

أثر الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين - دراسة حالة

BATICIC OUEST

## Impact of material incentives as a means to achieve job satisfaction of employees -case study BATICIC OUEST-

محمد أمين سلامي\*

جامعة البليدة 02 (الجزائر)، طالب دكتوراه ، moh44sellami@gmail.com

تاريخ الإرسال: 2018/03/18؛ تاريخ القبول: 2019/04/15؛ تاريخ النشر: 2019/06/25

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى إبراز العلاقة بين السلوك القائم على التشجيع والتحفيز المادي وبين الرضا الوظيفي فمن أجل الوصول لهذا الهدف تم إعداد استبيان وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة ( عمال مؤسسة BATICIC OUEST)، واستخدمنا برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، حيث توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحفيز المادي والرضا الوظيفي.  
**الكلمات المفتاح:** مورد بشري؛ الحافز؛ الحافز المادي؛ الرضا الوظيفي.

### Abstract:

The purpose of this study is to highlight the relationship between behavior based on material encouragement and motivation and job satisfaction. In order to achieve this objective, a questionnaire was prepared and distributed to Study sample members (employees of BATICIC OUEST). We used the SPSS statistical analysis program. It has been found that there is a statistically significant correlation between the application of material motivation and job satisfaction.

**Keywords:** Human resource; Incentives; Material incentives; Job Satisfaction.

## مقدمة

يعتبر موضوع التحفيز المادي من المواضيع الهامة التي لاقت وما تزال تلاقى اهتمام الكثير من الباحثين في مجال إدارة الطاقات البشرية، حيث تلعب هذه الأخيرة دور كبير في تحفيز الموظف على الاستمرارية في الأداء الفعال والجيد، لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة خاصة المادية منها، كما أن استعمال نظام حوافز عادل ومتكامل له أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي للإفراد.

ونظرا للأهمية الكبيرة للحوافز المادية ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للأفراد، ارتأينا دراسة هذا الموضوع مبرزين العلاقة القائمة بين التحفيز المادي و الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل BATICIC OUEST بعين الدفلى.

ماهي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين؟ وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ومن أجل الإحاطة بالموضوع والإجابة عن الإشكالية المطروحة، تضمن ورقتنا محورين: المحور الأول تناولن فيه الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة، أما بالنسبة للمحور الثاني فتناولن من خلاله واقع الحوافز المادية المقدمة للعاملين وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مؤسسة BATICIC OUEST بعين الدفلى.

### المحور الأول: الإطار المفاهيمي لمصطلحات الدراسة

**I. مفهوم الحوافز المادية،** تعتبر الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، حيث تعتبر من أهم العوامل وأكثرهما تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وتفانيه وإخلاصه للعمل متى كانت تلك الحوافز عادلة وكفيلة بإشباع حاجياته

**1.I تعريف الحوافز المادية:** تلك الحوافز التي تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، حيث تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر وأفضل كلما

حصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيفما يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي<sup>1</sup>.

فالحوافز المادية في الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات<sup>2</sup>.

وتكون مباشرة كالأجر الإضافي والأرباح في نهاية الدورة، وغير مباشرة كالتغذية والإسكان والمواصلات والقروض والعلاج<sup>3</sup>.

فحوافز المادية تمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي وتمثل في الأجر والمكافآت المالية، والمشاركة في الأرباح وبدل انتقالات وصرف الوجبات الغذائية المجانية... الخ ويمكن تقسيم الحوافز المادية إلى حوافز مادية مباشرة وهي تعني الأجر وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن... الخ<sup>4</sup>.

والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب<sup>5</sup>.

## I.2 أشكال الحوافز المادية، تكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:<sup>6</sup>

- الأجر: ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

- المكافآت: التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

- مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعى تقديم حافز مادي للعمل الإضافي.

- الحوافز المادية الجماعية: وهي ترتبط بأداء مجموعة من العاملين سوية على جهدها كفريق عمل واحد وليست على أقصى جهد كل فرد داخل المجموعة، أو بعبارة أخرى تدفع هذه الحوافز إلى مجموعة العاملين المشاركين في عملية إنتاجية واحدة<sup>7</sup>.

- المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهما في شركتها لتحفيز العاملين.

- الترقية: حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين، وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة في الأجر.
- مكافأة نهاية الخدمة: وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة لأخرى<sup>8</sup>.
- التأمين الصحي: يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملاتها وأسرهم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- العلاوات الدورية والاستثنائية: وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لبعبى النفقات.
- ربط الأجر بالإنتاج: وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد الأجر.

## II مفهوم الرضا الوظيفي

- 1.II تعريف الرضا الوظيفي،** الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالارتياح والقناعة بالعمل الذي يؤديه الفرد مقابل ما يتلقاه من عائد مقابل ما قام به من عمل. كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة<sup>9</sup>.
- كما يعرف بأنه " : الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية"<sup>10</sup>.
- ويعرفه Edwin Locke على أنه الحالة العاطفية الايجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو الخبرات المكتسبة منها.<sup>11</sup>
- كما عرف الرضا الوظيفي بأنه "شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء تأديته لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج"<sup>12</sup>.
- II. 2 خصائص الرضا الوظيفي،** يمكن حصر أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات<sup>13</sup>.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته<sup>14</sup>.

- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم<sup>15</sup>.

- الرضا الوظيفي موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

- تعدد مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليه<sup>16</sup>.

المحور الثاني: واقع الحوافز المادية المقدمة للعاملين وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مؤسسة

## BATICIC OUEST بعين الدفلي.

### I. بطاقة فنية عن المؤسسة

#### I. 1: لمحة تاريخية عن المؤسسة

يعود تأسيس شركة المباني الصناعية والنحاسية إلى ورشات أندري فور في الجزائر سنة 1902 لتصنيع البناءات الحديدية وكانت تابعة للمستعمر الفرنسي، بعد الاستقلال وبتحديد سنة 1967 أصبحت تسمى الشركة الوطنية للحديد .SN.META. وبموجب المرسوم 51/82 المؤرخ في 01 جانفي 1983 أعيدت هيكلية الشركة لتؤدي إلى ميلاد خمسة مؤسسات وطنية وهي:

ENCC, BATIMITAL, PROMETAL, FEROVIAL, ENF. -

وتبعا لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدها المؤسسة الأم BATIMITAL بتاريخ 2005/01/31 تم تقسيم شركة BATICIC إلى ثلاثة شركات جديدة:

- وحدتي حسين داي والأغواط BATICIC CENTRE

- وحدتي عين الدفلى ووهران BATICIC OUEST

- وحدة عنابة BATICIC EST

وعين المقر الاجتماعي لمؤسسة BATICIC OUEST بعين الدفلى ويتمثل نشاطها في المباني الصناعية.

**I. 2 التعريف بالمؤسسة،** BATICIC OUEST هي مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية وهي شركة ذات أسهم يقدر رأسمالها بـ 108.58 مليون دج، وقد تحصلت على شهادة ISO 9001 إصدار 2000.

وهي مؤسسة متخصصة في التصميم و التطوير وصناعة والتركيب في الموقع، وبيع أشكال البناءات و الهياكل المعدنية و النحاسية.

يسير شركة BATICIC OUEST مدير عام

تملك شركة BATICIC OUEST مقر اجتماعي ووحدين إنتاجيتين على مستوى القطر الوطني

- وحدة عين الدفلى بقدرة انتاجية 48000طن/سنة، رقم أعمال حوالي 540.00 مليون دج.

- وحدة وهران بقدرة انتاجية 55000طن/سنة، رقم أعمال حوالي 626.00 مليون دج.

عين مقرها الاجتماعي ببلدية عين الدفلى، حيث تتربع على مساحة قدرها 14 هكتار وتقع في الجهة الغربية لبلدية عين الدفلى.

وهي تضم حاليا 294 عامل، 38 إطار، 86 تحكّم وإشراف، 170 عون تنفيذ. شركة BATICIC OUEST نموذج حي عن المؤسسات العمومية الرائدة في مجال نشاطها، تحرص على بقاءها في السوق وتطورها من خلال اهتمامها بالتسيير العقلاني للشركة وتصبو إلى تحقيق أهدافها و السعي إلى إنعاش الاقتصاد الوطني من جهة أخرى.

## II الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1.II منهج الدراسة

لابد للدراسة العلمية أن تعتمد على منهج علمي يتحقق من خلاله ما تهدف إليه ويتربط عليه نجاح البحث أو إخفاقه باعتباره الطريقة التي يستخدمها الباحث للإجابة التي تثيرها المشكلة موضوع الدراسة.

فقد استخدم الباحث كل من المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقصائي، تعرضنا للخلفية النظرية للدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

كما تم الاعتماد على المنهج الاستقصائي لدراسة مؤسسة BATICIC OUEST بعين الدفلى ، هذا بغية التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين، وكذا معرفة العلاقة بين الحوافز المادية المقدمة للعاملين وبين الرضا عن وظيفته، وذلك بإتباع أسلوب الاستقصاء الميداني، أين اعتمدنا على أداة الاستبيان.

### 2.II حدود الدراسة

2.II-1 الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل BATICIC OUES بعين الدفلى.

2.II-2 الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين ( 02 ماي إلى 25 ماي) 2017.

2.II-3 الحدود البشرية: يضم مجتمع الدراسة ما بين مدراء؛ رؤساء أقسام؛ رؤساء مصالح وأوان تحكّم وأعاون تنفيذ وقدر عددهم ب 47 فرد.

- حيث تم توزيع 47 استمارة استبيان موزعة ما بين مدراء؛ رؤساء أقسام؛ رؤساء مصالح وأوان تحكّم وأعاون تنفيذ، وتم استرجاع 45 استمارة.

**II.2-4 الحدود الموضوعية:** تم تطبيق استبيان، مداخل التحفيز المادي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي.

### **II.3 أدوات جمع البيانات**

**II.3-1 تصميم استبانة تطبيق مداخل التحفيز المادي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي:** بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح به، ارتئ للباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وعليه قام الباحث بتصميم استبانة معتمد في ذلك على:

- الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحفيز المادي و الرضا الوظيفي.
- خبرة الباحث.

**II.3-2 وصف استبيان تطبيق مداخل التحفيز المادي وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي:** تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من 25 بند شملت الكثير من المؤشرات التي وجدناها هامة، حيث طبقت استمارة استبيان موحدة على كافة عمال المؤسسة محل الدراسة، مقسمة إلى ثلاثة محاور موزعة كالآتي:

- **المحور الأول:** البيانات الأولية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بمعلومات خصائص أعضاء الدراسة ويتكون من 5 بنود.
- **المحور الثاني:** أنواع الحوافز المادية المطبق في تحفيز العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل ويتكون من 08 بنود.
- **المحور الثالث:** درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل، ويتكون من 12 بند.

**II.3-3 طريقة الإجابة:** استخدم الباحث في إعدادها الاستبانة الشكل المغلق CLOSED QUESTIONNAIRE الذي يحدد الإجابة المحتملة لكل سؤال، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي

يقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية

(متوفر بدرجة كبيرة/ موافق بشدة/ تسهم بدرجة كبيرة)، (متوفر/ موافق/ تسهم)، (متوفرة بدرجة متوسطة/ محايد/ تسهم بدرجة متوسطة)، (متوفر بدرجة قليلة/ غير موافق/ تسهم بدرجة قليلة)، (غير متوفر اطلاقا/ غير موافق بشدة/ لا تسهم اطلاقا).

حيث يجاب على عبارات المحاور تبعا لبدائل الأجوبة المشار إليها سالفًا والتي يراها فيها الفرد أنها تتوفر في المؤسسة، فالدرجة الكلية للمقياس تنحصر في المجال من [1 إلى 5] ومنه القيمة الكمية تتناسب مع طبيعة الاستجابة التي يرمز إليها، حيث تدل القيمة الأقل على غير متوفر على أداة الدراسة، بينما تدل الدرجة المرتفعة على أنه متوفر بدرجة كبيرة على أداة الدراسة، وفق المعادلة الرياضية التالية:

$$\text{المتوسط} = 5 / (1-5) = 0,8$$

- حساب قيمة عدم استعمال التحفيز المادي =  $1 + 0,8 = 1,8$

ومنه مستوى عدم استعمال التحفيز المادي محصور ما بين: [1 إلى 1,8].

- حساب قيمة الاستعمال المنخفض للحوافز المادية =  $1,8 + 0,8 = 2,6$

ومنه مستوى الاستعمال المنخفض للحوافز المادية محصور ما بين: [1,8 إلى 2,6].

- حساب قيمة استعمال المتوسط للحوافز المادية =  $2,6 + 0,8 = 3,4$

ومنه مستوى استعمال المتوسط للحوافز المادية محصور ما بين: [2,6 إلى 3,4].

- حساب قيمة توفر استعمال للحوافز المادية =  $3,4 + 0,8 = 4,2$

ومنه مستوى توفر استعمال للحوافز المادية محصور ما بين: [3,4 إلى 4,2].

- حساب قيمة استعمال التحفيز المادي بدرجة كبيرة =  $4,2 + 0,8 = 5$

ومنه مستوى استعمال التحفيز المادي بدرجة كبيرة محصور ما بين: [4,2 إلى 5].

## II. 3- 4 أساليب المعالجة الإحصائية: تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من

خلال إعداد استبيان الذي تم الإشارة إليه سابقًا، ولتحليل هذه البيانات تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج (SPSS) الإحصائي لتحليل البيانات، حيث قمنا بما يلي:

- ترميز البيانات وإدخالها إلى جهاز الإعلام الآلي.

- معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي Mean لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن عبارات الدراسة.
- المتوسط الحسابي المرجح (الموزون) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل تساؤل من تساؤلات متغيرات الدراسة الأساسية.
- تم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى استجابة أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

### III عرض وتحليل نتائج الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل بعين الدفلى، كما يهدف البحث إلى معرفة مدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية وإلى معرفة العلاقة بين مدى تطبيق الحوافز المادية على العمال وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية، وكذلك تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تباين آراء مفردات البحث اتجاه الحوافز المادية المطبقة عليهم ومدى رضاهم الوظيفي، طبقا لاختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية.

كما نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية :

ماهي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين؟ وما مدى مساهمة هذه الأخيرة في تحقيق الرضا الوظيفي؟

#### III. 1 النتائج المتعلقة بمدى ثبات أداة الدراسة، يتضح لنا من خلال الجدول رقم (01)

أن معامل الفا كرونباخ العام للاستبيان بلغ 0.90 وهو معامل عال، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

المحور	عدد العبارات	ثبات المحور	الترتيب
أنواع الحوافز المادية	08	0.88	2
مدى الرضا الوظيفي للعاملين	12	0.92	1

معامل ألفا كوناخ العام	20	0.90
------------------------	----	------

من إعداد الباحث

### III. 2 النتائج المتعلقة بالمحور الأول: خصائص أفراد مجتمع الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن أغلب أفراد العينة هم جنس ذكور بنسبة 84.44% في حين نسبة الإناث هي 15.56%، كما أن الأغلبية ضمن الفئة العمرية بين 25-35 سنة بنسبة 62.22%، ثم نسبة 26.67% للفئة العمرية أكثر من 35 سنة، تليها الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة 11.11%، كما نجد أن الأغلبية من أفراد العينة ذوي مستوى تعليم الثانوي بنسب 48.88%، يليهم مستوى تقني بنسبة 24.44%، وما نسبته 15.55% حاصلين على شهادة مهندس، و 11.11% من العينة مؤهلهم العلمي ليسانس، فحين نجد أقص نسبة في الخبرة المهنية هي نسبة 53.33% وهم ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات، مقابل ما نسبته 20% خبرتهم تتراوح ما بين 5-10 سنوات، و 15.55% بنسبة للعمال الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10-20 سنة، ونسبة 11.11% كأدنى نسبة وهم ذوي خبرة لأكثر من 20 سنة، أما فيما يخص المركز الوظيفي فنجد أن أعوان التنفيذ هم الأغلبية بنسبة 55.55% وتليها نسبة أعوان التحكم بنسبة 24.44% ومن ثم نجد كل رؤساء الأقسام بنسبة 13.33% و رؤساء الأقسام بنسبة 4.44% ثم مدراء بنسبة 2.22%.

الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة (%)
الجنس	ذكر	38	84.44%
	أنثى	07	15.56%
السن	أقل من 25 سنة	05	11.11%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	28	62.22%
	35 سنة فأكثر	12	26.67%
المستوى التعليمي	متوسط - ثانوي	22	48.88%

24.44%	11	تقني	عدد سنوات الخبرة
11.11%	05	ليسانس	
15.55%	07	مهندس	
53.33%	24	أقل من 05 سنوات	
20%	09	من 05 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
15.55%	07	من 10 سنوات إلى 20 سنة	
11.11%	05	أكثر من 20 سنة	
55.55%	25	أعوان التنفيذ	المسمى الوظيفي
24.44%	11	أعوان التحكم	
13.33%	06	رؤساء المصالح	
4.44%	02	رؤساء الأقسام	
2.22%	01	مدراء	

من إعداد الباحث

### III. 3 النتائج المتعلقة بالمحور الثاني: أنواع الحوافز المادية المطبق في تحفيز العاملين في

المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل بعين الدفلى

الجدول رقم (03): النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسة العمومية

الاقتصادية وحدة الهياكل بعين الدفلى.

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الاستخدام					تكرار	العبرة	رقم العبرة
			لا تستخدم إطلاقا	قليلًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا			
03	1.29	3.69	03	07	07	12	16	ت	زيادة الأجر	01

			6.7	15.6	15.6	26.7	35.6	%		
06	1.27	3.31	06	03	17	09	10	ت	العلاوات الدورية	02
			13.3	6.7	37.8	20	22.2	%		
05	0.89	3.53	00	07	12	21	05	ت	المشاركة في الأرباح	03
			00	15.5	26.7	46.7	11.1	%		
08	1.07	1.60	33	02	05	05	00	ت	مكافآت ساعات العمل الإضافية	04
			73.3	4.4	11.1	11.1	00	%		
02	1.10	3.87	00	06	12	09	18	ت	التأمين الصحي	05
			00	13.3	26.7	20	40	%		
01	1.31	4.07	00	06	04	16	19	ت	المواصلات (توفير نقل للعمال، منحة النقل)	06
			00	13.3	8.9	35.6	42.2	%		
04	0.47	3.67	00	15	30	00	00	ت	الترقية	07
			00	33.3	66.7	00	00	%		
07	1.08	1.63	33	02	05	04	01	ت	تحسين ظروف العمل (المادية)	08
			73.3	4.4	11.1	8.8	2.2	%		
	1.06	3.15	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الحوافز المادية المقدمة للعاملين							

من إعداد الباحث

من خلال نتائج الجدول رقم (03) يتضح لنا أن هناك تباين فيما يخص موافقة أفراد عينة الدراسة على الحوافز المادية المقدمة لهم، ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم غالبا وموافقتهم على أن حوافز أخرى لا تقدم إطلاقا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات محور الثاني ما بين (1.60 و 4.07) وهي متوسطات محصورة ما بين الفئة الأولى والفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي.

- بعض الحوافز المادية تقدا غالبا للعمال حيث جاء الحافز المادي (توفير نقل للعمال، منحة النقل) في المرتبة الأولى من حيث تقديمه للعمال بمتوسط حسابي قدر بـ 4.07 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، حيث ان هذه الفئة تشير في الغالب إلى ان

هذه المنحة تقدم للعمال، يليه على التوالي من حيث درجة التقديم للعمال كل من حافز التأمين الصحي، وحافز زيادة الاجر، والترقية، و المشاركة في الأرباح، كلها حوافز تقدم غالبا للعمال على مستوى مؤسسة BATICIC OUES.

- كما أن هناك حافز مادي واحد يقدم أحيانا للعاملين وهو حافز العلاوات الدورية، كما يتضح من خلال النتائج أن هناك حافزين لا يستخدمان اطلاقا في مؤسسة BATICIC OUES وهما الحافز المتعلق بمكافآت ساعات العمل الإضافية وحافز تحسين ظروف العمل المادية.

**III. 4 النتائج المتعلقة بالمحور الثالث:** درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل.

من خلال تحليلنا للجدول رقم (04) أتضح لنا إجمالا أن أفراد البحث راضين عن بيئة العمل الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للعبارات المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين (3.74) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تنحصر في المجال [3.40 - 4.20] وهي الفئة التي تشير إلى خيار راضين عن بيئة العمل الوظيفية بمؤسسة BATICIC OUEST بعين الدفلى.

كما يتضح من خلال النتائج أن هناك تفاوت في مدى رضا أفراد البحث عن بيئة العمل الوظيفية، ما بين رضاهم التام عن بعض عناصر بيئة العمل الوظيفية و رضاهم المتوسط عن عناصر أخرى لبيئة العمل الوظيفية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية رضا أفراد البحث عن العناصر التفصيلية لبيئة العمل الوظيفية ما بين (3.11 و 4.31) وهي متوسطات محصورة ما بين الفئة الثالثة والفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي.

حيث يتضح من خلال النتائج أن أفراد البحث راضين جدا عن زملاء العمل حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط 4.31 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرت الخماسي [4.21 - 5] وهي الفئة التي تشير إلى خيار راضين جدا عن زملاء العمل، كما أن أفراد البحث راضين على تسعة من عناصر بيئة العمل الوظيفية والمتمثلة في العبارات (02، 09، 11، 12، 06، 08، 01، 03، 05) مرتبة تنازليا حسب رضا أفراد البحث عنها.

كما أن افراد البحث غير راضين عن عنصرين من عناصر بيئة العمل الوظيفي والذي تمثلهما كل من العبارة رقم (04، 07) وهم " الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي " و " الرضا عن توافر طرق

تحفيز مادية مناسبة " والتين تم ترتيبهما على التوالي (12/11) من حيث رضا أفراد البحث عنهما بمتوسط (3.33/3.11) على التوالي وهما متوسطات تقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرت الخماسي.

**الجدول رقم (04):** النتائج المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى الاستخدام					تكرار النسبة	العبارة	رقم العبارة
			غير راض إطلاقا	غير راض	أحيانا	راض	راض جدا			
08	0.48	3.64	00	00	19	26	00	ت	الرضا عن بيئة العمل	01
			00	00	35.6	64.4	00	%		
05	0.76	3.87	00	08	15	22	00	ت	الرضا عن أسلوب الاشراف وتقييم	02
			00	17.8	33.3	48.9	00	%		
08	0.48	3.64	00	00	19	26	00	ت	الرضا عن الاستقرار الوظيفي	03
			00	00	35.6	64.4	00	%		
11	0.82	3.33	00	10	10	25	00	ت	الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي	04
			00	22.2	22.2	55.6	00	%		
08	0.48	3.64	00	00	19	26	00	ت	الرضا عن طبيعة العمل	05
			00	00	35.6	64.4	00	%		
06	1.29	3.69	03	07	07	12	16	ت	الرضا عن الاجر	06
			6.7	15.6	15.6	26.7	35.6	%		
12	0.57	3.11	00	05	30	10	00	ت	عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة	07
			00	11.1	66.7	22.2	00	%		

07	0.47	3.67	00	15	30	00	00	ت	الرضا عن فرص الترقية	<b>08</b>
			00	33.3	66.7	00	00	%		
04	1.10	3.87	00	06	12	09	18	ت	الرضا عن الوظيفة الحالية	<b>09</b>
			00	13.3	26.7	20	40	%		
01	0.76	4.31	00	00	08	15	22	ت	الرضا عن زملاء العمل	<b>10</b>
			00	00	17.8	33.3	48.9	%		
03	0.82	4.02	00	04	01	30	10	ت	الرضا عن الرؤساء في مجال العمل	<b>11</b>
			00	8.8	2.2	33.3	22.2	%		
02	1.31	4.07	00	06	04	16	19	ت	الرضا عن المرؤوسين	<b>12</b>
			00	13.3	8.9	35.6	42.2	%		
			المتوسط الكلي لمدى الرضا الوظيفي للعاملين							
			من إعداد الباحث							

### III. 5 العلاقة بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي

من خلال الجدول رقم (05) يتبين لنا أن هناك علاقة طردية، ما بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي حيث بلغ مستوى الدلالة أقل من 0.01 وهذا يدل على أنه كلما زادت درجة استعمال الحوافز زاد الرضا الوظيفي للعاملين والعكس كلما نقص مستوى استعمال الحوافز المادي انخفض مستوى الرضا الوظيفي للعاملين.

#### الجدول رقم (05): العلاقة بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي

العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
طردية	0.00	0.90	الحوافز المادية والرضا الوظيفي للعاملين

من إعداد الباحث

### خاتمة و استنتاجات الدراسة

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا إلى تقييم مدى تطبيق الحوافز المادية من طرف المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل BATICIC OUEST بعين الدفلى، ومدى

الأثر الذي يتركه هذه النوع من الحوافز في نفوس العمال ودرجة رضاهم الوظيفي، وقد خلصنا من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- يرى أفراد عينة الدراسة عموماً بأن الحوافز المادية تقدم أحياناً للعاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية وحدة الهياكل بعين الدفلي.

- من خلال الدراسة تبين لنا أن أفراد عينة الدراسة راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات المحور الثالث ( 3.74 ) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي التي تنحصر في المجال [3.40 - 4.20]، وبالتالي كانت اتجاهات العاملين تميل إلى الموافقة عن رضاهم الوظيفي.

- أظهرت الدراسة كذلك أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحفيز المادي والرضا الوظيفي.

**التوصيات:** بناء على ما أسفرت عليه نتائج الدراسة، يمكننا صياغة التوصيات التالية:

- وحب على الإدارة إعادة النظر في نظام الحوافز المادية المقدمة للعمال من خلال تقييمها، والعمل على تفعيلها، خاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج الدراسة.

- صرف الحوافز المادية وفق مستوى الأداء وذلك لحث العاملين على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، من خلال ربط تقديم الحوافز بمستوى الأداء.

- القيام بدورات تكوينية لفائدة المدراء ورؤساء الأقسام، بغية تجديد معارفهم واطلاعهم على التقنيات الحديثة للتسيير الإداري.

- ضرورة العمل على الاستفادة من الطرق الحديثة للتحفيز المطبقة في الدول المتقدمة.

## المراجع:

### أ. الكتب

1. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الاردن، 2015.
2. تركي مصطفى احمد، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر، الكويت، 1986.
3. شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الادارة، مكتبة غريب، مصر، 1993.
4. عبد الباقي صلاح الدين محمد، الرضا الوظيفي في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
5. عقيلي عمرو صفي، ادارة القوى العاملة، دار زهران، الأردن، 1996.

6. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الادارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الاردن، 2016.

#### ب. مذكرات

1. القبلان يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الادارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1981.

2. منصور محمد المعمر، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1993.

3. ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم الادارة والاقتصاد، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2012.

#### ت. مجلات ومنشورات

1. جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997.

2. نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية ، مركز الدراسات والبحوث ، أكاديمية نايف العربية، 1998.

3. اللوزي موسى، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ، مجلة العلوم الإنسانية ، مجلد 22، العدد 06 ، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 1995.

4. ياغي محمد عبد الفتاح ، تقييم الموظف العام للحوافز في الاردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986.

5. Diane Blais ,les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherche en gestion de projet, vol2,n1,2005.

#### الهوامش

- <sup>1</sup> جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الادارية، العدد 56، 1997، ص56.
- <sup>2</sup> اللوزي موسى، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ، مجلة العلوم الانسانية، مجلد 22، العدد 06، عمادة البحث العلمي، الجامعة الاردنية، الاردن، 1995، ص 376.
- <sup>3</sup> عقيلي عمرو صفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران، الأردن، 1996، ص309.
- <sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص164.
- <sup>5</sup> ياغي محمد عبد الفتاح، تقييم الموظف العام للحوافز في الأردن، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، الأردن، 1986، ص29.
- <sup>6</sup> تركي مصطفى احمد، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر، الكويت، 1986، ص118.
- <sup>7</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص305.
- <sup>8</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراهية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص21.
- <sup>9</sup> نادر أحمد أبو شيخة، الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية، مركز الدراسات والبحوث، أكاديمية نايف العربية، 1998، ص13.
- <sup>10</sup> منصور محمد المعمر، الرضا الوظيفي لدى الموجهين التربويين والموجهات التربويات وعلاقته بأدائهم الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 1993، ص19.
- <sup>11</sup> Diane Blais, les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherche en gestion de projet, vol2, n1, 2005, P04
- <sup>12</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، الرضا الوظيفي في المنظمات, الدار الجامعية, مصر، 2004، ص321.
- <sup>13</sup> القبلان يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي علي الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1981، ص18.
- <sup>14</sup> ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، قسم الادارة والاقتصاد، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك، 2012، ص 68-69.
- <sup>15</sup> شوقي طريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 1993، ص 224-225.
- <sup>16</sup> ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، مرجع سبق ذكره، ص68.