

الحوافز وأهميتها في الإستقرار المهني للموارد البشرية بالمؤسسة  
"دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"

أ.م.أ ليازيد وهيبة\*

المستخلص

أضحت المؤسسات تولي أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لقناعتها التامة أن المورد البشري له طاقات وقدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة، إذا ما تم تهيئة المحيط المناسب له للعمل والإهتمام به، وتحفيزه والمؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات الأخرى، تسعى إلى الرقي باقتصادها الوطني ولن يتأتى لها هذا إلا من خلال التكفل الدائم بمواردها البشرية والإطلاع على مختلف الحوافز التي يرغبون فيها و تلبية لهم، حتى يقوموا بالدور المنوط بهم داخل المؤسسة على أحسن وجه. و عليه فالحوافز من الموضوعات التي لا يجب غرض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة. لذا فإن الإهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز الفعالة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد وتنمية رغبتهم في الإستمرار بالعمل، وعدم التفكير في التخلي عنه.

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، إستقرار الموارد البشرية.

\*جامعة معسكر-الجزائر-

## المقدمة

تشكل إشكالية الموارد البشرية قضية مركزية في نقاشات أصحاب المؤسسات وكذا المفكرين والباحثين، بعدما أكدت أهميتها في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة، في سوق تنافسي، ذلك أن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، لم يعد ممكنا على استخدام مواردها المادية فحسب، بل أيضا على استخدام أكفا الموارد البشرية وحملها على إكتشاف وتفجير الطاقات الكامنة لديها.

وعليه، أضحت الإدارات المعاصرة اليوم، تولي أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لقناعتها التامة أن المورد البشري له طاقات وقدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة، إذا ما تم تهيئة المحيط المناسب له للعمل والإهتمام به، وكذا تحفيزه بغية إيصاله للرضا الوظيفي الذي يضمن أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.

ففاعلية أي مؤسسة الآن ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة.

وترشيد استخدام هذا العنصر البشري، يكون من خلال إهتمام المؤسسة به وبالمؤثرات الخارجية والمتمثلة في الحوافز التي تؤثر على سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء وكذا تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي بالإستقرار في العمل وعدم التفكير في تركه.

والجزائر تسعى جاهدة لكسب التحولات العميقة من أجل تشييد مجتمع عصري واقتصاد سوق فعال كما أن تحقيقها للتنمية المستدامة التي تصبو إليها تستدعي من مؤسساتها التكفل بالعنصر البشري و الإهتمام به وهذا حتى يتأتى لها ترقية الاقتصاد الوطني .

فلمورد البشري دور فعال في الرقي بالبلاد و بروز المؤسسات الاقتصادية و حصولها على مكانة في الأسواق العالمية.

فالإطلاع الدائم على مختلف الرغبات والحاجات والامتيازات إما الداخلية أو الخارجية التي يرغب فيها العمال و تلبيةها لهم، يحقق للمؤسسة الجزائرية أهدافها المسطرة، ويساهم في أن يقوم المورد البشري بالدور المنوط به داخل المؤسسة على أحسن وجه.

وعليه فإن الحوافز تؤثر على العديد من الظواهر الإنسانية في المؤسسة، إذ أن التهاون أو التقصير في تحفيز الأفراد يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية، ولعل من أهمها عدم الرضا والإستقرار الوظيفيين.

### 1\* إشكالية الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الإهتمام بالموارد البشرية العاملة بها فالعنصر البشري يعتبر المورد الرئيسي للمؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية، كما أن طرق معاملته وتحفيزه له أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وكذا الإستقرار في العمل.

ونظرا للأهمية البالغة للحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للعامل وكذا إستقراره، ارتأينا إختيار هذا الموضوع ودراسته وتبيان أهميته من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وهذا للبحث عن الحوافز التي يرغب فيها العاملون بالمجمع والتي تؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي وترفع من رغبتهم في الإستمرار به.

وتحدد مشكلة البحث في أن أغلبية مدراء الأعمال في المؤسسات الجزائرية لم يدركوا أهمية نظم الحوافز (بأنواعها المختلفة) ودورها في تحقيق الإستقرار والرضا الوظيفي في مؤسساتهم.

**\*2 أهمية الدراسة:**

تعتبر الحوافز من الموضوعات الهامة التي تتجدد أهميتها باستمرار، وذلك لأنها تؤثر على العديد من الظواهر من أهمها الرضا الوظيفي وكذا الإستقرار الوظيفي. فالحوافز من الموضوعات التي لا يجب غرض الطرق عنها من قبل مسيري المؤسسات، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة. فالكثير من المؤسسات تقلل من أهمية الحوافز وتتغاضى عن مشكلة عدم الرضا الوظيفي للعامل تحت شعار المؤسسات أبقى من الأفراد.

لذا فإن الإهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز الفعالة التي قد تؤدي إلى تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد وتنمية رغبتهم في الإستمرار بالعمل. وقد إختارنا لتنفيذ هذه الدراسة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، لارتباطه بالمجال الإقتصادي بالإضافة إلى الأهمية الإستراتيجية لهذا المجمع في تحقيق التنمية الإقتصادية.

**\*3 فرضيات الدراسة: وللاجابة عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيتين التاليتين :**

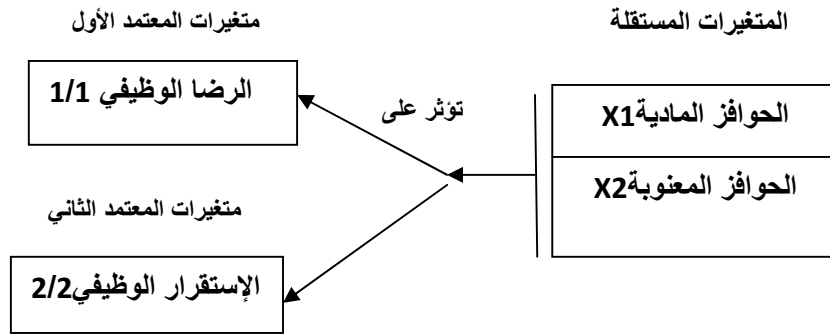
- 1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز و الرضا الوظيفي.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز و رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل.

**\*4 أهداف الدراسة: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:**

- 1- التعرف على نظم الحوافز بنوعها المادية و المعنوية التي يوفرها المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان وكذا أهم عيوبها.
- 2- التعرف على تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.
- 3- التعرف كذلك على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمجمع.

**\*5 نموذج الدراسة:**

في ضوء الافتراضات التي حددها الباحث وأهداف الدراسة يمكن أن نتوصل إلى النموذج الإفتراضي الآتي الذي يبين طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة



## أولاً : تعريف مصطلحات الدراسة

### 1\* الحوافز

تستخدم الحوافز للتأثير على القوى الدافعة الموجودة داخل الفرد وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوثريرة معينة و كذلك لتحقيق أهداف تحددها المؤسسة، انطلاقاً من ارتباطها بأهداف الشخص، من خلال سلوكه الفردي وفي مجموعته أو محيطه الاجتماعي والمادي .  
وللحوافز تعارف عديدة وسنعرض فيما يلي عدداً منها :

الحوافز تعبر عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها والتحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها  
الحوافز هي كذلك " عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة"<sup>1</sup> .

والتحفيز يعني كذلك " تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"<sup>2</sup> .

وهي "مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية ، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف، البيئة المحيطة"<sup>3</sup> .

ولقد كان فريدريك تايلور من أوائل المفكرين الذين تحدثوا عن التحفيز، وكان ذلك في سنة 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية وافترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط .

فضوال تاريخ الفكر الإداري قدمت العديد من النظريات الخاصة بتحفيز الأفراد داخل المؤسسة، فمنها ماتم الإستفادة منه بشكل محدود، ومنها ما يستعمل إلى يومنا هذا في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات.  
ولقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير أسباب تحفيز الأفراد، كما تعددت الموضوعات والأهداف التي تطرقت إليها وناقشتها.

وفيما يلي سنتعرض إلى أهم النظريات التي إهتمت بتحفيز الأفراد في العمل .

### 1\*نظرية الثواب والعقاب (النظرية الكلاسيكية).1

للولصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، إقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها .  
وقد بني تايلور نظريته هذه على فرضيتين أساسيتين :

<sup>1</sup>: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص230.

<sup>2</sup>: محمد الصيرفي، السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية- دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 235

<sup>3</sup>: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 265

أولهما أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاءة في الإنتاج وثانيها أن تقدم الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

فهذه النظرية ركزت على المناداة بأن الحوافز الاقتصادية هي خير الحوافز للعمل مهملة بهذا المشاعر الإنسانية وتأثيرها على العمل . وحسب تايلور، فإن الزيادة في الأجر يترتب عليها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تمنح الحوافز، إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها . أما العامل المنخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى، على الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله من المؤسسة. وقد أهمل تايلور كثيرا الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد باعتباره أن الدافع الوحيد للعمل هو العامل المادي، لهذا وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية، فقد اعتبر تايلور الأفراد العاملين آلات، كما تجاهل تماما الحوافز المعنوية وأثرها على زيادة جهد العاملين وبالتالي الإرتفاع في معدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل<sup>4</sup>. فإحصار نظام التحفيز من خلال هذه النظرية فقط على الحوافز المادية أثر بصفة كبيرة على الأفراد العاملين في ورشات العمل، وأوجد مشاكل سيكولوجية ، فتحت المجال لدراسات أخرى ، سميت بحركة العلاقات الإنسانية. جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية، حيث وجهت هذه النظرية غاياتها وجل إهتمامها للعنصر البشري، وركزت على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الإتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء... الخ

## \*2 نظرية العلاقات الإنسانية

وقد رأت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى إرتفاع معدلات الأداء، بل يجب أن تكمل هذه الحوافز بحوافز أخرى معنوية .

وتفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية، بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية وقد أجريت تجارب عديدة من خلال هذا المذهب في شركة وسترن إلكترونيك في ضاحية من ضواحي شيكاغو في الولايات المتحدة الأمريكية. وقد عرفت هذه التجارب بدراسات هوثورت والتي نفذت تحت إشراف ألتون مايو ومجموعة من الباحثين ما بين الفترة الممتدة من 1927 إلى 1932<sup>5</sup> .

وقد هدفت هذه الدراسات إلى تحديد تأثير عدد من من المتغيرات المادية كالإضاءة وظروف العمل وفترات الراحة على إنتاجية العاملين، وقد تم تعديل هذه المتغيرات المادية بالزيادة والنقصان عن المستويات المعيارية ومع ذلك فقد إزداد الإنتاج في الحالتين .

وقد اعتبر الباحثون نتيجة لهذا أن السبب يعود إلى العلاقات الاجتماعية الحسنة الساندة بين العاملين لتطلق فيما بعد على هذه الدراسات حركة العلاقات الإنسانية نظرا لتركيزها على أهمية العامل الإنساني في المؤسسة .

## \*3 نظرية تصاعدية الحاجات :

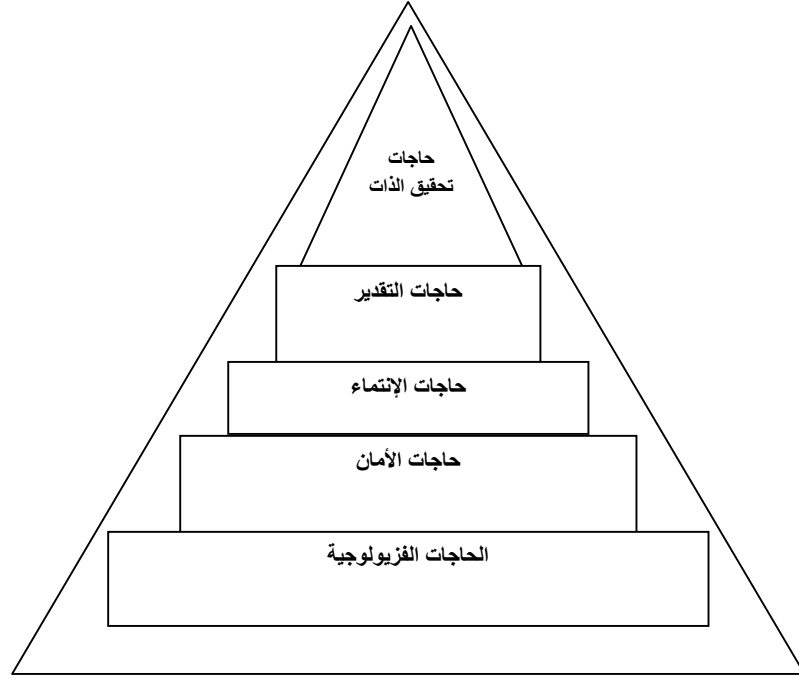
، من أكثر نظريات التحفيز **Abrahan Maslow** تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل شيوعا، وقدرة على تفسير السلوك الإنساني لسعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

، فإن أي سلوك إنساني لا يمكن أن يكون عشوائيا أو بالصدفة ، بل لابد أن يتبع **Maslow** فحسب هذا السلوك نموذجا للحاجات.

4- مهدي حسن زويلف، الإدارة: نظريات ومبادئ، دار الفكر الطباعة والنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى ، 2001، ص31.

<sup>5</sup> :Salvator Maugeri, **théories de la motivation au travail**, DUNOD, Paris, 2004, p42.

وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين<sup>6</sup> وأولهما حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد كما في الشكل التالي:  
**Abraham Maslow** الشكل رقم-1: هرم الحاجات



**المصدر:** نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2010، ص 209

ثانيهما أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز. لـماسلو "في التحفيز ذات فائدة كبيرة للمديرين المعنيين بالموضوع ورغم الإنتقادات، تبقى نظرية سلم الحاجات لما تتضمنه من أفكار ومفاهيم سليمة تساعدهم كثيرا في توجيه الأفراد وتحفيزهم.  
\*4 نظرية العاملين :

يعود الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى " فريدريك هيرزبيرج" وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع

6 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 236

وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فبطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين لإشباع حاجاتهم الإنسانية وتقييم هؤلاء الأفراد، ومن تم لخياراتهم السلوكية والنتائج المرتبطة على تلك الخيارات.

#### 5- نظرية التوقع Victor vroom

تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد ويشير جوهر نظرية التوقع إلى أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج.

و تتمثل عناصر نظرية التوقع في ثلاثة عناصر أساسية

\*منفعة العوائد تشير منفعة وجاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه<sup>7</sup>. فقيمة العائد تختلف من شخص لآخر، فقد يكون الشكر والتقدير ذو قيمة ومنفعة لدى البعض، في حين لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر.

وعلى هذا تزيد دافعية الفرد ويصبح متحفزا للعمل، عندما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته، فيقوم بتقدير هذه العوائد خير تقدير.

\*الوسيلة أي اعتقاد الفرد بأن الأداء الناجح ينتج عنه مكافآت ومحصلات واعدته<sup>8</sup> وهذا يدل على وجود علاقة بين الأداء والنتيجة المتوقعة بمعنى أن الأفراد يحققون الأداء الجيد مقابل مدهم بالمكافآت الجيدة.

كما يمكن اعتبار الوسيلة مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه وإمكانية الحصول على حوافز معينة<sup>9</sup>، فمثلا قد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز مادية عالية، في حين يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلة في الحصول على وقت الفراغ وتحسين علاقته

<sup>7</sup>: Alain meignant, ressources humaines,- deployer la stratégie, Édition LIA ISOWS, Paris, 2000, p237

<sup>8</sup>: Xavier montasserrat, comment motiver, Édition d'organisation, Paris, 2004, p49

<sup>9</sup>: محمد صالح الحناوي، رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، مصر، 1998، ص 232

الإجتماعية مع زملائه \* التوقع : هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه<sup>10</sup>.

فإذا كان تقدير الفرد أنه مهما بذل من مجهود فإنه سيضيع سدى ولم يؤدي إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا غير موجودة أو ضعيفة جدا أو إن كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدنى هذا إلى الأداء المطلوب ، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية .

إستنادا إلى العناصر السالفة الذكر، فإن التحفيز هو نتيجة للتفاعل الحاصل بين العناصر الثلاثة<sup>11</sup> ، ويمكن التعبير عن هذا التفاعل رياضيا من خلال المعادلة التالية .

$$\text{منفعة العوائد } X \text{ الوسيلة } x \text{ التحفيز} = \text{التوقع}$$

الوسيلة x منفعة العوائد) X وعلية وحسب نظرية التوقع ، فإن حاصل ضرب العناصر الثلاثة(التوقع ينتج عنه التحفيز. وهذا معناه أن مستوى التحفيز يكون أعلى إذا كانت العناصر جميعها مرتفعة أكثر مما لو كانت هذه العناصر جميعها منخفضة وهذا يعني أيضا أنه إذا كانت إحدى العناصر قيمتها صفر فإن المستوى الكلي للدافعية يكون صفرا .

و يمكن تقسيم الحوافز إلى عدة أنواع أو أشكال ، تختلف باختلاف الأساس الذي قام عليه التقسيم و تجدر الإشارة إلى أن التقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة هو تقسيم ليس بالوارد و المتفق عليه بين علماء الإدارة ، و إن كان من الملاحظ في نفس الوقت ، أن الاختلاف بينهم في التقسيم اختلاف شكلي و ليس اختلاف موضوعي .

أما فيما يخص التقسيم الأكثر شيوعا ، فيتمثل في تقسيم الحوافز من حيث جاذبيتها إلى حوافز مادية و أخرى معنوية.

فالحافز المادي : هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ، و يشمل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق تحمل هذا الطابع كالرواتب و الأجور و العلاوات و التعويضات و المكافآت ، المعاشات التعاقدية

و هو ما يمثل كذلك متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي ووسيلة ذلك الأجر و ملحقاته وتشير الحوافز المادية كذلك إلى كل ماتمنحه المؤسسة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى من العيش و مقابلة الأعباء المادية للحياة.

أما الحوافز المعنوية هي شكل آخر من أشكال تحفيز الموارد البشرية ، ولقد تعددت المفاهيم التي تعرف هذا المصطلح ونذكر منها ما يلي:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات إجتماعية ، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

الحوافز المعنوية هي كذلك مجموعة الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين وهي في -الأعم والأغلب -، تتجسد في حسن معاملة العامل وإزالة أسباب التذمر والشكوى ، ومكافأة المجددين، وكل ما من شأنه تقوية روحهم المعنوية وتنمية آمالهم الإنسانية.

<sup>10</sup> : Salvator Maugeri , **théories de la motivation au travail**, Dunod, Paris, 2004, p 84

<sup>11</sup> : Patrice Roussel, **rémunération, motivation et satisfaction au travail**, Ed.Economica, Paris ,1996,p 58.



كما يمثل الحافز المعنوي متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل غير نقدي منها: الشعور بالإعتراف بالعمل، الشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على وجه المطلوب وتقدير الآخرين له والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل ووجود فرص الترقية والشعور بالولاء نحو المؤسسة

## 2\* الرضا الوظيفي

سنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف، التي أعطيت للرضا الوظيفي، وذلك على النحو التالي: يعرف فروم الرضا الوظيفي على " أنه المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، وأنه الإتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم وأدواتهم المهنية".

وذهب "فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى رضا العمل وهي الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع والخدمات، التفاعل الإجتماعي والمكانة المهنية. أما تعريف "ستون-Stone- فيتمثل في: "أن تعبير الرضا الوظيفي يطلق على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته

وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها.

و بالرغم من الاختلافات، في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر له، على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، منها ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضيا عن عمله ومحققا لطموحاته ورغباته ومنتاسبا مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه<sup>12</sup>

## 3\* الإستقرار المهني: نقصد به المكوث الإداري للموارد البشرية بالمؤسسة.

كما يقصد به بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى

هو كذلك إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله وراحة وضمن الإستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته.

## ثانيا: الإجراءات المنهجية للبحث

تشمل الإجراءات المنهجية للبحث على عدة عناصر أهمها: تحديد منهج البحث، مجتمع البحث، أسلوب جمع البيانات، الأسلوب الإحصائي لتحليل البيانات وسوف نتناول هذه العناصر باختصار فيما يلي:

### أ: منهج البحث

في ضوء طبيعة الدراسة التي تعالج موضوعا هاما في المجال الإداري، وهو كشف العلاقة بين الحوافز وإستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة، وفي ضوء الإشكالية التي سعت الدراسة للإجابة عنها، إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الشائع الاستخدام.

ويتضمن هذا المنهج التحديد الدقيق لمشكلة البحث، جمع البيانات اللازمة للبحث من خلال الإستبيان وتحليل هذه البيانات بهدف التوصل إلى نتائج معينة، تتخذ أساسا لتقديم بعض الحلول والمقترحات التي تساعد على علاج مشكلة البحث.

### ب: مجتمع وعينة الدراسة

<sup>12</sup>: صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2004، ص173

### 1-مجتمع البحث

يتمثل مجتمع الدراسة على العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، وهو مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم يبلغ رأس مالها حوالي 10.000.000 دج، تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية الشبه صناعية بأبو تشفين بتلمسان.-.

تتربع على مساحة قدرها حوالي 7739 متر مربع. ويقدر عدد العمال بالمجمع حاليا 168 عاملا، موزعين على الأقسام التالية:

\*إدارة: 48 عامل

\*تموين: 08 عمال

\*تجميع: 04 عمال

\*الإنتاج: 54 عامل

\*المختبر: 08 عمال

\*التوزيع: 18 عامل

\*الصيانة: 28 عامل

أما مهام هذه المؤسسة فتكمن في صنع الحليب ومشتقاته لتلبية حاجيات السوق المحلي وكذا الولايات المجاورة لولاية تلمسان، كما لها إستراتيجية تدعيم مربي البقر المحليين بهدف التخفيف من التبعية الخارجية.

وشملت الدراسة جميع العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان والبالغ عددهم 168 عاملا منهم:

\* 23 إداري بما فيهم الإطارات السامية

\* 35 تقني

\* 110 تنفيذي

و الذين وزعت عليهم الإستمارة .

وأن عدد الاستمارات المكتملة البيانات التي تم إستعادتها من مفردات عينة الدراسة بلغت 94 إستمارة بفقد قدره 74 إستمارة. وقد خضعت للتحليل الإحصائي 94 مفردة أي ما نسبته 55.95% من المجتمع الأصلي للدراسة.

ب\*خصائص مجتمع الدراسة

يتسم مجتمع الدراسة بعدة سمات وخصائص حددتها نوعية الخصائص الديمغرافية التي تناولتها الدراسة، ويمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في ما يلي:

ب-1\*توزيع مجتمع الدراسة وفقا للجنس

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (01)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
93.6	88	ذكر
06.4	06	أنثى
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (01) أن أغلبية العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان من الذكور وهذا بنسبة 93.6% في حين أن نسبة الإناث لا تتعدى 6.4%.

ب-2\* توزيع مجتمع الدراسة وفقا للعمر  
يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر  
جدول رقم (02)  
توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
03.2	03	أقل من 25 سنة
01.1	01	من 26 إلى 31 سنة
07.4	07	من 32 إلى 37 سنة
27.7	26	من 38 إلى 43 سنة
31.9	30	من 44 إلى 49 سنة
28.7	27	أكثر من 50 سنة
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)  
يتبين من الجدول رقم (02) أن معظم مفردات مجتمع الدراسة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من 44 إلى 49 سنة وهذا بنسبة 31.9%، تليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 28.7% وهذا يدل على أن الأغلبية الساحقة من العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان عمرهم يزيد عن 44 سنة. في حين أن بقية العاملين في المجمع هم من فئة الشباب وهذا بنسبة ضئيلة.

ب-3\* توزيع مجتمع الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية  
يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.  
جدول رقم (03)  
توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة الاجتماعية
08.5	08	أعزب
88.3	83	متزوج
01.1	01	مطلق
02.1	02	أرمل
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)  
يتضح من الجدول رقم (03) أن 88.3% من مفردات مجتمع الدراسة من المتزوجين وأن نسبة 8.5% منهم لم يسبق لهم الزواج. في حين أن نسبة قليلة من مفردات مجتمع البحث من المطلقين وهذا بنسبة 1.1% وكذا الأرامل بنسبة 2.1%.

ب-4\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأولاد  
يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأولاد

جدول رقم (04)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب عدد الأولاد

عدد الأولاد	التكرار	النسبة المئوية %
لا يوجد	11	11.7
من 1 إلى 3 أطفال	25	26.6
من 4 إلى 6 أطفال	52	55.3
أكثر من 6 أطفال	06	06.4
المجموع	94	100

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (04) أن 11.7% من مفردات مجتمع الدراسة لا يوجد لهم أطفال، و26.6% يتراوح عدد أطفالهم من 1 إلى 3 أطفال، في حين أن نسبة 55.3% من أفراد مجتمع البحث وهي النسبة العالية يتراوح عدد أطفالهم من 4 إلى 6 أطفال، بينما لا تتجاوز نسبة 6.4% من عينة الدراسة والتي يبلغ عدد أولادهم أكثر من ستة أطفال.

ب-5\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي وهذا في ضوء الشهادات الدراسية والجامعية الحاصلين عليها.

جدول رقم (05)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
أمي	06	06.4
إبتدائي	15	16
متوسط	39	41.5
ثانوي	22	23.4
جامعي	11	11.7
دراسات عليا	01	01.1
المجموع	94	100

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة لهم مستوى تعليمي متوسط وهذا بنسبة 41.5% تليها نسبة 23.4% من أفراد عينة البحث لهم المستوى الثانوي، في حين أن عدد أفراد مجتمع الدراسة الذين يملكون المستوى الجامعي وكذا الدراسات العليا لا تتجاوز نسبة 12.8%.

ب-6\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الأجر

يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقا لمستوى دخلهم.

جدول رقم (06)  
توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لمستوى دخلهم

النسبة المئوية%	التكرار	الأجر
00	00	أقل من 15000 دج
09.6	09	من 16000 إلى 21000 دج
06.4	06	من 22000 إلى 27000 دج
29.8	28	من 28000 إلى 33000 دج
34	23	من 34000 إلى 39000 دج
20.2	19	40000 دج فأكثر
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 34% من مفردات مجتمع الدراسة يتراوح أجرهم من 34000 دج إلى 39000 دج، تليها نسبة 29.8% تتراوح دخولهم من 28000 دج إلى 33000 دج. في حين أنه لا يوجد من لديه أجر أقل من 15000 دج. فالأجور بالمجمع ارتفعت خلال السنوات الأخيرة، لكن هذا الارتفاع كان بنسب متواضعة.

ب-7\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السنوات الخبرة  
يوضح الجدول رقم (07) توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السنوات الخبرة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

جدول رقم (07)  
توزيع مفردات مجتمع الدراسة حسب السنوات الخبرة

النسبة المئوية%	التكرار	عدد سنوات الخبرة
01.1	01	أقل من 5 سنوات
03.2	03	من إلى أقل من 10 سنوات
02.1	02	من 10 إلى أقل من 15 سنة
33	31	من 15 إلى أقل من 20 سنة
60.6	57	20 سنة فأكثر
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي يتضح من الجدول رقم (07) أن أكثر من نصف أفراد مجتمع البحث أي بنسبة 60.6% لديهم أكثر من 20 سنة خبرة في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، تليها نسبة 33% من مفردات مجتمع الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة.

في حين أن نسبة قليلة من العاملين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وهذا بنسبة 2.1%.

ب-8\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة العمل  
يوضح الجدول رقم (08) توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة العمل  
جدول رقم (08)  
توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة العمل

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة العمل
97.9	92	عمل دائم
02.1	02	عمل تعاقدى
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي  
يتبين من الجدول رقم (08) أن الأغلبية الساحقة من العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان طبيعة عملهم دائم وهذا بنسبة 97.9%، في حين أن عدد قليل من أفراد مجتمع الدراسة طبيعة عملهم تعاقدى وهذا بنسبة 02.1%.

ب-9\* توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة الوظيفة  
يوضح الجدول رقم (09) توزيع مفردات البحث حسب طبيعة الوظيفة وهذا بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

جدول رقم (09)  
توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً لطبيعة الوظيفة

النسبة المئوية%	التكرار	طبيعة الوظيفة
9.5	09	إطار سامي
11.7	11	إداري
28.7	27	تقني
50	47	تنفيذي
100	94	المجموع

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي

يتضح من الجدول رقم (09) أن أغلبية أفراد مجتمع البحث طبيعة وظيفتهم تنفيذي وهذا بنسبة 50% وهذا نظراً لطبيعة عمل المؤسسة و العاملين بها فهي مؤسسة إنتاجية. في حين بلغت نسبة الإطارات السامية 9.5% فقط.

III- أداة الدراسة

1 محتوى أداة الدراسة

لقد غطت قائمة الأسئلة ثلاثة محاور رئيسية بالإضافة إلى البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة.

حيث تناول المحور الأول، الحوافز الأكثر إنتشارا في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، أما المحور الثاني فتناول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع، في حين تناول المحور الثالث والأخير تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.

وإنقسم المحور الأول إلى بعدين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية لتحديد مدى إنتشار كل منهما بين العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان، وقد غطى هذا المحور خمس عشرة عبارة. أما المحور الثاني والذي نقيس من خلاله تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي، فقد غطى واحد وعشرون عبارة.

في حين شمل المحور الثالث والأخير والخاص بتأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل على أربع عشرة عبارة، كما غطى بعض الأبعاد منها: القناعة بالعمل، الولاء للعمل والرغبة في الإستمرار بالعمل.

وهكذا تضمنت أداة الدراسة في صورتها المبدئية خمسون عبارة إضافة إلى البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة والتي شملت على تسعة فقرات.

ولقد تم إستعمال مقياس " ليكرت" الخماسي للإجابة على محاور أداة الدراسة الثلاث، وتم بناء المقياس على النحو التالي:

التصنيف	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

## 2 ثبات أداة الدراسة

- لقياس ثبات أداة الدراسة، فمن خلال **Alpha crokbac** لقد إستخدمنا طريقة ألفا كرونباخ- هذه الطريقة يمكن قياس مدى الإتساق الداخلي بين الأسئلة.

## جدول رقم (10)

معاملات الثبات- طريقة ألفا كرونباخ-

محاور الدراسة	محتوى المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	الحوافز	40	0.837
الثاني	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي	21	0.627
الثالث	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل	14	0.478
	جميع الفقرات	75	0.647

(spssv19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات مرتفعة نوعا ما لمحاور أداة البحث وقد تراوحت بين 0.478 و 0.837، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0.647 أي بنسبة 64.7% وهي قيمة أعلى من 60% وهو الحد الأدنى المقبول في العلوم الإجتماعية . وعليه فإن قائمة الأسئلة تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

## 3 أساليب المعالجة الإحصائية

لقد قمنا بتفريغ وتحليل قائمة الأسئلة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

وتم إستخدام الإختبارات الإحصائية التالية: (spss v19)

\*1 النسب المئوية والتكرارات، واستخدمت لتحليل البيانات الأولية لعينة الدراسة. لمعرفة ثبات فقرات الأسئلة .

**\*2 إختبار ألفا كورنباخ Alpha crokbach**

- \*3 إختبار-كولومجروف-سمرنوف- (Sample kolmogorov-smirnov) لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.**
- \*4 إختبار! لإختبار متوسط عينة واحدة.**
- \*5 حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لتحديد مدى تأثير كل بعد من أبعاد محور الحوافز على الرضا الوظيفي ومدى تأثير كذلك كل بعد من أبعاد الحوافز على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل.**
- \*6 حساب معامل الارتباط بيرسون لتحديد علاقة الحوافز بكل من الرضا الوظيفي وإستقرار الموارد البشرية بالمجمع.**
- ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي(الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى(5- 1=4)، والذي تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي(4÷5= 0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك تحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:**
- \* من 1 إلى 1.80 يمثل لا أوافق إطلاقا نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.**
- \* من 1.81 وحتى 2.60 يمثل لا أوافق نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.**
- \* من 2.61 وحتى 3.40 يمثل محايد نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.**
- \* من 3.41 وحتى 4.20 يمثل أوافق نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.**
- \* من 4.21 وحتى 5.00 يمثلأوافق تماما نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.**

ثالثا: تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها

**I: إختبار التوزيع الطبيعي( إختبار كولموجورف-سمرنوف)**

يستخدم إختبار كولموجورف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

جدول رقم (11)

**(Sample kolmogorov-smirnov) إختبار التوزيع الطبيعي**

محاور الدراسة	محتوى المحاور	عدد الفقرات	Z قيمة	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الحوافز	40	1.104	0.174
الثاني	تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي	21	1.242	0.092
الثالث	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل	14	0.996	0.274
	جميع الفقرات	75	1.114	0.181

(spss v19)المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

من الجدول أعلاه، والذي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب إستخدام الإختبارات المعلمية.

II: التحليل الإحصائي لبيانات محاور الدراسة

1 - تحليل بيانات المحور الأول( الحوافز)



يوضح الجدول رقم(12)،تحليل بيانات المحور الأول من أداة الدراسة والخاص بدراسة نظم الحوافز المادية والمعنوية لدى العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان  
جدول رقم (12)  
تحليل بيانات المحور الأول ( الحوافز )

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
10	تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل	4.50	1.003	89.96	43.512	0.000
11	تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل	4.55	0.887	91.12	49.747	0.000
12	أهم ما يساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي علاوة دورية	4.80	0.540	95.10	86.078	0.000
ب	علاوة تشجيعية	4.76	0.683	95.08	67.512	0.000
ج	مكافآت	4.82	0.486	94.96	96.228	0.000
د	ترقيات	4.64	0.801	94.44	56.127	0.000
هـ	الترشيح لدورات تدريبية	4.40	1.148	87.68	37.185	0.000
و	المشاركة في إتخاذ القرار	4.38	1.165	83.62	36.477	0.000
ي	جو العمل المناسب	4.72	0.629	94.48	72.792	0.000
ك	ثناء شفوي	4.65	0.826	93.02	54.584	0.000
13	من أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي علاوة دورية	4.49	1.024	89.82	42.512	0.000
ب	علاوة تشجيعية	544.	0.969	88.66	45.449	0.000
ج	مكافآت	3.96	1.126	80.58	34.087	0.000
د	ترقيات	2.33	1.636	45.80	13.811	0.000
هـ	الترشيح لدورات تدريبية	1.98	1.510	39.52	12.708	0.000
و	المشاركة في إتخاذ القرار	2.10	1.552	41.90	13.088	0.000
ي	جو العمل المناسب	2.95	1.555	60.14	18.379	0.000
ك	ثناء شفوي	3.10	1.460	61.92	20.563	0.000
14	يعد الأجر الذي اتقاضاه مناسب للمجهود الذي أبذله	2.68	1.483	53.56	17.531	0.000
15	الأجر الذي أحصل عليه يكفي لسد حاجيات أسرتي	1.98	1.320	39.50	14.538	0.000
16	يعتبر الأجر أهم الحوافز بالنسبة لسي	4.16	1.289	83.20	31.278	0.000
17	يتناسب الأجر الذي اتقاضاه مع متطلبات المعيشة	1.72	1.158	36.14	14.423	0.000
18	يشجع الأجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بشكل أفضل	2.56	1.441	51.42	17.250	0.000
19	العمل الذي أقوم به مناسب لقدراتي وكفاءتي	3.72	1.290	73.90	27.980	0.000
20	الحوافز التي أحصل عليها تتسم بالشمولية والوضوح	2.57	1.332	51.52	18.740	0.000
ب	تعمل على إشباع حاجياتي وورغياتي	2.06	1.397	41.22	14.319	0.000
ج	تتسم بالعدالة في توزيعها لمستحقيها	2.44	21.37	49.32	17.213	0.000
د	أشعر أنها تتناسب مع طبيعة عملي	2.66	1.340	53.20	19.236	0.000
21	الحوافز التي أتحصل عليها بصفة عامة تساعد على أداء العمل بصورة أفضل	2.53	1.493	50.64	16.438	0.000

0.000	16.768	48.72	271.4	2.47	ب أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة
0.000	20.966	64.92	1.500	3.24	ج الانضباط في أداء العمل
0.000	14.398	41.28	1.390	2.06	د التجديد والابتكار
0.000	19.454	60.90	1.516	3.04	ه رفع مستوى الإنتاجية والأداء
0.000	27.255	77.40	1.378	3.87	22 أ من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية: لا تمنح على أسس موضوعية
0.000	31.268	74.88	1.286	4.15	ب بعضها تتم في مواسم وفترات معينة
0.000	33.587	81.76	1.179	4.09	ج لا تتكافأ مع الجهد المبذول
0.000	30.558	79.72	1.266	3.99	د لا تناسب نوع العمل وطبيعته
0.000	34.317	84.18	1.190	4.21	ه لا تقابل إحتياجات ودوافع العاملين
0.000	57.257	93.64	0.793	4.68	23 لا بد من زيادة الحوافز المقدمة للعاملين
0.000	33.220	70.27	1.185	03.5	معدل جميع عبارات المحور الأول

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

للعينة الواحدة وإيجاد الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور الأول  $t$  تم إستخدام إختبار الخاص بالحوافز والنتائج مبينة في الجدول رقم (12) والذي يبين:  
أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول من الإستبيان والخاص بنظم الحوافز بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان 3.50، والانحراف المعياري 1.185، والوزن النسبي 70.27%. وهو أكبر من الوزن النسبي الجدولية ب 1.97  $t$  أكبر من قيمة المحسوبة 33.220 وهي  $t$  المحاييد 60% كما أن قيمة

ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن مفردات مجتمع الدراسة يوافقون على معظم عبارات المحور الأول، لأن المتوسط 3.50 يقع في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

2- ترتيب الحوافز حسب أهميتها لأفراد عينة الدراسة  
من خلال ما يلي، يمكننا التعرف على ترتيب الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بالنسبة لمفردات مجتمع البحث ترتيبا تنازليا حسب أهميتها، وفي هذه الحالة يعطى الحافز الأول الرقم 1- ثم يليه الرقم 2- للحافز الثاني وهكذا بالنسبة لبقية الحوافز.  
وقد حصرت الدراسة الحوافز في الآتي:

- 1- الأجر
- 2- العلاوات والمكافآت
- 3- الترقيات
- 4- ظروف العمل الإدارية والمكانية
- 5- المشاركة في إتخاذ القرار
- 6- الترشيح لدورات تدريبية
- 7- الثناء الشفوي

ويوضح الجدول رقم (13) التالي ترتيب هذه الحوافز السبعة حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد مجتمع الدراسة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والبالغ عددهم 94 مفردة.

جدول رقم (13)  
ترتيب الحوافز حسب أهميتها

الترتيب التنازلي	النسبة المئوية %	العدد	أنواع الحوافز	الرقم
الأول	63.8	60	الأجر	1
الثاني	18.1	17	العلاوات والمكافآت	2
الثالث	07.04	07	الترشيح لدورات تدريبية	6
الرابع	04.03	04	ظروف العمل الإدارية والمكانية	4
الخامس	03.02	03	الترقيات	3
السادس	02.01	02	التناء الشفوي	7
السابع	01.01	01	المشاركة في إتخاذ القرار	5
	100	94	إجمالي العينة	

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

يستنتج من الجدول أعلاه النتائج التالية:

- \*1 يعطي أفراد مجتمع البحث أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت، حيث تعتبر من الحوافز المادية، التي يرغب فيها العاملون من أجل الحصول على دخل مالي. وقد جاء الأجر في الترتيب الأول بنسبة 63.80% من أفراد عينة الدراسة، يلي ذلك حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1%.
- \*2 حظيت الحوافز الخمسة المتبقية بأهمية أقل من الحافزين السابقين وهي من الحوافز المعنوية، حيث تراوحت نسبتها المئوية ما بين 1.1% و 7.4%.
- وبطبيعة الحال هناك فروق بين ترتيب الحافز الأول والثاني وترتيب الحوافز الأخرى، حيث بلغ الفرق بين نسبة الحافز الثاني والحافز الثالث 10.70%، وهو ما يمثل الفرق بين 18.1% و 7.4%.
- \*3 يتضح مما سبق أهمية الحوافز المادية والتي شملت الأجر، العلاوات والمكافآت في دفع العاملين للعمل وزيادة رغبتهم في الإستمرار فيه، في حين حظيت الحوافز المعنوية بأهمية أقل.
- 3- تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي وعلى رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل للعينة الواحدة لتحليل عبارات أداة الدراسة، وتكون الفقرة إيجابية T لقد تم إستخدام إختبار الجدولية T المحسوبة أكبر من قيمة T بمعنى أن أفراد مجتمع يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة والتي تساوي 1.97 عند مستوى المعنوية 0.05) أو مستوى المعنوية أقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60%).
- المحسوبة T وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد مجتمع البحث لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة الجدولية والتي تساوي -1.97 ومستوى الدلالة أو المعنوية 0.05) أو مستوى الدلالة T أصغر من قيمة أقل من 0.05 والوزن النسبي أقل من 60%). وتكون آراء أفراد مجتمع البحث في العبارة محايدة إذا كان مستوى المعنوية لها أكبر من 0.05
- \* تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي (تحليل فقرات المحور الثاني)

يوضح الجدول رقم (14) تحليل عبارات المحور الثاني من أداة البحث والخاص بدراسة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

جدول رقم (14)  
تحليل بيانات تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
25	تساعد قلة الحوافز على غياب العامل عن عمله دون ضرورة	3.04	1.523	87.52	19.364	0.000
26	أرى أن تحقيق طموحي في الحياة يتحقق من خلال الحوافز في مجال عملي	3.10	1.607	61.88	18.678	0.000
27	أعتقد أن الحوافز تجعل علاقتي قوية مع زملائي في العمل	3.01	1.596	59.58	18.285	0.000
28	رؤسائي لا يتحون لي الفرصة للإشراف على بعض الأعمال القيادية	3.41	1.425	69.02	23.236	0.000
29	أعارض من ينتقدون دون مبرر المؤسسة التي أعمل بها	4.51	1.003	92.60	43.618	0.000
30	قلة الحوافز في عملي تعد مصدرا لإثارة المشكلات مع زملائي	2.29	1.411	45.96	15.712	0.000
31	تثير الحوافز الخلافات عادة بيني وبين رؤسائي في العمل	2.59	1.484	51.70	16.889	0.000
32	أشعر بدون الحوافز أن وقت العمل طويل ولا يمضي كما يجب	3.98	1.336	79.60	28.877	0.000
33	التحيز والثناء على أعمال زملائي يجعلني أشعر بعدم الرغبة في العمل	3.85	1.391	76.16	26.844	0.000
34	أشعر أن وجودي في هذا العمل يمكنني من الوصول إلى ما أستحق من ترقية.	2.82	1.524	57.04	17.938	0.000
35	قلة الحوافز تشعرني بعدم الارتياح في العمل مع زملائي	2.54	1.486	50.78	16.590	0.000
36	أعتقد أن ما أحصل عليه من أجر لا يكفي احتياجاتي	4.34	0.957	86.72	43.990	0.000
37	توفر بيئة العمل مناخا يشجع العاملين على التفكير في تطوير الأداء حتى وهم بعيدين عن العمل	2.40	1.609	48.12	14.491	0.000
38	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجعي على تطوير عملي للأفضل.	4.21	1.311	83.36	31.164	0.000
39	الحوافز تشعرني بالاستقرار النفسي خلال قيمي بالعمل	4.65	0.772	92.90	58.391	0.000
40	تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل.	4.36	0.878	86.88	48.161	0.000
41	غالبا ما أشعر بالإنقباض عند ذهابي إلى عملي	3.21	1.484	65.74	20.942	0.000
42	أرغب في مساعدة زملائي في مواجهة مشكلات العمل دون إنتظار ما يقابل ذلك من مكافأة.	4.15	1.116	83.06	36.031	0.000
43	أنا راض عن عملي	4.29	1.160	85.72	35.818	0.000
44	أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة.	4.47	0.839	88.58	51.656	0.000
45	أنا راض عن الحوافز التي تقدمها لي المؤسسة التي أعمل بها	2.41	1.649	48.34	14.200	0.000
	معدل جميع عبارات المحور الأول	3.56	1.312	71.48	28.613	0.000

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية

للعينة الواحدة وإيجاد الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات المحور الثاني T تم استخدام إختبار والنتائج مبينة في الجدول رقم (14) والذي يبين بصفة عامة:

أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني من أداة البحث والخاص بتأثير الحوافز على الرضا الوظيفي هو 3.56 والانحراف المعياري 1.312 والوزن النسبي يساوي 71.48 وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد والذي يقدر ب 60%.

الجدولية والتي تساوي 1.97 ومستوى T المحسوبة تساوي 28.613 وهي أكبر من قيمة T وقيمة المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، وهذا يدل على أن أفراد مجتمع الدراسة يوافقون على أن الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي للعامل بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان وهذا بنسبة 71.48%. ذلك أن المتوسط الحسابي 3.56 يقع في الفئة الرابعة من المقياس الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

ب\* تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل  
يوضح الجدول رقم (15) تحليل بيانات المحور الثالث من أداة الدراسة والخاص بتأثير على رغبة  
العاملين في الإستمرار بالعمل.

جدول رقم (15)

تحليل بيانات تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
46	أرغب في عملي رغم الصعوبات التي أواجهها	4.28	1.010	85.52	41.066	0.000
47	تدفعني أسرتي لكي أترك عملي لأن ما أقوم به من مجهود لا يساوي ما أحصل عليه من دخل.	2.37	1.155	47.42	19.922	0.000
48	أشعر دائما بالرغبة في تغيير عملي نظرا لقلّة الحوافز	2.60	4611.	52.62	17.220	0.000
49	أستطيع أن أحصل على أجر أفضل في أعمال أخرى غير هذا العمل	3.14	1.170	62.70	26.017	0.000
50	أعتقد أن توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الإستمرار بالعمل.	4.74	0.604	94.88	76.224	0.000
51	كلمات التشجيع من زملائي تعزز شعوري بالانتماء إلى عملي	4.62	0.735	92.34	60.920	0.000
52	الروح المعنوية العالية بين العاملين تدفعني للإستمرار بالعمل.	4.65	0.729	92.98	61.834	0.000
53	ولاني للعمل يرتبط بما أحصل عليه من مكافآت مالية في العمل.	3.87	1.439	77.52	26.098	0.000
54	أوافق على الإستمرار في عملي لأن الأجر الذي أتحصل عليه كافي للمتطلبات المتزايدة لأفراد أسرتي.	2.66	1.275	53.82	20.229	0.000
55	غياب الحوافز المعنوية ينقص من ولائي للعمل	3.83	1.388	76.54	26.744	0.000
56	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرقي	2.59	1.432	51.68	17.497	0.000
57	توفر لي المؤسسة التي أعمل بها مزايا غير متوفرة في مؤسسات أخرى	2.56	1.341	51.28	18.543	0.000
58	لدي إستعداد لبذل جهود كبيرة لمساعدة مؤسستي على النجاح	4.69	0.656	93.86	69.310	0.000
59	إذا أتحت لي الفرصة للانتقال لعمل آخر في مؤسسة أخرى فإني سوف أنتقل إلى ذلك العمل	2.78	1.785	55.52	15.082	0.000
	معدل جميع عبارات المحور الأول	3.52	51.15	70.62	35.479	0.000

(spss v19)المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم  
الاجتماعية

للعينة الواحدة وإيجاد الوزن النسبي لكل عبارة من عبارات T قمنا كذلك باستخدام إختبار  
المحور الثالث والذي يدرس تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل والنتائج مبينة في  
الجدول رقم (15) والذي يبين بصفة عامة:

أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثالث من أداة البحث والخاص بتأثير الحوافز على  
إستقرار العاملين بالعمل هو 3.52 والانحراف المعياري 1.155 والوزن النسبي يساوي 70.62% وهو  
أكبر من الوزن النسبي المحايد والذي يقدر ب 60%. فأفراد مجتمع البحث يوافقون على أن الحوافز  
تؤثر على رغبتهم في الإستمرار بالعمل، ذلك أن المتوسط 3.56 يقع في الفئة الرابعة من المقياس  
الخماسي (من 3.41 إلى 4.20) وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق على أداة الدراسة.

الجدولية والتي تساوي 1.97 ومستوى T المحسوبة تساوي 35.479 وهي أكبر من قيمة T وقيمة  
المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، مما يدل على أن الحوافز لها تأثير على رغبة العاملين في  
الإستمرار بالعمل والإستقرار فيه.

III- إختبار فرضيات الدراسة

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي

جدول رقم (16)

معامل الارتباط لبيرسون بين الحوافز والرضا الوظيفي

المحاور	الإحصاءات	الرضا الوظيفي
الحوافز	معامل الارتباط لبيرسون	<b>0.445**</b>
	مستوى المعنوية	<b>0.000</b>
	حجم العينة	<b>94</b>

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

\*\*دال إحصائيا عند مستوى 0.01

إختبار العلاقة بين تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، قمنا باستخدام إختبار بيرسون والنتائج مبينة في الجدول أعلاه والذي يبين أن معامل الارتباط لبيرسون تساوي **0.445** وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية **0.000**.  
وعليه فإن للحوافز تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، مما يدل على قبول الفرضية الأولى، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل

جدول رقم (17)

معامل الارتباط لبيرسون بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل

المحاور	الإحصاءات	رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل
الحوافز	معامل الارتباط لبيرسون	<b>0.308**</b>
	مستوى المعنوية	<b>0.003</b>
	حجم العينة	<b>94</b>

(spss v19) المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

\*\*دال إحصائيا عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من **0.01** بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون **0.308** وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية **0.003**.

وعليه، فإن للحوافز تأثير على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، مما يدل على قبول الفرضية الثانية أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل .

رابعاً: أهم نتائج الدراسة

أ: نتائج الدراسة

- 1\* بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين للعمل .
- 2\* بينت الدراسة كذلك أن أفراد عينة البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان، يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية، حيث جاء الأجر في الترتيب الأول من حيث الأهمية بنسبة 63.8%، ثم حافز العلوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1%.
- 3\* كما أظهرت الدراسة، أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع، وهذا بعد ترتيبها من قبلهم ومن طرف مختلف المستويات الإدارية.
- 4\* أظهرت الدراسة أن الحوافز تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي وهذا بنسبة 71.48%.

- 5\* وعليه، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعامل.
- 6\* بينت الدراسة، أن للحوافز تأثير على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، وهذا بنسبة 70.62%.
- 7\* وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.

ب: الإقتراحات

- 1\* زيادة في الأجر ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للأفراد العاملين بالمجمع.
- 2\* إتاحة الفرصة للعاملين بالمجمع للمشاركة في القرارات حسب مواقعهم وحسب القرارات المناسبة.
- 3\* إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن رأيهم وإبداء مقترحاتهم، لأن هذا يزيد من نموهم النفسي وثقتهم بالعمل.
- 4\* الحرص على تبني معايير أكثر موضوعية في منح الحوافز للعاملين والالتزام بالمساواة في تطبيق تلك المعايير.
- 5\* إعطاء عناية أكبر للحوافز المعنوية للعاملين و إتاحة الفرص أمامهم للترشح إلى دورات تدريبية، وتوسيع فرص الترقية.
- 6\* تجنب التحيز في المعاملة لما يترتب عليه من شعور بالإغتراب وتنمية أحاسيس سالبة نحو الإستقرار في العمل.
- 7\* التكوين المتواصل للمدراء والمسؤولين، وإطلاعهم على الجديد في الإدارة والسلوك الإداري.
- 8\* ضرورة تحسين وتطوير ظروف بيئة العمل المادية لعلاقتها الوثيقة بالرضا الوظيفي وإستقرار العاملين.

## المصادر

### I- المراجع باللغة العربية

- 1\* الحناوي محمد صالح، (1998)، رواية محمد حسن، السلوك التنظيمي، جامعة الإسكندرية، مصر
- 2\* الصيرفي محمد، (2007)، السلوك الإداري -العلاقات الإنسانية- دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، مصر.
- 3\* الموسوي سنان، (2004)، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن.
- 4\* المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، (2007)، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر،
- 5\* دنيري لطفى، (2007)، تحفيز الموارد البشرية في نظرية العدالة، شبكة نيا المعلوماتية
- 6\* زويلف مهدي حسن، (2001)، الإدارة: نظريات ومبادئ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، مصر.
- 7\* عبد الباقي صلاح الدين محمد، (2004)، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية مصر
- 8\* وليد بشار يزيد، (2008)، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

### II- المراجع باللغة الفرنسية

- 1\* Alain meignant,(2000), ressources humaines.- deployer la stratégie, Édition LIA ISOWS , Paris
- 2\* Claud levy – leboyer , la motivation dans l'entreprise ,édition ) 2002(2<sup>ème</sup> édition ,. Paris ; d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition ,. Paris ;
- 3\* Claud levy – leboyer ,( 2006), la motivtion au travail – modèles et stratégies- édition d'organisation, 3<sup>ème</sup> édition , Paris ;
- 4\* Hellriegel,Slocum,Woodmam, (2004),mangement des organisations, Traduction par Michèle Truchan-Saporta,éditions de boeck université, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles,Belgique ;
- 5\* Marie-Dominique, (2003), ressources humaines- la boîte à outils de l'entrepreneur-, Edition d'organisation,2<sup>ème</sup> édition ,Parie ;
- 6\* Maurice Thévenet,Cécile Dejoux,Eléonore Marbot et autres, ,(2007), fonction RH-politiques,métiers et outils des ressources humaines- ISBN,France ;
- Patrice Roussel,(1996) , rémunération, motivation et satisfaction au travail, Ed.Economica, Paris ,.
- 7\* salvatore Maugeri , (2004),théories de la motivation au travail, Dunod,Paris,
- 8\* Sekiou,Blondin,et autres,( 2004),gestion des ressources humaines, ISBN Edition,Bruxelles,2<sup>ème</sup> édition,



9\* Xavier Montserrat,( 2004), comment motiver, Edition d'organisation, Paris ,

### الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-  
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية  
قسم علوم التسيير

أخي الكريم،أختي الكريمة  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
يطيب لي أن أقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم  
مباشرة أهداف البحث العلمي،الذي أقوم به إستكمالا لمتطلبات درجة الدكتوراه في الاقتصاد حول  
موضوع " الحوافز وأهميتها في الإستقرار المهني للموارد البشرية بالمؤسسة  
"-دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان-  
وتأكد (ي) تماما أن إجابتك سوف تحاط بالسرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.  
شاكرين لكم حسن تعاونكم ومقدرين كريم تجاوبكم.

### أليازيد وهيبة

### أولا البيانات الأولية

- 1-الجنس  ذكر  أنثى
- 2-العمر  25 سنة فأقل  38 إلى 43 سنة
- من 26 إلى 31 سنة  44 إلى 49 سنة
- من 32 إلى 37 سنة  50 سنة فأكثر

- 3- الحالة الإجتماعية  أعزب   مطلق
- أرمل  متزوج
- 4- عدد الأولاد  لا يوجد  6-4 أولاد
- أكثر من 6 أولاد  3-1
- 5- المستوى التعليمي  أمي
- ابتدائي  ثانوي
- متوسط  جامعي
- دراسات عليا
- 6- الأجر  أقل من 15000 دج  من 28000 إلى 33000
- من 16000 إلى 21000 دج  من 34000 إلى 39000
- من 22000 إلى 27000 دج  40000 دج فأكثر

- 7- عدد سنوات الخبرة  أقل من 5 سنوات  من 15 إلى أقل من 20 سنة
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات  20 سنة فأكثر
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- 8- طبيعة العمل  عمل دائم
- عمل تعاقدى
- 9- طبيعة الوظيفة  إطار سامي  تقني
- إداري  تنفيذي

## ثانياً: الحوافز

من فضلك ضع العلامة ( ) في المكان الذي يمثل رأيك عن كل عبارة من العبارات التالية:

رقم العبارة	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
10	تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل					
11	تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل					
12	أهم ما يساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي					
أ	علاوة دورية					
ب	علاوة تشجيعية					
ج	مكافآت					
د	ترقيات					
هـ	الترشيح لدورات تدريبية					
و	المشاركة في اتخاذ القرار					
ي	جو العمل المناسب					
ك	ثناء شفوي					
13	من أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي					
أ	علاوة دورية					
ب	علاوة تشجيعية					
ج	مكافآت					
د	ترقيات					
هـ	الترشيح لدورات تدريبية					
و	المشاركة في اتخاذ القرار					
ي	جو العمل المناسب					
ك	ثناء شفوي					
14	يعد الأجر الذي أتقاضاه مناسب للمجهود الذي أبذله					
15	الأجر الذي أحصل عليه يكفي لسد حاجيات أسرتي					
16	يعتبر الأجر أهم الحوافز بالنسبة لي					
17	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة					
18	يشجع الأجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بشكل أفضل					
19	العمل الذي أقوم به مناسب لقدراتي وكفاءتي					
20	الحوافز التي أحصل عليها					

					أ	تتسم بالشمولية والوضوح
					ب	تعمل على إشباع حاجياتي ورغباتي
					ج	تتسم بالعدالة في توزيعها لمستحقيها
					د	أشعر أنها تتناسب مع طبيعة عملي
					21	الحوافز التي أتحصل عليها بصفة عامة تساعد على
					أ	أداء العمل بصورة أفضل
					ب	أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة
					ج	الانضباط في أداء العمل
					د	التجديد والابتكار
					هـ	رفع مستوى الإنتاجية والأداء
					22	من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية
					أ	لا تمنح على أسس موضوعية
					ب	بعضها تتم في مواسم وفترات معينة
					ج	لا تتكافأ مع الجهد المبذول
					د	لا تناسب نوع العمل وطبيعته
					هـ	لا تقابل إحتياجات ودوافع العاملين
					23	لا بد من زيادة الحوافز المقدمة للعاملين

24- رتب الحوافز التالية حسب أهميتها:

- الأجر
- العلاوات والمكافآت
- الترقيات
- ظروف العمل الإدارية والمكانية
- المشاركة في إتخاذ القرار
- الترشيح لدورات تدريبية
- الثناء الشفوي

ثالثاً: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي  
الرجاء التكرم بوضع علامة ( ) في الخانة التي تناسب رأيك أمام كل عبارة من العبارات التالية التي توضح تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي:

رقم العبارة	العبارات	أوافق تماماً	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقاً
25	تساعد قلة الحوافز على غياب العامل عن عمله دون ضرورة					
26	أرى أن تحقيق طموحي في الحياة يتحقق من خلال الحوافز في مجال عملي					
27	أعتقد أن الحوافز تجعل علاقتي قوية مع زملائي في العمل					
28	رؤسائي لا يتيحون لي الفرصة للإشراف على بعض الأعمال القيادية					
29	أعارض من ينتقدون دون مبرر المؤسسة التي أعمل بها					
30	قلة الحوافز في عملي تعد مصدراً لإثارة المشكلات مع زملائي					
31	تثير الحوافز الخلافات عادة بيني وبين رؤسائي في العمل					
32	أشعر بدون الحوافز أن وقت العمل طويل ولا يمضي كما يجب					
33	التحيز والثناء على أعمال زملائي يجعلني أشعر بعدم الرغبة في العمل					
34	أشعر أن وجودي في هذا العمل يمكنني من الوصول إلى ما أستحق من ترقية.					
35	قلة الحوافز تشعرني بعدم الارتياح في العمل مع زملائي					
36	أعتقد أن ما أحصل عليه من أجر لا يكفي احتياجاتي					
37	توفر بيئة العمل مناخاً يشجع العاملين على التفكير في تطوير الأداء حتى وهم بعيدين عن العمل					
38	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز للعاملين تشجعني على تطوير عملي للأفضل.					
39	الحوافز تشعرني بالاستقرار النفسي خلال قيامي بالعمل					

				تؤدي الحوافز إلى منافسة شريفة بيني وبين زملائي من أجل مصلحة العمل.	40
				غالبا ما أشعر بالانقباض عند ذهابي إلى عملي	41
				أرغب في مساعدة زملائي في مواجهة مشكلات العمل دون إنتظار ما يقابل ذلك من مكافأة.	42
				أنا راض عن عملي	43
				أشجع الآخرين على العمل في هذه المؤسسة.	44
				أنا راض عن الحوافز التي تقدمها لي المؤسسة التي أعمل بها	45

رابعا: تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل

فيما يلي مجموعة من العبارات وأمام كل عبارة خمس درجات، يرجى وضع إشارة () في المكان المناسب رأيك الشخصي

رقم العبارة	العبارات	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
46	أرغب في عملي رغم الصعوبات التي أواجهها					
47	تدفعني أسرتي لكي أترك عملي لأن ما أقوم به من مجهود لا يساوي ما أحصل عليه من دخل.					
48	أشعر دائما بالرغبة في تغيير عملي نظرا لقلّة الحوافز					
49	أستطيع أن أحصل على أجر أفضل في أعمال أخرى غير هذا العمل					
50	أعتقد أن توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الإستمرار بالعمل.					
51	كلمات التشجيع من زملائي تعزز شعوري بالانتماء إلى عملي					
52	الروح المعنوية العالية بين العاملين تدفعني للاستمرار بالعمل.					
53	ولاني للعمل يرتبط بما أحصل عليه من مكافآت مالية في العمل.					
54	أوافق على الاستمرار في عملي لأن الأجر الذي أتحصل عليه كافي للمتطلبات المتزايدة لأفراد أسرتي.					
55	غياب الحوافز المعنوية ينقص من ولائي للعمل					
56	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرقى					

					توفر لي المؤسسة التي أعمل بها مزايا غير متوفرة في مؤسسات أخرى	57
					لدي إستعداد لبذل جهود كبيرة لمساعدة مؤسستي على النجاح	58
					إذا أتاحت لي الفرصة للانتقال لعمل آخر في مؤسسة أخرى فإني سوف أنتقل إلى ذلك العمل	59

## **Importance Of The Incentives In The Functional Stability For The Human Resources In The Organization**

“ Case Study industrial complex for the production of dairy Tlemcen “

*Assit.Prof.Liazid. Ouahiba \**

### **Summary**

**The efficiency of any society is linked to the efficiency of the human element. Its ability and desire to work. Institutions today attach great importance to the management of human resources because of the conviction that human resources has the capacity to lead the institution to the achievement of the desired objectives if the right environment of work, attention and stimulation is created .**

**And like all institutions, the Algerian ours seek to improve its national economy and this wouldn't happen unless they meet the assigned roles to in the best way.and it Managers should take seriously the issue of incentives .because ignoring this issue will turn to a quite disastrous result .on the other hand if taken seriously this issue will encourage workers to take care and develop their will at work.**

---

\* Université de *MASCARA-Algeria*