



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر، الطور الثاني
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
الموضوع

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للعاملين في إدارة عمومية
دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف

تحت إشراف:

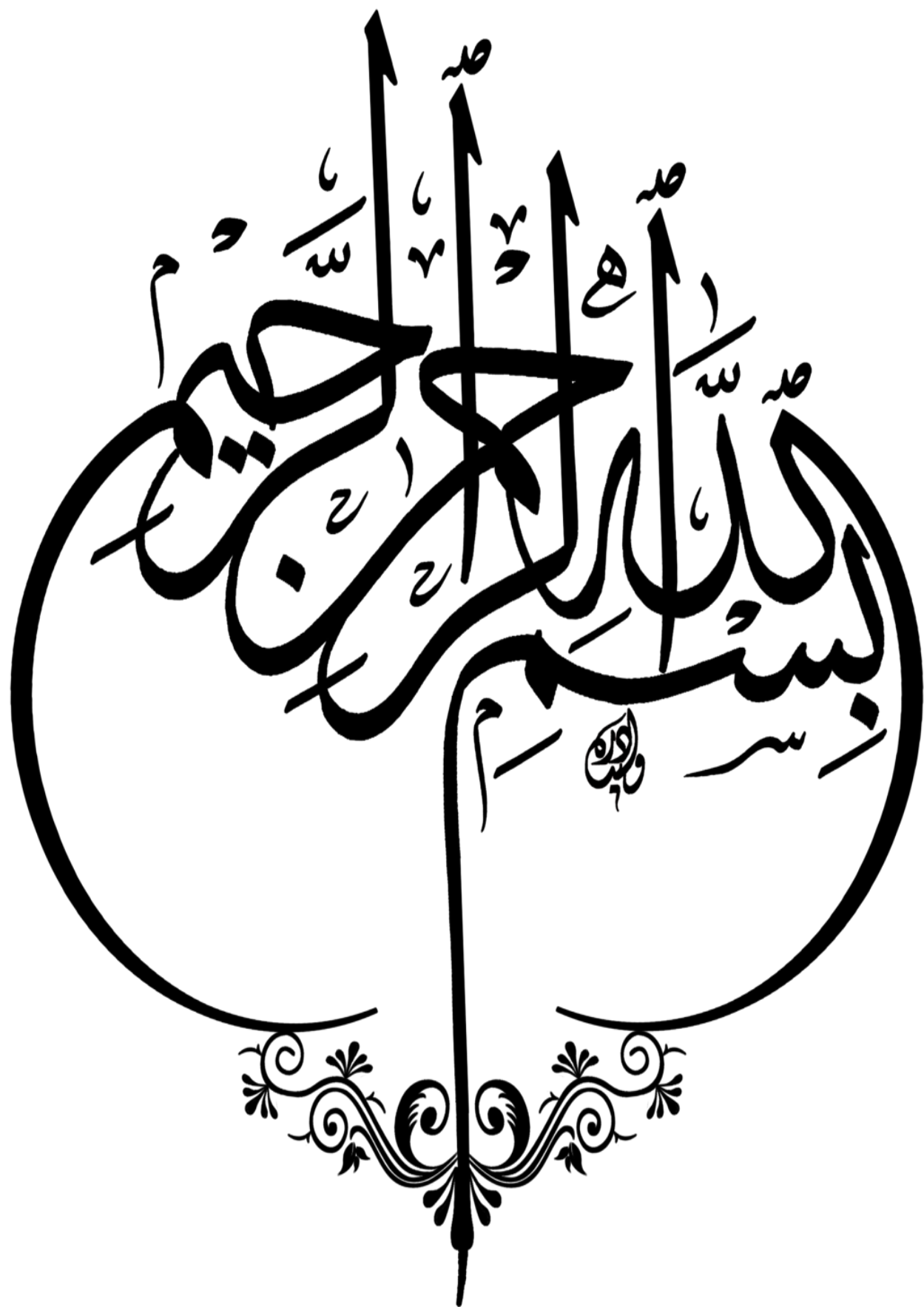
د. أم السعد سراي

إعداد الطلبة:

- فيصل لطرش

- عبد الرحمان سديرة

السنة الجامعية: 2021 / 2022



الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الحمد لله وحده من

قبل و من بعد على توفيقه و امتنانه لإنجاز هذا العمل

المتواضع.

كل الشكر و التقدير و العرفان للأساتذة المحترمين

كل باسمه.

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أولا روح الوالد رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى الوالدة حفظها الله وأطال في عمرها، إلى زوجتي وأم بناتي وسندي محفرتي على

إكمال الدراسة بعد هذا العمر، دون أن أنسى بناتي دنيا وسيرين وشهد وجنة سبج

سعادتي وكذا إخوتي وأخواتي وزملائي في العمل في المتفشية الإقليمية للتجارة عين

ولمان كل باسمه دون أن أنسى الزملاء في مديرية التجارة لولاية سطيف.

الطالب : سديرة عبد الرحمان.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الحمد لله وحده من قبل و من بعد على توفيقه

و امتنانه لإنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهدي ثماره لكل من :

✓ روح أبي الطاهرة رحمه الله و تحفر له و طيب ثراه .

✓ إلى أمي الحلي نبع للحنان .

✓ إلى الزوجة و الأبناء عبد الرحيم، محمد، أماني، رحاب أطح الله لهم أمرهم .

✓ إلى جميع زملاء العمل بالمفتشية الإقليمية للتجارة بوقاعة وعين الروى .

✓ إلى جميع زملائي الطلبة ماستر 02 إدارة أعمال بجامعة البشير الإبراهيمي

برج بوعريرج.

الطالب: لطرش فيصل

ملخص

الدراسة

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما مدى تأثير الحوافز بشقيها المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف.

ولإنجاز هذه الدراسة والإجابة على الأسئلة التي تم طرحها، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، وذلك من خلال دراسة عينة من الموظفين لدى المديرية محل الدراسة، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 337 عامل وموظف من مختلف المستويات، وتم توزيع استبانة على عينة عشوائية مكونة من 150 موظفاً من كل الرتب الوظيفية، استرجعت منها 105 صالحة للتحليل. وقصد تحليل البيانات الواردة في الاستبانة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، بالاعتماد على العديد من الأساليب الإحصائية ومنها المتوسطات الحسابية، التكرارات والنسب المئوية، الانحرافات المعيارية، معامل الانحدار البسيط، معامل التباين الأحادي.

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين الحوافز المقدمة والرضا الوظيفي على مستوى مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف فالمديرية محل الدراسة لا تقدم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها بالشكل الذي يتوافق وتطلعات العاملين بها مما يجعل الرضا لديهم شبه منعدم.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف.

Study summary

This study aimed to find out the effect of incentives, both material and moral, on job satisfaction among workers in the Directorate of Trade and Export Promotion of the State of Setif.

In order to complete this study and answer the questions that were raised, we relied on the descriptive analytical approach that allows us to collect data and information about the phenomenon under study, and to describe the results that were reached, analyze and interpret, through the study of a sample of the employees of the Directorate under study, where the population of The study consisted of 337 workers and employees of different levels, and a questionnaire was distributed to a random sample of 150 employees of all job ranks, 105 of which were valid for analysis. In order to analyze the data contained in the questionnaire, the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used, relying on many statistical methods, including arithmetic averages, frequencies and percentages, standard deviations, simple regression coefficient, and one-way coefficient of variance.

The study concluded that there is a direct relationship between the incentives offered and job satisfaction at the level of the Directorate of Trade and Export Promotion of the State of Setif.

Keywords: Motivation, material incentives, moral incentives, job satisfaction, Directorate of Trade and Export Promotion of the State of Setif.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
	الفهرس
	قائمة الأشكال والجداول
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز والرضا الوظيفي	
01	تمهيد
02	المبحث الأول: ماهية التحفيز
02	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
04	المطلب الثاني: تصنيفات التحفيز
06	المطلب الثالث: نظام الحوافز
10	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
10	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
13	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
17	المطلب الثالث: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: الدراسات العربية
24	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تشخيص مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف

28	المطلب الأول: تعريف مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف
29	المطلب الثاني: دور وأهداف وأهمية مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف
30	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام مديرية التجارة وترقية الصادرات
37	المطلب الرابع: أنواع الحوافز المقدمة في مديرية التجارة وترقية الصادرات
39	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
39	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
39	المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات
46	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات
62	المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
62	المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى
63	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية
64	المطلب الثالث اختبار الفرضية الثالثة
66	المطلب الرابع اختبار الفرضية الرابعة
67	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
72	قائمة المراجع
74	الملاحق

قائمة الأشكال

و

المجاول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية	01
04	التمثيل البياني أنواع الحوافز	02
07	التمثيل البياني مراحل تصميم نظام الحوافز	03
31	التمثيل البياني للهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات سطيف	04
46	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	05
47	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب السن	06
49	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الشعبة	07
50	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة	08
51	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية	09
52	التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	10

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39	توزيع عينة الدراسة	01
41	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	02
42	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	03
43	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	04
44	الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني	05
45	صدق الاتساق البنائي للمحور الأول والثاني	06
45	اختبار التوزيع الطبيعي لجميع محاور الدراسة	07
46	توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس	08
47	توزيع أفراد الدراسة حسب السن	09

48	توزيع أفراد الدراسة حسب الشعبة	10
49	توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة	11
50	توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية	12
51	توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة	13
53	حساب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات محور الحوافز المادية	14
56	حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموافقة على الحوافز المعنوية	15
59	حساب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموافقة على الرضا الوظيفي	16
62	نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الأولى	17
63	نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الثانية	18
65	نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الثالثة	19
66	نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الرابعة	20

مقدمة

يكتسي التحفيز أهمية بالغة في أي منظمة مهما كان نوعها، وهو من أهم الممارسات التي يهتم بها الجهاز الإداري المعاصر، وذلك للدور الأساسي الذي يلعبه هذا المتغير في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ لا يمكن تصور نجاح منظمة معينة دون إرجاع أسباب ذلك النجاح إلى درجة الاهتمام بالطاقات البشرية، فالمنظمة بدون أدنى شك تمنح للأفراد العاملين بها مقابلا مادي للمجهود الذي يبذلونه سواء الفكري أو العضلي وهو الأجر، وذلك لسد احتياجاتهم الأساسية والثانوية، إذن المقابل المادي الذي تقدمه المنظمة للعاملين بها هو عبارة عن وسيلة تتخذها إدارة المنظمة لجلب العمال الأكفاء والمحافظة عليهم لتحقيق الاستقرار والفعالية داخل المنظمة، وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، ويعتبر الأجر من العوامل التحفيزية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى إنصاف العامل ومحاولة إشباع أكبر قدر من حاجاته المادية والمعنوية وذلك من أجل دفعه وتشجيعه على بذل جهدا أكبر لتحسين أدائه لتحقيق أهدافه الخاصة وكذا المساهمة في تحقيق الأهداف العامة التي سطرها المنظمة.

بالإضافة إلى الأجر الذي يتقاضاه العمال نظير أدائهم لمهامهم الوظيفية في المنظمة هناك عدة أمور أخرى يمكن أن تكون حافزا لديهم نذكر منها: المكافآت بشتى أنواعها، عملية الترقية في المنظمة وما يصاحبها من زيادة في الأجر والمسؤوليات وما تخلفه من آثار نفسية إيجابية على الفرد العامل، إضافة إلى العلاوات والخدمات العمالية وكذا المشاركة في الأرباح وغيرها، كما تعتبر الحوافز المعنوية التي تستخدمها المنظمة من العوامل التي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية من حيث تأثيرها النفسي في الفرد العامل ونذكر منها: منح الوظيفة المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، تسليم الأوسمة والشهادات التقديرية.

أي منظمة معاصرة مهما كانت طبيعة عملها تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها باستخدام مختلف الحوافز المتاحة لضمان بقائها وسير أعمالها، كون رضا الفرد أساس توافقه النفسي الذي ينعكس على نجاح عمله وأدائه على أحسن وجه.

تهدف الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وان كانت تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلي رغباتهم، إذ تقوم الحوافز بدور فاعل في دفع طاقات الأفراد وتحريك قدراتهم وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وما يترتب عليه بصورة عامة من الموازنة بين متطلبات العمل وتلبية حاجيات الأفراد في آن واحد، مما يؤدي إلى استمرار سير المنظمات وتنفيذ الأعمال المنوط بها بكفاءة وفعالية.

1- إشكالية الدراسة

تمارس مديرية التجارة وترقية الصادرات سطيف بصفة عامة أعمالها معتمدة أساسا على المورد البشري، وهذا لمراقبة الممارسات التجارية وفق القواعد المطبقة من قبل الدولة لحماية الاقتصاد والمستهلك على حدٍ سواء، ولكي تصل هذه المؤسسة إلى أهدافها لا بد لها الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر الدعامة الأساسية لنشاط هذه المؤسسة، لذا توجب التركيز على أوضاع العمل وتوفير الظروف المهنية الملائمة وبالتالي تحسين الأداء، الذي يقود إلى الرضي الوظيفي، ومن بين هذه العوامل المحركة لدافعية العمل هي الحوافز، التي تنشط الفرد وتوجهه نحو أهداف وغايات مسطرة، ولأهمية موضوع الحوافز ومدى تأثيرها على رضا الموظفين، ارتأينا التطرق إلى الموضوع من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف؟

وبناء عليه يقودنا هذا التساؤل إلى طرح الأسئلة الجزئية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل توجد فروق ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات شخصية؟

2- فرضيات الدراسة

على ضوء العرض السابق لإشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضيات التالية واختبار صحتها وهي:

- يوجد تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف، وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف؛
- يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف؛
- توجد علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف؛

- لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات شخصية.

3- أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف؛
- التعرف على مدى رضا الموظفين على نظام الحوافز المقدم من قبل مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف؛
- التعرف على هل هناك علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي.

4- أهمية الدراسة

- من خلال هذا البحث العلمي نسعى إلى إبراز مدى أهمية الاهتمام بالعنصر البشري في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف، وذلك بمحاولة عرض مختلف الآليات التحفيزية التي تتبناها هذه المؤسسة العمومية لجلب العاملين من جهة وكذا العمل على تشجيعهم لبدل أعلى مستوى من الأداء على طول المسار الوظيفي في المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطر ومدى تطبيق سياسة الدولة في قطاع التجارة.
- تنبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، فدراسة نظام الحوافز ومدى تأثيرها على الأفراد في توجيه سلوكهم ومدى رضاهم مهنيًا يندرج فيما يلي:
- الدراسة تقدم نظرة عامة للباحثين الجدد حول نظام الحوافز وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية ومديرية التجارة كنموذج؛
 - الدراسة تعطي توضيحا حول الحوافز المقدمة في مديرية التجارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي؛
 - المساهمة في تنبيه المسؤولين على أعلى المستويات في القطاع بمدى أهمية التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل.

5- حدود الدراسة

- حدود الدراسة تتضمن طبيعة البحث الذي يخص مؤسسة عمومية خاضعة لقانون الوظيفة العمومية ونوع الحوافز المقدمة فيها والمتمثلة في الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

- الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على الحوافز كمتغير مستقل، وتم التطرق فيه إلى ماهية التحفيز وأنواع الحوافز (المادية والمعنوية) ثم نظام الحوافز، بعدها الرضا الوظيفي كمتغير تابع، تحدثنا عن المفاهيم الأساسية للرضا الوظيفي وطرق قياسه وتأثير الحوافز (مادية ومعنوية) على الرضا الوظيفي.

- الحدود المكانية

تمس هذه الدراسة مؤسسة من مؤسسات الدولة الجزائرية وهي مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف.

- الحدود الزمنية

تم إجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة ما بين شهر مارس لعام 2022م إلى غاية شهر أفريل من العام نفسه، أما تحليل البيانات ومناقشة النتائج فقد استمر حتى نهاية شهر ماي من عام 2022م.

6- مبررات اختيار الموضوع

انطلاق من أهمية الموضوع يمكن ذكر أهم الأسباب والدوافع التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى فيما يلي:

- من خلال التخصص العلمي والمكان الذي نزاول فيه العمل نشأة لدينا الرغبة والإحساس للدراسة والبحث في هذا الموضوع؛

- الميول الشخصية لهذا الموضوع ومحاوله الإثراء العلمي والمعرفي والتوسع في تسيير الأفراد والبحث عن طرق لإرضائهم لتحقيق الأهداف المتبادلة؛

- كون طبيعة العمل المعتمد على المورد البشري والذي يعتبر أهم ركيزة في المؤسسة؛

- معرفة عدم الرضا الوظيفي للأفراد، الشيء الذي يخلق اللامبالاة، الاحتجاج، الغياب المتكرر، إلى غير ذلك؛

- وجود خلل أو مشكلة في التحفيز في بعض المؤسسات العمومية في المقابل نجد أن الرضا الوظيفي ضعيل أو منعدم راجع إلى ضعف الأجر وعدم قدرة الموظف في تلبية حاجياته اليومية؛

- نقص الاهتمام بالموظف والعناية به من خلال عدم التوازن بين الجهود المبذولة والأجر الممنوح في هذا القطاع الحساس.

7- منهج الدراسة

لإنجاز هذه الدراسة والإجابة على الأسئلة التي تم طرحها اعتمد على الخطوات التي ينتهجها أي باحث في إعداد بحثه بغية الوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، وذلك من خلال دراسة عينة من المديرية محل الدراسة من خلال استخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

- المصادر الثانوية: تم اعتمادا على المراجع المتاحة المتمثلة في الكتب، والأطروحات الجامعية بمختلف مستوياتها ماستر وماجستير ودكتوراه، ومواقع الانترنت، بهدف إثراء الموضوع وإضفاء مصداقية أكبر مع احترام الأمانة العلمية كونها أهم مناهج البحث العلمي.
- المصادر الأولية: المتمثلة في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض، ووزعت على موظفي المديرية والمتفشيات الإقليمية التابعة لها، بالإضافة إلى المقابلة مع بعض مسؤولي المديرية.

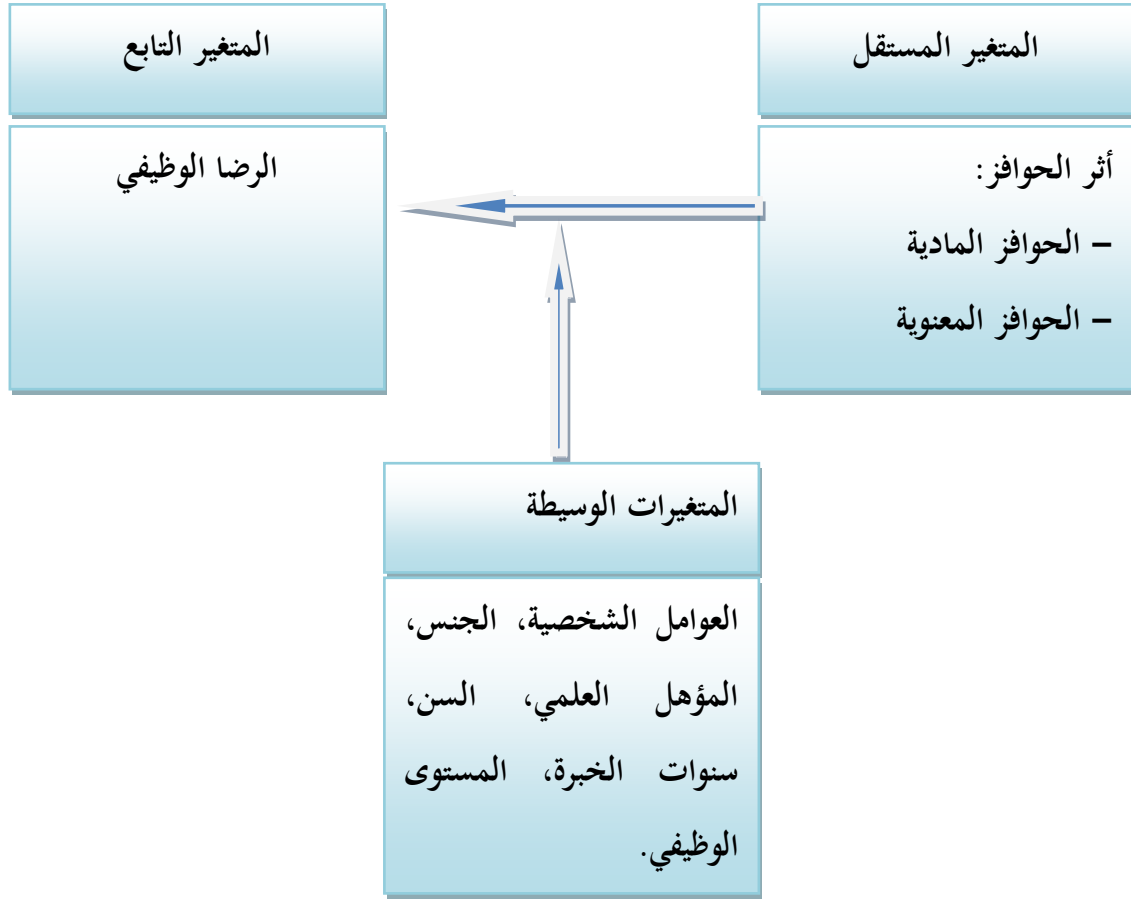
8- هيكل الدراسة

- لتغطية الموضوع والوصول إلى هدف البحث والإجابة على التساؤلات المطروحة وإيجاد حل للإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي:
- **الفصل الأول:** الإطار النظري تناولنا فيه مفاهيم أساسية حول كل من التحفيز والرضا الوظيفي؛
 - **الفصل الثاني:** تمت فيه الدراسة الميدانية بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف وذلك لمعرفة الحوافز المقدمة في المديرية وما مدى تأثيرها في رضا العاملين فيها.

9- النموذج النظري للدراسة

تلخيصا لما سبق من تعاريف للمفاهيم، وبعد التعرض للدراسات السابقة وصياغة الفرضيات المرتبطة بالدراسة، نخرج بهذا التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية، والمتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): التمثيل البياني لنموذج الدراسة النظرية



المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الأول

مفاهيم عامة حول التحفيز والرضا الوظيفي

تمهيد

تعتبر عملية تحفيز العاملين، ودفعهم إلى أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، من المواضيع التي تشغل فكر رؤساء ومديري المؤسسات والمنشآت في كل مكان، وتتطلب الكثير من الجهود، حيث يجب عليهم تفهم الدوافع المتباينة للأفراد العاملين، وكيفية التأثير عليها بالاعتماد على جملة من الحوافز بأنواعها المتعددة الكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة لدى العاملين، وتوجيه سلوكهم لخدمة أهداف المؤسسة، ولا يتحقق ذلك إلا باستخدام نظام لحوافز، أو الذي ينبغي أن يتم إعداده وفق أسس علمية، وكلما عمدت المؤسسة إلى استعمال الحافز المناسب في الوقت المناسب ازدادت احتمالات نجاح المهمات والأهداف المطلوب تحقيقها.

بناء على ما سبق سيتم التطرق إلى مبحثين أساسيين هما:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز؛

- المبحث الثاني: الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية التحفيز

تحديد دوافع الفرد لا تكفي لتحديد نمط سلوكه كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب، لذلك لا بد على المؤسسة أن تبحث على الوسائل التي تمكن من خلالها توجيه سلوك الفرد لتحقيق الأهداف المسطرة. ويعتبر التحفيز عملية إدارية مهمة تقوم بها إدارة المؤسسة لإثارة دافعية الأفراد للقيام بأعمالهم وواجباتهم على أحسن وجه، وذلك باستخدام توليفة من الحوافز المادية والمعنوية حسب ما تراه المؤسسة مناسبة لنجاح هذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز

عادة ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنهما شيء واحد، غير أنهما في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد مختلفان نسبيا حيث يعبر الدافع (MOTIV) عن القوى المحركة داخل الفرد والتي تكون سبب في إتباع سلوك معين لإشباع حاجاته، أما الحوافز (INCENTIVES) فتعبر عن العوامل البيئية الخارجية المؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب.

الفرع الأول: تعريف التحفيز

أعطيت الكثير من المفاهيم والتعريفات لمصطلح التحفيز، حيث يعرف بأنه العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، ويزيد من رغبتهم في بذل الجهد المطلوب لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية.¹

كما يعرف التحفيز بأنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله، كما تحدد اتجاهات سلوكه. من جهة أخرى، يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها ويبدأ ذلك من شعور الفرد بالحاجة إلى شيء معين، ثم يحدد هذه الحاجة، ثم يتخذ سلوكا معيناً لإشباعها.²

مما سبق نخلص إلى أن الحوافز هي الوسيلة التي يتم بها التحفيز.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008، ص 15.

² وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004، ص 151.

يعتبر التحفيز ضرورة حتمية خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المنظمات على العنصر البشري المكون والمؤهل الذي يعد رأس مال هذه الأخيرة ومن أجل الحفاظ عليه يجب توفير الإمكانيات والظروف المناسبة للحفاظ عليه.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

للحوافز أهمية كبيرة وآثار عميقة في سلوكيات الأفراد فهي التي توجهها، وباختلاف الحوافز تختلف الأهداف وتختلف العادات والسلوكيات في مجالات الحياة بما فيها مجالات النشاطات الاقتصادية والإنتاجية. والجوانب التالية توضح أهمية وضع وتطبيق نظام كفاء للحوافز يتمثل بما يلي¹:

- يحقق نظام الحوافز الفعال زيادة في العوائد المتحققة للمؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين؛

- تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوب من قبل المؤسسة؛

- تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المؤسسة؛

- تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه الابتكار والتطوير واعتماد أساليب عمل من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج؛

- تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين، وهذا يساعد على حل الكثير من المشاكل.

الفرع الثالث: أهداف التحفيز

تنطوي عملية التحفيز في أي منظمة على أهداف عديدة، ومتنوعة، من أهمها تخفيض معدل دوران العمل وكذلك زيادة دخل للعاملين مما يخلق لديهم الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة كما يلعب دور في التقليل من ضياع الوقت وضياع المواد المستخدمة في الإنتاج، ويعد كذلك تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي، تخفيف الصراعات بين العاملين وتضارب المصالح، إشعار العاملين بالعدالة داخل المؤسسة وتطوير سلوك العمل المقبول في المؤسسة من أهداف التحفيز كما أنه يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة بالاستناد إلى عاملين متحفزين لتقديم مستويات أداء عالية.²

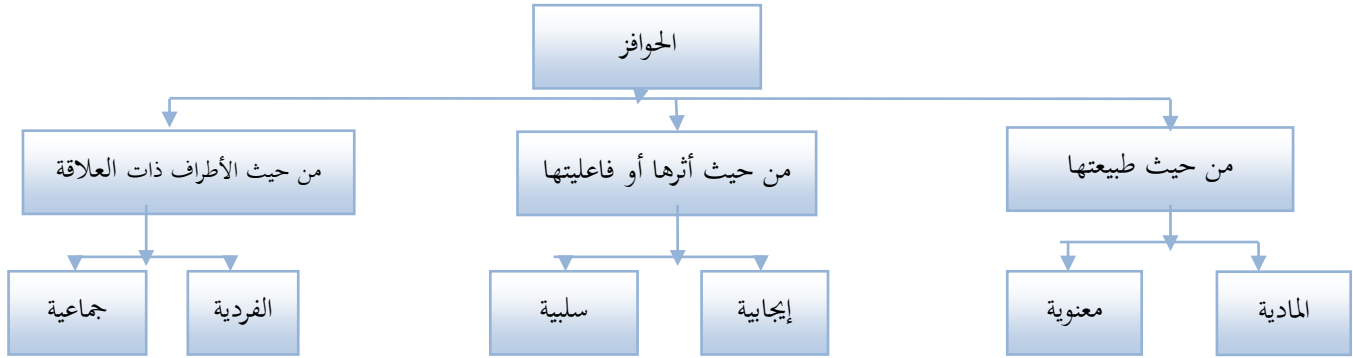
¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991، ص 228.

² خالد عبد الرحيم مظر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 25.

المطلب الثاني: تصنيفات التحفيز

هناك عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين.

الشكل رقم (02): التمثيل البياني أنواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية -

إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص، ص 355-356

الفرع الأول: الحوافز من حيث طبيعتها

تنقسم الحوافز من حيث الطبيعة إلى:

1 - الحوافز المادية (FINANCIAL INCENTIVES): تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمات من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب وكذلك يمكن أن تكون حوافز مادية مباشرة مثل الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، البدلات لأرباح، أو حوافز مادية غير مباشرة مثل: التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، التسهيلات، العلاج، التخفيضات، الإعانات وغيرها.¹

¹ محمد حسن تيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، دون سنة النشر، ص 24. متوفرة على الموقع: www.abahe.co.uk. تاريخ الاطلاع: 04-

الحوافز المادية تكون على أشكال مختلفة نذكر منها: الأجر، المكافآت، مكافآت العمل الإضافي، المشاركة في الأرباح، الترقية.

2- الحوافز المعنوية (NON FINANCIAL « MORAL » INCENTIVES): هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بالمعنوي، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام والقبول، كما يمكن أن تكون هذه الحوافز إيجابية مثل رفع الروح المعنوية للعاملين وتكون سلبية كالتوبيخ في حالة التقصير.¹

هنالك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية منها: الوظيفة المناسبة، الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، تسلم الأوسمة.

الفرع الثاني: الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها

تنقسم الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

1 - حوافز إيجابية: وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك، والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو عدالة الأجور الأساسية، المكافآت والعلاوات الاستثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله وغيرها.²

2 - حوافز سلبية: هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.³

1 محمد حسن تيجاني يوسف، مرجع سابق، ص 25، بتصرف.

² المرجع نفسه، ص 27، بتصرف.

³ المرجع نفسه، ص 28.

الحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ ومن هذه الحوافز نجد الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية وغيرها.

الفرع الثالث: الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون

الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون تنقسم إلى:

1 - الحوافز الفردية: وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافئة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو عامل، ومثال عن ذلك نجد المكافأة للموظف الأفضل، الترقية.

2 - 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 إلى رفع الكفاءة، وزيادة الإنتاجية، وتزيد الرقابة الذاتية لدى العاملين، وتتيح الفرصة لهم لتقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء.¹

المطلب الثالث: نظام الحوافز

حتى تحقيق المؤسسة نتائج من عملية التحفيز، لا بد عليها من تصميم نظام فعال للحوافز، يكون مبنياً على أسس علمية وموضوعية، ونعني به دفع الأجور التي ترتبط بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة وقد تشمل خططاً فردية أو جماعية أو خطط مشاركة العاملين في الأرباح.

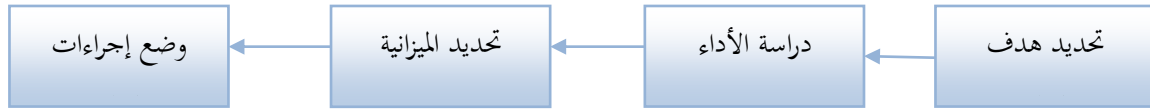
الفرع الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز سواء مستشار خارجي أو مدير للموارد البشرية أو لجنة من المديرين (أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز). لذلك فنظام الحوافز يمر في تصميمه بمجموعة من المراحل.²

¹ غازي حسن عودة الخلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013 ص 13.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص: 256-261.

الشكل رقم (03): التمثيل البياني خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 256.

1- تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى تحقيق أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه المعطيات جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمتها في شكل لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف التشجيع على تطبيق الأفكار الجديدة، زيادة الكميات المنتجة أو تحسين الجودة.

2- دراسة الأداء: تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

3- تحديد الميزانية: تمثل ميزانية الحوافز المبلغ الإجمالي المتاح للمسئول عن نظام الحوافز لكي يطبق هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز الأمور المتعلقة بما يلي:

أ- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت العلاوات، الرحلات، الهدايا وغيرها.

ب- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا كتكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين عليه.

ج- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات، الكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر.

4- وضع إجراءات النظام: يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء، حساباته نماذجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز¹.

1 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 102-103.

الفرع الثاني: خصائص نظام الحوافز الفعال.

يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من الخصائص أهمها:¹

1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

2- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.

3- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقية.

4- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة هم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.

5- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم وتحمسهم، وزيادة إقناعهم به والدفاع عنه.

6- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، وموضوعية للأداء.

7- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.

8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات وإدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية، 2007، ص 372.

10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج إعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.

11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والصرف.

الفرع الثالث: معايير منح الحوافز

حتى تكون الحوافز ذات فعالية لا بد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منح هذه الحوافز، ولكن عرض هذه الأسس كما يلي:

1- الأداء: يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

2- المجهود: تلجأ المؤسسة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المؤسسة في الحسبان المجهود.

3- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسسة لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

4- المهارة: بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو أدوات تكوينية، ويمكن، استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد.¹

¹ منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 8.

المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها، والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يعد موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي أهتم بها الباحثون، كونه من العوامل الأساسية للمناخ التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية والدافعية والقيادة، وغيرها من المتغيرات التنظيمية، فالرضا الوظيفي مؤشر على فعالية التنظيم.

الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه، رآه له أهلاً، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه. بينما اختلفت التعاريف الاصطلاحية للرضا الوظيفي، فيعرفه إدوين لوك (Edwin Locke) بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته، وما يعاب عليه أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء الذي يتم تقييمه.¹

بينما عرف كاي كيبلر (kaye kleber) الرضا الوظيفي على أنه ذلك الشعور بالاكتمال والانجاز النابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات، إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته.²

¹ Colin. P. Silverthorne, **organizational psychology in across cultural perspective**, university press, New York, 2005, p 171.

² محمد حسن تيجاني يوسف، مرجع سابق، ص: 58-59.

في حين عرفه نيسدير (Nester) بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكوّنها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له. من خلال ما سبق، نستخلص بأن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل، ومن العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل. وأيضا رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

- هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها: ¹
- 1- كيفية الإشراف المباشر:** فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له الأثر الأكبر على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
 - 2- الرضا عن نفسه:** فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان عملهم.
 - 3- الاندماج مع الزملاء في العمل:** فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين.
 - 4- توفير الأهداف في التنظيم:** حيث يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.
 - 5- عدالة المكافآت الاقتصادية:** يتوقع الفرد أن يحصل على مكافآت عادلة إذا قورنت ببعضها داخل المنظمة وكذلك إذا ما قورنت بما يتحصل عليه الأفراد في منظمات أخرى.
 - 6- الحالة الصحية والبدنية والذهنية:** هناك ارتباط بين الصحة والعقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته وهي إن كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر في حالة الفرد في محيط العمل.

¹ باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2014، ص 50.

الفرع الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:¹

1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته

- أ- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات
- ب- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل
- ج- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه

- أ- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- ب- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

¹ إيناس فؤاد نواوي فلعبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2008، ص 65. متوفرة على الموقع <https://www.academiccourses.com> تم الاطلاع عليها بتاريخ 2022-03-19، على الساعة 15:51.

المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله.

الفرع الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي

هناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي:¹

1- المقاييس الموضوعية: هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة ونجد منها:

معدل دوران العمل = عدد تركي العمل اختياريًا / متوسط عدد العمال

ويقدر متوسط عدد العاملين على النحو الآتي:

متوسط عدد العاملين = (عدد العاملين في أول المدة + عدد العاملين في نهاية المدة) / 2

ويمكن قياس معدل غياب العاملين عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

معدل غياب عن العمل = عدد ساعات الغياب عن العمل / عدد ساعات العمل الكلية

2 - المقاييس الذاتية: وقياس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا. حيث يوجد العديد من المقاييس الذاتية يمكن استخدامها لقياس الرضا وعدم الرضا الوظيفي منها:

¹ إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق، ص 67.

أ- المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي:¹

- الاستبانة الوصفية للوظيفة: وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي: الوظيفة نفسها الأجر، فرص الترقية، الإشراق، الزملاء، وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا، باستخدام إجابات من نوع الإثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة لمستويات الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

- استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي: وهو مقياس شائع الاستخدام لتعبير العاملين عن مدى رضاهم عن العمل من عدمه، في بعض جوانب الوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الأشراف، أما مقياس التقدير فيتكون من خمسة مفردات وهي: ارضي جدا، ارضي، لا أعرف، غير ارضي، غير ارضي إطلاقاً.

ب- طريقة التدرج التجميعي لليكارث: يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوباً من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، ومثال على ذلك:

إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ

5	4	3	2	1
لا أوافق أبداً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

تعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكمية لدرجة رضاه الوظيفي.

هناك طرق أخرى للقياس نذكر منها: طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه، أسلوب الأحداث الحرجة (يعرف بطريقة القصة لهيرزبرغ)، المقابلات الشخصية.

¹ محمد سعد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص198.

طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي وقائمة وصف الوظيفة.

الفرع الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي

بما أن الرضا لا يتجلى بشكل مباشر فله صورا أو مظاهر تكشف عن وجوده.

- 1- **الإنتاجية المرتفعة:** هو أول مظهر برهنت على وجوده مدرسة العلاقات الإنسانية، بحيث يتجلى من خلال زيادة في عدد الوحدات المنتجة من قبل العامل وفي فترة قصيرة.
- 2- **انخفاض معدل الغياب:** ارتفاع معدل الغياب يعد مظهرا لانخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- 3- **قلة الشكاوى:** تعبر الشكاوى والتظلمات عن حالة التذمر أو عدم الرضا عند الفرد نحو منظمته، وقد تكون هذه الشكاوى فردية أو جماعية، وتعبر عن واقع حقيقي أو وهمي.
- 4- **اختفاء الشائعات:** تنشيط الاتصالات في كل الاتجاهات مع وضوح المعلومات يقلل الشائعات مما يجعل العاملون يشعرون بالرضا ومن ثم يتفرغون لأعمالهم.
- 5- **انخفاض درجة المقاومة للتغيير:** في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة ورضا العاملين عن عملهم تقل حدة المقاومة للتغيير بكافة صوره وأشكاله وأنواعه.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من العوامل ما يأتي:¹

- 1- **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسليه مهمة لإشباع الحاجات الذاتية والاجتماعية للأفراد، وقد أشار الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بث مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضائهم عن العمل والعكس صحيح.

¹ وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة تنمية الراءدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 93، مجلد 31، العراق، 2009، ص 8-9.

2- إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيرين الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، أن إناطة أعمال أو المهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

3- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرص الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

4- نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين. فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ إن الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

5- ظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن ظروف البيئة الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

الفرع الرابع: برامج دعم الرضا الوظيفي

يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي ومن أهم هذه البرامج ما يلي:¹

1- برنامج صيانة القوى العاملة: هي مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم من أجل الإبداع والابتكار.

2 - برامج تحسين بيئة وظروف العمل: وتهتم بتهيئة مكان العمل حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث، معالجة حالات التعب والإرهاق، تقليل مصادر الضوضاء، تقليل من رتابة الأعمال من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3 - برامج الرفاهية الاجتماعية: من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي الأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإنساني - العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص: 137-144.

4 - برامج الأمن والسلامة المهنية: هذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث.

5- برامج حلقات الجودة: وتسعى حلقات الجودة إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما تقوم بتحسين الروح المعنوية لمعاملين وتشجيع قدراتهم الإبداعية وكذا رفع درجة الوعي لديهم بأهمية الجودة وبذلك فإن حلقات الجودة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

المطلب الثالث: تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي

يؤثر الرضا الوظيفي على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات، فقد يكون هذا التأثير سلبي في حالة عدم الرضا، أو إيجابي في حالة الرضا.

الفرع الأول: تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي

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

1- الأجر: تشير الدراسات التي أجريت حول تأثير الأجر على الرضا الوظيفي إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما ازد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل. في الواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته.¹

2- المكافآت: يرى كل من بورتير ولولر أن للمكافآت علاقة طردية مع الرضا الوظيفي، وذلك من خلال التأثير المباشر للمكافآت على إحساس الفرد العامل بالتقدير الذاتي، واعتراف المؤسسة بالمجهودات التي يبذلها في وظيفته.

3 - المشاركة في الأرباح: يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدها إدارة المنظمة ل يتم توزيعها على العاملين، المشاركة في الأرباح تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي سيحصلون عليها.²

¹ جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور التنظيمي، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 22، بتصرف.

² مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005، ص 210.

4- الترقية: تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد على فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، وعليه فإن الترقية تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين.¹

الفرع الثاني: تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي

تتخذ الحوافز المعنوية صورا غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات، المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل، شهادة تقدير، الاعتراف بالكفاءة. وتساعد الحوافز على تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية التي تعمل على زيادة الروح المعنوية لمعاملين، ويمكن للحوافز أن تتخذ صورة الحوافز المادية والمعنوية معا مثل الترقية.²

1 - الإثراء الوظيفي: يساهم الإثراء الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي وذلك من خلال إعادة تصميم الوظيفة بحيث يمنح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتوجيه ورقابة عمله، وبالتالي فرص لتحقيق إنجازات ذات قيمة وإمكانيات النمو الذاتي والشعور بأهمية العمل وبلك يصبح العمل مصدرا للرضا الوظيفي.³

2 - المشاركة في اتخاذ القرارات: يعد هذا الحافز المعنوي من أهم الحوافز التي تقدم للأفراد داخل المنظمة، وعن طريق هذا الحافز يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم، بحكم احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فإن ذلك يؤدي إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، مما ينعكس إيجابا على كل من العامل والمنظمة وبالتالي يزداد شعور الفرد بالرضا الوظيفي.⁴

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 404

² جمال الدين لعويصات، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق قفزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2003، ص 44.

⁴ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامع الجديد، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 163.

3- تقدير جهود العاملين: يتم تقدير جهود العاملين من قبل إدارة المنظمة بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، كما يمكن تقدير جهود العاملين بتسجيل أسمائهم على لوحة النشر التي تعلق في مكان بارز في المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم.¹

¹ مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 33.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قمنا بمسح الدراسات السابقة، وتم الاستفادة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وفيما يلي استعراض لبعض هذه الدراسات مرتبة حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم والتي تمت في البيئتين العربية والأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة مصطفى محمد أحمد زبياري عام (2021)	
عنوان الدراسة	دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك العراق
نوع الدراسة	رسالة ماجستير
مجتمع الدراسة	لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب
الهدف من الدراسة	- توضيح معنى الحوافز والأسس التي تمنح على أساسه ومدى أهمية استخدام نظام الحوافز داخل المنظمة والتي أصبحت من المواضيع المهمة للمنظمات بشكل عام في ظل ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة على مستوى السوق الدولية وانفتاح الأسواق في ظل العولمة - بيان العلاقة الجدلية بين نظام الحوافز المستخدم في المنظمة ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها ومن ثم التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وما قد يصادف المنظمة من معوقات في تنفيذ نظام الحوافز والتي يمكن أن تقود إلى عدم الرضا لدى العاملين
خطوات الدراسة	يتناول هذا البحث العديد من الجوانب التي تتعلق بالإطار النظري للحوافز باعتباره متغير مستقل، وتوضيح فكرة نظام الحوافز وأنواع الحوافز التي يمكن إن تُستخدم لتحفيز العاملين أن كانت حوافز مادية أو معنوية، أما بخصوص فكرة الرضا الوظيفي والتي تُعتبر كمتغير تابع في هذا البحث، وذلك من خلال العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي وكذلك المحددات والمؤشرات التي تُمثل الرضا الوظيفي مثل (الأجر، فرص الترقية الوظيفية، العوامل المتعلقة بالعمل وظروفه).
حجم العينة	شملت عينة الدراسة (220) فردا متمثلة في عمال شركة مازن لطحن الحبوب (113)

<p>والعاملين في شركة البركة لطحن الحبوب (107) وبكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها وفقا لإحصائيات مصلحة الموارد البشرية في المنظمتين، حيث تم اختيار العينة بصورة عشوائية.</p>	
<p>طرح الاستبيان على الموظفين والعاملين بمختلف تخصصاتهم ومهاراتهم في الشركتين موضوع البحث العملي.</p>	<p>الأدوات</p>
<p>- درجة الرضا الوظيفي في منظمة المازن لطحن الحبوب أكبر منها في منظمة البركة لطحن الحبوب. - مستوى الحوافز في منظمة المازن لطحن الحبوب أكبر منها في منظمة البركة لطحن الحبوب. - يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعاده مجتمعة (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمان في العمل، الترقية، الظروف الملائمة في العمل)، على الرضا الوظيفي للعاملين في منظمة البركة لطحن الحبوب، بينما ينعدم تأثير الحوافز بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي في منظمة المازن لطحن الحبوب.</p>	<p>أهم النتائج</p>
<p>- ركزت الدراسة على التحفيز المادي والمعنوي؛ - استخدام المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة؛ - استخدام الاستبيان في الدراسة؛ - تشابه في العنوان البحث.</p>	<p>نقاط التشابه</p>
<p>- تمت الدراسة في مؤسستين اقتصاديتين؛ - الدراسة تمت خارج الجزائر؛ - الدراسة تمت سنة 2021 بينما الدراسة الحالية سنة 2022.</p>	<p>نقاط الاختلاف</p>
<p>توسيع المفهوم العام للتحفيز والرضا الوظيفي في جانبه النظري وكذا مقارنة بين الدراسة في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ومؤسسة ذات طابع اقتصادي ومقارنة بين النظرة للتحفيز والرضا داخل الجزائر وخارجها.</p>	<p>الفائدة من الدراسة</p>
<p>دراسة الدكتورة ونوغي فتيحة عام (2015)</p>	
<p>أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة</p>	<p>عنوان الدراسة</p>

التعليم العالي دراسة حالة أساتذة جامعة فرحات عباس سطيف	
مذكرة دكتوراه.	نوع الدراسة
أساتذة جامعة فرحات عباس سطيف وعددهم 1200 أستاذ.	مجتمع الدراسة
<p>الهدف من الدراسة</p> <p>- تساهم الدراسة على المستوى النظري في سد الفراغ المتعلق بالأدبيات التي تتناول مواضيع الرواتب والأجور والتعويضات، والرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي في مجال العمل بشكل عام، وفي مجال التعليم العالي بشكل خاص.</p> <p>- سوف يتم الكشف من خلال الدراسة الحالية عن مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن أبعاده، وعن مستويات الرضا عن التعويضات والرضا عن أبعاده، وعن مستويات الحفز الذاتي بالجامعة من خلال استخدام استبيان جامعة مينوسوتا للرضا الوظيفي واستبيان الرضا عن التعويضات واستبيان قائمة خيارات العمل.</p> <p>- تهدف الدراسة الحالية بشكل محوري إلى تقديم بيانات وأدلة ميدانية للتحقق من تأثير الرواتب باعتبارها متغيرا تنظيميا مستقلا في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي في جامعة فرحات عباس، وهذا من حيث مبلغ الأجور (قيمة مطلقة) وعدالة الأجور (قيمة نسبية).</p>	
<p>خطوات الدراسة</p> <p>تم تقسم البحث إلى ستة فصول:</p> <p>- تناول الفصل الأول من الدراسة الحالية عرضا مفصلا للإشكالية التي سوف تعالجها الدراسة؛</p> <p>- تناول الفصل الثاني نظريات الحفز؛</p> <p>- تعرض الفصل الثالث من الدراسة لمفهوم الرضا الوظيفي والحفز في مجال العمل على أساس أنهما متغيرين تنظيميين نتجا عن نفس النظريات؛</p> <p>- تناول الفصل الرابع نظام التعويضات في المنظمة والرضا عن التعويضات، وحدد مفهوم التعويضات؛</p> <p>- تناول الفصل الخامس منهجية الدراسة؛</p> <p>- تناول الفصل السادس من الدراسة منهجية الدراسة من خلال عرض تفصيلي عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.</p>	

حجم العينة	360 أستاذًا.
الأدوات	استبيان تم توزيعه على عينة.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> - لا توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا الوظيفي العام؛ - توجد علاقة جزئية موجبة بين الرواتب وأبعاد الرضا الوظيفي؛ - لا توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا عن التعويضات؛ - توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والرضا الوظيفي العام؛ - توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا الوظيفي؛ - توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا عن التعويضات.
نقاط التشابه	<ul style="list-style-type: none"> - استخدام المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة؛ - استخدام الاستبيان في الدراسة؛ - كلتا الدراستين تناولت مؤسسة عمومية في الجزائر.
نقاط الاختلاف	<ul style="list-style-type: none"> - تناولت هذه الدراسة متغير الرواتب كنوع من التحفيز فقط، بينما دراستنا ركزت على الحوافز المادية وكذا المعنوية.
الفائدة من الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> - الاستفادة من أسئلة الاستبيان لإعداد الاستبيان الخاص بدراستنا.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة Sulaiman عام (2015)	
Stress and job satisfaction among pharmacies in Riyadh, Saudi Arabia	عنوان الدراسة
الضغط النفسي والرضا الوظيفي بين صيدليات الرياض بالمملكة العربية السعودية	
مقال.	نوع الدراسة
صيدليات داخل مدينة الرياض.	مجتمع الدراسة
هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى الرضا الوظيفي ومستوى التوتر لدى الصيادلة العاملين في الصيدليات، إضافة إلى العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والمرتبطة بالتوتر.	الهدف من الدراسة
قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة أقسام رئيسية وهي لمحة نظرية ومنهجية الدراسة ثم في الأخير عرض النتائج ومناقشتها.	خطوات الدراسة
(492) صيدلي	حجم العينة
الاستبيان	الأدوات
وخلصت الدراسة إلى أن نسبة الرضا الوظيفي كانت أقل ضمن الصيادلة العاملين في الصيدليات الخاصة مقارنة مع الصيادلة العاملين في صيدليات المراكز الصحية، والصيادلة العاملين لدى الصيدليات ذات السلسلة الكبيرة، ومع ازدياد عدد الوصفات الطبية التي يتم صرفها والحالة الاجتماعية لغير المتزوجين وجد أن نسبة الرضا أكبر لديهم.	أهم النتائج
وبينت الدراسة أن من العوامل التي زادت التوتر لدى الصيادلة، طول ساعات العمل، الصعوبة في الحصول على إجازة مرضية، وتدني الرواتب	
– الاهتمام بالمتغير التابع نفسه وهو الرضا الوظيفي؛ – الاعتماد على أسلوب الاستبيان دراسة.	نقاط التشابه
– تمت هذه الدراسة في مؤسسات اقتصادية تجارية خاصة بينما دراستنا في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري؛ – تمت هذه الدراسة خارج الجزائر، بينما تمت دراستنا داخل الجزائر.	نقاط الاختلاف
– توسيع المفهوم العام للرضا الوظيفي والتحفيز في جانبهما النظري وكذا مقارنة بين النظرة للتحفيز والرضا الوظيفي داخل الجزائر وخارجها.	الفائدة من الدراسة

الخلاصة

تطرق الفصل الأول من هذه المذكرة إلى مفاهيم عامة حول التحفيز والرضا الوظيفي في محاولة إلى الإجابة النظرية على إشكالية البحث من خلال التطرق كخطوة أولى إلى بعض المفاهيم الأولية حول التحفيز على غرار ماهيته وتصنيفاته وكذا نظام الحوافز. كما تم شرح وتحليل الرضا الوظيفي عبر تعريفه، وتصنيفه، وقياسه، وخاصة حصر العوامل المؤثرة فيه كجسر رابط لتحديد نوعية العلاقة بين متغيري الدراسة. وفي خطوة متقدمة من التحليل تطرقنا لنمط تأثير الحوافز بشقيها المادية والنوعية على الرضا الوظيفي.

من جهة أخرى، حاولنا حصر الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة لتحديد أوجه الشبه وأوجه الاختلاف بينها وبين دراستنا مع استعراض أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الأدبيات.

توصلنا من خلال الفصل الأول، إلى أن التحفيز هو العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، ويزيد من رغبتهم في بذل الجهد المطلوب لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية. وتكمن أهمية التحفيز في أنه يحقق زيادة في العوائد المحققة للمؤسسة؛ ويساهم في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم؛ كما يؤدي إلى تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المؤسسة؛ إضافة إلى تقليل تكاليف الإنتاج؛ وتحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين.

أفرز تصنيف التحفيز من حيث طبيعته إلى وجود حوافز مادية وحوافز معنوية، بينما ينقسم التحفيز حسب أثره وفاعليته إلى تحفيز إيجابي وتحفيز سلبي، وينقسم التحفيز من حيث الأطراف ذات العلاقة إلى حوافز فردية وحوافز جماعية.

من جهة أخرى، أفرز تحليل مفهوم الرضا الوظيفي إلى أنه عبارة عن الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل، ومن العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالفرد العامل. وأيضا رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

ينطوي الرضا الوظيفي باعتبار شموليته على الرضا الوظيفي الداخلي والخارجي والرضا الوظيفي الكلي العام. بينما ينقسم الرضا الوظيفي باعتبار زمنه إلى رضا وظيفي متوقع ورضا وظيفي فعلي. بينما يتأثر الرضا الوظيفي بعوامل عديدة على غرار: الأجور والرواتب، إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل، فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة، ظروف المادية للعمل.

بشكل أدق، يتأثر الرضا الوظيفي طرديا بجملة من الحوافز المادية على غرار: الأجر، المكافآت، المشاركة في الأرباح، الترقية. بينما يتأثر طرديا بالحوافز المعنوية الآتية: الإثراء الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، تقدير جهود العاملين.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعد الاطلاع على مفهوم التحفيز، وأهمية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، وكذا دراسة نظام الحوافز ومراحل تصميمه وخصائصه، وبعدها تعرفنا على الرضا الوظيفي، بحيث أبرزنا مفهومه وعناصره وأنواعه وطرق قياسه ومظاهره، وفي الأخير تناولنا تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي آخذين بعين الاعتبار ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة منها العربية والأجنبية، وسنخصص هذا الفصل لدراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي وتحديدًا بمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف .

ولأجل ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : تشخيص مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف

المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث : اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تشخيص مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف

مديرية التجارة وترقية الصادرات مرفق عمومي عملها الأساسي عمل رقابي على الأنشطة التجارية وشفافية المعاملات التجارية ومحاربة وقمع الغش.

المطلب الأول: ماهية مديرية التجارة

في بداية الأمر يجب التعرف على كل ما يتعلق بهذه المؤسسة من حيث التعريف والنشأة

الفرع الأول: التعريف بمديرية التجارة وترقية الصادرات سطيف

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409-03 المؤرخ في: 05/11/2003 والتي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقتنة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش، أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة.

الفرع ثاني: نشأة مديرية التجارة وترقية الصادرات

أنشأت مديرية التجارة لولاية سطيف منذ بداية المجالس التنفيذية الولائية المنظمة بمرسوم 70/83 المؤرخ في 12/06/1970 منذ ذلك التاريخ أصبحت مديرية التجارة عضوا فيها.

وكان أول هيكل عن طريق الوزارة في 20/07/1971، ليتم تغيير اسمها بعد ذلك عدة مرات كما يلي:

المديرية الجهوية لمراقبة الأسعار، مديرية التجارة والنقل، مديرية التجارة، مصلحة التجارية.

بعدها تم تنظيمها بالمرسوم التنفيذي رقم 91/91 بتاريخ 06/04/1991 الذي يوضح مهام هذه المديرية

في مادتها الثالثة، حيث سميت بمديرية المنافسة والأسعار حتى سنة 2003 ثم إعادة تسميتها بالمديرية الولائية

للتجارة، إلى غاية 2021 أصبحت تسمى بمديرية التجارة وترقية الصادرات إلى يومنا هذا.

المطلب الثاني: دور وأهداف وأهمية مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف

هناك عدة مهام وأدوار تقوم بها المديرية الولائية للتجارة لولاية سطيف، من أجل حماية القواعد المتعمقة بالمنافسة والممارسات التجارية وحماية المستهلك وقمع الغش.¹

الفرع الأول: دور مديرية التجارة وترقية الصادرات

تقوم مديرية التجارة لولاية سطيف بدور فعال والمتمثل في:

- السهر على حماية القواعد المتعمقة بالممارسات والمنافسة وتنظيم التجارة وعلى تطبيق النصوص التشريعية والتنظيمية؛
- تساهم في تطوير قانون الممارسات والمنافسة؛
- تتابع تطورات الأسعار ومؤشرات الإنتاج والاستهلاك؛
- تتابع تسيير الشؤون القانونية والمنازعات القانونية؛
- التقييم والرقابة التجارية المستمرة وفرض العقوبات على الممارسات الغير قانونية على المستوى المحلي؛
- تقديم مساعدات للمتعاملين الاقتصاديين وجمعيات حماية المستهلك؛
- دعم التنسيق مع قطاع الضرائب للحماية من إخطار التهرب الضريبي.

الفرع الثاني: أهمية مديرية التجارة وترقية الصادرات

تتمثل أهمية مديرية التجارة في:

- حرصها على ضبط المخالفات التجارية واتخاذ الإجراءات ضد مرتكبيها؛
- تنظيم التجارة على المستوى المحلي؛
- حماية الاقتصاد الوطني من الممارسات غير القانونية وكذا مصالح الأعوان الاقتصاديين والمستهلك.

¹المصدر معلومات مقدمة من مصلحة الإدارة والوسائل لمديرية التجارة لمديرية التجارة وترقية الصادرات سطيف

الفرع الثالث: أهداف مديرية التجارة وترقية الصادرات

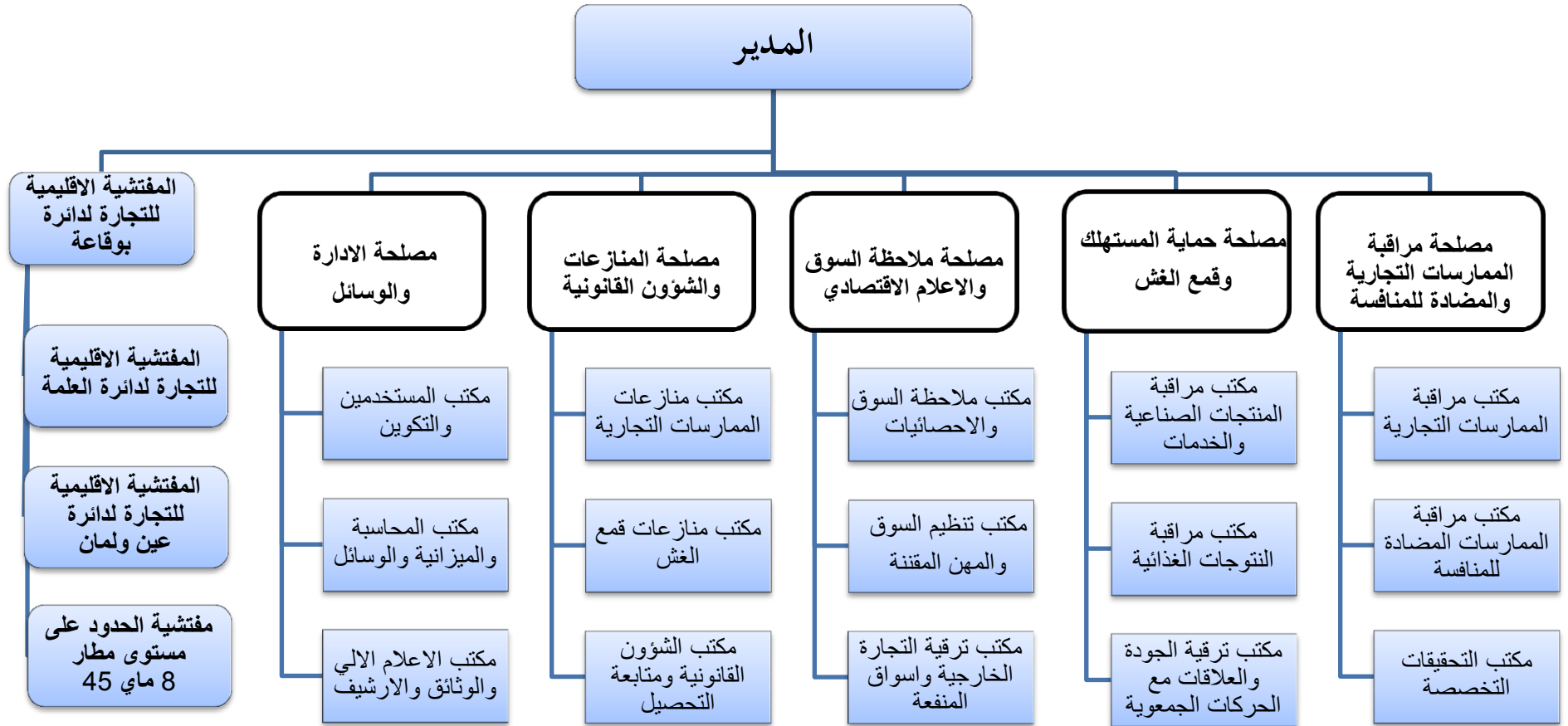
وتتمثل الأهداف فيما يلي:

- متابعة تموين السوق بالمواد الإستراتيجية لتفادي أي تذبذب ومعالجتها في الوقت المناسب؛
- تنظيم الأنشطة التجارية بالتنسيق مع الجمعيات المحلية في إطار التدعيم التجاري؛
- تأطير سوق الجملة للخضر والفواكه؛
- تطبيق برامج مراقبة الممارسات التجارية ومراقبة النوعية والنظافة مع المصالح المساعدة؛
- تحقيق رفاهية المستهلك من خلال حماية أمنه وصحته؛
- ترقية الجودة وإعلام المستهلك وترقية الاقتصاد الوطني.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي ومهام مديرية التجارة وترقية الصادرات

في سنة 2005 تم إصدار مرسوم يحدد تنظيم مصالح ومكاتب مديرية التجارة إلى أربع مصالح رئيسية تضم عشر مكاتب ونظرا لتطور المستمر الحاصل بقطاع التجارة على المستوى الوطني والمحلي فقد تم تعديله أواخر سنة 2013، ليصبح على الشكل التالي:

الشكل رقم: (04) الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات سطيف



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على النموذج المتوفر على الموقع الرسمي لمديرية التجارة لولاية سطيف على الرابط:

<https://dcwsetif.dz/index.php/direction/module-variations>

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة وترقية الصادرات

ككل منظمة سواء كانت ذات طابع خدمي أو اقتصادي يوجد لديها هيكل تنظيمي يسهل عملية انتقال المعلومات وأداء المهام بشكل سلس، كذلك مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف لديها هيكل تنظيمي يتكون من:¹

أولاً: مصلحة الإدارة والوسائل

تعتبر مصلحة الإدارة والوسائل فرع من فروع مديرية التجارة الولائية، يشرف على تسيير هذه المصلحة مجموعة من الموظفين من ذوي الخبرة والكفاءة المهنية، حيث تسهر على إدارة شؤون الموظفين كما تضم هذه المصلحة ثالث مكاتب.

1- مكتب المستخدمين والتكوين: ويقوم هذا المكتب بدراسة مسار المهني للموظفين منذ بداية التعيين إلى

غاية الخروج إلى التقاعد، كما يقوم بعدة مهام منها:

- القيام بصفة دورية بجدول ترقية الموظفين، وتقديمها إلى اللجنة المتساوية الأعضاء في الاجتماعات الدورية المسطرة في مخطط تسيير الموارد البشرية؛
- ضمان تنفيذ قرارات لجنة متساوية الأعضاء؛
- متابعة التكوين وتقييم مستوى الموظفين والرسكلة؛
- إعداد برنامج التوظيف، وتسوية الوضعية المالية للموظفين.

2- مكتب المحاسبة الميزانية والوسائل: يسير هذا المكتب مختلف الوضعيات كدفع أجور العمال وتقديم

المنح والعلاوات، كما يقوم بتجهيز كشوف ووثائق سنوية توضح أعمال المديرية، وذلك في تقرير منصوص عليه قانوناً ويتم إرساله إلى الوزارة، ومن مهام هذا المكتب كذلك ما يلي:

- تحديد نفقات وسائل النقل؛
- توفير وسائل النقل من أجل القيام التي يقوم بها أعوان المديرية؛
- وضع مخطط لتسيير الميزانية في كل سنة جديدة؛
- القيام في كل ثلاثي بتقديم علاوات العمال والموظفين؛
- تسجيل جميع مخالفات العمال، كالخصم من الراتب في حالة التغيب دون مبرر شرعي.

¹ المصدر، معلومات مقدمة من مصلحة الإدارة والوسائل لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف

3- مكتب الوثائق والأرشيف والإعلام الآلي: يقوم هذا المكتب بوظائف عديدة منها:

- توعية وتحسيس المستهلك عبر الإعلام؛
- نشر الوعي الثقافي عبر فئات مختلفة للمجتمع؛
- الحفاظ على الأرشيف الخاص بالإدارة؛
- الإشراف على التكنولوجيا والمعلوماتية المستخدمة.

ثانيا: مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

تعد هذه المصلحة من المصالح البالغة الأهمية بالمديرية نظرا لدور الكبير الذي تلعبه في توجيه كافة المحاضر الرسمية ومتابعة معالجتها من طرف المصالح القضائية، وتضم:

1- مكتب منازعات الممارسات التجارية: ويقوم هذا المكتب بمهام متعددة نلخص أهمها في ما يلي:

- استلام المحاضر الرسمية والتدقيق في ما مدى مطابقتها للإجراءات والنصوص القانونية؛
- إرسال المحاضر المستلمة إلى الجهات القضائية حسب الاختصاص؛
- تحرير اقتراحات الغلق للمحلات التجارية وإرسالها إلى السيد الوالي للموافقة؛
- استلام المحاضر الخاصة بالمصالح المساعدة والتدقيق في ما مدى احترام إجراءات التكيف.

2- مكتب منازعات قمع الغش: ويقوم هذا المكتب بنفس المهام الموكلة لمكتب منازعات الممارسات التجارية.

3- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل: وتتلخص مهام هذا المكتب في تمثيل المديرية أمام الجهات القضائية، استخراج منطوق الأحكام الخاصة بالقضايا التجارية، وكذا متابعة التحصيل الخاصة بدفع المخالفين للمغامرات المطبقة في حقهم، سواء كانت عن طريق المصالحة أو عن طريق الجهات القضائية المختصة إقليميا.

ثالثا: مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي

وتقوم هذه المصلحة بحصر جميع المعلومات الإحصائية الخاصة بقطاع التجارة والأسواق، وكذا المبادلات التجارية إلى الخارج، وكل ما يتعمق بالأنشطة والمهن المقننة وتضم ثالث مكاتب.

1- مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات: يختص هذا المكتب بمراقبة مختلف أنواع الأسواق عبر تراب الولاية، وذلك بالتركيز على مدى احترام المتعاملين الناشطين بها للقوانين المعمول بها، ومراقبة الأسعار دوريا وجمع الإحصائيات الخاصة بقطاع التجارة على مستوى الولاية.

2- مكتب تنظيم السوق والمهن المقتننة: يختص هذا المكتب بتنظيم عمليات التموين بكافة المنتجات سواء الغذائية الصناعية الخدمائية، وتنظيم وصولها وعدم التذبذب في توزيعها، وكذلك يهتم بالإحاطة بكافة الأنشطة والمهن المقتننة.

3- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية: يعمل هذا المكتب على ترقية التجارة الخارجية، من خلال وسائل الإعلام المختلفة كالأنترنت الإذاعة والتلفزيون وكافة الوسائل الدبلوماسية لتعريف بالصادرات الجزائرية والمنتجات المؤهلة لذلك.

رابعا: مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

بموجب القانون رقم 89-02 المؤرخ في 17/02/1989 المتعمق بحماية المستهلك أنشأت مصلحة الجودة وقمع الغش، والتي كان دورها وقائي فقط لتحمل سنة 2013 التسمية الحالية وأصبح دورها ردعيا وقمعيا وقسمت هذه المصلحة إلى ثلاث مكاتب:

1- مكتب مراقبة المنتجات الغذائية: يسهر هذا المكتب على قواعد النوعية وجودة المنتجات الغذائية ومطابقة هذه المواد للمواصفات والمعايير الدولية ومن مهامها يلي:

- السهر على احترام قواعد النوعية للمنتجات الغذائية على مستوى الولاية؛
- السهر على احترام قواعد النظافة العامة والسلامة الصحية على مستوى الولاية؛
- العمل على وصول المنتجات الغذائية صحية والمطابقة للمعايير المعمول بها للمستهلك؛
- العمل على محاربة المنتجات الغذائية التي تشكل خطرا على صحة المستهلك.
- 2- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات: ومن مهام هذا المكتب.
 - السهر على احترام قواعد النوعية للمنتجات الصناعية والخدمات على مستوى الولاية؛
 - تنظيم برنامج مراقبة النوعية للمنتجات الصناعية ومتابعة تطبيقها؛
 - تقديم الوسائل المادية الضرورية لضمان السير الحسن لعمليات المراقبة؛
 - السهر على احترام إجراءات المراقبة، كما حددها القانون المعمول به؛
 - تقييم فعالية الأعوان والمساهمة في تطبيق برنامج تكويني والرسكلة ومواكبة التطور التكنولوجي؛
 - إعداد الملفات القضائية.

3- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية: ويشرف هذا المكتب على

- تنظيم ملتقيات وأيام تحسيسية حول نوعية السلع المعروضة في الأسواق قصد الاستهلاك؛

- السهر على تنفيذ السياسة الوطنية المتعلقة بترقية الجودة؛

- القيام بتحقيقات ودراسات ميدانية حول المنتجات الخطيرة التي تمس أمن المستهلك؛

- التنسيق مع جمعيات حماية المستهلك للإعلام بكل ما يتعمق بأمنه؛

- تطبيق برنامج تكوين ورسكلة لفائدة الأعوان.

خامسا: مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة

تعد هذه المصلحة من أهم مصالح المديرية نظرا إلى دورها الكبير في متابعة الممارسات التجارية وتضم

ثالث مكاتب وهي:

1- مكتب مراقبة الممارسات التجارية: يقوم هذا المكتب بمراقبة الممارسات التجارية، شفافيتها ونزاهتها وتوقيع العقوبات المناسبة على المخالفات المتعلقة بها.

2- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة: يقوم هذا المكتب ومن خلال موظفين مؤهلين بالمراقبة التحقيق في كافة الممارسات التي من شأنها أن تضر أو تعرقل بأي شكل من الأشكال مبدأ حرية المنافسة وشفافيتها، بحيث يقوم الأعوان بجمع المؤشرات والبحث في الشكاوى الواردة الخاصة بالمنافسة وتحرير المخالفات اللازمة.

3- مكتب التحقيقات المتخصصة: يعمل هذا المكتب على التحقيق في القضايا الخاصة في قطاع التجارة، وذلك حسب برنامج مسطر مسبقا أو مستحدث، ويكون ذلك من خلال العمل الفردي لموظفين المكاتب أو ضمن الفرق المختلطة (تجارة - ضرائب - جمارك).

سادسا: الهياكل الخارجية التابعة لمديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف

أنشأت بموجب قرار مؤرخ في 2005/07/10 معدل ومتمم بالقرار المؤرخ في 2009/04/12 المتضمن تحديد مواقع الأقسام الإقليمية للتجارة، وهي هياكل خارجية تابعة للمديرية، تقوم بالعمليات الرقابية على الأنشطة الاقتصادية في حدود الإقليم التابع لها على مستوى الدوائر والبلديات التابعة لها وهي:

1- المفتشية الإقليمية للتجارة بوقاعة؛

2- المفتشية الإقليمية للتجارة العلمة؛

3- المفتشية الإقليمية للتجارة عين ولمان؛

4- مفتشية على مستوى المطار 08 ماي 45.

الفرع الثاني: مهام مديرية التجارة

تمثل مهام المديرية الولائية للتجارة في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك وتنظيم النشاطات التجارية والمهنة المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش وتكثيف هذه الصفة بما يأتي:¹

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم التجاري وحماية المستهلك وقمع الغش؛
- المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
- اقتراح كل التدابير ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة المهنة المقننة؛
- اقتراح كل التدابير التي تهدف إلى تحسين ظروف إنشاء وإقامة وممارسة النشاطات التجارية والمهنية؛
- المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها؛
- وضع حيز التنفيذ كل نظام محدد من طرف الإدارة المركزية في مجال تأطير وترقية الصادرات؛
- اقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير الصادرات؛
- تنسيق وتنشيط نشاطات الهياكل والفضاءات الوسيطة ذات المهام المتصلة بترقية التبادلات التجارية الخارجية؛
- المساهمة في إعداد النظام المعلوماتي المتعلق بالمبادلات التجارية الخارجية؛
- وضع حيز التنفيذ برنامج الرقابة الاقتصادية وقمع الغش واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة؛
- ضمان تنفيذ النشاط ما بين القطاعات بالتعاون مع الهياكل المعنية.

¹ الموقع الرسمي لمديرية التجارة لولاية سطيف على الرابط: <https://dcwsetif.dz/index.php/direction/module-variations> تاريخ

المطلب الرابع : أنواع الحوافز المقدمة في مديرية التجارة وترقية الصادرات

تعد الحوافز اللبنة الأساسية في قطاع الوظيفة العمومية، وتنقسم حسب طبيعتها وأثرها حيث نجد ما يلي:¹

الفرع الأول: الحوافز حسب طبيعتها

تنقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى قسمين:

أولاً: حوافز مادية

تتمثل في إشباع الحاجيات في شكل نقدي كالأجر والمكافآت المالية، مثل الراتب ومكوناته، ما جاء في نص المادة 119 من قانون الوظيفة العمومية، وفقاً لقانون 07/304 بتاريخ 29 سبتمبر 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، حيث يشتمل الراتب على الراتب الرئيسي والعلوات والتعويضات بالإضافة إلى المنح كما تشمل الحوافز المادية كذلك منحة المردودية التي يتقاضاها العمال والموظفون كل ثلاثة أشهر بنسب متفاوتة حسب القوانين الأساسية الخاصة بكل قطاع، وتكون عن طريق تقييم المسؤول بمنحه علامة تكافئ مدى الجدوية في العمل، إلا أنها تعد حافزاً يشجع على تحسين الأداء وهذا راجع لتدني الأجور بقطاع الوظيفة العمومية، فهي تكاد تكون تقريبا متساوية بين جميع الموظفين والعمال الذين يعملون والذين لا يعملون.

2- الحوافز المعنوية: تتمثل في إشباع الحاجيات في شكل معنوي كالثناء والشكر والتقدير، كما جاء في نص المادة 98 و113 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية التي تحدد الحوافز المعنوية، إذ يرى المشرع أن منح الأوسمة الشرفية يعد حافزاً معنوياً يشجع الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم، بالإضافة إلى حوافز تجمع بين النوعين في الوقت ذاته كالترقية في الرتبة أو في الدرجة من شأنها المساهمة في تحفيز الموظفين والعمال معنوياً ومادياً.

¹ معلومات مقدمة من مصلحة الإدارة والوسائل لمديرية التجارة وترقية الصادرات سطيف

الفرع الثاني: الحوافز حسب أثرها

تنقسم الحوافز حسب الأثر إلى قسمين:

- 1- حوافز إيجابية: وهي الحوافز التي تساهم إيجابيا من خلال إتباع أسلوب الثواب في رفع أداء الأفراد وتشجيعهم على العمل للحصول على الحوافز.
- 2- حوافز سلبية: من خلال إتباع أسلوب العقاب، ما جاء في نص المادة 160 من القانون الأساسي 06/03 للوظيفة العمومية، التي تنص على العقوبات في حالة الأخطاء المهنية، تحدد وفقا لدرجتها من خلال المادة 177 هذه الحوافز السلبية من شأنها المساهمة في منع الموظفين والعمال من القيام بالأعمال غير المقبولة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة من خلال توضيح مجتمع الدراسة والعينة المبحوثة بالإضافة إلى قياس ثبات وصدق الاستبيان.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع البحث على أنه المجتمع الإحصائي الذي تجري عليه الدراسة، ويشمل كل أنواع المفردات مثل الأشخاص، السيارات، الشوارع..... الخ

أما عينة الدراسة فتعرف على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

يتكون مجتمع الدراسة من شريحة تشمل عمال وموظفين من مختلف المستويات، ويقدر عددهم إجمالاً 337 موظف، حيث تم اختيار عينة عشوائية من 150 موظف من كل الأصناف الوظيفية، حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية و أكثر تعبيراً لشعور العاملين بالمؤسسة محل الدراسة حول موضوع التحفيز والرضا الوظيفي، تم استرجاع 105 استبانة صالحة للتحليل كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم: (01) توزيع عينة الدراسة

عدد الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	الغير مسترجعة
العدد	150	105	45
النسبة	%100	%70	%30

المصدر: من إعداد الطلبة وفقاً لتوزيع الاستبيانات

المطلب الثاني: أدوات تحليل البيانات

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال الجهاز الإعلام الآلي عن طريق حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS، الذي يفضلته تم استخراج كل أنواع الجداول والمقاييس الإحصائية المناسبة للدراسة.

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، نذكرها كما يلي:

أولاً: التكرارات والنسب المئوية

لوصف بيانات الموظفين بالمؤسسات محل الدراسة، وتوزيع إجابات المبحوثين حسب درجات الموافقة على فقرات الدراسة المختلفة.

ثانياً: حساب المتوسط الحسابي

(أحد مقاييس النزعة المركزية)، وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات الموظفين المبحوثين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدر ب 03 لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، وهو ما يساعد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط.

ثالثاً: الانحراف المعياري

وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات المبحوثين محل الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية موجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو الفقرات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

الفرع الثاني: استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي

أولاً: استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة One Sample T-test

لمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي، وذلك بالنسبة للمحور الأول والثاني. ويرجع سبب اختيار أسلوب T لعينة واحدة لأننا نتعامل مع بيانات كمية لعينة واحدة. وتتم المقارنة على أساس الدلالة المعنوية كالتالي:

لتحديد درجة القرار، نأخذ بدرجة الدلالة المعنوية sig حيث تقسم هذه الدلالة إلى ثلاثة مجالات

كالتالي:

Sig - أكبر من 05% فيمثل مجال التقييم المتوسط.

Sig - أصغر من 05% هنا يمكن الاعتماد على المتوسط الحسابي من أجل تحديد مجال التقييم إذا كان كما يلي:

- إذا كان متوسط العبارة أكبر من المتوسط الحسابي الفرضي فمجال التقييم مرتفع.
- إذا كان متوسط العبارة أصغر من المتوسط الحسابي الفرضي فمجال التقييم منخفض.

ثانيا: اختبار الصدق والثبات

بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ، حيث يتم استعمال هذه المعادلة لحساب معامل ثبات الاستمارة، وحساب قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة، أخذا في الاعتبار النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية، وهي 60%. حيث كلما تجاوز معامل ألفا كرونباخ هذه القيمة تدل على مصداقية الأداة وإمكانية اعتمادها في الدراسة. والاستعانة كذلك بمعامل الارتباط (Spearman) لقياس الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، وكذلك الاستعانة بمعامل الارتباط لبرسون لقياس صدق الاتساق البنائي.

معامل الانحدار البسيط: من أجل اختبار الفرضية الأولى والثانية.

معامل الارتباط لبرسون: من أجل اختبار الفرضية الثالثة.

معامل التباين الأحادي: من أجل اختبار الفرضية الرابعة.

الفرع الثالث: ثبات الاستبيان

لقياس مصداقية الاستبيان تم الاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ (alpha crombach) لحساب معامل ثبات الاستبيان، فقبل البدء في تحليل بيانات الاستبيان يجب التأكد من ثباتها، حيث تم إجراء اختبار الثبات على جميع فقرات الاستبيان وعلى الأجزاء المكونة له، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (02): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

البيان	الإستبانة ككل	عدد العبارات
معامل الثبات ألفا كرونباخ	0.846	38

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS v.23

من خلال الجدول نلاحظ أن معاملات الثبات لمحاو الدراسة مقبولة وهي أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا 0.60، حيث بلغ معامل الثبات (المجموع) لكافة فقرات الاستبيان 0.846 وهي نسبة ثبات كبيرة يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

أولا: صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني والثالث: يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه الفقرة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال حساب الارتباطات (سبيرمان) بين كل فقرة من محاور الاستبيان والدرجة الكلية للمحاور التابعة له كالتالي:

1- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (البند الأول الحوافز المادية): يوضح الجدول رقم (02) معامل الارتباط لسبيرمان بين كل فقرة من فقرات البند الأول (الحوافز المادية) والدرجة الكلية للمحور (t1)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (03): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	الراتب	**0.401	0.000
2	العلاوات الاستثنائية	**0.576	0.000
3	المشاركة في العوائد	**0.430	0.000
4	المكافآت التشجيعية	**0.314	0.001
5	تقديم مساعدات مالية	**0.358	0.000
6	علاج مجان للأسر	**0.324	0.001
7	مشروع إسكان	*0.210	0.032
8	الخصم من الراتب	**0.352	0.000
9	الحرمان من العلاوة أو تأخيرها	**0.453	0.000
10	الترقية	**0.493	0.000
11	الوقف عن العمل	**0.408	0.000
12	تأخير الترقية	**0.475	0.000
13	تقديم قروض مالية	**0.262	0.007

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

2- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني (البند الثاني الحوافز المعنوية): يوضح الجدول رقم (03) معامل الارتباط لسبيرمان بين كل فقرة من فقرات البند الثاني الحوافز المعنوية والدرجة الكلية للمحور (t2)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد	**0.624	0.000
2	الاشتراك في الإدارة	**0.512	0.000
3	توجيه إنذار، توبيخ	*0.207	0.034
4	التحويل للتحقيق	**0.260	0.007
5	تقوم المديرية بتكريم العاملين فيها	**0.662	0.000
6	ظروف العمل ملائمة	**0.577	0.000
7	علاقة طيبة بين الرؤساء	**0.488	0.000
8	تفهم مقترحات العاملين	**0.589	0.000
9	تنظم المديرية رحلات ترفيهية لكافة العاملين فيها	0.088	0.373
10	العدالة والموضوعية في معاملة العاملين	**0.524	0.000
11	شكر العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم	**0.617	0.000
12	تقوم المديرية بتقديم شهادات التقدير للمستحقين	**0.435	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

2- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: يوضح الجدول رقم (04) معامل الارتباط لسبيرمان بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث الرضا الوظيفي والدرجة الكلية للمحور (t3)، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة 0.05 وبذلك تعتبر فقرات المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة المعنوية
1	يتناسب الراتب الذي تلقاه مع مؤهلاتك وخبراتك وطبيعة عملك	**0.617	0.000
2	فرص الترقية التي تتيحها المديرية للعاملين	**0.662	0.000
3	الاحترام والتقدير من قبل الزملاء	**0.480	0.000
4	درجة مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تتيحها الوظيفة الحالية	**0.611	0.000
5	توفر مكان لممارسة الوظيفة للراحة والطمأنينة	**0.546	0.000
6	شعورك اتجاه نظام الحوافز	**0.598	0.000
7	درجة تحقيق الوظيفة الحالية لطموحاتك الشخصية	**0.723	0.000
8	التقدير والإشادة من قبل الرؤساء والاعتراف بالمجهودات التي تبذلها	**0.713	0.000
9	المتعة في ممارسة العمل	**0.741	0.000
10	التفاؤل بشأن مستقبلك الوظيفي	**0.739	0.000
11	المكانة الاجتماعية التي توفرها لك الوظيفة	**0.687	0.000
12	طريقة احتساب وصرف المكافآت	**0.620	0.000
13	أسلوب تعامل رئيسك معك في مكان العمل	**0.459	0.000

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: صدق الاتساق البنائي للاستبيان: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة: المحور الثاني (t1، t2)، والمحور الثالث (t3) بالدرجة الكلية (T) لفقرات الاستبيان مجتمعة. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين المحور الثاني والثالث للاستبيان والدرجة الكلية، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): صدق الارتباط البنائي للمحور الثاني والثالث

المحاور	معامل الارتباط	الدلالة المعنوية
المحور الأول والثاني	0.639**	0.000
	0.751**	0.000
المحور الثالث	0.848**	0.000

**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 * الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الارتباط لبيرون دالة إحصائيا، ومنه تعتبر جميع المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي: يتم استخدام اختبار "كولجروف سمرنوف" لمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي لجميع محاور الدراسة

البيان	قيمة Z	مستوى الدلالة المعنوية Sig
جميع المحاور	0.974	0.200

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نتائج اختبار "كولجروف سمرنوف"، حيث قدرت مستوى الدلالة المعنوية ب 0.200 وهي أكبر من 0.05 مما يفسر أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ولذا يجب استخدام الاختبارات العلمية.

المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات

سيتم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من برنامج تحليل البيانات SPSS ومناقشتها وإبراز النتائج المتحصل عليها.

الفرع الأول: عرض وتحليل بيانات الديموغرافية

سيتم من خلال هذا المطلب وصف خصائص الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة والتي يتم عرضها في الجدول التالي:

1 - توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

تم تبويب أفراد الدراسة في فئتين (ذكر، أنثى) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

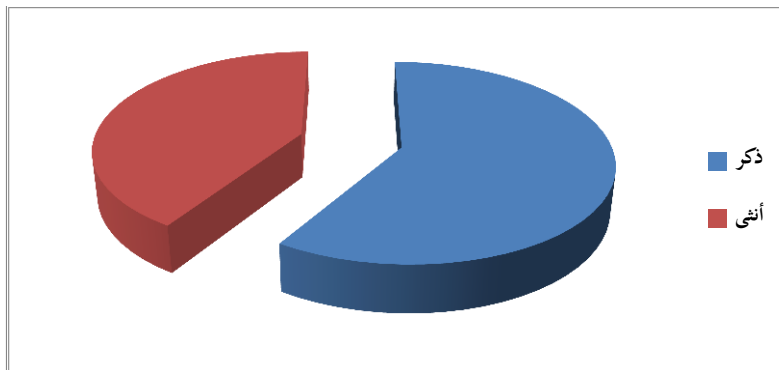
الجدول رقم (08): توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس

النسبة %	التكرارات	المتغيرات	
59	62	ذكر	الجنس
41	43	أنثى	
100	105	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين هم من جنس الذكور (62) إطار وذلك بنسبة 59 % مقابل (41) من جنس الإناث بنسبة 43% من مجموع 105 إطار.

الشكل رقم (05): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

2- توزيع أفراد الدراسة حسب السن

تم تبويب أعمار أفراد الدراسة إلى خمسة فئات كما هو موضح في الجدول التالي:

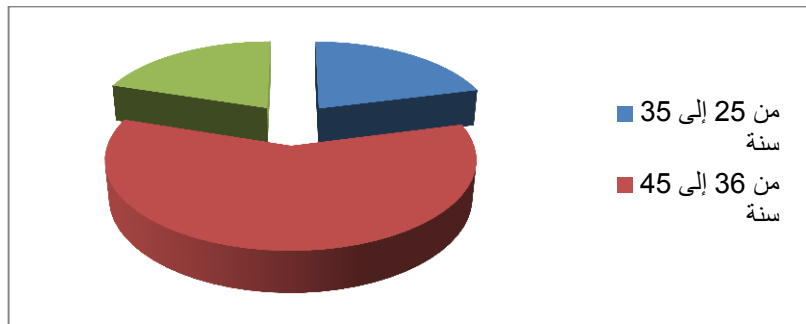
الجدول رقم (09): توزيع أفراد الدراسة حسب السن

النسبة %	التكرارات	السن
21	22	من 25 إلى 35 سنة
59	62	من 36 إلى 45 سنة
20	21	أكثر من 46 سنة
100	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفريغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

من خلال الجدول أعلاه أن أغلب الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة التي شملتها الدراسة هم من الفئة (36-45) سنة حيث قدر عددهم ب (62) موظف بنسبة 59%، تليها الفئة (25-35) سنة حيث قدر عددهم ب (21) موظف بنسبة 22%، ثم تليها الفئة من أكثر من 46 سنة ب 21% حيث قدر عددهم 20 موظف.

الشكل رقم(06): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفريغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

3- توزيع أفراد الدراسة حسب شعبة العمل

حددت له أربع وظائف كما هو مبين في الجدول التالي:

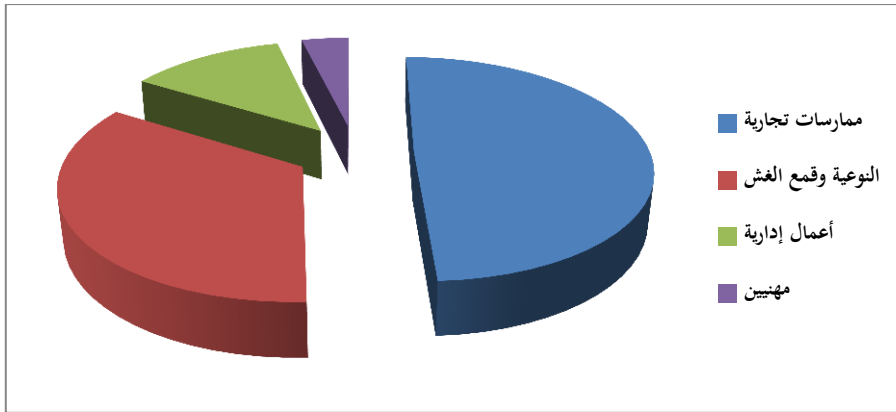
الجدول رقم (10): توزيع أفراد الدراسة حسب الشعبة

الشعبة	التكرارات	النسبة %
- ممارسات تجارية	52	49
- النوعية وقمع الغش	36	34.3
- أعمال إدارية	13	12.4
- مهنيين	04	3.8
المجموع	105	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

من خلال الجدول يلاحظ أنه تختلف الشعبة الوظائف للإطارات المؤسسات-محل الدراسة-، حيث أن إطاراتها كانوا من شعب متنوعة، وهذا حسب طبيعة العمل في المؤسسة، ويمكن دراسة هذه الخاصية بالنسبة للإطارات بالمؤسسات التي شملتها الدراسة عبر مناقشة معطيات الجدول السابق، حيث يلاحظ من خلاله أن حوالي 49.5% من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ذو شعبة ممارسات تجارية، وأكثر من 34.3% هم من شعبة النوعية وقمع الغش، وبنسبة 12.4% هم مستوى من شعبة أعمال إدارية، وفي المرتبة الأخيرة قدرت نسبة 3.8% من شعبة مهنيين.

الشكل رقم (07): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الشعبة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

4- توزيع أفراد الدراسة حسب المؤهل الدراسي

كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة

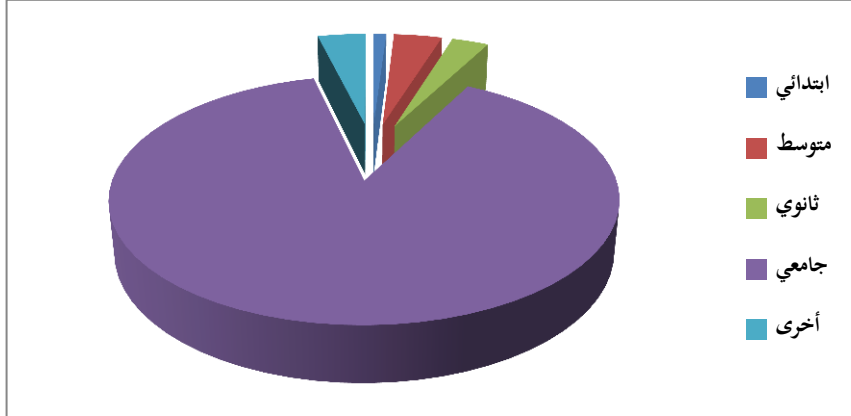
المؤهل الدراسي	التكرارات	النسبة %
ابتدائي	13	01
متوسط	04	3.8
ثانوي	03	2.9
جامعي	93	88.6
أخرى	04	3.8
المجموع	105	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

من خلال الجدول يلاحظ أنه تختلف المستويات التعليمية للإطارات المؤسسات-محل الدراسة-، حيث أن إطاراتها كانوا من فئات عمرية واجتماعية مختلفة، كما يختلف المستوى التعليمي حسب طبيعة العمل في المؤسسة، ويمكن دراسة هذه الخاصية بالنسبة للإطارات بالمؤسسة التي شملتها الدراسة عبر مناقشة معطيات الجدول السابق، حيث يلاحظ من خلاله أن حوالي 88.6% من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ذوي مستوى

جامعي، وأكثر من 3.8% منهم هم من مستوى متوسط وأخرى تمثلت في تخصص الماجستير، وبنسبة 2.9% هم مستوى ثانوي.

الشكل رقم (08): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفريغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

5- توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية

والتي حددت لها أربعة حالات كما هي مبينة في الجدول التالي:

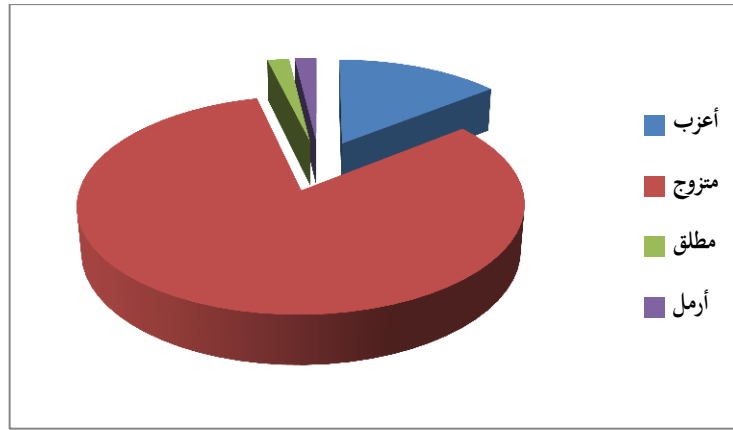
الجدول رقم (12): توزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أعزب	15	14.3
متزوج	86	81.9
مطلق	02	1.9
أرمل	02	1.9
المجموع	105	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفريغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

من خلال الجدول يتضح أن عينة الدراسة من الإطارات أغلبها كانت من صنف متزوج بنسبة 81.9%، فإن 14.3% من الإطارات محل الدراسة من حالة أعزب، و1.9% منهم من حالة مطلق وأرمل.

الشكل رقم(09): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

6- توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية: كانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل أو يساوي 5 سنوات	07	6.7
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	39	37.1
من 11 إلى 15 سنة	44	41.9
من 16 إلى 20 سنة	05	4.8
أكثر من 20 سنة	10	9.5
المجموع	105	100

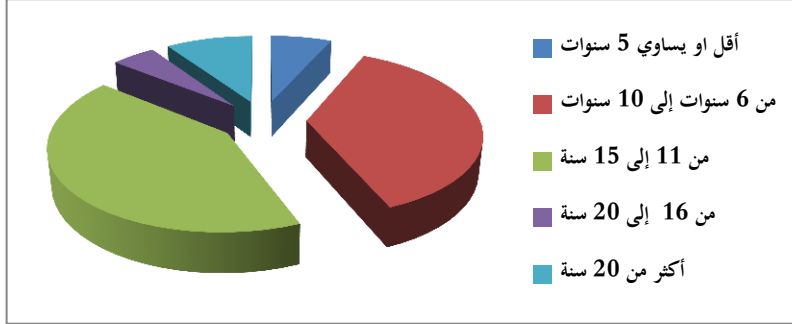
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

من خلال الجدول يتضح أن متغير الخبرة الذي يشار إليه في هذه الدراسة بعدد سنوات الخبرة، عنصرا مميذا لإطارات المؤسسات محل الدراسة، وعاملا مؤثرا على سلوكياتهم الإدارية والتنظيمية، وفي هذا الإطار تم التمييز بين مستويات مختلفة للخبرة وفقا لعدد السنوات المصنفة على فئات كما هو موضح في الجدول، وحسب معطيات الجدول أعلاه، فإن 41.9% من الإطارات محل الدراسة فإن عدد سنوات خبرتهم من 11 إلى 15 سنوات، و37.1% منهم عدد سنوات خبرتهم من 06 سنة إلى 10 سنوات، و9.5% منهم عدد سنوات

خبرتهم أكثر من 20 سنة، و 6.7% منهم عدد سنوات خبرتهم أقل أو يساوي 05 سنوات، و 4.8% عدد سنواتهم من 16 إلى 20 سنة.

هذا دليل على أن نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة محل الدراسة لديهم خبرة معتبرة في المجال.

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لتوزيع أفراد الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفريغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني (البند الأول الحوافز المادية)

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى عرض وتحليل نتائج بيانات البند الأول المتعلق ب الحوافز المادية "

وهذا من خلال حساب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيانات المحور الثاني:

الجدول رقم (14): حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبيانات لمحور الحوافز المادية

المتوسط الفرضي=3						
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	الراتب	3.22	1.698	0.1890	12	متوسط
2	العلاوات الاستثنائية	4.12	1.349	0.0000	7	مرتفع
3	المشاركة في العوائد	4.22	1.185	0.0000	6	مرتفع
4	المكافآت التشجيعية	4.76	0.7410	0.0000	3	مرتفع
5	تقديم مساعدات مالية	4.82	0.5150	0.0000	2	مرتفع
6	علاج مجان للأسر	4.85	0.6170	0.0000	1	مرتفع
7	مشروع إسكان	4.74	0.6940	0.0000	4	مرتفع
8	الخصم من الراتب	3.21	1.284	0.0970	11	متوسط
9	الحرمان من العلاوة أو تأخيرها	3.50	1.331	0.0000	10	مرتفع
10	الترقية	3.74	1.380	0.0000	9	مرتفع
11	الوقف عن العمل	3.83	1.297	0.0000	8	مرتفع
12	تأخير الترقية	2.89	1.508	0.4390	13	متوسط
13	تقديم قروض مالية	4.69	0.8700	0.0000	5	مرتفع
	المتوسط العام t1 والانحراف المعياري العام	4.0447	0.49540	0.0000		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

يتضمن الجدول تحليل البند الأول الخاص بـ " الخوافز المادية"، والذي كان عدد الأسئلة التي يتضمنها هذا المحور 13 سؤالاً من (1 إلى 13 سؤال) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق رقم 01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 4.0447، وهي درجة قبول مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري العام قد بلغ 0.49540 وهو ضعيف مما يدل على أن إجابات إطارات عينة الدراسة متجانسة بالنسبة للبند الأول، ويعزى ذلك إلى:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (06) التي تحصلت على المرتبة الأولى بحوالي 4.85، وبانحراف معياري قدره 0.617، وهو ضعيف يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن الباحثين لا يوافقون على العبارة التي تنص "علاج مجان للأسر" أي المؤسسة تقدم لا علاج مجاني للأسر.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) التي تحصلت على المرتبة الثانية بحوالي 4.82، وبانحراف معياري قدره 0.515 وهو ضعيف يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن الباحثين محل الدراسة يوافقون على العبارة التي تنص " لا تستخدم المساعدات مالية كحافز مادي".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) والتي تحصلت على المرتبة الثالثة بحوالي 4.76، وبانحراف معياري قدره 0.741 وهو ضعيف يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على الباحثين يوافقون على العبارة التي تنص "لا تستخدم المكافآت التشجيعية كحافز مادي".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) التي تحصلت على المرتبة الرابعة حوالي 4.76، وبانحراف معياري قدره 0.694 وهو ضعيف، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن الباحثين يوافقون على العبارة التي تنص "لا يستخدم مشروع إسكان كحافز مادي".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) التي تحصلت على المرتبة الخامسة بحوالي 4.69، وبانحراف معياري قدره 0.870 وهو ضعيف، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر الباحثين يوافق على العبارة التي تنص "لا تستخدم تقديم قروض مالية كحافز مادي".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) التي تحصلت على المرتبة السادسة بحوالي 4.22، وبانحراف معياري قدره 1.185 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة "لا تستخدم تقديم المشاركة في العوائد مع موظفيها كحافز مادي".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) التي تحصلت على المرتبة السابعة بحوالي 4.12، وبانحراف معياري قدره 1.349 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة "لا تستخدم تقديم العلاوات الاستثنائية لموظفيها كحافز مادي".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) التي تحصلت على المرتبة الثامنة بحوالي 3.83، وبانحراف معياري قدره 1.297 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة تقوم "بتوقيف عن العمل في حالة ما إذا ما قام الموظف بقيام بأعمال غير مشروعة كحافز مادي سلبي".

تقدم الترقية كحافز مادي لموظفيها.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) التي تحصلت على المرتبة التاسعة بحوالي 3.74، وبانحراف معياري قدره 1.380 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة لا تستخدم الترقية كحافز مادي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (09) التي تحصلت على المرتبة التاسعة بحوالي 3.50، وبانحراف معياري قدره 1.380 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة "تستخدم المشاركة في العوائد مع موظفيها كحافز مادي بشكل ضعيف".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) التي تحصلت على المرتبة الحادية عشر بحوالي 3.22، وبانحراف معياري قدره 1.698 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول متوسطة، مما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة "تقدم الراتب كحافز مادي لموظفيها بشكل ضعيف".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) التي تحصلت على المرتبة الثانية عشر بحوالي 3.21، وبانحراف معياري قدره 1.284 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول متوسطة، مما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة "تستخدم الخصم من الراتب كحافز مادي سلبي لموظفيها أحيانا في حالات عدم الانضباط".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) التي تحصلت على المرتبة الثالثة عشر بحوالي 2.89، وبانحراف معياري قدره 1.508 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول متوسطة، مما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة "تستخدم تأخير الترقية كحافز مادي سلبي لموظفيها أحيانا".

من مجمل ما سبق نستخلص المؤسسة محل الدراسة لا تقدم حوافر مادية لموظفيها مع استخدام الحوافر السلبية لفرض الانضباط في بعض الحالات.

الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الثاني (البند الثاني الحوافر المعنوية)

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى عرض وتحليل نتائج بيانات البند الثاني المتعلق بالحوافر المعنوية، وهذا من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: يتم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الموافقة على الحوافز المعنوية

المتوسط الفرضي =3						
البيان	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد	4.08	1.124	0.0000	4	مرتفع
2	الاشتراك في الإدارة	4.05	1.289	0.0000	5	مرتفع
3	توجيه إنذار، توبيخ	3.26	1.256	0.0380	9	مرتفع
4	التحويل للتحقيق	3.49	1.257	0.0000	8	مرتفع
5	تقوم المديرية بتكريم العاملين فيها	4.43	0.8970	0.0000	4	مرتفع
6	ظروف العمل ملائمة	3.89	1.022	0.0000	6	مرتفع
7	علاقة طيبة بين الرؤساء	3.02	1.308	0.8820	10	متوسط
8	تفهم مقترحات العاملين	3.89	1.129	.0000	7	مرتفع
9	تنظم المديرية رحلات ترفيهية لكافة العاملين فيها	4.90	0.4710	0.0000	1	مرتفع
10	العدالة والموضوعية في معاملة العاملين	4.04	1.109	0.0000	5	مرتفع
11	شكر العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم	4.47	0.910	0.0000	3	مرتفع
12	تقوم المديرية بتقديم شهادات التقدير للمستحقين	4.58	0.9070	0.0000	2	مرتفع
	المتوسط العام t2 والانحراف المعياري العام	4.0063	0.519480	0.0000		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

يتضمن الجدول تحليل البند الثاني الخاص بـ "الحوافز المعنوية" والذي كان عدد الأسئلة التي يتضمنها هذا المحور 12 سؤال من (1-12) كما جاء في أداة الدراسة الملحق رقم (01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي

العام لهذا المحور 4.0063، وهي درجة قبول مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري العام قد بلغ 0.51948، وهو ضعيف مما يدل على أن إجابات الإطارات عينة الدراسة متجانسة بالنسبة لهذا المحور، ويعزى ذلك إلى: بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (09) التي تحصلت على المرتبة الأولى بحوالي 4.90، وبانحراف معياري قدره 0.471، وهو ضعيف، مما يفسر على عدم تشتت إجابات المبحوثين أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص " لا تستخدم تنظم المديرية لرحلات ترفيهية لكافة العاملين فيها كحافز معنوي".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) التي تحصلت على المرتبة الثانية بحوالي 4.58، وبانحراف معياري قدره 0.907 وهو ضعيف يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المبحوثين محل الدراسة يوافقون على العبارة التي تنص " لا تقوم المديرية بتقديم شهادات التقدير للمستحقين". بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) والتي تحصلت على المرتبة الثالثة بحوالي 4.47، وبانحراف معياري 0.910 وهو ضعيف يدل على عدم تشتت إجابات المبحوثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص " عدم شكر العاملين بأهمية أرائهم ومقترحاتهم".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) التي تحصلت على المرتبة الرابعة حوالي 4.43، وبانحراف معياري قدره 0.897 وهو ضعيف، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن المبحوثين يوافقون على العبارة التي تنص "لا تقوم المديرية بتكريم العاملين فيها".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) التي تحصلت على المرتبة الخامسة بحوالي 4.08، وبانحراف معياري قدره 1.124 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر المبحوثين يوافق على العبارة التي تنص "لا تعترف الإدارة بالجهود الذي يبذله الفرد".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) التي تحصلت على المرتبة السادسة بحوالي 4.05، وبانحراف معياري قدره 1.282 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة "لا تشرك الموظفين في الإدارة".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) التي تحصلت على المرتبة السابعة بحوالي 4.04، وبانحراف معياري قدره 1.109 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة محل الدراسة "عدم وجود العدالة والموضوعية في المعاملة".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) التي تحصلت على المرتبة الثامنة بحوالي 3.89، وبانحراف معياري قدره 1.129 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة لا تقوم بتفهم مقترحات العاملين".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (06) التي تحصلت على المرتبة التاسعة بحوالي 3.89، وبانحراف معياري قدره 1.022 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة لا توفر ظروف العمل الملائمة".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) التي تحصلت على المرتبة العاشرة بحوالي 3.49، وبانحراف معياري قدره 1.257 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة تقوم بالتحويل للتحقيق كحافز سلبي معنوي".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) التي تحصلت على المرتبة الحادية عشر بحوالي 3.26، وبانحراف معياري قدره 1.256 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة تستخدم توجيه الإنذار والتوبيخ كحافز معنوي سلبي في حالات عدم الانضباط".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) التي تحصلت على المرتبة الثانية عشر بحوالي 3.02، وبانحراف معياري قدره 1.308 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة " أن هناك علاقة متوسطة بين الموظفين والرؤساء".

من خلال ما سبق نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم حوافز معنوية لعمالها بالإضافة لاستخدامها الحافز السلبي المعنوي أحيانا لفرض الانضباط.

من خلال مجمل ما سبق نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها.

الفرع الرابع: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق ب الرضا الوظيفي

يهدف هذا الجزء من الاستبيان إلى عرض وتحليل نتائج بيانات المحور الثالث المتعلق ب الرضا الوظيفي وهذا من خلال حساب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول رقم (16): حساب والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري درجات الموافقة على الرضا الوظيفي

المتوسط الفرضي = 3						
البيانات	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة المعنوية	الأهمية النسبية	القرار
1	يتناسب الراتب الذي تلقاه مع مؤهلاتك وخبراتك وطبيعة عملك	4.14	1.014	0.0000	4	مرتفع
2	فرص الترقية التي تتيحها المديرية للعاملين	4.24	0.9150	0.0000	2	مرتفع
3	الاحترام والتقدير من قبل الزملاء	2.30	1.093	0.0000	13	منخفض
4	درجة مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تتيحها الوظيفة الحالية	3.57	1.055	0.0000	10	مرتفع
5	توفر مكان لممارسة الوظيفة للراحة والطمأنينة	3.67	1.080	0.0000	8	مرتفع
6	شعورك اتجاه نظام الحوافز	4.37	0.8800	0.0000	1	مرتفع
7	درجة تحقيق الوظيفة الحالية لطموحاتك الشخصية	4.17	0.9950	0.0000	3	مرتفع
8	التقدير والإشادة من قبل الرؤساء والاعتراف بالمجهودات التي تبذلها	3.56	1.091	0.0000	11	مرتفع
9	المتعة في ممارسة العمل	3.60	1.088	0.0000	9	مرتفع
10	التفاؤل بشأن مستقبلك الوظيفي	3.89	1.121	0.0000	6	مرتفع
11	المكانة الاجتماعية التي توفرها لك الوظيفة	3.67	1.182	0.0000	7	مرتفع
12	طريقة احتساب و صرف المكافآت	4.04	0.9700	0.0000	5	مرتفع
13	أسلوب تعامل رئيسك معك في مكان العمل	2.69	1.138	0.0060	12	منخفض
	المتوسط العام t3 والانحراف المعياري العام	3.6850	.670220 0	0.0000		مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفرغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

يتضمن الجدول تحليل البند الثاني الخاص بـ " الرضا الوظيفي " والذي كان عدد الأسئلة التي

يتضمنها هذا المحور 13 سؤال من (1- 13) كما جاء في أداة الدراسة الملحق رقم (01)، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور 3.6850، وهي درجة قبول مرتفعة، كما أن الانحراف المعياري العام قد بلغ 0.67022

وهو ضعيف مما يدل على أن إجابات الإطارات عينة الدراسة متجانسة بالنسبة لهذا المحور، ويعزى ذلك إلى:

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (06) التي تحصلت على المرتبة الأولى بحوالي 4.37، وبانحراف معياري قدره 0.880، وهو ضعيف، يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن الباحثين لديهم شعور سلمي اتجاه نظام الحوافر المقدم من طرف المؤسسة محل الدراسة.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (02) التي تحصلت على المرتبة الثانية بحوالي 4.24، وبانحراف معياري قدره 0.915 وهو ضعيف يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن الباحثين محل الدراسة لا يوافقون على " فرص الترقية التي تتيحها المديرية للعاملين.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (07) والتي تحصلت على المرتبة الثالثة بحوالي 4.17، وبانحراف معياري 0.995 وهو ضعيف يدل على عدم تشتت إجابات الباحثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على الباحثين لا يوافقون على " درجة تحقيق الوظيفة الحالية لطموحاتك الشخصية".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (01) التي تحصلنا على المرتبة الرابعة حوالي 4.14، وبانحراف معياري قدره 1.014 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يدل على أن الباحثين لا يوافقون على يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلاتك وخبراتك وطبيعة العمل.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (12) التي تحصلت على المرتبة الخامسة بحوالي 4.04، وبانحراف معياري قدره 0.970 وهو ضعيف، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر الباحثين لا يوافق على طريقة احتساب وصرف المكافآت.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (10) التي تحصلت على المرتبة السادسة بحوالي 3.89، وبانحراف معياري قدره 1.121 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن الباحثين لا يتفعلون بشأن مستقبلهم الوظيفي.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (11) التي تحصلت على المرتبة السابعة بحوالي 3.67، وبانحراف معياري قدره 1.182، وهو مرتفع. أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن للباحثين لا يوافقون على العبارة التي تنص "المكانة الاجتماعية التي توفرها لك الوظيفة".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (05) التي تحصلت على المرتبة الثامنة بحوالي 3.67، وبانحراف معياري قدره 1.080 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة لا تقوم بتوفير مكان الوظيفة للراحة والطمأنينة من خلال توفير الجو المناسب والملائم للعمل يخلوا من الصراعات.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (09) التي تحصلت على المرتبة التاسعة بحوالي 3.60، وبانحراف معياري قدره 1.088 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة توفر المتعة لممارسة العمل وبهذا يشعر الموظف بالملل أثناء أداء العمل.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (04) التي تحصلت على المرتبة العاشرة بحوالي 3.57، وبانحراف معياري قدره 1.055 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن للمبحوثين لا يوافقون على العبارة التي تنص "المكانة الاجتماعية التي توفرها لك الوظيفة".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (08) التي تحصلت على المرتبة الحادية عشر بحوالي 3.56، وبانحراف معياري قدره 1.091 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، مما يفسر أن المؤسسة "لا تمنح التقدير والإشادة من قبل الرؤساء والاعتراف بالمجهودات التي يبذلها الموظفون".

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (13) التي تحصلت على المرتبة الثانية عشر بحوالي 2.69، وبانحراف معياري قدره 0.970 وهو ضعيف يدل على عدم تشنت إجابات المبحوثين، أي بدرجة قبول مرتفعة، أي مما يفسر أن أسلوب التعامل الرئيس مع الرؤوسين غير مقبول.

بلغ المتوسط الحسابي للعبارة رقم (03) التي تحصلت على المرتبة الثالثة عشر بحوالي 2.30، وبانحراف معياري قدره 1.093 وهو مرتفع، أي بدرجة قبول مرتفعة، أي ممل يفسر أن هناك علاقة طيبة بين الزملاء إلى حد ما.

من مجمل ما سبق نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة لا يتوفر الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بناءً على ما تم التوصل إليه من خلال مناقشة وتحليل المتغيرات المعتمدة في الدراسة، فإن هذا المطلب خصص لاختبار الفرضيات الموضوعية، وتحليل النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

سيتم في هذه الحالة استخدام معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة " كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الأولى

نتائج اختبار معمل الانحدار للفرضية الأولى							
معامل التحديد R ²	اختبارات		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	قيمة "ف"	الخطأ المعياري	المعاملات B	
0.409	0.000	6.351	0.000	71.153	0.266	1.686	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.000	8.435			0.065	0.550	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفريغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة اختبار فيشر "ف" 71.153 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهذا ما يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الحوافز المادية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي). كما بلغت قيمة اختبار تي تاست "ت" ب 8.435 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الحوافز المادية) بوحدة واحدة يقابله تغير

بمقدار 0.550 في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R2 المقدر ب 0.409 من التباين في المتغير التابع، أي أن (40.9%) من التغيرات الحاصلة على الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى الحوافز المادية مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره 0.000. وعليه يمكن القول أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة".

ومن خلال ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار البسيط كالتالي: $Y=a+b^*X$

X: المتغير المستقل

Y: المتغير التابع

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.550 \times \text{الحوافز المادية} + 1.686$$

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

سيتم في هذه الحالة استخدام معامل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى التي تنص: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة " كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الثانية

نتائج اختبار معمل الانحدار للفرضية الثانية							
معامل التحديد R2	اختبارات		اختبار (F)		معادلة الانحدار		
	مستوى الدلالة	قيمة ت	مستوى الدلالة	قيمة ف	المعاملات الخطأ المعياري B	الخطأ المعياري	
0.564	0.000	6.690	b0.000	133.358	0.215	1.442	الثابت (باقي العوامل الأخرى)
	0.000	11.548			0.053	0.616	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج تفريغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نتائج الجدول مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "ف" 133.358 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهذا ما يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

كما بلغت قيمة "ت" ب 11.548 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" التي تعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 0.616 في المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وهذا المتغير المستقل يفسر حسب معامل التحديد R^2 المقدر ب 0.564 من التباين في المتغير التابع، أي أن (56.4%) من التغيرات الحاصلة على الرضا الوظيفي سببها تغيرات على مستوى الحوافز المعنوية مقابل دلالة قيمة "ت" لباقي العوامل الأخرى بمستوى دلالة قدره 0.000. وعليه يمكن القول أن: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة".

ومن خلال ما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار البسيط كالتالي: $Y=a+b^*X$

X: المتغير المستقل

Y: المتغير التابع

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0.616 \times \text{الحوافز المعنوية} + 1.442$$

المطلب الثالث اختبار الفرضية الثالثة: يتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار الفرضية الثالثة التي تنص بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. سيتم مناقشة هذه الفرضية من خلال إجراء اختبار إحصائي لمعرفة ما إن كان هناك ارتباط ذو دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة وأيضا معرفة درجة هذا الارتباط واتجاهه وهذا من خلال حساب معامل الارتباط R وعليه سيتم صياغة فرضية الدراسة كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؛

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

بعد إدخال بيانات المتغيرات إلى برنامج SPSS.23 تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(19): نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الثالثة

الحكم	مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	
دال إحصائيا	0.000	**0.505	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.23

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن هناك علاقة ارتباط قوية جدا بين النظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R=505$ وهو ايجابي ما يدل على أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين مفادها كلما زاد نظام الحوافز بدرجة ايجابية زاد الرضا الوظيفي في المؤسسة وبدرجة إيجابية أيضا، وهي علاقة دالة إحصائيا إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $sig= 0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدر بـ 0.05.

من خلال هذه النتائج نرفض الفرضية العدمية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الرابع اختبار الفرضية الرابعة: لاختبار الفرضية الرابعة التي تنص " لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات شخصية (الجنس) " يتم استخدام معامل التباين الأحادي One Way Anova.

الفرضية الصفرية H0: لا يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات شخصية.

الفرضية البديلة H1: يوجد فروقات ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى المتغيرات شخصية.

وتظهر النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) نتائج اختبار معامل الانحدار للفرضية الرابعة

ANOVA					
الرضا الوظيفي					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	0.023	1	0.023	0.050	0.823
Intragroupes	46.693	103	0.453		
Total	46.716	104			

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.v23

من خلال الجدول أعلاه يظهر أن نتائج الجدول غير مقبولة إحصائيا حيث بلغت قيمة "ف" 0.050 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.823 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، مما يفسر على عدم وجود فروق بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية. وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص لا توجد فروق بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية (الجنس) ورفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل الثاني

تم تطرق في هذا الفصل إلى تشخيص المؤسسة محل الدراسة مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف حيث تم تناول التعريف ونشأة المؤسسة ثم التطرق إلى الدور الذي تقوم به، والأهداف التي أنشأت من أجلها وبعد ذلك ذكرنا المهام المنوط بها وعرض بياني للهيكل التنظيمي، وتحديد مجمل الوظائف وكذا الإمام بمختلف المصالح الموجودة بحيث تم تقديم شرح مفصل لكل مصلحة.

ثم تطرقنا في الدراسة الميدانية إلى وصف أداة الدراسة وكيفية إعدادها، وصدقها وثباتها، وأخيرا عرض المعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل بيانات الدراسة، كالتكرارات، والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وغيرها من الأدوات التي تفيد في وصف وتحليل إجابات المبحوثين.

كما قمنا باختبار صحة الفرضيات التي تم الانطلاق منها، باستعمال معامل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لبرسون، ومعامل التباين الأحادي، حيث توصلنا إلى عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها خلال قيامنا بتحليل بيانات الدراسة وتقديم اقتراحات على ضوءها.

الختمة

الخاتمة

يرتبط تحقيق أهداف أي منظمة بشكل عام، والمؤسسة الاقتصادية بشكل خاص بمدى انضباط العمال في تبني مساعي تحقيق هذه الأهداف، فمن جهة تمثل القدرات الوظيفية للعمال محددًا أساسيًا في سبيل التوجه نحو تحقيق الأهداف، والتي يمكن التأثير فيها من خلال التدريب والتكوين، في الجهة المقابلة، تبرز الرغبة على أداء المهام والأوامر وزيادة القدرات الإنتاجية أو كما يعبر عنه بالرضا الوظيفي كمحدد أساسي لتحقيق الأهداف.

وقد حاولت هذه الدراسة الخوض في أحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و المتحكمة فيه ألا و هو عنصر التحفيز من خلال دراسة ميدانية لمديرية التجارة بولاية سطيف.

على ضوء النتائج المتحصل عليها في شقيها النظري والميداني حول موضوع ما مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديرية التجارة وترقية الصادرات لولاية سطيف، وجدنا أن رضا الموظف العمومي يتأثر بنظام الحوافز الذي يعتبر الأساس لأي سياسة تتبناها المؤسسة من اجل تحسين أداء الموظفين وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحسين سلوكهم، والذي بدوره ينعكس على أداء المؤسسة ككل.

من خلا النتائج المتحصل عليها لوحظ وجود عدد من المؤشرات في نظام الحوافز لا تطبق تماما سواء كان ما يتعلق بالحوافز المادية أو المعنوية، مما ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي.

بعد دراستنا للحوافز وأهميتها في إدارة الموارد البشرية من الناحية النظرية، تبين لنا في الحقيقة أن الحوافز المطبقة في المؤسسة بعيدة كل البعد عن الأسس العلمية، حيث لاحظنا ذلك بعد تحليل الاستبيان الموزع على أفراد عينة المجتمع البحث في المديرية، و أن اغلب الموظفين غير راضين عن الحوافز المقدمة لهم.

- نتائج اختبار الفرضيات

الفرضيات هي عبارة عن حل مقترح لظاهرة ما، وحتى تصبح الفرضية فرضية علمية يجب أن تدعم أو ترفض وذلك بالاعتماد على المنهج العلمي لكي يتمكن الباحث من اختبار الفرضية، ولقد توصلنا من خلال بحثنا هذا إلى عدة نتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط ومتجانس مع الإشكالية محل الدراسة، حيث توصلنا إلى:

- نؤكد صحة الفرضية الأولى والتي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وجاءت نتائجه من خلال الجدول رقم (17) أن نتائج الجدول مقبولة إحصائيا حيث

بلغت قيمة "ف" 71.153 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الحوافز المادية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

- نؤكد صحة الفرضية الثانية على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة من خلال الجدول رقم (18) أن نتائج الجدول مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة "ف" 133.358 وهي دالة بمستوى دلالة قدره 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، وهذا ما يؤكد وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

- نؤكد صحة الفرضية الثالثة توجد علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، من خلال الجدول رقم (19) تبين أن هناك علاقة ارتباط قوية جداً بين النظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط $R = 505$ وهو ايجابي، ما يدل على أن هناك علاقة طردية بين هذين المتغيرين مفادها كلما قل نظام الحوافز بدرجة سلبية قل الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة، وهي علاقة دالة إحصائياً إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من درجة المخاطرة (α) المقدرة بـ 0.05.

- نؤكد على صحة الفرضية الرابعة على أنه لا توجد فروق ذو دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى إلى متغيرات شخصية، من خلال الجدول رقم (20) يظهر أن نتائج الجدول غير مقبولة إحصائياً حيث بلغت قيمة "ف" 0.050 وهي دالة بمستوى دلالة قدرها 0.823 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعنوية 0.05، مما يفسر على عدم وجود فروق بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية، وعليه يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص:
- لا توجد فروق بين الرضا الوظيفي والمتغيرات الشخصية (الجنس) ورفض الفرضية البديلة.

- نتائج الدراسة

- إن أغلبية الموظفين هم من جنس الذكور وذلك بنسبة 59% مقابل 41% من جنس الإناث، وتعد الفئة العمرية الغالبة المحصورة ما بين (36-45) سنة عمالة فتيّة، أما فيما يخص شعبة الوظائف للإطارات كانوا من شعب متنوعة، حيث يلاحظ أن حوالي 49.5% من الموظفين بالمؤسسة ذو شعبة الممارسات التجارية، وأكثر من 34.3% هم من شعبة النوعية وقمع الغش، وهي الفئة التي يعتمد عليها في مجال الرقابة، وما نسبته 12.4% هم من شعبة أعمال إدارية، وفي المرتبة الأخيرة قدرت نسبة 3.8% من شعبة مهنيين، كما لوحظ أن حوالي 88.6% من الموظفين بالمؤسسة ذو مستوى جامعي، هذا ما يفسر اعتماد الإدارة على موظفين ذوي المؤهلات الجامعية، وفي ما يخص متغير الخبرة، فإن 88% من إطارات المؤسسة عدد سنوات خبرتهم أكثر من 05 سنوات فما فوق، وهذا دليل على أن نسبة كبيرة من موظفي المؤسسة لديهم خبرة معتبرة في المجال.

- وفيما يتعلق بمتغير الحوافز المادية يرى معظم المبحوثين أن الحوافز المادية مثل (العلاج المجاني للأسر، تقديم مساعدات مالية، المكافآت التشجيعية ومشروع الإسكان، تقديم القروض المالية) لا تستخدم إطلاقاً، أما فيما يخص الراتب فيستخدم كحافز مادي غير انه لا يحقق الرضا المطلوب، في حين أثبتت الدراسة استخدام الحوافز المادية السلبية مثل (الخصم من الراتب، تأخير الترقية، الحرمان من العلاوة وتأخيرها) تتخذها إدارة المؤسسة كإجراء لفرض الانضباط في بعض الأحيان للحد من التصرفات الغير قانونية.

من مجمل ما سبق لوحظ أن الحوافز المادية تستخدم بدرجة قليلة جدا لا ترقى إلى تطلعات موظفيها.

- كما تبين لنا أن الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة مثل (تنظيم رحلات ترفيهية، تكريم العاملين، الاعتراف بالجهود، الإشارك في الإدارة) غائبة تماما ولا تستخدم، في حين أن باقي الحوافز مثل (علاقات الطيبة مع الزملاء والرؤساء، وظروف العمل، وتفهم مقترحات العاملين) من متوسطة إلى قليلة، كما أن المؤسسة تستخدم الحوافز المعنوية السلبية كإجراء عقابي نفسي تتخذه الإدارة مثل (توجيه الإنذار والتوبيخ، التحويل للتحقيق).

منه نستخلص أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم حوافز معنوية لعمالها بالإضافة لاستخدامها للحافز السلبي المعنوي أحيانا لفرض الانضباط.

من مجمل ما سبق نلاحظ من خلال النتائج التي توصلنا إليها أن المؤسسة محل الدراسة لا تقدم حوافز مادية ومعنوية لموظفيها.

- من خلال النتائج المتحصل عليها للمحور الثالث المتعلق بالرضا الوظيفي نجد أن الموظفين غير راضين بشدة على كل من (تناسب الراتب مع المؤهل والخبرة، فرص الترقية المتاحة، الشعور العام تجاه نظام الحوافز، درجة تحقيق الوظيفة للطموحات الشخصية). وفي ما يتعلق بكل من (المشاركة في اتخاذ القرار، وتفور مكان لممارسة الوظيفة للراحة وطمأنينة، التقدير والإشادة من قبل الرؤساء) أن المبحوثين غير راضين، في حين كان رضا متوسط على الاحترام والتقدير من قبل الزملاء.

وعليه نلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسة محل الدراسة لا يتوفر لديها الرضا الوظيفي لدى موظفيها.

- التوصيات

على إثر النتائج المتحصل عليها من خلا البحث يمكن تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن نراها تنفيذ المؤسسة محل الدراسة .

- الاهتمام بالموارد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات؛

- توفير الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي لتجنب تسرب الإطارات ذوي الخبرة وتحقيق الاستقرار الوظيفي؛

- تحسين مستوى الأجور بما يتوافق و المستوى الوظيفي؛
- تنوع في استخدام أنواع الحوافز بشقيها المادي والمعنوي إذ لا يمكن التفاضل بينهما وتطبيق العدالة؛
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالحوافز؛
- توفير جو من الاحترام المتبادل بين الأفراد والعلاقات المهنية الجيدة لتجنب الصراع.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب بالعربية

- 1- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، لبنان، 2008.
- 2- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، الجزائر، 2004.
- 3- عمر وصفني عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر، عمان، 1991
- 4- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 6- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 7- عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المكتبة العصرية، 2007.
- 8- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.
- 9- منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار لنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
- 10- محمد سعد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 11- محمد الصيرفي، السلوك الإنساني - العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 12- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطور التنظيمي، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 13- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، الأردن، 2005.
- 14- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق قفزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2003.
- 15- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامع الجديد، الإسكندرية، مصر، 2000.

ثانيا: المقالات علمية

1- وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 93، مجلد 31، العراق، 2009.

ثالثا: المذكرات والرسائل

1- محمد حسن تيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، مذكرة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، دون سنة النشر، ص 24.

2- غازي حسن عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013

3- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، 2014

4- إناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى بمكة، 2008

رابعا: المراجع باللغة الأجنبية

1- Colin. P. Silverthorne, organizational psychology in across cultural perspective, university press, New York, 2005.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

فرع ماستر إدارة أعمال

الاستبيان

الأخت الفاضلة، الأخ الفاضل المحترم (ة) :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان المصمم لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة الماستر التي نقوم بإعدادها للحصول على درجة الماستر 02 في تخصص إدارة الأعمال بعنوان "أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"

دراسة ميدانية بمديرية التجارة لولاية سطيف

أرجوا التكرم بملء الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية و وضع علامة (X)

بالمكان المناسب و سوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي

و لكم جزيل الشكر و الامتنان، لما بذلتموه من وقت و جهد

تقبلوا منا تحياتنا الخالصة

الطالب : سديرة عبد الرحمان.

الطالب : لطرش فيصل

المعلومات الشخصية

الجنس:

ذكر أنثى

السن:

أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 46 سنة

شعبة العمل:

ممارسات تجارية النوعية وقمع الغش أعمال إدارية مهنيين

المؤهل العلمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى

الحالة الاجتماعية:

أعزب (عزباء) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)

الأقدمية:

أقل أو يساوي 5 سنوات من 6 سنوات إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة

من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الحوافز المادية

مدى الاستخدام					ضع علامة (X) على الإجابة المعبرة عن رأيك على السؤال: إلى أي مدى تستخدم الحوافز المادية التالية لتحفيز العاملين في مديرية التجارة سطيف؟
لا تستخدم	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	
					01 الراتب
					02 العلاوات الاستثنائية
					03 المشاركة في العوائد
					04 المكافآت التشجيعية
					05 تقلص مساعدات مالية
					06 علاج مجان للأسر
					07 مشروع إسكان
					08 الخصم من المرتب
					09 الحرمان من العلاوة أو تأخيرها
					10 الترقية
					11 الوقف عن العمل
					12 تأخير الترقية
					13 تقلص قروض مالية

الحوافز المعنوية

مدى الاستخدام					ضع علامة (X) على الإجابة المعبرة عن رأيك على السؤال إلى أي مدى تستخدم الحوافز المعنوية التالية لتحفيز العاملين في مديرية التجارة؟
لا تستخدم	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	
					01 اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد
					02 الاشتراك في الإدارة
					03 توجيه إنذار، توبيخ
					04 التحويل للتحقيق
					05 تقوم المديرية بتكريم العاملين فيها
					06 ظروف العمل الملائمة
					07 علاقة طيبة بين الرؤساء
					08 تفهم مقترحات العاملين
					09 تنظم المديرية رحلات ترفيهية لكافة العاملين فيها
					10 العدالة و الموضوعية في معاملة العاملين
					11 شكر العاملين بأهمية آرائهم و مقترحاتهم
					12 تقوم المديرية بتقديم شهادات التقدير للمستحقين

قياس أثر الحوافز على الرضا الوظيفي

مدى الاستخدام					ضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة لمستوى رضاك من خلال العبارات الآتية:
غير راضي بشدة	غير راضي	أحيانا	راضي	راضي بشدة	
					01 يتناسب الراتب الذي تتلقاه مع مؤهلاتك وخبراتك و طبيعة عملك
					02 فرص الترقية التي تتيحها المديرية للعاملين
					03 الاحترام و التقدير من قبل الزملاء
					04 درجة مشاركتك في اتخاذ القرارات التي تتيحها لك الوظيفة الحالية
					05 توفير مكان لممارسة الوظيفة للراحة والطمأنينة
					06 شعورك اتجاه نظام الحوافز
					07 درجة تحقيق الوظيفة الحالية لطموحاتك الشخصية
					08 التقدير و الإشادة من قبل الرؤساء والاعتراف بالمجهودات التي تبذلها
					09 المتعة في ممارسة العمل
					10 التفاؤل بشأن مستقبلك الوظيفي
					11 المكانة الاجتماعية التي توفرها لك الوظيفة
					12 طريقة احتساب و صرف المكافآت
					13 أسلوب تعامل رئيسك معك في مكان العمل

شكرا على تعاونكم.

الملحق رقم (02): نتائج تفريغ الاستبيان بواسطة برنامج SPSS.v23

حساب معامل ثبات الاستبيان الفاكرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.846	38

نتائج حساب التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
T	.065	105	.200 [*]	.974	105	.036

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

نتائج حساب التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية والعبارات:

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	62	59.0	59.0	59.0
أنثى	43	41.0	41.0	100.0
Total	105	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 25 إلى 35 سنة	22	21.0	21.0	21.0
من 36 إلى 45 سنة	62	59.0	59.0	80.0
أكثر من 46 سنة	21	20.0	20.0	100.0
Total	105	100.0	100.0	

شعبة العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ممارسات تجارية	52	49.5	49.5	49.5
النوعية وقمع الغش	36	34.3	34.3	83.8
أعمال إدارية	13	12.4	12.4	96.2
مهنيين	4	3.8	3.8	100.0
Total	105	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ابتدائي	1	1.0	1.0	1.0
متوسط	4	3.8	3.8	4.8

ثانوي	3	2.9	2.9	7.6
جامعي	93	88.6	88.6	96.2
أخرى	4	3.8	3.8	100.0
Total	105	100.0	100.0	

الحالة العائلية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	15	14.3	14.3	14.3
متزوج	86	81.9	81.9	96.2
مطلق	2	1.9	1.9	98.1
أرمل	2	1.9	1.9	100.0
Total	105	100.0	100.0	

الأقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل أو يساوي 5 سنوات	7	6.7	6.7	6.7
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	39	37.1	37.1	43.8
من 11 إلى 15 سنة	44	41.9	41.9	85.7
من 16 إلى 20 سنة	5	4.8	4.8	90.5
أكثر من 20 سنة	10	9.5	9.5	100.0
Total	105	100.0	100.0	

1ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	34	32.4	32.4	32.4
غالبا	4	3.8	3.8	36.2
أحيانا	7	6.7	6.7	42.9
قليلًا	25	23.8	23.8	66.7
لا تستخدم	35	33.3	33.3	100.0
Total	105	100.0	100.0	

2ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	10	9.5	9.5	9.5
غالبا	6	5.7	5.7	15.2
أحيانا	11	10.5	10.5	25.7
قليلًا	12	11.4	11.4	37.1
لا تستخدم	66	62.9	62.9	100.0
Total	105	100.0	100.0	

3ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	7	6.7	6.7	6.7
غالبا	4	3.8	3.8	10.5
أحيانا	10	9.5	9.5	20.0
قليلًا	22	21.0	21.0	41.0
لا تستخدم	62	59.0	59.0	100.0

Total	105	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

4ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	2	1.9	1.9	1.9
غالبا	2	1.9	1.9	3.8
أحيانا	1	1.0	1.0	4.8
قليلًا	9	8.6	8.6	13.3
لا تستخدم	91	86.7	86.7	100.0
Total	105	100.0	100.0	

5ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أحيانا	6	5.7	5.7	5.7
قليلًا	7	6.7	6.7	12.4
لا تستخدم	92	87.6	87.6	100.0
Total	105	100.0	100.0	

6ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	2	1.9	1.9	1.9
أحيانا	1	1.0	1.0	2.9
قليلًا	6	5.7	5.7	8.6
لا تستخدم	96	91.4	91.4	100.0
Total	105	100.0	100.0	

7ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	1	1.0	1.0	1.0
غالبا	1	1.0	1.0	1.9
أحيانا	6	5.7	5.7	7.6
قليلًا	8	7.6	7.6	15.2
لا تستخدم	89	84.8	84.8	100.0
Total	105	100.0	100.0	

8ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	15	14.3	14.3	14.3
غالبا	10	9.5	9.5	23.8
أحيانا	40	38.1	38.1	61.9
قليلًا	18	17.1	17.1	79.0
لا تستخدم	22	21.0	21.0	100.0
Total	105	100.0	100.0	

9ع

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	10	9.5	9.5	9.5

غالبا	16	15.2	15.2	24.8
أحيانا	24	22.9	22.9	47.6
قليلًا	22	21.0	21.0	68.6
لا تستخدم	33	31.4	31.4	100.0
Total	105	100.0	100.0	

10ε

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	8	7.6	7.6
	غالبا	18	17.1	24.8
	أحيانا	14	13.3	38.1
	قليلًا	18	17.1	55.2
	لا تستخدم	47	44.8	100.0
Total		105	100.0	

11ε

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	9	8.6	8.6
	غالبا	8	7.6	16.2
	أحيانا	20	19.0	35.2
	قليلًا	23	21.9	57.1
	لا تستخدم	45	42.9	100.0
Total		105	100.0	

12ε

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	30	28.6	28.6
	غالبا	12	11.4	40.0
	أحيانا	26	24.8	64.8
	قليلًا	14	13.3	78.1
	لا تستخدم	23	21.9	100.0
Total		105	100.0	

13ε

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	2	1.9	1.9
	غالبا	4	3.8	5.7
	أحيانا	4	3.8	9.5
	قليلًا	5	4.8	14.3
	لا تستخدم	90	85.7	100.0
Total		105	100.0	

a1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	4	3.8	3.8
	غالبا	6	5.7	9.5

أحيانا	20	19.0	19.0	28.6
قليلًا	23	21.9	21.9	50.5
لا تستخدم	52	49.5	49.5	100.0
Total	105	100.0	100.0	

a2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	دائما	9	8.6	8.6	8.6
	غالبًا	5	4.8	4.8	13.3
	أحيانا	15	14.3	14.3	27.6
	قليلًا	19	18.1	18.1	45.7
	لا تستخدم	57	54.3	54.3	100.0
Total		105	100.0	100.0	

a3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	دائما	9	8.6	8.6	8.6
	غالبًا	21	20.0	20.0	28.6
	أحيانا	33	31.4	31.4	60.0
	قليلًا	18	17.1	17.1	77.1
	لا تستخدم	24	22.9	22.9	100.0
Total		105	100.0	100.0	

a4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	دائما	10	9.5	9.5	9.5
	غالبًا	8	7.6	7.6	17.1
	أحيانا	39	37.1	37.1	54.3
	قليلًا	17	16.2	16.2	70.5
	لا تستخدم	31	29.5	29.5	100.0
Total		105	100.0	100.0	

a5

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	دائما	2	1.9	1.9	1.9
	غالبًا	1	1.0	1.0	2.9
	أحيانا	14	13.3	13.3	16.2
	قليلًا	21	20.0	20.0	36.2
	لا تستخدم	67	63.8	63.8	100.0
Total		105	100.0	100.0	

a6

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	دائما	3	2.9	2.9	2.9
	غالبًا	6	5.7	5.7	8.6
	أحيانا	25	23.8	23.8	32.4

قليلًا	37	35.2	35.2	67.6
لا تستخدم	34	32.4	32.4	100.0
Total	105	100.0	100.0	

a7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	14	13.3	13.3
	غالبًا	27	25.7	39.0
	أحيانًا	26	24.8	63.8
	قليلًا	19	18.1	81.9
	لا تستخدم	19	18.1	100.0
Total	105	100.0	100.0	

a8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	4	3.8	3.8
	غالبًا	6	5.7	9.5
	أحيانًا	31	29.5	39.0
	قليلًا	21	20.0	59.0
	لا تستخدم	43	41.0	100.0
Total	105	100.0	100.0	

a9

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	1	1.0	1.0
	أحيانًا	1	1.0	1.9
	قليلًا	4	3.8	5.7
	لا تستخدم	99	94.3	100.0
Total	105	100.0	100.0	

a10

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	2	1.9	1.9
	غالبًا	9	8.6	10.5
	أحيانًا	23	21.9	32.4
	قليلًا	20	19.0	51.4
	لا تستخدم	51	48.6	100.0
Total	105	100.0	100.0	

a11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	دائما	3	2.9	2.9
	غالبًا	1	1.0	3.8

أحيانا	9	8.6	8.6	12.4
قليلًا	23	21.9	21.9	34.3
لا تستخدم	69	65.7	65.7	100.0
Total	105	100.0	100.0	

a12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide دائما	2	1.9	1.9	1.9
غالبا	4	3.8	3.8	5.7
أحيانا	6	5.7	5.7	11.4
قليلًا	12	11.4	11.4	22.9
لا تستخدم	81	77.1	77.1	100.0
Total	105	100.0	100.0	

b1

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide راضي بشدة	1	1.0	1.0	1.0
راضي	11	10.5	10.5	11.4
أحيانا	8	7.6	7.6	19.0
غير راضي	37	35.2	35.2	54.3
غير راضي بشدة	48	45.7	45.7	100.0
Total	105	100.0	100.0	

b2

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide راضي	5	4.8	4.8	4.8
أحيانا	19	18.1	18.1	22.9
غير راضي	27	25.7	25.7	48.6
غير راضي بشدة	54	51.4	51.4	100.0
Total	105	100.0	100.0	

b3

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide راضي بشدة	20	19.0	19.0	19.0
راضي	55	52.4	52.4	71.4
أحيانا	17	16.2	16.2	87.6
غير راضي	4	3.8	3.8	91.4
غير راضي بشدة	9	8.6	8.6	100.0
Total	105	100.0	100.0	

b4

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide راضي	16	15.2	15.2	15.2
أحيانا	42	40.0	40.0	55.2
غير راضي	18	17.1	17.1	72.4
غير راضي بشدة	29	27.6	27.6	100.0

Total	105	100.0	100.0	
-------	-----	-------	-------	--

b5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي	19	18.1	18.1	18.1
	أحيانا	27	25.7	25.7	43.8
	غير راضي	29	27.6	27.6	71.4
	غير راضي بشدة	30	28.6	28.6	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

b6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	راضي	4	3.8	3.8	4.8
	أحيانا	10	9.5	9.5	14.3
	غير راضي	30	28.6	28.6	42.9
	غير راضي بشدة	60	57.1	57.1	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

b7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	راضي	7	6.7	6.7	7.6
	أحيانا	17	16.2	16.2	23.8
	غير راضي	28	26.7	26.7	50.5
	غير راضي بشدة	52	49.5	49.5	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

b8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي بشدة	4	3.8	3.8	3.8
	راضي	9	8.6	8.6	12.4
	أحيانا	44	41.9	41.9	54.3
	غير راضي	20	19.0	19.0	73.3
	غير راضي بشدة	28	26.7	26.7	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

b9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي بشدة	3	2.9	2.9	2.9
	راضي	14	13.3	13.3	16.2
	أحيانا	31	29.5	29.5	45.7
	غير راضي	31	29.5	29.5	75.2
	غير راضي بشدة	26	24.8	24.8	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

b10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	راضي	14	13.3	13.3	15.2
	أحيانا	18	17.1	17.1	32.4
	غير راضي	31	29.5	29.5	61.9
	غير راضي بشدة	40	38.1	38.1	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

b11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي بشدة	2	1.9	1.9	1.9
	راضي	22	21.0	21.0	22.9
	أحيانا	18	17.1	17.1	40.0
	غير راضي	30	28.6	28.6	68.6
	غير راضي بشدة	33	31.4	31.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

b12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	راضي	10	9.5	9.5	10.5
	أحيانا	11	10.5	10.5	21.0
	غير راضي	45	42.9	42.9	63.8
	غير راضي بشدة	38	36.2	36.2	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

b13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	راضي بشدة	11	10.5	10.5	10.5
	راضي	43	41.0	41.0	51.4
	أحيانا	32	30.5	30.5	81.9
	غير راضي	6	5.7	5.7	87.6
	غير راضي بشدة	13	12.4	12.4	100.0
	Total	105	100.0	100.0	

Corrélations

		t1	t2	t3	T
t1	Corrélation de Pearson	1	.229 [*]	.285 ^{**}	.639 ^{**}
	Sig. (bilatérale)		.019	.003	.000
	N	105	105	105	105
t2	Corrélation de Pearson	.229 [*]	1	.511 ^{**}	.751 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.019		.000	.000
	N	105	105	105	105
t3	Corrélation de Pearson	.285 ^{**}	.511 ^{**}	1	.848 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.003	.000		.000
	N	105	105	105	105
T	Corrélation de Pearson	.639 ^{**}	.751 ^{**}	.848 ^{**}	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	
	N	105	105	105	105

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

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

نتائج حساب اختبار **Test t** لعينة واحدة للمحور الثاني (الحوافز المادية).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1ع	105	3.22	1.698	.166
2ع	105	4.12	1.349	.132
3ع	105	4.22	1.185	.116
4ع	105	4.76	.741	.072
5ع	105	4.82	.515	.050
6ع	105	4.85	.617	.060
7ع	105	4.74	.694	.068
8ع	105	3.21	1.284	.125
9ع	105	3.50	1.331	.130
10ع	105	3.74	1.380	.135
11ع	105	3.83	1.297	.127
12ع	105	2.89	1.508	.147
13ع	105	4.69	.870	.085
t1	105	4.0447	.49540	.04835

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1ع	1.322	104	.189	.219	-.11-	.55
2ع	8.533	104	.000	1.124	.86	1.38
3ع	10.544	104	.000	1.219	.99	1.45
4ع	24.377	104	.000	1.762	1.62	1.91
5ع	36.208	104	.000	1.819	1.72	1.92
6ع	30.696	104	.000	1.848	1.73	1.97
7ع	25.742	104	.000	1.743	1.61	1.88

8ع	1.672	104	.097	.210	-.04-	.46
9ع	3.813	104	.000	.495	.24	.75
10ع	5.516	104	.000	.743	.48	1.01
11ع	6.547	104	.000	.829	.58	1.08
12ع	-.776-	104	.439	-.114-	-.41-	.18
13ع	19.866	104	.000	1.686	1.52	1.85
t1	21.608	104	.000	1.04469	.9488	1.1406

نتائج حساب اختبار **Test t** لعينة واحدة للمحور الثاني (الحوافز المعنوية).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
a1	105	4.08	1.124	.110
a2	105	4.05	1.289	.126
a3	105	3.26	1.256	.123
a4	105	3.49	1.257	.123
a5	105	4.43	.897	.088
a6	105	3.89	1.022	.100
a7	105	3.02	1.308	.128
a8	105	3.89	1.129	.110
a9	105	4.90	.471	.046
a10	105	4.04	1.109	.108
a11	105	4.47	.910	.089
a12	105	4.58	.907	.089
t2	105	4.0063	.51948	.05070

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
a1	9.811	104	.000	1.076	.86	1.29
a2	8.329	104	.000	1.048	.80	1.30
a3	2.098	104	.038	.257	.01	.50
a4	3.961	104	.000	.486	.24	.73
a5	16.316	104	.000	1.429	1.25	1.60
a6	8.880	104	.000	.886	.69	1.08
a7	.149	104	.882	.019	-.23-	.27
a8	8.037	104	.000	.886	.67	1.10
a9	41.461	104	.000	1.905	1.81	2.00
a10	9.594	104	.000	1.038	.82	1.25
a11	16.514	104	.000	1.467	1.29	1.64
a12	17.860	104	.000	1.581	1.41	1.76
t2	19.851	104	.000	1.00635	.9058	1.1069

نتائج حساب اختبار Test لعينة واحدة للمحور الثالث (الرضا الوظيفي).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
b1	105	4.14	1.014	.099
b2	105	4.24	.915	.089
b3	105	2.30	1.093	.107
b4	105	3.57	1.055	.103
b5	105	3.67	1.080	.105
b6	105	4.37	.880	.086
b7	105	4.17	.995	.097
b8	105	3.56	1.091	.106
b9	105	3.60	1.088	.106
b10	105	3.89	1.121	.109
b11	105	3.67	1.182	.115
b12	105	4.04	.970	.095
b13	105	2.69	1.138	.111
t3	105	3.6850	.67022	.06541

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
b1	11.553	104	.000	1.143	.95	1.34
b2	13.867	104	.000	1.238	1.06	1.42
b3	-6.518-	104	.000	-.695-	-.91-	-.48-
b4	5.551	104	.000	.571	.37	.78
b5	6.325	104	.000	.667	.46	.88
b6	15.972	104	.000	1.371	1.20	1.54
b7	12.067	104	.000	1.171	.98	1.36
b8	5.276	104	.000	.562	.35	.77
b9	5.649	104	.000	.600	.39	.81
b10	8.098	104	.000	.886	.67	1.10
b11	5.779	104	.000	.667	.44	.90
b12	10.967	104	.000	1.038	.85	1.23
b13	-2.831-	104	.006	-.314-	-.53-	-.09-
t3	10.473	104	.000	.68498	.5553	.8147

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	t1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : T

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.639 ^a	.409	.403	.32922

a. Prédicteurs : (Constante), t1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.712	1	7.712	71.153	.000 ^b
	Résidu	11.163	103	.108		
	Total	18.875	104			

a. Variable dépendante : T

b. Prédicteurs : (Constante), t1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1.686	.266		6.351	.000
	t1 الحوافز المادية	.550	.065	.639	8.435	.000

a. Variable dépendante : T

Régression

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	t2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : T

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.751 ^a	.564	.560	.28259

a. Prédicteurs : (Constante), t2 الحوافز المعنوية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	10.650	1	10.650	133.358	.000 ^b
Résidu	8.225	103	.080		
Total	18.875	104			

a. Variable dépendante : T

b. Prédicteurs : (Constante), t2 الحوافز المعنوية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1.442	.215		6.690	.000
t2	.616	.053	.751	11.548	.000

a. Variable dépendante : T

اختبار الفرضية الثالثة:

Corrélations

		t4	t3
t4	Corrélation de Pearson	1	.505**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	105	105
t3	Corrélation de Pearson	.505**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	105	105

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

اختبار الفرضية الرابعة:

ANOVA

t3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	.023	1	.0230	.050	.823
Intragroupes	46.693	103	.4530		
Total	46.716	104			

a. Correction de signification de Lilliefors