



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية

شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية لدى مؤسسة سونلغاز بمدينة غرداية

إعداد الطالبتين :

- بية حنان

- بيتور جهاد

أمام لجنة التقييم المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
قمبر عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ	غرداية	رئيسا
عجيله حنان	أستاذ محاضر ب	غرداية	ممتحنا
بلعور سليمان	أستاذ محاضر أ	غرداية	مشرفا
بن أودينة بوحفص	أستاذ مساعد ب	غرداية	مشرفا مساعدا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

( سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمَ 85 ).

# التشكرات

من باب العمل بقوله صلى الله عليه وسلم: (من صنع لكم معروفا فكافئوه)

الشكرُ أولاً وأخيراً ودائماً وأبداً لله سبحانه وتعالى المعين على كل خير والموفق لإنجاز هذا العمل، فاللهم لك

الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت.

فإننا نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان النابعة من القلب

إلى كل من ساهم في إتمام هذا العمل ويخص بالذكر الدكتور بلعور سليمان على رعايته لنا ولهذا العمل وتحمله

إيانا طيلة فترة البحث وجهده المبذول معنا، وتوجيهاته وإرشاداته القيمة التي أفادنا بها في سبيل إنجاز هذه

المذكورة.

كما أتوجه بشكري الجزيل إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة على تكريمهم لقراءة ومناقشة هذه الرسالة العلمية.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ومد لنا العون والمساعدة

عمال مؤسسة سونلغاز بوهران.

وإلى كل من أجادنا بفكره ووقته وإلى جميع أساتذة قسم العلوم التسيير.

والشكر موصول لكل من تصفح مذكرتنا.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير الأنام محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى السلام

أما بعد:

أهدي هذا العمل إلى الذي لا تطيب اللحظات إلا بذكره و شكره و تطيب الآخرة إلا بعفوه و هو الله

عز وجل

و إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة و نور العالمين سيدنا محمد عليه الصلاة و السلام

إلى من لم تفارق روحها عقل وقلب ابنتها تلك إنسان العظيمة التي طالما تمت

أن تقدر عينيها برؤيتي في يوما كهذا أمي رحمها الله

إلى عائلتي كبيرة خصوصا خالتي حفظها الله وأطال في عمرها

إلى منبع الأنس و المحبة أخوتي

وإلى صديقات العمر و إلى كل من التقيتهم من الأصدقاء

وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين خير الأنام محمد عليه أفضل الصلاة و أزكى السلام

أما بعد:

إلى من هما منبع الحب و الحنان و وهبهما الله الوقار اللذان غرسا في قلبي حب العلم و المعرفة منذ نعومة  
الأظافر الذي أرجو من الله أن يمد في عمرهما والديا

إلى منبع الأئس و المحبة أحتوي

وإلى صديقات العمر و إلى كل من التقيتهم من الأصدقاء

بيتور جهاد

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التحفيز بأبعاده على الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بمدينة غرداية ، وذلك من خلال إجراء مسح ميداني على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز فرع ادارة الموارد البشرية ببوهاوارة و بغية الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة والمتمثلة في:

ما هو مستوى التحفيز، وما اثر ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بغرداية؟

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات

وقد خلصنا إلى أن مستوى إدراك كل من التحفيز والرضا الوظيفي كان متوسط لدى أفراد عينة الدراسة. وان هناك علاقة تأثير بين الأبعاد (بعد الحوافز المعنوية والحوافز المادية)والرضا الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية :** التحفيز، الرضا الوظيفي، سونلغاز، غرداية

**Abstract :**

This study aims to identify the impact of motivation in its dimensions on job satisfaction among Sonelgaz employees in Ghardaia, by conducting a field survey on a sample of Sonelgaz employees, Human Resources Management Branch in Bouhraoua, in order to answer the main problem posed in the following:

What is the level of motivation, and what is its impact on achieving job satisfaction in the Sonelgaz Foundation in Ghardaia?

We have relied on the descriptive analytical method, using the questionnaire as a tool for data collection

We concluded that the level of perception of both motivation and job satisfaction was average among the study sample. And that there is an impact relationship between the dimensions (after moral and material incentives) and job satisfaction.

**Keywords:** motivation, job satisfaction, songgaz, Ghardaia

الصفحة	فهرس المحتويات
	البسمة
	الشكر والتقدير
	إهداء
I	الملخص
II	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ. و	مقدمة عامة
<b>الفصل الاول الجانب النظري حول التحفيز والرضا الوظيفي</b>	
8	المبحث الأول: ماهية الحوافز
08	المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهدافها
09	المطلب الثاني: أنواع وأسس منح الحوافز
13	المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه
16	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
16	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي
19	المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
22	المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي.
26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات الأجنبية والوطنية
32	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف
37	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار التطبيقي للدراسة</b>	

## فهرس المحتويات

39	تمهيد
40	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
50	المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها
59	المبحث الثالث : عرض ومناقشة متغيرات الدراسة
72	خاتمة عامة
75	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول
32	الجدول رقم (01): أوجه الشبه والإختلاف بين الدراسات السابقة والحالية
53	الجدول رقم(02) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان
54	الجدول رقم (03) المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها
55	الجدول رقم(04): المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها
58	الجدول رقم(05): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ
59	الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي
60	الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
61	الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
62	الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
63	الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية
64	الجدول رقم 11: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياري في بعد الحافز المادي
66	الجدول رقم 12: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحافز المعنوي
67	الجدول رقم 13: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرضا الوظيفي
68	الجدول رقم(14) قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين التحفيز والرضا الوظيفي
69	الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التحفيز مجتمعة على الرضا الوظيفي مجتمعة
70	الجدول(16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التحفيز مجتمعة على الرضا الوظيفي العاملين مجتمعة

الصفحة	عنوان الشكل
21	الشكل رقم 01: يمثل العوامل المؤثرة في رضا الوظيفي
44	الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .
48	الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
60	الشكل رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب عينة الدراسة
61	الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر
62	الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
63	الشكل رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية
64	الشكل رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

# المقدمة

مقدمة:

يعتبر التحفيز ميزة من مميزات المنظمات الناجحة خاصة في عالم الإدارة والعمل، كما أنه يشغل حيزا هاما في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما وازداد الاهتمام به بشكل كبير حديثا، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية وبوجه خاص علم اجتماع التنظيم والعمل، على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل، والتي تنعكس مباشرة على تعزيز الثقة لدى العمال داخل المؤسسة وتشجيع الفرد على زيادة أدائه، وكذلك توفير التشاور والتفاهم الجماعي وخلق الثقة والاحترام المتبادل والاعتراف بالعمال وتلبية طموحاته وتحسين شروط العمل عن طريق الترقية والمكافأة وغيرها، ومنه فالحوافز توظف الحماس والدافعية ورغبة العامل في العمل وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائها لوظيفي.

لهذا نجد الإنسان يسعى في تقدمه ضمن عمله وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعا، وبجانب التدريب واكتساب الخبرة يحتاج إلى حوافز العمل التي تتمثل في الكسب المادي والمعنوي، والتي يتم من خلالها حفز الموظف عن طريق التأثير على رضاه الوظيفي.

كذلك نجد أن نظام التحفيز يختلف من مؤسسة لأخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، فهناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكل من الموظف والمؤسسة، لهذا ينبغي منح التحفيز المكانة التي يستحقها في عالم العمل والممارسة الإدارية.

يعد المورد البشري في المجتمع من أهم الموارد على الإطلاق، حيث يمثل المحرك الأساسي في عجلة التنمية والحراك الاقتصادي والسياسي والاجتماعي؛ لذا فإن على هذا المورد البشري ومن يديره أن يكونوا على درجة من الكفاءة والقدرة على أداء العمل الذي يتضمن بدوره كمية العمل وجودته والوقت المستغرق في هذا العمل

يعد التحفيز العملية التي تقوم بها إدارة المؤسسة، من أجل توفير الفرص و الوسائل للأفراد العاملين لديها، لخلق بيئة عمل مناسبة، ويتحقق هذا الدور في مؤسسات مختلفة من خلال تحفيز الأفراد، لهذا يعد موضوع التحفيز من المواضيع المحورية التي تشجع سلوك الفرد على زيادة أدائه، وتنشيط

سلوكه وتقويمه، من خلال خلق الرغبة لديهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كما يهتم التحفيز بأداء الفرد في المنظمة و إعطائه العناية اللازمة، ولتحقيق هذا الهدف يجب على الإدارة إن توفر للفرد كل المؤهلات لكي يعمل بأقصى كفاءة ممكنة، إلا إن هذه الكفاءة تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل و الرغبة فيه، وتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات و معارف و قدرات، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي، إما الرغبة في العمل فتتمثل في التحفيز الذي يدفع الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة.

ويتمثل نظام التحفيز في العوامل و المؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، كما أن للتحفيز أساليب متعددة و متنوعة، يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية، وقد تكون أيضا في شكل تحفيز مادي أو معنوي، ولهذا نجد إن للتحفيز دور فعال في التأثير على الأداء الوظيفي الذي يحظى بأهمية مرموقة في العمليات الإدارية، إذ يتم تحسين الأداء الوظيفي بتطبيق نظام التحفيز كوسيلة لدفع الأجهزة الإدارية للعمل بحيوية ونشاط، حيث يشير الأداء الوظيفي إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهذا ما جعله يشكل أهمية أساسية للمؤسسات والعمل على تطويرها وتنميتها، ويكون ذلك بهدف وجود نظام تحفيزي ملائم وفعال. كما أن غياب نظام التحفيز، يؤدي إلى ظهور العديد من المشاكل التي تواجه العمال وتؤثر على انخفاض مستوى أدائهم الوظيفي، مما ينعكس سلبا على المؤسسة و يعرضها للعديد من المخاطر

وقد تنبعت المؤسسات والشركات لأهمية العنصر البشري كمحدد للكفاءة الإنتاجية في القطاع الخاص ولأهمية الجهود التدريبية في تكوين وتطوير الكوادر القادرة على الاستخدام السليم و الأمثل لباقي عناصر الإنتاج، وهذا ما يظهر من خلال زيادة الاهتمام بالتحفيز .

نظرا لأهمية دور التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي فان هذا البحث يثير التساؤلات التالية :

التساؤل العام : ما هو مستوى التحفيز، وما أثر ذلك على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز

بغرداية؟

وتتفرع من الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

● ما المقصود تعزيز الرضا الوظيفي وما مدى أهميتها؟

- ما هي الركائز الأساسية التحفيز؟
- ماهي مستويات و مبادئ التحفيز؟
- ما أنواع الرضا الوظيفي و دوافع دراسته؟
- ما هي الركائز الأساسية للرضا الوظيفي؟
- هل توجد علاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز؟
- هل هناك أثر التحفيز بأبعادها مجتمعة على عمليات تحقيق الرضا الوظيفي؟

#### فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية سوف نسعى إلى إثبات أو نفي صحة الفرضيات التالية:

#### ❖ أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى التحفيز مجتمعة و تحقيق الرضا الوظيفي.

#### الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى التحفيز بأبعاده مستقلة و تحقيق الرضا الوظيفي.

#### ❖ ثانياً: الفرضيات الفرعية

#### • الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى الحوافز المعنوية وعزيز الرضا الوظيفي.

#### • الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 بين مستوى الحوافز المادية و تعزيز الرضا الوظيفي.

### أهداف الدراسة:

تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ بيان مفهوم تحفيز الموارد البشرية، الأسس المعتمدة في تصنيف طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية، والتحديات المعاصرة في تقييم أداء الموارد البشرية.
- ✓ توضيح مستوى تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي.
- ✓ معرفة علاقة التأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي.

### -أهمية الدراسة وتمثل في:

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على الساحة وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة المنافسة بين المؤسسات في ظل انفتاح السوق، وتلاشي الحدود الجغرافية للبلدان. لذا انصبت أغلب جهود إدارة الموارد البشرية على المورد البشري وكيفية تحسين أدائه باعتباره الورقة الراجحة في المؤسسة وعنصر التمييز فيها وهذا عن طريق نظام الحوافز بصفة خاصة ونظم التأهيل والتطوير بصفة عامة. ولا تكتفي بهذا فقط بل تقوم بتدريبهم وتحفيزهم للرفع من أدائهم وكسب ولائهم لتحقيق الرضا بالنسبة للموارد البشرية والرضا عن الأداء بالنسبة للمؤسسة

### -أسباب اختيار الموضوع

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع تحفيز الموارد البشرية إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

### 1-المبررات الموضوعية:

- ✓ محاولة معرفة وتشخيص التحفيز داخل المؤسسات.

- ✓ قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول به إلى الميدان.
- ✓ إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها التحفيز والرضا الوظيفي.

## -2- المبررات الذاتية:

- التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث.
- الاهتمام والميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع سواء من الجانب النظري ونظيره في الجانب التطبيقي.
- شعور الباحث بقيمة وأهمية هذا الموضوع في التخصص

## المنهج المستخدم في البحث:

استعملنا المنهج الوصفي التحليلي و هذا في الجانب النظري، للإحاطة بالمفاهيم المتعلقة بالتحفيز، و كذا الإطار النظري المتعلق بتحقيق الرضا الوظيفي، وفي الجانب التطبيقي استخدمنا المنهج الوصفي من خلال المسح الشامل لأجل تدعيم الدراسة النظرية بإحصائيات كمية تساعد على فهم و استخراج النتائج.

## مصادر الحصول على البيانات و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

من أجل الحصول على البيانات اللازمة لإتمام الدراسة فإننا اعتمدنا على مجموعة من المصادر و الأدوات المساعدة على ذلك أهمها:

- المسح المكتبي الذي كان الهدف الأساسي منه هو الوقوف على ما تناولته المصادر و المراجع العربية و الأجنبية الجديدة كانت أو القديمة في صياغة الموضوع محل الدراسة.
- المصادر الأخر للبيانات و المعلومات مثل: المجلات العلمية، المقالات والدراسات السابقة.
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة سونلغاز بغرداية، اعتمدنا فيها على الاستبيان كأحد أدوات العمل و الدراسة، حيث صممناه وفق مقياس ليكارت الحماسي وقمنا بتوزيعه بغية الحصول على البيانات، والاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية " SPSS " في إجراء العديد من

الاختبارات الإحصائية ذات العلاقة بالموضوع و أيضا برنامج EXCEL اللذان ساعدانا بشكل كبير في إجراء الاختبارات و الحسابات.

### صعوبات الدراسة:

تركزت الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعدادنا للدراسة في ما يلي:

- نقص دراسات سابقة عالجت موضوعنا من قبل .
- صعوبة تفهم بعض المنظمات التي كنا نسعى لإجراء الدراسة فيها لموضوعنا و الهدف منه.
- تخوف المنظمات من إعطاء المعلومات، حيث بيّنا لهم أن المعلومات التي نريدها تستخدم في البحث العلمي فقط و هي معلومات عامة لا تمس المنظمة أو أهدافها أو استراتيجيتها التنافسية.

الجانب النظري

## المبحث الأول: ماهية الحوافز

اهتم الكثير من الباحثين بموضوع الحوافز وهذا دليل على الدور الذي يحضى به العنصر البشري في المؤسسة من خلال هذا نتطرق الى مفهوم الحوافز و أسسها.

## المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهدافها

لقد اختلفت آراء الباحثين فيما يتعلق بتقديم مفهوم واحد وثابت للحوافز، وهذا راجع لتباين تصور كل واحد منهم، وسنحاول استعراض مجموعة من المفاهيم للحوافز في هذا المبحث، مفهوم الحوافز وأهميتها بالإضافة إلى أنواعها وأسسها ومراحلها.

## الفرع الأول: مفهوم الحوافز

قبل التطرق إلى مفهوم الحوافز نشير أولاً إلى مفهوم الدوافع حيث يعرفها احمد ماهر في كتابه السلوك التنظيمي "معنى كلمة دافعية يدفع تعني يحرك وبالتالي فنحن نعني بكيفية تحريك السلوك والأصدق من هدا أن نقول: إن الدافعية تحدد أساسا من ثلاث منطلقات تنشيط السلوك، توجيه السلوك، تثبيت السلوك.<sup>1</sup>

أما الحوافز فتعرف على أنها "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وكذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة".<sup>2</sup>

كما عرفه(السلمي) بأنها المثيرات التي تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهم بنسبة للفرد (السلمي 1992-ص209)<sup>3</sup>

ويعرفها الدكتور محمد فاتح صالح " بأنه الشعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لديهم كما ونوعا، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة وأهداف العاملين فيها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص136.

<sup>2</sup> -ليا زيد وهيبه، أثار الحوافز على الرضى الوظيفي للعاملين، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة معسكر، عدد 22، الجزائر، ص26.

<sup>3</sup> -محمد بن سعد أبو حميد، أثار الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، مجلة الغربية للنشر العلمي، العدد 21، 26 تموز 2020، ص635.

ويمكن من خلال التعريفات السابقة أن نستخلص تعريف شامل للحوافز فهي مجموعة من العوامل والمثيرات التي تحرك قدرات العاملين بالشكل الذي يحقق حاجاتهم وأهدافهم وكذا تحقيق أهداف المنظمة.

والفرق بين الدوافع والحوافز يظهر في التباين بين مفهومي الدوافع والحوافز فالدوافع هي قوى داخلية تؤثر في توجيه السلوك الإنساني نحو إشباع حاجات معينة وتبائن من شخص إلى آخر، أما الحوافز فهي مؤثر خارجي يستهدف إثارة الدوافع الكامنة للفرد وتلعب البيئة دور أساسيا في هذا الشأن.

### الفرع الثاني: أهداف الحوافز

لحوافز أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها ويمكن تقسيم أهداف الحوافز إلى نوعين هما:

#### النوع الأول: على مستوى الأفراد والجماعات

تهدف الحوافز على مستوى الأفراد والجماعات إلى إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين الأفراد والجماعات، كما تستهدف إشباع حاجات ورغبات الأفراد ورفع مهاراتهم وقدراتهم وضبط سلوك العاملين مع ما يتوافق مع أهداف المنظمة وبالتالي الشعور بالانتماء للمنظمة والرضا.

#### النوع الثاني: على مستوى المنظمة (أهداف تخص المنظمة)

تهدف أي منظمة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتحسين الأداء من خلال التشجيع بالشكل الذي يجعل الفرد يسير وفق السلوك الذي ترغب فيه المنظمة والذي يوفر فرصا كبيرة للمنظمة في تحقيق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج وتحسين السلع والخدمات التي تنتجها وتنظيم الإنتاج كما ونوعا والذي سيكون تحصيله الحاصل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة.<sup>2</sup>

#### المطلب الثاني: أنواع وأسس منح الحوافز

##### الفرع الأول: أنواع الحوافز

هناك تقسيمات متعددة ومتنوعة للحوافز يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة الأداء الإنساني للعاملين وتحقيق رضاهم، وتقسم الحوافز كما يلي:

<sup>1</sup> -محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص113.

<sup>2</sup> -كاوة علي خورشيد، شنكار جمال تاج الدين، دور الحوافز وانعكاسها على إنتاجية العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 46، الجزء الأول، العراق، 2019، ص150.

**1- الحوافز حسب طبيعتها****أ- الحوافز المادية**

الحافز المادي: هو حافز ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي، حيث تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده المتمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك هو الأجر وملحقاته التي تعطي لها الأهمية الكبرى في الدول المختلفة.<sup>1</sup>

وتعددت الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات المختلفة إتباعها ومن أشكالها:

- المكافأة على العمل الإضافي أو الأعمال المميزة.
- المشاركة في الأرباح كإعطاء نسبة منها للعاملين.
- الزيادات في الأجور.
- التأمين الصحي للعاملين.
- الممنوحات المختلفة (سفر، سكن، مواصلات).
- التقدم والترقية.

ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر تأثيرا واستخداما لأنه يشبع حاجات العاملين.<sup>2</sup>

**ب- الحوافز المعنوية**

هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل والمهادفة إلى رفع معنوياته، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

**تعرف الحوافز المعنوية:** على أنها تلك المحفزات التي لا تمثل النقود فيها العامل الأساسي، كما تعرف على أنها "تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، والذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة."<sup>3</sup>

هناك ترابط وتكامل بين الحوافز المادية والمعنوية حيث أنها لا تقل أهمية عن المادية وتختلف المعنوية وفقا لظروف العامل والمنظمة، حيث أن الحوافز المعنوية تتجلى في:<sup>4</sup>

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الثانية، الجزائر، 2007 ص143.

<sup>2</sup>- سهيل مريومة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضى الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص05.

<sup>3</sup>- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار وائل لنشر، الطبعة أولى، عمان، 2004، ص244.

<sup>4</sup>- سهيل مريومة، مرجع سبق ذكره، ص06.

- الترقية الوظيفية وتقدير جهود العاملين.
- اشتراك العاملين في اتخاذ القرار الإداري.
- ضمان الاستقرار الوظيفي.
- تفويض السلطة
- شهادات التقدير.

## 2- الحوافز حسب الأثر

### أ-الحوافز الإيجابية

هي تلك الحوافز المستخدمة في اتجاه إيجابي بحفز العمال عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة وذلك بزيادة الخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم.<sup>1</sup> حتى تكون الحوافز إيجابية فعالة ومؤثرة يجب أن تطبقها على الفور عند قيام العامل بالتصرف الذي يستحقه ويجب أن توضع وفق أسس عادلة فهي تهدف إلى رفع الكفاية الإنتاجية وتركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتمثل في:<sup>2</sup>

- العدالة الموضوعية في معاملة العاملين
- الترقية الاستثنائية، الشكر، الثناء، والمكافأة، لأصحاب الإنجاز.
- توفير بيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا.

### ب-الحوافز السلبية

هي تلك المستخدمة في اتجاه سلبي والتي تهدف إلى منع العمال من القيام بأعمال معينة ضمانا لأداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد على أسلوب العقوبات على العمال غير المنظمين وغير الأكفاء في الأداء، وتمثل هذه الحوافز السلبية في:

- توجيه الأنظار والتوبيخ
- التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد
- نشر أسماء المعنيين في القائمة السوداء

<sup>1</sup>-نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 144

<sup>2</sup>-سهيل مريومة، مرجع سبق ذكره، ص 06.

- النقل إلى عمل أقل أو مكان صعب للعمل.<sup>1</sup>

### 3- الحوافز حسب المستفيدين منها

#### أ- الحوافز الفردية

هي الحوافز التي تتعلق بالفرد الواحد، فإذا أدى هذا الفرد عملاً جيداً فإنه يمنح حوافز على هذا الأساس، وعلى الرغم من أن الحوافز الفردية تخلق جواً من التنافس لصالح العمل، إلا أنه في بعض الأحيان قد يؤدي ذلك إلى وجود نوعاً من التنافس غير الشريف بين العاملين.<sup>2</sup>

ومن أمثلة الحوافز الفردية نجد:

- تخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل

- تخصيص جائزة لأفضل فرد في المنظمة

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

إلا أن هذا النوع قد يلقي سلبيات أو عيوب كتقليلها للعمل التعاوني أو العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الجماعية أيضاً.<sup>3</sup>

#### ب- الحوافز الجماعية

الهدف الأول والأخير لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع روح الفريق الواحد وبت روح التعاون بين أفراد المجموعة الواحدة ومن أشكال هذه الحوافز كأن تخصص جائزة لأفضل قسم أو شعبة أو فرع وتتم هذه على شكل أجور جماعية،<sup>4</sup> كما قد تكون على شكل حوافز عمل، المشاركة في الأرباح، المكاسب، ملكية العاملين لأسهم الشركة.

ويدخل في هذا النوع من الحوافز:

<sup>1</sup>- نور الدين حاروش، مرجع نفسه، ص143.

<sup>2</sup>- إبراهيم عبد الباري، أساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2012، ص254.

<sup>3</sup>- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص141.

<sup>4</sup>- أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خروم لنشر والتوزيع، جدة - السعودية، 2005، ص146.

تخصيص جائزة لأحسن إدارة توفره في الشركة، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين وبدل روح المنافسة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أسس منح الحوافز

أن أهم أسس معايير منح الحوافز هو التمييز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

- الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحد لدى البعض، وفي اغلب الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل العادي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة والتوفير في وقت والعمل، أو التوفير في التكاليف، أو توفير في أي مورد آخر.<sup>2</sup>
- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى الولاء والانتماء.
- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو إجازات أو دورات تدريبية.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه

#### الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

- تحديد الهدف من نظام الحوافز: أي أن الحافز يجب أن يستوعب أهداف المنظمة وإستراتيجيتها المحددة.
- دراسة الأداء: الهدف منها تحديد وتوصيف الأداء المطلوب لقياس الأداء الفعلي وهذا يستدعي ما يلي:  
تناسب عدد الموظفين مع حاجات المنظمة/ وجود سيطرة كاملة للفرد عن العمل/ وجود ظروف عمل ملائمة

<sup>1</sup>- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر، عمان، 2008، صص 100-101.

<sup>2</sup>- عادل صلاح حرحوش، سعيد مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل الاستراتيجي، دار علم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009، ص 136.

<sup>3</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 129.

- تحديد ميزانية الحوافز: هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب المتمثلة في قيمة الحوافز والجوائز مثل المكافأة، الرحلات تكاليف الإدارية تكاليف الترويج.

### الفرع الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز

من ضروري أن تلتزم الإدارة بتحديد نظام الحوافز الملائمة لها وبشروط أساسية وهي كالتالي:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصر وواضح ومفهوم وذلك في بنوده وصياغته.
- ربط الحافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
- الهدف: أن يكون الحافز هدف معين كرفع الإنتاج.
- الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة ووظيفتهم.
- أن يكون مناسب: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى ولكن يجب الاستقرار.
- التدريب: يجب تدريب المدربين ورؤساء الأقسام والملاحظات والمشرفين على إجراءات النظام.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

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

- الأسلوب الإشرافي: الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته العاملين معه وتوجيههم يؤثر بشكل كبير في عملية التحفيز بالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس خوفا من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.
- ظروف العمل: يلعب القائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار

الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها وذلك يساعد على زيادة الإنتاجية.

- الجوانب التنظيمية: يقصد بذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءات الهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من المقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-سهيل مريومة، مرجع سبق ذكره، ص8-9.

## المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

## المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

وجدت المنظمات لتحقيق الأهداف، وإذا غابت الأهداف عن المنظمة تصبح بلا غاية، وبالتالي فإن أي مقياس فعالية المنظمة يجب أن يرتبط بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي حددتها كأهداف لها، وبالمثل فإن المقياس الحقيقي الوحيد لفاعلية الفرد في وظيفته هو مستوي أدائه، وفي حالة غياب مقاييس واضحة الأداء نستخدم بعض المنظمات بدائل للأداء ويمثل الرضا الوظيفي أحد الخصائص التي نستخدمها المنظمة عادة كبديل للأداء، والبحث عن تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين والمنظمة لضمان استمرار القوي العاملة، كما أنها تعمل علي تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكيف الجهد وتفعيل الأداء، لتحقيق رضا الوظيفي تام وتنمية مشاعر الانتماء و السلوك لدي العاملين، يعتبر الرضا الوظيفي العامل الأول والمؤدي إلي تحقيق الأمن النفسي والوظيفي، والذي ينعكس ايجابيا علي الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية، لذلك من الضروري الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار في تنمية مهارتها حتي تكون قادرة علي تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية، وسنتناول في هذا المبحث ماهية الرضا الوظيفي والعناصر المرتبطة به

## الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي (job satisfaction)

ولقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ نشر الكثير من الباحثين إلي أن العقود الثلاثة الأولية هي البداية وبرغم من تعددت دراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد واضح ومحدد لها لهذا المصطلح والسبب يرجع إلي ارتباطه بمشاعر الفرد والتي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد والمواقف، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله أو غير راضي عن هذا العمل.

## 1-تعريف الرضا الوظيفي:

ولقد تعددت التعاريف الرضا الوظيفي ذلك لتعدد المداخل التي تناول بها مختلف الباحثون والعلماء مفهوم الرضا الوظيفي والتي سوف نتطرق إليها في تعاريف تالية.

- أ- هنزبرغ: ويعرف هنزبرغ رضا الوظيفي علي أنه المشاعر التي يبديها العامل.<sup>1</sup>
- نحوا ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك شعور بالإنتاج والاعتبار والمسؤولية التقدم في الوظيفة.
- ب- يشير عبد الخالق: بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل وهذا الشخص يختلف عن نوعين آخرين وهوما:
- الشخص المتكامل مع وظيفته وهو الذي ينظر إلي عمله علي أنه وسيلة لتحقيق الأهداف المهنية دون اهتمام بتنمية مسؤولياته أو تحقيق استقلالته، الشخص المحايد الذي يكون ارتباطه بوظيفته وعمله بالقدر الذي يجنبه المساءلة والمسؤولية.<sup>2</sup>
- ج- بينما الباحثة زوينة بوفروزة: الرضا الوظيفي هو شعور بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي هو أيضا مجموع المكونات التي تدفع الفرد إلي العمل والإنتاج.<sup>3</sup>
- أما خالد العمري فيراه: نركب متعددة الجوانب والعناصر الكلمة في مكتوب العمل الوظيفي، وظروفه التنظيمية ويتأثر هذا الرضا لعوامل تنظيمية بيئية واخرى ذاتية<sup>4</sup>
- الرضا الذاتي: ويتعلق بالأحوال النفسية والطبيعية لأداء الفرد ويتضمن العمل والمكان والهواء الطلق ويتمتع بمشاركة الزملاء
- الرضا الداخلي: ويحصل من سعادة التي يحققها نشاط العمل الجذاب من القدرات والإحساس بالإنتاج.
- الرضا الخارجي: ويتمثل في المكافآت عن العمل مثل العلاوات المرتبات وغيرها...<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - غريون زاهية، التحفيز وأثره علي رضا الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 97.

<sup>2</sup> .د. سالم الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر النظرية وتطبيقات، دار الصفات، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 63.

<sup>3</sup> زوينة بوفروزة، أثر إدارة لصراع التنظيمي، علي الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية علي هيئة التدريس لجامعة الجزائر 3، (مذكرة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم السياسية و الإعلام، تخصص إدارة الموارد البشرية 2013، ص 64

<sup>4</sup> - خالد العمري، سلسلة البحوث الاجتماعية والانسانية مجلد 7، ع 02، 1992، ص 91

<sup>5</sup> .د. محمد بالرابح، رضا عن العمل، الفصل الرابع، ص 69

- وقد ذهب لونتفيل. وسكيرمان (lottinivill & Sherman) إلا أن رضا الوظيفي العاملين يكون عبارة عن شعور مرتبط بالقيم التي يحملونها عن هذه المهنة بالإضافة لتوفر البيئة التي تساعدهم علي تحقيق ذواتهم.<sup>1</sup>

كذلك وجود من يدعمهم للحصول علي رواتب أعلي للوصول بهم إلي إحترام ذات.

ومن خلال تعاريف السابقة لرضا الوظيفي توصلنا إلي تعريف إجرائي يتمثل في أن الرضا الوظيفي ما هو ألا حالة الايجابية ودرجة الإشباع لحاجات ورغبات الفرد والتي تكمن في درجة القبول والقناعة بعوامل الوظيفة المحيطة ببيئة العمل ومدى إشباع حاجاتهم من خلال العمل الذي يشغلونه.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

يحظى رضا الوظيفي بأهمية كبيرة من مختلف الجهات نوضحها كالآتي:

#### 1-أهمية رضا الوظيفي للمورد البشري

إن زيادة الرضا الوظيفي للمورد البشري يؤدي إلى:

- القدرة علي التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المرحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيهها إمكانية أكبر للتحكم في عملتها وما يحيط بهما.
- الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب سكن ... الخ وغير المادية من تقدير واحترام أمان الوظيفي ... الخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

#### 2) أهمية رضا الوظيفي المؤسسة

- يخلق الرغبة للمورد البشري في الإنجاز وتحسين الأداء وكذا يؤدي إلى،
- تخفيض تكاليف الإنتاج فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والشكاوي.

#### 3)أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع

ينعكس ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب علي المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

<sup>1</sup> د. وفاء برهان، "كتاب ادارة الموارد البشرية، المفهوم الوظائف واستراتيجيات، دار النشر البازوري، ط1، سنة 2013، ص64.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

**المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي.**

**الفرع الأول: عناصر الرضا الوظيفي**

هناك عدة عناصر محددة لرضا الوظيفي وهي عبارة عن مجموعة من العوامل التي ربما تؤثر إما إيجاباً أو سلباً علي الرضا الوظيفي والتي يمكن توضيحها في النقاط التالية:

**الأجر:** فهناك من يري أنه لا توجد علاقة بين الأجر والرضا الوظيفي وأنه وسيلة لإشباع حاجات الفسيولوجية فقط في حين بري البعض الآخر وجود علاقة طردية بين مستوي الأجر والرضا الوظيفي.

**ظروف العمل:** فظروف العمل التي تكون ضمن مناخ مناسب ويحتوي علي ظروف ووضعيات العمل المريحة تؤدي إلي الارتياح النفسي ورضا الوظيفي.

**ساعات العمل:** كلما كان للعامل الحرية في اختيار وقت العمل زادت من درجة الرضا الوظيفي.

**جماعة العمل:** يعتبر رضا العامل وتفاعله مع الجماعة أمر ضروري ينتج عنه التفاعل والتناغم وتبادل المنفعة بين مختلف الأفراد.

**محتوي العمل:** فقد إعتبر هزربرغ أن محتوى العمل هو الوحيد في تحديد الرضا الوظيفي فكلما تنوعت المهام كلما قل الملل النفسي الأمر الذي ينعكس علي زيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

**نطاق الإشراف:** توجد علاقة بين نمط الإشراف الديمقراطي وبين الرضا الوظيفي فلمشرف المتفهم المشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم علي أساليب الصداقة والثقة واحترام المتبادلة تحقق درجة عالية من رضا بين مرؤوسين عند ذلك فالمشرف.

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي:**

فيرى كيت daris أن هناك ستة عوامل تتعلق برضا الوظيفي ثلاثة مباشرة وثلاثة غير مباشرة.

**1\_ الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل.**

- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له الأهمية الكبرى أنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد

ويكون الأثر الأكبر فيما يقوموا به الأفراد من الأنشطة اليومية.

<sup>1</sup>- أ عسلي نور الدين، دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ولاء التنظيمي لدي العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات الاقتصادية، عدد

- طبيعة العمل نفسه: فاعلم الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل خصوصا النوع الذي يحبونه فكلما كانت نسبة رضاهم عن عملهم أكبر زادت دافعيتهم نحو إتقان عملهم وبذل كلما لديهم من طاقة
- العلاقة مع زملاء العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء إذا شعر أنه يمنحه فرصة أكبر اندماج وتفاعل مع زملائه الآخرين.<sup>1</sup>

## 2/ الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل

- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.
- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وخاصة توزيع الأدوار: فالفرد يطمح أن يحصل علي مكانة المناسبة في المنظمة حسب دوره ومستواه في المنظمة دون التقليل من شأنه وكذا حصوله علي المكافآت التي تتساوى مع بعضهم البعض أو حتى المنظمة الأخرى.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك علاقة وطيدة بين الصحة البدنية وصحة العقلانية وولهننا أثر علي الفرد وأدائه ومعنوياته.

## - فيما بري عبد الخالق

أن هناك ثلاثة عوامل محددة لرضا الوظيفي وهي:

### العوامل الذاتية: وقسمت إلي قسمين

الأول عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد لأنفسهم ويمكن قياسها ومعرفتها من خلال بيانات العمر والمؤهلات والخبرة والثاني قوة تأثير دوافع العمل علي الأفراد العاملين.

### العوامل التنظيمية:

والمعلقة بالتنظيم ذاته وما يسوده من أجواء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل:

\_\_ الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل<sup>2</sup>

\_\_ الرضا عن الوظيفة وما نتيجة الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته.

<sup>1</sup>-دكتور عصام عبد اللطيف عمر، رضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار نشر نيولينك لنشر والتدريب، 2015 ، ص20-21.

<sup>2</sup>-د. سالم تسير الشرايدة، المرجع السابق، ص99-100.

\_\_ العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء \_\_ زملاء \_\_ والمرؤوسين).

### العوامل البيئية.

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وكيفية تأثيرها علي الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل:

الانتماء الاجتماعي... والبيئي لبعض العاملين (مدينة [ريف]) والتي تنعكس على درجة التكيف والاندماج [ ] وكذا نظرة المجتمع ومدى تقديره لدوره كل ذلك يكون أما ايجابيا أو سلبيا علي اندماج الموظف وتعامله مع وظيفته.

العوامل المؤثرة في رضا الوظيفي: ويمكن تلخيصها في شكل الآتي:

الشكل رقم 01: يمثل العوامل المؤثرة في رضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتان

المطلب الثالث: أنواع ومؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي.

### الفرع الأول: أنواع رضا الوظيفي

نوجد عدة تصنيفات لأنواع الرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي.

1. باعتبار شموليته وينقسم الرضا الوظيفي بهذا باعتبار إلي:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بكل الجوانب الذاتية للعامل والتي تتمثل في: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الانجاز والتعبير عن الذات.<sup>1</sup>

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، إضافة لطبيعة ونمط العمل.

2. باعتبار الزمن وينقسم الى:

- الرضا المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب معهد فالمهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من رضا بعد مرحلة الرضا المتوقع وعند ما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.

3. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار رضا كلي وجزئي:

- الرضا الكلي: يكتب رضا الموظف في جميع الجوانب ومكوناته العمل وهنا يكون الموظف قد وصل الى أقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضرورة أن يتوافر في هذا كل عناصر الرضا الذي سبق ذكرها لأن هذا يتوقف علي طبيعة الموظف نفسه قهوة ربما لا يعتبر تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف نفسه يستطيع أن يجد تلك العناصر التي تتوافق معه.

- الرضا الجزئي: الشعور الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفي بها او ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لا يؤدي أعماله.

الفرع الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي:

<sup>1</sup> زاهر محمد دبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص15

لرضا الوظيفي مؤشرات قد تكون إيجابية أو سلبية والتي تعكس مدى تقبل فرد أو رفضه لمهنته والتي تتمثل في ما يلي:

### 1- مؤشرات ايجابية:

- الشعور بالانتماء للعمل والولاء بمجموعة العمل.
- ارتفاع الإنتاجية للعمل وجودتها للموظف وفريق العمل.
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المؤسسة.<sup>1</sup>
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير.
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.

### 2- مؤشرات السلبية:

- الإضراب: توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم وكثرة الإضرابات تعتبر مؤشرا على عدم إشباع العمل لحاجاتهم ورغباتهم.
- الغياب: إذا يمكن اعتبار معدل غياب عن العمل مؤشر يمكن استخدامه لتعرف علي درجة الرضا الوظيفي.
- حوادث العمل: تعتبر العمل جزءا من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم رغبة في العمل ذاته وبالتالي الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب الي الإصابة باعتباره وسيلة وحيدة للإبتعاد عن العمل.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي:

والتي تنقسم الي قسمين موضوعي وذاتي.

#### 1\_ الموضوعية: يعتبر معدل الغياب والدوران في العمل أهم متغيرين.

<sup>1</sup>-عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة التربوية، مجلة السراج عدد 3 في التربية وقضايا المجتمع سبتمبر 2017 ب ص33 \_ 34.

<sup>2</sup>-رشيد قوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق رضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ملينة عريب عين دلفي (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، المدية، 2008 ص17.

- **معدل الغياب:** وهو معدل يعطي مدي انتظام الفرد فيعمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة علي درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباط بالعمل واشد حرصا علي الحضور والمقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلاف تستدعي الدراسة والعلاج. إلا أنه يعاب علي هذا المؤشر كونه لا يقف عند مبررات الغياب. فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل يتغير العامل بسبب المرض، حادث، تعطل النقل، ظروف عائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

- **دوران العمل:** يمكن استخدام دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم اختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي يمكن استخدام المؤشر لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها علي الرضا ويوجه للمقياسين السابقين الانتقادات التالية:<sup>1</sup>

\_معدل الغياب ودوران العمل يشيران إلي وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها

\_لا يطبق هاذين المقياسين في كل للمجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.

اختلاف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال.

**2-المقاييس الذاتية المباشر:** تقيس نسبة الرضا بأساليب تقديرية ذاتية أي الحصول علي تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي وذلك بسؤالهم عن مشاعرهم تجاه جوانب مختلفة للعمل ومدى توفيره من إشباع لحاجاتهم ومن أهم هذه المقاييس

-**المقابلات الشخصية:** وتعد من أفضل الطرق بسبب أنها تقوم علي مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق طرح الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وتلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل وتتم المقابلة أو المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بالحرية في الكلام، وبهذا يتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل وتكون المقابلة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونوا قادرين علي التقرير لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط2، الجزائر، 2006، ص273

<sup>2</sup>-بوعيزة أحمد، المحددات الاجتماعية و المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي أساتذة التعليم الثانوي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا فرع علم الاجتماع تخصص علم إجتماع، جامعة سطيف، 2020/2019، ص97

ـ أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب أو إجراء آخر يمكن من خلاله قياس وتقييم رضا الفرد عن عمله وهنا يصف الفرد بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي حققت له رضا من عدمه، تم يتم اختيار وفحص الإجابات اكتشاف عوامل ومسببات الرضا من عدمه فمثلا إذا ذكر عديد من الأفراد مواقف في العمل والتي يتم معاملتهم من خلالها بطريقة سيئة من المشرف أو عندما يمتدحون المشرف لمعاملتهم الطيبة يظهر هذا نمط الإشراف وهو يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي للأفراد في العمل.<sup>1</sup>

ـ الاستمارة: وهي نموذج يظهره مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول علي معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً تجد:

وصل العمل: صمم هذا النموذج كل من Havlin، Smiths, kendallk وتحتوي علي 25 سؤال حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، أما الإجابات فيها نعم، لا، لأعرف.

- Davis.England وهو يستخدم طرق مختلفة حيا يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي

يكونون فيه أما رافضين أو غير رافضين عن الجوانب المختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية

والتقدم، النقل) أما عن إجابات المقترحة فتكون من راضي إلى غير راضي تماما.

ـ الاستبيان: صمم هذا الاستبيان كل من Victor, Laroche وهو يشتمل علي أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفة التي يشغلها العامل.<sup>2</sup>

-استبيان الرضا عن الأجر وهو عبارة عن استبيان حول نظام الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوي الأجر، العلاوات الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية ونظام الأجور.

طريقة أسكود: قدم هذه الطريقة كل من أسكود وسيسي وتيني سنة 1957 بحيث تتكون هذه الطريقة من

مجموعة من المقاييس علي قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد

المبحوث قياس رضاه بان يختار الدرجة تمثل مشاعره من بين الدرجات التي تحتويها كل مقياس جزئي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص170

<sup>2</sup> -صفر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990، ص409 4010.

<sup>3</sup> -شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل علي الرضا الوظيفي الموارد البشرية، لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد والتسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009، ص53.

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

في هذا المبحث سنتطرق إلى بعض الدراسات الأجنبية والعربية والوطنية التي تناولت موضوع دراستنا هذه، وهو أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، وسنذكر هذه الدراسات على سبيل الذكر ولا الحصر وهذا في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني نتحدث عن أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين هذه الدراسات ودراستنا هذه.

**المطلب الأول: الدراسات الأجنبية والوطنية.**

في هذا المطلب نعرض على بعض الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع بحثنا هذا والدراسات الوطنية.

**الفرع الأول: الدراسات الوطنية.**

هناك الكثير من الدراسات الوطنية التي تناولت متغير التحفيز أو متغير الرضا الوظيفي أو المتغيرين معا، وسنحاول ذكر بعض الدراسات على سبيل الذكر وليس الحصر مما تناولت المتغيرين معا وعلاقتهم بأداء الموظفين.

**• دراسة قميري صبرينة وقارش دوار،<sup>1</sup>**

وكانت إشكالية الدراسة هي إلى مدى تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارات بصفة عامة وعلى منتسبي الأمن الولائي لولاية تيزي وزو؟

وكان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على الحوافز وأسس منحها وأهميتها في المؤسسة، وإبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز والعوامل المؤثرة فيه وتحديد أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

وقد استعملت الدراسة المنهج الوصفي في وصف الظاهرة وتعريف الرضا الوظيفي وأداء العاملين، وأسلوب المقابلة فيما يخص تحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرضا الوظيفي لدى منتسبي أمن الولاية يختلف من فرد إلى فرد وذلك مرتبط بنظام الحوافز المقدم لكل موظف.

<sup>1</sup>-قميري صبرينة وقارش دوار، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2015.

- وجود نوع من الرضا الوظيفي لدى أغلبية موظفي أمن ولاية تيزي وزو وهذا لكون نظام الحوافز مطبق بنوع من العقلانية والعمل.

- التحفيز المادي والمعنوي يؤثر بشكل مباشر على نوعية وأداء العاملين لدى منتسبي أمن ولاية تيزي وزو.

- وقد أوصت الدراسة على ضرورة التحسين المستمر لنظام الحوافز من اجل زيادة الرضا الوظيفي لدى موظفي امن ولاية تيزي وزو.

#### • دراسة صادفي جمال وختير محمد،<sup>1</sup>

وكانت إشكالية الدراسة هي ماهي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

والهدف من الدراسة هو محاولة معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وكان منهج الدراسة هو استعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد استعملت برنامج (SPSS) في تحليل النتائج والمعتمد على الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك عدة أنواع للحوافز المقدمة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهي المادية والمعنوية.

- الرضا الوظيفي يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد سواء مادية أو معنوية ومدى العدالة في الحصول على هذه العوائد.

- وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظام الحوافز في المؤسسة الاقتصادية وتحسينه بشكل مستمر على حسب تطور الوضعية المالية للمؤسسة.

- تطوير الحوافز المعنوية وإعطائها الأهمية اللازمة لما لها من دور كبير في تحسين الرضا الوظيفي للعمال.

#### • سليمان ذهية وباللحية سعيدة.<sup>2</sup>

وكانت إشكالية الدراسة هي إلى أي مدى يمكن للتحفيز أن يؤثر في أداء الأشخاص وعلاقة ذلك بالرضا الوظيفي لديهم ؟

<sup>1</sup>-صادفي جمال وختير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مقال بحثي منشور بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 23، جامعة خميس مليانة، 2020، ص56.

<sup>2</sup>-سليمان ذهية وباللحية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين رضا العاملين، رسالة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2009.

وهدفت الدراسة إلى بيان تأثير نظام التحفيز على تحسين أداء الأفراد، ومحاولة تعرف على مدى نجاح نظام التحفيز في التوفيق بين أهداف مؤسسة سونلغاز ورقلة وأهداف عمالها: وقد تم استعمال أسلوب الاستبيان الملائم لمثل هذه الدراسات، وبرنامج (SPSS) في تحليل بيانات لدراسة.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
  - حرص المؤسسة على توفير الحوافز المعنوية والحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم.
  - هناك رضا وظيفي عالي لدى موظفي المؤسسة نتيجة وجود نظام حوافز جيد.
  - وقد أوصت هذه الدراسة على ضرورة تثمين نظام الحوافز داخل المؤسسة ومحاولة تطويره بشكل يزيد من نسبة الرضا الوظيفي الموجودة لدى عمال المؤسسة.
- وعموما هذه بعض الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع وهي كثيرة وحاولنا ذكر بعضها على سبيل الذكر لا الحصر.

## الفرع الثاني: الدراسات غير الوطنية.

### 1- الدراسات العربية:

هناك العديد من الدراسات العربية التي تطرقت إلى هذا الموضوع، وسنذكر بعض هذه الدراسات وهي:

#### • دراسة محمد العش،<sup>1</sup>

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام التحفيز في أداء موظفي بعض الوزارات ورضا الوظيفي في قطاع غزة، وكانت عينة الدراسة مجموعة من موظفي الوزارات في قطاع غزة، وقد استعملت هذه الدراسة برنامج الإحصائي (SPSS) المعتمد على تحليل استمارة الاستبيان، ومن أهم نتائج هذه الدراسة هي:
- وجود خلل في طرق وآليات الترقية.
  - عدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.
  - الوزارات لا تستخدم أساليب المسابقات والاختبارات في منح الحوافز.
  - لا يوجد عدل في منح الحوافز والمكافآت، وهو ما يؤثر سلبا على أداء الموظفين.

<sup>1</sup>-محمد العش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة النجاح، غزة، 2007، ص31.

وقدمت هذه الدراسة توصية بضرورة تحسين ظروف ومحيط العمل داخل الوزارات، وكذا وضع نظام واضح للحوافز والترقيات من خلال وضع شروط ومعايير محددة.

#### • دراسة عارف بن ماطل الجريد 2007.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى عرض أنواع التحفيزات المادية والمعنوية المقدمة للموظفين، ومعرفة مدى رضاهم من بيئة العمل الوظيفي، والعلاقة بين الحوافز ورضاهم الوظيفي، وكانت عينة الدراسة مجموعة من موظفي إدارة إمارة الجوف السعودية، وقد استعملت برنامج (SPSS) في تحليل نتائج الدراسة والمعتمد على استمارة الاستبيان.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المادية يكون الرضا الوظيفي من خلالها أفضل من الحوافز المعنوية، مع وجود علاقة طردية بين الحوافز بنوعيتها وبين الرضا عن بيئة العمل. وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على وضع نظام واضح للحوافز مادية ومرافقته بالتحفيزات المعنوية من اجل إيجاد نوع من التكامل بينهما.

#### • دراسة الودذاني 1999.<sup>2</sup>

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنواع التحفيز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي لأعوان الأمن (خاصة أفراد إدارة الجوازات بمدينة الرياض).

وقد تم استعمال استمارة الاستبيان وبالتالي برنامج (SPSS) في تحليل نتائج هذه الدراسة.

وقد توصلت الدراسة بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل لآخر من حيث الوظيفة، الراتب، طبيعة العمل، وطبيعة الحوافز التي يتلقاها يكون أداءه وبالتالي رضاه الوظيفي.

وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة العمل على التحسين الدوري والمستمر لنظام الحوافز، محاولة تكريس ثقافة تنظيمية جديدة من خلال تحسين بيئة العمل والتكوين المستمر للموظفين من اجل تحسين المستوى، وربط تحسين المستوى بنظام الحوافز.

وعموماً هناك الكثير من الدراسات العربية التي تناولت متغير التحفيز أو متغير الوظيفي بشكل منفصل أو معاً.

<sup>1</sup>- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة جوف في السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايفنشرت، الرياض، 2007، ص31.

<sup>2</sup>- الودذاني، أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية السعودية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير في جامعة الرياض، 1999، ص18.

### • دراسة تغريد سليمان أبو سنيينة 2008.<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وتم استعمال أسلوب الاستبيان في جمع البيانات والمعطيات، وتحليلها تم استخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- هناك تأثير وأهمية كبيرة للحوافز بنوعيه المادية والمعنوية.
- هناك علاقة بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام بالضفة الغربية.
- وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام برفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي لهؤلاء المهندسين بتوفير الحوافز بأنواعها وأشكالها المختلفة، والتركيز على الحوافز المعنوية بصفة خاصة.

### • دراسة عطاء الله محمد 2012.<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، وكانت عينة الدراسة هي مجموعة من موظفي البنوك السعودية، وتم استعمال الاستبيان في جمع البيانات والمعطيات، وفي تحليلها تم استخدام برنامج (SPSS). وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- للحوافز دور كبير في تشجيع موظفي البنوك وتشجيع الابتكار.
- البنوك السعودية لا توفر فرص لإكمال الدراسة لموظفيها ولا تقدم نسبة من أرباحها السنوية للموظفين لديها.

وقد أوصت الدراسة على ضرورة الاهتمام بنظام الحوافز سواء المعنوية أو المادية، مع الحمل على تشجيع التكوين المستمر للموظفين من اجل الرفع من مستواهم بما ينعكس إيجابا على الخدمة المقدمة إلي الزبائن.

### 2- الدراسات الأجنبية:

هناك العديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع بحثنا هذا، وسنحاول عرض بعض هذه الدراسات وهي:

<sup>1</sup>- تغريد سليمان أبو سنيينة، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2008، ص 23.

<sup>2</sup>- عطاء الله محمد، العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، مقال بحثي نشر بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، المجلد 06، 2012، ص 186.

## • دراسة Gana A Babbe، بعنوان:

**The effect of motivation on employée performance.<sup>1</sup>**

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر دفع الحوافز المالية المرتفعة لموظفين كحافز أساسي في مقابل حضورهم تكوين وتدريب على عمل إضافي، والأثر الذي ينتج عن هذا التحفيز على أداء الموظفين.

- وكانت عينة الدراسة تتكون من مجموعة من الموظفين في مطاحن الدقيق بولاية أبوجا النيجيرية، من خلال تشجيعهم على العمل الإضافي في مقابل مبلغ مالي كحافز لهم. وتم استعمال الاستبيان لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالموظفين، وتم استخدام برنامج (SPSS) في تحليل هذه البيانات.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- دفع المال على أساسا حافز مادي يقود لمستوى أعلى من الحضور.
- 2- استخدام الحوافز قد يكون له أثر موضعي يزول بزوالها، أي أن هؤلاء الأشخاص المعنيين بالدراسة يقل حضورهم عندما لا يدفع لهم المال.
- 3- الفترة الزمنية لممارسة العمل الإضافي تكون فعالة لتشكيل سلوكيات وعادات سوف تبقى بعد زوال الحافز.
- 4- الممارسة المتكررة للنشاط أو التدريب تعمل على إنجاح خطط الحوافز في إيجاد عادات وسلوكيات إيجابية أكثر.

وقدمت هذه الدراسة توصية بضرورة الاهتمام بالحوافز المقدمة للموظفين ويجب المداومة على تقديمها من اجل ترسيخ عادات جديدة لدى الموظفين.

## • دراسة Al Gishi، بعنوان:

**Motivation And ItsEffect On Job Performance; <sup>2</sup>2009 :**

حيث قام صاحب الدراسة بإجراء مقابلات مع مجموعة من المرضين والمرضات في المراكز الصحية لشركة أرامكو بالسعودية، وكان أسلوب جمع وتحليل المعطيات هو المقابلة من خلال طرح مجموعة أسئلة والإجابة عليها، لتحديد أسباب الرضا الوظيفي لديهم فوجد أن هناك عاملين يؤثران على أداء العاملين وهما:

- المحفزات الداخلية: وهي المسؤولية والإنجاز وهي توجد في الوظيفة في حد ذاتها.

<sup>1</sup>-غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص39.

<sup>2</sup>-غازي حسن عودة، مرجع سبق ذكره، ص39.

- المحفزات الخارجية: وهي ذات تأثير لا يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لكن وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا مثل الراتب.

وهذه الدراسة لم تحاول شرح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، وقدمت توصية بضرورة الاهتمام بالحوافز بمختلف أنواعها، مع التركيز على المزاجية بين الحوافز الداخلي والخارجية.  
المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف.

في هذا المطلب سنتطرق إلى أوجه التشابه وأوجه الاختلاف الموجودة بين دراستنا هذه والدراسات السابقة التي ذكرناها وكل ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم 01: يبين أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<b>الدراسات الوطنية</b>	
<b>دراسة سليمان ذهبية وباللحية سعدية، الحوافز ودورها في تحسين رضا العاملين، سنة 2012</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اختلاف في الحدود الزمانية والمكانية للدراستين، فدراستنا حدودها زمانية سنة 2022 والمكانية هي مؤسسة سونلغاز غرداية، وهذه دراسة حدودها زمانية سنة 2009 والمكانية سونلغاز بورقلة.</li> <li>- وجود اختلاف في بعض نتائج دراستين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه في متغيرات الدراسة وهي التحفيز ورضا الوظيفي.</li> <li>- تشابه في بعض أهداف ونتائج دراستين.</li> <li>- تشابه في أدوات جمع وتحليل البيانات وهي الاستبيان.</li> <li>- تشابه في عينة دراسة وهي موظفي مؤسسة اقتصادية.</li> </ul>
<b>دراسة قميري صبرينة وقارش نوارا بعنوان دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، سنة 2015</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود اختلاف في الحدود المكانية والزمانية بين الدراستين، فهذه الدراسة حدودها زمانية سنة 2015 والمكانية أمن ولاية تيزي وزو، ودراستنا حدودها زمانية سنة 2022 والمكانية مؤسسة سونلغاز غرداية.</li> <li>- اختلاف في عينة الدراسة فهذه الدراسة عينتها هي أفراد الأمن أي موظفي القطاع العمومي الإداري ودراستنا العينة كانت موظفي القطاع الاقتصادي.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشابه في متغيرات لدراسة وهما التحفيز والرضا الوظيفي.</li> <li>- تشابه في أهداف ونتائج الدراسة.</li> <li>- تشابه في أدوات جمع وتحليل المعطيات وهي الاعتماد على الاستبيان.</li> </ul>

<p><b>دراسة صافي جمال وخثير محمد، بعنوان دور نظام الحوافز في الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية، سنة 2020</b></p>	
<p>- تشابه في متغيرات الدراسة الرضا الوظيفي والتحفيز. - تشابه في أدوات المستعملة في جمع وتحليل البيانات وهو الاستبيان. - تشابه في عينة الدراسة وهم موظفو القطاع الاقتصادي. - وجود تشابه في بعض أهداف ونتائج الدراساتين.</p>	<p>- اقتصرت دراستنا على متغيرين وهما التحفيز والرضا الوظيفي وهذه الدراسة أضافت متغير آخر هو الأداء. - اختلاف في الحدود الزمانية والمكانية. - اختلاف في بعض نتائج المتوصل إليها في الدراساتين.</p>
<p><b>الدراسات العربية</b></p>	
<p><b>دراسة الودزاني، بعنوان أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية السعودية، سنة 1999</b></p>	
<p>- تشابه في بعض متغيرات الدراسة وهما متغير التحفيز والرضا الوظيفي. - تشابه في أدوات جمع وتحليل معطيات الدراسة وهو الاستبيان. - وجود تشابه في بعض أهداف ونتائج الدراساتين.</p>	<p>- وجود اختلاف في كون هذه الدراسة تناولت ثلاثة متغيرات ودراستنا الحالية اقتصرت على متغيرين هما التحفيز والرضا الوظيفي. - اختلاف في الحدود الزمانية والمكانية، هذه الدراسة حدودها المكانية هي الجوف السعودية والزمانية سنة 1999، ودراستنا حدودها المكانية مؤسسة سونلغاز سنة 2022. - اختلاف في عينة الدراسة فعينة دراستنا هي موظفي مؤسسة سونلغاز وهذه الدراسة هي أعوان الأجهزة الأمنية السعودية.</p>
<p><b>دراسة العرش بعنوان نظام الحوافز وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية</b></p>	
<p>- هناك تشابه في أحد متغيرات الدراسة وهو متغير التحفيز. - تشابه في أدوات جمع وتحليل المعطيات وهي الاستبيان. - تشابه في بعض أهداف ونتائج الدراسة مع دراستنا هذه.</p>	<p>- اقتصرت هذه على متغير واحد وهو التحفيز ودراستنا على متغيرين هما التحفيز والرضا الوظيفي. - هناك اختلاف في الحدود الزمانية والمكانية، فحدود هذه الدراسة هي بعض وزارات السلطة الفلسطينية سنة 2007، ودراستنا هي سنة 2022 بمؤسسة سونلغاز غرداية.</p>

<p>- الاختلاف في عينة الدراسة هذه الدراسة العينة كانت موظفي في قطاع العام الإداري، وعينتنا نحن كانت موظفي مؤسسة اقتصادية. - اختلاف في بعض نتائج المتوصل إليها.</p>	
<p>دراسة عارف ماطل الجريد، بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا لدى العاملين بمنطقة الجوف في السعودية</p>	
<p>- وجود اختلاف في الحدود الزمانية والمكانية للدراستين. - اختلاف في عينة الدراسة فهذه الدراسة عينتها كانت موظفي القطاع العام الإداري، ودراستنا العينة هي موظفي وعمال النشاط الاقتصادي مؤسسة سونلغاز.</p>	<p>- وجود تشابه تام في متغير الدراسة وهو التحفيز والرضا الوظيفي. - التشابه في أهداف الدراسة. - التشابه في نتائج الدراسة. - تشابه في الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات وهي الاستبيان.</p>
<p>دراسة تغريد سليمان اوسينية، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية</p>	
<p>- وجود اختلاف في نتائج الدراسة مع دراستنا. - وجود اختلاف في الحدود المكانية والزمانية بين هاتين الدراستين، فهذه الدراسة كانت سنة 2012 ودراستنا كانت في 2022. - وجود اختلاف في عينة الدراسة فهنا مجموعة مهندسين أما دراستنا فالعينة هي عمال مؤسسة سونلغاز. - وجود اختلاف في القطاع المعني في دراسة فهنا هو القطاع الإداري العام ودراستنا هو القطاع الاقتصادي.</p>	<p>- هناك تشابه في متغيرات الدراسة وهما التحفيز والرضا الوظيفي. - تشابه في أدوات جمع بيانات والمعطيات وهو الاستبيان. - تشابه في أهداف الدراستين في إبراز أهمية التحفيز في الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.</p>
<p>دراسة تغريد سليمان اوسينية، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية</p>	
<p>- وجود اختلاف في نتائج الدراسة مع دراستنا. - وجود اختلاف في الحدود المكانية والزمانية بين هاتين الدراستين، فهذه الدراسة كانت سنة 2012 ودراستنا كانت في 2022. - وجود اختلاف في عينة الدراسة فهنا مجموعة مهندسين</p>	<p>- هناك تشابه في متغيرات الدراسة وهما التحفيز والرضا الوظيفي. - تشابه في أدوات جمع بيانات والمعطيات وهو الاستبيان. - تشابه في أهداف الدراستين في إبراز أهمية التحفيز في</p>

الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.	أما دراستنا فالعينة هي عمال مؤسسة سونلغاز. - وجود اختلاف في القطاع المعني في دراسة فهنا هو القطاع الإداري العام ودراستنا هو القطاع الاقتصادي
--	---

**عطا لله محمد، العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك تشابه في متغيرات الدراسة.</li> <li>- تشابه في الأدوات المستخدمة في تحليل وجمع البيانات والمعطيات وهو الاستبيان.</li> <li>- تشابه في بعض أهداف ونتائج هذه الدراسة مع دراستنا من خلال تأثير التحفيز في زيادة أداء الموظفين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود اختلاف في بعض نتائج الدراسة.</li> <li>- اختلاف في الحدود المكانية والزمانية، فحدود الزمانية لهذه الدراسة هي سنة 2008، ودراستنا هذه فالحدود الزمانية هي 2022 والحدود المكانية هي مؤسسة سونلغاز غرداية.</li> <li>- اختلاف في عينة الدراسة فدراستنا كانت العينة هي موظفي وعمال المؤسسة سونلغاز غرداية وهذه الدراسة فالعينة هم مجموعة من موظفي البنوك السعودية.</li> </ul>
--	--

**الدراسات الأجنبية:**

**دراسة Algishi : Motivation And Its Effect On Job Performance;**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك تشابه في متغيرات الدراسة وهما التحفيز والرضا الوظيفي.</li> <li>- تشابه في عينة الدراسة وهي مجموعة موظفي الشركات.</li> <li>- تشابه في أهداف الدراستين في إبراز أهمية التحفيز في الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وجود اختلاف في الأدوات المستخدمة في جمع وتحليل المعطيات فهذه الدراسة اعتمدت على المقابلة عكس دراستنا التي اعتمدت على الاستبيان</li> <li>- وجود اختلاف في الحدود المكانية والزمانية بين هاتين الدراستين، فهذه الدراسة كانت سنة 2009 ودراستنا كانت في 2022.</li> <li>- اختلاف في بعض نتائج الدراسة، فهذه الدراسة توصلت إلى أن التحفيز أو المحفزات الخارجية لها تأثير ضعيف عكس دراستنا التي أكدت على دور التحفيز بجميع أنواعه على زيادة الرضا الوظيفي.</li> </ul>
--	---

**دراسة: Gana&Babbe: The effect of motivation on employée performance**

<ul style="list-style-type: none"> <li>- هناك تشابه في أحد متغيرات دراستنا وهو متغير التحفيز.</li> <li>- تشابه في الأدوات المستخدمة في تحليل وتجمع البيانات والمعطيات وهو الاستبيان.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اقتصرت هذه الدراسة على متغير واحد مقارنة بدراستنا وهو متغير التحفيز، أما دراستنا فهما التحفيز والرضا الوظيفي.</li> <li>- اختلاف في الحدود المكانية والزمانية، فحدود الزمانية لهذه</li> </ul>
---	---

<p>الدراسة هي سنة 2011، ودراستنا هذه فالحدود الزمانية هي 2020 والحدود المكانية هي مؤسسة سونلغاز غرداية.</p> <p>- اختلاف في عينة الدراسة فدراستنا كانت العينة هي موظفي وعمال المؤسسة سونلغاز غرداية وهذه الدراسة.</p>	<p>- تشابه في بعض أهداف ونتائج هذه الدراسة مع دراستنا من خلال تأثير التحفيز في زيادة أداء الموظفين.</p>
--	---

#### المصدر: من إعداد الطالبتين

وما يمكن الإشارة إليه أن دراستنا هذه جاءت اشتمل من الدراسات السابقة لكونها درست متغيرين معا وهما متغير الرضا الوظيفي والتحفيز، والنتائج التي توصلت إليها كانت أكثر وضوحا وشمولية في إبراز تأثير وأهمية نظام الحوافز على الرضا الوظيفي للموظفين في المؤسسة الاقتصادية.

## خلاصة الفصل

ومن خلال دراستنا في هذا الفصل والتي تطرقنا فيها إلى المبحث الأول التحفيز والمبحث الثاني الرضا الوظيفي مفهوم وأهمية وكذا عناصر والعوامل المؤثرة علي رضا الوظيفي مع ذكر أنواع ومؤشرات رضا وطرق قياسه توصلنا إلي أن الرضا الوظيفي يعتبر متغيرا يمثل محصلة لمختلف المشاعر الايجابية التي تكونت لدي الفرد اتجاه عمله والعناصر المتعلقة به حيث تنعكس هذه المشاعر علي تصرفاته وأسلوبه في التعامل مع الآخرين في العمل وكذا العلم حد ذاته.

نستخلص مما سبق ان الثقافة التنظيمية إحدى مقومات العمل المؤسسي و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن أسلوبها ، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و ذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة و خبرة العاملين بها كلاً في مجاله. ولا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في تطبيق ثقافتها داخل المؤسسة و أن يتم تقنين مثل هذه الآليات لتعكس مردودها على مسـ\_\_\_\_\_توى أداء العـ\_\_\_\_\_املين.

## الفصل الثاني :

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

**تمهيد:**

حاولنا في ما سبق عرضه الإحاطة بالجانب النظري لموضوع الدراسة حيث تطرقنا في الفصل السابق لموضوع كل من التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين، إذ يعتبر ما تعرضنا إليه، في الجانب النظري بمثابة خلاصة ما توصلنا إليه من خلال البحث و التحري عن موضوع الدراسة في أدبيات التحفيز والرضا الوظيفي، لكنه ليس كافيا إذ لابد من إسقاطه على الواقع العملي بغية معرفة مامدى تأثير أبعاد التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي العاملين في المؤسسات الاقتصادية متخذين مؤسسة سونلغاز كنموذج وعينة من مؤسسات ولاية غرداية، وذلك لعدة أسباب من أهمها حساسية قطاع المؤسسات الاقتصادية وأهميته الاقتصادية في تحريك عجلة الاقتصاد الوطني ، وهو ما يساعدنا أكثر في تشخيص مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العاملين عينة الدراسة وكذا معرفة علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

**وعليه سنتطرق إلى المباحث التالية :**

**المبحث الأول:** تقديم مؤسسة محل الدراسة

**المبحث الثاني:** طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها.

**المبحث الثالث :** اختبار فرضيات الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز من المؤسسات التي تقوم و بتوزيع الكهرباء والغاز في منطقة الوسط والفاعلة في الاقتصاد الوطني لها هدف رئيسي تسعى لتحقيقه و هو تغطية التراب بالغاز و الكهرباء. وبما أن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز مؤسسة استثمارية فهي تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسع نشاطها ولهذا نجدتها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع.

و ستناول هذا المبحث ما يلي:

✓ تقديم عام للمؤسسة سونلغاز؛

✓ تقديم إدارة الموارد البشرية؛

## الفرع الأول: مؤسسة سونلغاز:

وستتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز ونشاطها وعملها وكذا طبيعة تنظيمها وكيفية نشاطها و مختلف المنتجات التي تقوم بإنتاجها والهيكلة التنظيمي لها.

**1.1 تعريف المؤسسة:** المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز هي مؤسسة خدمات عمومية المسار الصعب لهذه المؤسسة يعكس مسار الشعب الجزائري إذ سعت جاهدة إلى تحويل كل قواها من اجل تنظيم الاقتصاد و تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين في النمو متواصل و مستمر للبلاد.

2.1- نبذة عن حياة المؤسسة: و مرت المؤسسة في دورة حياتها بالمراحل الموالية:<sup>1</sup>

\* في 1944: لقد نشأة هذه المؤسسة من طرف المستعمر الفرنسي الذي كان يسيرها ،حيث كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد؛

\* في 1946: خضعت لقانون التامين الذي أصدرته الدولة الفرنسية SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز)؛

\* في 1947: تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعرفة باختصار بالحروف EGA المؤسسات السابقة لإنتاج التوزيع وكذلك الغاز و هذا بموجب المرسوم رقم 1002/47 بتاريخ 05/06/1947 وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص للزبون LEBON و شركائه؛

<sup>1</sup> -محنث ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على ادارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لئيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014، ص.57.

\* في 1962: تكلفت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة EGA وما أن انقضت بضع سنوات و بفضل بذل مجهود معتبر في سبيل التكوين سمح التاطير و العاملون الجزائريون من تولي تسيير المؤسسة؛

\* في 1969: تحولت EGA إلى سونلغاز ( الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبث أن أصبحت مؤسسة ذات حجم معتبر حيث بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون وكانت تلي حاجيات 7000 زبون؛

\* وفي 1991: تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (epic) وإعادة النظر في قانونها الأساسي الذي يثبت أن للمؤسسة خدمة عمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري؛

\* وفي سنة 2002: أصبحت المؤسسة شركة مساهمة هذه الترقية منحتها إمكانية التدخل حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة فإنه ينبغي عليها حيابة حافظة أسهم و قيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى؛

\* في سنة 2004: تطورت سون لغاز حيث أصبحت مجمعا أو شركة قابض (هولدينغ) Hldingde Sociétés وذلك بإعادة هيكلت نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات وحسب خصائص لديها أربع نشاطات أساسية وهي:

1- إنتاج الكهرباء وهو مجمع صناعي (SP).

2- نقل الكهرباء المنتجة (GRTE)؛

3- نقل الغاز (GRTG)؛

4- توزيع الكهرباء والغاز (SD) (SOCITE DU DISTREEBUTION).

\* في سنة 2005: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات يعكس تعزز انجازات المجمع و ذلك بإعادة هيكلت التوزيع الذي يشكل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون و الفوز بمهمة المهمة و التطبيق الجيد لبرامج التنمية و أن استثمارية فريدة من نوعها لذا تكتسب إثارة و أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات و التسيير بصورة عامة.

\* في سنة 2006: تمت هيكلت وظيفة للتوزيع في أربع شركات فرعية هم كآتي<sup>1</sup>،

1. الجزائر العاصمة SDA.

2. منطقة الوسط SDC.

<sup>1</sup> -مخت ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 59.

3. منطقة الشرق SDE.

4. منطقة الغرب SDO.

في 2007.2008: نهاية الهيكلية (التجديد) تميزت سونلغاز خلال السنوات الأخيرة بإعادة التنظيم من أجل نمو أفضل هذه هي الخطوة المتبعة حيث كان الرهان يتمثل في نوعية الخدمة المقدمة للزبائن من وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي الجوهرية لسونلغاز ذلك أن توسيع مجال أنشطتها و تحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيد إن في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس لثقافتها كمؤسسة.

### 1. 3 - نشاطات المؤسسة :

إن شركة سونلغاز تتحكم و تحتكر الإنتاج، النقل و التوزيع كما تقوم بتزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية المنتجة من طرفها كما تزودهم بالغاز الذي تشتريه من شركة سونطراك الذي تتولى إنتاجه هذه الأخيرة .

**1.3.1- بالنسبة للكهرباء :** الكهرباء تنتج عن طريق مراكز كهربائية متواجدة على عدة نقاط على القطر الوطني و هذه الطاقة الكهربائية المنتجة تقوم شركة سونلغاز بإرسالها إلى الزبائن بواسطة شبكات كهربائية خطوط و مراكز هذه الطاقة إما أن ترسل إلى بعض الزبائن الصناعيين و إما أن تمر في مراكز التحويل حتى يتم التخفيض من درجات حرارتها حتى تصل إلى الزبائن المشتركين العاديين بدرجة 380 فولط، 220 فولط .

**I. 3.1.2- بالنسبة للغاز:** الغاز يأتي في المرتبة الثانية بالنسبة لسونلغاز و هو على العكس تماما بالنسبة للكهرباء حيث أن الغاز يتم شراؤه من المؤسسة المنتجة له سونطراك. كما أنه يتم توزيعه أيضا إلى المشتركين عن طريق القنوات هذه الطاقة ترسل هي الأخرى إما إلى بعض العملاء الصناعيين أو أن تمر بمراكز تخفيض من درجة الضغط ثم توضع في شبكات توزيع الغاز و منها توصل إلى المشتركين.

### 1.4 - أهداف المؤسسة:

تعمل المؤسسة من أجل تحقيق العديد من الأهداف لما تمتلكه من قدرات ومؤهلات كبيرة لعل أهمها طموحها في أن تصبح من بين المؤسسات الخمس الأولى نفي الحوض المتوسط في مجال الكهرباء والغاز، معتمدة في ذلك على :

#### I. 1. 4- دعم التنمية الاقتصادية و الاجتماعية :

- تهدف المؤسسة إلى استقطاب رؤوس الأموال من أجل تحقيق برامجها الاستثمارية؛

- العمل على امتلاك وتطوير المنشآت الأساسية للكهرباء والغاز التي تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد؛

**1. 4. 2- التوسع:** تهدف شركة سونلغاز إلى تحقيق إستراتيجيتها التوسعية داخل و خارج الوطن وحتى تنويع منتجاتها وكذلك نطاق العمل من صناعي إلى تجاري وصناعي وذلك بإعادة هيكلة نفسها في شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية الآتية:

\* سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)؛

\* مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE)؛

\* مسير شبكة نقل الغاز (GRTG).

وظموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة منافسة لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل خمسة متعاملين التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

## 2. تقديم مديرية التوزيع غرداية:

نظراً لكون دراستنا كما سيأتي فيما بعد ستستهدف المديرية الجهوية للتوزيع بغرداية فسنقدم عرضاً بسيطاً لهذه الوكالة ووصفاً مختلف وظائفها، تتبع هذه المديرية الجهوية للتوزيع.

### 1.2. نبذة عن المديرية الجهوية للتوزيع لوحدة غرداية:

في 16 ماي 2007 تم تأسيس المديرية الجهوية للتوزيع بمقتضى القرار 478 المعد من طرف المديرية العامة والمتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفرع التوزيع الخاصة. حيث تنتمي المديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء و الغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البليدة - SDC التي تضم هذه الأخيرة ولايات الوسط التالية: (ولاية البليدة، تيزي وزو، البويرة، المدية، غرداية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة و إيليزي) و يقدر رأس مال المديرية بـ : 15 مليار دينار و يتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية و الغاز، و يبلغ عدد عمالها:<sup>1</sup>

\*2014: 99 ايطار، 229 عون تحكم، 109 عمال تنفيذ؛

\*2013: 93 ايطار، 215 عون تحكم، 98 عمال تنفيذ؛

\*2012: 92 ايطار، 204 عون تحكم، 102 عمال تنفيذ؛

\*2012: رقم المتعاملين 162432؛

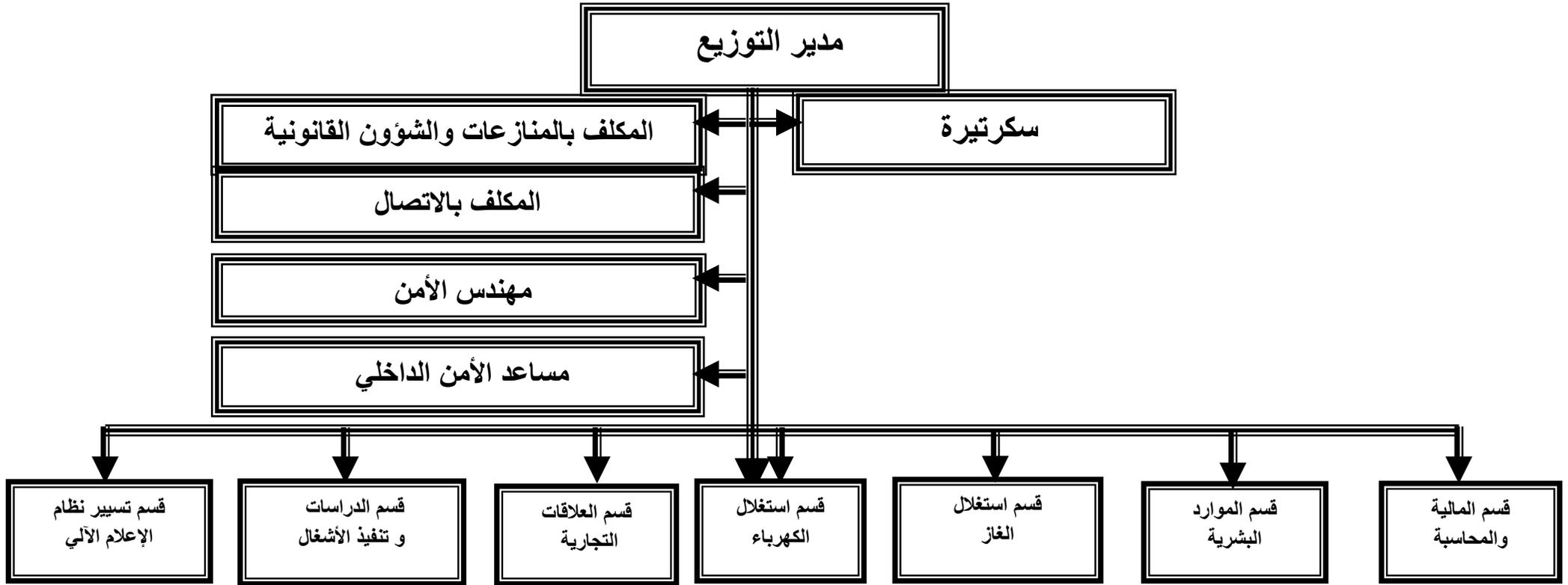
\*زبائن الكهرباء 105291؛

\*زبائن الغاز 57141

<sup>1</sup> -بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 22 مارس 2015.

I - 2 - الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية .



المصدر: رئيس قسم تسيير الموارد البشرية 2016.

## الفرع الثاني - شرح الهيكل التنظيمي:

تأسست المديرية الجهوية بمقتضى القرار 478 و يمثل المديرية على المستوى المحلي السيد المدير وتظم المديرية مايلي<sup>1</sup>:

- مكتب المدير: و المصالح و الأعوان المتصلون مباشرة به وهم:

-سكرتير التنفيذي

-العون المكلف بالاتصال على المستوى المديرية.

-العون المكلف بالشؤون القانونية على المستوى المديرية.

-العون المكلف بالوقاية وامن الأشخاص على مستوى المديرية.

ونلخص مهام المديرية بمايلي:

- المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتنويع وسط مجال:الخدمات المقدمة،تعظيم المبيعات،تحصيل الديون.

-تطبيق السياسات التجارية للشركة على أكمل وجه.

-توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة بالتكاليف المحددة أيضا و إرشادهم و توعيتهم.

-ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها و مختلف عمليات الصيانة بها.

- وضع برنامج الأشغال و ضمان تنفيذها.

-تسيير الموارد البشرية و توفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم.

- ضمان امن الأشخاص و الممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع و توعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية.

- ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

### 4.2.I. مخطط التنمية 2014-2024 لمنشات شركات مجمع سونلغاز:

#### 1.4.2.I. مبلغ استثمارات في حدود 6338 مليار دينار جزائري:

<sup>1</sup>-مخنت ياسين، المرجع سبق ذكره،ص64،63.

يشمل مخطط التنمية 2014-2024 للمنشآت الكهربائية. الغازية و العقارية لشركات مجمع سونلغاز مشاريع محددة أخرى ما تزال قيد الدراسة، ويرتبط هذا المخطط بإنتاج ونقل الكهرباء و الغاز، والمنشآت المرافقة لها.

وتبلغ تكلفة الاستثمار الإجمالي حوالي 6338 مليار دينار جزائري، من بينها 5532 مليار جزائري على عاتق شركات مجمع سونلغاز<sup>1</sup>:

### I.2.4.2. إنتاج الكهرباء:

لتلبية الاحتياجات المتزايدة للطاقة، سترتفع القدرة الإنتاجية الإضافية الوطنية في الفترة 2014-2024 بحوالي 28582 ميغاواط (جميع الشبكات)، من بينها 19682 ميغاواط مقررة و 8900 ميغاواط قيد الدراسة. يقدر المبلغ الإجمالي لمخطط التنمية لإنتاج الكهرباء في الفترة 2014-2024 ب 2996 مليار دينار جزائري (من بينها 1312 دينار جزائري للطاقات المتجددة).

تتوزع 19682 ميغاواط المقررة كمايلي:

-14710 ميغاواط للشبكة المترابطة الشمالية .

-640 ميغاواط لتوربينات الغاز المتنقلة.

-594 ميغاواط لتوربينات الغاز لشبكة عين صالح، تيميمون.

-478 ميغاواط للشبكة المعزولة بالجنوب، منها 214 ميغاواط ديزل، 264 ميغاواط لتوربينات الغاز.

-3260 ميغاواط في مجال الطاقة المتجددة.

### I.3.4.2. نقل الكهرباء:

تحويلية إجمالية تقدر ب 84440 MVA، من بينها 408 وحدة مقررة ( 04 في طور التأهيل ) و 112 وحدة قيد الدراسة. المبلغ الإجمالي لخطة التنمية لشبكات نقل الكهرباء للفترة 2014-2024 يقدر ب 1339 مليار دينار جزائري، من بينها 1330 مليار دينار جزائري تتكفل به فيما يخص نقل الكهرباء، طول شبكة نقل الكهرباء التي ستنجز خلال الفترة 2014-2024 ما يقرب 26790 كم .

-20936 كم قررت من بينها 1346 كم في طور التأهيل و 5854 كم خطوط قيد الدراسة.

<sup>1</sup> - مجمع سونلغاز، مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز، غرداية، جويلية 2014.

سيصل طول شبكة شركة نقل الكهرباء 51036 كم بحلول عام 2024، سيزداد عدد المحولات الكهربائية خلال الفترة 2014-2024 ما يقارب 520 وحدة، لتحقيق سعة شركة نقل الكهرباء.

#### I.4.4.2. نقل الغاز:

فيما يتعلق بنقل الغاز يتمثل مخطط الخماسي 2010-2014 من خلال ربط مواقع مناطق الهضاب العليا و الجنوب بالغاز الطبيعي، مع الاستمرار في ربط المناطق الشمالية بالغاز الطبيعي، بالإضافة إلى هذا البرنامج، ستعرف المنشآت الغازية تطور ملحوظ و هذا بالانحاز سلسلة نقل الغاز (الشرق، غرب) في المنطقة الهضاب العليا .

كما ستم انجاز خطين نقل الغاز من قبل سونطراك بالنيابة عن شركة نقل الغاز، و الهدف الرئيسي من هذه الانجازات هو إمداد منطقة تمنراست و جانت و جميع المناطق المجاورة لهذه الأنايب، و بالتالي، فان الطول الإجمالي لشبكة نقل الغاز الذي سينجز خلال الفترة 2014-2024 يقدر ب 13003 كم، منها 6218 كم تدرج من مشاريع مبرجة في إطار البرنامج الخماسي 2010-2014.

وسيلغ المبلغ الإجمالي لجميع الأعمال المعلقة بتطوير شبكة نقل الغاز في الفترة 2014-2024 حوالي 878 مليار دينار جزائري على عاتق شركة نقل الغاز<sup>1</sup>.

#### I.5.4.2. توزيع الكهرباء و الغاز:

تتضمن خطة التنمية لشبكات التوزيع برامج الكهربية و التوزيع العمومي للغاز المشرفة عليها الدولة، وكذا المشاريع الخاصة و ربط الزبائن الجدد و كذلك معدات الصيانة و الاستغلال، يقدر مبلغ خطة لتطوير التسيير و الاستغلال، يقدر مبلغ الخطة تطوير التسيير الشبكات و منشآت الشركات الأربع لتوزيع الكهرباء و الغاز في الفترة 2014-2024 بـ 1039 مليار دينار جزائري منها 626 مليار دينار جزائري على عاتق شركات التوزيع الكهرباء و الغاز.

#### المطلب الثاني: تقديم بقسم تسيير الموارد البشرية:

وفي هذا المبحث سنتطرق إلى تعريف مصلحة الموارد البشرية وهيكلها التنظيمي واهم المهام ونشاطات المصلحة.

#### الفرع الأول: تعريف بقسم تسيير الموارد البشرية:

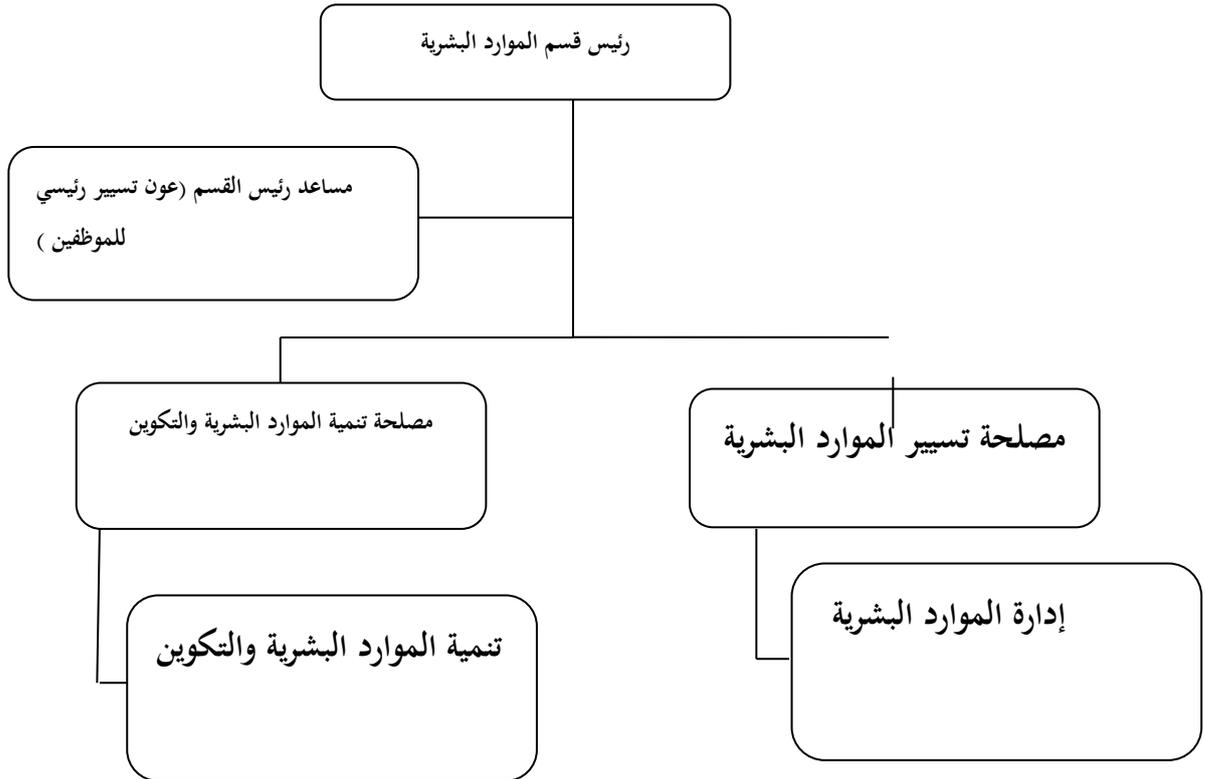
هي المصلحة المسؤولة عن تنفيذ القواعد والإجراءات في الميدان التحكم بالموارد البشرية وهي مسؤولة أيضا عن: تعزيز المهارات الموجودة لتطوير أنشطة جديدة تؤكد من مدى كفاية هذه الموارد البشرية (المهارات والفرص)، وتطوير الأنشطة، تطوير المعلومات، والاستماع والتشاور حول العلاقات الاجتماعية والمهنية وظروف

<sup>1</sup> - مرجع سابق الذكر.

العمل،مراجعة نظام إدارة العمليات المعتمدة من قبل الشركة،التنسيق أنشطة مختلفة من الموظفين داخل فرع التوزيع، بما في ذلك التوظيف، والحث على التكامل، وتعيين والترقية ونقل ...، وضع خطط سنوية للتجنيد والتدريب، تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها الإدارة العليا.

### الفرع الثاني: المخطط الهيكلي للمصلحة إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: رئيس إدارة الموارد البشرية، 2016.

### الفرع الثالث: شرح الهيكل التنظيمي لمصلحة إدارة الموارد البشرية:

يتكون هذا القسم من مصلحة التسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية وتكوين إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية و التكوين،ويقوم هذا القسم بمايلي<sup>1</sup>:

- إعداد و توجيه و مراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين و الترقية.

- ضمان و تنسيق و ترقية النشاطات الإدارية و تسيير المستخدمين.

<sup>1</sup> -مخنت ياسين،مرجع سبق ذكره،ص 70.

- إعداد و متابعة الأجور.

- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

### الفرع الرابع: مهام ونشاط المصلحة:

تتمثل مهامها في مايلي:

- ضمان إعداد وتشغيل خطط الأجور من العناصر المتغيرة للعودة لسجلات الرواتب، ويدعي المعالجة.
- ضمان إنشاء الرواتب،
- ضمان التنظيم الإداري للأفراد،
- التأكد من الأطر الإدارية والمديرين التنفيذيين توزيع كبار الاتجاه.
- رصد وتحديث الملفات المحوسبة الموظفين.
- ضمان الحفاظ على ملفات الموظفين الإدارية.
- إعداد وتنفيذ العناصر المتعلقة بأفعال المهن وفقا للأنظمة المعمول بها.
- ضمان ومراقبة والتحكم في ظروف تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- ضمان التطبيق الموحد للقواعد ومراقبة تنفيذها،
- إرسال التشوهات التسلسل الهرمي و مواجهتها في تطبيق اللائحة.
- التواصل مع العمل والخارجية وكالات المركز الطبي.
- إنشاء الميزانية، عقد إدارة ولوحة القيادة في إدارة الموارد البشرية.
- ضمان إنشاء إحصاءات لموظفي فرع التوزيع ومراقبة موثوقيتها.
- صيانة وتحديث السجلات القانونية والعرفية.

### المبحث الثاني: طبيعة الدراسة الميدانية و كيفية إجرائها

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح طبيعة الدراسة الميدانية من خلال إعطاء لمحة موجزة حول عينة من مؤسسة سونلغاز مدينة غرداية، ومن ثم سوف نوضح الإطار المنهجي للدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، وكذا سنقوم بعرض بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

#### أولاً: المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة:

■ **منهج الدراسة:** ويقصد به الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة.<sup>1</sup>

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتفعيلها تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في واقعها، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، و يعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها و توضيح خصائصها، وتعبيرها كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر ووصف الواقع فحسب، بل يتعداه إلى الوصول لاستنتاجات تسهم في فهم الواقع و تطويره.<sup>2</sup>

■ **مصادر جمع المعلومات:** وقد استخدمنا مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

✓ **المصادر الثانوية:** حيث اتجه الطالبين في معالجة الإطار النظري للبحث إلى مصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب و المراجع العربية و الأجنبية ذات العلاقة، و الدوريات و المقالات و التقارير و الأبحاث و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة و البحث و المطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

✓ **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأنا إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض ووزعت على (30) موظفاً سونلغاز بمدينة غرداية.

■ **أدوات جمع المعلومات:** اعتمدنا في جمع المعلومات المتعلقة بالتحفيز والرضا الوظيفي، في سونلغاز مدينة غرداية على الأدوات التالية :

✓ **الاستبانة:** قد اخترنا في دراستنا هذه أن نستعمل الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وذلك نظراً لطبيعة البحث بالإضافة إلى خصائص مجتمع البحث من جهة أخرى، و الاستبانة هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة

<sup>1</sup> - بوحوش عمار و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص: 99.

<sup>2</sup> - ذوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص: 187-188.

مسبقا، و التي توجه إلى أفراد العينة لإبداء رأيهم فيها، وقد تكون هذه الأسئلة مغلقة أو مفتوحة أو مزيجا بينهما، حيث تعتبر من أكثر أدوات البحث العلمي استخداما في ميدان العلوم الاجتماعية وذلك لفعاليتها في تحصيل البيانات وتعدد مجالات استخدامها، بشرط أن تكون معدة بطريقة علمية وتتوافق مع أهداف البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

### ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لصعوبة إجراء الدراسة الميدانية بأسلوب الحصر الشامل، وبعد استشارة الأستاذ المشرف، قمنا بإجراء الدراسة بأسلوب العينة متعددة المراحل، ووفقا لهذا الأسلوب، مرت عملية اختيار موضع الدراسة بمرحلتين أساسيتين هما:

✓ **المرحلة الأولى:** وفي ضوء أهداف الدراسة قمنا باختيار عينة من عمال سونلغاز، تختلف وتباين نسبيا عن بعضها البعض من حيث الحجم وعدد الموظفين و أعمارهم و التوزيع الجغرافي، وهذا ما يساعدنا أكثر في اختيار عينة تمثيلية تعكس طبيعة المؤسسات الاقتصادية الخاصة من جهة، وفي تشخيص و تحليل التحفيز والرضا الوظيفي العاملين، وكذا طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

✓ **المرحلة الثانية:** اختيار عينة من الموظفين في مؤسسة سونلغاز موضع الدراسة، لذلك فقد تم إجراء عينة استطلاعية واسباسية (pilot study) ذات حجم (30) موظفا موزعة على كل فئة من فئات مجتمع الدراسة، وهي تتمثل في مؤسسة سونلغاز بغرداية

### ثالثا: المفاهيم و الطرق الإحصائية المستخدمة:

لتفعيل أهداف البحث وتحليل البيانات المجمعة اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة وذلك باستخدام برنامج الإعلام الآلي المسمى: الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية و الذي يرمز له اختصارا (SPSS)<sup>1</sup>، وتمر بإصدارات متتابعة إلى أن وصل إلى إصداره الحالي<sup>2</sup>، كما استخدمنا برنامج الإعلام الآلي Excel من أجل رسم وتمثيل الأعمدة البيانية و الدوائر النسبية.

■ **المعالجة الإحصائية:** استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة العديد من المفاهيم المرتبطة بالإحصاء الوصفي و الاستدلالي، نبرر أهمها في ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Statistical Package for Social Sciences.

<sup>2</sup> - نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام spss، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 155 - 156.

<sup>3</sup> - محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض الممكة، 2005، ص: 186.

✓ التكرارات و النسب المئوية: للتعرف التفصيلي على الصفات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة و تحليلها.

المتوسط الحسابي (Mean): وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرات الاستبيان .

✓ الانحراف المعياري (Standard déviation): و ذلك بغية التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد، ويوضح أيضا التشتت في استجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات و عدم تشتتها، أما في حال كانت قيمته أكبر من أو تساوي الواحد فهذا يعني تشتت الإجابات و عدم تركزها، كما أنه يفيد أيضا في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتا عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.<sup>1</sup>

✓ معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha (a): وذلك بغية تقدير ثبات الدراسة، حيث يؤخذ هذا العامل قيمة تتراوح بين الصفر و الواحد، وكلما اقترب الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر للدراسة.<sup>2</sup> وتضع أوما سيكاران قاعدة عامة للتعامل مع هذا المعامل مفادها الآتي:<sup>3</sup>

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أقل من (0,6)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ضعيف، الأمر الذي يلزم إعادة النظر في أداة الدراسة .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,6-0,7)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ يتراوح بين (0,7-0,8)، هذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات جيد .
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من (0,8)، فهذا يعني أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

✓ معامل الارتباط لبيرسون: بين درجة كل فقرة و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما أنه يتوافق مع الاختبارات المعلمية، ويستخدم لدراسة خاصية ثبات مقياس ليكرت، وكذا لتحديد نوع و شدة العلاقة بين المتغيرات على النحو التالي:

<sup>1</sup> - امتثال حسن عبد الرازق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2002، ص: 115.

<sup>2</sup> - عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS) ، حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008، ص: 536.

<sup>3</sup> - أوماسي كارن، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.

- شدة العلاقة تحدد وفق قيمة معامل الارتباط فإذا كانت قيمة معامل الارتباط: <sup>1</sup>

- أكبر من (0,50)، نقول أن العلاقة قوية بين المتغيرين .
- أقل من (0,50)، نقول أن العلاقة ضعيفة بين المتغيرين .
- تساوي (0,50)، نقول أن العلاقة متوسطة بين المتغيرين .

✓ معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (Multiple régression analyses)، وذلك

لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا على المتغير التابع.

**تحديد الأوزان المعطاة:** كما ذكرنا سابقا فقد استخدمنا في الاستبيان الأسئلة المغلقة و المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد الأنسب بالنسبة لهكذا دراسات، وقد كانت الخيارات المتاحة أمام كل عبارة كما يلي (موافق بشدة، موافق، احيانا، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد أكدنا لأفراد عينية البحث على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط أمام كل فقرة، ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا لاحتمالات الإجابات الخمسة السابقة أوزانا محددة كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02) الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبيان

الوزن	خيارات الإجابة
5	موافق بشدة
4	موافق
3	احيانا
2	غير موافق
1	غير موافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، المرجع نفسه، ص: 450.

وانطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول أعلاه و لحساب طول خلايا ليكرت الخماسي (الحدود العليا و الدنيا) تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4\5=0.8) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى اقل قيمة في المقياس و هو الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة إلى غاية الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي

<sup>1</sup> أو ماسي كارن، طرق البحث في الإدارة: مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوي و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998، ص: 445.

الجدول رقم (03) المتوسطات المرجحة و الاتجاه الموافق لها

الاتجاه	المتوسط المرجح	
غير موافق بشدة	(1.79 - 1)	1
غير موافق	(2.59 - 1.8)	2
احيانا	(3.39 - 2.6)	3
موافق	(4.1 - 3.4)	4
موافق بشدة	(5 - 4.2)	5

المصدر: عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص: 450.

من خلال الجدول (03)، يمكننا أن نستنتج بأن تحدي الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقا للآلية التالية :

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (5 - 4.2)، فهذا يعني إن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق بشدة".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (4.19 - 3.4)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيها يتجه نحو "موافق".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (3.39 - 2.6)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "احيانا".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (2.59 - 1.8)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق".

✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح ما بين (1 - 1.79)، فهذا يعني أن الاتجاه العام نحو تأكيد ما جاء فيه يتجه نحو "غير موافق بشدة".

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، و البعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، متوسط، منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى حساب المدى، (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية، (1.33=3\4)، ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو

الواحد الصحيح، واستمرت الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة وكان الناتج كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم(04): المتوسطات المرجحة للأبعاد و المتغيرات و المستويات الموافقة لها

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(2.32-1)
متوسط	(3.66-2.34)
مرتفع	(5-3.67)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدول يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد و المتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون كالآتي:

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين ( 5 - 3.67 )، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعا .
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.66-2.33)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطا .
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.32-1)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضا .

المطلب الثاني: بناء وفحص صدق وثبات أداة الدراسة:

أولا: بناء أداة الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، و على المنهج المتبع في البحث، و الوقت المسموح به، و الإمكانيات المادية المتاحة، ركزنا على الأداة الأكثر ملائمة لتنفيذ أهداف هذه الدراسة وهي (الاستبيان) أكثر من باقي الأدوات، وذلك لعدم توفر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع إضافة إلى صعوبة الحصول عليها، و بغية الإجابة على إشكالية و تساؤلات الدراسة قمنا بتصميم استبانة معتمدين على تلك الدراسات التي تناولت التحفيز وفرق العمل، حيث كان الهدف الأساسي منها هو أن تكون شاملة لمختلف أركان البحث النظري لتعطي صورة واقعية عن الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.

## ثانيا: تصميم الاستبانة:

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها مجموعة من الأسئلة وذلك بغرض جمع البيانات اللازمة وهذا لاختبار فرضيات البحث و المساعدة في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مدينة غرداية. حيث تم تطوير الاستبانة بمراحل عدة حتى نتأكد من صلاحيتها وقدرتها على تفعيل الهدف المنشود منها، حيث تضمنت الاستبانة ما يلي :

- **موضوع الاستبيان:** و الذي يتم توضيحه في مقدمة الاستبيان.
- **غرض الاستبيان:** و الموضح كذلك من خلال المقدمة المدرجة فيه.
- **شرح طريقة الإجابة:** وذلك من خلال وضع العلامة (X)، في الخانة المناسبة للإجابة.
- **نوع الأسئلة:** اعتمدنا في الاستبيان على أسئلة من النوع المغلق، حيث ضمنت الأسئلة عددا من الاختيارات التي يتم المفاضلة و الاختيار بينهما.
- **مكونات الاستبيان:** قسمنا الاستبيان إلى جزأين كالتالي:
  - ✓ **الجزء الأول:** يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي .
  - ✓ **الجزء الثاني:** يتكون من (34 عبارة) أردنا من خلالها كشف واقع التحفيز على الرضا الوظيفي العاملين في مؤسسة سونلغاز ولاية غرداية لذا قسمنا هذا الجزء إلى محورين أساسيين:
- ❖ **المحور الأول:** واقع التحفيز في مؤسسة سونلغاز من جهة نظر موظفيها في مختلف المستويات الإدارية ولقد خصصنا لكل بعد العبارات التالية:

- **بعد الحوافر المعنوية:** وقد خصصنا له عبارة عبارات (من 11 إلى 24) .
- **بعد الحوافر المادية:** وقد خصصنا له عبارات ( من 01 إلى 10) .
- ❖ **المحور الثاني:** الرضا الوظيفي، وقد خصصنا له العبارات (من 25 إلى 36).

## ثانيا: تطبيق أداة الدراسة

بعد عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين و إجراء التعديلات اللازمة عليها، وبعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، أصبحت الاستبانة جاهزة للتطبيق الميداني، وذلك وفق الخطوات التالية :

- قمنا بعرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، والذي أعطى موافقته على تطبيق أداة الدراسة على أفراد عينة الدراسة.

■ قمنا بالاتصال بمؤسسة سون لغاز محل الدراسة لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة المبدئية على توزيع استمارة الاستبيان على عينة من أفرادها، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع المدير تمكننا خلالها من الحصول على الموافقة على توزيع الاستمارات بكل مؤسسة.

■ تم القيام بالدراسة الميدانية ابتداء من تاريخ (2022/03/25)، حيث تم توزيع الاستمارات على عدد من الموظفين بمؤسسة سون لغاز مدينة غرداية.

✓ بتاريخ (2022/04/03)، تم استرجاع باقي الاستمارات المؤجلة،

### ثالثا: صدق أداة الدراسة

يقصد به أن أداة الدراسة (الاستبانة) صالحة لقياس ما أعدت لأجله<sup>1</sup>، كما يعرف صدق أداة الدراسة على انه: "شمول الاستمارة على كل عنصر من العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل فرد من أفراد العينة المعنية بالدراسة.<sup>2</sup>

■ **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة، و قد أخذنا بعين الاعتبار كل الملاحظات التي قدمها السادة المحكمين حيث قمنا بما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم و توصياتهم، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية و الموضحة في الملحق و التي تم تطبيقها على عينة الدراسة.

### رابعا: ثبات أداة الدراسة:

إن ثبات أداة البحث (الاستبانة) الذي يعني: التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم.<sup>3</sup>

ويتم قياسه بثلاث طرق:

■ الطريقة الأولى الاختبار و إعادة الاختبار.

■ الطريقة الثانية فهي الثبات عن طريق التجزئة النصفية.

■ الطريقة الثالثة الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ .

<sup>1</sup> - وديع ياسين التريكتي وحسن محمد العبيدي، التطبيقات الإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دارالكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1999، ص: 211.

<sup>2</sup> - ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه أدواته وأساليبه، مرجع سابق، ص : 560.

- عز عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 560.<sup>3</sup>

ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة)، استخدمت الباحثة معامل (ثبات ألفا كرونباخ cronbach's alpha)، الذي يعتبر أفضل الطرق للدلالة على تقدير الثبات .  
حساب معامل الثبات: حيث قمنا باحتسابه لأداة الدراسة ككل ولكل متغير على حدى، ومن ثم احتسابه لكل بعد من أبعاد الدراسة، وهذا ما نبرزه في الجدول التالي:

الجدول رقم(05): معاملات الثبات لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

معايير المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
التحفيز	24	0.811
الرضا الوظيفي	12	0.894
معامل الثبات العام	36	0.938

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل ثبات المحور الأول ككل " التحفيز " بلغت قيمته (0.811)، وهي قيمة ممتازة.

كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات للمحور الثاني ككل الخاصة الرضا الوظيفي بلغت قيمته (0.894)، وهي قيمة مرتفعة.

أما فيما يخص معامل الثبات العام بالدراسة ككل فقد بلغت قيمته (0.938)، وهي تدل على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.

### المبحث الثالث : عرض ومناقشة متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بعرض و تشخيص النتائج التي توصلنا إليها مع القيام بتحليلها، ذلك بالتعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة مع القيام بتحليلها، ومن ثم سنقوم بعرض و تحليل ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى العمال محل الدراسة، من خلال عرض نتائج المحور الأول المتعلق التحفيز، وكذا عرض النتائج المتعلقة بالمحور الثاني للدراسة و المتمثل في الرضا الوظيفي.

#### المطلب الأول: تشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة:

بهدف الإلمام بجميع جوانب موضوع الدراسة سنقوم بعرض تفصيلي لأهم الخصائص الشخصية و الوظيفية لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز بمدينة غرداية، من خلال ستة أبعاد تمثلت في الجنس، العمر، الخبرة، طبيعة الوظيفة، و المستوى التعليمي وطبيعة العمل وبعد تفرغ الاستمارات تحصلنا على النتائج التالية :

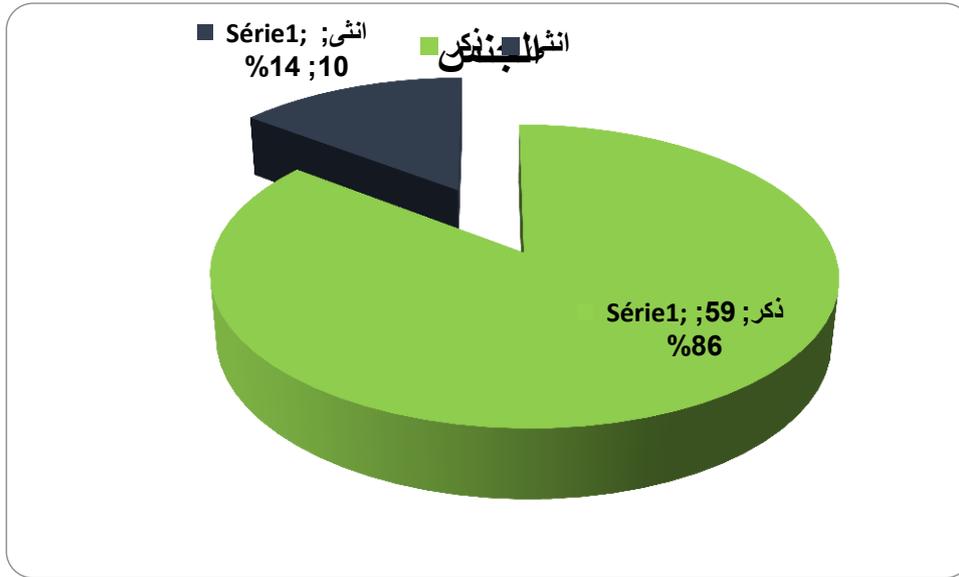
**أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي:** يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي :

#### الجدول رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

النسب المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
85.5%	59	ذكر
14.5%	10	أنثى
%100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(4): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول(5)، والشكل (4)، أن عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت (85.5%)، في حين كانت نسبة الإناث في عينة الدراسة (14.5%)، ويرجع ذلك حسب الطالبتين ومن خلال الملاحظة والتجوال داخل المؤسسة إلى طبيعة العمل .

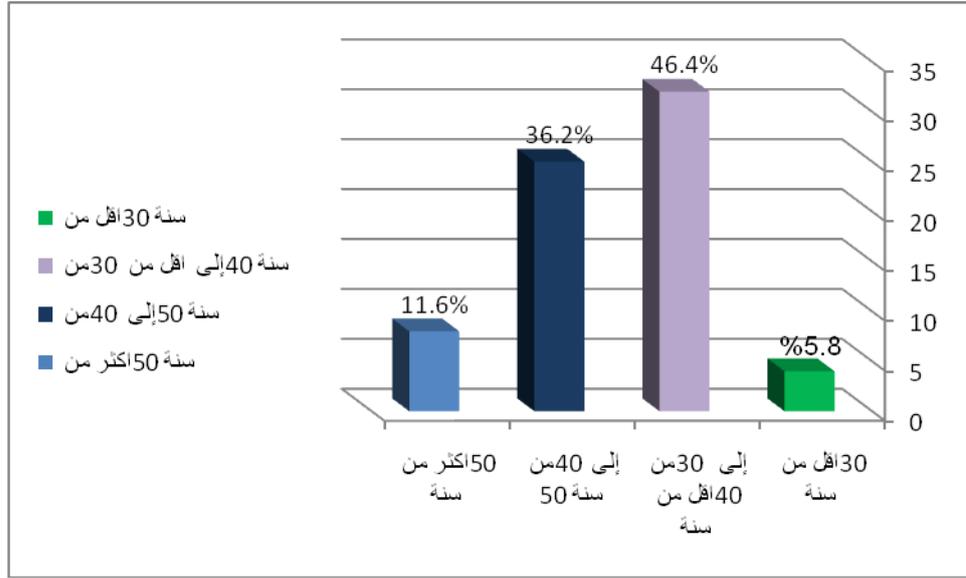
ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسب المئوية
اقل من 30 سنة	4	5.8%
30-40 سنة	32	46.4%
41-49 سنة	25	36.2%
أكبر من 40 سنة	8	11.6%
المجموع	69	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (5): توزيع عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (6)، و الشكل (5)، أن الفئة العمرية الغالبة على أفراد عينة الدراسة هي الفئة (من 30 - 40 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (46.4%)، تليها الفئة العمرية بين (من 41 الى 49 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (36.2%)، ومن ثمة فئة (أكبر من 51 سنة)، بنسبة (11.6%)، تليها نسبة 5.8% للفئة (اقل من 30 سنة) ويفسر الطالبتين هذه النسبة بتواريخ إنشاء مؤسسة سونلغاز مدينة غرداية وكذا حساسية القطاع وصعوبته، إذ يستقطب في الغالب فئة الشباب ذوي المستوى التعليمي العالي.

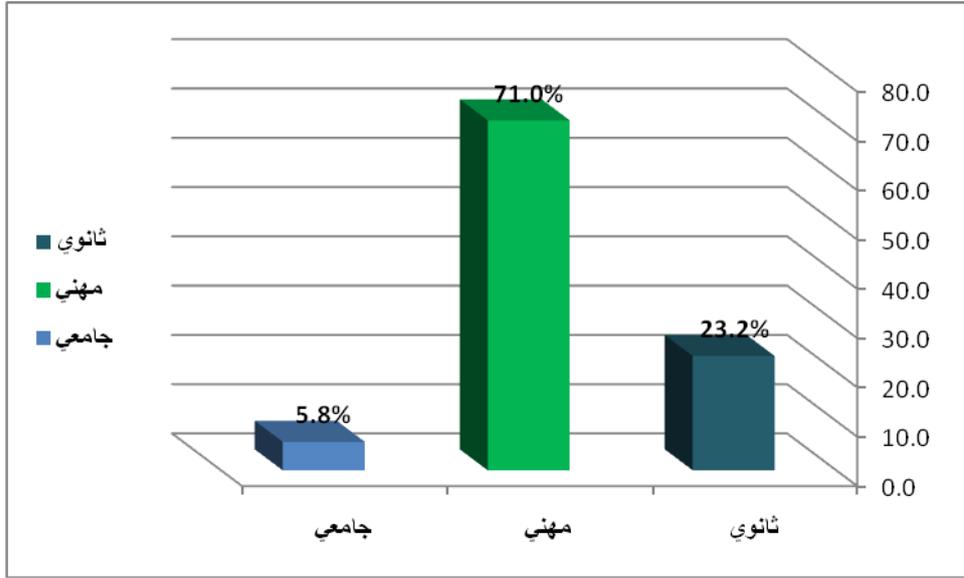
ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: يلخص هذا الجدول و الشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
23.2%	16	ثانوي
71%	49	تقني
5.8%	4	تقني سامي
100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (6): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (7) والشكل (6) أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو المستوى تقني سامي حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة 71%، تليها نسبة 23.2% للمستوى ثانوي، ثم نسبة 5.8% للمستوى جامعي وهو مؤشر يدل على أن نسبة عالية من أفراد مجتمع الدراسة مؤهلين بمستوى عال، وبالتالي لديهم الكفاءة والقدرة العالية على إنجاز الأعمال، ويمكنهم فهم وإدراك موضوع الدراسة، والإجابة عن أسئلة الدراسة بالكفاءة المطلوبة.

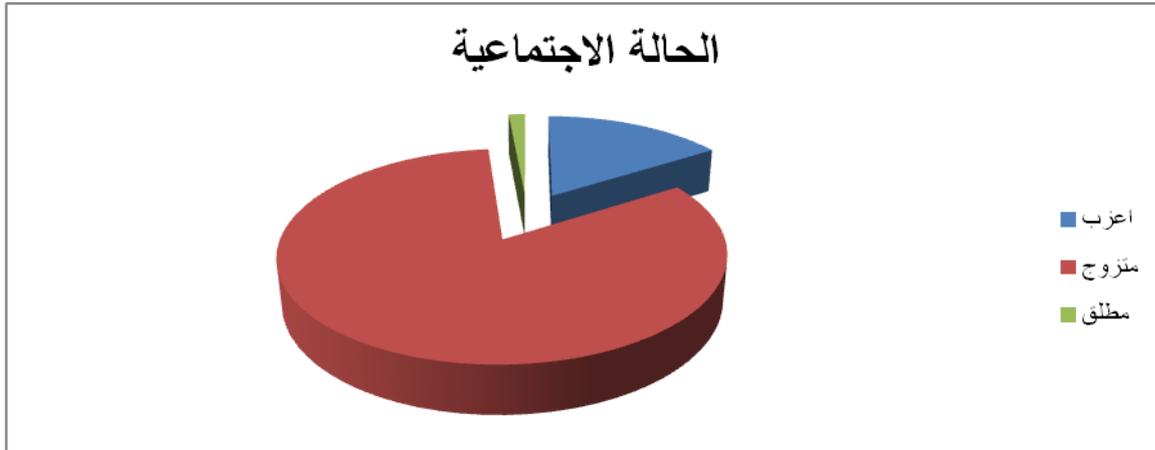
رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (09): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسب المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
15.9%	11	اعزب
82.6%	57	متزوج
1.4%	1	مطلق
100	69	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (7): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel.

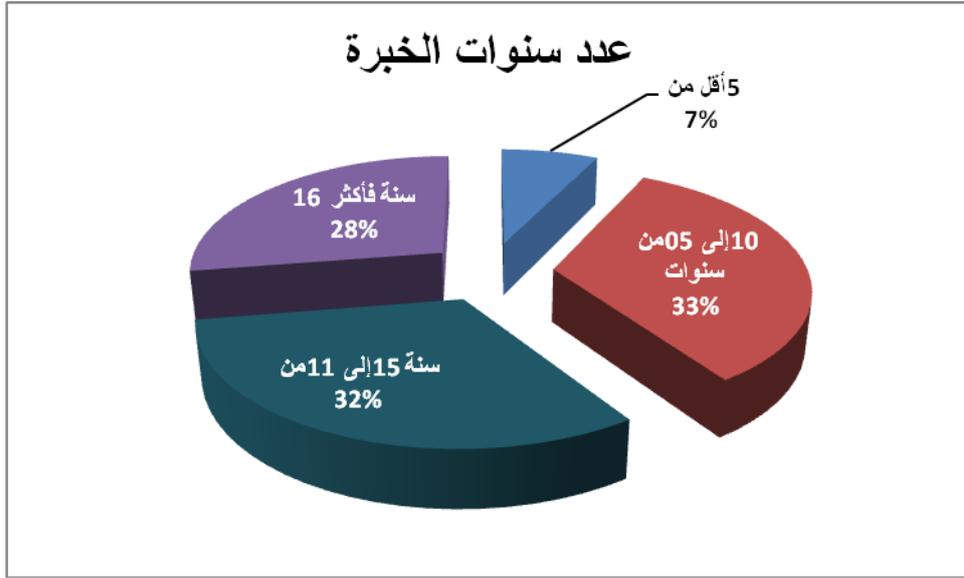
يتضح من خلال الجدول (8) والشكل (7) أن نسب الحالة الاجتماعية متباينة بدرجة كبيرة، حيث بلغت نسبة 82.6% متزوجين، تليها نسبة 15.9% عزاب، ثم نسبة 1.4% مطلقين  
 خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: يلخص الجدول والشكل التاليين النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

النسب المئوية	التكرار	الخبرة
7.2%	5	اقل من 5 سنوات
33.3%	23	من 5 الى 10 سنوات
31.9%	22	من 11 الى 15 سنة
27.5%	19	اكثر من 16 سنه
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (8): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على برنامج Excel.

يتضح من خلال الجدول (10) و الشكل (8) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا بين أفراد عينة الدراسة هي (10-15 سنوات) بنسبة مئوية بلغت 33.3%، تليها الفئة ما بين (05-10 سنة) بنسبة مئوية بلغت 30.0%، تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 20%، تليها فئة (16 سنة فأكثر) بنسبة 6.7%، ويعود ذلك حسب الطالبتين إلى استقطاب العديد من أفراد من جيل الجديد كما يوجد عدد معتبر من الأفراد الذين تتوفر لديهم خبرة معتبرة أو طويلة.

اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لاداة الدراسة:

عدد افراد العينة	معامل الثبات ألفا كرومباخ
69	688.

من خلال المعطيات اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرومباخ بلغت 0.688 وهي نسبة مقبولة

إحصائيا بحيث

تجاوزت 60% مما يدل على أن الاداة تتمتع بدرجة ثبات عالية، تفي بأغراض الدراسة.

اختبار معامل الثبات ألفا كرومباخ لمحاور أداة الدراسة

قمنا بقياس ثبات الاستبيان وكل محاور استخدم معامل ألفا كرومباخ مثلما يظهر في الجول التالي:

رقم المحور	مجاور الاستبيان	عدد العبارات	معدل ألفا كرومباخ	معامل الصدق

1	الحافز المادي	10	328.	0.806
2	الحافز المعنوي	14	622.	0.426
3	الرضا الوظيفي	10	589.	0.492

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرومباخ لمجاوز الاستتيااف أين تجاوز حدود 70% ، كما نلاحظ أن هذ المعاملات كل محور متقاربة فيما بينها، في حين تجاوز معامل الصدق الذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرومباخ نسبة 85% ، ما يعني أنه قمنا باعداد وتوزيع نفس هذا الاستتيااف على نفس أفراد العينة سوق نتحصل على نفس النتائج.

### المطلب الثاني: تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بعرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية محورا بمحور، من خلال محاولة تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة لدى عينة العاملين مدينة غرداية، وتحليلها و تفسيرها.

على الفقرات من خلال المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

متغير الحافز المادي

### الجدول رقم 11: بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في البعد الاول

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	.الحافز المادي يساعدني علي بذل مجهود اكبر في العمل	3.85	1.153	عالية
2	.الراتب يغطي حاجاتي ورغباتي في العمل	3.39	1.003	عالية
3	تتم تربية فور توفير الشروط دون تأخير .	2.49	0.994	عالية
4	العامل لا يحتاج إلي تحفيز معنوي لان تحفيز المادي كافي	2.34	1.148	عالية
5	تمنح المؤسسة للعامل تأمين المواصلات في المنزل إلي العمل	2.86	1.764	عالية
6	للعاملين نفس حظوظ التربية في المؤسسة	2.20	1.065	عالية
7	يستفيد العامل من التعويضات العلاوات دون تأخير	3.08	1.197	عالية

8	توفر لك المؤسسة السكن وظيفي	1.26	0.740	عالية
9	مكافأة العمل الإضافي تحفيزي لبذل محمود أكبر في العمل	2.88	1.377	عالية
10	تمنح المؤسسة الاجازات للعامل في بعض الحالات بدون توقيف الراتب	3.47	1.346	
		2.78	0.275	

من إعداد الطالبين بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن العبارة (الحافز المادي يساعدني علي بذل محمود أكبر في العمل ) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري بلغ 1.153. بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (تمنح المؤسسة الاجازات للعامل في بعض الحالات بدون توقيف الراتب.) و في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي بلغ 3.47 و بانحراف معياري قدره 1.346 وعبارة (.الراتب يغطي حاجاتي ورغباتي في العمل ) حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.39 و انحراف معياري 1.003 و بدرجة عالية وبعدها عبارة (يستفيد العامل من التعويضات العلاوات دون تأخير ) بمتوسط حسابي بلغ 3.08 وانحراف معياري بلغ 1.197، تليها عبارة (مكافأة العمل الإضافي تحفيزي لبذل محمود أكبر في العمل) بمتوسط حسابي بلغ 2.88 وانحراف معياري قدر ب 1.377 و متوسط حسابي إجمال لعنصر الحافز المادي 2.78 وانحراف معياري 0.275 هذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على متغير الحافز المادي.

### متغير الحافز المعنوي

الجدول رقم 11: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعده الحافز المعنوي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	تعترف الإدارة بالمجهودات التي يبذلها العامل .	2.89	1.117	عالية
12	يتم أشراك العامل في إتخاذ القرارات	2.46	1.170	عالية

			التي يعتمدها المسؤولون .	
عالية	1.102	2.40	تولي المؤسسة أهمية الجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية .	13
عالية	1.042	3.82	العمل الجماعي يزيد من شعور بالراحة النفسية للعامل .	14
عالية	1.117	2.56	يهتم المدير بتقديم عبارات المدح والثناء للعاملين .	15
عالية	1.088	3.92	تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه .	16
عالية	1.184	2.33	تهتم المؤسسة بدون تسهيل إجراءات الزيادة في الرتب	17
عالية	1.247	2.94	شكر العاملين علي الجهد المبذول	18
عالية	1.128	2.30	هناك عدالة في التعامل مع العمال .	19
عالية	1.132	3.15	عملك في المؤسسة يساعدك في البروز داخل محيطك.	20
عالية	1.047	3.07	ظروف العمل ملائمة.	21
عالية	1.130	2.56	يشعر العامل بان المؤسسة تهتم باقتراحاته ومبادراته التي يقدمها .	22
عالية	1.322	3.31	هناك فترات الراحة أثناء العمل.	23
عالية	1.128	3.40	هناك علاقة طيبة مع المسؤولين.	24
عالية	0.074	2.93	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري :	

من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم ... نلاحظ أن العبارة الأولى تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه بمتوسط حسابي 3.92 وانحراف معياري 1.088 والعبارة (العمل الجماعي يزيد من شعور بالراحة النفسية للعامل ) جاءت في المرتبة الثانية من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.82 وانحراف معياري بلغ 1.042 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (هناك علاقة طيبة مع المسؤولين.) بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري 1.128 وبدرجة عالية . حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعنصر الحافز المعنوي 2.93 و انحراف معياري 0.074 وبدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على عنصر الحافز المعنوي.

## متغير الرضا الوظيفي

## الجدول رقم 13: يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الرضا الوظيفي

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	1.086	3.76	إنا راضي عن مناصبي في العمل.	1
عالية	1.020	3.57	إنا راضي عن ساعات العمل .	2
عالية	1.084	3.17	إنا راضي عن العلاقة بين العمل و المسؤولين .	3
عالية	1.008	3.20	انا راضي عن الإشراف	4
عالية	1.118	3.55	انا راضي عن المكانة الاجتماعية التي توفرها وظيفتي .	5
عالية	1.096	3.21	أنا راضي عن التحسين المستمر لظروف وشروط العمل .	6
عالية	1.021	3.43	انا راضي عن الاجر وهو يتناسب مع ادائي الوظيفي	7
عالية	1.023	2.52	انا راضي عن آليات الترقية .	8
عالية	1.058	2.62	انا راضي عن نظام الحوافز في المؤسسة.	9
عالية	1.070	3.36	انا راضي عن درجة الثقة والاحترام بين الأفراد.	10
	0.043	3.30	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي.	

من خلال الجدول رقم(13) نلاحظ أن العبارة الأولى (انا راضي عن مناصبي في العمل.) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 3.76 وانحراف معياري بلغ 1.086 بدرجة عالية، ومن ثم عبارة (انا راضي عن ساعات العمل ) بمتوسط حسابي بلغ 3.57 وانحراف ب 1.020 ومن ثم عبارة (انا راضي عن المكانة الاجتماعية التي توفرها وظيفتي ) بمتوسط حسابي بلغ 3.55 وانحراف معياري ب 1.118 وبعدها مباشرة جاءت العبارة (انا راضي عن الأجر وهو يتناسب مع أدائي الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ 3.43 وبدرجة عالية و

بانحراف معياري قدره 1.021 و. حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعنصر الرضا الوظيفي 3.30 و انحراف معياري 0.043 وبدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى عنصر الرضا الوظيفي

### المطلب الثالث: اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة

يعرض هذا المبحث علاقات الارتباط و التأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية و الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف هذا الفصل إلى استعمال الأساليب الإحصائية التحليلية لغرض قياس أثر المتغيرات الرئيسية و الفرعية في المتغير المعتمد.

#### أولاً : اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يسعى هذا المبحث إلى تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية و الفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط الرتب لبيرسون (pearson)، و الذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

#### أولاً: اختبار علاقات الارتباط لعينة الدراسة

تمهيدا لأسلوب تحليل الانحدار في اختبار الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة سنقوم باستخراج قيم الارتباط لمعامل بارسون (pearson)، للمتغيرات المستقلة للتأكد من وجود علاقة ارتباطيه بينهما.

#### ▪ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: حيث تضمنت ما يل:

توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين أبعاد التحفيز والرضا الوظيفي.

#### وتتفرع هذه الفرضية إلى خمس فرضيات فرعية وهي:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين بعد الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، بين بعد الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

ومن أجل اختبار الفرضيات السابقة سنعمد على حساب معامل ارتباط (Pearson)، وذلك للتعرف أولاً على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها و تقاربها من تناورها و تباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم(14) قيم الارتباط لمعامل (pearson)، بين التحفيز والرضا الوظيفي

مستوى الدلالة	الرضا الوظيفي	
0.00	0.517	الحوافز المعنوية

0.00	0.785	الحوافز المادية
0.00	0.59	التحفيز
الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$		

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (14)، أن معامل الارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي، كانت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  وجميع أبعاد التحفيز (الحوافز المعنوية، الحوافز المادية) والرضا الوظيفي عند العاملين بمؤسسة سونلغاز في غرداية .

وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر قوي بقبول الفرضية الثانية والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  بين أبعاد التحفيز و الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز مدينة غرداية.

ثانيا: اختبار علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة:

حيث تضمنت هذه الفرضية ما يلي: هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين أبعاد التحفيز (الحوافز المعنوية، الحوافز المادية) والرضا الوظيفي عند العاملين بمؤسسة سونلغاز غرداية .

ومن أجل اختبار هذه الفرضية التي تعتبر جوهر البحث لا بد أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، وذلك بالاعتماد على نتائج تحليل التباين لانحدار (**Analysis of variance**)، بالإضافة إلى تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي (**Multiple Regression Analysis**)، وذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

الجدول رقم(15): نتائج تحليل الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار أثر أبعاد التحفيز مجتمعة على الرضا الوظيفي مجتمعة .

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد $(R^2)$	مستوى الدلالة (F)
الإنحدار	1	4.167	4.167	5.339	0.27	0.02
الخطأ	67	52.289	.780			
المجموع	68	56.457				

<sup>(\*)</sup> ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات

(spss).

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (14): يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، وبالقيمة (5.33)، ومعامل التحديد 0.27، وقيمة الدلالة المعنوية 0.02 وهو اصغر من مستوى الدلالة المفروض (0.05) وبناءً عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية، ويتضح من الجدول نفسه أن أبعاد التحفيز مجتمعة تفسر على نحو عام ما مقداره (27.0%)، من التباين في المتغير التابع (التحفيز) وهي قوة تفسيرية ضعيفة.

الجدول (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لاختبار أثر أبعاد التحفيز مجتمعة على الرضا الوظيفي العاملين مجتمعة.

المتغير المستقل	(β)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	مستوى الدلالة (sig)	وجود الأثر
الثابت	2.63	6.36	/	/	/	/
الحوافز المعنوية	0.25	2.31	0.679	0.462	0.00	يوجد اثر
الحوافز المادية	0.60	7.58			0.00	يوجد اثر
ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)						( <sup>ε</sup> ) الخطأ المعياري

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (16)، انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الحوافز المعنوية وبعده الحوافز المادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بمدينة غرداية. وذلك استناداً إلى أن قيمة الدلالة المعنوية لبعده الحوافز المعنوية والبالغة (0.00) وهي اقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) ونجد قيمة الدلالة المعنوية لبعده الحوافز المادية (0.00) وهي قيم اقل من قيمة مستوى الدلالة والبالغة (0.05)، وبالتالي فإنه هناك علاقة تأثير بين الأبعاد (الحوافز المعنوية والحوافز المادية) والرضا الوظيفي.

الخاتمة

## الخاتمة:

يوضح هذه الدراسة خلاصة الجانب النظري والتطبيقي المتعلقة بالبحث، معبراً عنها بصيغة نتائج اشتملت على نتائج الجانب النظري ومقابلات الباحث مع العاملين والجانب التطبيقي وتوصيات ترتبط في النتائج وتحاكي موضوع الدراسة، وتم توضيح ذلك من خلال التالي.

طبيعة الدراسة الميدانية وكيفية إجرائها، حيث تناولنا التعريف بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة، وذلك من خلال تقديمها وعرض أهم البيانات والمعلومات الخاصة بها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحليل وتفصيل الإطار المنهجي للدراسة وذلك بتحديد المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة وكذا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأهم المفاهيم والطرق الإحصائية المستخدمة، ثم تطرقنا إلى بناء و تصميم أداة الدراسة، وبعد ذلك تطرقنا إلى اختبارات الصلاحية.

كما استعرضنا وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وذلك من خلال عرض و تحليل أهم المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى معرفة مستوى إدراك متغيرات الدراسة (التحفيز والرضا الوظيفي)؛ لدى الموظفين بمؤسسة سونلغاز محل الدراسة بمدينة غرداية .

وقد خلصنا في هذا الفصل إلى أن مستوى إدراك كل من التحفيز والرضا الوظيفي كان متوسط لدى أفراد عينة الدراسة.

كما استعرضنا في هذا الفصل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك لغرض اختبار فرضيات الدراسة حيث تناولنا بداية تحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تنافرها وتباعدها، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى تحديد علاقات التأثير بين المتغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية باستعمال نموذج تحليل الانحدار الخطي البسيط وذلك لقياس كل أثر متغير مستقل على المتغير التابع، بالإضافة إلى استخدام التحليل معامل الانحدار الخطي التدريجي، ذلك لتحديد المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيراً على المتغير التابع.

و خلصنا في هذا البحث إلى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$  فإنه هناك علاقة تأثير بين الأبعاد (بعد الحوافز المعنوية والحوافز المادية) والرضا الوظيفي.

## التوصيات العامة

في ضوء النتائج التي أسفر عنها البحث، يقدم الباحث عددا من التوصيات التي يأمل

أن تفيد المسؤولين في الميدان الخدماتي في القطاع الاقتصادي، كما أتمنى إن تفيد المهتمين بمجال موضوع البحث عموماً وهي :

1. الاهتمام بتفعيل الحوافز المادية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج هذا البحث مثل ( الهدايا العينية، الحوافز المادية والمعنوية، السكن، القروض التي تقدم للعاملين، المبالغ النقدية، العلاوات استثنائية) .
2. الاهتمام بتفعيل الحوافز المعنوية عموماً وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج هذا البحث مثل (الترقية الشرفية، امتيازات إعاره الموظف لجهة أفضل)
- 3- الموازنة في التطبيق بين الحوافز المادية والمعنوية وعدم التركيز على جانب دون آخر .
- 4- بحث ودراسة ومعالجة أسباب عدم الرضا عن عناصر بيئة العمل الوظيفي التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج هذا البحث مثل (فرص الترقية، توافر طرائق تحفيز مادية مناسبة، توافر طرائق تحفيز معنوية مناسبة، توافر طرائق تحفيز فردية وجماعية مناسبة، توافر خدمات مناسبة، عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة، توافر الدخل المالي المناسب من الوظيفة ) .
- 5- الاهتمام بوضع الإجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية وتحسين بيئة العمل الوظيفية بشكل أكثر فاعلية .
- 6- الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الإنسانية للموظفين في الإدارة .
- 7- توفير وظائف جديدة من خلال هيكلية مرنة تتناسب مع التطور الوظيفي لخلق إبداعات جديدة .
- 8- أن تكون الترقية حسب السلم الوظيفي واعتماداً على الشهادة والخبرة، وليس اعتماداً على الوسطة والمحسوبية .
- 9- السماع للاقتراحات التطويرية من الموظفين ودراستها بشكل جدي .
- 10- عمل التقييم الدوري ألداء الموظفين وبشكل مهني وإعطاء الحافز للمميزين .

# قائمة المراجع

المراجع:

1. أ عسلي نور الدين، دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي ولاء التنظيمي لدي العاملين، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات الاقتصادية، عدد 27، مسيلة،
2. إبراهيم عبد الباري، أساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظامي، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2012، عمان.
3. أحمد بن عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خروم لنشر والتوزيع، 2005، جدة - السعودية.
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، 1999، الإسكندرية.
5. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعة، 2003، الإسكندرية.
6. امثال حسن عبد الرازق وآخرون، مبادئ الإحصاء الوصفي، الدار الجامعة، الإسكندرية مصر، 2002،
7. أوماسي كارن، طرق البحث في الإدارة :مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998
8. أوماسي كارن، طرق البحث في الإدارة :مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة: إسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان، العزاز، المنشورات العلمية لجامعة الملك سعود، الرياض المملكة العربية السعودية، 1998
9. بوحوش عمار و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999
10. بوسماحة نذير، رئيس إدارة الموارد البشرية، تعريف مصلحة الموارد البشرية، شركة سونلغاز بوهران، 22 مارس 2015.
11. بوعيزة أحمد، المحددات الاجتماعية و المهنية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدي أساتذة التعليم الثانوي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا فرع علم الاجتماع تخصص علم إجتماع، 2020/2019
12. تغريد سليمان أبو سنيينة، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل، فلسطين، 2008،
13. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، ط2، الجزائر، 2006،

14. حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004،
15. ذوقان عبيدات و آخرون، البحث العلمي، دار أسامة للنشر و التوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997،
16. رشيد قوادري، نظام الحوافز ودوره في تحقيق رضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ملبنة عريب عين دفلي (رسالة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتسويق، المدينة، 2008
17. رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
18. زاهر محمد دبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2011،
19. زوينة بوفوروة، أثر إدارة لصراع التنظيمي، علي الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية علي هيئة التدريس لجامعة الجزائر 3، (مذكرة ماجستير غير منشورة) كلية العلوم السياسية و الإعلام، تخصص إدارة الموارد البشرية 2013
20. سالم الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر النظرية وتطبيقات، دار الصفات، لتشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2010، عمان .
21. سليمان زهبي وباللحية سعيدة، الحوافز ودورها في تحسين رضا العاملين، رسالة ماستر في إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، 2009.
22. سهيل مريومة، أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
23. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل علي الرضا الوظيفي الموارد البشرية، لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد والتسيير، جامعة بومرداس، 2010/2009،
24. صادفي جمال وختير محمد، دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مقال بحثي منشور بمجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 23، 2020، جامعة خميس مليانة،
25. صفر عاشور أحمد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1990،
26. عادل صلاح حرحوش، سعيد مؤيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل الاستراتيجي، دار علم الكتاب الحديث لنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2009
27. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنطقة جوف في السعودية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية جامعة نايفنشرت، الرياض، 2007،

28. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS) ، حوارم العلمية للنشر والتوزيع، جدة المملكة العربية السعودية، 2008،
29. عصام عبد اللطيف عمر، رضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار نشر نيولينك لنشر والتدريب، 2015
30. عطا لله محمد، العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين في البنوك السعودية، مقال بحثي نشر بمجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 03، المجلد 06، 2012،
31. عنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بأنماط القيادة التربوية، مجلة السراج عدد 3 في التربية وقضايا المجتمع سبتمبر 2017
32. غازي حسن عودة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013،
33. غريون زاهية، التحفيز وأثره علي رضا الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة اقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم تسيير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007،
34. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة لنشر، عمان، 2008،
35. قميري صبرينة وقارش دواره، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، 2015.
36. كاوة علي خورشيد، شنكار جمال تاج الدين، دور الحوافز وانعكاسها على إنتاجية العاملين، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 46، الجزء الأول، 2019.
37. ليا زيد وهيبية، أثار الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة معسكر، عدد 22، الجزائر.
38. مجمع سونلغاز، مخطط التنمية 2014-2024 لمنشآت شركات مجمع سونلغاز، غرداية، جويلية 2014.
39. محمد العش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة النجاح، غزة، 2007
40. محمد بن سعد أبو حميد، أثار الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، مجلة الغربية للنشر العلمي، العدد 21، 26 تموز 2020.
41. محمد شامل فهمي، الإحصاء بلا معاناة : المفاهيم والتطبيقات باستخدام SPSS ، معهد الإدارة لعامة، الرياض المملكة، 2005،

42. محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل الاستراتيجي، دار وائل لنشر، الطبعة أولى، 2004، عمان.
43. محمد فاتح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004..
44. مخنث ياسين، اثر التكنولوجيا المتقدمة على إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل تقني سامي في الموارد البشرية، المعهد الوطني المتخصص فالتكوين المهني المجاهد احمد ابن الزبير، الاغواط، 2011/2014
45. نادر شعبان السواح، مبادئ الإحصاء الوصفي باستخدام SPSS، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006،
46. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الطبعة الثانية، 2007، الجزائر.
47. وديع ياسين التريكتي وحسن محمد العبيدي، التطبيقات ا لإحصائية واستخدامات الحاسوب في التربية الرياضية، دار الكتب للطباعة والنشر، الموصل العراق، 1999،
48. الودنان، أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية السعودية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير في جامعة الرياض، 1999،
49. وفاء برهان، "كتاب إدارة الموارد البشرية، المفهوم الوظائف واستراتيجيات، دار النشر البازوري، ط1، سنة 2013،

الملاحق

1- الاستبيان :



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الاستبيان

إشراف الأستاذ:

أ.د بلعور سليمان

مشرفا مساعدا بن أوزينة بوحفص

إعداد الطالبتين :

- بية حنان

- بيتور جهاد

السنة الجامعية

2022/2021

الجزء الاول : المعلومات الشخصية

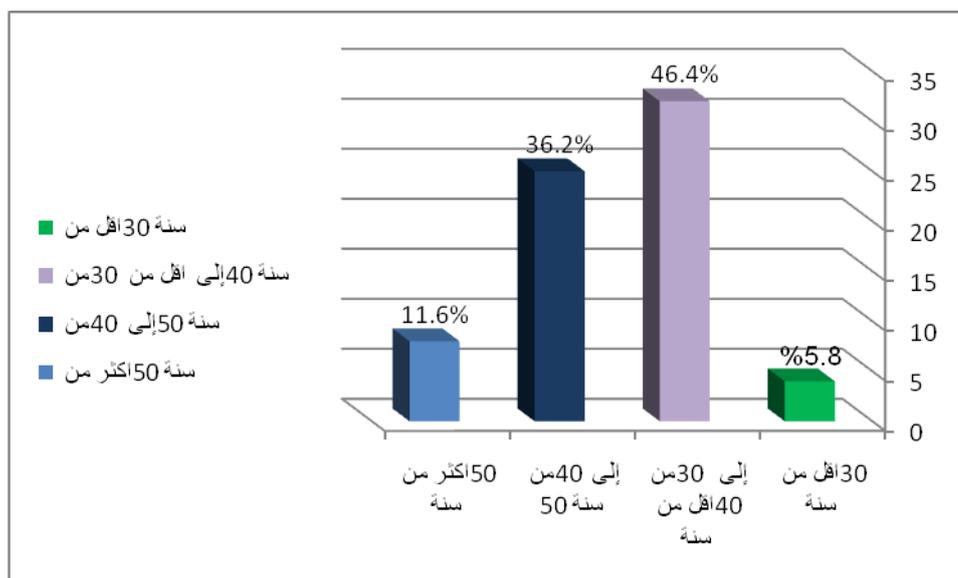
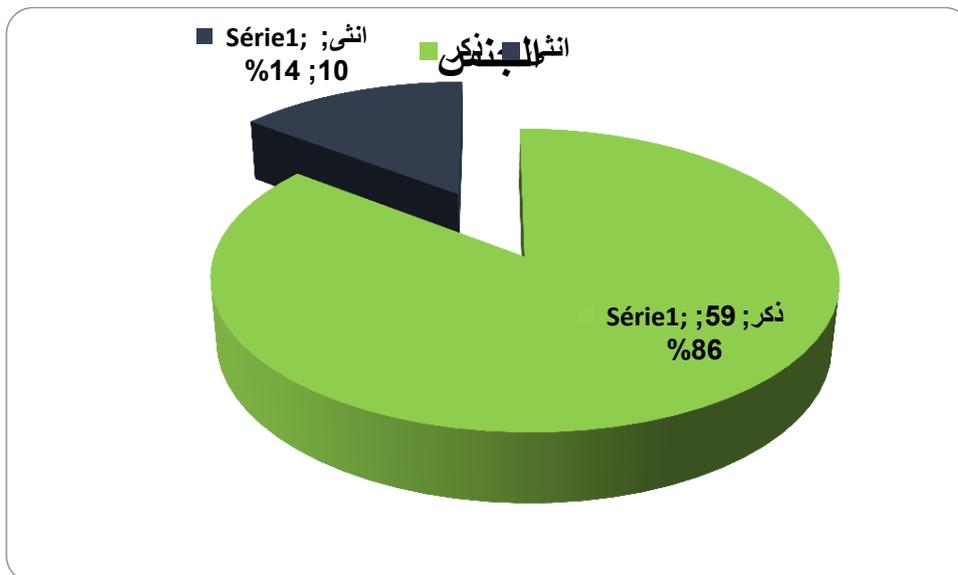
- الجنس : ذكر  أنثى
- العمر : أقل من 30 سنة  من 30 الي أقل من 40 سنة
- من 40 الي 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- الحالة الإجتماعية : أعزب.  متزوج.  مطلق  الرمل
- الموهل العلمية : متوسط  ثانوي.  جامعي.  تكوين مهني.
- عدد سنوات الخبرة :. أقل من 5 سنوات  ما بين 5 ال 10 سنوات  أكثر من 15.

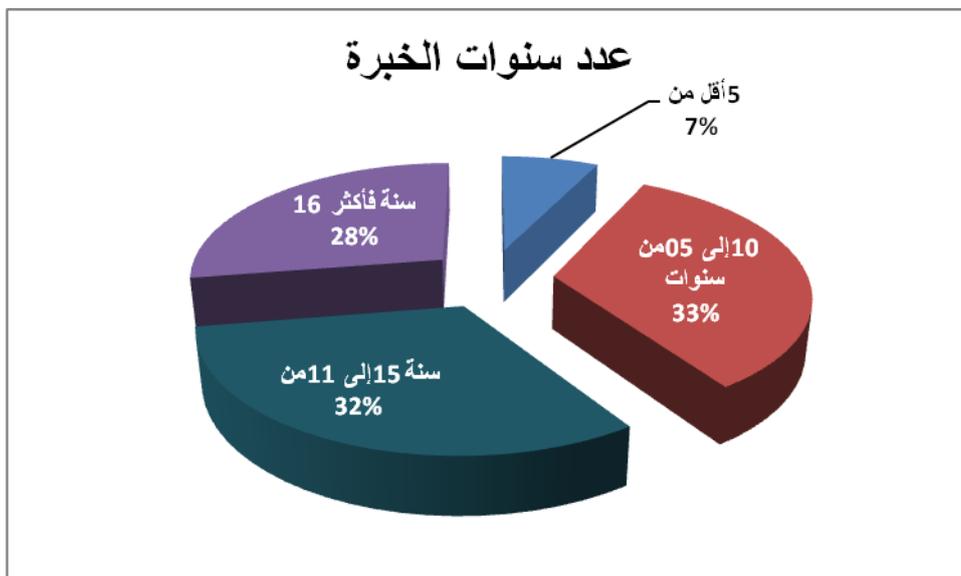
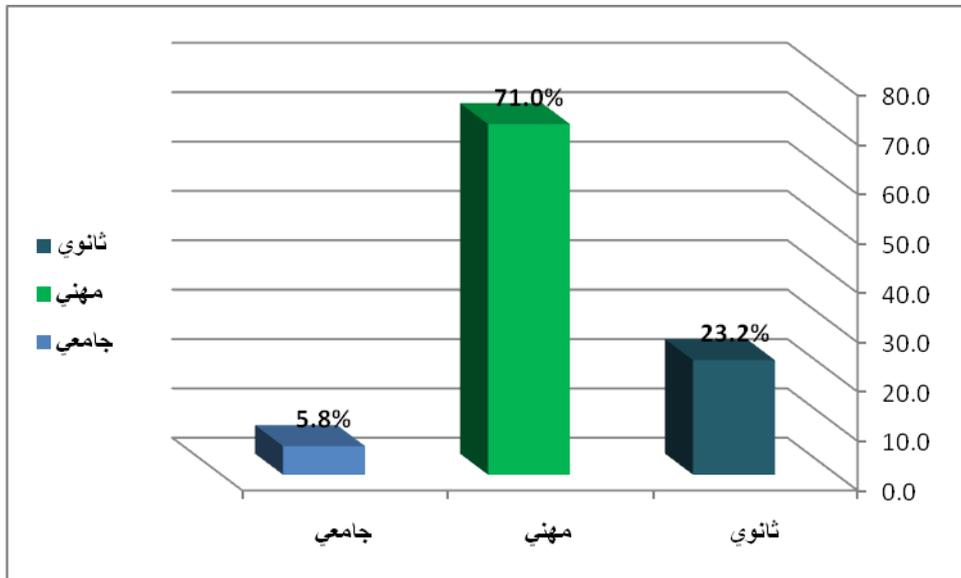
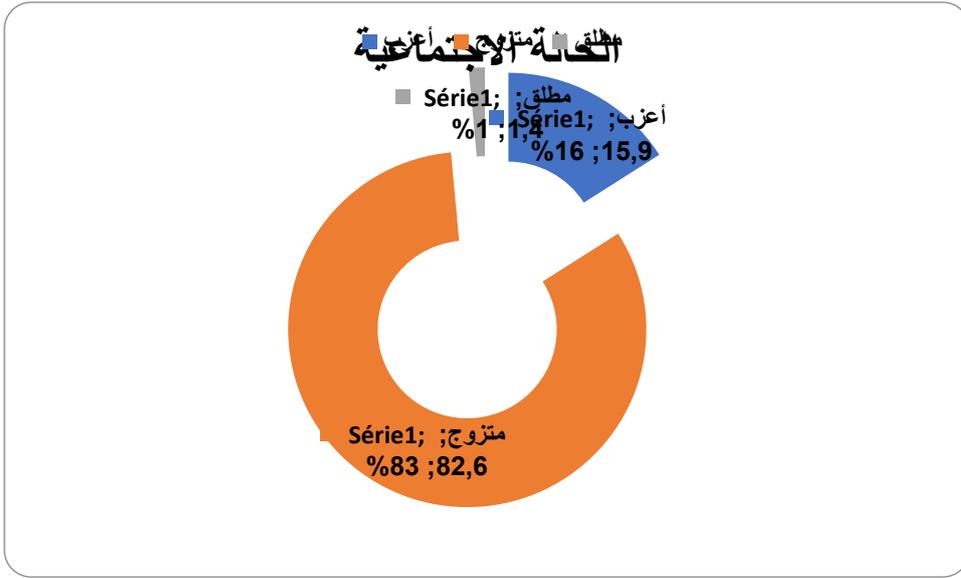
الرقم	البعد الاول: الحافز المادي	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
1	الحافز المادي يساعدني علي بذل محمود اكبر في العمل					
2	.الراتب يغطي حاجاتي و رغباتي في العمل					
3	تتم تربية فور توفير الشروط دون تأخير .					
4	العامل لا يحتاج الي تحفيز معنوي لان تحفيز المادي كافي					
5	تمنح المؤسسة للعامل تأمين المواصلات في المنزل إلي العمل					
6	للعاملين نفس حظوظ التربية في المؤسسة					
7	يستفيد العامل من التعويضات العلاوات دون تأخير					
8	توفر لك المؤسسة السكن وظيفي					
9	مكافأة العمل الاضافي تحفزني لبذل محمود أكبر في العمل					
10	تمنح المؤسسة الاجازات للعامل في بعض					

					الحالات بدون توقيف الراتب
					الحافز المعنوي
					11 تعترف الإدارة بالمجهودات التي يبذلها العامل
					12 يتم أشراك العامل في إتخاذ القرارات التي يعتمدها المسؤولون .
					13 تولي المؤسسة أهمية الجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية .
					14 العمل الجماعي يزيد من شعور بالراحة النفسية للعامل .
					15 يهتم المدير بتقديم عبارات المدح والثناء للعاملين .
					16 تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه .
					17 تهتم المؤسسة بدون تسهيل إجراءات الزيادة في الرتب .
					18 شكر العاملين علي الجهد المبذول
					19 هناك عدالة في التعامل مع العمال .
					20 عملك في المؤسسة يساعدك في البروز داخل محيطك.
					21 ظروف العمل ملائمة.
					22 يشعر العامل بان المؤسسة تهتم بإقتراحاته ومبادراته التي يقدمها .
					23 هناك فترات الراحة أثناء العمل.
					24 هناك علاقة طيبة مع المسؤولين

## الرضا الوظيفي :

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	الرقم
					1 انا راضي عن مناصبي في العمل.
					2 انا راضي عن ساعات العمل .
					3 انا راضي عن العلاقة بين العمل و المسؤولين .
					4 انا راضي عن الإشراف
					5 انا راضي عن المكانة الاجتماعية التي توفرها وظيفتي .
					6 أنا راضي عن التحسين المستمر لظروف وشروط العمل
					7 انا راضي عن الأجر وهو ما يتناسب مع أدائي وظيفي .
					8 انا راضي عن اليات الترقية .
					9 انا راضي عن نظام الحوافز في المؤسسة
					10 انا راضي عن درجة الثقة والاحترام بين الأفراد





1معامل الفا كرومباخ للثبات

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.713	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.883	14

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.894	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.938	37

2معامل بيرسون للارتباط (الصدق البنائي)  
مستوى الدلالة

Corrélations

		المادي	المعنوي	الرضا	التحفيز	المجموع
المادي	Corrélation de Pearson	1	.326*	.272	.805**	.587**
	Sig. (bilatérale)		.006	.024	.000	.000
	N	69	69	69	69	69
المعنوي	Corrélation de Pearson	.326**	1	.679**	.823**	.838**
	Sig. (bilatérale)	.006		.000	.000	.000
	N	69	69	69	69	69
الرضا	Corrélation de Pearson	.272	.679**	1	.589**	.904**
	Sig. (bilatérale)	.024	.000		.000	.000
	N	69	69	69	69	69
التحفيز	Corrélation de Pearson	.805**	.823**	.589**	1	.878**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000		.000
	N	69	69	69	69	69
المجموع	Corrélation de Pearson	.587**	.838**	.904**	.878**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	
	N	69	69	69	69	69

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

3المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
س1	69	0	3.8551	1.15396
س2	69	0	3.3913	1.00319

س3	69	0	2.4928	.99444
س4	69	0	2.3478	1.14822
س5	69	0	2.8696	1.76496
س6	69	0	2.2029	1.06522
س7	69	0	3.0870	1.19729
س8	69	0	1.2609	.74067
س9	69	0	2.8841	1.37772
س10	69	0	3.4783	1.34611
س11	69	0	2.8986	1.17755
س12	69	0	2.4638	1.17047
س13	69	0	2.4058	1.10239
س14	69	0	3.8261	1.04257
س15	69	0	2.5652	1.11775
س16	69	0	3.9275	1.08897
س17	69	0	2.3333	1.18404
س18	69	0	2.9420	1.24716
س19	69	0	2.3043	1.12856
س20	69	0	3.1594	1.13271
س21	69	0	3.0725	1.04767
س22	69	0	2.5652	1.13083
س23	69	0	3.3188	1.32280
س24	69	0	3.4058	1.12875
q1	69	0	3.7681	1.08662
q2	69	0	3.5797	1.02046
q3	69	0	3.1739	1.08406
q4	69	0	3.2029	1.00849
q5	69	0	3.5507	1.11851
q6	69	0	3.2174	1.09638
q7	69	0	3.4348	1.02151
q8	69	0	2.5217	1.02338
q9	69	0	2.6232	1.05860
q10	69	0	3.3623	1.07061
المادي	69	0	3.6667	.98020
المعنوي	69	0	3.1522	1.02292
الرضا	69	0	3.5652	.91118
التحفيز	69	0	3.4094	.81571
المجموع	69	0	3.4873	.77000

معامل التحديد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.272 <sup>a</sup>	.074	.060	.88342

a. Valeurs prédites : (constantes), م3ج

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.167	1	4.167	5.339	.024 <sup>b</sup>
1 Résidu	52.289	67	.780		
Total	56.457	68			

a. Variable dépendante : م3ج

b. Valeurs prédites : (constantes), م1ج

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés	t	Sig.
--------	-------------------------------	---------------------------	---	------

		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.639	.415		6.365	.000
	مج1	.253	.109	.272	2.311	.024

a. Variable dépendante : مج3

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.679 <sup>a</sup>	.462	.454	.67350

a. Valeurs prédites : (constantes), مج2

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	26.065	1	26.065	57.464	.000 <sup>b</sup>
	Résidu	30.391	67	.454		
	Total	56.457	68			

a. Variable dépendante : مج3

b. Valeurs prédites : (constantes), مج2

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.657	.264		6.268	.000
	مج2	.605	.080	.679	7.580	.000

a. Variable dépendante : مج3

معامل التحديد R2	اختبار T		اختبار F		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	T قيمة	مستوى الدلالة	F قيمة	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.074	0.00	6.365	0.24	5.339	0.415	2.639	الثابت
	0.024	2.311			0.109	0.253	التحفيز المادي
0.462	0.00	6.26	0.00	57.46	0.264	1.65	الثابت
	0.00	7.58			0.08	0.605	التحفيز المعنوي

: