وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم:علوم التسيير

**مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي**

الميدان:علوم اقتصادية تسيير وعلوم تجارية

الشعبة:علوم التسيير

التخصص:إدارة أعمال

# أثر تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

## دراسة حالة مؤسسة نافطال فرع سعيدة 2025

من إعداد الطالبتين:

عدادي مولات

فليت فوزية

تحت إشراف الأستاذ:

د. عمر بلخير جواد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/05/26

أمام اللجنة المكونة من السادة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|---|---|---|
| أ.د بوريش لحسن | أستاذ التعليم العالي | رئيسا |
| أ.د عمر بلخير جواد | أستاذ التعليم العالي | مشرفا |
| أ.د بلعربي عبد القادر | أستاذ التعليم العالي | ممتحنا |

السنة الجامعية: 2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

# شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء نشكر المولى عز وجل الذي ألهمنا و أعطانا القوة و الصبر على إنجاز هذا العمل،

فهو الذي منه كل التوفيق.

كما نتقدم بالشكر إلى أستاذنا المحترم " عمر بلخير جواد" على قبوله الإشراف على هذا العمل فله

أخلص تحية و أعظم تقدير على كل ماقدمه لنا من توجيهات و إرشادات و على كل ما تفضل به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر للعائلتين وكل من كان رفيقا و سندا لنا طوال مدة إنجازنا عملنا هذا.

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:" وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

إلى الأم التي لا تقدر بثمن أدامها الله لنا و أدام عليها صحتها ورعاها

إلى الأب حفظه الله ورعاه

إلى الإخوة أدامهم الله سندا لنا

إلى جميع الأصدقاء...

إلى كل من ساعدنا و دعمنا من قريب أو بعيد محبة و ثناء.

**فهرس المحتويات**


| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| **البسملة** | |
| **شكر وتقدير** | |
| **الإهداء** | |
| **فهرس المحتويات** | |
| **قائمة الجداول** | |
| **قائمة الأشكال** | |
| **مقدمة** | أ – هـ |
| **الفصل الأول: الإطار النظري تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي في مؤسسة الاقتصادية** | |
| **تمهيد** | 2 |
| **المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحفيز الموارد البشرية** | 2 |
| المطلب الأول: المفاهيم الأساسية المرتبطة بتحفيز الموارد البشرية | 2 |
| المطلب الثاني: أنواع وأساليب تحفيز الموارد البشرية | 4 |
| المطلب الثالث: أهداف أهمية تحفيز الموارد البشرية | 8 |
| المطلب الرابع: نظريات تحفيز الموارد البشرية | 11 |
| **المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي في مؤسسة اقتصادية** | 15 |
| المطلب الأول:تعريف الرضا الوظيفي وأهميته | 15 |
| المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي | 18 |
| المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي | 22 |
| المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي | 24 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الثالث: أثر تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي** | 29 |
| المطلب الأول: الخطوات التي تساعد على تحفيز الموارد البشرية لتحسين الأداء | 30 |
| المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الرضا | 31 |
| المطلب الثالث: شروط نجاح وفشل تحفيز الموارد البشرية | 33 |
| المطلب الرابع: علاقة تحفيز الموارد البشرية بالرضا والأداء الوظيفي | 35 |
| **خلاصة الفصل** | 37 |
| **الفصل الثاني: الدراسات السابقة** | |
| **تمهيد** | 39 |
| **المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية** | 39 |
| **المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية** | 46 |
| **المبحث الثالث: نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية** | 49 |
| **خلاصة الفصل** | 51 |
| **الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفطال سعيدة 2025** | |
| **تمهيد** | 53 |
| **المبحث الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة نفطال سعيدة 2025** | 53 |
| المطلب الأول: تعريف شركة نفطال | 53 |
| المطلب الثاني: نشاطات و مهام المؤسسة | 54 |
| المطلب الثالث: عوامل القوة والضعف في الشركة | 57 |
| **المبحث الثاني: دراسة دور تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي** | 58 |
| المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة | 58 |
| المطلب الثاني: أداة الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان | 61 |

| | |
|---|---|
| المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة | 69 |
| خلاصة | 72 |
| الخاتمة العامة | 74 |
| **قائمة المراجع** | 77 |
| **الملاحق** | |

## فهرس الأشكال


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | سلم هرم الحاجات عند ماسلو | 13 |
| 02 | عناصر الرضا الوظيفي | 31 |
| 03 | العلاقة بين الحوافز والأداء | 36 |
| 04 | توزيع العينة حسب الجنس | 58 |
| 05 | توزيع العينة حسب الفئة العمرية | 59 |
| 06 | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي | 60 |
| 07 | توزيع العينة حسب الأقدمية | 61 |

## فهرس الجداول


| الرقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | توزيع العينة حسب الجنس | 58 |
| 02 | توزيع العينة حسب الفئة العمرية | 59 |
| 03 | توزيع العينة حسب المستوى التعليمي | 59 |
| 04 | توزيع العينة حسب الأقدمية | 60 |
| 05 | مقياس سلم ليكرت الثلاثي | 62 |
| 06 | درجةالارتباطبينكلمحاورالاستبيان | 62 |
| 07 | ثبات معاملألفا–كرونباخ (Cronbach’s Alpha) | 62 |
| 08 | تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح | 64 |
| 09 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التحفيز المعنوي | 64 |
| 10 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التحفيز المادي | 65 |
| 11 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور الرضا الوظيفي في المؤسسة | 66 |
| 12 | المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي | 67 |
| 13 | معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي | 69 |
| 14 | تحليل التباين لتأثير التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي | 69 |
| 15 | تحليل الانحدار لأثر التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي | 69 |
| 16 | معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي | 70 |
| 17 | تحليل التباين لتأثير التحفيز المادي على الرضا الوظيفي | 70 |
| 18 | تحليل الانحدار لأثر التحفيز المادي على الرضا الوظيفي | 71 |

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور تحفيز الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تم تطبيقها على عينة من الموظفين في إحدى المؤسسات. سعت الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي على شعور الأفراد بالرضا تجاه وظائفهم، ومدى ارتباط ذلك بأدائهم العام وولائهم المهني.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم تصميم محاور تغطي التحفيز المعنوي، التحفيز المادي، مستوى الرضا الوظيفي، ثم العلاقة بين المتغيرين. وقد تم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري، معامل بيرسون، والانحدار البسيط.

أظهرت النتائج أن كلاً من التحفيز المعنوي والمادي لهما تأثير إيجابي ودال إحصائيًا على الرضا الوظيفي، حيث فسّر التحفيز المعنوي ما نسبته 31.2% من التغير في الرضا، في حين فسّر التحفيز المادي ما نسبته 35.6%. كما أظهرت إجابات أفراد العينة درجة مرتفعة من الاتفاق على توفر عناصر التحفيز والرضا داخل المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز برامج التحفيز في المؤسسات وتكثيف الاهتمام بالجوانب غير المادية مثل التقدير وفرص التطوير، مع ضمان العدالة والشفافية في توزيع الحوافز، لما لذلك من أثر فعّال في تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

**الكلمات المفتاحية:** تخفيز الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، المؤسسات الاقتصادية، الأداء الوظيفي.

**Abstract :**

This study aimed to explore the role of human resource motivation in achieving job satisfaction within economic institutions, through a field study conducted on a sample of employees in one such institution. The study sought to determine the extent to which both moral and material motivation influence individuals' sense of job satisfaction and how this is related to their overall performance and professional commitment.

The study adopted the descriptive analytical method and used a questionnaire as a tool for data collection. The questionnaire was structured to cover moral motivation, material motivation, the level of job satisfaction, and the relationship between the two variables. Data were analyzed using statistical tools such as means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple linear regression.

The results showed that both moral and material motivation have a positive and statistically significant effect on job satisfaction. Moral motivation explained 31.2% of the variation in satisfaction, while material motivation explained 35.6%. Respondents' answers indicated a high level of agreement regarding the availability of motivational elements and job satisfaction within the institution.
The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is the need to strengthen motivation programs in institutions and to focus more on non-material aspects such as recognition and development opportunities. It also emphasized ensuring fairness and transparency in the distribution of incentives, given their significant impact on improving performance and increasing job satisfaction.
**Keywords:** Human Resource Motivation, Job Satisfaction, Economic Institutions, Job Performance.

## مقدمة عامة

يعتبرالموردالبشريفيالوقتالراهنمنأهمعناصرالإنتاجحيثيساهممساهمةفعالةفيتنفيذأنشطةالمنظمةوتحقيقأهدافهاوتنفيذاستراتيجياتها ،فهوالثروةالنادرةالتيتتسابقالمنظماتلتوفيرهاكماوكيفابالشكلالذييزيدمنفعاليتها .

وهوالموردالذييمتلكقدراتعاليةعلىالعطاءالمتجددويمتلكطاقاتكامنةالتيتستطيعالمنظماتاستغلالهاوتوجيهيهاالتحقيقأداءمرتفع .

منهنافإنأغلبالمنظماتتحاولتسخيرمجهوداتهاووسائلهاالتوفيرالموردالبشريالجيدوالمؤهلسواءفيعمليةالاختيارللتوظيفوا لتدريببالنسبةللموجودينحاليا.

فالمحركالأساسي

إذنلدافعيةالأفرادلأداءعملهمهودرجةرضاهمعنالعمل ،بمعنىكلماكانتالتحفيزاتالإيجابيةوالمنافعالتييتحصلونعليهافي عملهمكانواراضيينوهذامايؤديلبذلجهدوالمساهمةفيأداءجيدومتميزوتقديمأقصىمالديهممنإمكانياتفيأعمالهموتفجيرال طاقاتالإبداعيةالكامنةلديهموالارتقاءبمستوىأدائهموأداءالمنظمة .(عياد ومصطفاوي، 2023، 15)

لذا يعتبر الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على أداء الموظفين في أي مؤسسة اقتصادية، فهو يرتبط بالعديد من العوامل التي تؤثر في تحفيز الأفراد، والتي تشمل بيئة العمل، الأجور، التقدير، الفرص التطويرية، ومدى تقدير إدارة الموارد البشرية لجهود الموظفين. وفي هذا السياق، تلعب الموارد البشرية دورا محوريا في تعزيز الرضا الوظيفي من خلال استراتيجيات تحفيزية فعّالة تهدف إلى تحسين معنويات الموظفين وزيادة التزامهم تجاه أهداف المؤسسة.

وتظهرالأهميةالقصوىللعنصرالبشريمنخلالتنوعالاختصاصاتالتيأسندتلإدارتهمنتحليلالعمل،الاختيار ،التعيين،التكوين،الترقية،النقل،الاتصالاتوالمعلومات،تحسينظروفالعمل،العلاقاتالاجتماعية،التحفيزوهذاالأخيرأصبحموضوعهيحتلأهميةكبيرةلدىالمنظمةوالعاملينبها ،فهوممارسةووسيلةلتحقيقالفوزوالنتائجالتيتقاسعلىأساسهانجاحالأعمال وتطورها ،خصوصاإذاكانيمارسوفقأسسومبادئمنصفةوموضوعيةوشفافة،فمنخلالهتتميزالمنظمةبكفاءةالأداءوتحقيقالرضاالوظيفيللعاملين،وكذاكسبولائهموزيادةانتمائهمللمنظمة. (باجة، 2014، 16)

كما تعتبر استراتيجيات تحفيز الموظفين من الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق النجاح المستدام. إذ يساعد التحفيز الصحيح في رفع مستوى الدافعية لدى الموظفين، مما يعزز من رضاهم الوظيفي ويسهم في رفع إنتاجيتهم. على الرغم من أهمية هذه الاستراتيجيات، فإن العديد من

المؤسسات قد تواجه تحديات في تحديد الأنواع الأكثر فعالية من أساليب التحفيز التي تساهم في تحسين الرضا الوظيفي بشكل حقيقي ومستدام.

يمثلالتحفيزميزةمنمميزاتالمنظماتالناجحةمنخلالتوفيركلمنالتشاوروالتفاهمالجماعيوخلقالثقةوالاحترامالمتبادل،والا عترافبالعاملبتلبيةطموحاتهوتحسينشروطالعملوالحصولعلىالترقياتوالمكافآتوغيرها،كوندوركلإدارةهوبلوغالأهدافوت حقيقالنتائج،وأندوركلمسؤولهوجلبالظروفالملائمةلتحقيقتلكالنتائجوهوالذييقومبالتحسيناتالفردية معإقرارتغييرالهياكل غيرالملائمةوتوزيعالمسؤولياتعلىالأفراد،وعلىالإدارةتحسينوعيةالعملبإعطاء أهميةكبيرةللعمالومساهمتهمفيالتسيير وتحديدالأهدافوتنفيذهاوأخذاهتماماتهموانشغالاتهمبعينالاعتبار. (باجة، 2014، 16)

وعليه ينطلق هذا البحث من محاولة دراسة العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية بهدف فهم كيف يمكن لتحفيز الموظفين من قبل الموارد البشرية أن يسهم في تعزيز مستويات الرضا الوظيفي، وكيفية تأثير ذلك على الأداء العام للمؤسسة، كما يسعى البحث إلى استكشاف العوامل المؤثرة في تلك العلاقة، وتحليل مدى فعالية استراتيجيات التحفيز المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية المختلفة، وبناءا على ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

مامدى تأثير تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفيفي المؤسسات الاقتصادية؟

## التساؤلات الفرعية

– ما المقصود بتحفيز الموارد البشرية وما هي أبرز النظريات والمفاهيم التي تفسر أساليبه ودوره في في رفع أداء العاملين داخل المؤسسة؟

– ما هو الرضا الوظيفي، وما العوامل التؤ تؤثر عيه داخل بيئة المؤسسة الاقتصادية؟ وكيف يمكن قياسه وتفسيره؟

– ما مدى تأثير تحفيز الموارد البشرية بمختلف اشكاله على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الاقتصادية؟

– هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي؟

– هل هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي؟

## فرضيات الدراسة

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي

- هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي

## منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري وهذا من آجل وصف الظواهر عن طريق الأدبيات والنظريات، أما في الجانب التطبيقي اعتدنا على المنهج التحليلي من آجل تحليل مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS

أمافيمايخصالأدواتفقدتم الاعتمادعلىالاستبيان

،وتمتحليلالبياناتالمتحصلعليهامنخلالالعينةالمدروسةبالاعتمادعلىبرنامجSPSS في نسخته (26).

## مبررات اختيار الموضوع:

- الرغبة الذاتية في البحث حول هذا الموضوع.

- الوقوع على الفكر السائد بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على أن الحوافز هي مجرد مصاريف تقع على عاتق المؤسسة.

- إبراز أهمية تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

## أهداف الدراسة وأهميتها:

### 1. أهداف الدراسة:

- التعرف على ظروف عمل الموظف داخل المؤسسة.

- التعرف على المشاكل التي قد تنتج لدى الموظف جراء إهمال إدارة الموارد البشرية لوظائفها.

- معرفة ما إذا كان سوء أداء الموظف هو أساس تراجع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر.

### 2. أهمية الدراسة:

- تسليط الضوء على دور إدارة الموارد البشرية في أداء الموظفين داخل المؤسسة الاقتصادية.

– التعرف على قوة تأثير تحفيز الموظفين على الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية.

– الوقوف على وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية والتعرف على المجهودات المبذولة لتنميتها.

– التطرق إلى سياسات التحفيز المتبعة وعلاقتها بخلق الدافع للعمل لدى الموظفين بالمؤسسة الاقتصادية.

## حدود الدراسة:

**1. الحدود المكانية:** لقدأجريتالدراسةعلىعينة عشوائيةمنالموظفينبمؤسسة نفطال بمختلف أقسام المؤسسة بولاية سعيدة.

**2. الحدود الزمانية:** امتدت فترة التربص الميداني بالمؤسسة قيد الدراسة من ../../.... إلى غاية ../../.... بولاية سعيدة.

## هيكل الدراسة:

بغرض دراسة الموضوع الحالي تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول هي:

**المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحفيز الموارد البشرية**

**المطلب الأول:** المفاهيم الأساسية المرتبطة بتحفيز الموارد البشرية

**المطلب الثاني:** أنواع وأساليب تحفيز الموارد البشرية

**المطلب الثالث:** أهداف أهمية تحفيز الموارد البشرية

**المطلب الرابع:** نظريات تحفيز الموارد البشرية

**المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي في مؤسسة اقتصادية**

**المطلب الأول:**تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

**المطلب الثاني:** عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

**المطلب الثالث:** أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

**المطلب الرابع:** قياس الرضا الوظيفي

**المبحث الثالث: دور تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي**

**المطلب الأول:** الخطوات التي تساعد على تحفيز الموارد البشرية لتحسين الأداء

**المطلب الثاني:** دور الحوافز في تحقيق الرضا

**المطلب الثالث:** شروط نجاح وفشل تحفيز الموارد البشرية

**المطلب الرابع:** علاقة تحفيز الموارد البشرية بالرضا والأداء الوظيفي

**الفصل الثاني: الدراسات السابقة**

**المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية**

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية**

**الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة نفطال سعيدة 2025**

في هذا الفصل سيتم دراسة أثر تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية استنادا إلى المعطيات التي تم جمعها من الميدان ثم تحليلها وتقديم النتائج المتوصل إليها والخروج ببعض التوصيات والاقتراحات.

# الفصل الأول: الإطار النظري لتحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد:**

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي دراسة أكاديمية، حيث يوفر فهمًا عميقًا للمفاهيم والمصطلحات المرتبطة بموضوع البحث ويسلط الضوء على العلاقات النظرية بين المتغيرات المدروسة.وفي هذا الفصل سيتم توضيح المفاهيم الأساسية لتحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي، مرورا بتحليل العوامل المؤثرة فيهما، وصولا إلى إبراز العلاقة التفاعلية بين التحفيز والرضا داخل المؤسسة الاقتصادية.

في المبحث الأول سيتم التركيز على المفاهيم العامة لتحفيز الموارد البشرية، أماالمبحث الثاني فقد خُصص لدراسة أساسيات الرضا الوظيفي، وفي المبحث الثالث سيتم تحليل العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

## المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تحفيز الموارد البشرية

تحفيز الموارد البشرية هو أحد أهم أدوات الإدارة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أهدافها وتعزيز الأداء العام، وفي هذا المبحث سنتناول المفاهيم الأساسية المرتبطة بالدافع ومختلف أنواعه وأساليبه، بالإضافة إلى أهدافه وأهميته في السياق المؤسسي، كما سيسلط الضوء على أبرز النظريات التي حاولت شرح السلوك الفردي والتحفيز داخل مكان العمل.

### المطلب الأول:المفاهيم الأساسية المرتبطة بتحفيز الموارد البشرية

المفاهيم الأساسية المرتبطة بدوافع الموارد البشرية هي حجر الزاوية في فهم هذا المجال الحيوي للإدارة الحديثة، حيث يساعد فهم معاني "الدافع" و "التحفيز" على توضيح طبيعة العلاقة بين الفرد والمؤسسة ويوفر أساسًا نظريًا لفهم سلوك الموظف.

#### الفرع الأول: مفهوم الدافع

الدافعهومجموعةالعواملالداخليةالمنشطةوالقوىالموجهةلتصرفاتالفردأيأنالدافعهوالرغبةأوالقوىالداخليةالتيتحركالفر دللقيامبتصرفاتمعينة،وعلىهذاالأساسفوراءكلسلوكدافعووراءكلدافعحاجةووراءكلحاجةسبب،والسلوكيسعىدائماالتحق يقهدف،فمثلاتؤديقلةالماءفيجسمالإنسانإلىشعورهبالعطش(سبب)وهذامايولدحاجةالفردإلىالماءومايىنتجعنذلكحدوثة وبداخليةتدفعالفردللبحثعنالماء،وذلكمايعبرعنهبالدافع،والفردينتهجسلوكامعينالليحثعنهذهالمادةلإشباعحاجاتهوهذا

هوالهدفأماعمليةالتغذيةالعكسيةفتقدمإيعازالاستمرارالسلوكفيحالةعدمتحقيقالهدفأوإيقافهفيحالةتحقيقه (باجة،2014، 3)

تعتبر الدافعية من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما وحيويافيسلوكالأفرادوقدتمتحديدالدافعيةبنها " عبارةعنالحالاتالداخليةللعضويةالتيتحركالسلوكوتوجههنحوهدفأوغرضمعينوتحافظعلىاستمراريتهحتىيتحققذلكالهدف" ومن خلالهايمكنخلقالرغبةلديهمفيتحسينمهاراتهموتطويرمعارفهموبلتاليزيادةتنميتهم،الأمرالذييؤديإلىتطورالمؤسساتوزيادةقدرتهاعلىتحقيقأهدافها.

كما تعرف بأنها عبارةعنقولأوفعلأوإشارةتدفعالإنسانإلىسلوكأفضلأوتعملعلىاستمرارهفيه،والتحفيزينميالدافعيةويقودإليهاوعليهيهمناأ نتكونالدافعيةحتىتنصلإلىمانصبوإليه. (بوعنينبة وسلامة، 2022، 339)

**الفرع الثاني: مفهوم تحفيز الموارد البشرية**

الحوافزهيعبارةعنعواملخارجيةوتشيرإلىالمكافأتالتييتوقعهاالفردمنقيامهبعملمعين، فانالحافزهوالمثيرالخارجيالذييشبعالحاجةوالرغبةالمتولدةلدىالفردمنأداء هلعملمعينتتوقففاعليةالحوافزعلىتوافقهامعهد فالفردوحاجتهورغبته.

يربنجمعبداللهالعزاويوعباسحسينجوادالتحفيز ":هومجموعةالسياساتوالوسائلالتيتصممو تكيفلاستمالةالفردالموظف نحوأداء الوظيفةالمعهودةإليهبالشكلالذييسجممعتحقيقأهدافالمنظمة،مادامتتؤديبالنهايةإلىتحقيقأهدافهالشخصيةو إشباعحاجاتهإلىالمستوىالمرغوب".

ويعرفهانوريمنيرالحوافزهيبالتحديدالعوامل التي تهدف إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوكأوالتصرفالمطلوبعنطريقإشباعكافةاحتياجاتهالإنسانية،هذاوتعتبرالحاجاتالإنسانيةالمصدرالأساسيلدوافعالأ فرادوالمحددالرئيسيلسلوكهمفيالمنظمة،وبماأنالدوافعتنبعمنداخلالفردفانالحوافزهوعواملخارجيةتجذبإليهاالفردباعتبا رهاوسيلةلإشباعحاجاتهالتيتحركه،أيبمعنىأخرفانالحوافزهيمجموعةالعواملالتيتعملعلىالتأثيرعلىسلوكالفردمنخلالإش باعحاجاته. (حفيظة، 2022، 3)

عرفه كذلك محمد الصيرفي بأنها تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهموذلكمنخلالإشباعحاجاتهالحالية،وخلقحاجاتجديدةلديهموالسعيلإشباعتلكالحاجاتشريطةأنيتميزذلكبالاستم رارويةوالتجديد.(هواري، 2022، 3)

يعرفالتحفيزعلىأنه " :فرصأووسائل

(مكافآت،علاوات،...إلخ)،توفرهاإدارةالمنظمةأماماالأفرادالعامليناليثيربهارغباتهموتخلقلديهمالدافعمنأجلالسعيلم

حصولعليها،عنطريقالجيدوالعملالمنتج،والسلوك

السليم،وذلكلإشباعحاجاتهمالتييحسونويشعرونبهاوالتيتحتاجإلىإشباع.

يعرفكذلكأنو ":

مجموعةالعواملوالمؤثراتالخارجيةالتيتثيرالفردوتدفعهلأداءالأعمالالموكلةإليهعلىخيروجهعنطريقإشباعحاجاتهورغبا

اتهالماديةوالمعنوية". (حريتي وبولهيجة، 2020، 14)

## المطلب الثاني:أنواع وأساليب تحفيز الموارد البشرية

بعد التعرف على المفاهيم الأساسية المرتبطة بدافع الموارد البشرية، من المهم الانتقال إلى دراسة أنواع وأساليب هذا الدافع، نظرًا لدورها المحوري في التأثير على الأداء الفردي داخل المنظمة، ولا يعتمد نجاح العملية التحفيزية على فهم الدوافع الفردية فحسب، بل يعتمد أيضا على اختيار النوع والطريقة المناسبين اللذين يتوافقان مع طبيعة الموظفين وبيئة العمل.

### الفرع الأول: أنواع تحفيز الموارد البشرية

يعد تحديد أنواع الدوافع خطوة أساسية في فهم كيفية توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة بطريقة تخدم أهدافها الاستراتيجية، ولا يتخذ الدافع شكلا واحدا بل إنه يختلف تبعاً لطبيعة احتياجات الموظفين ورغباتهم، بالإضافة إلى قدرات المنظمة وإمكاناتها.

#### 1. الحوافز حسب طبيعتها

#### 1.1 الحوافز المادية

هيالحوافزالتيتقومبإشباعحاجاتالانسانالاساسيةفتشجعالعامليناعلىبذلقصاربجهدهمفيالعمل،وتجنيدمالديهممنقدراتوا

لارتفاعبمستوىكفايتهمومنهذهالحوافز

الراتب،المكافآتالتشجيعية،العلاوات،المشاركةفيالأرباحوالمكافآتعنالاقتراحات،يمكنللحوافزأنتكونمباشرةكالأجرالإ

ضافي،العلاوات،المكافآت،الأرباحالبدلاتوغيرمباشرةالتغذية،الإسكان،المواصلات،القروض،الإعانات،العلاجو

منالأشكالالمختلفةللحوافزالماديةمايلي:

**1.1.1 الأجر:**

هوالأكثراندفاعاوتأثيرفياندفاعالأفراداللعملوزيادةكفايتهمالإنتاجيةويضمنتحقيقالحاجياتوالرغباتالأوليةللعاملين.

**2.1.1 المكافآت :**

يتحصلعليهاالعاملمقابلأداءأوانجازمميزغيرعاديمثلازيادةفيالإنتاج،السرعةفيالانجاز،الاقتصادفيالمواردالأولية،الاختراع.

**3.1.1المشاركةفيالأرباح :** اقتطاعجزءمنأرباحالشركةوتوزيعهاعلىالعاملينناقداامامرةواحدةأوعدةدوراتفيالسنة.

**4.1.1 الخدماتالاجتماعية :** تهدفلإشباعحاجاتشخصيةأواجتماعيةبمعنىتحقيقالمصلحةالخاصةمثلا : الكراء،المواصلات. (بن صافي وبن جيلالي، 2023، 19)

**2.1 الحوافز المعنوية**

هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال لإثارة العاملينعلىالعمل،بلتعتمدعلىوسائلمعنويةأساسهااحتراماالعنصرالبشريالذيهوكائنحيلهأحاسيسومشاعروتطلعاتيسعد إلىتحقيقهامنخلالعملهفيالمؤسسة .

لاتقلالحوافزالمعنويةأهميةعنالحوافزالماديةبلإنالماديةمنهاقدلاتقدمولاتحققغايتهاماالمتقترنبحوافزمعنوية،ومنالحوافز المعنويةأنيشعرالعاملبأنهبشروليسجزءامنآلةومنالأشكالالمختلفةللحوافزالمعنويةمايلي:

**1.2.1 الوظيفةالمناسبة :** تجانسالفردمعوظيفتهيسمحباستغلالكلطاقتهالكامنةوقدراته

**2.2.1 الإثراء الوظيفي :** أيالتجديدفيالواجباتوالمسؤولياتوالاختصاصاتتجعلمنالفردمهيأومستعداللتطوروالتجدد

**3.2.1 المشاركةفياتخاذالقرارات :**اشتراكالعاملفياتخاذالقراراتالمتعلقةبعملهووظيفته

**4.2.1 البابالمفتوح :** تقديمالآراءوالاقتراحاتالمناسبةللرؤساء

**5.2.1 لوحاتالشرف :** تقسيمالعامليناالمتميزينبحيثهذايزيدمنالولاءولمزيدمنالعمل

**6.2.1 الترقية :** زيادةفيالمسؤوليةوالأعباءوإثباتالذات

**7.2.1 المركزالاجتماعي :** يعتبرمنالأمورالتييسعىالفردإلىتحقيقهاكونهيشجعالحاجاتالمتنوعةويمثلحافزاايجابيا.

**8.2.1 تسلمالأوسمة :** تمنحللأفراد اللذينكانتخدماتهمكبيرةلإبراز قدراتهم بالاحترام والتقدير. (بن صافي وبن جيلالي، 2023، 20)

**2. الحوافز حسب أثرها**

**1.2 الحوافز الإيجابية**

هيتلكالحوافزالتيتستخدملتشجيعالعامليناعلىالقيامبأعمالهمأوهيالوسائلالتيتعملعلىإغراء العامليناعلىزيادةإنتاجيتهموكفاءتهموهيذاتتأثيرايجابيإذاأشبعتحاجاتمعينةلدىالعامل،ومنثمتؤديإلىالشعوربالرضا،فالعاملونينجذبونإلىنوعالنشاطالذييرضيلديهمبعضالدوافع،لذلكفهميتجهوننحوالحوافزالايجابيةويبتعدونعنالحوافزالسلبية،وهميقومونبعملماالكييحصلوناعلىالجزاءوالمكافأة،فالعامليناالذينيقومونبانجازعملهمبمستوىيفوقزملائهملهمالحقفيالتمتعبالحوافزالايجابيةالتيتجعلهمفيمستوىأعلىمنزملائهم.

ولكيتكونالحوافزايجابيةأوذاتتأثيرايجابييينبغيالقيامبمايلي:

- البحثعنالوسائلالتيتستطيعأنتهيئالجوالملائمللعملالسليمودونمعوقات.
- البحثعنالوسائلالتيتشجعالعمالعلىالسرعةفيالانجاز،ودقةالعملوأدائهبالصورةالتي

تحققالأهدافالمرسومةأوالمسطرة.

### 2.2 الحوافز السلبية:

هيتلكالحوافزالتيتستخدملمنيقععليهنوعامنالحرمانمنالمزاياالمرتبطةبأداءالعملفيحالةإهمالأوتقصيرفيأداءهذاالعمل، وتتضمنهذهمجموعةمنالحوافزالعقابأوالتهديدكمدخللتغييرسلوكالعاملفيالاتجاهالمرغوب،ومنالوسائلالمستخدمةفيمثلهذهالأحوالوسائلالتأنيبوالتوبيخوالتنبيهوالإنذاروخفضالأجروحجبالحوافزوالترقيةأوتخفيضالرتبة،ويرىالكثيرمنالمشرفينإنالعقابأوالتهديديعتبرأداةفعالةلتحقيقالطاعةوالولاء،ولكنهقديكونمسببالخوفالعاملممايؤديإلىعدمالاستجابةبطريقةايجابيةلتعليماتوبالتاليتموتاجاهاتغيرملائمةنحوالعمل. (شليحة وآخرون، 2020، 17)

كماأنالعقابقديحبطالعاملويوقفنشاطه،خاصةإذااتضحلهإنهذاالعقابغيرعادلوتكونناتجةعكسماهومطلوبمنه،فقديتسببفيخفضالروحالمعنويةللعاملأوالىلجوءإلىبعضالتصرفاتغيرمسؤولةوتماديفيالخطأفيأشياءالأخرىونموالشعوربالعداءنحوالمنظمةواتجاه السلبينحوالرؤساءوالمشرفينوربمازملاءولغرضتجنبالآثارالسلبيةلهذاالنوعمنالحوافزيجبمراعاةعدةاعتباراتمنبينهامايلي:

- أنيكونالحافزالسلبيبحجمالخطأالذيارتكبهالعامل،فلايجوزمعاقبةبشكلمفرطلمجرد

ارتكابهخطابسيطا.

- لايجوزمعاقبةالعاملعنخطاواحدبأكثرمنحافزسلبي،فلاينبغيإعطاءالعاملإنذارعنالخطأماوالخصممنراتبهفيالوقتنفسهعنالخطأذاته.
- إنيتمإعطاءالحافزالسلبيللعاملوقتحدوثالخطأحيثيكونلهاثر،فعالاعليهوعلىزملائه.
- يجبأنتكونللمسؤولينضوابطعندماستخدامهذاالنوعمنالحوافز.
- أنيكونالتأديبللسلوكوليسللاتجاهات،أيأنيكونللعملالظاهرلاالشعورالعاملأو

لاتجاههالعامنحو شيءما. (شليحة وآخرون، 2020، 17-18)

**3. الحوافز حسب المستفيدين منها**

**1.3 الحوافز الفردية**

تعرفالحوافزالفرديةبأنهاالحوافزالتيتعملعلىإشباعرغباتالفردواحتياجاته،باعتبارهإنسانلهكيلنهالمستقبلوشعورهورغباته واحتياجاتهالخاصة،وذلكبقصدزيادةالإنتاجورفعمستوىالكفاءةفالفرد لايقدمأحسنماعندهإلاإذااقتنعبأننتيجةذلكإشباعرغباتهواحتياجاته. والحوافزالفرديةقدتكون :

ايجابيةأوسلبيةماديةأومعنوية،فيأخذالعاملمكافأةتشجيعيةنظيرعملهالممتاز ،ويحصلعلىتقديررئيسهفيصورةثناء أو خطابشكرأواشتراك في اتخاذ القراراتأوحلمشكلةمعينةوتوجدالحوافزالفرديةلإشباعمجموعةمنالحاجاتعندالفردسواءكانتنفسيةاواجتماعيةاوماديةكماتوجهإلىفردواحدتشجعهوتغريهلزيادةإنتاجهأمثلةعنها :

- تخصيصمكافأةللموظفالذييبنتجأفضلإنتاج.
- تخصيصجائزةلأفضلموظففيالمنظمة.
- إعطاء هديةلأفضلموظففيالقسم.

**2.3 الحوافز الاجتماعية**

هذهالحوافزتركزعلىالعملالجماعيوالتعاونبينالعاملينومن أمثالهاالمزاياالعينية،الرعاياالاجتماعيةالتيتقدتوجهإلىمجموعةالأفرادفيوحدةإداريةأوقسمواحدأوإدارةواحدة،لحفزهمعلى تحسينورفعكفاءةالإدارةوالإنتاجية،وقدتكونالحوافزالجماعيةايجابيةأوسلبية،ماديةأومعنوية .

إنهذاالنوعمنالحوافزقديؤدييإلىانتشارروحالاتكالوالإهمالوالخمولوالتهربمنالمسؤولية،وكبحالروحالابتكاريةوالتجديدأوالمهارةالفرديةكماأنالتوزيعالغيرالعادلله( قرابة،محسوبية...)يؤدييإلىعدمالرضاونقصالرغبةوالإدارةفيالعمل. (بن صافي وبن جيلالي، 2023، 22)

**الفرع الثاني: أساليب تحفيز الموارد البشرية**

يمكن زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي:

- التعرف على حاجات الموظفين وميولهم واتجاهاتهم والتعامل معهم على هذا الأساس راع مبدأ الفروق الفردي.
- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء وليس على أساس آخر.
- التعرف بدقة على الأهداف المنظمة ونقلها بصورة محددة وواضحة لهم وتعتبر أهدافا لهم أيضا.

- الاستماع إلى اقتراحاتهم وهذا ما يحفزهم للمزيد من بذل الجهد في عملهم.
- أن تكون المكافأة ذات قيمة للفرد ومتماشية مع رغباته.
- تقديم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحميس باقي الأفراد.
- شرح طبيعة المهام لمرؤوسيك وتدريبهم ثم متابعة الأداء.
- تقديم المكافأة بعد إنجاز العمل المطلوب مباشرة كلما أمكن ذلك.
- التعرف على إمكانيات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المادية والمالية وصلاحياتك في هذا المجال إذا لم تستطع المؤسسة تقديم الحوافز المالية والمادية فإنها قادرة في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية.
- تشجيع المشاركة وروح التعاون بين المرؤوسين.
- التعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة وكيفية استخدامها. (خنفوف، 2024، 22-23)

## المطلب الثالث:أهداف أهمية تحفيز الموارد البشرية

يشكل تحفيز الموارد البشرية إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق التوازن بين متطلبات الأداء الفعالة وتطلعات الموظفين، بالإضافة إلى العمل كوسيلة لتوجيه سلوك الموظفين فإن الحافز له أهداف استراتيجية تسعى من خلالها المنظمات إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء وتعزيز المبادرة والابتكار بين الموظفين.

وسيسلط هذا الفرع المطلب على أبرز أهداف دوافع الموارد البشرية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، مع تحليل أهميتها كعنصر فعال في تطوير الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

### الفرع الأول: أهداف تحفيز الموارد البشرية

إنعمليةالتحفيزفيأيمنظمةلهاأهدافعديدةومنبينتلكالأهدافمايلي:

- إنخفاضمعدل دورانالعملبينالمنظمات.
- يهدفالتحفيزإلىإنخفاضنسبةتغييرالعاملفيالمنظمةوتأخرهعنالعمل.
- يكسبالعاملينسلوكاإيجابياأفضل.
- تحقيقالأهدافالتيخططلهاالعاملأورئيسهأوالدائرةككل.

- الطاقةوالجودةفيالإنتاجأيمقاربةمخرجاتالعملاليوميإلىمدخلاتهاقدرالإمكان.

كذلكهناكمنقسمهاإلىنوعين:

**هدف اقتصادي:**

حيثأنوضعنظاماللحوافزفيمنظمةمايجبأنيعودبالفائدةعلىالمنظمةوالعامليناليهاحيثتسعىالمنظمةللإستخداماالأفضلل عناصرالإنتاجالتيتهدفإلىزيادةالإنتاجيةوتحسينمنتجاتها.

**هدف معنوي:** وهومتعلقبالعاملمباشرةوهوالمساهمةفيإشباعرغباتهوأحاسيسهواحتياجاتهالتيلا بدمنفهمهاللتعاملمعهلأنهاتعتبرالعنصرالأهمللزيادةفيالإنتاجوالمتحكمفيالعمليةالإنتاجية. (شريط، 2020، 20) كما أن هناك من ربط التحفيز إلى ما يلي:

**ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:**

تسعىالمنظمةإلىتحقيقأفضلإنتاجكماونوعاوتقديمأفضلخدمات،فانللحوافزالمادية الايجابيةأثرطيبا علىرفعمستوىمعيشةالعاملوزيادةدخلهإذاأنهاتمكنهمنالوفاءبالتزاماتهالماديةكمايؤديإستخداماالحوافزالمعنويةالايجابيةإلىرفعالروحالمعنويةللعامليندفعهمللعملبإخلاصوالتفانيفيخدمةالمنظمة.

**ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:**

فمننتائجالتيتترتبعلىاستخداماالتحفيزفيالمنظمة،دفعالعامليناللعملوترغيبهمفيهبحيثيؤديذلكإلىإنتاجأكبركميةوأفضلنو عيةسواءمنالسلعوالخدماتوتوفيرهاللأفرادالمجتمعفيالزمانوالمكانالمناسبهذابدورهينعكسإيجابا علىسمعةالمنظمةفيأو ساطالمجتمعالذيتعملفيه،فيدفعأفرادهذاالمجتمعللتعاملمعالمنظمةوتفضيلهاعنغيرها. (شليحة وآخرون، 2020، 20)

**الفرع الثاني: أهمية تحفيز الموارد البشرية**

لقدنالموضوعالحوافزفيالأياماالراهنةاهتماماكبيرامنطرفالباحثينوالدارسينوذلكلعدةأسبابمنها:

- ارتفاعحدةالمنافسةبينالمنظماتعلىالمواردالبشرية.
- تزايدالقيودوالتحدياتالتيتواجهالمنظماتولهاتأثيرمباشرعلىكفاءةالمنظمةوقدرتهاعلىالبقاءوالاستمرار.
- ازديادحجمالمنظماتوتنوعأنشطتهاوميلهاإلىالاتجاهالدوليلممارسةأعمالها.
- الحوافزتلعبدوراأساسياوكبيراوكبيرافيزيادةفاعليةوضماناستقرارالمواردالبشريةفيالمنظمة.

ومنخلالهذهالأسبابيمكناستخلاصالأهميةالبالغةلتحفيزوالتيتكمنفيمايلي:

- إشباعحاجاتورغباتالعامليننبمختلفأنواعها،ومنهاالحاجةالماديةللنقودوالحاجةالمعنويةللاحتراموالتقديرواثباتالذات.
- شعورالعمليننبالعدالةوالمساواةداخلالمنظمة.
- جذبالمهاراتوالكفاءاتوالأدمغةالمتميزةللعملالمنظمة.
- زيادةمستوىرضاالعامليننتيجةلإشباعحاجاتهم.
- زيادةولاءوانتماءالعامليناللمنظمة.
- زيادةإنتاجالعامليننكماوكيفا.
- تنميةالعاداتوالتحكمفيسلوكالعامليننمعززعالسلوكياتجديدةالتيتسعىالمنظمةإلىوجودهابينالعاملين.
- تنميةروحالتعاونبينالعامليناداخلالمنظمة.
- تحسينصورةالمنظمةأماماالمجتمع. (بوعناني واحسان، 2016، 8-9)

## المطلب الرابع:نظريات تحفيز الموارد البشرية

لفهم آلية تحفيز الموارد البشرية بطريقة علمية ومنهجيةمن الضروري الإشارة إلى النظريات التي تتناول السلوك الفردي داخل مكان العمل والسعي لشرح ما يحفز الأفراد على بذل الجهد وتحقيق الأداء المتميز، تختلف هذه النظريات التحفيزية بين تلك القائمة على الاحتياجات الفردية أو التوقعات أو الإنصاف أو التعزيز السلوكي، وتكمن أهمية هذه النظريات في توفيرها لإطار تحليلي للإدارة لفهم دوافع الموظفين ثم اختيار السياسات التحفيزية الأكثر ملاءمة، كما أنها تساعد على تصميم بيئة عمل أكثر استجابة للاحتياجات من الموارد البشرية بما يكفل التفاعل الإيجابي بين الفرد والمنظمة.

### الفرع الأول النظرية الكلاسيكية

منأهممؤسسيهافريديريكتايلورسنة 1991 وأطلقعليهامصطلح الإدارةالعلميةقاممنخلالهابدراسةوتصميمطرقالعملبصورةتزيدمنكفاءةالعاملوتزيدمنإنتاجيتهوتقومهذهالنظريةعلىالافتراضاتالتالية:

- إنمشكلةعدمالكفاءةهيمشكلةالإدارةوليستمشكلةالعامل.

-

للعمالانطباعزائفةفيأنهمإذاأدواالعملبسرعةفستستغنيالإدارةعنهمويصبحونعاطلين،وبالتاليفإنإطالةمدةالإنجازيعني ضمانعملللمدةأطول.

- منمسؤوليةالإدارةتوفيرالأفرادالمناسبينللعملالمعين،وتدريبهمعلىأكثرالوسائلكفاءةلأداء عملهم.
- للعمالميلطبيعيللعملبأقلمنطاقاتهم.
- يجبربطأداء العامليننمباشرةبنظاما لأجورأوبحافزفوريأونظاما لأجربالقطعة.

-

أيأنتايلوراعتقدأنكفاءةالموظفينسترتفعإذاماتمتحفيزهمعنطريقنظاما لأجربالقطعةوبتصميمالعملبصورةتتيحالاستفادة منالطريقةالوحيدةالمثلى.(باجة، 2014، 18)

**الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية**

صاحبهاإلتونمايوا،ظهرتكردفعلللنظريةالكلاسيكيةواهتمتبالعنصرالبشريوعلاقاتالأفرادمعرؤسائهموجماعةالعملداخ لالمؤسسةوتضيفهذهالنظريةبأنللعاملحاجاتجسميةونفسيةواجتماعيةزيادةعنالحاجاتالماديةوعليهتؤكدأنالعاملايسع بالإشباعحاجاتأخربمختلفةعنالحاجاتالتيتستهدفالأجروهذامنخلالالتجربةالمدروسةباكتشافأثرظروفالعملالماديةك الإضاءةوالتهوية،وفتراتالراحةوالرطوبةوالنظافةوالضوضاءفيمصنع

"لشركةجنرالإلكتريك"،فهناكمجموعةمنالافتراضاتالأساسيةالمتعلقةبالعنصرالبشريوكيفيةتحفيزهوتمكنحصرهافيما يلي:

- أنالأجروملحقاتهلاتمثلوحدهاالحافزالذييشجعالعاملعلىزيادةإنتاجه.

- توجدعواملمعنويةمثل :

رغبةالعاملفيالاستقراروالأمنالوظيفيوإحساسهبأهميةالانتماءللمنظمةالتييعملفيها،وأنالعاملايتصرفبمعزلعنباقيأفرا دالجماعة.(باجة، 2014، 18)

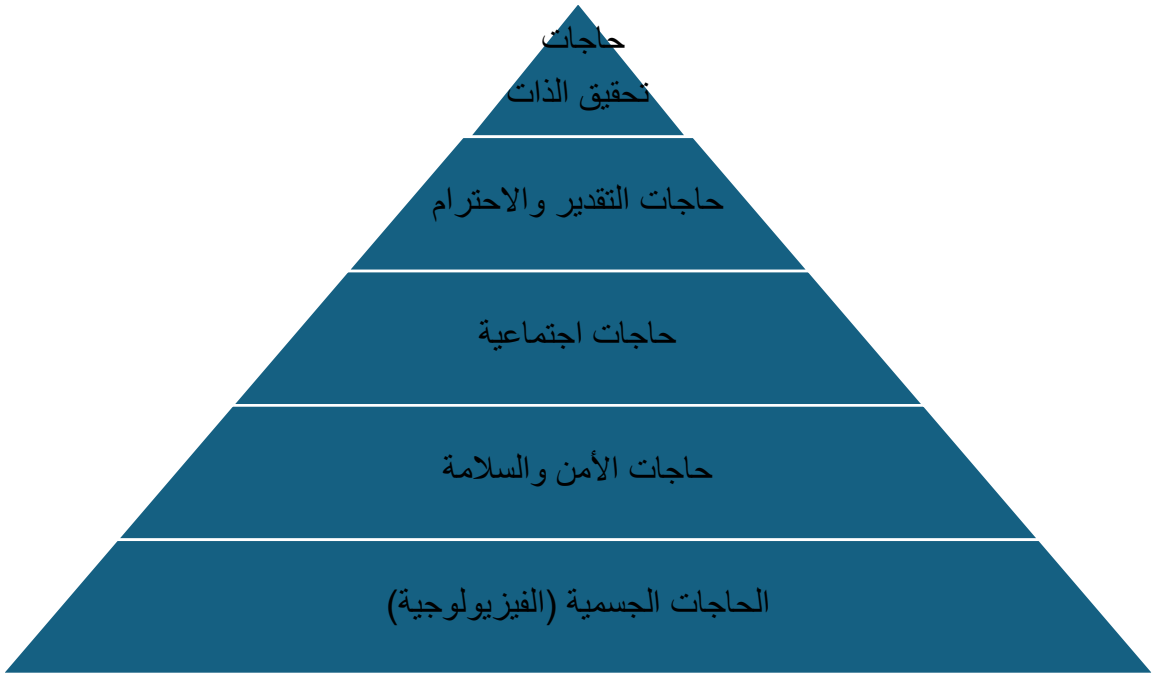
**الفرع الثالث: نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات)**

هذهالنظريةتعتبرمنالنظرياتالمهمةفيالتحفيزوأهمماجاءتبهمايلي:

تعرفهذهالنظريةباسم "نظريةماسلوللحاجات "

والتيطورهافيالأربعينياتمنالقرنالماضي،معتبراأنالإنسانفيكلسلوكياتهإنمايسعىإلىإشباعحاجاتتنحصرفيخمسمجموع ات،وتظلالحاجاتغيرالمشبعةهيالمتحكمةفيالسلوك،فيحينلاتؤثرالحاجاتالمشبعةفيالسلوك،وبالتاليينتهيدورهافيالتح

فيز ،كماأنحاجاتالفردتكونمرتبةترتيباتصاعديا علىشكلسلمأوهرم،تحتلالحاجاتالفيزيولوجيةقاعدته،وتليهاإلىالأعلىباقي الحاجاتالأخرى،كمايوضحهاالشكلالموالي:




**الشكل رقم (01) يبين سلم هرم الحاجات عند ماسلو**

**الحاجةالأساسيةأوالجسميةوالفيزيولوجية** :

وهيتلكالمرتبطةبضروراتالبقاء علىقيدالحياةكالمأوىوالأكلوالملبسوالهواءوالنوم

....ولعلالوسيلةالرئيسيةالتيتحافظبهاالمنظمةلإشباعالحاجاتالأساسيةلمواردهاالبشريةهيالنقود،سواءفيشكلرواتبأو مكافآت.

**حاجاتالأمانوالسلامة:** كالرغبةفيالحمايةمنالأخطاروإيجادمناخأمناقتصاديملائم.

**الحاجاتالاجتماعية** :

وتأتيبعدإشباعالحاجاتالسابقة،حيثتظهرالحاجةإلىالانتماءودعمالآخرينوالحاجةإلىجماعاتالعملغيرالرسميةالإيجابية .

**حاجاتالتقديروالإحترامالشخصي** :

كالثقةوالاعتناءبالنفس،وشعورالفردبأنهمفيدوكذالكحاجةالفردباعترافالآخرينله.

**حاجاتتحقيقأوإثباتالذات** : وهيرغبةالفردالمتناميةفيالتميز ،ورغبةفيأنيصبحأكثرقدرةعلىفعلأيشيءيستطيعه .(زناتي ومداني، 2019، 12-13)

**الفرع الرابع: نظرية x و y لدوغلاس مالك غريقور**

قامهذاالمفكربإجراء

دراساتعلميةعنسلوكالعمالفيمنظماتالإنتاج،وتبينمننتائجتلكالأبحاثأنالمسؤولينيفرضونأسلوبالإكراه

فيالعملبطرقخفية.

## 1. نظرية x

واتضحمنخلالأبحاثهمايلي:

- أنالعاملأوالإنسانبطبيعتهسلبيولايحبالعملإذاكانذالكممكنا.
- أنالعاملخاملولايرغبفيتحملالمسؤولية.
- أنالفرديفضلأنيعملبجانبشخصيقودهويوضحلهماذايعمل.
- أنالعاملأنانيولايأخذبعينالاعتباراحتياجاتالمنظمة.
- أنهناكمقاومةللتغييروالتحسينفيالمنظمة.
- أنهلابدمنفرضرقابةشديدةومتابعةعلىكلإنسانفيالعملللكي.
- أنالأجروالمزاياالماديةهيأهمحوافزالعمل.

وانطلاقامنهذهالحقائقوالتصوراتانتهجتمختلفالإداراتإلىتغييرسياستهاواعتمدتعلىأساليبالتهديدوالإشرافالمحكمماداماال عماليميلونإلىالكسلويجتنبونصرفطاقاتهمفيإنتاجمايخدممنظماتهموفيالوقتنفسهقامتالمنضماتبإنتاجسياساتجديدةتت مثلفيتحفيزهمللعملوكسبرضاءهمعنطريقتوفيرظروفالعملالمناسبةوبعبارةأخربفإنالمنظماتتبنتشعارا جديداهو " كنصارماوعادلا."

## 2. نظرية y

قامدوغلاسماكجريجوربإعادةالنظرفياستنتاجاتهعنسلوكالعمال،وقدمنظريةأخربمعدلةأسماهانظريةلاوهيتعتبرتص حيحللسابقةحيثأظهرتدراساتهالمعدلةمايلي:

- أنالناسليسوكساليبالوراثةوأنهمأصبحواكسالنتيجةنقصالتجربة.
- أنالناسيتمتعونبضمائرحيةوأنهميحرصونعلىتحقيقالأهدافالمنشودة.
- أنالأفراديتمتعونبقدراتكبيرةوعندهماستعدادلتحملالمسؤولية.

–

أنالمشكليكمنفيتجاهلالمنظماتالتيلاتقومبتدريبالعمال،وإذاقامتالمنظماتبتدريبوتأهيلالعمال،فإنهمسيقومونبأعمالمم يزة.

وحسبهذهالمعلوماتوالحقائقالتياستقاهاالمفكرمنأرضالواقع،فإنللعاملحاجاتمتعددةوهويسعىباستمرار،أيعندهحافزللح صولعلىمايحتاجه. (زناتي ومداني، 2019، 13-14)

## المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي في مؤسسة اقتصادية

يعد الرضا الوظيفي أحد أبرز المؤشرات التي تعكس فعالية السياسات الإدارية داخل المنظمة، إذ يرتبط ارتباطًا مباشرًا بمستوى الأداء والاستقرار المهني والولاء التنظيمي بين الموظفين،فالموظف الراضي عن عمله أكثر قدرة على المساهمة وأكثر التزامًا بتحقيق أهداف المنظمة، مما يجعل الرضا الوظيفي عاملاً استراتيجيًا لا يمكن تجاهله في مكان العمل.

وسيتناول هذا المبحث تعريف الرضا الوظيفي وأهميته، وتحليل أبرز العناصر والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى تحديد أنواعه ومختلفمظاهره، وأخيرا استعراض الأساليب المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي.

### المطلب الأول:تعريف الرضا الوظيفي وأهميته

الرضا الوظيفي هو مفهوم أساسي في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وهو يمثل الحالة النفسية والإيجابية التي يمر بها الموظف نتيجة لتقييمه لعمله وظروفه المهنية، هذا الشعور يتعلق بمدى توافق توقعات الفرد مع ما يتلقاه بالفعل من وظيفته، من حيث الأجر وظروف العمل وطبيعة مهامه والعلاقات داخل مكان العمل.

وسنتناول في هذا المطلب تعريف الرضا الوظيفي من وجهات نظر متعددة، ونوضح أهميته للفرد والمنظمة، لأنه عامل حاسم في تحسين الأداء العام وتعزيز بيئة العمل الإيجابية.

#### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

تعددت وتباينت التعاريف المطروحة لمفهوم الرضا الوظيفي بتباين الحقول المعرفية التي تناولته بالدراسة والبحث، وجدير بالذكر أن الشعور بالرضا ينعكس إيجابياً على إنجاز الأفراد، في حين أن عدم الرضا يؤثر سلبياً على أدائهم، فمشاعر الرضا أو عدم الرضا قد تتطور لتصبح حالة من الانفعال النفسي الداخلي، حيث يظهر هذا الانفعال بشكل سلوك يمكن ملاحظته من خلال حب الفرد لعمله أو نفوره منه.

ويعود عدم الاتفاق على مفهوم واحد للرضا الوظيفي إلى الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين، وكذلك لاختلاف الظروف والبيئة المحيطة، فقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي من كونه شعورا يحمله الفرد نحو عمله إلى مفهوم مركب يهدد مكونات الرضا وجوانبه المتعددة.(برنية، 2014، 68-69)

يعرفهستونبأنه " :

الحالةالتييتكاملفيهاالفردمعوظيفتهوعمله،أويصبحإنساناتستغرقهاالوظيفةويتفاعلمعهامنخلالطموحهاالوظيفي،ورغ بتهفيالنموالتقدم،وتحقيقأهدافهاالاجتماعيةمنخلالها".

عرفه هوبوك Hoppeck "مجموعةالاهتماماتبالظروفالنفسيةوالماديةوالبيئيةالتيتجعلالفرديقولبصدق أننيراضيفيوظيفتي".(بن يخلف، 2022، 3)

أماالانديوترامبو Landi et Tampo فقدأشارإلىأن

"اصطلاحالرضاالوظيفييستخدمللدلالةعلىمشاعرالعامليناتجاهالعملبنفسالطريقةالتيتستخدم بها العامليناتجاهالعملبنفسالطريقةالتيتستخدم عبارةنوعيةالحياةالمعيشيةلوصفردودفعلأوانطباعاتالفردعنالحياة بشكل عام".

ويربهربرت "

أنمفهومالرضاالوظيفييطلقعلىمشاعرالعاملينتجاهأعمالهمويمكنتحديدتلكالمشاعرفيزاويتينمايوفرالعملللعاملينفيالواق عوماينبغيأنيوفرهالعملمنوجهةنظرهم". (بن يخلف، 2022، 4)

يرى وايلز Wiles أن الفرد يشعر بالرضا إذا أتاح له عمله فرصة المشاركة بصنع القرار واحترام الذات.

أما بورتر Porter فيرى أن الرضا الوظيفي ينتج من الإنجاز الذي يحققه الفرد في عمله، وعن مدى تلبية العمل لاحتياجات الفرد.

أما ديفيز Davis فيعرف الرضا بأنه مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفضيلهم، ويعبرعن مدى التوافق بيت توقعات الفرد من عمله من جهة ما، وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثانية، وقد يقصد بالرضا الوظيفي رضا الفرد أو رضا المجموعة.

ولاحظ سميث Smith أن الرضا الوظيفي يعد نتيجة لمتغيرات أخرى أكثر من أن يكون سبباً في حد ذاته، ويرى أنه يجب النظر إليه كظاهرة مصاحبة أو تابعة بإحساس الفرد بالرضا أو عدمه يظهر فقط حين تطرح قضية الرضا عليه أو حين تطرح الظروف بدائل ممكنة عليه (مرغوبة أو غير مرغوبة)، مما يدفعه إلى إجراء عملية تقييم وإحساس الشخص والأطراف المختلفة بعمله ليست مطلقة، لكنها مرتبطة بالبدائل المتاحة له، وعلى هذا الأساس يكون الرضا الوظيفي دلالة على الوضع الحالي للشخص من ناحية ولإطار تفضيلاته ومستوى توافقه من ناحية أخرى.

ويرى هالبن Halpin أن الرضا من المفاهيم المركبة المشتملة على مجموعة من الأبعاد، وقد يكون العامل راضياً عن بعد معين من المهنة، وهذا لا يشير بالضرورة إلى رضاه بصورة عامة عن الأبعاد الأخرى.(برنية، 2014، 70)

**الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي**

يكتسيالرضاالوظيفيأهميةكبيرةلكلمنالموظف،المؤسسةوالمجتمعنوضحهاكما يلي:

**1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف:** ارتفاعشعورالموظفبالرضاالوظيفييؤديإلى:

-

القدرةعلىالتكيفمعبيئةالعملحيثأنالوضعيةالنفسيةالمريحةالتيتتمتعبهاالمواردالبشريةتعطيهاإمكانيةأكبرللتحكمفيعملهاومايحيطبه.

- الرغبةفيالإبداعوالإبتكار .فعندمايشعرالموظفبأنجميعحاجاتهالماديةمنأكل،شرب،سكن...إلخوغيرالماديةمنتقديرواحترام،أمانوظيفي....إلخمشبعةبشكلكافي،تزيدلديهاالرغبةفيتأديةالأعمالبطريقةمميزة.
- زيادةمستوىالطموحوالتقدم .فالمواردالبشريةالتيتستمتعبالرضاالوظيفيتكونأكثررغبةفيتطويرمستقبلهاالوظيفي.
- الرضاعنالحياة،حيثأنالمزاياالماديةوغيرالماديةالتيتوفرهاالوظيفةللموظفينتساعدعلىمقابلةمتطلباتالحياة.

(بلخيري وعشيط، 2012، 8)

**2. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:**

ينعكسارتفاعشعورالموظفينبالرضاالوظيفيبالإيجابعلىالمؤسسةفيصورة:

-زيادةالثقةبالنفسوالطموحلدىالفردالعاملفيالمنظمة.

-إشباعالحاجاتالشخصيةللعاملوذلكمنخلالوصوله لمستوىالطموحله.

-التقليل من الضغوطات المتراكمة لدى العامل.

-رفعالروحالمعنويةللأفراد العامليننممايؤديإلىانخفاضمعداتالغيابوبالتاليانخفاض مستوىالصراعات.

-القدرةعلى التكيفمعبيئةالعملممايؤديإلىارتفاعالرغبةفيالإبداعوالابتكار.

-الشعورباحترام الذات. (بن يوب ولبيض، 2019، 24)

**3. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكسارتفاعشعورالموظفينبالرضاالوظيفيبالإيجابعلىالمجتمعفيصورة:

- ارتفاع معدلات الخدمات والكفاءة الاقتصادية.
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار الأسري وتماسك المجتمع وتقدمه.
- ارتفاع معدلات التنمية والتطوير للمجتمع.

## المطلب الثاني:عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل معقد بين مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على مشاعر الموظف تجاه وظيفته،كما لا تقتصر العوامل المؤثرة على الرضا على الأجور والمكافآت وحدها، ولكنها تمتد إلى عدة جوانب أخرى تتعلق بالبيئة التنظيمية وعلاقات العمل وفرص التقدم وغيرها من العوامل النفسية والاجتماعية.

ويهدف هذا المطلب إلى استعراض أهم عناصر الرضا الوظيفي التي تسهم في تعزيز الخبرة العملية داخل المنظمة وتحليل مختلف العوامل التي تسهم في تهيئة بيئة عمل إيجابية ومرضية لجميع الأطراف

### الفرع الأول: عناصر الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو عامل رئيسي في تحديد مستوى رضا الموظف عن وظيفته وهو يمثل عناصر متعددة تتشابك لتشكيل الخبرة العملية العامة داخل المنظمة، وتشمل هذه العناصر جوانب مختلفة تتعلق بالبيئة المهنية، والعلاقات مع الزملاء والإدارة، وحوافز العمل.

1. **الرضاعنالأجر** :ويقصدبهالثمنأوالمقابلالذييحصلعليهالفردنظير المجهوذات التي يبذلها سواء كانتجسميةأوفكرية،ويعتبر **هرزبرج**ورفقائه 1959 أنتوافرالأجرلايسببالرضاأوالسعادةوإنمايمنعفقطمشاعرالاستياءمنأنتستحوذعلىالفرد،لكنالدراساتالتيأجريتفيالولاياتالمتحدةالأمريكيةوالمصانعالإنجليزيةتشيرإلىوجودعلاقةطرديةبينمستوىالرضاالوظيفيومستوىالدخل،فكلمازادالدخلزادالرضاالوظيفيوالعكسبالعكس. (برياح وموساوي، 2016، 6)

2. **الرضاعنمحتوىالعمل** :

توصلعددمنالباحثينانمحتوىالعملهوالعاملالرئيسيللسعادةفيالعملفيالعملبلانهربمايكونالوحيدبالنسبةلبعضالعاملينايرادعدةمتغيراتمتصلةبمحتوىالعمل:

- درجةتنوعمهامالعمل.
- درجةالسيطرةالذاتيةالمتاحةللفرد.
- استخداماالفردلقدراته.

3. **الرضاعنفرصالترقية** :

كلماشعرالموظفإنمايقومبهمنأعمالفيمحلشكروتقديروأنهلابدوسيحصلعلىترقيةتمكنهمنتحسينوضعهكلماأصبحراضيأكثرعنعملهوبالتاليارتفعتكفاءتهفيالعمل.

4. **الرضاعنالإشراف** :

تشيرالدراساتالتيأجريتعلىنمطالأشرافالذييتبعهالرئيسمعمرؤوسيهإلىوجودعلاقةبينىنمطالإشرافوالرضاالوظيفي،وأوضحتهذهالدراساتأنالمشرفالذييميلبينهوبينمرؤوسيهروحالمساندةالشخصيةويعملعلىتفهممرؤوسيه،هذاالمشرفيستطيعاكتسابثقتهموولائهمفالمشرفالذييكونحساسالحاجاتمرؤوسيهومشاعرهمفإنهيكسبتأييدهمورضاهمعنعملهم.

يتحققالرضاعنالإشرافبتحققالعواملالتالية:

- إظهارروحالصداقةفيالعمل.
- تفهممشكلاتالعاملووجهاتنظره.
- مساندةالعمالوتقديمىدالعونلهم.
- وجوداستعدادللتفاهمبينالمشرفوعماله،دونااللجوءللسلطةالرسميةوالأوامر.
- الاهتمامبشخصيةالمشرفوسلوكهومنثماختيارهللوظائفالقيادية.
- المعايشةالسلميةفيالعملبينالمشرفوالعمال.

**5. الرضاعنجماعةالعمل** :إذاتواجدالموظففيبيئةيرتاحلهاومعالموظفينيستطيعالتفاهممعهم.(برياح وموساوي، 2016، 6-7)

**6.الرضاعنظروفالعمل** :

تؤشرظروفالعملالماديةمثلدرجةالحرارةوالتهويةوالرطوبةوالنظافةعلىدرجةرضاالموظفعنبيئةالعملوتشيرالدراساتالىان درجةجودةظروفالعملالماديةتؤثرعلىقوةالجذبالتيتربطالموظفبعمله.فانهلابدوسيرضىعنعملهوربايصبحهذاالعاملمؤشراقويافيرضاهعنالعمل.(برياح وموساوي، 2016، 7)

**الفرع الثاني: عوامل الرضا الوظيفي**

هناك عوامل متعددة للرضا الوظيفي تؤثر على تصورات الموظفين لبيئة عملهم، وتعتبر هذه العوامل العناصر الأساسية التي تشكل أساس التفاعل بين الموظف والمنظمة، تشمل هذه العوامل مزيجًا من العوامل الداخلية المتعلقة بالموظف نفسه، مثل القيم الشخصية والتطلعات المهنية، بالإضافة إلى العوامل الخارجية مثل سياسات المنظمة والأجور والظروف المالية والبيئة الاجتماعية.

**1. العناصر المتعلقة بالفرد:**

وهيعواملتتعلقبقدراتومهاراتالعاملينوكفاءاتهم،ويمكنقياسهاومعرفتهاعنطريقتحليلالسماتوالخصائصالمميزةلمجتمع العاملينوتتمثلعادةفي(العمردرجةالتعليمالمركزالوظيفي،سنواتالخبرة... الخ). (عزيزو، 2015، 67)

**2.ظروف العمل المادية:**

تعتبرالظروفالماديةمنبينالعواملالمؤثرةعلىدرجةتقبلالفردللعملورضاهعنه،ذلكأنالفردير غبفيأنيؤديعملهفيمكانمريحو ملائموخالمنالمخاطر، ويقصد بظروفالعملالماديةتلكالظروفالتيتحيطبالفردأثناءقيامهبأعمالوظيفتهوالتي تؤثربدرجةملموسةعلىمقدرتهالذهنيةوالجسميةوهيظروفلايستطيعالفردالتحكمفيها كالإضاءةوالحرارة والتهويةوالضوضاء. (عزيزو، 2015، 69)

**3. الاعتراف والتقدير:**

فبمجردأنيشعرالموظفونبأنعملهممحلاهتماموتقدير ،يصبحونأكثررغبةفيالعملبجهدأكبروتحسينتائجعملهم . ومنالأساليبالتييمكناستخدامهاللتعبيرعنالاعترافوالتقديرللموظفينهيتقديمالمكافآتالماليةوالترقيات،وإرسالرسائلالشكر والتقدير ،وفرصالتدريبالمهنية،بالتالييمكنالقولإنالاعترافوالتقديريعدانمنالعواملالأساسيةالتيتؤثرعلىرضاالموظفينوأدائهمالوظيفي،ويجبعلىالمؤسساتالاهتمامبتطبيقأساليبالاعترافوالتقدير للموظفين.

**4. التحدي والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة:**

ينتظر منا لموظفين فيكل وظيفة أنيواجهوا التحديات والمسؤوليات المتعلقة بها ،

فعلسبيلالمثال ،يمكنأنيكونهناكتحدياتفيتنفيذالمهامبشكلصحيحوفيالوقتالمحدد ،وفيالتعاملمعالزملاءوالعملاءبكفاءة وبطريقةاحترافية ،وفيإدارةالضغوطوالمشاكلالتيقدتنشأفيالعمل .

ومنالجوانبالمهمةللتحدياتوالمسؤولياتالمتعلقةبالوظيفةهيالالتزامبالمواعيدوالجدولالزمنيللمهام ،والعملبجهدكافٍوبشكل تنافسي ،وتحسينالمهاراتوالمعرفةالمتعلقةبالوظيفة ،والقدرةعلىالتعاملمعالتغييراتوالتحدياتالتيقدتطرأفيبيئةالعمل ، حيثيمثلالتحديوالمسؤولياتفرصةللتعلموالتطوروالارتقاءبالمهاراتوالخبرات ،ويمكنأنيساعدعلىشعورالموظفبالإنجازوا لرضاالذاتي .

بالتالييمكنالقولإنالتحدياتوالمسؤولياتالمتعلقةبالوظيفةهيضروريةلتحقيقالأهدافالوظيفيةوتحسينالأداءالوظيفي ،ويج بعلىالموظفينإدارتهابشكلجيدوالتخطيطلهابطريقةفعالة .(A. Dao, 2023, 72)

**5. الحرية في اتخاذ القرارات والتحكم في العمل:**

يمثلالشعوربالتحكموالتأثيرعلىالعملفرصةللتعبيرعنالإبداعوالابتكاروالتطوير ،ويمكنأنيؤديإلىشعورالموظفبالرضاالذا تي .تعدالحريةفياتخاذالقراراتوالتحكمفيالعملمنالعواملالمهمةفيتحسينالأداءالوظيفيوزيادةرضاالموظفينعنالعمل . فمنخلالمنحالموظفينالحريةفياتخاذالقراراتالمناسبةوالتحكمفيعملهم ،يشعرونبالثقةوالمسؤوليةوالإنجاز ،ممايؤديإلىزيادةإنتاجيتهموتحسينأدائهمالوظيفي .ويعتبرتحقيقالحريةفياتخاذالقراراتوالتحكمفيالعملعمليةمتعددةالجوانب ،تتطلبالتعاونبينالموظفينوالإدارة ،وتوفيرالإمكانياتوالمواردالازمةلتحقيقهابشكلفعال .

ويمكنالقولإنتحقيقالحريةفياتخاذالقراراتوالتحكمفيالعملعدجزءًأساسيًامنالبيئةالعملية الإيجابيةالتيتحتاجهاالمؤسساتلتحقيقالنجاحوالتميز .

**6. الاستقرار الوظيفي:** تشيرالدراساتإلىأن" الاستقرارالوظيفي " هوعاملمهمفيتحسينالرضاالوظيفيفيالمؤسساتوالشركات، فعلسبيلالمثالأشارتدراسةأن "الاستقرارالوظيفييؤثربشكلكبيرعلىالرضاالوظيفيللأفراد"وبالإضافةإلىالاستقرارالوظيفيفيدراسةأخرىأنالموظفيشعربا لأمانوالاستقرارفيوظيفته ،ويتمتعبالثقةالذاتيةوالاستقرارالمهنيوالمالي ،ممايساعدهعلىتحقيقالأهدافالمهنيةوالشخصي ة .

وتشيرالدراسةإلىأنالموظفينالذينيعانونمنعدمالاستقرارالوظيفي ،قديشعرونبالتوتروالقلقوالضغطالنفسي ،ممايؤثرسلباعلىالرضاالوظيفيلديهم .

ويمكنتحسينالاستقرارالوظيفيمنخلالعدةعوامل،مثلتوفيرالأمانالوظيفيوالاستقرارالماليوالمهني،وتوفيرفرصالتدريبوالتطويرالمهني،والارتقاءالوظيفيوالترقيالوظيفي،وتقييمالأداءالوظيفيبشكلدوريومنصف. ( A. Dao, 2023, 72-73)

## المطلب الثالث:أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي ظاهرة متعددة الأبعاد تتجلى بأشكال مختلفة حسب تنوع مصالح الموظفين وتطلعاتهم، يمكن تصنيف الرضا إلى عدة أنواع بناءً على أبعاد وظيفية مختلفة، مثل الرضا الوظيفي العام والرضا عن جوانب محددة مثل الرواتب وبيئة العمل والتفاعلات مع الزملاء.

يهدف هذا المطلب إلى استكشاف أبرز أنواع الرضا الوظيفي الموجودة في بيئات العمل المختلفة، كما سيسلط الضوء على مظاهر الرضا التي يمكن ملاحظتها من خلال سلوك الموظفين وأدائهم داخل المؤسسة.

### الفرع الأول: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو حالة نفسية تختلف تجاربها اعتمادًا على تفاعل الموظف مع جوانب مختلفة من عمله، مما يؤدي إلى ظهور أنواع متعددة من الرضا الوظيفي،كما يتأثر كل نوع من هذه الأنواع بمختلف المحددات المتعلقة بظروف العمل والاحتياجات الفردية وطبيعة العلاقة مع المنظمة.

1. **الرضا الكلي:**يشمل رضا الموظف عن كل الجوانب المتعلقة بالعمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، فهذا يرجع لطبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالموظف وحده من يستطيع تحديد مجموع العناصر التي تتوافق معه.

2. **الرضا الجزئي:**" يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجود لكنه لازال يؤدي أعماله". (بومعزة وبولطيف، 2017، 60)

كما يمكن تقسين أنواع الرضا الوظيفي وفقا للاعتبارات التالية:

1. **أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته**

**1.1 الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلقبالجوانبالداخلية (الذاتية)مثلالاعترافوالتقديرالقبول، والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.

**2.1 الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلقبالجوانبالخارجية (البيئة) للموظففيمحيطالعملمثل: المدير، زملاء وطبيعة العمل، نمط العمل.

**3.1 الرضا الكلي:** وهومجملالشعوربالرضاالوظيفيتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

**2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:**

**1.2 الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعرالموظفبهذاالنوعمنخالعمليةالأداءالوظيفيإذا كان متوقعاأنمايبذلهمنجهديتناسبمعهدفالمهمة.

**2.2 الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعرالموظفبهذاالنوعمنالرضابعدمرحلةالرضاالوظيفيالمتوقع عندمايحققالهدففيشعرحينهابالرضا. (عدودة، 2015، 13)

**الفرع الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي**

- انخفاضمعدلاتالغيابوقلةالشكاويوندرةالصراعاتوالمنازعاتفيمجالالعملكلاها مظاهرتدلعلىالرضاواستقرارالعمال.
- إنالإبداعوتطويرالعملوتحسينهوانخفاضمعدلدورانالعملكلهامنشوراتتدلعلىرضاالعامليناإلىحدكبيرعنعملهم.
-

الصورةالذهنيةالايجابيةالمحببةللمنشأةأوالمنظمة،نوعها،نوعالعملبها،طريقةالأفرادالعامليناتعدمؤشراهاماللرضاعند العملوخالةأنهذهالذهنيةالايجابيةعنالعملوالمنظمةفيأذهانالعمالتؤديدائماإلىأنيدافعالعمالعنمنظمتهموأنيقفوابجانبها وأنيكونلهمولاءوانتماءلهاوهذامظهرمنمظاهررضاالعامليناعنعملهم.

- قلةالفاقدمنمستلزماتالإنتاجوهيتكونعادةمنعمالراضينعنعملهم. (فرج، 2020، 18)

كما يمكن تصنيف مظاهر الرضا الوظيفي إلى عدة مظاهر منها:

**1. الإنتاجيةالمرتفعة** :هوأولمظهربرهنعلىوجودمدرسةالعلاقاتالإنسانية،بحيثيتجلىمن خلالزيادةفيعددالوحداتالمنتجةمنقبلالعاملوفيفترةقصيرة.

**.2**

**انخفاضمعدلالغياب:** ارتفاعمعدلالغيابيعدمظهرالانخفاضالروحالمعنويةوالرضاالوظيفيلدىالعاملين،فإذاكانالعاملي حصلعلىدرجةمنالرضاأثناءوجودهبالعملأكثرمنالرضاالذييحصلعليهإذاتغيبعنالعمل،فهنايمكنالتنبؤبأنالعاملسوفيح ضردائماإلىالعمل،والعكسصحيح.

**.3**

**قلةالشكاوى:** تعتبرالشكوىوالتظلماتعنحالةالتذمرأوعدمالرضاعندالفردنحومنظمته،وقدتكونهذهالشكاوىفرديةأوجما عية،أوتعبرعنواقعحقيقيأووهمي.

**.4**

**اختفاءالشائعات:** تنشيطالاتصالاتفيكلاالاتجاهاتمعوضوحالمعلوماتيقللالشائعاتممايجعلالعامليننيشعرونبالرضاو منثميتفرغونلأعمالهم،ومنالمعروفأنللشائعاتأثرسلبيعلىجوالعمل،فهيتحدثتوترقلقفيأرجاءالمنظمةوتلحقالضرربالع لاقاتالإنسانيةومنثمالرضاعنالوظيفة.

**.5**

**انخفاضدرجةالمقاومةللتغيير:** فيظلالعلاقاتالإنسانيةالجيدةورضاالعامليننعنوظيفتهمتقلحدةالمقاومةللتغييربكافة صورهوأشكالهوأنواعه،لذلكنجدالقادةفيهذاالنوعمنالمنظماتيبادرونللتغييروتقلمخاوفهممنإمكانيةمعارضةمشاريعهم . (جنين، 2019، 13-14)

## المطلب الرابع:قياس الرضا الوظيفي

يعد قياس الرضا الوظيفي أحد الأدوات الأساسية التي تساعد المنظمات على فهم مستويات رضا موظفيها وتحديد العوامل التي تؤثر على أدائهم العام، لذافإن الرضا الوظيفي ليس مجرد شعور ذاتي بل هو ظاهرة قابلة للقياس باستخدام مجموعة من الأساليب والتقنيات التي توفر بيانات قيمة للإدارة.

وسيستعرض هذا المطلب أبرز الأساليب والتقنيات المستخدمة لقياس مدى الرضا الوظيفي، موضحا أهمية كل طريقة في توفير فهم شامل لاحتياجات الموظفين، وبالتالي في اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين بيئة العمل وزيادة الأداء.

**أولا: المقاييس الموضوعية:**

تعتبر طريقة تحليل وثائق و سجلات المنظمة مثل سجل الغيابات وترك الخدمة و سجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب وذلك لدقتها و سهولة الحصول على المعطيات. (العربي ومنقلاتي، 2014، 24)

و هناك دراسات تجريبية أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا و متغيرات الغياب و ترك العمل، وفيما يلي أهم المقاييس:

**1. معدل الغياب:** يعرف الغياب على أنه عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت المحدد الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيبا.

إن التغيب في مثل هذه الحالات يؤدي إلى ارتباك و تأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدى إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين و العمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمالة، أضف ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج وعن التأخير في تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المنظمة. ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}} \times 100$$

بحيث:

– مجموع أيام الغياب الأفراد يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

– متوسط عدد الأفراد العاملين ويمثل متوسط عدد الأفراد العاملين في أول فترة وفي آخرها.

– أيام العمل تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة باستثناء أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي لم تعمل فيها المؤسسة. (العربي ومنقلاتي، 2014، 24–25)

**2. ترك العمل:**

يمكناستخدامحالاتتركالخدمةالتيتتمبمبادرةالفرد ( استقالته )
كمؤشرلدرجةرضاالعامعنالعملفلاشكأنبقاءالفردفيوظيفةيعتبرمؤشرالارتباطهبهاوولائهلهاأيرضاهعنالعمل،ويحسبم

عدلتركالخدمةعلىأساسعددحالاتتركالخدمةالاختياريمقسوماعلىإجماليعددالعاملينفيمنتصفالفترةالتييحسببهاالمعدل كالآتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

(مداني وبيتر، 2020، 23)

**ثانيا: المقاييس الذاتية:**

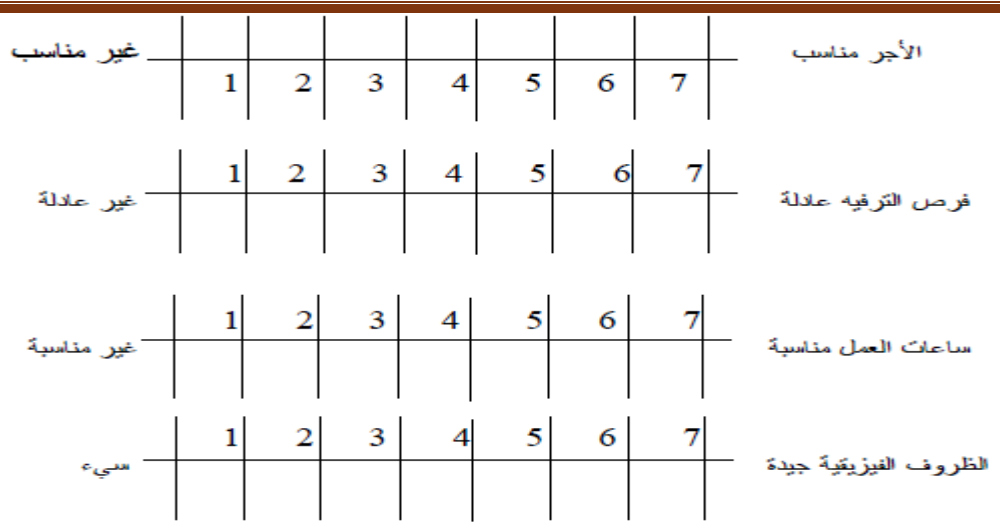
**1. طريقة الفروق ذات الدلالة لأوسكود وزملائه Osgood:**

تعرفبطريقةالوضعالذاتيقدمهاجماعةتاننبوم **tennenbaum**أسكود **OSGOOD**فيعام1957 ، تعرفأيضابطريقةالفروقذاتالدلالة defferencescalesemantic وتعتمدعلىالدلالةاللغوية.

تتكونهذهالطريقةمنمجموعةالمقاييسالجزئية،حيثيكونمقياسجزئيمخصصلقياسجانبواحدمنجوانبالعمل،ويمثلقطبيالمقياسالجزئيصفتانمتعارضتانتحصلانبينهماعددمنالدرجاتيطلبمنالفردأنيختارالتقديرالذييتلائممعمشاعرهنحوالعمل .

نتاولالمثالالتاليلمجموعةمنالمقاييسالجزئيةمتعلقةبمحتوىالعملالذييقومبهالفردوفقطريقةالفروقذاتالدلالة،بحيثيكونكل مقياسعلىشكلخطمستقيمتوجدفيكلنهايةمننهايتهصفةمتناقضةللصفةالمقابلة،وبينهماسبعدرجات(1-7)تدلالنقطةمنواحدإلىسبعةعلىالإتجاهالإيجابي،والنقطةمنواحدإلىثلاثةعلىالإتجاهالسلبي،وبينهماتدلالنقطةالوسطىأربعةعلىالحياد. (بوذن، 2007، 72)

والشكل التالي يوضح ما سبق:




(بوذن، 2007، 72)

### 2. طريقة الفواصل المتساوية لترستون Thurstone:

قدمتهذهالطريقةلبناءمقياسالرضاالوظيفيوالإتجاهسنة1928 بحيثتقومهذهالطريقةعلىالمسافاتالمتساويةالبعد، ففيحالةالرضاالوظيفيتحددمتغيراته ثم يبنىالمقياسبوضععباراتتصفمختلفالعناصرالتيتمسهوعادةماتفوقالمائةعبارة. (بوزراع وداموس، 2020، 59)

وتبدأهذهالطريقةبتجميعمفرداتتصفمختلفالعناصرالمتعلقةبالعمل،أوتصفالإشباعاتالتييحصلعليهاالفردمنعمله،ثميقيمالمحكمينردجةصدقالمفرداتالتيأعدتلقياسالرضا،وبعدذلكيتماستبعادالعباراتذاتالتباينالعاليأوالكبير،يحتفظبالمفرداتوالعباراتذاتالتباينالمنخفضالتيوقععليهاالإختيار،ويكونمتوسطالتقييملهذهالعباراتهوالدرجةأوالقيمةالممثلةللرضاالذيتشيرإليهاالعبارةوفقتقييمالمحكمين. (بوزراع وداموس، 2020، 60)

واستخدامقياسالعباراتلترستونفيقياسالرضاعنالعملايطلبمنالعمالتقديمدرجات،وإنماإستجابةلكلمفردة،تترجمهذهالإستجابةبعدةإختبارات

وفقالاعتقادالعاملوإحساسهوتقديرهماإذاكانيوافقأولايوافقعلىكلعبارةمنالعباراتالتيتشملهاالقائمة،ويكونمجموعالدرجاتالتيتقابلالإستجابةالعاملحولكلبندمنبنودالإستفتاء،أوالمقاييسالتيوافقعليهاهيالدرجةالتيتترجمرضاهعنالعمل،والعكسصحيحبالنسبةلعدمالرضا. (بوزراع وداموس، 2020، 60)

### 3. طريقة التجميع التدريجي لليكرت Likert:

بدأ "ليكرت" في شرح مقياسه سنة 1932 عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان "تقنية لقياس الاتجاهات"، ويحاول "ليكرت" بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة التي عرفتها طريقة "تورستون" في تكوين المقياس.

و يتكون مقياس "ليكرت" من مجموعة من العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة، مصنفةبخمسة آراء (موافق جدا، موافق، غير متأكد، معارض، معارض جدا)

وبناءا على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه، وأهم ما يشتمل عليه مقياس "ليكرت" صيغتي الإيجاب و السلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوعا ما، وتعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات بين 1 و 5 حسب درجة موافقته أو عدم موافقته على العبارة، و يتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغ السلب)، و ترتب ترتيبا تنازليا يتوافق مع العباراتالمؤيدة (صيغ الإيجاب).(العربي ومنقلاتي، 2014، 28)

و الملاحظ على طريقة "ليكرت "أنها حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة التي لابد منها في طريقة "تورستون"، فقد استغنت كلية عن مرحلة تقديم العبارات لما أسمتهم الحكام، كما أنها "لا تتطلب من الموظف وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته"، كما وسعت الاستجابات إلى خمس آراء إلا أنها لم توضح الحدود بين كل استجابة و أخرى، فالعامل يتعسر عليه التفرقة بين موافق جدا و موافق أو بين معارض و معارض جدا. فإذا كانت طريقة "ترستون "تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها أي توضح موقع الفرد على المقياس، فطريقة ليكرت "تفسر درجة أي فرد ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون. (العربي ومنقلاتي، 2014، 29)

### 4. طريقة هرزبرغ:

تعتمدهذهالطريقةعلىالطلبمنأفرادالعينةفيمقابلاتشخصيةأنيتفكروافيالأوقاتالتيشعروافيهابأنهمراضونعنعملهم،وكذاكا لأوقاتالتييشعروابعدمالرضاثميطلبمنهممحاولةتذكرالأسبابالتيكانتوراء هذاالرضاأوالاستياء ،وانعكاساتهذاالشعورعلد أدائهملأعمالهمإيجابياأوسلبيا ،وقدخلصتهذهالطريقةإلىنتيجةهامةوهي :

أنالعواملالتييؤديوجودهاإلىالرضاالوظيفيلايؤديغيابهاإلىعدمالرضا.

وقدوجهتإلىهذهالطريقةانتقاداتوهيأنالمعلوماتالمقدمةمنأفرادالعينةالمدروسةتقتصرإلىقدرغيرقليلمنالموضوعيةلاعت مادهاالنظرةالتقديريةوالشخصيةلأفرادالعينة.(بوعلاق وبوعلاق، 2014)

**5. معدلات القياس والرد على الأسئلة:**

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة، وفيها يقوم الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ومن أشهر المعدلات:

**1.5 الأجندة الوصفية للعمل (JDI):**و تتناول الأسئلة بها خمسة جوانب مختلفة هي العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية ، الإشراف الناس (الزملاء).

**2.5 طريقة(MSQ) قائمة استقصاء جامعة "مينسوتا" لقياس الرضا:** و هي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم – فرص التقدم فيه)، وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل.

وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة الجوانب أنظمة الأجور، ويوفر قياسات مختلفة عن هذه العواملیهتمالنقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر ، العلاوات ، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية، و إدارة نظام الأجور.

**3.5 المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):** يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم المقابلة المواجهة في البيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل.

و تكون المقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة، بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجابتهم و حقهم في الخصوصية.(العربي ومنقلاتي، 2014، 29)

## المبحث الثالث: أثر تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

يعد تحفيز الموارد البشرية أحد أهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، كماوينظر إلى التحفيز على أنه وسيلة فعالة لتشجيع الموظفين على تحسين أدائهم وزيادة التزامهم وتطوير

ولائهم للمنظمة، ولا يقتصر التحفيزعلى توفير الحوافز المالية وحدها، بل يشمل أيضا الجوانب المعنوية والنفسية التي تسهم في تهيئة بيئة عمل مشجعة ومرضية.

وسيتناول هذا المبحث الخطوات التي تساعد على تحفيز الموارد البشرية على تحسين الأداء، وتحليل دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، وتحديد شروط نجاح أو فشل السياسات التحفيزية، وأخيرا، دراسة شاملة للعلاقة بين الحافز والرضا والأداء الوظيفي.

## المطلب الأول:الخطوات التي تساعد على تحفيز الموارد البشرية لتحسين الأداء

الاعتقاد السائد هو أن الحوافز تدفع الأداء وتقلل من معدل دوران العمل والغياب وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض أن الحوافز في حد ذاتها تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة، فمن الممكن إذا أن يكون توقع المكافآت حاف قويا لإثارة مستوىالسلوكوالأداءالوظيفيأويدفعإلىاختيارمؤسسةمن المؤسساتكمكانللعملزيادةعلىذلكفللحوافزأهميتهابالنسبةللأفراد لأنهاتسدحاجاتتتعلقبالعملفالحوافزتعملكعواملتعزيز لأنماطمختلفةمنالسلوكالفرديكماأنهاتشبعالحاجات

أوتخفضقوةالدافعوتؤديإلىتعلمأنماطجديدةمنالسلوك.(أبوحيمد، 2020، 639) وتتمثل خطوات المساعدة لتحفيز الموارد البشرية فيما يلي:

**1. تخطيط ووضع الأهداف:**

إنمشاركةالفردفيوضعأهدافنتائجله،والعملعلىتحقيقهاسيزيدمندافعيتهوخاصةإذاكانتهذهالأهدافواضحة،ومحددة،وقابلةللقياس،ترضيطموحهوذاتقيمة.

**2. المشاركة في اتخاذ القرارات:** إنمشاركةالعامليفيالقراراتوالأمورذاتالعلاقةبعملهميزيدمنحماسهموانتمائهموالتزاماتهمومنأهمالنتائجالمترتبةعنذلك ترشيدعمليةاتخاذالقراراتوأنالمشاركةللأفراد تتفقمعميلالنفسلهمليعملوامنخلالمايقررونهلأنفسهمولىسمنخلالمايطلبه ويفرضهالآخرونعليهملذلكتأتيأعمالهمتعكسمدىرضاهمعلىعملهموالالتزامبأدائهعلأحسنوجه.

**3. تعديل السلوك:** بتغيير أفعال العاملين وسلوكهم منخلال التشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتثبيط الأفعال الغير المرغوبة، ويقوم المشرفون على العمل بتحديد الأفعال المرفوضة التي تحتاج إلى تغيير ثم يستخدمون الطرق المناسبة للتدعيم والتعزيز لتشجيع العاملين على إحداث التغيير .

**4. أثر العامل:** منخلال التوسيع وتنويع مهام العاملين ومسؤولياتهم وإتاحة لهم المزيد من الفرص للاجتهاد والمثابرة، ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل عامل بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيطا ،كما يجب على الإدارة أن تعطي العامل صورة

أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، إنظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمؤسسة على حد السواء ،فالعامل ونتوفر له مفرصة استخدام قدراته مالخاصة وتطوير مهاراتهم كما تحقق للمؤسسة خاصية المؤسسة الأكثر تحفيزا.

(أبوحيمد، 2020، 639)

**5. التحفيز بالتغذية الراجعة:**

أي توفير التغذية الراجعة عن جوانب الأداء التي يشوبها الأخطاء أو قصور في توقف الأثر التحفيزي لها على السياق الذي تقوم فيه وعلى الطريقة التي تقوم بها ،فإن كانت المعلومات سلبية تقدم بشكل يمكن من التعرف على أسباب القصور ويعرف بطريقة تصحيح الأخطاء ، فإن

هذه المعلومات يكون لها أثر تطويري وتحسيني على الأداء وبذلك يجب أن تكون المعلومات التي يحصل عليها العامل كتغذية ارجعة لعمله ايجابية وواضحة وتوقيتها مناسب وتساعد على التعرف أسباب القصور وسبل معالجتها حتى توفر محركاً أو محفزا للعاملين .(أبوحيمد، 2020، 640)

## المطلب الثاني: دور الحوافز في تحقيق الرضا

تعتبر الحوافز من العوامل المهمة التي تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي للعاملين، عند إعداد خطط الحوافز، يجب التأكد من أنها تحقق الرضا المطلوب الذي يسعى العاملون للوصول إليه، مما يدفعهم لتحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية،وهذا لا يتحقق إلا بوجود نظام شامل للحوافز المادية والمعنوية تقدمها المؤسسة، مما يسهم في تقبل الموظفين لبيئة عملهم والوصول إلى الرضا الوظيفي.

يعد الرضا الوظيفي ناتجاً عن عدة عناصر منها الرضا عن طبيعة العمل، والرضا عن الأجر والترقية، والرضا عن العلاقات المهنية مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، والرضا عن بيئة العمل، وأخيراً الرضا

عن أساليب التحفيز ومعاييرها. تلك العناصر ترتبط بشكل مباشر بالحوافز، وبالتالي فإن نجاح نظام الحوافز في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على تحقيق الرضا الوظيفي المطلوب.

هذا الرضا يؤدي بدوره إلى تحسين مستويات أداء العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحسين العوامل المحيطة بوظائفهم، مما يساهم في تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسة بشكل متكامل.

**الشكل رقم (02) عناصر الرضا الوظيفي**

وعليه يمكن القول أن العامل يرضى عن عمله عندما يكون راض عن أجره، و محتوى وظيفته، وفرصة في الترقي، والجماعة التي يعمل معها، و عن ظروف العمل، ونلاحظ هنا أن الرضا عن العمل يمثل الإشباع التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي تربط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها، و بالتالي فيقدر ما تمثله هذه الوظيفة مصدر إشباع له ، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة، وبالتاليارتباطه بها.(خنفوف، 2024، 26)

وما هو جدير بالذكر هو أنه إذا أرادت المؤسسة تخفيض حالات الغياب و دوران العمل، لا يكون ذلك إلا بالتأكد من أن العاملين راضون عن التعويضات و الرواتب التي يتلقوها، وذلك من خلال نظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة.

وعليه يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تحقق مستوى عالي من الرضا الوظيفي من خلال الحوافز كمايلي:

- الحرص على وجود نظام حوافز متكامل و تطبيق نظم الحوافز، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقابومعالجة لبعض الحالات.

- الربط بين برنامج الأفراد التي تعني بالتوظيف والتدريب و الحوافز و الترقيات.

- دراسة دوافع الأفراد العاملين، والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري مستمر.

– دعم وتقوية المدخل السلوك الإنساني باعتباره أحد الحوافز الدافعة للبقاء أو التحرك في المؤسسات الاهتمام بالعوامل البيئية المحيطة في مكان العمل كالإضاءة و التدفئة ووسائل الإنتاج المختلفة لأثرها الكبير في رضا العامل و تحسين أدائه.

كما تجدر الإشارة إلى تعدد المجالات التي تكون موضوعة لرضا الفرد في العمل أو عدم رضاه ، و تشمل هذه المجالات ما يدركه الفرد من:

– فرص التدريب والتطوير

– فرص الترقي.

– ظروف العمل المادية نظم و إجراءات العمل وزملاء العمل والعلاقة معها.

– الأجر و ملحقاته.(خنفوف، 2024، 27)

## المطلب الثالث: شروط نجاح وفشل تحفيز الموارد البشرية

تعد سياسات حوافز الموارد البشرية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق الكفاءة والفعالية، ذلكلأن نتائج هذه السياسات ليست إيجابية دائما، كما أن فعاليتها تتوقف على مجموعة من الظروف التنظيمية وشروط الموارد البشرية، ونجاح الحوافز لا يرتبط فقط بتوافر الحوافز كما أنه يتوقف على توافقها مع احتياجات الموظفين وتوقعاتهم، وكذلك على عدالة توزيعها وشفافية تنفيذها.

### الفرع الأول: شروط نجاح تحفيز الموارد البشرية

إننجاحنظاماالحوافزيتطلبتحقيقالتوازنبينأهدافالمنظمةوأهدافالعاملين،ويرتبطذلكبعددمن المتطلباتأوالشروطلتحقيقذلكنذكرمنها:

–

أنتكونالأهدافواقعية،وترتبطبسياساتتوفرلهاإمكانيةالتنفيذ،وبنظامحوافزيوفرالإشباعللعاملينبحصولهمعلىحوافزتناسب بالجهدالمبذول.

–

أنيعملنظاماالحوافزعلىتنميةشعورالعامليننبالانجاز ،وتأكيدالذاتمنخلالالعملوالرغبةفيالتعاونمعالآخرينللوصولللأفضل لأداء .

– أنيشعرالعاملونبأهميةوعدالةنظامالحوافز ،وبالتالييكونهناكاقتناععاملديهمبهذاالنظاموضرورةتنفيذه.

– يراعىأنيكوندخلالعاملبعدتطبيقالنظامأعلىمنقبلتطبيقالنظامحتىيشعرالعاملونبأهميتهوفائدته.

–

يجبوضعمعاييرالأداءأومعدلاتالقياسمنخلالدراساتيشتركفيهاالعاملونمعمراعاةظروفالتطبيقالفعليةوتجنبالظروفغيرالعادية.

– أنيتناسبالحافزمعمهارةالعاملومقدارالجهدالذييبذله،وأنيكونفيإمكانهاالحصولعلىالحافزمعمضاعفةالجهد (بدنياأوذهنيا). (صياد، 2017، 16)

❖ **وضع نظام حوافز يتميز بـ:**

**العدالة:** يجبأنتتناسبحوافزالفردمعجهدهمقارنةمعحوافزالآخرينإلىجهودهم.

**البساطة:**يجبأنيكونالنظامواضحاومفهوماومختصرا،وذلكفيبنودهوصياغتهوحساباته.

**الاستقرار والمرونة:** لايجبتعديلالنظامكلفترةقصيرةحتىيتفهمهالعاملون،ولكنإذا تغيرتالظروفيجبأنيتمتغييرهوفقالهذاالتغير .

**الكفاية:** يجبأنيكونهناكأجريكفياحتياجاتالعاملين،ويمثلنظامالحوافززيادة علىالأجر ، كمايجبأنيضمنالنظامالجديددخلاليقلعماكانيحصلعليهالعاملقبلتطبيقه.

**الجدوى:** يجبأنيكونللنظاممنفعةللمنظمةفيشكلزيادةإيراداتهاأوتحسينالخدمات التيتقدمها ، وإلاأصبحالنظامتكلفةدونجدوىتعودعلىالمنظمة.

❖ **تحديد تكلفة نظام الحوافز لتحديد العبء المالي:**

وذلكبتحديدالعبءالماليالذيستتحملهالمنظمةكنتيجةلتطبيقالنظام،معأسلوبتوزيعالحافزالمستحقعلىالمستفيدينمنالنظام. (صياد، 2017، 17)

**الفرع الثاني: عوامل فشل تحفيز الموارد البشرية**

**1. عدم وجود أهداف ومعايير للأداء** : يعزى هذا السبب إلى ضعف تحليل العمل وعدم القدرة علىتحديد الأنشطة والمهام المكونة له، مما يؤدي إلى غياب معايير واضحة للأداء.

**2. خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل** : يعود هذا الخوف إلى اعتقاد العاملين بأن الإدارة قد ترفع معايير الأداء إذا تبين أنها قابلة للتحقيق ما يخلق توتراً بين العاملين والإدارة. لتجنب ذلك،ينبغي أن تكون المعايير مبنية على دراسات وصف الوظيفة ومتفق عليها مع العاملين. (خنفوف، 2024، 29)

**3. صعوبة قياس معايير الأداء:** تتجلى هذه الصعوبة في عدم القدرة على التعبير عن معايير الأداءكمي واضح، أو صعوبة تسجيلها، أو نقص الأشخاص المؤهلين لقياس وتسجيل الأداء.

**4. عدم سيطرة العاملين على تحقيق الأداء** : يحدث هذا عندما تكون المعايير غير واقعية، أو غير مفهومة، أو بسبب نقص التدريب والموارد اللازمة لأداء الأنشطة والمهام المطلوبة.

**5. الصراع والمنافسة** : يؤدي التنافس بين الأفراد على تحقيق الأداء الأفضل إلى شعور البعض بأن الآخرين يهددون مصالحهم، مما يخلق صراعًا بين العاملين.

**6. فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين** : قد تنشأ مواجهات بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والإدارة بسبب الشكوك في أن الإدارة قد ترفع المعايير أو تغيرها.(خنفوف، 2024، 30)

## المطلب الرابع: علاقة تحفيز الموارد البشرية بالرضا والأداء الوظيفي

إن العلاقة بين دوافع الموارد البشرية والرضا الوظيفي والأداء مترابطة ومتشابكة، فعندما يشعر الموظفون أن جهودهم معترف بها ومكافأة، سواء من الناحية المالية أو الأخلاقية، فإن هذا يعزز إحساسهم بالمبادرة والانتماء، مما يحفزهم على الأداء في أفضل حالاتهم،بينما يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الحافزإلى انخفاض الرضا، وانخفاض الأداء والسلوكيات السلبية مثل التراخي أو الرغبة في ترك العمل.

وفي هذا المطلب سندرس العلاقة المتبادلة بين الحافز والرضا والأداء الوظيفي، مع شرح الكيفية التي يمكن بها لإدارة الموارد البشرية أن تستثمر في التحفيز كوسيلة استراتيجية لتهيئة بيئة عمل منتجة ومستقرة.

### 1. علاقة الحافز بالرضا:

اعتماداعلىمادرستيمكنالقولبأنهتوجدعلاقةوتأثيربينالتحفيزوالرضاالوظيفي،فالمنظمةالتيتقومبعمليةالتحفيزتسعىإلىأغراضومكاسبتحققها،ويمكنتوضيحهذهالعلاقةمنخلالمايلي:

-

هناكعلاقةارتباطبينالتحفيزوالرضاالوظيفيباعتبارالحافزتلكالوسيلةأوالأسلوبأوالأداةالتيتقدمالإشباعالمطلوببدرجاتمتفاوتةللحاجاتالناقصة،وعليهفإنتوافرأنظمةحوافزمناسبةوملائمةومتنوعةبينالحوافزالماديةوالمعنويةيؤديإلىزيادةالرضاالوظيفيللعاملين،فكلماكانمستوىالإشباعللحاجاتكبيركلمازادالرضاالوظيفي.

-

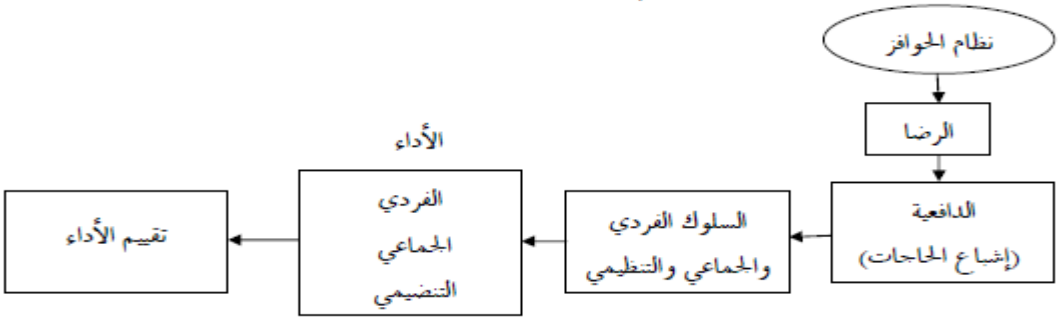
التحفيزلهتأثيرعلىالعاملنفسهيؤديإلىتحقيقرضاهوإشباعحاجاتهالضروريةوالنفسيةوالاجتماعيةوذلكبتحسينأحوالهالمعيشيةوظروفالعملوالحياة.

- التحفيزيحققالرضاعنالعملكنتيجةإدراكالفردللعواملالتالية:

- ارتباطالأداءبمكافآتالعملوحوافزه،وشعورالفردبأنقدراتهتساعدهعلىتحقيقالأداءالمطلوببمايتوافقمعالأهدافالمحددة.
- إدراكالفردبأنحوافزومكافآتالعملذاتأهميةوقيمةبالنسبةله،وإدراكهبالعدالةالتنظيميةوالعدالةفيالتوزيعبالنسبةللحوافزوالعوائد،ومبادئالإنصافوالمكافآتالعادلةبمعنىهناكتناسبمعتقدمه منعملالمنظمة.(باجة، 2014، 78)
- إنللفردحاجاتيتمإشباعهامنخلالالعملوهذهالحاجاتتختلفدرجاتالإشباعفيهامنشخصلآخروتبعالنوعالحاجةالتيتتوفرمنخلالالعمل،فكلماكانهناكتوفرلهذهالحاجاتوإشباعمناسبكلماارتفعتلديهنسبةالرضاعنالعمل.(باجة، 2014، 79)

**2. علاقة الحافز بالأداء:**

يعتقدالكثيرونفيتأثيرالحوافزعلىأداءالأفرادبالمنظمات،ويتضحذلكمنخلالدراسةدورالحوافزفيتخفيضمعدلدورانالعملوالغيابوالمساهمةفيجلبالعناصرالفعالةللالتحاقبالمنظمة،كذلكدورهافيإشباعالحاجات،وأهميتهافيتعلمأنماطجديدةفيالسلوك،ويوضحالشكلالتاليالعلاقةبينالحوافزوالأداء.




**الشكل رقم (03) العلاقة بين الحوافز والأداء**

(باجة، 2014، 79)

ويمكنشرحهذاالشكلمنخلالتوضيحالعلاقةبينالحوافزوالأداءكمايلي:

يجبأنيتمالربطمباشرةبينالحوافزوالمكافآتوالسلوكوالأداء هذامنجهةومنجهةأخربتحاولالمنظماتربطقراراتالترقيةبالأداء وعلىذلكيؤديالموظفعملهبمستوىمتميزللحصولعلىالترقيةوحتىيمكنللحوافزأنتؤثرعلىالأداءبشكلفعال،فإنهيجبمراعاةالعديدمنالمبادئوالأسسمنبينها،المساواةوالقوةونوعالحاجة،وعدالةالتوزيع،ويمكنالقولأنالحوافزتؤثرداخلياوخارجياًفيأعمالوأنشطةالمنظمةويتجلىذلكمناستقراءدورهافي:

- جذبالعمالةالماهرةواستقطابهاللعملبالمنظمة.
- الأداءالفعاللمهاموالوظيفة،إذتعملالعديدمنالمنظماتعلىربطالمكافأةبصورةمباشرةبالسلوكوالأداء.
- الحدمنالغيابوالتأخرعنمواعيدالعمل.
- الاحتفاظبالعاملينالمهاريين.(باجة، 2014، 79)

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل الجوانب النظرية المرتبطة بتحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي، حيث تم تسليط الضوء على موضوعين محوريين في إدارة الموارد البشرية: تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي، نظرا لتأثيرهما العميق على أداء الأفراد والمنظمات على حد سواء، كما تم توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بتحفيز الموارد البشرية، واستعراض أساسيات الرضا الوظيفي في مؤسسة اقتصادية، بالإضافة إلى عرض دور تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي.

# الفصل الثاني: الدراسات السابقة

**تمهيد:**

مراجعة الدراسات السابقة هي خطوة علمية ضرورية في أي بحث علمي، يسمح باكتساب فهم شامل للبحوث والمناهج المتعلقة بموضوع الدراسة كما يساعد على فهم الخلفية النظرية والتطبيقية للموضوع قيد الدراسة،بالإضافة إلى مساهمة الدراسات السابقة أيضا في تحديد الفجوات المعرفية التي يمكن للبحوث الحالية معالجتها.

ويتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات والبحوث التي تناولت تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي، على الصعيدين المحلي والدولي مع التركيز على المؤسسات الاقتصادية.

**المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية**

يعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية تناولت موضوع تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي، وتكمن أهمية هذه الدراسات في انعكاسها للخصوصيات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

**1.دراسة أيمن خنفوف**مذكرة ماستربعنوان أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري، السنة الجامعية (2024/2023) جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

تعتبر القدرات البشرية أساسية مثلها مثل الموارد الأخرى فالإنسان هو العنصر الأساسي الذي يتيح استغلال الموارد المتوفرة بشكل فعال في المؤسسة، لهذا جذبت الموارد البشرية اهتمام العديد من الخبراء في مجال الإدارة بالرغم من اختلاف المعايير والأهمية التي يضعها كل منهم إلا أنهم يتفقون جميعا على دروها الحيوي في تعزيز الابتكار والتجديد والإبداع.

ولهذا الغرض هدفت الدارسة إلى استكشاف مدى انتشار التحفيز وتأثيراته الإيجابية على العمال، بالإضافة إلى فهم كيفية تلبية احتياجات المورد البشري ومعرفة انعكاسات الرضا الوظيفي على أدءا المؤسسة.

جاءت مشكلة الدراسة على النحو التالي: ما هو تأثير نظام التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري باتصالات الجزائر بولاية أم البواقي؟

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي الاستنتاجي حيث تم صياغة فرضيات وفق نموذج يربط بين المتغيرات ومن ثم اختبارها في الواقع، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وبالاعتمادذ على تحليل البيانات باستخدام SPSS تم استخلاص مجموعة من النتائج من بينها تحديد متطلبات المورد البشري والتأكيد على أن الحوافز الفعلية تساهم في زيادة فعالية المورد البشري واهتمامه بالعمل ومصلحة المنظمة من خلال تعزيز شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة. (خنفوف، 2024)

**2. دراسة سامية عياد ونور الهدى مصطفاوي** مذكرة ماستر بعنوان أثر الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، السنة الجامعية (2023/2022)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة

يعتبرالموردالبشريفيالوقتالراهنمنأهمعناصرالإنتاجحيثيساهممساهمةفعالةفيتنفيذأنشطةالمنظمةوتحقيقأهدافهاوتنفيذاستراتيجياتها،فهوالثروةالنادرةالتيتتسابقالمنظماتلتوفيرهاكماوكيفابالشكلالذييزيدمنفعاليتها .

وهوالموردالذييمتلكقدراتعاليةعلىالعطاءالمتجددويمتلكطاقاتكامنةالتيتستطيعالمنظماتاستغلالهاوتوجيهيهاالتحقيقأداءمرتفع.

وعليه جاءت الدراسة تهدف للتعرف علىأثرالرضاالوظيفيعلىأداءالمواردالبشريةفيمؤسسةموبيليس –ورقلة–

تمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس –ورقة–؟ والتي انبثق منها التساؤلات التالية:

–مامستوىالرضاالوظيفيلدىموظفيمؤسسةموبيليس – ورقلة– ؟

– مامستوىأداءموظفيمؤسسةموبليس – ورقلة– ؟

– هلتوجدعلاقةارتباطإيجابيذودلالةإحصائيةبينالرضاالوظيفيوأداءموظفيمؤسسةموبليس – ورقلة–؟

–هلتوجدفروقاتذاتدلالةإحصائيةفيإجاباتموظفيمؤسسةموبيليستعزىللمتغيراتالديمغرافية؟

اعتمدتالدراسةعلىالمنهجالوصفيالتحليلي،مستخدمينااستمارةاستبيانكأداةرئيسيةللدراسة . علىعينةشملت 97 موظفبمؤسسةموبيليس-ورقلة- ،كماتمتبمعالجةالبياناتالمتوصلإليهابواسطةالبرنامجالإحصائي spss

وقدتوصلتالدراسةإلىعددمنالنتائجنذكرمنها: يوجدتأثيرايجابيذودلالةإحصائيةللرضاالوظيفي (الأجر ،محتوىالعمل،الترقية،الاشراف،مشاركةفيالعمل،ساعاتوظروفالعمل ) علىأداءموظفيمؤسسةموبيليس، هناكمستوىعاليمنأداءلدىموظفيمؤسسةموبليس، هناكعلاقةارتباطإيجابيذودلالةإحصائيةبينالرضاالوظيفي (الأجر ،محتوىالعمل،الترقية،الاشراف،مشاركةفيالعمل،ساعاتوظروفالعمل ) وأداءالمواردالبشريةلدىمؤسسةموبيليس – ورقلة-، توجدفروقذاتدلالةإحصائيةلإجاباتأفرادعينةالدراسةحولأثرالرضاالوظيفيعلىأداءالمواردالبشريةتعزىللم تغيراتالديمغرافية( العمر ،الوظيفة،الخبرةفيالعمل)، لايوجدفروقاتذاتدلالةإحصائيةلإجاباتأفرادعينةالدراسةحولأثرالرضاالوظيفيعلىأداءالمواردالبشريةتعز ىللمتغيراتالديمغرافية (الجنس،المستوىالدراسي). (عياد ومصطفاوي، 2023)

**3. دراسة عبد العالب خبار وقودة عزيز** مقال علمي بعنوان دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي للمورد البشري، سنة (2022/2021)، مجلة الباحث.

يعتبرالمواردالبشريأهممكوناتالثروةفيالمجتمعوأغلىموجوداتالتنظيموهذاانطلاقامنكونهالوسيلةوالغايةفي ينفسالوقتفيعمليةالتنميةفلايمكنالحديثعنالتنميةدونالحديثعننتنميةالمواردالبشريةوتحقيقذلكالمبتغىيمر عبرمدخلمنمداخلإدارةالمواردالبشريةومنأبرزهاالمدخلالثقافي.

هدفتهذه الدراسة إلىمعرفةدورثقافةالمؤسسةفيتحسينالأداءالوظيفيللموردالبشريانطلاقامنتساؤلرئيسيمفادههليوجددورلث قافةالمؤسسةفيتحسينالأداءالوظيفيللعاملينبالمؤسسة.

تتمثل الإشكالية الرئيسية للدراسة في: هليوجددورلثقافةالمؤسسةفيتحسينالأداءالوظيفيللعاملينبالمؤسسة؟

والتي يندرج تحتها:

- هلتساهمالقيمالتنظيميةفيإنتاجيةالعاملينبالمؤسسة؟
- هلتؤثرالرموزوالإشاراتعلىنوعيةالأعمالالمنجزةبالمؤسسة؟
- هلتؤثرالمعتقداتوالأعرافالتنظيميةعلىمهاراتالعاملينبالمؤسسة؟
- هلتؤثرالطقوسوالشعائرعلىالمواظبةفيالعملبالمؤسسة؟

تماشياًمعطبيعةوأهدافالدراسة

التيأقيمتبغرضوصفثقافةالمؤسسةوأثرهاعلىأداءالعاملينبالمؤسسةفقدأستخدمالباحثانالمنهجالوصفيوا لذييعتبرطريقةلوصفالظاهرةالمدروسةوتطويرهاكمياًوكيفيا.

كماتماعتمادعينةقصدية،والتيكانتبتعداد ( **35** ) مفردة،كماتمالاعتمادكذلكعلىأداةالمقابلةوكذاالملاحظةبالمشاركةللحصولعلىالبياناتوالمعلومات،وبع دتجميعتلكالبياناتوالمعلوماتتممعالجتهاكمياًوالتعليقعليها،وتمالحصولعلىالنتائجالتالية:

تساهمالقيمالتنظيميةالسائدةبالمؤسسةفيزيادةإنتاجيةالعاملين،

للرموزوالإشاراتتأثيرإيجابيعلىنوعيةالأعمالالمنجزةبالمؤسسة، المعتقداتوالأعراف التنظيميةزادتمنمهاراتالعاملينبالمؤسسة،

للطقوسوالشعائرالسائدةبالمؤسسةتأثيرإيجابيعلىمواظبةالعاملينبالعمل،

ثقافةالمؤسسةالسائدةلهادورفيتحسينالأداءالوظيفيللعاملينبالمؤسسة. (خبار وعزيز، 2022، 43)

**4. دراسة ليندة سلامة** مذكرة ماستر بعنوان تأثير استراتيجية التحفيز على إنتاجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، السنة الجامعية (2022/2021)، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة

أصبحمنالمتعارفعليهاليومأنالمواردالبشريةمنأهمالمواردالتيتستخدمهاالمؤسساتالحديثةفالإنسانهوالعنصرال مفكروالرئيسي،وأهمعنصرمنعناصرالإنتاجالأخرى

(الآلاتوالأموالوالتكنولوجياوالمعداتوغيرها)،حيثأنلهذاالعنصرالثمينالقدرةعلىالتطويروالسعيإلىتحقيقوتعظيمأ هدافالمؤسسة.

لذا

هدفتهذهالدراسةإلىمحاولةالكشفعنمدىتأثيرإستراتيجيةالتحفيزعلىإنتاجيةالمواردالبشريةلمؤسسةسوناريكوحدة–فرجيوة–

،والوقوفعلىمدىتقديمالحوافزبأنواعهامنقبلالمؤسسة،ومدىتأثيرهاعلىإنتاجيةالمواردالبشريةمنخلالجودة المنتج،حجمالإنتاجوإنتاجيةالعمل.

تمثلت إشكالية الدراسة في:

هليوجدأثرذودلالةإحصائيةلاستارتيجيةالتحفيزعلىإنتاجيةالمواردالبشريةلمؤسسةسوناريكوحدةفرجيو ة؟

واندرج تحتها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

–هليوجدأثرذودلالةإحصائيةلاستراتيجيةالتحفيزعلىجودةالمنتجاتفيمؤسسةسوناريكوحدةفرجيوة؟

– هليوجدأثرذودلالةإحصائيةلاستراتيجيةالتحفيزعلىحجمالإنتاجفيمؤسسةسوناريكوحدةفرجيوة؟

– هليوجدأثرذودلالةإحصائيةلاستراتيجيةالتحفيزعلىإنتاجيةالعملفيمؤسسةسوناريكوحدةفرجيوة؟

ولتحقيقهذهالأهدافتمتالاستعانةببعضالمفاهيمالنظريةحولموضوعالبحث،بالاعتمادعلىالمنهجالو صفي،بالإضافةإلىالدراسةالتطبيقية،أينتمالاعتمادعلىالمنهجالتحليلي،حيثجمعتبياناتالدراسةباستخ داماستمارةمكونةمن(29)فقرة،تمتوزيعهاعلىعينةاشتملتعلى(34)عامل،وتماستخداماالأساليبالإح صائيةالمناسبةلمعالجةالبياناتوتحليلها.

وقدأوصتالدراسةبضرورةتحقيقووضعأسسومعاييرعلميةوموضوعيةلنظامالحوافزالمقدمةمنطرفالمؤس سة،والعملعلىتفعيلهاوتحسينهاوتنويعهاحتىتشبعحاجاتورغباتالعمال،ممايىنعكسبالإيجابعلىإنتاجيتهمف يساهمفيرفعهافتتحصلالمؤسسةعلىأهدافهاالمسطرة.

**5. دراسة صفية شقراني وعائشة شتاتحة** مقال علمي بعنوان بعنوان قياس أثر العدالة التنظيمية المدركة على مستوى الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة، سنة (2018)، مجلة الباحث

يعدموضوعالعدالةالتنظيميةمنالمواضيعالهامةفيالسلوكالتنظيميوإدارةالمواردالبشرية،حيثأصبحمنالضروريعلىالإداراتالحديثةالاهتمامبالعدالةفيالعملوإعطائهامجالامنالدراسةوالتطبيق،لاسيمافيعصرسادتفيهوانتشرتالتنافسيةالحادةبينالمؤسساتوأصبحالحفاظعلىالموردالبشريتطلبتضحياتومجهوداتواستراتيجياتخاصةلتحفيزهوكسبرضاهوولائهوانتمائهللمؤسسة.

هدفتهذهالدراسةلقياسأثرالعدالةالتنظيميةالمدركةعلىالرضاالوظيفيلدىالموردالبشريبالمؤسسةالعموميةللصحةالجوارية بالأغواط،وجاءت إشكالية الدرلسة كما يلي:

ماأثرالعدالةالتنظيميةالمدركةعلىرضاالعامليفيالمؤسسةالعموميةللصحةالجوارية بالأغواط؟

ويتفرع عنها ما يلي:

-

ماأثرالعدالةالتوزيعيةالمدركةعلىالرضاالوظيفيلدىعمالالمؤسسةالعموميةللصحةالجوارية بالأغواط؟

-

ماأثرالعدالةالإجرائيةالمدركةعلىالرضاالوظيفيلدىعمالالمؤسسةالعموميةللصحةالجوارية بالأغواط؟

-

ماأثرالعدالةالتفاعليةالمدركةعلىالرضاالوظيفيلدىعمالالمؤسسةالعموميةبالصحةالجوارية بالأغواط؟

اشتملتعينةالدراسةعلى(60)عاملا،وتمالتوصلإلىأنهناكأثرذودلالةإحصائيةعندمستوىمعنوية ($\alpha \leq 0.05$)

للعدالةالتنظيميةالمدركةعلىالرضاالوظيفيلدىعمالالمؤسسةالعموميةللصحةالجوارية بالأغواط،وجود أثرذودلالةإحصائيةلبعديالعدالةالتوزيعيةوالتفاعليةالمدركةعلىالرضاالوظيفيلعمالالمؤسسة،عدموجودأثرذودلالةإحصائيةلبعدالعدالةالإجرائيةالمدركةعلىالرضاالوظيفي. (شقراتي وشتاتحة، 2018، 425)

**6. دراسة باجة حميد** مذكرة ماستر بعنوان دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، السنة الجامعية (2014/2013)، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة

يعتبر العنصرالبشريذات أهمية قصوى وذلك منخلالتنوعالاختصاصاتالتيأسندتلإدارتهمنتحليلالعمل،الاختيار ،التعيين،التكوين،الترقية،النقل،ا لاتصالاتوالمعلومات،تحسينظروفالعمل،العلاقاتالاجتماعية،التحفيزوهذاالأخيرأصبحموضوعهيد تلأهميةكبيرةلدىالمنظمةوالعاملينبها،فهوممارسةووسيلةلتحقيقالفوزوالنتائجالتيتقاسعلىأساسهانجاحا لأعمالوتطورها

وعليه هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال الإجابة على الإشكالية التالية: مامدىمساهمةالتحفيزفيتحقيقالرضاالوظيفيفيالمنظمة؟

وباتباع المنهج الوصفي تم توزيع استبيان على (80) عاملا نمجموع 200 وثماختيارهمبطريقةعشوائيةوفقالاختلافهمفيالمستوىالوظيفي، وكانتنتائجالدراسة تشير إلى:

نقصتوفيرالحوافزالمعنويةمثلاالعرفانوالشكرمماأدىإلىرضاوظيفيمتوسط،

هناكعلاقاتحسنةوثقةواحترامممتبادلينبينالعاملينوالإدارة،

عدمتوفيرالعلاواتوالتعويضاتفيالعملوضعفالربطبينالمكافآتوالأداء،

توفيرفرصالتدريبوالتكوينللعاملين، قواعدوإجراءاتالعملفيالمؤسسةمقبولة،

تعريفالمؤسسةبالعاملينوإعطائهمحقيقةوإشكالياتالعمل،

بعضالأفرادراضينعنالحوافزوالبعضالآخرغيرراضين، عدمالإنصاففيإعطاءالحوافز،

نقصتصميمبرامجتقييمالأداءبشكلعادل. (باجة، 2014)

**المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية**

يركز هذا المبحث على استعراض الدراسات السابقة الأجنبية التي تناولت موضوعات تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي.

**1.دراسة (Syeda Noor Ul Ain)**مقال علميبعنوان أثر تحفيز الموظفين على رضاهم الوظيفي، سنة (2024)، مجلة LinguisticsApplied Psychology and Technology

الدافع هو مصطلح له تعريفات متعددة. وقد قام باحثون مختلفون بتعريف الدافع بطرق مختلفة. وفقًا لفروووم، فإن كلمة "movere" هي أصل كلمة الدافع، والتي تعني "التحرك". إنه القوة المحركة وراء سلوك الإنسان، ويقود سلوك الإنسان في الاتجاه الصحيح لتحقيق الهدف.

تهدف الدراسة الحالية إلى التحقيق في تأثير تحفيز الموظفين على رضاهم الوظيفي. يشير تحفيز الموظفين إلى الاستعداد لبذل الجهد في سبيل تحقيق هدف ما (قاموس كامبريدج لعلم النفس). بينما يعد رضا الموظف هو المشاعر التي يعبر عنها الموظف تجاه عمله وطبيعة العمل، ويمكن أن تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية (سينغ، ج. ك.، وجين، م. 2013). كانت فرضية هذه الدراسة الحالية هي أنه سيكون هناك ارتباط إيجابي بين تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي. شارك في الدراسة 122 شخصًا، منهم 44 من الإناث و78 من الذكور. لتقييم تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي، تم استخدام مقياس الرضا الوظيفي العام (ماكدونالد، س. وماكنتاير، ب. 1997) ومقياس التحفيز الخارجي والداخلي للعمل (تريمبلاي وآخرون، 2009). كشفت تحليل الارتباط بيرسون أن هناك علاقة إيجابية معنوية بين تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي، حيث بلغت قيمة الارتباط بيرسون 0.344 ومستوى الدلالة 0.000. يمكن للمنظمات استخدام هذه الدراسة لتحديد العوامل المحفزة للموظفين ووضع خطط وفقًا للتحفيز الوظيفي، مما يمكن استخدامه لإجراء التغييرات المطلوبة في المنظمة والاحتفاظ بالموظفين لفترة أطول.(Syeda Noor Ul Ain, 2024, 1)

**2. دراسة(R. Sabrina1, Muhammad Hayatullkhsan)** مقال علميبعنوان تأثير التحفيز ورضا الوظيفة على أداء الموظفين، سنة (2023)، مجلة Migration Letters

الموظفون هم من الأصول القيمة في الشركة التي يجب إدارتها بشكل صحيح من قبل الشركة من أجل تحقيق مساهمة مثلى. أحد الأمور التي يجب أن تكون في صميم اهتمامات

الشركة هو كيفية الحفاظ على إدارة وتحفيز الموظفين في العمل بحيث يكون الحافز دائمًا مرتفعًا ومركّزًا على أهداف الشركة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التحفيز على أداء الموظفين في شركة PT Megamas Plaza Bangunan، وتأثير رضا الوظيفة على أداء الموظفين في نفس الشركة، وكذلك تأثير التحفيز ورضا الوظيفة معًا على أداء الموظفين في PT Megamas Plaza Bangunan. نوع البحث هذا هو بحث ارتباطي. كانت عينة الدراسة تشمل جميع الموظفين فيPT Megamas Plaza Bangunan الذين بلغ عددهم 48 شخصًا، وتم أخذ العينات باستخدام طريقة العينة المشبعة حيث تم استخدام جميع أفراد المجتمع كعينات وعددهم 48 شخصًا. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات أو استبيانات. أما تقنيات تحليل البيانات في هذه الدراسة فتم استخدام الانحدار المتعدد، اختبارات الافتراضات الكلاسيكية، واختبارات الفرضيات باستخدام تطبيق الحلول الإحصائية للمنتجات والخدمات .(SPSS) استنادًا إلى نتائج هذه الدراسة، فإن التحفيز ليس له تأثير كبير على أداء الموظفين في PT Megamas Plaza Bangunan، بينما يساهم رضا الوظيفة بشكل كبير في أداء الموظفين في نفس الشركة، كما أن تأثير التحفيز ورضا الوظيفة معًا له تأثير كبير على أداء الموظفين في.PT Megamas Plaza Bangunan ( R. Sabrina &Muhammad HayatulIkhsan, 2023, 554)

**3. دراسة (Gauri S. Rai,2013):** بعنوان Impact of organizational justice on satisfaction ,commitment and turnover intent: can fairtreatment by organizationsmake a difference in theirworkers' attitudes and behaviors?

الولاءوالرغبةفيتركالعمل،وذلكفيعينةقوامها(511) فردا فيالمؤسساتالصحيةوإعادةالتأهيلفيالولايةالشرقيةفيالولاياتالمتحدةالأمريكية،وتماستخدامارتباطاتبر سونوالانحدارالهرميلتحليلالبيانات،ونتجعنهامايأتي :

وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية، الإجرائية، المعلوماتية وبين الرضا الوظيفي، عدم وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالتينا لإجرائية والتفاعلية وبين الرضا الوظيفي، وجود أثر دا لإحصائ يا للعدالتينا لتوزيعية والمعلوماتية على الرضا الوظيفي للعمال، عدم وجود أثر دا لإحصائيا للعدالتينا لإجرائية و التفاعلية على الرضا الوظيفي للعمال، وقد أوصى الباحث فيا لأخير با لاهتمام بتطوير برامج وسياسات تمثل أنماط ال قيادة وا لإنصاف، وذلك من أجل ضمان زيادة ا لالتزام التنظيمي وا لرضا الوظيفي لدى العمال. (شقراتي وشتاتحة، 2018، 427)

**4. دراسة (Arti Bakhshi , Kuldeep Kumar, Ekta Rani, 2009)** : بعنوان organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizationcommitment

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة البحث عن العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وا لالتزام التنظيمي لدى مجموعة من العمال في قطاع الصحة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت عينة الدراسة (128) عاملا في قطاع الصحة، واعتمد الباحثون على التحليل الإحصائي الوصفي المتوسطات الحسابية وا لانحرافات المعياري ، ومعاملات ا لارتباط، وتوصل الباحثون إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة التوزيعية والرضا الوظيفي، وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالة الإجرائية والرضا الوظيفي وجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين العدالتينا لتوزيعية وا لإجرائية والرضا الوظيفي، وقد أوصت الدراسة بالتركيز أكثر على تعزيز أبعاد العدالة التنظيمية نظرا لارتباطها معكلمن الرضا الوظيفي وا لالتزام التنظيمي ولتأثير ذلك على عدة متغيرات أخرى مثل :الرغبة في ترك العمل، زيادة الأداء. (شقراتي وشتاتحة، 2018، 427-428)

**المبحث الثالث: نقاط الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

ومن خلال دراسة الدراسات السابقة يتبين أن هناك عدداً من نقاط الاتفاق والاختلاف بينها من جهة، وبينها وبين الدراسة الحالية من جهة أخرى:

**1. نقاط الاتفاق بين الدراسات السابقة:**

تشترك معظم الدراسات السابقة في مجموعة من النقاط الأساسية، أهمها ما يلي:

– الاتفاق على أهمية الموارد البشرية أكدت كافة الدراسات أن الموارد البشرية هي المحور الرئيسي لعملية الإنتاج، وأن تطويرها وتحفيزها يساهم بشكل مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية.

– أهمية التحفيز والرضا الوظيفي خلصت معظم الدراسات إلى أن التحفيز – سواء كان ماديًا أو معنويًا – هو أحد المحددات الأساسية للرضا الوظيفي وهو ما ينعكس بدوره في الأداء العام للموظفين.

– اعتماد المنهج التحليلي الوصفي استخدمت معظم الدراسات المنهج التحليلي الوصفي أو الاستنتاجي، لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات داخل بيئة العمل.

– استخدام الاستبيان كأداة أساسية اعتمدت أغلب الدراسات على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، مما يدل على انتشار هذه الطريقة في الأبحاث المتعلقة بتحليل السلوك التنظيمي.

– نتائج تدعم العلاقة الإيجابية بين الدافع والرضا وجدت معظم الدراسات علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي أو الإنتاجية، مما يعكس اتساق النتائج.

**2. نقاط الاختلاف بين الدراسات السابقة:**

على الرغم من أوجه التشابه المذكورة أعلاه، إلا أن هناك اختلافات ملحوظة بين الدراسات، منها:

– الاختلافات في المتغيرات المدروسة ركزت بعض الدراسات على الدافعية كمتغير مستقل والرضا كمتغير تابع، في حين ركزت دراسات أخرى على المتغيرات الوسيطة مثل الأداء أو العدالة التنظيمية.

– بيئات تطبيقية متعددة أجريت الدراسات في مؤسسات مختلفة (اتصالات الجزائر، موبيليس، المرافق الصحية، الخ)، مما يعكس تنوع السياقات التنظيمية والاجتماعية.

– التباين في أدوات جمع البيانات فبينما اعتمدت معظم الدراسات على الاستبيانات بينما نجد أن دراسة خبر وعزيز استخدمت المقابلات والملاحظات وهو ما يميزها من حيث المنهجية والأداة.

– التباين في حجم العينة تختلف أحجام العينات من الصغيرة إلى المتوسطة، مما يؤثر على درجة تعميم النتائج وتطبيقها على الحالات المماثلة.

– الاختلافات في القضايا والافتراضات اختلفت صياغة قضايا الدراسة وافتراضاتها حسب الأهداف والسياقات التنظيمية.

**3. موقع الدراسة الحالية:**

– الاتساق في الموضوع والمنهجوهو يتبع نفس الاتجاه الذي اعتمدته العديد من الدراسات السابقة، حيث تناولت العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي، استنادا إلى المنهج التحليلي الوصفي.

– التمييز من حيث زاوية المعالجة تميزت الدراسة الحالية بمحاولتها تقديم معالجة مباشرة للعلاقة بين الدافعية والرضا، دون إدخال متغيرات وسيطة على عكس بعض الدراسات التي تناولت الأداء أو العدالة التنظيمية كوسيط.

– الاستفادة من النتائج السابقة مع تقديم المكملات العلمية ويتم ذلك من خلال إعادة اختبار العلاقة في بيئة مؤسسية مختلفة (المؤسسة المدروسة)، مما يجعل من الممكن التحقق من درجة استقرار العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة.

– توسيع الإطار التحليلي تسعى الدراسة الحالية إلى بناء مفهوم متكامل لدور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، مع التركيز على الحوافز المالية والمعنوية، مما يعمق فهم العلاقة المدروسة.

**خلاصة الفصل:**

من خلال استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة باللغتين العربية والأجنبية، يتضح أن موضوع تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي قد حظي باهتمام واسع النطاق من قبل الباحثين في سياقات تنظيمية مختلفة،كما أظهرت هذه الدراسات تنوعًا في الأساليب النظرية والمنهجية المعتمدة، مما يسمح بإنشاء قاعدة معرفية غنية تساعدهم على بناء إطار نظري شامل، وبناء على ذلك يشكل هذا الفصل أساسا مرجعيا هاما يسهم في تعزيز الإطار العام للبحث الحالي ويزوده بأسس علمية ومنهجية تمكن من الإجابة على أسئلة البحث والتحقق من صحة الفرضيات.

# الفصل الثالث: دراسة حالة

# مؤسسة نفطال فرع سعيدة

# 2025 GPL

**تمهيد:**

تسعى جل المنظمات الاقتصادية و منها الجزائر لتحقيق التنمية اللازمة للنهوض بإمكاناتها، و تسطير أهدافها، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المنظمات في تحقيق البرامج و الإجراءات و السياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، لهذا يجب الاهتمام بالمورد البشري لكسب رضاه وولاءه و انتمائه للمؤسسة، وجدنا انه من الضروري القيام بدراسة ميدانية حول عملية التحفيز.

و اعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري ومن أجل التحكم في الموضوع أكثر قمنا بإسقاطه مباشرة على شركة نفطال فرع سعيدة، و التي شكلت لنا قاعدة البحث الميداني وذلك بهدف التعرف على واقع التحفيز في شركتنا .

## المبحث الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة نفطال فرع سعيدة GPL 2025

تعتبر شركة نفطال من أقدم المنشأة القاعدية التي عرفتها الجزائر حيث تقوم بالمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و الصناعية و للتعرف أكثر على الشركة سنتطرق إليها في هذا المبحث .

### المطلب الأول: تعريف شركة نفطال

تعتبر نفطال إحدى الشركات الرائدة في الجزائر في مجال البحث عن النفط و الغاز و استغلالها، وتعمل على تنمية وإدارة حقول النفط والغاز في جميع فروعها. كما تسعى إلى تحقيق الاستدامة في إنتاج الطاقة وتعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر.

**تعريف مؤسسة نفطال**

**1- نشأة المؤسسة**

تأسست في 09 ابريل 1980 من خلال مجموعة من التحولات التي طرأت على المرسوم الصادر بنفس السنة هذه التحولات لحقت من مؤسسة سوناطراك والتي كانت مؤسسة نفطال أحد فروعها هاته الأخيرة فتم الفصل بين فرع التكرير و فرع التوزيع فأصبح دورها توزيع و تسويق المواد البترولية المتمثلة في العجلات، الزيوت، الوقود، منتجات خاصة على مستوى التراب الوطني.

**2- تعريف بالشركة:**

هي مؤسسة وطنية ذات أسهم 100% سوناطراك وهي ضمن مجموعة كبيرة لسوناطراك هدف المؤسسة هدف تجاري أي تغطية كامل التراب الوطني عن طريق بيع وتوزيع المواد البترولية.

تسمية الشركة:

تنقسم كلمة NAFTAL إلى

1- NAFT: نفط

2- AL: الجزائر

وتعني نفط الجزائر

أما فيما يخص مؤسسة نفطال سعيدة مركز مديريتها يقع في المنطقة الصناعية رقم 1 ويغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات: سعيدة و البيض و النعامة مهمتها تتمثل في تمويل و توزيع المواد البترولية يحدها من الشمال الطريق الوطني رقم 06 (طريق الرباحية ) و جنوبا السكة الحديدية الرابطة بين المحمدية و بشار و غربا مؤسسة المواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية، تتربع على مساحة تقدر ب 4 هكتارات منها:

المساحة المغطاة لعملية الإنتاج 3200 م$^2$

المساحة المغطاة للإدارة 800 م$^2$

## المطلب الثاني: نشاطات و مهام المؤسسة

### 1- نشاطات المؤسسة:

وتتمثل في ثلاثة أنشطة وهي:

التموين تهتم هذه المرحلة بنقل المنتجات من مراكز التكرير و التصفية إلى مراكز تخزين رئيسية عن طريق الشاحنات

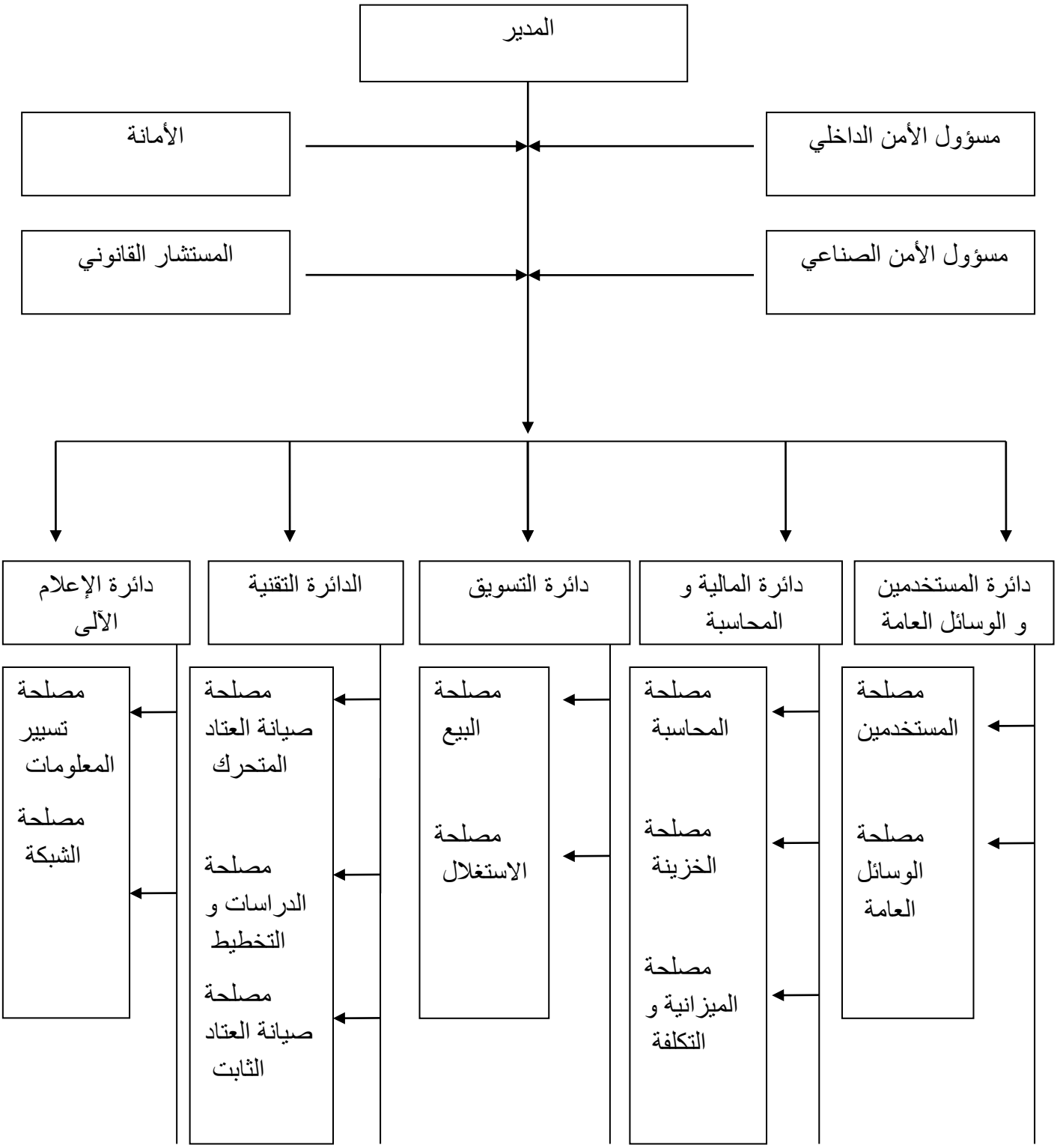
تموين المخازن بحيث يتم من خلال هذا النشاط تحويل المنتجات البترولية ومشتقاتها من مراكز التخزين الرئيسية إلى مخازن ثانوية من بين خصائصها النقل بأحجام صغيرة مقارنة بالتموين.

التسليم هي المرحلة الأخيرة تهدف إلى توفير منتجات بترولية بالأحجام و الكميات المطلوبة في الوقت المناسب للزبائن وذلك باستخدام وسائل النقل على رأسها الشاحنات و شبكات الأنابيب.

### 2- مهام المؤسسة:( مهام المصالح) :

- المدير: يعتبر كمحرك القيادة كما أنه يمثل السلطة السامية وهي المكلفة بتنفيذ القرارات.
- الأمانة: تتكفل بضمان تسيير المراسلات الداخلية و الخارجية لتنظيم استعمال زمن المدير و تسيير تجهيزات المكتب، تسجيل، فرز و ترتيب المراسلات، ضمان الاتصالات الداخلية و الخارجية.
- مسؤول الأمن الداخلي: يعمل على أمن الشركة.

- مسؤول الأمن الصناعي: يقوم بمتابعة الحالة الصحية التي يعمل بها موظفي المؤسسة و كذلك متابعة جل المنشآت من حيث مطابقتها لمواصفات الأمن و السلامة و النظافة.
- دائرة الإدارة: تقوم بالسهر على التطبيق الصارم للقوانين الداخلية و الخارجية لضمان تسيير الموارد البشرية وضمان تسيير الوسائل العامة للشركة.
- دائرة التسويق( البيع و التوزيع): تقوم بعملية الترويج للمنتوجات و متابعة عملية بيع المواد البترولية على مستوى نقاط البيع و الاتصال بزبائن الشركة و متابعة المستحقات لديهم.
- الدائرة التقنية: متابعة حالة الشركة و الأشغال و إعادة تهيئة الهياكل التابعة لها.
- دائرة الإعلام الآلي: القيام بدراسة إحصائية ايجابية محللة للنتائج و الانجازات.


المدير
الأمانة
مسؤول الأمن الداخلي
المستشار القانوني
مسؤول الأمن الصناعي
دائرة الإعلام الآلى
الدائرة التقنية
دائرة التسويق
دائرة المالية و المحاسبة
دائرة المستخدمين و الوسائل العامة
مصلحة تسيير المعلومات
مصلحة الشبكة
مصلحة صيانة العتاد المتحرك
مصلحة الدراسات و التخطيط
مصلحة صيانة العتاد الثابت
مصلحة البيع
مصلحة الاستغلال
مصلحة المحاسبة
مصلحة الخزينة
مصلحة الميزانية و التكلفة
مصلحة المستخدمين
مصلحة الوسائل العامة

## المطلب الثالث: عوامل القوة والضعف في الشركة

### 1- عوامل القوة

- شركة نفطال بسعيدة تحتل المرتبة الاولى في السوق لوحدها وليس لها منافس.
- هي شركة وطنية كبرى و بطبيعة الحال لديها تسهيلات مثل: تسهيلات للحصول على مساعدات مالية وتجهيزات العتاد (الآلات) وهي محل ثقة من طرف الدولة.
- ايجاد الموارد البشرية للرفع من المستوى التقني و الدراسي، و التحكم في التقنيات.
- المعرفة الجيدة للسوق( بفضل الخبرة).
- معرفة رد فعل المستهلك.
- تتبع المؤسسة سياسة الأفواج التي هي موجودة حاليا في الكثير من المؤسسات الوطنية و ذلك عند الزيادة في عدد العمال يكون من السهل على المؤسسة تقسيمهم إلى فوجين الأول يعمل في الصباح 08 ساعات و الثاني يتابع العمل لمدة 08 ساعات أيضا.

### 2- عوامل الضعف:

- عدم وجود منافس في السوق يؤدي إلى تجمد المؤسسة في ميادين مختلفة.
- يعتبر الغاز مادة خطيرة خاصة في فترات عدم توفر الأمن خلال السنوات 1996 مثلا بالنسبة لناقلات (vrac).
- التفريط و الصعوبات البيروقراطية التي يتلقاها المستهلك من اللامبالاة وعدم تلبية الرغبة.

**أهداف المؤسسة:**

- ضمان تأمين و توزيع المواد البترولية.
- تحسين نوعية الخدمة.
- الحرص على الاستعمال الأمثل لمسالك التوزيع.
- وضع نظام لتطوير الفاءات و الخبرات.
- وضع سياسة اندماج الموظفين.

إن شركة نفطال تغطي 1 من الاستهلاك النهائي للطاقة، كما تخزن و توزع و تسوق مليون طن غاز البترول المميع 6.8 مليون من الوقود

وحدة من مشتقات المواد البترولية 230000 PNEUMATIQUE

5000 طن من الزيوت ( وثائق مؤسس) LUBRIFIANTS

## المبحث الثاني: دراسة دور تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي

### المطلب الأول مجتمع وعينة الدراسة

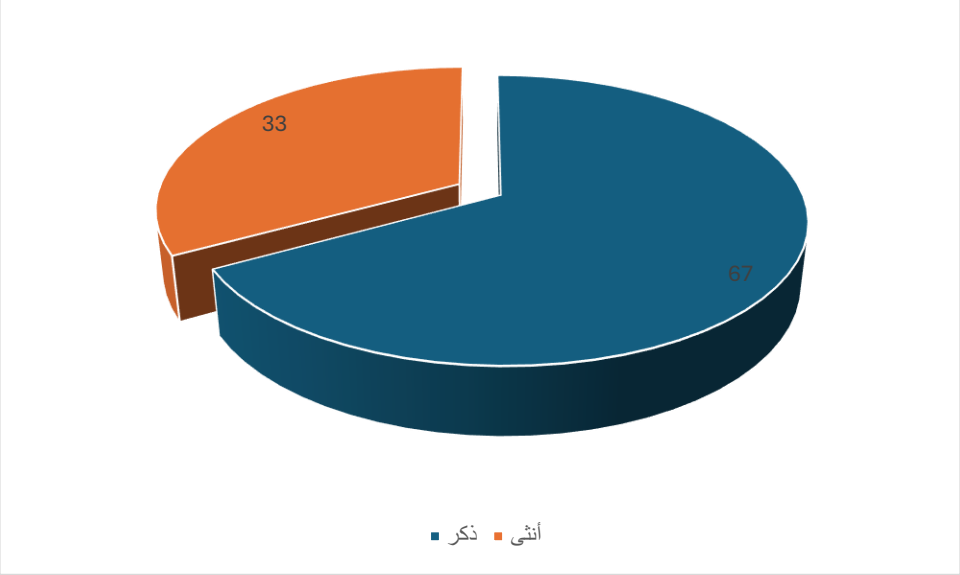
**مجتمع الدراسة:** يتكون من جميع عمال مؤسسة نفطال سعيدة لسنة 2025 ويقدر عددهم بـ (60) عامل.

**العينة:** عينة عشوائية تتكون من (30) عامل أي ما يفوق أو يساوي نصف المجتمع وعليه فإن عينة الدراسة تعد متتالية.

جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس

| | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **ذكر** | 20 | 67 |
| **أنثى** | 10 | 33 |
| **المجموع** | 30 | 100 |

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الذكور بنسبة (67%) مقارنة بنسبة الإناث والمقدرة بـ (33%).

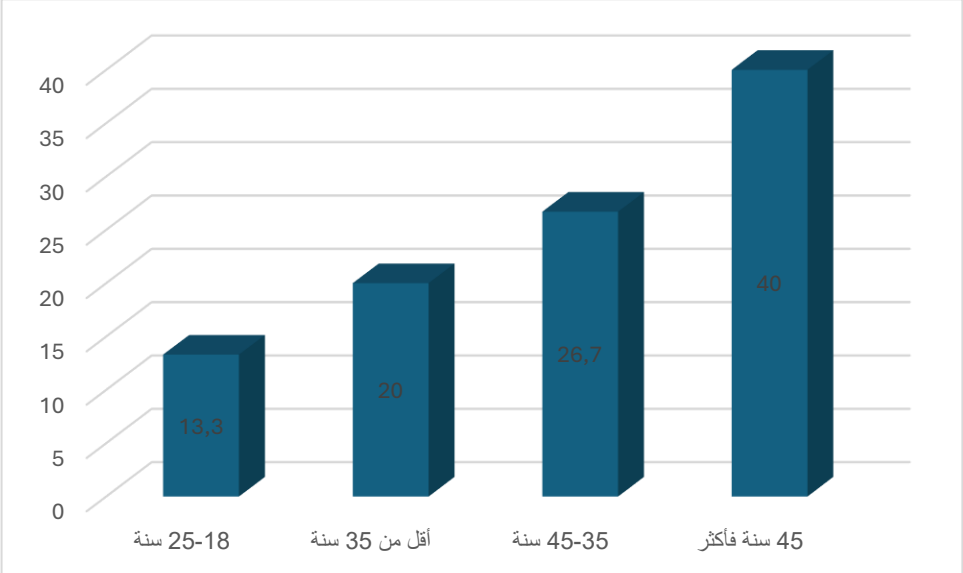



**شكل رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الجنس**

جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية

| | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **18-25 سنة** | 4 | 13.3 |
| **أقل من 35 سنة** | 6 | 20 |
| **35-45 سنة** | 8 | 26.7 |
| **45 سنة فأكثر** | 12 | 40 |
| **المجموع** | 30 | 100 |

أشارت نتائج توزيع أفراد العينة حسب العمر أن غالبية أفراد عينة الدراسة أعمارهم فاقت 45 سنةسنة بنسبة بلغت (40%)، يليهم الذين أعمارهم تراوحت من 35 إلى 45 سنة بنسبة (26.7%)، ثم من كانت أعمراهم أقل من 35 سنة بنسبة (20%)، واقل فئة كانت لمن أعمارهم بين 18 إلى 25 سنة بنسبة (13.3%)



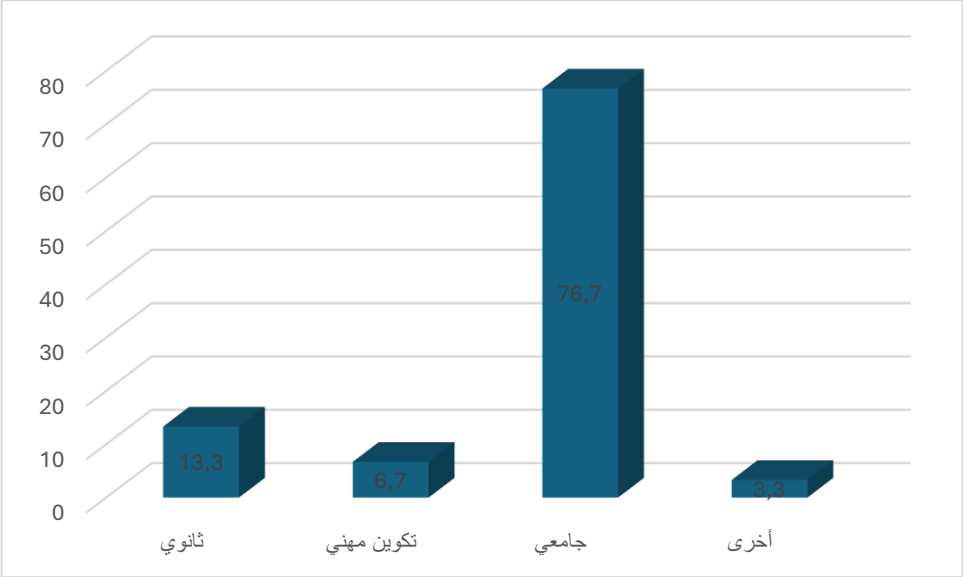

**شكل رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الفئة العمرية**

جدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

| | التكرار | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| **ثانوي** | 4 | 13.3 |

| | | |
|---|---|---|
| **تكوين مهني** | 2 | 6.7 |
| **جامعي** | 23 | 76.7 |
| **أخرى** | 1 | 3.3 |
| **المجموع** | 30 | 100 |

أشارت نتائج توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي إذ يتضح أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى جامعي بنسبة (76.7%)، يليهم الذين يمتلكون مستوى ثانوي بنسبة (13.3%)، ثم نجد نسبة الحاصلين على تكوين مهني (6.7%) ونجد أقل نسبة (3.3%) تشير للعامل الذي أشار إلى امتلاكه مستوى تعليمي آخر



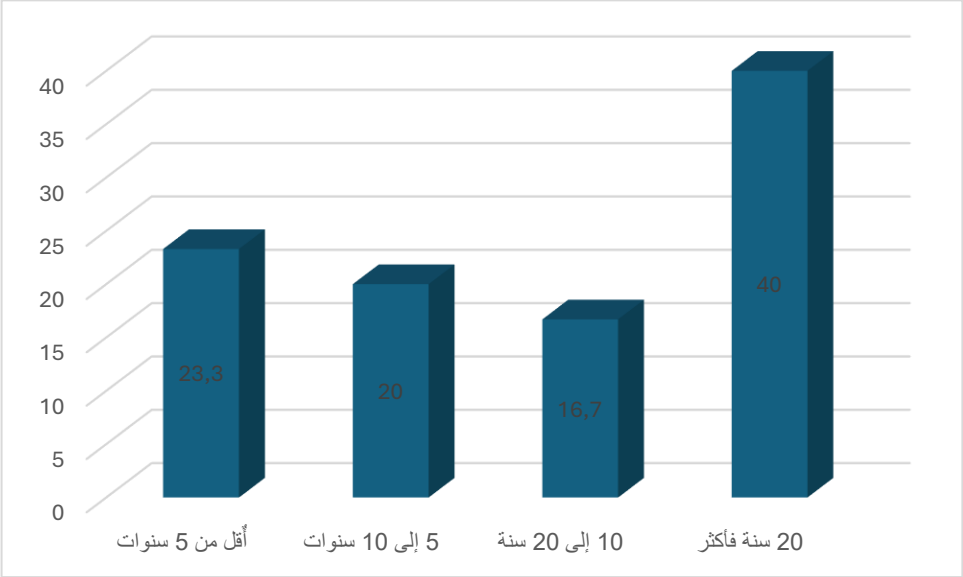

**شكل رقم (06) يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي**

جدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية

| | **التكرار** | **النسبة المئوية** |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 7 | 23.3 |
| **5 إلى 10 سنوات** | 6 | 20 |
| **10 إلى 20 سنة** | 5 | 16.7 |
| **20 سنة فأكثر** | 12 | 40 |

| | | |
|---|---|---|
| **المجموع** | 30 | 100 |

كشفت النتائج أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت أقدميتهم أكثر من 20 سنة بنسبة بلغت (40%)، يليها الأفراد الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة (23.3%)، ثم من أقدميتهم بين 5 إلى 10 سنوات قد بلغت نسبتهم (20%)، وأقل نسبة كانت تشير لمن أقدميتهم بين 16 إلى 20 سنة بنسبة (16.7%).




**شكل رقم (07) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية**

**المطلب الثاني: أداة الدراسة وتحليل نتائج الاستبيان:**

**أداة الدراسة:**

تم جمع المعلومات الخاصة بالدراسة من خلال اللجوء إلى استعمال استبيان، والذي يتضمن مجموعة العبارات التي يتطلب من أفراد العينة الدراسة الإجابة عليها، بغرض الحصول على آراء أفراد عينة الدراسة حول الموضوع قيد الدراسة والذي هو "أثر تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي" وقد تضمن الاستبيان ما يلي:

**البيانات الشخصية:** تشمل (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية)

**المحور الأول:** التحفيز المعنوي

**المحور الثاني:** التحفيز المادي

**المحور الثالث:** الرضا الوظيفي في المؤسسة

**المحور الرابع:** العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي

وللإجابة على عبارات الاستبيان تم الاعتماد على سلم "**ليكرت الخماسي** "وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(05) مقياس سلم ليكرت الثلاثي

| | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أووافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **الدرجة** | **5** | **4** | **3** | **2** | **1** |

**صدقوثباتالاستبيان**

**1.صدقأداةالدراسة (Validity)**

اعتمدالطالبفيالحصولعلىالبياناتمنعينةالدراسةعلىالاستبيان، لذا وجب التحقق من كون الأداة تقيس ما وضعت لقياسه ووضوح فقراتها، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

**صدقالاتساقالداخليللأداة**درجةالارتباطبينكلمحاورالاستبيان،كما يوضحذلكالجدول (06) التالي:

| | معامل الارتباط | الدلالة |
|---|---|---|
| **المحور الأول:** التحفيز المعنوي | 0.739** | 0.01 |
| **المحور الثاني:** التحفيز المادي | 0.775** | 0.01 |
| **المحور الثالث:** الرضا الوظيفي في المؤسسة | 0.832** | 0.01 |
| **المحور الرابع:** العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي | 0.415* | 0.05 |

توضح لنا نتائج الجدول السابق قيم معامل ارتباط بيرسون بين محاور الاستبيان ودرجة الاستبيان الكلية إذ يتبين أن قيم الارتباط تراوحت ما بين (0.41) و(0.83) وهي كلها جاءت دالة إحصائيا مما يؤكدد تمتع الاستبيان بصدق اتساق داخلي

**2. اختبارالثبات**

لقياسمدىثباتالاستبيان،تمحسابمعاملألفا–كرونباخ (Cronbach's Alpha)باستخدام برنامج SPSS، وكانتالنتائجكماهيموضحةفيالجدول رقم (07) التالي:

| | عدد الفقرات | معامل ألفا |
|---|---|---|
| **المحور الأول:** التحفيز المعنوي | 7 | 0.781 |
| **المحور الثاني:** التحفيز المادي | 7 | 0.620 |
| **المحور الثالث:** الرضا الوظيفي في المؤسسة | 5 | 0.730 |
| **المحور الرابع:** العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي | 5 | 0.794 |

| | | |
|---|---|---|
| **الاستبيان العام** | 24 | 0.830 |

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات لاستبيان للمحاور كانت بين (0.62) و(0.78) كما بلغت قيمة ثبات ألفا كرونباخ للاستبيان العام ككل أيضا (0.83) وهذه القيم تشير إلى أن الاستبيان يتمتع بثبات جيد.

**الأساليب الإحصائية:**

تمت معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، باستعمال حزمة تحليل البيانات الإحصائية في العلوم الإصدار 26 (SPSS IBM22)، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات.
- النسبة المئوية.

-المتوسط الحسابي: حددت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد ثلاث اختيارات هي: غير موافق، محايد، موافق، ويمكن تفسير قيم المتوسط المحصل عليها من الاستبيان كما يلي:

- المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله غير موافق بشدة.
- المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله غير موافق.
- المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39يقابله محايد.
- المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله موافق.
- المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5 يقابله موافق بشدة.

- الانحراف المعياري.
- معامل الارتباط.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ.
- تحليل الانحدار.

**التحليل الإحصائي لعبارات الاستبيان**

الجدول رقم (08) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

| مجال المتوسط الحسابي | الدرجة |
|---|---|
| من 01 إلى 1.79 | منخفضة جدا |
| من 1.80 إلى 2.59 | منخفضة |
| من 2.60 إلى 3.39 | متوسطة |
| من 3.39 إلى 4.19 | مرتفعة |
| من 4.20 إلى 5 | مرتفعة جدا |

**المحور الأول: التحفيز المعنوي**

الجدول رقم (09) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التحفيز المعنوي

| رقم | العبارة | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| **01** | تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة | 4,10 | 0,662 | مرتفعة |
| **02** | تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل | 4,00 | 0,525 | مرتفعة |
| **03** | تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية | 4,10 | 0,607 | مرتفعة |
| **04** | يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي | 4,00 | 0,471 | مرتفعة |
| **05** | فترات راحة أثناء العمل | 3,69 | 0,850 | مرتفعة |
| **06** | الاشتراك في الإدارة | 3,69 | 0,967 | مرتفعة |
| **07** | تفهم مقترحات العاملين | 3,76 | 0,739 | مرتفعة |
| **التحفيز المعنوي** | | **3.81** | **0.521** | **مرتفعة** |

تشير نتائج الجدول إلى أنالمتوسطاتالحسابيةوالانحرافاتالمعياريةلاستجاباتأفرادالعينةحولمستوى التحفيز المعنوي في المؤسسة، إذ يتضح أن جميع العبارات جاءت بدرجات مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.69) و(4.10)، وهو ما يدل على اتفاق أفراد العينة على توفر عناصر التحفيز المعنوي بدرجة كبيرة في بيئة العمل.

فقد حصلت عبارتا "تقدم المؤسسة عبارات الشكر والثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة" و"تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية" على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.10) لكل منهما، مما يعكس

اهتمام المؤسسة بتقدير الجهود وتوفير فرص النمو والتطور المهني، كما حصلت عبارتا "يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي" و"تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين" على متوسط (4.00)، ما يشير إلى وجود بيئة عمل مستقرة وداعمة.

أما أدنى متوسطين فكانا من نصيب عبارتي "فترات راحة أثناء العمل" و"الاشتراك في الإدارة" بمعدل (3.69) لكل منهما، رغم بقائهما ضمن المستوى المرتفع، ما قد يشير إلى وجود بعض التحفظات أو التفاوت في تطبيق هذه الجوانب.

أما المتوسط الكلي لمحور التحفيز المعنوي (3.81) وهي نتيجة تؤكد أن المؤسسة تعتمد بشكل معتبر على أساليب التحفيز المعنوي، مما يُسهم في رفع معنويات العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

**المحور الثاني: التحفيز المادي**

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور التحفيز المادي

| رقم | العبارة | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| **01** | الأجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الأساسية | 3,97 | 0,669 | مرتفعة |
| **02** | تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفاءة | 3,68 | 0,772 | مرتفعة |
| **03** | تقدم المؤسسة تأمين صحي للعاملين | 4,13 | 0,629 | مرتفعة |
| **04** | بعثات دراسية | 3,48 | 0,949 | مرتفعة |
| **05** | الترقية | 4,07 | 0,704 | مرتفعة |
| **06** | تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل | 4,03 | 0,718 | مرتفعة |
| **07** | الحرمان من العلاوة أو تأخيرها | 3,41 | 1,211 | مرتفعة |
| **التحفيز المادي** | | **3.73** | **0.573** | **مرتفعة** |

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى التحفيز المادي داخل المؤسسة، إذ يتضح أن جميع العبارات قد جاءت بدرجات مرتفعة، حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41) و(4.13)، ما يدل على رضا عام لدى الموظفين عن مستوى الحوافز المادية المقدّمة لهم.

وقد جاءت العبارة "تقدم المؤسسة تأمين صحي للعاملين" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.13)، تليها "الترقية" بمتوسط (4.07)، ثم "تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل" بمتوسط (4.03)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف العمل وتعزيز الاستقرار المهني للموظفين، كما عبّر الموظفون بدرجة مرتفعة عن رضاهم عن الأجور من خلال العبارة "الأجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الأساسية" بمتوسط.(3.97)

أما أقل العبارات من حيث المتوسط الحسابي فكانت "الحرمان من العلاوة أو تأخيرها" بمتوسط (3.41) وبانحراف معياري مرتفع نسبيًا (1.211)، ما يشير إلى تباين واضح في آراء أفراد العينة حول هذه النقطة، وهو ما قد يعكس اختلافًا في مدى انتظام أو عدالة تطبيق هذا الإجراء داخل المؤسسة.

كما جحاء المتوسط الحسابي الكلي لمحور التحفيز المادي (3.73) مما يعكس تقييمًا إيجابيًا من قبل الموظفين لمستوى التحفيز المادي، ويؤكد على دور هذا النوع من التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق الدافعية نحو الأداء الفعال داخل المؤسسة.

**المحور الثالث: الرضا الوظيفي في المؤسسة**

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور الرضا الوظيفي في المؤسسة

| رقم | العبارة | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| **01** | درجة رضاك على فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة لكم | 4,00 | 0,830 | مرتفعة |
| **02** | راضي عن التحسين المستمر لظروف وشروط العمل | 3,87 | 0,776 | مرتفعة |
| **03** | درجة رضاك عن العلاقة بين العمال والمرؤوسين | 3,83 | 0,711 | مرتفعة |
| **04** | راضي عن المكانة الاجتماعية التي توفرها وظيفتك | 4,03 | 0,490 | مرتفعة |
| **05** | درجة رضاك على أسس إعطاء الحوافز | 3,83 | 0,602 | مرتفعة |
| **الرضا الوظيفي في المؤسسة** | | **3.86** | **0.493** | **مرتفعة** |

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة بشأن مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، إذ يتضح أن جميع العبارات قد حازت على درجة تقييم مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.83) و(4.03)، ما يدل على وجود رضا عام لدى العاملين حول جوانب متعددة من بيئة العمل.

وقد جاءت العبارة "راضي عن المكانة الاجتماعية التي توفرها وظيفتك" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.03)، وهو ما يعكس الأثر الإيجابي للمهنة في تعزيز الانتماء والاحترام المجتمعي للعاملين، تلتها عبارة "درجة رضاك على فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة لكم" بمتوسط (4.00)، مما يشير إلى رضا الموظفين عن آفاق التطور المهني المتاحة لهم.

أما أقل العبارات من حيث المتوسط فكانت كل من "درجة رضاك عن العلاقة بين العمال والمرؤوسين" و"درجة رضاك على أسس إعطاء الحوافز" بمتوسط متماثل قدره (3.83)، ورغم ذلك تبقى هذه التقديرات ضمن الدرجة المرتفعة، ما يعكس علاقات مهنية إيجابية بشكل عام، رغم احتمال وجود بعض التفاوتات أو التحفظات الطفيفة لدى بعض الموظفين.

كما جاء المتوسط الكلي لمحور الرضا الوظيفي (3.86) وهو ما يؤكد على درجة رضا مرتفعة بين أفراد العينة، ويُشير إلى أن بيئة العمل داخل المؤسسة تُسهم بشكل فعّال في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال عناصر التقدير، التطوير، والعلاقات الإنسانية السليمة.

**المحور الرابع: العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي**

الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات لمحور العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي

| رقم | العبارة | متوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة |
|---|---|---|---|---|
| **01** | تعمل الحوافز على دفعك لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير أدائك | 3,93 | 0,980 | مرتفعة |
| **02** | تشعر بأنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصلك على ترقيات وحوافز | 4,03 | 0,718 | مرتفعة |
| **03** | تعتبر الراتب الحالي الذي تتلقاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل المنظمة مناسبا | 3,72 | 0,751 | مرتفعة |
| **04** | تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء | 3,47 | 1,042 | مرتفعة |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | العاملين بالعدالة والموضوعية | | | |
| **05** | في حالة وجود داعي للتواجد بعد الساعات الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك | 3,72 | 0,841 | مرتفعة |
| **العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي** | | **3.72** | **0.654** | **مرتفعة** |

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى استجابات أفراد العينة حول مدى تأثير تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت النتائج أن التقديرات العامة لجميع العبارات تقع ضمن الدرجة المرتفعة، مما يعكس وجود علاقة إيجابية بين التحفيز والرضا لدى العاملين، وقد سجلت العبارة "تشعر بأنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصلك على ترقيات وحوافز" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.03)، ما يدل على إدراك الموظفين لأهمية التحفيز المادي والمعنوي في رفع مستوى الأداء والإنتاجية.

كما أظهرت العبارة "تعمل الحوافز على دفعك لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير أدائك" متوسطًا عاليًا قدره (3.93)، مما يعكس الأثر التحفيزي المباشر للحوافز في تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العاملين.

كما حصلت عبارتا "تعتبر الراتب الحالي الذي تتلقاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل المنظمة مناسبًا" و"في حالة وجود داعٍ للتواجد بعد الساعات الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك" على متوسطين متماثلين بلغ كل منهما (3.72)، مما يشير إلى رضا مقبول نسبيًا عن الجوانب المرتبطة بالتقدير المالي والاستعداد لبذل مجهود إضافي.

أما العبارة "تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بالعدالة والموضوعية" فقد سجلت أقل متوسط (3.47)، ورغم ذلك تبقى ضمن الدرجة المرتفعة، إلا أنها تُظهر بعض التحفظات المحتملة من طرف الموظفين حول عدالة معايير التقييم المعتمدة.

كما بلغ المتوسط الكلي لمحور العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي (3.72) وهو ما يعزز الفرضية القائلة بوجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحفيز الذي تقدمه المؤسسة وبين شعور الموظفين بالرضا الوظيفي، وهو ما يمكن أن ينعكس إيجابًا على الأداء العام والالتزام المهني داخل المؤسسة.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة:**

**اختبار الفرضية الأولى:**

**الفرض الصفري:** ليسهناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي

**الفرض البديل:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي

الجدول رقم (13) يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي

| | | الرضا الوظيفي |
|---|---|---|
| **التحفيز المعنوي** | **معامل الارتباط** | 0.558** |
| | **Sig** | 0.01 |

حسب نتائج الجدول نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.558) جاءت دالة إحصائيا بمستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (14) يوضح تحليل التباين لتأثير التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي

| | **مجموع المربعات** | **درجات الحرية** | **متوسط المربعات** | **F** | **مستوى المعنوية** |
|---|---|---|---|---|---|
| **الانحدار** | 54,953 | 1 | 54,953 | 12,680 | ,001[b] |
| **الخطأ** | 121,347 | 28 | 4,334 | | |
| **المجموع** | 176,300 | 29 | | | |

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار ANOVA[a] قد بلغت (12.680) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (15) يبين تحليل الانحدار لأثر التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي

| | **B** | **الخطأ المعياري S.E** | **Beta** | **T** | **مستوى المعنوية** | **الدلالة الإحصائية** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الثابت** | 9.230 | 2.853 | | 3.235 | 0.003 | |
| **التحفيز المعنوي** | 0.377 | 0.106 | 0.558 | 3.561 | 0.001 | يوجد أثر |
| **معامل التحديد $R^2$** | 0.312 | **نموذج الانحدار البسيط:** | | | | |
| **معامل الارتباط R** | 0.558 | **$Y= 9.230+0.377\ X_1$** | | | | |

يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر التحفيز المعنوي على الرضا الوظيفي وذلك استنادا إلى قيمة اختبار (t) التي قدرت بـ (3.561) وبقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح أيضا أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتأثير التسويق المعنوي على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة Beta (0.558)كما أن معامل التحديد ($R^2$ = 0.312) وهذا يعني أن التغيير في التحفيز المعنوي يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (31.2%)

**اختبار الفرضية الثانية:**

**الفرض الصفري:** ليسهناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي

**الفرض البديل:** هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي

الجدول رقم (16) يوضح قيم معامل ارتباط بيرسون بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي

| | | الرضا الوظيفي |
|---|---|---|
| **التحفيز المادي** | **معامل الارتباط** | 0.597** |
| | **Sig** | 0.000 |

حسب نتائج الجدول نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.597) جاءت دالة إحصائيا بمستوى دلالة (0.01) وعليه يمكن القول أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (17) يوضح تحليل التباين لتأثير التحفيز المادي على الرضا الوظيفي

| | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| **الانحدار** | 62,824 | 1 | 62,824 | 15,502 | ,000[b] |
| **الخطأ** | 113,476 | 28 | 4,053 | | |
| **المجموع** | 176,300 | 29 | | | |

تشير نتائج الجدول إلى أن قيمة اختبار ANOVA[a] قد بلغت (15.502) وهي دالة إذ بلغت قيمة sig (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يشير إلى وجود تأثير بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (18) يبين تحليل الانحدار لأثر التحفيز المادي على الرضا الوظيفي

| | B | الخطأ المعياري S.E | Beta | T | مستوى المعنوية | الدلالة الإحصائية |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الثابت** | 9.715 | 2.462 | | 3.946 | 0.000 | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **التحفيز المادي** | 0.366 | +0.09 | 0.597 | 3.937 | 0.000 | يوجد أثر |
| **معامل التحديد $R^2$** | 0.356 | **نموذج الانحدار البسيط:** | | | | |
| **معامل الارتباط R** | 0.597 | **$Y= 9.715+0.366\ X_1$** | | | | |

يتبين من النتائج الإحصائية المبينة في الجدول أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر التحفيز المادي على الرضا الوظيفي وذلك استنادا إلى قيمة اختبار (t) التي قدرت بـ **(3.937)** وبقيمة معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05).

كما يتضح أيضا أن هناك تأثير وعلاقة طردية لتأثير التسويق المادي على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة Beta (0.597)كما أن معامل التحديد ($R^2$ = 0.356) وهذا يعني أن التغيير في التحفيز المادي يفسر التغير في الرضا الوظيفي بنسبة (35.6%)

**خلاصة الفصل:**

استنادًا إلى النتائج الإحصائية للمحاور الأربعة (التحفيز المعنوي، التحفيز المادي، الرضا الوظيفي، والعلاقة بين تحفيز الموارد البشرية والرضا الوظيفي) يمكن التوصل إلى ما يلي:

تشير البيانات إلى أن مستوى التحفيز داخل المؤسسة جاء بدرجة مرتفعة وقد أسهم بشكل مباشر في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أظهرت المتوسطات الحسابية لجميع المحاور مستوى عالٍ من الموافقة من طرف أفراد العينة، مما يعكس فعالية السياسات التحفيزية المطبّقة داخل المؤسسة في تلبية الحاجات النفسية والمادية للعاملين.

كما تبيّن أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين أنماط التحفيز المطبقة وبين درجة رضا الموظفين، حيث أدرك العاملون تأثير التحفيز في تحسين أدائهم، وزيادة ولائهم، واستعدادهم لبذل مجهود إضافي، وهو ما يؤكد أن الاستثمار في سياسات تحفيزية متوازنة وشاملة يمثل ركيزة أساسية في تحقيق الاستقرار الوظيفي ورفع الكفاءة العامة داخل المؤسسات.

وعليه يمكن القول إن التحفيزيُعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجابيًا على بيئة العمل، ومستوى الإنتاجية، والاستقرار المهني، وبالتالي يدعم تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة.

# الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة:

ختاما يمكن القول أن تحفيز الموارد البشرية يمثل عاملًا محوريًا في بناء بيئة عمل إيجابية تُعزز من التفاعل المهني وتدفع الأفراد نحو الأداء الأفضل، فكلما شعر العاملون بالتقدير والدعم، سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية، ازداد التزامهم وتضاعفت إنتاجيتهم. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الرضا لديهم، مما ينعكس بشكل مباشر على استقرار المؤسسة وفاعليته، كماأن بناء ثقافة مؤسسية قائمة على التحفيز الفعّال يُعد استثمارًا طويل المدى في العنصر البشري، ويشكل خطوة أساسية نحو تحقيق أهداف التطوير والتحسين المستمر، بما يضمن استدامة الأداء وكفاءة الموارد داخل المؤسسة.

وقد أبرزت هذه الدراسة أهمية تحفيز الموارد البشرية كأداة استراتيجية في المؤسسات الاقتصادية، لما له من دور مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين، فمن خلال الإطار النظري تبيّن:

– أن التحفيز – سواءً كان ماديًا أو معنويًا – يشكّل أحد الأسس الجوهرية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة.

–يعد التحفيز عاملا رئيسيًا للأداء والإبداع والالتزام داخل بيئة العمل.

– كشفت النظريات والنماذج الإدارية المختلفة عن أبعاد متكاملة للتحفيز ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالعوامل النفسية والتنظيمية للموظف.

أما من خلال الدراسة الميدانية فقد تم التوصل إلى:

– وجود مستويات مرتفعة للتحفيز بنوعيه داخل المؤسسة محل الدراسة، وانعكاس ذلك بشكل واضح على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين.

– أظهرت التحليلات الإحصائية أن كلًا من التحفيز المادي والمعنوي يؤثران في تعزيز الرضا الوظيفي، وأن العلاقة بينهما علاقة طردية، حيث فسّر التحفيز المادي والمعنوي نسبة معتبرة من التغير في درجة رضا العاملين.

وعليه فإن هذه الدراسة تسهم في التأكيد على أن تحقيق رضا وظيفي مستدام لا يمكن أن يتم بمعزل عن سياسة تحفيزية مدروسة، قائمة على العدالة والتقدير والتكافؤ، مما يعزز مناخ العمل الإيجابي ويزيد من الولاء المؤسسي. كما تفتح آفاقًا لتوجيه صُنّاع القرار إلى ضرورة الاستثمار في العامل البشري بوصفه المحرك الأساسي لنجاح المؤسسات واستمرارها في بيئة تنافسية متغيرة.

**التوصيات:**

– اعتماد نظام حوافز متكامل ومتوازن يجمع بين التحفيز المادي (مثل المكافآت والترقيات) والمعنوي (مثل التقدير والتكليف بالمهام ذات المسؤولية).

– الاهتمام بتحسين بيئة العمل المادية من حيث ظروف الراحة، الأمان، ووسائل الدعم التقني، بما يساهم في رفع الرضا الوظيفي.

– إشراك الموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

– توفير فرص التدريب والتكوين المستمر لتطوير المهارات وزيادة الكفاءة، ما يعزز من تحفيزهم الذاتي.

– تعزيز العدالة والشفافية في تطبيق نظام الحوافز لضمان ثقة الموظفين في الإدارة وتشجيع التنافس الإيجابي.

– متابعة دورية لمستوى رضا الموظفين من خلال استبيانات منتظمة، مع العمل على معالجة النقاط السلبية فورًا.

– تقدير جهود العاملين علنًا من خلال شهادات شكر أو لوحات الشرف، مما يدفع الآخرين لبذل المزيد من الجهد.

# قائمة المراجع

- باجة، حميد. (2014). دورالتحفيزفيتحقيقالرضاالوظيفيبالمؤسسة (دراسةحالةشركةتوزيعالكهرباءوالغازللوسطبالبويرة)، مذكرةمقدمةضمنمتطلباتنيلشهادةالماسترفيعلومالتسيير، تخصص إدارةالأعمالالاستيراتيجية، جامعة أوكلي محند أولحاج، البويرة.

- *برنية، طروم علي. (2014). الرضاالوظيفي مفهومه، عوامله، ونظرياته، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد (6)، ص ص 67-82.*

- *برياح، محمد الأمين وموساوي، يحي. (2016). تأثيرالرضاالوظيفيعلىأداءالمواردالبشرية دراسةحالةالمؤسسةالعموميةالإستشفائيةبمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعةأبيبكربلقايد، تلمسان.*

- بلخيري، سهام وعشيط، حنان. (2012). *أثرالرضاالوظيفيعلىأداءالموظفينفيالمؤسسات*

- بن السايح، صابرينة وفرج، فاطيمة. (2020). أثرالعدالةالتنظيميةعلىالرضاالوظيفيللمؤسسة الإستشفائية "الأموالطفل" تقرت، مذكرةمقدمةلاستكمالمتطلباتشهادةالماسترأكاديمي في علوماقتصادية،علومالتسييروعلومتجارية، تخصص إدارةالمواردالبشرية، جامعة قاصديمرباح، ورقلة.

- بن صافي، أسماء وبن جيلالي، مريم. (2023). ممارساتادارةالمواردالبشريةفيتأسيس نظامالتحفيز، مذكرةمكملةلنيلشهادةالماسترفيالعلومالتسيير تخصصإدارةمواردبشرية، جامعةعينتموشنت،بلحاجبوشعيب.

- *بن يخلف، ليلى. (2022). الرضا الوظيفي ودوره في تحسين أداء العاملين (SNVI) دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعيةالوحدة التجارية بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.*

- بن يوب، دلال ولبيض، خيرة. (2019). الرضاالوظيفيوأثرهفيتحسينأداءالعاملين دراسةميدانيةلمؤسسة "عمربنعمر "- بوعاتيمحمود- ، مذكرةتخرجلنيلشهادةالماسترفيعمماالاجتماعتنظيموعمل، جامعة 8 ماي1945، قالمة.

- بوزراع، رتيبة وداموس، عزيزة. (2020). دورالعمليةالعادلةفيتحقيقالرضاالوظيفيفي المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، المركزالجامعيعبدالحفيظبوالصوف، ميلة.

- بوعلاق، مريم وبوعلاق، حليمة. (2014). دورالتحفيزفيتحقيقالرضاالوظيفيلدىالأفراد

- بوعناني، فاطمة الزهراء واحسان، الهام اكرام. (2016). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين

- بوعنينبة، وهيبة وسلامة، وفاء. (2022).أثرالتحفيزالذاتي(الدوافع)علىتنميةالمواردالبشريةفيمؤسساتالمحروقاتبسكيكدة، مجلةالباحثالاقتصادي، مجلد (10)، عدد (1)، ص ص 337-346.

- بومعزة، مسعودة وبولطيف، هدى. (2017). الرضاالوظيفيوالإبداعفيالعمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمدالصديقبنيحيى، جيجل.

- بووذن، نبيلة. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العاملالجزائري في إطار نظريةدافيد ماكليلاند للدافعيةدراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريكوحدة فرجيوة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستيرفي علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة،.

- خبار، عبد العالي وعزيز، قودة. (2022). دورثقافةالمؤسسةفيتحسينالأداءالوظيفيللموردالبشري دراسةميدانيةبمؤسسةسوناطراك المديريةالجهويةبغردالنص، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد (4)، عدد (14)، ص ص 43-57.

- خنفوف، ايمن. (2024). اثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر أم البواقي، مذكرة ماستر. تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي.

- زناتي، غانية ومداني، عبد النور. (2019). دورالتحفيزفيتحسينأداءالعاملين دراسةحالةالمؤسسةالصناعيةباتيمتالعينالدفلى، مذكرةمقدمةضمنمتطلباتنيلشهادةالماسترفيعلومالتسيير، تخصص إدارةأعمال، جامعةالجيلاليبونعامة، خميسمليانة.

- سلامة، ليندة. (2022).تأثيراستراتيجيةالتحفيزعلىانتاجيةالمواردالبشرية فيالمؤسسةالاقتصادية دراسةحالةمؤسسةسوناريكوحدةفرجيوة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصش إدارة أعمال، المركزالجامعيعبدالحفيظبوالصوف، ميلة.

- شريط، انصاف. (2020). التحفيز ودروه في تحقيق الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بمطاحن البركة زريبة الوادي بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص: تنظيم وعمل، جامعةمحمدخيضر، بسكرة.

- شقراني، صفية وشتاتحة، عائشة. (2018). قياسأثرالعدالةالتنظيميةالمدركةعلىمستوىالرضاالوظيفيللموردالبشريفيالمؤسسة

دراسةحالةعينةمنالعمالبالمؤسسةالعموميةللصحةالجواريةبالأغواط، مجلة الباحث، مجلد (1)، عدد (18)، ص ص 425-441.

- شليحة، منور وسعد الله، ياسمين. (2020). دورتحفيزالمواردالبشريةفيتحسينالرضاالوظيفي، مذكرةتخرجضمنمتطلباتنيلشهادةماسترأكاديمي، تخصص اقتصادوتسييرالمؤسسات، جامعةعبدالحميدبنباديس، مستغانم.

- عدودة، زين الدين. (2015). علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي دراسة حالة ملبنة الأوراس باتنة، مذكرة نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- العربي، حكيم ومنقلاتي، يزيد. (2014). أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة الغاز والبترول اتلمميل GPL بالبويرة، مذكؤة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.

- عزيزو، عبد الرحمان. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص، دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر ببئر خادم ومركب حليب الحضنة بالمسيلة، مذكرةمكملةلنيلشهادةالماجستيرفيعلمالنفس، تخصص علمالنفسالعملوالتنظيم، جامعةمحمدخيضر، بسكرة.

- عياد، سامية ومصطفاوي، نور الهدى. (2023). أثرالرضاالوظيفيعلىأداءالموارد البشرية (دراسةميدانيةلمؤسسةاتصالاتالجزائرللهاتفالنقالموبليس ورقلة)
مذكرةمقدمةلاستكمالمتطلباتشهادةماسترأكاديمي، تخصص إدارةأعمال، جامعةقاصديمرباح، ورقلة.

- مداني، وفاء وبيتر، أمال. (2020). الرضاالوظيفيلدىاسلكبلدياتورقلةدارسةميدانيةدائرةورقلة (دراسةميدانيةاستكشافيةللبلدياتمدينةورقلة)، مذكرةمقدمةلاستكمالمتطلباتشهادةماسترأكاديمي، تخصص علمالنفسعملوتنظيموتسيرمواردالبشرية، جامعةقاصديمرباح، ورقلة.

- هواري، حفيظة. (2022). أثرتحفيزالمواردالبشريةعلىتحسينأداءالعامليندراسةحالةالمؤسسةالعموميةللصحةالجوارية- حمامبوحجر عينتموشنت، مذكرةلنيلشهادةالماسترفيعلومالتسيير، تخصص: تسييرالمواردالبشرية، جامعةبلحاجبوشعيب، عينتموشنت.

*الجامعية دراسةحالةجامعةالبويرة، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماتسر تخصص إدارة أعمال استراتيجية، المركز الجامعيالعقيد أكلي محند اولحاج، البويرة.*

دراسة حالة مركز التكوين المهني والتمهيين للإنات2 بمغنية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر، تخصّص: إدارةأعمالالمواردالبشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.

العاملينفيالمؤسساتالاقتصادية دراسةميدانيةفيمؤسسةعمربنعمر CAB قالمة، مذكرةتخرجلنيلشهادةالماستر في علوم التسيير، تخصص إدارةمالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة.

- Taher A. Dao, Abdulaziz N. Mansuri, Khaled A. Jakandy, Ahmed Lajili Ali, العواملالمؤثرةفيالرضاالوظيفيللعاملينبالمركزالليبيالتقنيالعاليللتدريبوالإنتاجالعواملالمؤثرةفيالرضاالوظيفيللعاملينبالمركزالليبيالتقنيالعاليللتدريبوالإنتاج، مجلةليبياللعلومالتطبيقيةوالتقنية، مجلد (11) وعدد (1)، ص ص 68-83.

- Syeda, Noor Ul Ain. (2024). IMPACT OF EMPLOYEE MOTIVATION ON JOB SATISFACTION, International Journal of Linguistics Applied Psychology and Technology, vol (01) issues (04), p p 1-10.

- R. Sabrina & Muhammad Hayatul Ikhsan. (2023). The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance, Migration Letters, vol (20)? No (6), pp 554-562.

# الملاحق

UNIVERSITY of SAIDA Dr MOULAY TAHAR

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة د.مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير الرقم: 050 / 2025

سعيدة في : 2025/02/25

**إلى السيد:** مدير مؤسسة نفطال - سعيدة-

**الموضـــوع:** طلب استقبال

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة ،بطلب استقبال و مساعدة الطالب(ة):

-الطالب(ة): **عدادي مولات** مسجل(ة):في السنة: الثانية ماستر تخصص: إدارة أعمال

-الطالب(ة): **فليت فوزية** مسجل(ة):في السنة: الثانية ماستر تخصص: إدارة أعمال

بتسهيل عملية دخولهم إلى مؤسستكم التي تشرفون عليها، و تمكينهم من الإطلاع على كل ما يساعدهم

في إنجاز بحثهم، وذلك حسب القانون الداخلي المتبع لديكم ،وهذا حتى يتسنى لهم التحضير الجيد لإعداد البحث.

و أخيرا تقبلـوا فائـق الاحتـرام و التقديـر.

FELLAH Mokhtar
Chef Département PMC

**رئيـس القســم**

نائب رئيس قسم علوم التسيير مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج
د.عتيق الشيخ

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

**جامعة الدكتور مولاي الطاهر- سعيدة -**

**كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير**

**قسم: علوم التسيير**

**الاستبيان:**

السلام عليكم ورحمة الله و براكاته:

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان:" أثر تحفيز الموارد البشرية على الرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية "، وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في تخصص إدارة الأعمال، راجيتين منكم التكرم بالإجابة على الفقرات الواردة في الإستبانة بدقة و موضوعية لما لذلك من أهمية في وصول الباحث إلى نتائج دقيقة، وتحقيق غاياتها العلمية المنشودة، علما بأن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

ضع علامة (x) في المكان الناسب

المعلومات الشخصية

**الجنس:**

ذكر ☐ أنثى ☐

**الفئة العمرية:**

من 18الى 25 سنة ☐ أقل من 35 سنة ☐ من 35الى 45 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐

**المستوى التعليمي:**

ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐ أخرى ☐

**سنوات الأقدمية:**

أقل من 5 سنوات ☐ 5 إلى 10سنوات ☐ 10الى 20سنة ☐ 20 سنة فأكثر ☐

**<u>المحور الأول:</u>**التحفيز المعنوي

| الرقم | العبارات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تقدم المؤسسة عبارات الشكر و الثناء عند تحقيق الأهداف المطلوبة. | | | | | |
| 02 | تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير و الاحترام بين العاملين لتحفيزهم في العمل. | | | | | |
| 03 | تقدم المؤسسة فرص المشاركة في الدورات التدريبية. | | | | | |
| 04 | يشعر العاملون بالاستقرار الوظيفي. | | | | | |
| 05 | فترات راحة أثناء العمل. | | | | | |
| 06 | الاشتراك في الإدارة. | | | | | |
| 07 | تفهم مقترحات العاملين. | | | | | |

**المحور الثاني:** التحفيز المادي

| الرقم | العبارات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | الأجر الذي تقدمه المؤسسة يغطي حاجاتك الأساسية. | | | | | |
| 02 | تقدم المؤسسة مكافآت مادية تحفز الموظفين على إنجاز العمل بكفأة. | | | | | |
| 03 | تقدم المؤسسة تامين صحي للعاملين. | | | | | |
| 04 | بعثات دراسية. | | | | | |
| 05 | الترقية. | | | | | |
| 06 | تحسن المؤسسة ظروف العمل المادية باستمرار يدفع الموظفين للتمسك بالعمل. | | | | | |
| 07 | الحرمان من العلاوة أو تأخيرها. | | | | | |

**المحور الثالث:** الرضا الوظيفي في المؤسسة

| الرقم | العبارات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | درجة رضاك على فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة لكم. | | | | | |
| 02 | راضي عن التحسين المستمر لظروف وشروط العمل. | | | | | |
| 03 | درجة رضاك عن العلاقة بين العمال و المرؤوسين. | | | | | |
| 04 | راضي عن المكانة الاجتماعية التي توفرها وظيفتك. | | | | | |
| 05 | درجة رضاك على أسس إعطاء الحوافز. | | | | | |

**المحور الرابع:** العلاقة بين تحفيز الموارد البشرية و الرضا الوظيفي.

| الرقم | العبارات | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تعمل الحوافز على دفعك لابتكار طرق و أساليب جديدة لتطوير أدائك. | | | | | |
| 02 | تشعر بأنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصلك على ترقيات و حوافز. | | | | | |
| 03 | تعتبر الراتب الحالي الذي تتلقاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل المنظمة مناسبا. | | | | | |
| 04 | تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بالعدالة و الموضوعية. | | | | | |
| 05 | في حالة وجود داعي للتواجد بعد الساعات الرسمية فإنك على أتم الاستعداد لذلك. | | | | | |

Corrélations

| | | المجموع | التحفيز_المعنوي | التحفيز_المادي | الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة | العلاقة_بين_تحفيز_والرضا_الوظيفي_الرضا_الوظيفي |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المجموع | Corrélation de Pearson | 1 | ,739** | ,775** | ,832** | ,415* |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 | ,000 | ,022 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| التحفيز_المعنوي | Corrélation de Pearson | ,739** | 1 | ,453* | ,558** | -,010 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,012 | ,001 | ,960 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| التحفيز_المادي | Corrélation de Pearson | ,775** | ,453* | 1 | ,597** | ,002 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,012 | | ,000 | ,991 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة | Corrélation de Pearson | ,832** | ,558** | ,597** | 1 | ,236 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,000 | | ,209 |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| العلاقة_بين_تحفيز_والرضا_الوظيفي | Corrélation de Pearson | ,415* | -,010 | ,002 | ,236 | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,022 | ,960 | ,991 | ,209 | |
| | N | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |

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

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

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,781 | 7 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,620 | 7 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,730 | 5 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,794 | 5 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,830 | 24 |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| a1 | 30 | 3 | 5 | 4,10 | ,662 |
| a2 | 30 | 3 | 5 | 4,00 | ,525 |
| a3 | 30 | 2 | 5 | 4,10 | ,607 |
| a4 | 28 | 3 | 5 | 4,00 | ,471 |
| a5 | 29 | 2 | 5 | 3,69 | ,850 |
| a6 | 29 | 2 | 5 | 3,69 | ,967 |
| a7 | 29 | 2 | 5 | 3,76 | ,739 |
| التحفيز_المعنوي | 30 | 19,00 | 33,00 | 26,7000 | 3,64975 |
| N valide (liste) | 27 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| b1 | 30 | 2 | 5 | 3,97 | ,669 |
| b2 | 28 | 2 | 5 | 3,68 | ,772 |
| b3 | 30 | 3 | 5 | 4,13 | ,629 |
| b4 | 29 | 1 | 5 | 3,48 | ,949 |
| b5 | 29 | 3 | 5 | 4,07 | ,704 |
| b6 | 30 | 3 | 5 | 4,03 | ,718 |
| b7 | 29 | 1 | 5 | 3,41 | 1,211 |
| التحفيز_المادي | 30 | 13,00 | 33,00 | 26,1667 | 4,01792 |
| N valide (liste) | 28 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| c1 | 30 | 2 | 5 | 4,00 | ,830 |
| c2 | 30 | 1 | 5 | 3,87 | ,776 |
| c3 | 29 | 2 | 5 | 3,83 | ,711 |
| c4 | 30 | 3 | 5 | 4,03 | ,490 |
| c5 | 29 | 3 | 5 | 3,83 | ,602 |
| الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة | 30 | 14,00 | 25,00 | 19,3000 | 2,46563 |
| N valide (liste) | 29 | | | | |

Statistiques descriptives

| | N | Minimum | Maximum | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|---|---|
| d1 | 30 | 1 | 5 | 3,93 | ,980 |
| d2 | 30 | 2 | 5 | 4,03 | ,718 |
| d3 | 29 | 2 | 5 | 3,72 | ,751 |
| d4 | 30 | 1 | 5 | 3,47 | 1,042 |
| d5 | 29 | 2 | 5 | 3,72 | ,841 |
| العلاقة_بين_تحفيز_والرضا_الوظيفي | 30 | 9,00 | 23,00 | 18,6333 | 3,27460 |
| N valide (liste) | 28 | | | | |

Corrélations

| | | الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة | التحفيز_المعنوي |
|---|---|---|---|
| الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة | Corrélation de Pearson | 1 | ,558** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,001 |
| | N | 30 | 30 |
| التحفيز_المعنوي | Corrélation de Pearson | ,558** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,001 | |
| | N | 30 | 30 |

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

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,558[a] | ,312 | ,287 | 2,08178 |

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_المعنوي

ANOVA[a]

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 54,953 | 1 | 54,953 | 12,680 | ,001[b] |
| | deStudent | 121,347 | 28 | 4,334 | | |
| | Total | 176,300 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_المعنوي

Coefficients[a]

| Modèle | | Coefficients non standardisés B | Coefficients non standardisés Erreur standard | Coefficients standardisés Bêta | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | (Constante) | 9,230 | 2,853 | | 3,235 | ,003 |
| | التحفيز_المعنوي | ,377 | ,106 | ,558 | 3,561 | ,001 |

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة

Corrélations

| | | الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة | التحفيز_المادي |
|---|---|---|---|
| الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة | Corrélation de Pearson | 1 | ,597** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 |
| | N | 30 | 30 |
| التحفيز_المادي | Corrélation de Pearson | ,597** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | |
| | N | 30 | 30 |

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

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | ,597[a] | ,356 | ,333 | 2,01313 |

a. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_المادي

ANOVA[a]

| Modèle | | Somme des carrés | ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 62,824 | 1 | 62,824 | 15,502 | ,000[b] |
| | deStudent | 113,476 | 28 | 4,053 | | |
| | Total | 176,300 | 29 | | | |

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة

b. Prédicteurs : (Constante), التحفيز_المادي

Coefficients[a]

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Erreur standard | Bêta | t | Sig. |
| 1 | (Constante) | 9,715 | 2,462 | | 3,946 | ,000 |
| | التحفيز_المادي | ,366 | ,093 | ,597 | 3,937 | ,000 |

a. Variable dépendante : الرضا_الوظيفي_في_المؤسسة