

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
الشعبة : علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية
من إعداد الطالبة: صياد مريامة

بعنوان:

أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة حالة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي فرع . غرداية .

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/22

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
برهان نور الدين	جامعة غرداية	رئيسا
بهاز جيلالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
السايح عبد الله	جامعة غرداية	مناقشا

السنة الجامعية : 2017/2016

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة وجهة نظر الموظفين في مؤسسة الصندوق الوطني الضمان الاجتماعي بولاية غرداية، حول أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع بالإضافة إلى اعتماد على الجانب التطبيقي في جمع البيانات بواسطة الاستبيان تم تصميمه والتأكد من صدقه و ثباته، أين تم توزيعه على عينة عشوائية من موظفي منظمة الضمان الاجتماعي بغرداية لتبلغ عينة الدراسة 50 مفردة، أين تم استخراج نتائجه من خلال برنامج الحزمة الاجتماعية spss وبرنامج Excel وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

تبني أفراد عينة الدراسة لأنظمة حوافز وبمستوى متوسط، و بمستوى رضا وظيفي متوسط، وجود علاقة تأثير بين الأجور و المكافآت و الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وجود قصور وقلة في اهتمام من جانب الإدارة المؤسسة على تسيير نظام حوافز، و خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات تهدف إلى: ضرورة الاعتماد على عمليات المتابعة والتقييم المستمرة والشاملة لنظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة لتحقيق الأهداف المرجوة مستقبلا.

الكلمات المفتاحية:

تحفيز، رضا وظيفي، عدالة، احترام تقدير، ترقية،.....

Résume :

Cette étude vise à connaître les tendances du personnel du Fonds national de l'Organisation de la sécurité sociale Ghardaia, sur l'impact des systèmes d'incitation sur la satisfaction professionnelle dans l'organisation à l'étude, puis appuyer sur l'approche descriptive pour afficher l'arrière-plan théorique du sujet, ainsi que l'adoption de la méthode sur le terrain dans la collecte de données par questionnaire a été conception et assurez-vous que sa sincérité et fermeté, où il a été distribué à un échantillon aléatoire de l'Organisation de la sécurité sociale pour informer le personnel de l'échantillon d'étude Ghardaia 50 unique, où les résultats ont été extraits du programme de package social spss Excel les résultats de l'étude ont montré les éléments suivants:

Adoption des systèmes d'échantillonnage d'étude des incitations et le niveau moyen, et le niveau de la moyenne de la satisfaction au travail, un effet de corrélation entre les salaires et les primes et la satisfaction au travail dans l'organisation à l'étude, l'existence de lacunes et le manque de dans l'intérêt de l'administration des institutions sur la conduite d'un système d'incitation, et l'étude a conclu qu'un groupe de recommandations visant à:

La nécessité de compter sur le suivi et l'évaluation du système en cours et complet de mesures incitatives dans l'institution à l'étude à l'avenir pour atteindre les objectifs souhaités.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
III	الإهداء
III	الشكر
III	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
III	قائمة الملاحق
أ - هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لأنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي
35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: عموميات عن منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - بغرداية
50	المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (الطريقة والإجراءات)
78	الخاتمة
79	التوصيات
80	آفاق الدراسة
81	المصادر و المراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين الحوافز المادية و المعنوية	6
02	متغيرات الدراسة	51
03	يوضح مقياس لكارث الحماسي:	53
04	يمثل إحصائية ألفا كرونبيخ	54
05	نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات	54
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	55
07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر	53
26		
08	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية	57
09	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	58
10	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	59
11	يوضح تصورات المستجوبين لمحور أنظمة الحوافز مرتبة حسب الأهمية	61
12	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الأجور و المكافآت" مرتبة حسب الأهمية	61
13	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الترقيات" مرتبة حسب الأهمية	63
14	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاحترام والتقدير" مرتبة حسب الأهمية	64
15	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العدالة في تقديم الحوافز" مرتبة حسب الأهمية	65
16	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الرضا الوظيفي مرتبة حسب الأهمية	66
17	يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الرضا الوظيفي وأنظمة الحوافز مرتبة حسب الأهمية	67
18	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	68
19	يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة	69

71	يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستويات أنظمة الحوافز	20
72	يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، الوظيفة " حول أنظمة الحوافز	21
73	يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستويات الرضا الوظيفي	22
74	يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستويات الرضا الوظيفي	23

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	نظرية إي آر جي ونظرية ماسلو لاحتياجات النمو	01
55	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
56	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	03
57	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية	04
58	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	05
59	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	06

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	قائمة الأساتذة المحكمين	01
	الاستبيان	02
	نتائج المعالجة ببرنامج spss	03

مقدمة

أولاً: توطئة

تنشط المنظمة اليوم في بيئة معقدة و متغيرة باستمرار و محيطة بالمخاطر و التحديات و مصادرها التغيرات و التطورات المتسارعة التي تحدث في البيئة الخارجية ، لذا تسعى المنظمات للوصول إلى الريادة و التميز عن منافسيها وهذا بدوره يتطلب قدرة و مقدرة لمواكبة مختلف هذه التطورات ، فتحقيق أي منظمة لأهدافها وبقائها و استمرارها أصبح مرهونا بمدى قدرتها على التكيف و مواجهة التحديات و الفعالية في مواجهتها تعتمد اليوم بالأساس على درجة الكفاءات البشرية للمنظمة باعتبارها أحد الركائز الأساسية الثمينة لها و الأكثر تأثيرا على الإنتاجية و الربحية و الاستمرارية ، فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل و العقلاني لكل عوامل الإنتاج، فالفرد أساس القوة و الثروة، فلا ولا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري.

وتظهر الأهمية القصوى للعنصر البشري من خلال تنوع الاختصاصات التي أسندت لإدارته من تحليلي العمل، الاختبار، التعيين، التكوين، الترقية، النقل، الاتصالات و المعلومات، تحسين ظروف العمل، العلاقات الاجتماعية ، التحفيز و هذا الأخير أصبح موضوعه يحتل أهمية كبيرة لدى المنظمة و العاملين بها، فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز و النتائج التي تقاس على أساسها نجاح الأعمال و تطورها، وخصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة و موضوعية وشفافية، فمن خلاله تتميز المنظمة بكفاءة الأداء و تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وكذا كسب ولائهم و زيادة انتمائهم للمنظمة.

يخطى التحفيز حاليا باهتمام كبير و اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته ، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة و الحماس في العمل ودفعهم لزيادة أدائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة و الأخذ بمشاعرهم وطموحاتهم ورغباتهم، وهذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته و رغباته وملء نفوس العاملين بالرضا و الطمأنينة ومن ثم ضمان تفانيهم في أدائهم و التعامل بكفاءة وفعالية مع المهام الملقاة على عاتقهم و إبعاد مظاهر القلق و التوتر و غيرها.

يمثل التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة من خلال توفير كل من التشاور و التفاهم الجماعي و خلق الثقة و الاحترام المتبادل ، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته و تحسين شروط العمل و الحصول على الترقيات و المكافآت و غيرها لتحقيق تلك النتائج وهو الذي يقوم بتحسين نوعية العمل بإعطاء أهمية كبيرة للعمال و مساهمتهم في التسيير و تحديد الأهداف و تنفيذها و أخذ اهتماماتهم وانشغالهم بعين الاعتبار .

تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها كون إنتاجيتها وربحياتها و ضمان بقائها واستمراريتها مرهونة برضا الأفراد على العمل، و تحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات من اجتماعية و مادية و نفسية وغيرها، فالرضا قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد و الجماعات للحصول على مساهمة و تعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف و النتائج و هذا يقابله تلبية احتياجات ورغبات و طموحات العاملين و هذا من جهة ، في حين لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة و الإخضاع و الإكراه.



يعد رضا الفرد عن عمله أساساً لتوافقه النفسي و الاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل و يعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي و البيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء و جماعات و فرق العمل و الرؤساء و العلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثراً طيباً في نفسية الفرد و تساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة .

ثانياً: إشكالية الدراسة

كيف تؤثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي؟

وعليه ينبثق من الإشكالية الرئيسية عدة تساؤلات فرعية وهي كالاتي:

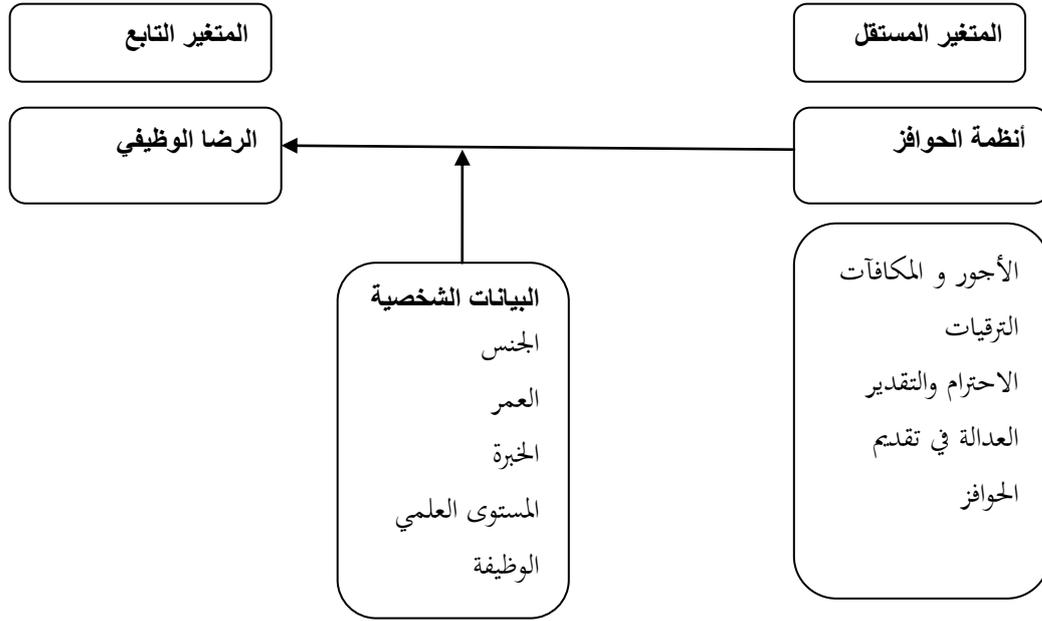
- 1) ما هي أنظمة الحوافز المطبقة في المؤسسة محل الدراسة؟
- 2) ما مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- 3) هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ؟ وتندرج تتفرع هذه الإشكالية الفرعية الثالثة إلى:
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الأجور و المكافآت و الرضا الوظيفي محل الدراسة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الترقيات و الرضا الوظيفي محل الدراسة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الاحترام و التقدير و الرضا الوظيفي محل الدراسة؟
 - هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أنظمة العدالة في تقديم الحوافز و الرضا الوظيفي محل الدراسة؟
- 4) هل هناك فروق ذو دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

- 1) . هناك عدة أنظمة الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة.
- 2) . هناك مستوى عالي للرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- 3) . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وتندرج تتفرع هذه الإشكالية الفرعية الثالثة إلى:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الأجور و المكافآت و الرضا الوظيفي محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الترقيات و الرضا الوظيفي محل الدراسة
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أنظمة الاحترام و التقدير و الرضا الوظيفي محل الدراسة.
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية أنظمة العدالة في تقديم الحوافز و الرضا الوظيفي محل الدراسة.
- 4) هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية.



رابعاً: نموذج الدراسة:



خامساً: أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو حل مشكلة الدراسة الرئيسية وهي: كيف يمكن أن تؤثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي في منظمة الضمان الاجتماعي بغارداية؟ - كما تهدف إلى :

- التعرف على مفهوم الحوافز؛
- التعرف أهمية الحوافز، وأهم مراحل تصميم أنظمة الحوافز داخل المؤسسة؛
- التعرف على بعض المفاهيم حول الرضا الوظيفي و أهم مسبباته و نواتجه داخل المؤسسة؛
- معرفة العلاقة بين أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي؛
- تقديم التوصيات و النتائج من الدراسة العلمية والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مستوى أنظمة الحوافز لدى الإدارة العليا مما ينعكس إيجابياً على رضا العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة؛

سادساً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال جانبين هما:

الأهمية العلمية: وتنبتق الأهمية العلمي للدراسة الحالية في أنها تعد دراسة أخرى تضاف إلى الدراسات الجامعية، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة هذا الموضوع إلا أن التغطية الكافية له مازالت تحتاج إلى إثراء وتدخّل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، إظهار أهمية العلاقة التي تربط أنظمة الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي .

الأهمية العملية: وتكمن في معرفة أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية تعطيه مزيد من الأهمية خاصة في ظل الظروف و المتغيرات التي يستجوب تبني هذا المفهوم من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات المتسارعة.

سادسا: حدود الدراسة:

حددت الدراسة في المجالات التالية:

الحدود الموضوعية: تحدد هذه الدراسة بموضوع أثر أنظمة الحوافز من خلال جوانبه (الأجور والمكافآت، الترقية، الاحترام و التقدير، والعدالة في تقديم الحوافز) على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

الحدود البشرية: شملت الدراسة عينة قصدية من رؤساء أقسام ومكلفين بالدراسات وبعض الموظفين داخل مؤسسة الصندوق الوطني.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة في منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية غارداية.

الحدود الزمنية: تم القيام بهذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 30 جانفي 2017 إلى غاية 30 أفريل 2017.

ثامنا: منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها و فرضياتها و المعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي، ثم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، و قد تم ذلك من خلال أسلوبين هما:

الجانب النظري: وتم استخدامه لبناء وصياغة الإطار النظري للدراسة و عرض الأسس النظرية لكل من التحفيز و الرضا الوظيفي، بالاستناد على عدد من المراجع: كتب، ورسائل علمية، البحوث العلمية، وخدمات الانترنت، وذلك بهدف الإحاطة بجوانب الموضوع وفهم مكوناته و تحليل أبعاده.

الجانب التطبيقي: وتم استخدامه لتشخيص مشكلة الدراسة ووصفها موضوعيا و تحليلها، وملاحظة النتائج، من خلال القياس الكمي، و الإجابة على فروض الدراسة وهذا من خلال تصميم استبيان تم توزيعه على العاملين في منظمة الصندوق الوطني محل الدراسة، تم تحليل بيانات الاستبيان بواسطة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss.

تاسعا: صعوبات الدراسة

لا يخلو أي عمل أو دراسة من الصعوبات ومن جملة الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي:

- تعدد المصطلحات في المراجع المعتمدة ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعاريف؛
- صعوبة الوصول إلى المراجع التي تناولت العلاقة بين المتغيرين؛



- تطلبت الدراسة استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS، ونظرا لعدم المعرفة الجيدة لتحليل نتائج البرنامج وطريقة توظيفها في البحث .

عاشرا: هيكل الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على مقدمة عامة وتتكون بدورها من التوطئة و إشكالية الدراسة وفرضياتها ونموذج الدراسة، أهداف الدراسة وأهميتها وحدودها، منهج الدراسة و الأدوات المستخدمة فيها بالإضافة إلى الصعوبات و هيكل الدراسة.

كما أن هذه الدراسة تنقسم إلى فصلين كل فصل يتكون من مبحثين يتعلق المبحث الأول منه على الأدبيات النظرية التي تتحدث عن أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي.

وقد تناولت الدراسة في المبحث الأول من هذا الفصل و مفهوم التحفيز، أنواع التحفيز، أهميته، ونظرياته، ومدخله، وكذلك مفهوم الرضا الوظيفي، الأهمية، المسببات و العوامل فيه، ونتائجه.

أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيتناول الدراسة العربية و الأجنبية التي تناولت موضوع التحفيز والرضا الوظيفي و التعقيب على الدراسات السابقة و وأوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والحالية.

أما الفصل التطبيقي يتكون هو الآخر من مبحثين، فالأول تقديم عام للمنظمة محل الدراسة، أما الثاني فيحتوي على اختبار الفرضيات و النتائج والتوصيات.



الفصل الأول: الإطار النظري
للدراسة و الدراسات السابقة

تمهيد:

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري و قدراته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في استخدام الموارد المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري وذلك لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تعكس على سلوك الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والخوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج و تحقق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة معدلات الأداء.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى الإطار النظري للدراسة وكذا الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة لموضوع الدراسة وذلك وفق:

المبحث الأول: عموميات حول الخوافز و الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري لأنظمة الحوافز والرضا الوظيفيالمطلب الأول: أساسيات حول التحفيزالفرع الأول : ماهية التحفيز (المفهوم التحفيز ، أنواع التحفيز ، أهميته، ونظرياتالتحفيز)أولاً : مفهوم التحفيز

من المسلم به أن المنظمة تعتمد على مدى التزام موظفيها و الجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها ، لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين وهناك عدة تعاريف للتحفيز نذكر منها:

التحفيز هو أننا لا نستطيع أن نحفز الآخرين، ولكننا نستطيع فقط أن نؤثر على ما يحفزهم لعمل شيء ما¹. كما يعرف أيضا:هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية².

كما يعرف التحفيز على أنه : المؤثرات التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل³.

وتعرف الحوافز أيضا على أنها شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد العامل تستغلها الإدارة في جذب الفرد إليها باعتبارها وسيلة لإثارة القوى الحركية في الفرد والتي تؤثر بدورها في تصرفاته وسلوكه عن طريق إشباع حاجاته⁴.

ويعرف بمجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بدل أكبر الجهود في عمله و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء مقابل حصوله على ما يحقق رغباته وحاجاته المتعددة⁵.

¹ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، الطبعة السادسة، 2008، ص13.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص284.

³ حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، ص41.

⁴ قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2008، ص4.

⁵ تغريد سليمان أبو سنينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، 2008، ص30.

وهناك أيضا من يعرف التحفيز على أنه اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للعاملين ، و الأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين وحاجات المنظمة¹.

ويعرف خضير كاظم التحفيز على أنه مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة الدوافع لدى الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل السلوك الذي ينتهجه في إشباع الحاجات التي تحرك لديه الدوافع².

ويرى سلمان العميان أن الحوافز هو تلك القوة أو الشعور الداخلي الذي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها³.

كما يرى حنا نصر الله أن الحوافز ما هي إلا اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب، وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الإيجابي للعاملين⁴.

كما وأنها تلك العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف⁵.

ومن خلال التعريفات المقدمة نلخص مفهوم التحفيز في "أنه تلك الإجراءات التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم والاحتفاظ بهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم ويندرج في هذا الإطار والتقدير الشخصي و الحوافز العينية ،والمكافآت وإدماج الموظفين في الخطط الإستراتيجية والمسائل المهمة التي تخص المنظمة.

¹ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، ص228

² خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص318.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة السادسة، 2013، ص280.

⁴ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص39.

⁵ Alain Meignant, Ressources humanins, Deployer la Strategie, editions, SA,Paris, 2000, P :226

ثانياً: أنواع التحفيز

الحوافز ذات أنواع مختلفة ، ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية و وفقاً للمعايير التالية :

- ✓ من حيث طبيعتها : مادية أو معنوية ؛
 - ✓ من حيث الفئة المستهدفة : فردية أو جماعية ؛
 - ✓ من حيث أثرها : إيجابية أو سلبية ؛
 - ✓ من حيث الارتباط: داخلية أو خارجية؛
- 1) الحوافز من حيث طبيعتها: (مادية، معنوية)

أ. حوافز مادية: وتشمل هذه الحوافز إلى جانب الأجور والمرتبات أي صورة نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات، ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الفرد المادية فقط دون غيرها¹.

كما تعتبر من أهم الحوافز نظراً لحاجة الأفراد وبشكل رئيسي للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن، وهناك أشكال متنوعة للحوافز المادية نذكر أهمها فيما يلي:

1. الأجر: حيث يتم التعويض عن جهود العاملين بإتباع نظام أجر يكون عادلاً بحيث يكون الأجر مساوياً للجهد وصعوبة العمل. و قد يكون في شكل: الأجر بالقطعة، الأجر على أساس السعر المتغير، الأجر بالساعة، العمولة.

2. المشاركة في الأرباح: تقتضي هذه الطريقة مشاركة العاملين لأصحاب العمل في الأرباح والخسائر حسب الإنتاج، ويتم احتساب الأرباح للعاملين كنسبة من الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية، وذلك عن طريق إتباع سياسات: الخطط النقدية، خطط توزيع الأرباح، الخطط المؤجلة، ومزيج من الخطط.

كما تتوافق الحوافز المادية بأشكالها المختلفة مع نظرية التوقع في التحفيز لأنها تستجيب لتوقعات العاملين في المنظمة²

¹نوري منير، مرجع سبق ذكره، ص285.

²د. سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.

ب . الحوافز المعنوية: ويقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال كأسلوب في إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد وسائل معنوية غير مالية ، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالجهود ، وقد تستخدم الطرق التالية في سبيل ذلك :

1 . حوافز التدريب و التعليم: تتيح المنظمة فرص التدريب و التعليم سواء بشكل شامل أو جزئي على نفقاتها وفق شروط معينة كاختصاص العامل ، والدراسة الضرورية لتطوير أداءه و الأقدمية و إثبات التميز خلال تلك المدة.

2 . الترقية: حيث تعتبر كفرصة نمو للموظف في عمله وتحقيق الذات والتميز ، فالمنظمات التي تتبع نظام ترقية على أساس الأقدمية أو الجدارة أو المزيج منهما تضمن توفير الحوافز للعاملين واستقرارهم في العمل.

3 . تقدير جهود العاملين: تأخذ هذه الطريقة عدة أشكال منها وضع لوائح تحمل أسماء المتميزين في العمل، وتوجيه خطابات شكر وتقدير، ومنح الأوسمة والهدايا التذكارية لمن تثبت جدارته في العمل¹ والجدول أذناه يبين الفرق بين الحوافز المادية والمعنوية:

الجدول رقم(01) : الفرق بين الحوافز المادية و المعنوية

الحوافز المادية	الحوافز المعنوية
. الأجر	. الترقيات
. استقرار العمل	. تشجيع الرؤساء
. ساعات العمل اليومية	. تقدير جهود العاملين
. إمكانية العمل المادية	. علاقات الزملاء
. الخدمات المتنوعة	

المصدر : . بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010،

ص295

يتضح أعلاه أنه مهما كانت التحفيزات المادية أساسية بالنسبة للموارد البشرية والتي تشبع حاجاته المادية و الفيزيولوجية، فإنها تحتاج إلى تحفيزات من نوع آخر ليكملها، وهي الحاجات المعنوية و الاجتماعية.

¹. زكريا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص232.

(2) الحوافز من حيث الفئة المستهدفة: (فردية أو جماعية)

أ. حوافز فردية: بالرغم من اختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى. فعلى المستوى غير الإداري في المنظمة تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد ، وليس الجماعة أو المنظمة .بينما في المستوى الإداري تعتمد الحوافز الفردية غالبا على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير¹.

ويتم اعتماد هذا النوع من الخطط التحفيزية في الدفع للأداء الفردي ويكون الاعتماد على خطط الحوافز الفردية في حالة وجود أهداف للأداء واضحة ويمكن تحديدها وقياسها وكذلك عندما تكون المهام مستقلة أي بالإمكان أداء العمل من قبل الفرد وبحيث لا يكون الاعتماد على إنجاز مهام أخرى لأداء المهمة أو المهام الموكلة للفرد العامل . كما أن أكثر الخطط شيوعا بالنسبة للحوافز الفردية هي خطط الدفع بالقطعة وخططة الوقت المتوفر ، وكذلك العمولات². ويقصد بخطط الأجر بالقطعة وخطط الوقت المتوفر بـ:

✓ **خطط الأجر بالقطعة:** ووفقا لهذه الخطط يستلم الفرد العامل حد أدنى من الأجر عندما يتم أداء ما حدد له من إنتاج، أما إذا زاد الإنتاج عن المستوى القياسي فإن الفرد يكسب أكثر وفقا لعدد الوحدات الإضافية التي ينتجها؛

✓ **خطط الوقت المتوفر:** إن الحوافز المدفوعة للأفراد العاملين على أساس الوقت المتوفر تضمن للفرد العامل حدا أدنى للأجر للوقت المحدد، و إذا تم إنجاز العمل المحدد في وقت أقل من الوقت المحدد فإن هناك إضافات في الأجر؛

كما أنها تلك الحوافز التي توجه للفرد ، وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد وسعيا للوصول للحوافز المادية والمعنوية³.

ب. **الحوافز الجماعية:** تدفع الحوافز الجماعية لمجموعة من الأفراد العاملين الذين يشتركون في أداء عمل مشترك ، ويكون الاعتماد على هذا الأساس عندما تكون المهام مترابطة فيما بينها بحيث تعتمد الواحدة على الأخرى وتتطلب جهودا مشتركة وتظهر سلبية هذا النوع في كون أن شعور الأفراد بأن الحوافز غير مرتبطة بشكل مباشر بسلوكهم ، حيث أن سلوك الجماعة هو الذي يحدد مستوى العمل ، ولا تظهر درجة

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، بدون بلد، 2010، 309.

² سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 312.

³ حسين ناجي عارف، مرجع سبق ذكره، ص 43.

المسؤولية التي يتحملها الأفراد الذين يشكلون مجموعة العمل فعند الأداء الجيد الكل يعتبر نفسه مشاركا فيه، والعكس عندما ينخفض الأداء فمعظم الأفراد يحاولون التهرب من المسؤولية.¹

كما يعتبر هذا النوع من الحوافز الجماعية كتحشيع للأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة ، لتحقيق أداء أفضل وأسرع ولكن يبقى العيب الوحيد في هذا النوع هو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة. و العيب الآخر الذي تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعية، هو زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة.²

ج. من حيث أثرها وفاعليتها:

01. حوافز سلبية: حيث تلجأ العديد من المنظمات إلى إتباع أنظمة تأديبية تحدد فيها العقوبات التي تفرض على المخالفين من العمال لقواعد العمل، وتعرف بالحوافز السلبية، حيث تظهر المنظمة للعامل بما أنه يستطيع الفوز بالمكافآت و التقدير، فهو معرض أيضا للحرمان من تلك المكافآت وقد يتعرض للجزاء في حالة مخالفته لقواعد العمل.³

كما تسعى هذه الحوافز إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع و التخويف (العمل التأديبي)، وللحوافز السلبية عدة أشكال أهمها⁴:

1. عقوبات بسيطة: وتمثل في :

أ. الخصم من الأجر : وذلك بخصم نسبة من أجر العامل نظرا لقيامه بسلوك غير مرغوب؛

ب - الحرمان من العلاوات أو المكافآت أو تأجيل استحقاقها: حيث يتم تطبيقها على العامل كما تطبق عقوبة الخصم من الأجر؛

2. عقوبات قاسية: تتمثل في

أ. التنزيل: وهو إعادة تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة أقل؛

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 315.

² راوية حسن ، مرجع سبق ذكره، ص 315.

³ كركيا الدوري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 233.

⁴ مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013، ص 43.

ب . التحويل: ونعني به إعادة تخصيص الفرد على وظيفة أخرى لا تختلف عن الوظيفة السابقة فهي حركة أفقية من وظيفة إلى أخرى؛

ج . الاستغناء: وهي عملية إسقاط الفرد من قوائم الأجور وتستعمل للتخلص من الأفراد غير المرغوب في سلوكهم؛

د . الفصل: وهي عملية استبعاد نهائية بسبب مخالفات وسلوكيات مادية ملموسة غير مرغوب فيها؛

2 . الحوافز الإيجابية : تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وكذا لتحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك¹.

كما تعرف بأنها تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة، والتي تعمل أيضا على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم و تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتمثل في²:

- ✓ أن يكون الأجر حافزا لرفع الكفاية الإنتاجية؛
- ✓ العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين؛
- ✓ شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم؛
- ✓ استقرار العامل في عمله؛
- ✓ توفير فرص الترقية الاستثنائية أما العاملين؛
- ✓ الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله؛
- ✓ إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية؛
- ✓ توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل: الإضاءة الجيدة، التهوية؛

د : الحوافز من حيث الارتباط: داخلية وخارجية

¹ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية الدنمارك، 2012، ص40.
²قوادري رشيد، مرجع سبق ذكره، ص16.

التحفيز الداخلي ذلك التحفيز الذي له علاقة بطبيعة ومحتوى الوظيفة التي يؤديها الفرد كالوظائف المتعلقة بخدمة الموظفين ، أما التحفيز الخارجي فعلاقته مع الزملاء ، وأسلوب قيادة رؤسائه ، ولقد أثبتت الدراسات أن الحوافز الداخلية تحقق أعلى معدلات للرضا الوظيفي¹.

ويعتبر أيضا التحفيز الداخلي شعور الفرد برغبة أو بدافع يدفعه لعمل شيء ما، ويظهر تأثيره بسلوك معين لإنجاز ذلك ،بينما التحفيز الخارجي مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر على حاجاته الداخلية ورغباته².

كما و تعتبر الحوافز الداخلية هي إحساس الفرد بالمسؤولية تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته، وقدراته في التطوير و التقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداؤه.وتظهر خلال العمل ذاته ومنها: الاستقلالية في العمل، استخدام مهارات متنوعة.

أما التحفيز الخارجي فهو لا يرتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة و تتمثل الحوافز الخارجية في تلك الحوافز المادية و المزايا الإضافية و المشاركة في الارباح و الحوافز التشجيعية و تقدير زملاء العمل و المهنة و الترقيات و التعويضات المؤجلة³.

ثالثا: أهمية الحوافز:

للحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وتأتي أهمية الحوافز بمجموعة من الفوائد أهمها⁴:

- ✓ تحقق الحوافز زيادة في عوائد المنظمة ، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز (مادي أو معنوي) يؤدي إلى رفع العاملين لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- ✓ تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص اليد العاملة؛

¹ د.بن عشر عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص295.

² الداوي الشيخ ، مرجع سابق،ص13.

³ د.محمد علي شبيان العامري، المحاور الرئيسية لنظام الحوافز، مقالة علمية في مجلة التنمية الإدارية، 2016.

⁴ جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكر لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار (عنابة)،2011،ص3130.

- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي و الاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة؛
- ✓ تعمل الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل؛
- ✓ تساهم الحوافز أيضا في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل كثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدلات الغياب والمنازعات و الشكاوي ودوران العمل؛

ومما سبق نستنتج أن أهمية الحوافز تكمن في الرغبة في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة بكفاءة وفعالية واقتصاد.

رابعاً: نظريات التحفيز:

إن تفسير التحفيز يستدعي التطرق إلى مجموعة من النظريات التي تفسر وتشرحه بصورة أكثر شمولاً ، وتزود المدرسين في المؤسسات بإرشادات وتوجيهات تمكنهم من رفع مستويات أداء مواردهم البشرية وفي هذا الصدد سنتطرق إلى النظريات التالية : نظريات الحاجات لماسلو، نظرية إي آر جي، نظرية ذات العاملين، نظرية عملية التحفيز.

أولاً: نظرية الحاجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو¹:

حيث حدد ماسلو خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيباً فعندما يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبياً يبحث الإنسان عن المستوى الأعلى من الاحتياجات ، وهذه الأنواع الـ 05 من الاحتياجات هي:

1. **الاحتياجات فسيولوجية :** وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان ليحيا ، وهي المأكل، والمشرب والهواء والمسكن ، والملبس، والأسرة ، لذلك فالمؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها ، مثل قروض الإسكانإلخ.
2. **احتياجات الأمان:** حيث يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد، هو يبحث عن العمل الآمن المستقر والمسكن والصحة ذات الأمان المستقر، فالمؤسسة يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل، والاستقرار و الإحساس بعدم الخوف من الفصل ، وتوفير بعض برامج العلاج المجاني المدعم وبرامج توفير ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

¹نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال مبادئها، دار عالم الكتب الحديثة، 2010، ص263.

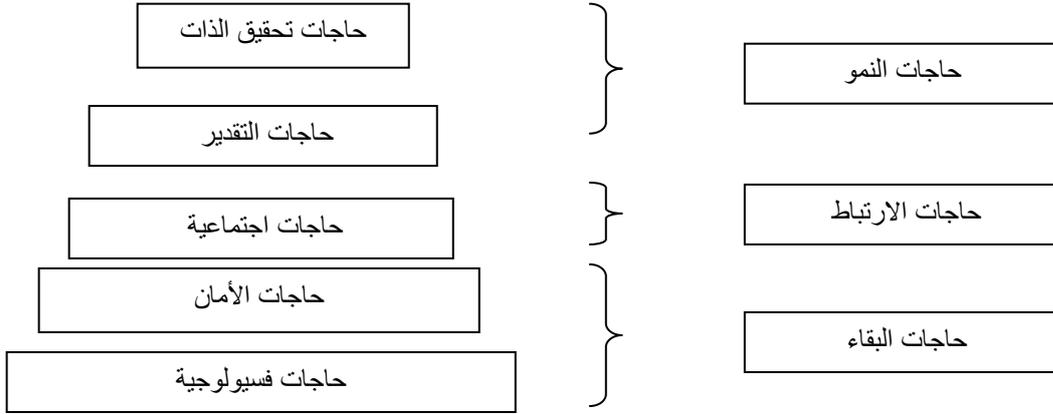
3. **احتياجات اجتماعية:** وهي حاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها .
 4. **احتياجات الاحترام (التقدير):** بعد توفير الاحتياجات الأساسية تم الأمان تم الاحتياجات الاجتماعية فإن الإنسان يبحث عن التقدير ممن حوله ، فهو يبحث النجاح و تقدير الناس لذلك ، والحصول على وضع متميز فمكافأة العاملين وتقدير جهودهم ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة .
 5. **تحقيق الذات:** بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات ، بأن يقدم أحسن ما عنده ويشغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.
- وهذه النظرية وفرت إطارا عاما للاحتياجات، والتي يسعى الإنسان لتلبيتها ولذلك فالمؤسسات تحاول مساعدة الموظفين في تلبية هذه الاحتياجات كوسيلة لتحفيز العاملين.

ثانيا: نظرية إي آر جي¹:

- وهي نظرية تشابه نظرية ماسلو و لكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع هي:
1. **احتياجات البقاء:** وهي التي ترادف الاحتياجات الفسيولوجية و الأمان في نظرية ماسلو؛
 2. **احتياجات الارتباط:** التي تشابه الاحتياجات الاجتماعية في نظرية ماسلو؛
 3. **احتياجات النمو:** وهي مرادفة لاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في نظرية ماسلو، وتعني أن الإنسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي بتحقيق إنجازات والحصول على التقدير؛
- والشكل الموالي يوضح ذلك :

¹نعيم إبراهيم الظاهر، نفس المرجع السابق، ص264.

الشكل رقم (1): نظرية إي آر جي ونظرية ماسلو لاحتياجات النمو



المصدر: نعيم الظاهر، نفس المرجع السابق، ص 265.

ثالثاً: نظرية ذات العاملين¹:

قام بتطوير هذه النظرية فريدريك هرزبرغ وجماعته باستخدام أسلوب المقابلات مع 200 شخص من مهندسين ومحاسبين ، وفي هذه النظرية يوجد مجموعتان من العوامل : عوامل داخلية وأخرى خارجية :

1. **عوامل داخلية:** وهي تلك العوامل التي تتعلق بالعمل مباشرة، و أطلق عليها عوامل دافعية أو حافزة انسجاما مع هرم ماسلو للحاجات الاجتماعية، والاحترام والتقدير وتحقيق الذات، وتتضمن العوامل الداخلية ما يلي: الانجاز في العمل، التقدير و الاحترام نتيجة الانجاز، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه، المسؤولية لانجاز العمل، الترقية.

يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين، ولكن غيابها لا يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا.

2. **عوامل خارجية :** وهي تلك العوامل التي تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل، و أطلق عليها عوامل الصحة أو الصيانة (الوقاية)، انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن في هرم ماسلو للحاجات، وتشتمل على: سياسة المنظمة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف، العلاقات بين قمة الهرم الإداري، العلاقات

¹محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 286.

بين المشرف والمرؤوسين ، العلاقات بين الزملاء في العمل ، الأجور والرواتب ، الأمن الوظيفي ، المركز الوظيفي ، ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة..... الخ.

رابعاً: نظرية عملية التحفيز¹:

تناولت هذه النظريات بمجملها طريقة أو كيفية حدوث التحفيز، أما أبرز هذه النظريات نجد: نظرية التوقع ونظرية العدالة:

1. **نظرية التوقع:** ركزت هذه النظرية على تفسير التحفيز خلال العلاقات المتبادلة بين ثلاثة عوامل يتوقعها الفرد قبل تحديد الجهد المطلوب لبلوغ مستوى معين من الأداء:

- العامل الأول هو **التوقع** وذلك باعتقاد الفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى مستوى مرضي للأداء.
- العامل الثاني **قوة التأثير** باعتقاد الفرد أن الأداء الناجح سيؤدي إلى مكافأة مجزية.
- أما العامل الثالث **المكافأة** أي أن تقدير الفرد للمكافأة وقوة تأثيرها على إشباع حاجاته.

2. **نظرية العدالة:** فقد وضعها J.stacy Adams ، وتقوم على أن الأفراد يميلون إلى تحقيق العدالة والإنصاف في المكافآت التي يحصلون عليها ، وفقاً لهذه النظرية يتجه الأفراد إلى مقارنة المكافآت التي يحصلون عليها مقابل الجهد الذي يبذلونه مع أفراد آخرين في مواقع متشابهة داخل المؤسسة أو خارجها ليكونوا شعوراً باتجاه العدالة أو عدمها.

هذا وقد حددت هذه النظرية الآثار المترتبة على عدم عدالة المكافآت وأثرها على توتر الفرد نتيجة المقارنة وانعكاس ذلك على العمل، أما الآثار المترتبة على عدالة المكافآت فينتج عنها شعور الفرد بالراحة والأمان و الاندماج و الولاء.

ومن هنا نستنتج أن على الرغم من تعدد نظريات الحوافز واختلاف مداخلها إلا أنها متكاملة معا في وصف وشرح مفهوم التحفيز ، وينبغي على المديرين أن ينظروا إلى عملية التحفيز نظرة موقفية تتأثر بكثير من المتغيرات والظروف المحيطة بالفرد داخل المنظمة وخارجها.

¹كامل بير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2012، ص ص165.166.

الفرع الثاني: إدارة أنظمة الحوافز

أولاً: مداخل أنظمة الحوافز:

للحوافز مداخل عدة تظهر في الجوانب التالية¹:

1. اقتناع الإدارة بالشخصية الفردية للعاملين : ويعني ذلك أن الإدارة تقتنع بأن العاملين تثيرهم حوافز مختلفة، و القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعلم أي من الحوافز يجذر استخدامها بالنسبة لكل فرد في موقف معين؛
2. إشعار المرؤوسين: من الضروري أن تشعر الإدارة المرؤوسين بأهميتهم ، وبذلك تزداد ثقة الموظف بنفسه وبتقوية الرؤساء به؛
3. استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر: إن المشرف الكفاء هو الذي يجعل العاملين معه يبدعون عن رضا وطمأنينة من خلال رفع معنوياتهم وإطلاق طاقاتهم إلى أقصاها؛
4. توفير الاستقرار للعاملين: يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجيتهم ن حيث يعني لاستمرارية المورد الاقتصادي للعامل؛
5. توفير برامج الخدمات و المزايا الإضافية في مختلف مجالاتها الاجتماعية و الترفيهية وبرامج السلامة والأمان المتصلة بظروف العمل...إلخ
6. وقوف المنظمة إلى جانب الفرد في ظروفه العصيبة إنما يساهم في الحفاظ على توازنه المعنوي ومن ثم تعزيز ولائه للمنظمة وتفانيه من أجل خدمة أهدافها كرد للجميل؛
7. توفير فرص المنافسة البناءة بين العاملين كأفراد وجماعات .
8. توافر علاقات طيبة بين العاملين والإدارة بحيث تتاح فرص الثقة ، إلى جانب احترام العاملين لبعضهم البعض نظرا لاختلاف قدراتهم ، والعمل على بناء وحدة اجتماعية متكاملة في المشروع؛
9. الاستفادة من فرص الترقيات والميداليات والأوسمة و الإفادات في بعثات خارجية وفرص التدريب والتأهيل؛

¹ بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، ص303300.

10. توفير فرص الاتصال السليم الذي يتيح للعاملين فرصة الوقوف على حقيقة ما يجري بالمشروع ، وعلى حقيقة دور كل واحد منهم في حياة المشروع واقتناعه الشديد بأنه يلعب دورا مهما في تحقيق الهدف المشترك؛

ثانيا: شروط نجاح نظام حوافز جيد¹:

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ويرتبط ذلك بعدد من المتطلبات أو الشروط لتحقيق ذلك نذكر منها:

1). التركيز على الجوانب التالية :

- أن تكون الأهداف واقعية، وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ، وبنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تناسب الجهد المبذول؛
- أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالإنجاز ، وتأكيد الذات من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل أداء؛
- أن يشعر العاملون بأهمية و عدالة نظام الحوافز، وبالتالي يكون هناك اقتناع عام لديهم بهذا النظام وضرورة تنفيذه؛
- يراعى أن يكون دخل العامل بعد تطبيق النظام أعلى من قبل تطبيق النظام حتى يشعر العاملون بأهميته وفائدته؛
- يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات يشترك فيها العاملون مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية وتجنب الظروف غير العادية؛
- أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل ومقدار الجهد الذي يبذله ، وأن يكون في إمكانه الحصول على الحافز مع مضاعفة الجهد (بدنيا أو ذهنيا)؛

2). وضع نظام حوافز يتصف بالآتي:

- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد مع جهده مقارنة مع حوافز الآخرين إلى جهودهم؛

¹محمد سيد حمزوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر، 2013، ص141.

- البساطة : يجب أن يكون النظام واضحاً ومفهوماً ومختصراً ، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته؛
- الاستقرار والمرونة : لا يجب تعديل النظام كل فترة قصيرة حتى يتفهمه العاملون ، ولكن إذا تغيرت الظروف يجب أن يتم تغييره وفقاً لهذا التغيير؛
- الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر ، كما يجب أن يضمن النظام الجديد دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه؛
- الجدوى : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو تحسين الخدمات التي تقدمها ، وإلا أصبح النظام تكلفاً دون جدوى تعود على المنظمة؛

3) . تحديد تكلفة نظام الحوافز لتحديد العبء المالي :

وذلك بتحديد العبء المالي الذي ستتحمله المنظمة كنتيجة لتطبيق النظام ، مع أسلوب توزيع الحافز المستحق على المستفيدين من النظام.

ثالثاً: الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز:

هناك بعض العقبات التي قد تواجه نظام الحوافز وتعوقه عن تحقيق الأهداف المرجوة منه، ويمكن توضيح أهم هذه العقبات في¹ :

- المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب ، ويقصد بهذا المعدل مقدار العمل الذي يستطيع الموظف القيام به وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه، وهو حث العاملين على مزيد من الجهد، ومن الطبيعي أن هذا الأثر لكي يتحقق يتطلب وجود معايير موضوعية قابلة للقياس. و هذا يمثل مشكلة في الواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف، بالإضافة لمشكلة تحديد مدى الزيادة في الأجر التي يحصل عليها العامل حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل أو الإضرار بصحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول.

¹ محمد سيد حمزاوي، نفس المرجع السابق، ص145.

- عدم الدقة في وضع المعايير: (بالمبالغة أو الخفض) عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة قد يصعب على العاملين بلوغ الهدف، مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية ، أما في الحالة الأخرى وهي عدم الدقة بالخفض ، فهذا بلا شك يفقد النظام فعاليته ، أي يصبح الكل سواسية وعدم التمييز بين المتميز والمتخاذل . مما يقلل من فائدة نظام الحوافز.
 - ظاهرة تقييد الإنتاج تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين، وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتماشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء بقية زملاء.
- ويمكن أيضا حصر أهم الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز فيما يلي¹:
- نظام تطبيق الحوافز الخاطيء هو الذي يساوي بين الذين يعملون و الذين لا يعملون، وبالتالي تفقد الحوافز قيمتها في استشارة العاملين لبذل الجهد.
 - أن تكون غالبية الحوافز جماعية مما يفقدها قيمتها.
 - أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تتعد تماما عن معدل الأداء و مدى قدرته على تحقيق المطلوب بفاعلية.
 - عدم الاهتمام بالحافز المعنوي مثل الاهتمام بتحسين بيئة و مكان العمل من حيث الإضاءة و التهوية... إلخ،
 - شعور الموظفين بانعدام الحافز المعنوي المتمثل في مشاركتهم في اتخاذ القرارات و الاهتمام بأرائهم و مقترحاتهم؛
 - سوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز بصرف النظر عن مؤثراته السلبية على الموظف؛
 - عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز؛

¹ محمد بن سليمان الضبعان، دوافع العمل و حوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، ملتقى البحث العلمي.

الفرع الثالث : الأساليب الحديثة للتحفيز ومراحل تصميم نظام حوافز فعال :**أولاً : الأساليب الحديثة للتحفيز**

هناك العديد من الأساليب الجديدة المتبعة بهدف زيادة دافعية الفرد وحفزه على العمل . ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى أربعة مجموعات¹:

أ. الأساليب المتعلقة بتصميم العمل : وتتمثل في:

1 . التدوير الوظيفي: حيث يقترح هذا الأسلوب زيادة تنوع المهام و الواجبات التي يؤديها الموظف، وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الدائرة أو ومن دائرة أخرى، في نفس الفرع أو من فرع آخر، والهدف من هذا الأسلوب تخفيض حالات الشعور بالضجر والروتين، إلا أنه لا يحقق الهدف منه في حالات كثيرة وخاصة إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال الروتينية، حيث يستمر الموظف في معاناته إذ لم يجر التغيير في جوهر مهام العمل.

2 . توسيع العمل: تتم هذه العملية من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا الأسلوب بالتوسيع الأفقي فالتغيير الأساسي هو أن العامل أصبح مسؤولاً عن أداء مهام أكثر من ذي قبل حيث أن الإضافة تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية. ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق و الملل والضجر مما لا يوفر له مناخاً مشجعاً على الابتكار و الإبداع .

3 . إثراء العمل : ويركز هذا الأسلوب على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة لكي تتضمن إضافة واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق ، حيث يمكن مثلاً إضافة مهام تتعلق بالتخطيط و التقييم كان يؤديها المشرف الإداري إلى وظيفة أخرى أقل في المستوى الإداري ، أي أن التوسع في هذه الحالة يكون عمودياً وليس أفقياً. وهذا المدخل من المفترض أن يوفر مناخ عمل أفضل للموظف يحفزه على الأداء الأفضل.

¹عبد الباري درة ومحمود جوده، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، بدون بلد، 2012، ص248.

ب. الأساليب المتعلقة باندماج وتمكين العاملين

1. اندماج العاملين إن من الضروري توفير المناخ المناسب للعاملين بحيث يكون لديهم تأثيراً في عملية اتخاذ القرار، فاندماج العاملين ليس هدفاً بحد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كافة الأمور الإدارية بالمنظمة.

تكمن مهمة إدارة المنظمة في هذا المجال بتشجيع العاملين على ممارسة دور أكثر فعالية في الأعمال التي يقومون بها، ويعتبر اندماج العاملين بهذا المعنى أحد أساليب الحفز لهؤلاء العاملين، بحيث يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية حيث يدركون مدى أهميتهم في المنظمة ومدى احترام الإدارة لآرائهم.

وحتى تتمكن الإدارة من تفعيل سياسة الاندماج لا بد لها من أن تعامل الموظف باحترام وأن تستمع إلى رأيه وتزيل معوقات الاتصالات بين المدراء والمرؤوسين، بالإضافة إلى الاعتماد على الإدارة الإشرافية بشكل أكبر في اتخاذ القرارات.

2. تمكين العاملين : يعد مفهوم التمكين من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعمق مفهوم منح المرؤوس حرية أكبر في أداء العمل وتزيد من طاقات الفرد وقدراته حتى يستطيع القيام بهذه المهام وبوعي أكبر وثقة أعلى.

و المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقاتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.

كما أن التمكين يتضمن عملية اتخاذ القرار بدون الرجوع إلى المستويات الإدارية الأعلى ، فهو يعني أكثر من مجرد التفويض ، فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها، بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن كل ما يتعلق بوظيفته ، مما يجعل المنظمة تحقق أهدافها بشكل أفضل .

ج. الأساليب المتعلقة بتصميم العمل الجماعي :

حيث ازداد استخدام فرق العمل في منظمات الأعمال في العالم، و ذلك بسبب فعالية هذه الفرق على مختلف أشكالها، في تحقيق الأهداف التي وُظفت لأجلها، ومن بين أساليب تصميم فرق العمل على أساس العمل الجماعي نجد:

1. فرق حل المشكلات: قد تتشكل فرق بهدف حل مشكلات معينة تتعلق بوظائف المنظمة، وبالتالي فهذه الفرق تركز على حل المشكلات ولا يتعلق عملها بالنظم و السياسات و الإجراءات.

2. الفرق الوظيفية المتعددة: تتألف الفرق الوظيفية المتعددة من عدة أعضاء من دوائر وظيفة مختلفة كالحاسبة و الهندسة... إلخ، حيث يكون الهدف من هذا الفريق التوجه نحو موضوع معين. فقد يتم إعداد فريق عمل مكون من ممثلين عن الإنتاج والحاسبة والتسويق والموازنة وذلك لأجل النظر في تسعير منتج جديد.

3. الفرق الافتراضية: مجموعة من الأعضاء موجودين في مناطق جغرافية متعددة ولديهم ثقافات مختلفة يعقدون اجتماعاتهم وجلساتهم من خلال وسائل التكنولوجيا التفاعلية كالبريد الإلكتروني ومؤتمرات الفيديو والبريد الإلكتروني.

4. فرق العمل المسيرة ذاتيا: حيث يتم تشكيلها لتقوم بتسيير أمورها بنفسها وخاصة في أقسام خدمة العملاء و التفاعل مع الجمهور، وتجتمع هذه الفرق على أساس يومي حيث تتخذ القرارات وتنفذها باستقلالية تامة عن إدارة الدوائر أو الأقسام الموجودة فيها¹.

(د) الأساليب الحديثة الأخرى: هناك العديد من أساليب الحفز الأخرى المستخدمة في المنظمات منها:

1. العمل الأسبوعي لأربعة أيام: حيث يسمح هذا الأسلوب للعامل بالدوام، مجموع ساعات العمل الأسبوعية (عادة 40 ساعة بالأسبوع وفقا لقانون العمل في الدول) خلال أربعة أيام بدلا من خمسة أيام في الأسبوع. وهذا الأسلوب يمنح العامل مجالا لقضاء بعض حاجاته خلال الفترة التي يعمل فيها أو لقضاء وقت أطول في التسلية أو غير ذلك؛

2. ساعات العمل المرنة : يعطي الموظف حرية اختيار ساعات العمل التي تناسب مع ظروفه ، أي أنه له الحرية الكاملة في الحضور إلى الدوام وقتما يشاء و الانتهاء منه كذلك في الوقت الذي يناسبه، بشرط إكمال عدد الساعات المطلوبة منه في المنظمة، وضرورة وجوده في العمل في ساعات محددة هي الوقت العام الجوهري تمثل في الأغلب ساعات الذروة بالنسبة للعمل؛

¹ عبد الباري درة، نفس المرجع السابق، ص 251.

3. **عبء العمل المنخفض** : قد يمنح المدراء ذوي الأداء العلي و الذين حققوا نتائج جيدة ، تخفيفا في عبء العمل بحيث يعملوا عدد ساعات أقل لفترة معينة ، وذلك لكي يستفيدوا من الوقت في مجالات خاصة بهم مثل إكمال تعليمهم العالى؛

ثانياً: مراحل تصميم نظام حوافز فعال:

حيث يرى أحمد ماهر إلى أن لتصميم نظام حوافز فعال لابد من المرور بالمراحل التالية¹:

1. **تحديد أهداف النظام:** وذلك لكون المنظمة تسعى دائما إلى تحقيق أهداف عامة وإستراتيجية محددة، وبعد ذلك يحاول ترجمتها في شكل أهداف لنظام الحوافز ويختلف هذا الهدف من مؤسسة إلى أخرى على حسب طبيعة نشاطاتها وخدماتها المقدمة ويتم أيضا تجزئة هذا الهدف إلى مجموعة أهداف فرعية مما يسهل الوصول إلى الهدف الرئيسي لها.

2. **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وطريقة قياس الأداء الفعلي وتحتوي على الشروط التالية:

- ✓ وجود وظائف ذات تصميم مناسب: أي بها عبء للعمل فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب و الوظيفة محددة وواضحة؛
- ✓ وجود عدد سليم للعاملين: فلا عدد العاملين أكثر ولاهي أقل مما يجب فإذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة و بها نوع من الاعتمادية فالنظام هنا جماعي مقارنة مع الأعمال المتشابهة والمنفصلة فيقترح النظام الفردي للحوافز؛
- ✓ وجود طرق عمل سليمة أي وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب العمل و الأداء وطرق الحصول على مدخلات ومخرجات العمل؛
- ✓ وجود ظروف عمل ملائمة: وجود مناخ تنظيمي مناسب من حيث التجهيزات، الأدوات، الإضاءة،..... إلخ؛
- ✓ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه، حيث يتم التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء وتأخذ أشكال التالية : كمية العمل (عدد

¹أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، بدون بلد، بدون سنة، ص ص368.373 .

الوحدات المنتجة، جودة العمل (سيئة ، جيدة)، التدريب والتدريب (قياس نقدي، مقياس يفاضل بينهم)؛

3 . تحديد ميزانية الحوافز: تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية¹:

✓ قيمة الحوافز والجوائز: يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز ويشمل بنود جزئية مثل (المكافآت، العلاوات.....)؛

✓ التكاليف الإدارية: والتي تغطي بنودا مثل النشرات، الكتيبات المعرفية والملصقات الدعائية؛

4 . وضع إجراءات النظام: يتم في هذه المرحلة ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة ومن بين هذه الإجراءات:

✓ تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي

يستحق الحافز ورفع هذه التقارير إلى وجهات محددة لإقرار الموافقة على منح الحوافز إلى أفراد معينة؛

✓ الاجتماعات: قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز وبين المدير وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد؛

✓ توقيت تقديم الحوافز: المدة المناسبة لمنح الحوافز (شهرية، سنوية، تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة، تقدم في مناسبات معينة.....)؛

✓ نوع الحوافز: يتم وضع لوائح تحدد فيها أنواع الحوافز لكل نوع أداء وضرورة المرونة في تفصيل الحافز على احتياجه من يتلقاها؛

✓ النماذج: وتشمل سجلات قياس الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة؛

¹ أحمد ماهر ، المرجع السابق، ص373.

المطلب الثاني: مفاهيم عن الرضا الوظيفي**تمهيد:**

حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة و السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي ، وذلك لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري باعتباره موردا يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات و استمرارها .لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء و تخفيض معدلات الغياب و حوادث العمل ، وغيرها من نواتج العمل .

سوف نتطرق في هذا الجزء إلى مجموعة من العناصر الخاصة بالرضا الوظيفي كالمفهوم والأهمية و مسببات ونواتج الرضا الوظيفي وكذلك طرق قياسه والعوامل المؤثرة في ذلك.

الفرع الأول: مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي**أولا : مفهوم الرضا الوظيفي**

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي وسنستعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات:

إن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة و السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به ، وهذه المتغيرات إما تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل¹.

كما ويعتبر الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الداخلي و النفسي بالارتياح والقناعة عن الجوانب و المكونات المختلفة للعمل الذي يؤديه أو يقوم به الفرد وبالتالي الشعور بالسعادة².

¹ محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011، ص134.

² تغريد سليمان أبو سنيينة، مرجع سبق ذكره، ص55.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفته و المنظمة التي يعمل فيها من حيث التوافق بينه وبين البيئة الداخلية للمنظمة واستقراره ، وقناعاته في نفسه بأن توقعاته و رغباته مشبعة¹.

كما ويعرف الرضا الوظيفي ذلك الشعور بالارتياح النفسي تجاه العمل و العاملين يظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل وزيادة الإنتاجية وذلك ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من هذه المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها².

ويعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه مجموعة المشاعر التي يبذلها الفرد نحو عمله في التنظيم، و ينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وبين ما يجب عليها أن لا تقدمه له، و كلما كان الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا لديه، حيث يتم ذلك بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنتاج و الاعتبار و المسؤولية، أما عدم الرضا فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة المنظمة و ظروف العمل المادية و درجة الاستقرار و الأمن في الوظيفة و المركز الاجتماعي و الأجور و أسلوب الإشراف³.

ومما سبق نستنتج أن مفهوم الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح نتيجة إشباع الحاجات والرغبات و التوقعات المرتبطة بالعاملين.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي⁴ :

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات و البحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 1976 كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث.

وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظراً لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل ، كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج .

ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العصر الإنساني هو الثورة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال ، فالمعدات و الأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة وقد لا تعمل إذا لم يتوافر

1 حبيبة محمد دفع الله أحمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2007، ص3.

2 حسن بن حسين بن عطاس الخيري، الرضا الوظيفي ودافعية الإنتاج، مذكرة ماجستير في علم النفس جامعة أم القرى، 2008، ص28.

3 باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة - 2014، ص50.

4 عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، بدون بلد، 2010، ص88.

العقل البشري الذي يديرها ويحركها فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيا عن عمله .

إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما يحققه من أداء ، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف وهو الذي يخطط وينفذ ، وهو الذي يتابع ويقيم و أي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات .

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة و المديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد في الحفاظ على الموظفين و الإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل.

الفرع الثاني: مسببات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين مسببات تنظيمية وأخرى خاصة بالفرد بذاته¹ :

1. المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي : وتتمثل في

- نظام العوائد: مثل الحوافز و المكافآت و الترقيات ، ويشعر الفرد بالرضا إذا كان تزويد العوائد يتم وفقا لنظام محدد يضمن توفيرها بالقدر المناسب ، وبالشكل العادل ؛
- الإشراف: إن إدراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم ؛
- سياسة المنظمة: وتشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات و قواعد تنظيم العمل ، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه؛
- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة والتكامل، و الأهمية والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل؛

¹أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، بدون بلد، 2011، ص225.

- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، وحجم الاتصالات الشخصية وغيرها؛

2 المسببات الشخصية للرضا الوظيفي: أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:

- ❖ احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتماد برأيه واحترام ذاته ، والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم أو عدم الشعور بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم؛
- ❖ تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كان أكثر رضا أما الذين ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين؛
- ❖ المكانة الاجتماعية: ارتفاع المكانة الاجتماعية أو الوظيفية و الأقدمية يزيد من رضا الفرد عن عمله؛
- ❖ الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم ، أما التعساء عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم؛

ثانياً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي¹:

الأجور الرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد فقد 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 "هرزبرغ" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو

¹ بلخيري سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة، 2011/201، ص26.28.

من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- 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 و التفوق والنجاح؛

محتوى العمل وتنوع المهام :

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

ويرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية و وضع مهام متنوعة و دافعة لهم ، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم .

إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة ، إن إطالة 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 التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع رضاهم .

فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:

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

نمط القيادة :

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل و المنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

الظروف المادية للعمل :

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

عدالة القائد :

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

يتضح من خلال ما تم التطرق إليه أن الرضا الوظيفي هو عامل يؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف حيث أن يزداد مستوى رضاه الوظيفي كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيح.

الفرع الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي و النتائج المترتبة عنه:**أولاً: طرق قياس الرضا الوظيفي في المؤسسة:**

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة، وتعتبر عملية القياس هذه الخطوة الأولى واللبنية الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي حيث أنه وفقاً لما تسفر عنه نتائج هذه العملية تعمل إدارة المنظمات على رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواه منخفضاً أو الحفاظ على مستوياته الحالية وإن كانت هذه المستويات مقبولة، ويمكن بصفة عامة تلخيص أهداف عملية قياس الرضا الوظيفي بمقاييسها المختلفة في ثلاثة أهداف رئيسية الأول منها يتضمن تحديد مستوى رضا أفراد التنظيم ومعرفة معيار الرضا أو عدم الرضا، الهدف الثاني هو معرفة مدى اختلاف مستويات الرضا الوظيفي ومحدداته ومؤثراته بين جماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، أما الهدف الثالث الذي ترمي له عملية قياس الرضا الوظيفي فهو دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي والعديد من سلوكيات أفراد التنظيم¹.

وتوجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام منها ما يلي:

1. **قائمة الأسئلة:** توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل: العمل للعمل، ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية، اتجاهات الإدارة، حركة التغيير، الأجر؛
2. **المقابلات:** فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا حجم المنظمة صغيراً؛
3. **الملاحظة:** حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم؛

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، 2010، ص 11، ص 110.

4 . بيانات ثانوية : كما يمكن استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل (معدلات الغياب ، حجم شكاوي العاملين ، معدل دورات العاملين ، عدد الحوادث أثناء التشغيل ، نسبة إنتاجية العامل) وتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين ؛

ويمكن للباحث أن يصمم الإستبانة الخاصة بدراسة وفق ما يتلاءم مع أغراض الدراسة ومجالها التطبيقي ، فإنه يمكن له أيضا استخدام بعض المقاييس المعدة لهذا الغرض ولعل أشهر مقاييس الرضا الوظيفي إضافة لما ذكر أعلاه مقياس أو استبانة مينسوتا للرضا الوظيفي، ونجد أيضا مقياس فهرس وصف الوظيفة.

ثانيا: نتائج الرضا الوظيفي¹ :

للمديرين اهتمام عملي بنتائج الرضا الوظيفي، فماذا يحدث عندما يكون العاملون راضين عن وظيفتهم ؟ حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي عددا من النتائج المحتملة للرضا الوظيفي بما في ذلك آثار على الأداء والغياب ودوران العمل:

1 . الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، وهل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ، لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض ، وقد أظهرت كل الدراسات (بدرجات متفاوتة) أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل ، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2 . الرضا العمل ومعدل الغياب²: نستطيع أن نتصور إن العامل يتخذ قرار يوميا فيما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية اليوم أو لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة للعامل إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل فإذا كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل فسوف يتغيب عن العمل، والعكس صحيح ، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل ، والفرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا

¹أنس عبد الباسط، مرجع سبق ذكره، ص226.228.

²أنس عبد الباسط ، المرجع السابق، ص227.

الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل ، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح.

3 . الرضا عن العمل و الإصابات : إن الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ، وهي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته ، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل ، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله تجده أقرب الإصابة ، إذ أن ذلك هو وسيلة إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه ، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد "فروم" يرجح الرأي القائل أن الإصابات مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث و الإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4 . الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: لقد كانت العلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء موضوعا لكثير من أعمال البحث والجدل على مر السنين، ويعتقد بعض المدربين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفض إلى الأداء وبعبارة أخرى فإن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في الوظيفة، وهناك آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا والأداء يسببن بعضهما، فالعامل الرضي أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا وبذلك يكون من العسير معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما تختلف عند كل فرد، ومع ذلك فالحقيقة السائدة أن الأداء والرضا الوظيفي يتمازجان.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي**الفرع الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالتحفيز:**

إذا كان الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به ، كما أنه التعبير 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 المؤسسة التي تضع عددا من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى الفرد بالإضافة إلى أن هناك أسباب أخرى تختلف من فرد لآخر¹.

ويرى أحمد جاد عبد الوهاب أن الدافع إلى العمل و الرضا هما أمران مختلفان فالدافع إلى العمل بمثابة الرغبة في بذل الجهد اللازم لإشباع حاجة معينة من حاجات الإنسان الدافعة أما الرضا عن العمل فيقصد به الرضا الناتج عن إشباع هذه الحاجة².

هذا وقد قسم أحمد جاد الدوافع والرضا عن العمل إلى 04 تقسيمات وهي:

- 1- عامل ذو دافع قوي وراضي عن عمله: يشمل هذه الطبقة المشاهير من الرياضيين فدوافعهم قوية إلى تحقيق نتائج ممتازة ، وإلى التحقيق المستمر للأرقام العالمية كما أنهم يكسبون مبالغ وفيرة من المال تساعدهم على إشباع الكثير من الحاجات فيحصلون إلى درجة الرضا عن العمل أو حتى الاستمتاع به.
- 2 - عامل ذو دافع قوي و غير راض عن عمله: بعض الناس اعتاد على العمل بجدية و إخلاص في كل الظروف، عن عدم قيام المنظمة بإشباع احتياجات هذا النوع من الناس يؤدي بالطبع إلى عدم رضائهم عن العمل، إلا أنهم يستمرون في بذل الجهد أملين أن تتحسن الظروف في المستقبل.
- 3 - عامل ذو دافع ضعيف وراض عن عمله: بعض الناس يأخذ كثير ويعطي كثيرا ولأنهم يأخذون كثيرا فإنهم راضون عن العمل، إلا أن هذا الرضا ينخفض كثيرا إذا طلب من هؤلاء أن يبذلوا جهدا أكبر في العمل. إن الدافع إلى العمل لدى هؤلاء الناس ضعيف للغاية. إنهم مشغولون بأعمالهم الخاصة خارج العمل.

¹ شريف وحيدة ، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية ، غير منشورة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومداس، 2010 ، ص95.

² أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك الوظيفي، دار أم القرى، المنصورة، 1996، ص34.

4 - عامل ذو دافع إنساني ضعيف وغير راض عن عمله: تشمل هذه الطبقة خريجي الجامعات الذين يعملون لفترة معينة في الخدمة العامة، كثيرا منهم لا يحبون أعمالهم و يعملون فقط لتحاشي عواقب التمرد. إن العائد المادي في هذا النوع من العمال لا يكفي لإشباع حاجات الإنسان الضرورية ولذلك لا يتحقق الرضا الوظيفي. ومنه فالرضا الوظيفي يمكن المؤسسة من الحكم على مدى فاعلية نظام التحفيز الذي تطبقه وذلك بالحكم على بعض المظاهر كمعدلات الصراعات ودوران العمل والتغيب.... إلخ.

الفرع الثاني: العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية:

أوضح العلماء أن العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإنتاجية علاقة عكسية فبدلا من تأثير الرضا على الإنتاجية ، اتضح أن الإنتاجية تؤثر على درجة الرضا لدى الفرد ، حيث أن زيادة الإنتاجية تعني إشباع حاجات الأفراد بشكل أكبر، وزيادة ولاءه مما يتبعه خلق مشاعر إيجابية من الأفراد نحو العمل وشعور بالرضا.

وقد تبين للباحثين أن هناك علاقة بين الرضا و الإحساس بعدالة المكافآت المادية فالرضا قد يتحقق عند الفرد في حالة ما إذا كانت المكافأة الحاصل عليها فعلا معادلة لمدى إدراكه لهذه المكافأة وتأكيدا لأهمية العلاقة بين الرضا والعائد المادي يرى بعض الباحثين أن رضا الفرد ينتج عن حصوله على العوائد التي تتلاءم مع توقعاته.

ويعنى آخر فإن اختيار سلوك معين يرضى عنه الفرد لا بد أن يكون نتيجة عملية إدراكية مسبقة يقوم بها الفرد ليوازن بين مجموعة من التصرفات ويختار التصرف الذي يتوقع منه أفضل النتائج.

ويرى بعض العلماء أن الشعور بالرضا لدى العاملين هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين ، والعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون ذلك العمل سبيل أو مصدر للأفراد لتحقيق حاجات يريدونها بشدة¹.

¹محمد أحمد سليمان ، مرجع سبق ذكره .ص 137.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أبرز الدراسات المحلية والعربية والأجنبية التي تناولت موضوع أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي وذلك من خلال إطلاعنا على هذه الدراسات وإلقاء الضوء عليها من خلال معرفة كيفية تناولنا للموضوع محل الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بأنظمة الحوافز

أولاً: الدراسة المحلية والعربية:

1. دراسة (شريف وحيدة 2010): بعنوان التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

هدفت الدراسة إلى:

دراسة لواقع التحفيز في المؤسسة الجزائرية وتأثير طبيعة الملكية على فعالية التحفيز في المؤسسة من خلال دراسة المؤسسة الجزائرية للأنابيب الحديدية و المؤسسة الخاصة شركة آل دوداح للخدمات العامة و التجارة .

أهم نتائج الدراسة :

. إن المؤسسة الجزائرية مهما كانت طبيعة ملكيتها فهي تهتم بالتحفيز لكن هذا الأخير يتأثر بطبيعة الملكية من خلال الاختلاف الموجود في نوعية الحوافز المقدمة ، وطريقة تقديمها و المعايير المعتمدة في ذلك .

. التحفيز يتأثر بطبيعة الملكية وهذا ما يجعل فعالية التحفيز تختلف باختلاف ملكية المؤسسة .

2 . دراسة (علاء خليل محمد العكش 2007): بعنوان نظام الحوافز و المكافآت وأثرها في تحسين الأداء

الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة: هذا البحث مقدم لاستكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية . غزة . عمادة الدراسات العليا ن كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى:

التعرف على دور نظام الحوافز و المكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي و تقييم مدى فعاليته و أثره على الأداء.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ، وقد تم استخدام الاستبيان لاستطلاع على عينة الدراسة و المكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، والتي بلغ عددها 368 موظفاً أو ما نسبته 11% من مجتمع الدراسة البالغ (3350) موظف، وتم استرداد (346) استبانته، واستخدم برنامج spss الإحصائي لتحليل البيانات.

أهم النتائج:

. هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز و المكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؛

. وجود خلل في طرق و آليات الترقية، وعدم وجود ضوابط و معايير لمنح الحوافز؛

. لا يوجد أنصاف في منح الحوافز و المكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين؛

و أوصى الباحث بإعادة مراجعة و تقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب و توقعات الموظف العام، وأن تمنح الحوافز و الترقيات وفقاً للضوابط التي حددها القانون ، كما وقد أوصى بالربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي في منح الحوافز و المكافآت.

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

3. دراسة (PSILOU, 2011) بعنوان:

insinteves for effactyive empoeyae engagement in corporate sustainabilty

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الحوافز و تأثيرها على بقاء العاملين في وظائفهم و دافعيتهم للعمل وقد تم دراسة تأثيرها على أربعة شركات مالية في الولايات المتحدة الأمريكية و هي بنك HSBC ، وبنك BNP ، وبنك PARIBS ، وبنك BABCLEGS ، وبنك CREDIT SWISS ، فلقد اختار الباحث مؤسسات مالية عملاقة و عالمية و بحث تأثيرات الحوافز المادية و الحوافز المعنوية على بقاء الموظفين في هذه المنظمات .

و كانت أهم النتائج:

. للحوافز المادية و الحوافز المعنوية تأثير كبير على بقاء الموظفين في منظماتهم؛

. لم تصل أي من البنوك الأربعة إلى حد الكمال في حوافزها المقدمة للعاملين بها؛

و جاءت أهم التوصيات كالتالي :

. تحسين نظم الحوافز المادية و المعنوية لزيادة الاستمرارية في المنظمات؛

. تحسين دور المنظمة في توطيد علاقات الموظفين ببعضهم و بالمجتمع حتى تعم الفائدة على جميع الأطراف؛

دراسة كريستن (Kirsten, 2010): حول قواعد الدافعية في إدارة الموارد البشرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد عوامل الحوافز الأكثر أهمية من قبل الطلاب كرجال أعمال في المستقبل، وقد استند هذا البحث على استطلاع تم توزيعهم على عينة مقدارها (152) من كلية إدارة الأعمال و 148 مشارك من دائرة الإدارة و التسويق في جامعة (Gdansk) في بولندا، واستخدم الباحث أسلوب الإستبيان الالكتروني، وبرنامج spss لتحليل نتائج فقرات الاستبانة.

و خلص الباحث نتائج بحثه تتمثل في أن العمل الممتع و الأجور الجيدة يعتبران من أهم عوامل التحفيز بالنسبة للطلاب، بالإضافة إلى أهمية عنصر الأمن الوظيفي، كذلك أن الأشخاص الذين سينخرطون في سوق العمل

مستقبلا كانوا محفرين من فئات مختلفة، وبالتالي فإن الشركات ستواجه التحدي بقدرتها على جذب و تحفيز و الاحتفاظ بموظفي المستقبل بإدراكها للعوامل الأكثر أهمية و تأثيرا عليهم.

المطلب الثاني: دراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي

أولا: دراسات محلية وعربية:

1 . دراسة (شاطر شفيق 2010) بعنوان: أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .

هدفت الدراسة إلى:

معرفة تأثير ضغوط العمل بمصادرها على الرضا الوظيفي للمورد البشرية في المؤسسة الصناعية ، ثم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونا الغاز بجيجل، حيث تم توزيع (65) استبيان على عينة عشوائية من كافة الأصناف الوظيفية بالمؤسسة ، وقد بلغ عدد الاستبيانات المستلمة و الصحيحة 57 استبانة خضعت للمعالجة الإحصائية .

أهم نتائج الدراسة :

. إن الموارد البشرية بمؤسسة إنتاج الكهرباء تعاني من مستويات مرتفعة من ضغوط العمل، وتتمتع بمستويات منخفضة من الرضا الوظيفي؛

. كما كشفت الدراسة أن ضغوط العمل بمصادرها ترتبط بعلاقة عكسية ذات دلالة إحصائية مع الرضا الوظيفي؛

2 . دراسة (لينة حسام المحتسب و مروان سعيد بلعود 2005) بعنوان: العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على محافظة الخليل . فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى:

التعرف على العلاقة ما بين الرضا الوظيفي وكل من العوامل التالية : الحوافز والتدريب ، وطبيعة الوظيفة، والعلاقة مع زملاء العمل، والعلاقة مع الرئيس المباشر، ومدى تأثير الرضا الوظيفي على كل من الإنتاجية، و الولاء ونسبة الغياب ومعدل دوران العمل، تكون مجتمع الدراسة (210) موظفا و موظفة كعينة قصدية شملت جميع العاملين في قطاع البنوك في محافظة الخليل ، ولقد استخدمت هذه الدراسة أداة قياس (استبانة) مكونة من 60 فقرة موزعة على خمسة عوامل وهي: الحوافز، والتدريب، وطبيعة الوظيفة: وزملاء العمل ، والرئيس المباشر.

إضافة إلى 07 فقرات توضح مدى أهمية كل من عامل الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة:

. يوجد تأثير فعال لكل من الحوافز و الرئيس المباشر، وطبيعة الوظيفة و التدريب و زملاء العمل على الرضا الوظيفي (رتبت حسب قوة تأثيرها)؛

. هناك تفاوت في مدى أهمية كلا من الحوافز، والرئيس المباشر و الولاء وطبيعة الوظيفة و التدريب، وزملاء العمل، وبيئة العمل على الرضا الوظيفي؛

هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي وكل من الإنتاجية و الولاء، بينما هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي وكل من نسبة الغياب ومعدل دوران العمل؛

ثانيا: دراسات أجنبية

3 . دراسة (بورتر ولولر 1996) بعنوان : المؤشرات التي تؤثر على الأفراد في ترك الوظيفة "Indications of

Human Resources Effecton and Job Withdrawal". بمدف قياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا

الوظيفي مثل الشعور بالأهمية و التقدير، والمكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية، و الحوافز النقدية . وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر المكافآت الداخلية وعناصر المكافآت الخارجية¹.

4 . دراسة (ويلي جيمس هارولد 1981) بعنوان: تحليل حوافز المهنة و الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع في ولايات مختارة ، An Analysis of Career Motivation and Job Satisfaction among Public Community College Faculty in Selected States

وتوصلت هذه الدراسة أن عدم رضا المدرسين في كليات المجتمع تنشأ بشكل أساسي من الظروف التي يعملون في ظلها ، كعدم كفاءة الإدارة وضيق الوقت ، وضغط الميزانية، و الراتب والامتيازات، أكثر من كونها ناشئة من طبيعة العمل نفسه².

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

01- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

أ - الإطلاع على منهج تلك الدراسات و الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للبحث الحالي.

ب - الاطلاع على الجانب التطبيقي لتلك الدراسات مما يساعد في تحديد المتغيرات البحث الحالي و العينة المناسبة.

ج - التعرف على الوسائل الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، وتحديد الوسائل الأكثر ملائمة لاختبار فرضيات البحث الحالي.

د - التعرف على المشكلات التي أثارها تلك الدراسات وأهم الاستنتاجات التي توصلت إليها لينطلق منه البحث الحالي.

02 - ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1 فوزي عبد الله العكش و أحمد مصطفى الحسين ، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن، دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد الأول، 2008، ص16.
2 فوزي عبد الله العكش و أحمد مصطفى الحسين، المرجع السابق ص17.

نلاحظ من خلال الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها أعلاه أنها قد تناولت موضوع الحوافز وأنظمتها من زوايا مختلفة و متعددة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بشكل مباشر مع اختلاف في بعض متغيرات و فروض الدراسة.

إضافة إلى بعض الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الحوافز وتأثيرها على بقاء العاملين داخل المنظمة، وكذا الحوافز التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك كان الاختلاف من حيث محل دراسة معظم الدراسات وذلك ما بين القطاع العام والخاص، والشركات و المؤسسات الاقتصادية و الحكومية.

وكان الهدف العام من وراء البحث في الموضوع هو كيفية الاستفادة من نظم التحفيز في الوصول إلى رضا وظيفي متميز وفعال.

وتشترك الدراسة الحالية مع سابقتها في استخدام أسلوب المنهج الوصفي، وذلك لطبيعة موضوع أنظمة الحوافز و أثرها على الرضا باعتباره من الظواهر الإنسانية، وكذلك تم استخدام الاستبيان في غالبية الدراسات كأداة رئيسية في جمع البيانات.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة حول ماهية التحفيز وأنظمته، من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه، وأهميته، وأنواعه، وأهم النظريات المفسرة له، كما تطرقنا بعض ذلك إلى الرضا الوظيفي و ذلك بإشارة إلى مفهوم الرضا الوظيفي، وأهميته ومسببات حدوثه وكذا نتائجه داخل المنظمة، كما وضعنا أيضا العلاقة بين أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي وبعض المصطلحات التنظيمية التي لها علاقة بالموضوع كالإنتاجية، وفي الأخير ثم الإشارة إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التحفيز و الرضا الوظيفي باللغتين العربية والأجنبية.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد أن استعرضنا في الجانب النظري لمفاهيم ومضامين كل من أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي والعلاقة التي تربط كل من المفهومين السابقين نظريا ، سنحاول في هذا الفصل من الجانب الميداني إيجاد تلك العلاقة والأثر بالتطبيق على منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، وهذا للإجابة على فرضيات الدراسة وتوضيح مضامين العلاقة و الأثر بين متغيرات الدراسة (أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي).

و بناءا على ما سبق نحاول من خلال هذا الفصل استعراض الأتي:

- المبحث الأول: عموميات عن المنظمة محل الدراسة: منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.
- المبحث الثاني: عرض عناصر الدراسة الميدانية.

المبحث الأول: عموميات عن منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى نبذة تاريخية عن منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي الحكومية كما سنشير إلى بعض المهام التي تقوم بها هاته المنظمة و في الأخير سنقدم نظام عملها و أبرز الأهداف التي تصبو هذه المنظمة لتحقيقها على أرض الواقع.

المطلب الأول: تقديم عام عن منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي.

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة الضمان الاجتماعي

مر الضمان الاجتماعي بالجزائر مند استرجاع البلاد لسيادتها إلى غاية الإصلاحات التي عرفها القطاع وحتى اليوم بعدة مراحل . إذ يعد الضمان الاجتماعي من أهم الآليات الاجتماعية الحديثة التي تهدف إلى معالجة الآثار الناجمة عن مختلف المخاطر التي يتعرض لها العامل خلال حياته المهنية وذلك عن طريق إيجاد بديل للأجر في حالة انقطاعه عن العمل بسبب المرض أو العجز..... الخ ، وقد يكون هذا البديل على شكل تعويض أو معاش بما يضمن للعامل ولذوي حقوقه حياة كريمة ومستقرة حتى بعد وفاته عن طريق منحة التقاعد أو المنح و الريوع الأخرى التي تؤول إلى ذوي الحقوق بمفهوم الضمان الاجتماعي حيث تولي الجزائر عناية فائقة لسلامة الدخل و العامل ووقايته من المخاطر المهنية ، عبر تطويرها لنظام وطني للضمان الاجتماعي وفق متطلبات العصر .

وقد شكل الضمان الاجتماعي ببلادنا في بعده العصري سنة 1949، حيث امتد هذا النظام إلى غاية 1962. أين قامت القوة الاستعمارية بتنفيذ نظام الضمان الاجتماعي بفارق أربع (04) سنوات ، والذي كان مطبقا لذلك الذي تم وضعه على مستوى إقليمها الوطني غداة الحرب العالمية ، وقد اتسم بتنوع الأنظمة التي إستندت على أسس مهنية ، مكيفة وفق حاجيات المستعمر، تباين الامتيازات و الحقوق والتي كانت تعمل على إقصاء الغالبية الساحقة من الشعب الجزائري وقد كان نظاما يعتمد على التمييز العنصري في خدمة المستعمر و الساكنة من ذوي الأصول الأوروبية .

وقد عرفت منظومة الضمان الاجتماعي بالجزائر تطورا مكثفا و متواصلا وعلى نحو أدق ، منذ نيل البلاد لاستقلالها سنة 1962، مسجلة بذلك تحسنا كبيرا ، نذكر على سبيل المثال التوجه نحو تعميم الحماية

الاجتماعية عبر توسيع نطاقها لتشمل فئات واسعة من المواطنين ، توحيد الأنظمة ، المساواة في الحصول على الامتيازات وتسهيل إجراءات الحصول على الحق .

الفرع الثاني: مؤسسة الضمان الاجتماعي الحكومية التعريف ، المميزات ، المكونات ، الهيكل التنظيمي

أولا : التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء هو منظمة عمومية ذات تسيير خاص ، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 01.88 المؤرخ في 12 يناير 1988 المتضمن القانون التوجيهي للمنظمات العمومية الاقتصادية ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية ، كما يوجد تعريف آخر لصندوق للتأمينات الاجتماعية يتمثل في : هو عبارة عن صندوق وطني ذو صيغة تتمثل في التضامن و التكافل ، حيث أن العمال يشتركون فيه بمبالغ مقتطعة من أجورهم وذلك لتغطية الأخطار التي قد تصيبهم على سبيل المثال : العجز المترتب عن الأمراض المهنية أو حوادث العمل ، وكذلك بالنسبة لدويهم و لتأمينهم على لحظات الشيخوخة . وباختصار يمكن القول عنه أنه هيئة اجتماعية وطنية تتكفل بالعامل الأجير، وتتجسد في ضمان الحماية الاجتماعية و العائلية للعمال الأجراء.

ثانيا : مميزات نظام التأمينات الاجتماعية الجزائرية : يتميز هذا النظام بميزتين أساسيتين هما :

- أنه نظام إجباري، حيث ألزم المشرع كافة الأشخاص الطبيعيين الذين يمارسون نشاط مهنيًا بالتسجيل و الانتساب لدى هيئة الضمان الاجتماعي؛
- أنه نظام مساهمي ، ويقصد به إشراك أطراف التأمينات الاجتماعية بمن فيهم الأشخاص أو الهيئات المستخدمة وكذا العمال أو المهنيين في تمويل هيئات الضمان الاجتماعي؛

ثالثا : مكونات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء : يتكون الصندوق الوطني للعمال

الأجراء من أربعة نيابات مديرية وهي :

- نيابة مديرية الإدارة العليا؛
- نيابة مديرية المالية و التحصيل؛

- نيابة مدرية الاداءات؛
- المراقبة الطبية؛

إضافة إلى ذلك يوجد بوكالة غارداية مركز دفع تابع لها و إحدى عشرة فرع دفع تتوزع على مستوى كل دائرة من الولاية وهي : غارداية ، الضاية ، بريان ، القرارة ، المنيعه ، حاسي القارة ، متليلي، زلفانة ، بنونورة ، العطف وحاسي لفحل . كما يضم الصندوق مجموعة من الموظفين و العمال موزعين على هذه المديریات ، و يبلغ عدد العمال 334 موظف وهذا إلى غاية 2011/04/01.

رابعاً: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي: يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من أربع هياكل فرعية تتكفل على التوالي ب:

. الاداءات،

. العمليات المالية والتحصيل و المنازعات،

. إدارة الوسائل و الانجازات ذات الطابع الصحي و الاجتماعي،

. المراقبة التي يشرف عليها الطبيب،

المطلب الثاني: مهام وهياكل الصندوق و أهم المستفيدين منه

أولاً : مهام الصندوق الوطني: وتبرز أبرز المهام التي تزاو لها ها ته المنظمة في العناصر الآتي ذكرها :

- تسيير اداءات التأمينات الاجتماعية (المرض ، الأمومة ، العجز ، و الوفاة) وكذا حوادث العمل و الأمراض المهنية؛
- تسيير المنح العائلية؛
- تحصيل الاشتراكات؛
- الرقابة و المنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الاداءات؛
- منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛
- المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
- تسيير الاداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛

- إجراء الرقابة الطبية لفائدة المستفيدين،
- القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الاداءات الجماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي و اجتماعي؛
- تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
- إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
- إعلام المستفيدين وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم؛

ثانيا : هياكل الصندوق الوطني: لكي يتمكن الصندوق من القيام بمهامه على المستوى المركزي و الولائي، فهو يحتاج إلى هياكل تتمثل في:

- مديرية عامة؛
- وكالة ولائية (اثان منها في بالجزائر العاصمة)؛
- المئات من مراكز الدفع ، موزعين عبر كامل التراب الوطني؛
- عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال ، العظام و التأهيل ، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان)؛
- مراكز للتصوير الطبي الشعاعي؛
- مركزا للتشخيص و العلاج؛
- رياضة الأطفال؛
- مركز عائلي ذو طابع اجتماعي؛
- مركبا سياحيا؛

ثالثا : المستفيدين من الصندوق الوطني: ويتمثلون في:

- العمال الأجراء ، مهما كان قطاع النشاط؛
- الممتننين (المتربصين)؛
- الطلبة؛
- المتربصين في مجال التكوين المهني؛

- فئة المعاقين؛
- المجاهدين؛
- المستفيدين من امتيازات الضمان الاجتماعي (المنح و الربوع)؛

المطلب الثالث: نظام وأهداف منظمة الضمان الاجتماعي الحكومية

سنسلط الضوء من خلال هذا المطلب إلى آلية نشاط منظمة الضمان الاجتماعي و مختلف الأهداف التي تسعى لإنجازها.

أولاً: نظام الشفاء :

يدور برنامج نشاط قطاع الضمان الاجتماعي حول ثلاث محاور أساسية وهي :

- العصرية؛
- تحسين نوعية الخدمات؛
- المحافظة على التوازنات المالية للصندوق بهدف ضمان ديمومة الضمان الاجتماعي؛

وسوف يترجم هذا البرنامج حيز التطبيق عبر ما يلي :

- التعاقد مع الطبيب المعالج؛
- تعاقد العلاقات مع القطاع الصحي العمومي؛
- التعميم التدريجي لنظام الدفع من قبل الغير إلى كافة المؤمن لهم اجتماعيا؛

ويقتضي تنفيذ هذا البرنامج الحيازة على الوسائل العصرية للتسيير إذا يستجيب لذلك نظام الشفاء .

وعليه فإن نظام الشفاء الطموح الذي يعتمد على استعمال التكنولوجيات الدقيقة في إنتاج بطاقات ذات الشريحة تسمى "الشفاء" هذا النظام الذي يأتي في إطار العصرية الشاملة لمنظومة الضمان الاجتماعي و تعتبر الجزائر السبابة في العمل بهذا النظام قاريا وعربيا . فهو نظام دقيق سواء تقنيا أو وظيفيا، متعدد الأبعاد ذو انعكاسات هيكلية على سير حياة الضمان الاجتماعي وبيئته.

ثانياً: أهداف نظام الشفاء:

يهدف نظام الشفاء بالدرجة الأولى إلى تحسين نوعية الاداءات المقدمة عن طريق :

- تبسيط الإجراءات المنتهجة في عملية تعويض إداءات الضمان الاجتماعي؛
- التعويضات المنتظمة و السريعة؛
- كما يهدف هذا النظام إلى توطيد علاقات الزمالة فيما بين مقدمي الخدمات الصحية مثل الصيادلة، لأطباء الهياكل الصحية الخ؛

المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح الجوانب الخاصة بمنهجية الدراسة المتبعة من أجل تحقيق أهداف الدراسة، حيث سيتم وصف مجتمع الدراسة و عينتها، و المراحل المختلفة لتصميم أداة الدراسة التي تم الاعتماد عليها لجمع البيانات و المعلومات حول الموضوع، كما يتم أيضا عرض مجريات التحكيم و طرق التحقق من الصدق و الثبات، وكذا عرض مختلف المعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة على أسئلة الدراسة و التحقق من الفرضيات.

المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة

الفرع الأول: منهجية الدراسة

تهدف الدراسة إلى بحث أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي ، وقد طبقت هذه الدراسة على منظمة الضمان الاجتماعي - بغارداية ، ولبلوغ هذا الهدف فقد تم استخدام المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، أما في الجانب الميداني من الدراسة فقد تم الاعتماد فيه على أسلوب دراسة الحالة و هذا من خلال تصميم الاستبيان ، وقد تم توزيع استبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع بيانات تفيد في حل إشكالية البحث، حيث تم تجميعها ومن ثم تفرغها و تحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical SPSS (Package for Social Science ، و الاستعانة أيضا ببرنامج Excel بهدف الوصول للدلالات ذات قيمة و مؤشرات ترجمت إلى نتائج وتوصيات تدعم موضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مختلف الموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي - بغارداية موزعين كالاتي: "رؤساء أقسام، رؤساء مصالح، مساعدين إداريين، وموظفين موزعين على مختلف المكاتب و المصالح الإدارية"، وقد تم اختيار عينة عشوائية بلغت 50 مفردة.

الفرع الثالث: أداة الدراسة

من خلال طبيعة الدراسة و طبيعة البيانات و المعلومات المراد الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة فقد انصب الاهتمام على :

- الاستبيان: حيث تمثل الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها بحيث تم تصميمه بغرض جمع البيانات الأولية من أفراد العينة، وقد تم الاعتماد في تصميم الاستبيان على عدد من الدراسات السابقة وتم عرضه على عدد من الأساتذة المتخصصين لتحكيمه، وبعد تعديله تم توزيع 60 استبيان على أفراد عينة الدراسة وذلك خلال شهر أبريل من سنة 2017، إذ تم استرجاع 55 استبيان، حيث تم استبعاد 5 منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وخلص عدد الاستبيانات الخاضعة للتحليل 50 استبيان.

- يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي على مؤسسة الضمان الاجتماعي - بغارداية، فقد تم إعداد الاستبيان انطلاقا من الأسئلة و الفرضيات المطروحة في بعض الاستبيانات التي تتمحور على نفس متغيرات الدراسة و التي تم الاستئناس بها في عملية تصميمه. حيث مر تصميم الاستبيان قبل الشروع في عملية توزيعه بالمراحل التالية :

- إعداد استبيان أولي من أجل استخدامه في جمع البيانات و المعلومات: وهذا استنادا على مراجعة دراسات سابقة ذات صلة؛

- عرض الاستبيان على المشرف من أجل تقييم مدى ملائمته لجمع البيانات، وتعديله الأولي حسب توجيهاتهم؛

- تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين و الذين قاموا بتقديم النصح و الإرشاد من تعديل وحذف ما يلزم¹؛

¹أنظر الملحق رقم 1.

- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرفين؛

وقد تم تقديم هذا الاستبيان بفقرة تعريفية حث فيها الموظفين على التعاون و الصدق في الإجابة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء¹:

الجزء الأول: يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة و يتكون من 5 فقرات تخص: "الجنس و العمر، الخبرة والمستوى العلمي، المسمى الوظيفي" قصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

الجزء الثاني : يوضح أبعاد أنظمة الحوافز التي تم اعتمادها في الدراسة، حيث يتكون من (23) فقرة. إذ يحتوي على (04) أبعاد لأنظمة الحوافز، وكل بعد يحتوي على مجموعة من الفقرات : (06) فقرات للأجور و المكافآت و(05) فقرات متعلقة بالترقيات، و(06) فقرات متعلقة بالاحترام والتقدير و (06) فقرات للعدالة في تقديم الحوافز.

الجزء الثالث: متعلق بالرضا الوظيفي ويتكون من 10 فقرات.

الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما المتغير المستقل و المتغير التابع، وذلك موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): متغيرات الدراسة

الاسم	المتغيرات
أنظمة الحوافز	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي	المتغير التابع

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

أنظر الملحق رقم 02. ص¹

قد جرت معالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة، باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، فقد قمنا بتفريغ وتحليل الاستبيان من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، وذلك باستخدام الاختبارات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة اتجاه محاور و أبعاد الدراسة.
- التكرارات و النسب المئوية: ذلك لوصف الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد العينة.
- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- اختبار كولموجوروف - سمرنوف لمعرفة هل العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation Coefficient): لقياس صدق الفقرات و لقياس قوة الارتباط و العلاقة بين المتغيرتين: فإذا كان المعامل قريب من (+1) فإن الارتباط قوي و موجب (طردى)، وإذا كان قريب من (-1) فإن الارتباط قوي و سالب (عكسي)، وكلما قرب من (0) يضعف إلى أن ينعدم.
- تحليل الانحدار: حيث يساعد هذا التحليل على معرفة العلاقة التأثيرية بين المتغير المستقل والتابع.
- الاختبار الإحصائي ANOVA: لمعرفة مدى تأثير المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة.
- اختبار t-test: لاختبار العينات المستقلة. لمعرفة أثر المتغير المستقل حول متغيرات.

◆ وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس لكارث الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعاً بحيث يطلب فيه المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدن موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالباً من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات كما هو موضح في الجدول رقم () حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء المتوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها فيما بعد عند تحليل النتائج. كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم(03): يوضح مقياس لكارث الخماسي:

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النقاط	5	4	3	2	1
الدرجة	4.20.5	3.4 - 4.19	2.60. 3.39	1.80 2.59	1.1.79

المصدر: بناء على معطيات سابقة

واستنادا لذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

$$\text{حيث تم اعتماد هذا المقياس على أساس: طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$1.33 = \frac{(1-5)}{3} \text{ ، حيث أن عدد المستويات } 3.$$

مرتفع	متوسط	منخفض
3.67 فأكثر	3.66 - 2.34	2.33 - 1

وبناء عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67 فيكون مستوى مرتفع (ويعني موافقة عالية لأفراد العينة على العبارة) أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34 - 3.66 فيكون المستوى متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من 2.33 فيكون المستوى منخفض.

الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:

للتأكد من مدى صدق و صلاحية استمارة الاستبيان و كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة الحالية، التي تم اختبارها ثم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم (05) من أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، وقد استجيب لآراء السادة المحكمين و تعديل مايجب تعديله في ضوء مقترحاتهم.

1 - ثبات أداة الدراسة: يقصد به أنه عند إعادة توزيع الاستبيان مرة ثانية على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين وفي الظروف نفسها فنحصل على نفس النتائج السابقة. وقد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتأكد من الثبات الكلي للاستبيان ودرجة الاتساق الداخلي بين فقراته.

أ - اختبار الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: باستخدام معامل ألفا كرونباخ، لقياس مدى ثبات محاور الاستبيان، و الاتساق الداخلي لفقراته و النتائج ممثلة في الآتي:

الجدول رقم (4): يمثل إحصائية ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
33	0.952

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

ومن الجدول أعلاه يتبين لنا أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع يساوي 0.952 وهي أكبر من 0.60 أي أن هناك ثبات في أداة القياس مع العلم أن عدد عبارات الأداة هو 33 عبارة، وبذلك نكون قد تأكدنا من مصداقية وثبات فقرات الاستبيان لتحقيق نتائج الاستبيان وهذا بالنسبة لمنظمة الضمان الاجتماعي.

ب - توزيع البيانات: ثم إجراء اختبار كولموجروف - سمرنوف لمعرفة هل تتبع البيانات التوزيع الطبيعي أم لا وهو اختبار ضروري في حالة الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعي، والجدول التالي يوضح النتائج :

الجدول رقم (5): نتائج اختبار كولموجروف - سمرنوف في توزيع البيانات

القسم	عنوان المحور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	أنظمة الحوافز	23	2.57	0.62
الثاني	الرضا الوظيفي	10	2.78	0.84

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم (5) يتضح أن قيمة للمحور الأول تساوي (2.57)، و أن مستوى الدلالة يساوي (0.62) أي أنها دالة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما يتضح أن قيمة للمحور الثاني تساوي (2.78)، وأن مستوى الدلالة يساوي (0.84)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ونستنتج من الجدول أن فقرات الاستبيان تتبع التوزيع الطبيعي، حيث يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج spss، ثم تحليلها ومناقشتها.

الفرع الأول : النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

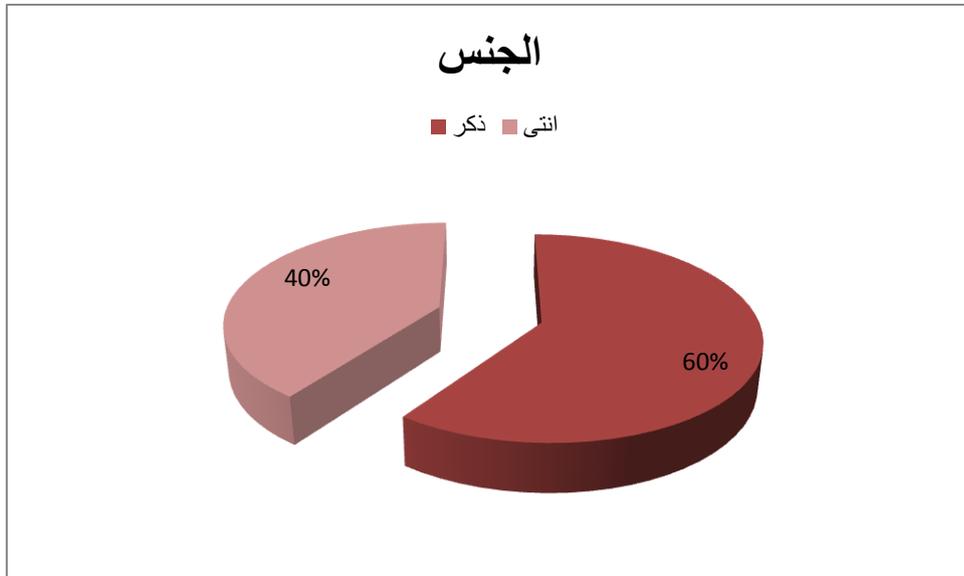
01 - توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	30	60
أنثى	20	40
المجموع	50	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss ، (أنظر الملحق رقم3)

الشكل رقم (2): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج spss ،(أنظر الملحق رقم(3)).

يتضح من الشكل رقم (2) أن عدد الذكور بلغ (30) ذكر ونسبة (60%) من عينة الكلية للدراسة، بينما بلغ عدد الإناث (20) أنثى ونسبة (40%) من العينة الكلية للدراسة ، ومن خلال هذه النتائج نجد أن الغالبية كانت للذكور ، ثم تأتي فئة الإناث ، ومنه يتضح أن العينة شملت الذكور والإناث ولم يتم الاقتصار على فئة معينة مما يعطي تنوع في أجوبة الاستبيان.

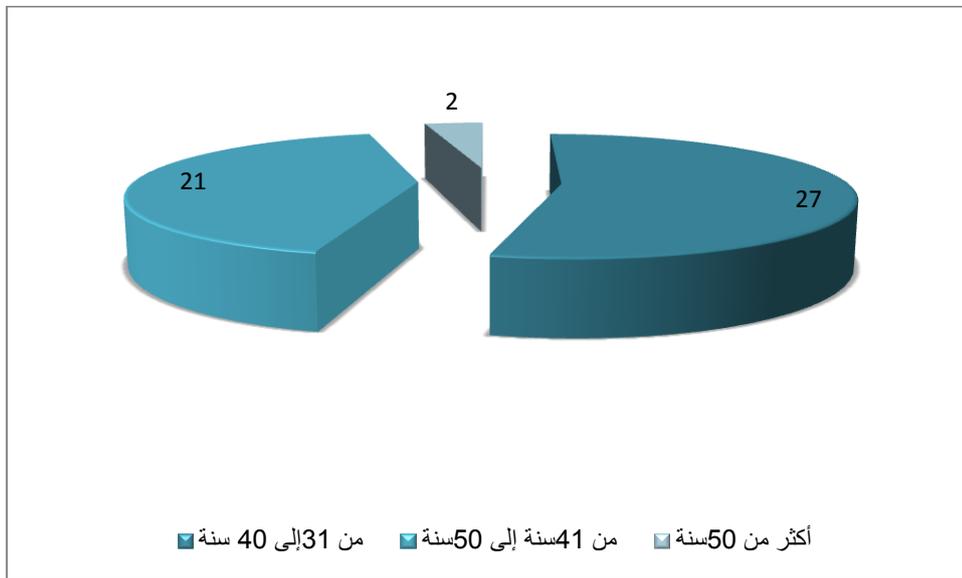
02- توزيع أفراد العينة حسب العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (7): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
من 31 سنة إلى 40 سنة	27	54%
من 41 سنة إلى 50 سنة	21	42%
أكثر من 50 سنة	2	4%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss ، (أنظر الملحق رقم 3)

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

يبين الشكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر حيث يتوزعون بما نسبته (54%) عند الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة ، ونسبة (42%) عند الفئة العمرية من 41 سنة إلى 50 سنة ، ونسبة 4% عند الفئة العمرية أكثر من 50 سنة ويلاحظ أن المشاركين يتوزعون على مختلف الفئات العمرية وهذا التنوع في الأعمار يساهم في تنوع إجابات الاستبيان ، وهذا لكي لا تقتصر الإجابات على فئة دون غيرها ، نستنتج أن أغلب عمال منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي يمثلون الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 سنة وهذا ما يدل على امتلاكهم خبرة لا بأس بها.

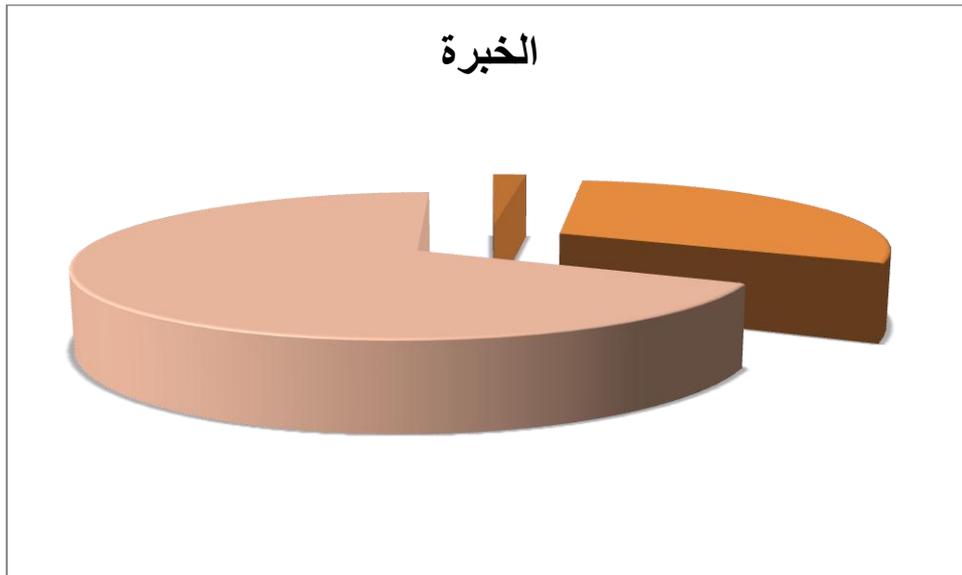
03 - توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(8): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة الوظيفية

البيان	التكرار	النسبة
أقل من 05 سنوات	1	2%
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	30%
أكثر من 10 سنوات	34	68%
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss ، (أنظر الملحق رقم)

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على برنامج SPSS.

يتضح من الشكل رقم (4) أن (2%) من أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات ، وبنسبة (30%) للذين يمتلكون خبر وظيفية من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، و أن (68%) كانت خبرتهم تفوق الـ 10 سنوات من العينة الكلية للدراسة وهذا مما يؤدي إلى تنوع إجابات المستجوبين لأسئلة الاستبيان.

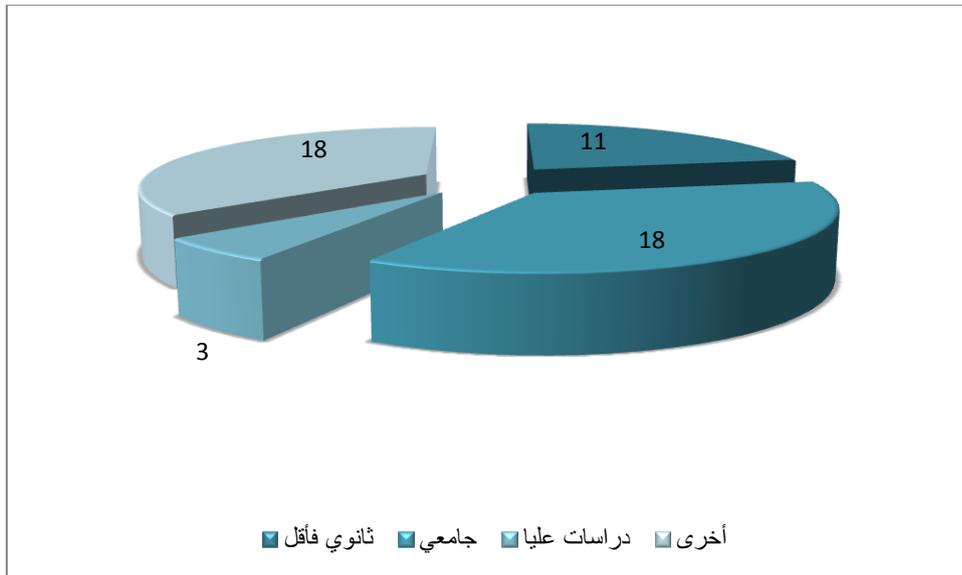
04 - توزيع العينة حسب المستوى العلمي: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(9): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

البيان	التكرار	النسبة %
ثانوي فأقل	11	22%
جامعي	18	36%
دراسات عليا	3	6%
أخرى	18	36%
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss ، (أنظر الملحق رقم)

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

يبين الشكل (5) توزيع المشاركين في الدراسة بالنسبة لمستوياتهم التعليمية حيث بلغت ما نسبته (22%) بالنسبة للمستوى ثانوي فأقل ، بينما كانت نسبة المستوى الجامعي بـ (18%) ، وأن ما نسبته (6%) كانت بالنسبة للمستوى دراسات عليا ، هذا و بلغت نسبة الدراسات الأخرى ما نسبته (36%) ، ويلاحظ مما سبق أن غالبية المستجوبين كانت للذين يحملون شهادات ثانوي فأقل و بين الدراسات الأخرى وهي نسبة معقولة تتماشى مع أهمية الوظائف التي يشغلونها خاصة لحملت الشهادات ما بعد التدرج ، وهذه النتيجة تجعلنا نطمئن في الحصول على أجوبة منطقية لأسئلة الاستبيان.

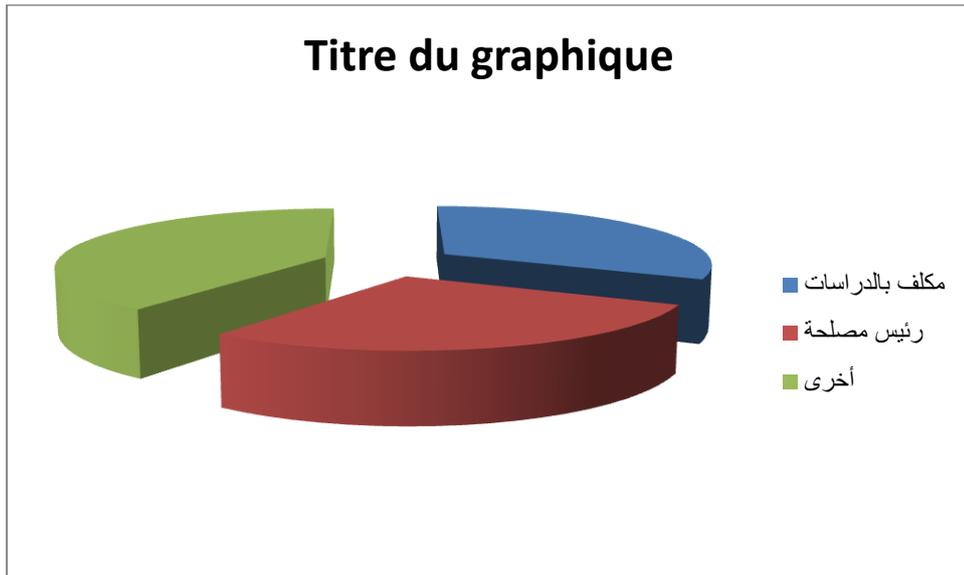
05 - توزيع العينة حسب الوظيفة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم(10): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة

البيان	التكرار	النسبة %
مكلف بالدراسات	16	32%
رئيس مصلحة / فرع	14	28%
أخرى	20	40%
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss ، (أنظر الملحق رقم)

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على معطيات جدول نتائج SPSS.

يبين الشكل رقم(6) توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة حيث نجد أن أفراد العينة من فئة المكلفين بالدراسات كانت بنسبة (32%) ، أما رؤساء المصالح والفروع فقد بلغت بنسبة (28%) ، أما فيما يخص باقي الموظفين فبلغت نسبتهم بـ (40%) مما يجعل العينة تتميز بتنوع وظيفي ، وباختلاف الوظائف تختلف بذلك آراء المستجوبين حول أسئلة الاستبيان .

ومما سبق تحليله يمكن القول من خلال النتائج التي تم التوصل إليها سلفاً للخصائص الشخصية لعينة الدراسة قد أعطت مؤشراً إيجابياً في أن عينة الدراسة متنوعة من حيث الجنس ، العمر ، المستوى العلمي ، مما يساهم في الحصول على أجوبة متنوعة لأسئلة الاستبيان .

الفرع الثاني: عرض و تحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج استخدام بعض الأدوات الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، و الانحراف المعياري، في تحليل إجابات و آراء الأفراد حول ما جاء من فقرات في الاستبيان، حيث سنتناول في البداية مستوى تحقق أنظمة الحوافز من خلال الإجابات الخاصة بأفراد العينة، تم تحليل إجاباتهم المتعلقة بمستوى الرضا الوظيفي.

أولاً: نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور أنظمة الحوافز

قصد التعرف على مستوى تحقق أنظمة الحوافز من خلال إجابات أفراد العينة بالمؤسسة محل الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير كما ذكرنا سابقاً بـ 4 أبعاد (الأجور والمكافآت، الترقيات، الاحترام والتقدير، العدالة في توزيع الحوافز) سنتناول في ما بعد كل بعد على حدى.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما هي أنظمة الحوافز المطبقة في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بغرداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

و للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للعبارات من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة، و درجة موافقتهم عليها، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): يوضح تصورات المستجوبين لمحور أنظمة الحوافز مرتبة حسب الأهمية

الرتبة	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	متوسط	0.88208	3.3500	الأجور و المكافآت
2	متوسط	0.82536	2.6800	الترقيات
3	منخفض	1.13950	2.0500	الاحترام و التقدير
4	منخفض	1.000	1.6000	العدالة في تقديم الحوافز
	متوسط	0.84973	2.6800	المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS

يبين الجدول أعلاه تصورات أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، وقد أظهروا موافقتهم حول أنظمة الحوافز المتمثلة بأبعاده في: (الأجر و المكافآت، الترقيات، الإحترام والتقدير، العدالة في توزيع الحوافز) وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي لمحور أنظمة الحوافز ككل (2.6800) و انحراف معياري (0.84973)، إذ جاء في المرتبة الأولى بعد "الأجور و المكافآت" بمتوسط حسابي(3.35) و هي نسبة متوسطة من حيث درجة الموافقة، وفي حين جاء بعد "العدالة في تقديم الحوافز" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(1.6) بنسبة منخفضة، وهذه النتائج تؤكد أن مستوى تحقق أنظمة الحوافز بالمؤسسة محل الدراسة متوسط عموما، وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. و فيما يلي تحليل و مناقشة كل بعد على حدا.

البعد الأول: الأجور و المكافآت

للتعرف على مستوى توافر المعلومات و المشاركة بها في كافة المستويات و التي تلعب دورا في زيادة ولاء العاملين للمؤسسة، تم اقتراح 06 فقرات (01 - 06) لنقيس هذا الجانب كما يلي:

جدول رقم(12): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الأجور و المكافآت" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
2	متوسط	0.90351	3.600	الأجر الذي اقتضاه يناسب عملي و يحقق حاجاتي.	01
3	متوسط	0.82338	3.3400	تساهم المكافآت التي أتحصل عليها في رفع معنوياتي.	02
1	متوسط	0.72168	3.6400	تدفعني المكافآت إلى بذل جهد أكبر في	03

				العمل.	
4	متوسط	0.81916	3.3200	لدي علم ودراية بنظام و آليات منح المكافآت في المؤسسة.	04
5	متوسط	0.82833	3.2600	تؤثر المكافآت الممنوحة لي على الرضا الوظيفي لدي وعدم التغيب.	05
6	متوسط	1.19949	3.100	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب.	06
	متوسط	0.88208	3.3500		المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول البنود المتحصل عليها ببعدها "الأجور والمكافآت" بحيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للفقرة رقم (03): "تدفعي المكافآت إلى بدل جهد أكبر في العمل" فقد جاء متوسطها الحسابي (3.64)، تليها في المرتبة الثانية الفقرة رقم (01): "الأجر الذي اقتضاه يناسب عملي و يحقق حاجاتي" بمتوسط حسابي (3.6) تليها في المرتبة الثالثة الفقرة (02): "تساهم المكافآت التي أتحصل عليها في رفع معنوياتي" بمتوسط حسابي (3.34) وتليها بحد ذلك الفقرات (04،05،06) على التوالي بمتوسطات حسابية (3.32، 3.1، 3.26) هذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن الأجور و المكافآت بما قد جاء متوسط بنسبة (3.35) لجميع فقراته مما يدل على أن المؤسسة لا تمتلك نوعا ما وبشكل كافي الآليات التي تشجع على تنظيم هذا البعد رغم أهمية هذا البعد للشعور بالدافع. وعلى العموم فإن مستوى الأجور و المكافآت جاء متوسطا على العموم بالمؤسسة محل الدراسة.

البعد الثاني: الترقيات

بقصد التعرف على مدى توفر الترقيات بالمؤسسة و حريتهم في التصرف، تم صياغة 5 فقرات (6-10) لقياس مدى وجود هذه الممارسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (13): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الترقيات" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	متوسط	0.70711	3.3000	الترقيات المقدمة من طرف المؤسسة تناسب طموحاتي في العمل.	07
4	متوسط	0.91272	2.9400	عدالة معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق	08

				أهداف المؤسسة.	
2	متوسط	0.71600	3.2400	تم ترفيقي في الوظيفية الحالية نتيجة مهاراتي وكفاءاتي.	09
3	متوسط	1.04276	3.1200	أرى أن الترتيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة.	10
5	منخفض	1.23569	2.0600	اعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة في هذه المؤسسة.	11
	متوسط	0.82536	2.6800		المعدل العام

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

يظهر من الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول بنود بعد الترتيات حيث ساهمت الفقرة (07): "الترقيات المقدمة من طرف المؤسسة تناسب طموحاتي في العمل" بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.3) ، في حين كانت في الدرجة الثاني الفقرة رقم (09): "تم ترفيقي في الوظيفية الحالية نتيجة مهاراتي وكفاءاتي" بدرجة متوسطة و متوسط حسابي (3.24)، وكانت المرتبة الثالثة للفترة رقم (10): "أرى أن الترتيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة" بمتوسط حسابي (3.12)، بينما الفقرة رقم (08): "عدالة معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة" فجاءت في المرتبة الرابعة بدرجة متوسطة و متوسط حسابي (2.94) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (11): "اعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة في هذه المؤسسة" بدرجة منخفضة ومتوسط حسابي (2.06)، وهذه النتائج تؤكد وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توفر الترتيات في المؤسسة قد جاء متوسط بنسبة (2.68) لجميع الفقرات مما يدل على أن الترتيات لا تعزز من أنظمة الحوافز داخل المنظمة بالمؤسسة محل الدراسة، وبالتالي فإن مستوى تحقق بعد الترتيات في المؤسسة محل الدراسة متوسط نسبيا و ذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

البعد الثالث: الاحترام والتقدير

بقصد التعرف على مدى توفر الاحترام و التقدير بالمؤسسة و حريتهم في التصرف، تم صياغة 6 فقرات (12-17) لقياس مدى وجود هذه الممارسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "الاحترام والتقدير" مرتبة حسب الأهمية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
12	تقدير رؤسائك يدفعك	2.4800	1.19932	متوسط	1

				لتحسين عملك.	
2	منخفض	1.05772	2.0600	تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز.	13
4	منخفض	.85261	1.7400	تؤخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار	14
3	منخفض	1.45700	1.8600	تحقق شهادات التقدير و الشكر لي السعادة و الشعور بالرضا.	15
5	منخفض	1.20814	1.6400	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.	16
6	منخفض	1.32311	1.6200	هناك ثقة متبادلة بين العامل ومشرفه المباشر.	17
	منخفض	1.13950	2.0500	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 03)

يتبين م الجدول أعلاه أن المستجوبين من أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة منخفضة حول البنود المتصلة ببعده "الاحترام والتقدير" بحيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (12): "تقدير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك" بمتوسط حسابي (2.48)، و في حين جاءت في المرتبة الثانية الفقرة رقم (13): "تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز" بمتوسط حسابي (2.06)، تليها في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (15): "تحقق شهادات التقدير و الشكر لي السعادة و الشعور بالرضا" بمتوسط حسابي (1.86)، وجاءت في المرتبة الرابعة الفقرة رقم (14): "تؤخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار" بمتوسط حسابي (1.74)، لتأتي بعد ذلك الفقرتين (16 و 17) في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي بمتوسط حسابي (1.64 و 1.62). وهذه النتائج تؤكد من وجهة نظر المستجوبين أن نسبة توفر هذه الممارسة جاءت منخفضة بنسبة (2.05) لجميع الفقرات مما يدل على أن الاحترام والتقدير داخل المؤسسة محل الدراسة يتصف بالانخفاض سواء بين الموظفين أو بين رؤوسيتهم. وعموماً فإن بعد الاحترام والتقدير داخل المنظمة يتصف بالانخفاض نسبياً داخل المؤسسة محل الدراسة.

البعد الرابع: العدالة في تقديم الحوافز

بقصد التعرف على مدى توفر الاحترام و التقدير بالمؤسسة و حريتهم في التصرف، تم صياغة 6 فقرات (18-

23) لقياس مدى وجود هذه الممارسة و الجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(15): يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات بعد "العدالة في تقديم الحوافز" مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
5	منخفض	.97227	1.4400	أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز و المكافآت.	18
2	متوسط	.71827	3.1200	معظم الحوافز و المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز	19
2	متوسط	.65900	3.1200	آليات وطرق منح الحوافز غالبا لا تؤثر على الرضا والأداء الوظيفي لدي.	20
3	منخفض	1.10657	2.2000	تمنح الدرجات و الترقيات غالبا لمن يستحقها.	21
1	متوسط	1.18235	3.3000	أنا راضي عن درجتي الوظيفية.	22
4	منخفض	1.17038	1.7600	أعتقد أن معظم المدراء و المسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.	23
	منخفض	1.00000	1.6000	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS(أنظر الملحق رقم 3)

يظهر الجدول أعلاه أن المستجوبين م أفراد عينة الدراسة قد أظهروا موافقة منخفضة حول بنود بعد "العدالة في تقديم الحوافز" حيث جاءت في الفقرة رقم(22): " أنا راضي عن درجتي الوظيفية" من حيث درجة الموافقة فقد جاء متوسطها الحسابي(3.3) وهي درجة متوسطة ، وهي تظهر رضا غالبية الموظفين عن عملهم، وتليها بعد ذلك الفقرة رقم(19و20): " معظم الحوافز و المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز، آليات وطرق منح الحوافز غالبا لا تؤثر على الرضا والأداء الوظيفي لدي" بدرجة متوسطة ومتوسط حسابي (3.12) ، وجاءت في المرتبة الثالثة الفقرة رقم (21): " تمنح الدرجات و الترقيات غالبا لمن يستحقها" بمتوسط حسابي(2.2) ، وتليها بعد ذلك الفقرة رقم (23):" أعتقد أن معظم المدراء و المسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة " بمتوسط حسابي(1.76) ، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(18): " أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز و المكافآت" بدرجة موافقة منخفضة ومتوسط حسابي(1.44) وهذه النتائج تؤكد ومن وجهة نظر المستجوبين أن مستوى توافر العدالة في تقديم الحوافز لدى المؤسسة محل الدراسة منخفض وبمتوسط حسابي(1.6) لجميع فقرات مما يدل على أن المؤسسة لا تسودها العدالة في تقديم الحوافز نسبيا.

2 - نتائج تحليل وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول محور الرضا الوظيفي

قصد التعرف على مستوى الرضا الوظيفي من خلال إجابات العاملين بالمؤسسة في هذه الدراسة، فقد تم تضمين هذا المتغير بمجموعة من الفقرات و سنتناول فيما يلي ذلك:

نتائج التحليل المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني للدراسة: ما مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة الضمان الاجتماعي - بغارداية وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال تم الاستعانة بالمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لبيان الأهمية النسبية للفقرات حيث تم تصميم 10 فقرات (24-33) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة و درجة موافقتهم عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الرضا الوظيفي مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	.94761	4.6000	يحقق نظام الحوافز داخل المؤسسة رغباتي .	24
3	متوسط	.80837	2.8600	أجد فرص للترقية و التقدم في العمل .	25
4	متوسط	.97416	2.5000	توزيع واجبات العمل بين العاملين حسب قدراتهم يحقق رضا وظيفيا لدي .	26
5	منخفض	1.11465	2.3200	يشعر موظفي المؤسسة بالاهتمام .	27
7	منخفض	1.18235	1.7000	توفر لي المؤسسة بيئة عمل صحية (جيدة).	28
8	منخفض	1.12649	1.5800	تسعى المؤسسة لحل كل المشكلات المعيقة للعمل.	29
9	منخفض	1.11043	1.5400	تحسن أدائي جراء العلاوات و المكافآت الممنوحة لي.	30
6	منخفض	1.26572	1.9000	عملي الحالي يشعري بالفخر و يجعلني أتقنه.	31
2	متوسط	1.03332	3.4400	تتم المؤسسة بتدريب و تنمية قدرات العاملين لديها.	32
10	منخفض	1.18218	1.5200	يحقق نظام الحوافز داخل المؤسسة رغباتي.	33
	متوسط	.70450	3.0600	المعدل العام	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

يبين الجدول أعلاه أن المستجوبين من عينة أفراد الدراسة قد أظهروا موافقة متوسطة حول مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وقد جاء المعدل العام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع فقرات الرضا (3.06) و انحراف معياري قدر بـ (0.70) حيث أن الفقرة رقم (24): " يحقق نظام الحوافز داخل المؤسسة

رغباتي " جاءت بدرجة موافقة مرتفعة و متوسط حسابي (4.60)، وتليه في المرتبة الثانية الفقرة رقم (32): " تهتم المؤسسة بتدريب و تنمية قدرات العاملين لديها" بمتوسط حسابي (3.44)، و تليها بعد ذلك الفقرات (25 و26): " أجد فرص للترقية و التقدم في العمل، توزيع واجبات العمل بين العاملين حسب قدراتهم يحقق رضا وظيفيا لدي " على التالي بدراجات موافقة متوسطة و متوسطات حسابية (2.86، 2.50)، وتليها بعد ذلك الفقرات رقم (27،31،28،29،30،33) على التوالي بدرجة موافقة منخفضة و متوسط حسابي (2.32،1.90،1.70،1.58،1.54،1.52) على التوالي. مما يدل على أن مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة متوفر بدرجة متوسطة من وجهة نظر المستجوبين من عينة أفراد الدراسة.

الجدول رقم (17) يوضح تصورات المستجوبين نحو فقرات محور الرضا الوظيفي وأنظمة الحوافز مرتبة حسب الأهمية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
2	.84973	2.6800	أنظمة الحوافز
1	.70450	3.0600	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

يتضح من الجدول أن متوسط الإجمالي للرضا الوظيفي بلغت نسبته (3.06)، وهو أكبر من المتوسط الحسابي لأنظمة الحوافز الذي جاء بمتوسط حسابي قدره (2.68).

المطلب الثالث: إختبار الفرضيات

بعد استعراض نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة حول أسئلة الدراسة بشأن بعض المحاور و الأبعاد المتعلقة بأنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي، سنقوم الآن باختبار الفرضيات التي تقيس مجموعة من العلاقات التأثيرية بين متغيرات الدراسة المستقلة و التابعة، وذلك استنادا للإجابات و النتائج المتحصل عليها.

إختبار الفرضية الأولى: التي تنص على هناك عدة أنظمة حوافز بالمؤسسة محل الدراسة.

قمنا بإختبار **One-Sample Test** لاختبار العينة الواحدة للإجابة عن الفرضية الأولى:

الجدول رقم(18): يوضح نتائج تحليل **One-Sample Test** للعينة لفحص صحة الفرضية الأولى

Sig	قيمة T	Mean Differenc	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.01	- 2.66	- 0.32	0.84	2.68	50	الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS(أنظر الملحق رقم 3)

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي بلغ (2.68)، وانحراف معياري (0.84)، وقيمة T(- 2.66)، عند مستوى معنوية sig (0.01) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني قبول الفرضية التي تنص على وجود عدة أنظمة للحوافز بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة.

إختبار الفرضية الثانية: هناك مستوى عالي للرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة قمنا باختبار **One-Sample Test** لاختبار العينة الواحدة للإجابة عن الفرضية الثانية:

الجدول رقم(19): يوضح نتائج تحليل **One-Sample Test** للعينة لفحص صحة الفرضية الأولى

Sig	قيمة T	Mean Differenc	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	
0.55	0.60	0.06	0.70	3.06	50	الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS(أنظر الملحق رقم 3)

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي (3.06)، وانحراف معياري(0.70) وبلغت قيمة T(0.60) و مستوى معنوية (0.55)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني رفض الفرضية الثانية حول وجود مستوى عالي للرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وتتفرع من هذه الفرضية 04 فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعامل من العوامل (الأجور و المكافآت، الترقيات، الاحترام و التقدير، العدالة في تقديم الحوافز).

أ - نتائج التحليل المتعلقة بوجود علاقة تأثير بين أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي: للتحقق من أثر أنظمة الحوافز في الرضا الوظيفي تم إجراء اختبار تحليل التباين للانحدار لاختبار ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم(20) يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	R	R ²	الانحراف	B	Beta	درجة الحرية	F المحسوبة	مستوى الدلالة
	0.536	0.287	0.601	0.44	0.536	49- 1	19.30	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج تقدير معادلة الانحدار باستعمال SPSS (أنظر الملحق رقم3)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة R(0.536) و انحراف معياري (0.601)، عند درجة حرية(49-1)، وبلغت قيمة sig(0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05. ومما يدل على وجود علاقة تأثير بين أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي لدى المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

- وبغرض بيان أثر أبعاد أنظمة الحوافز (الأجور و المكافآت، الترتيبات، الاحترام والتقدير، العدالة في توزيع الحوافز) في الرضا الوظيفي تم تقسيمها إلى أربعة فرضيات فرعية ترتبط كل واحدة منها بعدد من الأبعاد المذكورة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الأجور و المكافآت والرضا الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الترتيبات و الرضا الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة الاحترام و التقدير والرضا الوظيفي
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة العدالة في تقديم الحوافز والرضا الوظيفي محل الدراسة.

وتم حساب معامل الانحدار المتعدد و الجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (21): يوضح نتائج تحليل الانحدار بين متغيرات الدراسة

أبعاد أنظمة الحوافز	B ₁	B ₀ (الثابت)	BETA	الخطأ المعياري	R ²	R	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
---------------------	----------------	----------------------------	------	-------------------	----------------	---	--------------------	------------------

0.28	3.625	0.310	0.096	0.67	0.310	2.230	0.248	الأجور و المكافآت
0.01	2.262	0.464	0.215	0.63	0.464	1.999	0.396	الترقيات
0.00	4.552	0.549	0.302	0.594	0.549	2.364	0.339	الاحترام والتقدير
0.00	4.552	0.556	0.309	0.591	0.556	2.433	0.392	العدالة في تقديم الحوافز

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

يتضح من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (19) أثر أنظمة الحوافز بأبعاده المختلفة في الرضا الوظيفي حيث أظهر التحليل وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغيرين، فبلغت معاملات الارتباط R (0.310،0.464،0.549،0.55) على التوالي عند مستوى دلالة 0.05، أما معامل التحديد R² فقد بلغ (0.96،0.215،0.302،0.309) على التوالي، أي أن بعد الأجور و المكافآت يفسر ما سبته (0.096%) من التباينات في المتغير التابع، وبعد الترقيات يفسر ما نسبته (21.5%)، وكل من بعدي الاحترام والتقدير وبعد العدالة في تقديم الحوافز فيقدم ما نسبته (30.9%،30.2%) على التوالي، كما بلغت β (0.310،0.464،0.549،0.55) على التوالي و هذا يعني أن الزيادة في بدرجة واحدة في أي بعد من أبعاد أنظمة الحوافز سيؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي كما أن قيمة T (4.552،4.552،2.262،3.625) المحسوبة، وعند مستوى دلالة (0.00،0.00،0.01،0.28) على التوالي ومنه نجد أن قيمة sig بالنسبة لمحور الأجور و المكافآت بلغت 0.28 وهي أكبر منى مستوى الدلالة 0.05، و هي قيمة غير دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05. بينما تعتبر باقي الأنظمة ذات دلالة بالنسبة ل 0.05، و بالتالي فإن أنظمة الحوافز بأبعاده المختلفة يؤثر في الرضا الوظيفي.

وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين بعد الأجور والمكافآت و الرضا الوظيفي". و نقبل الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الترقيات و الرضا الوظيفي إذ أن معلمة انحدار بعد الترقيات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (19) أي أن بعد الترقيات يؤثر في الرضا الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=1.99+0.39x$$

حيث: Y : تمثل الرضا الوظيفي

X: تمثل بعد الترقيات

و نقبل الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد الإحترام والتقدير و الرضا الوظيفي" إذ أن معلمة المخدار بعد الترتيبات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (20) أي أن بعد الاحترام والتقدير يؤثر في الرضا الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.36+0.33x$$

حيث: Y : تمثل الرضا الوظيفي

X: تمثل بعد الاحترام و التقدير

و نقبل الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين بعد العدالة في تقديم الحوافز و الرضا الوظيفي" إذ أن معلمة المخدار بعد الترتيبات جاءت معنوية من خلال نتائج الجدول رقم (20) أي أن بعد العدالة في تقديم الحوافز يؤثر في الرضا الوظيفي، وبالتالي نقبل الفرضية.

$$Y=2.43+0.39x$$

حيث: Y : تمثل الرضا الوظيفي

X: تمثل بعد العدالة في تقديم الحوافز.

- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين إجابات لأفراد عينة الدراسة حول أنظمة الحوافز و الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أ . بالنسبة لأنظمة الحوافز: للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في أنظمة الحوافز ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

1- نتائج التحليل المتعلقة باختبار t-test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستويات أنظمة الحوافز تعزى لمتغير الجنس. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستويات أنظمة الحوافز

الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	sig
	50	2.6800	0.84973	49	-2.663	0.01

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

يلاحظ من الجدول أن عدد العينة البالغ عددها 50 فردا كان متوسط حسابها (2.6800) و انحراف معياري (0.84973)، وكانت قيمة (T) المحسوبة (- 2.663) عند درجة حرية (49) و نسبة الدلالة الإحصائية (0.01) ، وبالتالي فهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05. و منه الفرضية محققة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظام الحوافز تبع لمتغير الجنس في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات المستجوبين.

2 - نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: ANOVA

الجدول رقم (23) يوضح تحليل التباين الأحادي لفحص اثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية "العمر، المؤهل العلمي ، الخبرة الوظيفية، الوظيفة "حول أنظمة الحوافز

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	-بين المجموعات	1.332	2	0.666	0.919	0.406
	-داخل المجموعات	34.048	47	0.724		
	-التباين الكلي	35.380	49			
الخبرة الوظيفية	-بين المجموعات	1.090	2	0.545	0.747	0.479
	-داخل المجموعات	34.290	47	0.730		
	-التباين الكلي	35.380	49			
المستوى العلمي	-بين المجموعات	4.976	3	1.659	2.509	0.70
	-داخل المجموعات	30.404	46	0.661		
	-التباين الكلي	35.380	49			
الوظيفة	-بين المجموعات	1.006	2	0.503	0.688	0.508
	-داخل المجموعات	34.374	47	0.731		

			49	35.380	-التباين الكلي	
--	--	--	----	--------	----------------	--

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

نلاحظ من الجدول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى أنظمة الحوافز تعزى لكل من "العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى العلمي، الوظيفة"، حيث بلغت قيمة F (0.68، 2.50، 0.74، 0.91)، و هي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05.

ومنه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أنظمة تعزى للمتغيرات الوظيفية.

ب - بالنسبة للرضا الوظيفي: للتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء اختبار t-test للعينات المستقلة، وذلك لفحص أثر متغير الجنس في الرضا الوظيفي ثم إجراء اختبار التباين الأحادي لفحص أثر المتغيرات الأخرى.

1 - نتائج التحليل المتعلقة باختبار t-test للعينات المستقلة: تم إجراء هذا الاختبار لمعرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستويات الرضا الوظيفي

الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	sig
	50	3.0600	0.70450	49	0.602	0.550

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (أنظر الملحق رقم 3)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد العينة بلغ 50 فرداً، و متوسط حسابي (3.06) و انحراف معياري (0.70) و درجة حرية (49)، كما بلغت قيمة (T) المحسوبة (0.60) عند مستوى دلالة 0.55.

مما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي و الجنس عند مستوى الدلالة 0.05.

ومنه يتم رفض الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

2 - نتائج التحليل المتعلقة بالتباين الأحادي: ANOVA

الجدول رقم (25) يوضح نتائج تحليل T-Test للعينات المستقلة لفحص أثر متغير الجنس في مستويات الرضا الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مج المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	- بين المجموعات	0.468	2	0.34	0.919	0.633
	- داخل المجموعات	23.852	47	0.507		
	- التباين الكلي	24.320	49			
الخبرة الوظيفية	- بين المجموعات	0.004	2	0.002	0.004	0.996
	- داخل المجموعات	24.316	47	0.517		
	- التباين الكلي	24.320	49			
المستوى العلمي	- بين المجموعات	5.948	3	1.983	4.964	0.005
	- داخل المجموعات	18.372	46	0.399		
	- التباين الكلي	24.320	49			
الوظيفة	- بين المجموعات	2.698	2	1.349	2.932	0.063
	- داخل المجموعات	21.622	47	0.460		
	- التباين الكلي	24.320	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج التحليل ب SPSS (أنظر الملحق رقم)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لكل من " العمر، الخبرة الوظيفية، الوظيفة)، حيث بلغت قيمة F (0.919، 0.004، 2.932) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى المعنوية. وبلغت قيمة

F بالنسبة للمستوى العلمي (4.964) عند مستوى دلالة 0.005 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يعني وجود فروق ذات دلالة بين الرضا والمستوى العلمي

ومنه يمكننا القول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر والخبرة الوظيفية و الوظيفية. وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة.

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي لدى أفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في كيف يمكن أن تؤثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي. حيث حاولنا الإجابة عليها من خلال الاعتماد على الدراسة ميدانية. إذ تناولنا في هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى تقديم لمحة عامة حول مؤسسة الضمان الاجتماعي - غرداية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى طرق وأدوات الدراسة، إذ تم إظهار مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى إثبات صدق و وثبات أداة الدراسة و المتمثلة في الاستبيان، الذي تمَّ استخدامه كأداة لتحقيق أغراض الدراسة، و ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرومباخ وعرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها. بالإضافة إلى معرفة آراء و تصورات المستجوبين وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة، كما أنه توصلنا إلى إثبات بعض الفرضيات و نفي أخرى منها، و هذا بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان، الذي تمَّ تحليله بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS، إضافة إلى تحليل الانحدار البسيط و ذلك بغرض اختبار صلاحية النموذج، ثم بعدها تمَّ استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر كل بعد من أبعاد أنظمة الحوافز على الوظيفي، كما أنه تم التطرق إلى دراسة الفروق باستخدام اختبار Anova، وذلك لمعرفة أثر المتغيرات الشخصية و الوظيفية على متغيرات الدراسة، حيث تمَّ اختبار أثر الجنس على متغيرات الدراسة أنظمة الحوافز، الرضا الوظيفي " باستخدام اختبار العينات المستقلة "T-Test" والذي يوضح يفيد أيضا من التأكد من صلاحية النموذج، حيث أن هذا الإختبار يجرى على العينات المستقلة التي ليست لها علاقة ببعضها البعض أي أنها ليس لها ارتباط ببعضها مثل الجنس "الذكر و الأنثى" وهذه الإختبارات تم التوصل من خلالها إلى التأكد من صحة فرضيات الدراسة، فخلصت الدراسة بالوصول إلى نتائج و توصيات يمكن الاعتماد عليها في دراسات لاحقة.

الختامة

الخاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز و تحسين كفاءتها الإنتاجية و رفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة و القادر على الإبداع و الابتكار و التجديد و لهذا تسعى كل المنظمات إلى إعطائه أهمية و مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه و أشكاله المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الموظف في النمو و الرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية و البقاء و الاستمرارية.

نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات:

النتائج النظرية:

- التحفيز يثير الدوافع ويجرك الطاقات و القدرات الكامنة و يولد الرغبة و الحماس في العمل؛
- الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات و الرغبات؛
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصارى جهدهم و العمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم و أهداف المنظمة؛
- من أهم عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة و القبول عن إشباع الحاجات و الرغبات؛

النتائج التطبيقية:

- أفصح التحليل عن تبني أفراد عينة الدراسة لأنظمة الحوافز بمستوى متوسط إذ أن المتوسطات الحسابية لإبعاد أنظمة الحوافز لا تزيد عن (3)، والذي يؤكد ذلك قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.6800)، إذ كان يعد بعد "الأجور والمكافآت" الأكثر إسهاما في تشكيل هذا المتغير و بمستوى متوسطا نسبيا، إذ حصل على متوسط حسابي (3.3500)، تم تليه باقي الأبعاد الأخرى. حيث أنها تمارس بين المنخفض و المتوسط؛
- أشارت نتائج الدراسة أن اتجاهات الباحثين في المؤسسة محل الدراسة نحو مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام جاءت بدرجة متوسطة، و الذي يؤيد ذلك قيمة الوسط الحسابي الذي بلغ (3.0600)، إذ كانت الفقرة "يحقق نظام الحوافز داخل المؤسسة رغباتي" أكثر إسهاما في تشكيل هذا التغير إذ حصل على متوسط حسابي (4.6000)؛

نتائج اختبار الفرضيات:

- قبول الفرضية التي تنص على وجود عدة أنظمة للحوافز بالمؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة؛
- رفض الفرضية الثانية حول وجود مستوى عالي للرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة؛

- توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لأنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي و هي موافقة للفرضية الموضوعية؛
- رفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة و التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ بين بعد الأجور والمكافآت و الرضا الوظيفي"؛
- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين أبعاد أنظمة الحوافز المختلفة وبين الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- الفرضية محققة أي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظام الحوافز تبع لمتغير الجنس في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات المستجوبين؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أنظمة تعزى للمتغيرات الوظيفية؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى أنظمة تعزى للمتغيرات الوظيفية؛
- رفض الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير العمر والخبرة الوظيفية و الوظيفية. وبالتالي يتم رفض الفرضية الرئيسية الرابعة؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير المستوى العلمي لدى أفراد عينة الدراسة؛

التوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها ضمن دراسة حالة أنظمة و الرضا الوظيفي في منظمة الضمان الاجتماعي - بغارداية - نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها و الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية و تتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- احترام مبدأ الإنصاف في تقديم الحوافز للعاملين؛
- تصميم نظام حوافز يتصف بالمرونة و المصداقية؛
- تقدير الأعمال المتميزة وإنجازات الآخرين؛
- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات؛
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته و حاجاته و رغباته؛
- قياس الرضا الوظيفي للموظفين دوريا و بانتظام وتحديد مستواه؛
- اتخاذ الإجراءات و التدابير اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي،
- توفير بيئة عمل صحية وجيدة؛

- الاهتمام بتدريب وتنمية قدرات الموظفين لديها؛

آفاق البحث:

بعدما انتهينا من معالجة إشكالية بحثنا فيما يخص أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي، ومن خلال الجانب النظري ظهرت لنا بعض من الجوانب و الإشكاليات الجديدة بمواصلة البحث فيها نظرا لأهميتها التطبيقية و النظرية:

- دور نظام المعلومات في تحفيز الأفراد؛
- أثر نظم التقييم على تحفيز الأفراد؛
- دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية ؛

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، بدون بلد، بدون سنة
- 2 - أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، بدون بلد، 2011
- 3 - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك الوظيفي، دار أم القرى، المنصورة، 1996،
- 4 - بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون سنة.
- 5 - بن عثرب عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010
- 6 - حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010
- 7 - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013
- 8 - خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008،
- 9 - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، بدون بلد، 2010
- 10 - زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010
- 11 - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 1999
- 12 - عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية، بدون بلد، 2010
- 13 - عبد الباري درة ومحفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، بدون بلد، 2012
- 14 - كامل بربير، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، 2012،
- 15 - محمد سيد حمزاوي، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة، دار المريخ للنشر، 2013،
- 16 - محمد احمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، دار زمزم للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، 2011.
- 17 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة السادسة، 2013

- 18 - نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال مبادئها، دار عالم الكتب الحديثة الطبعة الأولى 2010،
19 - نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010

المجلات:

- 20 - الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب و التحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، الطبعة السادسة، 2008
21 - محمد بن سليمان الضبعان، دوافع العمل و حوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، ملتقى البحث العلمي.
22 - د.محمد علي شبين العامري، المحاور الرئيسية لنظام الحوافز، مقالة علمية في مجلة التنمية الإدارية، 2016
23 - د.سليمان الفارس، أثر سياسيات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
24 - فوزي عبد الله العكش و أحمد مصطفى الحسين ، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن، دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، المجلد 14، العدد الأول، 2008
25 - لينا حسام المحتسب و مروان سعيد بلعود العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك و علاقتها بالرضا، دراسة ميدانية على محافظة الخليل فلسطين، 2005.

المذكرات:

- 26 - بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة البويرة، 2011/201
27 - باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة - 2014
28 - تغريد سليمان أبو سنيينة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة الخليل كلية الدراسات العليا، 2008،
29 - حسن بن حسين بن عطاس الخيري، الرضا الوظيفي ودافعية الإنجاز، مذكرة ماجستير في علم النفس جامعة أم القرى، 2008
30 - حبيبة محمد دفع الله أحمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، 2007.

- 31 - جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكر لنيل شهادة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة باجي مختار (عنابة)، 2011،
- 32 - شرياف وحيدة ، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية ،غير منشورة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010
- 33 - شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2010.
- 34 - علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت، و أثرها في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
- 35 - قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2008،
- 36 - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية الدنمارك، 2012
- 37 - مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013

المراجع الأجنبية:

38. Alain Meignant, Ressources humanins, Deployer la Strategie, editions, SA,Paris, 2000
39. insintevs for effactyive empyoeae engagement in corporate sustainabilty , 2011
40. Kirsten,Michal(2010). « The Rol of Motivation in human Resource » .Poland,2010

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم الأستاذ المحكم	الجامعة
الأستاذة: شرع مريم	جامعة غرداية
الأستاذة: عجيلة حنان	جامعة غرداية
الأستاذ: عجيلة محمد	جامعة غرداية
الأستاذ : علماوي محمد	جامعة غرداية
الأستاذ: طالب أحمد نور الدين	جامعة غرداية
الأستاذ: حنيش فتحي	جامعة غرداية

الملحق 02: استمارة الإستبيان

الجمهورية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استمارة استبيان حول موضوع: أنظمة الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي.

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أتوجه إليكم بفائق الاحترام والتقدير ، راجية حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي في المنظمة الاقتصادية ، وذلك كمتطلب للحصول على درجة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ، ونظرا لمركزكم الوظيفي وكذا خبرتكم في هذا المجال فقد تم اختياركم للإجابة على الاستبيان لذا نأمل من حضرتكم الدعم و التعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان لنفي بالغرض الذي أعدت من أجله .
مع العلم بأن البيانات المحصل عليها لن تستخدم سوى لغرض البحث العلمي.

من إعداد الطالبة :

صياد مريامة .

أولا : البيانات الشخصية :

أنثى

1 . الجنس : ذكر

2. العمر : أقل من 30 سنة من 31 إلى 40 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

3. الخبرة : أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

4. المستوى العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا أخرى

5. اسم الوظيفة :

ثانيا : متغيرات الدراسة :

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	موافق نوعا ما	غير موافق بشدة	غير موافق
محور الأجور والمكافآت :						
1	الأجر الذي اقتضاه يناسب عملي و يحقق حاجاتي .					
2	تساهم المكافآت التي أتحصل عليها في رفع معنوياتي .					
3	تدفعني المكافآت إلى بذل جهد أكبر في العمل .					
4	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت في المؤسسة .					
5	تؤثر المكافآت الممنوحة لي على الرضا الوظيفي لدي وعدم التغب.					
6	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب.					
محور الترقيات :						
7	الترقيات المقدمة من طرف المؤسسة تناسب طموحاتي في العمل.					
8	عدالة معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.					
9	تم ترقيتي في الوظيفة الحالية نتيجة مهاراتي وكفاءاتي.					
10	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة.					
11	اعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة في هذه المؤسسة.					

محور الاحترام و التقدير :					
					12 تقدير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك .
					13 تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز .
					14 تؤخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار
					15 تحقق شهادات التقدير و الشكر لي السعادة و الشعور بالرضا.
					16 أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل .
					17 هناك ثقة متبادلة بين العامل ومشرفه المباشر .
محور العدالة في تقديم الحوافز :					
					18 أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز و المكافآت .
					19 معظم الحوافز و المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز .
					20 آليات وطرق منح الحوافز غالبا لا تؤثر على الرضا والأداء الوظيفي لدي .
					21 تمنح الدرجات و الترقيات غالبا لمن يستحقها .
					22 أنا راضي عن درجتي الوظيفية .
					23 أعتقد أن معظم المدراء و المسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة .
محور الرضا الوظيفي :					
					24 أجد سهولة في تأدية عملي .
					25 يحقق نظام الحوافز داخل المؤسسة رغباتي.
					26 أجد فرص للترقية و التقدم في العمل .
					27 توزيع واجبات العمل بين العاملين حسب قدراتهم يحقق رضا وظيفيا لدي .
					28 يشعر موظفي المؤسسة بالاهتمام .
					29 توفر لي المؤسسة بيئة عمل صحية (جيدة) .
					30 تسعى المؤسسة لحل كل المشكلات المعيقة للعمل .
					31 تحسن أدائي جراء العلاوات و المكافآت الممنوحة لي .
					32 عملي الحالي يشعرن بالفخر و يجعلني أتقنه .
					33 تهتم المؤسسة بتدريب و تنمية قدرات العاملين لديها .

الملحق 03: نتائج الاستبيان بناء على نتائج spss

الجنس

	Frequency تكرار	Percent نسبة	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	30	60.0	60.0	60.0
Valid انثى	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 31 إلى 40 سنة	27	54.0	54.0	54.0
Valid من 41 سنة إلى 50 سنة	21	42.0	42.0	96.0
أكثر من 50 سنة	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	1	2.0	2.0	2.0
Valid من 5 سنوات إلى 10 سنوات	15	30.0	30.0	32.0
أكثر من 10 سنوات	34	68.0	68.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المستوى العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	11	22.0	22.0	22.0
Valid جامعي	18	36.0	36.0	58.0
دراسات عليا	3	6.0	6.0	64.0
أخرى	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

اسم الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
مكلف بالدراسات	16	32.0	32.0	32.0
Valid رئيس مصلحة	14	28.0	28.0	60.0
أخرى	20	40.0	40.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

جدول المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لكل سؤال

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
				متوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الأجر الذي اقتضاه بناسب عملي و يتحقق حاجاتي.	50	1.00	5.00	3.6000	.90351
تساهم المكافآت التي أتحصل عليها في رفع معنوياتي.	50	1.00	5.00	3.3400	.82338
تدفعني المكافآت إلى بذل جهد أكبر في العمل.	50	2.00	5.00	3.6400	.72168
لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت في المؤسسة.	50	2.00	5.00	3.3200	.81916
تؤثر المكافآت الممنوحة لي على الرضا الوظيفي لدي وعدم التغيب.	50	2.00	5.00	3.2600	.82833
أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب.	50	1.00	5.00	3.1000	1.19949
أنظمة الحوافز	50	1.50	5.00	2.6800	.84973
الأجور والمكافآت	50	1.00	5.00	3.3500	.88208
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
التزيات المقدمة من طرف المؤسسة تناسب طموحاتي في العمل.	50	1.00	5.00	3.3000	.70711
عدالة معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف المؤسسة.	50	1.00	5.00	2.9400	.91272
تم ترقيتي في الوظيفية الحالية نتيجة مهاراتي وكفاءاتي.	50	2.00	5.00	3.2400	.71600
أرى أن التزيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة.	50	1.00	5.00	3.1200	1.04276
اعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة في هذه المؤسسة.	50	1.00	5.00	2.0600	1.23569
التزيات	50	1.00	5.00	2.6800	.82536
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تقدير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك.	50	1.00	5.00	2.4800	1.19932
تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز.	50	1.00	5.00	2.0600	1.05772
تؤخذ اقتراحات العاملين بعين الاعتبار	50	1.00	5.00	1.7400	.85261
تحقق شهادات التقدير و الشكر لي السعادة و الشعور بالرضا.	50	1.00	5.00	1.8600	1.45700
أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.	50	1.00	5.00	1.6400	1.20814
هناك ثقة متبادلة بين العامل ومشرفه المباشر.	50	1.00	5.00	1.6200	1.32311
الاحترام و التقدير	50	1.00	5.00	2.0500	1.13950
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز و المكافآت.	50	1.00	5.00	1.4400	.97227
معظم الحوافز و المكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز.	50	1.00	5.00	3.1200	.71827
آليات وطرق منح الحوافز غالبا لا تؤثر على الرضا والأداء الوظيفي لدي.	50	2.00	5.00	3.1200	.65900
تمنح الدرجات و الترتيبات غالبا لمن يستحقها.	50	1.00	5.00	2.2000	1.10657
أنا راضي عن درجتي الوظيفية.	50	1.00	5.00	3.3000	1.18235
أعتقد أن معظم المدراء و المسؤولين ترقوا من خلال آليات عادلة و نزيهة.	50	1.00	5.00	1.7600	1.17038
العدالة في تقديم الحوافز	50	1.00	4.50	1.6000	1.00000
Valid N (listwise)	50				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أجد سهولة في تأدية عملي.	50	1.00	5.00	4.6000	.94761
يحقق نظام الحوافز داخل المؤسسة رغباتي.	50	1.00	5.00	2.8600	.80837
أجد فرص للترقية و التقدم في العمل.	50	1.00	5.00	2.5000	.97416
توزيع واجبات العمل بين العاملين حسب قدراتهم يحقق رضا وظيفيا لدي.	50	1.00	5.00	2.3200	1.11465
يشعر موظفي المؤسسة بالاهتمام.	50	1.00	5.00	1.7000	1.18235
توفر لي المؤسسة بيئة عمل صحية (جيدة).	50	1.00	5.00	1.5800	1.12649
تسعى المؤسسة لحل كل المشكلات المعيقة للعمل.	50	1.00	5.00	1.5400	1.11043
تحسن أدائي جراء العلاوات و المكافآت الممنوحة لي.	50	1.00	5.00	1.9000	1.26572
عملي الحالي يشعرني بالفخر و يجعلني أتقنه.	50	1.00	5.00	3.4400	1.03332
تتمتع المؤسسة بتدريب و تنمية قدرات العاملين لديها.	50	1.00	5.00	1.5200	1.18218
الرضا الوظيفي	50	1.00	5.00	3.0600	.70450
Valid N (listwise)	50				

التوزيع الطبيعي

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		أنظمة الحوافز	الرضا الوظيفي
Normal Parameters ^{a,b}	N	50	50
	Mean	2.6800	3.0600
	Std. Deviation	.84973	.70450
Most Extreme Differences	Absolute	.364	.394
	Positive	.364	.394
	Negative	-.172-	-.366-
Kolmogorov-Smirnov Z		2.573	2.786
Asymp. Sig. (2-tailed)		.062	.084

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

انفاكويباخ

Case Processing Summary

	N	%

Valid	50	100.0
Cases Excluded ^a	0	.0
Total	50	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.952	33

معامل الارتباط برسون

Correlations

		أنظمة الحوافز	الأجور والمكافآت	الترقيات	الاحترام و التقدير	العدالة في تقديم الحوافز	الرضا الوظيفي
أنظمة الحوافز	Pearson Correlation	1	.711**	.673**	.834**	.897**	.536**
	Sig. (1-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
الأجور والمكافآت	Pearson Correlation	.711**	1	.676**	.591**	.561**	.310*
	Sig. (1-tailed)	.000		.000	.000	.000	.014
	N	50	50	50	50	50	50
الترقيات	Pearson Correlation	.673**	.676**	1	.582**	.546**	.464**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
الاحترام و التقدير	Pearson Correlation	.834**	.591**	.582**	1	.864**	.549**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	50	50	50	50	50	50
العدالة في تقديم الحوافز	Pearson Correlation	.897**	.561**	.546**	.864**	1	.556**
	Sig. (1-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	50	50	50	50	50	50
الرضا الوظيفي	Pearson Correlation	.536**	.310*	.464**	.549**	.556**	1
	Sig. (1-tailed)	.000	.014	.000	.000	.000	
	N	50	50	50	50	50	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

الانحدار الخطي البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	أنظمة الحوافز ^b	.	Enter

a. الرضا الوظيفي Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
-------	---	----------	-------------------	----------------------------

1	.536 ^a	.287	.272	.60111
---	-------------------	------	------	--------

a. أنظمة الحوافز Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	6.976	1	6.976	19.306	.000 ^b
Residual	17.344	48	.361		
Total	24.320	49			

a. الرضا الوظيفي Dependent Variable:

b. أنظمة الحوافز Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.870	.284		6.588	.000
	أنظمة الحوافز	.444	.101	.536	4.394	.000

a. الرضا الوظيفي Dependent Variable:

الاختبار الخطي المتعدد

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة في تقديم الحوافز , الترقيات , الأجر والمكافآت , الاحترام و التقدير ^b	.	Enter

a. الرضا الوظيفي Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.610 ^a	.372	.317	.58238

a. العدالة في تقديم الحوافز , الترقيات , الأجر والمكافآت , الاحترام و التقدير Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	9.057	4	2.264	6.676	.000 ^b
Residual	15.263	45	.339		
Total	24.320	49			

a. الرضا الوظيفي Dependent Variable:

b. العدالة في تقديم الحوافز , الترقيات , الأجر والمكافآت , الاحترام و التقدير Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	2.274	.345		6.595	.000
1	الأجور والمكافآت	-.157	.136	-.197	-1.157	.253
	التربقيات	.253	.144	.296	1.758	.086
	الاحترام و التقدير	.139	.152	.225	.918	.363
	العدالة في تقديم الحوافز	.218	.167	.310	1.310	.197

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

الإختدار الخطي البسيط

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الأجور والمكافآت ^b	.	Enter

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.310 ^a	.096	.077	.67666

a. الأجر والمكافآت. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.342	1	2.342	5.116	.028 ^b
	Residual	21.978	48	.458		
	Total	24.320	49			

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

b. الأجر والمكافآت. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	2.230	.379		5.877	.000
1	الأجور والمكافآت	.248	.110	.310	2.262	.028

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
-------	-------------------	-------------------	--------

1	الترقيات ^b	.	Enter
---	-----------------------	---	-------

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.464 ^a	.215	.199	.63068

a. Predictors: (Constant), الترقيات

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5.228	1	5.228	13.143	.001 ^b
	Residual	19.092	48	.398		
	Total	24.320	49			

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

b. Predictors: (Constant), الترقيات

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.999	.306		6.537	.000
	الترقيات	.396	.109	.464	3.625	.001

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	الاحترام و التقدير ^b	.	Enter

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.549 ^a	.302	.287	.59489

a. Predictors: (Constant), الاحترام و التقدير

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.333	1	7.333	20.721	.000 ^b

Residual	16.987	48	.354		
Total	24.320	49			

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:
b. الاحترام و التقدير. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.364	.175		13.547	.000
	الاحترام و التقدير	.339	.075	.549	4.552	.000

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	العدالة في تقديم الحوافز ^b	.	Enter

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:
b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.556 ^a	.309	.295	.59155

a. العدالة في تقديم الحوافز. Predictors: (Constant),

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7.523	1	7.523	21.499	.000 ^b
	Residual	16.797	48	.350		
	Total	24.320	49			

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:
b. العدالة في تقديم الحوافز. Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2.433	.159		15.302	.000
	العدالة في تقديم الحوافز	.392	.085	.556	4.552	.000

a. الرضا الوظيفي. Dependent Variable:

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أنظمة الحوافز	50	2.6800	.84973	.12017
الرضا الوظيفي	50	3.0600	.70450	.09963

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أنظمة الحوافز	-2.663	49	.010	-.32000	-.5615	-.0785
الرضا الوظيفي	.602	49	.550	.06000	-.1402	.2602

ANOVA الجنس

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنظمة الحوافز	Between Groups	1.417	2	.709	.981	.383
	Within Groups	33.963	47	.723		
	Total	35.380	49			
الرضا الوظيفي	Between Groups	.006	2	.003	.006	.994
	Within Groups	24.314	47	.517		
	Total	24.320	49			

ANOVA العمر

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنظمة الحوافز	Between Groups	1.332	2	.666	.919	.406
	Within Groups	34.048	47	.724		
	Total	35.380	49			
الرضا الوظيفي	Between Groups	.468	2	.234	.461	.633
	Within Groups	23.852	47	.507		
	Total	24.320	49			

ANOVA الخبرة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنظمة الحوافز	Between Groups	1.090	2	.545	.747	.479
	Within Groups	34.290	47	.730		
	Total	35.380	49			
ومنه الرضا الوظيفي	Between Groups	.004	2	.002	.004	.996
	Within Groups	24.316	47	.517		
	Total	24.320	49			

ANOVA المستوى

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنظمة الحوافز	Between Groups	4.976	3	1.659	2.509	.070
	Within Groups	30.404	46	.661		
	Total	35.380	49			
الرضا الوظيفي	Between Groups	5.948	3	1.983	4.964	.005
	Within Groups	18.372	46	.399		
	Total	24.320	49			

ANOVA الوظيفة

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
أنظمة الحوافز	Between Groups	1.006	2	.503	.688	.508
	Within Groups	34.374	47	.731		
	Total	35.380	49			
الرضا الوظيفي	Between Groups	2.698	2	1.349	2.932	.063
	Within Groups	21.622	47	.460		
	Total	24.320	49			

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الحوافز أنظمة	50	2.6800	.84973	.12017

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الحوافز أنظمة	-2.663-	49	.010	-.32000-	-.5615-	-.0785-

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي الرضا	50	3.0600	.70450	.09963

One-Sample Test

Test Value = 3					
----------------	--	--	--	--	--

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الوظيفي الرضا	.602	49	.550	.06000	-.1402-	.2602

الفهرس

الفهرس:

118	الإهداء
118	الشكر
118	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
118	قائمة الملاحق
أ . هـ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لأنظمة الحوافز والرضا الوظيفي
3	المطلب الأول: أساسيات عن حول التحفيز
3	الفرع الأول: ماهية التحفيز (مفهوم التحفيز، أنواع التحفيز، أهميته، و نظريات التحفيز)
3	أولاً: مفهوم التحفيز
5	ثانياً: أنواع التحفيز
10	ثالثاً: أهمية التحفيز
11	رابعاً: نظريات التحفيز
15	الفرع الثاني: إدارة أنظمة الحوافز
15	أولاً: مدخل أنظمة الحوافز
16	ثانياً: شروط نجاح نظام حوافز جيد
17	ثالثاً: الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز
19	الفرع الثالث: الأساليب الحديثة للتحفيز ومراحل تصميم نظام حوافز فعال
19	أولاً: الأساليب الحديثة للتحفيز
22	ثانياً: مراحل تصميم نظام حوافز فعال
24	المطلب الثاني: عموميات عن الرضا الوظيفي
24	تمهيد
24	الفرع الأول: مفهوم و أهمية الرضا الوظيفي
24	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

25	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
26	الفرع الثاني: مسببات الرضا الوظيفي و العوامل المؤثرة فيه
26	أولا: مسببات الرضا الوظيفي
27	ثانيا: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
30	الفرع الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي والنتائج المترتبة عنه
30	أولا: طرق قياس الرضا الوظيفي
31	ثانيا: نتائج الرضا الوظيفي
33	المطلب الثالث: علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي
33	الفرع الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالتحفيز
34	الفرع الثاني: علاقة الرضا بالإنتاجية
35	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
35	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالتحفيز
35	أولا: دراسات محلية و عربية
37	ثانيا: دراسات أجنبية
38	المطلب الثاني: دراسات خاصة بالرضا الوظيفي
38	أولا: دراسات محلية و عربية
39	ثانيا: الدراسات الأجنبية
40	التعقيب عن الدراسات السابقة
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - غرداية	
44	تمهيد
45	المبحث الأول: عموميات عن منظمة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي
45	المطلب الأول: تقديم عام عن منظمة الصندوق الوطني
45	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة الضمان الاجتماعي
46	الفرع الثاني: منظمة الضمان الاجتماعي الحكومية (التعريف، المميزات، المكونات، الهيكل التنظيمي)
46	أولا: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
46	ثانيا: مميزات نظام التأمينات
46	ثالثا: مكونات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
47	رابعا: الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان
47	المطلب الثاني: مهام وهيكل الصندوق و أهم المستفيدين منه
47	أولا : مهام الصندوق الوطني
48	ثانيا : هيكل الصندوق الوطني

48	ثالثا : المستفيدين من الصندوق الوطني
49	المطلب الثالث: نظام وأهداف منظمة الضمان الاجتماعي الحكومية
49	أولا: نظام الشفاء
50	ثانيا: أهداف نظام الشفاء:
50	المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية (الطريقة و الإجراءات)
50	المطلب الأول: طرق وأدوات الدراسة
50	الفرع الأول: منهجية الدراسة
51	الفرع الثاني: مجتمع الدراسة و عينتها
51	الفرع الثالث: أداة الدراسة
52	الفرع الرابع: متغيرات الدراسة:
53	الفرع الخامس: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
54	الفرع السادس: صدق وثبات الاستبيان:
56	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
56	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة
61	الفرع الثاني: <u>عرض و تحليل و مناقشة نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة</u>
68	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
77	خلاصة الفصل
79	الخاتمة
79	النتائج

80	التوصيات
81	آفاق الدراسة
83	المصادر و المراجع
87	الملاحق
118	الفهرس