

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila,
Faculty of Economic, Commercial
Management
العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
of



جامعة محمد بوضياف
and
Sciences
Department
قسم علوم التسيير

موضوع تقرير التريص

واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية مؤسسة سونلغاز بالمسيلة

تقرير تريص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف:

-الأستاذ لعشاش عبد الحلیم

من إعداد الطلبة:

يوسف ابرير

جهينة ابرير

دنيا حشروف

السنة الجامعية 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الشكر والحمد لله الذي أعاننا على بلوغ هذه المرحلة وكل من أثر في سبيل إتمام هذا البحث نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذ المشرف على هذا البحث * لعشاش عبد الحليم* الذي لم يبخل علينا في تقديم النصح والتوجيهات طول إعدادنا لهذا البحث فجزاه الله خيرا إن شاء الله

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع أساتذة لجنة المناقشة الذين يشرفنا قبولهم لمناقشة هذا البحث بغية تصحيحه وتصويب الأخطاء

والى كل الأساتذة الذين درسونا خلال المشوار الدراسي كما اشكر كل من قدم لنا يد العون لإتمام هذا العمل الذي نتمنى أن يكون نافذة لبحوث أخرى وإثراء لمكتبة الجامعة

اهداء

اهدي عملي هذا إلى األي ما املك في هذه الحياة أمي فطيمة وأبي إسماعيل

حفظهما الله ورعاهما وجعلهما نور دربي،

وإلى عائلتي الكريمة

والى أستاذي الفاضل الذي وجهنا في بحثنا

وأرشدنا لعشاش عبد الحليم

والى كل من انتظر

نجاحي وقدم لي دعمه

يوسف

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مستوياتنا الدراسية وبمذكرتنا

هذه له الجهد والنجاح بفضلته تعالى

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

اعز وأغلى شخصين أبي محمد وأمي نجمة حفظها الله ورعاهما

إلى من هم سندي في الحياة وعائلتي حفظهم الله

كما لا أنسى من شاركني في إنجاز هذه المذكرة بالخصوص الأستاذ الفاضل

لعشاش عبد الحلیم

جهينة

الإهداء

إلى كل من أحبهم اهدي حصاد جهدي إلى أمي ربيعة وأبي زيان

حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما

وإلى إخوتي وأخواتي وإلى زملائي الأستاذ الفاضل لعشاش عبد الحليم هذه المذكرة

وكل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة

من قريب أو من بعيد

دنيا

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف بواقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية بمؤسسة سونلغاز ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وقام الباحثون بتصميم استبيان مكون من صفتين (19 سؤال) وتكون مجتمع الدراسة من عينة عشوائية (20) من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة وقد تم استرداد (20) استبانة بنسبة استرداد (100%) وقد تم استخدام برنامج SPSS لإدخال البيانات ومعالجتها واختيار الفرضيات ونموذج الدراسة واعتماد مقاييس الإحصاء الوصفي وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: تطبيق التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة

Summary:

This study aimed to define the reality of motivation in the economic institutions of the Senegal Corporation. To achieve the objectives of this study, the descriptive analytical approach was adopted. The researchers designed a questionnaire consisting of two pages (19 questions). The study population consisted of a random sample (20) of the employees of the institution under study. (20) A questionnaire with a recovery rate of (100%). The SPSS program was used to enter and process data, choose hypotheses and study model, and adopt descriptive statistics measures.

The study concluded that

A group of results, the most important of which are: the application of both material and moral stimulation in the Sonelgaz Foundation in M'sila

فهرس المحتويات

	العنوان
03	شكر و عرفان
04	إهداء
07	ملخص
08	فهرس المحتويات
11	مقدمة
13	الفصل الأول: الإطار النظري
14	المبحث الأول: ماهية التحفيز
14	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
15	المطلب الثاني: تطور التحفيز
15	المطلب الثالث: أهمية التحفيز في المؤسسة الاقتصادية
16	المبحث الثاني: آليات التحفيز
16	المطلب الأول: عناصر التحفيز
17	المطلب الثاني: أنواع التحفيز
22	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
23	المبحث الأول: دراسة حالة
23	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز)
23	المطلب الثاني: مهام وأهداف مجمع سونلغاز
24	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
32	خاتمة
33	قائمة المراجع
34	الملاحق

قائمة الجداول

20	الجدول 01: تقسيمات الحوافز
24	الجدول 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
25	الجدول 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
26	الجدول 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
27	الجدول 05: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
28	الجدول 06: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على استبيان واقع التحفيز
29	الجدول 07: يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز التي تعزى لمتغير الجنس
31	الجدول 08: يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

قائمة الأشكال

24	الشكل 01: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
25	الشكل 02: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
26	الشكل 03: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة
27	الشكل 04: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة
28	الشكل 05: الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على استبيان واقع التحفيز
30	الشكل 06: يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز التي تعزى لمتغير الجنس
31	الشكل 07: يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

مقدمة

إن لكل بناء ركائز أساسية والعنصر البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة لأن له دور كبير وفعالاً في أدائها وتقدمها ومن هنا جاء دور الإدارة من حيث العاملين على الارتقاء من أجل تحفيزهم ولقد ساهمت إدارة الموارد البشرية في هذا المجال حيث تسعى دائماً إلى إيصال الفرد إلى أقصى أداء ممكن وإكسابه المهارات المختلفة وتحريضه على بذل مجهود أكبر

ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية للأفراد العاملين بهيا وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الأفراد والمؤسسة من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل

ولتحفيز المورد البشري دائماً تسعى المؤسسات إلى تقديم مختلف الحوافز الإيجابية والسلبية المتمثلة في مختلف المؤثرات التي تشجع الفرد من أجل القيام بالعمل بشكل جيد وتعد الحوافز من بين العوامل المحركة والدافعة للأفراد لأداء العمل فيقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها العامل في وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبيئته جهد مكثف في أدائه للعمل ومن هنا تأتي الإشكالية التالية:

- ما هو واقع التحفيز في المؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات:

الفرضية العامة: تقدم المؤسسات الاقتصادية سونلغاز الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الفرضيات الفرعية

1- تقدم المؤسسات الاقتصادية سونلغاز الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

2- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز تعزى لمتغير الجنس

3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي

الدراسة النظرية

الإطار النظري لواقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية

المبحث الأول: ماهية التحفيز:

المطلب الأول: تعريف التحفيز :

إن تنوع الحوافز وتعددتها ارتبط بتعدد وجهات النظر فيما يتعلق بمكانة العنصر البشري في المؤسسة عبر مختلف مراحل الاهتمام به وفي ذلك نجد تعدد التعريف التي أبرزت فحوى الحوافز، وإن تعددت يبقى الهدف المنشود واحد ألا وهو تحفيز العامل بما يضمن تحقق الهدف العام للطرفين المؤسسة والفرد.

لقد عرفت الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف¹ يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه.

وتعرف أيضا أنها المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائد عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم² كما تعرف بأنها كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تمكن من توجيه سلوكه واستشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد أو الابتعاد عن فعل معين: وذلك بغرض إشباع حاجته أو تجنب ضرر حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى أدائها³

وانطلاقا مما سبق، نقول بأن التحفيز يشمل في مجموعة العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية التي تنبعث من المؤسسة لدفع الأفراد إلى العمل لرفع مستوى العمل. وبمعنى آخر فإن الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته وبناءا على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- درجة رضا الفرد عن عمله.

- استقرار الفرد في المؤسسة.

- جودة أداء الفرد وإنتاجيته

¹ Alain Meignant :ALain Meignant 2000?P226 ,SA,PARIS?2000?P226 ,edition liaisons ,SA,PARIS?2000?P226 :Ressources humaines , Deployer la strategie ,

² احمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر،1995،ص22

³ ديب نورة :التحفيز بوحدة نومديا ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة قسنطينة ،1998-1999،ص7

المطلب الثاني: تطور التحفيز:

إن الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماما كبيرا، ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز، هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها⁴

بعد ذلك جاء "جاننت Guent" أحد تلامذة "تايلور"، واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب، فانه يحصل على أجر مضمون. أما "اميرسون Emerson" فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسابها أسبوعيا.

ومما لا شك فيه هو اعتماد "تايلور" وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاية، أو عبئها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية⁵

فوجد "فريدريك هالس Frederick Hals" ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها

والملاحظ حاليا أن فكرة الحوافز لم تعد مقتصرة على تطبيق النظامين السابقين فحسب، فقد تعددت واختلقت أنواع الحوافز وذلك لاختلاف أهداف المؤسسة وتنوع وتعدد الحاجات للموارد البشرية.

المطلب الثالث: أهمية التحفيز :

يعتبر التحفيز شيئا لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزا. فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة.

إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- زيادة كمية الإنتاج وسرعته.

⁴ Yves Duron et Zwi segal :La motivation ,une compétence qui se développe ,Edition Pearson , Francee,2015,p39

⁵ عاشور أحمد صقر :ادارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت،1979ص10

- خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات.
 - المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه.
 - وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة.
 - الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها.
 - مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءهم الإنتاجية في أوقات محددة. ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده.
 - المحافظة على الآلات وصيانتها.
 - تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة

المبحث الثاني: آليات التحفيز

المطلب الأول: عناصر التحفيز

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز، تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز⁶:

1. القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين آداه عن طريق التحفز، بخلاف الشخص العاجز، غير المدرب، أو غير المؤهل أصلا.
2. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل مثلا يجب أن يبذل جهدا وينفق وقتا، ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها
3. الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلا .

المطلب الثاني: أنواع التحفيز.

تتخذ الحوافز عدة صور ونظم مختلفة وهذا باختلاف حاجيات العنصر البشري وكذا المناخ التنظيمي العام للمنظمة، وفيما يلي سنحاول عرض بعض أنواع الحوافز التي تطبق في المنظمات المعاصرة في مجال العمل والصناعة .

الحوافز من حيث المستفيدين منها: تنقسم إلى نوعين:

حوافز فردية: وهي حوافز موجهة لكل فرد عمى حدي وتكون في صورة مادية أو معنوية، وهذه الحوافز ترتبط بأداء الفرد، إذ تدفع الأفراد لمتنافس للحصول عليها⁷

حوافز جماعية وهي حوافز تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين العاملين، والملاحظ أن الصورة المادية للحوافز الجماعية هي الأكثر انتشارا في الكثير من المنظمات⁸

وذلك لأن هذا النوع من الحوافز عادة يتم تطبيقه على مستوى المنظمة ككل أو وحدة من الوحدات أو قسم من الأقسام بصورة جماعية، وهذا ما يخلق ما يسمى بتقاسم المسؤولية بين العمال وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر على طول مراحل العملية الإنتاجية أو المسار المهني للعامل في المنظمة

(ب) الحوافز من حيث طبيعتها: يمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسيين هما: **حوافز مادي** وهي الأكثر شيوعا للاستعمال في المنظمات، إذ أنها تعمل على إشباع الحاجات الأساسية للفرد العامل في المنظمة، وهذه الحوافز تختلف صورها من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، ومن بين هذه الحوافز نذكر:

✓ الأجر الملائم بالدرجة الأولى

✓ المشاركة في الأرباح

✓ المكافآت والزيادات الدورية

✓ إمكانيات وظروف العمل الفيزيائية⁹

⁷راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، صر، ص309

⁸ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص12

⁹طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص89

حوافز معنوية: لا يجب الاكتفاء فقط بالحوافز المادية في المنظمة لأنها لا تستطيع سوى إشباع جانب واحد من حاجيات الفرد الأساسية ولا تستطيع إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل¹⁰

لهذا تعتبر الحوافز المعنوية آلية تحقق وتساعد الفرد على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية مما يزيد من الشعور بالرضا عن عمله وزيادة ولائه لمنظمتة والمبادرة لتحقيق التعاون مع أفراد التنظيم ككل، ومن هذه الحوافز المعنوية نجد:

المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء لعامل هامش من المسؤولية في عمله.

✓ الاهتمام بالعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية في المنظمة

✓ إعطاء الفرد مركز يكسبه مكانة تتناسب مع مستواه وقدراته وتطلعاته

✓ الأمان والاستقرار الوظيفي

✓ تطبيق نظام الإدارة بالأهداف

✓ الاهتمام بالاتصال الفعال داخل المنظمة

✓ العدالة التنظيمية بين أعضاء التنظيم

✓ الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية للعمال

✓ الترقية الوظيفية

هذه بعض المؤشرات التي من شأنها التأثير على المورد البشري لتحقيق الرضا الوظيفي وإكسابه المكانة والتقدير الاجتماعي سواء في المنظمة التي ينتمي إليها أو في محيطه الاجتماعي ككل.

الحوافز من حيث أثرها: لهذا المعيار جانبين:

➤ حوافز ايجابية: كل ما ذكرناه في العناصر السابقة من حوافز سواء مادية أو معنوية تعتبر ذات

تأثير ايجابي على الفرد العامل خاصة إذا عملت على إشباع حاجاته، والحوافز الإيجابية تعمل

على جذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة¹¹

➤ حوافز سلبية: في ميدان العمل والصناعة تعتبر الحوافز السلبية وسيلة تطبقها الإدارة للحفاظ

¹⁰ صلاح بيومي، المرجع سابق، ص25

¹¹ كاسم خضير حمود، ادارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص186

على جو ملائم لاستمرارية العمل والنشاط، وضمانا لأداء العمل بشكل طبيعي، وهذا النوع من الحوافز يعتبر من قبيل الجزاءات والعقوبات التي تطبق على العاملين المتكاسلين والمتقاعسين في أداء المهام الموكلة إليهم وهذه الحوافز ذات تأثير ايجابي وهاذف في الأصل لأنها تعمل على استهداف العامل لرفع وتحسين أدائه بطريقة أو بأخرى، ومن بين هذه الحوافز نذكر

✓ التوبيخ واللوم الشفهي.

✓التتبيه والإنذار الخطي

✓الخصم من الراتب وعدم الاستفاده من المكافآت والتعويضات

✓الإنزال في الرتبة الوظيفية

✓التسريح المؤقت

✓الإبعاد الجغرافي إن أمكن

هذه الإجراءات فعالة إلى حد ما بشرط أف تكون على نحو موضوعي ودقيق في المنظمة، وذلك بتهيئة العاملين من طرف المشرفين والمسؤولين عن طريق الإرشاد والتوعية (الدورات التكوينية) لتحمل سوء سلوكياتهم وإهماله لأعمالهم وذلك لتحقيق المبتغى¹²

(د) الحوافز من حيث أثرها: بدورها تنقسم إلى:

➤حوافز مباشرة: وهي تلك التي يستفيد منها الفرد العامل في المنظمة والتي تعمل على تشجيعه عمى إنجاز أعماله

ومهامه وتحسين أدائه كما اشرنا مسبقا، وفيما يمي سنحاول حصرها في أربع أقسام:

✓الحوافز المادية

✓الحوافز المعنوية

✓الحوافز العينية مثل العلاج المجاني والخدمات الاجتماعية

✓الحوافز الإيجابية والسلبية

¹² صلاح بيومي ، مرجع سابق،ص29

«حوافز غير مباشر»: هي عبارة عن حوافز ليست ذات تأثير مباشر على الفرد العامل، إذ أنه لضمان السير الحسن للعمل في المنظمة لابد من توفير الجو الملائم لذلك ومن هذه الحوافز نذكر: ✓ ظروف العمل الملائمة والاهتمام بالعلاقات التي تربط العاملين مع بعضهم البعض وكذا مع مسئولهم¹³

- ✓التكوين والتدريب بالنسبة للعمال والمديرين
- ✓نمط الإشراف واختيار الأفراد الصالحين للقيادة
- ✓إتباع وتطبيق أساليب التسيير والإدارة الحديثة¹⁴

عنوان الجدول: تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

الجدول رقم (01)

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> -المشاركة في الأرباح -التأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والشيوخوخة -الوجبات الغذائية -توفير النقل -العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم -مكافآت عند انتهاء الخدمة -بعثات ومنح دراسية تكوينية 	<ul style="list-style-type: none"> -الأجر -المكافأة التشجيعية لمتفوق في الأداء -البدلات المختلفة لمعمل - المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات 	إيجابية	
		حوافز مادية	

¹³ حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص146

¹⁴ صلاح بيومي، مرجع سابق، ص32

<p>- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال</p>	<p>-الخصم من المرتب -الحرمان من المكافآت أو جزء منها -الوقف عن العمل -تأخير الترقية -تخفيض الدرجة</p>	<p>سلبية</p>	
<p>-ظروف عمل ملائمة -الإشراك في الإدارة -علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء -نشاطات اجتماعية ورياضية -فترات راحة أثناء العمل -توفير وسائل الأمن -الاهتمام بالشعائر الدينية لمعاملين -شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني -قيادة عالية ذات كفاءة</p>	<p>-جوائز تقديرية -شهادات الامتياز -الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء -الإجازات الاستثنائية -الترقية</p>	<p>إيجابية</p>	<p>حوافز معنوية</p>
<p>-الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية -التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار -التحويل للتحقيق.</p>	<p>-توجيه الإنذار والتوبيخ -التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد -النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء</p>	<p>سلبية</p>	

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص145.

الدراسة التطبيقية

الإطار التطبيقي دراسة حالة

المبحث الأول: دراسة حالة

المطلب الأول: التعريف لمؤسسة محل الدراسة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز- سونلغاز

-يعتبر مجمع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزود بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، تأسست الشركة في عام،1969 ويعمل منذ نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بمصدر الطاقة الضروري للحياة اليومية حيث ظهر مجمع سونلغاز في إطار القوانين الجديدة للشركات القابضة لسونلغاز والتي كرست من خلاله مبدأ المجمعيات الصناعية، حيث تكونت من الشركة ذات الأسهم سونلغاز (Sonegaz/spa) وفروعها وهذه الأخيرة تقوم بجميع العمليات التشغيلية الموكلة لها من الشركة القابضة لسونلغاز والتي تضمن حاليا تسيير المجتمع من خلال مهام لقيادة الإستراتيجية، ولهذا الغرض تقوم الشركة بوضع وتنفيذ إستراتيجية التنمية الشاملة للمجمع فضلا عن السياسة المالية للموارد البشرية، كما تهدف إلى إدارة الحفظة ومراقبة تطبيق الأنظمة وتنفيذ مهام التدقيق الداخلي و التفتيش أما اليوم فمجمع سونلغاز يتكون من 14 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة وكذا 10 شركات أخرى بالمساهمة¹⁵.

المطلب الثاني: مهام وأهداف مجمع سونلغاز

مهام وأهداف مجمع سونلغاز¹⁶: هناك مهام تقنية وهناك مهام تسييرية ومجموعة من الأهداف

أولاً: المهام

● المهام التقنية:

-انجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية و الاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
-تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.

-الترقية و الاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية و الكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث و الاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

● المهام التسييرية:

-الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
-نقل الغاز لجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.

¹⁵ تعريف المجمع، منشور في الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز، <https://www.sonegaz.dz/ar/category/who-we-are-ar>

¹⁶ تاجر جخيوة، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط- ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020ص.169

-المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
-فتح فروع واخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

ثانيا : أهداف مجمع سونلغاز

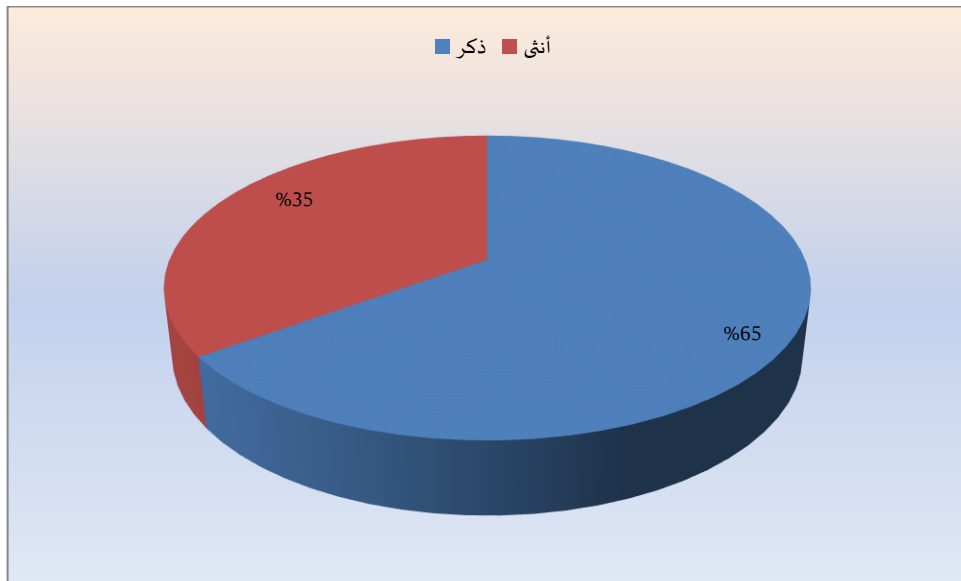
- ضمان الجودة في إنتاج و توزيع الكهرباء
- التخطيط السنوي لبرنامج المؤسسة؛
- القيام بعمليات البيع و التركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية ؛
- محاولة تقليص الديون؛
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث : تحليل نتائج الدراسة

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	%65
أنثى	7	%35
الإجمالي	20	%100

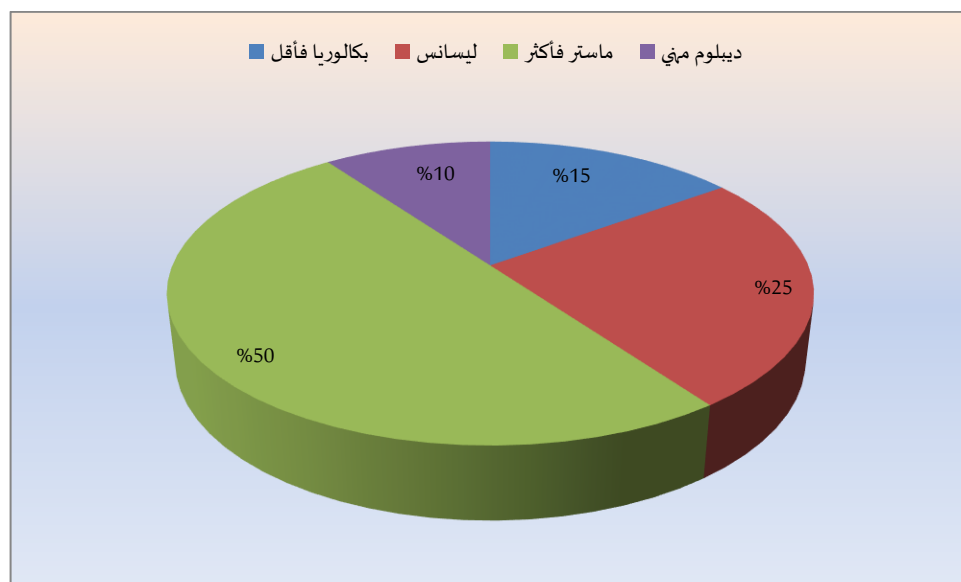


الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 13 فرد بنسبة 65 % وهم الأعلى نسبة، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 7 أفراد أي ما نسبته 35 % .

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
15%	3	بكالوريا فأقل
25%	5	ليسانس
50%	10	ماستر فأكثر
10%	2	ديبلوم مهني
100%	20	الإجمالي

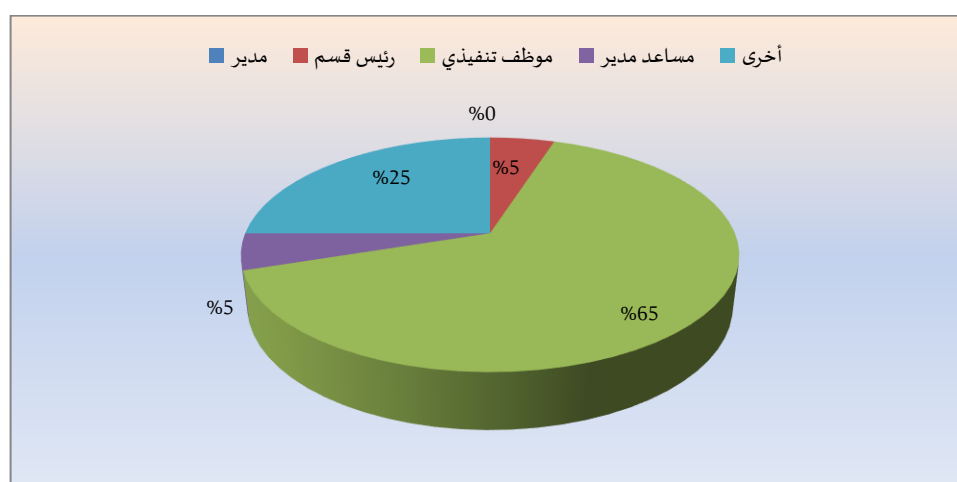


الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي بكالوريا فأقل قدر بـ 03 أفراد بنسبة 15%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي ليسانس قدر بـ 05 أفراد بنسبة 25%، أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي ماستر فأكثر فقد قدر عددهم بـ 10 أفراد بنسبة 50% وهم الأعلى نسبة، وفي الأخير الأفراد الذين مستواهم التعليمي ديبلوم مهني والمقدر عددهم بـ 02 فرد بنسبة 10%.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	0	0%
رئيس قسم	1	5%
موظف تنفيذي	13	65%
مساعد مدير	1	5%
أخرى	5	25%
الإجمالي	20	100%

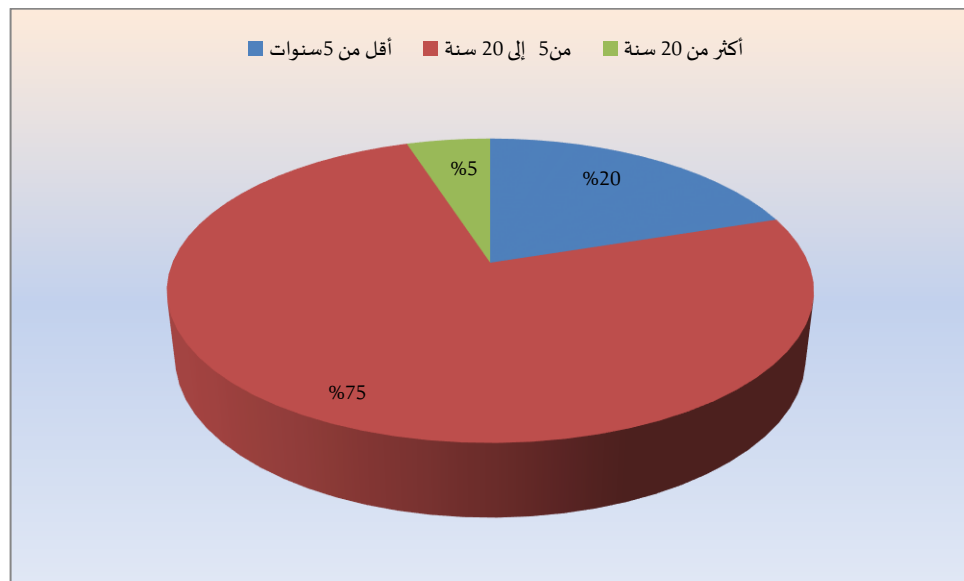


الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد رؤساء الأقسام قدر بـ 01 فرد أي ما نسبته 5 %، نفس النسبة السابقة تمثل مساعدي المدير، أما عدد الموظفين التنفيذيين فقد قدر عددهم بـ 13 فرد بنسبة مئوية بلغت 65 % وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين يشغلون وظائف أخرى فقد قدر عددهم بـ 05 أفراد بنسبة 25 %.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	4	20%
من 5 إلى 20 سنة	15	75%
أكثر من 20 سنة	1	5%
الإجمالي	20	%100



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

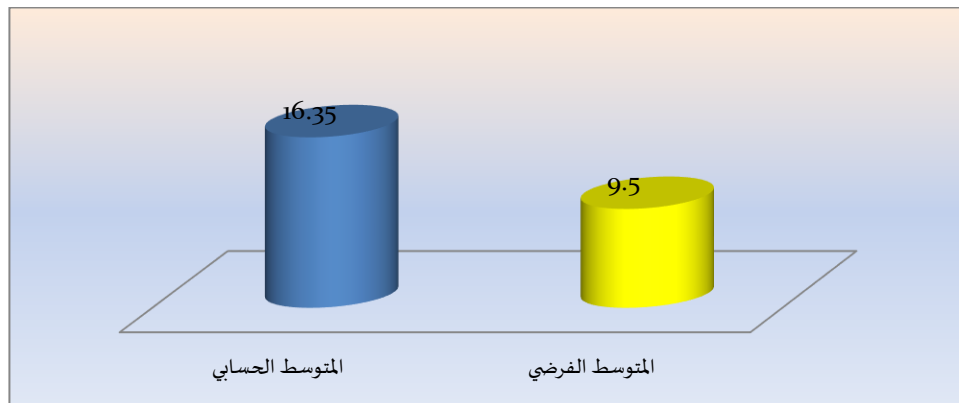
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين تقل الخبرة لديهم عن 5 سنوات قدر بـ 04 أفراد بنسبة 20%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 5 إلى 20 سنة قدر بـ 15 فرد بنسبة 75% وهم الأعلى نسبة، أما الأفراد الذين تفوق الخبرة المهنية لديهم 20 سنة فقد قدر عددهم بـ 01 فرد فقط بنسبة 5%.

1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " تقدم المؤسسات الاقتصادية سونلغاز الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) للعينة الواحدة، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (06) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على استبيان واقع التحفيز

المتوسط الفرضي 9.5				الفرق بين متوسط الأفراد والمتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي للأفراد	حجم العينة	الدرجة الكلية
القرار	مستوى الدلالة	درجة الحرية	t					
دال عند 0.01	0.00	19	10.22	6.85	2.99	16.35	20	واقع التحفيز



الشكل رقم (05) الفرق بين المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة والمتوسط الفرضي على استبيان واقع التحفيز

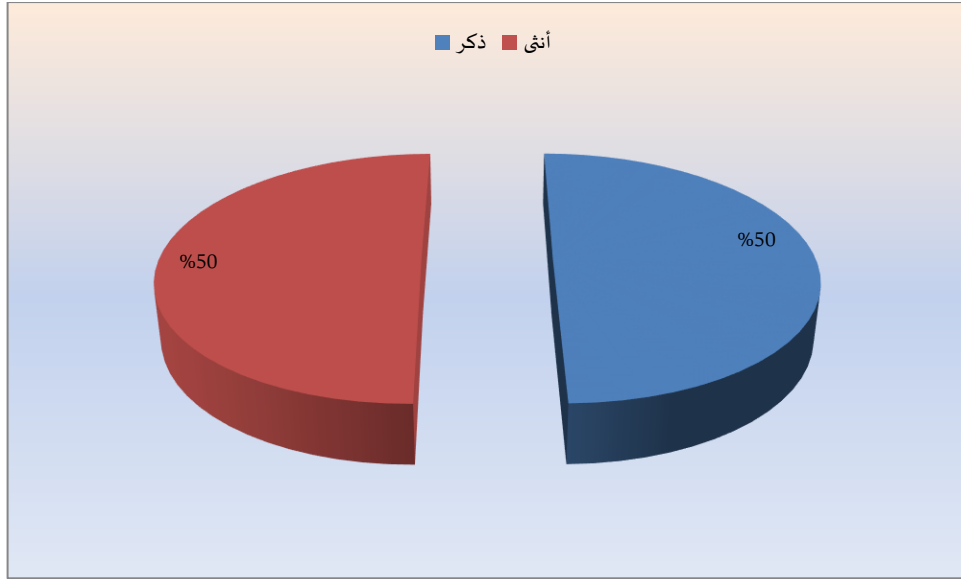
من خلال النتائج المبينة بالجدول رقم (06) والشكل رقم (05) أعلاه نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على استبيان واقع التحفيز والذي بلغ 16.35 أنه أعلى من المتوسط الفرضي والمقدر بـ 9.5 بناء عليه فإن المؤسسات الاقتصادية سونلغاز تقدم الحوافز المادية والمعنوية ، وهذا ما أكدته قيمة "ت" بالنسبة للعينة الواحدة التي بلغت قيمتها 10.22 وهي قيمة موجبة "أي أن الفروق لصالح المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة" ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، ومنه تم قبول الفرضية الأولى القائلة بـ " تقدم المؤسسات الاقتصادية سونلغاز الحوافز المادية والمعنوية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز تعزى لمتغير الجنس "، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار الدلالة الإحصائية (T test) لعينتين، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (07) يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز التي تعزى لمتغير الجنس

الجنس	اختبار ليفين التجانس (F)	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
واقع التحفيز	0.01	0.91	13	16.30	3.06	18	0.08	0.93	غير دالة عند
			7	16.42	3.10				50.0



الشكل رقم (06) يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز التي تعزى لمتغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه رقم (06) وبالنظر إلى اختبار التجانس ليفين (F) والذي بلغ (0.01) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ومنه نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (Ttest) لعينتين مستقلتين متجانستين.

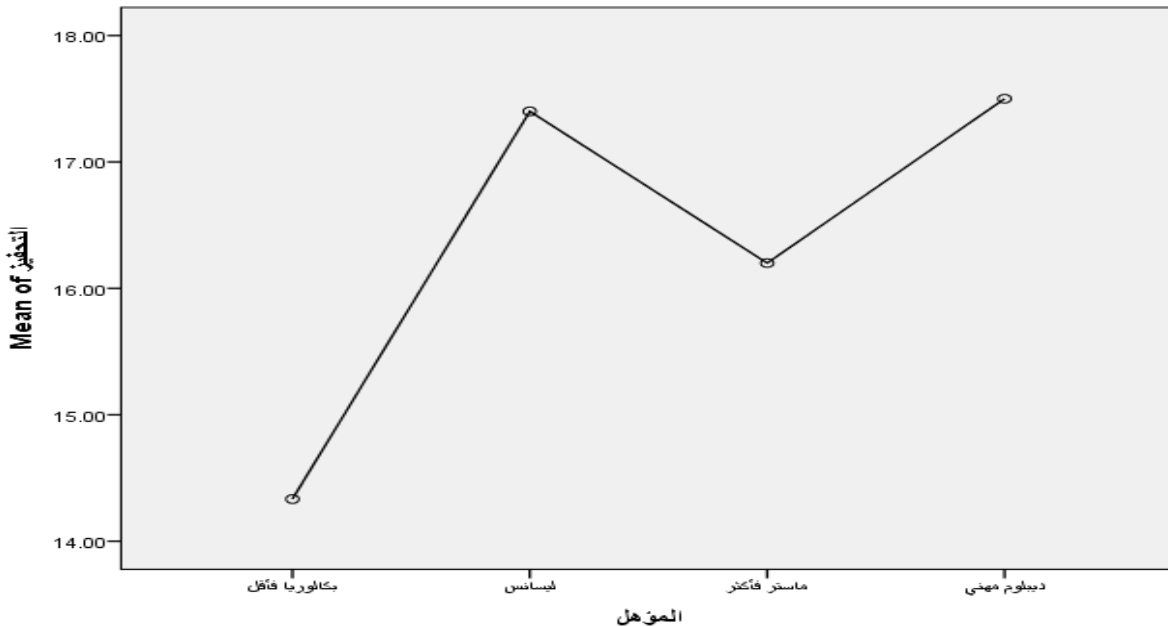
يتضح من الجدول السابق أن متوسط واقع التحفيز من وجهة نظر الذكور بلغ قيمة (16.30) بانحراف معياري (3.06) وهو أدنى من متوسط الإناث البالغ (16.42) بانحراف (3.10)، وبالنظر إلى قيمة اختبار الفروق (Ttest) والتي بلغت (0.08) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول فرضية الدراسة الثانية القائلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز تعزى لمتغير الجنس " ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي"، ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد على اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (08) يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	//
غير دال عند 0.05	0.54	0.73	6.861	3	20.583	بين المجموعات	واقع التحفيز
			9.373	16	149.967	داخل المجموعات	
			//	19	170.550	الكلية	



الشكل رقم (07): يوضح الفروق في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز التي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

من خلال الجدول أعلاه رقم (07) نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F) "تحليل التباين الأحادي" بلغت (0.73) بالنسبة لمجموعات الدراسة على استبيان واقع التحفيز، وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي تم قبول فرضية الدراسة الثالثة القائلة بـ " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول واقع التحفيز في المؤسسات الاقتصادية سونلغاز تعزى لمتغير المستوى التعليمي " ونسبة التأكد من هذه النتيجة المتوصل إليها هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الدوافع الإنسانية ومبادئ السلوك الإنساني وكذا أهم النظريات المفسرة لهذه الدوافع وأهم ما أمكننا استنتاجه:

أن الاهتمام بدراسة التحفيز و ماله من تأثير على الدوافع الإنسانية تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين (كدلالة لقدرة الفرد و معرفته و تحفيزه) في المنظمة، و رفع كفاءاتهم الإنتاجية بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

و أنه لا يكفي أن يكون الفرد قادراً على العمل و إنما الأهم هو توافر الرغبة لهذا العمل ، و لكي تنشط هذه الرغبة على إدارة المنظمة أن تسعى لإشباع حاجات الفرد حتى تبطل فاعليتها كمؤثر في تشكيلة السلوك الإنساني ، و بالتالي يندفع الفرد باتجاه القيام بالفعاليات و الأنشطة المطلوبة منه و هو بحالة معنوية جيدة إذا توافرت لديه عوامل الرضى على العمل الذي يقوم به ، فالرضى يعكس ما يحفز الأفراد و يدفعهم للعمل بهمة و نشاط كبيرين ، ضف إلى ذلك قدرة المدير الإداري على فهم الأفراد و حاجاتهم و رغباتهم و دوافعهم و أسباب السلوك الذي يصدر عنهم في مواقف العمل المختلفة.

قائمة المراجع:

- Ressources humains , Deployer la strategie ,edition liaisons ,SA,PARIS?2000?P226 :ALain Meignant
- احمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،مصر،1995،ص22
- ديب نورة: التحفيز بوحدة نوميديا ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،جامعة قسنطينة ،1998-1999،ص7
- Yves Duron et Zwi segal : La motivation ,une compétence qui se développe ,Edition Pearson , Francee,2015,p39
- عاشور أحمد صقر :إدارة القوى العاملة ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر،بيروت،1979ص10
- راوية حسن،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،الإسكندرية،صر،ص309
- صلاح بيومي ،حوافز الإنتاج في الصناعة،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1982،ص12
- طلعت إبراهيم لطفي،علم اجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،2007،ص89
- كاسم خضير حمود ، إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،2007،ص186
- حاروش نور الدين،إدارة الموارد البشرية،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2011،ص146
- تعريف المجمع، منشور في الموقع الرسمي لمجمع سونلغاز،
<https://www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar>
- طاهر جخيوة، أثر الأساليب الاستثمارية لرأس المال البشري في تحسين مخرجات الكفاءات البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط- ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020،ص169

الملاحق:

Correlations												
		الطموح المهني	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10
الطموح المهني	Pearson Correlation	1	.619**	.665**	.561**	.450*	.621**	.469**	.601**	.594**	.504**	.519**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.013	.000	.009	.000	.005	.000	.000
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations							
		الطموح المهني	س11	س12	س13	س14	س15
الطموح المهني	Pearson Correlation	1	.420*	.637**	.561**	.576**	.390*
	Sig. (2-tailed)		.015	.000	.001	.000	.025
	N	11	11	11	11	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.801	15

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.895	8

Correlations														
		قيم العمل	س1	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12
قيم العمل	Pearson Correlation	1	.668**	.568**	.417*	.608**	.788**	.892**	.414**	.652**	.629**	.450**	.530**	.466**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.025	.000	.000	.001	.007	.001	.000	.007	.004	.010
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.832	8
.801	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.853	24

Correlations														
		القيم للعمل	القيم 13	القيم 14	القيم 15	القيم 16	القيم 17	القيم 18	القيم 19	القيم 20	القيم 21	القيم 22	القيم 23	القيم 24
القيم	Pearson Correlation	1	.238	.492**	.556**	.804**	.411**	1.005**	.697**	.85**8.	0**1.5	4**77.	.22.5	4**5.5
	Sig. (2-tailed)		.620	.006	.001	.005	.006	.002	.001	.000	.002	.000	.001	.002
العمل	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations			
		القيم الاخلاقية للعمل	الطموح المهني
القيم الاخلاقية للعمل	Pearson Correlation	1	.726**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	11	11
القيم المهني	Pearson Correlation	.726**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	3	27.3	27.3	27.3
	انثى	8	72.7	72.7	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 من أقل	1	9.1	9.1	9.1
	سنة 40 الى 25 من	8	72.7	72.7	81.8
	سنة 40 من أكثر	2	18.2	18.2	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

Correlations			
		القيم العمل	الطموح المهني
القيم المهني	Pearson Correlation	1	.693**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	11	11
القيم العمل	Pearson Correlation	.693**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الاقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	3	27.3	27.3	27.3
	سنوات 10 الى 5 من	2	18.2	18.2	45.5
	سنوات 10 من أكثر	6	54.5	54.5	100.0
	Total	11	100.0	100.0	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		القيم المعرفية للعمل	القيم المعرفية للمهني
القيم المعرفية للمهني	Pearson Correlation	1	.591**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	11	11
القيم المعرفية للعمل	Pearson Correlation	.591**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	11	11

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		القيم الاجتماعية للعمل	القيم الاجتماعية للمهني
القيم الاجتماعية للمهني	Pearson Correlation	1	.558**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	11	11
القيم الاجتماعية للعمل	Pearson Correlation	.558**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	11	11

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد:
.....
.....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة تخصص
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	ط بريد حبيبة	202035079094	203540405	
02	ط بريد يوسف	202035079159	204808551	
03	حشوف دنيا	202035079044	205915859	
04				

عنوان البحث: واقع الترخيص الميداني في
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
عبد الحليم لعتيش	الشركة الجزائرية للتجارة والتمويل مؤسسة المسيلة قسم التسيير الإداري والتجاري مسيلة	