



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

دور الاثراء الوظيفي في تحفيز
الموارد البشرية
دراسة حالة- جامعة غرداية -

من اعداد الطالبين: ربوب بومدين ، رواج الأخضر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/ 15

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
لعمور رميلة	أستاذ التعليم العالي	غرداية	رئيسا
كسنة محمد	أستاذ التعليم العالي	غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر "ب"	غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الموارد البشرية
بعنوان:

دور الاثراء الوظيفي في تحفيز
الموارد البشرية
دراسة حالة- جامعة غرداية -

من اعداد الطالبين: ربوب بومدين ، رواج الأخضر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/ 06/ 15

أمام اللجنة المتكونة من السادة :

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
لعمور رميلة	أستاذ التعليم العالي	غرداية	رئيسا
كسنة محمد	أستاذ التعليم العالي	غرداية	مشرفا ومقررا
بوقليمينة عائشة	أستاذ محاضر "ب"	غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم والبصيرة
يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء على كل من أمد لنا يد العون وساهم معنا

في تذليل الصعوبات وتحقيق المبتغى ونخص بالذكر:

أستاذنا المشرف الدكتور: كسنة محمد الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته

وإرشاداته القيمة والسديدة مشكورا على ذلك وجزاه الله عنا كل خير.

و لا ننسى كل الأساتذة الذين تلقينا العلم على أيديهم وهذا فضلٌ من الله.

الشكر موصول الى كامل طاقم كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية من
أساتذة و إداريين ولهم منا كل التقدير و الاحترام.

و في الأخير، نتوجه بالشكر لكل من مدّ لنا يد العون و المساعدة من قريب أو بعيد ونسال الله أن
يحتسبه في ميزان حسناتهم.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع

ما أثقل قلبي في يدي و ما أثقل قلبي في صدري حين أكتب إهدائي إلى الذين لا تكفيهما كل كلمات التقدير والاحترام

إلى لذاني زينا حياتي بأزهار الحنان والعطف والحب وأعتز بهما وأسمى كلمتين نطقت

بهما شفقتني أُمِّي حفظها الله وأطال في عمرها و أبي أطال الله في عمره ورعاه

إلى جميع أخواني و إخواني وأبنائهم وجميع أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم

إليك يا أغلى من أحببت وأطهر من عرفت... أنسي وشريكة حياتي زوجتي الغالية والحبيبة على قلبي.. سارة

نور عيوني وملء جفوني... صغاري... التجاني ومريم حفظهم الله

إلى كل من وقف بجاني ودعا لي دعوة بظهر الغيب من أهلي وأساتذتي وأصدقائي

أهدي ثمرة جهدي

الذي أسأل الله تعالى أن ينفع به الإسلام والمسلمين

وصل اللهم وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحابته أجمعين

روابح الأخضر

إهداء

الحمد لله ومهما حمدناه فلن نستوفي حمده

والصلاة والسلام على خير المرسلين

أهدي هذا العمل المتواضع إلى :

الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال في عمرها وأبي رحمه الله

إلى إخوتي و أخواتي حفظهما الله جميعا

إلى كل أقاربي وأحبي جميعا

إلى كل الأساتذة الكرام وإلى كل من قدم لي يد النصح والمساعدة

إلى كل طلاب دفعة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية

ربوب بومدين

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وعملي حول دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية لدى كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير الموظفين وكيف يساعدهم ذلك في تحقيق أهداف الكلية وأهدافهم. وذلك باستخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري والتحليلي في الجزء التطبيقي، ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بتوزيع الاستبيان كأداة للدراسة على الطاقم الإداري للكلية بمختلف الرتب وطاقم التدريس، وتم اللجوء إلى الأساليب الإحصائية لتحليل وتفسير النتائج كما توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أغلب الأبعاد التي تطرقنا إليها للمتغير المستقل (الإثراء الوظيفي): تحقيق المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية مع المتغير التابع (تحفيز الموارد البشرية)، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدين من أبعاد المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي): تعدد المهارات و أهمية المهام مع المتغير التابع (تحفيز الموارد البشرية)، يعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري؛ إذ يعتبر أسلوباً من أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها.

الكلمات المفتاحية: الإثراء الوظيفي ، تحفيز الموارد البشرية، جامعة غرداية.

Abstract :

This study aims to provide a theoretical and practical framework regarding the role of job enrichment in motivating human resources at the College of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences employees, and how it helps them achieve the goals of the college and their personal objectives. This is done using a descriptive approach in the theoretical part and an analytical approach in the practical part. To achieve the study's objectives, we distributed the questionnaire as a research tool to the administrative staff of the college at various ranks and the teaching staff. Statistical methods were employed to analyze and interpret the results. The study found significant relationships between most of the dimensions we addressed for the independent variable (job enrichment), including task accomplishment, independence, and feedback, with the dependent variable (motivation of human resources). However, no statistically significant relationship was found between two dimensions of the independent variable (job enrichment): skill variety and task significance, with the dependent variable (motivation of human resources). Job enrichment is considered one of the recently emphasized methods in administrative thought, as it is viewed as a method of motivation by increasing employee participation in decision-making processes.

Keywords: Job Enrichment, Human Resource Motivation, University of Ghardaia.

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	الإهداء
	شكر
V	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
VIII	قائمة الملاحق
أ - و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية
10-3	المطلب الأول ماهية الإثراء الوظيفي
14 - 10	المطلب الثاني ماهية تحفيز الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
19-15	المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
20-19	المطلب الثاني المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها
21	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
36-24	المطلب الأول طريقة الدراسة
39-37	المطلب الثاني الأدوات المستخدمة في الدراسة
40	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
47-40	المطلب الأول عرض وتحليل نتائج الدراسة
54-47	المطلب الثاني اختبار وتفسير نتائج فرضيات الدراسة
55	خلاصة الفصل
59-58	الخاتمة
62-60	قائمة المراجع
74-64	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	العدد الإجمالي للأساتذة	28
2	العدد الإجمالي لموظفي الكلية	29
3	يوضح مجتمع الدراسة	31
4	يوضح توزيع عينة الدراسة	31
5	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	32
6	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	33
7	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	34
8	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	35
9	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	36
10	عدد الفقرات المكونة لمتغيرات الدراسة	37
11	معامل الفاكرونباخ الكلي لثبات الاستبانة	38
12	درجات مقياس لكارث الحماسي	39
13	ميزان تقديري وفق المقياس لكارث الحماسي	39
14	يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية.	41-42
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي لدى الموظفين بالكلية في جامعة غرداية مرتبة تنازلياً.	43
16	يمثل استجابة أفراد الدراسة لمتغير تحفيز الموارد البشرية	46
17	تحليل اختبار العلاقة بين (تعدد المهارات وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$	48
18	تحليل اختبار العلاقة بين (تحقيق المهام وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$	48
19	تحليل اختبار العلاقة بين (أهمية المهام وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$	49

49	تحليل اختبار العلاقة بين (الاستقلالية وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$	20
50	تحليل اختبار العلاقة بين (التغذية العكسية وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$	21
51	تحليل اختبار العلاقة بين (الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$	22

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
هـ	أ نموذج الدراسة	1
10	يوضح أبعاد الإثراء الوظيفي التي اعتمدنا عليها في دراستنا	2
14	يوضح أبعاد التحفيز	3
14	يوضح أبعاد التحفيز	4
26	يوضح الكليات الست للجامعة	5
29	يوضح العدد الإجمالي لموظفين الإداريين بالكلية	6
30	الهيكل التنظيمي لعمادة الكلية	7
32	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس	8
33	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	9
34	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	10
35	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر	11
36	يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي	12

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
67-64	استمارة الاستبيان	1
74-68	نتائج تحليل SPSS	2
74	قائمة المحكمين	3

مقدمة



أولا. توطئة

تعد الجامعة عنصرا أساسيا من عناصر بناء الشعوب وتقدمها بين الأمم، وتلعب دورا كبيرا في تكوين شخصية الأفراد وصقلها من الناحية النفسية والاجتماعية والسلوكية والعلمية والوجدانية، وخلق جيل مبدع يعي حجم التحديات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الراهنة، والعمل على مواجهتها من خلال إكسابهم مهارات مهمّة تساعدهم في الحياة؛ مثل حلّ المشكلات، والتفاوض، والقدرة على التركيز والإبداع. كما أن رغبة الإنسان لإشباع حاجاته النفسية والفسولوجية والاجتماعية وغيرها، هي التي تحرك سلوكه وتنشط فكره ووجدانه وتدفعه لنهج سلوك معين، أو الامتناع عن أنماط أخرى من السلوك، لذا أصبحت حياته متجهة نحو أهداف كبرى يسعى لتحقيقها في ذاته ومحيطه الاجتماعي الذي يعيش فيه، وهذا يتأتى من الاستثمار في رأس المال البشري وإدارته على الوجه الأمثل والحقيقي.

ثانيا. إشكالية الدراسة

إن التركيز على الإثراء الوظيفي للعاملين بطبيعة الحال سيعود على المؤسسات بالنفع الكبير من زيادة معدل الإنتاج، ورفع الروح المعنوية للعاملين، وتحقيق الأهداف، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؛ لهذا وجب علينا أخذ هذا الموضوع بجدية أكبر وبصورة ضرورية، للأهمية التي يقدمها لنا في مجال تسيير الموارد البشرية وزيادة البحث فيه لدفع عجلة التطور والنمو للمنظمات.

وتتمثل المشكلة الأساسية التي تتناولها الدراسة، من أجل معرفة دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية، حيث تبلور الإشكالية التي سيتم الإجابة عليها من خلال الدراسة، والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

– ما مدى تأثير الإثراء الوظيفي على تحفيز الموارد البشرية في جامعة غرداية؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي ارتأينا تجزئته إلى أسئلة فرعية وهي:

– هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي بأبعاده المختلفة على تحفيز الموارد البشرية بجامعة غرداية؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تعدد المهارات على تحفيز الموارد البشرية؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحقيق المهام على تحفيز الموارد البشرية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده أهمية المهام على تحفيز الموارد البشرية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده الاستقلالية على تحفيز الموارد البشرية ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التغذية العكسية على تحفيز الموارد البشرية ؟

ثالثا. فرضيات الدراسة

- انطلاقا من الدراسات السابقة والأدب وبقصد الإجابة على الأسئلة الفرعية نطرح الفرضيات التالية:
- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي بأبعاده المختلفة على تحفيز الموارد البشرية بالكلية محل الدراسة؛ وللتعمق أكثر قمنا بتقسيم هذه الفرضية الى خمسة فرضيات فرعية كالآتي:
- الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تعدد المهارات على تحفيز الموارد البشرية.
 - الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها تحقيق المهام على تحفيز الموارد البشرية .
 - الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها أهمية المهام على تحفيز الموارد البشرية .
 - الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها الاستقلالية على تحفيز الموارد البشرية .
 - الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها التغذية العكسية على تحفيز الموارد البشرية .

رابعا. مبررات اختيار الموضوع

تنقسم مبررات اختيار الموضوع إلى مبررات موضوعية وأخرى شخصية.

المبررات الموضوعية: تتمثل المبررات الموضوعية فيما يلي:

1. تماشي الموضوع مع ما نتلقاه في تخصص إدارة الموارد البشرية؛
2. تزايد الاهتمام بالإثراء الوظيفي وما يرتبط به من إيجابيات في تحفيز الموارد البشرية؛
3. إبراز أهمية الإثراء الوظيفي ودوره في التحفيز في الجامعة.

المبررات الشخصية: تتمثل المبررات الذاتية فيما يلي:

1. الرغبة للاستطلاع ومعرفة أثر الإثراء الوظيفي على تحفيز الموارد البشرية؛
2. الحماس لتطبيق الموضوع لدى الجامعة محل الدراسة؛
3. الوعي والجدية بقيمة وأهمية الموضوع.

خامسا. أهداف الدراسة

- يتمثل الهدف الجوهري للدراسة في معرفة تأثير أبعاد الإثراء الوظيفي على تحفيز الموارد البشرية.
- وانبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:
1. تحديد وتوضيح مفهوم كل من الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية.
 2. تحديد وتقييم دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية بالجامعة محل الدراسة.
 3. التعرف على طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية.

سادسا. أهمية الدراسة

تندرج أهمية هذه الدراسة ضمن مجموعة من المجالات العلمية والميدانية والشخصية الخاصة بالطالب والتي نلخصها ضمن مجالين أساسيين هما:

• من الجانب النظري:

1. يعتبر موضوع الإثراء الوظيفي من الموضوعات المهمة في الإدارة الحديثة لما يكتسبه من أثر وأهمية من خلال علاقته في تحفيز المورد البشري .
2. تعتبر هذه الدراسة اضافة جديدة ومرجع في المكتبات يزود الطلاب بالمعرفة ويفتح المجال أمامهم للتطرق للموضوع من جوانب متعددة.
3. بعد اجراء هذه الدراسة سوف يكتسب الطالب قدرات ومؤهلات وكذا خبرة علمية هادفة.
4. تساعده في ملاحظة بيئة العمل بشكل قوي وتمكنه من تحديد الظواهر وتقديم الحلول والاقتراحات والتوصيات المناسبة.

• من الجانب الميداني:

1. العمل على تبيان نقاط القوة وتحفيزها وتبيان نقاط الضعف والعمل على تفاديها قدر المستطاع.
2. هذه الدراسة تساعد الجامعة على اعادة الخطط ووضع السياسات الاستراتيجية لتحسين جودة التعليم والعمل الاداري مما ينعكس بالإيجاب على أداء وتحفيز الموظفين.

سابعا. منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه من المناهج الأكثر استخداما في دراسة الظواهر المشابهة لموضوع البحث ولأنها تناسب موضوع الدراسة الحالية، بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها. ولتحقيق الأهداف المرجوة اعتمد الطالبين في دراستهما على المناهج التالية:

1. المنهج الوصفي: في عرض الجانب النظري للدراسة والذي يمكننا من جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع المراد دراسته وتفسير الوضع الراهن للظاهرة أو المشكلة من خلال تحديد ظروفها وأبعادها وتصنيف العلاقات بينها، وذلك بالاعتماد على العديد من المصادر والمراجع كالأطروحات والمقالات وغيرها.

2. منهج دراسة حالة: في الجانب العملي من الدراسة لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق تصميم استبيان يتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، والاعتماد على الأساليب الإحصائية وبرنامج Spss وأدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي معالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أجل معرفة " دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية " .

ثامنا: مصادر جمع المعلومات

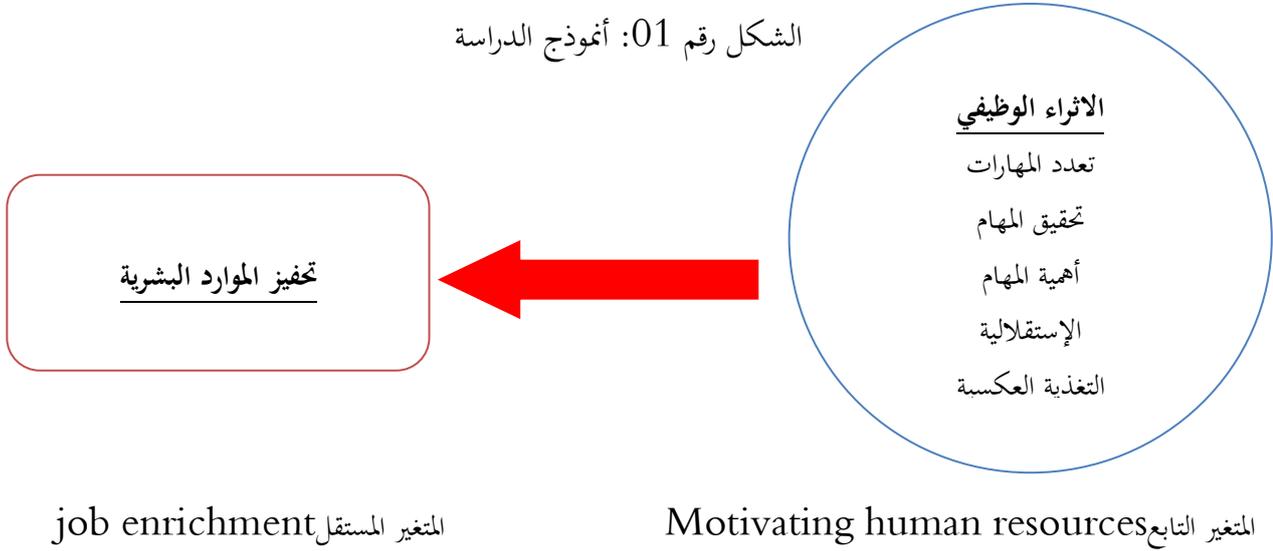
اعتمد الطالبين على مصدرين أساسيين لجمع المعلومات عن جامعة غرداية:

1. المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية، الملتقيات والمقالات والأطروحات وكذا الأبحاث والدراسات السابقة.

2. المصادر الأولية: وتتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبيان مخصص لهذا الغرض، وزع على موظفي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية ومعالجتها وتحليلها احصائيا للحصول على النتائج.

تاسعا. نموذج الدراسة

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

عاشراً. حدود الدراسة

تحدد الدراسة طبقاً للنقاط الآتية:

الحدود الموضوعية: تستهدف الدراسة بشكل أساسي على المتغيرين المذكورين ضمن نموذج الدراسة مع الإشارة إلى أن المتغير المستقل تطرقنا إلى أهم أبعاده الخمس الآتية:
تعدد المهارات, تحقيق المهام, أهمية المهام, الاستقلالية, التغذية العكسية.
حدود مكانية: وهي مرتبطة بمكان تطبيق الدراسة وهي جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.
حدود بشرية: قد تمت هذه الدراسة على عينة من الموظفين قدرها (41) موظف في جامعة غرداية.
حدود زمنية: كانت فترة التبرص ممتدة من 2023/04/02 إلى غاية 2023/05/02 وتم توزيع الاستبيان على عينة من الموظفين داخل الكلية بالجامعة قيد البحث.

حادي عشر. صعوبات الدراسة

لقي إنجاز هذه الدراسة لوجود صعوبة واحدة تمثلت في:
✓ تأخر بعض المستجوبين في ارجاع استمارات الاستبيان بسبب انشغالهم.

ثاني عشر. هيكل الدراسة

قصد الإمام بأهم جوانب موضوع البحث، وسعياً منا للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية لمذكرتنا ارتأينا تقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:
سنتطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين وهما:
1. **المبحث الأول:** يتم عرض كل من مفهوم الاثراء الوظيفي، أهميته، أبعاده, مفهوم تحفيز الموارد البشرية, أهميتها, أبعادها .
2. **المبحث الثاني:** عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) التي تناولت العلاقة بين الاثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية، ومقارنتها بالدراسة الحالية وابرز ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات السابقة.
وسنتناول في الفصل الثاني مبحثين أساسيين وهما:
1. **المبحث الأول:** يتم التطرق لمنهجية الدراسة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
2. **المبحث الثاني:** يتم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية
حول الأثرء الوظيفي
وتحفيز الموارد البشرية

تمهيد

تطور مفهوم الوظيفة لدى الموظف بتطور أساليب تصميمها ومن خلال الفرص التي تتاح للموظف ليمارس مهامه في استقلالية وإدراك لتحمله المسؤولية لإنجاز الأعمال، والتي تساعد في زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بمهامه وعمله، وهذا الأسلوب قد يساعده في الارتباط بعمله وزيادة درجة ولائه لعمله أكثر، بهذا يرفع من روحه المعنوية وحبه لعمله، بهذا الأسلوب ظهرت فكرة الإثراء الوظيفي أو تمكين الموظفين من خلال أعمال العالم الأمريكي النفسي فريدريك هرزبرغ في دراسته التي توجهها بنظرية هرزبرغ في الدافعية والتي أشارت إلى أنه بإمكان الإدارة تحفيز العاملين، وذلك بإضافة صلاحيات أكبر وتوفير التغذية العكسية المباشرة، ولكي تحفز الموظفين لا بد أن تصمم أسلوب للعمل حيث يساعد الأفراد في زيادة فرص النمو والتطور والانجاز، فيكتسب الموظف مستوى عال من المهارة والمعرفة وزيادة في الاستقلالية والمسؤولية في أداء مهامه.

وللتعرف أكثر على هذين المصطلحين الإثراء الوظيفي و تحفيز الموارد البشرية سنتناول في هذا الفصل أهم المفاهيم المتعلقة بهم وفق النقاط التالية:

- 1. المبحث الأول:** سنتناول في هذا المبحث عرض لكل من مفهومي الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية .
- 2. المبحث الثاني:** سنتناول فيه عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة والمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للاثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية

إن ما يميز الإثراء الوظيفي هو انه من أبرز الأساليب المعتمدة في تنمية الدوافع المرتبطة بالأداء فهو يكتسي أهمية بالغة كونه يمنح الأفراد العاملين فرصة في زيادة مشاركة وممارسة وتحفيز الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة وذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم، هذا ما يوسع من مجالات التعلم واكتساب المهارات في إطار ممارسة وظيفتهم ويساهم بدوره في تحفيزهم وتمكينهم لتحقيق رضا وظيفي و فرص التطوير المتاحة أمامهم كما يضمن نجاحهم في مساهمهم الوظيفي وفقاً لأهداف المسطرة.

المطلب الأول: ماهية الإثراء الوظيفي

أولاً: تعريف و نشأة الإثراء الوظيفي: ¹

تُعد بيئة العمل ومحتواها من أهم المؤثرات على الرضا الوظيفي للأفراد، وهذا ما دفع الباحثين لمحاولة التوصل إلى طرق لإثراء الوظائف لتكون أكثر تشويقاً، ومن بين هذه المحاولات الإثراء الوظيفي الذي يقوم على تصميم الوظيفة بشكل يحفز الموظف، ويزيد دافعيته للعمل. وتبدو أبرز تفسيرات الاهتمام الملحوظ مؤخراً بموضوع الإثراء الوظيفي في أن الموظفين اليوم أكثر تعليماً وتوقعاً وطموحاً، وأكثر رغبة في الاستقلال والمسؤولية عن الذات، واستجابة لطموحات ورغبات هؤلاء الموظفين جاء الإثراء الوظيفي كأسلوب يهدف إلى إعادة تصميم الوظيفة بشكل يجعلها أكثر إرضاءً لشاغليها، وتحقيق لهم درجة قصوى من التوافق بين خصائص الوظيفة وخصائص الفرد شاغل الوظيفة. وقد كان لظهور نظرية العاملين لهيرزبيرج- والتي أوضحت أن الوظيفة يجب أن تتصف بمجموعة من الخصائص، مثل: المسؤولية والإنجاز والاستقلالية والتي تساعد في إشباع الحاجات النفسية لدى شاغلي الوظائف- الأثر الأكبر في إعادة تصميم الوظائف وفقاً لهذا المفهوم.

وينطوي الإثراء الوظيفي على محورين أساسيين؛ هما: المحور الأفقي، الذي يتمثل في زيادة أنشطة الوظيفة، وجعلها تنتهي بنتائج مميزة ذات أهمية ومعنى لشاغل الوظيفة، بينما يتمثل المحور الثاني في درجة الحرية والاستقلالية المتاحة لشاغل الوظيفة، للتحكم في كيفية تنفيذه لمهام الوظيفة، والجدولة الزمنية لأنشطتها، وقيامه بالرقابة الذاتية على عمله، بالإضافة إلى حصوله على معلومات عن نتائج العمل، واتصاله المباشر بمن يستخدم نتائج وظيفته. والإثراء الوظيفي يعني إضافة مسؤوليات جديدة، وأعباء متنوعة في عمل الموظف، وذلك لهدفين؛ هما:

1- القضاء على الملل، وإثارة الاهتمام بالمهام المتجددة.

¹ - فوزية تايهشميلان العنزي، واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (176 الجزء الثاني)، ديسمبر لسنة 2017م، ص 628.

2- تعميق الخبرات وصقل المهارات.

ويعتبر الإثراء الوظيفي التطبيق العملي لنظرية هيرزبيرج (العاملين)، والتي تشير إلى منح الفرد فرصة ليمارس الاستقلالية والمسؤولية لإنجاز الأعمال، والتي تساعده على التقدم والنمو، وتمكن الموظفين من القيام بأعمال الرؤساء.¹ وقد عُرف الإثراء الوظيفي بأنه:

1- التعريف اللغوي للإثراء الوظيفي:

لغة: جدر الكلمة (ث ر ي)، مال ثري: كثير، رجل ثري: كثير المال، الثري: الكثير العدد، ثريت بفلان فأنا ثري به: أي غني عن الناس به، ثري بذلك يثرى به: إذا فرح وسر²

2- التعريف الاصطلاحي للإثراء الوظيفي:

وهو إعادة تصميم الوظائف والأعمال بحيث يمنح شاغلها فرص أكبر في تحمل المسؤوليات والاستقلالية ليقوموا بتنفيذ أعمال كاملة يسألون عنها وعن توافر معلومات عكسية مستمرة عن سير التنفيذ.³

- وعرف الإثراء في الوظيفة بأنه "تصميم الوظيفة بحيث تشتمل على قدر مناسب من التنوع في المهام والأنشطة والمسؤولية في العمل وتفويض سلطات أعلى لشاغل الوظيفة من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ مهام وظيفته اعتماداً على نفسه."⁴

- ويُعرف أيضاً بأنه: تضمين الوظيفة أكثر ما يمكن من المهام، والسماح للموظف بأن يؤديها بحرية وفق ما يراه مناسباً، وبالتسلسل الذي يختاره.⁵

وهو "إعادة تصميم الأعمال والمهام التي يقوم بها الموظف بشكل يجعل فيها نوعاً من التحدي، ويتغلب على روح الملل، التي تصاحب الأعمال البسيطة المتكررة."⁶

- تعددت تعاريف الإثراء الوظيفي وتنوعت وجهات نظر الكتاب والمفكرين واختلاف الحقل المعرفي الذي ينتمي إليه كل منهم، وفيما يلي سنتطرق لأهمها:⁷

- يقصد بالإثراء الوظيفي: إضافة قدر أكبر من الاستقلالية والمسؤولية للوظيفة؛

- يشير الإثراء الوظيفي: لإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون أكثر تحدياً للموظف؛

¹ - المرجع السابق، ص 628-629.

² - كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 1443 هـ - 2022 م، ص 137.

³ - نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار الأهر، عمان، 2002، ص 30.

⁴ - حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص 64.

⁵ - برونطي سعاد نائف، الإدارة أساسيات: إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 143.

⁶ - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص 64.

⁷ - كسنة محمد، مرجع سابق، ص 138.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الاثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية

- يعبر الإثراء الوظيفي: عن توسيع الوظائف من خلال زيادة درجة تحكم العامل في تخطيط العمل وتنفيذه وتقييمه. ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الإثراء الوظيفي بأنه: أسلوب إداري تعتمد الإدارة في التعامل مع الوظائف من خلال التوسع العمودي لها، ومنح الأفراد كل الصلاحيات في أداء وظائفهم بالطريقة التي تسمح لهم بإنجازها بكفاءة عالية وتمكنهم من التحكم فيها وتطويرها.¹

ويعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري؛ إذ يعتبر أسلوباً من أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها، وفكرة المشاركة مبنية على أساس أن العامل يميل إلى دعم القرارات التي يشارك في صنعها، ويتولد لديه حماس بضرورة إنجاز الأهداف التي خطط لها، وهو من أساليب إعادة تصميم الوظائف، الذي يهدف إلى زيادة تنوع محتوى الوظيفة من حيث المهام، وأنشطة الوظيفة؛ ليساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وزيادة دافعيتهم للعمل.²

فالإثراء الوظيفي هو عملية تجعل الوظائف التي يقوم بها الموظف أكثر أهمية، وذات معنى وأكثر تحدي باستخدام المزج بين مقاييس الوظيفة وخصائصها، وذلك من خلال تعدد المهارات وتحقيق المهام على أكمل وجه، وبيان أهمية هذا العمل مع التركيز على بُعد الاستقلالية في العمل وبيان مخرجاتها من خلال التغذية العكسية، وأضاف تعريفاً آخر للإثراء الوظيفي بأنه إضافة مهام للموظفين والتي تجعلهم أكثر مسؤولية للتخطيط، والتنظيم، والسيطرة، وتقييم أعمالهم.³ وقد عرف الإثراء الوظيفي على أنه بناء وإنجاز، وتقدير العمل، بالإضافة إلى زيادة مسؤولية الفرد عن وظيفته وتطويرها. كما يقصد بالإثراء الوظيفي زيادة مستوى فاعلية الفرد وإنتاجيته من خلال توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، وجعلها غنية بمسؤولياتها ومستوعبة لطاقتها ومهاراته، بحيث لا يكون عمله سطحياً أو هامشياً أو مجرد نشاط يُمكن لأي فرد القيام به.

ويضيف الإثراء الوظيفي مصادر جديدة للإرضاء الوظيفي عن طريق زيادة مستوى المسؤولية للموظف، وإسناد مهام إشرافية وزيادة حماسه ودافعيتة للعمل، من خلال الشعور بأهميته وقيمته ودوره في دائرة العمل.⁴

ويعتبر الإثراء الوظيفي أسلوباً من أساليب التحفيز الوظيفي وتصميم العمل أو تلطيف جو العمل أو الإنتاج، وذلك بإعطاء العامل درجة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم؛ حتى التنفيذ وتقييم النتائج مع التوسع في تفويض السلطة للعاملين وإعطائهم فرصاً حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رؤسائهم. كما

¹ - المرجع سابق، ص 138.

² - هناء محمد الجهران، مرجع سابق، ص 02-03.

³ - عامر فيصل علي هياجنة، دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام والخاص، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2008، ص 16.

⁴ - أحمد عبد الغني الفرشوطي، الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، الأردن، 2015، ص 14-15.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الاثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية

يعمل على تجديد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم؛ لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم مع إتاحة فرصة ممارسة الإبداع والابتكار؛ مما يزيد من شعور العامل بأهميته وقيمة دوره في المنظمة.¹

باستعراض ما سبق من تعاريف الإثراء الوظيفي، نجد بأنها تتفق على أن الإثراء الوظيفي هو تصميم الوظيفة بطريقة تجعلها أكثر حرية وتشويقاً ومتعة، وأقل رتابة، وأكثر دافعية للإنجاز الأعمال؛ بحيث تمنح الموظف استقلالية تامة، وتزوده بمعلومات عن مستوى العمل المكلف به أي مستوى إنجازه؛ مما يكسبه ثقة ومهارة التقييم الذاتي. ولهذا فإن هذا التصميم سيجعل من الوظيفة حافزاً يتحدى قدرات الموظف، ويزيد من دافعيته؛ ليمنحه مستويات عالية ومتقدمة من الأداء ومن الرضا الوظيفي.

ثانياً : أهمية الإثراء الوظيفي

إن الإثراء الوظيفي دافع مهم للموظفين بحيث يساعدهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم الفكرية والذهنية للوصول إلى المتبغى والهدف المرجو من العمل، وكما لا ننسى هو أيضاً أسلوب من الأساليب المهمة لتصميم الوظائف بشكل يساعد على التخلص من كل ما هو سبب في ملل وتعب وخمول الموظفين، ومن خلال هذا يمكن أن نلخص أهمية الإثراء الوظيفي في ثلاث عناصر، العنصر الأول خاص بالموظف، والعنصر الثاني خاص بالوظيفة، والعنصر الثالث والأخير خاص بالمنظمة كالتالي:²

1- بالنسبة للموظف:

- يوفر له الاستقلالية والحرية في أداء وظيفته ويحقق له الرضا الوظيفي؛
- ينمي التفكير الإبداعي له والحفاظ على لياقته العقلية؛
- يساهم في اشباع احتياجاته النفسية ورفع روحه المعنوية؛
- يمكنه من تحمل المسؤولية والتحكم الذاتي في وظيفته؛
- ينمي الشعور الإيجابي تجاه الآخرين؛
- يؤدي إلى زيادة ولاء الفرد لمنظمتهم والتغلب على الروتين والرتابة والملل؛
- يحد من مستوى الغياب والتأخر عن العمل ومعدلات الشكاوى.

2- بالنسبة للوظيفة:

- انخفاض معدل الدوران الوظيفي؛

¹ - عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، سلطنة عمان، 2014، ص 03.

² - كسنة محمد، مرجع سابق، ص 139.

- يساهم في تطوير الوظيفة والتحكم فيها؛
- تعظيم الوظيفة من خلال زيادة نطاقها وعمقها.

3- بالنسبة للمنظمة:

- تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية؛
- الحد من نسبة التسرب التنظيمي؛
- رفع معدلات الإنتاج أو الخدمة وتقليل التكاليف؛
- تحقيق الميزة التنافسية.¹

لا شك أن الإثراء الوظيفي مهم ويعتبر أحد الدوافع النفسية التي يتطلع إليها الإنسان أو الفرد المنتمي للمنظمات المهنية والوظيفية.

فإذا شغل الفرد الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ورغباته تكون فرصة لتنمية هذه المواهب والقدرات بحيث تصل إلى قمة الإبداع التي تصب في مجال عمله.

ويرى الباحث أن أهمية الإثراء تبرز من خلال تجديد القدرات والمواهب وتطويرها حتى يبدأ ممارسة الإبداع من خلال الشعور بأهميته وقيمته ودوره في دائرة العمل.

فالإثراء الوظيفي يساعد على النجاح والتقدم وزيادة فاعلية الرضا لدى الرؤساء والمشرفين داخل أطر العمل، كما لا ننسى فكرة الإثراء الوظيفي للعالم الأمريكي (فريدريك هيرزبرج 1968م) من خلال البحوث والدراسات الميدانية التي أجراها وهي عبارة عن (نظرية العاملين لدافع العمل والعامل الصحي) من النقاط التي ذكرها (هيرزبرج) فكرة تبني أسلوب الإثراء الوظيفي نظراً لتنوع أعباء الموظف وزيادة مسؤولياته أيضا إشراكه في النشاطات التي يتطلبها أداء العمل ليس بالحجم وإنما بالنوع والعمق.²

ونلخص مما سبق أن أهمية الإثراء الوظيفي تتجلى في أنه يعمل على إثارة الدوافع الداخلية للمورد البشري؛ كحافز لإطلاق قدراته وتفجير مواهبه ومكتسباته الفكرية ومهاراته من خلال إعطائه فرصا للإبداع والتعلم والتحكم بعمله، وبث روح التطوير والإبداع فيه، وإشباع الحاجات الإنسانية لديه، وهذا ما يساعد المورد البشري على الاستجابة لمطالب العصر والتطور السريع و المتسارع وتحقيق مستوى إنتاج عالي على المدى الطويل بهذا نجحت المنظمة في تحقيق أهدافها.

¹- المرجع السابق، ص 139.

²- أحمد عبد الغني الفرشوطي، مرجع سابق، ص 17.

ثالثا : أبعاد الإثراء الوظيفي

في كثير من دراسات السلوك التنظيمي، والتي برزت في فترة السبعينات والتي كان هاكمن و أولد هامن أبرز روادها، تم ذكر أبعاد الإثراء الوظيفي وهذه الأبعاد تبين أهمية الإثراء الوظيفي للمنظمات، وتبين المفهوم الشامل له وتتلخص فيما يلي¹:

1- تعدد المهارات SkillsVariety: وتعني عمل مهارات وأنشطة مختلفة من قبل الموظف، واستخدام المهارات والقدرات والمواهب، وأنه لا يمكن الاستفادة من هذا البعد إلا عندما يكون العمل مملأً وغير مشجع، وخصوصاً في تلك الأعمال ذات الطابع الممل، فمن الممكن إضافة مجموعة من المهارات المتعددة لفرد يعمل مثلاً في وظيفة تتطلب القيام بأعمال روتينية (أعمال السجلات). أما بالنسبة لأهداف المنظمة وتأثيرها على هذا البعد، فالاعتقاد أن الأهداف لها تأثير بسيط وضعيل على هذا النوع من الخصائص وتتطلب دراسة الفرص لتحقيق هذه الأهداف، أو الأعمال التي لها علاقة بإنجاز الأهداف. وبالتالي عملية تحديد الأهداف يمكن أن تضيي تنوعاً في المهارات في الأعمال المملة الوظيفية عن طريق إيجاد مصادر إضافية تتعلق بتحفيز النشاط الذهني.

2- تمييز المهام Task Identity: وتعني تأدية الوظيفة من البداية إلى النهاية وإتمام العمل كاملاً غير منقوص، مستبعداً العمل المتجزئ، أما تأثير هذا البعد على تحديد أهداف المنظمة فتشتمل على إدماج أهداف العمل مع الأهداف التنظيمية، وبهذا الشكل فإن هذا الاندماج يخلق نوعاً من الشمولية للعمل الذي كان سابقاً يبدو وكأنه غير مكتمل. وأيضاً فإن التركيز على الأهداف والإنجازات وليس على النشاطات يعطي معنى أشمل لمفهوم العمل، وهناك دليل تجريبي أجراه ميتشل بول وإيموستوت لقياس فاعلية تحديد الأهداف والإثراء الوظيفي، فوجد أن الوظائف التي قد تم تحديد الأهداف فيها مسبقاً، يرى فيها الموظف أن وظائفهم لديها تحقيق للمهام أكثر من تلك الوظائف التي لم تحدد فيها أهداف ومقاييس الإثراء الوظيفي.

3- أهمية المهام TaskSignificant: تعود إلى الدرجة التي تكون فيها الوظيفة ذات تأثير ذي معنى على الآخرين في المنظمة (أهمية الوظيفة)، وأن تزويد العاملين بمنظور واضح يتم من خلاله تعريف كل موظف على حده بدوره ومهمته ونوع إسهامه يخلق نوعاً من الأهمية لذات العمل وبالتالي يؤثر إيجاباً على المنتج النهائي والخدمة. وعن طريق معرفتهم بمختلف أبعاد العمل (الأهداف، ما هو المطلوب بالتحديد). وبالتالي فإن الموظف يصبح ذا فهم أدق لأهمية عمله، وبذلك فإن هذا يعود بالإيجاب على إسهام وإنجاز المؤسسة، حيث يكون هذا الإنجاز ذا أهمية وشأن.

4- الاستقلالية Autonomy: الحرية في العمل، وحرية الاختيار لطريقة العمل وإدارته والحرية في اتخاذ القرارات بما ينسجم مع إتمام العمل. ولتحديد الأهداف ودرجة تأثيرها بشكل مباشر أو غير مباشر على مفهوم الاستقلالية، فينبع

¹ - عامر فيصل علي هياجنة، مرجع سابق، ص 18.

التأثير المباشر من التحكم بمخرجات العمل والتي عادة ما تكون محورا من محاور استراتيجيات تحديد الأهداف. وبالتالي فإن الموظفين لا يكونون معتمدين بشكل مطلق على المشرفين في العمل ولا يعودون إليه فيما يخص طبيعة الواجبات اليومية، ولكنهم يملكون المعرفة الكافية التي تخولهم تحمل المسؤولية فيما يتعلق بمخرجات العمل، فإعطاء الحرية الكاملة للموظف في تحديد وسائل تحقيق الأهداف يكون له تأثير ايجابي ومباشر على مفهوم الاستقلالية. وإن التأثير غير المباشر ينبع من خلال تغييرات محتملة من قبل المشرف، حيث أنه عندما لا يكون هناك برنامج تحديد أهداف، فإن المشرف يعمل إلى أن يمارس سلوكيات إشرافية مفرطة.

5- التغذية العكسية Feed Back: وتعلق بمعلومات واضحة ومباشرة عن مخرجات الوظيفة من خلال تنفيذ المهام والنشاطات المرتبطة بالعمل والعائدة على الفرد العامل وعن الدرجة التي يمكن للمهمة إنجازها بالصورة الأفضل، عن طريق توضيح مقاييس الأداء، وللتعرف على التغذية العكسية وعلاقتها بالأهداف العامة للوظيفة، فإن الأهداف تدعم وبشكل فعال عملية التغذية العكسية وذلك حين يكون الموظف على إطلاع كامل فيما يتعلق باستمرارية تطور الأهداف. ومن جهة أخرى هناك ميزة يمكن الاستفادة منها عند تلازم أهداف الفرد مع التغذية العكسية، وهي مساعدة الأفراد في الفصل بين التغذية العكسية المتعلقة بالأداء الوظيفي مقارنة بأنواع أخرى من التغذية العكسية. وأيضا فإن الأهداف تخدم بشكل فعال لكونها جوهرية للأداء الوظيفي، وهي أيضا تساعد على وجود استراتيجيات خارجية تحفيزية لكلا المنهجين (هاكمن و أولد هام) و(هيرز بيرك) وتعتبر التغذية العكسية جزءاً أساسياً في عملية الإثراء الوظيفي، وهذه إشارة واضحة على تأثير التغذية العكسية على الوظائف.

بالإضافة إلى الأبعاد سابقة الذكر تم إضافة بُعد آخر وهو التفاعل أثناء العمل ويقصد به مدى تفاعل الفرد مع غيره في أداء العمل الموكل إليه، ستقتصر الدراسة الحالية على الأبعاد الخمسة الأصلية التي حددها (هاكمن و أولد هام 1975) والتي أعتبرت بؤرة العمل (Job Core Dimension) فقد اعتبرت الأبعاد الثلاثة الأولى (تعدد المهارات، وتمييز المهام، وأهمية العمل) ذات معنى للأفراد أنفسهم، والبعد الرابع (الاستقلالية) يدور حول المسؤولية الشخصية، أما البعد الخامس (التغذية العكسية) فيتعلق بمعرفة النتائج.¹

إن أهمية وتحديد المهمة وتنوع المهارة تؤثر بشكل كبير على الخبرة المهنية للفرد وتزيد من دافعيته نحو العمل، في حين أن الاستقلالية تساهم في زيادة تمكين العامل وتوسع من مسؤولياته نحو نتائج الأداء، أما التغذية العكسية فهي تنبع عن العمل نفسه وليس من رؤساء العمل.²

¹ - المرجع السابق، ص 18-20.

² - قورين حسنية، بن كعكع ليلي، الحاج علي نورة، أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، المجلد 3، العدد 2، 2018، ص 80.

الشكل (2) التالي يوضح أبعاد الإثراء الوظيفي التي اعتمدنا عليها في دراستنا كالاتي:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

المطلب الثاني: ماهية تحفيز الموارد البشرية

أولاً: مفهوم تحفيز الموارد البشرية

1-1 تعريف تحفيز الموارد البشرية:

تعددت وتنوعت تعاريف التحفيز نذكر منها:¹

لقد عُرفت الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.

وتعرف أيضاً أنها: المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يُستحق

الحوافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجراً زائد

عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم.²

في حين أشير إلى التحفيز أيضاً على أنه: المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من

خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز

ذلك بالاستمرارية والتجديد.¹

¹ - د . بلقايد براهيم + د . بوريشوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران-2 الجزائر، العدد17، السداسي الثاني2017، ص256.

² - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 22.

ومن منظور آخر تم تعريف التحفيز على أنه يمثل مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.²

1-2 التطور التاريخي للتحفيز:

مع بداية القرن الثامن عشر، حين برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز كآلاتي:³

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تيلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

لقد أشير إلى وجهة نظر هذه المدرسة، إذ أشير إلى أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمنظمة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في بداخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على أنه يمتلك مشاعر وأحاسيس، ويعمل في داخل الجماعات.

3- المرحلة الحديثة :

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظام، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب الأخطاء النظرية والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى جهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بنتائج المتحققة، ونادت بضرورة الاختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء، واشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

ثانيا: أهمية تحفيز الموارد البشرية

لتحفيز أهمية بالغة يمكن حصرها في ثلاث نقاط أساسية:⁴

¹- اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 151.

²- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 300.

³-غازي حسن عودة الحلاوية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013 م، ص 10-11.

⁴- وهيبه مسعي ونوال بوعلاق، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي- الجزائر، العدد02، ديسمبر2020، ص406.

- أهمية التحفيز بالنسبة للفرد.

- أهمية التحفيز بالنسبة للعمل والإنتاجية.

- أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة.

1- أهمية التحفيز بالنسبة للفرد:

ويمكن حصرها فيما يلي:¹

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد لإشباع حاجاته للتقدير: سريعا ما ينال الفرد العامل في المؤسسة جزاء على عمله السيء سواء التأنيب أو التوبيخ أو الخصم وفصله أحيانا من عمله، في حين إذا جد عمله أحسنه ينال التشجيع لذلك وجب على المؤسسات اليوم، الحرص كل الحرص بالاعتراف بحق من بذل الجهد أو أتقن الأداء وذلك بمكافأته وحثه على الاستمرار لأن استمرار المؤسسة ودوامها من استمرار مواردها البشرية واستقرارها.
- أداة للمتغذية العكسية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف لي نتائج أفعالهم ورد الفعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم.
- الدعم المالي: يحتل الدعم المالي مكانة كبيرة في جو العمل فمن خلاله، يتمكن من اشباع حاجاتهم المادية كما أنه يمثل أهمية بالغة لمعظمهم.
- تحمل المسؤولية: إن الأفراد في عملهم يبحثون دائما على المكانة الاجتماعية، ودور الفعال والاحساس بالفخر وكلها عناصر لاتزال متعلقة بتحمل المسؤولية، هذه الأخيرة والتي تعد من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

2- أهمية التحفيز بالنسبة للعمل والانتاجية:

- زيادة كمية الانتاج وسرعته؛
- المحافظة على جودة الانتاج وتحسينه؛
- الحد من تكاليف الانتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها؛
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات انتاج، وجودة الانتاج والمبيعات والأرباح؛
- تخفيض التكاليف.

3- أهمية التحفيز بالنسبة للمؤسسة:²

- وضع أساس متين لتحكم في انتاج والعمالة؛
- المحافظة على الآلات وصيانتها؛

¹- رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الادارية، الجزائر، 2015، ص 139.

²- وهيبه مسعي ونوال بوعلاق، مرجع سابق، ص 406.

- الزيادة في أرباح المؤسسة من خلال الزيادة الانتاجية.

نجاح الوظائف الادارية والعملية مع فريدريك تايلور، عندما استخدم الحوافز المادية وربط الأجور بعدد الوحدات المنتجة.

ثالثا: أبعاد تحفيز الموارد البشرية

تم تقسيم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالآتي:¹

1- الحوافز الايجابية: هي الحوافز التي تنمي روح الابداع والتجديد وتتكون من:

أ- الحوافز المادية: تتمثل الحوافز المادية بالأجور والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافأة والمشاركة في الأرباح وتشكل من الأجر على أساس الساعة، أو الأسبوع، اليوم، أو السنة، إضافة للزيادات التي يتم دفعها على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والتعويضات، والمزايا العينية ذات القيمة المادية.

ب- الحوافز المعنوية: تتمثل الحوافز المعنوية بالترقية وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل، وتفويض الصلاحيات.

2- الحوافز السلبية: يقصد بها عقوبات مختلفة يتم ايقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة الى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته.

- كما تم تقسيم الحوافز بطريقة أخرى كالآتي:²

1- حوافز مادية: تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف.

2- حوافز معنوية: تتمثل بالعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الاعلانات.

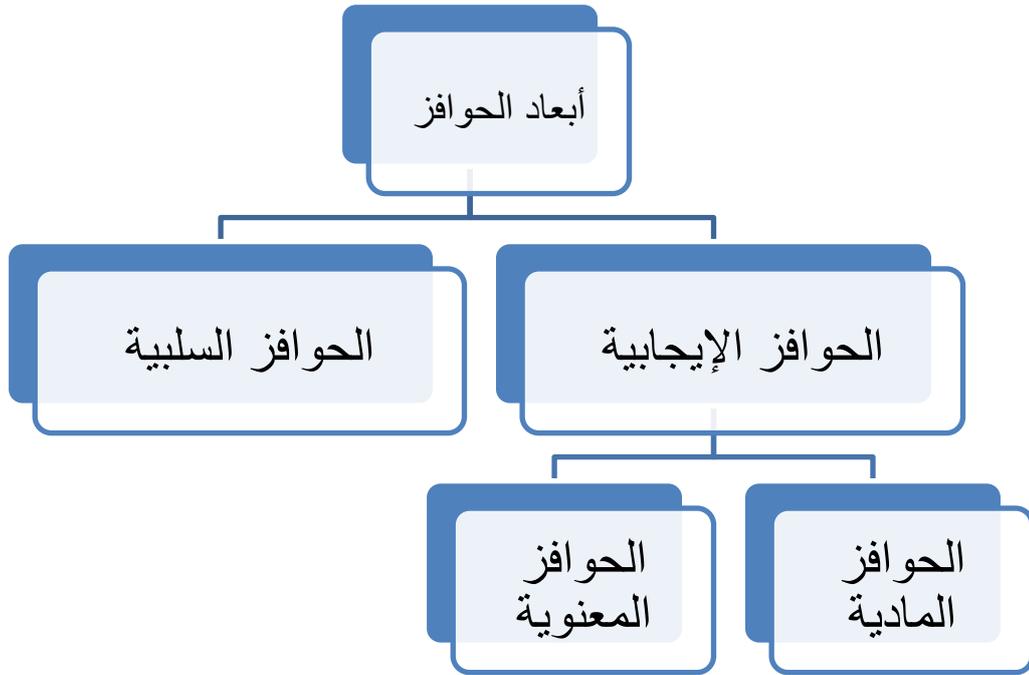
3- حوافز فردية: حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه، أو تخطى الهدف المحدد مسبقا، وقد تكون تلك الحوافز مادية أو معنوية.

4- حوافز جماعية: توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، بحيث يعملون بشكل جماعي في قسم محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة، وزيادة الانتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.

¹ - زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2000، ص 279.

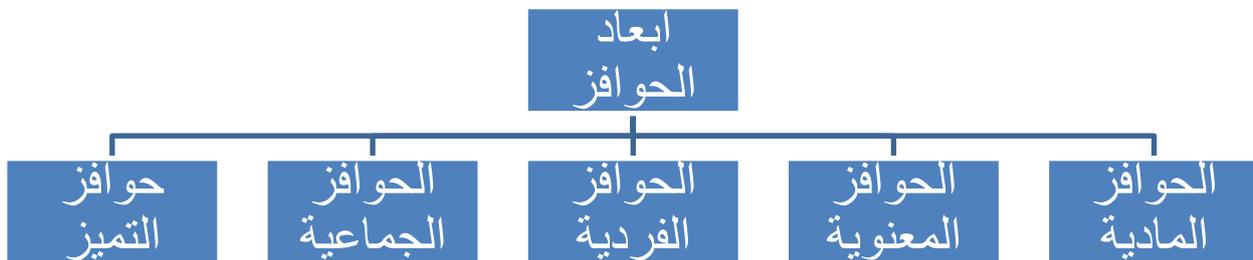
² - ربايعه علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 50.

5- حوافز التميز: هي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التمايز في أدائهم.
الشكلين (3)، و(4) التاليين يوضحان أبعاد التحفيز التي اعتمدنا عليها في دراستنا كالتالي:
النموذج الأول: الشكل (3)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

النموذج الثاني: الشكل (4)



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

سنحاول في هذا المطلب عرض أهم الدراسات السابقة العربية ومنها والأجنبية التي تطرقت لموضوع البحث العلمي أو أحد الجوانب الهامة به، وذلك للحصول على معلومات وبيانات من شأنها تعزيز محتوى هذا البحث.

أولاً: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى: دراسة السبيعي خالد والداوود منال 2018

تحت عنوان: واقع الإثراء الوظيفي في إدارة التعليم بمحافظة الخرج¹

وهدف الدراسة إلى التعرف على واقع الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج، وتحديد مستوى رضاهن الوظيفي، ومعرفة أثر الإثراء الوظيفي على الرضا الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي باستخدام استبانة من تصميم الباحثين استناداً إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال كأداة للدراسة. والذي تم تطبيقه على عينة مكونة من (96) عاملة من العاملات في مجال الموهوبات، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الإثراء الوظيفي جاء بدرجة متوسطة، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي عالياً، ووجود علاقة قوية بين الإثراء الوظيفي والرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية: دراسة ماجد محمد الخياط 2017

تحت عنوان: العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية²

تكونت عينة الدراسة من 300 موظف من الجنسين، بواقع 170 موظفاً، 130 موظفة، تم اختيارها بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، تم تطبيق مقياسين واحد لقياس عناصر الإثراء الوظيفي والثاني لقياس الدافعية للعمل بعد إيجاد الخصائص السيكميترية المناسبة لهما، دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية طردية بين عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية الداخلية للعمل، كما بينت نتائج الدراسة أن درجة توافر عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين كانت بصورة متوسطة، وأن توافر عناصر الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل تتأثران بجنس الموظف لصالح الموظفات الإناث، كما دلت نتائج الدراسة على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة الوظيفية على كل من الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية.

¹ - السبيعي خالد، والداوود منال. "الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي"، مجلة رسالة الخليج العربي، 39، 148، ص 79 - 99.

² - ماجد محمد الخياط، العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث- ب العلوم الانسانية، المجلد 31، العدد 8، فلسطين - الضفة الغربية، 2017، ص 1367 - 1396.

الدراسة الثالثة: دراسة نور عزم الليل بن مارني 2019

تحت عنوان: "أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي"¹ هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحسين أداء العاملين في القطاع الصحي - إمارة أبو ظبي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي, وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة وعددهم 8000 موظف تقريبا, وتم توزيع عدد 450 استبانة على عينة الدراسة, استرجع منها 407 استبانة خضعت جميعها للتحليل الإحصائي, وبنسبة بلغت 90% واستخدمت الرزمة الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) لإيجاد قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجراء التحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: كانت استجابات الباحثين نحو الحوافز المعنوية في المرتبة الأولى و متوسط حسابي 3,47, أما الحوافز المادية جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,43, وكانت استجابة الباحثين نحو أداء العاملين مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي 4,00, وتبين أن هنالك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي.

بناء على نتائج الدراسة أوصت الدارسة بمجموعة من التوصيات, وهي: ربط صرف الحوافز فعليا بمستوى أداء العاملين حيث لا يكون الحافز روتينيا بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لأدائهم, والتركيز على التحفيز المعنوي للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي وخاصة فيما يتعلق بمشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية المختلفة, بالإضافة إلى توجيه الشناء والشكر الشفوي والكتابي للعاملين, وعقد ورشات عمل للعاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي حول أهمية الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين في القطاع الصحي.

الدراسة الرابعة: دراسة خلايفة العلمي 2016

تحت عنوان : مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الصحية (دراسة حالة مؤسسات العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي)²

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة نظام الحوافز بمؤسسات العمومية الاستشفائية - بن عمر الجيلاني بالوادي- على تحسين أداء المورد البشري. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية متمثلة في عدم وجود نظام مرن يساير الأداء المقدم من طرف الأطباء, ما يتم تقديمه من حوافز لا يسهم في تحفيز الأداء, يفضل الأطباء الحوافز المادية

¹- نور عزم الليل بن مارني، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد الثاني عشر، 2019-10-02، ص 117-140.

²- العلمي خلايفة، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 168.

ويعتبرونها. بناء عليه أوصت الدراسة بضرورة تبني نظام للحوافز يسمح بتمييز أداء العاملين بالمؤسسة ويساعد على تحسين أدائهم.

الدراسة الخامسة: دراسة غازي حسن عودة الحلاية 2013

تحت عنوان :وجود علاقة خطية ارتباطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين أداء الموظفين¹ توصلت إلى وجود علاقة خطية ارتباطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين أداء الموظفين، وأوصت الدراسة إلى ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الايجابية بين الموظفين، وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، كما أوصت بترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول إلى مستويات الأداء المخطط لها.

ثانيا: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى: في دراسة قام بها كل من: أزيز و ابمبولا (2016) Azeez&Abimbola

تحت عنوان : معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا² هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل، وأداء المهمات، ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى العاملين الإداريين في ثلاث جامعات حكومية تابعة لولاية لاغوس بنيجيريا، واستخدم الباحث المنهج المسحي عن طريق تطبيق أدوات الدراسة على (532) موظفاً. دلت نتائج الدراسة على: وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي ومستوى رضا ودافعية وأداء الموظفين للعمل، كما دلت نتائج الدراسة على أن توفير عناصر الإثراء الوظيفي لدى العاملين يوفر الحرية، ومزيداً من المهارات، والشعور الإيجابي تجاه الآخرين، كما يسهم في توفير الكفاءة في العمل، والقدرة على اتخاذ القرار، وتحمل المسؤولية في العمل.

الدراسة الثانية: في دراسة قام بها: نانلي (2015) Nanle

تحت عنوان : أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا³ هدفت إلى التعرف على أثر الإثراء الوظيفي على الدافعية للعمل لدى العاملين في الجامعات الخاصة المختارة في نيجيريا، إضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الإثراء الوظيفي ورضا ودوافع العاملين، وقد استخدم الباحث المنهج المسحي؛ وذلك بتطبيق أدوات الدراسة على (547) من العاملين الإداريين في الجامعات. كان من أهم نتائجها:

¹ - الحلاية، غازي حسن عودة(2013)، " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات النظام العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير ، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

² - Azeez, R. and Abimbola,M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State, International Journal of Human Resource Studies.Vol.6 NO.1, PP.89-

104.

³ - أ/ فوزية تايهشميلان العنزي، مرجع سابق، ص 622.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية

وجود علاقة إيجابية قوية بين الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي؛ بحيث أن الإثراء الوظيفي بعناصره الخمسة (تنوع المهارات، الاستقلالية، وأهمية المهمة، تحديد المهمة، والتغذية الراجعة) يؤدي إلى زيادة الدفع الداخلي للعمل، وزيادة مستوى رضا الموظفين والأداء العالي لديهم.

الدراسة الثالثة: في دراسة قام بها كل من: كونيلوادوكو وإسماعيل (2015) KunleAduku& Ismail

تحت عنوان : معرفة العلاقة بين أداء العمل والإثراء الوظيفي لدى مديري المكتبات في ولاية كادونا بنيجيريا¹ هدفت إلى معرفة العلاقة بين أداء العمل والإثراء الوظيفي لدى مديري المكتبات في ولاية كادونا بنيجيريا، وتكونت عينة الدراسة من (167) مديراً تم اختيارهم بإتباع أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وتم تطبيق أداة للدراسة تقيس الدافعية للعمل تتكون من (10) فقرات. دلت نتائج الدراسة على: أن أبرز العوامل التي تزيد دافعية العاملين لأداء العمل بصورة فاعلة هي: (دفع الأجر المنتظم، وتصميم العمل، والتناوب الوظيفي، وتوسيع فرص العمل، والإثراء الوظيفي، ونظام الترقية)، كما دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة موجبة دالة إحصائياً بين استراتيجيات الدافعية للعمل المستخدمة ومستوى الأداء للعاملين، وأوصت الدراسة باستخدام مزيد من الاستراتيجيات التحفيزية لدى العاملين في المكتبات من قبل المديرين.

الدراسة الرابعة: في دراسة قام بها: (Stepen, 2014 م).

تحت عنوان: اختبار أثر حزمة من الحوافز المادية والمعنوية على موقف العاملين تجاه العمل والإنتاجية التنظيمية² هدفت إلى اختبار أثر حزمة من الحوافز المادية والمعنوية على موقف العاملين تجاه العمل والإنتاجية التنظيمية، فلقد أظهرت نتائجها أهمية الحوافز المادية في زيادة الإنتاجية والتغلب على مشكلات الغياب والتأخير وقلة الإنتاجية.

الدراسة الخامسة: في دراسة قام بها: (ALnsour, 2012 م).

تحت عنوان: اختبار تطبيق الحوافز المادية والحوافز غير المادية على خمس من الجامعات الأردنية³ الدراسة والتي طبقت على خمس من الجامعات الأردنية، احتلال الحوافز المادية المركز الأول في أهميتها في زيادة دافعية الموظفين وإقبالهم على زيادة الإنتاجية، بينما احتلت الحوافز غير المادية المركز الثاني مقارنة مع الحوافز المادية، كما أوضحت الدراسة أنه على الرغم من نتائج الدراسة التي أظهرت تغلب الحوافز المادية على الحوافز غير المادية، إلا أنها أظهرت أهمية التركيز على رضا المستفيدين، وكذلك أهمية الاستمرار في البحث عن التعلم، وزيادة النمو الوظيفي بالنسبة للموظفين.

¹ Kunle, Y. Aduku, B and Ismail,S. (2015). Motivation and Performance of Para-professional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State,Nigeria, American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, Vol. 10 NO. 4, PP.360-366.

² Falola Hezekiah Olubusayo, IbidunniAyodotun Stephen, Olokundun Maxwell (2014) Incentives Packages and Employees Attitudes to work: Astudy of Selected Government Parastatals In Ogun State, South-West, Nigeria, International Journal of Research in Business and Social Science, Vol. 3 No 1. 2014, issn: 2147-4478

³ Marwan ALnsour (2012) Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1. January

الدراسة السادسة: في دراسة قام بها كل من: **Gana&Bababe** (2011م).

تحت عنوان : أثر التحفيز على أداء العاملين: دراسة حالة شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو/ نيجيريا¹ هدفت إلى معرفة الاثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا إذا ما تم تحفيزهم، ولتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهدا في تقييم العاملين الحاليين في شركة مطاحن الدقيق ميدجوري، بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم، وتحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (60) عامل، حيث أشارت نتائج الدراسة الى أن معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال، بل انها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم، كما أشارت النتائج الى أنه فيما لو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فانه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم، وأوصت الدراسة بضرورة تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين.

الدراسة السابعة: في دراسة قام بها: **Jabeen** (2011م).

تحت عنوان : أثر تقييم أداء الموظفين على تحفيزهم² هدفت إلى بحث العلاقة بين تقييم أداء الموظفين، وأثره على تحفيزهم، وتكونت عينة الدراسة من موظفي القطاع التربوي في جامعة بنجاب الاسلامية، ولتحقيق أغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من الجانب النظري للدراسات المتعلقة بالموضوع، اضافة إلى تحليل نتائج الجانب العملي للدراسة، حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن تقييم أداء الموظفين يحقق نتائج ايجابية في تحفيزهم، وبث روح الحماس والتنافس فيما بينهم، وبالتالي جاء أداء الموظفين بدرجة مرتفعة.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وما يميز دراستنا عنها

في هذا المطلب سنحاول تقديم مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة (العربية والأجنبية) واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بينهما وإبراز ما يميز دراستنا الحالية عن تلك الدراسات السابقة

أولا: أوجه التشابه

يمكن التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فيما يلي:

- تتفق الدراسة الحالية معا لدراسات السابقة فيتناولها للطرح التحليلي الإحصائي لبعض العناصر المتبناة سواء المتعلقة بالمتغير المستقل أو المتغير التابع.

¹ Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011). "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria, On Line,

Available at: <http://wiloludjournal.academia.edu/FrancisOlawaleAbulude/Papers/79>

² Jabeen, Maimona (2011). "Impact of Performance Appraisal on Employees Motivatioon", The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3, No.4, On Line, Available at:

www.iiste.org

الفصل الأول : الأدبيات النظرية و التطبيقية حول الاثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية

- اتفقت الدراسة الحالية مع كل الدراسات السابقة تقريباً في استخدامها الاستبيان كأداة للبحث بالنسبة للمؤسسات محل الدراسة.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث العينة.
 - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في استخدامها لنوع العينة الموارد دراستها باختلاف المؤسسات محل الدراسة.
 - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث تبني الأبعاد الخاصة بالاثراء الوظيفي وبرامجه المطبقة وسهولة التحفيز وتنوع طرق تطبيقه.
 - تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة سواء من ناحية الإطار المكاني، الزماني، وكذا نشاط المؤسسة محل الدراسة.
- فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بمجموعة من النقاط الخاصة بالاثراء الوظيفي ومدى تأثيرها على تحفيز المورد البشري بالأبعاد الخمس وتحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثاً: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها :

1. إعطاء صورة أولية وتحديد اطار عام و كامل لموضوع الدراسة؛
2. تحديد تعريفات لبعض المصطلحات المستخدمة في الأوساط الأكاديمية؛
3. الاستفادة من المراجع الهامة للبحث مما وقر الكثير من الجهد والوقت؛
4. تعتبر الدراسات السابقة نقطة قوة وقاعدة أساسية في البحث لبلورة المشكلة و تحديد أبعادها؛
5. ساهمت في الإثراء الفكري والإداري للجانب النظري للدراسة وصياغة وإعداد الجانب التطبيقي؛
6. ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان لمتغيري الدراسة وأيضا تحديد المنهجية الملائمة وصياغة الفرضيات.

رابعا: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة المعروضة أعلاه

- الدراسة الحالية استهدفنا بها موظفي قطاع مؤسسة(الكلية) خدمية تابعة لقطاع التعليم العالي.
- الدراسة المباشرة للعلاقة بين الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية والوصول إلى النتائج.

خلاصة الفصل

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث أن الإثراء الوظيفي يمنح فرصة كبيرة للأفراد العاملين في ممارسة الوظائف التي تتضمن مهارات متنوعة ومتكاملة، ذات أهمية قياساً بمؤهلاتهم مع تمكينهم من أداء وظائفهم بالطريقة التي يرونها مناسبة لهم، ويُعد الإثراء الوظيفي من الممارسات الرئيسية التي تؤثر إيجاباً على زيادة مستوى المورد البشري في أداء مهامه بالشكل المطلوب والمقنع كذلك من خلال تحفيزهم على بذل مجهودات مضاعفة، لهذا فالإثراء الوظيفي أسلوب من الأساليب المهمة في تحفيز المورد البشري في أداء مهامه في المؤسسة بهذا يستطيع تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته.

و في هذا الفصل كذلك تطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة كالتالي:

- كتابة الإطار النظري فيما يتعلق بموضوعات الدراسة الحالية.
- الاستفادة من بعض الدراسات السابقة في إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية.
- الاستفادة من التوصيات واقتراحات بعض الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي تستحق البحث.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية حول
دور الإثراء الوظيفي
في تحفيز الموارد البشرية

تمهيد

يتناول هذا الفصل التطبيقي التعريف بجامعة غرداية وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومنهجية الدراسة وبيّن المجتمع وعينة الدراسة، كما يوضح العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثل في الإثراء الوظيفي، والمتغير التابع المتمثل في تحفيز الموارد البشرية

المبحث الأول: الطريقة والادوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لأثر الاثراء الوظيفي على تحفيز الموارد البشرية قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى النتائج أو الحقائق اللازمة، والتطرق أيضاً إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: طريقة الدراسة.

1- منهج الدراسة: طبقت هذه الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية، حيث اتبعنا المنهج الوصفي لعرض الخلفية النظرية للموضوع، والمنهج التحليلي من خلال تصميم الاستبيان، وقد تم توزيع الاستبيانات في شكلها النهائي بغرض جمع البيانات تفيد في حل إشكالية البحث، وتم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الاحصائية SPSS .

2- مجتمع وعينة الدراسة

أ. الإنشاء والتنظيم: نبذة تاريخية عن جامعة غرداية

شهد قطاع التعليم العالي بولاية غرداية تطوراً متسارعاً فمن ملحقة بجامعة الجزائر بغرداية مع صدور القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 08 رجب 1425 الموافق لـ 24/08/2004 إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 16 أوت 2005 ليتوج ذلك بارتقاء المركز إلى مصاف الجامعات الوطنية وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 248/12 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 يونيو 2012 ، ونلخص ذلك في المراحل التالية:

1- ملحقة غرداية: افتتحت ابتداء من السنة الجامعية 2004-2005 بجامعة الجزائر، ملحقة غرداية في الفروع التالية:

- الجذع المشترك لعلم الاجتماع والديموغرافيا.

- ليسانس تاريخ.

2- المركز الجامعي لغرداية: أنشأ المركز الجامعي بغرداية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 302/05 المؤرخ في 11

رجب 1426 الموافق لـ 16 أوت 2005 ، يتضمن معهدين:

• معهد العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية .

• معهد العلوم التجارية .

و الفروع المفتوحة هي:

• التاريخ

• علم الاجتماع.

- الأدب العربي .
- الحقوق .
- علم النفس .
- العلوم التجارية .

مع انضمام ملحقة المعهد الوطني للتجارة بتمثيلي إلى المركز بيداغوجيا .

تم تعديل مرسوم إنشاء المركز بموجب المرسوم التنفيذي رقم **18/10** المؤرخ في 26 محرم 1431 الموافق لـ 12-01-2010 بإضافة معهدين، حيث أصبح المركز يتكون من:

- معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- معهد الآداب واللغات .
- معهد علوم الطبيعة والحياة .

3- جامعة غرداية:

ثم ارتقى المركز الجامعي بغرداية إلى جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم **248/12** المؤرخ في 14 رجب عام 1433 الموافق لـ 4 يونيو سنة 2012 ، يتضمن إنشاء جامعة غرداية، تضم ست كليات وهي كالتالي:

- كلية العلوم والتكنولوجيا .
- كلية العلوم الطبيعية والحياة وعلوم الأرض .
- كلية الآداب واللغات .
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .
- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- كلية الحقوق والعلوم السياسية .

الشكل (5) التالي يوضح الكليات الست للجامعة:



المصدر: من إعداد الطالبين.

ب. تعريف و مهام و نشأة الكلية

1-التعريف الكلية:

تعتبر وحدة تعليم و بحت في الجامعة في ميدان العلم و المعرفة، بحيث يعتبر إعداد الكفاءات والقدرات العلمية العليا أسمى أهداف الكلية و ذلك من خلال تكوين متخصص عالي المستوى يسمح بالمنافسة على المستويين الوطني و الدولي في مجالات العلوم الاقتصادية و التجارية والتسيير.

2-أهداف الكلية :

تسعى الكلية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تكوين في التدرج و ما بعد التدرج.
- نشاطات البحث العلمي.

➤ نشاطات التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف.

3- نشأة الكلية :

- نشأت كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير وفق التطور التنظيمي التالي :
- من 2005 إلى 2008 ملحق المعهد الوطني للتجارة بمتليلي
 - من 2008 إلى 2012 معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
 - من 2012 إلى 2015 : على إثر صدور المرسوم تنفيذي 12-248 المؤرخ في 14 رجب عام 1433 هـ الموافق ل 4 يونيو عام 2012 والمتضمن ترقية المركز الجامعي غرداية إلى جامعة تم ترقية المعهد إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مقسمة إلى ثلاثة أقسام وهي : (قسم العلوم الاقتصادية و قسم العلوم التجارية وقسم علوم التسيير)
 - من 2015 إلى يومنا هذا : تم تكملة أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بإضافة قسم العلوم المالية والمحاسبة

4- الشهادات التي تمنحها الكلية :

تمنح الكلية مجموع الشهادات المحددة أدناه:

* قسم العلوم الاقتصادية :

- شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي و بنكي.
- شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات
- شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد نقدي و بنكي.
- شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات.

* قسم علوم التسيير :

- شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.
- شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.
- شهادة الليسانس في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال سياحية مهني
- شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال.
- شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية.

* قسم العلوم التجارية :

- شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص تسويق.
- شهادة الليسانس في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

- شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق الخدمات.
- شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص مالية وتجارة دولية .

* قسم العلوم المالية والمحاسبة :

- شهادة الليسانس في العلوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة ومالية
- شهادة الليسانس في العلوم المالية والمحاسبة تخصص مالية المؤسسة
- شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة وجباية
- شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبة تخصص محاسبة
- شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبة تخصص تدقيق ومراقبة التسيير
- شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبة تخصص مالية المؤسسة

الجدول (1) التالي يوضح العدد الإجمالي للأساتذة:

العدد الإجمالي للأساتذة	الرتبة
25	أستاذ
31	أستاذ محاضر أ
24	أستاذ محاضر ب
9	أستاذ مساعد أ
1	أستاذ مساعد ب
90	الاجمالي

المصدر: الوثائق الخاصة بالكلية

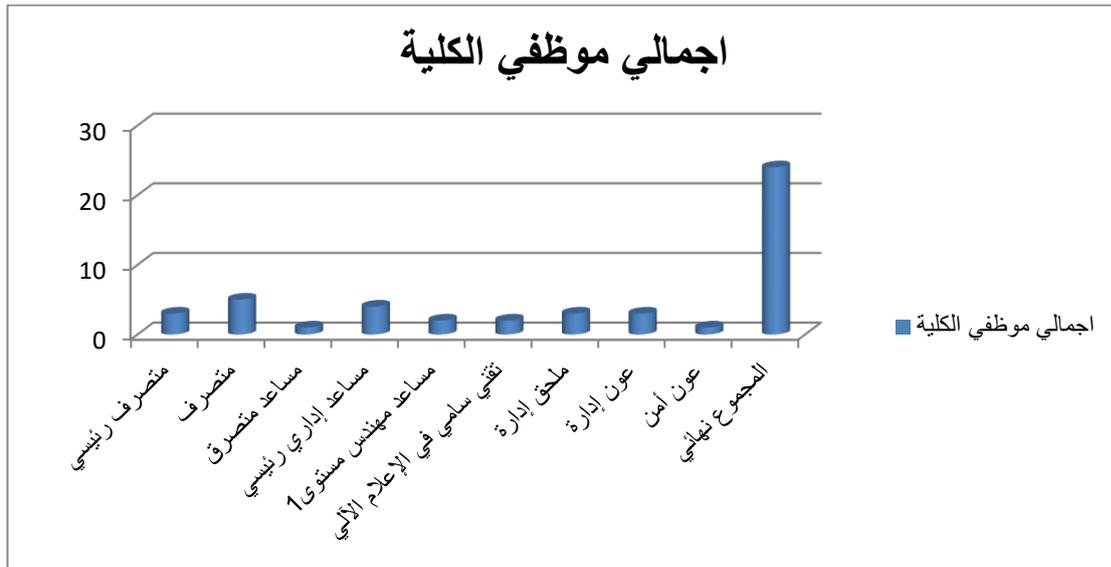
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

الجدول (2) التالي يوضح العدد الإجمالي لموظفي الكلية:

الرتبة	اجمالي موظفي الكلية
متصرف رئيسي	3
متصرف	5
مساعد متصرف	1
مساعد إداري رئيسي	4
مساعد مهندس مستوى 1	2
تقني سامي في الإعلام الآلي	2
ملحق إدارة	3
عون إدارة	3
عون أمن	1
المجموع نهائي	24

المصدر: الوثائق الخاصة بالكلية

الشكل رقم (6) التالي يوضح العدد الإجمالي لموظفين الإداريين بالكلية:



المصدر: الوثائق الخاصة بالكلية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

ت. مجتمع دراسة. يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في الكلية والموضح في الجدول أدناه.

الجدول (3) : يوضح مجتمع الدراسة

الكلية	عدد الموظفين بالكلية
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير	114

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الكلية.

ث. عينة الدراسة:

قمنا بسحب عينة عشوائية قدرها 41 موظف بالكلية محل الدراسة من أصل 114، حيث تم توزيع 41 استبانة وتم استرجاع (41) أي ما يعادل نسبة (100%)، والجدول أدناه يوضح توزيع عينة الدراسة.

الجدول (4): يوضح توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبانات	الموزعة	الصالحة للتحليل
العدد	41	41
النسبة المئوية	% 100	%100

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لتوزيع الاستبانات.

3- خصائص عينة الدراسة:

يقصد بخصائص عينة الدراسة البيانات الشخصية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة المستجوبين وذلك لمعرفة الخصائص الديمغرافية لهم، وقد اشتملت هذه الخصائص على (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، العمر، المسمى الوظيفي) وذلك لمعرفة تأثيرها على الدراسة في الكلية محل الدراسة وبالتالي يمكن إيضاحها كما يلي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

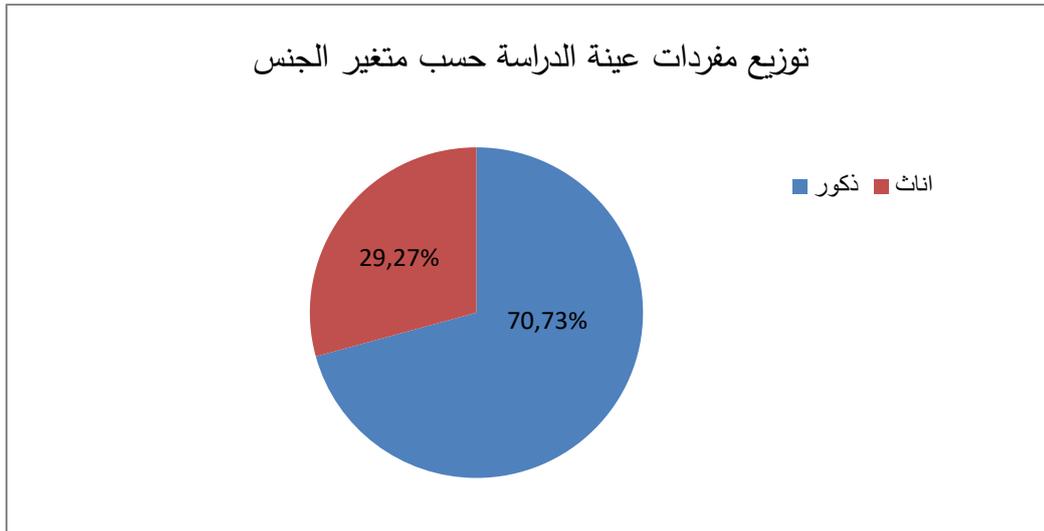
أ. متغير الجنس

الجدول رقم (5) : يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرارات	المتغير	
70,73%	29	ذكر	الجنس
29,27%	12	أنثى	
100%	41	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (8) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن توزيع الذكور في العينة يبلغ (29) ذكر بنسبة 70.73% من المجموع الكلي للعينة بينما بلغ عدد الإناث (12) ذكرا بنسبة 29.27% وهي نسبة معتبرة من المجموع الكلي للعينة، وعليه فان نسبة الذكور في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة غرداية أكبر من نسبة الإناث.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

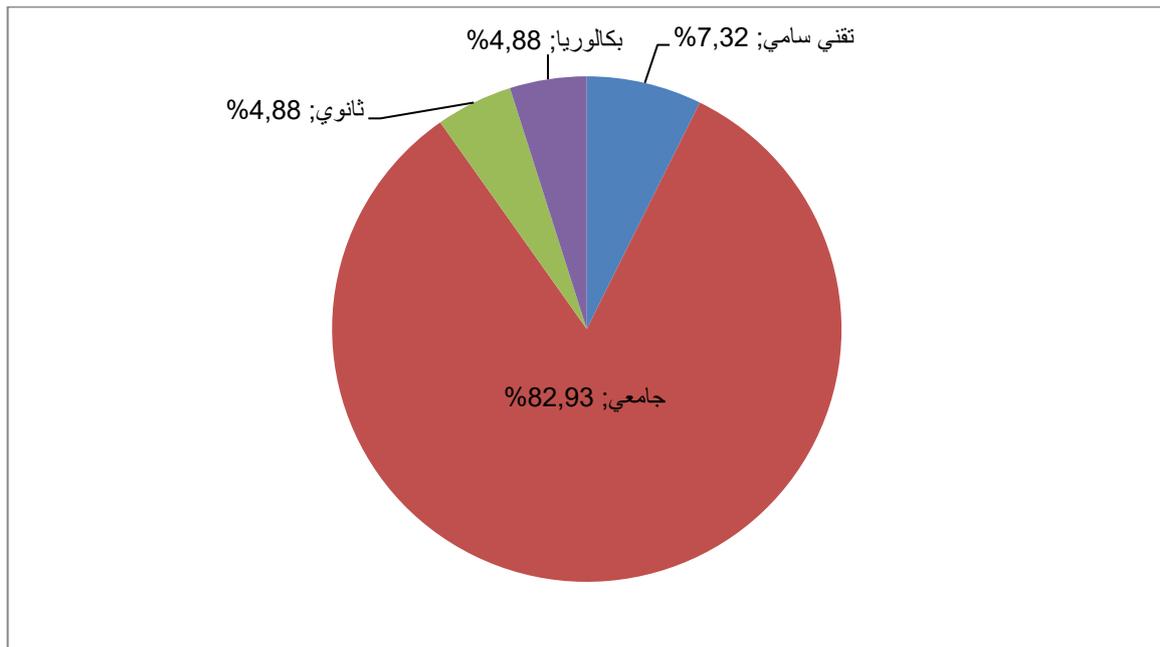
ب. متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (6): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

النسبة %	التكرار	المتغير	
7,32%	03	تقني سامي	المؤهل العلمي
82,93%	34	جامعي	
4,88%	02	ثانوي	
4,88%	02	بكالوريا	
100%	41	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (9) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن عدد العمال المتحصلين على شهادة جامعي هو 34 عامل بنسبة 82,93%، ثم نجد أيضا عدد العمال المتحصلين على شهادة البكالوريا هو 02 بنسبة 4,88% وهو ما يساوي نفس العدد العمال المتحصلين على شهادة الثانوي وبنفس النسبة، أما 03 عمال متحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 7,32% وهذا مما يدل على أن مكونات العمال على حسب المؤهل العلمي اغلبهم يمتلكون شهادات جامعية عليا .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

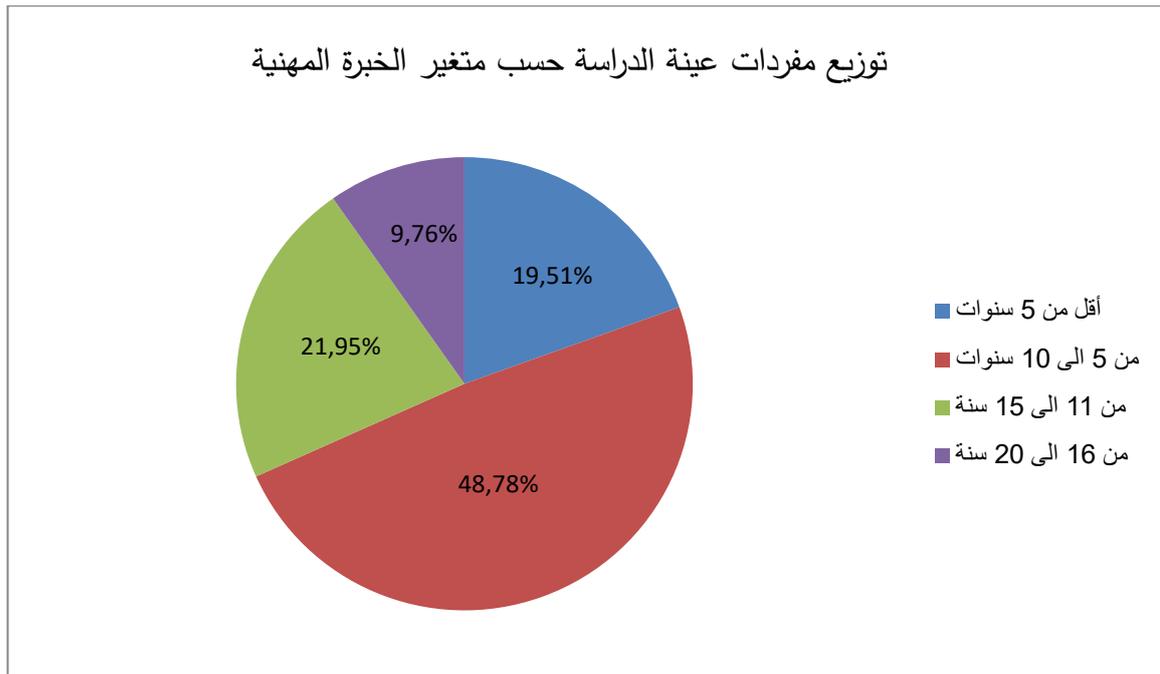
ت. متغير الخبرة

الجدول رقم(7): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة %	التكرار	المتغير
19,51%	8	أقل من 5 سنوات
48,78%	20	من 5 الى 10 سنوات
21,95%	9	من 11 الى 15 سنة
9,76%	4	من 16 الى 20 سنة
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (10) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن عدد العمال ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات هو 8 عمال أي بنسبة 19,51% وتليها 4 عمال ذوي خبرة من 16 إلى 20 سنة أي بنسبة 9,76% وتليها 9 عمال ذوي خبرة من 11 إلى 15 سنة أي بنسبة 21,95% وتليها 20 عامل ذوي خبرة من 5 إلى 10 سنوات أي بنسبة 48,78% وهذا مما يدل على أن الكلية تملك عمال ذوي خبرة متوسطة .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

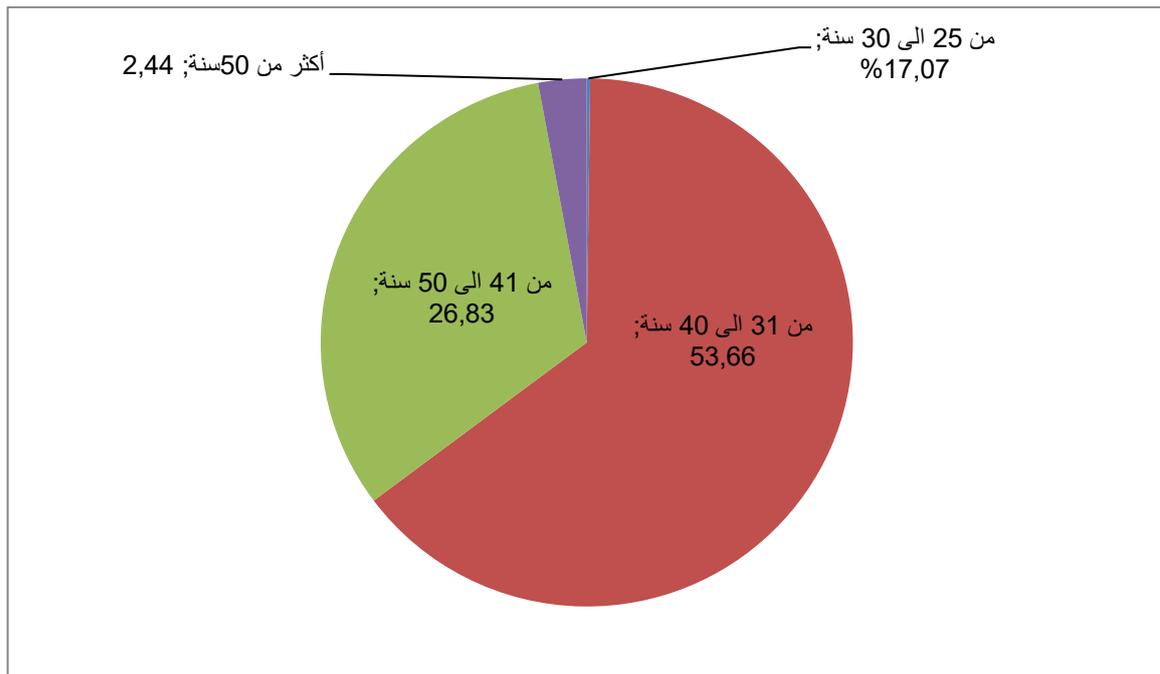
ث. متغير العمر

الجدول رقم(8): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	المتغير	
17,07%	7	من 25 الى 30 سنة	العمر
53,66%	22	من 31 الى 40 سنة	
26,83%	11	من 41 الى 50 سنة	
2,44%	1	أكثر من 50 سنة	
100%	41	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (11) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن أعلى نسبة كانت 53,66% لأفراد العينة الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 31 الى 40 سنة)، تليها الفئة العمرية (من 41 الى 50 سنة) بنسبة 26,83% ثم تليها الفئة العمرية (من 25 الى 30 سنة) بنسبة 17,07% في حين سجلت الفئة العمرية أكثر من 50 سنة أقل نسبة وهي 2,44% وهذا مما يدل على أن كلية جامعة غرداية تعتمد على فئة الشباب .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

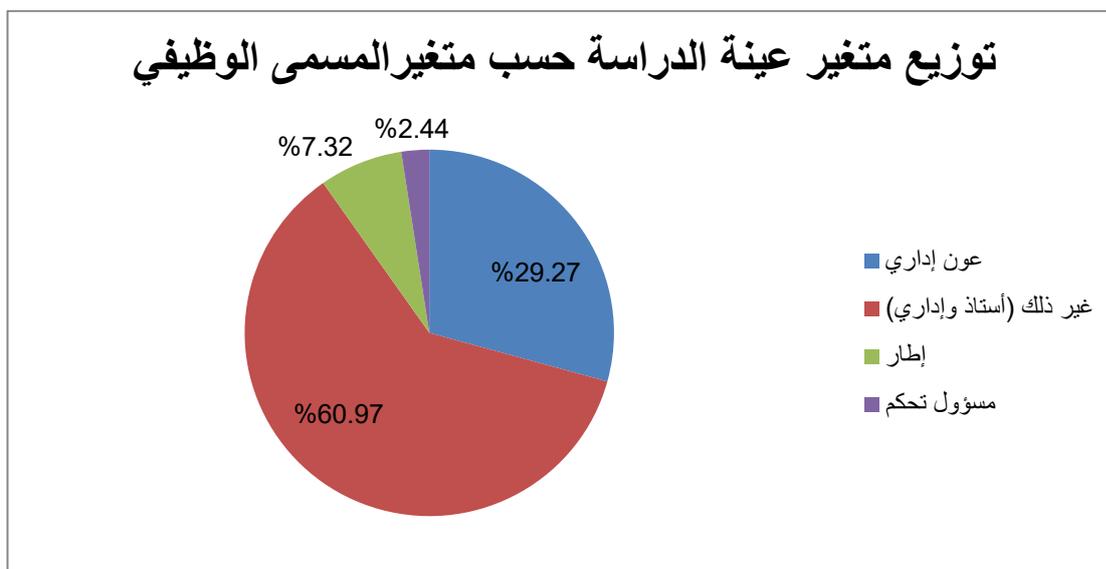
ج. متغير المسمى الوظيفي

الجدول رقم (9): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المتغير
29,27%	12	عون اداري
60,97%	25	غير ذلك (أستاذ وإداري)
7,32%	3	إطار
2,44%	1	مسؤول تحكم
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

شكل رقم (12) يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يظهر لنا من خلال الجدول و الشكل البياني السابقين أن الفئة المستحوذة في العينة هي فئة أستاذ إداري بنسبة 60,97%، تليها فئة عون إداري حيث تمثل 29,27%، وتليها فئة إطار بنسبة 7,32%، تليها فئة مسؤول تحكم بنسبة 2,44%، وهذا مما يدل على أن كلية جامعة غرداية يحتوي على غالبية إطارات ذات درجة أستاذ إداري.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة.

1- عرض أداة الاستبيان وأساليب معالجته

1- أداة الدراسة:

من خلال المنهج المتبع في الدراسة وطبيعة البيانات التي يراد جمعها وكذا المنهج المتبع والإمكانيات المادية المتاحة ومع الوقت المسموح به وجدنا أن الأداة المناسبة لتحقيق الدراسة هي الاستبيان لجمع المعلومات وتحليلها والحصول على أهم النتائج وذلك بالاعتماد على أهم أبعاد الإثراء الوظيفي الذي له علاقة بتحفيز الموارد البشرية.

2- محاور الدراسة

بناء على الدراسات السابقة في الموضوع قمنا بتصميم استبيان موجه للموظفين الإداريين والأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية

الجزء الأول : يتعلق بالبيانات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، الخبرة).

أما الجزء الثاني: يتعلق بمحاور الاستبيان، يحتوي على (26 عبارة) مقسم على قسمين كالتالي :
جدول رقم (10) عدد الفقرات المكونة لمتغيرات الدراسة:

المتغير	الإثراء الوظيفي	تحفيز الموارد البشرية
عدد العبارات	15	11

المصدر : من إعداد الطالبين

2- صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى الاستبيان والتأكد من انه يخدم أهداف الدراسة تم عرضه على مجموعة من المحكمين من أعضاء التدريس ذوي الخبرة والاختصاص في المجال وقد بلغ عددهم (3) محكمين وذلك للإبداء آرائهم حول فقرات الاستبيان من حيث:

- مدى انتماء العبارات للبعد الذي تندرج تحته.

-مدى سلامة وصحة الصياغة اللغوية للفقرات.

-أي ملاحظات أو تعديلات يرونها مناسبة.

وذلك للاستفادة من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وبعد الاطلاع على الاستبيان اتفقوا وافقوا عليه .

3- ثبات أداة الدراسة

يقصد به ثبات الإستبانة الاستقرار في نتائجها , وعد متغيرها بشكل كبير حتى في حالة توزيعها عدة مرات على أفراد العينة خلال فترات زمنية معينة وفي نفس الظروف ولتحقق من ثباتها الإستبانة نعتمد على معامل ألفا كرونباخ.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم استخدام معامل الفا كرونباخ "Alpha cronbac" لاختبارها بغرض التحقق من تجانس الاتساق الداخلي والتأكد من ثبات الاستبيان وهو يأخذ القيمة ما بين (0-1) وتكون قيمته مقبولة عندما يتعدى 60% من خلال إجراء خطوات حساب الثبات على العينة بطريقة " الفا كرونباخ" لقياس ثبات الإستبانة تم احتساب معامل الثبات الكلي للإستبانة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(11) : معامل الفا كرونباخ الكلي لثبات الإستبانة

المحور	عبارات الاستبيان	الفا كرونباخ
الكلي	26	0.895
المحور الأول	15	0.75
المحور الثاني	11	0.88

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات (SPSS)

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الفا كرونباخ الكلي هي 0.89 وهي اكبر تماما من 0.60 وبالتالي فإن قيمة الثبات الكلي للإستبانة محققة.

4- أساليب المعالجة الإحصائية

تم الاعتماد في عملية تحليل البيانات على الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية وذلك بعد تفرغ إجابات الموظفين الإداريين والأساتذة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

لأغراض التحليل الإحصائي واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية أو ما يعرف بالتكرارات النسبية
 - اختبار الفا كرونباخ لقياس الثبات
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز وتشتت إجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة
- كما تم استخدام مقياس لكارتر الخماسي الذي يعتبر من أكثر المقاييس استخدام القياس الآراء لتوازن درجات هو لقد تم توزيع الأوزان على النحو التالي:

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

الجدول رقم: (12) درجات مقياس لكارث الخماسي.

غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مقياس لكارث الخماسي

- المدى:

هو الفرق بين أكبر قراءة وأصغر قراءة في مجموعة القراءات ولتحديد طول خلايا مقياس لكارث الخماسي المستخدم في

الاستبيان ثم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس لكارث الخماسي

(4 = 1-5) ثم تقسيمه على درجات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيحة ($0.8 = 5/4$) وبعدها تضاف

هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس والتي هي (1) وذلك من اجل تحديد الحد الأعلى للفئة ($1.8 = 0.8 + 1$) وبذلك

نحصل على طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم(13) : ميزان تقديري وفقا لمقياس لكارث الخماسي

الدرجة	مستوى الاستجابة	المتوسط المرجح بالأوزان
منخفض	غير موافق جدا	1 إلى 1.8
	غير موافق	1.8 إلى 2.6
متوسط	محايد	2.6 إلى 3.4
مرتفع	موافق	3.4 إلى 4.2
	موافق جدا	4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لمقياس لكارث الخماسي

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

في هذا المبحث سيتم عرض النتائج من خلال اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها من خلال المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد موضوع الدراسة

المطلب الاول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

لمعرفة دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة (الموظفين الإداريين والأساتذة) للفقرات الممثلة لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الإثراء الوظيفي ، تحفيز الموارد البشرية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الإثراء الوظيفي لدى الموظفين حسب أبعاد الإثراء الوظيفي، وفيما يلي النتائج.

الجدول رقم(14) :يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارة	الإنشاء الوظيفي
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
				%	%	%	%	%		
البُعد رقم (1): تعدد المهارات										
مرتفعة	02	0.54	4.04	00	01	02	32	06	يتطلب عملي قدرات وإمكانيات متعددة باستخدام عدد من المهارات المتقدمة.	01
				%00	%2.4	%4.9	%78	%14.6		
مرتفعة	03	0.80	4	00	4	01	27	09	يمتاز عملي بتنوع المهام وواجبات المطلوب إنجازها	02
				%00	%9.8	%2.4	%65.9	%22		
مرتفعة	01	0.61	4.14	00	01	02	28	10	يتطلب عملي تكويني بشكل مستمر	03
				%00	%2.4	%4.9	%68.3	%24.4		
البُعد رقم (2): تحقيق المهام										
مرتفعة	02	0.79	3.85	0	3	07	24	07	أقوم بأداء مهام محددة وواضحة ومتكاملة.	04
				%00	%7.3	%17.1	%58.5	%17.1		
مرتفعة	01	0.63	4.04	00	01	04	28	08	تزودني وظيفتي بفرص اكتساب واكتشاف مهارات جديدة.	05
				%00	%2.4	%9.8	%68.3	%19.5		
مرتفعة	03	0.97	3.58	01	06	07	22	05	تمنحني طبيعة عملي فرصة لإنجاز العمل من بدايته إلى نهايته ودون مساهمات من الآخرين.	06
				%2.4	%14.6	%17.1	%53.7	%12.2		
البُعد رقم (3): أهمية المهام										
مرتفعة	01	0.84	4.07	00	03	04	21	13	مهامي التي أقوم بها ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة.	07
				%00	%7.3	%9.8	%51.2	%31.7		
مرتفعة	03	0.67	3.80	00	02	08	27	04	يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها.	08
				%00	%4.9	%19.5	%65.9	%9.8		

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

مرتفعة	02	0.78	3.92	00	03	05	25	08	يوجد تأثير واضح لمهامي على عمل الأفراد الآخرين في الكلية.	09
				%00	%7.3	12.2	%61	%19.5		
مرتفعة	03	1.08	3.65	01	06	09	15	10	البُعد رقم (4): الاستقلالية توجد لدي استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها.	10
				%2.4	%14.6	%22	%36.6	%24.4		
مرتفعة	02	1.06	3.75	00	07	08	14	12	شعوري بالاستقلالية في كيفية تنفيذ وتحديد المهام.	11
				%00	%17.1	19.5	%34.1	%29.3		
مرتفعة	01	1.02	3.82	01	04	07	18	11	حريتي في اتخاذ أي قرار يسمح لي بمعالجة أي مشكل له علاقة بعلمي.	12
				%2.4	%9.8	17.1	%43.9	%26.8		
مرتفعة	02	0.69	3.85	00	02	07	27	05	البُعد رقم (5): التغذية العكسية أساهم في عملية التغذية العكسية.	13
				%00	%4.9	17.1	%65.9	%12.2		
مرتفعة	01	0.71	4.12	00	01	02	28	10	أستفيد من المعلومات الراجعة من قبل زملائي.	14
				%00	%2.4	%4.9	%68.3	%24.4		
مرتفعة	03	0.89	3.82	00	05	05	23	08	توفر المعلومات التي تقدمها المؤسسة الخاصة بالوظيفة.	15
				%00	%12.2	12.2	%56.1	%19.5		
مرتفعة		0.80	3.90	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإثراء الوظيفي الكلي:						

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

يتبين من الجدول (14) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ (3.90) وانحراف معياري (0.80).

ومن خلال الجدول رقم (15) : التالي نلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى الإثراء الوظيفي لدى الموظفين بالكلية في جامعة غرداية مرتبة تنازلياً.

التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
مرتفعة	1	0.65	4.06	تعدد المهارات
مرتفعة	2	0.76	3.93	أهمية المهام
مرتفعة	2	0.76	3.93	التغذية العكسية
مرتفعة	3	0.80	3.82	تحقيق المهام
مرتفعة	4	1.05	3.74	الاستقلالية
مرتفعة		0.80	3.90	الكلية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

وجاء مجال (تعدد المهارات) في المرتبة الأولى وبتقدير مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.65)، في حين جاء مجال (الاستقلالية) في المرتبة الأخيرة وبتقدير مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري (1.05).

وسنعرض تالياً النتائج المتعلقة بالفقرات حسب كل بُعد.

أولاً: بُعد تعدد المهارات

يتبين من الجدول رقم (14) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية على مجال تعدد المهارات من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وبتوسط حسابي بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.65)، وحصلت فقرات مجال (تعدد المهارات) على درجات مرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4-4.14)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها (يتطلب عملي تكويني بشكل مستمر) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.61)، في حين جاءت الفقرة رقم

(2) والتي نصها (يمتاز عملي بتنوع المهام وواجبات المطلوب إنجازها) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4) وانحراف معياري (0.80).

ثانياً: بُعد تحقيق المهام

يتبين من الجدول رقم (14) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية على مجال تحقيق المهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري (0.80)، وحصلت فقرات مجال (تحقيق المهام) على درجات مرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.58-4.04)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها (تزودني وظيفتي بفرص اكتساب واكتشاف مهارات جديدة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.63)، في حين جاءت الفقرة رقم (6) والتي نصها (تمنحي طبيعة عملي فرصة إنجاز العمل من بدايته إلى نهايته ودون مساهمات من الآخرين) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.97).

ثالثاً: بُعد أهمية المهام

يتبين من الجدول رقم (14) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية على مجال أهمية المهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.76)، وحصلت فقرات مجال (أهمية المهام) على درجات مرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.80-4.07)، وجاءت الفقرة رقم (7) والتي نصها (مهامي التي أقوم بها ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة رقم (8) والتي نصها (يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.67).

رابعاً: بُعد استقلالية المهام

يتبين من الجدول رقم (14) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية على مجال استقلالية المهام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.74)، وانحراف معياري (1.05)، وحصلت فقرات مجال (استقلالية المهام) على درجات مرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.65-3.82)، وجاءت الفقرة رقم (12) والتي نصها (حريتي في اتخاذ أي قرار يسمح لي بمعالجة أي مشكل له علاقة بعملي) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (1.02)، في حين جاءت الفقرة رقم (10) والتي نصها (توجد لدي استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.08).

خامساً: بُعد التغذية العكسية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

يتبين من الجدول رقم (14) أن مستوى الإثراء الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية على مجال التغذية العكسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.76)، وحصلت فقرات مجال (التغذية العكسية) على درجات مرتفعة، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.82-4.12)، وجاءت الفقرة رقم (14) والتي نصها (أستفيد من المعلومات الراجعة من قبل زملائي) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.12) وانحراف معياري (0.71)، في حين جاءت الفقرة رقم (15) والتي نصها (توفر المعلومات التي تقدمها المؤسسة الخاصة بالوظيفة) في المرتبة الأخيرة وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.89).

وهذا يبين من خلال نتائج الجدول بأن جامعة غرداية وفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تولي إهتمام كبير للموظفين، وتساهم في إثرائهم بتوفر كل القدرات والامكانيات، وبتنوع المهام والواجبات والنظر في عملية التكوين والتي تساعد الموظف في تقديم كل مهاراته في سبيل وظيفته، وبهذا تتحقق المهام من خلال الأداء المحدد والواضح والمتكامل، وخلق روح المسؤولية في العمل وهذا لتحقيق أهداف الكلية وبعث روح التعاون بين الموظفين لتحسيسهم بوجود استقلالية في الأداء، وحرية في إتخاذ القرارات ، بهذا أصبحت توجد علاقة بين الموظفين وتسمى بالتغذية الراجعة أو العكسية في مجال المعلومات ومتطلبات الوظيفة.

الجدول رقم (16) : يمثل استجابة أفراد الدراسة لمتغير تحفيز الموارد البشرية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

التقدير	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	العبارات	رقم	
				جدا	جدا						
				التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار			%
تحفيز الموارد البشرية											
متوسطة	9	1.13	3.39	02	08	10	14	07	توفر لي الكلية كل ظروف العمل المناسبة.	01	
				%4.9	%19.5	%24.4	%34.1	%17.1			
مرتفعة	5	1.08	3.63	02	06	04	22	07	تقدم لي الكلية الدعم والمساعدة للأداء وظيفتي.	02	
				%4.9	%14.6	%9.8	%53.7	%17.1			
مرتفعة	2	0.97	3.87	01	03	07	19	11	تمنحي الكلية فرصة العمل في إطار جماعي.	03	
				%2.4	%7.3	%17.1	%46.3	%26.8			
مرتفعة	6	1.24	3.51	03	03	09	17	08	تمنحي الكلية حوافز معنوية.	04	
				%7.3	%7.3	%22	%41.5	%19.5			
مرتفعة	1	0.81	4.19	01	00	04	21	15	تقديري واحترامي من قبل رؤسائي من أهم الأمور التي تدفعني للعمل.	05	
				%2.4	%00	%9.8	%51.2	%36.6			
مرتفعة	3	0.95	3.70	01	04	08	21	07	تقدم لي فرص المشاركة في الدورات التدريبية.	06	
				%2.4	%9.8	%19.5	%51.2	%17.1			
مرتفعة	7	1.14	3.46	02	08	07	17	07	تتوفر الكلية على تعويضات مادية كافية عن الإجازات.	07	
				%4.9	%19.5	%17.1	%41.5	%17.1			
مرتفعة	8	1.37	3.43	05	08	02	16	10	أجري الذي أتقاضاه يغطي حاجتي الأساسية.	08	
				%12.2	%19.5	%4.9	%39	%24.4			
متوسطة	10	1.23	3.31	04	07	09	14	07	تمنحي الكلية حوافز مادية.	09	
				%9.8	%17.1	%22	%34.1	%17.1			
مرتفعة	4	1.19	3.65	02	06	08	13	12	توفر لي الكلية فرص الترقية.	10	
				%4.9	%14.6	%19.5	%31.7	%29.3			
مرتفعة	6	1.18	3.51	04	04	07	19	07	تشجعي الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها.	11	
				%9.8	%9.8	%17.1	%46.3	%17.1			
مرتفعة		1.11	3.60	الكلية:							المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحفيز الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

يتبين من الجدول (16) أن مستوى التحفيز للموارد البشرية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى مرتفع، وبمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (1.11)، وحصلت فقرات التحفيز للموارد البشرية على درجات تقريباً كلها مرتفعة أي متباينة من المرتفع إلى المتوسط، إذ تراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.31-4.19)، وجاءت الفقرة رقم (5) والتي نصها (تقديري واحترامي من قبل رؤسائي من أهم الأمور التي تدفعني للعمل) بالمرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.81)، وجاءت الفقرة رقم (3) والتي نصها (تمنحي الكلية فرصة العمل في إطار جماعي) بالمرتبة الثانية وبمستوى مرتفع بمتوسط حسابي بلغ (3.87) وانحراف معياري (0.97)، في حين جاءت الفقرة رقم (09) والتي نصها (تمنحي الكلية حوافز مادية) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط بمتوسط حسابي بلغ (3.31) وانحراف معياري (1.23).

ومن خلال مما سبق نستطيع أن نقول بأن الكلية تساهم بشكل كبير في تحقيق وتوفير جميع الظروف العمل المناسبة لموظفيها من خلال الدعم والمساعدة في الأداء، وخلق روح الجماعة في العمل من خلال الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع الموظفين بجميع رتبهم وهذا بمثابة تحفيز معنوي للموظفين فيما بينهم.

ومن جانب التكوين بدورها الكلية والجامعة تعطيه أهمية كبيرة بطبيعة الحال، من دورات تكوينية للإداريين والأساتذة وإطاراتها، سواء داخل الوطن أو خارجه، والدولة الجزائرية تولي أهمية كبيرة لهذا الجانب في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.

ومن الجانب المادي توجد هناك مكافآت وتعويضات عن الإجازات، ولا ننسى الأجر الذي يتقاضه الموظفين سوء الإداريين أو الأساتذة بمقارنة فهو يغطي حاجيات الموظفين الاجتماعية. ومن جانب الترقيات فهي آلية حسب المستوى وحسب الشهادة والمؤهل العلمي وفق سلم ترقية واضح .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

المطلب الثاني: إختبار وتفسير نتائج فرضيات الدراسة

أولاً- إختبار نتائج فرضيات الدراسة

1. النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية:

"هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي بأبعاده على تحفيز الموارد البشرية بالكلية"

ولإختبار هذه الفرضية، قمنا بالتطرق إلى خمسة (5) فرضيات فرعية والتي تخص كلا منها وجود تأثير من عدمه لكل من المحور الأول (الإثراء الوظيفي) بأبعاده الخمسة (تعدد المهارات- تحقيق المهام- أهمية المهام- الإستقلالية- التغذية العكسية) وأثرها على تحفيز الموارد البشرية.

- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده المهارات على تحفيز الموارد البشرية"

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد المهارات وتحفيز الموارد البشرية.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تعدد المهارات وتحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم (17): تحليل إختبار العلاقة بين (تعدد المهارات وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الأبعاد- المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
بُعد تعدد المهارات	0.097	0.546
المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية	0.097	0.546

** دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول، أن معامل الارتباط بيرسون بين بُعد تعدد المهارات وتحفيز الموارد البشرية بلغ قيمته 0.097، أي ما نسبة العلاقة بينهما هي 9.70 % وهي نسبة تعبر عن وجود علاقة إرتباط ضعيف جداً دال إحصائياً لكلى المتغيرين، إضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو 0.546، وهو أكبر بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة في الدراسة وهو $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تعدد المهارات على تحفيز الموارد البشرية.

- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده تحقيق المهام على تحفيز الموارد البشرية"

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق المهام وتحفيز الموارد البشرية.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحقيق المهام وتحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم (18): تحليل إختبار العلاقة بين (تحقيق المهام وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

الأبعاد- المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
بُعد تحقيق المهام	0.552**	0.000
المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية	0.552**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول، أن معامل الارتباط بيرسون بين بُعد تحقيق المهام وتحفيز الموارد البشرية بلغ قيمته 0.552^{**} ، أي ما نسبة العلاقة بينهما هي 55.20 % وهي نسبة تعبر عن وجود ارتباط قوي دال إحصائياً لكل المتغيرين، إضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لكل المتغيرين هو 0.000، عند مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في الدراسة ألا وهو $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو أقل من 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تحقيق المهام على تحفيز الموارد البشرية".

– إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد أهمية المهام على تحفيز الموارد البشرية"

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية المهام وتحفيز الموارد البشرية.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أهمية المهام وتحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم (19): تحليل إختبار العلاقة بين (أهمية المهام وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الأبعاد- المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
بُعد أهمية المهام	0.264	0.096
المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية	0.264	0.096

** دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول، أن معامل الارتباط بيرسون بين بُعد أهمية المهام وتحفيز الموارد البشرية بلغ قيمته 0.264، أي ما نسبة العلاقة بينهما هي 26.40 % وهي نسبة تعبر عن وجود علاقة ارتباط متوسط دال إحصائياً لكل المتغيرين، إضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لكل المتغيرين هو 0.096، وهو أكبر بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة في الدراسة وهو $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو أكبر من 0.05، وهذا يدل على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد أهمية المهام على تحفيز الموارد البشرية.

– إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الاستقلالية على تحفيز الموارد البشرية"

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وتحفيز الموارد البشرية.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية وتحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم (20): تحليل إختبار العلاقة بين (الاستقلالية وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

الأبعاد- المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
بُعد الاستقلالية	0.573**	0.000
المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية	0.573**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول، أن معامل الارتباط بيرسون بين بُعد الاستقلالية وتحفيز الموارد البشرية بلغ قيمته 0.573^{**} ، أي ما نسبة العلاقة بينهما هي 57.30 % وهي نسبة تعبر عن وجود ارتباط قوي دال إحصائياً لكلى المتغيرين، إضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو 0.000، عند مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في الدراسة ألا وهو $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو أقل من 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الاستقلالية على تحفيز الموارد البشرية".

- إختبار الفرضية الفرعية الخامسة: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد التغذية العكسية على تحفيز الموارد

البشرية"

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية وتحفيز الموارد البشرية.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغذية العكسية وتحفيز الموارد البشرية.

الجدول رقم (21): تحليل إختبار العلاقة بين (التغذية العكسية وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$

الأبعاد- المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة الإحصائية
بُعد التغذية العكسية	0.668**	0.000
المتغير التابع تحفيز الموارد البشرية	0.668**	0.000

** دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول، أن معامل الارتباط بيرسون بين بُعد التغذية العكسية وتحفيز الموارد البشرية بلغ قيمته 0.668^{**} ، أي ما نسبة العلاقة بينهما هي 66.80 % وهي نسبة تعبر عن وجود ارتباط قوي دال إحصائياً لكلى المتغيرين، إضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو 0.000، عند مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في الدراسة ألا وهو $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو أقل من 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية الصفرية والتي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التغذية العكسية على تحفيز الموارد البشرية".

-إختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية.

H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

للتعرف على طبيعة العلاقة بين الإثراء الوظيفي و تحفيز الموارد البشرية لدى الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت النتائج كما يتضح من خلال الجدول رقم (22): تحليل إختبار العلاقة بين (الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية) بواسطة معامل الارتباط بيرسون عند مستوى الدلالة الإحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ نتائج معامل الارتباط بيرسون بين الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية.

الإثراء الوظيفي (الكلي)	التغذية العكسية	الاستقلالية	أهمية المهام	تحقيق المهام	تعدد المهارات	الإحصاء	
0.945**	0.668**	0.573**	0.264	0.552**	0.097	معامل الارتباط	تحفيز الموارد البشرية
0.000	0.000	0.000	0.096	0.000	0.546	مستوى الدلالة الإحصائية	

** دالة إحصائية عند مستوى $(0.05 \geq \alpha)$ المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج (SPSS)

التعليق على الجدول: يتبين لنا من خلال نتائج معطيات الجدول، أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية بلغ قيمته 0.945^{**} ، أي ما نسبة العلاقة بينهما هي 94.50 % وهي نسبة تعبر عن وجود ارتباط قوي دال إحصائياً لكلى المتغيرين، إضافة إلى أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لكلى المتغيرين هو 0.000، عند مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في الدراسة ألا وهو $(0.05 \geq \alpha)$ ، وهو أقل من 0.05، وهذا يدل على صحة الفرضية الرئيسية والتي تنص على أن " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية للإثراء الوظيفي بأبعاده المختلفة على تحفيز الموارد البشرية بالكلية".

ويمكن أن يعزى ذلك إلى العلاقة الوثيقة بين الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية إذ أن النتائج أظهرت مستوى عال للإثراء الوظيفي الذي يمارسه ويشعر به الموظفون، وهذا يعني أن الإثراء الوظيفي يؤثر ويتأثر بالتحفيز للموارد البشرية والعكس صحيح، ولكن في مجال البعدين تعدد المهارات وأهمية المهام فنجد أنه لا توجد علاقة ارتباطية مباشرة دالة إحصائية، لكن هذا لم يؤثر على الموظفين ما دام أن المهام التي يقومون بها ذات هدف مهم ومحدد، ويتلقون التغذية العكسية لما يقومون به من أعمال ويشعرون باستقلالية المهام التي يقومون بها فإن هذا يزيد من مستوى تحفيزهم في العمل وهذا ما تؤكدته نتيجة هذه الدراسة بين الإثراء الوظيفي وبين تحفيز الموارد البشرية على درجته الكلية. وتتفق نتيجة هذا السؤال مع دراسات سابقة الذكر التي أظهرت وجود علاقات ارتباطية معنوية بين أبعاد الإثراء الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين، ووجود علاقة خطية ارتباطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين أداء الموظفين، ووجود كذلك علاقة إيجابية قوية بين الدافعية وعناصر الإثراء الوظيفي.

ثانياً- تفسير نتائج فرضيات الدراسة

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تعدد المهارات على تحفيز الموارد البشرية

تبين لنا من خلال نتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (17)، بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تعدد المهارات وتحفيز الموارد البشرية، حيث أن التغيير في وجود بُعد تعدد المهارات لا يفسر التغيير لدى متغير تحفيز الموارد البشرية، وهذا بنسبة مئوية بلغت 9.70 % وهي نسبة ضئيلة جداً في العلاقة، وعند مستوى الدلالة الإحصائية 0.546 وهي نسبة أكبر بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية المفروضة في معامل الارتباط بيرسون 0.05، وهذا يؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تعدد المهارات وتحفيز الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية، لأن العمل يتطلب قدرات وإمكانيات متعددة وهذا بإستخدام عدد من المهارات المتقدمة، وبتنوع المهام وواجبات المطلوبة من الموظف إنجازها وهذا يصب كله في التخطيط والتطبيق للبرامج التكوينية بالشكل المطلوب حسب كل وظيفة، ويمكن الموظف لا يقدم المهارات التي يكتسبها في حينها وفي مكانها بالضبط.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد تحقيق المهام على تحفيز الموارد البشرية

تبين لنا من خلال نتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (18) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد تحقيق المهام وتحفيز الموارد البشرية، حيث أن التغيير في وجود بُعد تحقيق المهام يفسر التغيير لدى متغير تحفيز الموارد البشرية بنسبة مئوية بلغت 55.20 % وهي نسبة مقبولة جداً، أي أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية تعتمد وتتم في إدارتها على تحقيق المهام من خلال توضيح المهام ووضوحها وتكاملها، وخلق فرص إكتساب وإكتشاف مهارات الجديدة للموظفين، في حين أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة في إختبار معامل الارتباط بيرسون (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين تحقيق المهام وتحفيز الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية.

-لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد أهمية المهام على تحفيز الموارد البشرية

تبين لنا من خلال نتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (19)، بأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد أهمية المهام وتحفيز الموارد البشرية، حيث أن التغيير في وجود بُعد أهمية المهام لا يفسر التغيير لدى متغير تحفيز الموارد البشرية، وهذا بنسبة مئوية بلغت 26.40 % وهي نسبة ضئيلة في العلاقة، وعند مستوى الدلالة الإحصائية 0.096 وهي نسبة أكبر بكثير من مستوى الدلالة الإحصائية المفروضة في معامل الارتباط بيرسون 0.05، وهذا يؤكد على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أهمية المهام وتحفيز الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية، وهذا يبين لنا أن الكلية لا تهتم بالجانب أهمية المهام في العمل أو لم تعطيه قيمة أكبر في التسيير، لأن الموظف له نظرة أخرى في كيفية التسيير، وهذا يفسر عدم وجود تأثير واضح لمهام أي موظف على عمل الأفراد الآخرين في الكلية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد الإستقلالية على تحفيز الموارد البشرية

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

تبين لنا من خلال نتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (20) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد الإستقلالية وتحفيز الموارد البشرية، حيث أن التغير في وجود بُعد الإستقلالية يفسر التغير لدى متغير تحفيز الموارد البشرية بنسبة مئوية بلغت 57.30% وهي نسبة مقبولة جداً، أي أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية تعتمد وتهتم في إدارتها على إستقلالية المهام، من خلال وجود استقلالية في أداء المهام التي يقوم بها الموظف وشعوره بها في كيفية تنفيذ وتحديد المهام ، وهذا يعطي الموظفين حرية في اتخاذ أي قرار يسمح بمعالجة أي مشكل له علاقة بالعمل، في حين أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة في إختبار معامل الارتباط بيرسون (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الإستقلالية وتحفيز الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية.

-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد التغذية العكسية على تحفيز الموارد البشرية-

تبين لنا من خلال نتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (21) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين بُعد التغذية العكسية وتحفيز الموارد البشرية، حيث أن التغير في وجود بُعد التغذية العكسية يفسر التغير لدى متغير تحفيز الموارد البشرية بنسبة مئوية بلغت 66.80% وهي نسبة مقبولة جداً، أي أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية تعتمد وتهتم في إدارتها على التغذية العكسية، من خلال وجود معلومات راجعة من قبل الزملاء فيما بينهم، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى المساهمة التي يقدمها الزملاء خاصة في عملية التغذية الراجعة أو العكسية للمعلومات، في حين أن مستوى الدلالة الإحصائية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترضة في إختبار معامل الارتباط بيرسون (0.05)، وهذا يؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين التغذية العكسية وتحفيز الموارد البشرية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية.

الفرضية الرئيسية:

تبين لنا من خلال نتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم (22) بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية، حيث أن التغير في وجود الإثراء الوظيفي يفسر التغير لدى متغير تحفيز الموارد البشرية بنسبة مئوية بلغت 94.50% ، وهي نسبة إرتباط عالية جداً، وهذا يبين أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية تركز على الإثراء الوظيفي داخل الكلية الذي يعتبر من أساليب التحفيز أو البرامج والطرق الحديثة، وهذا ما يخلق جو من الأداء الوظيفي لدى الموظفين داخل الكلية، وتقديم الموظفين كل ما لديهم من أجل رفع كفاءتهم وخبرتهم المهنية من أجل تحقيق أهداف الكلية بصفة خاصة، وجامعة غرداية بصفة عامة، بالإضافة إلى زيادة مسؤولية الفرد عن وظيفته وتطويرها. و زيادة مستوى فاعلية الفرد وإنتاجيته من خلال توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، من خلال وجود عوامل إيجابية كتحقيق المهام والإستقلالية والتغذية العكسية بين الموظفين، وهذا ما يساهم في زيادة تحفيز الموارد البشرية داخل الكلية، في حين أن مستوى الدلالة

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية حول دور الاثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية

الإحصائية بلغ 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة الإحصائية المفترض في إختبار معامل الارتباط بيرسون (0.05)، وهذا يؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإثراء الوظيفي وتحفيز الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

لقد تم عرض نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بدراسة دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة غرداية، بحيث تم اقتصار الدراسة على توزيع 41 استبيان على الموظفين وتم استرجاع 41 استبياناً القابلة للمعالجة بحيث تم تفرغها على برنامج SPSS لتحليلها وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- درجة موافقة أفراد عينة الدراسة كانت مرتفعة في جميع المتغيرات .
- أغلب الموظفين من فئة الذكور.
- نجد أن هنا كتأثير مباشر للإثراء الوظيفي على الموظفين في مكان عملهم بالكلية.
- الأبعاد الخمس للإثراء الوظيفي تؤثر إيجاباً على تحفيز الموظفين داخل الكلية.
- الوصول إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات الخمسة بوجود علاقة إيجابية قوية بين المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي) والمتغير التابع (تحفيز الموارد البشرية)، فتوصلنا بالدراسة إلى الوصول بنتائج ومقترحات وآفاق يمكن في المستقبل الاعتماد عليها من خلال بحوث ودراسات مستقبلية.

خاتمة

عامّة

الخاتمة العامة

يعتبر الإثراء الوظيفي من المفاهيم التي يغلب عليها طابع التعقيد نظراً لارتباطها بمستقبل المؤسسات ونجاحها، ولا ننسى أن الاهتمام بالموارد البشري أصبح من الضروريات أو الأولويات القصوى لكل منظمة أو مؤسسة، خاصة في الوقت الراهن، لشراسة المنافسة بين المنظمات وبيئة العمل التي تفرض وجودها بقوة لأنها تؤثر وتتأثر بكل الظروف التي تمر عليها المنظمات، لهذا نجد أن كل المنظمات والمؤسسات تسعى وبكل الطرق العلمية الحديثة أو القديمة إلى توفير كل المتطلبات الضرورية للموظفين أو تسعى جاهدة لتحقيق ولو الجزء منها، و زيادة مستوى فاعلية الفرد وإنتاجيته من خلال توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المناطة به، من خلال وجود عوامل إيجابية كالإثراء والإغناء الوظيفي لتحفيز الموظفين.

لأن أهمية الإثراء الوظيفي تتجلى في أنه يعمل على إثارة الدوافع الداخلية للمورد البشري؛ كحافز لإطلاق قدراته وتفجير مواهبه ومكتسباته الفكرية ومهاراته من خلال إعطائه فرصاً للإبداع والتعلم والتحكم بعمله، وهذا هو الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه كل المنظمات، لبث روح التطوير والإبداع فيه، وإشباع الحاجات الإنسانية لديه، وهذا ما يساعد المورد البشري على الاستجابة لمطالب العصر والتطور السريع و المتسارع وتحقيق مستوى إنتاج عالي على المدى الطويل بهذا نجحت الكلية في تحقيق أهدافها.

أولاً: نتائج البحث

توصلنا إلى أهم النتائج التي سنذكرها باختصار كالتالي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أغلب الأبعاد التي تطرقنا إليها للمتغير المستقل (الإثراء الوظيفي): تحقيق المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية مع المتغير التابع (تحفيز الموارد البشرية).
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعدين من أبعاد المتغير المستقل (الإثراء الوظيفي): تعدد المهارات و أهمية المهام مع المتغير التابع (تحفيز الموارد البشرية).
3. إعطاء فرص للموظف للإبداع والتعلم والتحكم بعمله، كحافز لإطلاق قدراته وتفجير مواهبه ومكتسباته الفكرية ومهاراته.
4. زيادة مستوى فاعلية الفرد وإنتاجيته في وظيفته، من خلال توفير الرغبة والتحفيز لدى الفرد بالوظيفة المسؤول عليها.
5. منح الأفراد كل الصلاحيات في أداء وظائفهم بالطريقة التي تسمح لهم بإنجازها بكفاءة عالية وتمكنهم من التحكم فيها وتطويرها.
6. يعتبر أسلوب الإثراء الوظيفي من الأساليب التي تم التركيز عليها حديثاً في الفكر الإداري؛ إذ يعتبر أسلوباً من أساليب الحفز عن طريق زيادة مشاركة العامل في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، فإن الدراسة توصي بما يلي:

1. إعداد برامج وحصص تدريبية للموظفين حول الإثراء الوظيفي، ويجب تقصي الأسباب والعوامل الوظيفية التي تؤدي إلى عدم الإثراء الوظيفي لديهم، ويجب كذلك إشراكهم في تقديم مقترحات بفتح قنوات التواصل للتغلب على الصعاب التي يرونها معيقة لعملهم وسلوكهم، من خلال الدورات والنشرات الخاصة بذلك.
2. تكليف الموظفين بالقيام بأعمال ضمن طبيعة عملهم وتخصصاتهم، لتكون في شكل تربصات وذلك لاكتساب واكتشاف مهارات جديدة، وذلك للوصول إلى مستوى عالي من الإثراء الوظيفي لديهم مما يساهم أو يساعد في زيادة مستوى التحفيز لديهم.
3. نقترح على وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسهم سيادة الوزير إلى الاهتمام أكثر بموضوع الإثراء الوظيفي بمواكبة التطور السريع الذي يشهده علم الإدارة في طرق وأساليب العمل والبرامج الذكية وتنوع الوسائل التي تساعد في ذلك برفع مستواه لدى الموظفين بالجامعات خاصة في الأبعاد الخمس (تعدد المهارات، تحقيق المهام، أهمية المهام، الاستقلالية، التغذية العكسية) ، وهذا لتحقيق الأهداف المرجوة.
4. تنوع العمل بما يتلاءم وقابلية الأفراد وقدراتهم الإبداعية بالشكل الذي يعزز من تصاعد أدائهم، وتعزيز شعور العاملين بأهمية العمل الذي يقومون به وتحسين مستويات إبداعهم، مع ضرورة إدراك العاملين لنطاق أعمالهم وعمقها في ضوء إثراء أبعاد العمل مما يساعد في زيادة نموهم الوظيفي والذاتي، وتحسين سلوكهم الإبداعي.
5. إجراء دراسات أخرى تستقصي العلاقة بين أبعاد الإثراء الوظيفي والسلوك الإبداعي للعاملين، وكذلك دراسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين.

ثالثاً: حدود وآفاق الدراسة

رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها. فافتقار البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة وهي الكلية بالجامعة يجعل نتائجها تتطلب المقارنة مع دراسات أخرى في نفس الجامعة أو جامعات أخرى سواء داخل الوطن أو خارجه للوصول إلى الهدف والنتائج الحقيقية بالشكل الصحيح، إضافة إلى أن ضيق الوقت حال دون التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع وهذا لأهمية الموضوع من خلال استعمال أداة واحدة من أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الاستمارة دون القدرة على تدعيمها بأساليب بحثية مثلاً الملاحظات والمقابلات و التربصات.

إلا أن هذا الموضوع مهم في الكثير من الدراسات الأجنبية منذ عقود يفتح لنا آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا وكذا اعتماد المزج بين أساليب وأدوات بحث متنوعة لزيادة مصداقية الدراسة.

المصادر

والمراجع

1. نصر الله حنا، إدارة الموارد البشرية، دار الأزهر، عمان، 2002.
2. حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط1، دار الحامد للنشر، عمان، 2004.
3. برنوطي سعاد نائف، الإدارة أساسيات: إدارة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
5. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995.
6. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
7. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
8. رحاب محمد عبد الرحمان، أثر الإدارة بالقيم على الأداء المتوازن، الطبعة الأولى، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع والمنظمة العربية للتنمية الادارية، الجزائر، 2015.
9. زويلف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2000.
10. ربابعة علي، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
11. كسنة محمد، دليل الباحث في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، منشورات كليك، الجزائر، 1443هـ - 2022.

الاطروحات و المذكرات

12. هناء محمد الجهران، درجة ممارسة الإثراء الوظيفي وعلاقته بالإبداع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعدي المديرين، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان الأردن، حزيران 2020،
13. عامر فيصل علي هياجنة، دور الإثراء الوظيفي في التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية من القطاع الصحي الأردني العام والخاص، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2008،
14. أحمد عبد الغني الفرشوطي، الإثراء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة تبوك، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، في الإدارة التربوية، قسم الأصول والإدارة التربوية، الأردن، 2015،
15. عائدة بنت عماني بن زايد النبهانية، دور الإثراء الوظيفي في تطوير أداء مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة ظفار، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، سلطنة عمان، 2014،
16. غازي حسن عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين بمؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن 2013 م،
17. العلمي خلايفة، مساهمة نظام الحوافز في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصحية: دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بن عمر الجيلاني بالوادي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016

18. أ/ فوزية تايهشميلان العنزي، واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد: (176 الجزء الثاني)، ديسمبر لسنة 2017م،
19. قورين حسنية، بن كعكع ليلي، الحاج علي نورة، أثر الإثراء الوظيفي على التطوير المهني للأفراد دراسة حالة مديرية الخدمات الجامعية، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، جامعة معسكر، المجلد 3، العدد 2، 2018،
20. د. بلقايد براهيم + د. بوريشوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة وهران-2 الجزائر، العدد 17، السداسي الثاني 2017، ص 256.
21. وهيبة مسعي ونوال بوعلاق، التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي- الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020.
22. نور عزم الليل بن مارني، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، المجلة العربية للنشر العلمي AJSP، العدد الثاني عشر، 2019-10-02
23. ماجد محمد الخياط، العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل لدى العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية: دراسة مسحية لموظفي مركز الجامعة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث-ب العلوم الانسانية، المجلد 31، العدد 8، فلسطين - الضفة الغربية، 2017
24. السبيعي خالد، والداوود منال. "الإثراء الوظيفي لدى العاملات بمجال الموهوبات في إدارة التعليم بمحافظة الخرج وعلاقته برضاهن الوظيفي"، مجلة رسالة الخليج العربي، 39، 148

ثانياً المراجع باللغة الاجنبية

25. Gana, Alimi Baba & Bababe, Fatima Bbkar (2011). "The Effects of Motivation on Workers Performance: A Case Study off Maiduguri Flour Mill LTD. Borno State, Nigeria", University of Maiduguri, Borno State, Nigeria, On Line, Available at: <http://wiloludjournal.academia.edu/FrancisOlawaleAbulude/Papers/79>
26. Jabeen, Maimona (2011). "Impact of Performance Appraisal on Employees Motivatioon", The Islamia University of Bahawalpur, Punjab, Pakistan, European Journal of Business and Management Vol 3, No.4, On Line, Available at: www.iiste.org
27. Marwan ALnsour (2012) Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 1. January

28. Falola Hezekiah Olubusayo, IbidunniAyodotun Stephen, Olokundun Maxwell (2014) Incentives Packages and Employees Attitudes to work: A study of Selected Government Parastatals In Ogun State, South-West, Nigeria, International Journal of Research in Business and Social Science, Vol. 3 No 1. 2014
29. Azeez, R and Abimbola, M. (2016). Job Enrichment and Work-Related Attitudes of Non-Academic Staff of Selected Public Universities in Lagos State, International Journal of Human Resource Studies. Vol. 6 NO. 1.
30. Kunle, Y. Aduku, B and Ismail, S. (2015). Motivation and Performance of Para-professional Staff in Tertiary Institution Libraries in Kaduna State, Nigeria, American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences, Vol. 10 NO. 4

الملاحق

الملحق رقم (1) : الاستبيان الموجه للموظفين الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة

غرداية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ... وبعد

يقوم الطالبان بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "دور الإثراء الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية" بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة غرداية، ولتحقيق ذلك تم تصميم هذا الاستبيان كأداة من أدوات الدراسة، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة ودراية بهذا المجال، يرجى تكريمكم بالإجابة عن جميع العبارات المقترحة للدراسة بكل اهتمام وعدم ترك أي منها، علما أن الإجابات على درجة عالية من السرية وتستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

مع تقديرنا واعتزازنا بجهودكم الطيبة والمخلصة

شاكرين تعاونكم خدمة لأغراض البحث العلمي.

الطالبان: ربروب بومدين

روابحالأخضر

شكراً على تعاونكم معنا

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الجنس	<input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
العمر	<input type="checkbox"/> أقل من 25 سنة <input type="checkbox"/> 25 إلى 30 سنة <input type="checkbox"/> من 31 إلى 40 سنة <input type="checkbox"/> من 41 إلى 50 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 50 سنة
المؤهل العلمي	<input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> بكالوريا <input type="checkbox"/> تقني <input type="checkbox"/> تقني سامي <input type="checkbox"/> مهندس <input type="checkbox"/> جامعي
المسمى الوظيفي	<input type="radio"/> عون إداري <input type="radio"/> ملحق إداري <input type="radio"/> مساعد متصرف <input type="radio"/> متصرف <input type="radio"/> أستاذ و إداري <input type="radio"/> غير ذلك <input type="radio"/> يرجى ذكره
الخبرة	<input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 15 سنة <input type="checkbox"/> من 16 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الاستبيان

يرجى منكم التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع (X) في الخانة المناسبة.

أولاً: الإثراء الوظيفي

البدائل					العبارات	رقم العبارة	المحاور
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا			
					يتطلب عملي قدرات وإمكانيات متعددة باستخدام عدد من المهارات المتقدمة.	01	بعد تعدد المهارات
					يمتاز عملي بتنوع المهام وواجبات المطلوب إنجازها	02	
					يتطلب عملي تكويني بشكل مستمر	03	
					أقوم بأداء مهام محددة وواضحة ومتكاملة.	04	بعد تحقيق المهام
					تزودني وظيفتي بفرص اكتساب واكتشاف مهارات جديدة.	05	
					تمنحني طبيعة عملي فرصة إنجاز العمل من بدايته إلى نهايته ودون مساهمات من الآخرين.	06	
					مهامي التي أقوم بها ذات أهمية لتحقيق أهداف المؤسسة.	07	بعد أهمية المهام
					يشعر زملائي بأهمية المهام التي أقوم بتأديتها.	08	
					يوجد تأثير واضح لمهامي على عمل الأفراد الآخرين في الكلية.	09	
					توجد لدي استقلالية في أداء المهام التي أقوم بها.	10	بعد الاستقلالية
					شعوري بالاستقلالية في كيفية تنفيذ وتحديد المهام.	11	
					حريتي في اتخاذ أي قرار يسمح لي بمعالجة أي مشكل له علاقة بعملتي.	12	

					أساهم في عملية التغذية العكسية.	13	بعد التغذية
					أستفيد من المعلومات الراجعة من قبل زملائي.	14	
					توفر المعلومات التي تقدمها المؤسسة الخاصة بالوظيفة.	15	

ثانيا: تحفيز الموارد البشرية

البدائل					العبارات	رقم العبارة
غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا		
					توفر لي الكلية كل ظروف العمل المناسبة	01
					تقدم لي الكلية الدعم والمساعدة للأداء وظيفتي	02
					تمنحني الكلية فرصة العمل في إطار جماعي	03
					تمنحني الكلية حوافز معنوية	04
					تقديرى واحترامى من قبل رؤسائى من أهم الأمور التى تدفعنى للعمل .	05
					تقدم لي فرص المشاركة في الدورات التدريبية	06
					تتوفر الكلية على تعويضات مادية كافية عن الإجازات	07
					أجري الذي أتقاضاه يغطي حاجتى الأساسية	08
					تمنحني الكلية حوافز مادية	09
					توفر لي الكلية فرص الترقية	10
					تشجعني الحوافز المادية على بذل المزيد من العمل للحصول عليها	11

Statistiques

	N		Moyenne	Médiane	Ecart type
	Valide	Manquant			
س1	41	0	4,0488	4,0000	,54549
س2	41	0	4,0000	4,0000	,80623
س3	41	0	4,1463	4,0000	,61486
س4	41	0	3,8537	4,0000	,79250
س5	41	0	4,0488	4,0000	,63052
س6	41	0	3,5854	4,0000	,97405
س7	41	0	4,0732	4,0000	,84824
س8	41	0	3,8049	4,0000	,67895
س9	41	0	3,9268	4,0000	,78709
س10	41	0	3,6585	4,0000	1,08650
س11	41	0	3,7561	4,0000	1,06725
س12	41	0	3,8293	4,0000	1,02231
س13	41	0	3,8537	4,0000	,69141
س14	41	0	4,1220	4,0000	,71397
س15	41	0	3,8293	4,0000	,89170
س16	41	0	3,3902	4,0000	1,13750
س17	41	0	3,6341	4,0000	1,08986
س18	41	0	3,8780	4,0000	,97967
س19	41	0	3,5122	4,0000	1,24744
س20	41	0	4,1951	4,0000	,81300
س21	41	0	3,7073	4,0000	,95509
س22	41	0	3,4634	4,0000	1,14231
س23	41	0	3,4390	4,0000	1,37929
س24	41	0	3,3171	4,0000	1,23367
س25	41	0	3,6585	4,0000	1,19603
س26	41	0	3,5122	4,0000	1,18579

Test T**Statistiques sur échantillonuniques**

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenneur standard
س1	41	4,0488	,54549	,08519
س2	41	4,0000	,80623	,12591
س3	41	4,1463	,61486	,09602
س4	41	3,8537	,79250	,12377
س5	41	4,0488	,63052	,09847
س6	41	3,5854	,97405	,15212
س7	41	4,0732	,84824	,13247
س8	41	3,8049	,67895	,10603
س9	41	3,9268	,78709	,12292
س10	41	3,6585	1,08650	,16968
س11	41	3,7561	1,06725	,16668
س12	41	3,8293	1,02231	,15966
س13	41	3,8537	,69141	,10798
س14	41	4,1220	,71397	,11150
س15	41	3,8293	,89170	,13926
س16	41	3,3902	1,13750	,17765
س17	41	3,6341	1,08986	,17021
س18	41	3,8780	,97967	,15300
س19	41	3,5122	1,24744	,19482
س20	41	4,1951	,81300	,12697
س21	41	3,7073	,95509	,14916
س22	41	3,4634	1,14231	,17840
س23	41	3,4390	1,37929	,21541
س24	41	3,3171	1,23367	,19267
س25	41	3,6585	1,19603	,18679
س26	41	3,5122	1,18579	,18519

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س1	12,311	40	,000	1,04878	,8766	1,2210
س2	7,942	40	,000	1,00000	,7455	1,2545
س3	11,938	40	,000	1,14634	,9523	1,3404
س4	6,897	40	,000	,85366	,6035	1,1038
س5	10,651	40	,000	1,04878	,8498	1,2478
س6	3,848	40	,000	,58537	,2779	,8928
س7	8,101	40	,000	1,07317	,8054	1,3409
س8	7,591	40	,000	,80488	,5906	1,0192
س9	7,540	40	,000	,92683	,6784	1,1753
س10	3,881	40	,000	,65854	,3156	1,0015
س11	4,536	40	,000	,75610	,4192	1,0930
س12	5,194	40	,000	,82927	,5066	1,1519
س13	7,906	40	,000	,85366	,6354	1,0719
س14	10,062	40	,000	1,12195	,8966	1,3473
س15	5,955	40	,000	,82927	,5478	1,1107
س16	2,197	40	,034	,39024	,0312	,7493
س17	3,726	40	,001	,63415	,2901	,9782
س18	5,739	40	,000	,87805	,5688	1,1873
س19	2,629	40	,012	,51220	,1185	,9059
س20	9,413	40	,000	1,19512	,9385	1,4517
س21	4,742	40	,000	,70732	,4059	1,0088
س22	2,598	40	,013	,46341	,1029	,8240
س23	2,038	40	,048	,43902	,0037	,8744
س24	1,646	40	,108	,31707	-,0723	,7065
س25	3,526	40	,001	,65854	,2810	1,0361
س26	2,766	40	,009	,51220	,1379	,8865

Test T

Statistiques de groupe

	المبحوثين	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne standard
الدرجات الدنيا	الدرجات الدنيا	13	82,9231	8,45046	2,34374
الدرجات العليا	الدرجات العليا	13	112,3846	4,95880	1,37532

Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الدرجات	Hypothèse de variances égales	5,885	,023	-10,842	24	,000	-29,46154	2,71746	-35,07011	-23,85297
	Hypothèse de variances inégales			-10,842	19,388	,000	-29,46154	2,71746	-35,14156	-23,78152

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	41	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	26

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	41	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,754	15

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	41	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,885	11

Corrélations

		a1a3	a4a6	a7a9	a10a12	a13a15	a16a26	total
a1a3	Corrélation de Pearson	1	,047	,518**	-,023	,397*	,097	,299
	Sig. (bilatérale)		,770	,001	,885	,010	,546	,058
	N	41	41	41	41	41	41	41
a4a6	Corrélation de Pearson	,047	1	,307	,516**	,385*	,552**	,652**
	Sig. (bilatérale)	,770		,051	,001	,013	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
a7a9	Corrélation de Pearson	,518**	,307	1	,272	,243	,264	,469**
	Sig. (bilatérale)	,001	,051		,085	,126	,096	,002
	N	41	41	41	41	41	41	41
a10a12	Corrélation de Pearson	-,023	,516**	,272	1	,284	,573**	,687**
	Sig. (bilatérale)	,885	,001	,085		,072	,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
a13a15	Corrélation de Pearson	,397*	,385*	,243	,284	1	,668**	,734**
	Sig. (bilatérale)	,010	,013	,126	,072		,000	,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
a16a26	Corrélation de Pearson	,097	,552**	,264	,573**	,668**	1	,945**
	Sig. (bilatérale)	,546	,000	,096	,000	,000		,000
	N	41	41	41	41	41	41	41
total	Corrélation de Pearson	,299	,652**	,469**	,687**	,734**	,945**	1
	Sig. (bilatérale)	,058	,000	,002	,000	,000	,000	
	N	41	41	41	41	41	41	41

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

ANOVA

التحفيز

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	5,952	3	1,984	10,903	,001
Intragroupes	2,548	14	,182		
Total	8,500	17			

ANOVA

الاثراء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	12,333	5	2,467	3,624	,031
Intragroupes	8,167	12	,681		
Total	20,500	17			

الملحق رقم (3) : قائمة الأساتذة المحكمين الخاصة بالاستبيان

الاسم	اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية
مهدي	شرقي	دكتور	جامعة غرداية
فريد	سعداوي	دكتور	جامعة غرداية
عقبة	مخنان	دكتور	جامعة غرداية