

UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج-



UNIVERSITE MOHAMED EL BACHIR EL IBRAHIMI  
BORDJ BOU ARRERIDJ

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

## تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للإسمنت (لافارج) - حمام الضلعة- المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. ميلاط نظرة

إعداد الطلبة:

لعمارة نورة

بلحداد غزلان

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



# الإهداء

إلى من أفضلها على نفسي "والدتي الحبيبة" أطل في عمرها يا رب  
واشفيها وأمدّها بالصحة والعافية

إلى من عجز اللسان عن إيفاء حقهما من علماني أن العمل كفاح والعلم  
سلاح إلى أعز ما أملك في هذا الوجود

"جداي الكريمين" أدامكما الله تاجا فوق رأسي

إلى خالتي الغالية "شهرة" من كانت أُمي الثانية وقاسمتني الحياة  
إلى "نفسي" التي وقفت صامدة رغم كل الصعاب ولأنني أستحق كل

التقدير

إلى صديقة الصبا التي ماتزال بجانبني "خولة" دمتي نورا وتوأما لروحي  
إلى "أستا" من كان سندي ولم يدع لمصطلح الاستسلام مكانا في حياتي

أهدي ثمرة جهدي إليك

إلى رفيقتي التي جمعتني بها الجامعة وأنجزنا هذا العمل رفيقتي "نور"

**بلحداد غزلان**

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا اهدي عملي هذا مع أسمى عبارات الحب والامتنان

إلى من هذب نفسي وجعل طريق دربي كبرياء

إلى من تكبد الصعاب ل حمايتي من مخاطر الحياة

" والدي سندي وعوني " مثلي الأعلى ...

إلى من بسمتها غايتي وما تحت قدميها جنتي

إلى من حملتني في بطنها وسقتني من صدرها وأسكنتني قلبها فغمرتني

بحبها " أمي الحنونة " ...

إلى أختي الغالية " مديحة " لطالما مدت يد العون لي وتعبت لأجلي ...

إلى من علمني أن الدنيا كفاح " أسامة عجنق " ...

إلى نفسي التي سهرت وتحدثت للوصول إلى هنا أنفا عن الكل ...

إلى الذين ظفرت بهم هدية من الأقدار " هشام- زهير- أمين- ياسر-

ياسين- منار- إيناس- تقوى- منى- أصيل "

إلى حبيبة قلبي أعز وأغلى أخت زوجة أخي " بن بتيش خديجة " ...

إلى أعز وأقرب صديقة " بعبوش سامية " ...

إلى زميلتي وحببتي التي قاسمتني هذا العمل نينا ...

إلى الأستاذ أيمن خليل بوضياف لتقديمه يد العون ..

لعمارة نورة

# شكر

## و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولا وأخيرا وامنتالا لقوله صلى الله عليه وسلم:

" من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذة "ميلاط نظرة" التي تكرمت بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع التوجيهات والملاحظات والنصائح.

كما لا يفوتنا ان نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نتقدم بخالص الشكر الى من درسنا من أساتذة كلية العلوم


الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد البشير الإبراهيمي والى كل

موظفي المكتبة بالخصوص مراكشي حسان، والتوفيق، ونبيل توهامي،

وجزاهم الله كل خير.

ونشكر المؤسسة الجزائرية للإسمنت فرع هولسيم لافارج على قبولهم

وتعاونهم معنا خلال إجراء الدراسة الميدانية



# فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	إهداءات
	شكر وتقدير
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة</b>	
04	1. الإشكالية
05	2. الفرضيات
06	3. أسباب اختيار الموضوع
06	4. أهداف الدراسة
07	5. أهمية الدراسة
08	6. تحديد المفاهيم
13	7. الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: مدخل عام حول الحوافز والرضا الوظيفي</b>	
21	تمهيد
22	أولاً: مدخل عام حول الحوافز
22	1. التطور التاريخي للحوافز
24	2. أنواع وعناصر الحوافز
30	3. عوامل وخصائص نظام الحوافز
32	4. أهمية وأهداف الحوافز
34	5. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

فهرس المحتويات

36	6. مبادئ وشروط نظام الحوافز
37	ثانيا: مدخل عام للرضا الوظيفي
37	1. عناصر الرضا الوظيفي
38	2. مستويات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
40	3. أهمية الرضا الوظيفي
41	4. العوامل المحددة والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
44	5. علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي
45	ثالثا: النظريات المفسرة للحوافز والرضا الوظيفي
45	I. النظريات الكلاسيكية
45	1. نظرية تايلور (النظرية الكلاسيكية)
46	2. النظرية البيروقراطية
49	II. النظريات السلوكية
49	1. نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)
50	2. نظرية الفلسفة الإدارية "X & Y" (دو غلاس ماجريجور)
52	III. النظريات الحديثة
52	1. نظرية سلم الحاجات
53	2. نظرية التوقع والتفضيل (فيكتور فروم)
54	3. نظرية العدالة "التكافؤ" (آدامز)
56	4. نظرية التحفيز اليابانية "Z" (ويليام أوتشي)
57	5. نظرية العاملين (هيرزبورغ)
58	خلاصة



## فهرس المحتويات

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
60	تمهيد
61	أولاً: التعريف بميدان الدراسة
61	1. الدراسة الاستطلاعية
61	2. المجال المكاني
72	3. المجال البشري
72	4. المجال الزمني
74	ثانياً: منهجية البحث
74	1. المنهج المستخدم
75	2. أدوات جمع البيانات
76	3. عينة البحث وكيفية اختيارها
الفصل الرابع: عرض، تحليل وتفسير البيانات الميدانية	
78	تمهيد
79	1. عرض، تحليل وتفسير البيانات الشخصية
82	2. عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
98	3. عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
الفصل الخامس: نتائج الدراسة	
122	1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
125	2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
126	3. الاستنتاج العام
127	4. التوصيات والاقتراحات

فهرس المحتويات

129	خاتمة
131	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول رقم
79	يوضح متغير الجنس	01
79	يوضح متغير السن	02
80	متغير الخبرة داخل المؤسسة	03
80	التصنيف المهني للعمال	04
81	المستوى التعليمي للعمال	05
82	الراتب الذي يتحصل عليه العامل يناسب الجهد المبذول	06
83	راتب يلبي كل احتياجات العامل	07
84	أساس منح الحوافز	08
85	المعيار الذي تركز عليه المؤسسة بشدة في منح الحوافز	09
86	مناسبة وعادلة	10
87	نوع الحوافز التي تقدم للعمال	11
88	الحصول على المكافأة	12
89	منح علاوات على الراتب الأساسي	13
90	الرضا عن العلاوات والمنح التي يتقاضاها العامل عن الزوجة والأبناء	14
91	نوع الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال	15
92	توفير خدمة النقل وخدمة الإطعام	16
93	مساعدة المؤسسة للعمال في اقتناء بعض الأجهزة	17
94	علاقة التأمينات الصحية للعمال بوجود المصحة داخل المؤسسة	18
95	توفير رحلات ترفيهية والمشاركة فيها	19
96	توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال	20
97	سعي العمال لتحقيق أهداف المؤسسة	21
98	الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة حسب إدلاء العمال	22
99	علاقة الخدمات التي ترفع الحماس بالحوافز المقدمة التي ترفع من الروح المعنوية للعمال	23
100	تنمية القدرات المهنية للعمال عن طريق التكوين	24
101	مقر التكوين	25
102	نوع التدريب الذي استفاد منه العامل في هذه المؤسسة	26

## فهرس الجداول

103	كيفية استفادة العمال من التدريب والتكوين	27
104	تماشي التدريب والتكوين مع الاحتياجات التدريبية للعمال	28
105	ترقية العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة	29
106	الهدف الرئيسي للعمال من الترقية	30
107	خضوع نظام الترقية السائد في المؤسسة	31
108	شروط الترقية التي تعتمد عليها المؤسسة في منظور العمال	32
109	توفير الظروف المناسبة لممارسة العمل	33
110	طريقة توجيه العمال في العمل	34
111	اكتساب الخبرة والتقدم الوظيفي من العمل الذي يقوم به العمال	35
112	الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي جراء السياسة التي تطبقها المؤسسة	36
113	الشعور بالمتعة في ممارسة العمل	37
114	الأساس الذي تقوم عليه علاقة العامل بزملائه في العمل	38
115	طبيعة العلاقة التي تربط العمال بمسؤوليهم	39
116	تقدير المسؤولين واحترامهم لعمال	40
117	معرفة النظام الداخلي للمؤسسة	41
118	إشراك العمال في قرارات المؤسسة	42
119	الشعور بأهمية العمل الذي يقدمه العمال	43
120	الشعور بالرضا على الحوافز التي يتم تقديمها للعمال	44

## فهرس الأشكال

---

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
53	يوضح المخطط هرم "أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية"	01
54	يوضح المخطط "نموذج التوقع".	02

# مقدمة

## مقدمة:

إن فعالية ونجاح أي مؤسسة يرجع إلى مدى اهتمامها بتحفيز العاملين وبما يكفل الانجاز الفاعل لأهداف المؤسسة، إذ أن الحوافز تسهم في تحقيق رضا العمال، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة العامل إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير المسؤولين لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعد من الأمور المهمة التي تسهم في إشباع حاجاته الأساسية، ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت ومانزال تحظى باهتمام الباحثين، فقد تناولت دراستنا موضوع تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي، وهو موضوع يهدف إلى معرفة أنواع الحوافز التي أدت إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال و كيف تعتبر سببا في تمسكهم بوظيفتهم و رغبتهم الشديدة في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ولمعالجة موضوع دراستنا تم تقسيمها إلى خمسة فصول منها النظري والميداني، حيث اشتمل الجانب النظري على فصلين:

خصص **الفصل الأول** إلى الإطار التصوري للدراسة والذي يحتوي على إشكالية الدراسة والفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما **الفصل الثاني** فكان تحت عنوان: مدخل عام حول الحوافز والرضا الوظيفي، حيث شمل ثلاثة محاور:

**أولاً: مدخل عام حول الحوافز** وقد تناولنا فيه: التطور التاريخي للحوافز، أنواع وعناصر الحوافز، عوامل وخصائص نظام الحوافز، أهمية وأهداف الحوافز، المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز ومبادئ وشروط نظام الحوافز.

**ثانياً: مدخل عام للرضا الوظيفي** تطرقنا فيه إلى: عناصر الرضا الوظيفي، مستويات الرضا الوظيفي وطرق قياسه، أهمية الرضا الوظيفي، العوامل المحددة والمؤثرة على الرضا الوظيفي وفي الأخير علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي.

**ثالثاً: النظريات المفسرة للحوافز والرضا الوظيفي**، تضمنت كل من **النظريات الكلاسيكية**: نظرية تايلور، النظرية البيروقراطية، **النظريات السلوكية**: نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الفلسفة الإدارية X و Y، **النظريات الحديثة**: نظرية سلم الحاجات، نظرية التوقع والتفضيل، نظرية العدالة "التكافؤ"، نظرية التحفيز اليابانية Z، نظرية العاملين.

أما الجانب الميداني فقد اشتمل على ثلاثة فصول:

خصص **الفصل الثالث**: إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وقد شمل محورين أساسيين:

**أولاً: التعريف بميدان الدراسة**: الدراسة الاستطلاعية، المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني.

**ثانياً: منهجية البحث**: المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، عينة البحث وكيفية اختيارها.

أما **الفصل الرابع**: فقد تم فيه عرض وتحليل وتفسير النتائج الميدانية.

أما **الفصل الخامس**: والأخير بعنوان: نتائج الدراسة، وتتضمن مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، مناقشة

النتائج في ضوء الدراسات السابقة، الاستنتاج العام والتوصيات والاقتراحات.



# الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة

## 1. الإشكالية:

في خضم تغيرات وتطورات البيئة الخارجية تسعى كل المؤسسات جاهدة للتكيف مع ظروفها ونظرا لأهمية المورد البشري في تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها تسعى المؤسسات إلى توفير نظم للحوافز الفعالة التي تدفع الفرد للعمل بكفاءة وتساهم في زيادة الإنتاج، حيث أن الاهتمام بنظام الحوافز لم يظهر مؤخرا بل بدأ مع فريدريك تايلور حينما جاء بنظرية الإدارة العلمية التي ركزت على الحوافز المادية فقد تمت معاملة العامل على أساس أنه آلة كل همه الماديات وأن كل زيادة في الإنتاج تصاحبها زيادة في الأجر والعكس وأن الرضا عن العمل يرتكز على تحقيق أكبر دخل مالي وكلما كان الحافز كبيرا كلما زادت الرغبة في العمل. ثم أتت نظرية العلاقات الإنسانية كرد على النظرية الأولى وقد ركزت على الحوافز المعنوية بناء على أساس أن المؤسسة مجتمع إنساني فالعلاقات المبنية على أساس الاحترام والتعاون تعتبر سبب رئيسي في ارتفاع الكفاءة والإنتاجية وأن التنظيم الغير الرسمي هو الناجح في بيئة العمل وبالتالي يخلق الرغبة في العمل عن طريق رفع معنويات العامل ثم يتحقق الرضا الوظيفي، ثم جاءت العديد من النظريات المؤكدة على أهمية الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي للعامل وتوجيه سلوكياته وإشباع حاجاته المتنوعة والمتنامية باستمرار.

ولقد حظي موضوع الحوافز وما يزال يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات والمنظمات والمهتمين بالشؤون التنظيمية واعتراف الإدارات بحاجات العامل واحترامها لها والعمل على تلبيتها من أجل إثارة دوافعهم وتفجير طاقاتهم الكامنة وتوليد الرغبة والحماس لأداء العمل على أكمل وجه، وتحقيق الفعالية التنظيمية والغايات النهائية من وجود المؤسسات، كما يمثل ميزة من مميزات المؤسسات الناجحة من خلال الاستناد إلى أساليب منها التشاور، الثقة، الاحترام، والاعتراف بالعامل عن طريق تحسين بيئة العمل له ومنحه الترفقيات والمكافآت.

ولتحقيق نتائج ومخرجات إيجابية للمؤسسة يجب على الإدارة أن توفر الظروف الملائمة لتحقيق تلك النتائج كذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار انشغالات العمال من أجل خلق الرضا الوظيفي مما يساهم في تقليل المشاكل وإذابة الاتجاهات السلبية في العمل.

يعد رضا العامل عن عمله نقطة الانطلاق للنجاح في العمل فهو أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي، وتحقيق الرضا يتطلب تلبية وإشباع الحاجات الاجتماعية والمادية والنفسية للعامل والتي تكمن في الحصول على الأجور المناسبة والمكافآت والعلاوات التي يطمح لها في عمله والترقيات والتدريب المناسب والاعتراف بأهميته في المؤسسة وأهمية ما يقوم به من مجهودات وأداء في سبيل تحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من نتائج إيجابية تتمثل أساسا

في تحقيق الأرباح و زيادة القدرة التنافسية لها وتكوين العلاقات الإيجابية داخل العمل من أجل خلق الأثر الإيجابي في نفسية العامل.

وبناء عليه فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

❖ كيف تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للإسمنت؟

أما التساؤلات فرعية تمثلت في:

❖ كيف تؤثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للإسمنت؟

❖ كيف تؤثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للإسمنت؟

## 2. الفرضيات:

الفرضية العامة:

❖ تؤثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للإسمنت.

الفرضيات الفرعية:

❖ تؤثر الحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للإسمنت.

مؤشراتها:

- الأجر.
- المكافآت.
- المنح العلاوات.
- ملحقات الأجر العينية (خدمات اجتماعية).
- المشاركة في الأرباح.

❖ تؤثر الحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للإسمنت.

**مؤشراتها:**

- التكوين والتدريب.
- الترقية.
- الظروف الفيزيائية للعمل.
- الأمن والاستقرار.
- تقدير جهود العاملين.
- إشراك العاملين في الإدارة.

**3. أسباب دراسة الموضوع**

توجد عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع بالتحديد ومنها ما هو ذاتي وما هو موضوعي.

**I. الأسباب الذاتية:**

- ❖ الرغبة في اكتشاف الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسة الجزائرية.
- ❖ السعي للزيادة المعرفية والعلمية في هذا المجال.
- ❖ الموضوع يتلاءم مع تخصصنا.

**II. الأسباب الموضوعية:**

- ❖ تركيز الباحثين على ضرورة تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة.
- ❖ تعتمد المؤسسة أساسا على الحوافز في تحقيق أهدافها.
- ❖ نظرا لأهمية الحوافز والمكافآت وأثرها على تحقيق الرضا لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية.
- ❖ على المؤسسة الجزائرية الاهتمام بالموارد البشري عن طريق تقديم الحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ تدعيم المؤسسات الجزائرية بأكبر قدر من الدراسات والأبحاث الواقعية لأجل الوصول للأهداف المنشودة.

**4. أهداف الدراسة:**

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على نظام الحوافز المادية والمعنوية المعمول بها في الشركة الجزائرية للإسمنت ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتمثلت الأهداف في:

- ❖ التعرف على نوعية الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بالشركة الجزائرية للإسمنت.
- ❖ التعرف عن مدى رضا الموظفين عن نظام الحوافز المنتبج في الشركة الجزائرية للإسمنت.
- ❖ التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية للإسمنت.

## 5. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الحوافز عاملا مهما في تحديد سلوك الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة، كما يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجح. حيث يعتبر موضوع الحوافز حل للتقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها الشركات الجزائرية كالتأخر والإهمال واللامبالاة في العمل. وتتضح أهمية دراستنا فيما يلي:

- ❖ أهمية وفاعلية نظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي وتأثيره في تحقيق الاستقرار النفسي والرضا الوظيفي للعاملين.
- ❖ أهمية الرضا الوظيفي والذي يساهم في زيادة الولاء للمؤسسة ومن ثم تتولد الدافعية للعمل مما يؤدي إلى زيادة الأرباح.
- ❖ أهمية الشركة الجزائرية للإسمنت كونها أحد أهم المؤسسات التي تقوم بتوفير الإسمنت الذي يعتبر سلعة أساسية.

كذلك تتجلى الأهمية في:

- ❖ أهمية علمية: تنبع من أهمية موضوع الحوافز لما له من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين بالإضافة إلى أن هنالك ندرة في دراسة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعامل بالمؤسسة الجزائرية للإسمنت، لذا فهذه الدراسة قد تثري المكتبة بما تتضمنه من معلومات عن الحوافز من حيث أنواعها، أساليبها وأهدافها، وكذلك الرضا الوظيفي من حيث مفهومه وطرق قياسه، وعناصره.
- ❖ أهمية عملية: وهي النتائج التي سنتوصل إليها في دراستنا، وما سنطرحه من توصيات وإمكانية الاستفادة منها من أجل تعديل نظام الحوافز في المؤسسات بشكل عام والتأكيد على استمراريته أو إقامته إذا لم يكن موجود.

## 6. تحديد المفاهيم:

للمفاهيم العلمية التي تستخدم في البحوث والدراسات أهمية حيث انها تعطي وضوح ودقة للقارئ، لذلك تطرقنا إلى المفاهيم الرئيسية في الدراسة الراهنة، والتي تتمثل فيما يلي:

أ- مفهوم الحوافز:

❖ لغة:

حته وحركه، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع، نقول: حفز حفزا الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما. ( تحفز - تهيأ للمضي فيه ).<sup>1</sup>

❖ اصطلاحا:

يعرف أبو الكشك الحوافز بأنها: " تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة إنتاجية مرة أخرى".<sup>2</sup>

كما عرفها صلاح الشنواني: " على أنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين".<sup>3</sup>

ويرى الخراز أن الحوافز من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء، وبدونها يموت الطموح.<sup>4</sup>

يعرفها بريلسون وستاينر على أنها: " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة".<sup>5</sup>

كما يعرفه ستيرز ومورتر على أنه: " دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1991.

<sup>2</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2012، ص20.

<sup>3</sup> صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987، ص420.

<sup>4</sup> مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على العمل، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987، ص125.

<sup>5</sup> صادقي جمال وختير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جوان 2020، ص511.

<sup>6</sup> عبد الرحمن إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2005، ص 194.

كما تعرف **الحوافز** بأنها: "محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية"<sup>1</sup>.

حسب هذا المفهوم يتضح أن كل من الحوافز المادية والمعنوية تستخدم لغرض إثارة الحاجة التي تنعكس بدورها على السلوك ومستويات الأداء، أي كلما كانت الحوافز المعنوية والمادية ذات قيمة، كلما بذل الفرد مجهودات مضاعفة في العمل للحصول عليها.

#### ❖ التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تلجأ إليها المؤسسة لدفع الفرد حتى يبذل المزيد من الجهود في عمله مقابل الحصول على ما يلبي حاجياته المتنامية.

#### ب- الرضا الوظيفي:

##### ❖ لغة:

ضد السخط وارتضاه بمعنى رآه له أهلا للشيء ورضي عنه، أحب وأقبل عليه.<sup>2</sup>

#### ❖ اصطلاحاً:

يعرف **الرضا** على أنه: "عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل"، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل فيها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004، ص130.

<sup>2</sup> ابن منظور، لسان العرب، ج01، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992، ص 323.

<sup>3</sup> المشيخي، أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نزوة، عمان، 2011، ص ص28، 29.



حسب روبينز يرى أن الرضا الوظيفي: " هو الاتجاه العام للفرد نحو عمله ويعرف الرضا على أنه الاتجاهات العامة للموظفين نحو وظائفهم".<sup>1</sup>

بمعنى أن الفرد الذي يكون راضي عن العمل أو الوظيفة هو في الحقيقة يحمل اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة وأن الفرد الذي تكون لديه اتجاهات سلبية نحو العمل فهو بالتأكيد يكون غير راضي باعتبار أن الشخص الذي يشعر بدرجة كبيرة من الرضا ستكون اتجاهاته ومواقفه إيجابية نحو العمل بينما الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله سوف يتخذ موقف سلبي عن عمله.

و يكون الرضا الوظيفي نحو العمل نتيجة مقارنة الفرد لما يتحصل عليه من الوظيفة و ما يعتقد أنه يجب أن يتحصل عليه هذا ما ذهب إليه كاتزل حيث أشار إلى أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه.<sup>2</sup>

#### ❖ التعريف الاجرائي:

هو شعور العامل بالسرور أثناء قيامه بعمله، واقتناعه بما يقوم به من مهام وواجبات.

#### ج- العامل:

#### اصطلاحا:

عرف أحمد زكي بدوي العامل على أنه: " أي فرد يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية، ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> صادفي جمال وختير محمد، مرجع سابق، ص512.

<sup>2</sup> محمد الصرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص273.

<sup>3</sup> أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (الخليوي - عربي فرنسي)، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986، ص448.

يركز هذا التعريف للعامل على صفة التبعية لصاحب العمل الذي يكون له حق السلسلة والإشراف على العامل أثناء أداء العمل، لكن هذا التعريف قصر في النظر إلى أصحاب المهن الحرة الغير تابعين لأي أحد، وهو ما لم يعطي صورة واضحة عن العمال، كذلك لم يشر إلى الحقوق غير المادية للعامل على صاحب العمل.

ويعرف العامل في **قانون العمل الجزائري** بأنه: " كل شخص ذكر أو أنثى يؤدي عملا لقاء أجر ويكون تابعا لصاحب العمل، وتحت إمرته ويشمل ذلك الأحداث ومن كان في التجربة والتأهيل".<sup>1</sup>

حسب هذا التعريف اسم العامل يشمل كلا الجنسين، وحتى منهم دون سن البلوغ وغير المثبتين، أو القارين في مناصب عملهم بصفة دائمة كونهم قيد التجربة والتأهيل، على أن يكونوا في حالة مزاولة عمل بإشراف وسلطة رب العمل، مقابل أجر معين، لكن ما هو غموض وعدم وضوح المقابل الذي يحصل عليه العامل مقابل عمله، واكتفاءه بالإشارة إلى الأجر والذي يكون ماديا، وفي ذلك إجحاف في الإشارة إلى حقوق العامل الأخرى على صاحب العمل.

والعمال هم: " مجموعة من الأفراد يودون مهاما وأعمالا داخل المنظمة، وتربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم المحددة داخل التنظيم، مقابل أجر مادي او معنوي أو كلاهما".<sup>2</sup>

ركز هذا التعريف على البعد الاجتماعي في توضيحه لمعنى العامل، وذلك كون العمال أفراد يوحدون في أماكن العمل ويؤدونه في شكل جماعات، والذين تربطهم عقود قانونية مع المنظمة العاملين بها، بحيث تتحدد بموجبها المهام المنوطة بهم، ومراكزهم وأدوارهم الوظيفية داخل المنظمة، وكذلك قيمة وتوعية العائد مقابل ما قدموه من عمل المنظمة.

### ❖ التعريف الإجرائي:

هو فرد موجود في المؤسسة، يسعى إلى تحقيق أهدافه وأهدافها من خلال بذل جهد عضلي وفكري.

### د- المؤسسة:

### ❖ لغة:

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون العمل وتعديلاته، رقم 108 المادة 02، المنشور على الصفحة 1173، العدد 113 - 1996.

<sup>2</sup> عماد العلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص6.

كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وهو لفظ مشتق من institution وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما *établir* بمعنى، *instituter* فعل لاتيني الأصل يبدو الأمر في اللغة العربية.

وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناءا على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد والتأسيس. . . الخ.<sup>1</sup>

### ❖ اصطلاحا:

لقد تعددت التعريفات حول المؤسسة، سوف نتطرق لبعضها كما يلي:

نجد **عبد الرزاق بن حبيب** يعرف المؤسسة بأنها: "منظمة اجتماعية واقتصادية نوعا ما، تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".<sup>2</sup>

وأما **وليام غراهام سمنز Graham S.** فيعرف المؤسسة بأنها: "وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم أحدهما مع الآخر ويعتقد بأن أغلب المؤسسات تنمو من السلوك التبعي الذي يتغير ويصبح عادات اجتماعية لا أن تتحول إلى عرف اجتماعي، وهذا سرعان ما يتحول إلى أحكام وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الاجتماعية".<sup>3</sup>

في المقابل نجد **يونس إبراهيم حيدر** يعرف المؤسسة: "بأنها كينونة منظمة تسعى من خلال سلوكها إلى القيام بمهام اجتماعية معينة، وتحقيق أهداف محددة وهي تنظيمات معقدة ذات وظائف متعددة وذات أهداف معينة وواضحة".<sup>4</sup>

أي أن المؤسسة نظام اجتماعي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض إشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى.

ونجد **عمر صخري** يعرف المؤسسة فيقول هي: "تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد غنيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاج معينة تتولى بيعها في السوق".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> مبروحة بولحبال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج 01، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2005، ص138.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص25.

<sup>3</sup> إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996، ص14.

<sup>4</sup> يونس إبراهيم حيدر، الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 1999، ص23.

<sup>5</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط05، 2007، ص24.

أما شين فيعرفها: " بأنها عبارة عن تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به مدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكله السلطة".<sup>1</sup>

### ❖ التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الأفراد، تفاعلون مع بعضهم البعض من أجل بلوغ أهداف محددة داخل بناء تؤطره قواعد وقوانين للحفاظ على أعمالهم ونشاطاتهم.

## 7. الدراسات السابقة:

### الدراسة الأولى:

تتمثل في الدراسات التي قامت بها الباحثة (ليلى غضبان) بعنوان "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين"، وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع التطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر- باتنة- السنة الجامعية 2009-2010، حيث قامت بإجراء دراسات ميدانية في المؤسسة نفضال مقاطعة الوقود بباتنة.

وقد قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي للبحث على النحو التالي:

❖ ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين؟

كما قامت بإدراج مجموعة من التساؤلات الفرعية لهذا التساؤل وهي كالاتي:

❖ ما هي مختلف المفاهيم النظرية للحوافز وعلاقتها بالأداء؟

❖ ما هي الحوافز المفضلة لدى العاملين والتي تدفعهم للاهتمام بعملهم وتحسينه؟

❖ ما هي الأسس التي تقوم عليها الترقية؟

❖ هل يتم تطبيق الحوافز في المؤسسة بصورة فعلية أم لا؟

❖ هل في المؤسسة وعي عميق بجدوى الترقية للارتقاء بمستوى أداء العاملين؟

<sup>1</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 12 .

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة أعلاه قامت الباحثة بإدراج **الفرضيات** التالية:

- ❖ أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز.
- ❖ نتائج تقييم الأداء تؤخذ بعين الاعتبار السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة.
- ❖ اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين.
- ❖ إن إدراك الأفراد العمال لسياسات نظام الترقية يساهم في مصداقية الحكم عليه.

أما **الأهداف** التي كانت الباحثة تريد الوصول إليها فتتلخص في محاولات تسليط الضوء على المفاهيم النظرية للترقية كحافز، ومساهمتها في تحسين الأداء بالإضافة إلى توضيح أهمية الترقية ومدى مساهمتها في رفع الروح المعنوية للعاملين، كما أنها حاولت الاطلاع على الصعوبات والمشاكل التي تعترض نظام الترقية داخل المؤسسة.

أما فيما يخص المنهج المعتمد فقد قامت بالاعتماد على: **المنهج الوصفي التحليلي**، لأنها ترى بأنه الأكثر ملاءمة لمعالجة مثل هذه المواضيع.

كان حجم العينة المعتمد **147** فرد داخل المؤسسة، أين يتم اعتماد أسلوب **المعاينة القصدية** في تحديد عينة البحث، يتركز التعامل مع الأفراد العمال الدائمين والمعنيين بموضوع البحث وهو الترقية والتدرج في مناصب العمل ومساهمة كحافز في تحسين أدائهم.

وفيما يخص أدوات البحث وجمع المعلومات فقد اعتمدت الباحثة على: **الملاحظة، المقابلة، بالإضافة إلى الاستمارة والوثائق والسجلات.**

من أهم **النتائج** التي توصلت إليها الباحثة ليلى غضبان نذكر ما يلي:

❖ بينت النتائج الإحصائية أن معظم الآراء متفقة فيما يخص إتقان العمل وانتظار حافز معين، حيث كانت متوسطات إجاباتهم أقل من المتوسط الطبيعي فيما يتعلق بانتظارهم الشكر والتقدير، أو الزيادة في الأجر أو العلاوات أو ترقية في حالة إتقان العمل، حيث لوحظ أن الرغبة في هذه الأمور موجودة ولكن مجمدة نتيجة المعرفة المسبقة بأنه لا يتم تحقيقها في حالة إتقان العمل لوحده، بل هي مرتبطة بقوانين ومعايير خاصة بالمؤسسة.

❖ أما بخصوص الحوافز المادية فتتجلى أهميتها بالنسبة لأفراد العينة في البحث ودرجة تفضيلها أكبر من المتوسط الطبيعي أي أن مشكل المادة لازال قائماً مقارنة بمتطلبات المعيشة الصعبة، إضافة إلى تفضيلهم أيضاً للحوافز المعنوية ويودون وجودها بصفة دائمة بعد توفر الحوافز المادية.

- ❖ كما أوضح البحث حقيقة أخرى هي أن معظم أفراد العينة يجمعون على أن الحوافز المقدمة للأفراد العاملين تساهم في زيادة أدائهم. بمتوسط حسابي كبير يفوق المتوسط الطبيعي للبحث، قناعة منهم بأن تقديم الحوافز للعمال كفيل بجعلهم أكثر فعالية ويحرك قدراتهم نحو القيام بالعمل على أكمل وجه للوصول إلى الأداء المرغوب.
- ❖ كما وجدت أن المؤسسة محل البحث لا تقوم بتقديم حوافز أخرى لذوي الأداء المتميز والمبدعين في مجال عملهم عن بقية زملائهم، مما يولد نوع من الإحباط والتراجع في الأداء نتيجة الإحساس بعدم التقدير من طرف الإدارة للفوارق بين القدرات للعاملين.

### توظيف الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تخدم دراستنا الحالية حيث قدمت الكثير من المعلومات حول الحوافز الذي يعتبر عنصر الاشتراك بين الباحثين، وخاصة أنها قامت بدراسة الترقية باعتبارها نوع من الحوافز التي تؤدي إلى رفع الأداء بالنسبة للعامل، وقد تشابهت مع موضوع دراستنا من حيث تناولنا الحوافز بصفة عامة كذلك قد ساهمت في توجيهنا إلى نوعية المراجع التي يمكن الاعتماد عليها، بالإضافة إلى بعض الخطوات في الدراسة الميدانية.

### الدراسة الثانية:

تتمثل دراسة الطالب بن دريدي منير في: " استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز"، وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة- الجزائر- السنة الجامعية 2009-2010 حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء- سونلغاز- عنابة.

وقد قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- ❖ ما هي الاستراتيجيات المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟

ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية كما يلي:

- ❖ ما واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة؟
- ❖ ما هي الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في تدريب أفرادها؟
- ❖ ما هو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة؟

وقد سعى الباحث للوصول إلى مجموعة من الأهداف وهي:

- ❖ محاولة معرفة ما يجري ميدانياً، من خلال الوقوف على وضع التدريب في المؤسسة.
- ❖ الكشف عن الخطط والبرامج المعتمدة من طرف المؤسسة لتدريب عمالها.
- ❖ الكشف عما إذا كان العمال يحصلون عن حوافز مقابل تأدية مهامهم بالمؤسسة والوقوف على الخطوات المتبعة من طرف الإدارة في عملية التحفيز.

أما فيما يخص المنهج الذي قام الباحث بالاعتماد عليه هو: **المنهج الوصفي**.

وأما فيما يتعلق بأدوات البحث فاستعمل: **الملاحظة- المقابلة- الاستمارة- السجلات والوثائق**.

أما عينة البحث فلقد شملت **288 عامل**، أين تم اعتماد أسلوب **المعاينة القصدية الطبقية** في تحديد عينة البحث.

ومن أهم **النتائج** التي تم التوصل إليها نذكر:

- ❖ تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للتدريب في تنمية نشاطها والتي تبرزه من خلال أولوياتها، ويتجلى ذلك من خلال رسالة المؤسسة.
- ❖ تعتمد المؤسسة في تدريب أفرادها على التدريب التخصصي في مراكز التكوين التابعة لها.
- ❖ إهمال المؤسسة للطلب الشخصي للأفراد فيما يخص التدريب، واعتمادها فقط على القرارات الاستراتيجية التي تخدمها.
- ❖ تهتم المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة، وكلما زاد احتياجها لتخصص ما.
- ❖ يمكن القول أن سبب لجوء المؤسسة إلى التدريب يرجع إلى رغبتها في تنمية كفاءتها من جهة وإلى التحكم في التكنولوجيا الحديثة من جهة أخرى.
- ❖ اعتماد المؤسسة على عملية تحليل مهام منصب العمل كطريقة أساسية في تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ❖ الوصف الكامل والدقيق لمهام منصب العمل لأغلبية المناصب في المؤسسة أثر إيجابيا في عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.
- ❖ تطابق الاحتياجات التدريبية المحددة مع الاحتياجات الفعلية للأفراد.
- ❖ تنحصر عملية تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد بين المسؤولين المباشرين ومصحة التكوين.
- ❖ تعتمد المؤسسة في تقييمها للعملية التدريبية على طريقة قياس الأداء التي تعبر عن مستويين هما:



- المعيار السلوكي: تحسن مستوى مهارات وقدرات الأفراد باكتسابهم سلوكيات جديدة.
- ومعيار النتائج: من خلال تحسن مردود الأفراد.
- ❖ تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعمال، ويتم ذلك على أساس ما يبذله العامل من جهد.
- ❖ تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية، فكلما تحصل العامل على حوافز وتشجيعات كلما شجعه ذلك على بذل مجهودات أكبر.
- ❖ تعتمد المؤسسة في مكافأة عمالها على نوعي المكافآت الجماعية والفردية.
- ❖ اعتماد المؤسسة على مبدأ المشاركة في الأرباح مع العمال والذي يعتبر من أحسن الطرق التي تجعل العامل يفجر كل طاقاته الكامنة.
- ❖ لا تسمح المؤسسة للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات الحساسة.
- ❖ تقوم المؤسسة بتوفير كل ظروف الراحة للعمال للقيام بعملهم على أحسن وجه.
- ❖ تساهم السياسة التي تتبعها المؤسسة بصفة عامة في استقرار الأفراد، مما يجعلهم لا يفكرون في ترك العمل.

### توظيف الدراسة:

هذه الدراسة من الدراسات التي تخدم دراستنا الحالية حيث قدمت الكثير من المعلومات حول الحوافز والتدريب الذي يعتبر عنصر الاشتراك بين الباحثين، وخاصة أنها قامت بدراسة التدريب باعتباره نوع من الحوافز المعنوية التي تؤدي إلى رفع مستوى مهارات وقدرات الأفراد، وقد تشابهت مع موضوع دراستنا من حيث تناولنا الحوافز بصفة عامة، كذلك قد ساهمت في توجيهنا إلى المنهجية التي يمكن الاعتماد عليها، كما ساعدتنا في إعداد أسئلة الإستمارة.

### الدراسة الثالثة:

تتمثل في دراسة الباحث نور الدين بولشريش حول: " الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية"، وهي عبارة عن مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة- عنابة- السنة الجامعية 2005-2006، حيث قام بإجراء دراسات ميدانية في المستشفى " الحكيم ضربان"- عنابة- وشملت سبعة فصول بالإضافة إلى المقدمة والخاتمة.

وقد قام الباحث بطرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- ❖ ما العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها ومستوى العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟
- وتم طرح تساولين فرعيين:
- ❖ ما العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

❖ ما العلاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية؟

وسعى الباحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

❖ التعرف على علاقة الحوافز بنوعيتها (المادية والمعنوية) ومستوى أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية

الجزائرية خاصة في ظل الإصلاحات التي يشهدها قطاع الصحة العمومية في الجزائر حاليا.

أما فيما يخص المنهج اعتمد على: **المنهج الوصفي التحليلي**.

وقد تضمنت العينة **84 عاملا وعاملة**.

من أهم **النتائج** التي تم التوصل إليها من طرف الباحث، نذكر ما يلي:

❖ تأكيد العاملين بنسبة 80.90% على عدم كفاية الأجر.

❖ كما عبرت نسبة 80.95% من المبحوثين على عدم فعالية نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة، وعدم استجابتها

لتطلعات العاملين.

❖ الاختلاف في نظام الترقية ولد الإحباط وعدم استقرار العاملين في عملهم، وذلك كما عبر عنه نسبة 86.90%

من المبحوثين.

❖ عدم اهتمام المؤسسة الصحية العمومية بعملية التدريب وذلك ما أكدته نسبة 76.67% من المبحوثين هذه

الدراسة أوضحت أن الحوافز علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين بالمؤسسة، وأن انخفاض أداء العاملين ناتج

عن عدم وجود نظام الحوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد، وينعكس على نوعية الخدمات الصحية

بصفة عامة.

#### توظيف الدراسة:

بما أن موضوع بحثنا هذا يدور حول " تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الجزائرية

للاسمت " فهذه الدراسة مشابهة لها من ناحية الحوافز ونقطة الاختلاف بينهما أن دراستنا على الرضا الوظيفي في

المؤسسة الجزائرية، أما هذه الدراسة على أداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية، واستفدنا من هذه الدراسة في

دعم الإطار النظري خاصة المتعلقة بالحوافز، كما ساعدتنا في إعداد أسئلة الاستمارة ونوعية المراجع.

# الفصل الثاني: مدخل عام حول الحوافز

## والرضا الوظيفي

### تمهيد

#### أولاً: مدخل عام حول الحوافز

1. التطور التاريخي للحوافز
2. أنواع وعناصر الحوافز
3. عوامل وخصائص نظام الحوافز
4. أهمية وأهداف الحوافز
5. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
6. مبادئ وشروط نظام الحوافز

#### ثانياً: مدخل عام للرضا الوظيفي

1. عناصر الرضا الوظيفي
2. مستويات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
- أهمية الرضا الوظيفي

4. العوامل المحددة والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

5. علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

ثالثاً: النظريات المفسرة للحوافز والرضا الوظيفي

### I. النظريات الكلاسيكية

1. نظرية تايلور (النظرية الكلاسيكية)

2. النظرية البيروقراطية

### II. النظريات السلوكية

1. نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو)

2. النظرية الفلسفة الإدارية" ( "X & Y" دوغلاس ماجريجور)

### III. النظريات الحديثة

1. نظرية سلم الحاجات

2. نظرية التوقع والتفضيل (فيكتور فروم)

3. نظرية العدالة" التكافؤ" (آدامز)

4. نظرية التحفيز اليابانية" ( "Z" ويليام أوتشي)

5. نظرية العاملين (هيرزبورغ)

خلاصة

## تمهيد:

يعتبر المورد البشري هو العنصر الفاعل بين جميع عناصر الإنتاج لامتلاكه الطاقات الفكرية المتجددة التي تضمن الاستمرار في العمل وتطويره، مما جعل الإدارات الناجحة تتحول من معاملته كألة إلى الاهتمام به وباحتياجاته. هذا ما يقودنا إلى الحديث عن الحوافز المادية والمعنوية التي تمثل محركات للطاقات البشرية داخل المؤسسة، وتظهر آثارها على شكل رضا وولاء للمؤسسة، وعليه فقد أصبحت المؤسسات تسعى باستمرار إلى الاهتمام بالمورد البشري مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى كل من مفهوم نظام الحوافز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما.

## أولاً: مدخل عام حول الحوافز

### 1. التطور التاريخي للحوافز:

ترجع الجذور الأولى لمفهوم التحفيز إلى المدرسة الكلاسيكية فيما نسميه " الإدارة العلمية " التي يترجمها فريدريك هنري تايلور حيث يصدر عنه كتاب بعنوان " مبادئ ومناهج الإدارة العلمية " والذي يتحدث عن أربعة مبادئ رئيسية في الإدارة هي:

❖ إنشاء وتطوير علم خاص بالعمل لتعويض الأنظمة القديمة والمتدهورة التي يستعملها العمال وهذا العلم قاعدته تحقيق أقصى حد من الأهداف والزيادة في الرواتب.

❖ الاختيار العلمي للعمال، والتحسين المتدرج في الكفاءات (التكوين) للعمال المختارين والمتكويين علمياً للحصول على أحسن نتائج science de travail التعريف بعلم العمل.

❖ التقسيم المتساوي والعاقل والسلطة بين العمال والإدارة الذين تكون لهم علاقة تفاعلية وارتباط وثيق. تعتمد هذه النظرية على وضع معايير لقياس الأداء المطلوب، خلال الفترة الزمنية المحددة فهي نظرية تطبيق الحوافز المادية (النقدية) فعند إنجاز العمل في وقت محدد -تسيير علمي للعمل- يستفيد العامل من مبلغ مالي إضافي إلى أجره.

❖ كما يفترض " تايلور " أن اعتماد نظام متزايدة إتباعاً لتزايد حجم ومستويات الأداء، يؤدي إلى تحقيق زيادة في إنتاجية الفرد فالأجر يقابله الإنتاج الأعلى.

ولكن رغم نجاح هذه النظرية في تحقيق إنتاجية عالية في البداية وال المدى القصير مع الزمن ظهر عيبها الذي يتمثل في إهمال الجانب الإنساني للمؤسسة.

وبعدها ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الفرد ذاته باعتباره ذات قيمة عالية في التنظيم. مبادئها في مجال تحفيز الأفراد تمثلت في خلق أجواء التعاون والتفاهم والانسجام بين العمال وإدارتهم يتطلب ذلك بذل جهد من الطرفين فالإدارة عليها أن تهتم بشؤون العمال والتعرف على حاجتهم وما ينقصهم وحل مشاكلهم لضمان اندفاعهم، وعلى العمال إتقان العمل، وتنفيذ الأوامر المطلوبة منهم وتحسين أدائهم.

ويعتبره مايو " 1880-1949 " الذي بحث في أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة وبينت نظرياته على نتائج التجارب التي أجريت في " هاوثورن " التي أثبتت من خلالها أن تحفيز الأفراد ليس مرتبط فقط بالمكافآت المادية التي يحصلون عليها عند أداء جيد، بل وأيضا الشعور بتحقيق الذات وبالتالي فهو معارض لنظرية " تايلور " التي ترى بأن الفرد يقوم بالتحفيز بالمكافآت المادية فقط وأبرز " مايو " في نظريته عدة نقاط هي:

❖ أهمية الاتصالات والعلاقة بين الإدارة والعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص55.

- ❖ إن تحسين ظروف العمل المحيطة بالأفراد أعطت نتائج غير متوقعة فيما يخص فعالية الأفراد مثل (الإنارة، تخفيض أوقات العمل. . الخ، فكان الإنتاج في تزايد مستمر وانخفضت نسبة الغيابات).
- ❖ إن انتماء الفرد لمجموعة عمل تشعره بالارتياح والاستقرار، ونسبة التحيز للأفراد عند وجود علاقات اجتماعية حسنة أكبر من تحفيزهم عند تحسين الظروف المادية للعمل.
- ❖ حياة الفرد الاجتماعية مبنية أساساً على العمل.
- ❖ العمل نشاط اجتماعي.
- ❖ الحاجة إلى الاعتراف بالذات والانتماء إلى الجماعة أثر على نفسية وإنتاجية الفرد أكثر من المكافآت المادية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص55.



## 2. أنواع وعناصر الحوافز:

### 1. أنواع الحوافز:

أصبح لزاماً على المؤسسات في وقتنا الحاضر أن تدرك أن تحفيز العمال هو مسألة مهمة في صالح العمل، فمن الضروري أن نعلم بأن الأجر ليس وحده ما يعمل الأفراد من أجله، فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على " اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحفز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز".<sup>1</sup> فالحوافز نوعين حوافز ايجابية، وحوافز سلبية.

#### أ. الحوافز الإيجابية:

تلبي هذه الحوافز " حاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية والاجتماعية".<sup>2</sup> ويمكننا استعراض هذين النوعين من الحوافز -المادية والمعنوية -كما يلي:

#### ❖ الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال ذلك أنها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم، فلا بد من تقديم حوافز مادية في كل مؤسسة لضمان استمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه.

إن الحوافز المادية هي: " مجموعة الخدمات والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال بغية إشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج"، وتكون هذه الحوافز فردية أو جماعية، وتندرج تحت عنوان الحوافز المادية مجموعة من المفاهيم نستعرضها أهمها فيما يلي:

#### • الأجر:

يعرف الأجر في النظام الرأسمالي على أنه: " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي الذي يبذله في العمل".<sup>3</sup>

والأجر في معناه الاقتصادي الواسع " يطلق على جميع أنواع وأشكال المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 1989، ص

<sup>2</sup> طارق الحاج وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 1990، ص105 .

<sup>3</sup> منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1976، ص114 .

<sup>4</sup> صلاح الشنواني، المرجع السابق، ص366 .

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد الكثير من الحاجات الأولية والأساسية، فهو أول الأهداف التي يسعى العامل إلى تحقيقها من وراء عمله، ذلك أن المال الذي يحصل عليه يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية.

#### • المكافآت:

هي مبالغ من النقود تدفع بالإضافة إلى الأجر المعتاد لخدمة تؤدي إما كجزء للعمل الإضافي غير المنتظم أو التفوق في نوعيته أو كميته. ويكون إعطاء هذه المكافآت من خلال التقويم المستمر لأداء الموارد البشرية المبني على أسس علمية وفنية.

والمكافآت قد تكون:

- مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد.
- مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي.
- المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.

وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها:

- مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.
- مكافآت الأقدمية النهائية.
- مكافآت منطقة العمل.
- مكافآت التدريب.

#### • ملحقات الأجر العينية:

تتمثل في كل المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة ولقد عرف القانون الأساسي العام للعامل الجزائري الخدمات الاجتماعية العائلية بأنها: " جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن والثقافة والترويح".<sup>2</sup>

وتتخذ الخدمات الاجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة ومن أهم مظاهرها خدمة التغذية عن طريق المطعم، خدمة النقل، خدمة التعاونية الاستهلاكية، الخدمات الطبية والنشاطات الثقافية والترفيهية.

<sup>1</sup> علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ج 1، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975، ص 280.

<sup>2</sup> القانون الأساسي للعامل رقم 12/78 مؤرخ في 05 أوت 1978، ص 58، 57.

### • المشاركة في الأرباح:

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها: "استقطاع نسبة مئوية من أرباح الشركة، ليجري توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد"، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العمال وكل زيادة في هذا النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها، ويتم هذا التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ومزايا هذا النظام تتمثل في:

- تنمية مشاعر الانتماء والعضوية للمؤسسة، حيث يربط المشروع بروح المجموعة الواحدة التي تعمل في سبيل مصلحة مشتركة.

- تنمية الاجتماع المتبادل بين العمال والإدارة، من خلال الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

- تشجيع العمال على مكافحة اللامبالاة والإسراف في الوقت ومن ثم تحقيق الفعالية للمؤسسة.

### • ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمؤسسة، وفي هذه الطريقة من حق العمال امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

بالإضافة إلى هذه الأنواع توجد هناك حوافز مادية أخرى مثل: العلاوات، تقديم وجبات غذائية، تقديم

مساعدات مالية، علاج مجاني.....الخ.

### ❖ الحوافز المعنوية:

عبارة عن حوافز غير مادية ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان، فهي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

### • التكوين والتدريب:

يعتبر التدريب والتكوين من أقدم الوسائل وأحسنها في رفع الإنتاجية والدقة في العمل لأنه يسمح للعامل باستخدام الوسائل العلمية في انجاز عمله، فالتدريب الذي يخطط وينفذ بشكل سليم أداة فعالة في تحسين مهارة الأفراد عند أدائهم لأعمالهم، فهو يحقق فائدتين رئيسيتين بأن واحد فهو يزيد إنتاجية المؤسسة ويساعد في تحقيق أهدافها من

<sup>1</sup> زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1990، ص 229.

جهة ومن جهة أخرى يرفع الروح المعنوية للعاملين وذلك نتيجة إلهامهم بأبعاد عملهم وزيادة دخلهم على أساس وجود علاقة بين الإنتاج والدخل.

ومن أهم الأهداف التي يمكن أن يحققها التدريب:

- الزيادة الإنتاجية كما ونوعا.
- رفع معنويات الأفراد (ثقة العامل بنفسه، تحقيق الاستقرار النفسي).
- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي.
- ترغيب الفرد في عمله مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاج.
- زيادة مهارات وقدرات وكفاءات الأفراد.
- خفض معدل دوران العمل والتقليل من حوادث العمل.

#### • الترقية:

يقصد بها شغل الموظف المرقى وظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة والمسؤولية والسلطة ولمركز يفوق وظيفته الحالية.<sup>1</sup>

كما أن الترقية هي "أن يشغل العامل وظيفة تكون درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها من قبل ويترتب على ذلك زيادة في المزايا المادية والمعنوية للعامل.<sup>2</sup>

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من مناصبهم الحالي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم والمكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج.

#### • الظروف الفيزيائية للعمل:

تعني ظروف العمل بصفة عامة " كل ما يحيط بالفرد من عمله ويؤثر على سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل فيها".<sup>3</sup>

لذلك فالإدارة ملزمة بتوفير السلامة للعمال بتصميم ووضع برامج فنية إدارية مشتركة عالية المستوى من أجل حماية هذا الأخير من الحوادث الطبيعية، والعمل على التقليل من آثار الحوادث غير الطبيعية، وما يترتب عليهما من إصابات العمل.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 229.

<sup>2</sup> سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط4، 1969، ص 720.

<sup>3</sup> صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص 205.

### • الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي:

إن الأمن والاستقرار الذي توفره الإدارة للعمال في العمل يعتبر حافزا له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن اطمئنان الفرد حيث يكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء وذلك من خلال التأمين الصحي، وتصميم برامج للتوعية الصحية الخاصة ببيئة العمل، بهدف حماية مواردها البشرية من الإصابات والأمراض التي قد تنتج بسبب طبيعة وبيئة العمل داخل الشركة أو المؤسسة.

### • تقدير جهود العاملين:

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج وذلك كتقدير لهم على جهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كذلك هناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العمال عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة في المؤسسة يوضع فيها أسماء العمال الأكفاء وصورهم ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم وما حققوه من إنجازات.

### • إشراك العاملين في الإدارة:

حيث للعمال ممثلون في مجلس الإدارة يساهمون في إدارة المؤسسة مساهمة حقيقية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات واستراتيجيات المؤسسة واتخاذ قراراتها والهدف من ذلك هو حفز العمال عن طريق إشعارهم بأهميتهم وأن لهم صوتا في مجلس إدارة المؤسسة وكذلك تنمية الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد.

### ب. الحوافز السلبية:

هي الوسائل والطرق التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، هذا ما ينبع عنه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة مثل: الإنذار أو التأديب واللوم، خصم من الراتب، تأخير أو الحرمان من الترقية، حرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر....، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل".<sup>1</sup>

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

- لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد، ولا يستمر في الخطأ.
- من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.
- تعتبر تحذير الآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.

<sup>1</sup> إعداد: الفريق الفلسطيني للإدارة، منهاج تدريب القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، فلسطين، 1999، وثيقة غير منشورة.

إن المشكل المطروح في نظام الحوافز هو: هل يتبع المدير النمط الأول وهو الحوافز الإيجابية فيعتبر مديراً إيجابياً أم يتبع الحوافز السلبية فيعتبر مديراً سلبياً.

وهنا نقول أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي إليه الحاجة مع الأخذ بعين الاعتبار أن أكثر الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر تركز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج إيجابية أفضل على المدى البعيد حيث يرفع الروح المعنوية لدى الأفراد وهذا يساعد على إيجاد سلوك سوي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العمال.

وبالمقارنة بين الحافز الإيجابي والحافز السلبي نجد أن الحافز السلبي قادر على توفير نتائج جيدة على المدى القصير، لكن مع مرور الوقت يطرأ انخفاض على معنويات الأفراد مما ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في اللامبالاة والإسراف في وقت العمل، كثرة الشكاوى، وتكرار الغياب ومن ثم تذبذب في العملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

## II. عناصر الحوافز:

تتمثل عناصر الحوافز فيما يلي:

- أ **القدرة:** فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- ب **الجهد:** ويشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي، فالعامل المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً ويقسم الوقت ليفهم طبيعة العمل الذي يقوم به<sup>2</sup>.
- ج **الرغبة:** إن لم تكن هناك رغبة موجودة فعلياً فإن فرص الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداء العمل فعلاً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> المرجع نفسه.

<sup>2</sup> براهيم بلقايد وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران 2، العدد 17، السداسي 2، 2017، ص258.

<sup>3</sup> رزاق العصيمي، دور فن التحفيز الذاتي، مركز رزاق للتدريب عن بعد، 2005، ص04

### 3. عوامل وخصائص نظام الحوافز:

#### 1. العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إن وضع نظام الحوافز في منظمة من المنظمات حكومية كانت أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثناءه، وهي:

**أ الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم له أثر كبير في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس خوفا من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

**ب ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كدورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحرائق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها وذلك يساعد زيادة الإنتاجية.

**ج الجوانب التنظيمية:** ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف و يشمل ذلك سياسات الأجور، والمركز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته و الهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.<sup>1</sup>

#### II. خصائص نظام الحوافز:

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

**أ القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

**ب إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحريات الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات والأرقام.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحمان الهايتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1992، ص161.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص148.

- ج الوضوح والبساطة:** لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية
- د التحفيز:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- ه المشاركة:** يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحسمهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.
- و تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء.
- ز القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.
- ح الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- ط المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.
- ي الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- ك التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص148، 149.



#### 4. أهمية وأهداف الحوافز:

##### أ. أهمية الحوافز:

- لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ، وتأتي أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي حققتها وفيما يلي عدد منها:
- ❖ تحقق الحوافز زيادة في عوائد (أرباح) المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختبار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
  - ❖ تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم وهذا يؤدي إلى التقليل من القوى العمالية المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.
  - ❖ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
  - ❖ تعمل الحوافز على تقليص تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص تكلفة الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
  - ❖ تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.<sup>1</sup>

##### ب. أهداف الحوافز:

تصبوا المؤسسة من نظام الحوافز إلى خدمة نوعين من الأهداف:

##### أ. الهدف الاقتصادي:

- ❖ بالنسبة للمؤسسة: يتمثل هدف المؤسسة الاقتصادي فيما يجلبه من عوائد عادة ما يكون رفع الإنتاجية، تخفيض التكاليف، رفع المبيعات، استغلال ميزة تنافسية للمؤسسة في مجال اقتحام السوق وتحقيق المكانة وزيادة الأرباح وأيضا نظم الحوافز تبرز مواهب الأفراد وقدراتهم الابتكارية التي تساعد المؤسسة في التجديد المتواصل.
  - ❖ بالنسبة للفرد: نتائج ربحية ونجاح المؤسسة يجنيها العامل بزيادة الأجور، المشاركة في الأرباح المكافآت.
- .. الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص229، 230.

<sup>2</sup> بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2004، ص ص106، 107.

وكذلك يظهر نجاح المؤسسة في الوسائل التكنولوجية تفتنيها المؤسسة لتسهيل العمل وللتحفيز أثر على الاقتصاد ككل فزيادة وتحسين نشاط المؤسسات يساعد في التنمية الاقتصادية.

### ب الهدف الاجتماعي:

يقصد نظام التحفيز التأثير في العامل، حيث أن العنصر البشري ب يرتبط مباشرة بأي محاولة لتحسين الفاعلية وأي نظام تحفيز لا يبتعد عن هذا الهدف ولكن له هدف آخر اجتماعي فهو يؤثر على العامل من حيث الرضا والارتياح عند إشباع الحاجات المادية والنفسية المعنوية يشعره بوجود ضمن المجتمع عن طريق عمله بمختلف الجماعات التي يختلط بها في مجال عمله.

وهذا ولكي تحقق الحوافز أهدافا بنجاح يجب توفير شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها، وهي كما يلي:

- ❖ عدالة الحوافز وكفايتها.
- ❖ سهولة فهم السياسة التي تقررها المنظمة في تقريرها للحوافز.
- ❖ ارتباطها ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية.
- ❖ إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مستويات مقبولة.
- ❖ ارتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة.
- ❖ أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في أدائها.
- ❖ ارتباطها ارتباطا مباشرا ووثيقا برسالة أو أهداف المنظمة.
- ❖ ارتباطها واتصالها اتصالا مباشرا بدوافع العمل وبواعته.
- ❖ وبالإضافة إلى ما تقدم من مستلزمات وشروط يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع العن الذي تزاوّل المنظمة نشاطها فيه والتي تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم، وألا يتأثر منح الحوافز بالمنازعات الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص106، 107.

## 5. المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

تتمثل المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز في:

### أ مرحلة الدراسة والإعداد:

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

### ب مرحلة وضع الخطة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات التالية:

- ❖ تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- ❖ تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- ❖ تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- ❖ تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- ❖ تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

### ج مرحلة تجريب الخطة:

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، للتطبيق في المنظمة ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص10.

#### د مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص11.

## 6. مبادئ وشروط نظام الحوافز:

### أ. مبادئ نظام الحوافز:

- ❖ جعل حاجات العمال وواجباتهم تتطابق مع مهام المؤسسة.
- ❖ مكافأة العمال الذين يحققون ويدعمون أهداف المؤسسة.
- ❖ معاقبة العمال الذين يقومون بأعمال تتعارض مع مهمة المؤسسة.
- ❖ جعل العمال في تحد مستمر مع المشاكل التي تواجهه أثناء تأدية مهامه.
- ❖ مشاركة العمال في التخطيط للأحداث المستقبلية.
- ❖ جعل العمال متأكدين بأنهم موضوع عناية وأنهم يملكون الأدوات التي تساعدهم على النجاح
- ❖ إعطاء المسؤولية للعمال الذين لديهم المهارة والكفاءة اللازمة لتطوير المؤسسة.<sup>1</sup>

### أ. شروط نظام الحوافز:

لنجاح نظام الحوافز يجب توفر الشروط التالية:

- ❖ أن ترتبط الحوافز بأهداف العمال والمؤسسة معا.
- ❖ تناسب الحوافز مع الجهد المطلوب.
- ❖ إشراك العمال في وضع نظام الحوافز.
- ❖ بعدها عن العلاقات الإنسانية.
- ❖ أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ❖ وضوح الحافز وأسس وشروط الحصول عليه.
- ❖ متابعة أداء العمال والكشف عن الأداء المتميز.
- ❖ التقويم المستمر لنظام الحوافز وتطويره<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات لنشر والتوزيع، ط01، 2011، ص15 .

<sup>2</sup> عاطف محمد عبيد وعلي شريف، نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1988، ص14 .

ثانيا: مدخل عام للرضا الوظيفي:

## 1. عناصر الرضا الوظيفي:

يوجد ستة عناصر للرضا الوظيفي عامة منها ما هو متصل بالعمل ومنها ما هو متصل بجوانب أخرى وهذه العناصر هي:

- أ **نمط الإشراف:** فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له الأثر الأكبر على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
- ب **الرضا عن نفسه:** فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم من أجل إتقان عملهم.
- ج **الاندماج مع الزملاء في العمل:** فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين.
- د **توفير الأهداف في التنظيم:** حيث يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.
- هـ **عدالة المكافآت الاقتصادية:** يتوقع الفرد أن يحصلوا على مكافآت عادلة إذا تمت مقارنتها ببعض داخل المنظمة وكذلك إذا تمت مقارنتها بما يناله الفرد في منظمات أخرى.
- و **الحالة الصحية والبدنية والذهنية:** هناك ارتباط بين الصحة العقلية والبدنية من حيث أثرها على الفرد و أدائه ومعنوياته وهي إن كانت عوامل خارج نطاق العمل إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في محيط العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة أعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2013-2014، ص52.

## 2. مستويات الرضا الوظيفي وطرق قياسه:

### 1. مستويات الرضا الوظيفي:

هناك مستويات للرضا تتمثل فيما يلي:

- أ **المستوى الأعلى من الرضا:** وهو الرضا التام الذي يصعب تحقيقه، بحيث انه من المستحيل أن تحقق رضا كلي للعامل.
- ب **المستوى المتوسط من الرضا:** وهو الرضا الجزئي أي القبول ببعض الأجزاء من العمل دون الأجزاء الأخرى ويمكن تحقيقه نسبياً.
- ج **المستوى الأدنى من الرضا:** وهو عدم رضا العامل عن بعض مكونات العمل أو الأجزاء الضرورية بالنسبة له، وفي هذه الحالة تتعرض العلاقة الوظيفية بين الطرفين للخطر.<sup>1</sup>

### II. طرق قياس الرضا الوظيفي:

يقصد بقياس الرضا الوظيفي تلك العملية التي يتم بموجبها الحصول على الوصف الرقمي لمدى امتلاك الشخص لبعض الخواص فهو إذن عملية تجميع البيانات حول مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي واتجاهاتها وأبعادها، ثم العمل على تبويبها ووضعها بقالب كمي وبالشكل الذي تكون فيه صالحة للوصول إلى النتائج واتخاذ القرارات، وبما أن عملية القياس هي عملية وصفية فإنه يمكن أن يستفاد منها في تقييم الخواص والسمات موضوع القياس وتوفير مثل هذه البيانات يمكن الحكم على حالة الرضا الوظيفي من عدمه في مواقف معينة. ومن الجدير بالذكر أن وسائل قياس الرضا الوظيفي متعددة ومتنوعة، كما تتفاوت الفائدة المرجوة من البيانات التي تنتجها ووسائل القياس الكمي بتفاوت التفصيل الذي تحتويه هذه الوسائل، وهناك طرائق أساسية في مجال قياس الرضا استخدمها العديد من الباحثين وهي :

- أ **طريقة المقابلات الشخصية:** وتعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة المقابل (بكسر الباء) إذ يمكن بمهارته أن يحصل على البيانات الجيدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، ط1، 1997، ص88.

<sup>2</sup> مكس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة التربية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص112.

**ب طريقة رواية القصة (طريقة ثنائية العوامل):** اقترح هذه الطريقة هيرزبرج حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تذكيرهم بحادثة في حياتهم حققت لهم أعلى درجات الرضا الوظيفي، وحادثة أخرى تركت أعلى درجة من عدم الرضا ويطلب منهم أيضاً توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا.

**ج طريقة الاستقصاءات:** تعتمد هذه الطريقة على قائمة استقصاء تحتوي مجموعة من الأسئلة تتضمن عوامل الرضا، كطبيعة العمل ونوعه وساعات العمل وظروفه والترقية واتجاهات الإدارة وحرية التعبير والأجر والإشراف وزملاء العمل.

**د طريقة تحليل الظواهر:** هي من أكثر الطرائق استعمالاً وانتشاراً وبساطة إذ تعتمد على تحليل الظواهر المعبرة عن درجة الرضا لدى الفرد ومشاعره تجاهه ووظيفته كدوران العمل ومعدل الغياب وترك الخدمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص112.



### 3. أهمية الرضا الوظيفي:

ويمكن تحديد أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ❖ زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل
- ❖ تخفيض نسبة الغيابات المتكررة للعمال.
- ❖ رفع معنويات العمال وجعل الحياة ذات معنى لهم.
- ❖ العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن التجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية، مجلد 1، العدد 2، 2005، ص60.

#### 4. العوامل المحددة والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

##### 1. العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

تختلف العوامل المؤدية الى الرضا أو عدم الرضا الوظيفي من مؤسسة الى أخرى، ويمكن تلخيص هذه العوامل حسب " محمد سعيد سلطان " الى مجموعتين وتتمثل فيما يلي:

##### أ عوامل خاصة بالتنظيم (العمل): وتتمثل في:

- ❖ نظام الأجر ومشمولاته كالمكافآت والترقيات.
  - ❖ الإشراف ومدى إدراك العامل وجهة نظره حول عدالة المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشؤون عمالهم وحمايتهم.
  - ❖ اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل ومدى مرونتها مع إجراءات العمل.
  - ❖ ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية والحرارة وحجم ونوع الاتصالات ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتثقيفية.
  - ❖ تصميم مناخ العمل بما يساهم في خلق المرونة والتكامل والأهمية والتنوع.<sup>1</sup>
- ##### ب العوامل الشخصية: وتتمثل فيما يلي:

- ❖ خبرة العامل ومهاراته واستعداداته وقدراته الجسمية والذهنية في العمل.
- ❖ بناء شخصية العامل حيث أن هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف معها، وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التي لا تستطيع تحمل ضغوط العمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف.
- ❖ المكانة الاجتماعية وتقدير الذات كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعور العامل من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعا للرضا عن العمل.<sup>2</sup>

**المناقشة الجماعية:** بحيث تؤدي إلى خلق جو مناسب للعمل ومن ثمة مناقشة المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة والعمالين فيها بحيث أن هذه المناقشة تشعر العمال بأهميتهم ومكانتهم بين أعضاء المؤسسة وبالتالي توفر الرضا الوظيفي لديهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد علي عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 203 .

<sup>2</sup> طارق كمال، علم النفس المهني، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 2004، ص 121 .

<sup>3</sup> محمد علي عبد الوهاب، المرجع السابق، ص122 .

**المشاركة والاتصال:** من الضروري لكل إنسان أن يكون لديه القدرة على الاتصال المثمر والتفاهم مع الناس، والاتصال المفيد ليس معناه مجرد نقل الآراء والأوامر من القيادة إلى العمال ونقل شكاوي العمال إلى الإدارة، كما أن هناك عوامل تؤدي إلى نجاح الاتصال ولعل من أهمها سيادة جو من الثقة والتفاهم بين الأفراد الذين يعملون في المصنع أو الشركة وإذا كانت هناك مشكله ملحة في مجال العمل فانه من الواجب حلها عن طريق الاتصال، إذ انه في الحالات التي يتم فيها مفاوضة أصحاب العمل عن طريق نقابات العمال فان هذه المفاوضات قد تستمر شهورا دون أدنى نتيجة وذلك إن الاتصال لم يكن جيدا.

ومن أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل الاتصال أن يكون الرئيس غير مهتم بما يتعلق بمشاكل العمال إذ أن هذا يخلق جوا من الارتياح وعدم الثقة.

**تمثيل العمال في مجلس الإدارة:** يغضب العامل في معظم الأحيان إذا تمت معاملته على أنه مجرد آلة للإنتاج، وبالرغم من أنه يأخذ أجرا مجزيا إلا انه يتطلع دوما للمشاركة في اتخاذ القرار.

وتمثيل العمال في مجالس الإدارة ليس لمجرد انه عامل مثلهم وإنما لأنه يمثل تطور هام في مجال العمل وهذا العامل قد يرى أشياء لا يراها بقية أعضاء مجلس الإدارة وذلك بحكم موقعه في العمل.<sup>1</sup>

## II. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومن أهم العوامل ما يلي:

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

❖ **محتوى العمل وتنوع المهام:** يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص122.

<sup>2</sup> وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة لموصل، العدد 93، مجلد 31، 2009، صص8، 9.

- ❖ **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، أن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.
- ❖ **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:** إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرص الترقية وفقا للكفاءة 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 الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ إن 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 ظروف البيئة الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص8، 9.

## 5. علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي:

من الواضح وجود علاقة تبين مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز لو دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- ❖ هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.
- ❖ الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
- ❖ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- ❖ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل للمنظمة.
- ❖ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل. لذا يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولن يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله وبذلك يتحصل الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص43.

## ثالثاً: النظريات المفسرة للحوافز والرضا الوظيفي:

### 1. نظريات الحوافز:

يلجأ الأفراد إلى العمل من أجل إشباع حاجاتهم ثم تأتي الحوافز التي تساهم في جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسبين والمساهمة في الاحتفاظ بالعمال الأكفاء وحثهم على بذل جهد لائق بالحوافز المحصلة وتحسين أدائهم.

وقد برزت العديد من النظريات التي ترى بأن للحوافز دور مهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل، وتتمثل هذه النظريات في:

#### أ. النظريات الكلاسيكية:

##### 1. نظرية تايلور (النظرية الكلاسيكية):

وهي تمثل الجانب المرتبط بعلاقة الأجر بسلوك العاملين و نجدها تعتبر أن الأجر هو أهم دافع للعامل باعتباره الوسيلة الأساسية لإشباع حاجاته المادية، كما ترى هذه النظرية أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي تنظر إلى الجانب المادي فقط وتعامل العامل باعتباره فرد اقتصادي كل همه أن يزيد أجره ونجد أن هذه النظرية قد تجاهلت الجانب الإنساني وعاملت الفرد كآلة وكل همه الماديات فقط.<sup>1</sup>

بنى تايلور نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على **فرضيتين أساسيتين** هما:

- ❖ تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- ❖ إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

وقد أوضح تايلور أن أي تنظيم يجب أن يسير وفق **مبادئ علمية** محددة منها:

- ❖ يؤدي تصنيف الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- ❖ إن تصنيف الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي

الأساس لتحفيز الأفراد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكي مكي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة والعلوم الاقتصادية، جامعة النيلين، 2011، ص240.

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، المرجع السابق، صص490، 491.

❖ يمكن زيادة الحافز على الإنتاج من خلال نظام الأجور فكل زيادة يصاحبها ويقابلها أجر أعلى وهكذا.

وقد افترض تايلور أن الإنسان يعمل من أجل المال فقط وتتحدد قوة اندفاعه بمبلغ من المال وفيما يلي الافتراضات التي تناولها:

❖ الإنسان كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يكفي لإشباع حاجاته المختلفة.

❖ الإنسان كائن عقلائي يسعى لتنظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

❖ يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا ماليا عاليا وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل مرتبطة بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد، وكلما عرض مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه في العمل أكبر.<sup>1</sup>

ورغم إسهاماتها إلا أنها لم تسلم من النقد ولعل أبرز الانتقادات هي:

- ❖ اعتقادها أن الفرد كسول بطبيعته ومن ثم يجب مراقبته وتحفيزه باستمرار خاصة ماديا.
- ❖ نظرتها إلى العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط.
- ❖ إهمال النواحي الإنسانية بالنسبة للعنصر البشري واستعماله عن طريق الحوافز المادية.
- ❖ الاعتقاد بأن الفرد شخص أناني يسعى إلى تعظيم مكانته الذاتية على حساب المصلحة العامة.
- ❖ اعتمادها على التنظيم الرسمي و العلاقات الرسمية في المنظمة و العلاقات الغير الرسمية في المنظمة هي شر يجب محاربهه و القضاء عليه.<sup>2</sup>

## 2. النظرية البيروقراطية:

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها "ماكس فيبر" (1864-1920) وهي البداية لنظرية التنظيم العلمية، حيث هدف فيبر إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيفية التأثير على الأداء والسلوك التنظيمي، وقد قصد من البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم الذي هو عبارة عن بناء عقل أو فكرة شيدت بطريقة عقلية

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص491.

<sup>2</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص28.

خالصة يصعب أن تجد لها مثالا في الحياة الواقعية،<sup>1</sup> وقد أراد " فيبر " من وراء هذا النموذج الحديث أن يكشف عن نوع من البناء التنظيمي، وبصفة خاصة التنظيم العقلاني اشاره الحد الأصلي المعرفة المعاصر البعيد عن الكفاءة والفعالية.

ويعتقد " فيبر " أن البيروقراطية هي أعظم اختراع اجتماعي للإنسان، وأن التنظيم البيروقراطي في نظره يشير إلى التنظيم القائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة، كما أنه يتكون من أشخاص وإمكانات مختلفة، وطرق مرسومة لأداء الأفعال، فالإدارة البيروقراطية مثلا تعني ممارسة التحكم والرقابة على أساس المعرفة، وهذا هو جانب البيروقراطية الرشيدة.

ويعرض " فيبر " الخصائص أو العناصر التي يتميز بها نموذجها كما يلي:

- ❖ كل وظيفة لها مجموعة من القواعد والقوانين التي توضح مجالات التخصص وتقسيم العمل.
- ❖ توزيع الواجبات الرسمية وتوزيع السلطة وتحديد لكل وظيفة.
- ❖ المهام تكون محددة بوضوح حسب التسلسل الهرمي للسلطة.
- ❖ علاقة الموظفين بالسلطة المسؤولة عنهم علاقة غير شخصية، معنى هذا أنها لا تخرج عن نطاق الواجبات الرسمية في إطار التنظيم الرسمي.
- ❖ يتم اختيار الموظفين بناء على مؤهلاتهم الفنية في أكثر الحالات رشدا، كما أن تعيين الوظائف يتم عن طريق الانتخابات أو المؤهلات العلمية، أو عن طريق الاثنين معا، والتربية إلى المستويات الإدارية العليا لا يحظى بها إلا المؤهلون فقط.
- ❖ إدارة التنظيم مبني على قواعد مكتوبة وموثقة يمكن العودة إليها عند اللزوم.
- ❖ الفصل التام بين الملكية العامة والخاصة، أي أن العمال في التنظيم البيروقراطي لا يملكون وسائل العمل والإنتاج، ولكنها تقدم إليهم في شكل نقود أو أدوات، وعليهم تقديم تبريرات عند استخدامها، ومن هنا كان لا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والمتعلقات الشخصية الوظيفية.
- ❖ يخضع الموظفون إلى جزاء شديد منظم، وسلوكهم في المكتب يكون مراقبا.
- ❖ الحد من العلاقات الشخصية بين الأفراد العاملين في التنظيم، وسيطرة العلاقات الرسمية البعيدة عن العاطفة والتحيز.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص253.

<sup>2</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلاكلك، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلوسكسفونية، القاهرة، مصر، ط2، 1976، ص198.



وبالاستناد الى هذه السمات المميزة للتنظيم البيروقراطية، يمكن ان نستكشف أن أهم الخطوط الرئيسية التي تبرز وضعية الموظف وعلاقاته الداخلية الوظيفية سواء كانت بينه وبين الأعضاء أنفسهم أو بينه وبين التنظيم ككل، أنه يكون في حرية شخصية، ولكن، امتثاله واحترامه للسلطة يكون طبقا للقواعد غير الشخصية وعلاقته بالتنظيم تكون واضحة ومحددة بالمعالم حسب نظام التسلسل الداخلي للتنظيم وكل فرد من ذلك يتمتع بقدر معين من الكفاءة الإدارية والمقدرة والخبرة الفنية، بالإضافة إلى وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل.

ولكن نكتشف من كل هذا أن نظرة البيروقراطية، كما رسمها "ماكس فيبر" "تجرد الإنسان من المكونات النفسية والاجتماعية له، مادام مجبر على أداء وظيفته في إطار محدد مع العلاقات الرسمية والإجراءات المحددة مسبقا بالرغم من أن هذه الوظيفة تضمن له الحماية والمساواة في المعاملة".<sup>1</sup>

وأخيرا يمكن القول إن ماكس فيبر "من خلال نموده المثالي للبيروقراطية أراد أن يقيم نموذجا يساعد العامل على أداء وظيفته على أكمل وجه موضحا في ذلك محاور ومعايير يقوم عليها التنظيم البيروقراطي كالتخصص في العمل والرقابة والإشراف الصارم.

<sup>1</sup> فيصل فخري مرار، البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال، دار التأليف، مصر، 1978، ص10.

## II. النظريات السلوكية:

### 1. نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو):

تركز هذه النظرية على خلق أجواء التعاون والتفاهم والانسجام بين العاملين والإدارة وهذا يتطلب التعرف على طبيعة رغبات أو سلوك واتجاهات العاملين لإمكان الحصول على مشاركتهم الفعالة نحو تحقيق الأهداف، ومن أبرز المساهمات في بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب مصانع "هاوثورن" التي أجراها العالم "إلتون مايو"، وتعتبر دراسة كيلوت من الدراسات التي أسهمت في وضع نظرية الحوافز.

وتقدم فكرة على أساس أن المنظمة هي مجتمع إنساني يهدف إلى تحقيق أهداف محددة يشترك في تحقيقها مجموعة من المرؤوسين والرؤساء حيث يعتمد تحقيق تلك الأهداف على طبيعة العلاقة بالمنظمة، فالعلاقة القائمة على أساس الود والاحترام تعتبر سبب رئيسي في ارتفاع كفاءة وإنتاجية المنشأة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها "دراسة مايو" هي اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية كمحفز حيث أن تماسك الجماعة والالتزام بمبادئها يؤثر بشكل واضح على إنتاجية العمال، وسلوكهم أثناء العمل ومن أهم المبادئ التي قامت عليها النظرية هي:

- ❖ إن التنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين مجموعات من الأفراد المنعزلين غير المترابطين بينهم.
- ❖ إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك الأفراد في التنظيم الذين يتأثرون هو بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد والتي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- ❖ إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، ومع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب وتحقيق التعاون بين التنظيم الرسمي وغير رسمي.
- ❖ إن الاتصالات بين الأفراد داخل التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك مجموعة من الاتصالات الغير رسمية، والتي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فعالية على سلوك العاملين.<sup>1</sup>

بالرغم من مختلف الإيجابيات التي جاءت بها هذه النظرية فقد تعرضت لمجموعة من الانتقادات وهي:

- ❖ أغفلت أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم بتركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي.

<sup>1</sup> أحمد أبو سن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، السودان، ط01، 2007، ص160.

- ❖ لقد ركزت على الحوافز الغير مادية وتجاهلت أثر الحوافز المادية وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.
- ❖ إن تركيز نظريات العلاقات الإنسانية على أن إنشاء جماعات العمل و إتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل و لكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به، فهناك أمور موضوعية لن تتأثر الجوانب الاجتماعية للعمل.<sup>1</sup>

من خلال عرض نظرية العلاقات الإنسانية نلاحظ أنها جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية التي أهملت الجوانب النفسية وركزت على الجانب المادي فقط، حيث قامت هذه النظرية بدراسة التنظيم كنسق اجتماعي، واعتبرت أن التنظيم الغير رسمي هو التنظيم الناجح في جماعات العمل، حيث يسمح بإنشاء علاقات مع بعضهم البعض دون قيود وحوافز تربطهم، وبالتالي الإحساس بروح الجماعة والتعاون والولاء ورفع معنوياتهم ومن هنا الرضا الوظيفي، لكن يجب الإشارة إلى أن ترك الفرد العامل على حريته ودعمه داخل المؤسسة لا يمكن أن يكون صالحا دائما، فالعامل الغير مراقب يتهاون في أداء عمله وأيضا الحوافز المعنوية قد لا تكون كافية دائما، فالفرد لديه حياته ومصاريفه وبالتالي لا بد من مال من أجل تغطية حاجاته وبالتالي يجب التوفيق بين الحوافز المادية والمعنوية ودراسة حالة العامل وما يحتاجه من حوافز.

## 2. النظرية الفلسفة الإدارية "X & Y" « (دوغلاس ماجريجور):

قدم عالم النفس الاجتماعي " ماجريجور" (1906-1964) وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرف نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية، أسماهما نظرية X ونظرية Y في كتابه الموسوم " الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة 1960.<sup>2</sup>

### ❖ نظرية X:

تنتقل نظرية من افتراض مراده أن العامل لا يحب العمل ويعمل جاهدا لتفاديه وكونه لا يحب العمل فهو لا يبذل جهدا يسمح به للمؤسسة تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك، وتحت المراقبة والتسيير

<sup>1</sup> لوكيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مكتب التطبيقات التقنية والتربوية، جامعة منتوري، دار الهدي للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، ط01، ص221.

<sup>2</sup> علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 85.

ومهددا بالتوبيخ لأنه يفضل أن يكون مسيرا كونه يخاف المسؤولية، ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التسديد واستعمال القوة وهذا ما يسمى بفلسفة الضغط.<sup>1</sup>

### ❖ نظرية Y:

أن الفرد وفقا لهذه النظرية هو بطبيعته إنسان فعال قادر على العمل وراغب فيه، قادر على تحمل المسؤولية والاستعداد لتنمية أهداف المنظمة، متحمس للقيادة وعلى الإدارة خلق الظروف الملائمة لزيادة قدراته ولتحقيق أهدافه، لذلك فهم محررون من الرقابة المباشرة ولهم الحرية لتوجيه أنشطتهم ولتحمل مسؤولياتهم وإشباع حاجاتهم للإنجاز والاحترام وتحقيق الذات، وعلى الإدارة تفويض سلطاتها للأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإدارية.<sup>2</sup>

من خلال ما تقدم نلاحظ أن "ماجريجور" ركز على نظرة المسؤول والإدارة للعامل، لكنه تجاهل أسلوب القيادة إذ أن القائد يلعب دورا هاما في المنظمة وهذا ما أثبتته النظريات المتعددة.

<sup>1</sup> داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006، ص ص54-53.

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، ط2، 2000، ص 106.

### III. النظريات الحديثة:

#### 1. نظرية سلم الحاجات (أبراهام ماسلو):

جاء بهذه النظرية العالم "أبراهام ماسلو" وتعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات التحفيز شيوعاً، وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، لذا فالحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة وأن الحاجات التي أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً، وتقوم هذه النظرية على مبادئ أساسيين هما:

- ❖ أن حاجات العامل مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويات العامل.
- ❖ إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر إلى سلوك الفرد وبالتالي فإن الحاجات المشبعة ينتهي دورها في عملية التحفيز.<sup>1</sup>
- صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:
- ❖ **الحاجات الفسيولوجية:** وهي تلك الحاجات المرتبطة بضروريات البقاء على قيد الحياة، وتشمل الطعام والماء والملبس والمأوى . . . ، ويرتبط إشباع الحاجات الأساسية عادة بالنقود كقوة شرائية، وتشكل قاعدة هرم السلم.
- ❖ **حاجات الأمن والطمأنينة:** وتعتبر عن حاجة الفرد للأمن والطمأنينة وتجنب المخاطر، ولا تتضمن هذه المخاطر المادية للفرد لتتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمان المستقبل، وتأتي من حيث الأهمية والأولوية الثانية في السلم.
- ❖ **الحاجات الاجتماعية:** حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفيزيولوجية ويحقق مستوى معين من الأمن والطمأنينة والأمان فإنه يتطلع لإشباع حاجات اجتماعية والتي تتمثل في شعوره بالانتماء إلى الآخرين وقبول الآخرين، ولذا فإن الشعور بالدفء والود والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية وتكوين العلاقات والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاهل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يطمح الفرد لتحقيق سبل إشباعها.<sup>2</sup>
- ❖ **الحاجات للتقدير:** إن هذه الحاجة ذات شقين يتعلق الأول بالاعتبار ويشمل الثقة بالنفس واحترامها وجدارتها واستقلاليتها، وتقود الرغبة في إشباعها إلى شعور الفرد بالمقدرة والقوة، الشق الآخر له أن يتم

<sup>1</sup> جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2013.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعية، الإثراء للنشر والتوزيع، الإمارات، ط01، 2008، ص 323.

تدعيمها من الآخرين بحيث أنه موضوع اعتزاز واحترام وتقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم وهكذا.<sup>1</sup>

❖ **حاجات تحقيق الذات:** إن ظهور حاجات تحقيق الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف "ماسلو" حاجة تحقيق الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح أكثر قدرة عن فعل أي شيء يستطيعه.<sup>2</sup>



الشكل رقم " 01 " : يوضح المخطط هرم " أبراهام ماسلو للحاجات الإنسانية".

## 2. نظرية التوقع والتفضيل (فيكتور فروم):

لقد طور هذه النظرية عام 1964، ويرى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين يتخذها باعتقاده أن لديه القدرة للقيام به وأن ذلك السلوك سيؤدي لا محالة إلى نتيجة ما وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعاته وهي كما يلي:

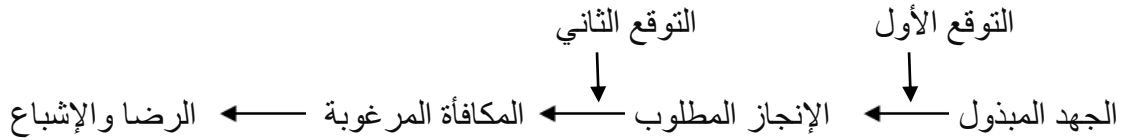
- ❖ التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.
- ❖ التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب يستحق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجاته.<sup>3</sup>

وبالتالي تحقيق الرضا كما يظهر في الشكل التالي:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص323.

<sup>2</sup> كامل بربر، المرجع السابق، ص 104.

<sup>3</sup> علي محمد ربايع، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار الضياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص82.



### الشكل رقم " 02": يوضح المخطط " نموذج التوقع".<sup>1</sup>

وتعتبر نظرية التوقع وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وأن تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها: فمثلا قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما سبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب وغيرها.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظرية تقوم على فكرة أساسية وهي: أن أي عمل يقوم به الفرد بالضرورة يتوقع منه النتيجة أو ما يسميه الإنجاز، ومن هنا يمكن القول إن مختلف الأعمال التي يقوم بها الفرد لا يمكن توقع حصول النتيجة المرغوبة فيها لأنه أحيانا هذه الأعمال لا يمكن الخروج منها بنتيجة حتى وإن كانت أجريت من قبل وتحصلوا على نتائج باعتبار أن الأفراد يختلفون والظروف أيضا تختلف.

### 3. نظرية العدالة "التكافؤ" (آدامز):

تقوم نظرية العدالة لـ "آدامز" على نص أساسي ووسيط وهو رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، وتعرف النظرية العادلة على أنها اعتقاد الفرد بأنه عامل يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وعدم العدالة إذا كان عكس ذلك، أي اعتقاد الفرد بأنه عامل يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، وتعد هذه النظرية من النظريات المشتقة من عملية المقارنة الاجتماعية، وتتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقا لأربع خطوات هي:<sup>3</sup>

❖ تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة، والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 82.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2002، ص ص 293، 292.

<sup>3</sup> علي غربي، المرجع السابق، ص 88.

- ❖ تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.
- ❖ مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين، على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
- ❖ ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

كما أن نظرية العدالة ترى أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته، وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب، إلى مداخلته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مداخلتهم، وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فسيندفع لجعلها أكثر توازناً<sup>1</sup>.

وقد حدد " آدمز " ستة طرق شائعة يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، وهي:

**تغيير المدخلات:** يمكن للفرد أن يغير مداخلته، فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، يميل إلى تقليل مجهوده المبذول في العمل.

**تغيير النواتج:** يمكن للفرد أن يغير نواتجه، فقد يطلب علاوة أو زيادة في الأجر، أو البحث عن مسارات تطوير ونمو إضافية.

**تغيير الإدراك الذاتي:** أي محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه، وذلك كأن يحول الفرد نفسه، وذلك كأن يحول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، ليبرر أن عطاءه للمؤسسة منخفض بالفعل، ولهذا فهو لا يستحق أكثر مما تحصل عليه، وتعتبر هذه الخطوة من أصعب الاستجابات تطبيقاً.

**تغيير إدراك الآخر:** أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمداخلته ونواتج الآخرين، إذ في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافأته أن يبرر ذلك بأن مجهودات الآخرين لا بد أن يكون أكبر مما يبدو عليه بالفعل.

**تغيير محور المقارنة:** يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة، وذلك بأن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم أكثر حظاً أو أن لهم مهارات وقدرات خاصة، أو أنهم مفضلين لدى المدير.

**ترك الموقف:** أما الاستجابة الأخيرة فتتمثل في ترك الموقف بكامله، في هذه الحالة قد يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل، وذلك بغرض التخفيف من الشعور بعدم العدالة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة لديوان الشرق للحليب ومشتقاته، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة العمال ومعهد العلوم الاقتصادية، جامعة الإخوة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 1998-1999، ص 28.

<sup>2</sup> علي الغربي، مرجع سابق، ص 90.



#### 4. نظرية التحفيز اليابانية "Z" (ويليام أوتشي):

لقد شهدت اليابان تطورا اقتصاديا هائلا بعد الحرب العالمية الثانية جعلها من أوائل المنافسين تجاريا وصناعيا على مستوى العالم، ويعزى كثير من هذا النجاح إلى الأسلوب الإنساني المتفرد الذي اتبعته الشركات اليابانية في معاملة العاملين والتوظيف مدى الحياة والتقييم بعد المدى بالإضافة إلى الكونفشيوسية التي سيطرت على الأخلاق اليابانية، هذا الأمر أدى إلى تحفيزهم وتفانيهم في أداء أعمالهم،<sup>1</sup> وقد تمثل ذلك في الآتي:

- ❖ يتمتع العامل الياباني بالأمن الوظيفي والتوظيف الدائم مدى الحياة وهذا الأمر جعل درجة ولائه عالية وأصبح يغلب مصلحة المنظمة على مصلحته الخاصة.
- ❖ تحترم الشركة اليابانية نظم الأقدمية في الترقيات وهذا أدى إلى مزيد من الولاء.
- ❖ تقدم الشركات اليابانية في إشراك العاملين في أرباح الشركة وهذا لا يحفز لأداء متطور.
- ❖ تقوم الشركة بتدريب العاملين باستمرار لمواكبة التطور وهذا يشعر العامل بأنه مؤهل لإنجاز الأعمال بإتقان ويحفزه للعمل.

كما اعتمدت على مبادئ العلاقات الإنسانية السليمة في أسلوب الإدارة وذلك على الاعتبارات التالية:

- ❖ العضو العامل: من حيث تكوين الشخصية ووضعه الاجتماعي.
- ❖ أسلوب الإدارة: وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق المؤسسة.
- ❖ أهداف المرؤوسين: مما يعود بتحقيق أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة على حد سواء والتي تتمثل فيما يلي:

- زيادة الثقة والمودة والتعاون في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الحرية والاستقلالية للعاملين.
- زيادة الإنتاجية والفعالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد أبو سن، المرجع السابق، ص 168.

<sup>2</sup> محمد رسلان الجبوشي، جميلة جاد الله: الإدارة والتطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص155.

## 5. نظرية العاملين: (هيرزبورغ)

تعود هذه النظرية إلى عام 1959، عندما قام العالم "هيرزبورغ" بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، ووجد بأن الأفراد لديهم مجموعتين من الحاجات، الحاجات الأساسية والحاجات التي تتطلب النمو والتطور، وبين أن هناك صفات أو عوامل في العمل ترتبط بالرضا عن العمل وأن هناك عوامل تؤدي إلى عدم الرضا.<sup>1</sup>

❖ **العوامل الدافعية:** وهي التي يؤدي وجودها إلى شعور الموظف بالرضا والعامل المشترك في هذه العوامل إنما يتصل بعوامل ذاتية يعززها العامل لذاته ومنها ما يتصل بالشعور بالإنجاز واعتراف الآخرين بجهده وطبيعة العمل ودرجة المسؤولية التي يتحملها وفرص التقدم.

❖ **العوامل الوقائية:** وهي التي يمنع توفرها بالشكل المطلوب حالة عدم الرضا فهي تشمل النمط الإداري في التنظيم وطريقة الإشراف فلا تختلف كثيرا عن نظرية ماسلو للحاجات وإن طرحت بطريقة مختلفة، والاختلاف الوحيد بينهم أنها لا ترى العوامل ضمن فئة واحدة، فمثلا عند توفر عوامل فئة قد لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا والقبول في فئة أخرى بل يمنع فقط حالة الاستياء، إذ يقتصر دورها في المحافظة على الأمن والسلامة بالدرجة الأولى دون إرباك العمل في التنظيم في حين أن وجود العوامل الدافعة في التنظيم يعني أن هناك شعور بالرضا وغيابها يعني عدم الرضا وليس الاستياء.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظرية واقعية في طريقة معالجتها للعوامل التي تؤدي إلى شعور الفرد العامل بالرضا الوظيفي وتقدير المسؤول للمجهودات التي يبذلها وهذا يعطيه شعور بالإنجاز والافتخار والرضا، ونلاحظ أيضا أن هذه النظرية لها صلة وثيقة بنظرية ماسلو للحاجات حيث قام "هيرزبورغ" بتقليص مستويات ماسلو الخمسة إلى مستويين، حيث أن العوامل الوقائية ساعدت في تخفيض حالة عدم الرضا عن العمل وهي تعادل حاجات المستويات الدنيا عند ماسلو (الأمن، سلامة، الحاجات الاجتماعية)، أما إذا كانت موجودة فيكون فيها الرضا في درجة الحياد أي عدم الشعور بالاستياء، أما العوامل الدافعية فهي العوامل التي تجعل الفرد يتحمس لإنجاز الأعمال وهذا يؤدي إلى شعوره بالإنجاز واعتراف الآخرين لجهده وأيضا ما يرتبط بمحتوى العمل وطبيعته وفي هذه الحالة يكون الفرد في حالة رضا وإشباع.

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص263.

<sup>2</sup> علي محمد ربايعه، مرجع سابق، ص ص83، 82.

## خلاصة:

من خلال هذا الفصل حاولنا التعرف على مفهوم الحوافز ومراحل تصميمه وكذلك الرضا الوظيفي وعناصره وطرق قياسه.

ويمكننا أن نستنتج: أن منح الحوافز له أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة، لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط للحوافز أن تحقق الرضا الوظيفي للعامل وذلك يؤدي به إلى تحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية بكفاءة وفعالية، ولن يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز شامل للمؤسسة يقود إلى تقبل العامل لبيئة عمله وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

# الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية

## لدراسة الميدانية

### تمهيد

#### أولاً: التعريف بميدان الدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية

2. المجال المكاني

3. المجال البشري

4. المجال الزمني

#### ثانياً: منهجية البحث

1. المنهج المستخدم

2. أدوات جمع البيانات

3. عينة البحث وكيفية اختيارها

**تمهيد:**

يشتمل هذا المبحث على الإجراءات التي اتبعناها في الدراسة الميدانية من التعريف بميدان الدراسة إلى اختيار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع وكيفية اختيارها، مع تعريف المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، كما تطرقنا إلى الأساليب الإحصائية التي استخدمت لدراسة وتحليل البيانات.

## أولاً: التعريف بميدان الدراسة:

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

قبل أي دراسة ميدانية لا بد على الباحث الاجتماعي القيام بدراسة استطلاعية للمكان الذي ستجرى فيه الدراسة الأساسية.

لذلك قمنا بالإقدام على هذه الخطوة لتحقيق مجموعة من الأهداف التي يمكن ذكرها كما يلي:

❖ ضبط عنوان الدراسة ومتغيراتها.

❖ الوقوف على حيثيات الدراسة.

❖ معرفة نظام الحوافز الذي تقوم عليه هذه المؤسسة.

ولتحقيق هذه الأهداف انطلقنا في إجراء هذه الدراسة الاستطلاعية التي تمثل مجالا هاما من مجالات دراستنا لأخذ صورة عن الحوافز المقدمة من طرف هذه المؤسسة الجزائرية كما هو موجود ميدانيا، لذلك فقد بدأت دراستنا بالتواصل مع عامل من عمال هذه المؤسسة الذي ساعدنا في التواصل مع مسؤول تكوين وتطوير المهارات حيث قدم إليه معلوماتنا وتحدث إليه عن دراستنا الراهنة، والذي أبدى ترحيبه واستعداده الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة، من خلال اتصاله بنا وتقديمه كل التسهيلات وكل المعلومات التي أثرت موضوعنا، كذلك تحديده موعدا لنا مع مدير الموارد البشرية يوم الأربعاء 23 مارس 2022 لإجراء المقابلة، وهو ما سمح لنا بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تتمحور حول موضوعنا.

### 2. المجال المكاني:

#### التعريف بمعمل لافارج للإسمنت بالمسيلة:

المالك: لافارج للإسمنت الجزائر.

تعد مجموعة لافارج Lafarge الرائدة عالميا من أبرز المؤسسات القائمة على إنتاج مواد البناء من إسمنت وخرسانة وغيرها ، وهي منتشرة في أكثر من 78 دولة ، وتتبع المجموعة استراتيجية تقوم على توقع احتياجات الصناعة من مواد البناء بهدف تلبيةها مسبقا ، ويعمل بها أكثر من 76000 موظف حول العالم ، وقد انطلقت أعمال لافارج سنة 1833 عند قيام أوغست بافيه بتأسيس استثمار متخصص في تصنيع الخير في فرنسا ، من خلال الاستحواذ على عدد من مؤسسات الجير والإسمنت ، وبعد ذلك أصبحت المجموعة من بين أكبر منتجي الإسمنت في فرنسا بحلول أواخر عام 1930 ، حيث تقوم المجموعة باتباع استراتيجية قوية للتوسع العالمي ، كان ذلك لأول مرة عام 1864 عند تزويد مصر بالجير لبناء قناة السويس ، واستمرت في التوسع في كل من شمال إفريقيا الجزائر ، المغرب ، المملكة المتحدة ، البرازيل ، كندا ، أمريكا الشمالية والشرق الأوسط الأردن.

ويقع المقر الرئيسي للمجموعة بالعاصمة الفرنسية باريس، إذ تعمل على تطوير عملياتها التجارية في الأسواق سريعة النمو بصفة خاصة وتولي المجموعة اهتماما كبيرا بالتنمية المستدامة والتقدم الاجتماعي وحماية البيئة في محور استراتيجياتها، ومنذ سنة 2005 تصنف Lafarge سنويا ضمن أفضل 100 مؤسسة متعددة الجنسيات من حيث التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة دراسة *corporate Kinghts inc*.

أما مؤسسة لافارج حمام الضلعة محل دراستنا الميدانية فتعود أصل ملكيتها إلى مجموعة أوراس كوم المصرية، حيث كانت تسمى المؤسسة الجزائرية للإسمنت ابتداء من تاريخ 03 مارس 2003 وإلى غاية 2009، كأول مؤسسة مملوكة بالكامل للقطاع الخاص في الجزائر، ومنذ سنة 2009 أصبحت مملوكة لمجموعة لافارج الفرنسية للإسمنت حيث تم نقل حصة 2100 من مؤسسة أوراس كوم لمواد البناء القابضة لمجموعة أصول الإسمنت إلى مؤسسة لافارج الفرنسية عما يزيد عن 112 مليون دولار.

#### الموقع: ولاية المسيلة، حمام الضلعة.

تقع مؤسسة الإسمنت لافارج حمام الضلعة على بعد 07 كلم جنوب شرق دائرة حمام الضلعة، وعلى بعد 03 كلم إلى الشرق من الديبل، وتحديدا على بعد 30 كلم من الشمال الغربي لولاية المسيلة، وعلى بعد 240 كلم تقريبا جنوب شرق الجزائر العاصمة، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 100 هكتار منها 25 دون إنتاج و75 مخصصة للإنتاج، وهي مساحة تسمح للمصنع بالعمل في ظروف جد ملائمة، نتيجة القرب من مصادر المواد الأولية محاجر، مياه، طاقة بالإضافة إلى موقعها بالقرب من الطريق الوطني رقم 45 كميزة للمصنع وحافز للزبائن، وقد بدأت المؤسسة بالإنتاج الفعلي للإسمنت في سبتمبر 2003، بما يقارب من 632 عامل، حيث تم تسجيلها تحت رقم 01 : ACC16,00166868 بالسجل التجاري، يتمحور نشاطها الأساسي حول إنتاج الإسمنت الرمادي، وقدر رأس مالها الاجتماعي عند التأسيس، 7.256.602000 دج ذات الشكل القانوني شركة ذات أسهم ACC/SPA، حيث تستحوذ على ما نسبته 37% من الحصة السوقية للإسمنت بالجزائر، ويتواجد مقرها الرئيسي بحيدرة بالجزائر العاصمة، باعتبار لافارج مؤسسة متعددة الجنسيات في الجزائر تقوم بإنتاج أنواع جديدة للإسمنت وتسعى إلى اكتساب أكبر حصة سوقية بين منافسيها وتعتمد المؤسسة على استراتيجية تركز على إدخال التكنولوجيا الحديثة دون اللجوء إلى عدد كبير من العمال، وشعارها في ذلك **Lafarge مواد بنى الحياة لآلاف المواطنين الجزائريين.**

يمكن تصنيف مصنع لافارج ضمن أحدث مصانع الإسمنت على المستوى الدولي وذلك من خلال:

- ❖ ترسيخ الأمن الصناعي كأولوية وقيمة فعالة.
- ❖ تحكم حديث، وجود جودة ومنهجية دائمة.
- ❖ تحسين استهلاك الطاقة.
- ❖ التحكم في انبعاثات الطاقة.

❖ مركزية القيادة والسيطرة على المصنع بأكمله.

### نطاق الإنتاج:

❖ إسمنت شامل: (CPJ- CEM II/B 32,5 R NA442) هو إسمنت عالي الجودة صالح لجميع الاستخدامات الشائعة (المباني الفردية، أعمال الترميم).



❖ إسمنت متين: يتكون من (CPJ – CEM II/B 42,5 R NA442) مصمم للمنشآت التي تتطلب أداء ومقاومة عالية مثل المباني الكبيرة.



❖ إسمنت مقاوم: يتكون من (CPJ- CEM I 42,5 N-SR3 NA442) وهو عبارة عن إسمنت مقاوم للكبريتات، مصمم للبناء في البيئات العدوانية كيميائياً وبعض الهياكل الخاصة مثل السدود وخطوط الأنابيب وغيرها.



### فترة الانجاز:

- ❖ تم إطلاق أول كيس من الإسمنت في 17 سبتمبر 2003.
- ❖ انطلاق الخط الأول (المدة 20 شهرا) ابتداء من مارس 2004.
- ❖ انطلاق الخط الثاني (المدة 18 شهرا) ابتداء من جوان 2005.

### البيئة والمحيط:

تتمثل في الامتثال للمعايير الجزائرية وعلى وجه الخصوص:

- ❖ التحكم في انبعاثات الغبار المنتشرة.
- ❖ التحكم في إدارة المياه (إعادة التدوير والمعالجة وما إلى ذلك).
- ❖ بداية الالتزام بنظام الإدارة البيئية سنة 2015.



مناظر لمصنع الإسمنت:



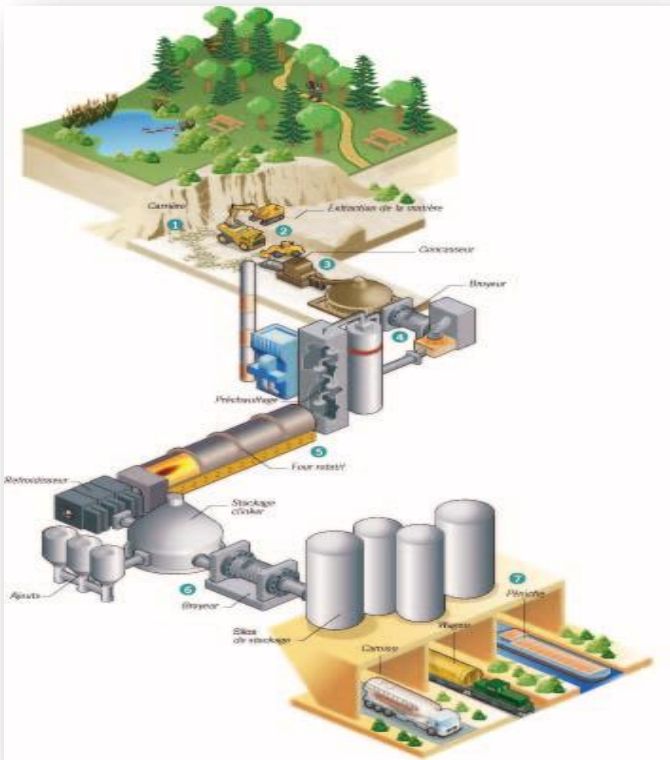
### الصحة والسلامة: قيمة / الأولوية الأساسية:

حيث يسعى المشرفون في المصنع على أن يكون:

- ❖ رائدا عالميا في مجال الصحة والسلامة.
- ❖ ضمان بيئة عمل آمنة وصحية للموظفين والمقاولين والمسؤولين وجميع أصحاب المصالح.
- ❖ الالتزام والانفتاح وتلبية المتطلبات.
- ❖ في كل سنة يمثل شهر الصحة والسلامة فرصة لتوعية جميع الموظفين حول هذا الموضوع وتعزيز ثقافة الصحة والسلامة لديهم.

### خطوات الإنتاج الرئيسية:

- ❖ استخراج المواد الخام.
- ❖ تحضير المواد الخام (التكسير والتجانس).
- ❖ تكسير المواد الخام وتخزينها.
- ❖ الكلنكر: الحرق في الفرن على درجة حرارة 1450 درجة مئوية.
- ❖ تكسير الإسمنت وتخزينه في 5 صوامع.
- ❖ التعبئة والتغليف والشحن في أكياس.







### استخراج المواد الخام:

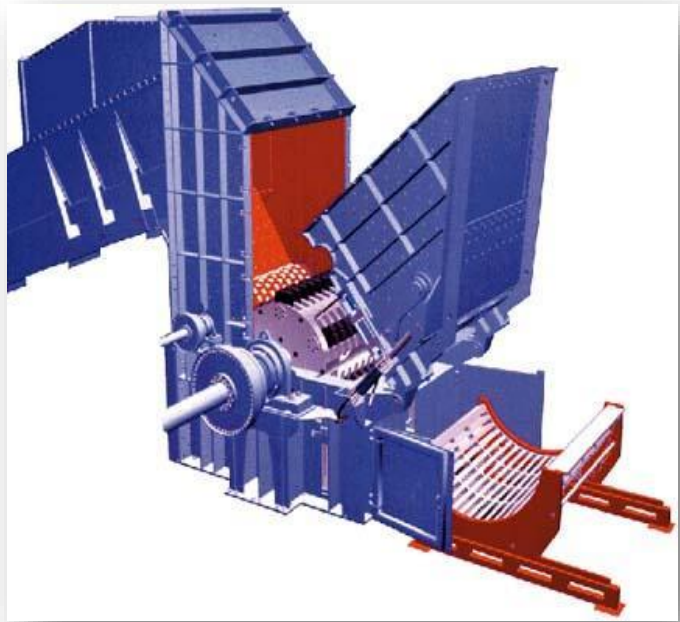
- ❖ المحجر الأساسي هو شوف عمار.
- ❖ تدمير المادة الأولية عن طريق المتفجرات.
- ❖ التحديات المتوقعة: وجود الكبريت داخل الحجر الجيري.



### تحضير المواد الخام:

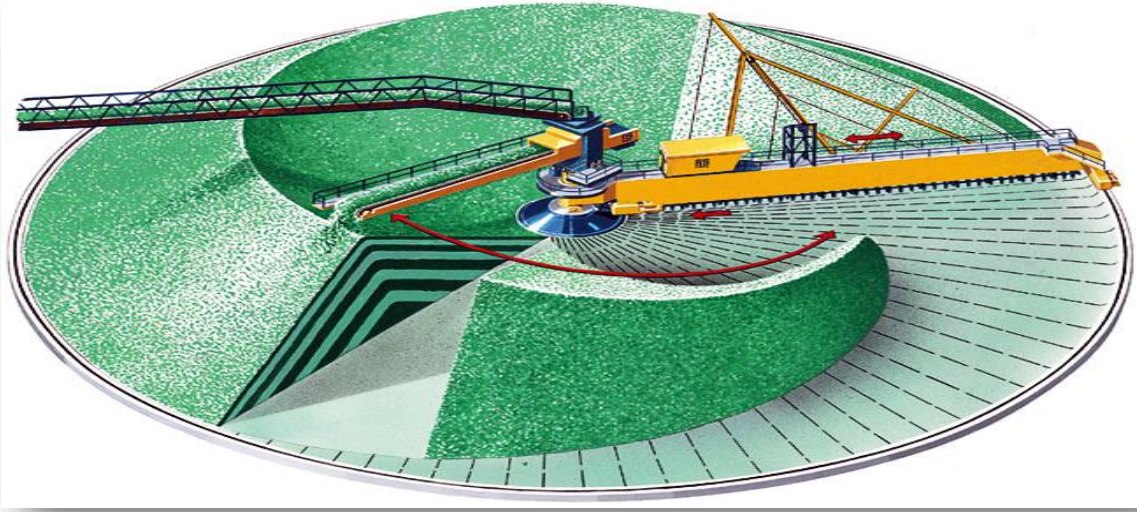


### كسارة المطرقة



## تخزين الخليط مع التجانس المسبق:

التجانس المسبق 55000 طن



## سحق وتخزين المواد الخام:

وجود كسارتين عموديتان للمادة الخام:

- ❖ من نوع: ATOX50 .
- ❖ السعة: 400 T/H .
- ❖ القطر: 5 متر .
- ❖ الطول: 13 متر .
- ❖ المورد: FL Smidth .
- ❖ الطاقة المستهلكة: 3800 كيلو واط للكسارة .





### إنتاج الكلنكر:

- ❖ وجود فرنين دوارين متوسطي الحجم بقطر 4.75 و 74 متر.
- ❖ برج تسخين من نوع FL Smidth.
- ❖ سعة 5800x2 طن.
- ❖ عدد الطوابق لكل برج: 5.
- ❖ قطر كل آلة تكليس: 8 متر.
- ❖ الوقود المستخدم: الغاز الطبيعي.

### تخزين الكلنكر:

وجود صومعتين للتخزين سعة كل منها 50000 طن.





### مطاحن الإسمنت:

- ❖ الرقم: 5.
- ❖ النوع: compound.
- ❖ القطر: 4.6 متر.
- ❖ الطول: 15.5 متر.
- ❖ المورد: FL Smidth.
- ❖ نوع الفاصل: .sepqx.

### ورشة التعبئة والتغليف والشحن:

- ❖ وجود خطي تعبئة.
- ❖ 4 آلات في كل خط: 500 طن، آلات، محطات (7 ساعات/ محطة للعمل = 72 طن/ ساعة كمتوسط)
- (500×8آلات= 4000 طن/3 محطات=12 كيلوطن في اليوم)
- ❖ تسليم الإسمنت في أكياس.



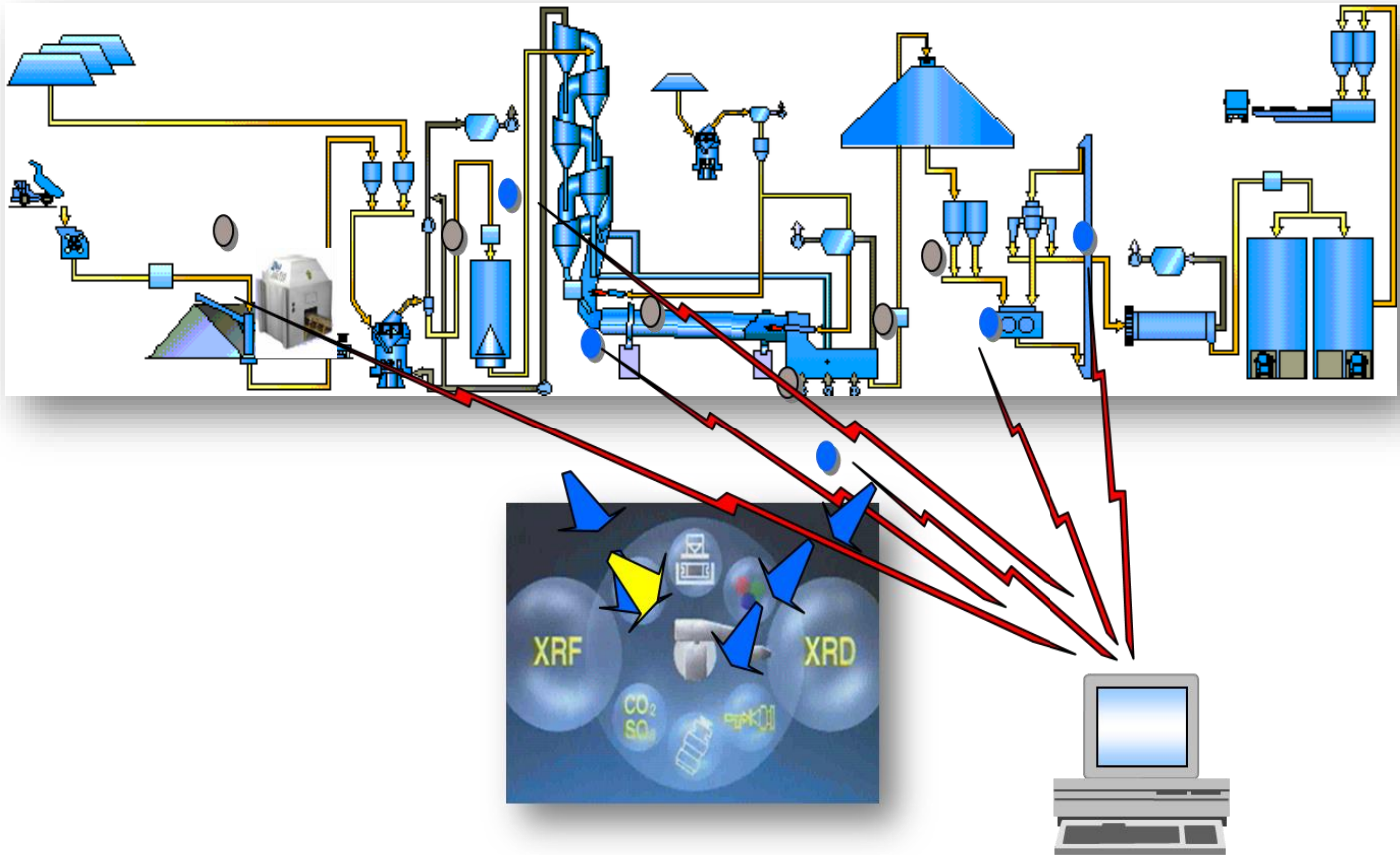
التعبئة والشحن:

❖ وجود 8 آلات تعبئة.

❖ وجود 16 رصيف لتحميل الشاحنات.



مراقبة الجودة:



Présentation usine Lafarge Ciment de M'Sila

## معمل ضبط الجودة:



## تقارير قسم الجودة:

- ❖ تقرير مراقبة الجودة اليومي.
- ❖ تقرير ضمان الجودة الأسبوعي.
- ❖ التقرير الشهري (مراقبة الجودة وضمانها).
- ❖ التقرير السنوي (MMP).
- ❖ تقرير ASX.
- ❖ تقرير داشبورد (DASHBOARD-Tableau de bord).
- ❖ تقرير الشركات المنافسة.
- ❖ نشرة تحليل ضمان الجودة.

## نظام حماية البيئة:

نفذ مصنع لافارج للإسمنت بولاية المسيلة سياسة بيئية صارمة ويلتزم بنظام إدارة الجودة والبيئة والصحة والسلامة المتكامل.

كما قد وضع وسائل مهمة سواء بالنسبة لجودة الهواء أو نظام تجميع الغبار، أو المرشحات الكيسية والكهروستاتيكية فضلا عن تقنيات متطورة لقياس انبعاثات الغلاف الجوي والتحكم فيها.

من حيث جودة للمياه هناك مسؤولية كبيرة مفروضة في استخدام الموارد المائية.

تم إنشاء محطة لمعالجة وإعادة تدوير المياه والحفاظ عليها إضافة إلى إجراءات مراقبة جودة المياه التي يتم تنفيذها بانتظام.



كذلك يتم إنشاء مساحات خضراء مع المناظر الطبيعية المناسبة (حدائق، أشجار، شجيرات).

### نظام جمع الغبار:



### 3. المجال البشري:

- ❖ عمال لافارج: 460 عامل.
- ❖ العمال المباشرين وغير المباشرين: 8000 عامل.

### 4. المجال الزمني:

#### المرحلة الأولى:

تمثلت في اختيار موضوع الدراسة وتحديد المؤسسة التي يتم فيها إجراء الدراسة الميدانية، بالإضافة إلى جمع المعلومات النظرية عن طريق الاطلاع على كل المراجع (كتب، اطروحات جامعية)، والنظريات والدراسات المتعلقة بموضوعنا في مختلف المكتبات، وبعدها مرحلة الصياغة والتحرير ومراجعته وتصحيحه وضبط الإشكالية النهائية بالمناقشة مع المشرف.

#### المرحلة الثانية:

بداية الدراسة الاستطلاعية الفعلية عن طريق التواصل مع عامل بالمؤسسة بغرض الحصول على الإذن للقيام بالبحث، وبعد القبول من طرف مسؤول التدريب وتطوير المهارات، ومدير الموارد البشرية، تواصل معنا مسؤول

التدريب وتطوير المهارات حيث قدم كل التسهيلات وكل المعلومات التي أثرت موضوعنا، كذلك قام بتحديد موعد لنا مع مدير الموارد البشرية يوم الأربعاء 23 مارس 2022 لإجراء المقابلة، وهو ما سمح لنا بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات التي تتمحور حول موضوعنا، و أجرينا المقابلة مع مدير الموارد البشرية " محفوف جمال" وذلك بحضور مسؤول تكوين وتطوير المهارات " أيمن خليل بوضياف"، في ذلك اليوم على الساعة 10:22 استغرقت 34 دقيقة.

وبعد ذلك قمنا بإعداد الاستمارة انطلاقاً من المعلومات التي قمنا بجمعها من ميدان الدراسة المتمثل في الدراسة الاستطلاعية التي ساعدتنا في صياغة معظم أسئلة الاستمارة، كما لا يمكننا إغفال دور الجانب النظري في ذلك، بعد ذلك تم عرضها على المشرف الذي بدوره وجهنا لتصحيح الأخطاء، وإعادة صياغة الأسئلة بطريقة تجعل العمال يستوعبون لب السؤال، والتوسع في طرح الأسئلة، وترتيب الأسئلة حسب المؤشرات، ثم قمنا بإرسالها إلى مسؤول التدريب وتطوير المهارات، الذي بدوره قام برفض ثلاثة أسئلة من الاستمارة بحجة أن تلك الأسئلة شخصية لا يحق للطالب معرفتها والمتمثلة في:

❖ الحالة المدنية للعامل

❖ عدد الأبناء

❖ قيمة الراتب

تم تعديل الاستمارة و قمنا بحذف تلك الأسئلة، كما تم توجيهها إلى مسؤول التدريب وتطوير المهارات في انتظار تحديد موعد لتوزيع وجمع الاستمارات، كونها مؤسسة تلتزم بتطبيق القوانين.

قام الأستاذ "أيمن خليل بوضياف" بالتواصل معنا وتحديد الموعد في يوم 27 أبريل 2022، حيث خصص هذا اليوم لتوزيع الاستمارات عشوائياً على العمال وتركها عندهم ليتسنى لهم الوقت في الإجابة عليها كونها استمارة طويلة تتطلب منهم وقتاً لملئها.

قام الأستاذ أيمن بجمع الاستمارات على مرحلتين، يوم 6 ماي، ويوم 16 ماي، حيث تم استعادة 41 استمارة من أصل 60 استمارة، كما رفض 9 أشخاص التعاون معنا.

بعد جمع المعلومات الميدانية في الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وترتيب الجداول، قمنا بعرضها وتحليلها ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، ثم الاستنتاج العام، وصياغة التوصيات والاقتراحات، ثم إنجاز المقدمة والخاتمة، وترتيب المصادر والمراجع أبجدياً.

## ثانياً: منهجية البحث: 1. المنهج المستخدم:

إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعه دراسة علمية سوسيوولوجية، لذلك فتحديد المنهج المستخدم في البحث يعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه. فالمنهج" يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الحصول على الحقيقة في العلم أي أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة، والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف طبيعة المواضيع، ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية".<sup>1</sup>

كما يعرفه عبد الرحمان بدوي على أنه: "الطريق الذي يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة".<sup>2</sup>

وبما أن العلوم الاجتماعية وخاصة علم الاجتماع يخوض في مواضيع عديدة ومختلفة، نجده يتطلب أنواع مختلفة من المناهج بحسب نوع الظاهرة المراد دراستها والنتائج المراد الحصول عليها.

فعلى ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وانطلاقاً من موضوع بحثنا الذي يدور حول "أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"، اعتمدنا على المنهج الوصفي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، كما أنه يتلاءم مع طبيعة المشكلة المدروسة ومتابعتها ميدانياً وعليه يمكن تعريف هذا المنهج على أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة".

وهو: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميًا وكيفيًا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة".<sup>3</sup>

والهدف من هذا المنهج هو وصف وتحليل الظاهرة وصفاً دقيقاً حتى يتم تحليل وتشخيص الظاهرة استناداً لما هو موجود في الواقع، وكذا جمع المعلومات الحقيقية والمفصلة للظاهرة المدروسة، وإجراء مقارنات مع الظواهر الأخرى.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط04، 2007، ص103.

<sup>2</sup> عبد الرحمان بدوي، منهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط03، 1977، ص03.

<sup>3</sup> صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003، ص147.

<sup>4</sup> رحيم يونس كرو العزاوي، مقدمة في المنهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، ط01، 2008، ص97.

## 2. أدوات جمع البيانات:

### أ الملاحظة:

من البديهي أن الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات لأنها تعد أول خطوة في البحث الميداني، فهي التي لا تخلو منها أي دراسة من الدراسات مهما كان نوعها فالملاحظة: " محاولة منهجية يقوم بها الباحث للكشف عن تفاصيل الظواهر وعن العلاقات التي توجد بين عناصرها".

فالباحث لا يكتفي بمجرد الحصول على تسجيل سريع للبيانات ومن ثم يكون التعمق في فهم الموقف الاجتماعي، لذلك فقد استخدمنا هذه الأداة أثناء الدراسة خصوصا في النقاط التالية:

-استكشاف ميدان الدراسة حتى نتمكن من التقرب من الواقع الاجتماعي للظاهرة.

-التعرف على طبيعة الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

-التوصل إلى بعض الحقائق التي يصعب تحصيلها بالطرق الأخرى مثل تباين أقوال مدير الموارد البشرية عندما يتحدث على رضا العمال.

كذلك فقد أفادتنا هذه الأداة، في بناء استمارات بحثنا وتعديلها، وهكذا فقد كان استخدامنا لهذه الأداة ذات أهمية

بارزة في بحثنا.

### ب المقابلة:

اعتمدنا بشكل أساسي على المقابلة الحرة وكان ذلك في بداية الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها، وعلى اعتبار

أن المقابلة هي "المحادثة الحادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها"

لذلك فقد أجرينا مقابلة مع مدير الموارد البشرية بحضور مسؤول مصلحة التكوين مقتصرين على طرح

بعض الأسئلة التي استنبطنا منها معلومات كافية حول أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ومدى أهميته بالنسبة إليهم كإدارة.

كذلك أفادتنا مقابلة مسؤول التكوين وتطوير المهارات في الحصول على المعلومات الكافية حول المؤسسة من

حيث تطور لها وهيكلها التنظيمي وكذا عدد العمال الذين يعملون بها.

كما قدمنا فكرة مبسطة عن الموضوع الذي نحن بصدد دراسته بغية التعرف على كيفية طرح مشكلة البحث

في الميدان وإثراء أسئلة الاستمارة من جهة أخرى محاولة كسب ثقة الإدارة وشرح الغرض من هذه المقابلة بصفة خاصة، والدراسة ككل بصفة عامة.

### ج الاستمارة:

لقد حاولنا أن نربط أسئلتنا بإشكالية بحثنا ذلك أن " الشرط الأول للسؤال الجيد هو ارتباطه الوثيق بمشكلة

البحث التي يجب أن تصاغ على شكل أسئلة محددة تشكل أسئلة الاستمارة في مجموعها عناصر " صغيرة " لتلك

الأسئلة الكبيرة".

والاستمارة تستخدم كأداة أساسية في هذه الدراسة وذلك لطبيعة موضوعها ومتغيراتها، حيث تتضمن مجموعة من الأسئلة قسمت إلى ثلاثة محاور بمجموع 49 سؤالاً كما يلي:

**المحور الأول:** خاص بالبيانات الأولية، التي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد تمثلت في 05 أسئلة.

**المحور الثاني:** البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: "تؤثر الحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"، تمثلت في 19 سؤالاً.

**المحور الثالث:** البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: "تؤثر الحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"، تمثلت في 25 سؤالاً.

#### د السجلات والوثائق:

تكمن أهمية السجلات والوثائق في كونها توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت، فهي تساعده على معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي طرأت على المؤسسة المراد دراستها، لذلك فقد تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي أثرت هذه الدراسة، والتي احتوت بعض البيانات الضرورية، أهمها:

- ❖ الجانب التاريخي للمؤسسة.
- ❖ موقع المؤسسة وطاقاتها الإنتاجية.
- ❖ الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

### 3. عينة البحث وكيفية اختيارها:

نقصد بها اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الجزء المجموعة كلها، حيث من الصعب أن تخضع كل وحدات وأقسام وفروع الشركة الجزائرية للإسمنت لدراسة كلية وتفصيلية، وهذا راجع لعدة أسباب نذكر على سبيل المثال: ضيق الوقت وإمكانيات البحث والتكلفة وكذلك لتعدد وحدات المؤسسة من جهة وتباين لمواقع الأنشطة والوظائف التي تتواجد فيها من جهة أخرى، فالعينة هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق.

وعرفها موريس أنجرس بأنها: "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي".

وبما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث، وبعد المعاينة يتم تعيين العينة الملائمة والمناسبة لمفردات الدراسة قصد التحكم في مجتمع البحث، لغرض الوصول إلى نتائج صادقة علمياً وإمبيريقياً، لذلك تم اختيار العينة المناسبة والمتمثلة في العينة العشوائية البسيطة.

وعليه فإن مجتمع الدراسة في هذا البحث يتمثل في الأفراد العاملين بالشركة الجزائرية للإسمنت، لذا تحتم علينا الأمر اختيار عينة عشوائية مكونة من 69 عاملاً من فئة العمال الذي يقدر عددهم الإجمالي بـ 460 عامل موزعين على مختلف إدارات الشركة حسب المعلومات التي تحصلنا عليه، وتمثل هذه العينة ما يقارب 15%.

# الفصل الرابع: عرض وتحليل وتفسير البيانات الميدانية

## تمهيد

1. عرض، تحليل وتفسير البيانات الشخصية
2. عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
3. عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية

### تمهيد:

تعد مرحلة تفرغ وتحليل وتفسير البيانات من إحدى الركائز الأساسية في البحث السوسولوجي لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج استغلال الاستمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العمال، وسنستخدم في ذلك معايير متعارف عليها مع ربط النتائج بالفصول النظرية التي جاءت معنا.

## 1. عرض، تحليل وتفسير البيانات الشخصية

جدول رقم 1: يوضح متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الفئات
92.7	38	ذكر
7.3	3	أنثى
100	41	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 1 المتعلق بمتغير الجنس أن كلا الجنسين متواجدين في محل الدراسة (المؤسسة الجزائرية للإسمنت لافارج) لكن نسبة الذكور أكبر من الإناث حيث وصلت نسبة الذكور إلى 92.7 % بينما نسبة الإناث تقدر بـ 7.3 % . وتفسر هذه النتائج بطبيعة العمل الذي يتلاءم أكثر مع جنس الذكور نظرا لأن العمل يتطلب جهدا عضليا، بينما تتوجه الفئة النسوية إلى العمل الإداري داخل المؤسسة.

جدول رقم 2: يوضح متغير السن

النسبة %	التكرار	الفئات
16.9	7	[40-30]
68.3	28	[50-40]
14.7	6	[60-50]
100	41	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للمعطيات الرقمية والمبينة في الجدول رقم 2 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 68.3% تتراوح أعمارهم بين [50-40] سنة من مجموع أفراد العينة، تليها مباشرة نسبة 16.9% للفئة العمرية [40-30] سنة، بينما كانت أصغر نسبة هي 14.7% للفئة العمرية [60-50].

وتفسر هذه النتائج حسب ما أدلى به مدير الموارد البشرية من خلال المقابلة التي أجريناها معه والتي أكد فيها أن الفئة العمرية [50-40] تلعب دورا بارزا في تحسين مخرجات المؤسسة حيث تقوم بتكسير الحجارة، حمل ونقل الإسمنت، والقيام بكافة الأعمال المتعبة.



**جدول رقم 3: متغير الخبرة داخل المؤسسة**

النسبة %	التكرار	الفئات
7.7	3	[10-5]
12.8	5	[15-10]
79.6	31	[20-15]
100	*39	المجموع

من خلال عرض النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 3 يبين أن النسبة الأكبر تمثل 79.6% لفئة [15-20] ثم تليها نسبة 12.8% لفئة [10-15] ثم في الأخير نسبة 7.7% لفئة [5-10].

ومما نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم من [15-20] بنسبة 79.6% أي أكثر من نصف مجتمع الدراسة ويرجع ذلك لأقدمية المؤسسة، كما يمكن أن يرجع إلى استقرار الموظفين بها لما تقدمه لهم من حوافز مادية ومعنوية.

**جدول رقم 4: التصنيف المهني للعمال**

النسبة %	التكرار	الفئات
39	16	إطارات
19.5	8	تحكم
41.5	17	تنفيذ
100	41	المجموع

تشير البيانات الرقمية الواردة في الجدول رقم 4 والمتعلقة بالتصنيف المهني للعمال أن الفئة الغالبة هي عمال التنفيذ بنسبة 41.5%، تليها فئة إطارات بنسبة 39% ثم فئة التحكم بنسبة 19.5%.

نرى أن الأغلبية هي فئة التنفيذ بنسبة 41.5% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها ذات طابع مختص في البناء مما يتطلب أيدي عاملة مؤهلة، وهذا ما أكدته النتائج المتحصل عليها في الجدول السابق رقم 3.

\* عدد المجيبين على هذا السؤال 39 مبحوث نظرا لامتناع مبحوثين عن الإجابة.

## جدول رقم 5: المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى
4.9	2	ابتدائي
7.3	3	متوسط
14.6	6	ثانوي
73.2	30	جامعي
100	41	المجموع

تشير النسبة المئوية في الجدول رقم 5 إلى تنوع المستوى التعليمي بين ابتدائي، متوسط، ثانوي وجامعي حيث كانت نسبة الموظفين الجامعيين هي أعلى نسبة 73.2% ثم فئة العمال ذوي المستوى الثانوي بنسبة 14.6% تليها فئة العمال ذوي المستوى المتوسط بنسبة 7.3% وأصغر نسبة هي فئة العمال ذوي المستوى الابتدائي بنسبة 4.9%.

نرى أن الفئة الغالبة هي فئة الجامعيين ويعود ذلك إلى طبيعة بعض المناصب التي تحتاج إدارات متحصلين على كفاءات علمية كعمال المخابر والمهندسين.

## 2. عرض، تحليل وتفسير الفرضية الأولى:

جدول رقم 6: الراتب الذي يتحصل عليه العامل يناسب الجهد المبذول

النسبة المئوية %	التكرار	
75.6	31	نعم
20.4	10	لا
100	41	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم 6 أن أغلبية أفراد المؤسسة يرون أن رواتبهم تناسب جهدهم المبذول بنسبة 75.6% وأنه يتناسب مع احتياجاتهم اليومية وأنه كافي ويساهم في رفع معنويات العامل.

بينما تشير أقلية بنسبة 20.4% بعدم رضاهم عن رواتبهم أن ما يقدمونه من اقتراحات علمية وعملية لا تكافأ على النحو المطلوب واستنادا إلى المعلومات المقدمة في الاستمارات أن بعض العمال ذوي المستوى الابتدائي أجرهم أحسن من ذوي الشهادات.

نستنتج من خلال تحليل هذا الجدول أن أغلبية العمال تتناسب مع جهدهم وأدائهم بنسبة 75.6% بينما تعارض أقلية بنسبة 20.4%.

جدول رقم 7: راتب يلبي كل احتياجات العامل

النسبة المئوية %	التكرار	
51.2	21	نعم
4.9	2	لا
43.9	18	أحيانا
100	41	المجموع

تفيد الاحصائيات الكمية التي وردت في الجدول رقم 7 ان 51.2 من عينة البحث يقرون بأن الراتب يلبي احتياجاتهم، بعدها نجد 43.7 من المبحوثين أحيانا يكفي وأحيانا لا، وذلك راجع إلى الظروف الاجتماعية والمعيشية بصفة عامة، وأصغر نسبة هي المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 4.9.

وما يمكن استنتاجه ان الراتب يلبي احتياجات العامل، وهذا ما تدل عليه نسبة 51.2، وحتى ان لم يكن يلبي كل الاحتياجات فهو يلبي معظمها وذلك راجع إلى التغيرات التي تحدث في المجتمع.

جدول رقم 8: أساس منح الحوافز

النسبة المئوية %	التكرار	
51.7	30	الخبرة
15.5	9	الشهادة
6.9	4	علاقات شخصية
25.9	15	الأقدمية
100	*58	المجموع

تشير المعطيات الاحصائية للجدول رقم 8 أن معظم أفراد العينة بنسبة 51.7 تمنح لهم الحوافز على أساس الخبرة بما أنها تناسب في تحقيق الأهداف، في حين نجد نسبة 25.9 أقرروا بأن المؤسسة تمنح الحوافز على أساس الأقدمية التي تعتبر السبب الرئيسي في استقرار الموظفين وعدم مغادرتهم للمؤسسة، كما نجد نسبة 15.5 يقرون بأن الشهادة تعتبر معيار أساسي في تلقي الحوافز، وأصغر نسبة هي 6.9 التي قابلتها العلاقات الشخصية القائمة بالأساس على المحاباة أو العلاقات العائلية.

\* تضخم العينة نظرا لاعتماد بعض المبحوثين للإجابة على أكثر من خانة.

جدول رقم 9: المعيار الذي تركز عليه المؤسسة بشدة في منح الحوافز

النسبة المئوية %	التكرار	
41.25	33	الصحة والسلامة
31.25	25	النجاعة وتحقيق الأهداف
28.5	22	الانضباط
100	*58	المجموع

تفيد الإحصائيات الكمية التي وردت في الجدول رقم 9 أن أفراد عينة البحث المقدرين بنسبة 41.25 أفادوا بأن معيار منح الحوافز هو الصحة والسلامة، ثم تليها نسبة 31.25 يقرون بأن المعيار الذي تركز عليه المؤسسة في منح الحوافز لهم هي النجاعة وتحقيق الأهداف، أما الانضباط فقد أكد ما نسبته 28.5 من مجموعة إجابات العينة المبحوثة أنه السبب في منحهم الحوافز في المؤسسة على عكس ما أدلى به مدير الموارد البشرية أن المعيار الذي تركز عليه المؤسسة بشدة في منح الحوافز هو الانضباط.

\* تضخم العينة نظرا لاعتماد بعض المبحوثين للإجابة على أكثر من خانة.

جدول رقم 10: مناسبة وعادلة

النسبة المئوية %	التكرار	
85	34	نعم
15	6	لا
100	40*	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 10 أن نسبة 85% من الفئات المعنية أقرروا بأن الحوافز عادلة ومناسبة تمنح على أساس الخبرة والأقدمية، هذا ما أشرنا إليه في الجدول رقم 8، وذلك على عكس ما أدلى به مدير الموارد البشرية الذي أقر بأن لا علاقة تربط بين الحوافز بالأقدمية والخبرة وأن أهم معيار هو الانضباط، في حين صرحت نسبة 15% من المبحوثين بأن نظام توزيع الحوافز غير عادل ويقوم على أساس العلاقات الشخصية والمحاباة.

وتعتبر العدالة في توزيع الحوافز على العمال في المؤسسة من العوامل الرئيسية التي تلعب دورا فاعلا في خلق الاستقرار الوظيفي وتجعلهم يكونون أفكارا إيجابية على العمل وعن المؤسسة التي ينتمون إليها.

\* عدد المجيبين 40 نظرا لامتناع مبحوث عن الإجابة.

جدول رقم 11: نوع الحوافز التي تقدم للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	
39	16	مادية
12.2	5	معنوية
48.8	20	كلاهما
100	41	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم 11 أن عينة البحث المقدرة بـ 48.8 % يقرون بأنهم يتلقون حوافز مادية ومعنوية بينما نجد 39% يقرون بأنهم يتلقون حوافز مادية فقط، ونسبة 12.2% يتلقون حوافز معنوية فقط مثل شهادات تقدير وتعليق الصورة في مدخل المؤسسة.

وبناء على ما جاء من بيانات إحصائية في الجدول أعلاه، نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تهتم بمنح الحوافز المادية والمعنوية معاً للعاملين من أجل تحفيزهم أكثر على العمل وإثارة دافعيتهم لبذل المزيد من الجهود في سبيل تحسين الأداء وتعظيم المخرجات التي تستفيد منها المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويستفيد منها العمال في تحقيق تطلعاتهم وحاجاتهم المتنامية باستمرار.



جدول رقم 12: الحصول على المكافأة

النسبة المئوية %	التكرار	المكافأة			
		النسبة	التكرار	في إطار	
87.8	36	41.7	15	جماعية	نعم
		25	9	فردية	
		33.3	12	كلاهما	
		100	36	المجموع	
12.2	5	لا			
100	41	المجموع			

أثبتت نتائج البيانات الإحصائية للجدول رقم 12 أن 87.8% من إجمالي عينة البحث يقرون بحصولهم على المكافأة، حيث أكد ما نسبته 41.7% أنها جماعية، في حين أكد ما نسبته 33.3% على أنهم يتلقون كلا المكافآت، بينما نجد ما نسبته 25% أجابوا بأنهم يتلقون مكافآت فردية، ثم نجد نسبة 12.5% أصروا على عدم تلقيهم لأي مكافآت، وقد يكون ذلك لغياب الانضباط أو عدم تأدية الواجب على أكمل وجه.

بناء على ذلك نستنتج أن المؤسسة تمنح مكافآت متنوعة وهذا ما أكدته نسبة 87.8% وذلك من أجل الدفع بالعمال للاجتهاد أكثر وتحقيق مخرجات أكبر.

جدول رقم 13: منح علاوات على الراتب الأساسي

النسبة المئوية %	التكرار	
70.7	29	نعم
22	9	لا
7.3	3	أحيانا
100	41	المجموع

أظهرت نتائج البيانات الميدانية في الجدول رقم 13 أن أغلب المبحوثين بنسبة 70.7% يؤكدون على تلقي علاوات على الراتب الرئيسي وهذا مؤشر إيجابي يدل على اهتمام المؤسسة بعمالها وتأكيدا على تلقيهم علاوات مناسبة مقابل جهدهم، في حين نجد نسبة 22% يقرون بأن المؤسسة لا تمنحهم علاوات وهذا راجع إلى ضعف أدائهم حسب ما أدلى به مدير الموارد البشرية في المقابلة، ثم نجد أصغر نسبة وهي 7.3% والتي تشير إلى أن تلقي العلاوات يختلف من فترة لأخرى حسب الأداء المقدم من طرف العامل والأفكار التي يطرحها وترجع بفوائد للمؤسسة.

جدول رقم 14: الرضا عن العلاوات والمنح التي يتقاضاها العامل عن الزوجة والأبناء

النسبة المئوية %	التكرار	
35.9	14	راض
30.8	12	غير راض
33.3	13	نوعا ما
100	39	المجموع

بينت قراءة المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 35.9% راضون عن العلاوات التي يتلقونها عن الزوجة والأبناء، تلتها نسبة 33.3% أجابوا بنوعا ما، ثم نجد نسبة 30.8% صرحوا بعدم رضاهم عن العلاوات وأنها ليست في المستوى المطلوب.

ويتضح لنا أن النسب متقاربة من ناحية إجابات المبحوثين لكن أكبر نسبة هي 35.9% والتي تتمثل في رضا العمال عن العلاوات المتلقاة من أجل الزوجة والأبناء.

جدول رقم 15: نوع الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	
49.3	34	صحية
0	0	سكنية
29	20	ترفيهية
21.7	15	تعليمية
100	*169	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية للجدول رقم 15 أن 49.3% من عينة المبحوثين يقرون بأن الخدمات الصحية متوفرة، وهو ما يؤكد لنا الجدول رقم 19-20 لتوفر المؤسسة على مصحة والاهتمام بصحة العامل سواء خارج أو داخل المؤسسة، ثم نجد نسبة 29% يؤكدون على وجود خدمات ترفيهية وقد أشرنا إلى هذا في الجدول رقم 21 الذي يؤكد فيه معظم المبحوثين أن المؤسسة توفر رحلات ترفيهية سواء للعمال أو لأفراد عائلاتهم، تليها نسبة 21.5% التي تشير إلى وجود خدمات تعليمية تتمثل في التكوينات والدورات التدريبية التي تساهم في تحسين أداء العمال، وأصغر نسبة هي الخدمات السكنية تقابلها نسبة 0% أي أن المؤسسة لا تتوفر على ملاحق للسكن يخص العمال من الولايات الأخرى مثلاً.

\* تضخم في المجموع نظرا لاعتماد بعض المبحوثين على أكثر من إجابة.

جدول رقم 16: توفير خدمة النقل وخدمة الإطعام

المجموع	خدمة الإطعام			
	لا	نعم		
41	0	41	نعم	خدمة النقل
100%	0%	100%	لا	
0	0	0	لا	
0%	0%	0%		
41	0	41	المجموع	
100%	0	100%		

تفيد الإحصائيات الكمية التي وردت في الجدول رقم 16 أن كل المبحوثين بنسبة 100% أفادوا بأن المؤسسة توفر خدمة النقل والإطعام للعمال.

وبناء على ما تقدم من نتائج نستنتج أن المؤسسة توفر الخدمات داخلها على أكمل وجه ساعية إلى إثارة الرغبة لديهم في العمل أكثر والتركيز على بذل أقصى الجهود من أجل بلوغ المخرجات المتميزة التي تجعل من المؤسسة متفردة في نواتج أدائها وتنافس بقوة في البيئة الخارجية.

جدول رقم 17: مساعدة المؤسسة للعمال في اقتناء بعض الأجهزة

النسبة المئوية %	التكرار	
56.1	23	نعم
43.9	18	لا
100	41	المجموع

يبين الجدول أعلاه رقم 17 أن نسبة 56.1% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تساعدهم في اقتناء الأجهزة (الكهرومنزلية...) عن طريق التعامل مع المحلات المتعاقدة مع المؤسسة، بينما أجابت نسبة 43.9% من أفراد العينة ب لا و أن المؤسسة لا تساعدهم مطلقاً، ربما يرجع هذا إلى غياب تواصلهم مع الإدارة أو الأفراد المعنيين بتوجيههم إلى نقاط البيع المعتمدة لبيع الأجهزة التي يبحثون عنها، وهذا ما أدلى به مدير الموارد البشرية بعد مقابلته ومواجهته بأن نسبة 43.9% من إجمالي عينة البحث وهي نسبة كبيرة جداً أقرت بعدم مساعدة المؤسسة لهم في اقتناء الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية.

جدول رقم 18: علاقة التأمينات الصحية للعمال بوجود المصحة داخل المؤسسة

المجموع	وجود مصحة			
	لا	نعم		
38	0	38	نعم	تأمينات صحية
92.7%	0%	92.7%		
0	0	0	لا	
0%	0%	0%		
3	0	3	أحيانا	
7.3%	0%	7.3%		
41	0	41	المجموع	
100%	0%	100%		

من خلال الجدول رقم 18 نجد أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين بنسبة 92.7% أفادوا بأن المؤسسة توفر التأمينات الصحية وأنها تسعى إلى توفير الرعاية الصحية الكافية للعمال عبر تواجد مصحة مجهزة بالكامل داخل المؤسسة وهذا ما أدلى به مدير الموارد البشرية، وأكدته جل العمال بنسبة 100% بينما إجابة الأقلية بأحيانا بنسبة 7.3% من مجموع مفردات عينة البحث.

جدول رقم 19: توفير رحلات ترفيهية والمشاركة فيها

النسبة المئوية %	التكرار			
		النسبة	التكرار	المشاركة فيها
87.8	36	80.6	29	نعم
		19.4	7	لا
		100	36	المجموع
12.2	5	لا		
100	41	المجموع		

تفيد الاحصائيات الكمية التي وردت في الجدول رقم 19 أن نسبة 87.8% من اجمالي عينة البحث يقرون بوجود رحلات ترفيهية تقوم المؤسسة بتنظيمها من حين لآخر، حيث أكد ما نسبته 80.6% أنه يتم المشاركة فيها والاستفادة منها، في حين أكد ما نسبته 19.4% أنه لا يتم المشاركة في هذه الرحلات، وقد أرجعت فئة من هذه النسبة إلى عدم مشاركتهم في هذه الرحلات يعود إلى ظروف شخصية.

بينما تم تسجيل نسبة 12.2% من بين العمال أكدوا على عدم وجود رحلات ترفيهية تقوم بها هذه المؤسسة.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن هذه المبادرات المتعلقة بالرحلات الترفيهية كحواجز معنوية تؤثر إيجاباً على معنويات العاملين، وتدفعهم للعمل أكثر، وبمجهود أكبر من أجل تفعيل مخرجاتها التي تنعكس إيجاباً على مخرجات المؤسسة.



## جدول رقم 20: توزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال

النسبة المئوية %	التكرار	
87.8	36	نعم
12.2	5	لا
100	41	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم 20 والذي يوضح توزيع جزء من الأرباح على العمال أن أغلبية عينة البحث المقدره بـ 87.8% يقرون أنهم يستفيدون من الأرباح التي تحققها المؤسسة حيث عبروا عن رضاهم على التوزيع العادل والمتساوي في الأرباح، بينما تشير أقلية من المبحوثين بنسبة 12.2% بعدم رضاهم عن الحصة الممنوحة لهم لكونها لا تكافئ الجهد والأداء المبذول.

وما يمكن قوله من خلال تحليل هذا الجدول أن هناك توزيع عادل للأرباح على العاملين وهذا ما أكدته نسبة 87.8% والفرق بين الإجابتين واضح.

جدول رقم 21: سعي العمال لتحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	
100	41	نعم
0	0	لا
100	41	المجموع

تفيد الإحصائيات للجدول رقم 21 والذي يوضح سعي العمال لتحقيق أهداف المؤسسة أن كل أفراد العينة بنسبة 100% يسعون لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك دليل على أن رضا العمال بالحوافز المقدمة لهم من طرف المؤسسة ورغبتهم في تطويرها وتحقيق أكبر نسبة من الإنتاج و الأرباح وتحقيق الأهداف التي وجدت لأجل المؤسسة على اعتبار أن نجاح هذه الأخيرة يساهم في نجاحهم من خلال إشراك العمال في الأرباح واعتبارهم شريك في المؤسسة يربح معها ويخسر معها، وبهذا المفهوم الحديث للتحفيز في المؤسسة جعلت من العمال يسعون جاهدين إلى تبني أهداف المؤسسة من أجل العمل على بلوغها وتحقيقها.

## 3. عرض، تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية:

جدول رقم 22: الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة حسب إدلاء العمال

النسبة المئوية %	التكرار	الإجابة
19	4	التكوين والتدريب
19	4	الترقية
14.3	3	تقديم الشهادات
23.8	5	الثناء والشكر من طرف المسؤولين، الاعتبار
14.3	3	التشجيع وروح الجماعة
4.8	1	توفير الأمن والسلامة
4.8	1	تعليق صورة العامل في المدخل
100	*21	المجموع

من خلال عرض نتائج الجدول رقم 22 يتبين أن نسبة 23.8% تمثل الحوافز المعنوية المتمثلة في الثناء والشكر من طرف المسؤولين والاعتبار حسب ما أدلى به العمال، تليها نسبة 19% أكدت الاعتماد على التكوين والتدريب وكذا الترقية، أما نسبة 14.3% لتقديم الشهادات والتشجيع وروح الجماعة، بينما أدنى نسبة 4.8% تمثلت في توفير الأمن والسلامة وتعليق صورة العامل في المدخل.

وبناء على ما تم تقديمه نستنتج أن أهم حافز معنوي لدى العامل هو الثناء والشكر والاعتراف بجهد المبدول لكونه يرفع من معنوياته ويشعره بقيمته كإنسان قبل أن يكون أداة للإنتاج، كذلك لم ينكر ما وفرته له الشركة من تدريب وتكوين لتنمية وتطوير قدراته المهنية كونه يكتسب منها مهارات وخبرة تفيد في مساره الوظيفي، وترقيته عند توفر الشروط الأساسية للترقية فيه.

\* نظرا لإجابة 11 عامل فقط على هذا التساؤل مع اعتماد بعض المبحوثين على أكثر من إجابة، بالرغم من تجاوبهم مع الأسئلة الموالية، والتي تتمحور حول الحوافز المعنوية.

جدول رقم 23: علاقة الخدمات التي ترفع الحماس بالحوافز المقدمة التي ترفع من الروح المعنوية للعمال

المجموع	حوافز ترفع من الروح المعنوية			
	لا	نعم		
33 %80.5	2 %4.9	31 %75.6	نعم	خدمات ترفع من الحماس
8 %19.5	4 %9.7	4 %9.8	لا	
41 %100	6 %14.6	35 %85.4		المجموع

تبين معطيات الجدول 23 والذي يوضح علاقات الخدمات التي ترفع الحماس بالحوافز المقدمة التي ترفع من الروح المعنوية للعمال حيث أن نسبة 80.5% أجابوا بنعم وأن الخدمات تساهم في رفع معنوياتهم بينما نجد أقلية من أفراد العينة بنسبة 19.5% حسب نظرهم أن الخدمات لا تساهم في رفع الحماس.

أما في الصنف الثاني نجد 85.4% من العمال يقرون بأن الحوافز ترفع الروح المعنوية للعمال، بينما نجد 14.6% يرون بأنها لا تعدل من الروح المعنوية للعامل.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن معظم العمال يرون أن الخدمات والحوافز ترفع روح العامل المعنوية وتساهم في زيادة حماسه للعمل وزيادة الأداء وبذلك السعي لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما نجد فئة قليلة تقول بأنها لا تؤثر على روح العامل وهم غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم.

جدول رقم 24: تنمية القدرات المهنية للعمال عن طريق التكوين

النسبة المئوية %	التكرار			
		النسبة المئوية	التكرار	نوع التكوين
95.1	39	7.7	3	نظري
		0	0	تطبيقي
		92.3	36	كلاهما
		100	39	المجموع
4.9	2	لا		
100	41	المجموع		

تفيد نتائج البيانات الإحصائية للجدول رقم 24 أن 95.1% من إجمالي العينة يقرون بخضوعهم لتنمية قدراتهم التدريبية عن طريق التكوين حيث أكد ما نسبته 92.3% أن نوع التكوين الذي يخضعون له نظري وتطبيقي معاً، في حين أكد ما نسبته 7.7% على أنه نظري فقط، بينما نجد نسبة 0% تؤكد بعدم وجود تكوين تطبيقي بدون وجود تكوين نظري مسبق.

بينما تم تسجيل نسبة 4.9% أي عاملين من بين مجموع العمال أكدوا على عدم وجود تنمية لقدراتهم عن طريق التكوين.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن المؤسسة تقوم بتنمية قدرات العاملين عن طريق تكوينهم نظرياً وتطبيقياً، من فترة لأخرى حيث تمتد مدته حسب تصريحات العمال من يومين أو أسبوع إلى سنتين داخل وخارج المؤسسة وذلك لمواكبة التطور الاقتصادي والصناعي والمعرفي والتكنولوجي.

جدول رقم 25: مقر التكوين

النسبة المئوية %	التكرار	
51.4	38	داخل المؤسسة
35.1	26	خارج المؤسسة
13.5	10	مركز تابع للمؤسسة
100	*74	المجموع

يبين الجدول رقم 25 والمتعلق بمقر التكوين الذي استفاد منه العمال أن نسبة 51.4% من العينة تلقوا تكويناً داخل المؤسسة وتدريب منذ انضمامهم، ثم نجد نسبة 35.1% للعمال الذين تلقوا تكويناً خارج المؤسسة في المراكز الجامعية والمعاهد، ثم نجد نسبة 13.5% أقرروا بأنهم تلقوا تكويناً في مراكز تابعة للمؤسسة مثل مركز التكوين SDL و CESI بالجزائر العاصمة، وهران، وهناك من تلقوا تكويناً خارج البلد بفرنسا أو مصر ومعظمهم إدارات وتقنيين من أجل الاطلاع على الأجهزة الحديثة وكيفية استخدامها.

\* تضخم في النتائج نظراً لاختيار المبحوثين لأكثر من إجابة.

جدول رقم 26: نوع التدريب الذي استفاد منه العامل في هذه المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	
70	35	تخصصي
14	7	أكاديمي
16	8	ترقوي
100	*50	المجموع

توضح البيانات المعروضة في الجدول رقم 26 أن نسبة 70% يقابلها تدريب تخصصي توفره المؤسسة لأصحاب التخصصات وذوي التأهيلات العلمية، ثم نجد نسبة 16% أكدوا على تلقيهم تدريباً ترقوياً من أجل معرفة الواجبات التي ينبغي القيام بها بعد حصولهم على الترقيات، وآخر نسبة كانت 14% كان تدريبهم أكاديمي في الجامعات والمعاهد التي تلقوا تعليمهم فيها وهذا ما يسمى بالتمذة الصناعية بحيث يستفيد منه العامل في الترقيات والترفيح في السلم الوظيفي حسب ما أدلى به مدير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة.

\* تضخم العينة نظراً لتعدد اختيار الإجابات.

جدول 27: كيفية استفادة العمال من التدريب والتكوين

النسبة المئوية %	التكرار	بناءا على
16.7	9	طلبك الشخصي
48.1	26	المشرف المباشر
35.2	19	مركز التكوين
100	54	المجموع

يبين الجدول أعلاه رقم 27 أن نسبة 48.1% استفادوا من التكوين والتدريب عن طريق توصية من المشرف لأجل تحسين مستوى العامل، ثم تليها نسبة 35.2% كانت من مركز التكوين داخل المؤسسة، بعدها نجد نسبة 16.7% جاءت بناءا على طلب شخصي من العامل بحد ذاته نظرا لعدم إلمامه بمهامه كلها وأحيانا لعدم درايته الكاملة عن الآلات التي يستعملها في ميدانه.



جدول 28: تماشي التدريب والتكوين مع الاحتياجات التدريبية للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	
95.1	39	نعم
4.9	2	لا
100	41	المجموع

أثبتت نتائج الجدول رقم 28 أن نسبة 95.1% أقرروا بأن التدريب والتكوين المقدم من طرف المؤسسة يتماشى مع احتياجات العمال داخل محيط العمل وأن مهاراتهم ومعارفهم في تطور مستمر بسبب التكوينات التي يخضعون لها داخل وخارج المؤسسة وهذا ما يؤكد الجدول رقم 25، في المقابل نجد نسبة 4.9% أقرروا بأن التدريبات والتكوينات لا تخدمهم، وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة مع نظيرها 95.1%.

وقد أكدت الأبحاث والدراسات الحديثة على أهمية البرامج التدريبية ومدى ملاءمتها للأفراد العاملين من أجل صقل مهاراتهم وتنمية المعرفة والمعلومات والخبرات والاتجاهات وتوجيهها الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أدلها المؤسسة كالأداء المتميز و الارتقاء بجودة منتجاتها وتخفيض درجة التوتر و الاستقرار الوظيفي لدى عمالها، وهذا ما تؤكد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 36 والمتعلق بشعور العمال بالاستقرار والتقدم الوظيفي جراء ما تطبقه المؤسسة من سياسات وإجراءات عمل من أجل تفعيل قدرات العمال الاستثمار فيها والاستفادة منها.

جدول رقم 29: ترقية العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	
70.7	29	نعم
29.3	12	لا
100	41	المجموع

توضح البيانات المبينة في الجدول رقم 29 أن أفراد عينة البحث تحصلوا على ترقية بعد التحاقهم بالمؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 70.7% يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى الأقدمية داخل المؤسسة وكذلك الخبرة كما أشرنا إليها في الجدول رقم 8 الذي أوضح أن الحوافز تمنح على أساس الخبرة والأقدمية، ثم نجد أن أفراد العينة الذين لم تتم ترفيتهم بنسبة 29.3% حيث ضلوا في نفس المنصب منذ التحاقهم بها لأن مستوى كفاءتهم وأدائهم لا يسمح بالترقية وذلك طبعاً حسب شروط الترقية التابع لنظام المؤسسة في حد ذاتها.

جدول رقم 30: الهدف الرئيسي للعمال من الترقية

النسبة المئوية %	التكرار	
53.1	34	الزيادة في الأجر
18.8	12	المكافآت
28.1	18	تحسن المكانة الاجتماعية
100	64	المجموع

من خلال الجدول رقم 30 نجد أن نسبة 53.1% أفادوا بأن الترقية تعني زيادة في الأجر و فقط ذلك يعني تحقيق الاكتفاء الذاتي للعامل، بينما نجد نسبة 28.1% يقولون بأن الترقية تساهم في تحسين المكانة الاجتماعية ونظرة الناس في المجتمع للعامل، وكذلك اقتداء عمال المؤسسة به وسعيهم للحصول على ترقية أيضاً، ثم نسبة 18.80% أفادوا بأن نيل الترقية يعني مكافآت أخرى فردية وجماعية كما أوضحها لنا الجدول رقم 12.

جدول رقم 31: خضوع نظام الترقية السائد في المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	
68.3	28	طرق علمية عادلة
31.7	13	طرق غير عادلة
100	41	المجموع

بينت نتائج الدراسة الإحصائية خضوع نظام الترقية السائد في المؤسسة بأن أغلبية العينة بنسبة 68.3% يرون أن نظام الترقية يقوم على طرق علمية عادلة تمنح على أساس الأداء والخبرة، إضافة إلى مهارة العاملين وأقدميتهم في العمل وكذلك الكفاءة، في حين صرحت نسبة 31.7% من المبحوثين بأن نظام الترقية يطبق بطريقة غير عادلة تقوم على أساس المحسوبية والعلاقات الشخصية، كذلك وجود تجاوزات كثيرة من طرف المسؤولين في تطبيق نصوص القانون مما أدى إلى ترقية عمال إلى مناصب لا تليق بهم، وذلك يؤثر سلباً على المؤسسة.

جدول رقم 32: شروط الترقية التي تعتمد عليها المؤسسة في منظور العمال

النسبة المئوية %	التكرار	
9.7	3	الخبرة
29.1	9	الكفاءة
35.5	11	الانضباط
3.2	1	الصرامة
12.9	4	المحابة بين الأشخاص
3.2	1	الأقدمية
3.2	1	المردود
3.2	1	تحقيق الأهداف
100	*31	المجموع

تبين لنا من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم 32 أن الانضباط أكثر تمثيلاً حيث تقدر بـ 35.5% وهذا ما أكده مدير الموارد البشرية عند إجراء المقابلة حيث يعتبر المعيار الأساسي في منح الحوافز، تليها الكفاءة التي تمثل نسبة 29.1% ، بالرغم من تأكيد العمال على خضوع نظام الترقية السائد إلى طرق علمية عادلة إلا أن البعض أفاد بأن المؤسسة تعتمد طرقاً علمية عادلة حقاً إلا أنه يتم التلاعب بها وذلك من خلال ما جاءت به نسبة 12.9% التي تمثل المحابة بين الأشخاص، أما الخبرة فكانت نسبتها 9.7%، تليها الصرامة، الأقدمية، المردود وتحقيق الأهداف بنسبة 3.2% .

\* نظراً لاكتفاء 15 عامل بالإجابة على هذا التساؤل، وتعدد الإجابات من طرف العمال.

جدول رقم 33: توفير الظروف المناسبة لممارسة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	
100	41	نعم
0	0	لا
100	41	المجموع

أثبتت نتائج البيانات الإحصائية للجدول رقم 33 أن العمال يقرون بأن المؤسسة توفر الظروف المناسبة للعمل بنسبة 100% ويتم ذلك عن طريق توفير المعدات اللازمة والأدوات الأساسية المستخدمة في العمل بالرغم من صعوبة التأقلم مع محيط العمل إلا أن المؤسسة توفر كل الأساليب الملائمة للعمال من أجل أن يشعروا بالراحة بداية من الخدمات الاجتماعية المتنوعة إلى الصحية وكذلك التأمينات في حالة الإصابة، وهذا دافع آخر يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

جدول رقم 34: طريقة توجيه العمال في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	
95.1	39	بلطف واحترام
0	0	بالقوة والإجبار
4.9	2	بكيفية أخرى
100	41	المجموع

نلاحظ في الجدول رقم 34 نسبة 95.1% يتم توجيههم بلطف واحترام حسب ما أدلى به مدير الموارد البشرية كذلك تسهر المؤسسة على تقديم التكوين المثالي للعامل من أجل أن يطور مهاراته وحتى إن ارتكب أخطاء في العمل تتم توعيته عن طريق المشرف ثم نجد نسبة 4.9% تتمثل في عاملين يتم توجيههم بطريقة أخرى حيث حدد العامل الكيفية التي تم توجيهه بها وأنها كانت بغباء ولم تكن عادلة ومدرسة، ثم نجد نسبة 0% تم توجيههم بالقوة والإجبار، وهذا يدل على شفافية المؤسسة وحسن تعاملها مع العمال.

جدول رقم 35: اكتساب الخبرة والتقدم الوظيفي من العمل الذي يقوم به العمال

النسبة المئوية %	التكرار	
95.1	39	نعم
4.9	2	لا
100	41	المجموع

تشير المعطيات للجدول رقم 35 أن الأغلبية الساحقة بنسبة 95.1% يؤكدون على اكتساب الخبرة نتيجة العمل والمنصب الذي يشغلونه وقد يعود ذلك إلى التكوين والتدريبات المكثفة التي توفرها المؤسسة للعمال، بينما نجد المبحوثين بنسبة 4.9% أفادوا بأن خبرتهم كانت مكتسبة من قبل ويعود ذلك إلى شغلهم مناصب مماثلة لمناصبهم في مؤسسات قبل المؤسسة الحالية.



جدول رقم 36: الشعور بالاستقرار والأمن الوظيفي جراء السياسة التي تطبقها المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	
70.7	29	نعم
9.8	4	لا
19.5	8	أحيانا
100	41	المجموع

أظهرت نتائج البيانات الميدانية في الجدول أعلاه أن نسبة 70.7% من العينة يشعرون بالاستقرار بسبب توفر الجو الملائم، وبما أن البيئة محفوفة بالمخاطر فالمؤسسة تسعى لتوفير الأمن للعمال وذلك يدفع بهم إلى الاستمرار في المؤسسة، ثم نجد نسبة 19.5% أقرروا بأنهم أحيانا يشعرون بالاستقرار وذلك يرجع لخطورة العمل وطبيعته لأنه يؤدي إلى عدة أمراض في المستقبل، ثم نجد نسبة 9.8% أجابوا بـ لا ويعود ذلك إلى رغبتهم في تحقيق مكسب مالي من العمل بالرغم من إدراكهم للمخاطر التي تحيط بهم.

جدول رقم 37: الشعور بالمتعة في ممارسة العمل

النسبة المئوية %	التكرار	
87.8	36	نعم
12.2	5	لا
100	41	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 37 أن نسبة 87.8% يقرون بشعورهم بالمتعة أثناء ممارسة العمل مما يدل على رضاهم عن وظائفهم، ثم نجد نسبة 12.2% أجابوا بـ لا ويرجع ذلك إلى سوء العلاقة بينهم وبين العمال الآخرين وانعدام الثقة، ويعود ذلك سلباً على المؤسسة ويخفض الروح المعنوي بين الأفراد.

جدول رقم 38: الأساس الذي تقوم عليه علاقة العامل بزملائه في العمل

النسبة المئوية %	التكرار	
29.1	18	صداقة
40.3	25	تبادل أفكار
30.6	19	في إطار العمل
100	*62	المجموع

من خلال الجدول رقم 38 نجد أن معظم أفراد العينة بنسبة 40.3% أقرروا أن العلاقة مع زملائهم مبنية على تبادل الأفكار والآراء ويحدث معظم ذلك خلال فترات الإطعام عند اجتماعهم مع بعض، تليها نسبة 30.3% أجابوا بأن العلاقة في إطار العمل فقط ذلك راجع إلى علاقتهم الرسمية مع المسؤولين والإدارة بذلك يكون التواصل محدود، أما نسبة 29.1% أفادت بأنهم تربطهم علاقة صداقة داخل وخارج المؤسسة وذلك يعود على المؤسسة بالفوائد جراء سماحها بوجود تنظيم غير رسمي يؤدي إلى تماسك الأفراد وتكاتفهم، ذلك يعطي المجال لخلق أفكار جديدة تساهم في رفع مخرجات المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف.

\* تضخم النتيجة جراء تعدد الاجابات المبحوثين.

جدول رقم 39: طبيعة العلاقة التي تربط العمال بمسؤوليهم

النسبة المئوية %	التكرار	
80.5	33	احترام
4.9	2	كراهية
14.6	6	عادية
100	41	المجموع

أثبتت نتائج البيانات الإحصائية للجدول رقم 39 أن نسبة 80.5% تجمعهم علاقة احترام مع المسؤولين ذلك لأن أغلب المسؤولين يظهرون رغبة كبيرة في حل المشاكل التي تواجه العمال، هذا ما يدفعهم إلى الشعور بالراحة وبذل المزيد من الجهود لتحسين الأداء، بينما نجد نسبة 14.6% علاقتهم عادية مع المسؤولين، ونسبة 4.9% يكونون الكراهية للمسؤولين وذلك راجع إلى عدم تقبلهم لتوجيهاتهم واعتبارها تهديدا وتقليلاً من قيمتهم وعدم تقبلهم النصائح.

جدول رقم 40: تقدير المسؤولين واحترامهم لعمل العمال

النسبة المئوية %	التكرار	
90.2	37	نعم
9.8	4	لا
100	41	المجموع

يبين الجدول الموضح أعلاه أن نسبة 90.2% يقرون بتقدير المسؤولين واحترامهم للمجهود المبذول من طرف العمال من خلال الثناء عليهم والاعتراف بعملهم والإنجازات التي يحققونها سواء فردية أو جماعية مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد، بينما أظهرت نسبة 9.8% بأن العمال لا يشعرون بأي تقدير من مسؤوليهم ويعود ذلك لسوء العلاقة بينهم.

جدول رقم 41: معرفة النظام الداخلي للمؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	
92.7	38	نعم
7.3	3	لا
100	41	المجموع

يبين الجدول رقم 41 أن نسبة 92.3% من المبحوثين لديهم معلومات عن النظام الداخلي للمؤسسة وذلك أن إدارة المؤسسة تقوم بعرض نظامها الداخلي بالإضافة إلى أن شبكة الاتصالات مفتوحة بين مختلف مصالح المؤسسة التي تسمح بوصول هذا النظام للجميع، في حين أشارت نسبة 7.3% عن جهلهم بالنظام الداخلي للمؤسسة نتيجة لضعف المستوى التعليمي والتركيز على أداء العمل فقط.

جدول رقم 42: إشراك العمال في قرارات المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	
53.7	22	نعم
46.3	19	لا
100	41	المجموع

بين الجدول أعلاه رقم 42 أن نسبة 53.7% من المبحوثين يقرون بأن الإدارة تشركهم في اتخاذ القرارات كونهم من القسم الإداري وبسبب امتلاكهم للمؤهلات العلمية التي تسمح للمؤسسة بالاستعانة بهم وهذا ما جاء به دوغلاس في نظرية X و Y حيث تحث على دمج العمال في العمل لأنهم ذو كفو ومسؤولية، و أن أخذ آراء العامل يؤثر على رضاه في العمل كما صرح بعض العمال بأن ذلك يجعلهم يشعرون بأن لهم دور مهم في المؤسسة، وبذلك تتحقق الأهداف بصورة أسرع، بينما أشارت نسبة 46.3% من المبحوثين بأن المؤسسة لا تشركهم في اتخاذ القرارات إذ أن أداءهم لا يعتبر ذو أهمية وأن الإدارة تنظم دورات مع المسؤولين و ذوي الخبرات و الشهادات فقط وهذا يعود سلبا على الأهداف المرغوب تحقيقها.

جدول رقم 43: الشعور بأهمية العمل الذي يقدمه العمال

النسبة المئوية %	التكرار	
95.1	39	نعم
4.9	2	لا
100	41	المجموع

تشير الإحصائيات في الجدول رقم 43 أن الأغلبية الساحقة بنسبة 95.1% ترى بأن العمال يشعرون بأهمية العمل الذي يقدمونه للمؤسسة وكيف يساهم في تحقيق أهدافها ورفع الإنتاج وجلب أرباح للمؤسسة وذلك يشعر العامل بالفخر والاعتزاز بسبب العمل الذي قام به، في حين نجد نسبة 4.9% يقرون بأن العمل الذي يقدمونه لا يشعرون بأي أهمية له ويرجع ذلك لتكاسلهم أو عدم القيام بعملهم على أكمل وجه.



جدول رقم 44: الشعور بالرضا على الحوافز التي يتم تقديمها للعمال

النسبة المئوية %	التكرار	
80.5	33	نعم
19.5	8	لا
100	41	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم 44 أن نسبة 80.5% من العمال يشعرون بالرضا عن الحوافز المقدمة لهم قد يعود ذلك إلى أقدمتهم في المؤسسة أو الخبرة المكتسبة ونستدل بذلك في الجدول رقم 8 الذي أوضح أن الخبرة تساهم في نيل الحوافز وأنهم يشعرون بالرضا، بينما نجد نسبة 19.5% غير راضين وذلك يرجع إلى الحالة المعيشية والاجتماعية الصعبة خاصة في الظروف الراهنة (غلاء الأسعار، انعدام السكن).

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
3. الاستنتاج العام
4. التوصيات والاقتراحات

## 1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

### I. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الجزائرية للإسمنت لافارج بحمام الضلعة- مسيلة-، لاحظنا أن المؤسسة تقدم حوافز مادية لتحقيق رضا عمالها عن طريق أسس علمية وموضوعية، وقد تطرقنا للأجر كونه أحد الركائز الأساسية كونه أحد الركائز الأساسية كونه ينتج للعامل القدرة على اشباع حاجاته، ويرفع معنوياته، وهذا ما يؤكد الجدول رقم 6 الذي يبين أن الراتب المتحصل عليه يناسب الجهد المبذول حيث نجد نسبة 75.6% يقرون بأن راتبهم كافي.

ثم تطرقنا إلى المكافآت الممنوحة للعمال وقد جاء الجدول رقم 12 بنسبة 87.8% من العمال أفادوا بأنهم تلقوا مكافآت وعلاوات، فنجد 70.7% ينالون علاوات فوق الراتب الأساسي وهذا راجع لأدائهم في العمل، وقد أكد هذا الجدول رقم 13.

والجدول رقم 15 يؤكد أن الخدمات الاجتماعية مقدمة بنسبة 100% التي ترمي للمساهمة في تحسين معيشة العاملين والعائلات التي تكون تحت رعايتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة (تأمينات صحية، توفر مصحة بالمؤسسة مجهزة كاملا) والتعليم والترفيه (رحلات عائلية، توفير منحة الدخول المدرسي)، حيث قامت أيضا بتوفير خدمة النقل والإطعام وهذا ما أكدته نسبة 100% وهذا ما أكدته الجدول 16، كما تساعدهم في اقتناء الأجهزة بشتى أنواعها، وهذه الخدمات رفعت من حماس العمال. ثم تطرقنا إلى المشاركة في توزيع الأرباح السنوية للمؤسسة بنسبة 87.8% أقرروا بأنهم يتلقون جزءا من هذه الأرباح.

وفي الأخير حسب المؤشرات والاحصائيات العلمية للفرضية الأولى فإن المؤسسة الجزائرية للإسمنت توفر الحوافز المادية بشتى أنواعها، حيث تسعى إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال كونهم يسعون إلى تحقيق أهداف مؤسستهم بنسبة 100% ، هذا ما يوضحه الجدول رقم 21.

وبناء على ما تقدم فإن الفرضية الأولى التي مفادها: "تؤثر الحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"، قد تحققت ميدانيا.

## II. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

حسب المؤشرات المحددة مسبقاً تقوم المؤسسة الجزائرية للإسمنت بتوفير الحوافز المعنوية التي تتمثل في التدريب والتكوين حيث تهتم بتنمية القدرات المهنية لعمال عن طريق التكوين لتزويدهم بالمهارات الفنية والعملية اللازمة هذا ما أكدته نسبة 95.1% حيث تلقوه بكلا نوعيه نظري وتطبيقي بنسبة 92.3% إذ كان داخل المؤسسة وخرجها وكذا في لمراكز التابعة لها وقد جاء في الجدول 24، كما تعددت أنواع التدريب التي استفاد منها العامل في هذه المؤسسة، سواء كان تخصصي، أكاديمي، أو ترقوي، وذلك بناء على توصية من المشرف المباشر بنسبة 48.1%، وكذا مركز التكوين داخل المؤسسة بنسبة 35.2%، هذا ما أشرنا إليه في الجدول رقم 27، أكدت نسبة 95.1% أن هذا التكوين والتدريب يتمشى مع الاحتياجات التدريبية للعمال هذا ما دل عليه الجدول رقم 28.

كما طرحنا سؤال حول ترقية العمال منذ التحاقهم بالمؤسسة، وفيه وجدنا نسبة 70.7% تقيد بأنه تم ترقيتهم منذ الالتحاق بناء على ما جاء في الجدول رقم 29، فالهدف الرئيسي للعامل من الترقية هو الزيادة في الأجر بنسبة 53.1%، في حين تحسن المكانة الاجتماعية أخذ نسبة 28.1% كون المؤسسة تخضع إلى طرق علمية عادلة هذا ما أكدته نسبة 68.3% من العمال لأن الشروط الواجب توفرها في العامل هي الانضباط والكفاءة من منظور العمال.

كما تطرقنا إلى توفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل التي توفرها المؤسسة بنسبة 100%، وذلك عن طريق توفير المعدات اللازمة والأدوات الأساسية المستخدمة في العمل وتوفير الأمن الصناعي.

كما يتم توجيه العمال بلطف واحترام بنسبة 95.1% حسب ما أدلى به مدير الموارد البشرية كون المؤسسة تسهر على تقديم التكوين المثالي للعامل من أجل أن يطور مهاراته حتى وإن ارتكب الأخطاء ويتم توجيهه حسب المشرف المباشر، وبعده مدير الموارد البشرية، ثم قسم التكوين وتطوير المهارات لإعداد برنامج لإعادة تأهيله.

تسهر المؤسسة على تطبيق السياسة لحفظ الأمن والاستقرار للعامل بنسبة 70.7%، كما صرحت نسبة 19.5% بوجود هذا الشعور أحيانا نظرا لخطورة العمل.

ومن خلال الجدول رقم 39 فإن طبيعة العلاقة التي تربط العمال بالمسؤولين تمثلت في الاحترام بنسبة 80.5% كما يقدر المسؤولون العمل الذي يقدمه العامل ويكن له الاحترام بنسبة 90.2% حسب إحصائيات الجدول رقم 40، كذلك فالعمال على دراية بالنظام الداخلي للمؤسسة بنسبة 92.7% عن طريق توزيع كتيبات تحتوي على النظام الداخلي من فترة لأخرى كلما تغير أو تم إجراء تعديلات عليه.

يتم إشراك العمال في قرارات المؤسسة بنسبة 53.7% حيث صرح مدير الموارد البشرية بوجود ممثلي العمال في النقابة من أجل التفاوض مع الإدارة، وهذا ما تشجع عليه المؤسسة كون القانون يفرض على الشركة إلزامية لإشراك لجنة المشاركة في صياغة القرارات حسب المادة 11\94 الخاص بصلاحيات لجنة المشاركة على عكس ما أثبتته نسبة 46.3% الذين يقرون بغياب المفاوضات والقرارات المشتركة.

كما توصلنا إلى أن العمال يشعرون بأهمية العمل الذي يقدمونه في هذه المؤسسة بنسبة 95.1% حسب الجدول رقم 43، هذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا على الحوافز التي يتم تقديمها لهم بنسبة 80.5%. وبناء على ما تقدم فإن الفرضية الثانية التي مفادها: "تؤثر الحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"، قد تحققت ميدانياً.

## 2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

تلقت الدراسة الراهنة في أجزاء منها مع الدراسات السابقة، فنجد أن الدراسة التي قامت بها ليلي غضبان بعنوان "الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين" أن المبحوثين يفضلون الحصول على الحوافز المادية نظرا لأنها يلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم المعيشية الصعبة، وهذا ما أكدته نتائج دراستنا الحالية، حيث يتحصل العمال على 39% من الجدول رقم 11 على حوافز مادية وذلك ما يثير دافعيتهم نحو العمل باجتهد وتميز وتحقيق المخرجات التي يستفيد منها كلا الطرفين العامل والمؤسسة على حد سواء، كما يتحصلون على حوافز معنوية وكلا الحافزين المادي والمعنوي يؤثر حسب النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة ليلي غضبان وهذا ما يتوافق مع النتائج المحصل عليها في دراستنا الحالية حيث يؤكد الجدول رقم 37 المتعلق بشعور العامل بالمتعة في ممارسة العمل وتأثير ذلك على تحسين الأداء كما ونوعا.

كما أن دراسة الباحث بن دريدي منير بعنوان "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز" تتوافق مع دراستنا في النتائج المتعلقة بالتدريب بحيث تعتمد المؤسسة على هذه الاستراتيجية نظرا لما لها من دور فاعل في بناء وتنمية مهارات الأفراد وزيادة خبراتهم وتعديل اتجاهاتهم بما يتوافق مع أهداف المؤسسة، حيث يؤكد الجدول رقم 28 والمتعلق بتماشي التدريب والتكوين مع الاحتياجات التدريبية للعمال وذلك بنسبة 95.1% من إجمالي العينة يؤكدون على ذلك، كما أن الجدول رقم 24 الذي يوضح نوع التكوين وأهميته في تنمية قدرات العاملين وزيادة مستويات مخرجاتهم.

ثم إن دراسة الباحث نور الدين بولشريش حول "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية" كانت نتائجها عكس نتائج دراستنا، فقد أقر العمال بقطاع الصحة على انخفاض الأجر و تدنيه وأنه غير كافي لتلبية احتياجاتهم، عكس ما أثبتته دراستنا حيث نجد نسبة 51.2% يرون أن الراتب كافي ومناسب، كما أقر معظم أفراد العينة بعدم فعالية نظام الحوافز بالمؤسسة الاستشفائية بنسبة 80.9% وهذا عكس ما وجدناه في دراستنا حيث نجد نسبة 80.5% يؤكدون على فعالية نظام الحوافز وكيف يساهم في دفعهم للعمل بتفان وإتقان ويشعرون بالرضا اتجاه الحوافز المقدمة لهم.

كما قد تطرق الباحث إلى غياب عملية التدريب للعمال بالمستشفى، بينما نجد في دراستنا أن 95.1% خضعوا للتدريب والتكوين هذا ما يثبت الجدول رقم 24، قد يعود عدم الاهتمام بالحوافز إلى أصل المؤسسة لأنها عمومية بينما المؤسسة مجال دراستنا خاصة.

### 3. الاستنتاج العام:

بعد تحقق الفرضية الأولى التي مفادها: "تؤثر الحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية".

وتحقق الفرضية الثانية التي مفادها: "تؤثر الحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية".

فإن الفرضية العامة: "تؤثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"، قد تحققت ميدانياً.

#### 4. التوصيات والاقتراحات:

كان الهدف الرئيسي للدراسة هو معرفة مدى تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة الجزائرية. ونظرا لأهمية الموضوع، وبناءا على نتائج الدراسة المتوصل إليها نقترح ما يلي:

- ❖ على المؤسسة الجزائرية للإسمنت أن تستمر في تطبيق نظام الحوافز لأنه أثبتت فعاليته في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.
- ❖ ضرورة وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كونه يحقق الرضا الوظيفي.
- ❖ ضرورة إطلاع العمال بوجود ممثل لهم في لجنة المشاركة.
- ❖ إعادة مراعاة نظام الحوافز على أساس ما يقدمه الفرد من فوائد للمؤسسة.
- ❖ تقسيم دور كل مصلحة داخل المصنع.
- ❖ إرساء مبدأ المنافسة والعدالة بين العمال.
- ❖ اعتماد الكفاءة في الاختيار المناسب لمناصب التسيير.
- ❖ تقديم الحوافز بالمرور من المساواة إلى العدالة.
- ❖ توفير منحة المنطقة ومنحة المردود الفردي.
- ❖ مطالبة بعض العمال بتغيير فئة من المسؤولين كونهم لا يستحقون تلك المناصب.
- ❖ توفير الجو الملائم للزبائن.



# الخاتمة

### الخاتمة:

من خلال دراستنا لتأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية للإسمنت لافارج "حمام الضلعة، المسيلة"، تبين لنا بأنه هناك حوافز مختلفة مادية ومعنوية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعمال، ويدفع بهم إلى بذل كل ما في وسعهم من أجل تحقيق أهداف وغايات المؤسسة. فالحوافز في هذه المؤسسة يختلف من شخص إلى آخر ومن مستوى إلى آخر وهذا حسب الوظيفة والمكانة التي يحتلها شاغلها. فالموظفين في هذه الشركة بعضهم راضي عن الحوافز المقدمة له، في حين نجد البعض الآخر غير راضين عن الحوافز، وباعتبار المورد البشري هو المحرك الأساسي على المؤسسة أن تولي اهتمامها بالتحفيز التي تقدمها له وأن تعتمد على العدالة والموضوعية حتى يتمكن العامل من الشعور بالرضا الوظيفي. في هذه الدراسة انطلقنا من فرضيات إجرائية تتمثل في:

الفرضية الأولى "تؤثر الحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"، والفرضية الثانية التي مفادها: "تؤثر الحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"، تحققنا ميدانيا، وبذلك تحققت الفرضية العامة: "تؤثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية" ميدانيا.

هذا البحث السوسولوجي هو إنطلاقة لبحوث سوسولوجية أخرى أكثر عمقا، ويمكن تناولها من زوايا أخرى.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

I. الكتب:

1. أحمد أبو سن، إدارة الموارد البشرية، شركة مطابع السودان للعملة، الخرطوم، السودان، ط01، 2007.
2. أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981.
3. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1996.
4. بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط02، 2004.
5. داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006.
6. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية، عمان، الأردن، ط01، 2011.
7. زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1990.
8. زكي مكّي إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة والعلوم الاقتصادية، جامعة النيلين، 2011.
9. طارق الحاج وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 1990.
10. طارق كمال، علم النفس المهني، مؤسسة الشباب الجامعية، مصر، 2004.
11. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، بيروت، ط02، 2000.
12. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، الأردن، 2004.

13. لو كيا الهاشمي، نظريات المنظمة، مكتب التطبيقات التقنية والتربوية، جامعة منتوري، دار الهدي للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، ط1، 01، دس.
14. مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على العمل، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987.
15. محمد علي عبد الوهاب، استراتيجية التحفيز الفعال، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
16. محمد الصرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
17. محمد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله: الإدارة والتطبيق، دار السيرة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2002.
19. منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1976.
20. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
21. مربوحة بولحبال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج 01، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2005.
22. سليمان محمد الطماوي، مبادئ علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط4، 1969.

23. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
24. عاطف محمد عبيد وعلي شريف، نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1988.
25. عبد الكريم درويش، ليلي تكلارك، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلوسكسفونية، القاهرة، مصر، ط2، 1976.
26. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
27. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
28. عبد الرحمان بدوي، منهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، ط3، 1977.
29. عبد الرحمن إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر والعلوم، سوريا، 2005.
30. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، ج1، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1975.
31. علي محمد ربايعة، إدارة الموارد البشرية (تخصص نظم المعلومات الإدارية)، دار الضياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
32. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.
33. عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2007.
34. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2007.

35. فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 1989.
36. فيصل فخري مرار، البيروقراطية بين الاستمرارية والزوال، دار التأليف، مصر، 1978.
37. صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
38. صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1987.
39. صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003.
40. رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في المنهج البحث العلمي، دار دجلة، عمان، ط01، 2008.
41. خالد عبد الرحمان الهايتي، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 1992.
42. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.
43. خضير كاظم حمود وآخرون: مبادئ إدارة الأعمال، مكتبة الجامعية، الإثراء للنشر والتوزيع، الإمارات، ط01، 2008.

## II. الرسائل والأطروحات الجامعية:

44. إعداد: الفريق الفلسطيني للإدارة، منهاج تدريب القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، فلسطين، 1999، وثيقة غير منشورة.

45. المشيخي، أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان: الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نزوة، عمان، 2011.
46. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، إدارة أعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر، 2013، 2014.
47. ديب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة لديوان الشرق للحليب ومشتقاته، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة العمال ومعهد العلوم الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1998-1999.
48. مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة ماجستير في علوم التربية، تخصص إدارة التربية، جامعة باتنة، الجزائر، 2008-2009.
49. محمد حسن التجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية، مجلد 1، العدد 2، 2005.
50. ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2012.
51. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
52. علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007.



53. عماد العلاوي، مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال اشباع الحوافز المادية، أطروحة دكتوراه في تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.

### III. المجالات العلمية:

54. براهيم بلقايد وبوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران 2، العدد 17، السداسي 2، 2017.

55. جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان، الأردن، 2013.

56. وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة لموصل، العدد 93، مجلد 31، 2009.

57. يونس إبراهيم حيدر، الاستراتيجية للمؤسسات والمنظمات، سلسلة الرضا للمعلومات، دمشق، سوريا، 1999.

58. صادفي جمال وخثير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 23، جوان 2020.

59. رزاق العصيمي، دور فن التحفيز الذاتي، مركز رزاق للتدريب عن بعد، 2005.

### IV. القوانين:

60. الجريدة الرسمية الجزائرية، قانون العمل وتعديلاته، رقم 108 المادة 02، المنشور على الصفحة 1173، العدد 113-1996.

61. القانون الأساسي للعامل رقم 12/78 مؤرخ في 05 أوت 1978.

V. المعاجم:

62. ابن منظور، لسان العرب، ج01، دار صادر، بيروت، لبنان، 1992.
63. إبراهيم الفقي، قوة التحفيز، ثمرات لنشر والتوزيع، ط01، 2011.
64. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (الخليوي - عربي فرنسي)، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1986.
65. لويس معلوف، المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، بيروت، 1991.
66. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، لبنان، ط1، 1997.

# الملاحق:

1. دليل الاستثمار

2. دليل المقابلة

3. الهيكل التنظيمي

4. سجلات المؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

# تأثير الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

- ميلاط نظرة

من إعداد الطالبتين:

- لعمارة نورة  
- بلحداد غزلان

## ملاحظة:

يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي تم تصميمه لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة، ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة، وأنها لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي حدود الدراسة فقط.

لذا نرجو منكم التكرم بملأ هذا الاستبيان، وهذا بعد قراءة كل عبارة من العبارات بعناية والإجابة عليها بكل موضوعية وصراحة ومصداقية. من خلال وضع العلامة (X) في المكان المناسب.

شاكرين ومقدرين تعاونكم، لإنجاز هذه الدراسة.

السنة الجامعية 2022/2021

أولاً: البيانات الأولية

1. الجنس:

أنثى  ذكر

2. السن: .....

3. الخبرة: .....

4. التصنيف المهني: .....

5. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

ثانياً: البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى: "تؤثر الحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"

6. هل الراتب الذي تحصل عليه يتناسب مع جهدك المبذول؟

نعم  لا

لماذا؟ .....

7. هل راتبك يلبي كل احتياجاتك؟

نعم  لا  أحيانا

لماذا؟ .....

8. على أي أساس تمنح لك الحوافز؟

الخبرة  الشهادة  علاقات شخصية  الأقدمية

9. ما المعيار الذي تركز عليه مؤسستك بشدة في منح الحوافز لك؟

الصحة والسلامة  النجاعة وتحقيق الأهداف  الانضباط

10. هل هي مناسبة وعادلة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟ .....

11. ما نوع الحوافز التي تقدم إليك؟

## الملاحق

مادية  معنوية  مادية ومعنوية

12. هل سبق وأن تحصلت على مكافأة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل كان ذلك في إطار:

المكافآت الجماعية  المكافآت الفردية  كلاهما

13. هل تمنح المؤسسة علاوات على الراتب الأساسي؟

نعم  لا  أحيانا

14. هل انت راض عن العلاوات والمنح التي تتقاضاها عن الزوجة والأبناء؟

راض  غير راض  نوعا ما

15. هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية لك؟

نعم  لا

إذا كانت نعم، ما نوع الخدمة التي استفدت منها؟

صحية  سكنية  ترفيهية  تعليمية  جميعها

16. هل توفر المؤسسة خدمة النقل؟

نعم  لا

17. هل توفر المؤسسة خدمة الإطعام؟

نعم  لا

18. هل تساعدك المؤسسة في اقتناء بعض الأجهزة؟

نعم  لا

19. هل تتواجد مصحة داخل المؤسسة؟

نعم  لا

20. هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟

نعم  لا  أحيانا

21. هل توفر المؤسسة رحلات ترفيهية للعمال؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة نعم، هل تشارك فيها؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟ .....

22. هل تساهم هذه الخدمات في الرفع من حماسك في العمل؟

نعم  لا

لماذا؟ .....

23. هل تقوم مؤسستك بتوزيع جزء من أرباحها السنوية على العمال؟

نعم  لا

24. هل تسعى إلى تحقيق أهداف مؤسستك؟

نعم  لا

لماذا؟ .....

ثالثا: البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: "تؤثر الحوافز المعنوية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الجزائرية"

25. ماهي الحوافز المعنوية المقدمة لك؟

.....  
.....

26. هل الحوافز المقدمة لك ترفع من روحك المعنوية؟

نعم  لا

27. هل قامت المؤسسة بتنمية قدراتك المهنية عن طريق التكوين منذ التحاقك بالمؤسسة؟

نعم  لا

إذا كان الجواب بنعم، كم مدته؟ .....

28. أين كان التكوين:

## الملاحق

داخل المؤسسة  خارج المؤسسة  مركز تابع للمؤسسة  أخرى

أذكرها.....

29. ما نوع هذا التكوين؟

نظري  ميداني  كلاهما

30. ما نوع التدريب الذي استفدت منه في هذه المؤسسة؟

تخصصي  أكاديمي  ترقوي  أخرى

أذكرها.....

31. هل استفادتك من هذا التدريب والتكوين جاء بناء على:

طلبك الشخصي  المشرف المباشر  مركز التكوين  أخرى

أذكرها.....

32. حسب رأيك هل التكوين والتدريب يتماشى مع احتياجاتك التدريبية؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك لا، اشرح لماذا؟.....

.....

33. هل تمت ترقيةك منذ التحاقك بالمؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك لا، لماذا؟.....

34. ما هو الهدف الرئيسي من الترقية لك كعامل؟

الزيادة في الأجر  المكافآت  تحسن المكانة الاجتماعية  أخرى

أذكرها.....

35. هل نظام الترقية السائد في المؤسسة يخضع إلى:

طرق علمية عادلة  طرق غير عادلة

36. ماهي الشروط الواجب توفرها في العامل حتى يترقى؟



.....  
.....  
.....  
.....

37. هل تقوم المؤسسة بتوفير الظروف المناسبة لممارسة العمل؟

نعم  لا

كيف يتم ذلك؟ .....

38. كيف يتم توجيهك في العمل؟

باحترام ولطف  بالقوة والإجبار  بكيفية أخرى

ما هي؟ .....

39. هل يساعدك العمل الذي تقومك به في اكتساب الخبرة والتقدم الوظيفي؟

نعم  لا

40. هل السياسة التي تطبقها المؤسسة تشعرك بالاستقرار والأمن الوظيفي؟

نعم  لا  أحيانا

41. هل تشعر بالمتعة في ممارستك لعملك؟

نعم  لا

إذا كانت اجابتك لا، لماذا؟ .....

.....

42. على أي أساس تقوم علاقتك بزملائك في العمل؟

صداقة  تبادل أفكار  في إطار العمل  أخرى

أذكرها .....

43. ما طبيعة العلاقات التي تربطك بمسؤولي المؤسسة؟

احترام  كراهية  عادية

44. هل تشعر بتقدير المسؤولين واحترامهم لعملك؟

نعم  لا

## الملاحق

45. هل تعرف شيئاً عن النظام الداخلي في المؤسسة؟

نعم  لا

46. هل يتم إشراكك في اتخاذ قرارات المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت نعم، كيف يؤثر ذلك على رضاك الوظيفي؟  
.....  
.....

47. هل تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة لا، لماذا؟  
.....  
.....

48. هل لديك شعور بالرضا عن الحوافز التي يتم تقديمها لك؟

نعم  لا

49. ماهي اقتراحاتك لتحسين نظام الحوافز في هذه المؤسسة؟

.....  
.....  
.....  
.....

دليل المقابلة:

1. هل تقدم المؤسسة حوافز للعمال؟ وما طبيعتها؟
2. ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة (المادية والمعنوية)؟
3. هل تعتقد أن الحوافز الممنوحة تؤثر على تحقيق أهدافها؟
4. كيف ترى العلاقة بين الحوافز الممنوحة ومدى تحقق الرضا لدى العمال؟
5. ما هي أهم المعايير والأسس التي تقومون من خلالها بتوزيع الحوافز؟
6. هل يتم استشارة العمال على نوع الحافز الذي يفضله؟
7. هل تصادفكم مشاكل في تقديم الحوافز للعمال؟
8. هل طبيعة الاتصال السائد بالمؤسسة يخدم مصالحها؟
9. هل تقومون برفع الراتب للعمال منذ التحاقهم بالمؤسسة؟ وعلى أي أساس؟
10. هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟
11. هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟
12. هل المؤسسة تشجع إشراك العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل؟

أجوبة المقابلة:

أجريت المقابلة مع مدير الموارد البشرية " محفوف جمال" وذلك بحضور مسؤول تكوين وتطوير المهارات " أيمن خليل بوضياف"، في يوم الأربعاء 23 مارس 2022 على الساعة 10:22 استغرقت 34 دقيقة.

1. هل تقدم المؤسسة حوافز للعمال؟ وما طبيعتها؟

ج1: نعم، نقدم حوافز مادية ومعنوية ومهنية.

2. ما هي أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة (المادية والمعنوية)؟

ج2: الحوافز المادية تتمثل في المنح والعلاوات، والحوافز المعنوية تتمثل في التكريمات والشهادات والاعترافات، أما المهنية فتتمثل في ضمان مسار مهني للعمال.

3. هل تعتقد أن الحوافز الممنوحة تؤثر على تحقيق أهدافها؟

ج3: بالتأكيد شركتنا مثل أي مؤسسة تجارية هدفها الأساسي تحقيق الأرباح، ولكي أقدم لك حوافز يجب أن تقدم لي ما هو مطلوب منك كعامل.

4. كيف ترى العلاقة بين الحوافز الممنوحة ومدى تحقق الرضا لدى العمال؟

ج4: لا بد من وجود عدم تحقيق الرضا 100%، لكن النتيجة مرضية واتصال وثيق بين الحوافز وتحقيق الإنتاج، فمنذ بداية مؤسستنا لم يتم تغيير الموارد والعمال، نفس الآلات نفس العمال لكن الأهداف والحوافز تغيرت، كذلك الفعالية والنجاعة تحققت.

5. ما هي أهم المعايير والأسس التي تقومون من خلالها بتوزيع الحوافز؟

ج5: أهم المعايير والأسس التي نعتمد عليها:

أولاً: الصحة والسلامة.

ثانياً: النجاعة وتحقيق الأهداف.

ثالثاً: الانضباط. وهذا الأخير هو العنصر الأساسي.

س: ليس هذا ما نقصده إنما مثلاً هل يتم تقديمها على حسب الأقدمية أو الخبرة أو ماذا؟

لا يهمننا مستواه الدراسي أو شهاداته، ولا تهمننا الأقدمية وسنوات العمل كل ما يهمننا هو ما يقدمه العامل ولو كان في بداياته الأولى فهو الأهم.

مثلاً طلبت من العمال صنع 10 قارورات، العامل الذي يقدم لي 10 قارورات يستحق المكافأة، ومن يقدم 12 قارورة يستحق المكافأة أكثر فأكثر، أما من يقدم 8 قارورات لا يستحق المكافأة.

6. هل يتم استشارة العمال على نوع الحافز الذي يفضله؟

ج6: نعم، هناك ممثل عمال حول التفاوض مع النقابات خاصة منها المادية ليتم الاتفاق بين اقتراح الممثل والإدارة في بعض الحوافز، وهناك حوافز تقررها الإدارة بمفردها.

7. هل تصادفكم مشاكل في تقديم الحوافز للعمال؟

ج7: نوعاً ما، عوائق لكن ليست التي تحدث مشاكل لأن إرضاء الناس غاية لا تدرك.

8. هل طبيعة الاتصال السائد بالمؤسسة يخدم مصالحها؟

ج8: نعم أمر بديهي، فالالاتصال السائد هو من يخدم مصالح المؤسسة.

9. هل تقومون برفع الراتب للعمال منذ التحاقهم بالمؤسسة؟ وعلى أي أساس؟

ج9: نعم، على أساس: المفاوضات الجماعية، النجاعة، التدرج في المناصب، وكذلك الكفاءات.

10. هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟

ج10: نعم، تشرف عليها لجنة المشاركة.

س: نقصد خدمات كالنقل والسكن والإطعام؟

ج: نعم يتم توفير كل هذه الخدمات.

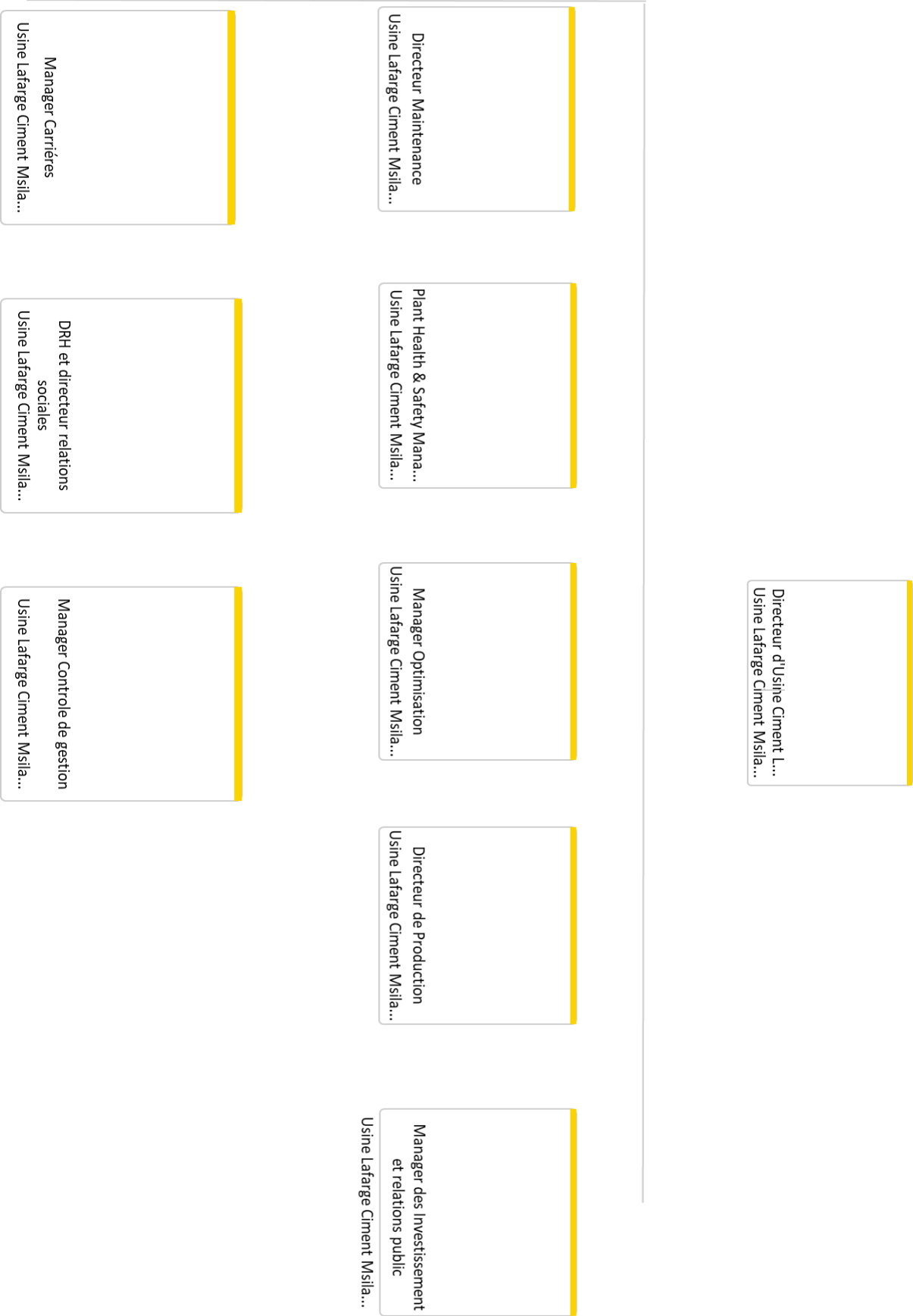
11. هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟

ج11: نعم وذلك بتوفير مصحة في الشركة، وكذلك توفير تأمين صحي تكميلي أو ما يسمى بالتعاضدية.

12. هل المؤسسة تشجع إشراك العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل؟

ج12: نعم، تشجع المؤسسة إشراك العمال في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل بمحض الإدارة، وذلك لكون القانون يفرض على الشركة إلزامية إشراك لجنة المشاركة حسب المادة 11\94 الخاص بصلاحيات لجنة المشاركة.

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم (02): التعريف بمصنع لافارج للإسمنت " مسيلة "



# Présentation Usine

Lafarge Ciment de M'Sila



LafargeHolcim

## Présentation de la Cimenterie Lafarge Ciment M'Sila

**Maître de l'Ouvrage :**

LAFARGE CIMENT ALGERIE

**Situation :**

Wilaya de M'Sila, Commune Hammam Dalaa, D'Bail

**Création d'emplois :**

Travailleurs Lafarge

: 465 employés.

Emplois directs et indirects : 8000  
**Capacité :** 5,3 Mt / an

## Présentation Usine

### Autres Caractéristiques

LCM peut être classé parmi les cimenteries les plus modernes sur le plan international par :

- Une Sécurité industrielle érigée en Valeur prioritaire et performante.
- Un contrôle moderne, systématique et permanent de la Qualité.
- Une optimisation pour la consommation d'Energie.
- Un contrôle systématique de ses Emissions.
- Centralisation de la commande et de la conduite de toute l'usine.



## Gamme de Production

« **Chamil** », **CPJ - CEM II/B 32,5 R NA442** est un ciment de très haute qualité pour tous les usages courants (logement individuel, travaux de finition, etc.).



« **Matine** », **CPJ - CEM II/B 42,5 R NA442** est destiné aux constructions qui nécessitent performance et haute résistance, telles que les grands édifices.



« **Moukaouem** », **CPJ - CEM I 42,5 N-SR3 NA442** est un ciment résistant aux sulfates. Il est destiné aux réalisations en milieu chimiquement agressifs et certains ouvrages spéciaux tels que les barrages, canalisation...etc.



## Délai de Réalisation

Sortie du 1er Sac de ciment le 17 Septembre 2003 en Early cement

1ere ligne complète (Durée 20 mois): Démarrage Mars 2004

2éme ligne complète (Durée 18 mois): Démarrage Juin 2005

## Environnement :

Respect des normes Algériennes et notamment

- Maitrise des émissions de Poussières canalisées & diffusées
- Gestion maitrisée de l'Eau (recyclage, Traitement etc.)
- Engagé en 2015 vers un SME (Système de Management Environnemental)

## La Santé et Sécurité: Une Valeur / notre première priorité

- ✓ Etre un leader mondial en matière de Santé et de Sécurité
- ✓ Assurer un environnement de travail sûr et sain pour nos collaborateurs mais aussi nos Sous-traitants et l'ensemble de nos « Parties-Prenantes »
- ✓ Etre engagé, ouvert et exigeant
- ✓ Chaque année, le mois de la Santé et Sécurité est l'occasion de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur ce sujet et de renforcer la culture Santé et Sécurité du Groupe.

## Principales étapes de production

- Extraction matières premières
  - Préparation de la matière crue (Concassage et pré- homogénéisation)
    - Broyage de la matière crue et stockage
    - Clinkerisation (cuisson dans les fours à 1450°C)
    - Broyage du ciment et stockage dans 5 silos
  - Ensachage et expédition en sacs ou vrac

## Extraction matières premières

- La carrière principale est celle de Chouf Ammar
- Abattage de la matière par tirs de mines
- Challenge : présence de Soufre dans le calcaire

## Broyage et stockage de la matière crue

- 2 Broyeurs verticaux pour le cru
- Type : ATOX 50
- Capacité/ 400T/H par broyeur
- Diamètre : 5m (table)
- Longueur : 13 mètre (casing)
- Fournisseur : FL Smidth
- Commande : Broyeur 3800Kw

## Production du clinker

- 2 Fours rotatifs F.L. Smidth  
Ø : 4,75 L : 74m
- 2 Tours de préchauffage de type F.L. Smidth
- Capacité 2x5800 t ck/j
- Nombre d'étage par tour : 5
- Diamètre de chaque calcinateur : 8m
- Combustible utilisé : Gaz naturel

## Stockage du clinker

2 Silos de stockage du clinker de 50 000 tonnes chacun

## Broyeurs ciment

- Nombre : 5
- Type : Compound
- Diamètre : 4,6m
- Longueur : 15,5m
- Fournisseur : F.L. Smidth
- Séparateur de type : Se pax

## Atelier d'ensachage et d'expédition

- 2 Lignes d'ensachage
- 4 Machines par ligne 500 tonnes/machine/poste  
(7h/poste=72t/h moyenne) =  
500x8machine=4000t/postex3postes) = 12kt/jours
- Livraison ciment en sacs et en vrac

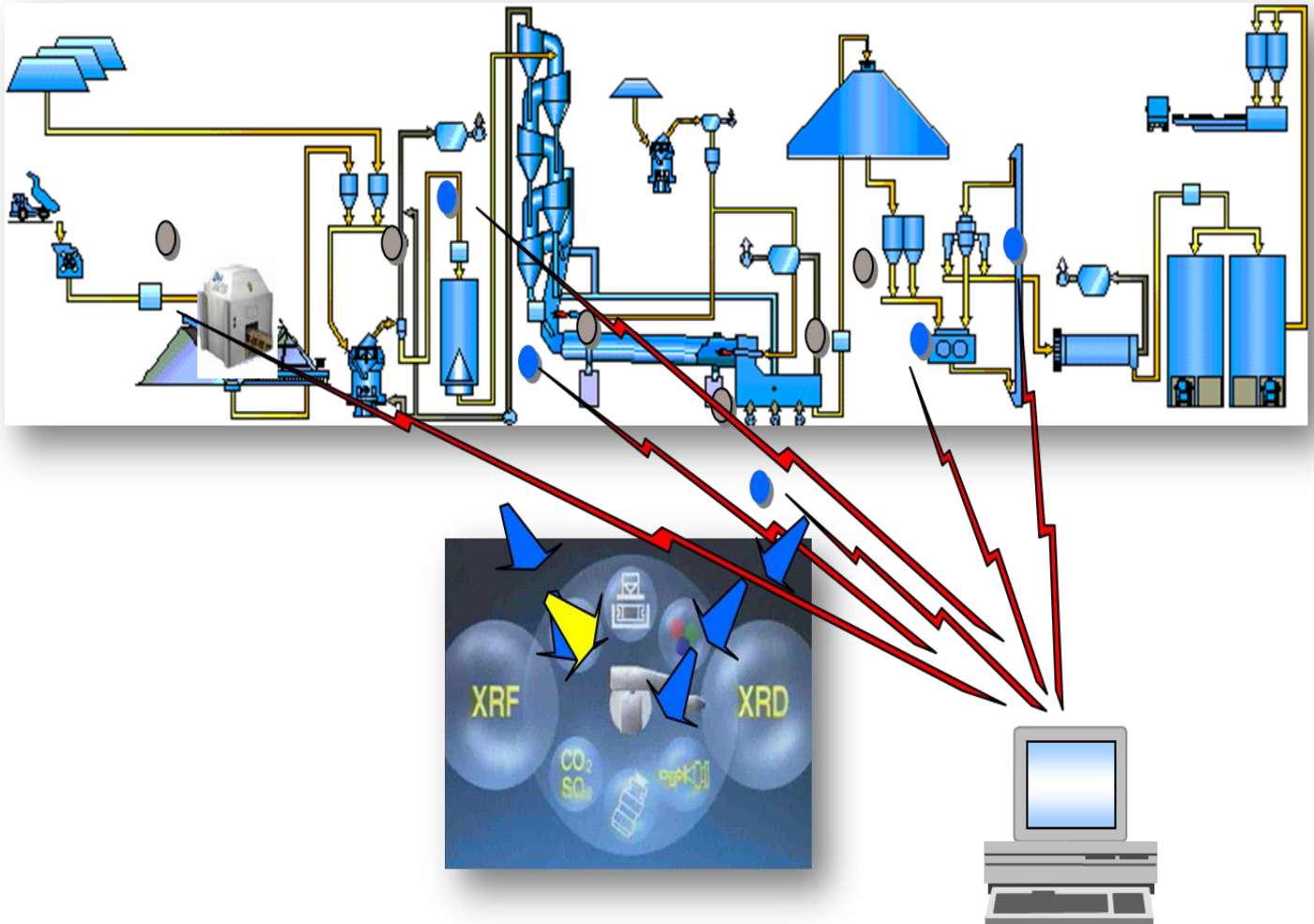
## Ensachage et Expédition

### 8 machines ensacheuses

500 tonnes/machine/poste (7h/poste=72t/h moyenne) =  
500x8machine=4000t/postex3postes) = 12kt/jours

### 16 Quais de chargement des camions

## Control de Qualité



Présentation usine Lafarge Ciment de M'Sila

## Rapports du service Qualité

- 1- Rapport Journalier contrôle qualité
- 2- Rapport Hebdomadaire de l'assurance qualité.

- 3- Rapport Mensuel (contrôle qualité et assurance qualité)
- 4- Rapport MMP.
- 5- Rapport ASX.
- 6- Rapport (DASHBOARD – Tableau de bord)
- 7- Rapport Ciment concurrent.
- 8- Bulletin d'analyse d'assurance qualité.

## Systeme de protection environnemental

La Cimenterie LCM a mis en œuvre une politique environnementale rigoureuse et s'est engagé dans un système de gestion intégré de la qualité, l'environnement, la santé et de la sécurité.

LCM a mis en place des moyens importants que ce soit pour la qualité de l'air, un système dépoussiérage, filtres à manches et filtres électrostatique, ainsi que des techniques élaborées de mesure et de contrôle des émissions atmosphérique.

En matière de la qualité des eaux, une grande responsabilité s'impose dans l'utilisation des ressources en eau. Une station d'épuration est installée pour recycler et préserver l'eau en plus des mesures de contrôle de la qualité de l'eau qui sont effectuées régulièrement.

Des espaces verts sont créés avec un aménagement adéquat (jardins, implantation d'arbres et d'arbustes).

**الملخص:**

تحتل الحوافز أهمية بالغة داخل المؤسسة، حيث تعتبر إحدى مقوماتها الأساسية والتي بدونها لا يمكن تحقيق كامل أهدافها، وهذا راجع نسبة إلى تأثيرها المباشر على المستوى المادي والمعيشي والمعنوي للعاملين وكذلك رضاهم عن عملهم، إذ ينبغي على المؤسسة أن تراعي العدالة والموضوعية أثناء إعطائها للحوافز، وأخذها بعين الاعتبار الجهد الذي يبذله العاملون في عملهم، فالحوافز كذلك تساعد على خلق علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، كما تساهم في تقليص معدلات الغياب فدرجة رضا العامل تتوقف على ما يحصل عليه من جهده المبذول فكلما كان التوازن بين الجهد والحافز كلما زاد رضا العامل في عملهم وإتقانه له.

ومن هنا قد تم اختيارنا لموضوع الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال، وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها من أجل تسليط الضوء إلى مدى أخذ المؤسسة بنظام الحوافز عبر دراستنا لأنواع الحوافز المعتمدة من قبلها وكذا مرتكزات منحها ومدى تأثيرها على العمال، ومن بين النتائج التي توصلنا إليها أن المؤسسة تقوم بمنح حوافز متنوعة ومشجعة للعمال وأفراد عائلاتهم وبهذا فهم يحسون بالرضا الوظيفي والاعتزاز بانتمائهم للمؤسسة بالرغم من خطورة عملهم والصعوبات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم.

**الكلمات المفتاحية: الحوافز، الرضا الوظيفي، العامل، المؤسسة الجزائرية.**

**Abstract :**

Incentives occupies great importance within the institution, as it is considered one of its basic components, which without it there's no possibility to fully achieve its goals, and this is due to its direct impact on the material, living and moral level of employees, as well as their satisfaction with their job. As the institution should take into account fairness and objectivity while offering incentives, and taking into account the effort that workers make in their work, incentives also help to create a good relationship between workers and management, and also contribute to reducing absenteeism rates Cause the degree of worker satisfaction depends on what he gets from his exerted effort, the more the balance between the efforts and motivation, the more the worker's satisfaction grow and master their jobs.

Hence, we have chosen the subject of incentives and their role in achieving job satisfaction among workers, through our field study that we conducted in order to shed light on the extent to which the institution adopts the incentive system through our study of the types of incentives approved by it, as well as the foundations of granting them and their impact on workers, and among the results what we have found is that the institution grants various incentives to workers and members of their families, and thus they feel job satisfaction and pride in their belonging to the institution despite the dangers of their work and the difficulties they face while performing their tasks.

**Keywords: the incentives, job satisfaction, the worker, the algerian institution.**