

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

الموضوع:

تقييم رضا العاملين عن سياسة التحفيز  
دراسة حالة شركة (ALGAL+) بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال

تحت إشراف الدكتورة:

د. تاهمي نادية

إعداد الطالبتين:

نيقرو هاجر

كشروود خولة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. شريف مراد
مشرفا و مقرا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. تاهمي نادية
مناقشا	جامعة محمد بوضياف-المسيلة	د. بركاتي حسين

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى  
اله وصحبه أجمعين  
بداية أشكر الله عز وجل الذي له كل الفضل والمنه لما نحن  
عليه قال رسول الله صلى الله عليه وسلم  
من لا يشكر ناس لا يشكر الله... فالشكر والامتنان  
لأستاذتي الفاضلة الدكتورة تاهمي نادية  
لما بذلته من وقت وجهد وتوجيه وجزاها الله خيرا الجزاء  
ومتعها بالصحة والعافية  
كما توجه بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة  
وأتقدم بالشكر أيضا إلى دكاترة التحكيم في قسم علوم التسيير  
لما قدموه من مساعدة وتوجيه  
والشكر والتقدير لكل من ساهم في نجاح البحث الذي  
اسأل الله العلي القدير أن ينفع به  
كل من أراد أن يصل إلى ما وصلنا إليه ..

## الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات  
أهدي ثمرة جهدي إلى أختي وأعر الناس،

إلى سندي ومسندي إلى نقطة ضعفي إلى من رباني وأحاطني برعايته إلى أبي..  
إلى الأم الحنون التي تغمرني بحرها ودعواتها إلى من كان معي دائما معي إلى أمي..

إلى روح أختي الطاهرة نعيمة رحمة الله عليك وأسكنك فسيح جناته.

إلى كل إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل عائلة نيقرو

إلى كل أصدقائي وجرعة تحفيزي إلى كل من كان له الفضل علي

كل كلمات الشكر لأوفيكو حقكو فشكرا جزيل لكم دعمكم خير سند.

هاجر

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى روح أمي الطاهرة حبيبة قلبي ورحمها الله إلى من أبصره  
بما طريق حياتي واعتزائي بذاتي إلى القلب الحنون إلى من كانه دعواتها تحيطني إلى  
من كانه الداعم الأول لتحقيق طموحي إلى من كانه ملجئي وبيدي اليمنى في دراستي

وبهذه المناسبة أهدي إليهما كلمات أمل أن تصل إليهما لأقول لهما

أنا هنا بفضلك وبفضل دعواتك فشكرا لك

والى والدي الكريم مصدر الأمان الذي استمد منه قوتي الى نور عيني وحضي الجيد  
أمد الله في عمره ورزقني برة ورضاه

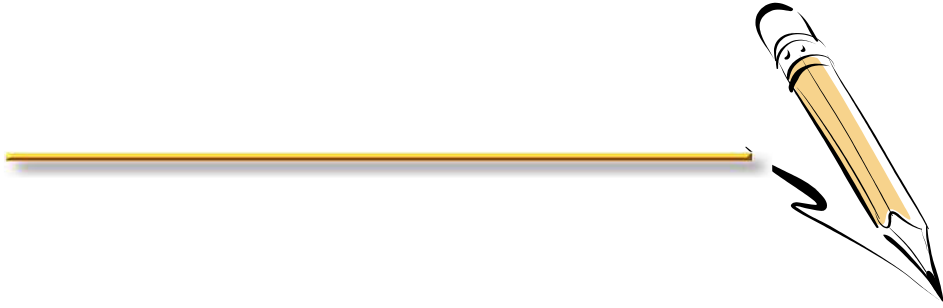
إلى أختي الغالية وحيدتي مسندي ومتكئي واتكئي ملجئي بعد الله وأخي العزيز فوزي  
وفخري وعزتي وحيدتي

إلى جميع أفراد أسرتي إلى عائلتي الثانية كل باسمه إلى كل من وقفه بجانبني  
زوجي سندي محضي الجميل فكان خير عون لي أثناء انجازي لهذا العمل أدامك الله لي  
خير رفيق

إلى أصدقائي كلا باسمه ومن كان له فضل علي كل كلمات الشكر

لا توفيقكم حتىه فشكرا جزيلاً لكم ورزقكم الله الصحة

والعافية ودمتم دائما خير سند لي.



# الفهرس

فهرس المحتويات:

تشكر

إهداء

أ..... مقدمة:

الفصل الأول: رضا العاملين

7..... المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رضا العاملين

7..... المطلب الأول: تعريف رضا العاملين

8..... المطلب الثاني: أهمية رضا العاملين

9..... المطلب الثالث: خصائص رضا العاملين :

11..... المبحث الثاني نظريات وأنواع رضا العاملين

11..... المطلب الأول نظريات رضا العاملين

12..... المطلب الثاني: أنواع رضا العاملين

13..... المبحث الثالث: آليات تحقيق رضا العاملين

13..... المطلب الأول : طرق وأساليب قياس رضا العاملين

16..... المطلب الثاني : المشاكل التي تواجه رضا العاملين .

17..... المطلب الثالث: نتائج رضا العاملين .

20..... خلاصة الفصل:

## الفصل الثاني: سياسة التحفيز

22	تمهيد:
22	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز
22	المطلب الأول: تعريف التحفيز
24	المطلب الثاني: أهمية التحفيز
26	المطلب الثالث: أنواع سياسة التحفيز
31	المبحث الثاني: متطلبات وشروط نجاح التحفيز
33	المطلب الأول: متطلبات التحفيز
33	المطلب الثاني: العقبات التي تواجه التحفيز
34	المطلب الثالث: شروط نجاح التحفيز
36	خلاصة الفصل الثاني:

## الفصل الثالث: دراسة حالة شركة (ALGAL+) بالمسيلة

38	تمهيد
39	المبحث الأول: تقديم للمؤسسة ALGAL PLUS
39	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة ALGAL PLUS
44	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأدواتها



المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة ..	45
المطلب الثالث: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة .....	46
المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة .....	48
المبحث الثالث: عرض وتحليل اجابات العينة على محاور الاستبيان .....	50
المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة .....	50
المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة.....	55
المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة.....	56
المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة .....	58
المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى .....	58
المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية .....	59
المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة .....	60
المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة .....	64
خلاصة الفصل الثالث: .....	69
خاتمة: .....	71
قائمة المراجع: .....	75
الملاحق.....	83



# فهرس الأشكال والجداول

## فهرس الأشكال

- 35..... الشكل ( 01 ): أنواع الحوافز
- 48..... الشكل ( 02 ) الهيكل التنظيمي لشركة ALGAL PLUS
- 50 ..... الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل توزيع نسب الافراد د حسب الجنس
- 51 ..... الشكل رقم (04): دائرة نسبية تمثل توزيع نسب الافراد حسب العمر
- 52 ..... الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل توزيع نسب الافراد حسب المنصب الوظيفي
- 53 ..... الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل توزيع نسب الافراد حسب المستوى التعليمي
- 54 ..... الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل توزيع نسب الافراد حسب الخبرة المهنية

## فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الثلاثي ..... 45
- الجدول رقم (02): صدق الاتساق الداخلي لمحور التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة  
ALGAL PLUS بالمسيلة ..... 47
- الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لمحور التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة  
ALGAL PLUS بالمسيلة ..... 48
- الجدول رقم (04): ثبات أداة الدراسة ..... 49
- الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس ..... 50
- الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ..... 51
- الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي ..... 52
- الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي ..... 57
- الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية ..... 54
- الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز المادي  
للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS ..... 55
- الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز المعنوي  
للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS ..... 61
- الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي شابيرو ويلك للمحور الأول ..... 63
- الجدول رقم (13): اختبار ويلكوكسن للفرضية الأولى ..... 64
- الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني ..... 64

الجدول رقم (15): اختبار ويل كوكسن للفرضية الثانية ..... 65

الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات العامة الوصفية الخاصة بالفرضية

الثالثة ..... 66

الجدول رقم (17): اختبارات الفروق في المتغيرات العامة الوصفية المتعلقة باختبار الفرضية

الثالثة ..... 67

الجدول رقم (18): اختبار مان ويتي لتحديد الفروقات الجوهرية بين المتوسطات لمتغير

المنصب الوظيفي الخاصة بالفرضية الثالثة ..... 68

الجدول رقم (19): اختبار مان ويتي لتحديد الفروقات الجوهرية بين المتوسطات لمتغير

الخبرة المهنية الخاصة بالفرضية الثالثة ..... 69

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات العامة الوصفية الخاصة

بالفرضية الرابعة ..... 70

الجدول رقم (21): اختبارات الفروق في المتغيرات العامة الوصفية المتعلقة باختبار الفرضية

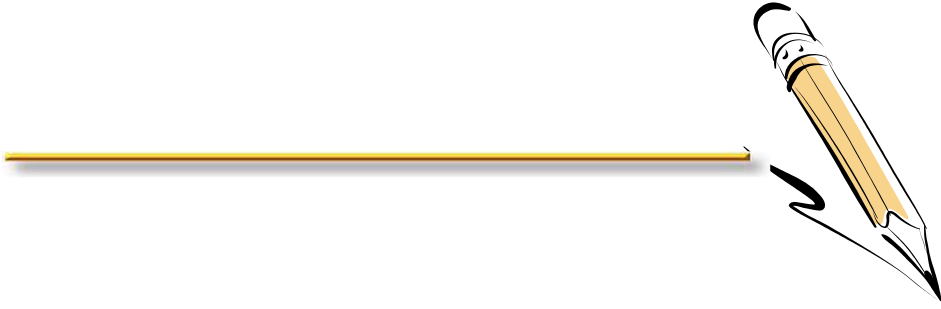
الرابعة ..... 71

الجدول رقم (22): اختبار مان ويتي لتحديد الفروقات الجوهرية بين المتوسطات لمتغير

المنصب الوظيفي الخاصة بالفرضية الرابعة ..... 72

الجدول رقم (23): اختبار مان ويتي لتحديد الفروقات الجوهرية بين المتوسطات لمتغير

الخبرة المهنية الخاصة بالفرضية الرابعة ..... 67



# مقدمة

## مقدمة:

تهتم إدارة المنظمات المختلفة بالعنصر البشري اهتماما بالغا، وذلك من خلال العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سعيا منها لرفعها والتحسين فيها، فنجاح الإدارة يعتمد على موردها البشري ومدى اهتمامها به و تأطيرها له، حيث تسعى جل المنظمات لتوفير هذه الثروة كما ونوعا، وتنتهج أنظمة مختلفة للوصول إلى تحقيق أهداف الأداء العالي، ومن بين هذه الأنظمة هناك نظام الحوافز الذي تسعى من خلاله من خلاله إلى التأثير على العاملين بمعرفة دوافعهم وإدراك احتياجاتهم المادية والمعنوية.

تعتبر الحوافز من الأنظمة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها ( خدماتية، إنتاجية) من أجل دفع الفرد العامل إلى أداء مهامه بكفاءة وفعالية، لذلك نجد العديد من الدراسات الحديثة التي تركز اهتمامها على سياسة التحفيز، وتهتم بتحليل مختلف العوامل التي تخلق الرغبة في الذوات الداخلية للعاملين، من أجل تحقيق الأهداف المقررة مسبقا من قبل المنظمة.

فالحوافز سواء كانت مادية أو ما يطلق عليها بالتعريفات المباشرة مثل الأجور والرواتب، أو كانت معنوية وتسمى أيضا بالتعريفات غير المباشرة، كالترقية والتقدير والاستقرار في العمل، تؤدي جميعها إلى تحقيق الرضا الوظيفي، وشعور العاملين بالرضا يدفعهم إلى الولاء للمنظمة، ويظهر ذلك في نتائج سلوكياتهم التنظيمية مجسدة في تحسن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، كما أن الرضا الوظيفي يعدّ من المعايير التي تضمن بها المنظمات نجاحها لاعتباره معيارا للدافعية.

## إشكالية البحث:

تسعى جل المنظمات إلى بلوغ أهدافها، والتفوق في أعمالها، والتميز في أسواقها، عبر تقديم أفضل الخدمات والمنتجات لزبائنهم، ومن بين العوامل التي تساهم في تحقيق ما ترمي إليه المنظمات، هناك الحفاظ على الأفراد المتميزين لديها، فارتفاع معدل الدوران الوظيفي بالمنظمة، يعد من المشاكل التي تعيقها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، وله أسباب عديدة منها عدم إشباع حاجيات العاملين المادية والمعنوية، مما يولد لديهم الشعور بعدم الرضا عن وظائفهم، وعدم الاستقرار، وبالتالي يسعون باستمرار للبحث عن وظائف تلبى طموحاتهم واحتياجاتهم المادية والمعنوية، وهنا تظهر أهمية سياسة التحفيز بالمنظمة ودورها في معالجة أحد أسباب مشكلة عدم الاستقرار الوظيفي لدى العاملين، لذلك نسعى في بحثنا هذا إلى تقييم مدى رضا العاملين عن سياسة التحفيز بإحدى المنظمات الاقتصادية الجزائرية، وهي مؤسسة (Algal +)، عبر طرح التساؤلات التالية:

1- ما مدى رضا العاملين عن سياسة التحفيز المادي في مؤسسة (Algal +) ؟

2- ما مدى رضا العاملين عن سياسة التحفيز المعنوي في مؤسسة (Algal +)؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن سياسة التحفيز المادي بمؤسسة (Algal +)، تُعزى لخصائص المتغيرات العامة لأفراد عينة البحث؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن سياسة التحفيز المعنوي بمؤسسة (Algal +)، تُعزى لخصائص المتغيرات العامة لأفراد عينة البحث؟

#### فرضيات البحث:

باستخدام الأداة الرئيسية للبحث مجسدة في الاستبيان، سنحاول الإجابة على التساؤلات السابقة، بصياغة الفرضيات الإحصائية لبحثنا، كالآتي:

1- لا توجد درجة عالية من الرضا لدى العاملين عن سياسة التحفيز المادي بمؤسسة (Algal +)؛

2- لا توجد درجة عالية من الرضا لدى العاملين عن سياسة التحفيز المعنوي بمؤسسة (Algal +)؛

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن سياسة التحفيز المادي بمؤسسة (Algal +) تُعزى لخصائص المتغيرات العامة لأفراد عينة البحث؛

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن سياسة التحفيز المعنوي بمؤسسة (Algal +) تُعزى لخصائص المتغيرات العامة لأفراد عينة البحث.

#### أسباب اختيار موضوع البحث:

1- رغبتنا الشخصية في دراسة موضوع التحفيز، لكونه يمس مشاعر الإنسان من كل المجالات؛

2- ميولنا إلى البحث في مواضيع إدارة الموارد البشرية بالمنظمة؛

3- طبيعة تخصصنا والمعارف المكتسبة لدينا في مجال إدارة الأعمال؛

4- أهمية التحفيز المادي والمعنوي بالمنظمة ومساهمته في تحقيق أهدافها.

#### أهداف موضوع البحث ومنهجه:

نسعى من خلال بحثنا إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

1- تسليط الضوء على أهمية سياسة التحفيز بالمنظمة كأحد أدوات تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها؛



- 2- تشخيص السياسة التي تعتمدها شركة (Algal+) في تحفيز عمالها؛
  - 3- تحليل عناصر التحفيز المادي التي تقدمها الشركة محل الدراسة، لمعرفة أيها أكثر تأثيراً على رضا العاملين بها؛
  - 4- استكشاف مدى اهتمام الشركة بتحفيز موظفيها معنوياً من عدمه؛
  - 5- الوصول إلى نتائج تقييمية لمدى رضا العاملين بالشركة محل الدراسة التطبيقية بشكل عام، عن سياسة التحفيز المنتهجة من طرف الإدارة فيها.
- وللوصول إلى تحقيق الأهداف السابقة اعتمدنا المنهج الوصفي في بحثنا بجميع فصوله، إلى جانب بعض الأدوات لجمع المعلومات التطبيقية وأهمها الاستبيان، وكذا بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج المتوصل إليها، وهو ما سنفصل فيه أكثر في الفصل الثالث من البحث.

#### هيكلية البحث:

بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف السابقة من بحثنا في موضوع تقييم رضا العاملين عن سياسة التحفيز بشركة (Algal +)، قمنا بتقسيمه إلى فصلين، خصصنا الأول منهما للجزء النظري وكان بعنوان تقييم رضا العاملين عن سياسة التحفيز بشركة (Algal +)، وقد تضمن فصلين الفصل الأول، الفصل الأول كان بعنوان الرضا الوظيفي وتضمن ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رضا العاملين .

المبحث الثاني: أنواع ونظريات رضا العاملين .

المبحث الثالث: اليات تحقيق الرضا الوظيفي.

اما الفصل الثاني كان بعنوان سياسة التحفيز والذي يتضمن ما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول سياسة التحفيز

المبحث الثاني: معوقات وشروط نجاح التحفيز

بينما خصصنا الفصل الثالث للدراسة التطبيقية وجاء تحت عنوان دراسة حالة شركة (algal +)، وقسمناه إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم للمؤسسة (algal+).

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث: عرض وتحليل اجابات العينة على محاور الاستبيان .

الدراسات السابقة:

للدراستات السابقة أهمية كبيرة في تدعيم البحوث، لأنها توفر للباحث الكثير من المعلومات سواء الإجرائية والنظرية، ومن بين الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا نذكر ما يلي:

1- دراسة بونوة علي (2016) بعنوان: العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، حيث عالج الباحث الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالصندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة؟

وقد هدف من خلال بحثه إلى تسليط الضوء على تأثير الأمن الوظيفي لدى عمال الوكالة على رضاهم الوظيفي، ومحاولة التعرف على مستوى التحفيز الموجود بالوكالة وتأثيره على رضا العاملين فيها، إلى جانب التعرف على مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وتأثير ذلك على رضاهم.

توصل الباحث من خلال دراسته إلى عدة نتائج أهمها: أن التعامل مع الزملاء خاصة من لديهم نفس الخلفية الاجتماعية تؤدي إلى تحسين العلاقات معهم، وتسهيل التواصل بينهم، وتكوين علاقات حتى مع الرؤساء .

2- دراسة وبكرش بسمة (2011) بعنوان: سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة دراسة ميدانية مؤسسة أرسلورميتال عنابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، سلطت الباحثة فيها الضوء على الأساليب التحفيزية المتداولة في المؤسسة، وعالجت الإشكالية التالية:

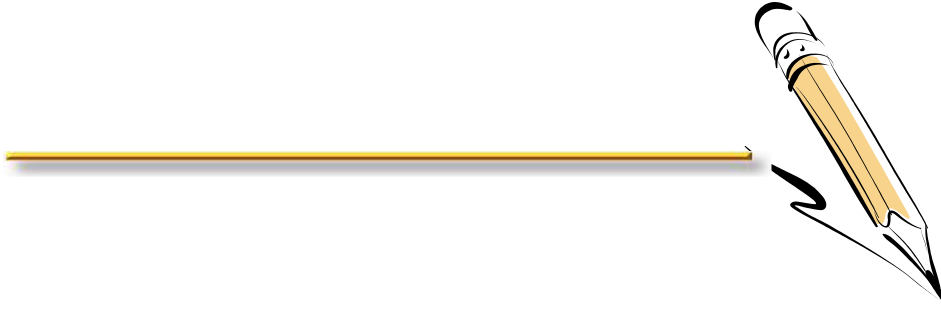
كيف تكون تأثيرات سياسة التحفيز على بناء العلاقات العامة في مؤسسة ارسيلوميتال؟

هدفت الباحثة إلى تسليط الضوء على نوعية الحوافز في المؤسسة، واستعراض العلاقة العامة السائدة من خلال آراء العينة واتجاهاتهم حول سياسة التحفيز المعتمدة، ومحاولة استنتاج نظرة الإدارة أو المؤسسة ككل لمستخدميها من خلال ما تقدمه من حوافز لإشباع حاجاتهم، وقد توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها: أن الحوافز المعنوية تساهم في رفع الروح المعنوية بدرجة لا بأس بها، وأن الحوافز الممنوحة حالياً للمستخدمين تغطي احتياجاتهم الضرورية ولا تلبى طموحاتهم ومشاريعهم المستقبلية.

3- دراسة قسري صبرينة، فارس نورة (2015) بعنوان: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية في الأمن الولائي، حيث عالجت الباحثة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارات بصفة عامة وعلى العاملين في الأمن الولائي بتيزي وزو بصفة خاصة؟

هدفت الباحثتان إلى تسليط الضوء الحوافز وأسس منحها وأهميتها في المنظمة، وإبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز، والوقوف على العوامل المؤثرة فيه، وكذلك المشاكل المؤدية إلى عدم الرضا، وتحديد أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد توصلت الباحثتان إلى نتائج أهمها أن للحوافز تأثير ايجابي على رجل الأمن حيث يحس بالأمان والاطمئنان على مستقبله، وأن الرضا الوظيفي من شأنه أن يقوي روابط الانتماء والولاء لرجال الأمن.



# الفصل الأول:

رضا العاملين

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول رضا العاملين

يعد رضا الأفراد العاملين من ابرز المواضيع التي يهتم بها علم الاجتماع وإدارة الأعمال في مواضيعهم الحديثة لما فيه من أهميه في رفع أداء الأفراد العاملين وتحسين والاهتمام لصحتهم النفسية والتحفيز لهم على العمل والانجاز لمؤسساتهم .

أما مفهوم الرضا الوظيفي في نظر المختصين فقد وضعت مفاهيم عدة

### المطلب الأول: تعريف رضا العاملين

في هذا الطلب سنتناول عدة تعاريف نذكرها فيما يلي:

- فقد بين (العنزى) أن الرضا هو مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره منها وما تحققه له الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب أن يشبعها قياسا بأدائه للوظيفة.<sup>1</sup>
- ويرى (عوده) أن مفهوم الرضا الوظيفي هو حاله أو موقف عاطفي سلبي أو ايجابي ناتج عن شعور الفرد لوظيفته وبعبارة أخرى فان الرضا الوظيفي عبارة عن رد فعل عاطفي ناتج عن شعور الفرد وإدراكه بان وظيفته توفر له القيم والاعتبارات التي ينشدها من عمله في تلك الوظيفة كذلك يعبر الرضا الوظيفي عن مقدار الفرق بين ما يريده أو ما يتوقعه الفرد من عمله لوظيفته وما يحصل عليه فعلا من تلك الوظيفة ذلك أن الفرد الذي يعين لعمل وظيفة ما بإحدى المنظمات عاده ما تقول له توقعاته المتعلقة بالوظيفة التي يشغلها والتي قد تتباين من فرد لآخر، ثم أن الفرد يقوم بتقدير العوائد التي يحصل عليها من الوظيفة ليس فقط من حيث العوائد الخارجية كالمكافئات المادية والترقيات بل أيضا من حيث العوائد الداخلية مثل الرضا عن العمل ذاته والرضا عن العلاقة مع الزملاء والرضا بتقدير المرؤوسين.<sup>2</sup>
- في حين يرى عبد اللطيف بان الرضا الوظيفي هو الشعور الذي يمتلكه الفرد نحو عمله وان رضا الفرد هو إلا تعبير معين عن مجموعه من مشاعر أو أحاسيس ومعتقدات وأفعال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>العنزى سعد محمود: الرضا الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الفرقة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 1985، ص24.

<sup>2</sup> عودة ، محمد أمين: الرضا الوظيفي لأعضاء ومجالس إدارة المشاريع العامة في الكويت، دراسة ميدانية، محلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (العدد (2)، 2000، ص 34.

<sup>3</sup>عبد اللطيف عبد اللطيف: العلوم السلوكية في التطبيق الإدارية، السلوك التنظيمي ط4، منشورات جامعة دمشق، 2001، ص 39.

- إما جودة والباقي فقد عرفت الرضا الوظيفي بان موقف الشخص اتجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه لعمله ويكون اتجاه الراتب والترقية والرئيس والزملاء ومحيط العمل والأسلوب السائد في المعاملة وفي إجراء العمل اليومي.<sup>1</sup>
- ويرى ألعنواني أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حاله من الاستعداد الذهني للقيام بالعمل والانتفاع من اجل إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية.<sup>2</sup>

اتخذت تعريفات الرضا الوظيفي اتجاهات مختلفة جعلت الاتفاق على تعريف واحد أمرا صعبا نظرا من نظره لاختلاف للرضا عن العمل التي تعود اختلاف الظروف والبيئة والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز أحيانا على الطبيعة الشخصي للموظف وأحيانا على الموقف البيئي للعمل وفي ضوء ما تقدم أعلاه من الأدبيات يرى الباحث بان مفهوم الرضا الوظيفي هو حاله نفسيه للشعور بالسعادة والارتياح عند درجه إشباع معينه سواء كان إشباع من محتوى العمل أو بيئة العمل ونظرا لتعرضه لعوامل نذكر منها النفسية والاجتماعية المهنية والمادية.

### المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي أهميه كبيره على الأفراد والمؤسسات والمجتمع عموما وقد اظهر الرضا الوظيفي نتائج ايجابية عليهم وينقسم من حيث أهميته إلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري أن ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث إن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط بها الرغبة في الإبداع.<sup>3</sup> والابتكار فعندما تشعر الموارد البشرية بان جميع حاجاتها المادية من أكل وشرب وسكن إلى أخره وغير المادية من تقدير واحترام وأمان وظيف إلى أخره مشبعة بشكل كافي تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقه مميزة و زيادة مستوى الطموح والتقدم في الموارد البشرية التي تتمتع بالرضا تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> جودة إيمان، الباقي رندة: العلاقة البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، دراسة حالة جامعة الملك سعود، م(15)، العلوم الإدارية 1 : الرياض، 2003، ص 39.

<sup>2</sup> العلواني على سليمان ، أثر الرضا الوظيفي لدة العاملين في شركة التوقعات الأردنية في إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد 92، معهد الإدارة العامة، عمان، 2003، ص 112.

<sup>3</sup> فوزي عبد الله العكش، أحمد مصطفى حسين: الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة والحكومية في الأردن، مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008، ص 24.

<sup>4</sup> نورة زوينة :إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013، ص 54.

- أهميه الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الحقيقي بالإيجاب على المؤسسة في صوره ارتفاع في الإنتاجية في الرضا الوظيفي يخلق الرغبة للمورد البشري في الانجاز وتحسين الأداء.<sup>1</sup>

تخفيض تكاليف الإنتاج في الرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاصبات والشكاوي.<sup>2</sup>

- أهميه الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صوره ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: خصائص الرضا الوظيفي:

ويمكن أن نحدد الخصائص الرضا الوظيفي في ظل الدراسات التالية:<sup>4</sup>

- **أولاً:** تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك الاختلاف وجهات النظر بين العملاء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.
- **ثانياً:** النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى إن الرضا الوظيفي على انه موضوع فرد فإنما يمكن إن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

<sup>1</sup>..... العارف بن ماضل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة أل....، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007، ص 47.

<sup>2</sup>شفيق شاطر: أثر الضغوطات العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء والغاز سونلغاز مجدل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010، ص 30.

<sup>3</sup>أمال زرقاوي: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوايل بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 37.

<sup>4</sup>منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي فن التعامل مع رؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2015، ص 38-39. اشراقة زين العابدين، مجذوب وآخرون، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية، السودان، مجلة العربية، للنشر العلمي، العدد التاسع عشر، 2020، ص 256.

- **ثالثا:** الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة أخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة لدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
- **رابعا:** الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حاله من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له بزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق العمل وغاياته.
- **خامسا:** للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته للعمل في سبيل الوصول إلى هذه الغاية.
- **سادسا:** رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى ، إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى وإذا أدى عنصر ما لرضاه فرض معين ليس بالضرورة إن يفعل ذلك عند الآخر وان يكون له نفس قوه التطير وذلك الاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاته .



## المبحث الثاني نظريات وأنواع الرضا الوظيفي

لقي موضوع الرضا الوظيفي اهتماما بالغا من الباحثين ،حيث اعتمدت دراساتهم في بدايتها على النظريات التي كانت تفسر الدوافع الإنسانية ، ومن خلال استعانتهم بالطرق الحديثة في الابحاثهم توصلو إلى عدة نظريات تساعد في تفسير حالات الرضا الوظيفي لدى العمال وانعكاسها على دوافع الفرد والجماعة في المنظمة .

### المطلب الأول نظريات الرضا الوظيفي

بعد تنوع المؤسسات وتعقدتها وزيادة المسؤوليات والمهام وعدد العاملين، جاءت مجالات لصياغة نظريات تتعلق بالرؤية الإدارية ولعل نظريات دوافع العمل ليست حديثة فقد مرت بمراحل أدت إلى تطورها وأشهرها ظهورا وانتشارا ارتبطت بالإدارة العلمية وهي نتائج جهود فريدريك تايلور في ثلاثينيات القرن الماضي إما النظريات الحديثة لدوافع العمل فقد ظهرت في خمسينيات القرن الماضي حيث تباينت واختلفت النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل والتي نذكر منها:

- **أولا:النظرية الإدارية العلمية:** حيث وضعت على يد روادها تايلور وفيرو وفالي ان حوافز المادية اعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى ورغم ذلك لم تستطيع الإدارة إن تصل للرضا المطلوب ويؤخذ على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية فهي فقط للدوافع المادية.
- **ثانيا نظريه العاملين :** هذه النظرية قام بوضعها هرزبرج وهي التي ترتبط بالأساس بتطبيق نظريه مراسلو للحاجات في مواقع العمل حيث يحدد هرزبرج إن هناك مجموعتان من العوامل:
  - **أولا:** عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه: وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
  - **ثانيا:** عوامل محيطه بالوظيفة أو العمل: وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن أعمالهم وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة وطبيعة العلاقات بين الموظف وزملائه وبينه وبين رؤسائه وظروف البيئة المحيطة بالعمل.
- **ثالثا نظرية عدالة العائد فروم:** يرى فروم إن عمليه الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بينما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عده بدائل مختلفة لاختبار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق المنفعة التي يجنيها بالفعل وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي

والمعنوي معا وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد إثناء قيامه بالعمل ما على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد انه يستحق.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو ظروف العمل وبما إن هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي فإنه ينقسم الرضا الوظيفي وفق الاختيارات المهنية.

**أولاً: الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري إن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها اعلاه لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه ، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهامه وبالتالي الموظف وحده من يستطيع إن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

• **ثانياً: الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافيته عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>حبيب سميح قوام: الرضا الوظيفي لدى العاملي وأثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية بقناة الجزيرة الفضائية، الأطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال، ص 15.

<sup>2</sup>سالم عواد الشهري: الرضا الوظيفي لدى العاميين في الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القاطع الصناعي في العمليات ... الشركة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2009، ص 15-16.

### المبحث الثالث: آليات تحقيق رضا العاملين

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 قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما في داخله ويمكن معرفة ذلك عن طريق بعض الطرق والأساليب الخاصة لذلك .

#### المطلب الأول : طرق وأساليب قياس الرضا الوظيفي.

أصبح من الضروري قياس الرضا الوظيفي لتقييم البرامج والسياسات المتبعة في تحقيق الهدف، ولقد استخدم أساليب عديدة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن ظروف العمل، وذلك باستعمال الأسلوب العلمي المناسب لدراسة أي سلوك تنظيمي وتحليله لقياس العوامل المؤثرة فيه بعد تحديدها ومن ثم تحليل العلاقة التبادلية بين العوامل المؤثرة في السلوك واتجاهات تأثيرها على عملية التفاعل السلوكي، وهناك العديد من الأساليب المستخدمة لقياس الرضا في بحوث السلوك التنظيمي.<sup>1</sup>

هناك نوعان من المقاييس الرضا مقاييس موضوعية ومقاييس ذاتية.

#### أولا المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي .

1- معدل الغياب: عرف Belanger وزملائه الغياب بأنه: عدم تقدم الفرد لعمله فض النظر عن

مشروعية أو عدم مشروعية ذلك.<sup>2</sup>

وهو معدل يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله ، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب الكل عامل ولكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>أل موسى ، عبد العزيز بن سعود :الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2015.

<sup>2</sup>رواية حسن :السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية - الدار الجامعية، 2002، ص 17.

<sup>3</sup>بوفوررة زوينة: أتم إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر في كلية العلوم السياسة والإعلام ، 2013 ، ص 59.

2- دورات العمل، يمكن استخدام دوران العمل أو شرك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري ويمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.<sup>1</sup>

ثانياً : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

ونرى أن المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي تتمثل في التقارير الكتابية (الاستمارة) أو التقارير الشفهية (مقابلات شخصية)

1. الاستمارة: وهي نموذج ظاهره مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً نجد:

دليل وصف العمل: هذا النموذج كل من SMITHS HVLIH KENDALLK وتحتوي

• صمم خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراق، الزملاء، أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف.<sup>2</sup>

• استبيان بيان الرضا الوظيفي: صمم هذا الاستبيان كل من Victoriaiochef وهو يشمل على أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل.<sup>3</sup>

• استبيان الرضا عن الأجر: وهو استبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجور.<sup>4</sup>

2. المقابلة الشخصية: تعرف المقابلة على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة، يحاول فيها الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زرفاوى أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم، 2013 - 2014، ص 43.

<sup>2</sup> بوفوروة، مرجع سبق ذكره من 61.

<sup>3</sup> زرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>4</sup> نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008 - 2009، ص 32.

ثالثاً: طرق شهيرة لقياس الرضا الوظيفي .

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظراً لتعدد النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي نذكر البعض منها باختصار المقاييس الشائعة:

- **طريقة قياس ثبر ستون:** يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق مائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا الوظيفي، ثم يقيم الحكام أو المختصون درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، و يكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام.<sup>2</sup>
- **طريقة ليكارت:** يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة والخاصة بالوظيفة، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها، ويمثل هذا المقياس خمس إجابات بديلة، الحل عبارة من عبارات الاستقصاء، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة وتشمل الإجابات، أوافق بشدة، أو فق، لم أثر، لا أقرر، أعارض بشدة، ويمكن في هذه الحالة إعطاء كل إجابة من الإجابات الخمس السابقة، رقم يستخدم في استخراج الدرجات الكلية التي حصل عليها لكل فرد من إجاباته على العبارات التي يتضمنها الاستقصاء، وعليه فالدرجة المرتفعة تدل على الاتجاه الموجب، والمنخفضة تدل على الاتجاه السالب.<sup>3</sup>
- **طريقه هربزبيرغ:** تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤاليين رئيسين للمفحوص، المراد بذلك قياس مشاعره نحو العمل وعادة ما يقدم محتوى السؤالين على نحو التالي:  
- الرجاء منك محاولة تذكر الفترات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلاً على أن يحدد الباحث المدة التي يريد بها بالضبط ، كما يطلب من المفحوص إعطاء وصف ما حدث بدقة في كل مرة يعاوده هذا الشعور وبالتالي يقدم الأسباب التي تسببت في وجود هذه المشاعر لديه.

<sup>1</sup>شراب بسعاد :إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، فارس يحي بالقليلة ولاية تيبازة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008 - 2009 ، ص 102.

<sup>2</sup>صقر عاشور أحمد، مرجع سبق ذكره ،ص 410 .

<sup>3</sup>محمودية شهيرة : الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية ، تخصص علوم التربية، 2001، ص 15 .

- الرجاء الثاني: هل تذكر الفترات التي شعرت فيها باليأس الشديد في عملك خلال الستة أشهر الماضية مثلا، أي أن المدة الزمنية تحدد من طرف الباحث لما يطلب من المفحوص وصف ما حدث له بالضبط ومحاولة ذكر كل الأسباب التي جعلته يشعر بهذا الإحساس.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني : المشاكل التي تواجه الرضا الوظيفي .

تظهر اثار عدم الرضا الوظيفي واطحة على أداء وسلوك الافراد في المنظمة ، لذا من اجل الحصول على الرضا الوظيفي يجب على المنظمة أن تقوم باكتشاف المشاكل التي توجهها ووضع الحلول لها ومن أسمى المشاكل التي تواجه عدم تحقيق الرضا الوظيفي ما يلي:<sup>2</sup>

- **الإحباط:** هو عبارة عن حاجز أو مانع لتحقيق إشباع إحدى متطلبات الفرد، وبالتالي فإن المانع أو الحاجز يقع بين الحاجة والحافز، ولذلك فإن العامل الضاغط أو حالة عدم التوازن تستمر لدرجة المثابرة أو الإصرار متى يجتاز الحاجز أو المانع، أو متى يوجد هدف يشبع الحاجة.
- **العدوانية:** يلجأ الفرد المحبط إلى سلوك عدائي إذا ما كان الحاجز شخصا آخر وهذا باستخدام الكلمات الحادة والصوت العالي والميل إلى الهجوم إذا ما تطلب الأمر.
- **تجميد السلوك:** أي الإصرار على نفس الخط من السلوك، حيث يكرر نفس السلوك الذي أحبطه، رغم أنه يعلم أن هذا السلوك يتسبب في إحباطه مرة ثانية، والفرد في هذه الحالة إما أنه لا يعرف سلوكا آخر يصل به للهدف أو أنه يعرف لكنه يخشى الفشل أو العقاب من تجربة سلوك جديد.
- **الصراع:** في حالة الصراع يوجد الكثير من الأساليب والطرق الممكنة أمام الفرد، ولكن الفرد غير قادر على إقرار أي من هذه الإجراءات لئيتبعها ، فالفرد الذي يحاول ويصر على سؤال رئيسته عن الترقية ومنع ذلك فهو خائف من القيام بذلك ويسمى هذا بممارسة الصراع.

<sup>1</sup>أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 415-416.

<sup>2</sup>برجاجة مريم: أتم الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، 2015 .

**المطلب الثالث: نتائج الرضا الوظيفي.**

ان من المظاهر الايجابية للرضا الوظيفي تظهر على مستوى الأداء والانجاز والانتاجية ، فهناك علاقة ايجابية بين حسن الأداء للعمل داخل المؤسسة والرضا عن العمل، ويتضح ذلك من خلال قدر الانتاجي الذي يحققه العامل ، ومن اهم نتائج الرضا

الوظيفي نذكر :<sup>1</sup>

- بذل الأفراد العاملون قصار جهدهم وقدراتهم.
- لاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي.
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات الكبيرة من الإنتاج.
- غياب تضارب المصالح.
- تقادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي .
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة .
- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
- أخلاقيات المهنة.
- اندماج و تكيف العمال داخل المنظمة.
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين.
- تحقيق أهداف و طموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية.
- تخفيض الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العمال.
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية .
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.
- تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تعجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع .
- تحقيق طموحات العمال وعالم تأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة .

<sup>1</sup>أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية المعاصرة ، ط2، مصر، مطابع الدار الهندسية ، 2008 ،

- تقليص الصراعات الاجتماعية ( الحسد الغير المحسوبة).
- إضافة إلى نتائج الرضا الوظيفي يمكن أن نذكر بعض الإجراءات والسياسات التي يمكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي عند الأفراد والتي تمثل فيما يلي :
- زيادة الأجور والمميزات لتتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.
- إثراء الوظيفة وجعلها أكثر تشويق الموظف وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهام .
- تحسين ظروف وبيئة العمل .
- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين .
- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقية.
- زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة ما بين الإدارة والموظفين .
- الاستخدام الفعال للتحفيز المادي<sup>1</sup>.

هنالك أيضاً إرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل وتحقيقه في المجالات التالية :

- في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين والنقل والتدريب، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل مرؤوسيه.
- في مجال حقوق الموظفين: وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية .
- العدالة في الأجور والمكافآت ، بينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة .
- احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيراً.
- تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لان الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بسيوني محمد البرادعي : مهارات تخطيط الموارد البشرية ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2004، ص ص 59-60.

<sup>2</sup>هبة سلامة سالم غواش: الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، لكلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008 ، ص 23.



إضافة إلى المشاكل التي تواجه الرضا الوظيفي هناك مشكلات مرتبطة بعدم الرضا الوظيفي والتي لها آثار سلسة، حيث يمكن أن تعود البعض من هذه المشكلات فيما يلي:

- عدم الرضا عن نوع العمل.
- عدم الرضا عن الأجر.
- عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء.
- عدم الرضا عن العلاقة بالزملاء.

سوف يتم تناول هذه المشكلات الأربعة كما يلي:<sup>1</sup>

1. **نوع العمل:** تشريعية العمل على مستوى الرضا الوظيفي للفرد باعتباره الأساس الذي تبنى عليه العلاقات وهناك متطلبات حتى يتحقق الرضا عن العمل وهي:

- المتطلبات التشريعية .
- الزملاء في العمل.
- درجة و مستوى المخاطر.
- السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء.

2. **الأجر:** يعد الأجر أحد العوامل وأكثرها تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي فالحصول على الثواب أساس الانجاز والدافعية في الحصول على الاجتياحات والتدعيم وتحقيق الانتماء بجماعات العمل والتي تعطي جميعها مستوى الإشباع والرضا الوظيفي يأتي من خلال الحصول على الأجر أو المرتب الذي يتقاضاه العامل من العوامل الماسة التي تؤثر في الرضا الوظيفي وعلى درجة الأداء في المنظمات .

3. **العلاقة بالرؤساء:** العلاقة بين القائد وجماعات العمل تتوقف على مجموعة من العوامل التي ترتبط بالعلاقات الشخصية وجماعات العمل، تمثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لطبيعة الممارسة، كما وأن تحقيق أهداف المنظمة وسياستها يرتبط بالجانب الإشرافي والعلاقة مع رؤسائها ومدى المعلومات المتاحة عن طبيعة ونوع العمل .

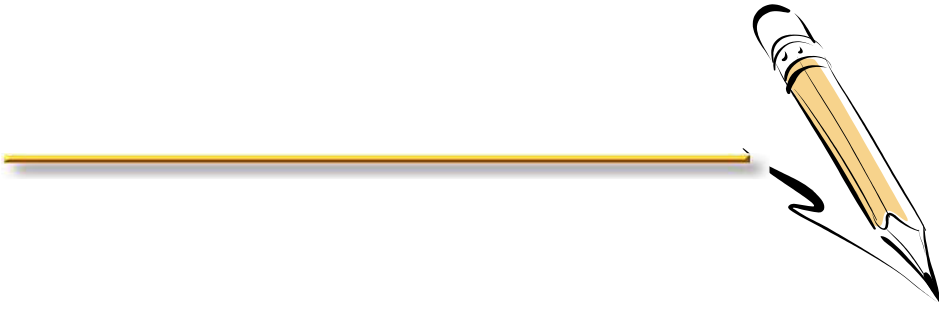
4. **العلاقة مع الزملاء:** تعتميد العلاقة مع الزملاء من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد فكلما كانت هذه العلاقة طيبة وحسنة يزيد ذلك من ارتباط الفرد بالعمل وبالمنظمة ، ويقوي انتمائه إليها ويسعى لتحقيق إنجاز الأعمال المطلوبة منه وعكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي ويقل انتمائه سواء للعمل أو المنظمة التي يعملها ويصبح معيق لأي أعمال مطلوب إنجازها.

<sup>1</sup>فايزة محمد رجب رمسي: الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011، ص

### خلاصة الفصل:

إن الرضا الوظيفي مهم جدا في حياة الأفراد لان رضا الفرد في عمله يرتبط أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بنجاح في العمل حيث أصبح من الواجب على المنظمات الاهتمام بالرضا الوظيفي ومن اجل نسب ولاء موظفيها باعتبارهم عملاء داخل المنظمة.

حيث إن نجاح يتوقف على الرضا الوظيفي ولكي يكون فعالا يجب إن تسعى المنظمة لتحقيق كفاءة عمالها أو انتهاج وسائل لتحقيق ذلك، فإن الفرد إذا أشبعت حاجاته تولد لديه الشعور بالرضا الوظيفي ومن ثم الانتماء والولاء.



# الفصل الثاني:

سياسة التحفيز

## تمهيد:

إن طموح إي منظمة مهما كانت طبيعتها هو تحقيق الأهداف الموضوعة والمسطرة لها، فنرى أن الإدارات دائماً تسعى إلى توفير بيئة عمل مساعدة وملائمة لمزاولة أعمالها، وإعطاء أهمية كبيرة لموظفيها والرفع من معنوياتهم، حيث نرى من أهم العوامل والأساليب التي تستخدمها المنظمات لتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها هي الحوافز سواء مادية أو معنوية ، لأنها تدفعهم لبذل المزيد من العمل والأداء كما ونوعاً وهذا يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وبالتالي خفض التكاليف ومن هنا تكون الروح المعنوية عند الأفراد العاملين عالية ويتم إشباع حاجاتهم.

وفي فصلنا هذا حولنا إن نتناول ما يلي:

- ماهية التحفيز .
- أنواع وأهمية التحفيز .
- متطلبات التحفيز .
- العقبات التي تواجه التحفيز .
- شروط نجاح التحفيز .

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التحفيز

أصبحت جل المؤسسات توجه اهتمامها إلى إدارة الموارد البشرية التي بدورها تهتم بالعاملين وشؤونهم وذلك من أجل مساعدتهم على تأدية وظائفهم بصورة أفضل، وذلك عن طريق تدريبهم وتحسين مهاراتهم وتقديم الحوافز لهم.

نرى أن الحوافز من أساسيات ضمان وتحقيق أهداف المنظمة على جميع المستويات سواء في المؤسسات العامة أو الخاصة.

## المطلب الأول: تعريف التحفيز

إن تعدد الزوايا التي تناولت موضوع التحفيز أدت إلى كثرة وكثافة الأبحاث والدراسات حوله مما يصعب الاتفاق على تعريف واحد ليكون جامع له، لذلك نرى إن هناك العديد من التعاريف وغالباً ما يتم الخلط بينهم، وهذا راجع إلى اختلاف وتباين وتصور كل باحث عن آخر ومن أهم التعاريف نذكر :

- نرى مفهوم التحفيز عند مصطفى نجيب شاوش: هو فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير رغباتهم وخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن

طريق الجمع والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بتا والتي تحتاج إلى إشباع.<sup>1</sup>

• ويعرفه الهيتمي عبد الرحيم على أنه: مجموعة من المثيرات الخارجية والعوامل التي تثير الفرد وتدفعها لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.<sup>2</sup>

وفي تعريف آخر للدكتور محمد فالح صالح في كتابه "إدارة الموارد البشرية"، يعرف التحفيز على أنه "شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين، يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لديهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة و أهداف العاملين فيها.<sup>3</sup>

وعلى ضوء التعارف السابقة نستطيع صياغة تعريف إجرائي للتحفيز:

"التحفيز عامل أساسي يؤدي إلى إثارة دافعية الفرد وتحريك الطاقات الكامنة من أجل بذل جهد أكبر يهدف إلى تنفيذ المهام التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائه والتميز في عمله".

يمكن القول أيضا " هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام سرور في أعمالهم، واكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أكمل وجه ودون شكوى أو ندم وعلى المدير إن يحفز مرؤوسيه وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخر وله مفتاح خاص به وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال يوجد موظف يحب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي ينجزها، وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين يريد أن يجلس منفرداً مع المدير ويسمع منه بعض الكلمات والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به، وهناك فئة أخرى يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم.<sup>4</sup>

**سياسة التحفيز:** هي مجموعة من القواعد والأسس التي تصنعها المنظمة لكي تتقيد بها الإدارات عند اتخاذها للقرارات وتنفيذ الخطط الخاصة بها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش : إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007، ص 209.

<sup>2</sup>خالد عبد الرحيم الهيتمي: إدارة الموارد البشرية ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003، ص 15.

<sup>3</sup>محمد فالح صالح: إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004، ص 113.

<sup>4</sup>مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007 ، ص 334.

<sup>5</sup>على عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1 ، عمان، الأردن، 2004، ص 169.

كما تعني أنها مجموعة من المبادئ التي توضح كيفية الالتزام من قبل الإدارات المختلفة في المنظمة لتحقيق وإنجاز الأهداف المطلوبة ، وذلك من خلال تطبيق بعض القواعد والأنظمة.<sup>1</sup>

يمكن القول أيضاً أنها هي السياسة نظامية متعلقة بأنواع وكميات المكافآت والطرق التي توزع بها في المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : أهمية التحفيز

إن أهمية الحواف تكمن في أن العامل (أيا كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمساً لأداء عمله وراغباً فيه وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز ، حيث أنها يمكن أن توقظ فيه الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام ، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أنها أيضاً تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن البيئة المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموماً فإن الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم بهدف تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء.<sup>3</sup>

ويرى حسن (2008): أن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك على النحو التالي: إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها المادية منها كالحاجة إلى النقود، والمعنوية كالحاجة إلى الاحترام والتقدير وإثبات الذات، وشعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة، وزيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم، وزيادة ولاء وانتماء العاملين، وزيادة إنتاج العاملين كما وكيفا، وتنمية روح التعاون بين العاملين وتخفيض معدلات الفاقد في العمل، مثل تخفيض معدلات البطالة ، وتحسن صورة المنظمة أمام المجتمع.<sup>4</sup>

يمكن استخلاص أهمية الحوافز على ثلاث مستويات:

#### 1. على مستوى الفرد :

- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- تعتبر الحوافز طريقة لعلاج جوانب الإهمال والقصور في العمل.

<sup>1</sup>بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص 24.

<sup>2</sup>طارق شريف يونس: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، دار، عمان، الأردن، 2005، ص 104.

<sup>3</sup>الجريد، مرجع سبق ذكره، ص25 .

<sup>4</sup>حسن عبد العزيز علي : الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تمييز بلا حدود، المنصورة، مكتبة العصر، 2008.

- المساهمة في إشباع حاجات الفرد العامل ورفع المعنوية.

- زيادة المداخل للعاملين وخلق شعور الاستقرار والولاء للمؤسسة.<sup>1</sup>

**2. على مستوى الجماعات:** يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى الجماعات فيما يلي:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعات، فيجب على الأفراد إثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت المنافسة والتحدى، وتنمية روح المشاركة والتعاون، وتؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، وتنمية المهارات بين أفراد الجماعة ونقلها إلى زملائهم، مما يزيد فرص تنمية التدريب أثناء العمل.

**3. على مستوى المنظمة:** يمكن إبرازها فيما يلي :

أنها تساهم في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يتطلب بلورة الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة، والتكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة ومنها - تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب والتنمية وتقييم الأداء، الأجور والترقيات ... الخ، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.<sup>2</sup>

وللتحفيز أهمية بالغة وتشير إلى مجموعة الأغراض والمكاسب والنتائج التي تحققها المنظمة خصوصاً إذا تم التحفيز وفق أسس ومعايير عادلة وهذه المكاسب:<sup>3</sup>

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير: طالما أن العمل السيئ سريعاً ما ينال صاحبة الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحياناً، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم.

2. الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع رغباتهم المادية.

3. تحمل المسؤولية. يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية.

<sup>1</sup> زاهية بودراح : مدى تطبيق الحوافز في المؤسسة العمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري ، مذكرة نيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني برج بحري ، 2004، ص 23.

<sup>2</sup> الوليد بشار يزيد : الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009، ص155.

<sup>3</sup> زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع الأردن، 2011، ص 142-143.

4. أداة للتغذية المرتدة : يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.

### المطلب الثالث: أنواع سياسة التحفيز

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

يمكننا أن نصنف الحوافز التي تطبقها الشركات على موظفيها لإثارة دافعيتهم نحو العمل وزيادة إنتاجيتهم على النحو التالي:

حيث نرى أن هذه الحوافز قسمت من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية نذكر منها:

### الحوافز الايجابية :

والتي تنقسم بدورها إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية:

#### 1. حوافز مادية: هي الحافز ذات الطابع المالي الاقتصادي.<sup>1</sup>

وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات<sup>2</sup>، وهناك أيضاً حوافز ملكية العاملين للأسهم والزيادات السنوية.

1-1الأجر: تمثال الأجر أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل منها: طبيعة العمل وأهميته وصعوبته، أقدمية العامل، مستوى الأداء الفردي للعامل، القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر ويعرف الأجر على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>فهيمي منصور: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982، ص 335 .

<sup>2</sup>اللوزي موسى : التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثه، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 376.

<sup>3</sup>ابن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة، 1995، ص 64.



كما يعرف على أنه هو ما ستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقاً للاتفاق الذي بينهما، وفي إطار ما تفرضه تشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.<sup>1</sup>

**1-2 الزيادة السنوية:** تمنع هذه الزيادات السنوية إلى الأفراد ذوي الكفاءة والنشاط العالي وجودة الإنتاجية، ويمكن اعتبار هذه الزيادات إلا إذا اقترنت بالإنتاج.

**1-3 المكافأة:** وتكون المكافآت في شكل مبلغ معين من المال تمنح للفرد مقابل قيامه بعمل متميز لتحقيق معدل إنتاج عالي، كما تمنح في حال التوفير في تكاليف الإنتاج أو الوقت.

**1-4 المشاركة في الأرباح:** هذا النوع من الحوافز أصبح معمولاً به في السنوات الأخيرة نظراً لأهميته، حيث تتم المشاركة في الأرباح من طرف إقطاع نسب مئوية من الأرباح السنوية المحققة ليجري توزيعها بين الإدارة والعاملين حسب معايير تحددها المؤسسة، وقد تبنت الدول الرأسمالية هذه الجزئية واستغلتها كجانب مهم في تحفيز الموظفين والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من وراء تطبيق أسلوب المشاركة في الأرباح هو تحسين إنتاجية مجموعة العمال.<sup>2</sup>

**1-5 ملكية العاملين لأسهم:** تلجأ بعض المنظمات إلى توزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل عن توزيع نسب من أرباحها المتحققة في نهاية السنة، ولسففة هذه الطريقة أن توزع مع الأسهم على العاملين فيجعلهم يملكون جزء من رأسمال الشركة يتقاضون عليه أرباح سنوية، الأمر الذي سيعزز من انتمائهم وإخلاصهم للشركة ويزيد من حرصهم على نجاحها.<sup>3</sup>

**2. الحوافز المعنوية:** ويقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.<sup>4</sup> ومن بين أهم الحوافز المعنوية نذكر:

**1-2 الترقية:** تكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة الأداء في الإنتاجية وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لرغبة أو حاجة لدى الموظفين، وفي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباني: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 324.

<sup>2</sup> أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 361.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد العالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 334.

<sup>4</sup> شاويش مصطفى نقيب، مرجع سبق ذكره، ص 210.

وتتمثل الترقية في انتقال الموظف أو العامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.<sup>2</sup>

ومن أنواع الترقية نجد:

أ. الترقية في الصف: وهي الحالة التي يمس فيها التغير في المنصب، المعاملات المتعلقة به، والتأهيل كذلك.

ب. الترقية الجماعية: وتمس كل الأفراد الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة وهذه الترقية في الغالب اتفاقات جماعية.

ج. ترقية الصنف: من خلالها يغير العامل الصنف ككل، كون درجة التحكم من طرف العامل في الأنشطة التي يمارسها أصبحت جد معتبرة.

د. ترقية الرواتب: وفي هذه المرحلة الأمر يتعلق فقط بالراتب في حين تبقى المعاملات والمناصب على حالها.<sup>3</sup>

## 2-2 التدريب والتكوين

**1/ التدريب :** هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاحتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد، وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة والأنماط السلوكية و المهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع كفاءة الفرد في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد و كذلك الجهود المبذولة وفي الوقت المستغرق.<sup>4</sup>

يمكن القول باختصار أنه الوسيلة التي يمكن بواسطتها تزويد العاملين بالمهارات والمعرفة الفنية، في مجال معين بهدف أن يؤدي ذلك إلى زيادة فعالية المتدرب وكفاءته.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح : تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة ، 2016، ص، 12 .

<sup>2</sup>ناصر دادي عدوان: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر ، 2003، ص 77-78.

<sup>3</sup>إسماعيل حجازي، معالم سعاد: تسيير الموارد البشرية من خلال مهارات ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 65.

<sup>4</sup>مهدي حسن زويلف: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ، عمان ، ص 97 .

<sup>5</sup>محمد صالح فالح مرجع سبق ذكره ، ص 101.

إن مدى تطور وتقدم المؤسسة مهما كانت صغيرة متوسطة الجديدة، مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعملية التدريبية للأفراد، حيث أن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المنفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد، للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل.<sup>1</sup>

#### 1-1- فوائد التدريب: سنتطرق إلى بعض فوائد التدريب:

لدينا نوعين من الفوائد:

**أولاً: فوائد التدريب بالنسبة للفرد:** : يحقق التدريب فوائد للمنظمة نذكر منها:

- تحسين إنتاجية المنظمة
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.<sup>2</sup>

**ثانياً: فوائد التدريب بالنسبة للفرد :**

يحقق التدريب جملة من الفوائد للأفراد نذكر منها:

- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق، التوتر، الاغتراب والصراع داخل المنظمة.
- يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة عملهم .
- يقلل من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.
- يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.<sup>3</sup>

**2-التكوين:** يعرف Piennecasses التكوين بأنه العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية والسلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي

<sup>1</sup> السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1 ، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 12.

<sup>2</sup> عادل حرحوش، مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان، دار الكتاب العالمي، 2006، ص 433.

<sup>3</sup> عادل محوش، المرجع السابق، ص 134.

يسمح بنمو وتطور المؤسسة وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>

وهناك من يعرفه على أنه عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف وكتسابه معارف وسلوكيات ومهارات جديدة، متوقع أن يحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل والتأقلم والتعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر على نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

**2-1- فوائد التكوين بالنسبة للمنظمة:** يحقق التكوين فوائد عدة للمنظمة نذكر منها:

- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع المتعاملين من الجمهور.
- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.
- الحفاظ على المعدات و الأجهزة و حسن أدائها والتعامل معها.<sup>3</sup>

**ثانيا: فوائد التكوين بالنسبة للفرد:**

إذا كانت الفوائد السابقة التي ذكرناها تتحقق للمؤسسة فإنها في نفس الوقت وبصورة غير مباشرة لا ننكر أنها تصب في مصلحة الفرد نفسه، فتمثل هذه الفوائد فيما يلي:

- اكتساب الفرد الخبرات والمعارف والمهارات الجديدة التي تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.
- زيادة ثقة العاملين في أنفسهم نتيجة اكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة .
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل مناصب قيادته.
- يساعد الأفراد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.<sup>4</sup>
- **تقديم الجهود للعاملين:** ويمكن تحقيق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بجهودهم من قبل الإدارة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>Pierre casse, la Formation penFormonte, office des universitairescentral, Ben Aknoon, alger, 1994, p 48.

<sup>2</sup>عمرو صفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 43.

<sup>3</sup>نظمي شحاده وآخرون: إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 115.

علي يونس وآخرون: قياس اثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي، سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية . المجلد31. العدد1. 2009 ص 9\_10.<sup>4</sup>

عدنان مراد: أثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين دين للاتصالات الخلوية. مجلة قراءة المعرفة. جامعة عين الشمس كلية الشريعة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة العدد200، 2018، ص124.<sup>5</sup>

يكون تقدير جهود العاملين عن طريق منح شهادات تقديرية أو إطراء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جديدة في الإنتاج وذلك كتقدير من الإدارة لمساعدتهم في إنجاح المؤسسة، كما يمكن أيضا تقدير إسهامات العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة شرفية توضع في مكان بارز في المؤسسة مفروقة بصورهم ونبذة موجزة عن حياتهم المهنية وما تضمنه من جهود وانجازات محققة.<sup>1</sup>

• **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة انتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة حيث تعطي المشاركة مشاركة الأفراد عملا وفكرا في عملية وضع الأهداف واخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد فقط وإنما بفكره وذكائه.<sup>2</sup>

**الحوافز السلبية:** وهي في الأصل لا تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف لسلوك الذي عوقب عليه أو تحسين الصورة المأخوذة منه وبالتالي دافعا بعمل على تحسين الموظف، على تحسين أداءه وتصرفاته.<sup>3</sup>

- وتسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي التي يتمثل في جزاءات مادية<sup>4</sup>

- ومن بين الحوافز السلبية نجد ما يلي:

أ- **الخصم من الراتب:** وتتمثل في اقتطاع جزء من الأجر العامل أو راتبه باعتبار أن هذا الاقتطاع أو الحسم عقوبة للعامل عن المخالفة التي ارتكبها.<sup>5</sup>

ب- **الإنذار:** يعد الإنذار بمثابة حافز سلبي يتم توجيهه إلى الموظف نتيجة لمخالفة النظام الداخلي للمؤسسة التي يعمل فيها وهو حافز سلبي ذو طبيعة معنوية.

ومن الحوافز السلبية نجد أيضا التأخر أو الحرمان من الترقية والحرمان من المكافأة وربما خفض الدرجة، النقل من مكان إلى آخر ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد.

مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 211<sup>1</sup>.

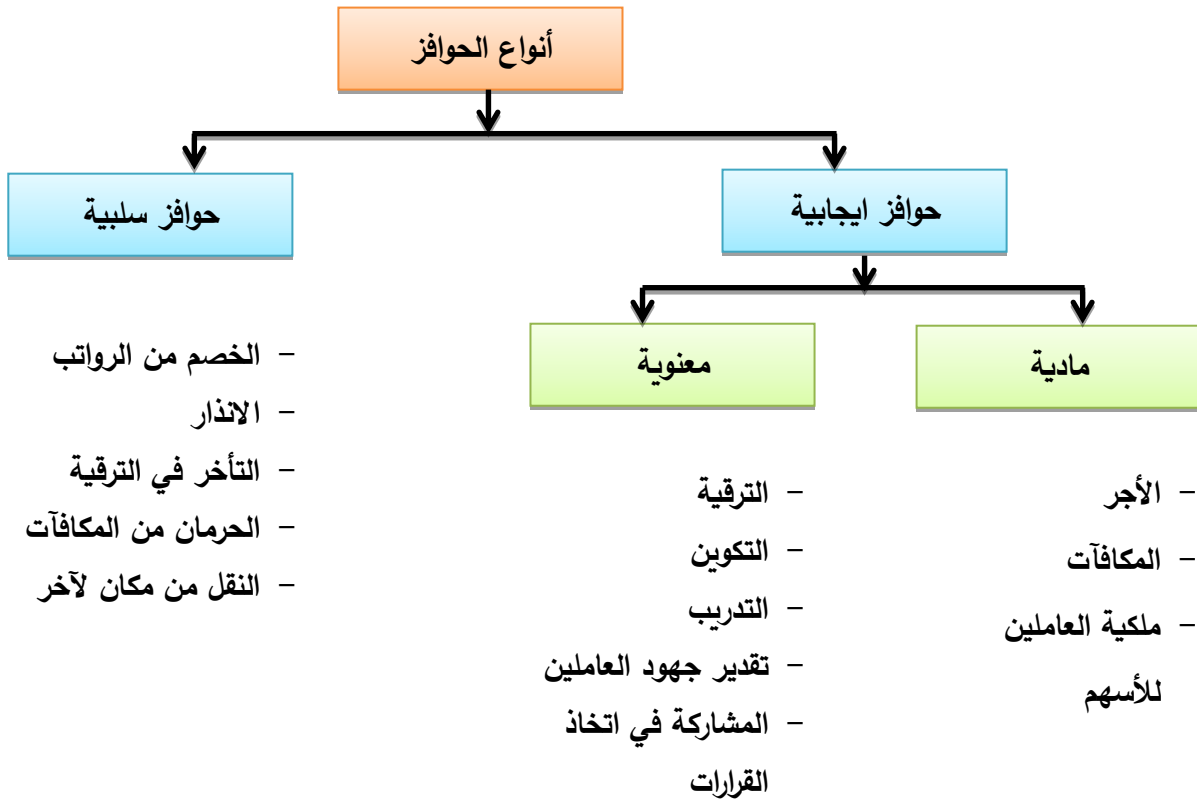
محمد بوطي: حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، مجلة ثابت في العلوم الإنسانية والاجتماعية 2117\_1121. 2020\04\12.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> سليمان الدروبي: كيف تحفز الآخرين وتحصل أفضل ما لديهم، ط1، دار الأسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 ص 11.

<sup>4</sup> مصطفى نجيب شاوش: مرجع سبق ذكره، ص 2013.

<sup>5</sup> عبد الحميد خليل: إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018،

الشكل رقم 1: أنواع الحوافز



المرجع: منير بن احمد الدريدي ، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية ط1، دار الابتكار، عمان 2013، ص142.

### المبحث الثالث: معوقات وشروط التحفيز

التحفيز عملية مهمة في المنظمة فمن الواجب عليها أخذها بعين الاعتبار وذلك من أجل تحقيق الاهداف المنشودة، حيث يجب عليها مواجه كل الصعوبات والمشاكل التي يمكن أن تشكل عائق لتحقيق عملية التحفيز.

#### المطلب الأول: متطلبات التحفيز

هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار بإقرار نظام الحوافز ومن أهم المتطلبات التي تحتاجها عملية التحفيز ما يلي:<sup>1</sup>

- ممارسات إدارية ناضجة: تتمثل في توفير العوامل المؤثرة في أداء العامل.
- تحديد حاجات العاملين: بمعنى معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم .
- تحديد نظرة المنظمة للدوافع: معناه تحديد أسباب الأداء الجيد .
- وضع واعتماد نظرية الحوافز: بمعنى توضيحها واستعمالها في تصميم أنظمة الأجور والمزايا ونظام الحوافز بالنسبة لمختلف فئات العاملين.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تتجح إلا إذا توفرت الموائمات الآتية والتي يمكن ابرازها كما يلي:<sup>2</sup>

- الفرد والوظيفة: اي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع متطلبات الوظيفة، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة .
- الوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز فإنها لا تتجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.
- الفرد والمنظمة: أي أن تتكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات الموارد البشرية.
- الفرد والوقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته التي يملك بما يتناسب مع الموقف .

#### المطلب الثاني: العقبات التي تواجه التحفيز

هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من التحفيز وتعرض من نجاحها وهي حسب جاري ديسلر Gary Dessler كانت كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 156.

<sup>2</sup>خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 259.

- الأجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض على أنها تحفز على البذل المزيد من الجهد .
- التركيز فقط على ما يمنح الحافز لأجله .
- إن الأجر ليس الحافز الوحيد حيث أشار عالم النفس herberyfrederick الى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز .
- مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على إنهما وجهان لعملة واحدة، لذلك فإن العبارة التالية " افعل هذا وسوف تحمل على تلك " لا تختلف كثيرا عن عبارة "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك".
- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
- كما يمكن أن تصادف صعوبات أخرى تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
  - عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
  - غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
  - عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
  - استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
  - ارتفاع تكاليف الحوافز .
  - عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
  - قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
  - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .

### المطلب الثالث: شروط نجاح التحفيز

- هناك شروط أساسية لا بد من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت مختلف المؤسسات الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ورفع مستوى وكفاءة أداء العاملين بها وهذه الشروط تتمثل في:<sup>3</sup>
- إن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
  - إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته .
  - ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد، بتوقع انتظام تلقي الحوافز .
  - إن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .
  - إدراك ومعرفة الأفراد السياسية التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز .

<sup>1</sup> مدحت محمد: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مصر مجموعة النيل العربية، 2007، ص 345، ص 346.

<sup>2</sup> الجريد عارف بن ماطل ، مرجع سبق ذكره ،ص 33.

مهدي حسن زويلف :إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن 2003.



- أن يكون الحافز متناسبا على أداء الأفراد<sup>1</sup>.

وهناك شروط أخرى لنجاح الحوافز نذكرها:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا، واضحا، مفهوم، وذلك في بنود هو صياغته وحساباته .
- الكفاية: يجب أن يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل كما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه<sup>2</sup>.
- التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواع مختلفة من الحوافز .
- الهدف: أن يكون الحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
- تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام .
- أن يكون مناسبا: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- الشمولية: يعني أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
- إعلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup>غازي حسن عودة الحلابية: اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2013، ص 18.

<sup>2</sup>أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 367 ص 368.

<sup>3</sup>منير بن دريدي، مرجع سبق ذكره، ص 143 144.

### خلاصة الفصل الأول:

من خلال العناصر التي تطرقنا لها في الفصل الثاني يمكننا القول أن التحفيز يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسات لهذا يجب على الإداريين أخذه بعين الاعتبار وإعطاءه الأهمية الكاملة في كل سياساتهم واستراتيجياتهم، حيث نرى أن له دورا كبيرا على مستوى الفرد والذي يتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة ، أما أهميته على مستوى الجماعة فيقوم بتنمية روح الفريق الجماعي والانسجام والابتعاد عن الصراعات والمناوشات وبالنسبة لأهميته على مستوى المنظمة فهو يساهم على زيادة الأرباح وتحقيق الهدف وبالتالي ضمان البقاء ولاستمرارية.



## الفصل الثالث:

دراسة حالة شركة ALGAL+  
بالمسيلة

## تمهيد

في هذا الفصل سنقوم باستعراض مراحل الدراسة التطبيقية، و التي قمنا بإعدادها في شركة ALG+، حيث اخترناها كميدان لدراسة وتقييم رضى العاملين، عن سياس التحفيز المعتمدة من طرق الإدارة، وذلك بغية الوصول الى نتائج تثبت أو تؤكد الفرضيات التي اعتمدنا عليها في المقدم.، والتي على أساسها هيكلنا البحث، وحددنا أدوات جمع البيانات، والمنهج المعتمد فيه. وقد قسما هذا الفصل التطبيقي إلى:

في المبحث الأول التعريف بالشركة ومرافقها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه إلى منهجية الدراسة الميدانية، في حين تطرقنا في المبحث الثالث إلى تحليل لإجابات العمال حول محاور التحفيز المادي والمعنوي المعتمد في الشركة.

1. المبحث الأول: تقديم للمؤسسة ALGAL PLUS<sup>75</sup>.

تنتمي مؤسسة + ALGAL الى قطاع الصناعات التحويلية الذي يلعب دورا مهما في عملية التنمية الاقتصادية

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة .

شركة ALGAL PLUS للبتق و التغطية و تدوير الالمنيوم ومقرها مدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية ,علي بعد 260 كلم جنوب شرق العاصمة, لها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني حيث تقوم بتحويل سبائك الألمنيوم من مادة خام إلى أشكال هندسية .

تأسست عام 1979 من طرف مجمع SNS وفي عام 1982 تم التوقيع علي عقد البناء الرئيسي من طرف الشركة اليابانية UEB الشركة الرائد عالميا في مجال هندسة الألمنيوم ,وفي عام 1985 قامت المؤسسة الوطنية للحديد والصلب SNS بإعادة هيكلة المجمع الي METANOF وبالتالي بدأت الانتاج وفي 1996 شهدت دخول استثمارات جديدة في تمديد وحدة الأكسدة الأنودية, وادخال التلوين الكهروكيميائي , وفي أوات 2007 أصبحت الشركة خاصة بعد المرور بمشاكل اقتصادية لتأخذ اسم ALGAL PLUS تحت شراكة بين الجزائري دكار فريد والاردني حسن حاج حسن ,وتعتبر ALGAL PLUS المجمع الصناعي الرائد في افريقيا بطاقة سنوية قدرها 18000 طن سنويا .

لشركة أقال إمكانات مادية معتبرة متمثلة في :

- وحدة للطلاء الحراري .
  - وحدة كاملة للأكسدة الأنودية والتلوين .
  - مسبك لتدوير الألمنيوم .
  - ورش للعمل مجهزة بمعدات تحكم رقمي.
  - محطة لمعالجة المياه .
  - محطة للكهرباء والغاز .
- وتسعى شركة أقال إلى عدة أهداف أهمها :

- تقديم أحسن منتج على المستوى المحلي و الوطني وخاصة مع ظهور المؤسسات المنافسة اخرى .

<sup>75</sup> المصدر وثائق الشركة ومقابلة مسؤول الموارد البشرية

- زيادة حجم الانتاج لتحقيق أكبر ربح من أجل دعم و تحسين معداتها و آلات الانتاج وهدفها تقديم الأفضل (النوعية و الجودة).
  - كسب ثقة العملاء وذلك بتقديم أحسن منتج و هذا من خلال إتباعها مقاييس الدولية و الحصول علي شهادة الجودة.
  - إعادة هيكلة المؤسسة بما يتماشى مع التحولات الجديدة للاقتصاد الوطني في ظل اقتصاد السوق وذلك بتجديد الاستثمارات(وسائل الإنتاج).
  - تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتج الألمنيوم.
  - تطوير و ترقية إنتاجها كما و كيفا.
- تنتج الشركة وتسوق المجنبات ذات الإستعمال والطلب الواسع مثل 42000, 41000, 5000 والمجنبات التي تستعمل كواجهات بالزجاج والألمنيوم في المنشآت بالإضافة إلى مجنبات خاصة حسب رغبة الزبون.

#### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للشركة ALGAL PLUS.<sup>76</sup>

##### 1-تحليل الهيكل التنظيمي للشركة ALGAL PLUS

يضم الهيكل التنظيمي للشركة ALGAL PLUS ما يلي :

- مدير المسير: يوجد بالشركة مدير مسير يتولى إدارتها و يشرف علي التسيير الحسن و المستمر والمنتظم و يعد هذا المدير هو المسؤول الأول و الأخير على ضمان استمرار العمل .
- الأمانة : حيث تشرف على تنظيم الوثائق و الاتصالات الخاصة بالمدير .
- المستشار القانوني : يختص هذا المستشار بالقضايا العالقة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، حيث أنه يقوم بدراسة الشؤون القانونية و ينسق بين المحاكم و المؤسسة في حالة وجود نزاع .
- مصلحة لأمن الصناعي و البيئة : حيث أنه يهتم بأمن المؤسسة داخليا و يقوم بمراقبة حركة دخول وخروج الزبائن أو العمال أو الآلات و كذلك مراقبة خروج البضائع المباعة .
- الاعلام الالي : يقوم بمراقبة و صيانة الاجهزة الخاصة بالاعلام الالي وكاميرات المراقبة ووضع برامج أسس التسيير .

<sup>76</sup> المصدر وثائق الشركة ومقابلة مسؤول الموارد البشرية

- مصلحة مراقبة النوعية :يتمثل دور المصلحة في تنظيم و صيانة و كذا تطوير نظام الجودة النوعية داخل المؤسسة .
- دائرة المستخدمين : يوجد علي رأسها رئيس دائرة يشرف علي إدارة المؤسسة والتطوير البشري والهيكله المهنية للعمال وله رئيس مصلحة إدارات يشرفون على تسيير شؤون العاملين وأجور العمال ومتابعة حركة العمال داخل المؤسسة، تضم هذه الدائرة مصلحتين هما :
  - مصلحة المستخدمين والمكونين .
  - مصلحة الادارة العامة والشؤون الاجتماعية .
- دائرة المحاسبة والمالية :تعتبر هذا الدائرة من أهم دوائر المؤسسة حيث تحتوي على عدة مصالح و تتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديون الشركة مقابل تحقيق أرباح لها بالإضافة إلى متابعة المداخل الشهرية للبنك وحساب البريد ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية وتحضير الميزانية في شهر جوان ومراقبة وتحليل الصندوق، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجري في دفتر اليومية والميزانية.
- دائرة التموين :تتكون هذه الدائرة من رئيس دائرة ، ورئيس مصلحة ، و كذلك رئيس خلية وتعتبر إدارة التموين بمثابة الوسيط بين الوحدة و الأسواق المحلية و الخارجية ، و دورها يتمثل في تزويد الوحدة بكل ما تحتاجه من سلع و مواد أولية و قطع غيار الات لازمة للقيام بعملية الإنتاج و تضم مصلحة الشراء .
- دائرة التجارة : تعتبر دائرة التجارة من الأقسام الرئيسية المكونة للوحدة و تلعب دورا هاما في التسيير الحسن للمؤسسة و هي تتكون من أربعة أقسام :
  - مصلحة البيع .
  - مصلحة الرزم و الارسال
  - مصلحة البرمجة و متابعة الانتاج
  - دائرة المعادن : توجد بها المصالح التالية :
- مصلحة التذويب : وظيفتها تذويب سبائك الألمنيوم \* lango \*
- مصلحة تصحيح القوالب : تقوم هذه المصلحة بمعالجة القوالب من الشوائب بعد إستخدامها في إنتاج صفائح الألمنيوم
- مصلحة البثق : وظيفتها ضغط BIETTE الاسطوانات وتسخين السلاكة من أجل إنتاج المجنبات

• دائرة الصيانة :توجد بها المصالح التالية :

- مصلحة الميكانيك
- مصلحة الكهرباء
- مصلحة مكتب الدراسات

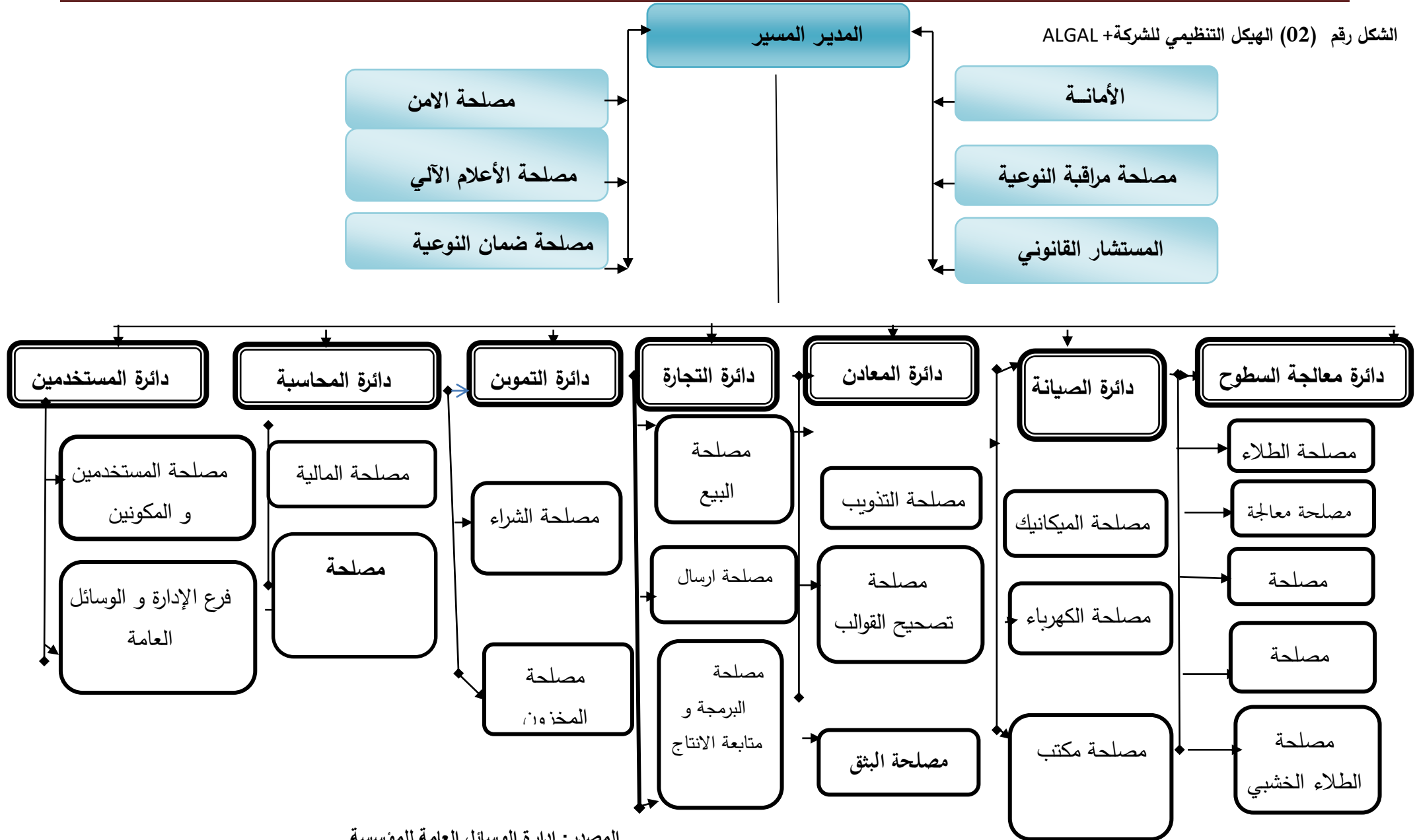
• دائرة معالجة السطوح : توجد بها المصالح التالية :<sup>77</sup>

- مصلحة التغطية وظيفتها تلوين وتغطية الألمنيوم وذلك باللونين الفضي و البرونزي لأجل مقاومة الصدأ و لتسهيل عملية تلوين الألمنيوم بالألوان الأخرى .
- مصلحة معالجة المياه :تقوم هذه المصلحة بتحليل المياه و معالجتها معالجة جيدة قبل إدخالها في عمليات التذويب والتبريد للألمنيوم
- مصلحة الطلاء : تقوم هذه المصلحة بتلوين الألمنيوم بمختلف الألوان طبقا لمعايير مدروسة قبل بيعه و إرساله إلي مصلحة التغليف التي تقوم بتغليفه .

<sup>77</sup> المصدر وثائق الشركة ومقابلة مسؤول الموارد البشرية



الشكل رقم (02) الهيكل التنظيمي للشركة+ALGAL



**المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية**

خصص هذا المبحث لتحليل منهجية الدراسة الميدانية، بالاعتماد على أربعة مطالب تضمنت على التوالي، منهج الدراسة الميدانية وأدواتها، مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة، صدق وثبات أداة قياس الدراسة.

**المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية وأدواتها****الفرع الأول: منهج الدراسة الميدانية**

لتحقيق أهداف الدراسة، ستعتمد الدراسة في جانبها التطبيقي على المنهج الوصفي لتقييم رضى العاملين عن سياسة التحفيز بدراسة ميدانية بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة، حيث يستخدم هذا المنهج لدراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقاتها والعوامل المؤثرة في ذلك، فهو لا يهدف فقط إلى جمع البيانات والمعلومات وتبويبها وعرضها بل إنه يشمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل استخلاص الحقائق والتعميمات الجديدة، والتي تسهم في تراكم وتقديم المعرفة الإنسانية.

**الفرع الثاني: أداة الدراسة**

اعتمدنا في دراستنا الميدانية على نتائج المعطيات من خلال المعاينة والمقابلة ومختلف وثائق وسجلات المؤسسة. بالإضافة الى أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتحقيق أهداف الدراسة، نظرا لما توفره هذه الأداة، من إمكانية تجميع أكبر قدر ممكن من البيانات، فضلا عن سهولة فرزها وعرضها، حيث تم تصميم الاستبيان من خلال الرجوع إلى الدراسات النظرية والتطبيقية حول موضوع البحث، وعرضه في شكله الأولى على الأستاذ المشرف، ثم عرضه على مجموعة من المحكمين من أجل ضبط الصدق الظاهري للاستبيان، وبناءً على الملاحظات المقترحة من المحكمين تم الاستقرار على الصورة النهائية لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان (الملحق رقم 01)، حيث تضمن جزئين رئيسيين، تناول الجزء الأول البيانات الديمغرافية للمستجوبين (الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، في حين تناول الجزء الثاني من استبيان الدراسة محورين أساسيين، تضمن المحور الأول التحفيز المادي للعاملين بالمؤسسة (10 عبارات)، في حين خصص المحور الثاني للتعرف على التحفيز المادي للعاملين بالمؤسسة (11 عبارة).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي المكون من ثلاثة درجات، وذلك لقياس إجابات المستجوبين لعبارات محاور استبيان الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (01): مقياس ليكرت الثلاثي

الإجابات	راض	محايد	غير راض
الدرجات	3	2	1
الفئات	[2.34-3]	[1.67-2.33]	[1-1.66]
درجة التحفيز	عالية	متوسطة	ضعيفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكرت

وتم إعداد هذا الجدول وفق المعيار التالي:

$$\text{المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 3 - 1 = 2$$

- عدد الفئات هو 3 (مقياس ليكرت الثلاثي)

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد الفئات}} = \frac{2}{3} = 0.66$$

ويتم إضافة هذه القيمة 0.66 إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس هي الواحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة، ومنه يمكن تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة من عبارات محاور استبيان الدراسة، ولأهمية النسبية لها (درجتها أو اتجاهها)، وذلك كما هو موضح في الجدول السابق.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة

## الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر تحديد مجتمع وعينة الدراسة نقطة الانطلاق في تنفيذ هذه الدراسة، إذ تكون مجتمع هذه الدراسة من كل العاملين بمؤسسة البثق والتغطية وتزويب الألمنيوم ALGAL PLUS بالمسيلة، وقد تم اختيار عينة الدراسة من العاملين بالمؤسسة بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية، حيث تكونت من 31 فرد موزعين بين عمال عادين، إداريين، رؤساء المصالح، وقد تم توزيع 35 استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات المستردة 32 استبيان أي بنسبة 91.40% من الاستبيانات الموزعة، وبعد فحصها تم استبعاد استبانة واحد نظرا لعدم الإجابة عليها، أي عدد الاستبيانات الفعلية الصالحة للتحليل الإحصائي 31 استبيان وهو ما يمثل عدد أفراد عينة الدراسة، وكانت فترة توزيع الاستبيانات من 10 فيفري 2023 إلى غاية 15 مارس 2023، وتم الاعتماد على التسليم اليدوي المباشر لجميع العاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة.

## الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

لعرض وتحليل أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان تم استخدام برنامج التحليل "الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية SPSS" طبعة 26، وفي سبيل ذلك، سيتم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون: من أجل قياس صدق المحتوى "الاتساق الداخلي" للعبارات مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، بهدف معرفة الصدق الداخلي لأداة الدراسة (الاستبيان).
- معامل ألفا كرونباخ: لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان).
- التكرارات والنسب المئوية: لبيان ووصف الخصائص العامة لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطاتها الحسابية، كما يستخدم لترتيب العبارات ذات المتوسط الحسابي المتساوي لصالح أقل تشتت.
- اختبار شبيرو ويلك: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الدراسة ومدى معلومتها، ويستخدم عندما يكون حجم العينة أقل من 50 مفردة.
- اختبار ويلكوكسن: يستخدم لاختبار العينة الأحادية في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار مان ويتني: لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار تحليل التباين الأحادي: في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين.
- اختبار ستوننت لعينتين مستقلتين: لاختبار الفروق بين عينتين مستقلتين في حالة البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
- اختبار كروسكال واليز: لتحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق بين أكثر من عينتين، في حالة البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

#### المطلب الثالث: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي) لأداة الدراسة

- بغية التعرف على صدق المحتوى أو مدى الاتساق الداخلي لكل عبارة من عبارات أداة الدراسة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، سنقوم بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور، وذلك لكل محاور الدراسة.
- أولاً: صدق الاتساق الداخلي لمحور التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة**
- كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول الخاص بالتحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (02): صدق الاتساق الداخلي لمحور التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة

رقم العبارة	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	SIG
01	تتناسب قيمة راتبك مع المهام الموكلة إليك.	0.441	0.013
02	يغطي الراتب الممنوح لك من طرف الشركة جميع احتياجاتك.	0.656	0.000
03	يتم ترقية العاملين بالشركة على أسس علمية ومدروسة.	0.398	0.027
04	توفر الشركة علاوات استثنائية لإنجاز المهام.	0.723	0.000
05	تتمسك بعملك في الشركة لأن الظروف المادية للعمل بها ممتازة.	0.629	0.000
06	يشجعك نظام الهدايا العينية على إنجاز مهامك بكفاءة.	0.398	0.027
07	تمنحك الشركة مكافآت إذا قمت بعمل إضافي.	0.528	0.002
08	تمنحك الشركة فرصة المشاركة في قرعة العمرة والسفر على حسابها الخاص.	0.553	0.001
09	توفر الشركة الهدايا لموظفيها في المناسبات الاجتماعية كالأفراح والأعياد.	0.468	0.008
10	توفر الشركة الرواتب في مواعيدها المحددة دون تأخير.	0.710	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (04) أعلاه يتضح بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الاول مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وذات إشارة موجبة، كما أن نسبة الارتباط بلغت 39.80% في حدها الأدنى للعبارة (03) الخاصة بـ: "يتم ترقية العاملين بالشركة على أسس علمية ومدروسة"، والعبارة (06) الخاصة بـ: "يشجعك نظام الهدايا العينية على إنجاز مهامك بكفاءة"، وفي حدها الأعلى بنسبة 72.90% للعبارة (04) الخاصة بـ: "توفر الشركة علاوات استثنائية لإنجاز المهام"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط عالي بين العبارات والمحور الأول.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي لمحور التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة كانت معاملات الارتباط بيرسون ومستويات المعنوية الإحصائية بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني الخاص بالتحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وفق ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03): صدق الاتساق الداخلي لمحور التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة

رقم العبارة	العبارات	ارتباط العبارة بالمحور	
		معامل ارتباط بيرسون	SIG
01	تحرص الشركة على تقديم شهادات التقدير لمن يستحقها.	0.778	0.000
02	تحرص الشركة على تقديم الترقيات الشرفية لموظفيها.	0.718	0.000
03	تمنحك الشركة فرصة المشاركة في صناعة القرارات الإدارية.	0.591	0.000
04	توفر الشركة مكانا ملائما يؤدي فيه الموظفون صلاتهم.	0.621	0.000
05	تحرص الشركة على التشجيع المعنوي لموظفيها الذين يطورون أدائهم باستمرار.	0.653	0.000
06	يتعامل معاك رئيسك في العمل بكل تقدير واحترام.	0.632	0.000
07	يشعرك المكان الذي تعمل فيه بالراحة والطمأنينة.	0.496	0.005
08	تمنحك الشركة فترات للراحة أثناء العمل.	0.675	0.000
09	تتيح إدارة الشركة لموظفيها فرصة الاستماع إلى انشغالاتهم.	0.598	0.000
10	تسود العلاقات الطيبة بينك وبين باقي زملائك في العمل.	0.467	0.008
11	تمنحك الشركة عطلا مدفوعة الأجر في المناسبات الاجتماعية: كالأعياد مثلا.	0.661	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (رقم 05) أعلاه بأن جميع معاملات ارتباط عبارات المحور الأول مع الدرجة الكلية للمحور كانت دالة إحصائيا عند معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، حيث أن نسبة الارتباط 77.80% في حدها الأدنى بنسبة 46.70% للعبارة (10) الخاصة بـ: "تسود العلاقات الطيبة بينك وبين باقي زملائك في العمل"، وفي حدها الأعلى بنسبة 77.80% للعبارة (01) الخاصة بـ: "تحرص الشركة على تقديم شهادات التقدير لمن يستحقها"، وهذا ما يدل على وجود ارتباط قوي ذي إشارة موجبة بين العبارات والمحور الثاني.

المطلب الرابع: ثبات أداة الدراسة

يقصد بالثبات، قدرة أداة قياس الدراسة المتمثلة في الاستبيان على قياس ما خصصت من أجله بشكل ثابت ومتكرر، والحصول على نفس القيم عند إعادة استخدام القياس مرة أخرى، ما يعني أنه كلما زاد ثبات الاستبيان كلما زادت الثقة فيه، وقد تم استخدام معامل كرونباخ ألفا من أجل التحقق من مستوى

الثبات الذي تتمتع به أداة الدراسة، حيث إذا كانت قيمة معامل كرونباخ أكبر 0.6 فهو قيمة جيدة تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وجاءت نتائج معامل كرونباخ لأداة الدراسة كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(04): ثبات أداة الدراسة

الرقم	محاوَر أداة الدراسة	عدد العبارات	معامل كرونباخ ألف
01	التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة	10	0.751
02	التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة	11	0.817
	أداة الدراسة ككل	21	0.878

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (رقم 07) أعلاه ان اداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بمحورية تتمتع بنسبة ثبات عالية جدا، حيث بلغ معامل الثبات للأداة ككل 0.878، وبالنسبة للمحور الثاني الخاص بالتحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة فعامل كرونباخ ألفا بلغ 0.751، ويساوي 0.817 في محور التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة، هذا ما يعزز من قدرة أداة قياس الدراسة على تحقيق الأغراض والأهداف التي وضعت من أجلها.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل اجابات العينة على محاور الاستبيان**

بعد التأكد من صدق وثبات أداة قياس الدراسة، سيتم في هذا المطلب وصف خصائص أفراد عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية، وعرض وتحليل بيانات محاور الدراسة باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان.

**المطلب الأول: وصف خصائص أفراد عينة الدراسة**

تم الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية لوصف وتحليل أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم العامة والتي تم توزيعها إلى "الجنس، العمر، المنصب الوظيفي، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية"، ويمكن وصفها وتحليلها في الآتي:

**أولاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

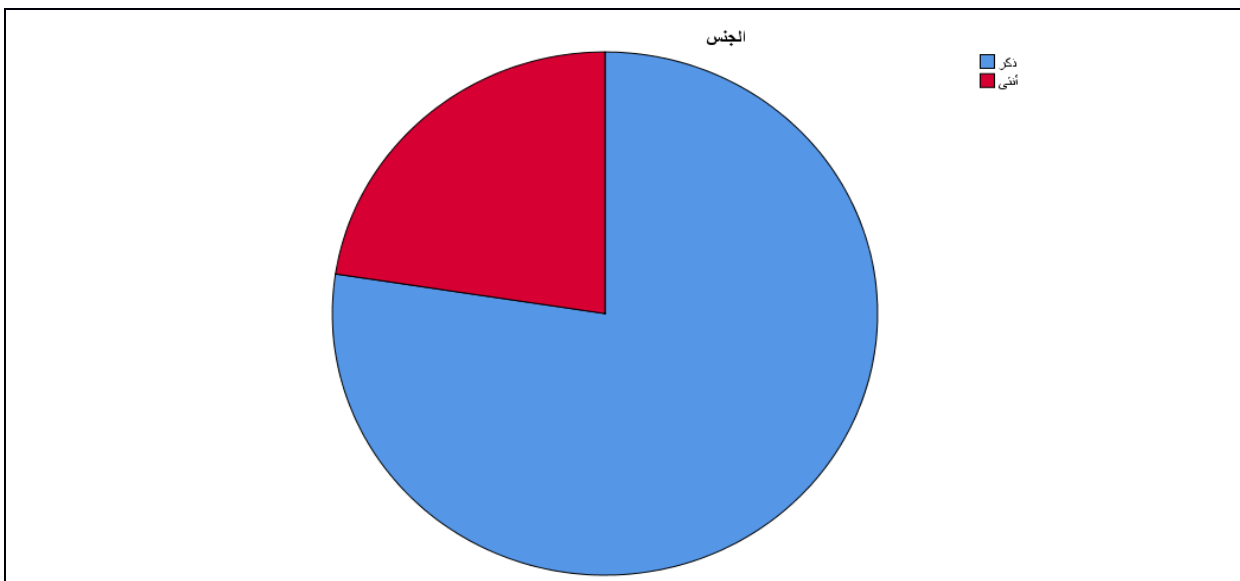
وزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح من خلال الآتي:

**الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

الجنس	التكرار	%
ذكر	24	77.40%
أنثى	7	22.60%
المجموع	31	100%

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

**الشكل رقم (03): دائرة نسبية تبين توزيع نسب الافراد حسب الجنس**



**المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS**



من خلال الجدول (08) أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 77.40% من أفراد عينة الدراسة ذكور، في حين أن ما نسبته 22.60% من العينة المدروسة إناث. وهو ما يوضحه أكثر تمثيل النسب في الدائرة النسبية بالشكل (رقم 09)

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

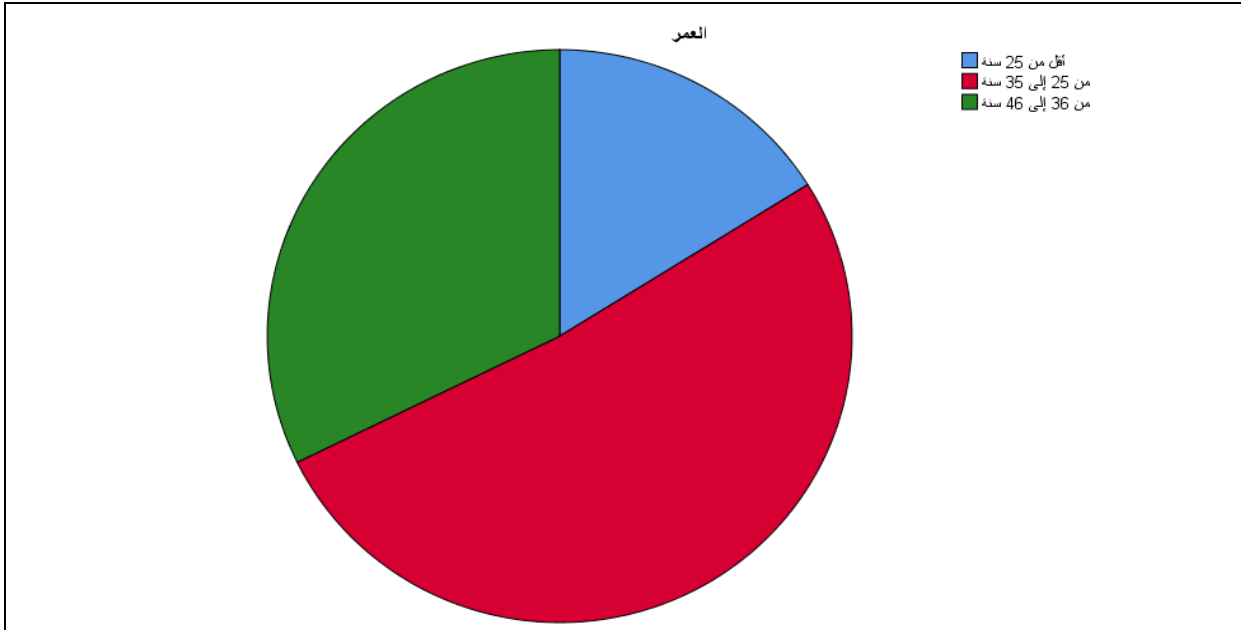
يوضح الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	%
أقل من 25 سنة	5	16.10%
من 25 إلى 35 سنة	16	51.60%
من 36 إلى 46 سنة	10	32.30%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (04): دائرة نسبية تبين نسب توزيع الافراد حسب العمر



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (رقم 10) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 25 إلى 35 سنة بنسبة 51.60%، و 32.30% من عينة الدراسة أعمارهم من 36 إلى 46 سنة، في حين أن ما نسبته 16.10% من العينة المدروسة عمرهم أقل من 25 سنة وهذا ما يبينه أكثر تمثيل النسب في الدائرة النسبية في الشكل ...

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

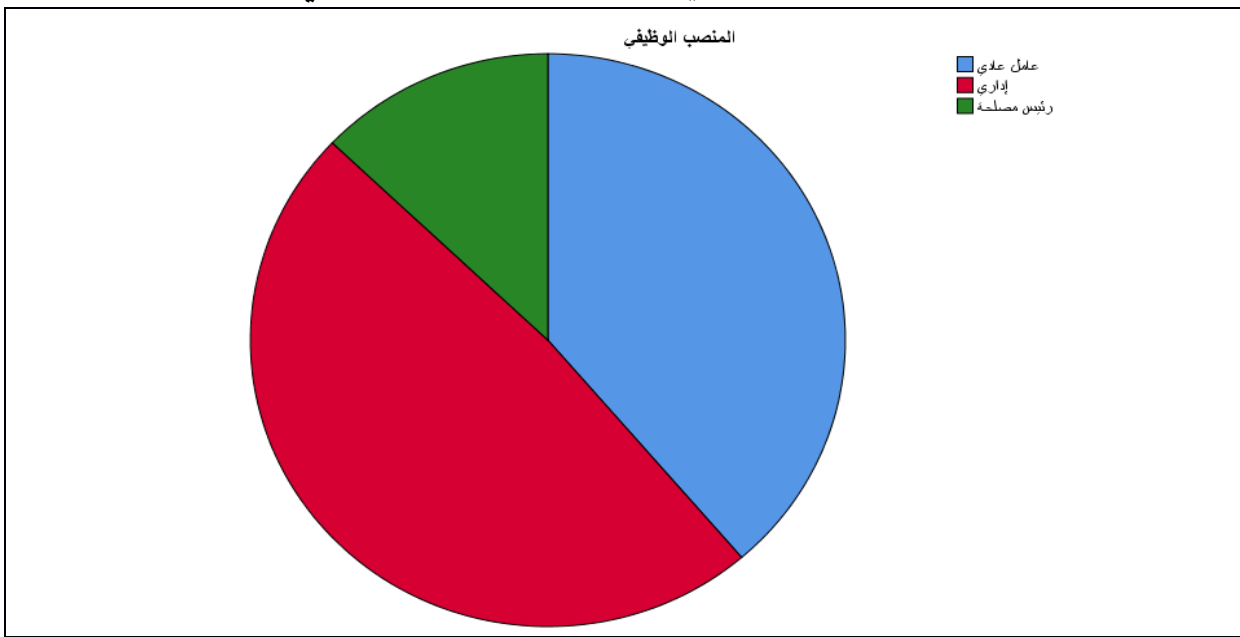
وزع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي كما هو موضح من خلال الآتي:

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب الوظيفي	التكرار	%
عامل عادي	12	38.70%
إداري	15	48.40%
رئيس مصلحة	4	12.90%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (05): دائرة نسبية تبين نسب توزيع الافراد حسب المنصب الوظيفي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (رقم 12) أعلاه أن ما نسبته 48.40% من عينة الدراسة يشغلون منصب إداري بمؤسسة algal+ بالمسيلة، في حين أن ما نسبته 38.70% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظيفة عامل عادي بالمؤسسة، أما الباقي 12.90% من عينة الدراسة يحتلون وظيفة رئيس مصلحة وهذا أمر عادي ذلك باعتبار أن وظيفة رئيس مصلحة أقل من الفئات الأخرى.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

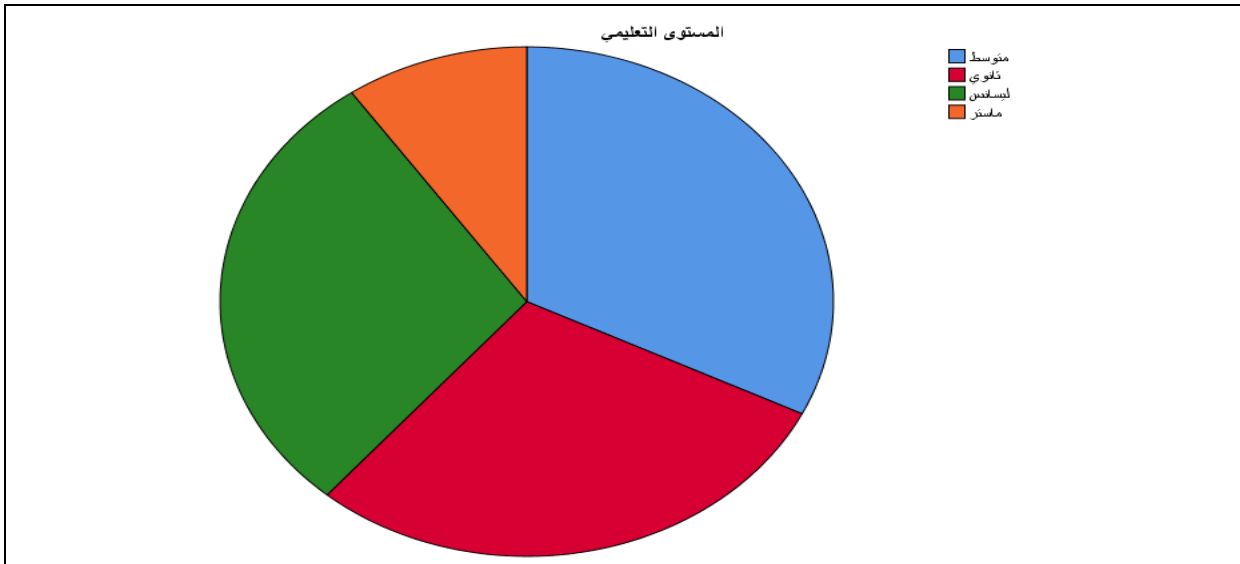
يوضح الآتي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة (%)
متوسط	10	32.30%
ثانوي	09	29%
ليسانس	09	29%
ماستر	03	9.70%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): دائرة نسبية تبين نسب توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (رقم 14) أعلاه يتضح أن ما نسبته 32.30% من أفراد عينة الدراسة من ذوي المستوى التعليمي المتوسط، أما ما نسبته 09.70% من العينة المدروسة فكان مستواهم جامعي بدرجة ماستر، في حين أن ما نسبته 29% ذوي مستوى الثانوي و جامعي بدرجة ليسانس.

خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

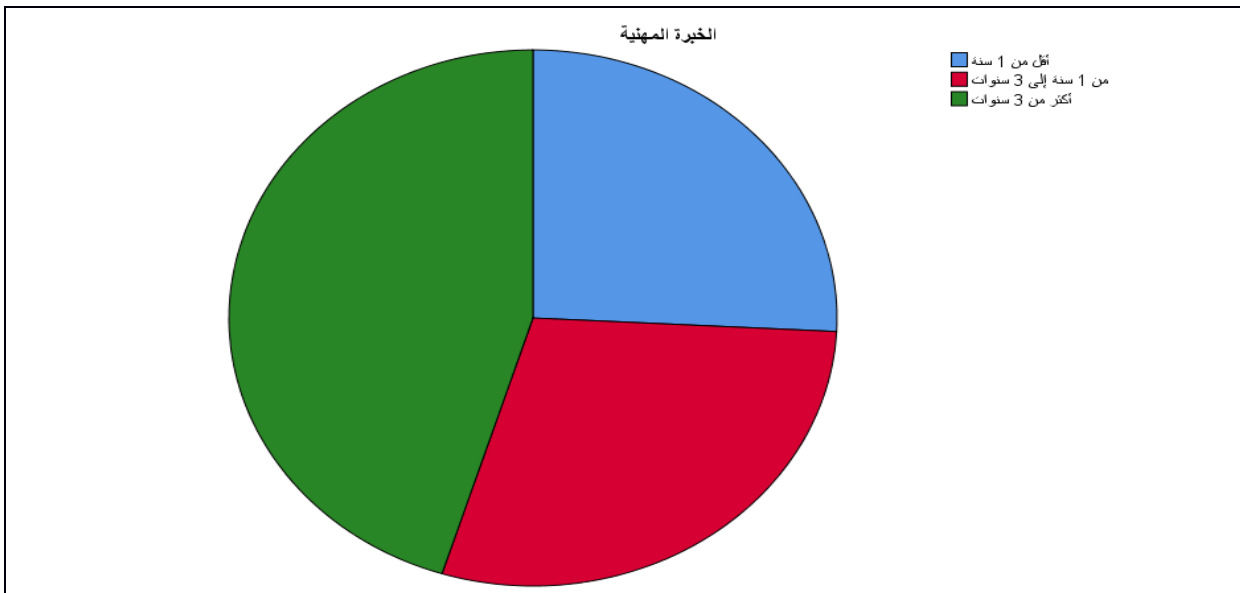
وزع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو موضح من خلال الآتي:

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 1 سنة	08	25.80%
من 1 سنة إلى 3 سنوات	09	29%
أكثر من 3 سنوات	14	45.20%
المجموع	31	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (07): دائرة نسبية تبين نسب توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية



المصدر: بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول (رقم 16) اعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من ذوي الخبرة الكبيرة في مجال عملهم والتي كانت أكثر من 3 سنوات بنسبة 45.20% وهي نسبة مرتفعة تمكنهم من الإجابة على عبارات الاستبيان وتنعكس على إجاباتهم الدقيقة، في حين أن ما نسبته 29% من عينة الدراسة تتراوح سنوات خبرتهم من 1 سنة إلى 3 سنوات، أما ما نسبته 25.80% من العينة المدروسة تقل خبرتهم في مجال العمل عن سنة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات محور التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة**

الجدول الموالي يلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول والخاص بالتحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة التي يعملون بها. الجدول رقم (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحفيز	الرتبة
01	تتناسب قيمة راتبك مع المهام الموكلة إليك.	2.68	0.541	عالية	1
02	يغطي الراتب الممنوح لك من طرف الشركة جميع احتياجاتك.	2.48	0.570	عالية	2
03	يتم ترقية العاملين بالشركة على أسس علمية ومدروسة.	2.19	0.601	متوسطة	7
04	توفر الشركة علاوات استثنائية لإنجاز المهام.	2.42	0.765	عالية	3
05	تتمسك بعملك في الشركة لأن الظروف المادية للعمل بها ممتازة.	2.23	0.717	متوسطة	6
06	يشجعك نظام الهدايا العينية على إنجاز مهامك بكفاءة.	2.19	0.601	متوسطة	8
07	تمحك الشركة مكافئات إذا قمت بعمل إضافي.	1.90	0.700	متوسطة	10
08	تمحك الشركة فرصة المشاركة في قرعة العمرة والسفر على حسابها الخاص.	2.29	0.739	متوسطة	5
09	توفر الشركة الهدايا لموظفيها في المناسبات الاجتماعية كالأفراح والأعياد.	2.06	0.574	متوسطة	9
10	توفر الشركة الرواتب في مواعيدها المحددة دون تأخير.	2.35	0.709	عالية	4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول (رقم18) أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة البثق والتغطية وتنويب الألمنيوم بالمسيلة أن أكبر متوسط كان للعبارة الأولى قدره 2.68 بانحراف معياري 0.541 وهو أقل انحراف معياري من بين عبارات هذا المحور الأول، وهذا ما يعني أن

الأغلبية من المستجوبين موافقون على هذه العبارة، ما يفسر وبدرجة عالية على أن رواتب الموظفين بمؤسسة algal+ بالمسيلة تتناسب مع المهام والأعمال الموكلة إليهم بالمؤسسة.

وفي العبارات (10-04-02) قدرت المتوسطات الحسابية الخاصة بها (2.35-2.42-2.48) على الترتيب، ما يدل على أن الراتب الممنوح للموظفين بمؤسسة الألمنيوم algal+ بالمسيلة يغطي وبدرجة عالية جميع احتياجاتهم، كما أن المؤسسة محل الدراسة توفر علاوات استثنائية بشكل عالي للموظفين لإنجاز مهامهم، وأنها لا تتأخر في مواعيدها المحددة في صب رواتبهم.

وكانت المتوسطات الحسابية للعبارات (05-08) متقاربة جدا بمقدار (2.23-2.29) على التوالي، ما يفسر بأن مؤسسة algal+ بالمسيلة تمنح الموظفين بدرجة متوسطة فقط فرصة المشاركة في قرعة العمرة والسفر على الحساب الخاص للمؤسسة، في حين نجد أن الموظفين بالمؤسسة يتمسكون بعملهم نظرا للظروف المادية الممتازة بالمؤسسة محل الدراسة.

وكان المتوسط الحسابي للعبارات (06-03) متساوي بمقدار (2.19) لكل منهما، ما يدل على أنه يتم بمؤسسة الألمنيوم algal+ ترقية العاملين على أسس علمية مدروسة بشكل مقبول، كما أن المؤسسة محل الدراسة وبنظام الهدايا العينية المعمول به في المؤسسة تشجع موظفيها بدرجة متوسطة على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.

وفي العبارات (07-09) كانت المتوسطات الحسابية لهما بمقدار (1.90-2.06) على الترتيب، ما يفسر بأن المؤسسة محل الدراسة توفر وبدرجة متوسطة الهدايا لموظفيها في المناسبات الاجتماعية كالأفراح والأعياد، وأنها تمنحهم مكافآت بشكل متوسط فقط إذا قام الموظفين بالمؤسسة بعمل إضافي.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات محور التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة**

يلخص الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني والخاص بالتحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة التي يعملون بها.

**الجدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة**

الرقم	مضمون العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحفيز	الرتبة
01	تحرص الشركة على تقديم شهادات التقدير لمن يستحقها.	2.55	0.624	عالية	3
02	تحرص الشركة على تقديم الترقيات الشرفية لموظفيها.	2.42	0.564	عالية	4
03	تمنحك الشركة فرصة المشاركة في صناعة القرارات	2.03	0.657	متوسطة	7

				الإدارية.	
04	عالية	0.000	3.00	توفر الشركة مكانا ملائما يؤدي فيه الموظفون صلاتهم.	1
05	عالية	0.620	2.42	تحرص الشركة على التشجيع المعنوي لموظفيها الذين يطورون أدائهم باستمرار.	5
06	عالية	0.475	2.68	يتعامل معاك رئيسك في العمل بكل تقدير واحترام.	2
07	متوسطة	0.539	1.90	يشعر الك المكان الذي تعمل فيه بالراحة والطمأنينة.	10
08	متوسطة	0.583	1.84	تمنحك الشركة فترات للراحة أثناء العمل.	11
09	متوسطة	0.683	2.00	تتيح إدارة الشركة لموظفيها فرصة الاستماع إلى انشغالاتهم.	9
10	عالية	0.667	2.39	تسود العلاقات الطيبة بينك وبين باقي زملائك في العمل.	6
11	متوسطة	0.706	2.03	تمنحك الشركة عطلا مدفوعة الأجر في المناسبات الاجتماعية: كالأعياد مثلا.	8

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 19) أعلاه وحسب ترتيب العبارات الخاصة بمحور التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة الألمنيوم algal+ بالمسيلة أن أكبر متوسط كان للعبارة (04) قدره 3.00 بانحراف معياري معدوم، ما يفسر وبدرجة عالية جدا على أن مؤسسة algal+ بالمسيلة توفر مكانا ملائما لموظفيها لأداء صلاتهم.

وكانت المتوسطات الحسابية للعبارات (06-01) بمقدار (2.55-2.68) على الترتيب، ما يدل على أن رؤساء المصالح والورشات ومراقبين الورشات بالمؤسسة محل الدراسة يتعاملون بشكل جيد مع العاملين التابعين لهم بكل احترام وتقدير، كما أن المؤسسة تحرص وبدرجة عالية على تقديم شهادات التقدير لموظفيها لمن يستحقها.

وفي العبارات (05-02) كان المتوسط الحسابي لهما متساوي بمقدار (2.42) لكل منهما، ما يفسر على أن مؤسسة algal+ بالمسيلة تحرص وبدرجة عالية على تقديم الترقيات الشرفية لموظفيها، والتشجيع المعنوي لموظفيها الذين يطورون أدائهم بشكل مستمر، ووقعت العبارة (10) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 2.39 ما يدل على أنه يسود بالمؤسسة محل الدراسة علاقات طيبة بين كافة العاملين بها.

وبلغ المتوسط الحسابي للعبارات (11-03) بمقدار (2.03) لكليهما، مما يدل على مؤسسة الألمنيوم بالمسيلة تمنح بدرجة متوسطة فرصة مشاركة الموظفين في صناعة القرارات الإدارية للمؤسسة، كما تمنح موظفيها عطلا مدفوعة الأجر في المناسبات الاجتماعية كالأعياد والمناسبات.

وقد كانت المتوسطات الحسابية للعبارات (07-09) بمقدار (1.90-2.00) على الترتيب، مما يدل على أن إدارة مؤسسة algal+ بالمسيلة تتيح وبدرجة متوسطة لموظفيها فرصة الاستماع إلى انشغالاتهم، كما أن الموظفين بالمؤسسة يشعرون وبشكل متوسط فقط بالراحة والطمأنينة في المكان الذين يعملون فيه. وبلغ أدنى متوسط حسابي من حيث ترتيب عبارات المحور الثاني قدره 1.84 والذي كان من نصيب العبارة الثامنة، ما يدل على أن مؤسسة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة تمنح وبدرجة متوسطة فقط فترات راحة للعاملين بها أثناء عملهم.

#### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

خصص هذا المبحث الرابع من المبحث الثاني، لعرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي المستخدم في اختبار فرضيات الدراسة، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتوافق وفرضيات الدراسة، والتأكد من مدى صحتها أو نفيها.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

الفرضية الأولى: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة.

: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة.

: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة.

من أجل اختبار الفرضية الأولى سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الأول وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الأولى، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الأول.

#### الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي شايبرو ويلك للمحور الأول

		شايبرو ويلك	التحيز المادي للعاملين
Sig	Df		بمؤسسة ALGAL PLUS
0.012	31		بالمسيلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول (رقم 20) أن القيمة الاحتمالية Sig وفق اختبار شايبرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة، تساوي 0.012 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ومنه نستنتج أن بيانات المحور الأول لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية الأولى بالاعتماد على اختبار ويلكوكسن وهو اختبار غير معلمي، والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار.



الجدول رقم (13): اختبار ويلكوكسن للفرضية الأولى

sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة
0.000	0.365	2.28	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من أرقام الجدول (رقم 21) أعلاه يلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 2.28 بانحراف معياري قدر 0.365، وكانت القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الأولى (الفرضية البديلة) القائلة بأنه "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المادية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الأولى.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الثانية

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة.

: لا يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة.

: يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة.

من أجل اختبار الفرضية الثانية سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لبيانات المحور الثاني وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضية الثانية، والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني.

الجدول رقم (14): اختبار التوزيع الطبيعي للمحور الثاني

التحيز المعنوي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة	شابيرو ويلك	Df	sig
		31	0.030

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (رقم 22) أن القيمة الاحتمالية (Sig) وفق اختبار شابيرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة، تساوي 0.030 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وعليه نستنتج أن بيانات المحور الثاني لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سيتم اختبار هذه الفرضية الثانية بالاعتماد على اختبار ويلكوكسن وهو اختبار غير معلمي، والجدول الموالي يظهر نتائج هذا الاختبار.

الجدول رقم (15): اختبار ويل كوكسن للفرضية الثانية

sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة
0.000	0.349	2.30	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال بيانات الجدول (رقم 23) أعلاه نلاحظ أن المتوسط الحسابي يساوي 2.30 بانحراف معياري قدر 0.349، وقد كانت القيمة الاحتمالية Sig تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وبالتالي قبول الفرضية الثانية (الفرضية البديلة) القائلة بأنه "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للحوافز المعنوية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة"، وهذا ما يعني صحة الفرضية الثانية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

من أجل اختبار الفرضية الثالثة سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي لكل متغيرة من المتغيرات العامة الوصفية الخاصة بالفرضية الثالثة وهذا لمعرفة نوع الإحصائية المناسبة لكل منها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (16): اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات العامة الوصفية الخاصة بالفرضية الثالثة

الاختبار	النتيجة	شابيرو ويلك		الفئات	المتغيرات العامة
		Sig	df		
مان ويتي	حسب اختبار شابيرو ويلك $0.05 > 0.036$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.036	24	ذكر	الجنس
		0.173	07	أنثى	
كروسكال واليز	حسب اختبار شابيرو ويلك $0.05 > 0.028$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.296	05	أقل من 25 سنة	العمر
		0.028	16	من 25 إلى 35 سنة	
		0.336	10	من 36 إلى 46 سنة	
كروسكال واليز	حسب اختبار شابيرو ويلك $0.05 > 0.020$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.804	12	عامل عادي	المنصب الوظيفي
		0.020	15	إداري	
		0.272	04	رئيس مصلحة	
كروسكال واليز	حسب اختبار شابيرو ويلك $0.05 > 0.033$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.290	10	متوسط	المستوى التعليمي
		0.194	09	ثانوي	
		0.033	09	ليسانس	
		0.537	03	ماستر	
كروسكال واليز	حسب اختبار شابيرو ويلك $0.05 > 0.001$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.969	8	أقل من 1 سنة	الخبرة المهنية
		0.464	9	من 1 سنة إلى 3 سنوات	
		0.001	14	أكثر من 4 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (رقم 24) أعلاه حسب اختبار شابيرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة أن البيانات المتعلقة بمتغير الجنس لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن هذا المتغير العام الوصفي يتكون من فئتين فقط ما يتطلب استخدام اختبار مان ويتي، أما بالنسبة لمتغير العمر والمنصب الوظيفي والمستوى الوظيفي والخبرة المهنية، وحسب اختبار شابيرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة فقد دلت النتائج

في الجدول أعلاه على عدم إتباع بياناتهم للتوزيع الطبيعي وبما أن هذه المتغيرات العامة الوصفية تتكون أكثر من فئتين ما يستدعي ذلك استخدام اختبار كروسكال واليز للمتغيرات، والجدول الموالي يوضح نتائج كل اختبار والقرار الصادر بناءً على كل نتيجة متوصل إليها لاختبار الفرضية الثالثة.

الجدول رقم (17): اختبارات الفروق في المتغيرات العامة الوصفية المتعلقة باختبار الفرضية الثالثة

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات العامة
		مان ويتني		
		Sig	قيمة مان ويتني	
عدم وجود فروق	0.05<0.253	0.253	59.500	الجنس
القرار	النتيجة	كروسكال واليز		
		Sig	قيمة كروسكال واليز	
عدم وجود فروق	0.05<0.432	0.432	1.680	العمر
وجود فروق	0.05>0.005	0.005	10.777	المنصب الوظيفي
عدم وجود فروق	0.05<0.481	0.481	2.467	المستوى التعليمي
وجود فروق	0.05>0.015	0.015	8.355	الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه (رقم 25) أن القيمة الاحتمالية Sig للمتغيرات العامة الوصفية المتعلقة بـ (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ما يفسر على أن اختلاف الجنس والعمر والمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة لا يؤثر على التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة، أي أنه لا توجد فروق في التحفيز المادي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة والخاصة بـ (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، أما بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي فقد دلت نتائج اختبار كروسكال واليز على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز المادي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير العام الخاص بالمنصب الوظيفي، ما يدل على أن تغير المنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يَأثر على التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة، وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي الخاص بالفرضية الثالثة تم الاعتماد على اختبار مان ويتني، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (18): اختبار مان ويتني لتحديد الفروقات الجوهرية بين المتوسطات لمتغير المنصب الوظيفي الخاصة بالفرضية الثالثة

النتيجة	Sig	z	قيمة مان ويتني	المتغيرات	الانحراف	المتوسط	المنصب الوظيفي
عدم وجود فروق	0.125	-2.765	34.000	عامل عادي-إداري	0.323	2.03	عامل عادي
وجود فروق	0.004	-2.631	2.500	عامل عادي-رئيس مصلحة	0.330	2.40	إداري
عدم وجود فروق	0.469	-0.817	22.000	إداري-رئيس مصلحة	0.096	2.58	رئيس مصلحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (رقم 26) أعلاه أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمين لكل من منصب عامل عادي ومنصب رئيس مصلحة فقط، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig 0.004 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وأن هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يتولون منصب رئيس مصلحة، وهذا أمر طبيعي لأن الأجر التي يتقاضه العاملين بوظيفة رئيس مصلحة أكبر من الأجر الذي يتقاضاه عامل عادي بالمؤسسة.

في حين بالنسبة للمتغير العام الخاص بالخبرة المهنية فقد أكد النتائج في الجدول أعلاه باستخدام اختبار كروسكال واليز على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز المادي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير العام الخاص بالخبرة المهنية، ما يفسر على أن تغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة يَأثر على التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة، وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية الخاص بالفرضية الثالثة تم الاعتماد على اختبار مان ويتني، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (19): اختبار مان ويتني لتحديد الفروقات الجوهرية بين المتوسطات لمتغير الخبرة المهنية الخاصة بالفرضية الثالثة

الخبرة المهنية	المتوسط	الانحراف	المتغيرات	قيمة مان ويتني	Z	Sig	النتيجة
أقل من 1 سنة	2.05	0.346	أقل من 1 سنة - من 1 سنة إلى 3 سنوات	27.500	-0.831	0.423	عدم وجود فروق
من 1 سنة إلى 3 سنوات	2.20	0.316	أقل من 1 سنة - أكثر من 3 سنوات	19.000	-2.552	0.010	وجود فروق
أكثر من 3 سنوات	2.46	0.327	من 1 سنة إلى 3 سنوات - أكثر من 3 سنوات	30.000	-2.109	0.690	عدم وجود فروق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول (رقم 27) أعلاه أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة ذات الخبرة أقل من 1 سنة وأفراد عينة الدراسة ذات الخبرة لأكثر من 3 سنوات فقط، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) 0.010 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وأن هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة ذات الخبرة الأكثر من 3 سنوات، حيث أن تغير الخبرة للعاملين بالمؤسسة يزيد من التحفيز المادي لهم، وبالتالي كل ما زادت خبرة العاملين زاد التحفيز المادي لهم للإنتاج أكثر.

ومما سبق، يتم رفض الفرضية الثالثة (الفرضية البديلة) وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المادي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة"، وهذا ما يعني رفض الفرضية الثالثة.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرابعة

الفرضية الرابعة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

لاختبار الفرضية الرابعة سيتم اختبار التوزيع الطبيعي لكل متغيرة من المتغيرات العامة الوصفية الخاصة بالفرضية الرابعة بهدف معرفة نوع الإحصائية المناسبة لكل منها، والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات العامة الوصفية الخاصة بالفرضية الرابعة

الاختبار	النتيجة	شايبرو ويلك		الفئات	المتغيرات العامة
		Sig	df		
ستيودنت لعينتين مستقلتين	حسب اختبار شايبرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.086	24	ذكر	الجنس
		0.184	07	أنثى	
كروسكال واليز	حسب اختبار شايبرو ويلك $0.05 > 0.015$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.781	05	أقل من 25 سنة	العمر
		0.015	16	من 25 إلى 35 سنة	
		0.244	10	من 36 إلى 46 سنة	
كروسكال واليز	حسب اختبار شايبرو ويلك $0.05 > 0.007$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.129	12	عامل عادي	المنصب الوظيفي
		0.007	15	إداري	
		0.272	04	رئيس مصلحة	
تحليل التباين الأحادي	حسب اختبار شايبرو ويلك كل المتغيرات أكبر من 0.05، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي	0.394	10	متوسط	المستوى التعليمي
		0.121	09	ثانوي	
		0.475	09	ليسانس	
		0.780	03	ماستر	
كروسكال واليز	حسب اختبار شايبرو ويلك $0.05 > 0.004$ البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي	0.735	8	أقل من 1 سنة	الخبرة المهنية
		0.832	9	من 1 سنة إلى 3 سنوات	
		0.004	14	أكثر من 4 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (رقم 28) أعلاه حسب اختبار شايبرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة أن البيانات المتعلقة بمتغير الجنس تتبع التوزيع الطبيعي، وبما أن هذا المتغير العام الوصفي يتكون من فئتين فقط ما يتطلب استخدام ستيودنت لعينتين مستقلتين، أما بالنسبة لمتغير العمر، والمنصب الوظيفي والخبرة المهنية، وحسب اختبار شايبرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة فقد دلت النتائج في الجدول أعلاه على عدم إتباع بياناتهم للتوزيع الطبيعي، وبما أن هذه المتغيرات العامة الوصفية تتكون أكثر من فئتين ما يستدعي استخدام اختبار كروسكال واليز، أما بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي وحسب اختبار شايبرو ويلك لعينة أقل من 50 مفردة أن البيانات المتعلقة بمتغير المنصب الوظيفي تتبع

التوزيع الطبيعي، وبما أن هذا المتغير العام الوصفي يتكون أكثر من فئتين ما يتطلب استخدام تحليل التباين الأحادي، والجدول الموالي يوضح نتائج كل اختبار والقرار الصادر بناءً على كل نتيجة متوصل إليها لاختبار الفرضية الرابعة.

الجدول رقم (21): اختبارات الفروق في المتغيرات العامة الوصفية المتعلقة باختبار الفرضية الرابعة

القرار	النتيجة	الاختبار الإحصائي المناسب		المتغيرات العامة
		ستيودنت لعينتين مستقلتين		
		Sig	قيمة t	
عدم وجود فروق	0.05<0.657	0.657	-0.352	الجنس
القرار	النتيجة	تحليل التباين الأحادي		
		Sig	قيمة F	
عدم وجود فروق	0.05<0.260	0.260	1.415	المستوى الوظيفي
القرار	النتيجة	كروسكال واليز		
		Sig	قيمة كروسكال واليز	
عدم وجود فروق	0.05<0.290	0.290	2.476	العمر
وجود فروق	0.05>0.000	0.000	17.974	المنصب الوظيفي
وجود فروق	0.05>0.004	0.004	10.975	الخبرة المهنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه (رقم 29) أن القيمة الاحتمالية (Sig) للمتغيرات العامة الوصفية المتعلقة بـ(الجنس، العمر، المستوى التعليمي) أكبر من مستوى المعنوية 0.05، ما يفسر على أن اختلاف الجنس والعمر والمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة لا يؤثر على التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة algal+ بالمسيلة، أي أنه لا توجد فروق في التحفيز المعنوي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة تعزى للمعلومات العامة لأفراد عينة الدراسة والخاصة بـ (الجنس، العمر، المستوى التعليمي)، أما بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي فقد دلت نتائج اختبار كروسكال واليز على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز المعنوي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير العام المنصب الوظيفي، ما يدل على أن تغير المنصب الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يآثر على التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة algal+ بالمسيلة، وللكشف عن



مصدر الفروق بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي الخاص بالفرضية الرابعة تم الاعتماد على اختبار مان ويتني، والجدول الموالي يوضح ذلك"  
الجدول رقم (22): اختبار مان ويتني لتحديد الفروقات الجوهرية بين المتوسطات لمتغير المنصب الوظيفي الخاصة بالفرضية الرابعة

النتيجة	Sig	z	قيمة مان ويتني	المتغيرات	الانحراف	المتوسط	المنصب الوظيفي
عدم وجود فروق	0.223	-3.640	16.000	عامل عادي-إداري	0.245	1.98	عامل عادي
وجود فروق	0.001	-2.941	0.000	عامل عادي-رئيس مصلحة	0.258	2.45	إداري
عدم وجود فروق	0.062	-1.944	11.000	إداري-رئيس مصلحة	0.087	2.66	رئيس مصلحة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه (رقم 30) أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة المنتمين لكل من منصب عامل عادي ومنصب رئيس مصلحة فقط، حيث بلغت القيمة الاحتمالية (Sig) 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وأن هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يتولون منصب رئيس مصلحة، وهذا أمر عادي لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتحفيز المعنوي بشكل كبير للعاملين الرئيسيين بها والذين يتولون مناصب عليا بهدف زيادة إنتاجيتهم وهوم بدورهم يأترون إيجابيا على باقي العاملين الذين من دون مستواهم.

في حين بالنسبة للمتغير العام الخاص بالخبرة المهنية فقد أكد النتائج في الجدول أعلاه باستخدام اختبار كروسكال واليز على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز المعنوي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى للمتغير العام الخاص بالخبرة المهنية، ما يفسر على أن تغير الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة يأتري على التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة algal+ بالمسيلة، وللكشف عن مصدر الفروق بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية الخاص بالفرضية الرابعة تم الاعتماد على اختبار مان ويتني، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (23): اختبار مان ويتني لتحديد الفروقات الجوهرية بين المتوسطات لمتغير الخبرة المهنية الخاصة بالفرضية الرابعة

النتيجة	Sig	z	قيمة مان ويتني	المتغيرات	الانحراف	المتوسط	الخبرة المهنية
وجود فروق	0.027	-2.183	13.500	أقل من 1 سنة - من 1 سنة إلى 3 سنوات	0.307	1.95	أقل من 1 سنة
عدم وجود فروق	0.135	-2.140	30.222	أقل من 1 سنة - أكثر من 3 سنوات	0.277	2.32	من 1 سنة إلى 3 سنوات

وجود	عدم فروق	0.201	-1.339	42.200	من 1 سنة إلى 3 سنوات-أكثر من 3 سنوات	0.277	2.47	أكثر من 3 سنوات
------	-------------	-------	--------	--------	---	-------	------	-----------------

**المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS**

يلاحظ من الجدول (رقم 31) أعلاه أن الفروق دالة إحصائياً بين مفردات العينة ذات الخبرة أقل من 1 سنة وأفراد عينة الدراسة ذات الخبرة من 1 سنة إلى 3 سنوات فقط، حيث بلغت القيمة الاحتمالية Sig0.027 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، وأن هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة ذات الخبرة من 1 سنة إلى 3 سنوات، وهذا أمر عادي لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتحفيز المعنوي للعاملين ذوي الخبرة المتوسطة لأنها تنتظر منهم مردودية كبيرة في المستقبل، وكذلك للحفاظ على هؤلاء العاملين بالمؤسسة لأن خبرتهم في مجال العمل في تزايد كبير.

ومما سبق، يتم رفض الفرضية الرابعة (الفرضية البديلة) وقبول الفرضية الصفرية القائلة بأنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة " ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة"، وهذا ما يعني رفض الفرضية الرابعة.

## خلاصة الفصل الثالث:

تم خلال هذا الفصل دراسة تقييم رضى العاملين عن سياسة التحفيز من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة البثق والتغطية وتذويب الألمنيوم "ALGAL PLUS" بالمسيلة، وباستخدام أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعينة مكونة من 31 فرد في مؤسسة algal+ بالمسيلة، توصلت النتائج إلى أنه يوجد أثر إيجابي وبدرجة متوسطة للحوافز المادية الممنوحة من قبل مؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة على رضى العاملين بها، بالإضافة إلى أن الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل مؤسسة ALGAL PLUS بالمسيلة تؤثر إيجابا وبدرجة متوسطة فقط على رضى العاملين بالمؤسسة، كما توصلت نتائج الدراسة أيضا إلى أنه لا توجد فروق في التحفيز المادي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمعلومات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة باستثناء متغير المنصب الوظيفي والخبرة المهنية للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث بينت نتائج الدراسة على وجود الفروق بينهم في سياسية التحفيز المادي، وأنه كذلك لا يوجد فروق في سياسة التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة باستثناء متغير المنصب الوظيفي والعاملين بالمؤسسة التي بينت نتائج الدراسة على وجود الفروق بينهم في التحفيز المعنوي.



خاتمة

### خاتمة:

تناولنا في بحثنا موضوع تقييم رضا العاملين عن سياسة التحفيز بشركة (Algal +)، وهو موضوع على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لمنظمات الأعمال، لما للحوافز بمختلف أنواعها من تأثير بالغ في رفع معنويات العمال تجاه العمل، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما يضمن لها درجة من الولاء ويسهم في تحقيق أهدافها القريبة والبعيدة.

وحتى نصل إلى نتائج من بحثنا، قسمناه إلى ثلاثة فصول، اثنين منهم نظري عرضنا فيهما الأساسيات النظرية للتحفيز والرضا الوظيفي، والثالث خصصناه للتطبيق بشركة (Algal +) بولاية مسيلة. توصلنا إلى العديد من النتائج النظرية والتطبيقية، على أساسها نقدم بعض الاقتراحات للشركة محل الدراسة التطبيقية.

### أولاً: النتائج

#### 1- على المستوى النظري:

- \* ارتفاع شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي يؤدي الى التكيف مع بيئة العمل؛
- \* الرضا المرتفع عند الفرد يؤدي إلى زيادة أدائه؛
- \* الرضا يتحدد من خلال ما يحصل عليه الفرد من مكافآت وعوائد وتقديرات له؛
- \* من عوائد التحفيز نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القبول والقناعة؛
- \* تعتبر الحوافز دافع أساسي في تحسين أداء العمال؛
- \* الحوافز متنوعة منها الحوافز السلبية والايجابية؛
- \* الحوافز تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة؛
- \* الحوافز ضرورة حتمية على المنظمة فهي تثير الدوافع ولكونها تساهم في تلبية حاجات الفرد .
- \* التحفيز يحفز ويحرك الطاقات الكامنة والحماس لدى الافراد.
- \* ضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشرية.
- \* وجوب الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية .

#### 2- على المستوى التطبيقي:

- يوجد أثر إيجابي وبدرجة متوسطة للحوافز المادية على رضى العاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة.
- الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل مؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تؤثر إيجابيا وبدرجة متوسطة على رضى العاملين بها.
- عدم وجود فروق في الحوافز المادية الممنوحة للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة، باستثناء متغير المنصب الوظيفي حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك

## خاتمة

فروق بالنسبة لهذا المتغير في الحوافز المادية الممنوحة من قبل المؤسسة محل الدراسة للعاملين حيث كانت مصدر هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يتولون منصب رئيس مصلحة ذلك لأن الأجر التي يتقاضه العاملين بوظيفة رئيس مصلحة أكبر من الأجر الذي يتقاضاه عامل عادي والعاملين الأخرى بالمؤسسة، وأيضاً باستثناء متغير الخبرة المهنية للعاملين إذ بينت نتائج الدراسة فروق بالنسبة لهذا المتغير في الحوافز المادية الممنوحة للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة حيث كانت مصدر تلك الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة ذات الخبرة الأكثر من 3 سنوات، حيث أن تغير الخبرة للعاملين بالمؤسسة يزيد من التحفيز المادي لهم، وبالتالي كلما زادت خبرة العاملين زاد التحفيز المادي لهم للإنتاج أكثر.

- عدم وجود فروق في التحفيز المعنوي للعاملين بمؤسسة "ALGAL PLUS" بالمسيلة تعزى للمتغيرات العامة الخاصة بأفراد عينة الدراسة، باستثناء متغير المنصب الوظيفي للعاملين بالمؤسسة والتي بينت نتائج الدراسة على وجود فروق بينهم في التحفيز المعنوي، حيث كان مصدر هذه الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة الذين يتولون منصب رئيس مصلحة، وهذا أمر عادي لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتحفيز المعنوي بشكل كبير للعاملين الرئيسيين بها والذين يتولون مناصب عليا بهدف زيادة إنتاجيتهم وهوم بدورهم يثرون إيجابيا على باقي العاملين الذين من دون مستواهم، وكذلك باستثناء متغير الخبرة المهنية حيث بينت نتائج الدراسة فروق لهذا المتغير في الحوافز المعنوية الممنوحة من قبل المؤسسة حيث كان مصدر تلك الفروق لصالح أفراد عينة الدراسة ذات الخبرة من 1 سنة إلى 3 سنوات لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالتحفيز المعنوي للعاملين ذوي الخبرة المتوسطة لأنها تنتظر منهم مردودية كبيرة في المستقبل، وكذلك للحفاظ على هؤلاء العاملين بالمؤسسة لأن خبرتهم في مجال العمل في تزايد كبير.

### ثانيا: الاقتراحات

بناءً على النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم الاقتراحات التالية لإدارة مؤسسة (Algal +):

- وجوب الاهتمام بالموارد البشري لتوفير بيئة عمل مناسبة .
- ضرورة الموازنة بين الحوافز المادية والمعنوية .
- معالجة الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا الوظيفي في بيئة العمل.
- إعادة الرؤيا في سياسة منح الترقيات لعمال المؤسسة .
- ضرورة تشجيع المؤسسة للموظفين وخلق روح المنافسة بين العاملين فيها .
- الاهتمام بالعاملين وعدم التفرقة بينهم .
- اللجوء إلى الدورات التدريبية وتكوينية المتنوعة من فترة إلى أخرى لتبادل المعارف .
- تفعيل العمليات الاتصالية بين الموظفين والمرؤوسين والعكس .
- الاهتمام وتقدير انجازات العاملين .

### ثالثاً: أفاق الدراسة

بعد إنجاز موضوع بحثنا يمكننا تقديم بعض الآفاق للبحث فيه مستقبلاً كأن تتم دراسة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي بمستقبل المؤسسات، أو دراسة أثر سياسة التحفيز على الإبداع والابتكار في المؤسسات، وكذا تحديد دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.



المراجع



## قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد البارودي: منال الرضا الوظيفي فن التعامل مع لرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، 2015.
2. حجازي إسماعيل ، سعاد معاليم: تسيير الموارد البشرية من خلال مهارات ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
3. حرحوش عادل ، سعيد السالم مؤيد. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، عمان، دار الكتاب العالمي، 2006.
4. حسن رواية: السلوك التنظيمي المعاصر، الإسكندرية - الدار الجامعية، 2002.
5. حسن زويلف مهدي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2001 ، عمان .
6. حسن زويلف مهدي: إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان الأردن 2003.
7. خليل عبد الحميد: إدارة الموارد البشرية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
8. دادي عدوان ناصر: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية، الجزائر ، 2003.
9. الدروبي سليمان: كيف تحفز الآخرين وتحصل أفضل ما لديهم، ط1، دار الأسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 .
10. الدين عبد الباني صلاح: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .

11. سعيد العالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، ط1، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
12. سيد مصطفى أحمد: إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية المعاصرة ، ط2، مصر، مطابع الدار الهندسية ، 2008 .
13. شحاده نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء النشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2000 .
14. شريف يونس طارق: معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر، دار، عمان، الأردن، 2005.
15. عباس على: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، ط1 ، عمان، الأردن، 2004.
16. عبد الرحيم الهيثي خالد: إدارة الموارد البشرية ط3، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2003.
17. عبد الرحيم زاهر: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع الأردن، 2011.
18. عبد العزيز علي حسن: الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تمييز بلا حدود، المنصورة، مكتبة العصر، 2008.
19. عبد اللطيف عبد اللطيف :العلوم السلوكية في التطبيق الإدارية، السلوك التنظيمي ط4، منشورات جامعة دمشق، 2001 .
20. عقيلي عمرو صفي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي ، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان ، 2005.
21. العلق بشير: مبادئ الادارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
22. عليوة السيد ، تحديد الاحتياجات التدريبية، ط1 ، القاهرة ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

23. فالح صالح محمد: إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2004.
24. ماهر أحمد: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
25. محمد أبو النصر مدحت: إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2007 .
26. محمد البرادعي بسيوني: مهارات تخطيط الموارد البشرية ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ،2004.
27. محمد رجب رمسي فايزة: الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر ، ط1، 2011.
28. محمد مدحت: إدارة وتنمية الموارد البشرية، مصر مجموعة النيل العربية، 2007.
29. منصور فهمي: إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1982.
30. موسى اللوزي: التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثه، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
31. نجيب شاويش : مصطفى إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط1، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2007.
32. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004 .
33. الوليد بشار يزيد : الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط1، عمان، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2009.

#### المذكرات والرسائل:

1. ابن نوار صالح: أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية ، قسنطينة، 1995.
2. آل موسى ، عبد العزيز بن سعود :الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف

العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2015.

3. أمال زرقاوي: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2013، ص 37.
4. إيمان جودة ، الباقي رندة: العلاقة البيروقراطية وضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، دراسة حالة جامعة الملك سعود، م(15)، العلوم الإدارية 1 : الرياض، 2003.
5. برجراجة مريم: أتم الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة مديرية التربية لولاية بسكرة ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - رسالة ماجستير غير منشورة ، الجزائر ، 2015 .
6. بودراح زاهية: مدى تطبيق الحوافز في المؤسسة العمومية ذات طابع اقتصادي وتجاري ، مذكرة نيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني برج بحري ، 2004
7. بوفوروة زوينة: أتم إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر في كلية العلوم السياسة والإعلام ، 2013.
8. حامد عبد الرزاق أبو شرح نادر: تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة الأزهر، غزة ، 2016.
9. زرقاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم اجتماع التنظيم ، 2013 - 2014 .
10. سالم عواد الشهري: الرضا الوظيفي لدى العاملين في الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية 2009.

11. سعد محمود العنزي: الرضا الوظيفي والأداء، دراسة ميدانية في الفرقة الوطنية للتأمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 1985.
12. سلامة سالم غواش هبة: الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، لكلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008 .
13. سميح قوام حبيب: الرضا الوظيفي لدى العمالي وأثاره على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية بقناة الجزيرة الفضائية، الأطروحة التحضيرية في ماجستير إدارة الأعمال.
14. شراب بسعاد: إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية، فارس يحي بالقلعة ولاية تيبازة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2008 - 2009 .
15. شفيق شاطر: أثر الضغوطات العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء والغاز سوتلغاز مجدل، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2010.
16. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2007.
17. عسلي نور الدين: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008 - 2009.
18. غازي حسن عودة الحلابية: اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الحبرى رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2013.

19. محمودية شهيرة : الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاجتماعية ، تخصص علوم التربية، 2001.

20. نورة زوينة: إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3، رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013.

#### المجلات:

1. اشراقه زين العابدين، مجذوب وآخرون، دور العوامل المادية في الرضا الوظيفي للموظفين والعمال في هيئة البحوث الزراعية، السودان، مجلة العربية، للنشر العلمي، العدد التاسع عشر، 2020.
2. بوطي محمد: حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية على المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة الوادي، مجلة ثابت في العلوم الإنسانية والاجتماعية 2020\04\12 .2117\_1121.
3. عدنان مراد : أثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة على شركة زين دين للاتصالات الخلوية. مجلة قراءة المعرفة. جامعة عين الشمس كلية الشريعة. الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة العدد200، 2018.
4. العكش فوزي عبد الله ، أحمد مصطفى حسين: الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الخاصة والحكومية في الأردن، مجلة المنارة، المجلد 14، العدد الأول، 2008.
5. على سليمان العلواني ، أثر الرضا الوظيفي لدة العاملين في شركة التوقعات الأردنية في إنتاجية الشركة، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، العدد 92، معهد الإدارة العامة، عمان، 2003 .
6. محمد أمين عودة: الرضا الوظيفي لأعضاء ومجالس إدارة المشاريع العامة في الكويت، دراسة ميدانية، محلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (العدد 2)، 2000 .

7. يونس علي وآخرون : قياس اثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية  
بمحافظة البريمي, سلطنة عمان, مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية, سلسلة العلوم  
الاقتصادية والقانونية . المجلد 31. العدد 1. 2009 .

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1.Pierre casse, la Formation penFormonte, office des universitaires  
central,benaknoon,alger,1994.

الملاحق



## الملحق (01): استمارة استبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

### استمارة استبيان

يشرفنا نحن الباحثتان: كشرود خولة، ونيقرو هاجر بصفتنا: طلبة ماستر، فرع إدارة الأعمال، أن نتقدم إلى السادة المقدم لهم الاستبيان بطلب الإجابة عن عباراته بكل صدق وشفافية وبأمانة تامة؛ حيث تساعدنا إجاباتهم في الخروج بنتائج علمية هامة حول موضوع: **تقييم رضى العاملين عن سياسة التحفيز**، في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر تخصص علوم التسيير، تحت إشراف الدكتورة: تاهمي نادية.

والشكر الجزيل لكل من اقتطع من وقته جزءاً للإجابة على الاستبيان.

### مصطلحات البحث:

**تحفيز العاملين:** هو شعور يتم توليده داخل الموظف من قبل إدارة الشركة من أجل تنشيط الموظف وزيادة إنتاجه، وهو ما لا يمكن رؤيته أو سماعه أو الشعور به لكن أمر يتم استنتاجه من خلال إنتاج الموظفين.

البيانات الديموغرافية للمبحوث

الجنس: ..... العمر: .....

المنصب الوظيفي: .....

المستوى التعليمي: ..... الخبرة المهنية: .....

المحور الأول: التحفيز المادي العاملين

أرقام العبارات	العبارات	راض	محايد	غير راض
1	تتناسب قيمة راتبك مع المهام الموكلة إليك			
2	يغطي الراتب الممنوح لك من طرف الشركة جميع احتياجاتك			
3	يتم ترقية العاملين بالشركة على أسس علمية ومدروسة			
4	توفر الشركة علاوات استثنائية لإنجاز المهام			
5	تتمسك بعملك في الشركة لأن الظروف المادية للعمل بها ممتازة			
6	يشجعك نظام الهدايا العينية على إنجاز مهامك بكفاءة			
7	تمنحك الشركة مكافآت إذا قمت بعمل إضافي			
8	تمنحك الشركة فرصة المشاركة في قرعة العمرة والسفر على حسابها الخاص			
9	توفر الشركة الهدايا لموظفيها في المناسبات الاجتماعية كالأفراح والأعياد			
10	تدفع الشركة الرواتب في مواعيدها المحددة دون تأخير			

المحور الثاني: التحفيز المعنوي العاملين

أرقام العبارات	العبارات	راض	محايد	غير راض
1	تحرص الشركة على تقديم شهادات التقدير لمن يستحقها			
2	تحرص الشركة على تقديم الترقيات الشرفية لموظفيها			
3	تمنحك الشركة فرصة المشاركة في صناعة القرارات الإدارية			
4	توفر الشركة مكانا ملائما يؤدي فيه الموظفون صلاتهم			
5	تحرص الشركة على التشجيع المعنوي لموظفيها الذين يطورون أدائهم باستمرار			
6	يتعامل معك رئيسك في العمل بكل تقدير واحترام			
7	يشعرك المكان الذي تعمل فيه بالراحة والطمأنينة			
8	تمنحك الشركة فترات للراحة أثناء العمل			
9	تتيح إدارة الشركة لموظفيها فرصة الاستماع إلى انشغالاتهم			
10	تسود العلاقات الطيبة بينك وبين باقي زملائك في العمل			
11	تمنحك الشركة عطلا مدفوعة الأجر في المناسبات الاجتماعية: كالأعياد مثلا			

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	21

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,751	10

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,817	11

### Correlations

		A
A	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
تتناسب قيم مقياس التقييم مع المهام الموكلة إليك.	Pearson Correlation	,441*
	Sig. (2-tailed)	,013
	N	31
يغطي الراتب الممنوح حلك منظر فالشركة جميعا احتياجياتك.	Pearson Correlation	,656**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
يتمت قية العالمين بالشركة على أساس علمية ومدروسة.	Pearson Correlation	,398*
	Sig. (2-tailed)	,027
	N	31
توفر الشركة علاوات استثنائية لإنجاز المهام.	Pearson Correlation	,723**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تتمسك بعملك بالشركة لأن الظروف والمادية للعملية لها ممتازة.	Pearson Correlation	,629**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
يشجعك نظام الهدايا العينية على إنجاز مهامك بكفاءة.	Pearson Correlation	,398*
	Sig. (2-tailed)	,027
	N	31
تمنحك الشركة مكافآت إذا اقترب عملك من إتمامه.	Pearson Correlation	,528**
	Sig. (2-tailed)	,002
	N	31
تمنحك الشركة فرصة المشاركة في توفير عة العمر في السفر على حسابها الخاص.	Pearson Correlation	,553**
	Sig. (2-tailed)	,001
	N	31
توفر الشركة الهدايا لموظفيها في المناسبات الاجتماعية والأفراح والأعياد.	Pearson Correlation	,468**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	31
توفر الشركة المزايا والتبقيمو اعدتها المحددة وتؤخر.	Pearson Correlation	,710**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31

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

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

### Correlations

		B
B	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	31
تحرص الشركة على تقديم شهادتنا لتقدير لمديستحقها.	Pearson Correlation	,788**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تحرص الشركة على تقديم المزايا التي تلتزم فيها.	Pearson Correlation	,718**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تمنحك الشركة فرصة المشاركة في صنع القرار والإدارية.	Pearson Correlation	,591**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31

توفر الشركة كماً ملائماً يؤدّي فيها الموظفون نصلاتهم.	Pearson Correlation	,621**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تحرص الشركة على التشجيع المعنوي لموظفيها الذين يطورون أدائهم باستمرار.	Pearson Correlation	,653**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
يتعامل ماعكر نيسكفيا العمل بكتقدير واحترام.	Pearson Correlation	,632**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
يشعر كالمكان الذي تعمل فيه بالراحة والطمأنينة.	Pearson Correlation	,496**
	Sig. (2-tailed)	,005
	N	31
تمنح الشركة كفتقر اتللاراحة أثناء العمل.	Pearson Correlation	,675**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تتيح إدارة الشركة كتموظفيها فرصة الاستماع إلى آرائهم.	Pearson Correlation	,598**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31
تسود العلاقات الطيبة بينكو بينيا قيز ملائمة العمل.	Pearson Correlation	,467**
	Sig. (2-tailed)	,008
	N	31
تمنح الشركة عطلة مدفوعة الأجر في المناسبات الاجتماعية كالأعياد مثلاً: عيد.	Pearson Correlation	,661**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	31

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

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

#### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	24	77,4	77,4	77,4
	أنثى	7	22,6	22,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

#### العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 25 أقل من	5	16,1	16,1	16,1
	سنة 35 إلى 25 من	16	51,6	51,6	67,7
	سنة 46 إلى 36 من	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

#### المنصب الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	عامل عادي	12	38,7	38,7	38,7
	إداري	15	48,4	48,4	87,1
	رئيس مصلحة	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

#### المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	10	32,3	32,3	32,3
	ثانوي	9	29,0	29,0	61,3
	ليسانس	9	29,0	29,0	90,3
	ماستر	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

## الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 1 أقل من	8	25,8	25,8	25,8
سنوات 3 سنة إلى 1 من	9	29,0	29,0	54,8
أكثر من 3 سنوات	14	45,2	45,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تتناسب قيمه اتيك مع المهام الموكله اليك	31	2,68	,541
يغطي ال اتيك الممنو حلك منظر فالشر كة جميعا احتياجا تارك	31	2,48	,570
يتمت فية العام ليند بالشر كة علنا س علمية تو مدر وسة	31	2,19	,601
توفر الشر كة علا و اتا ستثنائية لإجاز المهام	31	2,42	,765
تتمسك بعملك فية الشر كة لاناظر و فامادية للعلل بها ممتازة	31	2,23	,717
يشجعك نظما الهدايا العينية علنا إجاز مهامك كفاءة	31	2,19	,601
تمنحك الشر كة مكافئا إذا قم بتعملا إضافي	31	1,90	,700
تمنحك الشر كة قفر صة المشار كة قفر عة العمر تو السفر علن حسابها الخاص	31	2,29	,739
توفر الشر كة الهدايا المو ظفيا فية المناسبات الاجتماعية كة لأفر احوال أعياد	31	2,06	,574
توفر الشر كة ال و اتبقيمو ا عديها المحددة تو نتأخير	31	2,35	,709
Valid N (listwise)	31		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تحرص الشر كة علن تقديم شهاد اتا لتقدير لمن يستحقها	31	2,55	,624
تحرص الشر كة علن تقديم التر قيات الشر فية لموظفيها	31	2,42	,564
تمنحك الشر كة قفر صة المشار كة قفصنا عة القرار اتا لإدارة	31	2,03	,657
توفر الشر كة مكافئا لنامايو ديفيها الموظفونصلانهم	31	3,00	,000
تحرص الشر كة علنا لتشجيع المعنوي لموظفيها الذين يطورون أداءهم باستمرار	31	2,42	,620
يتعامل معاكر ئيسك فية العمل كة لتقدير و احترام	31	2,68	,475
يشعر كالمكان الذي تعلم فية بالاحترام الطمأنينة	31	1,90	,539
تمنحك الشر كة قفر اتللا احاة أثناء العمل	31	1,84	,583
تتيح لإدار ة الشر كة لموظفيها قفر صة الاستماع لبلانها شغالا	31	2,00	,683
تسود العلاقات الطيبة بينكو وبين قفاز ملائكة العمل	31	2,39	,667
تمنحك الشر كة عطلا مدفوعه الأجر فية المناسبات الاجتماعية كة أعياد مثلا : عية	31	2,03	,706
Valid N (listwise)	31		

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A	31	2,28	,365
B	31	2,30	,349
Valid N (listwise)	31		

## Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
A	,178	31	,014	,909	31	,012
B	,159	31	,045	,924	31	,030

a. Lilliefors Significance Correction

## Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of A equals 2.	One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test	,000	Reject the null hypothesis

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,050.

## One-Sample Wilcoxon Signed Rank Test Summary

Total N	31
Test Statistic	402,000

Standard Error	48,414
Standardized Test Statistic	3,501
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

### Hypothesis Test Summary

	NullHypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The median of B equals 2.	One-SampleWilcoxonSigned Rank Test	,000	Reject the nullhypo

Asymptoticsignificances are displayed. The significancelevels is ,050.

### One-SampleWilcoxonSigned Rank Test Summary

Total N	31
Test Statistic	339,500
Standard Error	41,520
Standardized Test Statistic	3,625
Asymptotic Sig.(2-sided test)	,000

### Tests of Normality

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
A	ذكر	,181	24	,041	,910	24	,036
	أنثى	,264	7	,149	,867	7	,173

a. LillieforsSignificance Correction

### Test Statistics<sup>a</sup>

A	
Mann-Whitney U	59,500
Wilcoxon W	359,500
Z	-1,170
Asymp. Sig. (2-tailed)	,242
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,253 <sup>b</sup>

a. Grouping Variable: الجنس

b. Not corrected for ties.

### Tests of Normality

	العمر	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
A	سنة أقل من 25	,325	5	,091	,877	5	,296
	سنة 25 إلى 35 من	,231	16	,023	,871	16	,028
	سنة 36 إلى 46 من	,130	10	,200*	,917	10	,336

\*. This is a lowerbound of the truesignificance.

a. LillieforsSignificance Correction

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

A	
Kruskal-Wallis H	1,680
df	2
Asymp. Sig.	,432

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

### Tests of Normality

	المنصبالوظيفي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
A	عاملمعادي	,168	12	,200*	,961	12	,804
	إداري	,219	15	,051	,854	15	,020
	رئيسمصلحة	,283	4	.	,863	4	,272

\*. This is a lowerbound of the truesignificance.

a. LillieforsSignificance Correction

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

A	
Kruskal-Wallis H	10,777
df	2
Asymp. Sig.	,005

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المنصبالوظيفي

### Tests of Normality

	المستوياتالتعليمي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>	Shapiro-Wilk
--	-------------------	---------------------------------	--------------

		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
A	متوسط	,207	10	,200*	,911	10	,290
	ثانوي	,209	9	,200*	,889	9	,194
	ليسانس	,265	9	,067	,818	9	,033
	ماستر	,276	3	.	,942	3	,537

\*. This is a lowerbound of the truesignificance.

a. LillieforsSignificance Correction

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

A	
Kruskal-Wallis H	2,467
df	3
Asymp. Sig.	,481

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المستوىالتعليمي

### Tests of Normality

	الخبرةالمهنية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A	سنة 1 أقلمن	,182	8	,200*	,981	8	,969
	سنوات 3 سنةإلى 1 من	,180	9	,200*	,928	9	,464
	أكثرمن3سنوات	,329	14	,000	,747	14	,001

\*. This is a lowerbound of the truesignificance.

a. LillieforsSignificance Correction

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

A	
Kruskal-Wallis H	8,351
df	2
Asymp. Sig.	,015

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرةالمهنية

### Tests of Normality

	الجنس	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
B	ذكر	,140	24	,200*	,927	24	,086
	أنثى	,210	7	,200*	,870	7	,184

\*. This is a lowerbound of the truesignificance.

a. LillieforsSignificance Correction

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
B	Equal variances assumed	,201	,657	-,352	29	,727
	Equal variances not assumed			-,369	10,534	,719

### Tests of Normality

	العمر	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
B	سنة 25 أقلمن	,208	5	,200*	,956	5	,781
	سنة 35 إلى 25 من	,209	16	,059	,854	16	,015
	سنة 46 إلى 36 من	,150	10	,200*	,904	10	,244

\*. This is a lowerbound of the truesignificance.

a. LillieforsSignificance Correction

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

B	
Kruskal-Wallis H	2,476
df	2
Asymp. Sig.	,290

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: العمر

### Tests of Normality

	المنصبالوظيفي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
B	عاملعادي	,212	12	,144	,893	12	,129



إداري	,243	15	,018	,819	15	,007
رئيسمصلحة	,283	4	.	,863	4	,272

a. Lilliefors Significance Correction

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

B	
Kruskal-Wallis H	17,974
df	2
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: المنصب الوظيفي

### Tests of Normality

	المستوى التعليمي	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
B	متوسط	,207	10	,200*	,924	10	,394
	ثانوي	,257	9	,089	,869	9	,121
	ليسانس	,231	9	,181	,929	9	,475
	ماجستير	,219	3	.	,987	3	,780

\*. This is a lowerbound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,496	3	,165	1,415	,260
Within Groups	3,156	27	,117		
Total	3,652	30			

### Tests of Normality

	الخبرة المهنية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
B	سنة 1 أقل من	,191	8	,200*	,952	8	,735
	سنوات 3 سنة إلى 1 من	,128	9	,200*	,963	9	,832
	سنوات 3 أكثر من	,258	14	,012	,794	14	,004

\*. This is a lowerbound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

### Test Statistics<sup>a,b</sup>

B	
Kruskal-Wallis H	10,975
df	2
Asymp. Sig.	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: الخبرة المهنية

## التعريف بالشركة

### التعريف الإداري للشركة :

الشركة التجارية هي عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يشتركوا في مشروع يستهدف الربح ، فيقدم كل منهم حصة في رأس المال تكون إما حقوق مادية أو معنوية وإما خدمات

### أولا : لمحة عن الشركة الام

تعتبر الشركة الوطنية للمعادن و تحويل المعادن الغير حديدية من أهم الشركات الوطنية ، و التي تتمتع بنشاط معتبر في مجال المعادن الغير حديدية بخبرة عشرين سنة في السوق العالمية ، و مرت مجموعة ميطانوف بعدة مراحل منذ إنشائها بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب سيدار ، وصولا إلي تحويلها إلي شركة ذات أسهم أحد فروع هذه الشركة . ALGAL PLUS حيث تمثل

### البتق و التغطية و تذويب الالمنيوم ALGAL PLUS ثانيا : وحدة

و مقرها مدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية علي بعد 260 كلم جنوب شرق العاصمة ، وهي منظمة الاعمال الوحيدة علي المستوى الوطني ، ولها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني حيث تقوم بتحويل سبائك الالمنيوم من مادة خام إلي أشكال هندسية .

وذلك JAPANCITON أنشئت هذه الوحدة بعد ما وقعت الجزائر عقد شراكة مع منظمة أعمال يابانية و هي في سنة 1983 و إنطلقت الاشغال في سنة 1983/03/01 ، و تتربع علي مساحة كلية قدرها 12.3 هكتار ، ذات رأس مال قدره 900.000.000 دج و بعد مرور 32 شهرا من الانجاز باشرت منظمة الاعمال أول عملية إنتاج لها في 1985/03/19 ، و قد بلغت تكاليف المشروع حوالي 12.165.000 بين ياباني ، و تضم المنظمة حاليا 280 عامل بما فيهم الاطارات و أعوان التحكم و التنفيذ و توزعهم علي الشكل التالي :

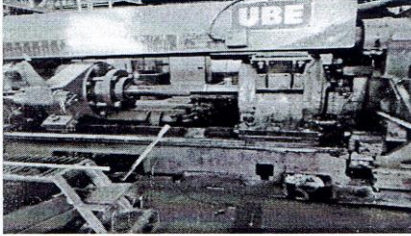
- إطارات 17.85%
- أعوان تحكم 11.42%
- أعوان التنفيذ 70.71%

و يقدر الانتاج الفعلي للوحدة ب 10.000 طن سنويا .

### أهم الأنشطة الخاصة بالشركة

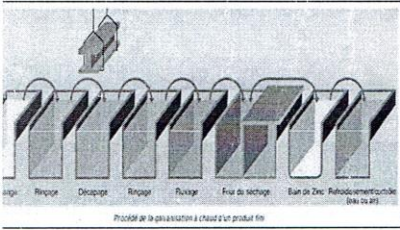


وحدة التنويب : و تشمل فرني صهر مجهزان بكامل الملحقات اللازمة ، بالإضافة إلي فرن المعالجة الحرارية مع غرفة التبريد، و أهم شئى هو آلة التحم بالاشعة إكس التي تسمح بمراقبة كمية و نوعية العناصر الكيميائية في السبيكة

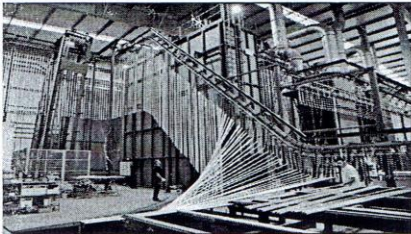


وحدة البثق : وهي تشمل خطي البثق حيث يتم تحويل مقاطع الالمنيوم من القضبان الاسطوانية إلى مجنبات و ذلك بتمريرها عبر فرن تسخين ، ثم إدخالها في ضاغطة البثق التي تستعمل فيها القوالب فهي الجزء الذي يسمح

بالحصول على الأشكال المختلفة للمجنبات ثم يتم إخضاع المجنبات لعملية معالجة حرارية من أجل الحصول على الخصائص الميكانيكية اللازمة للعمل بها



الاكسدة و التلوين : يطلق على الالمنيوم المطلى بالاكسدة الانودية اسم الالمنيوم الكهروكيميائي، و الذي يعد التكنولوجيا الرائدة في العالم، الاكسدة الانودية هي معالجة سطح الالمنيوم ويتم استخدامها لأكثر من 60 سنة



الطلاء الكهروستاتيكي : تتم هذه العملية بواسطة تثبيت عمودي دوران المجنبات و تطبيق جسيمات مسحوق ناعمة عن طريق رشاشات طلاء خاصة على سطح المجناب، هذه العملية تسمح بالحصول على منتج بطلاء ذو ألوان مختلفة توافق المعايير الدولية .

Université Mohamed Boudiaf à M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

Département: .....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تاريخ: .....

### تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسفله:

الطالب (ة): ..... كثريرة خولة ..... المولود(ة) بتاريخ: 14 جوان 1999 بـ ..... برهوم .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رس.) رقم: 209159630 الصادرة بتاريخ: 2023/04/26 من: ..... برهوم .....

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال ..... خلال السنة الجامعية: 2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "تقييم وعرض العاملين عن سياسة التحفيز

بشركة الفاتح بلوس المسجلة ALGAL P.L.L.S

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/06/01

التوقيع و البصمة

K. A. A. ....

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): ..... **بن سفيان حاجر** ..... المولود(ة) بتاريخ: ..... **02 جوان 1998** ..... ب: ..... **عين العجل** .....  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: ..... **207655193** ..... الصادرة بتاريخ: ..... **2022/03/23** ..... من: ..... **عين العجل** .....  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: ..... **علوم التسيير** ..... تخصص: ..... **إدارة الأعمال** ..... خلال السنة الجامعية: ..... **2022-2023** .....  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: ..... **تقييم رخص العمل لمنح عن سياسة التقدير** .....  
بشركة **الفالك بلومب امسيلة ALGAL PLUS** .....

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ..... **2023/06/01** .....

التوقيع و البصمة

**Abd** .....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم .....



المسيلة في: 15.03.2022

رقم: .....

إلى السيد: .....  
بلد: .....

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التريص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: ..... تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تريصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ار.س	الإمضاء
01	كسروند زولة	35083407	11413332	Kre
02	ليقرو هاجر	35084300	114981020002230009	Li
عنوان المذكرة: ..... ..... .....				
المشرف(الاسم و اللقب و الإمضاء)	هيئة التريص (الإمضاء والختم)	رئيس القسم (الإمضاء والختم)		
نادية تالهي	رئيس مصلحة التريص دبي عبد الرشيد	رئيس قسم علوم التسيير		

## ملخص:

تناولنا في بحثنا موضوع تقييم رضا العاملين عن سياسة التحفيز، ومن خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بمؤسسة (Algal +)، قمنا بتسليط الضوء على مدى رضا العاملين في الشركة عن سياسة التحفيز المادي والمعنوي بها، معتمدين في بحثنا على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتحليلها، وبالتطبيق الميداني على عينة من العاملين بالشركة بلغ عددهم 31 عاملا، تم اختيارهم بطريقة عشوائية توصلنا إلى عدة نتائج أهمها: أن معدل الرضى عن سياسة التحفيز في الشركة كانت درجته متوسطة بالنسبة للتحفيز المادي وكذلك بالنسبة للتحفيز المعنوي.

الكلمات المفتاحية: رضا العاملين، سياسة التحفيز

## Abstract:

In our research, we dealt with the issue of evaluating employee satisfaction with the motivation policy, and through the field study that we conducted at (Algal +) institution, we shed light on the extent of employee satisfaction with the company's material and moral incentive policy, relying in our research on the descriptive approach in collecting and analyzing information. And by applying the field on a sample of the company's employees, they numbered 31 workers, who were randomly selected. We reached several results, the most important of which are: The rate of satisfaction with the company's motivation policy was medium for material motivation as well as for moral motivation.

**Keywords:** employee satisfaction, motivation policy