

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Chérif Messadia Souk  
Ahras  
Mohamed Chérif Messadia University Souk-  
Ahras



جامعة محمد الشريف مساعديّة  
سوق أهراس

كلية: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
القسم: علوم التسيير  
السنة الجامعية: 2022/2021

## مذكرة

ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

**دور نظام التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز  
- سوق أهراس -**

الشعبة

علوم التسيير

التخصص

إدارة اعمال

من إعداد

قواسمية سيدعلي

جبابلية عمار

## لجنة المناقشة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية أستاذ دكتور

الرئيس بارك نعمية

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية أستاذ محاضر أ

المشرفة ساسان نبيلة

جامعة محمد الشريف مساعديّة - سوق أهراس

الرتبة العلمية أستاذ مساعد أ

الممتحن رزايقي ريمة

رقم...../2022

# شكر وعرفان:

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه و سلم

الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و إمتنانه و نشهد أن لا إله إلا الله وحده لا

شريك له تعظيما لشأنه و نشهد أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله الداعي إلى رضوانه

صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه و سلم.

بعد شكر الله سبحانه و تعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر

إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا و شجعونا على الاستمرار في

مسيرة العلم و النجاح، و إكمال الدراسة الجامعية و البحث؛ كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من

شرفني بإشرافه على مذكرة البحث الأستاذة " ساسان نبيلة " التي لن تكفي حروف

هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا ، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن؛ و التي

ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل؛ إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير؛ كما

نتوجه بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز و إتمام

هذا العمل

# إهداء

قال الله تعالى: " {وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا }"

الحمد لله الذي هداني إلى طريق الرشد وأنار دري بنور العلم وأماط عني وشاح الجهل  
وجعلني أجوب بحر العلم طول العمر.

إلى بحر الحنان ومن قال عنها الرحمان إن تحت قدميها الحنان إلى التي شقت لنسعد  
وسهرت لنتام إلى أعز ما أملك في الوجود أمي، أمي، أمي، شفاك الله وأطال لنا في عمرك.

إلى الدرع الواقي والكنز الباقي إلى من جعل العلم منبع اشتياقي لك أقدم وسام  
الاستحقاق، أنت " أبي الغالي " أطال الله عمرك وحفظك لنا ربي العالي.

إلى من استوطنوا القلب وسكنوا سمات الروح واحتلوا خلايا الوجدان الذر الناذر والذر  
العامل أخي وأختي، بلال، سارة.

تحية خاصة إلى الذين لطالما أحببتهم وأحبوني، إلى كل من عرفني من قريب وبعيد، إلى من لم  
يذكرهم قلبي لم ينساهم قلبي، أهديهم ثمرة جهدي هذه وشكرا.

جبابلية عمار

# إهداء

أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام هذا البحث

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل  
المبتغى، إلى الإنسان الذي إمتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام  
مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة، أبي الغالي على قلبي أطل الله في عمره؛  
إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء و الحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعنتني  
حقا لرعاية و كانت سندي في الشدائد، و كانت دعواها لي بالتوفيق، تتبععتني خطوة خطوة  
في عملي، إلى من إرتحت كلما تذكرت إبتسامتها في وجهي نبع الحنان أمني أعز ملاك على  
القلب و العين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكيّ أدخل على قلبهما شيئا من السعادة إلى اخويا و اوختي ادامكم الله سندا

كما أهدي هذا العمل إلى اسرتي الرياضية من مدرتي صيد صبري إلى اصدقائي

إلى كل أساتذة قسم العلوم الإقتصادية و علوم التسيير؛

و إلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في ذواتنا و في أنفسنا قبل أن تكون في

...أشياء أخرى

.... "قال الله تعالى " : إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم

الآية 11 من سورة الرعد

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

قواسمية سيدعلي

الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر وتقدير
II	اهداء
IV	الملخص
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
1	مقدمة
8	الفصل الأول: الإطار العام للتحفيز
9	المبحث الأول: تعريف و أهمية التحفيز
9	المطلب الأول: تعريف التحفيز
9	المطلب الثاني: مفهوم تحفيز الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: أهمية التحفيز
13	المبحث الثاني : أهداف وأساليب التحفيز
13	المطلب الأول: أهداف التحفيز
14	المطلب الثاني: أساليب التحفيز

14	المبحث الثالث : كيفية، أسس، وأسباب التحفيز
14	المطلب الأول: كيفية التحفيز
15	المطلب الثاني :أسس منح التحفيز
16	المطلب الثالث: أسباب التحفيز
16	المبحث الرابع : أنواع و نظريات التحفيز
16	المطلب الأول:أنواع التحفيز
22	المطلب الثاني : نظريات التحفيز
29	خلاصة الفصل
31	الفصل الثاني رضا الوظيفي
32	المبحث الاول: مفهوم و اهمية الرضا الوظيفي
32	المطلب الاول : مفهوم الرضا الوظيفي
33	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
35	المبحث الثاني خصائص وعناصر وعوامل الرضا الوظيفي
35	المطلب الأول: خصائص الرضا الوظيفي
36	المطلب الثاني: لعناصر الرضا الوظيفي
37	المطلب الثالث: عوامل الرضا الوظيفي
40	المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي ، قياسه و نظرياته

40	المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي
41	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي
47	المبحث الرابع : تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
47	المطلب الأول: العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي
48	المطلب الثاني: تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي
49	المطلب الثالث: تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي
51	خلاصة الفصل
53	الفصل الثالث: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -سوق أهراس
54	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز سوق أهراس
54	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز والتعريف بها
57	المطلب الثاني : أهداف المؤسسة
57	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي
60	المبحث الثاني: تصميم إجراءات الدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية
62	المطلب الثاني: تصميم وصياغة مقابلة وإستمارة البحث
64	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
68	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وبيانات اختبار الفرضيات

68	المطلب الاول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية
76	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
91	المطلب الثالث : أثر السمات الشخصية لعينة الدراسة
96	خلاصة الفصل
98	خاتمة العامة
102	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	عملية التحفيز	الشكل رقم (1)
22	يوضح أنواع التحفيز	الشكل رقم (2)
25	هرم الحاجات لماسلو	الشكل رقم (3)
26	نظرية ألدفر للوجود والارتباط والنمو	الشكل رقم (4)
59	الميكال التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق سوق أهراس	الشكل رقم (5)
61	يوضح نموذج الدراسة المتبع	الشكل رقم (6)
69	خصائص المجتمع حسب الجنس	الشكل رقم (7)
70	خصائص المجتمع حسب السن	الشكل رقم (8)
71	خصائص المجتمع حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (9)
72	خصائص المجتمع حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (10)
73	خصائص المجتمع حسب طبيعة عقد العمل	الشكل رقم (11)
74	خصائص المجتمع حسب الحالة العائلية	الشكل رقم (12)
75	خصائص المجتمع حسب الدخل	الشكل رقم (13)

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم(1)	يمثل درجات مقياس ليكارت	64
الجدول رقم(2)	يوضح التوزيع لسلم ليكارت	65
الجدول رقم(3)	يمثل قيمة معامل الثبات لمجاور الدراسة	67
الجدول رقم(4)	يبين خصائص المجتمع حسب الجنس	68
الجدول رقم(5)	يمثل خصائص المجتمع حسب السن	69
الجدول رقم(6)	يمثل خصائص المجتمع حسب المستوى التعليمي	71
الجدول رقم(7)	يمثل خصائص المجتمع حسب الخبرة المهنية	72
الجدول رقم(8)	يمثل خصائص المجتمع حسب طبيعة عقد العمل	73
الجدول رقم(9)	يمثل خصائص المجتمع حسب الحالة العائلية	74
الجدول رقم(10)	يمثل خصائص المجتمع حسب الدخل	75
الجدول رقم(11)	يمثل تحليل فقرات البعد الأول (الحوافز المادية)	78
الجدول رقم(12)	يبين تحليل فقرات البعد الثاني(الحوافز المعنوية)	78
الجدول رقم(13)	يوضح تحليل فقرات المحور الثاني(الرضا الوظيفي)	81
الجدول رقم(14)	يمثل اختبار التوزيع الطبيعي	83
الجدول رقم(15)	يمثل نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة	84
الجدول رقم16	اختبار T-test للفرضية الفرعية الأولى	86
الجدول رقم(17)	اختبار T-test للفرضية الفرعية الثانية	87
الجدول رقم(18)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة	88
الجدول رقم(19)	نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة	89
الجدول رقم(20)	اختبار T-test للفرضية الرئيسية	91
الجدول رقم(21)	نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير الجنس	92
الجدول رقم(22)	نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير السن	92
الجدول رقم(23)	نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي	93
الجدول رقم(24)	نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير الخبرة	93

94	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير طبيعة عقد العمل	الجدول رقم(25)
94	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير الحالة العائلية	الجدول رقم(26)
95	نتائج اختبار الفروق بين آراء المبحوثين بالنسبة لمتغير مستوى الدخل	الجدول رقم(27)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
	الاستبيان	الملحق رقم (1)
	الصدق الداخلي	الملحق رقم (2)
	معامل الثبات ألفا كرومباخ	الملحق رقم (3)
	النتائج المتعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية	الملحق رقم (4)
	نتائج المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، واختبار t	الملحق رقم (5)
	اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجروف-سمرنوف)	الملحق رقم (6)
	نتائج اختبار T-test	الملحق رقم (7)
	اختبار الفروق في آراء عينة الدراسة	الملحق رقم (8)

## ملخص الدراسة

تحتل الحوافز أهمية بالغة داخل المنظمة، حيث تعتبر إحدى مقوماتها الأساسية والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، وهذا لتأثيرها المباشر على المستوى المادي والمعيشي والنفسي للعاملين وكذلك رضاهم عن عملهم، ومن هنا، قد تم اختيارنا لموضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

حيث تهدف الدراسة إلى دور نظام التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سوق اهراس. و قد استخدم الباحثان الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت تعداد عينة الدراسة (40) مفردة، وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الواردة في الاستبيانات.

ومن بين النتائج التي توصلنا إليها ان نظام التحفيز في المؤسسة يؤثر بشكل ايجابي على تحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها.

**الكلمات المفتاحية:** التحفيز(المادي-المعنوي)، الرضا الوظيفي، مؤسسة سونلغاز.

### **Abstract :**

Incentives occupies great importance within the organization, as it is considered one of its basic components, without which no organization can fully achieve its goals, and this is due to its direct impact on the material, living and psychological level of employees, as well as their satisfaction with their work, hence we have chosen the topic of motivation and its role in achieving job satisfaction among employees.

Where the study aims to know the role of the motivation system in achieving job satisfaction in the National Electricity and Gas Corporation, Souk Ahras.

The researchers used the questionnaire and the interview to collect information, and the distribution process was limited to the simple random sampling method, where the study sample numbered (40) individuals, and the data was analyzed The questionnaires contained in the statistical package for the social sciences. (SPSS)

Among our findings is that the motivation system in the organization positively affects the job satisfaction of its employees.

**Keywords:** Motivation (physical-moral), job satisfaction, Sonelgaz Foundation.

# المقدمة

## مقدمة

يسود عالم اليوم مجموعة من التغيرات والتحولات التي فرضت واقعا جديدا على المستوى الاقتصادي السياسي الاجتماعي التكنولوجي الثقافي وقد انعكست هذه التغيرات والوجهات على المفاهيم والتقنيات الإدارية، فقد أصبح العالم المعاصر قائما على الحركة والتغيير والديناميكية وكذا اعتماده على العلم و التقنيات الجديدة والانفتاح والتواصل، وحيث كان للتحويلات للمفاهيم والتقنيات الإدارية الحديثة تأثيرا واضحا على مفاهيم التحفيز بدرجة واضحة بحيث تغيرت النظرة إلى العنصر البشري فأصبح يحظى باهتمام كبير من طرف الإدارة وتعتبر الدعامة الأساسية التي تستند عليها المنظمة .

ويعتبر العنصر البشري مصدر الفكر والتطوير والإبداع من خلال استغلال طاقاته وإمكانياته وتوظيف مهاراته وقدراته، فهو يساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد إذا ما توفرت ظروف العمل المناسبة.

حيث ان المنظمة أصبحت تهتم بتنمية المورد البشري وتحفيزه من أجل تحسين قدراته ومهاراته، وكذا تحسين أداء العاملين حسب ما تتطلبه التغيرات التكنولوجية والتقنية مما يؤدي إلى رفع إنتاجية عمالها، وتحسين جودة منتجاتها. ومن هنا أصبح للتحفيز أهمية كبيرة، فلم يعد ينحصر في توفير مبلغ مالي ضئيل بل قد تطور وتم اعتباره الركيزة الأساسية في المنظمة الذي يعمل على رفع الأداء وكفاءة الفرد.

ويعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات وفرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

ومن هنا نجد مجموعة من الإشكاليات المطروحة حول موضوعنا

### ● إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق نقدم مشكلة البحث التي يمكن صياغتها فيما يلي:

هل يؤثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي في مؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز- وحدة سوق أهراس؟

وللإجابة على هذا السؤال يمكن طرح الأسئلة التالية:

- هل يوجد التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس؟
- هل توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الحوافز [المادية و المعنوية] و الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس؟
- هل يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للحوافز [المادية-المعنوية] على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس؟
- هل يوجد فروقات ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الوصفية؟

### ● الفرضيات:

الفرضية الرئيسية الأولى: وجود التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس عند مستوى دلالة 0.05

الفرضية الرئيسية الثانية: وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الحوافز [المادية و المعنوية] و الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس

تنقسم الى فرضيتين فرعيتين

- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس
- وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للحوافز [المادية-المعنوية] على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس

تنفرع منها فرضيتين فرعيتين

- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة احصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس
  - يوجد اثر ايجابي ذو دلالة احصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد فروقات ذات دلالة احصائية لإجابات افراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الوصفية.

## ● أهداف الدراسة:

- تهدف من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:
- إسقاط البحث النظري على أرض الواقع، مما يساعدنا نحن كطلبة على الإلمام أكثر بالموضوع.
- التوصل إلى الطريقة الناجحة لعملية تحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي.
- توضيح مسؤوليات الإدارة لممارسة مهامها في ممارسة التحفيز ودورها في تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- معرفة التحديات التي تواجه عملية التحفيز.
- معرفة أسباب نقص الرغبة والحماس للعمال في المؤسسات الجزائرية.

## ● المنهج الدراسة:

- من أجل الإجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا المنهج التحليلي في الجزء النظري لتحفيز و رضا الوظيفي حيث تمثل في القيام بتفكيك الدراسة اي مكوناتها الاساسية التي تمثلت في التحفيز و الرضا الوظيفي
- اما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة حيث تم إعداد إستبانة من أجل إختبار فرضيات الدراسة وكذلك تم اللجوء إلى أسلوب المقابلة لفهم طبيعة الظاهرة على مستوى مؤسسة سونلغاز-سوق اهراس.

## ● دوافع اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص أهم الدوافع للدراسة في النقاط التالية:

## ● دوافع موضوعية

- كون المورد البشري مهم و أساس في أي مؤسسة.
- الموضوع يتعلق بالإنسان بحد ذاته قبل أن يمسه من الناحية الاقتصادية.
- تعدد وجهات النظر في هذا الموضوع.

## ● دوافع ذاتية

- الشعور بالرغبة في الاطلاع و الاستفادة قدر الإمكان في مجال واسع، كما يمكننا أن نعكسه على أرض الواقع في تسيير المؤسسات.
- رغبة ذاتية لاكتشاف التحفيز داخل المؤسسة وما مدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين

## • حدود الدراسة

- الحدود المكانية : المؤسسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز - وحدة سوق أهراس؟
- الحدود الزمنية : 09 مارس 2022 إلى غاية 10 ماي 2022
- الحدود البشرية: حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على مجموعة من الموظفين لمؤسسة سونلغاز-وحدة سوق اهراس

## • تقسيم الدراسة

تم تقسيم خطة الدراسة إلى ثلاث فصول أساسية وهي

- الفصل الاول: الإطار العام للتحفيز
- الفصل الثاني: الرضا الوظيفي
- الفصل الثالث: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -سوق اهراس

## • الدراسات السابقة:

من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات الأكاديمية كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسات نذكر منها:

- دراسة "غزوين زهية" مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم التسيير بعنوان "التحفيز و أثره الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" (دراسة حالة وحدة نوميديا) بقسنطينة جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة حيث توصلت دراستها إن التحفيز من أهم أنشطة الإدارة المورد البشرية و هو يسهل بشكل كبير كسر في دفع العاملين للبدل الجهد و العطاء و توصلت إن هناك تحفيز في المؤسسة نوميديا لكنها تفتقد لأسمى المبادئ الأساسية في تطبيقها إي النظام الحوافز لا يتوفر على الأسس و متطلبات تقديم الحوافز.
- الطاهر الوافي التحفيز و أداء الممرضين دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية "عالية صالح بتبسة" مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم و عمل" جامعة قسنطينة 2012/2013، حيث استنتجت الدراسة إن من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها و كان أهمها عدم فاعلية النظام الحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية و ذلك بسبب عدم وجود نظام مرن لأجور و المكافأة إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفرا يسمح بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

• تحليل الدراسات:

تبين من خلال دراسات تبين مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي وقد كانت هذه الدراسات عبارة عن دراسات نظرية و تطبيقية حيث دراسة النظرية تطرقت إلى عدة مفاهيم تخص التحفيز و مفاهيم أخرى تخص الرضا الوظيفي كما يمكن الاختلاف في أسلوب كل من دراسات السابقة حيث إن أسلوب الدراسة الحالية هو أسلوب الوصفي التحليلي المبني على مفاهيم التحفيز و الرضا الوظيفي كما يكمن الاختلاف أيضا في بيئة كل دراسة و بالتالي الاختلاف في نتائج كل دراسة.

صعوبات الدراسة:

تمثل الصعوبات فيما يلي:

1. قلة النسخ وانعدامها لبعض المراجع والكتب.
2. سرية المعلومات من طرف مسؤولي المؤسسة.
3. صعوبة التحكم في عدد الاستمارات عند التوزيع نظرا لإهمال بعض العمال و تهميش الإجابة على جميع الأسئلة المطروحة.



الفصل الأول

### تمهيد:

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل و تفكير المديرين في المنظمات الفاعلة وهذا من منطلق أن الانسان بحاجة ماسة إلى تحريك دوافعه بغرض ظهوره وتميزه عن غيره في المؤسسة، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، عالية عن ذلك فإن امتلاك المنظمة لعاملين محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن تلك المنظمات التي لا تمتلك مثل هذه الميزة، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك هذه المنظمات طرق مختلفة وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز.

ومن هذا المنطلق تطرقنا الى

**مبحث الأول: تعريف وأهمية التحفيز.**

**مبحث الثاني: أهداف وأساليب التحفيز.**

**مبحث الثالث: كيفية، أسس، وأسباب التحفيز.**

## المبحث الأول: تعريف وأهمية التحفيز

أصبح لزاما على المنظمات 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 من هذا المنطلق تناولنا في هذا المبحث:

- مطلب الأول: تعريف التحفيز.

- المطلب الثاني: مفهوم تحفيز الموارد البشرية.

- المطلب الثالث: أهمية التحفيز.

### المطلب الأول: تعريف التحفيز

يشعر العامل كأي إنسان بحاجات يريد إشباعها، ويطلق على هذه الحاجات -الدوافع-، أما الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع هذه الحاجات وتوجه السلوك على نحو معين فتسمى -الحوافز-؛ فالعامل الذي يشعر بالحاجة إلى المال -الدافع-، يدفعه هذا إلى البحث عن عمل معني يكون أجره مرتفعا -المحفز-.

➤ **الهيتمي** : بأنها مجموعة من المثيرات الخارجية ، والعوامل التي تشير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية<sup>1</sup>

➤ **كما عرف بيندر Pinder** التحفيز: بكونه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومحيطه في أن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشكله، وشدته، ومدته.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مفهوم تحفيز الموارد البشرية:

عملية تحفيز الموارد البشرية تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملين في تحقيقها، وتعرف عملية التحفيز بأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك المرغوب.

ويمكن معرفة حاجات العاملين من خلال السلوك الذي يسلكونه، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:

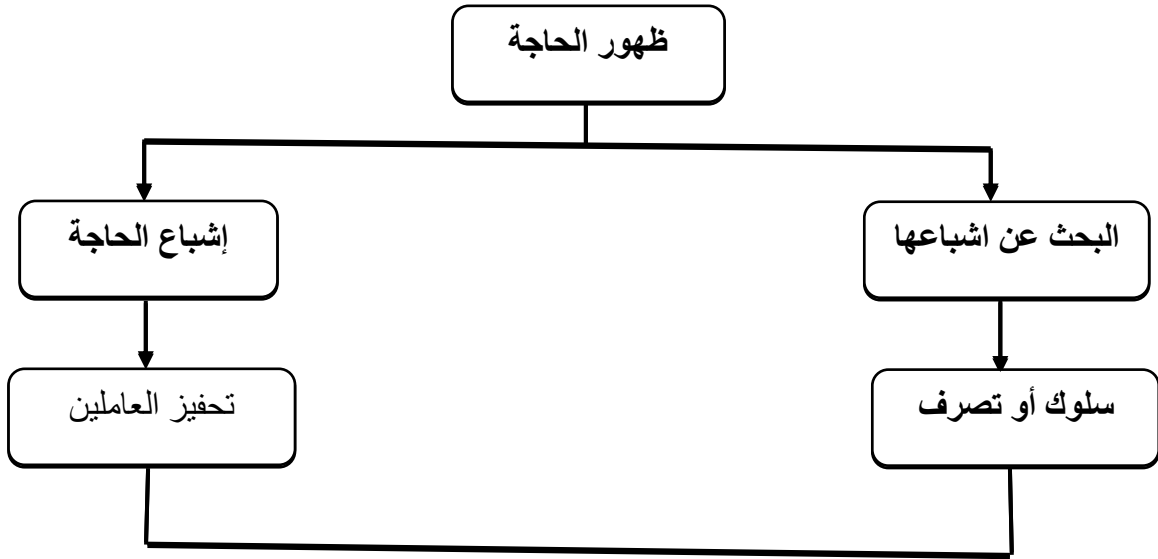
<sup>1</sup> علي جوادى، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي الكرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنادي القسم الممتاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و المنهجية التربوية البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير رياضي جامعة محمد شريف مساعدي سوق اهراس ص 26  
<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 151.

-السبب : وهو أي تغير في ظروف العامل الداخلية أو الخارجية.

-الدافع : وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته، - الهدف : وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.

انطلاقاً مما سبق، يمكن تحديد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل (1): عملية التحفيز



المصدر: محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 114

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أن عملية تحفيز العامل تبدأ بظهور حاجة غير مشبعة لديه، وبالتالي يشعر بالنقص ويحاول أن يقوم بالبحث عن إشباعها، ويترتب عن ذلك سلوك أو تصرف معين، ويقابل هذا السلوك أو التصرف مؤثر خارجي يعمل على إشباع الحاجة التي يبحث عنها.

يعد التحفيز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الفرد على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للتحفيز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 114.

<sup>2</sup> - محمد فالخ صالح، مرجع سبق ذكره، ص 114.

يعبر التحفيز عن رغبات أو حاجات غير محققة يحاول الفرد العمل من أجل إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعور الفرد بالحاجة إلى شيء معين، ثم تحديده، ثم اتخاذ سلوك معين لإشباع هذه الحاجة. هناك عدة تعريفات قدمت من طرف الكتاب لمصطلح التحفيز، سنحاول التطرق إلى بعض منها، بغية الوصول إلى تعريف إجرائي شامل.

كذلك يمكن تعريف التحفيز على أنه قيام الإدارة بتوفير جو ملائم ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين، مما يؤدي إلى تقديم أفضل ما لديهم من مهارات وكفاءات وخلق روح العمل والتنافس بينهم، وهذا ما يساهم أو يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

- الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد لقيامه بعمل ما حيث يرى انها تمثل العوائد التي يتم من خلاله استثمارها لدوافع وتحريكها، بمعنى ان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة، أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين كما تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغباته.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز أهم أداة في يد إدارة المؤسسة للتأثير على العمال في كافة المستويات التنظيمية، تنبع الأهمية الأساسية للحوافز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن من خلال استخدامها بكفاءة تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة وأهداف المجتمع المتمثلة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. من خلال هذا العنصر سنحاول التطرق إلى أهمية وأهداف التحفيز، بالإضافة إلى أساليبه ومكوناته.

يلعب التحفيز دورا مهما في حفز العاملين على العمل وزيادة إنتاجهم، وتبدو أهمية التحفيز في مختلف المستويات على النحو التالي:

أ. أهمية التحفيز على المستوى الفردي: تكمن أهمية التحفيز على المستوى الفردي فيما يلي<sup>3</sup>:

- زيادة دخل الأفراد، من خلال الحوافز المادية التي توفرها المؤسسة لعمالها؛

<sup>1</sup>-Manmohan Joshi, **Human Resource management**, 1 edition, 2013, p, 51

<sup>2</sup>- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2002. ص 66

<sup>3</sup>- الياس قشوط، طويل ياسمين، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24-25/02/2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص، 07

- زيادة رضا الأفراد، وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يمس التقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة، من خلال العدالة في تدعيم الحوافز، والمعايير التي يتم على أساسها منح الحوافز؛
- تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات، مما يقود إلى خلق استقرار في الموارد البشرية؛
- التقليل من مقاومة التغيير، فعندما يملك العمال كل المعلومات في المؤسسة فإن الإدارة بهذه الحالة لا تكون بحاجة لإقناع الأفراد بأهمية التغيير.

ب. أهمية التحفيز على مستوى الجماعات: تكمن أهمية التحفيز على مستوى الجماعات فيما يلي<sup>1</sup>:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة والتحدي.
- تنمية روح المشاركة والتعاون: يؤدي التحفيز الجماعي إلى اتحاد الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلها وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم؛
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: يشجع التحفيز الجماعي ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم، مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ت. أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة: تكمن أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة فيما يلي<sup>2</sup>:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية إذ: يساهم التحفيز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية؛
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها: تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء والأجور، الترقيات...، حيث تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة؛

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015، ص، 354.

<sup>2</sup> - الياس قشوط، طويل ياسمينية، مرجع سبق ذكره، ص 08

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: يساهم التحفيز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، والسعي لزيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

### المبحث الثاني: أهداف وأساليب التحفيز

تسعى المؤسسة لتحفيز عاملها من اجل تحقيق مجموعة من الهداف التي تسعى اليها وهذا من اجل تطويرها واستمرارها حيث تحدثنا في هذا المبحث عن:

- المطلب الأول: أهداف التحفيز

- المطلب الثاني: أساليب التحفيز

المطلب الأول: أهداف التحفيز

تسعى المؤسسات من خلال عملية التحفيز إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- تشجيع المنافسة بين العاملين؛
- تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز؛
- تحفيز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم؛
- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي؛
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين، فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها، وهذا من خلال الحوافز التي تقدمها لهم؛
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز؛
- تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي، وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي.

ومن جهة أخرى، يمكن تحديد وإبراز أهداف التحفيز في هدفين أساسيين هما<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - جري عبد الكريم، بورغدة حسين دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف سنة 2017/2018 ص 68.

<sup>2</sup> - سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة اولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، عمان، الأردن، ص

- الهدف الاقتصادي: فمن خلال نظام الحوافز تسعى كل مؤسسة إلى الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين منتجاتها وخدماتها.
- الهدف المعنوي: هذا الهدف يتعلق بالعامل كونه أهم عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر، وهو المستهدف من خلال عملية التحفيز، وبالتالي لا بد لهذا التحفيز أن يساهم في إشباع بعض رغباته وحاجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها.

### المطلب الثاني: أساليب التحفيز

يمكن للمؤسسة أن تزيد من فاعليتها في تحفيز العاملين إذا قامت بما يلي:<sup>1</sup>

- المعرفة الدقيقة بأهداف المؤسسة، ونقلها بصورة محددة وواضحة للعمال، فهي تعتبر أهدافا لهم أيضا؛
- معرفة حاجات العمال وميولهم واتجاهاتهم، والتعامل معهم على أساس مبدأ مراعاة الفروق الفردية؛
- منح الحوافز على أساس الأداء، وليس على أي أساس آخر؛
- الاستماع إلى اقتراحات العاملين، فذلك يشعرهم أنهم مقدرين ومحترمين من طرف المسؤولين؛
- تحفيز المتميز من العاملين، فذلك يحفز العاملين الآخرين لمزيد من الجهد في العمل؛
- أن تكون المكافأة ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته؛
- تقديم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لبعث الحماس لدى باقي العاملين؛

### المبحث الثالث: كيفية، أسس، وأسباب التحفيز

عملية التحفيز هي عملية معقدة، فليس من السهل تحفيز الأفراد دون دراسة تصرفات وسلوكيات وأداء ودوافع العاملين، كما يجب على المؤسسة تقديم الحوافز على أسس موضوعية، منطقية وعادلة تجسيدا لمبدأ العدالة والمساواة.

لذلك تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب

- المطلب الأول: كيفية التحفيز
- المطلب الثاني: أسس منح التحفيز
- المطلب الثالث: أسباب التحفيز

### المطلب الأول: كيفية التحفيز

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة -مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الاولى، 2007، القاهرة، مصر، ص 178.

يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التحفيز كمايلي<sup>1</sup>:

- إزالة معوقات التحفيز والتي تثبط من عزيمة العاملين مثل: الأحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة، توقعات غير واضحة عن أداء العاملين، معاملة العاملين بشكل غير عادل... الخ؛
- تشجيع التفاعل بين العاملين، وتكوين جماعات عمل فيما بينهم؛
- تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية من خلال توفير فرص للترقية وتمييزهم لتحمل مناصب عليا في المستقبل؛
- تقدير الأعمال المتميزة، بوضع حوافز خاصة مادية أو معنوية لذوي الأداء المتميز؛
- تقديم أجور تنافسية وعادلة، وحوافز موضوعية تتناسب مع أداء العاملين؛
- مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز، وحث الآخرين على بذل المزيد من الجهود؛

#### ● المطلب الثاني: أسس منح التحفيز

- يتركز التحفيز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهم هذه المعايير مايلي<sup>2</sup>:
- **معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز، حيث يتم تحليل الأداء ومن م وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، جودة العمل...
  - **معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي الجهد المبذول من العامل إلى إنجاز العمل بفعالية.
  - **الأقدمية:** وهو معيار شائع الاستعمال، ويأخذ المدة التي قضاها العامل في المؤسسة بعين الاعتبار، والتي تشير الى الولاء والانتماء.
  - **تحقيق الأهداف:** وهو معيار كبيرا ما يستخدم في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 95-97.

<sup>2</sup>- الياس قشوط، طويل باسمينة مرجع سبق ذكره، ص 07.

المطلب الثالث: أسباب التحفيز

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد، فالفرد في المؤسسة يعمل مقابل عائد، ولكن الأهم هو مستوى أداء الفرد، فالمؤسسة تقوم بالتحفيز من أجل ما يلي<sup>1</sup>:

- زيادة نواتج العمل في شكل مبيعات، أرباح كميات إنتاج، جودة الإنتاج... الخ؛
- إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها، وخاصة الحاجات المتعلقة بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بالعدالة داخل المؤسسة، وهو ما يجعلهم يشعرون بالرضا، مما يساهم بالرفع من أداءهم؛
- استقطاب العمال الأكفاء إلى المؤسسة، والرفع من روح الولاء والانتماء، وهذا يأتي من خلال السمعة الجيدة للمؤسسة في مجال تحفيزها للعاملين؛
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي من خلال العمل كفريق واحد؛
- تحسين صورة وسمعة المؤسسة لدى المجتمع في مجال الاهتمام بالعاملين والتنويع والعدالة في تقديم الحوافز؛
- معرفة ما يحفز العاملين، لأن الأفراد يختلفون في الاستجابة للمؤثرات الخارجية ومنها التحفيز، وان معرفة

المبحث الرابع: أنواع ونظريات التحفيز

حيث كان في هذا المبحث المطالب التالية

1- مطلب الأول: أنواع التحفيز

2- المطلب الثاني: نظريات التحفيز

مطلب الأول: أنواع التحفيز

هناك عدة أنواع من التحفيز مطروحة ومتاحة أمام المؤسسة، يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، وسنحاول أن نستعرض من خلال هذا المطلب مجموعة من الأنواع التالية.

1. أنواع التحفيز حسب طبيعتها

وفق هذا المعيار، فالتحفيز ينقسم إلى: تحفيز معنوي ومادي.

<sup>1</sup> - زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الادارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012 ص ص 162-163

- التحفيز المعنوي: هو «الحوافز التي تساعد الانسان وتحقق له إشباع حاجاته الاخرى النفسية والاجتماعية فتزيد شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له وتحقيق التعاون مع زملائه.

#### أ- أشكال التحفيز المعنوي:

يأخذ التحفيز المعنوي عدة أشكال، نذكر أهمها فيمايلي<sup>1</sup>:

-**الثناء والتقدير** : يحتاج العامل للعبور بالثناء في العمل خاصة عند النجاح والأداء المتميز، وعكس ما يعتقد بعض المدراء بأن الثناء والتقدير للعاملين قد يعطي انطباعات عن عدم الجدية، فان التقدير يعكس فكرة أننا جميعا شركاء نحو هدف محدد، ويمثل اتجاهها ايجابيا يعزز من الالتزام و الأداء المتميز، ويزيد من إحساس الفرد بالرضا عن نفسه.

للتقدير والثناء أشكالا عديدة أهمها كتابة خطابات أو بطاقات الشكر للعاملين المذكورا فيها الجهد أو الانجاز الذي حققه أحد زملاءهم، كذلك شهادات التقدير والتذكارات التي يحتفظ بها العامل كرمز للتكريم والتقدير الذي حصل عليه، أيضا هناك التقدير من خلال ما يعرف بسجلات النجاح أو لوحة الشرف التي يذكر فيها اسم العامل والعمل الذي أنجزه وجهوده المستمرة مع المؤسسة وصورته.

-**توسيع و إثراء العمل** : يقصد بتوسيع وإثراء العمل أو إثراءه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل في مجال تخصصه، كفرصة المشاركة في اتخاذ بعض القرارات، وهذا الشكل من أشكال التحفيز المعنوي أثبت فعالية كبيرة في مجال التحفيز المعنوي للعاملين وزيادة رغبتهم في العمل وتحسين الأداء.

-**تحسين ظروف ومناخ العمل** : إن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة... الخ، يؤثر بكل ايجابي على مساعدة العاملين على تحقيق الأداء الجيد، ويعكس مدى اهتمام المؤسسة بتوفير أفضل ظروف العمل للعاملين، وبالتالي تأثيره على تحفيز العاملين من خلال الرقي بأدائهم وإنتاجيتهم وولاءهم وانتماءهم للمؤسسة.

-**المساندة الايجابية** : بدلا من اعتماد المدراء دائما على نبرة النقد للعاملين، والبحث دائما عن نقائص الأداء وما يعيبه والتأثير المعنوي السيئ لذلك وشعورهم الدائم بالضعف والاستياء، فان هناك اتجاه آخر أكثر ايجابية

<sup>1</sup> - سامع أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي، دار شتات للنشر والبرمجيات، القاهرة، مصر، 2011، ص.17، ص.172.

وذلك من خلال التركيز على الجوانب الايجابية في الأداء، ومساندة الأعمال الجيدة، لما لذلك من دور كبير في تعزيز رغبة العاملين في العمل ورفع روحهم المعنوية.

-إبداء الاهتمام : كل عضو من أعضاء مجموعة العمل له حياته الخاصة خارج نطاق العمل، والتي تمثل له أهمية ربما تكون أكبر من العمل، وهنا لابد على المدراء إبداء الاهتمام الصادق بشخصية وحياة كل عضو في المجموعة، وهناك أمثلة بسيطة على هذا من واقع الحياة العملية مثل الترحيب بالعامل بعد التغيب عن العمل لفترة من الوقت سواء للإجازة أو المرض.

### ب- أهداف التحفيز المعنوي

للتحفيز المعنوي عدة أهداف، حيث نجده يعمل على التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل، تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة، رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط، إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة، التوليد المستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة، وزيادة علاقات التعاون بين الأشخاص العاملين.<sup>1</sup>

### ت- شروط التحفيز المعنوي

للتحفيز المعنوي مجموعة من الشروط، نلخصها أهمها فيمايلي<sup>2</sup>:

- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة العاملين؛
- الاهتمام بالجوانب الايجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز؛
- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج/خدمة/معلومة) وقيمة الحافز؛
- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة واستمرار الأداء والسلوك الجيد؛
- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة؛
- إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين (مادية، معنوية، فردية، جماعية).

<sup>1</sup>-مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص، 154

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص، 154

## 2- التحفيز المادي

التحفيز المادي هو التحفيز الذي يشبع حاجات الفرد المادية، ويأخذ شكل حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة . يعتبر التحفيز المادي من أهم أنواع التحفيز، حيث أنه القادر على الوفاء بالحاجات الأساسية للفرد، وحيث تكون النقود دافعا قويا للسلوك الإنساني.

### أ- أشكال التحفيز المادي

يأخذ التحفيز المادي عدة أشكال، نذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- الراتب والأجر: هذا الشكل من التحفيز يتيح للعامل تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والملبس والسكن وشراء ما يلزم من حاجات يرغبها، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل في المؤسسة ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية؛
- الزيادات الدورية: لا يمكن القول إن الزيادات الدورية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وإنتاجية العامل في عمله، بحيث يعرف العمال أن حصولهم على الزيادة مرتبط بالأداء الجيد للعمل، أما إذا ارتبطت بالزيادة بالأقدمية فهذا الحافز يفقد أهميته بالنسبة لزيادة الإنتاج؛
- المكافأة: المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز، أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، ويكون أساس منح هذه المكافأة هو كفاءة وجدية وفعالية الفرد العامل؛
- المشاركة في الأرباح: من خلال هذا الشكل في التحفيز، تخصص المؤسسة نسبة مئوية من الأرباح ليتم توزيعها على العاملين، ويتم احتسابها إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الصافية، وتعتبر المشاركة في الأرباح حافزا ماديا للعاملين على زيادة إنتاجيتهم وترقية أداءهم وزيادة الأرباح، وبالتالي زيادة حصتهم منها؛
- العلاوات: هناك عدة أنواع من العلاوات أهمها: علاوة الكفاءة وهي زيادة في الراتب بناء على أداء الفرد في عمله؛ علاوة الأقدمية وهي تعويض عن عضوية الفرد بالمؤسسة لفترة زمنية معينة؛ العلاوة الاستثنائية وتمنح لوجود أداء متميز جدا من الفرد يستلزم تعويضه.

<sup>1</sup>-هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الطبعة اولى، عمان، اردن، 2009، ص، 141.

- شراء أسهم المؤسسة: يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم المؤسسة هي أكثر الطرق مثالية لتحقيق المشاركة في الأرباح والأداء الإجمالي للمؤسسة، حيث يكون من حق العاملين امتلاك نسبة من أسهم مؤسستهم، وقد تتيح المؤسسة للعاملين الاختيار ما بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو العلاوات أو المكافآت، وبين شراء أسهم في رأسمال المؤسسة.

### ب- أهداف التحفيز المادي

من اهداف التحفيز المادي، نذكر أهمها فيمايلي<sup>1</sup>:

- لإحساس بالقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود؛
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل، وإمداده بالقدرة الشرائية الكافية؛
- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة؛
- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

### ت-شروط التحفيز المادي

ان تحقيق التحفيز المادي لأهدافه يتطلب استيفاء الشروط التالية:

- أن يكون عادلا، ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع؛
- أن يكون مطابقا لما يتقاضاه الأقران الآخريين في سوق العمل؛
- أن يكون مناسبا لما يبذله الفرد من جهود في عمله؛
- أن يكون متوافقا مع الإمكانيات المالية للمؤسسة؛
- أن يكون مشبعا للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية؛
- أن يكون دافعا نحو رفع معدلات الإنتاجية؛

### 3-أنواع التحفيز حسب أثرها

وفق هذا المعيار يمكن تقسيم التحفيز: إلى تحفيز ايجابي وتحفيز سلبي

<sup>1</sup>-مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص، 156.

### أ- التحفيز الإيجابي

يتمثل التحفيز الإيجابي في التحفيز الذي يجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة، ويتمثل في مختلف أشكال التحفيز المادي والمعنوي، فالتحفيز الإيجابي يشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه<sup>1</sup>.  
ومن أمثلة أكال التحفيز الإيجابي نذكر ما يلي: الرواتب والأجور، المكافآت النقدية، الشناء والتقدير، المساندة الإيجابية، منح التدريب، التأمين والخدمات الاجتماعية والصحية... الخ

### ب- التحفيز السلبي

يهدف التحفيز السلبي إلى التأثير في سلوك العاملين، وذلك باستخدام أسلوب التهديد والعقاب، وهذا بالنظر إلى أن بعض الأفراد لا يستجيبون للتحفيز الإيجابي، فالتحفيز السلبي يجعل الفرد العامل يخشى تكرار الخطأ.  
ويأخذ التحفيز السلبي أشكالا عديدة، نذكر أهمها فيمايلي<sup>2</sup>:

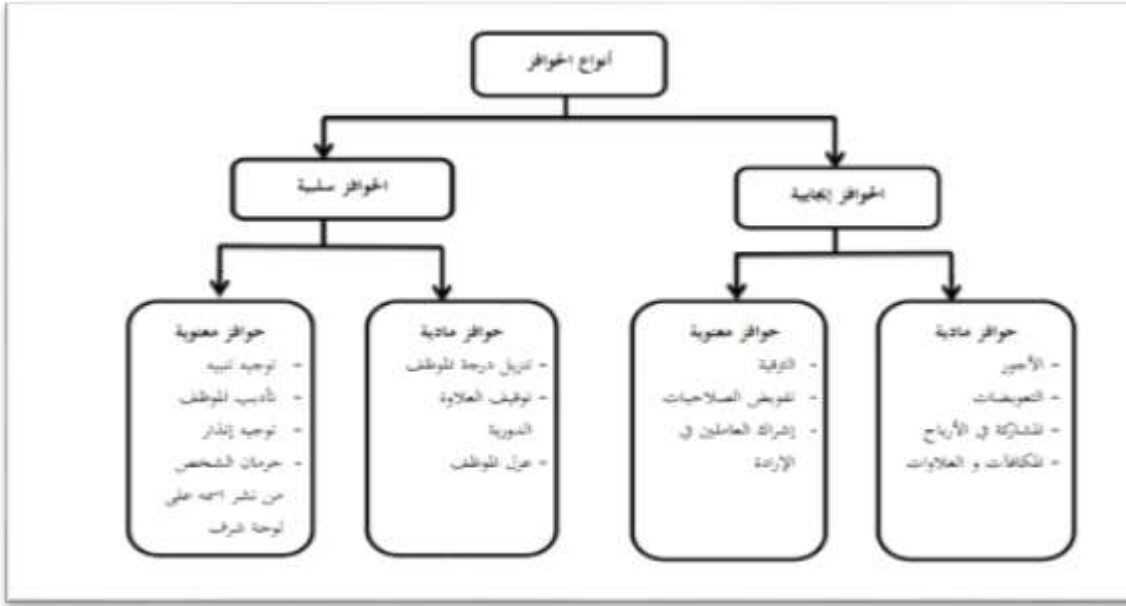
- التحذير، وهو من الأساليب المستعملة لتأديب العميل عن فعل ما، وتنبهه لعدم تكراره مستقبلا؛
  - التوبيخ، وهي عقوبة تصدر في حق العامل المقصر في عمله؛
  - الإنذار، ويتخذ عدة أشكال منها الإنذار الشفهي، الكتابي، الكتابي النهائي، ويعني اتخاذ أي إجراء تأديبي قبل إصدار إشعار كتابي للعامل؛
  - التحويل للتحقيق، وذلك من خلال استجواب العامل عن المخالفة المنسوبة إليه؛
  - الخصم من الراتب، والذي يأتي بعد نفاذ الإجراءات الإدارية الأخرى؛
- وفي الأخير نقول إن التحفيز الإيجابي والسلبي يجب أن يسيرا جنبا إلى جنب في توازن مثمر، حيث يكافئ المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره، وكما تمثل التحفيز الإيجابي في التحفيز المادي والمعنوي فان التحفيز السلبي يجب أن يشمل أيضا في هاتين الصورتين، ويجب أن يرتبط التحفيز بكل صوره بإجراء تقييم شامل لكفاءة الإدارة ونتائج أعمالها، حتى يكون التحفيز مبني على أسس سليمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة اولى، عمان، أردن، 2007، ص، 186

<sup>2</sup>-مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص، 158

<sup>3</sup>مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص، 158

الشكل رقم 2: انواع التحفيز



المصدر غازي حسن عودة الحلالي أثر الحوافز في تحسين الاداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص ادارة اعمال جامعة الشرق الاوسط 2013

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

لقد استحوذ التحفيز على اهتمام الكثير من المختصين بعلم النفس والإدارة، الذين وضعوا العديد من النظريات التي تناولت هذه الظاهرة بالشرح والتفسير، إذ ساهمت هذه النظريات بشكل واسع في مساعدة المدراء العاملين في شتى المؤسسات، وبتباين مستوياتهم التنظيمية على معرفة دوافع وحاجات الأفراد المتباينة، هدف وضع سياسات التحفيز الملائمة، وفيما يلي سنتناول أهم هذه النظريات.

1- نظرية سلم الحاجات لماسلو:

لقد حاول عالم النفس "أبراهام ماسلو Maslow Abraham عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الحوافز لدى الفرد، ولقد نجح عام 1925 في تقديم أول نظرية في هذا المجال، تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه احتياجات محددة، وهذه الاحتياجات هي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات وتصرفات معينة يسعى

دائماً لإشباعها، وفي السياق نفسه وضع ماسلو أربعة افتراضات أساسية تحكم نظريته، وتمثل هذه الافتراضات في مايلي<sup>1</sup>:

أ- إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات الكثيرة والمتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها؛

ب- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك، وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة إشباع حاجة أخرى؛

ج- يفترض ماسلو أن يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون أي إلاح بضرورة إشباع الحاجات الموجودة أعلاه؛

د- باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع وتداخل، فطرق إشباعها تتعدد وتفوق طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون عادة محددة وسهلة الإشباع

ووفقاً لنظرية ماسلو فان الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات. وتمثل هذه الحاجات فتمايلي<sup>2</sup>:

-**الحاجات الفسيولوجية:** وتمثل في مجموعة الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الأكسجين، الكساء والنوم وما شابه ذلك، وبالتطبيق على التنظيم فان هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المؤسسة تتمثل في الأجور والحوافز المادية بأنواعها، والوجبات الغذائية والاستراحة وغير ذلك؛

-**الحاجة إلى الأمان :** وتمثل في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية مثل حماية نفسه من الأخطار التي تحد حياته أو مستقبله هو وأسرته، والأمان ضد المستقبل ومفاجآته، وبالتطبيق على التنظيم فان مثل هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمتها إلى حاجات العاملين إلى الأمان الوظيفي في الأجلين القصير والطويل، والحاجة إلى الحصول على المعاش نهاية الخدمة، والحماية ضد الإصابات والحوادث في العمل؛

<sup>1</sup>-Nicole Aubert, **diriger et motivé, art et pratique du management**, édition, d'organisation, paris, France ; 2002, p.p. 20.19

<sup>2</sup>- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادراية الحديثة، الطبعة اولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص ص، 104. 106

-**الحاجة إلى الانتماء** : وتضم تلك الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، وتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة، أو الجماعة أو للموظفين، والحاجة للصدقة، وبالتطبيق على التنظيم فان هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجات العاملين في المؤسسة إلى الانتماء للجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمؤسسة والصدقة وما شابه ذلك؛

-**الحاجة للتقدير والاحترام** : وتشمل تلك الحاجة المتعلقة بالشعور بالكفاءة، الاستقلالي، القوة، الثقة بالنفس والتقدير، والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص أو الصفات من طرف الآخرين، ومن بين العوامل التنظيمية التي ربما تقابل الحاجة للاحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المؤسسة للقيام بأعمال أو مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالإيجاز وتحمل المسؤولية، ومن العوامل التنظيمية أيضا التقدير المعنوي والاعتراف بالكفاءة وما شابه ذلك.

-**الحاجة إلى تقدير الذات** : وتمثل في حاجة ما يستطيع أن يكون الفرد العامل، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المعرفة، المهارة، الإبداع، الابتكار، وتحقيق أقصى الطموح، ومن بين العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع مل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للإبداع والابتكار والنمو، وكذلك توفير فرص للتنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي<sup>1</sup>.

وبناء على هذه النظرية، فان الحاجات مرتبطة مع بعضها البعض، ومرتبطة تصاعديا حسب الأهمية، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل (3): هرم الحاجات لماسلو



Source: Okassie Ambolou, **stratégie de motivation et optimisation des ressources humaine sa Air Liquide SEGOA**, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'étude supérieures, spécialité en gestion des ressources humaines, centre Africain d'étude supérieures en gestion, 2004/2005, p ; 13

<sup>1</sup>سامر جلدة، مرجع سبق ذكره ص، 107.

يلاحظ من خلال الشكل:<sup>1</sup>

أهمية الحاجات الفسيولوجية من أجل البقاء، حيث تسود في المستوى الأدنى، وعندما يتم إشباعها بدرجة مرضية ينتقل الفرد إلى الحاجة التي تليها في الأهمية وهي الأمن والحماية.

تظهر الحاجات الاجتماعية من كون الإنسان كائنا اجتماعيا بطبعه، وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون بمفردهم بمعزل عن الآخرين لا تتوفر لديهم الرغبة في العمل بسبب العزلة والوحداية.

حاجات التقدير والاحترام تمنح إدارة المؤسسة مجالا واسعا لخلق بيئة تنظيمية تعمل على إشباعها، وهذه الحاجات غير محدودة الإشباع.

أخيرا حاجات تحقيق الذات وهي تمثل الحاجة إلى إدراك إمكانية تطور الفرد وتقدمه إلى أقصى درجة، إذ لا يتم إشباع هذه الحاجة بالكامل.

## 2- نظرية ألدفر للوجود والارتباط والنمو:

سميت هذه النظرية باسم صاحبها "ألدفر" والتي تعتمد أيضا على الحاجات الإنسانية، وتعتبر نظرية «ألدفر» امتدادا لنظرية "ماسلو" من حيث تقييمه للحاجات الإنسانية، ولكن مع اختلاف في بعض الفروض حول العلاقة بين الحاجات والدافعية. وقد قسم "ألدفر" الحاجات الإنسانية للفرد إلى ثلاثة مجموعات أساسية تتشابه في المضمون مع الحاجات الخمس "ل ماسلو"، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

### الشكل (4): نظرية ألدفر للوجود والارتباط والنمو



المصدر: سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 118.

وفقا لهذه النظرية، تتمثل الحاجات الإنسانية الثلاثة فيمايلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 285.

أ-حاجة الوجود أو البقاء: وهذه الحاجات تمثل الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو، بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية، وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في: الطعام، الشراب، النوم، الأجر، ظروف العمل المادية وما شابه ذلك.

ب-حاجة الارتباط: وتتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين، وهي تقابل في هرم ماسلو حاجة الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين، وقد أكد ألدفر أن حاجات الارتباط يتم إشباعها بواسطة التفاعل الصادق والمفتوح.

ج-حاجة النمو: وتتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل حاجات تحقيق الذات في هرم ماسلو وجزء من حاجات التقدير والاحترام.

### 3- نظرية ماك كليلاند في الحاجات

لقد أمضى العالم النفسي "ديفيد ماك كليلاند" سنوات طويلة في دراسة هيكل الحاجات الإنسانية وتطبيقا في الدافعية، وفي سنة 1961 قدم نظريته للحاجات، ومن وجهة نظر إدارية فهذه النظرية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه، كما يعرف بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون فيما بينهم في قدرتهم على الإنجاز، فذاك من يكون إنجازهم متدنيا وآخرين يكون إنجازهم عاليا وهؤلاء القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد<sup>2</sup>.

لقد استطاع ماك كليلاند أن يتوصل إلى ثلاث مجموعات من الحاجات تحفز الأفراد وهي: الحاجة إلى الإنجاز، الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة.

أ-الحاجة إلى الإنجاز: وقد كانت هذه الحاجة من أكثر مجالات البحث والاختبار من جانب ماك كليلاند وزملاءه، وينصرف مفهوم الحاجة إلى الإنجاز إلى حاجات الفرد لتحقيق الكفاءة، التفوق والبراعة، وقد تمكن ماك كليلاند من التوصل إلى بعض الخصائص المميزة للأفراد الذين تكون لديهم دوافع عالية للإنجاز، وذلك كمايلي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup>- سامر جلدة، مرجع سابق، ص، 117.

<sup>2</sup>- يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 20.

<sup>3</sup>- سامر جلدة، مرجع سابق، ص، 113.

- يفضلون المواقف التي يمكن فيها تحمل المسؤولية الخصية للنتائج المتوقعة؛

- لديهم النزعة لوضع الأهداف الصعبة نسبياً والتي قد تنطوي على مخاطر، فالنجاح في تحقيق أهداف سهلة لا يمد الفرد إلا بالقليل حول الشعور بالإنجاز؛

- الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر الرجوع للأداء، فمثل هذه المعلومات تسمح للأفراد الذين لديهم حاجات عالية من الإنجاز إلى تعديل استراتيجيتهم لإنجاز الزيادة التأكيد من تحقيق النجاح.

ويضيف "ريتز" Reitz إلى ما سبق من خصائص لذوي الدرجة العالية من حاجات الإنجاز من الأفراد مايلي:

- أنهم يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما، ومن هنا فان المكافآت مقابل الإنجاز تعتبر أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز نفسه. من الممكن أن نجدهم مستغرقين تماما في مهمة أو عمل معين؛

- أنهم غالبا يهتمون بالابتكار والسعي إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل، وهذا ليس بغرض إسعاد الآخرين أو إلحاق الضرر بالآخرين بمجرد الشعور بالرضا نتيجة لإنجاز شيء ما.

**ب - الحاجة إلى الانتماء:** وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة وإقامة علاقات اجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين، والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أواصر الصداقة مع الآخرين.<sup>1</sup>

**ج- الحاجة إلى القوة:** القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين، والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المؤسسة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين.

ويشير "Raven and French" إلى وجود خمسة مصادر للقوة وهي<sup>2</sup>:

- قوة منح المكافآت، وهي القدرة على مكافأة الآخرين؛

<sup>1</sup>-محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 291.

<sup>2</sup>-سامر جلدة، مرجع سابق، ص، 115.

- القوة القسرية وهي القوة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم؛

- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين؛

- قوة الإعجاب وهي مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة؛

- قوة الخبرة الفنية، وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

### خلاصة:

من خلال ما تطرقنا اليه نستخلص مايلي:

يكتسي التحفيز أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، فمن الواجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم واستراتيجياتهم، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله أقصى الجهود الممكنة وشعوره بالسعادة والاطمئنان تمثل أيضا إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، لذي يجب على المرؤوسين أخذها بعين الاعتبار و تطبيقها بطرق عادلة و منصفة، فكلما كانت المصدقية في تطبيقها كلما ساعدا ذلك في تقليص المشاكل بين الزملاء.



# الفصل الثاني

## تمهيد

تتوفر المؤسسة على عدد من الموارد المختلفة، وإلى جانب الموارد المادية نجد العنصر الحيوي والفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للأساتذة والإداريين، وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم، وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم والثقة في نفوسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم، إضافة إلى تلبية احتياجات الأساتذة أي على الإدارة الاستجابة لحاجاتهم من أجل نيل رضاهم الوظيفي، الأمر الذي يزيد من دافعيتهم نحو إنجاز الأهداف التعليمية، أي كلما كان الفرد راض عن عمله كلما كان أكثر إنتاجية على عكس الشخص الغير راض عن عمله. ولذلك يعتبر الرضا الوظيفي ضروري لدى أي موظف في أي عمل. وضمن هذا الفصل سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه، قياسه ونتائجه.

- المبحث الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي.
- المبحث الثاني: خصائص وعناصر وعوامل الرضا الوظيفي.
- المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي، قياسه ونظرياته.
- المبحث الرابع: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

تتوفر المؤسسة على عدد من الموارد المختلفة، وإلى جانب الموارد المادية نجد العنصر الحيوي والفعال ألا وهو العنصر البشري الذي يتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني لحاجاتهم من أجل نيل رضاهم الوظيفي، الأمر الذي يزيد من دافعتهم نحو إنجاز الأهداف التعليمية، أي كلما كان الفرد راض عن عمله كلما كان أكثر إنتاجية على عكس الشخص الغير راض عن عمله. ولذلك يعتبر الرضا الوظيفي ضروري لدى أي موظف في أي عمل. وضمن هذا الفصل سنلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه، نظرياته، والعوامل المؤثرة فيه، قياسه ونتائجه حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى:

مفهوم الرضا الوظيفي كمطلب أول، وأهمية الرضا الوظيفي كمطلب ثاني.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

إن تعدد الاتجاهات والزوايا التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أدت إلى كثافة الأبحاث و الدراسات حوله، مما صعب الاتفاق على تعريف محدد يكون شامل و جامع حيث هناك العديد من التعاريف، و غالبا ما يتم الخلط بينهم.

## أولا: تعريف الرضا:

لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهال ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.<sup>1</sup>

اصطلاحا: فقد عرفه "أوارد وشيت" بأنه الحالة العقلية لإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود<sup>2</sup>.

فعرف (مفوردي " Mumford) الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يجبها<sup>3</sup>

من هنا يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري لما تتساوي أو تتفوق العوائد التي يحصل عليها مع التضحيات و المجهودات التي يقدمها.

<sup>1</sup> ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ال 05، ط 4، 2005، ص32

<sup>2</sup> عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2، 1998، ص3

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004 ص196

## ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي:

من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين حول الرضا الوظيفي، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان كونه لديه حاجيات ورغبات متعددة ومتغيرة.

قد عرفه ستون: Stone بأنه "الحالة النفسية التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، وعمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها<sup>1</sup>

ويرى هروبرت: "أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم ويمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم وهناك من يعتقد أن الرضا الوظيفي والاندفاع نحو العمل يكون في إطار حياة العمل التي تعني كافة الصفات والجوانب الإيجابية وغير الإيجابية المرتبطة بالوظيفة وقيمة العمل كما يدركها العاملون."<sup>2</sup>

يرى أحمد ماهر أن الرضا الوظيفي: " يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل كالأجر، سياسات المنظمة الرؤساء والزملاء وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر<sup>3</sup>

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي<sup>4</sup>

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين، المؤسسة والمجتمع ومن هذه الأهمية نذكر ما يلي

أولا: أهمية الرضا الوظيفي على العاملين : ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى

<sup>1</sup> زويش، سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمريل أحمد بحير، رسالة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محمد ولحاج، البويرة، 2014 ص 2-4

<sup>2</sup> برياح محمد الأمين موساوي يحي تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقاوي تلمسان 2015/2016

<sup>3</sup> أحمد ماهر، نفس المرجع السابق الذكر، ص 48.

<sup>4</sup> حكيم العربي، يزيد مقالي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البيترول المميع، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمد ولحاج البويرة، 2014، ص 6.

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث أن الوضعية النفسية المرحة التي يتمتع بها العاملين تعطيهم إمكانيات أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به؛
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر العاملون بان جميع حاجاتهم المادية من أكل، مسكن ... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم بطريقة مميزة؛
- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي؛
- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعدهم على مقابلة متطلبات الحياة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صور.

- ارتفاع في مستوى الفعالية: فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.
- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى... الخ
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما يشعر العاملون بأن و وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية و غير مادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.<sup>1</sup>

ثالثا: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية؛

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حكيم العربي، نفس المرجع السابق الذكر، ص 6.

<sup>2</sup>- نفس المرجع السابق الذكر، ص 7.

## المبحث الثاني: خصائص وعناصر وعوامل الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص وعناصر الرضا الوظيفي ومنه قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، تناول المطلب الأول: خصائص الرضا الوظيفي بينما تطرق المطلب الثاني لعناصر الرضا الوظيفي أما المطلب الثالث فقد كان بعنوان عوامل الرضا الوظيفي.

## المطلب الأول: خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف المتناولة سابقا قمنا بتحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي:<sup>1</sup>

- ✓ تعدد المفاهيم و طرق القياس: تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك الاختلاف و جهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم حول الرضا الوظيفي؛
- ✓ النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: أي ما يمكن أن يكون رضا لشخص، قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر؛
- ✓ الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا للتعدد والتعقيد و تداخل جوانب السلوك الإنساني تتبين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات؛
- ✓ الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و يؤدي الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الانتماء له و زيادة الفعالية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غايته؛
- ✓ للرضا عن العمل ارتباط بسياق التنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و غير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الإسهامات التي يقدمها العمل و دارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

<sup>1</sup> بن ماضل عارف الجريد. التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بشرطة الجوف. رسالة ماجستير في التخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، 2008، ص 3، ص 37،

## المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وأن درجة رضا الأفراد تعد عاملاً من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن تحدد بالتالي<sup>1</sup>:

**أولاً: الرضا عن الأجر:** ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير الجهود التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية و المصانع الإنجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي و العكس بالعكس.

**ثانياً: الرضا عن محتوى العمل:** توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

-درجة تنوع مهام العمل؛

-درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد ؛

-استخدام الفرد لقدراته.

**ثالثاً: الرضا عن فرص الترقية:** كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وانه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضياً أكثر عن عمله وبالتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

**رابعاً: الرضا عن الإشراف:** تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضححت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساساً لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم.

<sup>1</sup>- سالم عواد الشمري الرضا الوظيفي لدى العاملين و اثاره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي قسم ادارة اعمال كلية

الاقتصاد و الإدارة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية ملتقى البحث العلمي ص 14

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل؛
- تفهم مشكلات العامل و وجهات نظره؛
- مساندة العمال و تقديم يد العون لهم؛
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف و عماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر؛
- الاهتمام بشخصية المشرف و سلوكه و من ثم اختياره للوظائف القيادية؛
- المعايشة السلمية في العمل بين المشرف و العمال.

**رابعاً: الرضا عن جماعة العمل:** أن تواجد الموظف في بيئة يرتاح لها ومع الموظفين يستطيع التفاهم

معهم فانه لا بد وسيرضى عن عمله وربما يصبح هذا العامل مؤشراً قويا في رضاه عن العمل<sup>1</sup>

**خامساً: الرضا عن ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والتهوية والرطوبة

والنظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل

المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

### المطلب الثالث: عوامل الرضا الوظيفي

إن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل

منها عوامل مساهمة وأخرى محددة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يأتي:

### أولاً: عوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالباً في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها<sup>2</sup>:

✓ **عمل ينطوي على تحدي ذهن** إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات

العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين وبالطبع هناك البعض الآخر من

العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتينية، كما أن زيادة

<sup>1</sup> زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة،

2 الجزائر، 2000، ص 73

<sup>2</sup> سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 69

درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي؛

✓ **الأجر المرتفع:** هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤوليات أكبر، ومن ثم فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل؛

✓ **الترقية** تساهم الترقية التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية، ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، كما يلاحظ الاختلافات الفردية، حيث أن هناك البعض الذي يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية، بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي؛

✓ **الأفراد الآخريين** ليس من المفاجأة أن يساهم الآخريين مثل زملاء العمل، الرؤساء المرؤوسين، في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

**ثانيا: العوامل المحددة للرضا الوظيفي:**

يمثل الرضا أو الروح المعنوية محصلة هائلة للتفاعل بين عديد من العوامل المرتبطة ببعضها البعض ويشير العديد من الكتاب إلى أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات الآتية ومنها<sup>1</sup>:

- خصائص ومحتوى العمل ؛

- ظروف وشروط العمل ؛

- نظم وفرص الترقية ؛

- الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية ؛

- أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز.

<sup>1</sup> - مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 359.

وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل

عوامل ذاتية: متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدافعية

عوامل تنظيمية: محتوى العمل والرضا عنه، أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء

عوامل بيئية: منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرة للعمل

ثالثاً: العوامل التنظيمية للرضا:<sup>1</sup>

- ✓ نظام العوائد: يشير إلى مختلف القيم المادية مثل (الأجر، المكافآت و الترقية) و غير المادية (التقدير، و الاحترام، و التكريمات) التي يحصل عليها العاملين و ذلك من خلال تأديتهم لمهامهم و من هنا يشعر الفرد بالرضا كلما يتم توزيع العوائد وفقاً لنظام محدد و يضمن توازنها بالقدر المناسب و بالشكل العادل؛
- ✓ الإشراف: كلما كان الشرف مهتماً بمشاعر وحاجات مرؤوسيهم و يتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم بكل حرية كلما ارتفع لديهم مستوى الشعور بالرضا وهذا عكس وجود مشرف استبدادي؛
- ✓ تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم جيد سليم يسمح بالتنوع و المرونة و التكامل و الأهمية والاستقلال، و توافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل؛
- ✓ سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات و قواعد تنظيم العمال و توضيح التصرفات و تسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعقده؛
- ✓ ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة يساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، و من أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة الحرارة التهوية، و حجم المكتب و التليفون و ترتيب المكاتب و حجم الاتصالات الشخصية و حجم الحجرة وغيرها.

<sup>1</sup> - قميري صبرينة، فارش نوار، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الامن اللوائي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر

تخصص سياسات عامة وادارة محلية 2013-2015، ص 67

## المبحث الثالث: محددات الرضا الوظيفي، قياسه ونظرياته

تناولنا في هذه الدراسة بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وكذا قياسه من خلال الإشارة إلى بعض المقاييس ومن ثم تطرقنا إلى أهم النظريات التي درست الرضا الوظيفي.

## المطلب الأول: محددات الرضا الوظيفي

## أولاً: الاتجاهات

إن الاتجاهات تتعلق بمعتقدات وقيم العامل، هذه المعتقدات والقيم تختلف من عامل لآخر، وهي بذلك تعتبر سبباً رئيسياً في اختلاف الرضا الوظيفي لديهم كما أن هذا الاختلاف في مستوى الرضا الوظيفي يمكن تفسيره بأن العمال قد يختلفون من حيث ما يريدونه كل منهم أن يحصل عليه من وظيفته أي أن الرضا يتحقق من التقارب بين النتائج التي يرغب في تحقيقها الفرد وتلك التي يحصل عليها فعلاً في مجال العمل.<sup>1</sup>

## ثانياً: العدالة

يشعر العامل بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه مقابل ما يبذله من جهد في القيام بعمل ما وإنجاز الأنشطة والمهام الموكلة إليه وبكل واجباته ومسؤولياته، ويحصل في المقابل على أجر يحقق و يشبع به حاجياته المادية، كما يجب أف تكون هناك عدالة في تقديم الأجور والحوافز بين العمال حتى يشعر الجميع بالإنصاف مقارنة بالآخرين، وبالتالي فإن الفرد يشعر بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل وبالتالي يشعر بالرضا.<sup>2</sup>

## ثالثاً: الميول الشخصي للفرد

ويشير إلى الوضع الشخصي للفرد، فالمنظمة يمكنها التأثير في رضا أفرادها من خلال التغييرات و التحسينات في بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد يكون له تأثير في شعوره بالرضا عن عمله رغم التغييرات الإيجابية في بيئة العمل، وقد أشارت الدراسات المتخصصة في الرضا الوظيفي إلى أن بعض الخصائص الشخصية

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص40.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص40.

للفرد الموروثة والمكتسبة تساهم في تحديد الرضا الوظيفي، وقد خلصت هذه البحوث إلى أن الميول السلبي والتفكير المتناقض يؤثر على مشاعر السعادة لدى الأفراد، وبالتالي يؤثر على الرضا الوظيفي.

ومنه يمكن القول أنا الأفراد المتفائلين ذوي التفكير الواقعي غالبا ما يكونون أكثر رضا في وظائفهم<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست العملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة. كذلك فإن سؤال الناس بشكل مباشر من حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة لأن الناس غالبا لا تريد الإفصاح عن ذلك فحتى إذا كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقدا بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه.

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي، إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل. وتقتصر عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل عن رؤوسهم.

ولقد بدل علماء الاجتماع جهود ضمنتنا لتنمية بعض المقاييس التي يتوفر لها خاصيتا الصدق والثبات ومن بينها ما يأتي:

**أولا: الاستبيانات ذات المقاييس المقننة** وهي من أشهر المداخذ لقياس الرضا عن العمل.

وهناك نوعيات عديدة منها مقاييس (index.Dexriptive.JOB I.D.J) وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل وهي<sup>2</sup>:

العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء وهناك نوعا آخر شائع الاستخدام وهو

مقياس مينيسوتا وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه وعن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثلا الأجر، وفرص الترقية.

**ثانيا: أسلوب الأحداث الهامة:** وفي هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل. فإذا كانت الشركة قد مرت

<sup>1</sup> - سهيلة محمد عباس، المرجع السابق، ص40.

<sup>2</sup> - جيرالد جرينبرج و آخرون ، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص206

بأوقات عصيبة وسئل الأفراد عن أهم الأمور التي خلقت لديهم حالة من الاستياء خلال تلك الفترة، وكان جواب الأغلبية يتعلق بمعاملة رؤساء لهم خلال تلك الفترة، فإن ذلك يجعلنا نستنتج بأن أسلوب الإشراف له دور هام في درجة الرضا عن العمل<sup>1</sup>.

ثالثا: المقابلات الشخصية: وهي الطريقة الثالثة لتقييم رضا الأفراد. وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، ووجهها لوجه وسؤال الأفراد عن اتجاهاتهم، غالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعميقا عن استخدام قوائم الاستقصاء. فمن خلال الأفراد والحصول على استجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: نظريات الرضا الوظيفي

ثمة عدة نظريات تؤكد أن أناس يعلقون أهمية فائقة على حاجات معينة موجودة لديهم وتؤثر إلى حد كبير في دافعيتهم إلى العمل. ويشير مفهوم الحاجة إلى أوجه نقص نفسية، وأخرى عضوية يسعى الكائن الحي إلى تحقيقها، فعلى سبيل المثال: فإن الحاجة إلى الطعام هي حاجة فيسيولوجية ومغروسة في جميع الكائنات الحية، والحاجة إلى الاتصال الإنساني هي حاجة نفسية، وتنظر نظرية الحاجات إلى الدافعية على أنها عملية التفاعل بين الحاجات، ودوافعها في إشباعها، ومن أهم هذه النظريات:

#### أولا: نظرية الحاجات لماسلو

تعود هذه النظرية إلى " إبراهيم ماسلو" عام 1954 حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة عدم الرضا أو السخط لدى العمال ذلك الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسميا وحاجات متعددة وأن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد، وأن هناك ترتيبا هرميا لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات، وقد صنف "ماسلو" هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، المرجع السابق، ص 208، 207

<sup>2</sup> - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط 1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 170

<sup>3</sup> - سالم تيسير الشرايدة، أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص 80

**1-الحاجات الفيزيولوجية:** مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة إلى الطعام، الماء، الهواء، النوم، والكساء. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجر والحوافز المادية بأنواعها، الوجبات الغذائية، وأوقات الاستراحة.

**2-الحاجة إلى الأمان والسلامة:** تتمثل حاجات الأمان والسلامة في حاجة الفرد إلى الأمان والحماية. أي حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته. وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة إلى الأمان الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية مدة الخدمة)، الحماية من الإصابات والحوادث في العمل.

**3-الحاجة إلى الانتماء:** وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن، والحاجة إلى الصداقة والحب، و من مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير الرسمية، الانتماء إلى المنظمة، وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل

**4-الحاجة إلى التقدير:** وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير. وعندما يتبع هذا التقدير من الفرد نفسه، يكون التقدير ذاتيا. أما عندما يكون مصدر الآخرين من حيث المكانة الاجتماعية التي يسبغوها على الفرد أو الاحترام الذي يعطونه إياه فان التقدير يكون خارجيا.

**5-الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطق بقدراته ومواهبه إلى آفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته أن يكون يمارس الأعمال والأنشطة بما يتفق والاستخدام الأمثل لإمكانياته ومواهبه وطاقاته<sup>1</sup>.

### ثانيا- نظرية العدالة:

تعتبر نظرية العدالة من أبرز نظريات الرضا الوظيفي، وذلك لتركيزها على أحد محدداته (العدالة). وقد ارتبط تطوير هذه النظرية بالباحث ستاسي آدمز الذي عرف عدم العدالة والتفاوت بأنه يحدث عندما يحس الفرد بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج و مدخلات شخص مرجعي.

**مقومات نظرية العدالة:** وتقوم نظرية العدالة على عنصرين هما:

- مسلمة مؤداها أن سلوك الرضا يتحدد بمدى أدراك الفرد لعدالة ما يحصل عليه من عوائد.

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، المرجع السابق، ص81

- افتراض مبدئي مفاده أن العلاقة بين المؤسسة والموظفين هي علاقة متبادلة، يقدم الموظفون بمقتضاها مساهماتهم التي تتمثل في جهدهم وقدراتهم وخبراتهم، ويحصلون في المقابل على العوائد مثل الأجر، الترفيحات، المزايا الاجتماعية وغيرها.<sup>1</sup>

وفي ضوء الفرضين السابقين، فإن نظرية العدالة تدور حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوائد و تستند على أساس أن الأفراد يقومون بالمقارنة بين البدائل وبين ما يتحقق لآخرين إذا ما يقوموا بأعمال مماثلة، حيثى حاول الأفراد معرفة مدى عدالة العوائد التي يحصلون عليها مقارنة بالعوائد التي يحصل عليها الآخرون، وتمر هذه العملية بثلاث خطوات هي: التقييم، المقارنة والسلوك<sup>2</sup>.

ما نستنتجه من هذه النظرية أهمية مبدأ العدالة الذي يحدد مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف، وكذلك يقلل الصراعات بين الموظفين وخلق جو تنظيمي سليم تسوده الثقة والتعاون بين الموظفين في المؤسسة.

### ثالثا: نظرية القيمة:

يرى " أدوين لوك " بأن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.

وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات ماسلو، وبالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حده بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي، وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة. فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو، يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية، والأمان، وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له. من خلال هذه النظرية نلاحظ بأن الرضا عن العمل هو توفير الحاجات التي تعود على الفرد بالمنفعة ولكل فرد عوائد تناسب عمله ورغباته ومستواه العلمي والوظيفي والاجتماعي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص147.

<sup>2</sup> -محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2002، ص299.

<sup>3</sup> -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص241.

رابعاً: نظرية ذات العاملين:<sup>1</sup>

تعد نظرية "هيرزبرج" من أشهر نظريات الدوافع، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية. وتعتمد هذه النظرية على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى:

- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوى فسيولوجية أو قوى سيكولوجية.
- القوى الخارجية هي عبارة عن الدوافع السيكولوجية، التي يكتسبها الفرد من علاقته بالبيئة التي يعيش فيها.

ويؤكد هيرزبرج في نظريته على أن الرضا وعدم الرضا لا يوجدان على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى عدم الرضا، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي في رأي هيرزبرج مصطلحان غير متقابلين، بل هما مفهومين مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة، وبما أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل.

استطاع فريدريك هيرزبرج من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا والاستياء، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء.

- **العوامل الدافعية:** هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق دفع لسلوك وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية، وهذه الأخيرة التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميل السخط الناجم عن عدم الرضا.

إن توافر العوامل الدافعية بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا. إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعية، أو توافرها بشكل سيء إلى يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة إلى عدم الرضا والاستياء، وبالمثل يمكن القول بأن توافر **العوامل الوقائية** بشكل جيد سيؤدي إلى اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا كما أن عدم توافر هذه العوامل بشكل جيد سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء و إلى عدم الرضا لدى الأفراد ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل وقد أطلق على

<sup>1</sup>- محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون، عمان، 2011. 140، 139، ص،

هذه العوامل عوامل الصيانة /وقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات وقد حدد عشرة عوامل وقائية وهي<sup>1</sup>:

- السياسات، الشركات وإدارتها.
- العلاقات مع المرؤوسون.
- ظروف العمل.
- العلاقات مع الزملاء.
- العلاقات التبادلية مع المشرف.
- الاستقرار في العمل.
- المركز والمكانة.

نستنتج من خلال هذه النظرية بأن الرضا وعدم الرضا مفهومان مختلفين وكل مفهوم يرتبط بمجموعة من العوامل الخاصة به، أي أن الرضا عن العمل ناتج عن رضا الفرد عن الأجر والإشراف، والرضا عن العلاقات مع الرؤساء وهي تدفع بالفرد إلى الإنجاز. وأن عدم توفر هذه العوامل تؤدي بالفرد إلى عدم الرضا وبالتالي يشعر بالاستياء.

<sup>1</sup> - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب المرجع السابق ص 140.

## المبحث الرابع: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

من الواضح أنه توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين او بعبارة أخرى التحفيز له دور في تحقيق الرضا الوظيفي لذ وجب دراسة مايلي:

- المطلب الأول::العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي
- المطلب الثاني: تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي
- المطلب الثالث: تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي

## المطلب الأول::العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

من الواضح أنه توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين او بعبارة أخرى التحفيز له دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

يمكن القول بأنه هناك علاقة تأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي والمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى الى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

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

الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب مما يتوافق مع الأهداف المحددة؛

<sup>1</sup>-باحة حميد. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة ماستر علوم التسيير، إدارة الأعمال الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية التسيير، جامعة ألكلي محدد أولحاج ، 2013-2014، ص78

✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ لإنصاف والمكافآت العادلة.

✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف 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.

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

لذا وجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف محيط عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي

يمكن أن تأخذ الحوافز المادية صورة الزيادة في الأجر أو التحسن في ظروف العمل المادية، ومن الأشكال الأخرى للحوافز المادية، الترقية أو المشاركة في الأرباح.

### أولاً: الأجر

تشير الدراسات التي أجريت حول تأثير الأجر على الرضا الوظيفي إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل. وقد وقع هيرزبورغ وتابعيه في خطأ باعتبارهم الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط، فالواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمان، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته، وفضلاً عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للتفوق والنجاح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - علاء خليل محمد العكش. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي . رسالة ماجستير، كلية التجارة التخصص إدارة أعمال، فلجامعة الإسلامية بغزة، 2007، ص4.

<sup>2</sup> - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور التنظيمي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص33.

## ثانيا: المكافآت

يرى كل من بورتر و لولر أن المكافآت لها علاقة مع الرضا الوظيفي، وذلك من خلال التأثير المباشر للمكافآت على إحساس الفرد العامل بالتقدير الذاتي واعتراف المؤسسة بالمجهودات التي يبذلها في وظيفته.<sup>1</sup>

## ثالثا: المشاركة في الأرباح

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مؤدية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنظمة ل يتم توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة أما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصافية وبذلك فإن المشاركة في الأرباح تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من منطلق أن العاملين سيعمدون الى زيادة بنجاحهم ونشاطهم في العمال من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي سيحصلون عليها.<sup>2</sup>

## المطب الثالث: تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي

تتخذ الحوافز المعنوية صورا غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات، المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل، شهادة تقدير، الاعتراف بالكفاءة... الخ، و تساعد الحوافز على تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية التي تعمل على زيادة الروح المعنوية للعاملين ، ويمكن للحوافز أن تتخذ صورة الحوافز المادية والمعنوية معا، فالترقية الوظيفية مثال تتضمن في الغالب زيادة في الراتب وفي السلطة والمركز الاجتماعي.

## أولا: الإثراء الوظيفي

يساهم الإثراء الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي وذلك من خلال إعادة تصميم الوظيفة بحيث يمنح الموظفين المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتوجيه ورقابة عمله، وبالتالي فرص لتحقيق إنجازات ذات قيمة وإمكانيات النمو الذاتي والشعور بأهمية العمل وبدلك يصبح العمل مصدرا للرضا الوظيفي.<sup>3</sup>

## ثانيا: المشاركة في اتخاذ القرارات

يعد هذا الحافز المعنوي مهم أهم الحوافز التي تقدم للأفراد داخل المنظمة، وعن طريق هذا الحافز يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم بحكم احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع

<sup>1</sup>-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية دارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005، ص 210.

<sup>2</sup>-نفس المرجع، ص 211.

<sup>3</sup>-جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

المشكلات اليومية، فعندما يقيم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فإن ذلك يؤدي إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، مما ينعكس إيجاباً على كل من العامل والمنظمة وبالتالي يزداد شعور الفرد بالرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### ثالثاً: تقدير جهود العاملين


يتم تقدير جهود العاملين من قبل إدارة المنظمة بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين لأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، كما يمكن تقدير جهود العاملين بتسجيل أسمائهم على لوحة الشركة التي تعمل في مكان بارز في المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الجديد، الإسكندرية، مصر، 2000، ص163

<sup>2</sup>- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص110

## خلاصة

إن تشجيع الفرد على بذل جهد أكبر عن طريق إتباع سياسات تحفيزية من خلال تحسين وسائل العمل وتحديد المسؤوليات ودفع الرواتب المنتظم غير كاف لخلق مناخ تنظيمي يؤدي إلى الريادة والابتكار والإنتاج، بل حب العمل و الرضا عن المنصب والوظيفة في مناخ المنظمة هو أهم مؤشرات تقدم المنشآت، فالرضا الوظيفي عبارة عن حالة عاطفية ناجمة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفية وكلما أشبعت حاجات الفرد العامل وقدم له مزيج من الحوافز المادية والمعنوية، كلما ساهم ذلك في رضاه وساعده على إثارة دافعيته للإنجاز ونحو الأداء الأفضل والفعال، وتحسين ظروف العمل ونشر مبادئ التعاون والثقة والعدل وهنا يتحقق الانتماء الولاء ورضاه على الفرد والمنظمة معا.



# الفصل الثالث

**تمهيد**

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات القرن الذي يعج بالتغيرات وهذا لما شهدته الآونة الأخيرة من تطورات سريعة وغير مسبوقة في مجال لتحفيز وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي فزاد الاعتماد المكثف نحو استعمالها وتوظيفها بقوة في المنظمة ومن خلال هذا الفصل التطبيقي سنحاول تسليط الضوء على إبراز مدى تطبيق هذه الحوافز وتأثيرها على رضا العاملين بمؤسسة سونلغاز سوق أهراس.

وبالتالي سنقوم بتقديم مؤسسة سونلغاز سوق أهراس كمبحث أول، ثم نستعرض في المبحث الثاني تصميم الدراسة الميدانية، لتعرض في المبحث الثالث لعرض وتحليل النتائج وبيانات اختبار الفرضيات.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز سوق أهراس"

من خلال هذا المبحث، سنتعرض للعناصر التالية:

لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز

بطاقة تعريفية بشركة توزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس.

الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز بسوق أهراس.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة توزيع الكهرباء والغاز والتعريف بها.<sup>1</sup>

من كهرباء وغاز الجزائر EGA إلى سونلغاز اليوم ..... أكثر من نصف قرن من الوجود.

فمن كهرباء وغاز الجزائر أي **Électricité et Gaz d'Algérie** إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز المختصرة في كلمة سونلغاز المترجمة عن **Nationale de l'Électricité et du Gaz Société** مروراً إلى الهيكلة الجديدة للمؤسسة في شكل مجمع صناعي.

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" التي أسند لها إحتكار إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء وكذلك نقل وتوزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم خضعت لقانون التأميم الذي أصدرتها الدولة الفرنسية سنة 1946 لتبقى على شاكلتها إلى غاية سنة 1962.

فمؤسسة EGA تكفلت بما الدولة الجزائرية المستقلة وما إن أنقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في مجال التكوين سمح بتأطير وتكوين العاملين الجزائريين لتولي تسيير المؤسسة ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن تحولت إلى مؤسسة ذات حجم هام.

وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية.

لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد. والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية.

<sup>1</sup> وثائق داخلية مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية المؤسسة سونلغاز.

وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية)

وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

ضمن سياسة تكوين، إعادة تنظيم المؤسسة وإعادة هيكلتها، برزت ضرورة إنشاء

مؤسسات فرعية مختصة.

**أولاً: تعزيزات .... تحولات.....ترقية.....ثم التوسع المطلق**

شهدت سنة 1983 إنشاء شركات فرعية متخصصة هي :

كهريف -للإنارة وإيصال الكهرباء

كتركيب -للتركيبات والمنشآت الكهربائية

قناغاز -لإنجاز شبكات نقل الغاز

إينرغا -للهندسة المدنية

التركيب -للتركيب الصناعي

AMC - المؤسسة لصنع العدادات و أجهزة القياس والمراقبة

وبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت سونلغاز تمتلك منشآت أساسية كهربائية وغازية

تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد وتسمح لها بتقديم الخدمة العمومية

الموكلة لها، تسيير مشاريعها وتسويق منتجوها.

وفي سنة 1991، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وبموجب هذا التحول،

أمكن للمؤسسة إثبات صفة الخدمة العمومية دون تفريط التسيير الاقتصادي الجانب التجاري بل التكفل بهما بشكل أفضل.

تحول المؤسسة سنة 2002 لشركة مساهمة (SPA) يدخل ضمن نفس الهدف إذ سمحت هذه الترقية للمؤسسة

إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

وباعتبارها شركة مساهمة، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة، مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى.

وهذا ما ينبىء عن تطور ما آلت إليه سونلغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة

ثانيا: مجمع سونلغاز - التوسع --- L'expansion Groupe Sonelgaz

قامت سونلغاز بين سنتي 2004 إلى 2006 وفي ظل تحولها لمجمع أو شركة قابضة

بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة منها أربع شركات أساسية

• سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)

• مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)

• مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)

• مسير توزيع الكهرباء والغاز

و32 شركة فرعية. وفي أواخر سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية

سونلغاز توزيع - الشرق / سونلغاز توزيع - الغرب / سونلغاز توزيع - الوسط /

سونلغاز توزيع - الجزائر، ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

- وبتحول سونلغاز إلى شركة مساهمة، وجب تحويل مركز التوزيع إلى "مديرية جهوية Direction Régionale de Souk Ahras" وكان ذلك سنة 2005.

- وانطلاقا من جانفي 2009 وبصدور آخر قرار إعادة هيكلة المؤسسة لمجمع صناعي أصبحت المديرية الجهوية تلقب فقط ب: مديرية التوزيع التي لها رأس مالها وسجلها التجاري الخاصين.

### المطلب الثاني: أهداف المؤسسة<sup>1</sup>

- تعمل المؤسسة - حصريا - في مجال الطاقة بأنواعها: إنتاجا، نقلا وتوزيعا
- إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتسويقها سواء في الجزائر أو الخارج.
  - نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
  - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو الخارج وتسويقها.
  - تطوير وتقديم الخدمات الطاقة بكل أنواعها.
  - دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتثمينه.
  - تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز ش.ذ.أ. أو كل عملية تهدف إلى البحث عن مصادر الطاقة، استكشافها، إنتاجها وتوزيعها.
  - تطوير كل شكل من أشكال الشراكات في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
  - - تبقى مؤسسة سونلغاز ش.ذ.أ. الضامن الأساسي لمهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي<sup>2</sup> Organigramme

الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE تتكون من 19 مديرية توزيع ضمن 16 ولاية، من بينها مديرية سوق أهراس.

إدارة التوزيع سوق أهراس تتكون من الأقسام التالية:

- الإدارة
- الأمانة

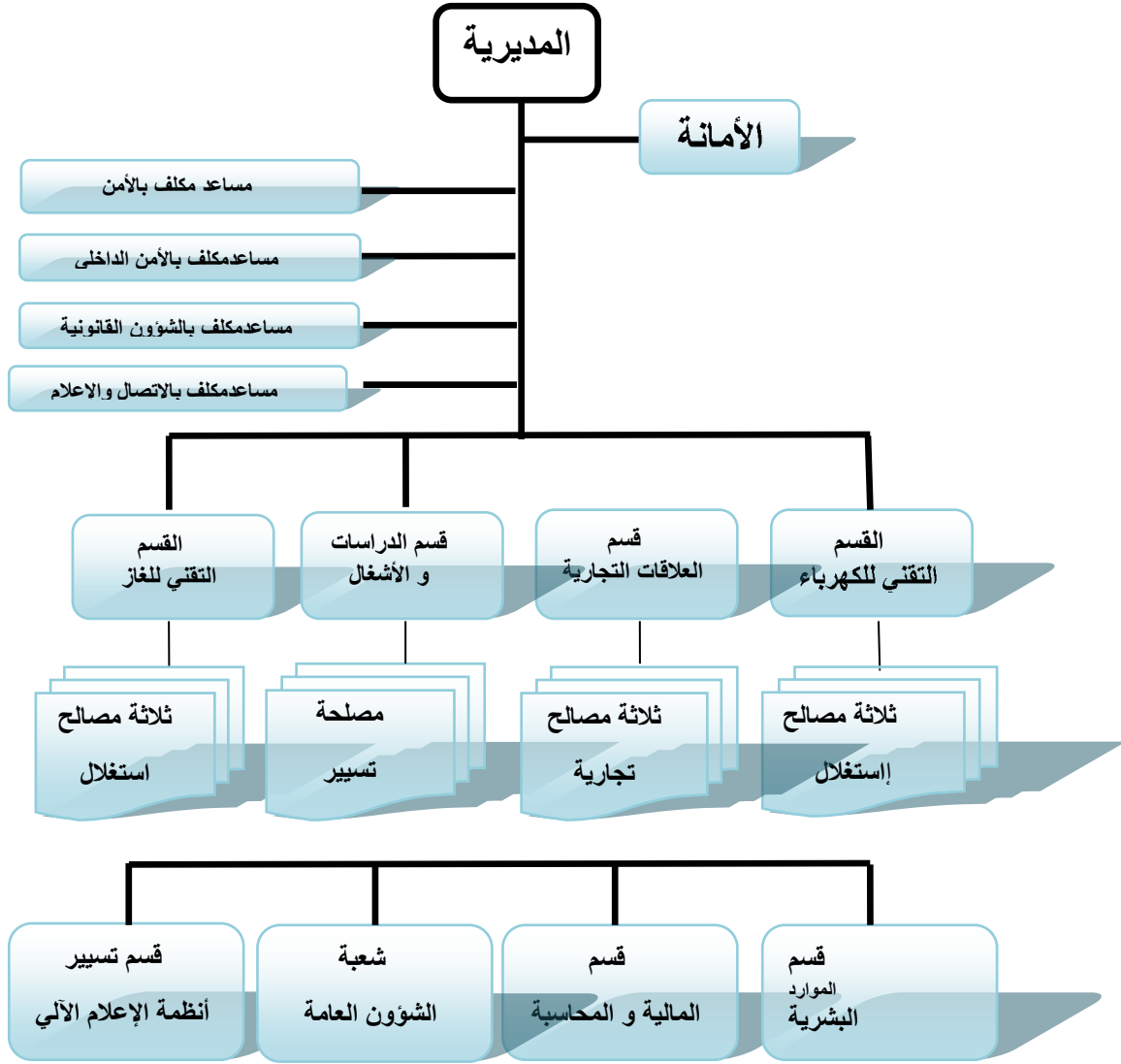
<sup>1</sup>مقابلة مع مسؤول في قسم الموارد البشرية في المؤسسة

<sup>2</sup>وثائق داخلية مقدمة من طرف المؤسسة.

- مسؤول الاتصالات
- مسؤول الشؤون القانونية
- مسؤول الأمن وقواعد المحافظة على الصحة
- مسؤول الأمن الداخلي
- القسم التقني للكهرباء DTE
- القسم التقني للغاز DTG
- قسم دراسة وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET
- قسم العلاقات التجارية DRC
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي DGSi
- قسم المالية والمحاسبة DFC
- قسم الموارد البشرية DRH
- شعبة الوسائل العامة SAG

ونستطيع تمثيل هذه الأقسام في المخطط التالي:

العنوان: الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للشرق سوق أهراس.



مصدر: وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: تصميم إجراءات الدراسة الميدانية

لقد تم تخصيص هذا المبحث لعرض التصميم المنهجي للدراسة التطبيقية حيث تناولنا فيه المنهج المتبع في الدراسة الميدانية ومختلف الأساليب المنهجية والإحصائية المستعملة. وكذلك عرض وتحليل بيانات ونتائج أفراد العينة.

## المطلب الأول: التصميم المنهجي للدراسة الميدانية

## أولاً: المجتمع الإحصائي

هو مجموعة من العناصر أو الأفراد التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة أو مجموعة من المشاهدات والقياسات الخاصة بمجموعة من الوحدات الإحصائية والتي تخص ظاهرة من الظواهر القابلة للقياس مثل: مجتمع الطلبة، مجتمع من الأسر، مجتمع من المؤسسات.... الخ.<sup>1</sup>

حيث اشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين في مؤسسة سونلغاز-وحدة سوق أهراس حيث يعود أسباب اختيارنا لهذه المؤسسة كونها رائدة في المجال الاقتصادي.

## ثانياً: اختيار العينة

العينة الإحصائية هي مجموعة من جزئية من مفردات المجتمع الإحصائي، وقد جرت العادة على اختيار مفرداتها بحيث يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع نفس الفرصة بأن تكون ضمن مفردات العينة، وذلك حيث تمثل المجتمع أحسن تمثيل، ويختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للقيام بهذه الدراسة.<sup>2</sup>

حيث كانت العينة المدروسة هي مجموعة من موظفين في سونلغاز نظراً لضخامة المجتمع المستهدف إضافة إلى ضيق الوقت ومحدودية الإمكانيات للباحثين وكبر حجم مجتمع الدراسة فقد تقرر استخدام أسلوب العينة العشوائية الذي من خلاله تم توزيع استمارة على عينه مكونه من 40 فرداً من موظفي المؤسسة حيث تم استرجاع 34 استمارة قابله للتحليل.

<sup>1</sup> حيدوشي عاشور، محاضرات في الإحصاء الوصفي، جامعة ألكلي زلند أوحلاج البويرة، 2016، ص 06

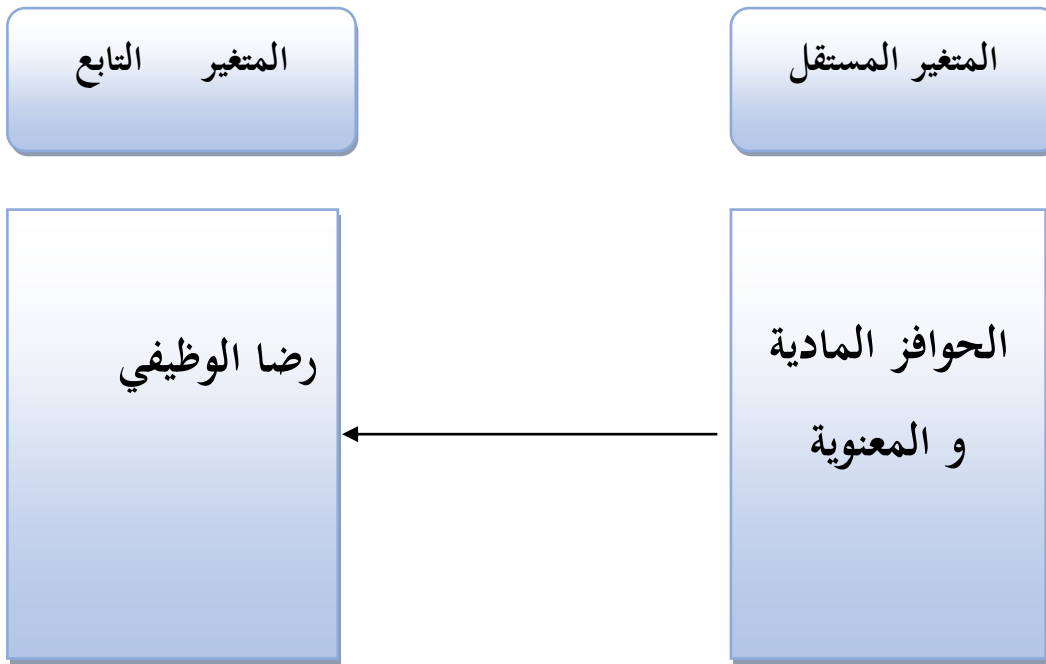
<sup>2</sup> جيلان جالطو، الإحصاء مع تمارين و مسائل محلولة، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2002، ص 05

ثالثا: متغيرات الدراسة:

**المتغير المستقل:** يتمثل هذا المتغير في الحوافز، حيث تم صياغة مجموعة من العبارات في الاستبانة لقياس هذا المتغير.

**المتغير التابع:** يتمثل هذا المتغير في الرضا الوظيفي، حيث تم اعتماد عناصر لقياس هذا المتغير وقد تم صياغة مجموعة من العبارات في الاستبانة لقياسه.

الشكل رقم (06): يوضح نموذج الدراسة المتبع



المصدر: من إعداد الطالبين

## المطلب الثاني: تصميم وصياغة مقابلة واستمارة البحث

## أولاً: المقابلة

- **تعريف المقابلة:** "هي أسلوب لتجميع البيانات والمعلومات اللازمة في الميدان وفي تبادل لفظي وجها لوجه بين القائم بالمقابلة والمستجوب بهدف الحصول على معلومات، دوافع سلوك معين، آراء أو اتجاهات في الماضي والحاضر أو توقع في المستقبل.<sup>1</sup>"

- **كيفية إجراء المقابلة:** لقد تم إجراء عدة مقابلات متكررة مع عدة موظفين في مصلحة الموارد البشرية وتم طرح عدة أسئلة فيما يخص موضوع الدراسة.

## ثانياً: تصميم الاستمارة.

**تعريف الاستمارة:** «هي قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات طابع رسمي يتم تحديدها وصياغتها وترتيبها وفق أسس علمية لخدمة الهدف من البحث.<sup>2</sup>»

قبل الشروع في أسئلة الاستبيان تم الاتصال أولاً بالمؤسسة سونلغاز للحصول على الموافقة لإجراء التريص الميداني بها، بعد الموافقة تم تقديم وثيقة تريص قصير المدى تم الحصول عليها من إدارة القسم ثم تم الموافقة عليها من طرف المسؤول في المؤسسة، وبعدها قمنا بتحديد أيام التريص التي دامت مدة شهرين حيث تم تقديم استبيان حول موضوع الدراسة، ثم تم توزيع الاستبيان على الموظفين بالمؤسسة وكانت هناك صعوبة في استرجاع الاستمارات من الموظفين.

## وتتكون الاستمارة من:

- **مقدمة:** قمنا فيها بتقديم فكره عن دراستنا توضيح الغرض منها، مع تأكيدنا بان المعلومات التي سوف تقدم سيتم التعامل معها بالسرية وهذا لغرض البحث العلمي فقط، وفي الأخير قدمنا شكر لكل من ساهم في التجاوب معنا.

<sup>1</sup>على لزعر، منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير، الطبعة الأولى، المعارف للطباعة، عناية الجزائر، 2012، ص200

<sup>2</sup>على لزعر، مرجع سابق ذكره، ص203.

- **المضمون:** تضمن مجموعه من الأسئلة تم توزيعها على ثلاثة محاور رئيسية.

**بيانات شخصية:** يحتوي على المعلومات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، الدخل، نوعية عقد العمل، الحالة العائلية) .

**المحور الأول:** ينقسم إلى بعدين حيث البعد الأول يتحدث عن الحوافر المادية ويحتوي على 08 أسئلة والبعد الثاني يتحدث عن الحوافر المعنوية ب 10 أسئلة حيث هذا المحور جاء فيه 18 سؤال.

**المحور الثاني:** يتحدث عن الرضا الوظيفي وجاء فيه 10 اسئلة

وقد تم صياغة أسئلة الاستبيان وفق المتغيرات الرئيسية للدراسة التي تم التطرق إليها في الجانب النظري مع مراعاة استخدام العبارات والكلمات السهلة والواضحة المتداولة، والتي هي في متناول جميع أفراد العينة مهما كان مستواهم العلمي والثقافي.

ولقد تم إعداد الاستمارة وفق الخطوات التالية:

✓ **تحديد المشكلة:** والمتمثلة في دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

تحديد متغيرات البحث: انطلاقا من النموذج المفترض للدراسة والذي يحدد متغير مستقل والمتغير التابع

✓ **تحديد طبيعة الأسئلة:** تم الاعتماد في هذه الاستمارة على نوعين من الأسئلة:

\* **أسئلة مغلقة:** لان طبيعة سؤال تكون بتحديد إجابات مستقلة حيث يختار المستجوب الإجابة الموافقة له

\* **أسئلة مغلقة على سلم ليكارت (Likert):** الخماسي في توزيع أوزان إجابات أفراد العينة، من اجل تحديد

درجه الموافقة، درجه التأثير الخ.

✓ **تحديد البيانات المطلوب جمعها وتحديد محتوى السؤال وشكل الإجابة المتوقعة لكل سؤال صياغة الأسئلة**

وتسلسلها .

✓ **التحقق من صياغة الأسئلة وتصحيح وتعديل ما يلزم.**

## المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

أولاً: اختيار مقياس الاستبانة: لقد تم اختيار ليكرت الخماسي لأنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء، وذلك نظراً لسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يتم فيه التعبير عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات التي تحتويها الاستبانة وفق خمسة درجات موضحة كمايلي:

## الجدول رقم (1): يوضح درجات مقياس ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

## ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية

لغرض تحقيق أهداف وفرضيات البحث تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS نسخة 19 وهو عبارة عن برنامج خاص يقوم بالتحليلات الإحصائية البسيطة منها والمعقدة. وقد استخدم في هذه الدراسة الوسائل الإحصائية التالية:

## • المدى

وقمنا بحساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت الخماسي (5-1=4)، حيث تمثل 4 عدد الفئات (من 1 إلى 2 تمثل الفئة الأولى، من 2 إلى 3 تمثل الفئة الثانية، من 3 إلى 4 تمثل الفئة الثالثة، من 4 إلى 5 تمثل الفئة الرابعة)، بينما تمثل 5 عدد الدرجات، وبحسب طول الفئة على النحو التالي:

طول الفئة(المدى) = عدد الفئات / عدد الدرجات

$$5/4=$$

$$0.8=$$

وهكذا يصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

## الجدول رقم (2): جدول التوزيع لسلم ليكارت

الفئة	{1.80-1}	{2.6-1.80}	{3.40-2.6}	{4.2-3.40}	{5-4.2}
درجة الموافقة	ضعيف جدا	ضعيف	متوسطة	قوي	قوي جدا

المصدر: من إعداد الطالبين

- **النسب المئوية:** وهذا لمعرفة نسبة مجتمع الدراسة اللذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبانة، وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد المجتمع.
- **المتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة متوسط إجابات المبحثن حول بحوث الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الحسابي الفرضي المقدر ب (03) لان التنقيط تراوح من (01) إلى (05)، وذلك ليساعدنا باتخاذ قرار دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس.
- **الانحراف المعياري:** وذلك لمعرفة مدى وجود فروق بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي.
- **معامل الارتباط:** لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة والمستقلة، حيث من خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرارا و عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.
- **معامل ألفا-كرونباخ:** وتم استخدامه للتأكد من ثبات فقرات الاستبانة.
- **اختبار t في حالة عينة واحدة T-test:** وذلك للتأكد من وجود دلالة إحصائية في إجابات الأفراد حول محاور وعبارات الاستبانة، وقياس مدى صحة فروض الدراسة.
- **اختبار F-test:** وذلك للتأكد من المعنوية الكلية للنموذج، أي ما إذا كان نموذج الانحدار معنوي أو غير معنوي.
- **اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أملا.

• **معامل التحديد المعدل:** وذلك لمعرفة مدى قدرة نظام الحوافز المادية والمعنوية على تفسير التغيرات التي

تحدث في الرضا الوظيفي أي نسبة التغيرات التي تحدث في الرضا الوظيفي وتعود إلى نظام الحوافز المادية والمعنوية ونشير هنا انه اعتمدنا معامل التحديد المعدل لأنه أكثر دقة من معامل التحديد.

**ثالثا: الاختبارات المتعلقة بأداة القياس:** بعد صياغة محاور وفقرات الاستبانة في شكلها الأولي تم إخضاعها

**1-صدق أداة الدراسة:**

الهدف من اختبار الصدق هو التأكد من أن أداة القياس (الاستبانة) صالحة للقياس، وان المحاور والفقرات التي تحتويها الاستبانة صالحة للحصول على البيانات المرغوبة.

**3-3-1-1- الصدق الظاهري**

وللتأكد من صدق الاستبانة تم عرضها في صورتها الأولية (الملحق رقم 1) على مجموعة من الأساتذة المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص في مجال علوم اقتصادية تخصص إدارة أعمال وذلك بغرض تقييمها وإبداء ملاحظاتهم وإعطاء آرائهم حول مضمون هذه الاستبانة، وقد أسفرت هذه الخطوة عن حذف بعض العبارات وتعديل واقتراح البعض الأخر، وهو ما نتج عنه الاستبانة في صورتها النهائية التي تم توزيعها على عينة الدراسة) انظر الملحق رقم 1).

وتم إجراء التعديلات على ضوء التوجيهات التي أبداها واتفق عليها المحكمون الآتية أسماؤهم:

- عابدي محمد السعيد

- صيد مریم

- بليلية ربيع

**2-اختبار الثبات :** للتحقق من درجة ثبات المقياس، وان الاستبانة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبيا قمنا

بتوزيع 40 استبانة على الإطارات السامية لمؤسسة سونلغاز - سوق أهراس-وبعد استرجاع 34 منها قمنا بإدخال البيانات في SPSS وباستعمال معامل ألفا- كرونباخ تبين أن مقياس الحوافز المادية والمعنوية يساوي 71% وان ثبات مقياس الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة يساوي 65.3% وان ثبات الاستبانة ككل يساوي 75.2% (كما يوضحه الجدول الموالي)، وهي نسب أعلى من النسبة المقبولة إحصائيا 60% ، وبذلك يكمن

الاستعانة بالاستبانة للحصول على بيانات صحيحة (انظر الملحق رقم 03)

## جدول رقم (3): قيمة معامل الثبات لمحاور الدراسة

عنوان المحور	الحوافز المادية والمعنوية	الرضا الوظيفي	للدراصة ككل
معامل الثبات(الفا-كرونباخ)	0.714	0.653	0.752

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

ثالثا: إجراءات توزيع الاستبانة وجمعها: بعد كل الإجراءات السابقة التي قمنا بها للتأكد من مدى صلاحية استعمال الاستبانة، قمنا بتوزيع الاستبانة على جميع الإطارات في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس حيث أنهم طلبوا مهلة للإجابة على عبارات الاستبانة، ثم بعد ذلك استلمنا جميع الاستمارات.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة وبيانات اختبار الفرضيات

## المطلب الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

يتضمن الجزء الأول من الاستبانة بيانات موضوعية، نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية وسيتم التطرق لها وتحليلها (انظر الملحق رقم 04).

## 3-1-1- تحليل خصائص مجتمع الدراسة على أساس الجنس

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة على أساس الجنس

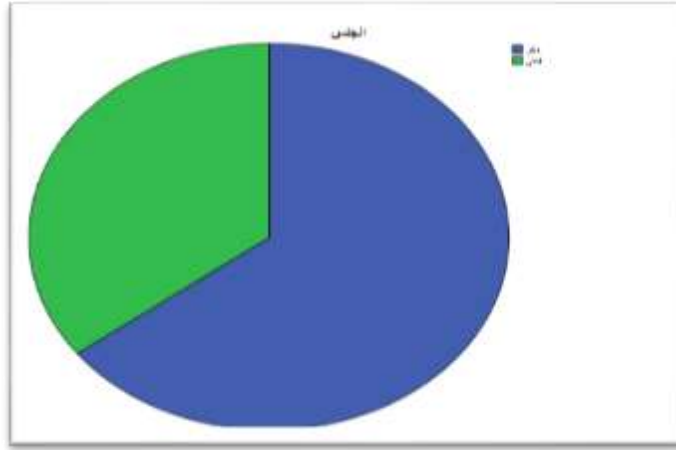
جدول رقم (4): خصائص المجتمع حسب الجنس

التكرار النسبي %	التكرار		
64.7%	22	ذكر	الجنس
35.5%	12	أنثى	
100%	34	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يتضح من الجدول رقم (4) أن عدد الذكور بالمؤسسة مرتفع قليلا مقارنة بعدد الإناث، فمن المجموع الكلي 34 فردا استفادوا من التوظيف نجد ما نسبته 64.7% من الذكور وهو ما يعادل 22 شخص، مقابل ما نسبته 35.5% من الإناث وهو ما يعادل 12 شخص. ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن أكثر عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تحتاج لتكوين خاص لا يتوفر على إناث بنسبة كبيرة

## الشكل رقم (07): خصائص المجتمع حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

## 3-1-2- تحليل خصائص المجتمع على أساس السن

إن تحليل مجتمع الدراسة على أساس السن يتطلب تحديد فئات السن التي ينتمي إليها مجتمع الدراسة

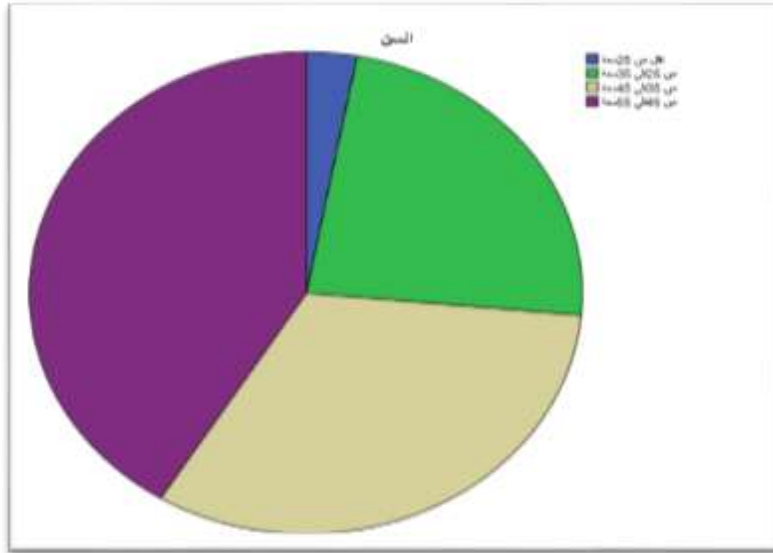
## الجدول رقم (5): خصائص المجتمع حسب السن

العمر	التكرار	التكرار النسبي %
أقل من 25 سنة	1	2.9%
من 25 إلى 35 سنة	8	23.5%
من 35 إلى 45 سنة	11	32.4%
من 45 إلى 50 سنة	14	41.2%
أكثر من 50 سنة	0	0%
المجموع	34	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من الشواهد الكمية المبيّنة في الجدول رقم (5) نلاحظ أن عدد الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 45 إلى 50 سنة يمثلون أكبر نسبة حيث قدرت ب 41.2% وهو ما يعادل 14 شخص، ثم تليها الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة حيث قدرت نسبتها ب 32.4% وهو ما يعادل 11 شخص، ثم تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة حيث قدرت نسبتها ب 23.5% وهو ما يعادل 8 أشخاص، ثم تليها نسبة الأفراد الذين ينتمون للفئة العمرية الأقل من 25 سنة بنسبة 2.9% وهو ما يعادل شخص واحد في حين نسجل انعدام كلي للأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة. ومن خلال تحليل الفئات العمرية لعينة الدراسة نستنتج أن فئة الشباب احتلت النسبة الأكبر هذا ما يدل على أن فئة الكهولة هي سند والمرجع للخبرة التي تمتلكها المؤسسة لمواجهة التحديات، أما بالنسبة لفئة الشباب فهي قادرة على القيام بالأعمال بالإضافة إلى الاستيعاب الجيد.

### الشكل رقم (08): خصائص المجتمع حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

### 3-1-3- تحليل خصائص المجتمع على أساس المستوى التعليمي

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

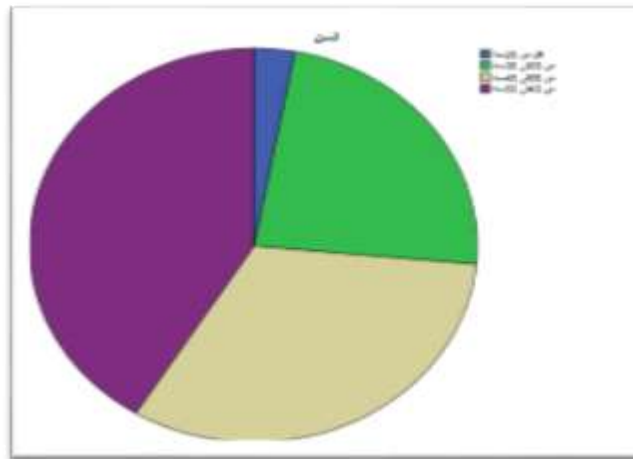
## الجدول رقم (6): خصائص المجتمع حسب المستوى التعليمي

التكرار	التكرار النسبي %		
2	5.9%	متوسط	المستوى التعليمي
8	23.5%	ثانوي	
24	70.6%	جامعي	
0	0%	ابتدائي	
34	100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يبين الجدول رقم (6) أن نسبة الأفراد الحاملين للشهادة الجامعية يمثلون أكبر نسبة قدرت بـ 70.6% وهو ما يمثل أكثر من نصف العدد الإجمالي للأفراد وهو ما يعادل 24 شخص، ثم تليها نسبة الأفراد الحاملين لشهادة تعليم ثانوي بنسبة 23.5% وهو ما يعادل 8 أشخاص، ثم تليها نسبة الأفراد الحاملين لشهادة تعليم المتوسط بنسبة 5.9% وهو ما يعادل شخصين بينما نلاحظ انعدام كلي للأفراد الحاملين لشهادة تعليم ابتدائي.

## الشكل رقم (09): خصائص المجتمع حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

## 3-1-4- تحليل خصائص المجتمع حسب الخبرة المهنية

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية

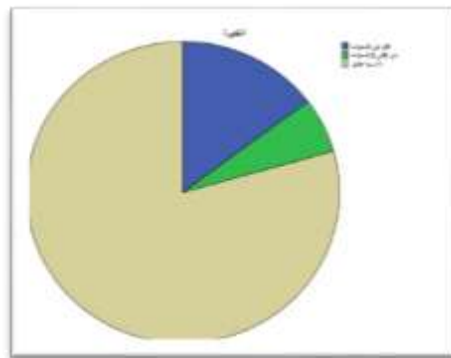
الجدول رقم (7): خصائص المجتمع حسب الخبرة المهنية

التكرار	التكرار النسبي %		
5	14.7%	اقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
2	5.9%	من 6 الى 10 سنوات	
27	79.4%	11 سنة فاكثر	
34	100%	المجموع	

المصدر: من إعدادا لطالبيين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

استنادا للجدول رقم (7) نلاحظ أن عدد الأشخاص اللذين لديهم اقدمية في العمل 11 سنة فأكثر مرتفع جدا تمثل أكثر من النصف حيث بلغت نسبتها 79.4% وهو ما يعادل 27 شخص، ثم تليها الفئة الأقل من 5 سنوات ب 14.7% وهو ما يمثل 5 أشخاص، فيحين نسجل اقل نسبة لدى الأشخاص اللذين لديهم اقدمية في العمل من 6 الى 10 سنوات حيث قدرت ب 5.9% وهو ما يمثل شخصين فقط. وهذا دلالة على ان المؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على خبرة موظفيها في العمل، كما أنها قليلا ما تقوم باستقطاب وتوظيف عمال جدد.

الشكل رقم (10): خصائص المجتمع حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

## 3-1-4- تحليل خصائص المجتمع على أساس عقد العمل

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب طبيعة عقد العمل

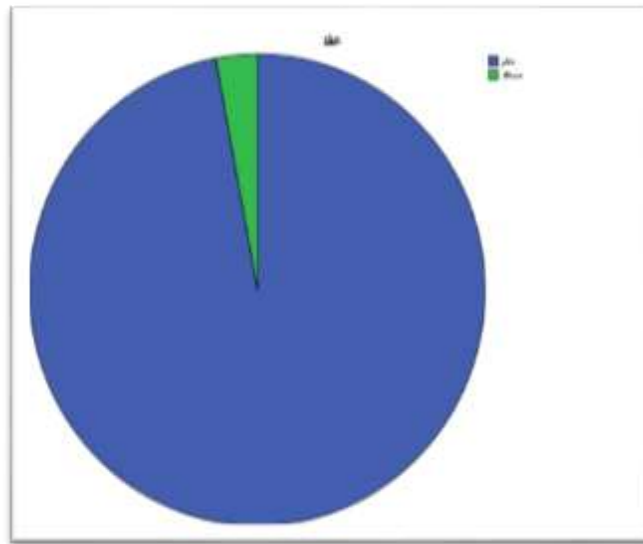
الجدول رقم (8): خصائص المجتمع حسب طبيعة عقد العمل

التكرار	التكرار النسبي %		
33	97.1%	دائم	طبيعة عقد العمل
1	2.9%	مؤقت	
34	100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يبين الجدول رقم (8) أن نسبة الأفراد يداولون عملهم بصفة دائمة يمثلون أكبر نسبة قدرت بـ 97.1% وهو ما يعادل 33 شخص، في حين نسجل اقل نسبة لدى الأفراد يداولون عملهم بصفة متعاقدة بنسبة 2.9% وهو ما يعادل شخص واحد.

الشكل رقم (11): خصائص المجتمع حسب طبيعة عقد العمل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

## 3-1-5- تحليل خصائص المجتمع على أساس الحالة العائلية

يبين الجدول أدناه توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة العائلية

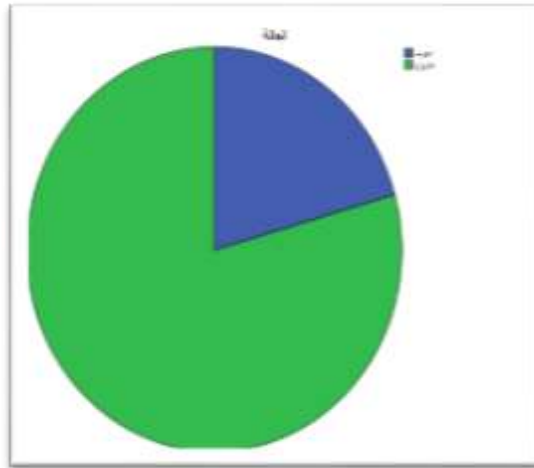
الجدول رقم (9): خصائص المجتمع حسب الحالة العائلية

التكرار	التكرار النسبي %		
27	79.4%	متزوج	الحالة العائلية
7	20.6%	أعزب	
34	100%	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (9) يتضح أنما نسبته 79.4% من إجمالي أفراد مجتمع الدراسة متزوجة وهو ما يمثل أكثر من النصف أي 27 شخص، في حين نسجل اقل نسبة لدى الأفراد الغير متزوجين حيث قدرت ب 20.60% وهو ما يعادل 7 أشخاص، هذه النتائج تعبير صادق وموافق للبيانات المتعلقة بالسن وبما أن اغلب عمال المؤسسة متزوجين فهذا لنيؤثر على نوع احتياجاتهم.

الشكل رقم (12): خصائص المجتمع حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

## 3-1-4- تحليل خصائص المجتمع على أساس الدخل

إن تحليل مجتمع الدراسة على أساس الدخل يتطلب تحديد فئات الدخل التي يمكن أن ينتمي إليها مجتمع الدراسة

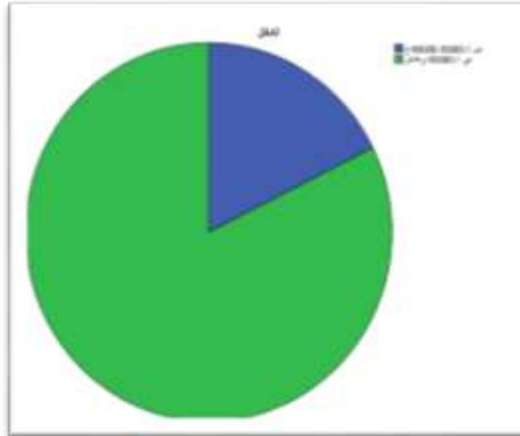
الجدول رقم (10): خصائص المجتمع حسب الدخل

التكرار النسبي %	التكرار	الدخل
0%	0	من 0 دج الى 30000 دج
17.6%	6	من 30000.1 دج الى 50000 دج
82.4%	28	من 50000.1 دج فما أكثر
100%	34	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (10) نلاحظ أن عدد الأشخاص اللذين مدخولهم الشهري أكثر من 50000.1 دج يمثلون أكبر نسبة حيث قدرت ب 82.4% وهو ما يمثل 28 شخص، ثم يليهم عدد الأشخاص اللذين مدخولهم الشهري من 30000.1 الى 50000 دج حيث قدرت نسبتهم ب 17.6% وهو ما يعادل 6 أشخاص، في حين نسجل انعدام كلي لدى الأشخاص اللذين مدخولهم الشهري من 0 الى 30000 دج وهذا يدل على أن رواتب الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة جيدة للغاية.

الشكل رقم (13): خصائص المجتمع حسب الدخل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

## المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تهدف من خلال هذا المبحث إلى استعراض بيانات ونتائج الدراسة الميدانية على شكل جداول بعد معالجتها عن طريق برنامج SPSS، نسخة 19 تم نقوم بمناقشتها وتحليلها وبعد ذلك نقوم باختبار الفرضيات الدراسة لمعرفة مدى تحققها من عدمه ثم في الأخير نستعرض النتائج العامة للدراسة وتقديم مجموعة من الاقتراحات.

أولاً: عرض وتحليل إجابات المجتمع الخاصة بمحاور الدراسة: لتحليل البيانات تم استخدام اختبار T، وهذا لمعرفة ما إذا كانت درجة الموافقة تزيد أو تنقص عن الدرجة المتوسطة، حيث سنقوم بداية بتحديد المتوسط الحسابي للفقرة والمجال الذي ينتمي إليها المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض وتم حساب قيمة معامل الانحراف المعياري في كل فقرة لمعرفة إذا كانت إجابات الأفراد مشتتة أم لا (انظر الملحق رقم 05).

- عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمحور الأول (الحوافز المادية والمعنوية): تم تحليل بيانات إجابة الباحثين المتعلقة بالمحور الأول من الاستبانة في المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ام لا وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض. والنتائج مبينة في الجدول رقم (15) والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات المحور الأول.

✓ عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الأول الحوافز المادية:

جدول رقم(11): تحليل فقرات البعد الأول (الحوافز المادية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
1	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول	3.50	0.788	قوية
2	العلاوات والمنح التي أتقاضاها على الزوجة والأبناء مقبولة	3.38	0.954	متوسطة
3	توفر مؤسسة سونلغاز وسائل المواصلات للعمال.	3.50	0.826	قوية
4	توفر المؤسسة نظام العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين	3.47	0.748	قوية

			على إنجاز الأعمال بكفاءة	
5	تقدم المؤسسة أجورا إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل	3.50	0.862	قوية
6	حرص المؤسسة على التأمين الصحي والمعاشات يدفعني للتمسك بالعمل	3.76	0.819	قوية
7	تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب	3.82	0.758	قوية
8	تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردودية أداء العاملين	3.88	0.686	قوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

- 1- في الفقرة رقم (08): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.88** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تسعى المؤسسة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردودية أداء العاملين» قوية، بانحراف معياري قدره 0.686.
- 2- في الفقرة رقم (07): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.82** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تعطي المؤسسة إجازات بدون قطع الراتب» قوية، بانحراف معياري قدره 0.758.
- 3- في الفقرة رقم (06): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.76** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «حرص المؤسسة على التأمين الصحي والمعاشات يدفعني للتمسك بالعمل» قوية، بانحراف معياري قدره 0.819.
- 4- في الفقرة رقم (01): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.50** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع الجهد المبذول» قوية، بانحراف معياري قدره 0.788.

5- في الفقرة رقم (03): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.50** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «توفر مؤسسة سونلغاز وسائل المواصلات للعمال» قوية، بانحراف معياري قدره 0.826.

6- في الفقرة رقم (05): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.50** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تقدم المؤسسة أجورا إضافية للعاملين عند تكليفهم بمهام خارج الدوام الرسمي للحفاظ على جودة العمل» قوية، بانحراف معياري قدره 0.862.

7- في الفقرة رقم (04): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.47** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تتوفر المؤسسة نظام العلاوات الاستثنائية لتشجيع الموظفين على إنجاز الأعمال بكفاءة» قوية، بانحراف معياري قدره 0.748.

8- في الفقرة رقم (02): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.38** وهو ينتمي إلى المجال {2.6-3.4} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «العلاوات والمنح التي أتقاضيها على الزوجة والأبناء مقبولة» متوسطة، بانحراف معياري قدره 0.954.

✓ عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالبعد الثاني الحوافز المعنوية:

جدول رقم(12): تحليل فقرات البعد الثاني (الحوافز المعنوية)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
9	يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي	3.76	0.654	قوية
10	تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين للعمل بكفاءة	3.91	0.570	قوية
11	العمل الذي أؤديه يشعري باحترامي لذاتي	3.97	0.627	قوية
12	تولى المؤسسة أهمية الجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية	3.88	0.686	قوية

13	يهتم المدير كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد	4.06	0.736	قوية
14	عملي في المؤسسة يساعدني على البروز في المجتمع	3.94	0.736	قوية
15	يتم ترشيح العمال المتميزين في المؤسسة للدورات التدريبية	3.82	0.576	قوية
16	تعمل سياسة التهديد على الالتزام بالعمل أكثر	3.97	0.521	قوية
17	يتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	4.15	0.558	قوية
18	يساهم التوبيخ في الرفع من الدافعية في العمل	3.85	0.925	قوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

- 1- في الفقرة رقم (17): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **4.15** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تتاح للعاملين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار» قوية، بانحراف معياري قدره 0.558.
- 2- في الفقرة رقم (13): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **4.94** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «ويهتم المدير كثيرا بتقديم عبارات المدح والشكر للموظفين على أدائهم الجيد» قوية، بانحراف معياري قدره 0.736.
- 3- في الفقرة رقم (11): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.97** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «العمل الذي أؤديه يشعرنني باحترامي لذاتي» قوية، بانحراف معياري قدره 0.627.
- 4- في الفقرة رقم (16): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.97** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تعمل سياسة التهديد على الالتزام بالعمل أكثر» قوية، بانحراف معياري قدره 0.521.

5- في الفقرة رقم (14): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.94** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «عملي في المؤسسة يساعدني على البروز في المجتمع» قوية، بانحراف معياري قدره 0.736.

6- في الفقرة رقم (10): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.91** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تقدم المؤسسة شهادات التقدير للمستحقين لتشجيع الموظفين للعمل بكفاءة» قوية، بانحراف معياري قدره 0.750.

7- في الفقرة رقم (12): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.88** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تولى المؤسسة اهمية الجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية» قوية، بانحراف معياري قدره 0.686.

8- في الفقرة رقم (18): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.85** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «يساهم التوزيع في الرفع من الدافعية في العمل» قوية، بانحراف معياري قدره 0.925.

9- في الفقرة رقم (15): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.82** وهو ينتمي إلى المجال {2.6-3.4} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «ا يتم ترشيح العمال المتميزين في المؤسسة للدورات التدريبية» قوية، بانحراف معياري قدره 0.576.

10- في الفقرة رقم (9): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.76** وهو ينتمي إلى المجال {2.6-3.4} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «يشعر العاملون في المؤسسة بالاستقرار والأمن الوظيفي» قوية، بانحراف معياري قدره 0.654.

عرض وتحليل إجابات مجتمع الدراسة حول الفقرات الخاصة بالمحور الثاني (الرضا الوظيفي): تم تحليل بيانات إجابة الباحثين المتعلقة بالمحور الثاني من الاستبانة في المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت نتائج متوسط درجة الاستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 ام لا وتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة درجة القبول أو الرفض. والنتائج مبينة في الجدول رقم (17) والذي يبين آراء مجتمع الدراسة حول فقرات المحور الثالث

## جدول رقم (13): تحليل فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
19	اشعر بالرضا في وظيفتي	3.97	0.521	قوية
20	سعادتي خلال وقت عملي أكثر منها خلال وقت فراغي	3.91	0.570	قوية
21	العمل اليومي الذي أمارسه يساعدني في اكتساب الخبرات والتقدم الوظيفي	4.00	0.426	قوية
22	يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به	4.00	0.550	قوية
23	الحوافز الحالية تتناسب مع مسؤوليات العمل	3.97	0.577	قوية
24	يتسم جو العمل الذي أعمل فيه بالتعاون	3.97	0.460	قوية
25	تتصف علاقاتي مع رئيسي بالتقدير والاحترام	4.06	0.348	متوسطة
26	لدي شعور بالرضا عن الحوافز التي احصل عليها	4.06	0.422	قوية
27	أحصل على راتي دوما في أجاله	4.06	0.343	قوية
28	تتوافر ظروف عمل مناسبة تكييف-إضاءة-نظافة-تهوية في المؤسسة التي اعمل بها	4.12	0.478	قوية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

- 1- في الفقرة رقم (22): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي 4.12 وهو ينتمي إلى المجال {3.4- 4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تتوافر ظروف عمل مناسبة تكييف-إضاءة-نظافة-تهوية في المؤسسة التي اعمل بها» قوية, بانحراف معياري قدره 0.478.

2- في الفقرة رقم (25): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **4.06** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «تتصف علاقتي مع رئيسي بالتقدير والاحترام» قوية، بانحراف معياري قدره 0.348.

3- في الفقرة رقم (26): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **4.06** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «لدي شعور بالرضا عن الحوافز التي احصل عليها» قوية، بانحراف معياري قدره 0.422.

4- في الفقرة رقم (27): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **4.06** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «أحصل على راتي دوما في أجاله» قوية، بانحراف معياري قدره 0.343.

5- في الفقرة رقم (21): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **4** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «العمل اليومي الذي أمارسه يساعدني في اكتساب الخبرات والتقدم الوظيفي» قوية، بانحراف معياري قدره 0.426.

6- في الفقرة رقم (22): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **4** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «يتناسب الأجر الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به» قوية، بانحراف معياري قدره 0.550.

7- في الفقرة رقم (23): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.97** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «الحوافز الحالية تتناسب مع مسؤوليات العمل» قوية، بانحراف معياري قدره 0.577.

8- في الفقرة رقم (24): بملاحظة المتوسط الحسابي للفقرة نجد انه يساوي **3.97** وهو ينتمي إلى المجال {3.4-4.2} وبالتالي كانت درجة الموافقة للعبارة «يتسم جو العمل الذي أعمل فيه بالتعاون» قوية، بانحراف معياري قدره 0.460.

## اختبار فرضيات الدراسة:

قبل التطرق لاختبار الفرضيات لابد من إجراء بعض الاختبارات للتأكد من ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك كما يلي:

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجراف-سمرنوف) : لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً انظر الملحق رقم (06).

## ✓ الفروض الإحصائية:

\*الفرض العدمي  $H_0$ : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

\*الفرض البديل  $H_1$ : البيانات تتبع التوزيع الغير طبيعي.

\*تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

## الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي

عنوان الدراسة	قيمة Z	القيمة الاحتمالية
دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس	0.102	0.200

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS.

ويوضح الجدول رقم نتائج اختبار التوزيع الطبيعي حيث أن القيمة الاحتمالية للدراسة أكبر من 0.05، ولأن sig0.05، فهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات المعملية.

## نموذج الانحدار البسيط:

قبل أن نقوم بتطبيق نموذج الانحدار، يجب أن نتأكد من توفر الشروط التي تسمح لنا بتطبيقه على نموذج دراستنا.

- المعنوية الكلية للنموذج: (F-test):

✓ الفروض الإحصائية:

\*الفرض العدمي  $H_0$ : نموذج الانحدار غير معنوي.

\*الفرض البديل  $H_1$ : نموذج الانحدار معنوي.

\*تشير نتائج الدراسة الميدانية إلى:

جدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المتغير المستقل	المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطة المربعات	قيمة F	مستوى المعنية
الرضا الوظيفي	الحوافز المادية والمعنوية	الانحدار	0.165	1	0.165	6.19	0.003 <sup>a</sup>
		البواقي	1.650	32	0.266	8	
		المجموع	1.815	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يقدم الجدول السابق اختبارا لمدى صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة، حيث بينت النتائج أن القيمة الاحتمالية اقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، كما أن قيمة F المحسوبة (0.003) اقل من مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  و نقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يظهر خطية العلاقة بين المتغيرات وبهذا فرض تحليل الانحدار والخاص بخطية العلاقة قد تحقق، وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات.

وهذا ما يمكننا من الانتقال إلى اختبار الفرضيات. وعليه نقوم باختبار الفرضيات باستعمال اختبار للعينة الواحدة (T-test)، وبهذا بالاعتماد على قاعدة القرار التالية:

✓ إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أكبر من قيمة  $t$  الجدولية نقبل الفرضية (H1) وبالتالي الفرضية البديلة (Ho) مرفوضة.

✓ إذا كانت قيمة  $t$  المحسوبة أصغر من قيمة  $t$  الجدولية نرفض الفرضية (H1) وبالتالي الفرضية البديلة (Ho) مقبولة.

او بالاعتماد على قيمة (sig):

✓ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أصغر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نقبل الفرضية (H1).

✓ إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار T للعينة الواحدة أكبر من مستوى الدلالة (sig) المعتمد (0.05) نرفض الفرضية (H1).

اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة:

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية وأسلوب الانحدار، سيتم اختبار الفرضيات الفرعية أولاً، ثم بعد ذلك الإجابة على الفرضية الرئيسية.

- اختبار الفرضيات الفرعية:

\* اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية

ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ Ho : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

## الجدول رقم (16): اختبار T-test للفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولة	مستوى الدلالة	الحكم على الفرضية
الأولى	3.602	0.506	6.463	2.042	0.000	نقبل الفرضية البديلة H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPS

✓ من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول علاقة الارتباط بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي بلغ 3.602، وبانحراف معياري 0.506 أي بدرجة قوية وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (03)، ومستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.000 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، و T المحسوبة تساوي 7.418 وهي أكبر من T الجدولة التي تساوي 2.042 ومنه و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في هذه الحالة نرفض الفرضية البديلة  $H_0$  التي مفادها "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05" ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05" (انظر الملحق رقم 07).

\*اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓  $H_0$ : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -

سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

✓  $H_1$ : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز -

سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

## الجدول رقم (17): اختبار T-test للفرضية الفرعية الثانية

الفرضية الفرعية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولة	مستوى الدلالة	الحكم على الفرضية
الثانية	3.932	0.324	16.755	2.042	0.000	نقبل الفرضية البديلة H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPS

✓ من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول علاقة الارتباط بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي بلغ 3.932، وانحراف معياري 0.324 أي بدرجة قوية وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (03)، ومستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.000 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، و T المحسوبة تساوي 16.755 وهي أكبر من T الجدولة التي تساوي 2.042 ومنه و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط قوية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في هذه الحالة نرفض الفرضية البديلة Ho التي مفادها "لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05" ونقبل الفرضية البديلة H1 التي مفادها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05" (انظر الملحق رقم 07).

\*اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على انه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس. وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (أنظر الملحق رقم 07) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ Ho : لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1 : يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

## الجدول رقم (18): نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثالثة

		معامل الارتباط r		0.751	
		معامل التحديد r <sup>2</sup>		0.564	
قيمة (f) = 12.181 القيمة الاحتمالية = 0.000 عند $\alpha = 0.05$					
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		معنوية (t)
	B	Seb	بيتا	قيمة (t)	
الثابت	4.128	0.277		14.912	0.000
الحوافز المادية	1.032	0.076	0.175	8.426	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت قيمتها 0.564 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الحوافز المادية) في سلوك المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة 63.6% وأن باقي النسبة والمقدرة ب 31.3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الحوافز المادية , وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.751 وهو يعبر عن ارتباط قوي جد والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجب كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (الحوافز المادية) 1.032 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائياً، وقد ظهرت مستوى المعنوية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 4.128 بمستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائياً وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة H1 والتي تنص على:

✓ يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق

اهراس عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 4.128 + 1.032 X$$

تبين المعادلة ان كل تغير في الحوافز المادية بوحدة واحدة يقابله تغير في الرضا الوظيفي بمقدار 1.032

\*اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة: تنص الفرضية على انه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس. وسيتم اختبار هذه الفرضية باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (أنظر الملحق رقم 07) ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

✓ Ho : لا يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق اهراس عند مستوى دلالة 0.05

✓ H1 : يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز - سوق اهراس عند مستوى دلالة 0.05 الجدول رقم (19) : نتائج تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة

		معامل الارتباط r		0.608		
		معامل التحديد r <sup>2</sup>		0.370		
قيمة (f) = 18.772 القيمة الاحتمالية = 0.000 عند α = 0.05						
المتغير	معاملات غير موحدة		معاملات موحدة		قيمة (t)	معنوية (t)
	B	SeB	بيتا			
الثابت	2.283	0.400			5.705	0.000
الحوافز المعنوية	0.440	0.101	0.608		4.333	0.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

يظهر من الجدول السابق أن القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار والمتمثلة في معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغت قيمتها 0.370 وهو يشير إلى مساهمة المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في سلوك المتغير التابع (الرضا الوظيفي) بنسبة

37.7% وأن باقي النسبة والمقدرة ب 62.3% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى غير الحوافز المعنوية , وبلغ معامل الارتباط (r) القيمة 0.608 وهو يعبر عن ارتباط جيد والعلاقة بين المتغيرين طردية لان قيمة معامل الارتباط موجبة كما تشير قيمة f التي ظهرت معنوية بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين.

في حين بلغت قيمة معلمة الميل (معامل الانحدار) والتي تمثل معامل المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) 0.440 مما يشير إلى العلاقة الايجابية بين المتغيرين إحصائيا، وقد ظهرت مستوى المعنية 0.000 وهي أصغر من 0.05 مما يشير إلى معنوية الميل، أما بالنسبة إلى معلمة التقاطع (الحد الثابت) فقد بلغت 2.283 بمستوى معنية 0.000 وهي أقل من 0.05 ما يشير إلى معنويتها إحصائيا، وبالتالي مما سبق في التحليل لنتائج الاختبار التي يفرضها الجدول يؤدي بنا إلى قبول الفرضية الفرعية الرابعة H1 والتي تنص على:

يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز-سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05

وبذلك نموذج الانحدار البسيط يكون وفق الشكل التالي:

$$Y = 2.283 + 0.440 X$$

تبين المعادلة أن كل تغير في الحوافز المعنوية بوحدة واحدة يقابله تغير في الرضا الوظيفي بمقدار 0.440

\*اختبار الفرضية الرئيسية

ويمكن كتابة الفرضية على الشكل التالي:

Ho : لا يوجد التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05 ✓

H1 : يوجد التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05 ✓

## الجدول رقم 20: اختبار T-test للفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	T الجدولة	مستوى الدلالة	الحكم على الفرضية
الرئيسية	3.785	0.303	15.105	2.042	0.000	نقبل الفرضية البديلة H1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

✓ من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول وجود التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس بلغ 3.785، وبانحراف معياري 0.303 أي بدرجة قوية وهذا يدل على أن المتوسط الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي (03)، ومستوى الدلالة المحسوب يساوي 0.000 وهو اصغر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 و T المحسوبة تساوي 15.105 وهي أكبر من T الجدولة التي تساوي 2.042 ومنه وفي هذه الحالة نرفض الفرضية البديلة  $H_0$  التي مفادها "لا يوجد التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05" ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي مفادها "يوجد التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05" (انظر الملحق رقم 07).

## المطلب الثالث: أثر السمات الشخصية لعينة الدراسة

تم استخدام اختبار "تحليل التباين الأحادي Anova (انظر الملحق رقم 08)، لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة حول "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس" تعزى إلى العوامل الوصفية عند مستوى دلالة  $\alpha=0.05$  (انظر الملحق رقم 08) أي سنقوم من خلال هذا المطلب باختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.

## 4-2-1- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الجنس:

جدول رقم (21): نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير الجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع					
داخل المجموعات	3.798	18	0.211	0.798	0.679
المحاور					
بين المجموعات	3.967	15	0.264		
المجموع	7.765	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.679 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير الجنس عند مستوى دلالة 0.05

## 4-2-2- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير السن :

جدول رقم (22): نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع					
داخل المجموعات	12.163	18	0.676	0.758	0.715
المحاور					
بين المجموعات	13.367	15	0.891		
المجموع	25.529	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.715 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير السن عند مستوى دلالة 0.05.

#### 4-2-3- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (23): نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
داخل المجموعات	5.298	18	0.294	0.683	0.782
بين المجموعات	6.467	15	0.431		
المجموع	11.765	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.782 وهي أصغر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير المستوى التعليمي عند مستوى دلالة 0.05.

#### 4-2-4- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة:

جدول رقم (24): نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
داخل المجموعات	10.598	18	0.589	1.232	0.345
بين المجموعات	7.167	15	0.478		
المجموع	17.765	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.345 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير الخبرة عند مستوى دلالة 0.05.

#### 4-2-5- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير طبيعة عقد العمل :

جدول رقم (25): نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير طبيعة عقد العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
داخل المجموعات	0.171	18	0.009	0.178	0.879
بين المجموعات	0.800	15	0.053		
المجموع	0.971	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.879 وهي أصغر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير طبيعة عقد العمل عند مستوى دلالة 0.05.

#### 4-2-6- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير لحالة العائلية:

جدول رقم (26): نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير الحالة العائلية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
داخل المجموعات	3.092	18	0.172	1.045	0.471
بين المجموعات	2.467	15	0.164		
المجموع	5.559	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.471 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير الحالة العائلية عند مستوى دلالة 0.05.

#### 4-2-7- اختبار الفروق بالنسبة لمتغير مستوى الدخل :

جدول رقم (27): نتائج اختبار الفروق بين آراء الباحثين بالنسبة لمتغير مستوى الدخل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	القيمة الاحتمالية
جميع	2.808	18	0.156	1.097	0.433
المحاور	2.133	15	0.142		
المجموع	4.941	33			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد مجتمع الدراسة ونظام SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لجميع المحاور تساوي 0.433 وهي أكبر من 0.05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مفردات مجتمع الدراسة يعزى لمتغير مستوى الدخل عند مستوى دلالة 0.05.

## خلاصة الفصل

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عند تطبيقه ميدانياً، حيث قمنا في هذا الفصل بتوزيع أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على مجتمع الدراسة في مؤسسة سونلغاز - سوق أهراس - وباستعمال البرنامج الإحصائي SPSS وباستعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية تم تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

الخاتمة

### الخاتمة

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

#### ● نتائج الدراسة التطبيقية

- اتضح أن مؤسسة الكهرباء والغاز سونلغاز محل الدراسة تولي اهتماما كبيرا بالحوافز والعمل بها.
- تقوم الإدارة بالتحسين المستمر في نظام الحوافز المعمول به لمواكبة تطلعات موظفيها.
- أساليب في المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز متنوعة منها المادية والمعنوية.
- أغلبية عاملي هذه المؤسسة ذوي مستوى عالي وتكوينات متنوعة.
- نظام الترقية المنتهج في المؤسسة حسب الأقدمية والكفاءات.
- الأفراد راضين عن منصب عملهم.
- أغلب العاملين راضيين عن أجورهم.
- تتباين نسبة الرضا الوظيفي بين العمال.
- المستوى العام للرضا الوظيفي للعاملين متوسط.
- الأفراد راضون عن ساعات العمل والعلاقات التي تجمعهم بالرؤساء والزملاء وكذلك نمط الإشراف.
- التحفيز يمنح في الشركة حسب معيار الأداء والكفاءة والجهد المبذول.

### • نتائج اختبار الفرضيات:

حيث تم إثبات انه:

- يوجد التحفيز المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز- سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05 بصفة عامة، و هو ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الأولى.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية و المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05. و هو ما نص عليه الفرضية الرئيسية الثانية.
- يوجد اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز- سوق أهراس عند مستوى دلالة 0.05. و هو ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الثالثة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ايجابيات أفراد العينة حول اثر الحوافز على الرضا الوظيفي تعزى للمغيرات الوصفية عند مستوى دلالة 0.05. و هو ما نصت عليه الفرضية الرئيسية الرابعة.

### • التوصيات الاقتراحات

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة التحفيز والرضا الوظيفي في شركة الكهرباء والغاز سونلغاز نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية أو محاولة إدراجها ضمن تسيير الموارد البشرية كونها تمتاز بالتغيير والتعقيد ومن أجل تفعيل التحفيز والرضا الوظيفي، وتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي:

- احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين.
- الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات وانشغالات العاملين.
- الربط بين التحفيز والمكافآت والسلوك والأداء.
- الاعتراف بالعامل من خلال تلبية طموحاته وحاجاته ورغباته.
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي والتجديد والاستمرار فيه.
- إعطاء الفرص للعاملين للتطوير من خلال الترقيات.
- قياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه.

● آفاق الدراسة

من خلال دراستنا، تم اقتراح بعض المواضيع التي لها عالقة بموضوع البحث والتي يمكن التطرق إليها في المستقبل:

- علاقة التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المنظمة.
- واقع نظام الحوافز في المؤسسات الجزائرية.
- أثر الرضا الوظيفي على إنتاجية الموظفين.
- أثر التحفيز على الإبداع والابتكار في المنظمة.



# قائمة المراجع

• أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب بالعربية

1. ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، الد05، ط 4، 2005؛
2. أحمد جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009؛
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002؛
4. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور التنظيمي، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003؛
5. -جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، ترفاعي محمد رفاعي إسماعيل، علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، ط1، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004؛
6. جيلالين جالطو، الإحصاء مع تمارين و مسائل محلولة، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2002؛
7. حكيم العربي، يزيد منقالتى، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البيترول المميع، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند ولحاج البويرة، 2014؛
8. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004؛
9. حيدوشي عاشور، محاضرات في الإحصاء الوصفي، جامعة أكلي زلند أوحلاج البويرة؛
10. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة اولى، عمان، اردن، 2007؛
11. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 2002؛
12. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004؛
13. زيد عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012؛

14. سالم تيسير الشرايدة، أطر نظرية وتطبيقات عملية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008 ؛
15. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، الطبعة اولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009؛
16. سامر مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008 ؛
17. سامع أحمد رفعت عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياسي، دار شتات للنشر والبرمجيات ، القاهرة، مصر، 2011؛
18. سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، الطبعة اولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ؛
19. سهيلة محمد عباس ،علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007؛
20. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ،.
21. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، دار مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، ط 2 ، 1998،
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز بن سلطان العنقري، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرون، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015؛
23. على لزعر، منهجية لطلبة الاقتصاد والتجارة والتسيير، الطبعة الأولى، المعارف للطباعة، عناية الجزائر، 2012.
24. فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ؛
25. محمد أحمد سليمان ، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي - قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون، عمان، 2011؛

## قائمة المراجع

26. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2004 ؛
27. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004؛
28. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008؛
29. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل، عمان، 2002 ؛
30. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية للنشر، الطبعة الاولى، 2007، القاهرة، مصر؛
31. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الجديد، الاسكندرية؛ مصر، 2000 ؛
32. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية دارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005
33. هرشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الازية للنشر والتوزيع، الطبعة اولى، عمان، اردن، 2009؛
34. يعقوب حسين نشوان، جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الادارة والاشراف التربوي، الطبعة الثالثة، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004؛

### ب- ملتقيات و ندوات

1. الياس قشوط، طويل ياسمينه، التحفيز وأثره في تفعيل أداء الأفراد العاملين في المؤسسات العمومية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، يومي 24-25/02/2015، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر
2. سالم عواد الشمري الرضا الوظيفي لدى العاملين و اثاره على الاداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي قسم ادارة اعمال كلية الاقتصاد و الإدارة جامعة الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية ملتقى البحث العلمي

ج- اطروحات و مذكرات

1. باجة حميد. دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي. مذكرة ماستر علوم التسيير، إدارة الأعمال الاستراتيجية كلية العلوم الاقتصادية و التجارية التسيير، جامعة أكلي محدد أولحاج ، 2013-2014 ،
2. برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية مذكرة ماستر تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان 2015/2016
3. بن ماطل عارف الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بشرطة الجوف.رسالة ماجستير في التخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم المنية، 2008.
4. جربي عبد الكريم ، بورغدة حسين دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية جامعة سطيف سنة 2017/2018
5. زويش، سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمريل أحمد بحيزر، رسالة ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ،جامعة أكلي محند ولحاج، البويرة، 2014
6. زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2 الجزائر، 2000
7. علاء خليل محمد العكش. نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي . رسالة ماجستير، كلية التجارة التخصص إدارة أعمال، فلجامعة الإسلامية بغزة، 2007 ،
8. غازي حسن عودة الحلابية اثر الحوافز في تحسين الاداء العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص ادارة اعمال جامعة الشرق الاوسط 2013
9. قميري صبرينة، قارش نواره، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الامن الولائي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص سياسات عامة و ادارة محلية 2013-2015

10. نهي عطايا، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي و الاداء المهني دراسة حالة في شركة الاتصالات دمشق رسالة دكتوراه في علم النفس جامعة دمشق كلية التربية علم النفس سنة 2016/2015
11. علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي الكرة اليد الجزائرية اثناء المنافسة الرياضية دراسة ميدانية لنوادي القسم الممتاز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و المنهجية التربية البدنية و الرياضية تخصص إدارة و تسيير رياضي جامعة محمد شريف مساعدي سوق اهراس

ثانيا: مراجع اجنبية

1. –Manmohan Joshi, **Human Resource management**, 1 édition, 2013, p, 51. [www.bookbon.com](http://www.bookbon.com)
2. Nicole Aubert, **diriger et motivé, art et pratique du management, édition, d'organisation**, paris, France ; 2002, p.p,
3. Source: Okassie Ambolou, **stratégie de motivation et optimisation des ressources humaine sa Air Liquide SEGOA**, mémoire présenté en vue de l'obtention du diplôme d'étude supérieures, spécialité en gestion des ressources humaines, centre Africain d'étude supérieures en gestion, 2004/2005, p ; 13