

رقم :

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم التربية الحركية

مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص نشاط بدني رياضي مدرسي

## العنوان:

الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي.

دراسة ميدانية على معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - بسكرة .

تحت إشراف :

من إعداد :

- أ.د. السعيد مزروع

- عثمانى عصام  
- غزال عبد الغني

السنة الجامعية: 2021/2020

## شكر وعرافان

الحمد لله والشكر لله ولا حول ولا قوة الا بالله .

الحمد لله حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه .

### الشكر موصول لـ :

المشرف السعيد مزروع

الدكتور السعيد مزروع

البروفيسور السعيد مزروع

رئيس المجلس العلمي

رئيس قسم التربية الحركية

رئيس مخبر دراسات معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية – بسكرة .

مدرسي في مقياس تطبيقات في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية .

مدرسي في مقياس الانتقاء والتوجيه الرياضي .

مدرسي في مقياس البيداغوجيا التطبيقية .

مدير المعهد مستقبلا باذن الله تنبؤا علميا حسب محك المجهود والأداء .

لك مني كل الحب والاحترام والتقدير والوفاء أستاذي الفاضل .

الإهداء :

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى أحق الناس بصحبتني " أمي " .

إلى أوسط أبواب الجنة " أبي " .

إلى توأمي الرائع والمثابر " سهام " .

إلى المثل الأعلى والقذوة " ياسين " .

إلى أبي الذي لم يلدني لكنه كان حقاً أبي الثاني الذي كان يرعاني حين ضعفي قبل قوتي  
" والدي قبل صفة الدكتور " أبي أحمد لزنك ادخله الله الجنة ورزقني الإحسان له ما حييت "  
إلى حبيبي وأبي الثاني الذي يشارك أبي لزنك منزلة الأبوة قبل صفة البروفيسور وقبل  
صفة المشرف إلى من وقف لجانبي وسانديني وهتف بالحق لي ومن شجعني ..... فضيلة  
الرائع مزروع السعيد حياه الله وبياه وجعل الجنة بيته ومثواه .

إلى من أهديهم حياتي وأفديهم بروحي أفاضل السند والعضد قبل صفة الدكاترة بإذن الله  
" وليد شريفني " و " أمين بلحسن " و " ياسين العابدي " و " محمدبوزاهر " و " رايح حشاني " . مسعود  
حساني .

إلى فريق المكتبة بقيادة : المبدع والفنان الدكتور عبد الحكيم لعور .

إلى إكرام ، ابتسام ، وكل الزملاء الذين أحبهم بالمكتبة .

إلى كتبي التي حملتها بذراعي وحررتها من الرفوف ، فحررتني من عبودية الجهل وكتبت لي عنوان التفوق والتربع على  
عرش المعهد .

إلى عزيزتي مفيدة ، إلى مصباحي داخل الإدارة .

إلى هوائي الذي لا ينقطع ، إلى سندي الذي لا يميل ولا يخذل .

إلى من أحبها في الإدارة والمعهد حبا لا ينازعي فيه أحد .

إليها أكتب وإليها أعود وإليها أحن .

إلى ابتسام عنوان اللطافة والابتسام .

عنوان الاخاء والمحبة .

عنوان الفرح والتوهج والتألق والعطاء .

.....

إلى اصدقائي : عامر، صلاح، النوري، توفيق، يوسف، وعلا، سعيد، فارس، عزة، عبد الرزاق، مراد ، بسام ،

جمال ، وكل فريق نجم زربية الوادي.....الخ.

إلى زميلاتي : كلثوم ، صليحة ، كوكا ، هاجر، سميرة، فريدة، سعاد، صابرينة، فاطمة، ياسمين مريم البتول، نزيهة

، فاطمة الزهراء، شيماء ، محمد .....الخ

.....

إلى قناة المقاومة إلى قناة النخوة العربية إلى قناة الميادين .

.....

إلى فلسطين البوصلة والقبلة ..... إلى الصحراء الغربية التحرر والحرية .

الى المقاومة في حماس الى سرايا القدس الى كتائب عز الدين القسام الى حركة الجهاد الاسلامي الى كل  
فصائل المقاومة والجناح العسكري .

الى ابو عمار ياسر عرفات، الى عز الدين القسام الى الشهيد الشيخ ياسين الى اسماعيل هنية الى زياد  
النخالة، الى يحيى السنوار، الى خالد مشعل، الى عماد مغنية، الى حافظ الأسد، الى الشهيد صدام حسين  
، الى الشهيد معمر القذافي، الى كل المقاومين الشرفاء

.....

الى كل القضايا التحررية في العالم والى كل الشعوب التي تسعى لحقها في تقرير المصير

كشمير الى تيمور الشرقية الى اراكان (بورما).

.....

الى بلدي الحبيب الجزائر ، جزائر الدم والبندقية ، جزائر العزة والكرامة ، جزائر الشهادة والشهداء ، جزائر الحق  
والعدالة ، جزائر الثوار والمستضعفين ، جزائر الرجولة والسيادة .

فاشهدوا..... فاشهدوا..... فاشهدوا

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	_ الأهداء
	_ الشكر والعرفان
أ-ج	_ مقدمة
الجانب التمهيدي	
6	1. إشكالية الدراسة
10	2. فرضيات الدراسة
12	3. أهداف الدراسة
13	4. أهمية الدراسة
14	5. أسباب إختيار الموضوع
15	6. تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
الخلفية النظرية	
23	1. الدراسات المرتبطة بالحوافز .
30	2. الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي .
الجانب النظري	
الفصل الأول : الحوافز	
53	- تمهيد
54	1. التطور التاريخي للحوافز .
55	2. مفهوم الحوافز .
58	3. أنواع الحوافز .
62	4. خصائص وشروط الحوافز .
68	5. عناصر الحوافز .
69	6. الصعوبات والمعوقات .
70	7. مراحل تصميم الحوافز .
72	8. اهداف الحوافز .
73	9. اهمية الحوافز .

75	– خلاصة
<b>الفصل الثاني : الرضا الوظيفي</b>	
78	– تمهيد
79	1. لمحة تاريخية للرضا الوظيفي .
81	2. مفهوم الرضا الوظيفي .
84	3. أشكال الرضا الوظيفي .
86	4. خصائص الرضا الوظيفي.
88	5.العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .
94	6. أهمية الرضا الوظيفي .
97	7.نظريات الرضا الوظيفي.
109	8. قياس الرضا الوظيفي .
112	9. مقترحات وبرامج تدعيم الرضا الوظيفي .
115	– خلاصة
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثالث : الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
118	– تمهيد
119	1. الدراسة الاستطلاعية
120	2. منهج الدراسة
120	3. مجتمع الدراسة
120	4. عينة الدراسة
120	5. حدود الدراسة
121	6. متغيرات الدراسة
121	7. أداة الدراسة
124	8. الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة
127	9. الاساليب الإحصائية المستخدمة
129	– خلاصة

الفصل الرابع :	
عرض و تحليل نتائج الدراسة	
131	_ تمهيد
132	1. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى
132	2. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية
133	3. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
134	4. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
135	5. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
136	6. عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية السادسة
137	7. عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة
138	_ خلاصة
الفصل الخامس :	
مناقشة و تفسير نتائج الدراسة	
140	_ تمهيد
141	1. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الاولى
142	2. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
143	3. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
144	4. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة
145	5. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة
146	6. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة
147	7. مناقشة و تفسير نتائج الفرضية العامة
149	_ خلاصة
150	_ نتائج الدراسة
152	_ التوصيات و الإقتراحات
155	_ خاتمة
158	_ المصادر و المراجع



166	_ الملاحق
189	_ ملخص الدراسة باللغة العربية
191	_ ملخص الدراسة باللغة الاجنبية

## قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	المخطط الفرضي للدراسة .	01
62	مخطط يبين انواع الحوافز.	02
64	مخطط يوضح خصائص نظام الحوافز الفعال.	03
68	مخطط توضيحي يبين عناصر نظام الحوافز الفعال.	04
72	مخطط يبين خطوات تصميم نظام الحوافز .	05
85	مخطط يبين اشكال الصا الوظيفي .	06
99	مخطط يوضح نظرية مجموعة العوامل.	07
104	مخطط يوضح نموذج بورترولولر للدافعية .	08
106	مخطط يبين أسس نظرية أوشي اليابانية .	09
109	مخطط يوضح الحاجات المكونة لنظرية الدرفر	10

## قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عبارات استبيان الحوافز	122
02	يوضح توزيع عبارات مقياس الرضا الوظيفي على الابعاد	123
03	معامل الفا كرونباخ لمحاوَر استبيان الحوافز لدى اساتذة التعليم العالي.	126
04	معامل الفا كرونباخ لمحاوَر مقياس الرضا الوظيفي.	127
05	معامل الارتباط بين الراتب والرضا الوظيفي .	132
06	معامل الارتباط بين العلاوات والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي.	133
07	معامل الارتباط بين المكافآت والرضا الوظيفي لاساتذة التعليم العالي .	134
08	معامل الارتباط بين الترقية والرضا الوظيفي لاساتذة التعليم العالي .	135
09	معامل الارتباط بين تقدير الجهود والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .	135
10	معامل الارتباط بين إشراك العاملين والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي.	136
11	_ معامل الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي لاساتذة التعليم العالي.	137

# مقدمة

## مقدمة :

ان المؤسسات النموذجية هي تلك المؤسسات التي تدرك اسس النجاح وعوامل تحققة ، ولعل اسس النجاح متعددة ومتنوعة ، غير ان اهم اساس على وجه التحديد هو العنصر البشري ، لذلك نجدها تركز دوما على الموارد البشرية كمحرك اساسي لتحقيق نجاحها والسمو باهدافها ومكانتها ، كذلك الوصول الى غاياتها . ففي ظل التغيرات العالمية الشاملة اصبحت جل المؤسسات تتنافس فيما بينها لاجل استحضر اليد العاملة والمؤهلة لمساعدتها في تحقيق كما سبق القول الاهداف المسطرة والوصول بها لمصاف العالمية في ظل التنافس الشديد من جهة ، وفي ظل ما تمليه العولمة والتديات والصعوبات من جهة اخرى .

ولعل اهم مؤسسة اجتماعية قائمة في العصر الحالي هي الجامعة باعتبارها صرحا تكوينيا هادفا تتعلق عليه عديد الامل في تطوير المجتمعات والرقى بها، فلطالما اعتبرت الجامعة اداة قياس تقدم الشعوب والمجتمعات فيما بينها ، ولعل هذه الاهمية التي تتصف بها الجامعة قد اكتسبتها من كونها مصدر ومنبع كل العلوم والعلماء من كل الاطراف ، كذلك المكانة المرموقة والعالية والراسخة في العقل الجمعي والكيونة الاجتماعية للافراد والمجتمع ككل ، فهي مرآة مثالية عن المؤسسات الاخرى الموجود فعليا في المجتمع ، لان التعليم الجامعي من الادوات التي تساهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل .

واذا ما ذكرت الجامعة فمن الضروري والملزم ذكر الاستاذ الجامعي كونه العصب الرئيسي والعمود الفقري والحيوي الذي لاتقوم الجامعة دونه ، فهي الحلقة المهمة التي تاخذ على كاهلها وظيفة التخطيط والتنفيذ والتقييم ، وكذلك تولى مختلف المهام الادارية كتسيير الهياكل والاشراف عليها ، وهذا على سبيل الذكر والتوضيح فقط ، اما بخصوص مهام الاستاذ الجامعي فهي مهام هائلة وخصوصا امام العولمة الجديدة والمتغيرات المتوقعة والغير متوقعة ، فان هذه المسؤوليات تتضاعف وتتعاظم والامل تكبر وتكثر ، بحيث يلقى الاستاذ الجامعي محل التأمل ومحل حلقة النجاح والنهوض وبريق الامل ، نظرا لما يحمله من مؤهلات وافكار وعلم يمكنه من دفع عجلات التطور في المجتمع ، وكذلك لاعتبار مكانة **الاستاذ الجامعي** هي ارقى واجل الرتب العلمية في جميع المجتمعات ايضا باختلافها و تعددها ، وامام كل ما قيل عن **الاستاذ الجامعي** ومسؤولياته وجب الاهتمام به ومراعاته والسهر على خدمته وتوفير كل حاجياته ومستلزماته الحياتية والشخصية من جهة، والمهنية خاصة من جهة اخرى .

ولا يتحقق هذا الامر الا بوجود منظومة هيكلية مدروسة بشكل علمي ودقيق وواضح المعالم **للحوافز** ، حيث تعتبر العامل الرئيسي في استمرارية **الاستاذ الجامعي** في القيام باعماله على احسن وجه ، حيث يقول **ديموك** : الحوافز هي العوامل التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم على نحو افضل وبيذلون معه جهدا اكبر مما يبذله غيرهم . بحيث يمكن للحوافز ان تخرج اقصى الطاقات واقصى الجهود التي يمكن تقديمها من طرف **الكوادر الجامعية** خصوصا اذا ما تعلق ذلك بوظيفته التي يشغلها ، من حيث **الراتب ، العلاوات ، المكافآت ، الترقية ، تقدير الجهود ، اشراك العاملين .**

وتباعا لذلك يتم تحقيق اهداف المؤسسة الجامعة وتحقيق ايضا ما يسمى "**بالرضا الوظيفي**" لدى **الاستاد الجامعي** او كل الاساتذة الجامعيين اذا ما اردنا ان نعمم باعتبارهم الروح والقلب النابض للجامعة ، حيث يقول **فروم** : الرضا الوظيفي هو اتجاه ايجابي من الفرد على عمله الذي يمارسه .

مما يعني الاقتناع التام للعامل بعمله ودفعه للقيام به بكل كفاءة وفعالية ، فقناعته بادائه وتفاعله الايجابي داخل بيئته ومع زملائه على مختلف المسؤوليات يؤدي الى الرفع من مردوديته وادائه ، حيث تسعى وفي هذا الصدد لتحقيق رضا موظفيها تشمل جميع المستويات التنظيمية الهرمية المختلفة ، حيث ان مردودية **الاستاذ الجامعي** داخل المؤسسة الجامعية يولى له اتمام بالغ جدا ويركز عليها بشدة وهذا للحرص على الرفع من مستوى الجامعة وتحقيق الاهداف وهذا يرتبط كل الارتباط على تحقيق الاهتمام **بالاستاذ الجامعي** وضمان استقراره ورضاه داخل هذه المؤسسة ، وهو ما يمثل شكلا من اشكال الرضا الوظيفي .

ومن هنا تبلورت الفكرة نظريا وتجسدت ميدانيا في موضوع بحث علمي عنوانه "**الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي**" لدى اساتذة التعليم العالي لدى اساتذة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، حيث قسمت دراستنا الى :

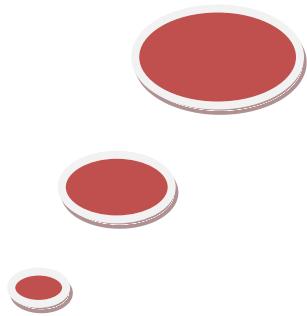
**اولا:** الجانب التمهيدي ويحتوي في مضمونه على كل الخطوات والاجراءات المنهجية ، حيث تم فيه تحديد الاشكالية وصياغة الفرضيات ، ثم التعرف على اسباب اختيار الموضوع ، وبعدها تحيد الاهمية والاهداف وتحديد المفاهيم والمصطلحات ، وثم ختام هذا الجانب باستعراض للدراسات السابقة والتي تعطي بعدا علميا في ما يخص الدراسة .

ثانيا: فقد تطرقنا للجانب النظري والذي تم تقسيمه الى فصلين هما الحوافز والرضا الوظيفي ، حيث استعرضنا في الفصل الاول : التطور التاريخي للحوافز ، مفهومها ، انواعها ، خصائصها وشروطها ، عناصرها ، الصعوبات والمعوقات التي تعترضها ، مراحل تصميمها ، اهدافها ، واهميتها .

اما الفصل الثاني فاستعرضنا فيه : لمحة تاريخية عن الرضا الوظيفي ، مفهومه ، اشكاله ، خصائصه ، العوامل المؤثرة فيه ، اهميته ، نظرياته ، قياسه ، ومقترحات وبرامج تدعيمه .

ثالثا: تم التطرق للجانب التطبيقي الذي تضمن ثلاث فصول تناولناها ، فاما الفصل الاول من هذا الجانب فيشمل الاجراءات المنهجية ، في حين اشتمل الفصل الثاني من هذا الجانب على عرض وتحليل نتائج الدراسة والتي اعتمدنا فيها على طريقة العرض الجدولي بحكم انها الطريقة الشائعة بين الباحثين والاكثر استخداما ، اما الفصل الثالث والاخير في هذا الجانب فقد تضمن مناقشة وتفسير النتائج الخاصة بدراستنا ، وذلك من خلال مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية وتفسير النتائج في ضوء نتائج الدراسات النظرية المختلفة والدراسات السابقة ، وفي ختام دراستنا قمنا بتقديم نتائج الدراسة وكذا عرض عرض التوصيات والاقتراحات بالاضافة للخاتمة، واخيرا عرض المراجع والملاحق ، وتقديم ملخص شامل باللغتين العربية والاجنبية لدراستنا .

الجانبي  
التمهيدي





- إشكالية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- أسباب اختيار الدراسة
- تحديد المفاهيم والمصطلحات
- الدراسات المرتبطة

## الإشكالية :

يشهد العالم الذي نعيش فيه وخاصة في هذا القرن تغيرات عديدة في مختلف الميادين والمجالات ، وهذا لمواكبة مختلف التطورات على الصعيدين المحلي والعالمي ، ولعل اهم هذه المجالات التي حظيت بهذا القدر من الاهتمام والتطور هو مجال التعليم الجامعي ، فهذا الاخير يعتبر من اهم المجالات الحساسة والمهمة في مختلف دول العالم باختلاف ثقافتها وفلسفاتها ، وذلك نظرا لاهميته الكبيرة في حياة الشعوب وتحديد مصيرها ووجودها من عدمه ، وكذلك باعتباره اداة فعالة للتغيير الاجتماعي ، وهو اساس مختلف القطاعات المكونة لهيكل الدولة ، فبازدهاره وتطور مجال التعليم العالي او الجامعي فان بقية القطاعات والمجالات الاخرى ذات الصلة ستتطور لا محالة .

ولا يخفى على اي انسان عاقل ما للعلم من اهمية بالغة وقيمة مميزة في حياة الامم والشعوب باعتباره احد اهم ركائز نهضتها وتطورها وازدهارها.

والجزائر منذ استقلالها سعت الى اعطاء المنظمة الجامعية مكانة محورية في مخططاتها التنموية فراحت تبني الجامعات فاعتبارها من اهم المؤسسات التي يعتمد عليها المجتمع في نشر ثقافته وتحقيق اماله وتطلعاته المستقبلية ، واوجدها لكي تعمل جنبا لجنب مع المؤسسات الاجتماعية الاخرى على تلبية حاجاته وتقديم الخدمات التي يحتاج اليها ، بحيث تسهم في النهاية فيعملية التنمية من خلال ادوارها المحددة ووظائفها المرسومة

كذلك تسعى الجامعة كمؤسسة تعليمية دائما الى انتاج المعرفة وتنمية المعارف والقدرات والمؤهلات واعداد القوى والموارد البشرية اللازمة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وهذا لا يتأتى الا من

خلال نخبة من الاساتذة تؤدي وظيفتها على اكمل وجه في مجال اكتشاف واستجلاب المعرفة وتطويرها ،  
وتزويد المجتمع بكل ما يسهم في دراسة قضايا ومتطلبات نموه وازدهاره .

فالاستاذ الجامعي هو الحلقة الاساسية في سبيل تحسين كفاءة المؤسسة الجامعية ، وخاصة في البيئة الاقليمية  
والدولية الملتهبة بنيران المعارك العلمية التي تستوجب علينا لزوما السعي للتكيف والتطور ، فقد صارت الجامعات  
اليوم تقاس بارتفاع وانخفاض اداء اطاراتها واساتذتها وعلمائها وكوادرها ، بحيث يعتبر هذا الاخير المحور الاساسي  
والهم الذي يقوم بعدد الوظائف في هذا الصرح العلمي الكبير ، حيث ان وظائفه تتمثل في التدريس والفعاليات  
الاكاديمية المتصلة بها ، ووظيفة البحث العلمي ، ووظيفة تنمية المجتمع وخدمته داخل الجامعة وخارجها ، وتنبثق  
عن كل وظيفة عشرات المسؤوليات والواجبات الضخمة والتي نذكر منها التخطيط للدروس والنشاطات من كافة  
النواحي وعمليات التأطير والاشراف والتنفيذ والتقويم والمشاركة في تسيير مختلف الهياكل الجامعة ذات الارتباط  
بالمؤسسة الجامعية ، اما من جانب البحث العلمي فيجب عليه التاليف في مناهج البحث وتقنياته حضور  
الملتقيات العلمية والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية التي تنظم في ميدان تخصصه والمشاركة فيها ، الاستمرار في  
ممارسة البحث العلمي والنشر العلمي في ميدان تخصصه ، القيام بالبحوث التي تعالج المشكلات الاجتماعية  
والمساهمة في حلها، وتقديم الخبرة والمشورة للمؤسسات المدنية النفعية ، كذلك التطور في الاحزاب والجمعيات ذات  
الطابع المدني والسياسي ... ولقد فرضت العولمة الجديدة على الاستاذ الجامعي مسؤوليات ثقافية ودينية ومسؤولية  
الحفاظ على الهوية وغيرها .<sup>1</sup>

واما كل هاته المهام الهائلة والضخمة التي يطالب بها بتحقيقها الاستاذ الجامعي على اكمل وجه ، فان الجامعة  
كقطب قائم بذاته وتحت وصاية وزارة خاصة تدعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فانها مطالبة بتوفير كافة

<sup>1</sup> بواب رضوان ، الاداء الوظيفي والاجتماعي للاستاذ الجامعي في نظام ل م د ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 21 ، جامعة  
الصادق بن يحي ، جيجل ، الجزائر ، 2015 ، ص 75 - 76 .

الامكانيات اللازمة المادية والمعنوية لضمان السيورة الحسنة والتطبيق الفعلي لكل ما سبق ذكره من مسؤوليات واعمال منوطة بالكادر البشري الذي هو معني بالتخطيط والتنفيذ والتقييم .

ولعل من ابرز وجهات نظر المختصين والعارفين بهذا المجال التي تنادي ببعض الاصلاحات والتي ما فارقت افواه المنادين بتهيئة الجو المناسب والارضية الملائمة وخلق ما يسمى بمنظومة الحوافز ، من اجل الموازنة بين الاملاءات الملقات على كوادر الجامعة وبين مظاهر الحاجات المنتظر تحقيقها من هاته الوظيفة مقابل الجهود الكبيرة المبذولة .

وتعتبر الحوافز من اهم المواضيع التي تحظى في وقتنا الحالي باهتمام كل المؤسسات بمختلف طوابعها وتعرف حسب المطيري بأنها تلك المثيرات ذو الطابع المالي او الرقدي او الاقتصادي ، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والاجور والعلاوات والمكافآت والبدلات والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الارباح هذا من جانب مادي ، اما من الجانب المعنوي فتعرفها ليلي سرحان بأنها : تلك المثيرات التي تحقق للفرد اشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ، كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات والاحترام والقبول الاجتماعي ، مثل الشكر والثناء<sup>1</sup> ، فهي تعد من المتغيرات المستقلة لتحسين الاداء والكفاءة والفعالية وتحقيق المتطلبات الشخصية التي يطمح اليها الافراد العاملون بمختلف المؤسسات ولعل ابرزها المؤسسة الجامعية وخصوصا اساتذة التعليم العالي ، بحيث تلعب عوامل منظومة الحوافز والمتمثلة في الراتب والمكافآت والعلاوات والترقية و تقدير الجهود واشراك العاملين والتي يرغب فيها جل الاساتذة والتي كذلك جلما يواجهون فيها نقائص واجحافات كبيرة فيها ، ان لم نقل انها مغيبة بوجه عام ، حيث صنفت احد المجالات الامريكية في احدى طلعاتها المدرس الجامعي الجزائري الاضعف اجرا من بين اساتذة الدول العربية ، ولعل هذا ما يدفع بالكثير منهم الى ايجاد سبل كفيلة لتحقيق متطلباتهم والتي ابرزها الهجرة بحثا وراء تحقيق الحاجة الرضا حول الوظيفة او ما يسمى بالرضا الوظيفي في بلدان اخرى .

<sup>1</sup> ليلي سرحان ، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج ، مجلة الجامع في الدراسات لفسية والعلوم التربوية ، العدد 04 ، جامعة سطاتم بن عبد العزيز ، السعودية ، 2007 ، ص 259.

ويعتبر الرضا الوظيفي المنطلق في اداء اي فرد لمهامه ومسؤولياته تجاه وظيفته ، وبما ان دراستنا منوطة بالاستاذ الجامعي فان هذا الاخير يرتبط اداؤه بالرضا الوظيفي الناتج عن ما تحققه له وظيفته من متطلباته تجعله متأهبا لان يعطي المزيد تجاه عمله ، فالرضا الوظيفي يعرف على انه هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات المختلفة للعامل<sup>1</sup> ، مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به<sup>2</sup> ، وهو كذلك ومن عوامله نجد فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاح ، الامن والاستقرار الوظيفي ، الرضا عن طبيعة العمل وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية ، الرضا عن ظروف عن ظروف واجراءات العمل والبيئة المادية ، الرضا عن علاقات العمل ، الرضا عن رئيس العمل ونظ القيادة السائد في العمل والتي من شأنها ربما ان تخلق لديه الرضا عن الوظيفة او مايسمى بالرضا الوظيفي ، مما يجعله يخفض من نسبة دوران العمل ومعدل الغياب والتمارض وغيرها من الامور السلبية التي تنتج من عدم الرضا ورغم تعدد الدراسات المرتبطة بمتغيري الحوافز والرضا الوظيفي حيث درس متغير الحوافز في دراسات عديدة ولكنه الحق بمتغيرات اخرى مثل دراسة خليفى أمال ، صخري كنتزة ، بومنجل سميحة ، جمال الدين عبد النور عاشور حورية ، كذلك شانته شان الرضا الوظيفي الذي درس في عديد الدراسات لكنه ملحق بمتغيرات اخرى مثل دراسة بكري أحلام ، عبد القادر زيان ، دبوشة عيسى ، سامي يوسف العدوان ، صابر بن عيسى ، مسعود حساني ، و تبقى الدراسات المنوطة بالحوافز والرضا الوظيفي مغيبة مما يجعل العلاقة غامضة بينهما من حيث التأثير والتأثير مما يجعلنا نسلط الضوء في دراستنا هذه والجديدة على معرفة العلاقة بينهما لدى اساتذة التعليم العالي العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، وعليه وعلى ما ضوء ما قيل وما تقدم نطرح الإشكالات الآتي :

السؤال العام :

<sup>1</sup> مجيد بلال ، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة منتوري، قسنطينة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص 8.

<sup>2</sup> محمد احمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب ، الرضا والولاء الوظيفي ، ط1 ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 135.

هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي ؟

الأسئلة الفرعية :

- ✓ هل توجد علاقة بين الراتب والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعالي؟
- ✓ هل توجد علاقة بين العلاوات والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي؟
- ✓ هل توجد علاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي؟
- ✓ هل توجد علاقة بين الترقية والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين تقدير الجهود والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي ؟
- ✓ هل توجد علاقة بين إشراك العاملين و الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي ؟

#### • الفرضيات :

تعتبر مرحلة صياغة الفروض واختبار صحتها من خطوات البحث العلمي ، وذلك لان الفروض ما هي إلا صورة دقيقة للمشكلة بحيث تغطي أبعادها من كافة الجوانب ، وتعطي تفسيراً صادقاً للمشكلة بعد تحقيقها .<sup>1</sup> وتعرف الفرضية على أوجه عدة منها :

- ✓ أنها حل مقترح أو تخمين أو استنتاج أو تفسير مؤقت لمشكلة البحث يتوصل إليها الباحث بالطرق العلمية ويتمسك بها بشكل مؤقت لغرض قبولها أو إثباتها بالحقائق والأرقام أو رفضها إذا كانت غير صحيحة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سويلم البسيوني ، اساسيات فى البحث العلمى فى العلوم التربوية والاجتماعية والانسانية ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص 93 .  
<sup>2</sup> عبد الغفور ابراهيم احمد ومجيد خليل حسن ، المدخل الى طرق البحث العلمى ، ط1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2014 ، ص 39 .

✓ هي عبارة عن تصريح أو تنبؤ بوجود علاقة بين حدين أو أكثر ، أو بين عنصرين أو أكثر من عناصر الواقع .<sup>1</sup>

✓ حل محتمل لمشكلة البحث ورأي مبدئي للباحث .<sup>2</sup>

• الفرضية العامة :

✓ توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي .

• الفرضيات الجزئية :

✓ توجد علاقة بين الراتب والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .

✓ توجد علاقة بين العلاوات والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .

✓ توجد علاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .

✓ توجد علاقة بين الترقية والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .

✓ توجد علاقة بين تقدير الجهود والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .

✓ توجد علاقة بين إشراك العاملين والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .

• نموذج الدراسة :

بناء على الفرضيات التي ستتناولها دراستنا الحالية ، فإن متغيرات الدراسة تتمثل فيما يلي :

1- **المتغير الأول** : ويسمى أيضا " المتغير التجريبي " ، وهو المتغير الذي يتحكم به الباحث عن طريق

تثبيت جميع المتغيرات ، ما عدا متغير واحد ، أو هو المتغير الذي يفترض الباحث أنه السبب ، أو

أحد الأسباب لنتيجة معينة ، ودراسته قد تؤدي إلى معرفة أثره على متغير آخر .

ومتغيرنا الأول في دراستنا هو : " الحوافز " .

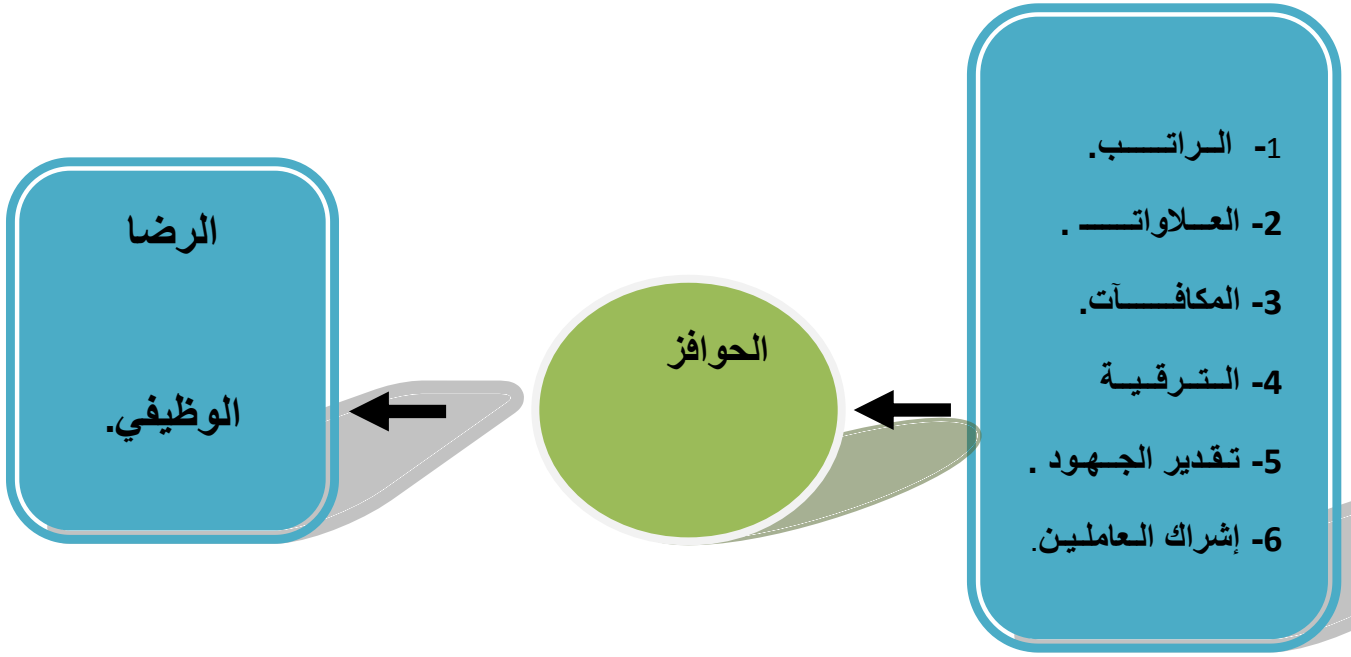
2- **المتغير الثاني** : وهو العامل الذي يتبع العامل المستقل ، ويعرف بأنه " المتغير الذي يتغير نتيجة تأثير

المتغير المستقل " ، أو المتغير الذي يراد معرفة تأثير المتغير المستقل عليه .

والمتغير الثاني في دراستنا هذه هو : " الرضا الوظيفي " .

<sup>1</sup> بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية " تدريبات عملية " ، دار القصة للنشر ، الجزائر العاصمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 151 .

<sup>2</sup> زكريا الشربيني وآخرون ، مناهج البحث العلمي " الاسس النظرية والتطبيقية والتقنية الحديثة " ، ط1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص 130 ، 131 .



الشكل 01: يوضح المخطط الفرضي للدراسة .

● أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي .
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين الراتب والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي.
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين العلاوات وبين الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي .
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين المكافآت وبين الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي .
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين الترقية والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي.
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين تقدير الجهود والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي .
- ✓ محاولة التعرف على العلاقة بين إشراك العاملين والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي .



● أهمية الدراسة :

● الأهمية النظرية :

وهي تشير إلى ما سوف يضيفه هذا البحث من معلومات جديدة إلى الظاهرة المبحوثة يكون لها أثر فاعل في توضيح بعض الظواهر التي لم يتم توضيحها من خلال البحوث التي تم دراستها في نفس المجال ، بمعنى آخر فالأهمية النظرية للبحث تكمن في التوصل إلى تعميمات جديدة لم يتم التوصل إليها من قبل مع الأخذ في الاعتبار أن تصبح هذه التعميمات الجديدة إضافة جديدة إلى المجال المعرفي بشكل عام .

✓ تزويد مكتبة التربية البدنية للمعهد بمثل هذا النوع من الدراسات ، حيث وجد ان هكذا موضوعات لم يتم تداولها من قبل الباحثين باستثناء ثلاثة دراسات والتي منها : دراسة الباحث " مسعود حساني ، " صابر بن عيسى ، " مراد عثمانى وعبد الرحمان العابدي " .

✓ تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في كونها أول دراسة حسب الباحث تخص دراسة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي لمعاهد التربية البدنية والرياضية .

✓ تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تختص بشريحة أساتذة التعليم العالي للتربية البدنية والرياضية ، وذلك من خلال العبء الواقع عليها في تحسين عمليات التدريس التأطير التكوين التدريب والتقييم والتقويم ..... الخ .

الأهمية التطبيقية :

✓ إسهام النتائج المتوصل إليها إلى لفت الانتباه للعناية التامة بدراسة منظومة الحوافز ومحاوله ضمان تطبيقها لتحسين مقدار الرضا لأساتذة التعليم العالي ، وبالتالي ضمان الارتقاء لمنظومة التكوين الجامعية وخصوصا لمعاهد التربية البدنية والرياضية .

✓ إعطاء إسهام ميداني في هذا المجال من منظور مختلف على الباحثين السابقين ، وبطريقة جديدة ومن زوايا لم يتطرق إليها السابقون .

## • أسباب اختيار الموضوع :

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعتنا لاختيار هذا الموضوع والتعرض إليه، ومنها نذكر :

### أسباب ذاتية:

- 1 - رغبة الباحث في دراسة هذا الموضوع .
- 2 - توفر بعض المراجع والمصادر العلمية حول متغيرات الدراسة التي تتمثل في : " الحوافز " و " الرضا الوظيفي " .
- 3 - تحصل الطالب الباحث على أكبر معدل في تاريخ المعهد الذي يدرس به ، وكذلك في تاريخ معاهد التربية البدنية والرياضية (18.09)، وغياب أي شكل أو نوع من أنواع التحفيز مما دفع بي كباحث في هذا الطور إلى دراسة منظومة الحوافز في المعهد وبالتحديد لدى أساتذة التعليم العالي ذوي التخصص .
- 4 - رغبة الباحث كذلك في إنجاز هذه الدراسة لمحاولة تسليط الضوء على أساتذته في المعهد كرد للجميل على ما قدموه له من تكوين وتدريب وتأطير في إطار التخصص .
- 5 - رغبة الباحث في دراسة هكذا موضوع نظرا لعدم التطرق لهاته المتغيرات بالتحديد على أساتذة التعليم العالي العاملين على مستوى معاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

### أسباب موضوعية :

- 1 إعطاء نظرة عامة حول الحوافز المستخدمة في معاهد التربية البدنية والرياضية .
- 2 إعطاء نظرة عامة كذلك حول رضا الأستاذ العامل بمعاهد التربية البدنية والرياضية من عدمه .
- 3 أهمية دور الأستاذ الجامعي في الرقي بمعاهد التربية البدنية والرياضية ، وتحسين أدائه من حيث التكوين التدريسي والتأطير والتدريب والتقييم .
- 4 للموضوع جدير بالدراسة ، ويهدف إلى فتح الأفاق نحو التخصص وربطه بهكذا موضوع من الجانب الاجتماعي .
- 5 الرغبة في الإثراء التراكمي للمعرفة الإنسانية بشكل علمي منظم في هكذا مجالات ، والتفاؤل بالوصول إلى نتائج جديدة واقتراحات تعزز الجهود السابقة في لفت النظر إلى معالجة كل العوائق التي تتعلق بأساتذة التعليم العالي خصوصا أساتذة معاهد التربية البدنية والرياضية .

## تحديد المفاهيم والمصطلحات:

لابد لأي باحث من قيامه بتعريف المصطلحات التي سوف يستخدمها في بحثه حتى لا يساء فهمها أو تفهم بدلالات غير دلالاتها المقصودة فيها بالبحث ، فكثيرا ما تتعدد المفاهيم والمعاني الخاصة ببعض المصطلحات المستخدمة في الأبحاث التربوية ، لذلك لابد أن يحدد الباحث المعاني والمفاهيم التي تتناسب أو تتفق مع أهداف بحثه وإجراءاته ، وتعريف المصطلحات يساعد الباحث في وضع إطار مرجعي يستخدمه في التعامل مع مشكلة بحثه ، و وتنبغي منه الإشارة إلى مصادر تعريفات مصطلحات بحثه إذا إستعارها من باحثين آخرين أو أن يحدد تعريفات خاصة به .

### ✓ الحوافر :

#### إصطلاحا :

#### ➤ الهيثي عبد الرحيم :

أنها مجموعة من المثبرات الخارجية ، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية .<sup>1</sup>

#### • نور الدين حاروش :

الحوافر هي عبارة عن جملة من العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين .<sup>2</sup>

#### • خلفوني فازية :

وهي مجموعة من العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر والعمل بصورة أفضل ، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من الكفاءة في الأداء تجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها .<sup>3</sup>

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

<sup>2</sup> نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار الأمة ، الجزائر ، 2007 ، ص 120.

<sup>3</sup> لكحل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات " ، ط1 ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2018 ، ص 11-12

## • إجراءات:

ونقصد بها في دراستنا هذه هي جل المثيرات الخارجية التي تقدم لأساتذة التعليم العالي العاملين بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية والتي لها وقع على نفسياتهم الداخلية مما يدفع بهم إلى استشارة كل القوى الداخلية من اجل أداء مختلف واجباتهم المنوطة بهم على أكمل وجه ، وتتمثل عوامله في :

### ➤ الأجر :

إجراءات : وهو عبارة عن ذلك المقابل الذي يتلقاه الموظف نتيجة أدائه للواجبات القانونية الأساسية ، وهو مبلغ مالي دوري محدد حسب أنظمة تعويضية ، يتقاضاه الشخص الذي استوفى شروط التوظيف ونصب بطريقة قانونية في مؤسسة عمومية ، كمقابل لأدائه الفعلي للخدمة أو الخدمات المطلوبه منه في إطار القوانين الأساسية الخاصة والنصوص التنظيمية السارية المفعول .

### ➤ العلاوات :

إجراءات : وهي عبارة عن مقدار معين يضاف الى الاجر الاساسي للعامل كل فترة زمنية معينة ، والسبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته ومهاراته وادائه كذلك لمواجهة الزيادة في اعبائه المالية.

### ➤ المكافأة :

إجراءات : هي عبارة عن جزء نقدي مقتطع مقدم للعامل او عبارة عن هدية او مقدمة نظير جهد اضافي مقدم في العمل او تفوق او نجاح .

### ➤ الترقية :

إجراءات : هي عبارة عن عملية ترفيع المستوى ، حيث يتم إسناد وظائف جديدة للأفراد والعاملين أكثر رفعة من سابقاتها حسب سلم الترقية في أي منظمة أو مؤسسة ، ويصحب ذلك زيادة في حجم المسؤولية وذلك في الحوافز المقدمة المعنوية والمادية .  
هي عملية نقل الفرد العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى من وظيفته السابقة ليقوم بشغلها ، وينتج عن ذلك مزايا كثيرة ومسؤوليات كبيرة .

### ➤ تقدير الجهود :

إجرائيا : وهو عبارة عن ذلك الاعتراف اللفظي أو الكتابي بعمل معين أو خدمات جديدة بالتقدير والشكر والعرفان ، أو أي عمل يتجاوز المتطلبات العادية المتفق عليها في إطار مزاولة المهام والواجبات الرسمية التي يقوم بها العمال المتميزون أو العاديون .

### ➤ إشراك العاملين :

إجرائيا : هي عبارة عن عملية فسح المجال أمام العاملين في إبداء آرائهم وتصوراتهم ومقترحاتهم من منظور خبرات العمل التي اكتسبوها ، ضمن مجموعة العمل التي يعملون تحت لوائها وإشرافها والمشاركة في تصميم الأهداف والعمل على تحقيقها وهذه المساهمة هي إحدى سمات الديمقراطية في المنظمات الحديثة .

### ✓ الرضا الوظيفي :

#### اصطلاحا :

### ➤ زوينة بوفروة :

ترى أن الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك من خلال ما يتوقعه الفرد من عمله وما يجده على الميدان .<sup>1</sup>

### ➤ فروم:

الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية ، أي أن عبارات الرضا ترادف التكافؤ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>زوينة بوفروة ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، منشورة ، كلية العلوم السياسية والإعلام ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2013 ، ص 46 .  
<sup>2</sup> محمد إبراهيم الكوارتي ، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين ، مجلة البحر الأحمر ، العدد الثاني ، يونيو 2012 ، ص 97 .

➤ سيكنز :

الرضا الوظيفي هو مجموعة من المشاعر المتعلقة بالعمل ، أو الاتجاهات نحو عناصر أو عوامل معينة للوظيفة <sup>1</sup>.

➤ بدر :

الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة ، إذ تتوقف درجة الرضا على مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها ، وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تشبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل <sup>2</sup>.

➤ إجرائيا :

وهو عبارة عن شعور الفرد بالسعادة والسرور والارتياح تجاه وظيفته وظروف عمله بصفة عامة وهو شعور نفسي ، وذلك نتيجة ما توفره له هذه الوظيفة من إشباع للحاجيات والرغبات على مختلف الأصعدة سواء المهنية أو الحياتية ، وتمثل عوامله في :

➤ فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاح :

➤ إجرائيا : وهي تلك الفرص المتاحة والمقررة حسب النصوص التشريعية التي أقرها المشرع الجزائري ، والتي تمنح الأستاذ المجال للتدريب وتطوير مهاراته وقدراته وفق سلم تدرج وظيفي قانوني ، يتبعه زيادة في الأجر والرتبة والمكانة الاجتماعية داخل المعهد الذي يعمل به والجامعة عموما وخارجها .



<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، ط 1 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، 2002 ، ص 211-212.

<sup>2</sup> بوفروة زوينة ، مرجع سابق تم ذكره ، ص 45.

➤ الأمان والاستقرار الوظيفي :

➤ إجرائيا : هو عبارة عن ذلك الشعور الذي يحس به الأستاذ الجامعي والذي مفاده الثقة العالية تجاه مقعد عمله وتثبيته وغياب أي عوامل تعرضه للإقصاء منه مستقبلا ، كذلك أيضا اهتمام إدارة المعهد في إبداء أي استعداد لحل أي مشاكل أو ضغوطات إذا توفرت أو تواجدت .

➤ طبيعة وحجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية :

➤ إجرائيا : هو مدى عملية التناسب والتوافق بين طبيعة الوظيفة التي يشغلها الأستاذ داخل معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وحجم المسؤوليات التي يتولاها ، وبين درجة كفاءته التي تعبر عن مدى خبراته ومكتسباته ومؤهلاته وهي تتوقف على شخصية الأستاذ بالدرجة الأولى .

➤ ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية :

➤ إجرائيا : وهي جل العوامل والتي تتصف بحالة التغير والمرتبطة بالوظيفة والمسؤوليات والأنشطة وفرص الإنجاز وبيئة التدريس النظرية والميدانية كحالة الأقسام ومحتوياتها الداخلية ، وكذلك الأجهزة والأدوات العملية التي يحتاجها الأستاذ المدرس في الميدان .

➤ علاقات العمل :

➤ إجرائيا : هي شبكة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأساتذة في إطار الزمالة والوظيفة والعمل المشترك .

➤ الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل :

➤ إجرائيا : وهو ذلك النمط السائد الذي ينتهجه مدير المعهد في تسيير مختلف العمليات الحيوية مثل : التخطيط والتنفيذ والتقييم ، وكذلك ما يتعلق بإصدار القرارات ووضوحها للمرؤوسين في العمل ومدى تقديره لما يقدم من جهود من طرف أعضاء هيئة التدريس كونهم شركاء

بيداغوجيين في سير المعهد وتحقيق الأهداف المسطرة ، ويعتبر الأسلوب الديمقراطي أحد أساليب الإدارة الحديثة .

الأستاذ الجامعي :

اصطلاحا :

➤ حسب عبد الفتاح أحمد جلال :

هم مجموعة من الأشخاص الناقلين للمعرفة والمسؤولين على السير الحسن للعملية البيداغوجية بالجامعة والقائمين بوظائف وواجبات مختلفة مثل : " التدريس " و " التوجيه العلمي " للطلاب و " إجراء البحوث العلمية والإشراف عليها <sup>1</sup>.

➤ حسب محمد حسنين :

هو محور الارتكاز في منظومة التعليم الجامعي بحثا وتعلّما وخدمة للمجتمع ومشاركة في التطور الشامل ، وهو العمود الفقري في تقدم الجامعة ، وهو مفتاح كل إصلاح وأساس كل تطوير ، وعلى كفاءته وإنتاجه يتوقف نجاح الجامعة <sup>2</sup>.

➤ حسب دراسة برفوق عبد الرحمان :

هو ذلك الفرد الحامل لدرجة الماجستير أو الدكتوراه أو ما يعادلها ، يعين في الجامعة كأستاذ مساعد أو أستاذ مشارك أو متعاقد ، ويعتبر الدعامة الأساسية في قوة الجامعة وسمعتها <sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> صالح عبد العزيز ، التربية وطرق التدريس ، ج3 ، دار المعارض للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 76 .  
<sup>2</sup> العجمي محمد حسنين ، التطور الأكاديمي والإعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 2.  
<sup>3</sup> عبد الرحمان برفوق ، عضو هيئة التدريس وأخلاقيات وأدبيات الجامعة ، مجلة المخبر ، العدد 2 ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2005 ، ص 61.



## ➤ حسب دراسة علاء حاكم الناصر :

وهو عضو هيئة التدريس الحاصل على المرتبة العلمية أي مدرس فما فوق ، والذي يحق له وفق للقانون إلقاء المحاضرات النظرية والتطبيقية على طلبة الدراسات الأولية والعليا ، والإشراف على بحوثهم ورسائلهم

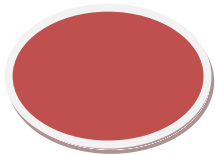
1 .

## ➤ إجرائيا :

هو ذلك الموظف الذي يعمل بمعاهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بموجب حصوله على شهادة الدكتوراه فما فوق والتي تخول له ممارسة كل الوظائف ضمن هرم التدرج في الوظائف والمسؤوليات ، بحيث يعتبر الركيزة الأساسية والمهمة في المعهد سواء من جانب التدريس أو التسيير الإداري لمختلف الهياكل وذلك حسب القوانين التي سنها المشرع الجزائري في ما يخص حقوقه وواجباته .

<sup>1</sup> علاء حاكم الناصر منهي عبد الزهرة محسن ، تطوير الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمينج للجودة (pcda) ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 50 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2012 ، ص 67.

# الخلافة النظرية



## 1. الدراسات المرتبطة بالحوافز :

لاشك في أن كتابة الدراسات السابقة تمثل أحد خطوات كتابة البحث العلمي بشكل كامل ، إذ يقوم الباحث العلمي بالاطلاع على كافة الدراسات السابقة المتمثلة بأنواعها سواء كانت متعلقة بأبحاث حول ذات الموضوع الذي يتناوله الباحث العلمي في دراسته العلمية أو كانت متعلقة برسائل ماجستير أو دكتوراه كانوا قد أعدوا وكتبوا رسائلهم حول ما يتعلق بذات موضوع البحث العلمي الذي يقوم عليه الباحث العلمي في دراسته العلمية ، وبما أننا اطلعنا على جل ما كتب من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعنا بمتغيره المستقل والتابع فلم نجد ذلك وإنما وجدنا فقط دراسات تطرقت للمتغير المستقل وهو الحوافز ، ودراسات أخرى فقط تطرقت للمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي ، لذلك ومما توفر لنا قمنا باعتماد ما يسمى بالدراسات المرتبطة بدلا عن عنصر الدراسات السابقة ، بحيث قمنا بتصنيف الدراسات حسب ارتباطها بكل متغير تماشيا مع ما توفر لدينا من معلومات ودراسات .

الدراسات المرتبطة بالحوافز .



الدراسات المرتبطة بالحوافز			
الباحث	دغفل نعيمة 2015/2014	جامعة المسيلة-الجزائر	ماستر
عنوان الدراسة	اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين		
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في الجامعة .</li> <li>- التعرف على علاقة الحوافز المادية كالاجر والمكافآت والخدمات الاجتماعية باداء العمال في الجامعة .</li> <li>- التعرف على علاقة الحوافز المعنوية كالترقية والتدريب في المشاركة في اتخاذ القرار بالرضا والاستقرار الوظيفي للعمال في الجامعة .</li> <li>- معاينة اهم المشاكل والعراقيل التي تعترض الاء الفعال في الجامعة بصفة عامة ، والتعرف على معيقات ومشكلات نظام التحفيز فيها .</li> </ul>		
منهج الدراسة	منهج دراسة الحالة		
عينة الدراسة	تتكون العينة من 20 حالة (عامل) موزعين عبر مختلف شرائح الجامعة .		
اداة الدراسة	الاستبيان		
اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف الجامعة للزيادة في الاجر مثلا .</li> <li>- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف الجامعة كمنح لوحات شرفية وجوائز للعمال .</li> <li>- فرص الترقية في الجامعة غير مناسبة للعمال</li> <li>- الجامعة نادرا ما تضع برامج ومخططات لتحسين اداء عمالها</li> <li>- عدم رضا بعض العمال عن الراتب المقدم لهم .</li> <li>- عدم حصول العمال في الجامعة على فرص الترقية لاكثر من مرة ، بل ذلك بمرّة واحدة او لا توجد ابدا .</li> </ul>		

الدراسات المرتبطة بالحوافز		
الباحث	الطيب الوحش 2015/2014	جامعة المسيلة - الجزائر
العنوان	حوافز العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية بالمؤسسة التجارية نفضال - الجلفة -)	
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة مدى تأثير الحوافز على رضا العاملين داخل المؤسسة .</li> <li>- محاولة التعرف على واقع التحفيز في المؤسسة .</li> <li>- التعرف على بعض الطرق والاساليب المتبعة في المؤسسة .</li> <li>- معرفة اثر الحوافز المقدمة للعمال في رفع معنوياتهم في العمل .</li> <li>- محاولة إيجاد ماهية العلاقة القائمة بين التحفيز والرضا عن العمل لدى العمال في المؤسسة .</li> </ul>	
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي .	
عينة الدراسة	مجتمع البحث يتكون من 62 عاملا موزعين على المصالح الادارية والتقنية ، كما استخدم الباحث عملية المسح الشامل .	
اداة الدراسة	الاستمارة	
اهم النتائج	<p>- الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لها تأثير في تحديد درجة الرضا لدى العمال خاصة عندما تعلق الامر بالحوافز المادية كالاجر والمنح الاضافية والتعويضات المقدمة للافراد العاملين ، والتي اظهر اغلب افراد العينة ميولهم او رغبتهم في الحصول عليها ، وهذا ان دل على شيء فانه يدل على مدى تأثيرها عليهم ، ومساهمتها في تحقيق واشباع حاجاتهم الضرورية ، وكذلك نظرا لاهميتها مقارنة مع الحوافز المعنوية التي من شأنها هي الاخرى الرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى العمال ، الا انه لم يتحقق هذا في المؤسسة من خلال ما اظهره اغلب افراد العينة المدروسة ، والتي اظهرت عدم رضاها تجاه الحوافز المعنوية كنمط الاشراف في العمل ، ومن هنا يمكن الخروج بفكرة مفادها ان الحوافز المعنوية ضعيفة التأثير مقارنة بتأثير الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال .</p> <p>- ان ظروف العمل المادية والفيزيقية لها تأثير في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال ، كما تعمل على رفع روحهم المعنوية ، وتقوي من انتمائهم وولائهم إلى وحدة عملهم ، وتشجيعهم على الأداء الأحسن للعمل .</p> <p>- أن مستوى الدخل له علاقة وطيدة بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة ، حيث تم التوصل لاستنتاج مفاده هو انه كلما كان مستوى الدخل مرتفع كلما كان رضا العمال أكثر ، ون ثم ارتفاع مستويات الاستهلاك لديهم .</p>	

الدراسات المرتبطة بالحوافز			
الباحث	صخري كنزة 2015/2014	جامعة العربي بن مهيدي (ام البواقي) - الجزائر	ماستر
العنوان	الحوافز وعلاقتها بالضغوط المهنية ( دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال عين البيضاء )		
اهداف الدراسة	<p>- ابراز فهوم الضغوط المهنية ومدى تأثيرها على بيئة العمل .</p> <p>اثراء البعد العلمي من خلال التعرف على خصائص الضغوط المهنية وفهم وتفسير ابعادها واثارها.</p> <p>المساهمة في اثراء التراث حول موضوع ضغوط العمل الذي صار موضوع الساعة منذ القرن الماضي باعتباره انه يمس جوانب حياة الانسان .</p> <p>امكانية استثماره نتائجه في مجالات مهنية مختلفة كتسيير المؤسسات الاقتصادية و الصناعية .</p> <p>كشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المنظمات وهما الحوافز والضغوط المهنية .</p> <p>وضع تصور مقترح للتعامل مع ضغوط العمل لدى المؤسسات .</p>		
المنهج	المنهج الوصفي التحليلي		
عينة	تم اختيار عينة بالطريقة القصدية تكونت من 30 عاملا من المجتمع الاصلي الذي يتكون من 163 عاملا ينتمون الى مؤسسة نفضال بدائرة عين البيضاء ولاية ام البواقي .		
اداة	تم الاعتماد على استمارة للحوافز و استمارة اخرى للضغوط .		
اهم النتائج	<p>لقد توصلت الدراسة في الاخير على ان مؤسسة نفضال تستعمل انواعا من الحوافز المادية والمعنوية ، ولكنها تعتمد بشكل كبير على الحوافز المادية كالايجور والعلاوات والمنح والظروف المادية للعمل والخدمات الاجتماعية وغيرهم ، بالرغم من وجود نقائص في الحوافز المطبقة في هذه المؤسسة والمتمثل في نقص الحوافز المعنوية الا اننا وجدنا الافراد راضين عن العمل وذلك من خلال عدم استعدادهم لترك العمل في المؤسسة وهذه تعتبر ميزة ايجابية في المؤسسة ويرجع الفضل في ذلك لنقابة عمال هذه المؤسسة التي تعمل على تحسين تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة.</p>		

الدراسات المرتبطة بالحوافز	
الباحث	بومنجل سميحة جامعة عبد الحميد بن باديس ( مستغانم ) - الجزائر 2015/2014
العنوان	الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الاداء الوظيفي ( دراسة حالة تطبيقية بمعمل تكرير السكر مستغانم ) .
اهداف الدراسة	<p>- توضيح المفاهيم المتعلقة بموضوع الحوافز المادية والمعنوية وموضوع الاداء الوظيفي .</p> <p>اكتشاف المكانة التي يحظى بها المورد البشري داخل المنظمات والمؤسسات .</p> <p>التعرف على اهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدم للعمليين.</p> <p>التعرف على اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين .</p> <p>التعرف على النظم المتاحة في المؤسسة الاقتصادية بالجزائر " معمل تكرير السكر " مثلا .</p> <p>معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة في المؤسسة الاقتصادية واداء العمال.</p> <p>محاولة الخروج بالافتراحت حول مدى تأثير الحوافز بانواعها المادية والمعنوية على الاداء الوظيفي للعمال.</p> <p>معرفة معوقات ومشاكل نظام الحوافز ومحاولة ايجاد بعض الحلول لهذه المشاكل ..</p>
المنهج	المنهج التحليلي
العينة	تم اختيار 22 عاملا من اصل 246 موجودون داخل المؤسسة بطريقة عشوائية .
الاداة	الاستبيان
	<p>- نظام الحوافز غير فعال ولا يساعد على تحسين الاداء الوظيفي ، ومعظم العمال لا يعلمون بمعايير نظام الحوافز ومعايير تقييم الاداء .</p> <p>ليس هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة التقييمية والوظيفية لمعظم افراد العينة .</p> <p>الترقيات بصفة عامة غير عادلة وذلك يبين ان هناك مناخا يسوده التدمير والشعور بالظلم نتيجة عدم الانصاف في منح الحوافز والمكافآت في معمل تكرير السكر بمستغانم .</p>

الدراسات المرتبطة بالحوافز	
الباحث	جمال الدين عبد النور جامعة محمد بوضياف (المسيلة) - ماستر الجزائر 2016/2015
العنوان	دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية
اهداف الدراسة	<p>- ان الهدف المرجو من هاته الدراسة هو محاولة ابراز دور الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية ومستوى ولاء واخلاص العاملين في المنظمة الرياضية في ظل الاصلاحات التي يشهدها قطاع الرياضة حاليا ، وذلك من خلال :</p> <p>- التعرف على دور الحوافز المعنوية كالمدرح والثناء والشكر بالروح المعنوية للعاملين واستقرارهم في العمل وانضباطهم في المواعيد .</p> <p>- الوقوف على اهم المشاكل التي تقف في وجه اداء العاملين وتحد من ولائهم التنظيمي .</p> <p>- ابراز دور الولاء التنظيمي في انماء قدرات العاملين وخلق الحماس وتشجيعهم على العمل .</p>
المنهج العينة	<p>الوصفي التحليلي</p> <p>- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على على طريقة المسح الشامل ( الحصر الشامل ) ، وذلك راجع الى ان عدد اداريي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة قليل حيث يقدر ب35 اداري ، وهذا ما يسهل علينا اجراء العمل الميداني من خلال توزيع الاستمارة على جميع الموجودين داخل المديرية ، وبهذا يتم الحصول على نتائج تمثل المجتمع ككل ، فتمثلت عينة البحث في : 30 اداري من مجموع المجتمع الاصلي .</p>
اداة الدراسة	الاستمارة.
اهم النتائج	<p>- للتحفيز المادي دور في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة .</p> <p>- للتحفيز المعنوي دور ايضا في تحقيق الولاء التنظيمي في مديرية الشباب والرياضة .</p>



الدراسات المرتبطة بالحوافز	
الباحث	عاشور حورية 2017/2016 جامعة محمد بوضياف (المسيلة) - الجزائر ماستر
العنوان	سياسة الحوافز وتحسين اداء المورد البشري ( دراسة حالة مديرية التجارة بولاية المسيلة )
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول بها في مديرية التجارة .</li> <li>- التعرف على اكثر انواع الحوافز جاذبية بالنسبة للعمال.</li> <li>- البحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين اداء العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.</li> <li>- التعرف على تأثير الحوافز في اداء المورد البشري.</li> </ul>
المنهج	المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة .
العينة	تم اختيار عينة عشوائية تتالف من 35 مبحوث من مجتمع الدراسة والذي يمثل 230 عاملا بمديرية التجارة لولاية المسيلة وذلك لصعوبة تغطية جميع الافراد.
اداة الدراسة	الاستمارة
اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ان هماكن حوافز مختلفة معنوية ومادية وكلاهما ذات تأثير على مستوى اداء الافراد العاملين .</li> <li>- قلة الحوافز المقدمة من طرف المديرية كزيادة في الاجر والعلاوات والمكافات .</li> <li>- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المديرية كالترقية ولوحات الشرف والجوائز.</li> <li>- ان اغلبية العمال يحصلون على الترقية وفقا لمعيار الاقدمية ، وانما لا تعطى لجل المستخدمين بالمؤسسة.</li> <li>- ان فرص الترقية في المديرية غير مناسبة لعمالها.</li> <li>- تمتم مديرية التجارة بولاية المسيلة بتوظيف الخريجين من الجامعات وهذه ميزة ايجابية بالمؤسسة</li> </ul>

الدراسات المرتبطة بالحوافز	
الباحث	فتيحة بن شطو ( 2016 / جامعة محمد بوضياف - المسيلة - الجزائر ) ماستر (2017)
العنوان	نظام الحوافز وعلاقته بالفعالية التنظيمية (دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالمسيلة)
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مؤسساتنا.</li> <li>- تحديد عناصر ومكونات كل من الحوافز المادية والمعنوية .</li> <li>- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية .</li> <li>- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية .</li> </ul>
المنهج	المنهج الوصفي
العينة	اعتمدت الباحثة على العينة الطبقية العشوائية ، حيث اخذت العينة ما نسبته 23 بالمئة من المجتمع الكلي للبحث والبالغ عدده 379 عاملا ، وذلك نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث .
اداة الدراسة	اعتمدت الباحثة على عدة ادوات هي : الملاحظة . المقابلة . الاستمارة . السجلات والوثائق .
اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود علاقة بين الجهد المبذول والاجر الذي يتقاضاه العامل.</li> <li>- وجود علاقة ارتباطية بين كفاية الأجر ورضا العامل.</li> <li>- عدم وجود علاقة بين تلقي العامل للزيادات في الأجور ، وبين عدالة توزيع الحوافز المادية</li> <li>- وجود علاقة بين تشجيع الرؤوس للعمال ومدى زيادة شعور العامل بالاعتراف بقدراته في العمل ، وهذا ما يدل على انه مؤشر ايجابي على اهتمام المؤسسة بعمالها ، وظهور العلاقات الحسنة التي من شأنها ان تزيد من تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة .</li> <li>- هناك علاقة طردية بين مشاركة العامل في اتخاذ القرارات وانتمائه للمؤسسة بحيث انه كلما زادت اتاحة الفرصة للعاملين في ابداء رأيهم والابداع ومشاركتهم في اتخاذ القرارات ، كلما زاد ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة .</li> </ul>

الدراسات المرتبطة بالحوافز	
الباحث	علاوي سميرة ، فراحتية عبلة جامعة محمد بوضياف (المسيلة) - الجزائر . ماستر ( 2017 / 2018 )
العنوان	اثر الحوافز الغير مادية على تحقيق الالتزام التنظيمي . ( دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية " الزهراوي " بالمسيلة .
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف الى على مفهوم الحوافز بصفة عامة ، والحوافز الغير مادية بصفة خاصة .</li> <li>- التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي .</li> <li>- معرفة مستوى الحوافز الغير مادية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .</li> <li>- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بانواعه على مستوى المؤسسة محل الدراسة .</li> <li>- دراسة العلاقة بين الحوافز الغير مادية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة</li> </ul>
المنهج	تم اعتماد المنهج الاحصائي الوصفي
العينة	تكونت عينة البحث من 60 عاملا بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ، وقد شملت الاداريين والمرضين والمهنيين المتسبين للمؤسسة .
اداة الدراسة	الاستبيان
اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النتائج الميدانية :</li> <li>- مستوى التكوين والتدريب في المؤسسة متوسط .</li> <li>- مستوى تقدير جهود العاملين في المؤسسة متوسط .</li> <li>- مستوى ظروف ومناخ العمل في المؤسسة متوسط .</li> <li>- مستوى الحوافز الغير مادية في المؤسسة متوسط .</li> <li>- تؤثر الحوافز الغير مادية في تحقيق الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة عند مستوى معين 0.05 بالمئة .</li> <li>- تؤثر الحوافز الغير مادية في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة عند مستوى معين 0.05 بالمئة .</li> <li>- تؤثر حوافز الغير مادية في تحقيق الالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة عند مستوى معين 0.05 بالمئة .</li> <li>- تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة عند مستوى معين 0.01 بالمئة .</li> </ul>

الدراسات المرتبطة بالحوافز	
الباحث	مقيرش محمد (2019) جامعة محمد بوضياف (المسيلة) - ماستر الجزائر .
العنوان	تأثير الحوافز على الابداع الاداري للعاملين ( دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة .
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توضيح المفاهيم الاساسية حول الحوافز والابداع الاداري للعاملين .</li> <li>- ابراز اهمية الحوافز وتأثيرها على الابداع الاداري للعاملين .</li> <li>- التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز والابداع الاداري للعاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة .</li> <li>- محاولة التعرف على الحوافز المتبعة في المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة ودورها في تحقيق الابداع الاداري للعاملين .</li> </ul>
المنهج	المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة .
عينة الدراسة	تم اختيار عينة ممثلة قوامها 85 مبحوث من مجتمع الدراسة نظرا لصعوبة تغطية جميع الافراد العاملين بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة .
اداة الدراسة	اعتم الباحث اداة الاستبيان واداة المقابلة .
اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد علاقة بين مستوى الحوافز والابداع الاداري ، اذ ان له تأثير ومساهمة فانعدامه بالمؤسسة قد يؤثر سلبا على انخفاض مستوى الابداع الاداري للعاملين ويؤكد العمال ان الحوافز المادية هي التي تؤثر أكثر ترفع مستوى الابداع الاداري للعمال .</li> <li>- يقدم المركب التجاري الحضنة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين لديه ، لكن مستواها منخفض قليلا وهذا ما اثر على مستوى الابداع الاداري للعاملين .</li> <li>- لا يعتبر المركب الصناعي التجاري الحضنة مؤسسة رائدة وناجحة ومبدعة اذ انه لا يهتم بالتشجيع المناسب والكافي لافراد العاملين ، ولا يهتم بتطوير مهاراتهم ولا يمنح لهم الاجور المناسبة لجهودهم ، اذ ان الاجور والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين غير كافية ، بل يهتم بالرفع من الانتاجية فقط البشرية .</li> </ul>

## ثانيا : الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي :

الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي	
الباحث	اوعيل علاء الدين 2013/2012
العنوان	الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العمال . ( دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ببوسعادة ) .
اهداف الدراسة	- اثر التنوع الثقافي على الافراد اثناء العمل وتحقيق اهداف المنظمة . - معرفة طبيعة الرضا الوظيفي لدى العمال. - فاعلية الثقافة التنظيمية لدى العمال من خلال شعورهم بالرضا عن وظائفهم . - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية على اعتبار اننا مجتمع مسلم يجب ان تتمتع مؤسساته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وقيمه .
المنهج	المنهج الكمي
عينة الدراسة	اعتمد الباحث على العينة الطبقية ، حيث قام الباحث بتقسيم مجتمع بحثه الى مجموعة من الطبقات ، واختار في الاخير عينة ممثلة تمثلت في 58 فردا من مجتمع دراسة قوامه 387 عاملا ( الاطارات ، اعوان التحكم ، اعوان التنفيذ ) .
اداة الدراسة	الاستمارة
اهم النتائج	- للثقافة التنظيمية تأثير كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال . - ان القيم التي يكتسبها الفاعلون داخل النسق الفرعي للثقافة التنظيمية والقاعدة التي من خلالها تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها ، وذلك بغرس قيم وضوابط سلوكية واخلاقية كقيمة الاحساس بالمسؤولية والالتقان وقيمة الولاء في نظام قيم الفاعلين داخل المؤسسة وذلك عن طريق الميكانيزمات من اشباع حاجاته المادية والمعنوية ، وايضا من خلال القوانين الداخلية للمؤسسة . - كلك التوصل الى ان المؤسسة توفر مناخ تنظيمي ملائم وبيئة عمل مشجعة بتوفير التهوية الجيدة والتدفئة المناسبة والنظافة والحماية من حوادث العمل . - ان العلاقة الجيدة تعتبر كمؤشر لثقافة المؤسسة بحيث تتبنى العلاقة الطيبة ، وهي دافع على النمو الذاتي والاجتماعي والمهني للعامل وتؤثر على سلوكه ، فالعمال في المؤسسة اثبتوا التوافق والانسجام مع زملائهم بحيث يعملون كاسرة واحدة مما خلق بينهم جو اجتماعي ملائم للعمل تسوده روح المودة والتعاون والتماسك وتبادل الاراء والافكار .

<b>الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي</b>	
<b>الباحث</b>	دبوشة عيسى 2015 جامعة محمد بوضياف-مسيلة-الجزائر ماستر 2016 /
<b>العنوان</b>	مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية . ( دراسة ميدانية بمتوسطات شرق ولاية برج بوعرييج ) .
<b>اهداف الدراسة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</li> <li>- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الاساتذة باختلاف متغيرات ( السن والخبرة ) .</li> <li>- التوصل الى نتائج علمية والخروج باستنتاجات واقتراحات تساعد على تحقيق اكبر قدر من الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية يستفيد منها المسؤولون والقائمون في اتخاذ القرارات .</li> </ul>
<b>المنهج</b>	المنهج الوصفي .
<b>عينة الدراسة</b>	اعتمد الباحث على جميع الاساتذة بمتوسطات شرق ولاية بوعرييج والبالغ عددها 28 متوسطة ، كما بلغ عدد الاساتذة 52 استادا .
<b>اداة الدراسة</b>	الاستبيان
<b>اهم النتائج</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ان اساتذة التربية البدنية والرياضية لديهم مستوى متوسط من الرضا الوظيفي .</li> <li>- هناك فروق لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية ذات دالة احصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن ، حيث وجد مايلي :</li> <li>- توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن بما يتعلق بمحور الاجر .</li> <li>- توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بمحور الترقية .</li> <li>- لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بمحور ظروف العمل .</li> <li>- لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بمحور العلاقة مع الزملاء .</li> <li>- لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بمحور الاشراف التربوي .</li> <li>- لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن فيما يتعلق بمحور التلاميذ .</li> <li>- هناك فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة ، حيث وجد</li> </ul>

مايلي :
- توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة فيما يتعلق بالاجور.
- تتوجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة فيما يتعلق بمحور الترقية .
- توجد فروق دالة احصائيا وفي مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة فيما يتعلق بمحور الاشراف التربوي .
- لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة فيما يتعلق بمحور العلاقة مع الزملاء .
- لا توجد فروق دالة احصائيا في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة فيما يتعلق بمحور التلاميذ .

الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي	
الباحث	زيان عبد القادر جامعة محمد بوضياف ( المسيلة ) - الجزائر 2016 / 2015
العنوان	الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل المقارنة بالكفاءات في الطور الثانوي . ( دراسة ميدانية لثانويات ولاية المسيلة ) .
اهداف الدراسة	معرفة مدى مساهمة العلاقة مع الزملاء في مستوى الرضا الوظيفي عند اساتذة التربية البدنية والرياضية في الطور الثانوي . - معرفة انعكاسات ظروف العمل على مستوى الرضا الوظيفي عند اساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل المقارنة بالكفاءات . - معرفة دور الاشراف في تحقيق الرضا الوظيفي لاساتذ التربية البدنية والرياضية . - مدى مساهمة عامل التلاميذ في تحقيق الرضا الوظيفي لاساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل المقارنة بالكفاءات .
المنهج	المنهج الوصفي
عينة البحث	اعتمد الباحث على عينة قوامها 23 استاذًا في الطور الثانوي من اصل 150 استاذًا بطريقة عشوائية ، اي ما نسبته 15 بالمئة .
اداة الدراسة	الاستبيان
اهم النتائج	- ان الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل المقارنة بالكفاءات في الطور الثانوي

<p>بشكل عام كان بدرجة جيدة .</p> <p>- ان العلاقة مع الزملاء تساهم ي رفع من مستوى الرضا عند اساتذة التربية البدنية والرياضية ، حيث كلما تفاعل الاستاذ داخل جماعته يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم ، وبالتالي كانت هذه الجماعة مصدرا لرضاه عن عمله ..</p> <p>- كذلك تم التوصل الى ان ظروف العمل كان لها دورا ايجابيا في تحقيق الرضا الوظيفي الاستاذ التربية البدنية والرياضية ، حيث تلعب المتغيرات المتصلة بظروف العمل مثل اماكن ممارسة الاشطة ، فرص الانجاز التي توفرها بيئة العمل ، والوسائل البيداغوجية وغيرها كلها عوامل مهمة في تحقيق الرضا عند الاستاذ .</p> <p>- كذلك ان الاشراف لم يرقى بعد الى تحقيق المستوى المطلوب باعتباره احد محددات الرضا الوظيفي لاستاذ التربية البدنية والرياضية في ظل مقارنة حديثة تحتاج الى كثير من التوجيه والشرح من جانب المشرف والامام بدقائق الامور الفنية من جانب الاستاذ .</p> <p>- ايضا اتضح ان مساهمة عامل التلاميذ لها دور مهم في تحقيق مستوى الرضا الوظيفي عند استاذ التربية البدنية والرياضية في ظل المقارنة بالكفاءات في الطور الثانوي ، وهذا عنصر مهم جدا خاصة اذا علمنا ان هذه المقارنة تضع التلميذ محورا اساسيا لكل العمليات التعليمية في المدرسة .</p>
--

<b>الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي</b>	
<b>الباحث</b>	عصام عيسى جامعة محمد بوضياف ( المسيلة ) - الجزائر ماستر 2016 /2015
<b>العنوان</b>	دور الاتصال الشخصي في تحقيق الرضا الوظيفي للصحفيين الرياضيين باذاعة برج بوعريريج
<b>اهداف الدراسة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على كيفية سير العملية الاتصالية باذاعة برج بوعريريج .</li> <li>- معرفة واقع الاتصال الشخصي باذاعة برج بوعريريج.</li> <li>- الكشف عن دور الاتصال الشخصي في تحقيق الرضا الوظيفي للصحفيين الرياضيين واهمية هذا النوع من الاتصال في تدعيم نشاط المؤسسة .</li> <li>- معرفة مدى اعتماد اذاعة برج بوعريريج الهوية على الاتصال الشخصي الفعّل لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها .</li> </ul>
<b>المنهج</b>	المنهج الوصفي التحليلي
<b>العينة</b>	اعتمد الباحث على العينة القصدية ، التي تمثلت في 10 صحفيين رياضيين من اذاعة البرج .
<b>اداة الدراسة</b>	الاستبيان ، الوثائق والسجلات .
<b>اهم النتائج</b>	- ان الاتصال الشخصي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى الاداء المهني للصحفيين الرياضيين



<p>بإذاعة البرج .</p> <p>- ان الاتصال الشخصي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة انتماء الصحفيين الرياضيين لاذاعة البرج .</p> <p>- ان الاتصال الشخصي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي على المستوى المادي للصحفيين الرياضيين بإذاعة البرج .</p>	
--	--

الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي	
الباحث	بكاي سعد جامعة محمد بوضياف ( المسيلة ) - الجزائر اطروحة دكتوراه . 2018/2017
العنوان	الرضا الوظيفي وعلاقته بالقدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة . دراسة ميدانية بمديريات الشباب والرياضة لكل من الجلفة ، المسيلة ، برج بوعرييج .
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة درجة الرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .</li> <li>- معرفة مستوى القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .</li> <li>- معرفة نوع وطبيعة العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .</li> <li>- معرفة العلاقة بين محددات الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الابداعية .</li> <li>- تسليط الضوء على الظروف التي ينحز فيها الموظف لدى مديريات الشباب والرياضة عمله .</li> <li>- محاولة الخروج باقتراحات التي من شأنها خدمة القطاع بشكل خاص ، والبحث العلمي بشكل عام لمثل هذه المواضيع .</li> </ul>
المنهج	المنهج الوصفي
عينة الدراسة	اعتمد الباحث على العينة المسحوية ، وهي تتمثل في مجموع موظفي مديريات الشباب والرياضة لكل من : الجلفة ، المسيلة ، البرج ، وقوامها 105 موظفا .
اداة الدراسة	اعتمد الباحث على الاستبيان بحيث المحور الاول من الاستبيان كان للرضا الوظيفي ، والمحور الثاني للقدرات الابداعية .
اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .</li> <li>- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن العمل ومستوى القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .</li> <li>- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الزملاء ومستوى القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .</li> </ul>

- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا عن الاشراف ومستوى القدرات الابداعية .
- توجد علاقة ارتباطية عكسية سلبية بين درجة الرضا عن كل من ( الاجر والترقية ) بمستوى القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
- 

الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي	
الباحث	سليمة بوضياف ، لويذة علي زغلاش 2019/2018
العنوان	تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي لدى عينة من موظفي مديريات المسيلة.
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اعطاء تصور واضح لمفهوم ثقافة المنظمة ورضا الموظفين .</li> <li>- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من اجل الخروج بنتائج .</li> <li>- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها .</li> <li>- التعرف على ثقافة المنظمة السائدة بالمنظمات الجزائرية على اعتبار اننا مجتمع مسلم يجب ان تتمتع منظماته بثقافة تنظيمية ايجابية تعكس حب العمل وترقيته .</li> </ul>
المنهج	المنهج الوصفي
عينة الدراسة	تم الاعتماد على العينة العشوائية ، حيث كان قوام العينة 52 موظفا بكل من مديرية ( التربية ، التجارة ، الفلاحة ) .
اداة الدراسة	اعتمد الباحث على الاستبيان كاداة للدراسة .
اهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النتائج النظرية :</li> <li>- ثقافة المنظم مهمة لكل تنظيم ، فذا التزم بها الافراد في جميع المستويات فان روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة .</li> <li>- هناك عدة انواع متعددة من ثقافة المنظمة تتمثل في : الثقافة القومية ، الثقافة الضعيفة ، ثقافة الدور ، الثقافة الابداعية ، الثقافة السائدة شبكة العلاقات ، ثقافة الانجاز ، ثقافة الفرد ، ثقافة العمليات ..... الخ .</li> <li>- يتم تكوين ثقافة المنظمة من خلال الاليات التالية : طريقة اختيار الموظفين ، اسلوب تصرف المؤسس والادارة العليا ، اختيار العاملين ، المخالطة الاجتماعية .</li> <li>- للرضا الوظيفي اهمية كبيرة في حياة الموظف ، وقد ظهرت العديد من النظريات التي تفسره وتهتم بدراسته .</li> <li>- لكل من القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات والاعراف التنظيمية تأثير على الرضا الوظيفي</li> </ul>

<p>- النتائج التطبيقية الميدانية :</p> <p>- اظهرت الدراسة انه لا يوجد اثر للقيم التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى الدلالة . <math>a=0.05</math></p> <p>- لا يوجد اثر للتوقعات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى الدلالة <math>a=0.05</math></p> <p>- لا يوجد اثر للمعتقدات التنظيمية على الرضا الوظيفي للموظفين في المديرية العمومية لولاية المسيلة عند مستوى الدلالة <math>a=0.05</math></p> <p>- وجود اثر ذو دلالة احصائية لثقافة المنظمة في تحسين الرضا الوظيفي بالمؤسسات محل الدراسة .</p>
--

الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي	
الباحث	تمساوت جيلالي جامعة محمد بوضياف ( المسيلة ) - اطروحة دكتوراه . الجزائر 2019 /2018
العنوان	الرضا الوظيفي وعلاقته بالتوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة . ( دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ) .
اهداف الدراسة	- معرفة العلاقة بين الرضا الوظيفي والتوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة . - معرفة العلاقة بين عناصر الرضا الوظيفي والتوافق لنفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية . - قياس الرضا الوظيفي لدى اساتذة جامعة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - قياس التوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية . - معرفة الفروق في الرضا الوظيفي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية . - معرفة الفروق في التوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .
المنهج	المنهج الوصفي الارتباطي .
عينة الدراسة	اعتمد الباحث على العينة العمدية ، حيث تمثلت عينة بحثه في 100 استاذ جامعي بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وذلك في الموسم 2018/2017
اداة الدراسة	اعتمد الباحث على مقياسين هما : مقياس الرضا الوظيفي ، ومقياس التوافق النفسي العام .
اهم النتائج	- توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الرضا الوظيفي والتوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة .

<p>- مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة منخفض.</p> <p>- مستوى التوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة مرتفع ..</p> <p>- لا تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة حسب متغير السن .</p> <p>- لا تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة حسب متغير الخبرة .</p> <p>- لا تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة حسب متغير المؤهل العلمي .</p> <p>- لا تختلف درجة الرضا الوظيفي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة حسب متغير الحالة الاجتماعية .</p> <p>- تختلف درجة التوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة حسب متغير السن .</p> <p>- لا تختلف درجة التوافق لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة حسب متغير الخبرة .</p> <p>- لا تختلف درجة التوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة حسب متغير المؤهل العلمي .</p> <p>- لا تختلف درجة التوافق النفسي لدى اساتذة معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة مسيلة حسب متغير الحالة الاجتماعية .</p>
--

الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي		
الباحث	صابر بن عيسى	جامعة محمد خيضر ( بسكرة ) - الجزائر أطروحة دكتوراه
	2019 /2018	
العنوان	الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية . ( دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة ) .	
اهداف الدراسة	<p>- محاولة التعرف على العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- معرفة العلاقة الارتباطية بين الرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي المتاح وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- معرفق العلاقة الارتباطية بين الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي وجودة الحياة لدى أساتذة التربية</p>	

<p>البدنية والرياضية .</p> <p>- معرفة العلاقة الارتباطية بين الرضا عن طبيعة العمل وحجمه وملاءمته للقدرات الشخصية وجودة الحياة .</p> <p>- معرفة العلاقة الارتباطية بين الرضا عن ظروف واجراءات العمل وبيئته المادية وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- معرفة العلاقة الارتباطية بين الرضا عن علاقات العمل وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- معرفة العلاقة الارتباطية بين الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p>	
<p>المنهج الوصفي ( الاسلوب الارتباطي ) .</p>	<p><b>المنهج</b></p>
<p>استخدم الباحث طريقة الحصر الشامل ، حيث اعتمد على عينة قوامها 124 استاذًا بولاية بسكرة .</p>	<p><b>عينة الدراسة</b></p>
<p>استخدم الباحث المقياس حيث : استخدم مقياس الرضا الوظيفي ل سالم الفهد ، ومقياس جودة الاداء ل منظمة الصحة العالمية .</p>	<p><b>اداة الدراسة</b></p>
<p>- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- لا توجد علاقة ارتباطية بين الرضا عن فرص الترقى والنمو الوظيفي وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا عن طبيعة العمل وحجمه وملاءمته للقدرات الشخصية وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية وجودة حياة اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا عن علاقات العمل وجودة حياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية بين الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل وجودة الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .</p>	<p><b>اهم النتائج</b></p>

الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي	
الباحث	مراد عثمانى ، عبد الرحمان العابدي 2020/2019
العنوان	الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء أستاذ التربية البدنية والرياضية . ( دراسة ميدانية لمتوسطات دائرة زريبة الوادي وسيدي عقبة).
اهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- محاولة التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي واداء اساتذة التربية البدنية والرياضية .</li> <li>- التعرف على العلاقة بين فرص الترتي والنمو الوظيفي المتاح واداء اساتذة التربية البدنية والرياضية .</li> <li>- التعرف على العلاقة بين الامن والاستقرار الوظيفي واداء اساتذة التربية البدنية والرياضية .</li> <li>- التعرف على العلاقة بين طبيعة العمل وحجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية واداء اساتذة التربية البدنية والرياضية .</li> <li>- التعرف على العلاقة بين الرضا عن ظروف واجراءات العمل وبيئته المادية واداء اساتذة التربية البدنية والرياضية .</li> <li>- التعرف على العلاقة بين علاقات العمل واداء اساتذة التربية البدنية والرياضية .</li> <li>- التعرف على العلاقة بين الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية .</li> </ul>
المنهج	المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي .
عينة الدراسة	تمثلت في عينة قوامها 24 أستاذا ، حيث استخدم الباحث طريقة المسح الشامل والمتمثلة في كل أساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط لمقاطعة دائرة زريبة الوادي ومقاطعة سيدي عقبة.
اداة الدراسة	استخدم الباحث أداتين هما : مقياس الرضا الوظيفي لسلم الفهد ، واستبيان لتقييم أداء أساتذة التربية البدنية والرياضية .
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد علاقة بين الرضا الوظيفي وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط .</li> <li>- توجد علاقة بين الرضا عن فرص الترتي والنمو الوظيفي المتاح وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط .</li> <li>- توجد علاقة بين الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط .</li> <li>- توجد علاقة بين الرضا عن طبيعة العمل وحجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط .</li> <li>- توجد علاقة بين الرضا عن ظروف وإجراءات العمل وبيئته المادية وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط .</li> <li>- توجد علاقة بين الرضا عن علاقات العمل وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط .</li> </ul>

- ت وجد علاقة بين الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد في العمل وأداء أساتذة التربية البدنية والرياضية لمرحلة التعليم المتوسط .

الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي	
مسعود حساني ) جامعة محمد خيضر ( بسكرة ) - الجزائر . 2020/2019	اطروحة دكتوراه.
العنوان	علاقة الرضا الوظيفي بالاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة . ( دراسة ميدانية على مستوى قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة).
اهداف الدراسة	- الكشف عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة . - التعرف على العلاقة بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. - التعرف على العلاقة بين الرضا عن الراتب والحوافز والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة . - التعرف على العلاقة بين الرضا عن الادارة الاشرافية والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة . - التعرف على العلاقة بين الرضا عن زملاء العمل والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة . - التعرف على العلاقة بين الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة .
المنهج	المنهج الوصفي
عينة الدراسة	اعتمد الباحث على اسلوب الحصر الشامل في اختيار عينة الدراسة ، حيث تمثلت العينة في جميع الموظفين الذين يشغلون مهة مدير داخل مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة لولاية بسكرة وقوامها 74 مديرا مع استبعاد 8 مدراء لمشاركتهم في العينة الاستطلاعية .
اداة الدراسة	اعتمد الباحث على اداتين هما : استبيان الرضا الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة ، واستبيان تقييم الاداء الوظيفي لدى مدراء المؤسسات والمنشآت في قطاع الشباب والرياضة.
اهم النتائج	- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة. - توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الرضا عن طبيعة وظروف العمل والاداء الوظيفي لدى مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة .

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 الرضا عن الراتب والحوافز والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 الرضا عن الادارة الاشرافية والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات قطاع الشباب والرياضة .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 الرضا عن فرص الترقية والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 الرضا عن زملاء العمل والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة .
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.05 الرضا عن العوامل الشخصية والاجتماعية والاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة .

#### التعليق على الدراسات المرتبطة :

### الدراسات المرتبطة بالحوافز

#### - من حيث الموضوع :

تناولت معظم الدراسات المرتبطة والتي تم استعراضها متغير " الحوافز " كمتغير مستقل وربطه أو إلحاقه بمتغيرات أخرى ، ولعل أبرز ما غلب جل هذه الدراسات التي تم الاستناد إليها هو الجانب الاجتماعي ، حيث أن كل الدراسات تطرقت إلى الحوافز في تحسين متغيرات أخرى ذات ارتباط وثيق بالجانب الاجتماعي والوظيفي في المؤسسات والمنظمات باستثناء دراسة الباحث جمال عبد النور والتي كانت بعنوان " دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات الرياضية " ، حيث تناولت موضوع الحوافز في المجال الرياضي إذا تمت مقارنتها بسابقتها من الدراسات من حيث مجالها .



#### - من حيث الفترة الزمنية :

أجريت معظم الدراسات المرتبطة والتي تم استعراضها من طرف الباحث كدعامة أساسية وعلمية لإسناد بحثه العلمي ودراسته ، وكذلك الاستعانة بما أيضا في الفترة مابين (2012 / 2019 ) وذلك ابتداء بدراسة الباحث الطيب الوخش ، والتي كانت بعنوان " حوافز العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي " ، و انتهاء بدراسة الباحث مقيش محمد ، والتي كانت بعنوان " تأثير الحوافز على الإبداع الإداري للعاملين " .

#### - من حيث الهدف :

إن كل الدراسات المرتبطة والتي تم استعراضها اتفقت جلها في البحث عن معرفة أثر ودور الحوافز ، وكذلك الكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة بين الحوافز والمتغيرات الأخرى التي تم ربطها وإلحاقها بها .

#### - من حيث المنهج :

اتفقت معظم الدراسات المرتبطة أيضا في استخدام المنهج الوصفي كمنهج رئيسي في إنجازها ، واختلفت فقط في تحديد نوع الأسلوب المستخدم .

#### - من حيث العينة :

اختلف وتباين نوع العينات و حجومها وكذلك نسبة تمثيلها من دراسة لأخرى باختلاف حجم مجتمعها الأصلي وذلك راجع لسبب صعوبة تغطية مجتمع الدراسة وإنما أخذ نسبة ممثلة ثم القيام بعملية التعميم .

#### - من حيث أدوات الدراسة :

اتفقت معظم الدراسات على استخدام الاستبيان كأداة علمية لجمع بياناتها ، بينما كان الاختلاف قائما فقط من ناحية استخدامها كأداة رئيسية واحدة في بعض الدراسات ، وفي دراسات أخرى تم اعتمادها إلى جانب

أدوات علمية أخرى لا تقل عنها شأنًا وأهمية ، بحيث تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية وحيدة في دراسات كل من الباحثين : الطيب الوخش ، صخري كنزة ، بومنجل سميحة ، جمال الدين عبد النور ، عاشور حورية ، علاوي سميرة .

بينما تم اعتماد الاستبيان إلى جانب أدوات علمية أخرى لجمع البيانات والمتعارف عليها في منهجية البحث العلمي والكثيرة الاستخدام أيضا في دراسات كل الباحثين فتيحة بن شطو التي اعتمدت على أداة الملاحظة والمقابلة والاستمارة والسجلات والوثائق ، مقيرش محمد الذي اعتمد على أداة الاستبيان والمقابلة .

#### - من حيث نتائج الدراسة :

اختلفت النتائج المتوصل إليها من دراسة لأخرى وذلك نظرا لاختلاف الظاهرة المدروسة .

### الدراسات المرتبطة بالرضا الوظيفي

#### من حيث الموضوع :

لقد تناولت معظم الدراسات المرتبطة والتي تم استعراضها متغير الرضا الوظيفي كمتغير مستقل تارة وكمتغير تابع تارة أخرى ، وذلك حسب اختلاف أهدافها وتنوعها ، ولعل أبرز ما غلب على جل الدراسات التي تم استعراضها عكس الدراسات المرتبطة بالحوافز هو أنها كلها جاءت في سياق المجال الرياضي التربوي ، باستثناء دراسة الباحث أوعيل علاء الدين (2012 / 2013 ) والموسومة بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العمال بمركب سونلغاز ببوسعادة ، والتي تمت مقارنتها بسابقتها من الدراسات من حيث مجالها .

#### من حيث الفترة الزمنية :

أجريت معظم الدراسات المرتبطة والتي تم استعراضها من طرف الباحث كدعامة أساسية وعلمية لإسناد بحثه وإعطائه البعد العملي والمصدقية العالية من حيث الطرح والاستشهاد في الفترة الممتدة ما بين 2012 / 2020 ،

وذلك ابتداء بدراسة الباحث أوعيل علاء الدين والتي لكانت بعنوان الثقافة التنظيمية وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى العمال ، وانتهاء بدراسة الباحث مسعود حساني الموسومة بعنوانها الشيق " علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة .

#### من حيث الهدف :

أن كل الدراسات المرتبطة والتي تم استعراضها والتطرق لها في دراستنا هذه ، اتفقت جلها واغلبها في البحث أو الكشف أو إيجاد أو معرفة علاقة الرضا الوظيفي بعدديد المتغيرات التي تم إلحاقها به إما مستقلا تارة أو تابعا تارة أخرى باختلاف كل دراسة عن تابعتها .

#### من حيث المنهج :

اتفقت معظم الدراسات المرتبطة أيضا في استخدام المنهج الوصفي كمنهج رئيسي في إنجازها ، باستثناء دراسة واحدة هي دراسة الباحث أوعيل علاء الدين والتي اعتمدت على المنهج الكمي في إنجازها ، بينما معظم الدراسات أجمعت على اعتماد المنهج الوصفي كما سبق الذكر واختلقت فقط في تحديد الأسلوب ، بحيث اعتمدت دراسات كل من الباحثين : عثمانى مرادوعبد الرحمان العابدي ، وصابر بن عيسى ، وتمساوت جيلالي ، المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي ، أما الاستثناء فقد كان في دراسة الباحث عصام عيسى الذي استخدم المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي والتي كانت موسومة بعنوان " دور الاتصال الشخصي في تحقيق الرضا الوظيفي للصحفيين الرياضيين بإذاعة برج بوعريريج .

#### من حيث العينة :

اختلف وتباين نوع العينات و حجومها وكذلك نسبة تمثيلها من دراسة لأخرى باختلاف حجم مجتمعها الأصلي وذلك راجع لسبب صعوبة تغطية مجتمع الدراسة وإنما أخذ نسبة ممثلة ثم القيام بعملية التعميم .

#### من حيث ادوات الدراسة :

خلال استعراضنا للدراسات المرتبطة بمتغير الرضا الوظيفي ، لوحظ من خلال جانب الادوات العلمية المستعملة في إنجازها أنها بالتقريب أجمعت على أداة الاستبيان ، وذلك في كل من دراسة الباحثين أوعيل علاء الدين ، دبوشة عيسى ، زيان عبد القادر ، عصام عيسى ، بكاي سعد ، لويزة علاش ، مسعود حساني .

بينما اعتمدت دراسة الباحث على الاستبيان كأداة رئيسية بالإضافة إلى الاستعانة بالوثائق والسجلات كأداة ثانوية كذلك شأنه شأن الباحث مراد عثماني وعبد الرحمان في دراستهما .

أما دراسات لكل من الباحثين : تمسوت جيلالي ، صابر بن عيسى فقد اعتمدا على المقاييس ، بحيث اعتمدت دراسة الأولى على مقياسين احدهما للرضا الوظيفي والثاني للتوافق النفسي ، اما الدراسة الثانية فقد اعتمدت كذلك على مقياسين احدهما لقياس الرضا الوظيفي لسالم الفهد ، اما الثاني فكان مقياس جودة الأداء لاساتذة التربية البدنية والرياضية مستوحى من تصميم منظمة الصحة العالمية .

### من حيث نتائج الدراسة :

اتفقت معظم الدراسات المستعرضة لمتغير الرضا الوظيفي على وجود علاقة بينه وبين كل المتغيرات الملحقه به في مختلف الدراسات والبحوث التي تم التطرق لها ، وهذا ما بين الارتباط القائم بين الدراسات المستعرضة والدراسة الحالية الخاصة بنا والتي هي قيد الإنجاز .

### جوانب الاستفادة من الدراسات المرتبطة

- ✓ من حيث تركيب الموضوع تركيبا صحيحا يتناسب مع الشروط الواجب إتباعها في صياغة عنوان أي دراسة أو بحث علمي واتي دائما ما يتم تواترها في المؤلفات والمراجع العلمية ، بحيث تم اعتماده من طرف الأستاذ المشرف دون اي خلل وذلك نتيجة الإطلاع المستمر على عديد الدراسات المستعرضة في بحثنا.
- ✓ تم الاستفادة منها في صياغة الإشكالية .
- ✓ الاستفادة منها كذلك في صياغة الفرضيات .
- ✓ التعرف على المنهج المناسب لطبيعة دراستنا الحالية ، وكذلك التعرف على الأداة المناسبة والتي تمثلت في الاستبيان والمقياس .

- ✓ الاستفادة كذلك في التعرف على الأساليب الإحصائية المناسبة لها .
- ✓ الاستفادة منها في توظيفها في مناقشة نتائج الدراسة والاستدلال بها .

# الجانب النظري

الفصل الاول

الحوافز

● التطور التاريخي للحوافز

● مفهوم الحوافز

● أنواع الحوافز

● خصائص وشروط الحوافز

● عناصر الحوافز

● الصعوبات والمعوقات

● مراحل تصميم الحوافز

● أهداف الحوافز

● أهمية الحوافز



## تمهيد :

يعد موضوع الخوافز من الموضوعات المهمة والتي حظيت ومازالت تحظى باهتمام العلماء في شتى الميادين ، وخاصة علماء السلوك الاداري كما تردد في العديد من المراجع ، ولعل السبب في ذلك هو ان الخوافز تعتبر احد اهم المتغيرات المساهمة في خلق الدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الايجابية على الاداء والنشاط وغيرها من عديد الامور ، ولعل الاهتمام بدراسة الخوافز للموظفين ورفع اداهم ورضاهم نحو المهنة يعتبر امرا مهما في العصر الراهن ، وذلك لارتباطه حسب ما يشاع ارتباطا وثيقا بمدى تحقيق المؤسسات لاهدافها بكل كفاءة ومهنية ، وكل هذا لا يتحقق الا في اطار نظام علمي ومدروس من الخوافز .

## 1 - التطور التاريخي للحوافز :

### 1 الحوافز في الإسلام :

- تؤدي الحوافز والحاجات وظائف هامة للفرد والجماعة في الرؤية الإسلامية على غرار ما جاء في القرآن الكريم والسنة المطهرة<sup>1</sup> ، فالعلاقة بين الحافز أو الحاجة علاقة سببية تمثل العلاقة بين السبب ( الحاجة ) والنتيجة ( الحافز ) لتحقيق تلك الحاجة ، وارتبطت الحوافز بالقوى التي تحرك الإنسان للعمل على نحو الترتيب التالي :

اولا: قوى مادية تتمثل في جسمه وفي إقامة صلبه أو قوامه والتي يطلق عليها الإمام الغزالي رحمه الله المهمات الستة وهي : المطعم والملبس والمسكن وأثاثه والمنكح والمال والحاجة

ثانيا : قوى روحية وتتمثل في صلة الإنسان بالله تعالى وما تمليه هذه الصلة عليه من سلوك واتجاهات ، وتعد هذه القوى أكثر القوى فاعلية وتأثيرا في الرؤية الإسلامية

ثالثا : قوى معنوية تتمثل في الصفات المعنوية التي يهدف الإنسان إلى الاتصاف بها وإحرازها وفق الضوابط ( الأوامر والنواهي ) التي حددها الشرع الإسلامي<sup>2</sup>

### 2 الحوافز في مراحل الفكر الإداري :

لقد عرف نظام الحوافز عدة تطورات وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات ، حيث إن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ من بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العلمية وتطورها عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة ، ومن بين هذه المراحل نذكر مايلي :

### 3 مرحلة النظريات التقليدية الكلاسيكية :

هذه النظرية اعتبرت المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ، وركزت إهتمامها على الانتاجية وتعظيم الارباح كما تعتبر الفرد اداة للانتاج ، وجزء من الآلة التي يعمل عليها ، وهذا ما أصطلح عليه بالادارة العلمية

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد السامرائي ، سيكولوجية نظم الحوافز التربوية ، ط1 ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013 ، ص 104 ، 105 .

<sup>2</sup> بريشان معروف جميل ، تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة ، دار الكتاب الثقافي ، بيروت ، لبنان ، 2013 ، ص 12.

- وفي هذه المرحلة من التطور اخذت الحوافز الشكل المادي والذي تمثل في الاجر وكل ملحقاته .

#### 4 مرحلة الاهتمام بالعلاقات الانسانية :

تميزت هذه المرحلة بتطوير النظرة للانسان وكيفية التعامل معه ، ركزت هذه المرحلة على الجانب الانساني حيث تم اعطاؤه الاهمية الكبيرة وبالغلة باعتباره انه هو العنصر النشط والطموح وهو المحور الاساسي الذي تتوقع منه الادارة او المؤسسة المحافظة على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات واخذت الحوافز في هذه المرحلة الشكل المعنوي والمادي خلاف المرحلة الاولى والتي تجسدت فقط في الشكل المادي وملحقاته

#### 5 مرحلة نظريات الادارة الحديثة :

استفادت هذه المرحلة من المرحلتين السابقتين في وضع افتراضاتها ، حيث اعتبرت المنظمة وحدة وحدة اجتماعية مفتوحة تتأثر ببيئتها سواءا كانت اجتماعية او اقتصادية حيث هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه ، وأكدت هاته المرحلة على اهمية الربط بين الحوافز والنتائج التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من الحوافز المادية او المعنوية

من الملاحظ ان التطورات التي مرت بها عملية تطور الحوافز لم تفلح بعد بوضع مفهوم محدد للعملية حيث تعددت وتنوعت التعريفات مما جعل التفاق على تعريف محدد امرا صعبا وفيما يلي سندرج<sup>1</sup>

#### - مفهوم الحوافز :

لقد اجمع علماء النفس على انه يقصد بكلمة الحافز : الباعث ، والمنبه للسلوك ، كما يمكن ان تستعمل كلمة الحافز لتعني كذلك الدافع ، ودوافع السلوك ماهي الا قوى دافعة تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأشياء كما انها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع رغباته وحاجاته

وقد اختلفت اراء الباحثين والمهتمين بهذا المجال اي الحوافز في وضع تعاريف مضبوطة لهذا المصطلح ، الا ان الجميع منهم رغم التباين الا انهم لا يخرجون عن الاطار الذي يدرجونه فيه ، ومنها نذكر :

<sup>1</sup> قمييري صابرينة وقارش نوار ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة مولود معمري ، الجزائر ، 2016/2015 ، ص 13.

## 1- لغة :

الحافز في اللغة هو من الفعل اثلاثي حفز، ويقال حفزه تحفيزا اي قام بدفعه من الخلف ، ويقال حفزه ، اي حثه على الأمر وصره عليه .<sup>1</sup>

وتعود كلمة الحوافز في أصلها إلى كلمة " حفز " في اللغة العربية ، والتي تعني دفعه من خلفه ، وجد وأسرع للمضي فيه واستعد ، بمعنى حثه ودفعه إليه .<sup>2</sup>

الحافز : ومعناه حثك على الشيء من خلفه سوقا أو بغير سوق، وفي الحديث عن انس بن مالك رضي الله عنه ، قال : ( من اشراط الساعة حفز الموت ، قيل وما حفز الموت؟ قال : موت الفجأة ، والحفز معناه : الحث والاعجال .) ، واحتفز في مشيه : معناه احتث واجتهد .<sup>3</sup>

وتوجد العديد من التعريفات ونذكر منها :

### - يعرفها الدكتور عاطف عبيد :

يرى بان الحوافز هي مختلف الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر .

### - ويرى الأستاذ محمد فؤاد:

أن الحوافز هي كل الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين العمال على أداء واجبهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافئتهم على ما يبذلونه من جهد زائد عن العمل المعدل في مجال الإنتاج والخدمات .

<sup>1</sup> حسين بن صالح بن محمد الزهراني ، الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى م علمى المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف ، رسالة ماجستير

، منشورة ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2011 ، 10

<sup>2</sup> مزوار منوية ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

<sup>3</sup> لسان العرب لابن منظور ، المجلد 3 ، ، ب ط ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ، ب ت ، ص 164.

- حسب عمار بوحوش :

عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل ، وعبارة أخرى أن الحوافز تؤثر تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن ان توجه هذه المؤثرات الخارجية<sup>1</sup>

- حسب علي السلمي :

بانها مثيرات تحرك السلوك الانساني وتساعد على توجيه الاداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد.<sup>2</sup>

- حسب العاني :

هي عبارة عن المقابل للأداء المتميز ، ويركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء.

- حسب الخراز :

يرى أن الحوافز هي عبارة من العناصر المهمة نحو دفع البشر للإبداع والعطاء ، وبدونها يموت الطموح.<sup>3</sup>

- حسب عمر وصفي عقيلي :

الحوافز هي فرصة أو وسيلة ( مكافأة ، علاوة ..... الخ ) يتم توفيرها أمام الفرد لتثير رغبته ، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها ، وإشباع حاجة يحس بها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عمار بوحوش ، نظرية الإدارة الحديثة ، ط1 ، دار المغرب الإسلامي ، الجزائر ، 2006 ، ص 40  
<sup>2</sup> علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية ، ط1 ، الدار الجامعية للطباعة الاسكندرية ، 2007 ، ص 374.  
<sup>3</sup> محمد بن سعد ابو حميد ، اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي ( A J S P ) ، العدد الواحد والعشرون ، 2 تموز 2020 م ، ص 635.  
<sup>4</sup> عمر وصفي عقيلي ، الإدارة المعاصرة ، ط1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 309.

## 2 - انواع الحوافز :

وتوجد تصنيفات عديدة نذكر منها :

اولا : حسب طبيعتها

### 2-1- الحوافز المادية :

وهو كل ما يدفع للعاملين بشكل نقدي او عيني من اجل العمل على زيادات معدلات انتاجهم في شكل مباشر او غير مباشر ، بحيث تعتبر العلاوات ا والمشاركة في الارباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ، ويمثل الاجر اهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله .<sup>1</sup>

ويقسم بعض الباحثين الحوافز المادية :

● حوافز في شكل نقود :

- زيادة الرواتب .
- توزيع اسهم على العاملين .
- المشاركة في الارباح .
- المكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية .<sup>2</sup>

● مزايا إضافية :

التأمين الصحي .

سيارة خاصة من المؤسسة .

التأمين على الحياة .

<sup>1</sup>نور عزم الليل بن مارني ، اثر الحوافز على اداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة ابو ظبي ، المجلة العربية للنشر العلمي (A J S P) ، العدد الثاني عشر ، 2 / 10 / 2019 م ، ص 124

<sup>2</sup>هيثم العاني ، الإدارة بالحوافز ، ط1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 112 – 113 .

إمتميازات تقاعدية .

اجازات طويلة ورحلات خارجية .

عضوية نوادي رياضية او اجتماعية .

## 2-2- الحوافز المعنوية :

وهي التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للافراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل ، وتزيد من تماسك الموظفين والعاملين وشدهم نحو نحو العمل ، ومن ابرز اشكالها نجد :

- اتاحة فرصة التقدم للعاملين .
- مشاركة العمال في رسم السياسات .
- اتخاذ القرارات الخاصة بادرة العمل .
- منح الاوسمة والشهادات .
- منح الالقاب .
- نشر اسماء المبدعين عن طريق وسائل الاعلان المختلفة .
- اتباع وسائل التكريم للمبدعين .<sup>1</sup>

ثانيا : الحوافز من حيث فعاليتها :

وفي هذا النوع ينظر الى ان الحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها الى :

<sup>1</sup>عبد الباري ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية فى القرن الواحد والعشرين ، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع الاسكندرية ، مصر ، 2008 ، ص 114.

## 1 الحوافز الايجابية :

وهي تلك المستخدمة في اتجاه ايجابي يحفز العمال عم طريق تشجيعهم للقيام باعمال معينة ، وذلك بزيادة المزايا والخدمات المقدمة قصد إشباع حاجاتهم .

كما يحقق استخدام هاته الحوافز تهيئة الجو المناسب والملائم للعمل او البحث عن الوسائل التي تساعد العاملين وتشجيعهم على سرعة الانجاز ، وتحسين الاداء واحدها لاتجاه ايجابي يرضي العاملين وذلك من خلال توفير فرص الترقية والتقدير والكسب المادي للاداء الجيد اة بتقدم شيء للفرد مثل : الحوافز المادية النقدية ، والثناء والمدح ، المعرفة والابلاغ بالنتائج المشاركة المضمونة ..... الخ .

## 2- الحوافز السلبية :

وهي تلك الحوافز التي تستخدمها المؤسسة او ادارة العاملين ، وذلك من اجل ضمان الانتاج واداء العمل في شكله الطبيعي ، وتشمل هذه الحوافز مجموعة من العقوبات والتهديدات لغرض تغيير سلوك الفرد في الاتجاه المطلوب .

ومن بين امثلة هذا النوع نجد : التأنيب ، التوبيخ ، تخفيض الاجر ، التنزيل الوظيفي .

ويرى الكثير من المشرفين وكذلك اصحاب نظرية الردع بان العقاب او التهديد اداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين ، وقد يكون مفيدا اكثر من غيره من الوسائل ، وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه ، وحيانا يكون مسببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكن الاستجابة بطريقة جيدة للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير مرغوب فيها وغير ملائمة نحو العمل الممارس في اطار الوظيفة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>دغفل نعيمة ، اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة محمد بوضياف (المسيلة ) ، الجزائر ، 2015 ، ص



ثالثاً : الحوافز من حيث عدد المستفيدين منها :

### 1- الحوافز الفردية :

وهي تلك التي ترتبط باداء العامل سواء كانت مادية او معنوية ، سلبية او ايجابية ، ومن اهم مزاياها انها تمكن العامل من التماس العلاقة بين الاداء والمكافأة .

وتتمثل الحوافز الفردية في :

- الترقيات .
- العلاوات التشجيعية
- تخصيص مكافأة للموظف الذي يؤدي احسن اداء اة ينتج افضل انتاج
- اعطاء هدية لافضل موظف في القسم .

ويمكن القول ان الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الايجابية او السلبية المادية او المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب ادائه المنخفض او لإهماله عندما يكون الحافز سلبيا .<sup>1</sup>

### 2- الحوافز الجماعية :

قصد تحقيق روح الجماعة والتضامن ، وعندما يصعب تحديد الاداء الفردي وتكون اهداف المؤسسة رهينة جهود المجموعة تقدم حوافز جماعية ، كما يشترط ان يكون نصيب كل فرد وفق ما يقدمه لمجموعته .

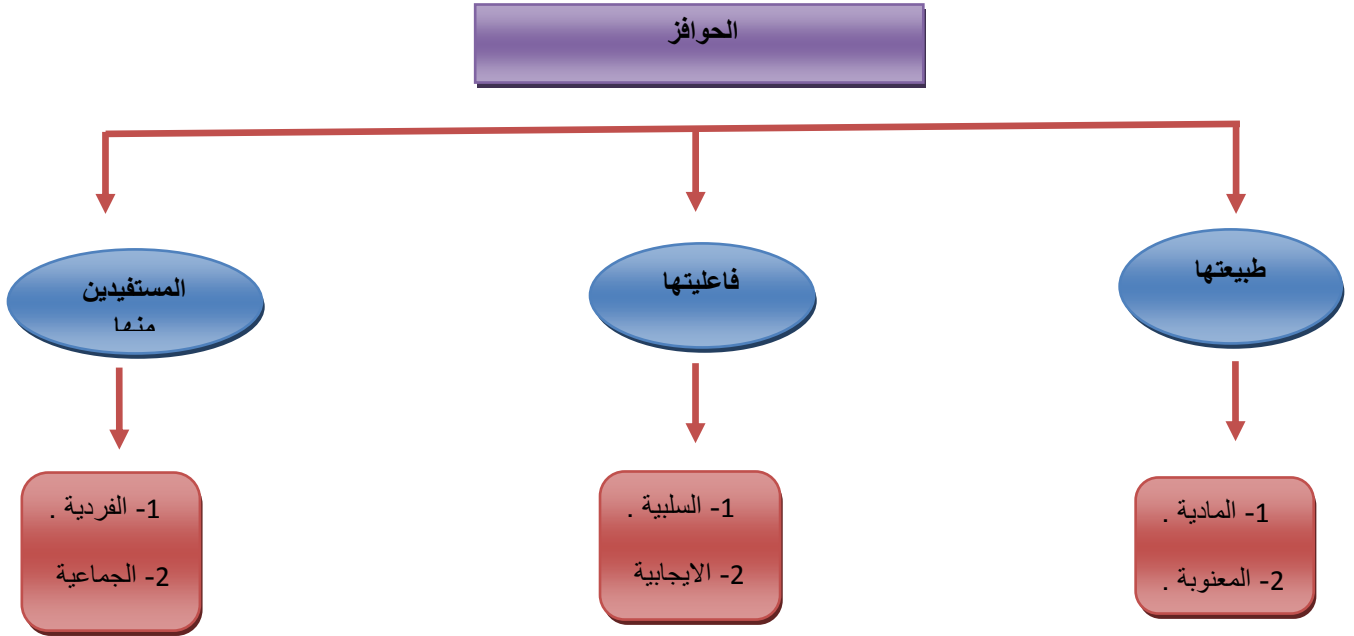
ومن بين اهداف الحوافز الجماعية مايلي :

- إشباع حاجة الانتماء والولاء .
- زيادة التعاون بين الأفراد .
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة في تحقيق المصلحة العامة .

<sup>1</sup> محمد سيد حمزاوي ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة ، ط1 ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2013 ، 143 .

- تقريب التنظيم الغير الرسمي من الإدارة .<sup>1</sup>

✓ المخطط التوضيحي التالي يبين يلخص التصنيفات السابقة لانواع الحوافز حسب المعايير :



الشكل 02: يبين انواع الحوافز

## 5- خصائص وشروط نظام الحوافز الفعال :

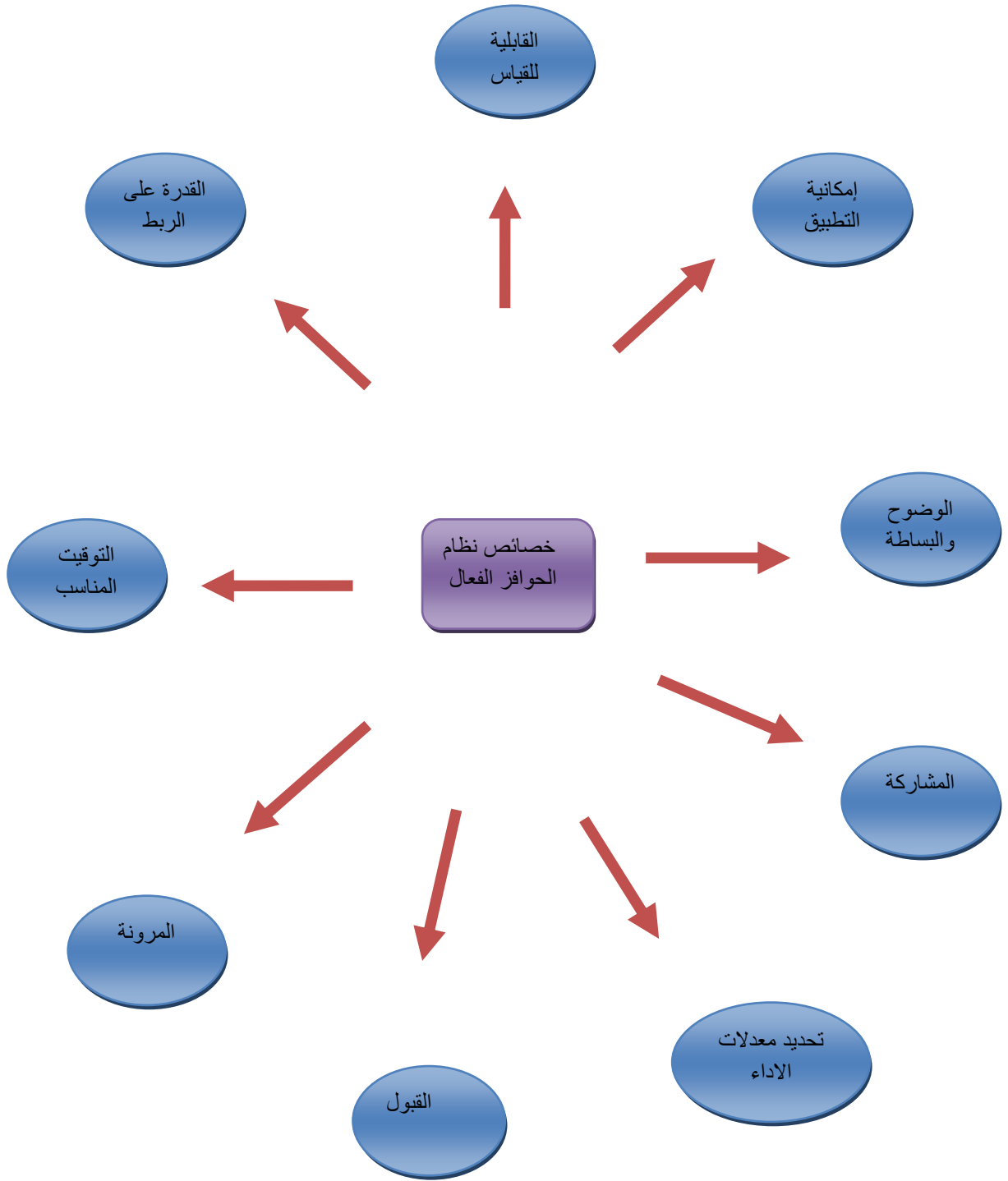
### اولا : الخصائص

تتميز الحوافز بمجموعة من الخصائص ، ومن اهم هاته الخصائص نذكر ما يلي :

- القابلية للقياس : يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس ابعاده .
- امكانية التطبيق : تشير هذه الخاصية الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات او الاوقات او الارقام .

<sup>1</sup>العقبي الازهر والهاني العاشور ، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين ، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة المسيلة ، العدد 06 ، جانفي 2014 ، ، ص 29.

- **الوضوح والبساطة :** يجب ان يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية :
- -امكانية فهمه واستعبابه والاستفادة منه من حيث اجراءات تطبيقه وحسابه .
- **المشاركة :** على الادارة ان تشارك العاملين والموظفين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبتهم وتحمسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه .
- **تحديد معدلات الاداء :** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات .
- **القبول :** النظام الفعال للحوافز في مدخلاتها وطريقتها على مراعاة الاختلافات في المستويات الادارية والحاجات الانسانية والكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز ، كون ان الحوافز تفقد اهميتها اذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منه .
- **المرونة :** يجب ان يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام ، الا ، الا ان هذا لا ينفي امكانية تطويره او تعديل بعض معاييرها ، استدعى الامر ذلك .
- **الجدوى التنظيمية :** يجب ان يعكس تطبيق نظام الحوافز ايجابيا على المؤسسة او الادارة ، وهذا في شكل زيادة ايراداتها وارباحها او نتائج اعمالها ، ويتم هذا بمقارنة نتائج اعمال المؤسسة قبل وبعد نظام الحوافز المستعمل والمطبق
- **التوقيت المناسب :** تتعلق فعالية تقدم الحوافز بالتوقيت ، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة افضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف .
- **القدرة على الربط :** ويقصد بها ان تعمل الحوافز على ربط الافراد والموظفين والعاملين بالمؤسسة التي ينتمون اليها ويعملون بها وان يتفاعلوا معها عن طريق ما يسمى : بربط الحافز .



الشكل 03 : مخطط توضيحي يبين خصائص نظام الحوافز الفعال.

## ثانيا :شروط نجاح الحوافز :

هناك العديد من الشروط الاساسية التي لابد من اخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الاداء ، ونذكر منها الاتي :

- ✓ ان ترتبط الحوافز باهداف الموظفين والادارة معا .
- ✓ ايجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف الذي يدفع الانسان لتحقيق رغباته .
- ✓ اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز ، وخاصة الحوافز المادية منها .
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز وايجاد شعور الطمأ نينة لدى الافراد ، بتوقع انتظام تلقي الحوافز .<sup>1</sup>
- ✓ ان تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة .
- ✓ ان تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العنصرية بين الاداء الجيد والحصول على الحافز .
- ✓ ارتباطها المباشر بدوافع العاملين .
- ✓ عدالة الحوافز وكفايته .
- ✓ بعدها عن العلاقات الشخصية .
- ✓ تكيفها مع توقعات العاملين .
- ✓ ان يكون الحافز متناسبا مع اداء الفرد .<sup>2</sup>
- ✓ ادراك ومعرفة الافراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز .
- ✓ ينبغي ان تمثل الحوافز اضافة ملموسة الى الاجر الاساسي للفرد الذي يبذل مجهودا ملموسا .
- ✓ ينبغي ان تكون اسسها معروفة مقدما لدى العاملين ، ويكون من السهل حساب القيمة المستحقة للفرد .

---

<sup>2</sup>السيد أحمد الويشي ، الاساليب القيادية والاخلاق الادارية للموارد البشرية " استراتيجيات التغيير " ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص 76 .

- ✓ كما ينبغي ان يصاحبها برامج سليمة للاختيار والتدريب والترفيه ، اذ ينبغي ان يدرك الفرد قيمة جهوده ، ولا يتأثر باعمال الاخرين .
- ✓ ينبغي ايضا ان تتضح له احتمالات ترقيته نتيجة للجهود الاضافية التي يبذلها.<sup>1</sup>
- ✓ ان تضمن استمرارية الحوافز وذلك بخلق الشعور والطمأنينة لدى الافراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة باشباع تلك الرغبات ، وضمان ذلك في المستقبل .
- ✓ ان يشارك الافراد العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم وتحميمهم ، والمحافظة عليه .
- ✓ البساطة : وتعني ان يكون النظام مختصرا ومفهوما وواضحا في بنوده وصياغته وحساباته .
- ✓ ان تكون بداية قوية للنظام وذلك بمساندة الادارة العليا واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية وذلك لإعطاءه الدفعة الاولى القوية .
- ✓ ان يكون اداء العاملين قابلا للقياس للكمي ، حيث يجب ان تحتوي الادارة على مقاييس موضوعية دقيقة يتسنى اداء العاملين من خلالها تحديد من يستحق الحوافز على اساس مستوى الاداء الذي يقدمه الفرد.<sup>2</sup>
- ✓ يجب على الموظفين ان يفهموا نظام الحوافز في المؤسسة التي يعملون فيها ويتبعون لها ، لان هذا يعطيهم اكثر في مؤسستهم .
- ✓ يجب ان يكون هناك تناسب بين دوافع الموظفين مع الحوافز التي تستخدمها الادارة ، فلا يجوز ان تستخدم الادارة حوافز لا تعمل على استثارة دوافع الافراد من اجل تحسين الاداء .
- ✓ يجب ان يكون النظام واضحا ووبسيطا ليسهل تطبيقه .
- ✓ ان تضمن المؤسسة او الادارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز<sup>3</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد الحميد السامرائي ، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

<sup>2</sup> صفوان محمد المبييضين وعائض بن شافي الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية ، ط1 ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2012 ، ص 246.

<sup>3</sup> مزوار منوبة ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، منشورة ، ادارة الاعمال ، جامعة امحمد بوقرة ، بومرداس ، الجزائر ، 2013/2012 ، ص 14 .

- ✓ الشمولية : حيث يجب ان يكون الحافز شاملا وذلك باقامة فرصة لجميع الموظفين بمختلف مستوياتهم الادارية والفنية ، وتستخدم اكثر من اسلوب علمي في تطبيقه .
- ✓ ان تتناسب الحوافز تنسابا طرديا وملحوظا مع الجهود التي يبذلها الموظفون لتؤدي دورها في تحفيز الافراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الابداع والابتكار<sup>1</sup>.
- اما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز ، التي ينجم عنها نقص الحوافز ، فإن ذلك يؤدي الى مشكلات ومخاطر تؤثر سلبا على اداء الموظفين كالآتي :
- ✓ تدني مستوى اداء الموظفين والعاملين .
- ✓ انخفاض معدلات المردودية الى مستويات اقل من الاهداف المحددة .
- ✓ شعور الموظفين والعاملين بعدم الرضا في اعمالهم .
- ✓ القضاء على روح التعاون في اطار العمل وتكريس النزعة المصلحية الذاتية .
- ✓ عدم الاكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الاعمال التي يقوم بها الموظفون .
- ✓ ارتفاع نسبة دوران العمل ، وترك المؤسسة حين تتوفر فرص العمل في مؤسسات اخرى .
- ✓ ارتفاع نسبة التغيب او الغياب المقصود عن العمل بذرائع مرضية ، او ظروف اجتماعية .
- ✓ عدم تمتع احترام الادارة العليا او المؤسسة بالاحترام والتقدير من طرف الموظفين بها ، ولومها بانها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم ووصفها بابشع الصفات والصور .
- ✓ ازدياد حوادث العمل والامراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة للاخطاء وحالات الاهدال عند الممارسة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله ، اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ، منشورة ، تخصص ادارة واعمال ، قسم الادارة والاقتصاد ، الاكاديمية العربية ، كوينهاجن ، الدانمارك ، 2012 ، ص 59 .60.

<sup>2</sup>غازي حسن عودة الحلابية ، اثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2013 ، ص 19-20.

## 6- عناصر الحوافز :

يجمع الخبراء واصحاب التأليف والتخصص واصحاب الرأي من النخب المثقفة والمتعلمة ان الحوافز كنظام تتكون من ثلاث عناصر اساسية ، وهي تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز ، وهي كالتالي :

### اولا : القدرة :

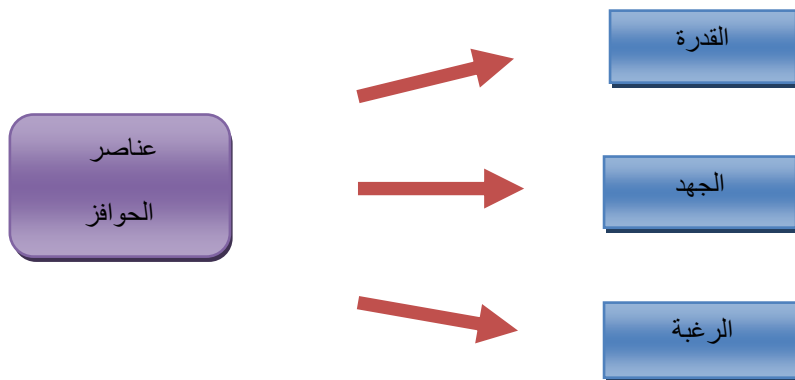
فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين ادائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غيرالمدرّب او غير المؤهل اصلا .<sup>1</sup>

### ثانيا : الجهد :

وهو الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث ان مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي ، فالطبيب المؤهل فعلا يجب ان يبذل جهدا وينفق وقتا ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها

### ثالثا : الرغبة :

اذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول للنجاح في اداء العمل تقل ، حتى ولو تم ادائه فعلا .<sup>2</sup>



الشكل 04 : مخطط توضيحي يبين عناصر الحوافز الفعال

<sup>1</sup>العقبي الازهر والهاني عاشور ، مرجع سابق ، ص 27.  
<sup>2</sup>صخري كنزة ، الحوافز وعلاقتها بالضغط المهنية ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، الجزائر ، 2015 ، ص 37 .38.



## 6 – الصعوبات والعقوبات التي تعترض نظام الحوافز :

لا يخلو اي شيء من الصعوبات والعوائق والمشكلات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات امام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها :

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات .
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم .
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الاداء التي تمنح الحوافز في ضوءها .
- عدم دقة تقويم اداء الفرد .
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
- فصول المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها .
- فقدان مفهوم الاخذ والعطاء والحوافز .
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز .<sup>1</sup>

وهناك معوقات اخرى هي :

- الخوف او الرهبة من المؤسسة .
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء .

<sup>1</sup>البيازيد وهيبية ، فعالية اساليب التحفيز في استقرار المورد البشري بالمؤسسة ، اطروحة دكتوراه ، منشورة ، جامعة ابو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2014 ، ص 117.118.

- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل منهم في واد .
- تعدد القيادات وتضارب اوامرها .<sup>1</sup>
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة اذا كان لكل منهم اسلوب في العمل يختلف عن سابقه .<sup>2</sup>

## 7- مراحل تصميم نظام الحوافز :

ان تصميم نظام الحوافز يمر بعدة مراحل او خطوات يمكن توضيحها كما يلي :

### 1 - تحديد هدف النظام :

لابد في البداية ان يتم تحديد الهدف العام لنظام الحوافز سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم للارباح او زيادة المبيعات او الايرادات او قد يكون تخفيض للتكاليف او التشجيع على افكار جديدة او تحسين للجودة او غيرها من الاهداف ، ولتحقيق هذا الهدف العام فانه يجب تقسيمه الى اهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم ( الانشطة ، الادرات ، الفروع ، الاقسام ) ولذلك ان نظام الحوافز الشامل يمكن ان يتضمن عدة انظمة فرعية بداخله ، فهذا نظام جزئي لرجل البيع وذلك نظام جزئي لرجال الادارة العليا ، ونظام جزئي آخر للعمال التنفيذيين .

### 2 - دراسة الاداء :

في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف للاداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الاداء الفعلي ، ولتحديد وتوصيف الاداء المطلوب لابد من :

وجود وظائف ذات تصميم سليم ، محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح مفهوم .

وجود عدد سليم للعاملين لا اكثر ولا اقل مما يجب .

وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وادوات وضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الاداء .

وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه .

<sup>1</sup> محمد سيد حمزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .

<sup>2</sup> وفيق النخلة ، القيادة الادارية وفن التحفيز ، ط 1 ، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2015 ، ص 127-128 .

### 3 - تحديد ميزانية الحوافز :

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الاجمالي المتاح للمسؤول على نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام<sup>1</sup> ، ويجب ان تغطي الاموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية :

1- قيمة الحوافز والجوائز : وهي تمثل الجزء الاكبر من ميزانية الحوافز .

2- التكاليف الادارية : مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام .

3- تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية ، الملصقات الدعائية ، المراسلات والحفلات.

ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز :

أ - ميزانية ثابتة .

ب - ميزانية مرنة.<sup>2</sup>

وضع إجراءات النظام :

وهي ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة ، وهي تعنى بتسجيل الأداء ، وحساباته ، ونماذجه ، واجتماعاته ، وادوار المشاكل فيه ، وانواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز .

وأهم الإجراءات هي :

تحديد الأدوار .

الاجتماعات .

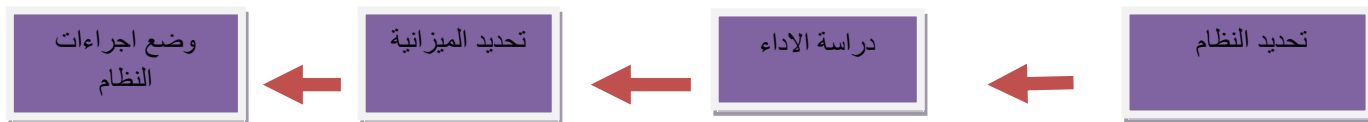
توقيت تقديم الحوافز .

نوع الحوافز .

<sup>1</sup> محمد سيد حمزاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 144 .  
<sup>2</sup> خليفي امال ، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة اقلي محند اولحاج ، البويرة ، ادراسة الاعمال الاستراتيجية ، الجزائر ، 2013 / 2014 ، ص 48-49 .

## النماذج .<sup>1</sup>

- ونوضح مراحل تحديد النظام من خلال الشكل التالي :



الشكل رقم 05: مخطط يبين خطوات تصميم نظام الحوافز

### 8- أهداف الحوافز :

ومن بين عديد الأهداف نذكر :

- تشجيع المنافسة بين الافراد .
- تحسين الإنتاجية .
- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين .
- مكافأة الأداء المتميز .
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد .
- حفز الاداء المتوسط الى التقدم والارتقاء .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> براء رجب تركي ، مرجع سبق ذكره ، ص 67 – 68 .  
<sup>2</sup> يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العبادي ، إدارة الموارد البشرية " قضايا معاصرة فى الفكر الإداري " ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2015 ، ص 45 .

## 9- أهمية الحوافز :

### 1- على مستوى الفرد :

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير طالما أن العمل السئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأنيب والتوبيخ والفصل أحيانا ، ويجب الاعتراف بحق من بذل الجهد واتقن الاداء ، وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو .<sup>1</sup>
  - زيادة مداخيل العاملين ، وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة .
  - زيادة الرضا الوظيفي ، حيث عندما يتم التحفيز الفعال للعمال يساعدهم هذا على الاستجابة في أعمالهم ، وبالتالي شعورهم بالرضا .
  - تحمل المسؤولية ، بحيث تؤدي الحوافز الى زيادة الشعور بالمسؤولية ، ويعد هذا العنصر من العوامل البارزة ذات الاثر الكبير على انجاز الاعمال وتحقيق الاهداف .
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة الى غرسها في صفوف العمال .<sup>2</sup>
- حث العاملين لاداء اعمالهم باخلاص وجد .
  - تحريك قدرات العاملين بما يزيد من ادائهم كما ونوعا او احدهما .<sup>3</sup>
  - تلافي الكثير من مشاكل العمل ، كالغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود الى خلق استقرار اعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار اهدافها على المدى القصيرة والطويلة .
  - تطوير سلوك العاملين تجاه العمل المقبول وخلق الاستقرار في قيم العمل .<sup>4</sup>

### 1 على مستوى الجماعة :

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة في ما بين افراد الجماعة ، إذ يجب الافراد اثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس اذا ما توفرت للافراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 364.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 252.

<sup>3</sup> طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 114.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص

- تنمية روح المشاركة والتعاون ، بحيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها ، كما تسمح المشاركة لافراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها ، وشعورهم بالاهمية لاقناع الادارة براء ووجهات نظرهم .
- تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة ، بحيث تعمل الحوافز الجماعية على تشجيع ذوي المهارات العالية من نقل مهاراتهم الى زملائهم مما يزيد من فص التنمية والتدريب أثناء العمل .

## خلاصة :

نستنتج في الاخير ان الحوافز تعتبر احدى مقومات العمل الاساسية في جل المؤسسات ، والتي بدونها لا يمكن لاي مؤسسة ان تقوم بتحقيق كامل اهدافها ، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تستطيع ان تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لادائه المتميز وعمله المتقن ، وهي كذلك من احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق الاهداف التي تسعى اليها ، وذلك الى جانب توافر الامكانيات والخبرات بالمؤسسة كل في مجاله .

**الفصل الثاني**

**الرضا الوظيفي**



- لمحة تاريخية للرضا الوظيفي
- مفهوم الرضا الوظيفي
- أشكال الرضا الوظيفي
- خصائص الرضا الوظيفي
- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
- أهمية الرضا الوظيفي
- نظريات الرضا الوظيفي
- قياس الرضا الوظيفي
- مقترحات وبرامج تدعيم الرضا الوظيفي

تمهيد :

يعتبر الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي نالت اهتمام العلماء وخاصة علماء علم النفس بالتحديد ، وذلك

يرجع الى ان معظم الافراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف ، وبالتالي فمن الالهية بالنسبة

لهؤلاء العاملين ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية .

## 1 لمحة تاريخية للرضا الوظيفي :

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن الماضي ، وكانت أولى المحاولات هي محاولة فريدريك تايلور ، عندما بدأ محاولاته لزيادة كفاءة المنظمات ، ودعا الى التعاون وتقاسم المسؤولية بين الادارة والعمال والتي تآثرت في الفترة ما بين ( 1910 - 1930م ) بالافكار التي قدمها تايلور لاصحاب المصانع ، والتي تتلخص في امكانية زيادة انتاجية العاملين في أي منشأة ، ومن ثم ارباح القائمين عليها عن طريق تحسين ادائهم للعمل ، على كل زيادة في الانتاج ، فكان تايلور يعتقد ان رضا العمال سوف يتحقق ويزداد كلما انخفضت درجة التعب او إزداد الاجر ، ولكن لم تستطع هذه الادارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال ، ويؤخذ عليها اهمالها للجوانب الانسانية في حياة العمال ، الا انها لفتت الانتباه الى العنصر البشري في العمل ، والى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل<sup>1</sup>.

وقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين منذ بداية القرن الحالي في الدول المتقدمة ، ولعل مرد ذلك الاهتمام بمحاولات الادارة المستمرة منذ الثورة الصناعية لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المؤسسات التي يعملون بها ، إلا أن هذا الولاء بات مكشوفاً في تحقيقه لعوامل عديدة من بينها التزايد المستمر في حجم المؤسسات ، وزيادة استخدام التقنية ، وحدة المنافسة المتزايدة ، بالإضافة إلى زيادة قوة النقابات والأجهزة العمالية وتأثيرها الواضح على القرارات الإدارية .

وهذا ما أضعف من سلطة الإدارة وقدرتها على السيطرة على القوى العاملة ، وجعلها تواجه مشكلة أساسية ، متمثلة في كيفية ضمان التعاون الايجابي ، والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ، وبناء أو إيجاد الشرعية لسلطتها بما يمكنها من أداء مهامها .

وقد كانت العوامل السابقة مجتمعة تشكل سببا في زيادة الاهتمام بدراسة الرضا الوظيفي كأحد الأساليب أو الأدوات الإدارية التي تحقق ولاء العاملين وتعاونهم مع الإدارة ، وأصبح موضوع الرضا الوظيفي من أكثر الموضوعات التي تعرضت للدراسة العلمية والعملية من جانب علماء الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد منصور الشرقاوي ، السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2018 ، ص 46-48.

<sup>2</sup> بونوة علي ، العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015 / 2016 ، ص 110 .

وخلال نفس الفترة ظهرت حركة اخرى في الفكر الاداري والصناعي ، وهي حركة العلاقات الانسانية ، حيث قام هورثون (1924-1934) في ضواحي مدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية بسلسلة تجارب هدفت الى التعرف على مستوى الكفاءة الذي تكون الإنتاجية والاضاءة عنده في حدها الاعلى ، الا ان الدراسات لم تتوصل الى ايجاد علاقة بين مستوى الاضاءة والإنتاجية ، وقد اثبتت التجارب ان الاتجاهات لدى الموظفين تفسر التذبذب في الانتاج ، وان مكان العمل ليس الا نظاما اجتماعيا ، كما توصلت الدراسات الى ان اكثر ما تتاثر به معنويات العاملين هو علاقات العمل ، التي تمثل الجانب الانساني للإنتاج ، وعندما اخذت الادارة علاقات العمل اساسا لسياسة جديدة في العلاقات الانسانية وركيزة لنظام الاشراف السائد ، ومنهجها لتدريب المشرفين على معاملة العاملين ، ويعد إلتون مايور وزملاؤه ممن التصقت بهم حركة العلاقات الانسانية من الرواد الاوائل الذين اعطو دفعة علمية لهذه الحركة ، وقد تضمنت هذه الحركة عدة افكار اهمها : المكافآت والحوافز ( الغير المادية ) ، والتي تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا وان حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية الفسيولوجية فحسب ، وانما تحدده ارادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية ، ومن أهم نتائج هذه الحركة التركيز على تدريب الرؤساء والمشرفين على اساس المعاملة الإنسانية .

وفي عام 1935 م قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية ( nwe Hop ) بولاية بنسلفانيا بأمريكا ، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل ، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل : أوضاع العمل ، والإشراف والانجاز مستخدما أسلوب الاستقصاء حيث سأل الباحث في هاته الدراسة سؤالين مهمين هما :

السؤال الأول :

✓ إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهن أخرى ؟

السؤال الثاني :

✓ إلى أي مدى يكون العمال في ( Nwe Hop ) مسرورين بصفة مطلقة ؟

وتعد هذه الدراسة اول دراسة مركزة للرضا الوظيفي ، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي الحالية .

وعلى الرغم من أن دراسات هوبوك كانت تعتبر حجر الأساس ونقطة الانطلاق للأبحاث في مجال الرضا الوظيفي، إلا أن سنوات الكساد العالمي والحرب العالمية الثانية أخرت التقدم في ذلك لعدد من السنوات ، وما انتهت الحرب حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تشهد نموا وتطورا سريعا ذلك لان روح التغيير التجربة والتوسع قد وفرت الظروف الملائمة لقيام البحوث وتطورها ، وعاد البحث مرة أخرى يركز على حل المشكلة .

وبعد الحرب العالمية الثانية تطورت البحوث في مجال الرضا الوظيفي بشكل سريع ، وطرح العديد من القضايا المنهجية والنظرية المتعلقة بالرضا الوظيفي في نهاية الأربعينيات والخمسينيات الميلادية .

وفي أواخر الستينيات وبداية السبعينيات أخذت الدراسات والبحوث في مجال السلوك الإنساني والتنظيمي تهتم إضافة إلى اهتمامها بالعامل وجماعات العمل بتفاعل العاملين مع العمل نفسه في المنظمات التي يعملون بها ، وأصبحت بحوث الرضا الوظيفي أكثر تعقيدا واتساعا من ذي قبل ، وصاحب ذلك تطور كبير في الطرق المنهجية لبحوث الرضا الوظيفي ، والعلاقة بينهما وبين الخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد ، والهياكل التنظيمية ، والمناخ التنظيمي ، وأصبح الرضا الوظيفي مجالا مستقلا بذاته ، له أديباته ونظرياته الخاصة به كما أصبحت البحوث متوافرة ، وأتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف والمهن <sup>1</sup>.

## 2- مفهوم الرضا الوظيفي :

لغة : وهو من الفعل رضي ، و رضى ، رضوانا ، ورضاؤه عليه فهو ضد السخط ، أي رضي بالشيء وقنع به <sup>2</sup>

المقصود بالرضا هو ضد السخط ، وفي حديث الدعاء : (اللهم اني اعوذ برضاك من سخطك ، وبمعافاتك من عقوبتك ، واعوذ بك منك لا احصي عليك ثناء كما اثبت على نفسك .) ، وارضاه : معناه اعطاه ما يرضى به ، وترضاه: طلب رضاه <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد منصور الشرفاوي ، المرجع السابق ، ص 48-49.

<sup>2</sup> فؤاد البستاني ، معجم منجد الطلاب ، بيروت ، دار المشرق ، 1997 ، ص 249.

<sup>3</sup> لسان العرب لابن منظور ، المجلد 5 ، ب ط ، دار صادر ، بيروت ، لبنان . ب ت ، ص 169.

## اصطلاحا :

تباينت أفكار الباحثين حول تقديم تعريف محدد للرضا الوظيفي ، ويعود هذا التباين إلى اختلاف نظرة المهتمين به وفقا لطبيعة تخصصاتهم ، ويلاحظ أن معظم هذه التعاريف تدور حول مشاعر الفرد تجاه عمله فمثلا :

- يعرفه أبو شيخة بأنه : اتجاه ايجابي نحو الوظيفة التي يقوم به الفرد ، حيث يشعر فيها بالرضا الوظيفي عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والادارية ، والتنمية المتعلقة بالرضا الوظيفي ( أبو شيخة 1998؛13).
- بينما يرى ( عبد الخالق ) الى التركيز على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته ، وعمله فتستغرقه الوظيفة ، ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم في مجالات الوظيفة ، وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها .
- ويرى المعمر على نحو مشابه لسابقه بان : الرضا الوظيفي هو الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته ، مما يجعله مقبلا على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية ( المعمر 1993؛38).
- كما عرف آخرون الرضا الوظيفي بأنه : شعور بالسرور ناتج عن إدراك الشخص بأن وظيفته تشبع قيما مهمة لديه ، فالشخص قد يكون راضيا عن وظيفته عندما يدرك ان ما تحققه له يفوق قيمه الشخصية ، وكلما كانت هذه القيم مهمة كان الرضا اكبر ( Wagner & Hollnebech , 1992 ; 48 ).

ويتضح من التعريفات السابقة انها جميعا تدور حول فكرة واحدة هي ما تحققه الوظيفة وتشبعه لدى الموظف عن مشاعره ، وحالة نفسية تجاه وظيفته وتجعله مقبلا على عمله بحماس وتزيد من كفاءته في العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> قاسم الحربي ، التمكين و الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة(تصور مقترح ) ، المجلة التربوية ، العدد 108 – الجزء الأول - ، ( يونيو 2013 ) ، ص 238-239.

بينما تذكر مراجع أخرى ان علماء النفس هم اول من من درس الرضا في العمل بالمؤسسات منذ عام 1930م ، واستخدموا من ذلك التاريخ عبارة "الرضا الوظيفي" للدلالة على المواقف والميول الذاتية او مدى تأقلم الافراد الموظفين في وظائفهم .

- حيث يعرفه هوبوك 1935 بانه : هو عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق "إنني راض في وظيفتي"<sup>1</sup>.
- كما يعرفه هيرزبيرج Herzberg : الرضا الوظيفي بانه حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها ، وبانه ليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل.
- اما فروم ( Vroom ) يرى : بان الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج ايجابية .
- ويرى شافر ( Saffer ) ان الرضا الوظيفي ما هو الا شعور يرتبط بالاشباع الفعلي لاحتياجات الفرد ويقول بان هذا الشعور يكون متأثرا بمتغيرات الفرد النفسية .
- بينما اسعد ورسلان يروا ان الرضا الوظيفي مرتبط بمفهومي الروح المعنوية والاتجاهات ولكنها غير مرادفة لاي منها .
- اما عاشور فيرى بان الرضا الوظيفي يشير بصفة عامة الى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا .
- وهذه المشاعر قد تكون سلبية او ايجابية ، وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله .
- فيما يرى العديلي ان الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من خلال العمل نفسه "محتوى الوظيفة" وبيئة العمل الداخلية وعوامل البيئة الخارجية ذات العلاقة .

<sup>1</sup> حنان محمد احمد ناضرين ، ابرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريات بجامعة ام القرى بمكة المكرمة ( قسم الطالبات ) ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، السعودية ، تخصص التربية والتخطيط ، 1991 ، ص 09.

● اما كامل والبكراوي يروا بان الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية او الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التي يتطلبها وذلك من خلال التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل .

● اما الصراف وآخرون فيرون انه الاتجاه نحو العمل ، ومن مكونات الاتجاه :

✓ الاحساس الايجابي نحو العمل ( الوظيفة او المهنة ) ، او الشعور الايجابي اثناء ممارسة العمل ، او التصور الايجابي للعمل ، وخلو محيط العمل من التوتر والقلق .

✓ وهناك جانب آخر للرضا الوظيفي وهو الولاء للمهنة الذي يتمثل في إخلاص العامل لعمله وللمؤسسة التي يعمل فيها .

● و الرضا الوظيفي في نظر المزروع هو بمثابة التعبير عن شعور الفرد بالسعادة والارتياح النفسي اثناء قيامه بوظيفته ، وما يحيط بها من علاقات تحقق له حاجاته .

● اما في نظر الدبلجي فان الرضا الوظيفي هو شعور الموظف الايجابي او السلبي نحو العمل الذي ينتمي اليه نتيجة تأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل<sup>1</sup> .

ويمكننا القول ان تعريفات الرضا الوظيفي تعددت من خلال السابق ذكره ، حيث نجد ان بعضها ركز على جانب العاملين والبعض الاخر ركز على ظروف العمل ، بينما ذهب آخرون للجمع بين العاملين معا ، اي بين العاملين ( الموظفين ) ، وبين ظروف العمل .

### 3 - أشكال ( أنواع ) الرضا الوظيفي :

ياخذ الرضا الوظيفي احد الشكلين التاليين :

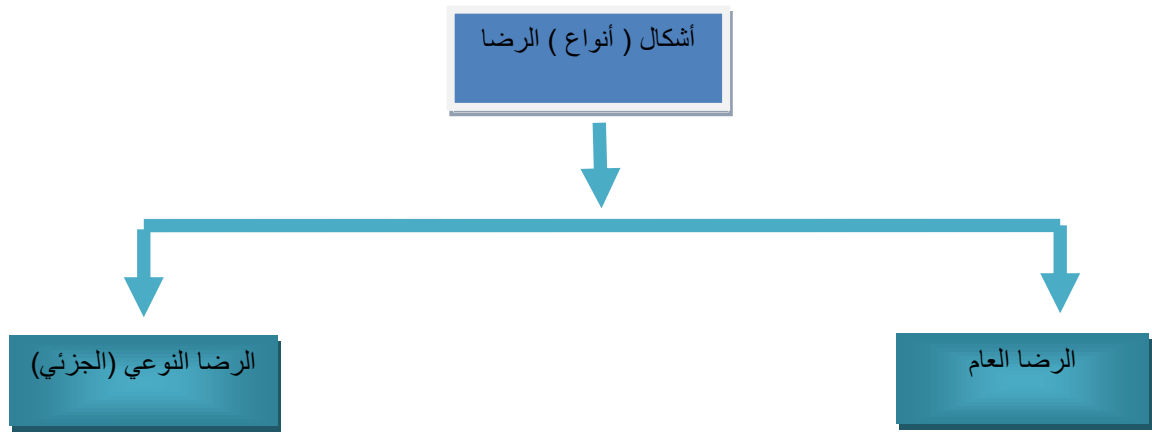
1 **الرضا العام** : ويعرف بانه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فاما هو راض او غير راض هكذا بصفة مطلقة ، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف او العامل اكثر من

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان (الاردن) ، 2010 ، ص 85-86-87.



غيرها ولا مقدار ذلك ، فضلا عن الجوانب التي يرضى عنها اصلا بيد انه يفيد في القاء نظرة عامة مع موقف العامل ازاء عمله بصفة عامة .<sup>1</sup>

2 **الرضا النوعي الجزئي** : ويشير الى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدى وتشمل تلك الجوانب ، سياسة المنظمة ، الاجور ، الاشراف ، فرص الترقية ، الرعاية الصحية والاجتماعية ، ظروف العمل ، اساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء ، وتفيد معرفة هذه الجوانب مفى التعرف على المصادر التي يمكن ان تساهم في زيادة او تخفيض الرضا الوظيفي .<sup>2</sup>



الشكل رقم 06 : مخطط يبين أشكال الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> دبوشة عيسى ، مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2016 / 2015 ، ص 06.

<sup>2</sup> مراد عثمانى و العابدي عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

وهناك ايضا اشكال اخرى للرضا الوظيفي حسب وجهات نظر أخرى وهي كالتالي :

الرضا الوظيفي الداخلي : مشتق من نظرية ( Herzberg ) ، وهو وجود عوامل ومحفزات تؤدي إلى الرضا وأن غياب عوامل صحية يؤدي إلى عدم الرضا ، ويقصد بها هنا جميع العوامل الداخلية المتعلقة بالعمل مثل : الإنجاز ، والاعتراف والتقدير ، والمسؤولية ، والاستقلالية .

الرضا الوظيفي الخارجي : ويقصد به جميع العوامل الخارجة عن العمل مثل : الراتب ، والأمن الوظيفي ، والعلاقات مع زملاء العمل ، وظروف بيئة العمل ، وهو مشتق من نظرية هرتزبرج .<sup>1</sup>

#### 4- خصائص الرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي خصائص عدة يمكن ان نحدد اهمها في ما يلي :

- 1 **تعدد مفاهيم طرق القياس** : اشار الكثير من الباحثين من ميدان الرضا الوظيفي الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي ، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلةهم وارضياتهم التي يقفون عليها .
- 2 **النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي** : غالبا ما ينظر الى ان الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ، فالانسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .
- 3 **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني** : نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الانساني ، تتباين انماطه من موقف لآخر ومن دراسة لاخرى ، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا ولانها تصور الظروف المتباينة التي اجريت في ظلها تلك الدراسات .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مجموعة خبراء ، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي " بحوث محكمة منتقاة " ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات ، القاهرة ، مصر ، 2014 ، ص 7 .

<sup>2</sup> منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2015 ، ص 38 .

- 4 الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بانه حالة من القناعة والقبول ناشئة من تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء لع وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل .<sup>1</sup>
- 5 للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات الحويوية وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الاهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وادارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات .<sup>2</sup>
- 6 رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الاخرى : ان رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الاخرى كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير ، وذلك نتيجة لاختلاف الأفراد وتوقعاتهم .<sup>3</sup>
- 7 ان مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية الى حد كبير :: ونرجع السبب في ذلك الى عدة عوامل منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي التي تؤثر فيها ، درجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجد فيها فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي ، لذا كان لزاما على المدراء الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام وذلك لسببين هما :
- اولاً : لان التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة .
  - ثانياً : لان الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات ، ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى .
- 8 ان رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم ، قد لا يرضى به مستقبلا ، اذا نستطيع القول ان الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية ، فهو بحاجة الى تنمية ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا . وأن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط ، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة ، والعوامل الدافعة للعمل مستمرة وفي تطور دائم ، إذ من المحتمل أن ينخفض

<sup>1</sup> لكل منيف ، مرجع سبق ذكره ، ص 61-62 .

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، إدارة النزاعات والصراعات في العمل ، ط1 ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، مصر ، 2017 ، ص 99 .

<sup>3</sup> صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، أطروحة دكتوراه ، منشورة ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018/2019 ، ص 38 .

الاحساس بالرضا بعد ايام واشهر في المؤسسة اذا لم يكن هناك برنامج عمل واضح ، وخطة حية في ذهن القيادة الإدارية ، تعمل على اعتمادها بشكل دائم واعادة النظر فيها م نخلال الممارسة العملية بغية تطويرها ، وبذلك تحقق أفضل السبل وأحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا .<sup>1</sup>

## 5- عوامل المؤثرة الرضا الوظيفي :

وهي العوامل المؤثرة على رضا العمل على وظيفته من حيث ارتباط بعضها بذاتية العامل نفسه وبعضها بالتنظيم الذي يعمل فيه العامل او بيئة العمل ، ويمكن تقسيمها كما يلي :

### ● عوامل شخصية :

هي العوامل المرتبطة بالفرد نفسه منها السن ، الاتجاهات ، الميل ، الروح المعنوية ، الدافعية ، المستوى التعليمي ، والاقدمية في العمل ويمكن ايجازها فيما يلي :

● **السن** : لقد توصلت الدراسات الى وجود علاقة ايجابية بين سن العامل ودرجة رضاه الوظيفي ، اي انه كلما تقدم العامل في العمر كلما كان اكثر رضا عن عمله ووظيفته لاتسام طموحاته بالمعقولية والاتزان وازدادت قدراته على التكيف مع ظروف عمله ومنظّمته ، وأصبحت وظيفته جزءا من شخصيته وذلك يؤدي إلى زيادة رضاه عن عمله .

وبالمقابل فإن العمال الشباب أقل ميلا للرضا عن أعمالهم بسبب طموحاتهم العالية وعدم قدرتهم على التكيف لظروف العمل بالمستوى المطلوب وجهم للتغيير والتجديد ومخّتهم الدائم عن الأفضل .  
فعامل السن له علاقة طردية مع الرضا الوظيفي في العامل فكلما تقدم العامل في سنه كلما زاد رضاه الوظيفي وكلما كان اصغر سنا كلما كان رضاه الوظيفي أقل مستوى .

● **الاتجاهات** : ان الرضا الوظيفي هو جزء من رضا الموظف عن حياته العامة ، إذ أن طبيعة بيئة الفرد خارج العمل تؤثر على شعوره تجاه وظيفته أو عمله ، وبالمقابل فإن رضا العامل عن عمله يؤثر على رضاه عن حياته بشكل عام ، لأن الوظيفة هي جزء مهم من الحياة العامة للعامل وبالنتيجة فإنه يمكن القول على أن الرضا الوظيفي ينشأ من ذات المجموعة المعقدة من المتغيرات والظروف التي ينشأ عنها التحفيز أو الحوافز .

إذا يمكن أن نعتبر اتجاهات العامل لها علاقة مباشرة برضاه عن عمله ، لاعتبار العامل يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية للعمل ولاعتباره الجانب الإنساني للعامل له تأثير عال على مستوى رضاه الوظيفي .

<sup>1</sup> حساني مسعود ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .

- الميل : هو الموقف الايجابي تجاه المهنة كأن الميل هو اهتمام العامل بعمل معين يؤديه بارتياح مما يتصل بالرضا الوظيفي ، فكلما توافقت وظيفة العامل مع ميولاته ورغباته كلما زاد رضاه الوظيفي عن عمله وعن مؤسسته .
- **الروح المعنوية :** هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من العمال يعملون في نفس المجال بقصد تحقيق الهدف ، وترتبط الروح المعنوية العالية بالرضا الوظيفي ، ورغم أن الرضا الوظيفي حالة فردية خاصة بكل عامل على حدى ، الروح المعنوية العالية للجماعة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية تؤثر على شعور كل من أفراد هذه الجماعة بالرضا الوظيفي .
- **الدافعية :** كلما كانت دافعية العمال قوية نحو تحقيق أهداف المؤسسة كان ذلك مرتبطا بالرضا الوظيفي عند هؤلاء العمال ، والعلاقة بين الدافعية والرضا الوظيفي علاقة وثيقة فكلما كان العمل محققا لحاجات العامل ودوافعه ودوافعه زاد الرضا الوظيفي ، أي إذا أَرْضَى العمل دوافع العامل فإن الشعور بالرضا أمر متوقع .  
فالدافعية هي المحرك الأساسي لسلوك العامل ورضاه الوظيفي داخل التنظيم .
- **المستوى التعليمي :** توصلت بعض الدراسات إلى أن العامل الأكثر تعليما يكون أقل رضا عن العامل أقل تعليما ، ويرجع ذلك أن طموحات العامل الأكثر تعليما تكون مرتفعة مقارنة بطموحات العامل الأقل تعليما ، فحسب نتائج الدراسات السابقة العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي علاقة عكسية .
- **الأقدمية في العمل :** إن عامل الخبرة يجعل العامل يتكيف مع عمله ويرتبط به أكثر مما يساعده على تحقيق الرضا الوظيفي ، اعتبار أن العامل الذي يعمل بنفس المؤسسة لسنوات عديدة تسمح له بالتأقلم والتكيف بيئة عمله وقبول قيم وثقافة المؤسسة والتفاعل معها مما يسمح له بتكوين اتجاهات نحوها مما يحقق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي .
- هذه أهم العوامل الشخصية التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعامل ، وهي ترجع للفرد نفسه وترتبط بقدراته ومهاراته ، ويمكن قياسها بتحليل خصائصه لكنها تمتاز بصعوبة التحكم فيها أو تغييرها ، لارتباطها بشخصية الفرد واتجاهاته .
- **عوامل مرتبطة ببيئة العمل :** هي عوامل ترتبط ببيئة العمل ، وهي تشمل جماعة العمل وحجم المنظمة .

1 **جماعة العمل** : إن جماعة العمل تؤثر على رضا العامل بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للعامل أو مصدر توتر له ، فكلما كان تفاعل العامل مع العمال الآخرين يحقق تبادل للمنافع بينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا العامل عن عمله ، وكلما كان تفاعل العامل مع الآخرين يخلق توترا له أو يعوق إشباع حاجاته أو أصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لعدم رضاه العامل .

فتعتبر جماعة العمل ضرورة لكل عمل مبني على أساس التعاون لتحقيق أهداف مشتركة ، لذلك في سيورة العمل الجماعي داخل جماعة العمل يسمح بتحقيق مستوى مرتفع أو منخفض من الرضا الوظيفي .

وترى ( Le Boyer ) ان العمل هو عبارة عن وسيلة لضمان الوجود المادي والاندماج الاجتماعي ، فهو يجلب للفرد الى جانب الامتيازات المادية والاجر مشبعت اخرى تتمثل في مشاعر الاعتراف بالانتماء الى جماعة معينة تربطه به علاقات وطيدة طيبة ، حيث انه يجد نفسه ضمن هاته الجماعة الغير رسمة يجدها ويتعامل معها وبوجوده في هذه الجماعة يشعر نحوها باتجاه معين يتمثل في رضاه عنها ، ولقد تناولت بعض الدراسات العلاقة بين الرضا والعمل وعلاقته بالغير ( رؤساء ، زملاء ، تلاميذ ) وتوصلت الى انه تبعا لنوع العلاقات تتحدد درجة الرضا المعلم عن عمله ، فكلما كانت هذه العلاقات طيبة تتسم بالدفء كلما كان ذلك باعثا على الرضا عن العمل <sup>1</sup> .

2 **حجم المنظمة** : إن العلاقة بين الرضا الوظيفي وحجم المنظمة تكون علاقة عكسية ، فقد أكد " ليما ن بورتير " أن المنظمات صغيرة الحجم أكثر شعورا بالرضا مقارنة بزملائهم في المنظمات كبيرة الحجم ، بينما يعتبر عمال الإدارة العليا في المنظمات كبيرة الحجم هم أكثر شعورا بالرضا مقارنة بزملائهم في المنظمات صغيرة الحجم .

إذا فحجم المنظمة له علاقة مباشرة بتكوين جماعات العمل داخل التنظيم ، كما أن انتماء العامل لجماعة العمل يعمل على تقوية العلاقات التنظيمية وتسهيل عملية التواصل ونقل المعلومات بين الفاعلين وخلق ثقة تنظيمية بين أعضاء التنظيم ، مما تساهم في تحقيق الرضا وظيفي مرتفع في مناخ تنظيمي مناسب للعمل .

<sup>1</sup> كراكري عبد الواحد ، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء أساتذة التربية البدنية والرياضة ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة قصدي مرباح ، الجزائر ، 2013 / 2014 ، ص 06-07 .

• **عوامل تنظيمية :** وهي العوامل المرتبطة بالتنظيم وتشمل الأجر ، الترقية ، الأمان الوظيفي ، نمط الإشراف والقيادة ، الحوافز ، وعدالة العائد .

1 -**الرضا عن الأجر والأمان الوظيفي :** تشمل هذه العوامل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل العامل واستقرار الوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليها العامل ومدى تلبية الحاجات الشخصية وتناسبها مع حجم العمل الذي يؤديه العامل ، كما أن درجة رضا عاملين لهما أجر متساوي وقائم على أسس موضوعية قد تختلف باختلاف نظرة العامل واتجاهه نحو العائد المادي ، وذلك برضا العامل عن المدخلات المقدمة المناسبة للمخرجات المتحصل عليها مقابل وظيفته .

2 -**الترقية :** توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية وبين الرضا الوظيفي ، فكلما كان طموح العامل وتوقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح له كلما قل رضاه عن العمل ، فتأثير الترقية الفعلية على الرضا الوظيفي تتوقف على مدى توقعه لها .

3 -**نمط الإشراف والقيادة :** إن أسلوب الإشراف والقيادة والعلاقة القائفة بين المشرف والقائد مع العمال تلعب دورا كبيرا في خلق الرضا عن العمل أو عدمه ، فاهتمام المشرف أو القائد بالعمال وتحسين العلاقة بينهم يؤدي إلى زيادة رضا العامل .

فقد توصلت تجارب " الهوثرون " أن المشرف يولي اهتمامه بالعمل ويساعدهم في حل المشاكل والاهتمام بمعاناتهم يمكن خلق الطمأنينة لدى العمال وتتولد الثقة بينهم ، كما يعمل على تقوية شعورهم بالرضا الوظيفي والرغبة في التعاون والدافعية للعمل والزيادة في معدلات الإنتاج .

4 -**الحوافز :** تعرف الحوافز على انها مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على اثاره القوى الفعلية الحركية المنتجة في العامل والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته اتجاه مستوى معين من الاداء ، حيث تشكل الحوافز احد اهم المتغيرات المستقلة للرضا الدافعية والاداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وعلى الرضا الوظيفي بوجه خاص .

في المقابل يرى ليم ان بورتري في نظرية الحاجات الانسانية ان الرضا الوظيفي يتولد عند نجاح العامل في تحقيق اهدافه ، لذلك تعتبر المحفزات المادية بالنسبة له وسيلة للحفاظ على درجة انجازاتهم ، فالحوافز تعمل على تلبية حاجات العامل واشباعها مما تعزز شعوره بالرضا الوظيفي .

5 - **عدالة العائد** : تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا الوظيفي الى افتراض ان العامل لا يحاول الوصول على أكبر قدر من العوائد من عمله دون قيد او شرط ، وانما يحاول الحصول على العوائد العادلة ، فالعامل يسعى لتحقيق العدالة في توزيع العائد .

يعد الرضا الوظيفي مؤشرا فعالا لنجاح وكفاءة المنظمات ، لذلك تسعى ادارة المنظمات لتحقيق مستوى مرتفع من رضاء عمالها من خلال اتباع استراتيجيات عادلة من حيث توزيع الاجر والحوافز وفرص الترقية ، وتحسين العلاقة بين المسؤول والعامل التي تحقق مناخا تنظيميا يعمل على تعزيز دافعية العمال للعمل ورغبتهم للبقاء بالعمل في المنظمة .<sup>1</sup>

#### ● **العوامل المرتبطة بالعمل :**

هذه العوامل ترتبط بالوظيفة التي يشغلها العامل بالمنظمة ، وهي تتمثل في ساعات العمل ، محتوى العمل ، المستوى الوظيفي ، والاداء .

- 1 **ساعات العمل** : لقد توصلت الدراسات الى انه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للعامل حرية استخدام وقت الراحة ، وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا الوظيفي ، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية العامل في استخدامها بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي ، وهذا مرتبط بالاهمية النسبية التي يعطيها العامل لوقت الراحة الذي يحتاجه كل عامل لاسترجاع طاقته ، بالإضافة الى الوقت الخاص المخصص لحياته الاجتماعية الخاصة خارج المنظمة .
- 2 **محتوى العمل** : هناك عدة عوامل فرعية تتدخل في زيادة او انخفاض من درجة الرضا الوظيفي ومنها : درجة تنوع المهام ، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للعمل ، استخدام العامل لقدراته ، خبرات النجاح والفشل ، فان شعور العامل ان عمله يحقق له اشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره ايجابية نحو ذلك العمل فيصبح راضيا عن العمل الذي يؤديه .

- 3 **المستوى الوظيفي** : ان مستوى الوظيفية التي يشغلها العامل وموقعها في الهيكل التنظيمي للمنظمة اهمية كبيرة وتأثير واضح في رضا الفرد عن عمله . فالعمال الذين يشغلون وظائف في المستويات العليا في المنظمة او الجهاز الاداري نجدهم اكثر رضا من غيرهم بسبب ما تتيحه لهم هذه الوظائف

<sup>1</sup> بوفروة زوينة ، مرجع سبق ذكره ، ص 55- 56.



من عوائد مادية مناسبة وتقدير واحترام وظروف عمل ملائمة واستخدام كامل لطاقتهم في القيام بوظائفهم مقارنة بغيرهم لهذه الاسباب وغيرها نجد المدراء والمختصين يميلون اكثر من غيرهم من العاملين في المنظمة الى الرضا الوظيفي .

4 **الاداء** : ان العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء كانت محل اهتمام العديد من الباحثين ومحطة جدل بين المنظرين على اعتبار ان هذين المتغيرين من اهم المتغيرات التنظيمية ، فالرضا الوظيفي يؤدي الى تحقيق الاداء المرتفع ، فالعامل اذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل وهذا يؤدي الى ارتفاع عمله وانتاجيته والعكس صحيح ، اي ان الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار مما ينعكس سلبا على مستوى ادائه .

كما ان العامل الذي يشعر بدرجة عالية من من الرضا الوظيفي لا يميل الى ترك العمل او التغيب او التأخر عن العمل .

يسعى كل عامل لايجاد وظيفة تحقق له اهدافه وتعمل على اشباع حاجاته ، فهم يتجه للعمل بالمنظمة التي تتوافق شروطها مع متطلباتها من حيث ساعات العمل المناسبة ، ومحتوى وظيفته والمهام الموكلة له التي تتناسب مع مؤهلاته وكفاءته ومكانته في الهيكل التنظيمي ، التي تحقق رضاه الوظيفي وترفع روحه المعنوية مما تدفعه لاداء اكبر جهد من اجل اداء مهامه وتحسينه لما يضمن تحقيق اهداف المنظمة .

تشمل العوامل المرتبطة بالعمل كل من : ساعات العمل ، محتوى العمل ، المستوى الوظيفي ، الاداء ، وهي ترتبط بالوظيفة التي يؤديها العامل ، فان كانت تتناسب مع مؤهلاته وكفاءته وتوافق اهدافه فهي تساعد على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعامل والعكس صحيح <sup>1</sup>.

#### ● العوامل الفيزيقية :

هي كل ما يحيط بالعامل في عمله ويؤثر في سلوكه وادائه وفي ميوله تجاه العمل واتجاه الادارة التي يتبعها ومن اهم هذه العوامل نجد :

<sup>1</sup> ناصر بن ضيف الله الحربي ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة عبد الملك عبد العزيز ، قسم ادارة اعمال ، السعودية ، 1424 ، ص 12-13-14.

1 الإضاءة : تشير بعض الدراسات ان العمال الذين يشتغلون تحت مستوى جيد من الاضاءة غالبا ما يقل مستوى الخطأ لديهم ، فالإضاءة الجيدة تحقق انتاجا متميزا من حيث الكم والكيف ، كما انها تسهل ملاحظة العمال تقلل من الاصابات او التورط في الحوادث مما قد يؤدي بذلك الى الرضا الوظيفي.

2 الضوضاء : مما لاشك فيه ان الضوضاء المرتفعة تؤثر تأثيرا مباشرا على مقدار العمل والانتاج وخاصة بالنسبة للاعمال التي تعتمد على الجهد الذهني اذ تؤدي الاصوات المرتفعة الى تشتيت الذهن وعدم تركيزه والى الاجهاد العصبي الذي يؤدي الى عدم الرضا .

كما ان الضوضاء يمكن ان يصاب من جرائها العامل ببعض الامراض العضوية او النفسية مما يجعل العامل يشعر بالتذمر ، ويكون كثير الشكوى المعبرة عن عدم رضاه الوظيفي .

3 تلوث الهواء الداخلي : يحدث تلوث الهواء الداخلي لمكان العمل نتيجة لاسباب مختلفة تتعلق بطبيعة العمل نفسه مثل : الدخان الصادر عن العمليات الانتاجية ولاشك ان هذا التلوث يؤثر على صحة العاملين ويهدد سلامتهم ، ويؤدي الى عدم رضا العمال.<sup>1</sup>

## 6-اهمية الرضا الوظيفي :

تظهر اهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري ، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الاساسي للانتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها الى العقل البشري الذي يديرها ويحركها .

ان الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا ، موظفا او عاملا صغيرا اتجاها مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به ، وعموما فان الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي الى :

- رفع الروح المعنوية للعاملين ، مما يؤدي الى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي ، كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال ، او بين العمال والإدارة .
- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي ، اذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل ان يساهم في زيادة فعالية المؤسسة .

<sup>1</sup> خيري اسماء وقجة رضا ، قراءة سوسيو تنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد 09 (02) ، الجزائر، 2010 ، ص 236-237-238.

- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد ، الذي يؤدي الى للنجاح في العمل ، وبالتالي زيادة انتاجية الفرد ، فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل والنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لافراده ، كما يمكن ان يكون مؤشرا لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الاخرى الاسرية والاجتماعية .<sup>1</sup>

وهناك من يرى ان اهمية الرضا الوظيفي تكون على مستويين هما :

- **الاول** : على مستوى الفرد .

- **الثاني** : على مستوى المؤسسة التي يعمل بها

### 1 على مستوى الفرد :

- ✓ يؤثر على حياة العامل ، فالعمل يعتبر جزءا من الحياة اليومية للعامل وله تأثيرات كبيرة ، فتحقيق الرضا عن العمل من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا عن الحياة وجوانبها المختلفة .
- ✓ يؤثر الرضا الوظيفي على صحة العامل العضوية والعقلية ، فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات ان العامل الذي لا يشعر بالرضا في عمله يمكن ان تظهر عنده اعراض عضوية كالتعب وصعوبة التنفس .
- ✓ يساهم الرضا الوظيفي في رفع ثقة الفرد بنفسه .
- ✓ انخفاض معدل دوران العمل .
- ✓ تحقيق انتاجية اعلى بصرف النظر عن اللقب الوظيفي وفئة أجر العامل الذي الذي قد يعبر عن مستوى معين من الرضا الوظيفي فان الميل الى تحقيق انتاجية اعلى يتطلب الكثير من عوامل الرضا الوظيفي .<sup>2</sup>
- ✓ يعمل الرضا الوظيفي على تقليل الشعور الفرد العامل بالضعف المهنية .
- ✓ وعموما يعد الرضا الوظيفي مؤشرا لصحة العامل ومدى فعاليته ، فالعامل الذي يتمتع بدرجات عالية من الرضا الوظيفي يكون اكثر استعدادات للاستمرار بالعمل في المؤسسة ولتحقيق اهدافها ، كما انه يكون اكثر نشاطا وحماسا أثناء تأديته مهامه .

<sup>1</sup> حمو اسمهان ، **الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمى الابتدائي لعين الحجل** ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، قسم علم النفس ، المسيلة ، الجزائر ، 2018 / 2019 ، ص 32.

<sup>2</sup> عبد الحكم احمد الخزامى ، **تقنيات ادارة عوامل الرضا الوظيفي " اساس سلوك المواطنة التنظيمية "** ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2017 ، ص 5 .

## 2 على مستوى المؤسسة :

- ✓ يقلل الرضا الوظيفي من حوادث العمل .
  - ✓ يعتبر الرضا الوظيفي مقياسا لدى فاعلية الاداء ، فحدوث الرضا عند العامل يزيد من ادائه وهو ما يعود على المؤسسة بالربح والفائدة .
  - ✓ الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الفرد وما يعود بالفائدة على المؤسسة .
  - ✓ يؤدي الرضا الوظيفي الى زيادة المردودية <sup>1</sup> .
- وهناك مراجع علمية اخرى ترى ان اهمية الرضا الوظيفي تنبع من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنشأة وذلك لتحقيق اعلى معدلات الاداء والانتاجية ، حيث اكدت نتائج الابحاث والدراسات ان الاهمية تكون كما يلي :
- ✓ زيادة درجة رضا الفرد عن الحياة بصفة عامة " الرضا العام " .
  - ✓ ان العاملين ذوي الرضا المرتفع يتمتعون بمستوى عالي من إنجاز العاملين ذوي الرضا المنخفض .
  - ✓ تقليل معدل دوران العمل .
  - ✓ الاهتمام بالعنصر البشري من خلال اشباع حاجات ورغبات الفرد داخل المعمل .
  - ✓ اشباع الحاجات الفردية والجماعية ، والذي يساعد على تحقيق الاهداف التنظيمية في النهاية .
  - ✓ المعاملة العادلة للعاملين وتوفير الفرصة لهم لاستغلال مهاراتهم والشعور بتحقيق الذات .
  - ✓ تحسين علاقات العمل وتوفير بيئة عمل آمنة .
  - ✓ توفير فرص المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة والمتعلقة بوظائف العاملين .
  - ✓ خلق روح الابتكار والجد والتعاون بما يؤدي لبذل العاملين اقصى جهدهم مما يحقق اداء افضل ويحقق الاهداف المرجوة <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> بوظيفة حمو ، عوامل الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي ، دار الملكية للنشر والتوزيع والإعلام ، الجزائر ، 2007 ، ص 17 .

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان ، مرجع سبق ذكره ، ص 96 .

ويمكن تجسيد اهمية الرضا الوظيفي من خلال جانبين هما :

### 1 اهمية السلوكية والاجتماعية :

هي مجموعة العوامل التي يحققها الرضا الوظيفي والتي تتبلور على هيئة انماط سلوكية او صقر للعلاقات الانسانية التي تمارس داخل المنظمة وخارجها ، مغزاها تعزيز قدرة المنظمة على التفاعل والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية .

### 2 - الاهمية المادية والاقتصادية :

وهي تلك الاهمية التي تتمثل بتخفيض تكاليف نتائج معينة او الاقتصاد في النقات او زيادة في مجالات معينة ، اذ ستحقق هذه الاهمية مردودات مادية واقتصادية للمنظمة تمكنها من مجابهة التحديات وزيادة الفرص وتقليص التهديدات المحيطة بها .<sup>1</sup>

### 7- نظريات الرضا الوظيفي :

نظرا للهتمام الكبير بموضوع الرضا الوظيفي من قبل المختصين والدراسين ، فقد ظهرت نظريات عديدة حاولت تقديم تفسير لمسببات الرضا والتنبؤ به ومحاولة التحكم والسيطرة عليه وسوف يتم التطرق الى مجموعة من النظريات التي اعتمدت بدراسة الرضا الوظيفي وهي على التوالي :

### 1 نظرية الادارة العلمية : SCIENTIFIC MANAGMENT THEORY

قام فريدريك تايلور **F . TAYLOR** ( 1856 – 1917م ) بوضع نظرية الادارة العلمية بداية القرن العشرين كطريقة لجعل ادارة الانشطة اكثر كفاءة والافتراض للدوافع حسب هذه النظرية هو ان الافراد العاملين يفضلون الحوافز المادية اكثر من غيرها كما انهم مستعدون للعمل بجهد من اجل الحصول على المكافآت المالية<sup>2</sup> ، كما افترض تايلور ان جميع العاملين يعطون المال اهمية اكثر من بقية المكافآت الأخرى .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سالم الفهد ، مرجع سبق ذكره ، ص 26-27.

<sup>2</sup> سالم الفهد ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

<sup>3</sup> مراد عثمانى وعبد الرحمان العابدي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35.

## 2 نظرية العلاقات الانسانية :

وجهت هذه النظرية اهتمامها الى العنصر البشري قد قام التون مايور 1945 " MAYO " م ، وركز برجر وديكسون " بإجراء دراسات في مصانع شركة ويسترن الكتريك في هاوثورن النيوي، وذلك انطلاقا من احساسهم باهمية تقويم اتجاهات ومواقف وردود فعل العاملين تجاه اعمالهم وقد اسسوا ما عرف في ما بعد بمدرسة العلاقات الانسانية في الادارة ، والتي اضافت ان دوافع العمل لا تنحصر في الاجور والمكافآت المادية فقط ، وهذا يعني الاهتمام بالطبيعة الانسانية في العمل مع التأكيد بان الافراد يرغبون في العمل لسد الحاجات الاجتماعية ، وتدعيم العلاقات الشخصية بينهم .<sup>1</sup>

## 3 نظرية مجموعة العوامل فريدريك هيرزبرغ 1959 :

في الدراسة التي اجراها احد علماء السلوك التنظيمي على 200 محاسب ومهندس منذ حوالي 30 سنة لدراسة الرضا عن العمل كان يطلب منهم ان يتذكروا الاوقات التي كان يسيطر عليها فيها احساس بالرضا او عدم الرضا عن العمل وما الاسباب وراء ذلك ؟ وقد خرج " هرزبرج " من نتائج الدراسة بنظرياته المسماة - **two factor theory** " ومضمون النظرية : هو ان مجموعة العوامل التي تسبب الرضا عن العمل مستقلة عن الاسباب التي تؤدي الى عدم الرضا على الظروف المحيطة بالعمل ( ظروف العمل ، الاجر ، الامن ، نوع الاشراف والعلاقة بين الاخرين ) وترجع المجموعة الثانية ( مجموعة عدم الرضا ) وقد اطلق على هذه العوامل اسم " العوامل الوقائية " ، اما المجموعة الاولى من العوامل ( عوامل الرضا ) فترجع الى مضمون العمل ذاته ( طبيعة العمل ، الانجاز في العمل ، فرص الترقية ، فرصة النمو والشهرة )<sup>2</sup> ، وقد اطلق على هذه العوامل اسم " مجموعة العوامل الدافعة ، والشكل التالي مكونات النظرية :

<sup>1</sup> صابر بن عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والنظمي من منظور مقارن ، ط1 ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995 ، ص

#### العوامل الوقائية :.

- نوع الاشراف .

- الاجر .

- سياسات الشركة .

- الاحوال المادية للعمل .

#### العوامل الدافعة :

- فرص الترقية .

- الفرصة للنمو الشخصية للتقدم .



عوامل عدم الرضا : عدم توفر عنصر هذه المجموعة بسبب الاستياء من العمل ، ولكن بتوافرها لا يزيد رضا الفرد عن عمله.



عوامل الرضا : توفر عناصر هذه المجموعة يجعل الفرد أكثر رضا عن عمله ، ولكن عدم توافره لن يجعل الفرد يستاء من عمله .<sup>1</sup>

الشكل رقم 07 : يوضح نظرية مجموعة العوامل .

#### 4 -نظرية تدرج الحاجات :

تعد النظرية الانسانية ، او ما تعرف بنظرية تدرج الحاجات لعالم النفس ابراهام ماسلو ، من اشهر النظريات واكثرها شيوعا منذ اتم تطويرها عام 1943 ، ومن ثم نشرها في عام 1954 عندما نشر ماسلو كتابه الموسوم " الحافز والشخصية " ترى هذه النظرية ان حاجات الافراد يمكن ان يتم ترتيبها على شكل هرم ، في اشارة الى الاسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الافراد ، اذا ما اريد اشباعها .<sup>2</sup>

وتتكون النظرية من دزئين اساسين هما ؛ الجزء الاول هو مقدمة قصيرة ، نشرت لأول مرة في عام 1943 في الطب الجسدي النفسي ، المجلد 5، ص 85- 92 ، تصف المقدمة اهم الافتراضات لنظرية الدافع ، في حين ان تعريف ماسلو ل علم النفس الانساني ، النظرة الرئيسية للنظرة نفسها نفسها هي ان جميع الاحتياجات البشرية يمكن تصنيفها الى تسلسل هرمي حيث تظهر الاحتياجات الاعلى فقط عندما تكون الاحتياجات الاقل كافية ( جزئية ) كما اقترح تسلسلا تسلسلا هرميا من خمسة مستويات ، بدءا من الاحتياجات الاكثر فعالية ، يكون التسلسل الهرمي كالتالي :

<sup>1</sup> دبوشة عيسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 14

<sup>2</sup> هاني خلف طروانة ، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، ط1 ، عمان ، الأردن ، دار أسامة للنشر ، 2012 ، ص 148 .

- 1 الاحتياجات الفسيولوجية : مثل : التنفس ، الشرب ، تناول الطعام ، البقاء دافعا .
- 2 -الاحتياجات الامنية : السلامة العقلية والجسدية الشخصية .
- 3 احتياجات الانتماء ( الحب ) : ايجاد شريك ، اقامة علاقات ، بناء مجتمع .
- 4 احتياجات تقدير : ايجاد مكانة / سمعة ي المجتمع .
- 5 احتياجات تحقيق الذات : اطلاق العنان للقوة الابداعية في الداخل .

المستويات الأربعة من الاحتياجات كما يصف ماسلو يمكن ان يطلق عليها احتياجات العجز ، ويوضح أن هذه الاحتياجات يشعر بها كل انسان ، ولكن بمجرد تلبية ان هذه الاحتياجات فانهم لم يعد محفزا ، اما المستوى الخامس من الاحتياجات فيطلق عليها الحاجة ، وهو يختلف عن المستويات ، لانه غير راض تماما . يشرح ماسلو انه على الرغم من الناس مشغولون في الغالب بتلبية احتياجاتهم العاجلة المنخفضة ، الا ان الحاجة الى تحقيق الذات هي التي تدفعنا

الى الابتكار والرضا الحقيقيين ، يقتبس مقولة مشهورة من المقال " ما يمكن ان يكون عليه الرجل ، يجب ان يكون <sup>1</sup> .

ويؤكد ماسلو على ان السلوك يتوجه نحو اشباع الحاجات الغير مشبعة ، وكما أكد بان اشباع حاجة يدفع الى ظهور حاجة غير مشبعة فمثلا عند اشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر الحاجة الى اشباع حاجات الامان وهكذا.<sup>2</sup>

## 5 نظرية الاهداف :

في عام 1979 اسس كل من **ليثام ولوك** نظرية اسمياها ( نظرية الاهداف ) ومحورها يدور حول مشاركة العاملين في وضع الاهداف ، فان كان للموظفين اهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها ، فان ذلك يحفزهم للعمل ، وزيادة على ذلك فان وجود التغذية الراجعة مستمرة لاداء يساعد في بقاء العامل في المسار الصحيح <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> مسعود حساني ، مرجع سبق ذكره ، ص 94- 95.

<sup>2</sup> طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

<sup>3</sup> بن عليّة عمارة ، قرقازي نبيل ، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية**، مذكرة ماستر ( غير منشورة ) ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، قسم الإدارة والتسيير الرياضي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2019/2020 ، ص 22 .



ان الهدف الاساسي لاي ادارة هو تعظيم الفائدة للمنظمة واستكرارية وجودها ، وتقديم افضل النتائج لها ، وذلك عن طريق رفع وتفعيل اداء الافراد فيها ، وهذا يتطلب توجيه سلوكهم لتحقيق اهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عالية، ولتحقيق هذا الهدف لابد للادارة من فهم العنصر البشري وطبيعة سلوكه ، واسبابه ، ودوافعه ، واهدافه .<sup>1</sup>

6 -نظرية الانجاز لدافيد ماكلياند :

يرى ماكلياند ان العمل ي المنظمة يركز على ثلاثة حاجات هي كالاتي :

الحاجة الى القوة ، والحاجة الى الانجاز ، والحاجة الى الانتماء ، فالافراد الذين لديهم حاجة القوة يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة ، وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم كسب القوة .

اما الافراد الذين لديهم الحاجة للانجاز فانهم يبحثون عن فرص مشكلاته في التحدي والتفوق وهؤلاء يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية وذلك في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الاهداف .<sup>2</sup>

اما بالنسبة للشخص الذي لديه حاجة الانتماء فلهم يجدون في المنظمة فرصة للتكوين واشباع علاقات الصداقة وهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .

وتعد هذه النظرية من نظريات التحفيز والدفع لانها اوجدت ارتباطا لدافع الانجاز بالرغبة في التحديد والتحدي والابتكار<sup>3</sup>

7 -نظرية التوقع فيكتور فروم :

تقوم هذه النظرية على اساس ان الانسان عندما يقوم بجهد معين في عمله بامل الوصول او لتحقيق مستوى معين من الاداء ، فدافعية الشخص لاداء عمل معين تتحكم فيه منافع العوائد التي يتوقع ان يحصل عليها من الاداء ودرجة هذا التوقع من الرد<sup>4</sup> .

<sup>1</sup> يوسف حسن آدم بشير ، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، قسم ادرة الاعمال ، السودان ، 2015 ، ص 21.

<sup>2</sup> زاهد محمد الديري ، إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص 304.

<sup>3</sup> نادر أحمد ابو شيخة ، إدارة الموارد البشرية " إطار نظري وحالات علمية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010 ، ص 215.

<sup>4</sup> محمد منصور الشرفاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

ان التوقع من بين العناصر المهمة لعناصر الدافعية ، ويقصد بها تقدير الفرد لاحتمال حصوله على عائد نتيجة قيامه بعمل معين وبطبيعة الحال فان درجة التوقع يحددها الفرد بناء على خبراته السابقة وعن مدى ارتباط الفوائد بقيامه باداء عمله .<sup>1</sup>

وقد حدد فيكتور فروم بعض المعايير التي تعتبر من بين اسس الدافعية في العمل ، وتمثل في :

- 1 -المكافئة : يعني تقدير الشخص بمكافأة جهوده اي تقييمها .
- 2 -الاداء : وتعني ان ادراك الفرد بان تحقيق مستوى جيد من الاداء يؤدي الى مكافأة عادلة وستكون دافعة على اساس الفعالية المدركة بين فعل ما ومكافأة معينة .

3 -مستوى التوقع : التوقع يعني ادراك العلاقة بين مستوى الجهود الذي يعتقد الفرد بانه قادر على بذله واحتمالات نجاحه انطلاقا من التقدير لقدراته .

وتعتبر هذه النظرية من احدث النظريات وأكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين ، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه .<sup>2</sup>

## 8 نظرية الفروق:

تجتمع تحت هذا الاسم ثلاث نظريات ، ترى ان للظروف الفردية في قوة الحاجة تأثير على الرضا ، فإذا كان الرضا ينتج عن اشباع الحاجات ، فان الاختلاف الطبيعي بين الأفراد من شدة هذه الحاجات يجعل درجة الرضا تختلف باختلاف المستوى الذي يحققه الاشباع .

وعليه ينبغي ان يكون الاشباع حسب قوة الحاجة ، فاذا كانت حاجة التقدير مثلا عند الفرد ( أ ) اقوى من الفرد ( ب ) ، فان حد التقدير الذي يرضي الفرد (ب) لن يرضي الفرد (ب) ،، وقس على ذلك باقي الحاجات .

1 نظرية كاتزل : تعتبر من اولى النظريات وهي على شكل معادلة رياضية :

$$ر = س - ب \quad \text{حيث ان :}$$

ب

$$ر = \text{الرضا}$$

<sup>1</sup> أحمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي وفق رؤية عصرية ، ط1 ، دار الفكر ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 121 - 122 .

<sup>2</sup> بلخير سامية ، المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة يحي فارس ، قسم علم اجتماع تنظيم وعمل ، المدينة ، الجزائر ، 2013 / 2014 ، ص 54 - 54 .

ب = مقدار العائد المرغوب

س = المقدار المالي العائد

وتعني هذه المعادلة انه كلما كانت س اكبر من ب كلما ارتفع الرضا والعكس صحيح ، بمعنى آخر انه كلما كانت رغبات العمال اكبر من العائد الذي تحققه المؤسسة كلما كان العامل غير راض لانه لم يتحصل على مكان يرغب فيه ، وبالتالي يرى العامل ان المؤسسة لا تهتم به ولا تعمل على تلبية رغباته وتحقيق طموحاته ، لذلك على المؤسسة ان تسعى الى التوفيق بين العائد المرغوب والعائد الفصلي .

2 **نظرية لوك :** وهي تؤكد بان القيمة الموجودة المدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية ، ووفق تصورات لوك فان الرضا الوظيفي يقاس فقط بالرضا عن مختلف اجزاء العمل ، ومجموع هذه التقديرات هذا دليل على الرضا . وما نستخلصه من هاته النظرية اشارتها الى ضرورة اعتبار الفروق الفردية عند قياس الرضا لذا يتوجب دراستها قبل الرضا ولقد اشارت الى نقطة هامة اخرى وهي اهمية التقويم الشخصي باعتباره العامل القادر الوحيد على تحديد مستوى الرضا لديه بشكل دقيق<sup>1</sup> .

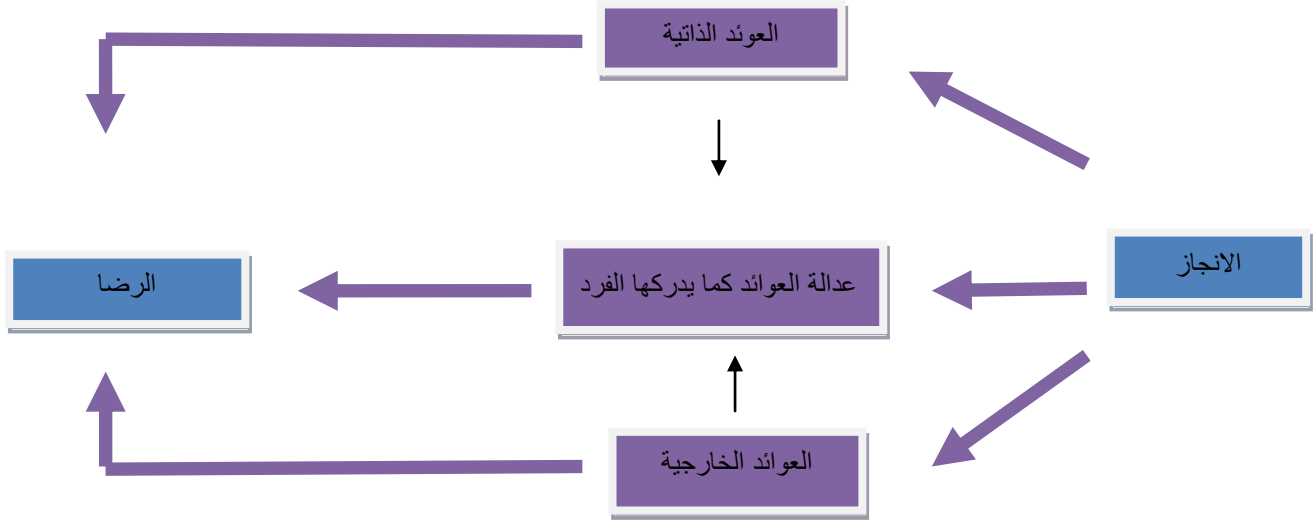
3 **نظرية بورتر ولولر :** وهي تجيب عن الاسئلة التالية : لماذا يعمل الناس ؟ هل يدرك الافراد بان جهودهم ستؤدي الى الاداء ؟ ، هل يدرك الافراد بان هناك سلوكيات محددة تؤدي الى مخرجات محددة ؟ ماهي القيم التي يرغب بها الافراد ازاء هذه المخرجات ؟.

وتقوم نظرية بورتر ولولر على اساس ان استمرار اداء العاملين وفعالية الدوافع لديهم تعتمد الى حد كبير على مدى رضاهم وقناعتهم ومدى ادراكهم الايجابي بين المكافأة التي حصلوا عليها وبين ما يدركوه انهم ستحقوا ان يحصلوا عليه كنيحة لعملهم .

واعتمد بورتر نموذجا لتفسير اداء العاملين ، حيث افترض بان الاداء والانجاز تنتج عن مكافآت وعوائد داخلية وخارجية ، وهذه العوائد الداخلية والخارجية تعود بالرضا عن العمل ، فالعوائد الداخلية ( الذاتية ) هي تلك العوائد الناجمة عن شعور الفرد بالفخر عندما يؤدي العامل عمله بكفاءة ، وعندما يكون هذا العمل بمواصفات واهمية ترضي رغبات الفرد وتشبع الحاجات العليا عنده ، اما العوائد الخارجية هي تلك التي تمنحها

<sup>1</sup> زيان عبد القادر ، الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل المقاربة بالكفاءات في الطور الثانوي، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، قسم التربية الحركية ، 2015 / 2016 ، ص 19 – 20.

المنظمة للفرد لاشباع حاجاته الدنيا وتمثل بالاجر والامان والحاجات الاجتماعية ، كما تتضمن عنصرا اخر وهو إدراك الفرد لعدالة العوائد  
 ، كما يوضحه الشكل التالي :<sup>1</sup>



الشكل رقم 08 : يوضح نموذج بورتر ولولر للدافعية .

## 9 -نظرية ( Z ) ل وليام اوشي :

حاول وليام أوشي تطبيق النموذج الياباني في البيئة الامريكية ، وكان متأثرا بالتقدم الهائل في مجال التضحية في العمل باليابان ، من اجل ان يتماشى مع الثقافة الامريكية التي تركز على الحرية الفردية وترتبط بين المكافاة والاداء ويرى اوشي ان اشكالية انتاج العامل لن تحل من خلال بذل المال او الاستثماري البحوث والتطوير ، بل يجب التركيز على كيفية ادارة الافراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة ، وبما يحقق اهداف العاملين واهدا المؤسسات على حد سواء من خلال الثقة والمودة والالفة والاهتمام في العمل ، وزيادة مستوى الرضا عن الوظيفة ، وبالتالي زيادة الانتاجية .

<sup>1</sup> محمد عودة حسين ، أثر مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد الخامس والثلاثون ، 2013 ، ص 233- 234.

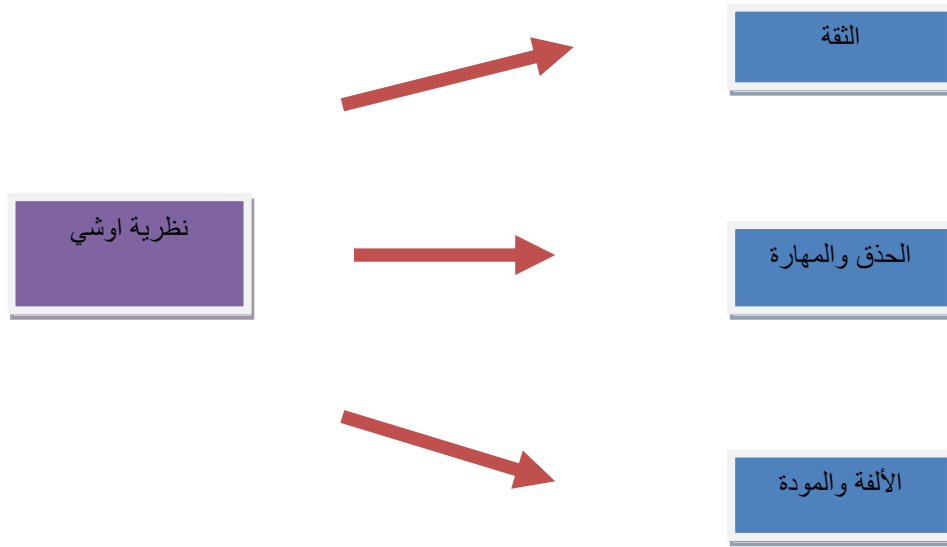
ومن الانتقادات الموجهة التي وجهت لهذه النظرية ، مايلي :

- ان النظرية لا تنص على تقنيات محددة يمكن تطبيقها ي وقت محدد ، او لا يمكن تطبيقها في ظروف معينة .
  - ان المؤسسات التي توسع بسرعة وتفسح المجال لعمالها لكي يتم ترقيةهم في وظائفهم لا تناسبهم هذه النظرية التي تدعو الى العمل بهدوء ، وعدم التسرع في تغيير اجواء العمل .
  - ان هذا النظام الملائم لليابان لا يتماشى مع نظام العمل ي الدول الاخرى بسبب انتشار الاعمال الموسمية ، والترقية في الوظائف عن طريق وظائف اعلى في مؤسسات اخرى ، ورغم ذلك يمكن للمدير الاستفادة من هذه النظرية من خلال ادارة الموظفين بطريقة حسنة بحيث ينتج عن ذلك النوع من التآلف والمحبة واشاعة روح التعاون بين الافراد لتحقيق نتائج ايجابية <sup>1</sup> .  
وتقوم هذه النظرية على ثلاثة أسس :
- 1 **الثقة** : فالنتاجية والثقة لا يمكن فصلهما ، والمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين .
  - 2 **الحذق والمهارة** : فالممارسة اليابانية للادارة تتسم بالدقة والتهذيب وحدة الذهن ، أي الحذق والمهارة في التعامل .
  - 3 **الالفة والمودة** : وذلك من خلال اقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميمة واهتمام متبادل بين الافراد <sup>2</sup> .  
ويعتقد اوشي بان تطبيق نظريته في المنظمات سوف ينتج عنه تحقيق اهداف الافراد العاملين ، واهداف المنظمة على حد سواء ، والتي تتمثل في زيادة الثقة والمودة والالفة والتفاني في العمل ، وزيادة الرضا الوظيفي وزيادة الاستقلال والحرية للعاملين وزيادة الانتاجية <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> كتفي عزوز ، الاتصال في الادارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة العقيد الحاج لخضر ، باتنة ، قسم علم النفس والتربية ، الجزائر ، 2008 / 2009 ، ص 122 – 123 .

<sup>2</sup> محمد منصور الشرقاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

<sup>3</sup> بونوة علي ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .



الشكل رقم 09 : يمثل مخطط يبين اسس نظرية " اوشي " اليابانية .

## 10 -نظرية العدالة والمساواة :

تقوم نظرية العدالة EQUITY THEORY التي وضعها آدمز ADAMS عام 1963 على العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي ، حيث يعتقد ان المحدد الرئيس لجهود العمل وادائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته ، وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون انهم كافيات المنظمة كالراتب والاعتراف والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقا لجدارهم ، وتعتمد نظرية العدالة على فكري المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد<sup>1</sup> ، فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل : العمر ، مستوى التعليم ، المهارة ، كبر السن ، ومقدار الجهد المبذول في العمل ، اما العوائد فهي الجزاءات او المكافآت التي يحصل عليه الشخص مثل : الراتب والمميزات الاخرى والاعتراف والتقدير والترقية ، ولكي يتم تحديد اذا ما كان توزيع مكافآت المنظمة عادلا ، فان الموظف يقارن نسبة ما يحصل عليه من مكافآت مع نسبة زميله ، فذا كانت المقارنة غير عادلة فانه سوف يندفع لجعلها اكثر توازنا .<sup>2</sup>

## 11 -نظرية (Y) (X) :

وهناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا او عدم الرضا الوظيفي ، ومن اهم النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي وحازت قبولا واسعا الانتشار النظريات التالية :

<sup>1</sup> طاهر محمود الكلالدة ، مرجع سبق ذكره ، ص 125 .  
<sup>2</sup> سالم محمد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 - 70 .

نظرية X ونظرية Y ل دوجلاس مكرجور ، وتقوم نظرية X على الافتراضات التالية :

- ان الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك .
- ان معظم الناس يرغبون في ان يكونوا موجهين ، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ، ويهتمون بالامن الى حد كبير .

اما نظرية Y فقوم على الافتراضات التالية :

ان معظم الناس يوجهون انفسهم لانجاز الاهداف التي التزموا بتحقيقها ، ان هذا المناخ يزداد مع المكافأة المصاحبة لانجاز هذه الاهداف .

ان معظم الناس يمكن ان يتعلموا البحث وتحمل المسؤولية ، وليس قبولها فقط .

ان معظم الناس مبدعون في العمل ، ولكن طاقتهم الخلاقة في اغلب المؤسسات مستثمرة جزئيا .<sup>1</sup>

ومن خلال ما تم سرده من النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي وخصائصها فانه يتبين انه كلما تم توفير البيئة المحيطة وظروف العمل المناسبين ، زاد ذلك من تحفيز الفرد نحو تحسين الانتاج كما وكيفا .<sup>2</sup>

## 10 - نظرية التعزيز ل فريديريك سكينر 1969 :

لقيت هذه النظرية شهرة بعد اعمال سكينر B F Skinner ، حيث اكدت هذه النظرية ان رغبة الفرد لاداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب ، التي حصل عليها هذا الاخير من البيئة الخارجية كنتيجة للاداء ، فذا قام الفرد بفعل معين ، واتبع هذا الاخير بمكافاة تحقق له اشباعا معيناً ، فسيجد هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا العمل او السلوك ، وبالتالي استمراريته وبذلك تحقيق الرضا ، اما اذا قام الفرد بفعل معين ، ولم يتبع هذا العمل بمكافاة او اتبع بعقاب ، وبالتالي حرمانه من الحصول على اشباع معين ، فالنتيجة هي الاحباط وعدم التشجيع مما يؤدي الى عدم الرضا وعدم تكرار هذا السلوك .

وبالتالي فان الفرد يكون مدفوعاً لتكرار السلوك والاحجام عن سلوك معين ، بناء على العوائد المتوقعة منه ، وتحقيق الاهداف الفردية من خلال هذا السلوك .<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويصات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، ط1، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر ، 2002 ، ص 14.

<sup>2</sup> أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي ، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ، رسالة ماجستير ، منشورة ، قسم التربية والدراسات الانسانية ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان ، 2011 / 2012 ، ص 33-34.

<sup>3</sup> بوذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ما كلياند للدافعية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، جامعة محمد منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2006 / 2007 ، ص 142.

## 11 - نظرية الدرر ( Alderfer Theory ) :

لخص لاندي وترمبونظرية الدرر المعروفة بالرموز والتي يعتقد فيها ان الافراد لديهم ثلاثة حاجات اساسية وهي :

### 1- حاجات الكينونة : EXISTANCE NEEDS

وهي الحاجات التي يتم اشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل : الطعام ..... الماء ..... الخ .

### 2- حاجات العلاقات : RELATED NEEDS

وهي الحاجات التي تؤكد اهمية توطيد العلاقات الشخصية الداخلية والمحافظة عليها .

### 3- حاجات النمو : GROWTH NEEDS

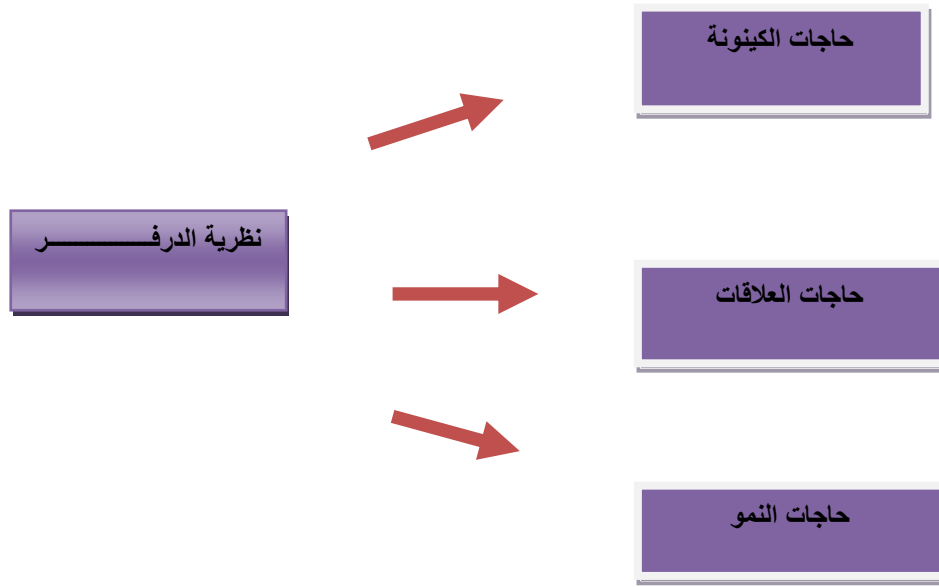
وهي الحاجات التي تنفق مع المستوى الاعلى للذات وحاجات تحقيق الذات .

ويتفق الدرر مع ماسلو في هذه النظرية بان اشباع الحاجة يؤثر على اهميتها واهمية الحاجات الاعلى منها ، كما انه يتفق مع ماسلو بان اشباع حاجات النمو يجعلها اكثر اهمية عند الناس ، كذلك فان السعي لاشباع الحاجات العليا يقود الى جعل الحاجات الدنيا اكثر اهمية عند هؤلاء الناس ، الا انه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو انه لا حاجة الى مزيد من الاشباع للحاجات الادنى التي تم اشباعها بالترتيب ولن يكون له تأثير ولكن الدرر خلافا لذلك يقول ان المكافآت الاضافية او الزيادة في المكافآت للحاجات الدنيا قد تعوض عن اشباع حاجات اعلى .

وعلى ذلك اذا لم يكن في استطاعة المدير ان يعطي ظروف افضل للعمل ، فان النقود والزيادة قد تغني ، هرم الحاجات يختلف من فرد الى آخر وتختلف في داخل الفرد نفسه باختلاف السن والجنس والظروف الاجتماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 93- 94.





الشكل رقم 10: مخطط يوضح الحاجات المكونة لنظرية الدرفر.

## 8- قياس الرضا الوظيفي

بما ان الرضا الوظيفي يمثل مشاعر واحاسيس غير محسوسة فان القدرة على التعرف عليها والوصول اليها يعتبر عملية ليست سهلة ، ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث اساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية ، وهناك من طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد اسبابه .

وفيما يلي عرض انواع مقاييس واساليب قياس الرضا الوظيفي :

### 1- المقاييس الموضوعية :

يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الاثار السلوكية للفرد ، وفيه تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ، ومعدل دوران العمل ( ترك الخدمة ) وذلك من خلال تحليل الوثائق والسجلات الخاصة بالمنظمة مثل سجل الغيابات وترك الخدمة كأداة لقياس الرضا<sup>1</sup> ، وبالنظر الى اسس تطبيق هذه المقاييس نجد انها لا توفر

<sup>1</sup> محمد عفيفي صديقي وأحمد إبراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، ط1 ، ، المكتب العربي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 35 .

البيانات الضرورية التي تؤكد على رضا او عدم رضا العامل ، قد يكون معدل الغياب مرتفعا بسبب المرض وليس بسبب عدم الرضا .

#### أ- معدل الغياب :

قبل التطرق الى معدل الغياب نوضح مدلول الغياب في حد ذاته ، فالتغيب يعني عدم حضور العامل الى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقا لبرنامج العمل ، اي انه مدرج في جدول العمل ، اما إذا كان العامل في اجازة رسمية او في عطلة فان ذلك لا تعتبر تغيبا .

ان التغيب في مثل هذه الحالة يعتبر يشمل سلوكا يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة اليه دون سبب نعني بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفويا ، ويعرف كذلك يعرف على انه " تختلف على الحضور الى العمل في ظروف كان بإمكانه ان يتحكم فيها .

ان سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل او قسم في المنظمة ما يتيح لتتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف اي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج .

بحيث :

- ✓ مجموع ايام الغياب للافراد : والتي نحصل عليها يجمع ايام الغياب لجميع الافراد العاملين .
- ✓ متوسط عدد الافراد العاملين : هو متوسط عدد العاملين في اول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة .
- ✓ عدد ايام العمل : اي عدد الايام التي عملت بها المنظمة باستبعاد ايام العطلات الاسبوعية والرسمية<sup>1</sup> .

#### ب- ترك العمل :

لا شك ان بقاء الفرد واستمراره في العمل بمؤسسة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا الموظف عن وظيفته وعن ذلك المؤسسة ، وتعلقه بها على عكس ما يشير اليه ترك العمل بها وتقديم استقالة الموظف ، وتعتبر البيانات الخاصة لترك العمل ذات اهمية في تقييم فعالية مختلف برامج العمل ، من حيث تأثيرها على الرضا .

<sup>1</sup> سليمة بوضياف ؛ لويذة زعلاش ، تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، منشورة ، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2018 / 2019 ، ص 23 - 24 .

في حين تعتبر بيانات ترك العمل التي يمكن استخراجها ذات ائدة كبيرة للادارة ؛ اذا احتوت على مقارنات بين الاقسام والفترات الزمنية المختلفة ، بحيث تفيد في التعرف على مجالات الرضا وعدمه داخل المؤسسة ، كما تفيد في التنبيه الى المشكلات التي تستوجب اعادة النظر في سياسات وبرامج القوى العاملة في المؤسسة .<sup>1</sup>

## 2- المقاييس الذاتية :

لقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن اهم المقاييس الشائعة الاستعمال مايلي :

أ- طريقة ليكرت : يتكون هذا السلم من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة ، يسأل المفحوص بشأنها لتحديد درجة موافقته عليها ، ويمثل هذا المقياس خمس اجابات بديلة ، لكل عبارة من عبارات الاستقصاء ، خمس نقاط يمكن التعبير عنها بشكل رقمي ، والتي تبدأ بالموافقة الشديدة وتنتهي بالعارضة الشديدة ، وتشمل الاجابات مايلي :

- من الملاحظات التي سجلت هذا المقياس مايلي :

تعتبر طريقة ليكرت سهلة نظرا لانها لا تحتاج الى محكمين خبراء في الميدان .

ان طريقة ليكرت تزيد من درجة ثبات المقياس لوجود عدة درجات امام كل عبارة تتراوح بين الموافقة والمعارضة التامة.

ان الفرد في طريقة ليكرت مطالب بان يعبر عن اتجاهه في كل عبارة من المقياس ولهذا فهي تمدنا بمعلومات عن الفحوص .

## ب - طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج :

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما :  
حاول ان تتذكر الاوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية ( شهر ، سنة ، 3 سنوات ... الخ ) مع تحديد الاسباب التي ادت لهذا الشعور .

<sup>1</sup> كتفي عزوز ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 - 106.

حاول ان تتفكر الاوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية ، مع تحديد الاسباب التي ادت لهذا الشعور .

وتجدر الاشارة هنا الى ان الكثير من البحوث الميدانية ان لم نقل اغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكرت في قياس مستوى الرضا الوظيفي <sup>1</sup>.

### ج - طريقة الفروق ذات الدلالة لـ اوزجو وزملائه ( 1957 ) :

يتكون مقياس الرضا وق هذه الطريقة من مجموعة المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان ، بينهما عدد من الدرجات ويطلب من الفرد المراد قياس رضاه ان يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي .

وبجمع هذه الدرجات التي اعطاها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من الجوانب العمل ، محتوى الهمم ، الاجر ، الاشراف ) يكون هذا المجموع ممثلا لرضا الفرد واتجاهه النفسي نحو هذا الجانب من جوانب العمل .

ويتم تكوين مقياس الرضا الوظيفي وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين كما هو موضح في المثال اعلاه لكل جانب من جوانب العمل ، ويولي ذلك اختيار هذا المقياس الكلي على عينة من الافراد وهذا لحساب درجة الارتباط بين درجة المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بالجانب المعين من الجوانب التي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية <sup>2</sup>.

### 9 مقترحات وبرامج تدعيم الرضا الوظيفي :

يحتاج الرضا الوظيفي الى مجموعة من الظروف وبرامج لتدعيمه :

اولا : مقترحات تحسين الرضا الوظيفي يسبب بعض الاثار التي تحدث عن عدم رضا العامل عن العمل فانه يجب على الادارة ان تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل مايلي :

<sup>1</sup> سليمة بوضياف ؛ ولويزة علاش ، المرجع السابق ، ص 107-108.

<sup>2</sup> عاشور علوطي ، الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، منشورة ، جامعة منتوري ، فسنطينة ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والارطفونيا ، الجزائر ، 2007 / 2008 ، ص 146.

- 1 - **جعل العمل مسليا** : فكثير من الاعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر وملل مما يقضي الكتابة على جو العمل ويخلق الاحساس بعدم الرضا ؛ هناك عدت وسائل التي يمكن استخدامها لتخفيف من ذلك منها اذاعة بعض المطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور على مواقع المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك .
- 2 - **العدالة في الاجور والمكافآت** : حينما يعتقد الناس انهم يحصلون على اجور ومكافآت غير عادلة ، فان ذلك من شأنه ان يخلق لديهم احساس بعدم الرضا لذلك لا بد من ان تحرص المؤسسة على بناء نظام الاجور ومزايا الاضافية يشعرون معه الافراد بعدل في المعاملة .
- 3 **تكليف الافراد باعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم** : فكلما كان هناك شعور قوي لدى الافراد بانهم يقومون بالاعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم ، كلما كانوا اكثر رضا عن عملهم ، وهنا نجد مراكز التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات على ذلك .
- ثانيا : برامج تحسين الرضا الوظيفي :**
- يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف الى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق اهداف تلك المؤسسات ومن اهم هذه البرامج .

### 1- **برامج صيانة القوى العاملة :**

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الاجراءات التي تستهدف عدم تاكل مهارات وخبرات العاملين بالاضافة الى تطوير قابليتهم لاغراض الابداع والابتكار ، ومن امثلة تلك البرامج ؛ البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الابداعية وكذا البرامج الخاصة لاعادة النظر في سياسة الاجور والحوافز .

### 2- **برامج تحسين بيئة وظروف العمل :**

تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الاضاءة ، التهوية ، الاثاث .

معالجة حالة التعب والارهاق وذلك عن طريق اعادة النظر في ساعات العمل من خلال ابتعاد انماط التقليدية واللجوء الى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين الى الراحة وتحييد النشاط فقد تلجأ المؤسسة الى استخدام ساعات العمل المرنة او اسبوع العمل المضغوط .

التقليل من رتبة الاعمال وذلك من خلال اجراء برامج الاثراء والتوسع الوظيفي .

### 3- برامج الرفاهية الاجتماعية :

يتم ذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ، والاسواق ، ودور الحضانة ، وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وابنية سكنية مميزة للعاملين ، فهذه الاجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو اداء افضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين انفسهم كما يشترط في هذه الحوافز ان تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

### 4- برامج الامن والسلامة المهنية :

يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الانظمة بهدف حماية عناصر الانتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والاصابات خلال العمل وهو يختلف عن الصحة المهنية ، والتي تعنى بردود افعال الافراد اتجاه بيئة الاعمال الخاصة بهم في حين تعنى بالسلامة المهنية بتنظيم العمل اكثر مما تعنى ببيئة العمل ، كما تجدر الاشارة الى اننا نستخدم احيانا مصطلح السلامة الصناعية او الامن الصناعي كمصطلح بديل عن السلامة ولو ان هذين المصطلحين يوحيان بان المخاطر تقتصر عن الصناعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن صوشة جابر ، مرجع سبق ذكره ، ص 26-27-28

## خلاصة:

من خلال ما تم التعرض اليه خلال هذا الفصل ، نستنتج ان موضوع الرضا الوظيفي يكتسي اهمية بالغة ، اذ يعتبر مؤشرا يستند اليه في تحديد مستوى فعالية اداء الافراد ، وذلك نظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الاشباع وكذا طموحهم ودافعيتهم ، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الاخرى والتي ينبغي على كل الكيانات ادراكها للاستفادة من نتائجها على المستوى الفردي والمؤسسي .

# الجانب التطبيقي



الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية

للدراصة

## تمهيد :

في هذا الفصل سنحاول الاحاطة بالموضوع من الناحية التطبيقية و ذلك من خلال القيام بالدراسة الميدانية و التي نسعى من خلالها التحقق من الفرضيات المطروحة ، حيث تعتبر هذه الخطوة وسيلة من أهم الوسائل الضرورية في جمع البيانات عن اي موضوع بطريقة علمية ، وكذلك استخلاص النتائج و التوصيات ذات الصلة بموضوع الدراسة .

و لتحقيق ما سبق ذكره و جب علينا التعرف على بيئة موضوع الدراسة ، وذلك من خلال القيام بالدراسة الاستطلاعية بنوعيتها ، بالاضافة إلى تحديد المنهج و مجتمع و عينة الدراسة ، كذلك التطرق إلى عرض أداة الدراسة و المتمثلة في إستبيان الحوافز و مقياس الرضا الوظيفي و قد تم التفصيل في كيفية بناء الاستبيان .... إلخ، و قصد الحصول على نتائج دقيقة و موضوعية إعتدنا في تفريغ البيانات على برنامج spss v25 .

## 1- الدراسة الاستطلاعية :

### 1-1- الدراسة الاستطلاعية النظرية :

ويعرف هذا النوع من الدراسات الاستطلاعية النظرية بأنه عبارة عن عملية البحث والتقصي عن المعلومات النظرية التي تخص موضوع الدراسة والتي من شأنها إثراء البحث من شقه النظري ، بحيث تشمل عملية الاستطلاع في هذا النوع على البحث عن المراجع العلمية والمؤلفات والدراسات السابقة والمرتبطة والمشاهدة وعن المقالات وعن الأطروحات التي تتعلق بمتغيرات أي دراسة لأي باحث .

وقد تم خلال دراستنا هذه زيارة العديد من المكتبات من اجل الحصول على أكبر عدد ممكن من الكتب والمذكرات المتعلقة ببحثنا ، حيث قمنا بزيارة المكتبة التابعة لمعهدنا والتي يشرف فضيلة الأستاذ حكيم بالأعور ومجموعة من العمال المميزين الذين لم يخلوا علينا بأي شيء وعكفوا على المساهمة الفعالة والكبيرة في إمدادنا بكل ما يلزم وتوجيهنا نحو ما يخدم دراستنا ، وبعد زيارة مكتبة معهدنا تم التوجه لمكتبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكذلك المكتبة التابعة لكلية الحقوق والعلوم السياسية بالقطب الجامعي ب شتمة - بسكرة - كذلك تم التوجه بعد ذلك لزيارة المكتبة التابعة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وخصوصا الكتب التي تعنى بتخصص الموارد البشرية بجامعة محمد خيضر بسكرة ، كما قمنا كذلك بتصفح العديد من المواقع الالكترونية عبر الشبكة العنكبوتية ، بحيث تم الولوج للرابط الخاص بجامعة محمد بوضياف - المسيلة والتي وفرت قاعدة كبيرة من المعلومات والمذكرات الخاصة بمتغيري دراستنا ، كذلك تم الولوج لرابط جامعة جيجل والجلفة والتي احتوت على دراسات قليلة كانت دون الأمل المعقود من طرفنا كباحثين .

ولقد تميزت دراستنا الاستطلاعية بمحصر عدد مقبول من الدراسات المرتبطة والكتب والمقالات التي تتعلق بالمتغير المستقل وهو " الحوافز " ، أو المتعلقة بالمتغير التابع وهو " الرضا الوظيفي " لأساتذة التعليم العالي .

### 1-2- الدراسة الاستطلاعية الميدانية :

بعد القيام بتحضير كل من اداتي الدراسة المتمثلتين في استبيان الحوافز ومقياس الرضا الوظيفي وبعد عملية التحكيم ، تم الاتصال بالادارة وخصوصا مصلحة قسم الربية الحركية من اجل مدنا بقائمة اعضاء هيئة التدريس العاملين بمعهدنا . انظر الملحق رقم (02) ، من اجل التعرف على مجتمع دراستنا وكذلك العينة التي سنتعامل معها .

بعد هذا العمل قمنا باختيار عينة شملت 06 من اعضاء هيئة التدريس بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، وقد تم استبعادها من العينة الكلية ، لنقوم بعد ذلك بتوزيع اداتي الدراسة على هذه العينة ثم استرجاعها لاستخراج البيانات وتفريغها من اجل حساب الخصائص السيكومترية للاداة ( الصدق والثبات ) التي سنتطرق اليها قادمًا .

## 2- المنهج المستخدم :

في دراستنا الموسومة ب : الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي ، تم اعتماد المنهج الوصفي كونه المنهج الملائم والمناسب لطبيعة وأهداف دراستنا دون غيره من المناهج العلمية الأخرى ، بحيث نهدف في عملنا العلمي هذا إلى الوصف ثم الكشف عن طبيعة العلاقة القائمة بين " الحوافز " و " الرضا الوظيفي " لأساتذة التعليم العالي ، وبما أنها دراسة علائقية فقد تم اعتماد أسلوبه الارتباطي .

## 3- مجتمع الدراسة :

يتمثل مجتمع دراستنا في أساتذة التعليم العالي تخصص التربية البدنية والرياضية العاملين ضمن معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بمختلف تخصصاتهم المتعددة والمختلفة بمعهد جامعة محمد خيضر (بسكرة) ، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر : تخصص تربية حركية ، تخصص تدريب رياضي ، تخصص إدارة وتسيير رياضي بالنسبة لمعهد جامعة محمد خيضر ( بسكرة ) . انظر الملحق رقم (02).

## 4- عينة الدراسة :

✓ اعتمدنا في دراستنا طريقة المسح الشامل والمتمثلة في كل أساتذة التعليم العالي العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ب : " بسكرة " ، حيث بلغ تعداد العينة 27 أستاذًا . انظر الملحق رقم (02).

## 5- حدود الدراسة :

## 5-1- المجال المكاني :

✓ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - محمد خيضر - بسكرة .

5-2- المجال الزمني :

• تم إجراء الدراسة خلال السنة الجامعية 2020 - 2021 .

5-3- المجال البشري :

• يتمثل في أساتذة التعليم العالي العاملين على مستوى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية " بسكرة " .

6- متغيرات الدراسة : وتمثل في كل من :

- المتغير الأول : الحوافز .
- المتغير الثاني : الرضا الوظيفي .

7- أداة الدراسة :

7-1- استبيان الحوافز :

✓ تم تصميم الاستبيان الخاص بالدراسة والذي يعنى بالمتغير الأول لدراستنا من طرف الباحث وبالتنسيق مع الأستاذ المشرف على هذا العمل العلمي .

خطوات بناء الاستبيان :

✓ المرحلة الأولى :

في هذه المرحلة قمنا بعملية التقصي والبحث والمسح المرجعي لمجموعة من الدراسات السابقة و الكتب التي لها صلة وثيقة بالمتغير المستقل " الحوافز " ، حيث ونتيجة الاطلاع المدقق والواسع والناقد تم جمع العديد من العبارات التي تقيس متغيرنا لدى عينة دراستنا المحددة ، ولم يتم استخدام العبارات بشكل مباشر وإنما معرفة منظور الباحثين السابقين من حيث الطرح والعبارات ، أما الاستفادة فقد تمثلت في مدى خلق الجديد من العبارات الأكثر ضبطا للقياس وكذلك من وجهة نظرنا الجديد الطرح وتحت موافقة الأستاذ المشرف .

## ✓ المرحلة الثانية :

في هذه المرحلة قمنا باقتراح (06) محاور للاداء ووضعها في الصورة الاولى .انظرالملحق رقم (04) ، وعرضها على مجموعة من المحكمين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر بسكرة .انظر الملحق رقم(05)، لتحديد مدى ملاءمة المحاور ولتحديد ان كانت العبارات مناسبة او غير مناسبة للمحور وتقديم ملاحظاتهم في ضوء التحكيم .

في النهاية وبعد استرجاع استمارة الاستبيان تم اخطارنا بان الاداة مناسبة وان كل العبارات تقيس ما وضعت لاجله مع التشجيع على هذا الانجاز الجيد في تصميم الاداة . انظر الملحق رقم(06).

### الجدول رقم 01 : يوضح توزيع عبارات استبيان الحوافز

رقم المحور	اسم المحور	أرقام البنود التي تقيس المحور	عدد البنود
01	الراتب	1.2.3.4.5.6	06
02	العلاوات	7.8.9.10.11.12	06
03	المكافآت	13.14.15.16.17.18	06
04	الترقية	19.20.21.22.23	05
05	تقدير الجهود	24.25.26.27.28	05
06	إشراك العاملين	29.30.31.32.33	05
33	مجموع بنود الاستبيان		33

### 7-2- مقياس الرضا الوظيفي :

#### ✓ التعريف بالمقياس :

اعتمدنا في دراستنا هذه على مقياس الرضا الوظيفي ، والذي أعده الباحث سالم الفهد " 2017 " ، حيث يتكون المقياس من 34 عبارة موزعة على 06 أبعاد ( انظر الملحق رقم 06) وهي:

#### ✓ الرضا عن فرص الترتي والنمو الوظيفي المتاح

✓ الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي

✓ الرضا عن طبيعة العمل وحجم العمل وملائمته للقدرات الشخصية .

✓ الرضا عن ظروف العمل وإجراءات العمل وبيئته المادية .

✓ الرضا عن علاقات العمل .

✓ الرضا عن الرئيس ونمط القيادة السائد .

ويعمل هذا المقياس طبقاً لطريقة ليكارت : ( 2 : موافق / 1 : إلى حد ما / 0 : لا أوافق )

وقام سالم الفهد بتصميم المقياس لاستطلاع رأي الخبراء ، من خلال المقابلة الشخصية مع 07 من الأساتذة المتخصصين في مجال البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية والرياضية ، وركز الباحث في أثناء اختياره للخبراء على أن يكون حاصلًا على الدكتوراه في فلسفة التربية البدنية في مجال البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية و الرياضية وأن لا يقل عدد سنوات الخبرة على 20 سنة في مجال التخصص العلمي ، وان يكون أيضا ذو خبرة ميدانية في البحوث السابق ذكرها .

\_ الجدول رقم 02 : يوضح توزيع عبارات مقياس الرضا الوظيفي على الأبعاد \_

رقم البعد	اسم الأبعاد	أرقام البنود التي تقيس البعد	عدد البنود
01	الرضا عن فرص الترقى و النمو الوظيفي المتاح	1 . 2 . 3 . 4 . 5 .	05
02	الرضا عن الأمان والاستقرار الوظيفي	6 . 7 . 8 . 9 .	04
03	الرضا عن طبيعة العمل وحجم العمل و ملاءمته للقدرات الشخصية	10 . 11 . 12 . 13 . 14 . 15 . 16 .	07
04	الرضا عن ظروف العمل و إجراءات العمل و بيئته المادية	17 . 18 . 19 . 20 . 21 . 22 .	06
05	الرضا عن علاقات العمل	23 . 24 . 25 . 26 . 27 . 28 .	06
06	الرضا عن الرئيس و نمط القيادة السائد في العمل	29 . 30 . 31 . 32 . 33 . 34 .	06
مجـمـوع بنود المقياس			34

## 8 - الخصائص السيكومترية لادوات الدراسة :

### 8-1-1- صدق ادوات الدراسة :

- يمكن القول على ان اداة الدراسة تتسم بالصدق اذا كانت تقيس ما اعدت لقياسه فقط ، حيث يعرف الصدق علميا بانه مدى صلاحية ادوات الدراسة لقياس ما وضعت لاجله ، ويمكن في هذا الصدد القول ان هناك طرقا عديدة للحصول على الصدق ، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على كل :
- الصدق الظاهري .
- صدق المحكمين .
- الصدق الذاتي .

### 8-1-1-1- الصدق الظاهري :

بعد القيام بعملية الاستقراء من طرف الباحث وبتنسيق مع المشرف لعبارات وبنود كل من استبيان الحوافز لاساتذة التعليم العالي التي تعتبر الاداة الأولى ، ومقياس الرضا الوظيفي الاداة الثانية ، تبين لنا بان الاداتان تقيسان السمة المراد قياسها التي وضعت لأجلها .

### 8-1-1-2- صدق المحكمين :

تم التحقق من ذا النوع من الصدق بعرض كل من اداتي الدراسة ( استبيان الحوافز ، ومقياس الرضا الوظيفي ) على مجموعة من الاساتذة ذوي الخبرة و الاختصاص داخل المعهد الذي ندرس به و في جامعات اخرى كما هو موضح في الملحق رقم (05) ، وذلك من اجل ابداء ارائهم وتقديم الملاحظات والاضافات المدعمة للدراسة ، حيث اجمع معظم الاساتذة المحكمين على ان الاداة المتمثلة في الاستبيان جيدة وتقيس ما وضعت لاجله بكل ضبط وانجاز مع ابداء ملاحظة بحذف احدى العبارات التي تتضمنها احد المحاور فقط ، اما بخصوص الاداة الثانية المتمثلة في المقياس فقد اجمع جل الاساتذة على انها مناسبة للدراسة الحالية فيما يخص جانب الرضا الوظيفي .



### 8-1-3- الصدق الذاتي :

✓ يقاس هذا النوع من الصدق بحساب الجذع التربيعي لمعامل ثبات الاختبار ، حيث تكون العلاقة كالتالي:

$$\circ \text{ الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{معامل ثبات الاختبار}}$$

1- حساب الصدق الذاتي للأداة الأولى ( استبيان الحوافز ) :

بما ان معامل الثبات يساوي (0.75) فإن معامل الصدق الذاتي يساوي (0.89)

$$\sqrt{0.75} = 0.89$$

2- حساب الصدق الذاتي للأداة الثانية ( مقياس الرضا الوظيفي ) :

• بما أن معامل الثبات يساوي (0,89) فإن معامل الصدق الذاتي يساوي (0,94)

$$\sqrt{0.89} = 0.94$$

### 8-2- ثبات أدوات الدراسة :

• لقياس مدى ثبات أداتي الدراسة ، استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ ( cronbachs alpha ) للتأكد من ثبات أداتي الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من ( 06 دكاترة بالمعهد الذياًجريت فيه الدراسة ) و قد تم استبعادها من مجموع العينة الكلية .

8-2-1- معامل ثبات استبيان الحوافز بطريقة " ألفا كرونباخ " :

• يوضح الجدول التالي معامل الثبات ألفا كرونباخ ، بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية لاستبيان الحوافز

لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية . انظر للملحق رقم (07).

جدول رقم 03 : " معامل ألفا كرونباخ لم

حاور استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي".

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الأول	06	0,92
المحور الثاني	06	0,83
المحور الثالث	06	0,82
المحور الرابع	05	0,77
المحور الخامس	05	0,79
المحور السادس	05	0,78
الثبات العام للاستبيان	33	0,75

المصدر: من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات ال :

Sps v25\_

- يتضح من الجدول رقم (03) أن الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0,75) لإجمالي فقرات الاستبيان ال (33) ، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (0,77) كحد أدنى و بين درجة (0,92) كحد أعلى كما هو موضح في الملحق رقم (07) ، و هذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة ، وهذا بحسب مقياس NANLY و الذي أعتمد 0,70 كحد أدنى لثبات .

8-2-2-2- معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي بطريقة " ألفا كرونباخ " :

- يوضح الجدول التالي معامل الثبات ألفا كرونباخ بين درجة كل محور مع الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي

لدى أساتذة التعليم العالي المدرسين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الجدول رقم 04 : " معامل ألفا كرنباخ لمحاور مقياس الرضا الوظيفي " .

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور
المحور الاول	05	0,86
المحور الثاني	04	0,93
المحور الثالث	07	0,92
المحور الرابع	06	0,82
المحور الخامس	06	0,89
المحور السادس	06	0,82
الثبات العام للمقياس	34	0,89

المصدر : من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات ال :

Sps v25\_

• يتضح من الجدول رقم (04) أن الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ ( 0,89 ) لإجمالي فقرات

المقياس ال (34) ، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين ( 0,82 ) كحد أدنى و بين درجة ( 0,93 )

كحد أعلى كما هو موضح في الملحق رقم (09) ، و هذا ما يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة

عالية من الثبات و يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة ، وهذا بحسب مقياس

NANLY و الذي أعتمد 0,70 كحد أدنى للثبات .

9 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

• تم تفريغ و تحليل أداتي الدراسة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

Sps (statistical package for the social sciences) في نسخته ال 25.

وقد قمنا باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

- حساب المتوسطات الحسابية .
- حساب الانحراف المعياري .
- حساب معامل الارتباط بيرسون .
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ .

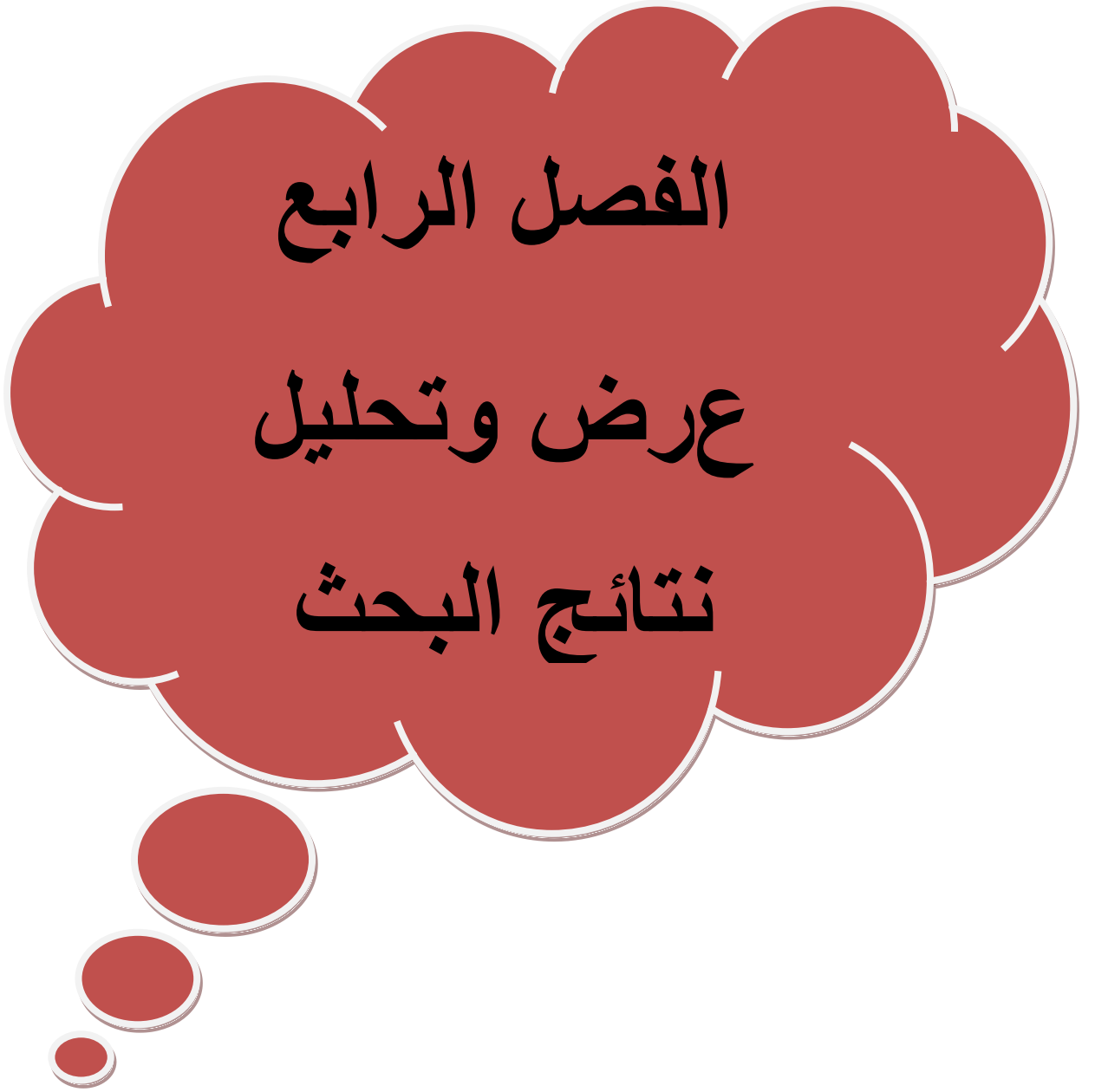
## خلاصة :

- لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا ، و التي تم أستخدامها بداية من الدراسة الاستطلاعية بنوعيتها والتي سمحت لنا بالحصول على مختلف المعلومات ذات الصلة بموضوع دراستنا ، وبعدها تم تحديد المنهج المتبع و الذي يتلائم مع دراستنا ، ثم تعريف المجتمع وعينة الدراسة و خصائصها وعرض اداتي الدراسة وتأكيد صدقهما و ثباتهما ، كما قمنا بتوضيح مجالات الدراسة ، وتم في الاخير عرض الاساليب الاحصائية المعتمدة في الدراسة للوصول للنتائج الحالية والتي سيتم في الفصل الموالي عرضها و تحليلها.

الفصل الرابع

عرض وتحليل

نتائج البحث



## تمهيد:

- يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج الإحصائية التي توصلنا إليها في دراستنا ، وهذا من خلال عمليات المعالجة الإحصائية و ذلك باستخدام برنامج spss v25 ، وسنعمد في طريقة العرض على طريقة العرض الجدولي و هي الطريقة الأكثر إستعمالا ، حيث سنستعرض العلاقة بين كل بعد من أبعاد الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي كل على حدى والدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي ، ونقوم بالتحليل و القراءة الإحصائية للجدول ، وفي الاخير سنعرض العلاقة بين استبيان الحوافز ومقياس الرضا الوظيفي .

## 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

- الفرضية الجزئية الأولى : توجد علاقة بين الراتب والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .
- وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المفحوصين على البعد الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي (الراتب) والدرجة الكلية من مقياس الرضا الوظيفي ، كما هو موضح في الملحق رقم (07) .

الجدول رقم 05 : معامل الارتباط بين الراتب والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي .

العلاقة بين المتغيرين	الرضا الوظيفي	( sig )	العدد (N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الراتب	0.70**	0,000	21	20	0,01

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

المصدر : من إنجاز الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ spss v25 \_

يوضح الجدول رقم (05) العلاقة بين الراتب الذي يمثل المحور الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (  $0.70^{**}$  ) ، بينما قيمة الانحراف المعياري ( sig ) تساوي (0.000) وهو ارتباط طردي قوي ودال عند مستوى الدلالة (0.01) وبدرجة حرية تساوي (20).

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

- الفرضية الجزئية الثانية : توجد علاقة بين العلاوات والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي .
- وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المفحوصين على البعد الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي (العلاوات) والدرجة الكلية من مقياس الرضا الوظيفي ، كما هو موضح في الملحق رقم (07) .



الجدول رقم 06 : معامل الارتباط بين العلاوات والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي .

العلاقة بين المتغيرين	الرضا الوظيفي	( sig )	العدد (N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
العلوات	0.53*	0,013	21	20	0,05

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

المصدر : من إنجاز الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ spss v25 \_

\_ بناء على ما سبق ذكره يرى الباحث ان الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة والقائلة : توجد علاقة بين تقدير الجهود والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي غير محققة .

يوضح الجدول رقم (06) العلاقة بين العلاوات الذي يمثل المحور الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (0.53\*) ، بينما قيمة الانحراف المعياري ( sig ) تساوي (0.013) وهو ارتباط طردي متوسطودال عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية تساوي (20).

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

- الفرضية الجزئية الثالثة : توجد علاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي .
- وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المفحوصين على البعد الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي (المكافآت) والدرجة الكلية من مقياس الرضا الوظيفي ، كما هو موضح في الملحق رقم (07) .

الجدول رقم 07 : معامل الارتباط بين المكافآت والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي.

العلاقة بين المتغيرين	الرضا الوظيفي	( sig )	العدد (N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المكافآت	0.64**	0,013	21	20	0,01

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bi-latéral).

المصدر : من إنجاز الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ spss v25 \_

يوضح الجدول رقم (07) العلاقة بين المكافآت الذي يمثل المحور الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة ( 0.64\*\* ) ، بينما قيمة الانحراف المعياري ( sig ) تساوي (0.01) وهو ارتباط طردي متوسط الـ عند مستوى الدلالة (0.01) وبدرجة حرية تساوي (20)

#### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة :

- الفرضية الجزئية الرابعة: توجد علاقة بين الترقية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي .
- وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المفحوصين على البعد الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي (الترقية) والدرجة الكلية من مقياس الرضا الوظيفي ، كما هو موضح في الملحق رقم (07).

الجدول رقم 08 : معامل الارتباط بين الترقية والرضا الوظيفي

لأساتذة التعليم العالي

العلاقة بين المتغيرين	الرضا الوظيفي	( sig )	العدد (N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الترقية	-0.31	0.89	21	20	

\_spss v25 المصدر : من إنجاز الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ

يوضح الجدول رقم (08) العلاقة بين الترقية الذي يمثل المحور الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (-0.31)، بينما قيمة الانحراف المعياري (sig) تساوي (0.89) وهو ارتباط سلبي ضعيف تماما وغير وادال ، وبدرجة حرية تساوي (20).

5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة :

- الفرضية الجزئية الخامسة : توجد علاقة بين تقدير الجهود والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي .
- وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المفحوصين على البعد الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي (تقدير الجهود) والدرجة الكلية من مقياس الرضا الوظيفي ، كما هو موضح في الملحق رقم (07) .

الجدول رقم 09 : معامل الارتباط بين تقدير الجهود والرضا الوظيفي لأساتذة

التعليم العالي .

العلاقة بين المتغيرين	الرضا الوظيفي	( sig )	العدد (N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
تقدير الجهود	0.62**	0,003	21	20	0,01

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

\_spss v25 المصدر : من إنجاز الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ

يوضح الجدول رقم (10) العلاقة بين تقدير الجهود الذي يمثل المحور الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (  $0.62^{**}$  ) ، بينما قيمة الانحراف المعياري ( sig ) تساوي (0.003) وهو ارتباط طردي متوسطودال عند مستوى الدلالة (0.01) وبدرجة حرية تساوي (20).

#### 6- عرض وتحليل نتائج الفرضية السادسة :

- الفرضية الجزئية السادسة : توجد علاقة بين إشراك العاملين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي .
- وللتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة استجابة المفحوصين على البعد الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي (إشراك العاملين ) والدرجة الكلية من مقياس الرضا الوظيفي ، كما هو موضح في الملحق رقم (07) .

الجدول رقم 10: معامل الارتباط بين إشراك العاملين والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي.

العلاقة بين المتغيرين	الرضا الوظيفي	( sig )	العدد (N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
إشراك العاملين	0.54*	0,011	21	20	0,05

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

المصدر : من إنجاز الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ spss v25\_

يوضح الجدول رقم العلاقة بين المكافآت الذي يمثل المحور الأول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي والدرجة الكلية للرضا الوظيفي ، حيث نجد أن معامل الارتباط بين المتغيرين قد بلغ قيمة (  $0.54^{**}$  ) ، بينما قيمة الانحراف المعياري ( sig ) تساوي (0.011) وهو ارتباط طردي متوسطودال عند مستوى الدلالة (0.05) وبدرجة حرية تساوي (20).

## 7- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة :

- الفرضية العامة : توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .
- و للتحقق من صحة الفرضية العامة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لاستبيان الحوافز و الدرجة الكلية من مقياس الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي ، كما هو موضح في الملحق رقم (10) .

الجدول رقم 11: معامل الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي

العلاقة بين المتغيرين	الرضا الوظيفي	( sig )	العدد (N)	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الحوافز	1	0,00	21	20	0,05

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

المصدر : من إنجاز الباحث بالإعتماد على إجابات أفراد العينة و مخرجات الـ spss v25\_

يوضح الجدول رقم (11) : العلاقة بين متغيري الحوافز والرضا الوظيفي ، حيث نجد ان معامل الارتباط بين المتغيرين بلغ قيمة (0.69) وقيمة الانحراف المعياري (Sig) تساوي (0,00) وهو ارتباط تام ودال عند مستوى الدلالة (0,05) وبدرجة حرية تساوي (20) .

## خلاصة :

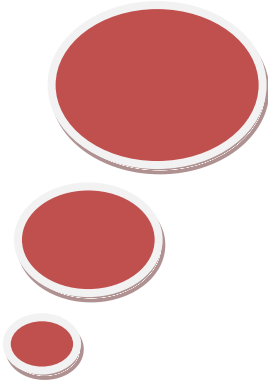
لقد بينت المعطيات التي جمعناها من خلال عمليات المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج spss v25 لاستجابات افراد عينة الدراسة، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون (  $r$  ) بين درجة إستجابة الاساتذة العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة بمعهد بسكرة

على أبعاد استبيان الحوافز كل على حدى مع الدرجة الكلية من مقياس الرضا الوظيفي ، وحسب ما توضحه الجداول من رقم (05) الى ( 11 ) ، فإنه توجد علاقة طردية بين ابعاد الحوافز ( الراتب ، العلاوات ، المكافآت ، الترقية ، تقدير الجهود ، اشراك العاملين ) ، ومقياس الرضا الوظيفي، كما توجد علاقة طردية بين الدرجة الكلية لاستبيان الحوافز لاساتذة التعليم العالي و الدرجة الكلية لمقياس الرضا الوظيفي .

الفصل الخامس

مناقشة وتفسير

النتائج



## تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل إلى مناقشة تلك النتائج وذلك إستنادا إلى الأطر النظرية والفرضيات المعتمدة في دراستنا ومقارنتها مع مختلف النظريات المعرفية والدراسات والأبحاث السابقة في الموضوع ، وذلك لمعرفة مدى التوافق والإختلاف معها ، بعد ذلك سيتم عرض النتائج المتوصل إليها في دراستنا ثم نقدم بعد ذلك جملة من التوصيات والمقترحات.



## 1- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

في الفرضية الجزئية الأولى افترضنا انه توجد علاقة بين الراتب والذي يمثل البعد الاول من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي ومقياس الرضا الوظيفي ، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة بين المتغيرين ، وهي علاقة ارتباطية موجبة ودالة .

ويعزو الباحث النتائج الحالية على طبيعة العلاقة القائمة بين الراتب وبين الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي ، حيث يلعب الراتب دورا مهما في حياة الفرد العامل وذلك انطلاقا من تبني الباحث لنظرية هرم أو سلم ماسلو للحاجات ، حيث تقرر هذه الاخيرة بوجود تحقيق حاجيات الانسان او الكائن الحي بالتدرج ، بحيث تنقسم إلى خمس مستويات من الحاجات وهي : الحاجات الفسيولوجية ، والحاجات الامنية ، والحاجات الانتماء ، وحاجات التقدير ، وحاجات تقدير الذات ، والاستاذ الجامعي بما انه يعمل فلا بد له من راتب يكفيه لسد حاجاته وهذا ما يحقق له الرضا الوظيفي تجاه عمله ووظيفته ، بحيث يعتبر الراتب وسيلة من الوسائل الهامة التي تدخل ضمن نظام الحوافز الفعال في خلق ما يسمى الرضا الوظيفي وخصوصا مع تنامي الحاجات وتكاثرها في عصرنا الحالي مما يستدعي دراسة علمية للراتب من اجل التكفل بحاجيات الاساتذة الممارسين وخلق ما يسمى بالرضا الوظيفي تجاه وظائفهم التي يشغلونها في الجامعة .

كذلك يعزو الباحث هذا الارتباط الموجود بين الراتب والرضا الوظيفي الى نظرية مجموعة العوامل لفريدريك هيزبرغ والتي تنص على ان هناك عوامل تتسبب في حدوث الرضا الوظيفي للفرد العامل في أي وظيفة وهي نوعان : عوامل وقائية وعوامل دافعة ، ومن بين العوامل الوقائية نجد اهم شيء وهو الراتب او الاجر باختلاف مسمياته ، بحيث يلعب هذا الاخير دورا هاما في خلق الرضا الوظيفي لدى كل فرد عامل .

وتتفق هذه الفرضية المحققة مع دراسة الباحث (مراد عثمانى عبد الرحمان العابدي، 2020) ، وكذلك مع دراسة الباحث بن عيسى واللذان تفران بوجود علاقة ارتباطية ودالة بين الراتب (الاجر) وبين كل من اداء اساتذة التربية البدنية والرياضية وبين جودة حياة اساتذة التربية البدنية والرياضية ، بحيث ان كل من الدراستين ترتبطان من حيث الدراسة الحالية من جانب متغير الرضا الوظيفي فقط .

كذلك تؤكد دراسة الباحث (الطيب الوخش، 2015) على ان الحوافز بنوعها لها تأثير قوي في تحديد درجة الرضا الوظيفي لدى العمال ، وخصوصا عندما يتعلق الامر بالحوافز المادية كالاجر ، والتي اظهرت ان اغلب افراد

عينة الدراسة رغبتها في الحصول على راتب مناسب يكفل قضاء حاجياتها ولم يحقق لهم المستوى المقبول من الرضا الوظيفي لهم تجاه وظيفتهم ، بينما تتعارض الفرضية مع ما توصلت اليه دراسة الباحث (بكاي سعد ،2018) حيث اقرت هذه الدراسة بانها توجد علاقة ارتباطية عكسية سلبية بين درجة الرضا عن الاجر ومتغير آخر مرتبط . بناء على ما سبق ذكره يرى الباحث ان الفرضية الجزئية الاولى للدراسة والقائلة : توجد علاقة بين الراتب والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي قد تحققت .

## 2-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

في الرضية الجزئية الثانية افترضنا انه توجد علاقة بين **العلاوات** والذي يمثل البعد الثاني من استبيان الحوافز لدى اساتذة التعليم العالي وبين الرضا الوظيفي ، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة بين المتغيرين ، وهي علاقة ارتباطية موجبة ودالة.

ويعزو الباحث النتائج الحالية الى طبيعة العلاقة بين العلاوات والرضا الوظيفي لاساتذة التعليم العالي العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خيضر، وكذلك الى ان العلاوات تعتبر من الوسائل الهامة المدرجة ضمن الحوافز المادية التي تهدف الى تحفيز الافراد العاملين الى رفع مستوى انتاجهم وقدراتهم الى افضل ما تستطيعه قدراتهم من اجل ضمان تحقيق الاهداف المنشودة والاهداف الحسنة ، فالعلاوات هي كل ما يعطى كزيادة من حين لآخر بشكل نقدي من اجل استثارة دوافعهم نحو العمل والوظيفة التي يشغلونها كذلك خلق الرضا الوظيفي تجاه عملهم بما يضمن عدم دورانهم نحو مؤسسات اخرى تكفل لهم العلاوات من اجل سد كافة حاجياتهم العصرية .

وفي هذا الصدد فان الباحث في تفسيره للنتائج الحالية كان من خلال تبنيه لنظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور حيث تقر هذه النظرية بأن الانسان العامل يسعى يجد للحصول على العوائد المادية بل انواعها ، وهذا ما يجعله يبذل كل مجهوداته وتركيز انتاجه ومكونات ادائه في الحصول عليها .

بناء على ما سبق ذكره يرى الباحث ان الفرضية الجزئية الثانية للدراسة والقائلة : توجد علاقة بين العلاوات والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي قد تحققت .

### 3- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثالث:

في الفرضية الجزئية الثالثة افترضنا انه توجد علاقة بين المكافآت والذي يمثل البعد الثالث من استبيان الحوافز لدى اساتذة التعليم العالي وبين الرضا الوظيفي ، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة بين المتغيرين ، وهي علاقة ارتباطية موجبة ودالة .

ويعزو الباحث هذا الارتباط بين المكافآت والرضا الوظيفي إلى طبيعة العلاقة القائمة بين كل من البعد الثالث للاستبيان وبين مقياس الرضا الوظيفي ، حيث تعتبر المكافآت وسيلة مهمة كذلك كغيرها من الوسائل السابقة كالراتب والعلاوات في تحفيز الاستاذة على أداء واجباتهم بكل ارتياح وقبول وقناعة ، وبان الوظيفة التي يشغلونها تضمن لهم ما يريدونه ، حيث تعتبر المكافآت بانها تلك الاجزاء النقدية المقتطعة او الهدايا المقدمة نظير الجهود الاضافية او التفوق او النجاح في العمل .

كذلك يفسر الباحث النتائج الحالية وفقا لنظرية التوقع ل فروم ، والتي تقر بأن المكافآت ترتبط ارتباطا وثيقا بالرضا الوظيفي ، وذلك من خلال العلاقة المدركة بين قيمة التقدير او المكافأة او الجهد المبذول للوصول الى نتيجة ، وهذه المفاضلة تتم على اساس قيمة المنافع والنتائج المتوقعة من بدائل .

كذلك يفسر الباحث النتائج الحالية ب نموذج بورتر ولولر والذي ينص على ان الرضا الوظيفي يعتمد على محصلة الفرق بين شعور الفرد تجاه ما ينبغي ان يحصل عليه وما يحققه الفرد فعلا .

أي أن المكافآت التي تندرج تحت سياق الحوافز مقرونة بما يقدمه الأستاذ العامل ، فاذا توقع الحصول عليها (المكافآت) ، قام ببذل الجهد اللازم ، واذا تحصل عليها فان العلاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي قد تحققت .

بناء على ما سبق ذكره يرى الباحث ان الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة والقائلة : توجد علاقة بين المكافآت والرضل الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي قد تحققت .

#### 4- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الرابعة :

في الفرضية الجزئية الرابعة افترضنا انه توجد علاقة بين الترقية والذي يمثل البعد الرابع من استبيان الحوافز لدى اساتذة التعليم العالي وبين الرضا الوظيفي ، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين .

وتعتبر الترقية هي عملية رفع العامل أو الموظف إلى مستوى أعلى من الذي هو فيه ، كذلك يقصد بها وصول الموظف الى مستوى اعلى في السلم الوظيفي وفي الهيكل التنظيمي ، وتصاحب هذه الترقية زيادة في الاجر وفي المسؤوليات ، كما تزيد ايضا من المكانة الاجتماعية .

ويعزو الباحث النتائج التي تدل على عدم وجود علاقة بين الترقية والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي العالين بمعهد التربية البدنية بجامعة محمد خيضر ، الى ان الترقية قد تكلف الاستاذ العامل عديد المسؤوليات التي تتطلب الكثير من المهارات والخبرات في العمل ، اضافة الى ذلك هو بحث الاساتذة العاملين عن الراحة للتخلص من اوقات العمل التي يرونها مرهقة، كذلك يعزو الباحث النتائج المحصلة ايضا الى رغبة بعض المستجيبين من عينة الدراسة الى الابتعاد عن الصراعات الادارية والحفاظ على علاقات الود بين زملاء العمل .

وقد تبين ان جل المفحوصين يجذبون الترقية على أساس الاقدمية مما يعزز قولنا السابق بان الترقية تحتاج الى مهارات وخبرات ، بينما يرى غيرهم وهم قلة تاييدهم للترقية على اساس المهارات حتى وان كانت في سن مبكرة ، معتمدين في رأيهم على معيار الكفاءة لا الاقدمية التي يعتبرونها بمثابة حاجز امام تطلعات الافراد الموهوبين بالقيادة .

وتتفق هذه النتائج الحالية مع دراسة الباحث صابر بن عيسى والتي تقر بعدم وجود علاقة بين الترقية وجودة حياة اساتذة التربية البدنية والرياضية ، وقد أخذنا بها نظرا للتراطبات الموجود بين الدراستين ضمن إحدى المتغيرات ، كذلك تتفق ايضا مع دراسة الباحث بكاي سعد 2018 ، حي تقر ايضا بعدم وجود علاقة بين الترقية والرضا الوظيفي لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .

بينما تتعارض مع دراسة الباحث مسعود حساني والتي تقر بوجود علاقة ارتباطية ، كذلك تتفق في ذات السياق مع دراسة الباحث مراد عثمانى في كون أن هناك علاقة ارتباطية دالة بين الترقية وبين الرضا الوظيفي .  
بناء على ما سبق ذكره يرى الباحث أن الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة والقائلة : توجد علاقة بين الترقية والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي غير محققة .

#### 5- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الخامسة :

في الفرضية الجزئية الخامسة افترضنا انه توجد علاقة بين تقدير الجهود والذي يمثل البعد الخامس من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي ومقياس الرضا الوظيفي ، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة بين المتغيرين ، وهي علاقة ارتباطية موجبة ودالة .

ويعزو الباحث النتائج الحالية إلى كون أن البعد الخامس من استبيان الحوافز وهو تقدير الجهود يلعب دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث يقصد بتقدي الجهود هو تلك الاعترافات اللفظية أو الكتابية بعمل معين أو خدمة معينة جديرة بالإشادة والتقدير ، وتعرف كذلك على أنها عملية الاعتراف بإيجابية الأعمال والجهود الإضافية المقدمة من الأفراد العاملين ، وذلك زيادة عن المهام والواجبات المتفق عليها في عقود العمل . ويعتبر تقدي الجهود أيضا من عوامل الديمقراطية الحديثة التي تسير بها المنظمات الحديثة .

وكإسقاط على دراستنا الحالية هذه فإن تقدير الجهود المقدمة من طرف الأساتذة

العاملين في معهدنا ، يعتبر ضمن الحوافز المهمة المعنوية التي تعمل بشكل إيجابي في تحفيزهم وتمكينهم من أداء واجباتهم على أحسن وجه ، وانطلاقا من هذا خلق رضا وظيفي للأساتذة تجاه وظيفتهم ، حيث أن شعورهم بتقدير جهودهم في المعهد يجعلهم يتفادون دوران العمل .

ويفسر الباحث النتائج المتوصل إليها من خلال نظرية  $X$  و  $Y$  ل : دوغلاس ماك غريغور ، حيث تركز تركز هذه النظرية على رؤية الرؤساء والمدير الى الموظفين والعمال نتيجة لذلك قام بوضع هذين النموذجين ، ونخص بالذكر افتراضات نظرية  $Y$  أو ما يسمى القيادة الديمقراطية ، حيث تقر هذه النظرية على أن الأفراد العاملين يرغبون دوما في البحث عن عوامل التقدير والتشجيع ، أو التحفيز اللفظية أو الكتابية المقدمة لتشمين أعمالهم

المنجزة ، كذلك تقر هذه النظرية أيضا إلى الفرد على أنه إنسان عادي يبحث عن كل مصادر الاطمئنان والراحة والمدح والثناء من أجل تحقيق الرضا نحو المهنة .

بناء على ما سبق ذكره يرى الباحث ان الفرضية الجزئية الخامسة للدراسة والقائلة : توجد علاقة بين تقدير الجهود والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي غير محققة .

## 6- مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الجزئية السادسة :

في الفرضية الجزئية الخامسة افترضنا انه توجد علاقة بين إشراك العاملين والذي يمثل البعد السادس من استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي ومقياس الرضا الوظيفي ، ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية تبين لنا أنه توجد علاقة بين المتغيرين ، وهي علاقة ارتباطية موجبة ودالة .

ويعزو الباحث النتائج الحالية إلى كون أن إشراك العاملين أمر مهم في المنظومة الجامعية ويهم جدا الأساتذة العاملين ، حيث يشعروهم بمكانتهم العلمية داخل مكان عملهم ويزيد من دافعيتهم نحو عملهم ، ويشير بعد إشراك العاملين إلى دمجهم في اتخاذ القرارات والمشاركة في رسم الأهداف والتخطيط لها ، كذلك المشاركة بصفة عامة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم ، وتعتبر هذه السمة من ابرز سمات الديمقراطية الحديثة داخل المنظمات والمؤسسات ، وقد أكدت العديد من الدراسات ايجابية هذه الصفة في الرفع من مردودية إشراك العاملين داخل أي منشأة ، ولعل هذا ما نسقطه على الأساتذة في دراستنا هذه الحالية .

ويفسر الباحث النتائج المحصلة بالاعتماد على نظرية المساواة ل : جون راوولز ، حيث تركز هذه النظرية على افتراض أساسي وهو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهاماتهم وبين العوائد التي يحققونها ، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن الأفراد في المنظمات يجذبون الموازنة بين جهودهم وعوائدهم من جهة ، وجهود عوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة من جهة أخرى فإذا ما لأدرك الفرد وأقتنع أنه

يعامل بطريقة غير مساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره ، فسيؤلد داخله توتر وباعث يدفعه لتقليل جهده وتصويبه .

بناء على ما سبق ذكره يرى الباحث أن الفرضية الجزئية السادسة للدراسة والقائلة : توجد علاقة بين إشراك العاملين والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي محققة .

## 7-مناقشة وتفسير نتائج الفرضية العامة :

في الفرضية العامة افترضنا انه توجد علاقة بين **الحوافز والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي** ، ومن خلال دراستنا الاحصائية للبيانات والمعلومات تبين لنا انه توجد علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين الذين تم التعرض لهما من خلال التقصي والبحث والمعالجة .

ويعزو الباحث النتائج المحصل عليها لطبيعة العلاقة القائمة بين الحوافز والرضا الوظيفي لاساتذة التعليم العالي ، وكذلك على العوامل التي تؤثر على حدوث الرضا من عدمه والمتمثلة في ابعاد **الحوافز كالراتب والعلاوات والمكافآت والترقية وتقدير الجهود واشراك العاملين** ، حيث ان لكل هذه العوامل دور ايجابي ومهم في رضا الاساتذة العاملين من عدمه ، فإذا توفرت هذه العوامل في بيئة العمل التي يدوم بها الكوادر الجامعية مهامها ، فإنها ستتصف بحالة من الرضا تجاه المهنة ، وذلك انطلاقا من توفر كل ما يحتاجه الاستاذ من ظروف وحاجات تضمن له ما يسعى له سواء ما ارتبط بمهنته او بحاجاته الشخصية خارج اطار حياته ضمن ما يسمى بالاطار المعيشي الحياتي الشخصي .

.وفي هذا لصدد فإننا ننطلق في تفسير كل ما تحصلنا عليه من نتائج من خلال تبيننا لما تقرره **مدرسة العلاقات الانسانية** ، حيث تقر بأن من بين دوافع العمل لدى العاملين نجد **الأجور والمكافآت** وكل ما له علاقة بالماديات والتي تدفع بالعاملين لبذل الجهود نظرا لتحقيق رضاهم عن عمله وتحقيق حاجياتهم ، وتتعدى هذه النظرية لتبرز أيضا بأن العنصر البشري لا يهتم فقط بالماديات بل يحتاج ايضا للاهتمام وتدعيم العلاقات الاجتماعية خلال العمل ، أي ما ينطبق على ما جاء في دراستنا من خلال **تقدير الجهود واشراك العاملين والترقية** مما يدفع بهم عندما تتحقق كل هاته العوامل الى رضا تام تجاه العمل والوظيفة كذلك يرفع من مستوى ادائهم الوظيفي ، أي ان هناك ارتباطا وثيقا وطرديا بين الحوافز والرضا الوظيفي حسب ما تفسره هذه النظرية .

كذلك نعلم على تفسير نتائجنا المحصلة على نظرية مجموعة العوامل لـ فريديريك هيرزبرغ والتي مفادها ان هناك مجموعة من العوامل التي تسبب الرضا عن العمل للأفراد العاملين وهي تتمثل في ( طبيعة العمل ، الإنجازي العمل ( المكافآت)، وفرص الترقية ) والتي تمت تسميتها تحت عنوان مجموعة العوامل الدافعة ، حيث نجد ان هذه النظرية تقر بوجود العلاقة الوثيقة الارتباطية بين عوامل الحوافز والرضا فإذا توفرت عوامل الحفز تحقق الرضا لدى الافراد المزاولين لمهامهم ، كذلك نفس الشأن مع نظرية تدرج الحاجات والتي تقر بإيجابية العلاقة بين الحاجات التي توفرها المهنة للعمال وبين مستوى تحقق الرضا الوظيفي تجاه المهنة والعكس صحيح ، كذلك نفس الأمر بالنسبة لنظرية الإنجاز للدافعية لـ ماكلياند التي تسير على نفس خطى السابقين ، حيث تقر هي الأخرى بإيجابية العلاقة من حيث الإرتباط بين عوامل التحفيز والرضا تجاه المهنة من طرف العاملين ، حيث ان هناك ثلاث حاجات أساسية في هاته النظرية كلما تحققت من خلال المهنة الممارسة كلما زاد رضا الفرد العامل ومنه الاداء ، وهي حاجة القوة ، وحاجة الإنجاز ، وحاجة الإلتزام .

● وعلى ضوء ما سبق فان الفرضية العامة تتفق مع ما توصلت اليه :

- دراسة (مقبيرش محمد، 2019) والتي اخلصت بوجود علاقة بين مستوى الحوافز والابداع الاداري للعاملين .
- دراسة (بكاوي عيسى، 2018) التي اخلصت لوجود علاقة ارتباطية طردية موجبة بين درجة الرضا الوظيفي ومستوى القدرات الابداعية لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة .
- دراسة (الطيب الوحش، 2015) التي اقرت بوجود علاقة بين حوافز العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .
- دراسة (صابر بن عيسى، 2019) التي اخلصت لوجود علاقة ارتباطية بين الرضا الوظيفي وجوده الحياة لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية .
- دراسة (حساني مسعود، 2019) والتي اقرت بوجود علاقة دالة احصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بين الرضا الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة وادائهم الوظيفي .
- وبناء على كل ما سبق ذكره يرى الباحث ان الفرضية العامة للدراسة والقائلة : توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي محققة .



## خلاصة :

- تم في نهاية هذا الفصل من خلال مناقشة و تفسير نتائج الدراسة الحالية مع ماتم التطرق إليه في الجانب النظري ، ومقارنة ذلك مع مختلف النظريات المعرفية و الدراسات والابحاث السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا ، سجلنا تحقق الفرضيات الجزئية الستة ، و القائلة أنه : توجد علاقة بين عوامل الحوافز المقترحة في الدراسة ، وهي : الراتب و العلاوات ، والمكافآت ، والترقية ، وتقدير الجهود ، و اشراك العاملين وبين الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بمعهد محمد خيضر - بسكرة - ، وكذلك تحقق الفرضية العامة القائلة بأنه: توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .



# نتائج الدراسة

• بعد التطرق إلى الجانب التطبيقي ، وبعد المعالجة الإحصائية و عرض و تحليل النتائج ثم مناقشة و تفسير فرضيات

الدراسة الجزئية كل على حدا ، تمكنا من الوصول لجملة من النتائج التي سيتم عرضها كما يلي :

1. توجد علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

2. توجد علاقة بين الراتب و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

3. توجد علاقة بين العلاوات و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

4. توجد علاقة بين المكافآت و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

5. لا توجد علاقة بين الترقية و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

6. توجد علاقة بين تقدير الجهود و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

7. توجد علاقة بين إشراك العاملين و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي لمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .



**التوصيات  
والإقتراحات**

## ➤ التوصيات والاقتراحات :

- إنطلاقا من النتائج المتوصل اليها بعد الدراسة المعمقة بشقيها النظري والتطبيقي ، تم الخروج بجملة من الاقتراحات ، هي كآآتي :
- ✓ ضرورة مراجعة الوزارة الوصية لشبكة الاجور التي يتقاضاها الاساتذة على مستوى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وتحسينها بما يتماشى ومتطلبات الوظيفة والعصر .
- ✓ ضرورة التطبيق لمحتوى نظرية العلاقات الانسانية ، وكذلك النظرية الديمقراطية .
- ✓ ضرورة تطبيق نظرية المساواة ، والنظرية اليابانية لأوشي Z .
- ✓ ضرورة تفعيل نظام العلاوات ، وذلك من اجل احساس الاساتذة باعميتهم كشريك رئيسي مهم في المنظومة الجامعية .
- ✓ كذلك ضرورة نظام مكافآت مدروس يتفق مع المهنة مثلا : كإعطاء تكوينات مجانية ، ورحلات ترويجية ..... الخ .
- ✓ اعادة النظر في نظام الترقية ، وذلك من خلال مراعاة عامل السن والانجازات المحصلة في التدريس وليس بالاعتماد على التاهيل العلمي فقط .
- ✓ على الرئيس خلق آلية دورية لتكريم وتشجيع الاساتذة المتفوقين ودعم جهودهم من حين لآخر لاجل الرقي بالاداء مستقبلا .
- ✓ الاستثمار في العنصر البشري العامل بالمعهد كونهم عنصر مهم في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف المعهد .
- ✓ على الرئيس عقد لقاءات دورية من اجل تمكين مختلف الاساتذة من ابداء ارائهم وتصوراتهم ومقترحاتهم ، وتقديم انشغالاتهم .

✓ ضرورة استحضار الجهود المبذولة من طرف الاساتذة الذين يحققون نتائج جيدة حسب خارطة العمل

المسطرة وتشمينها ، خلال الاجتماعات الدورية .

✓ كذلك من المهم اقامة دورات تكوينية من اجل الرقي باداء الاساتذة وتمكينهم من مواصلة التكوين وتحديث

المعارف والتحكم في الوسائل الحديثة ، مما يخلق لهم مستوى معين من الرضا الوظيفي تجاه الجامعة و المهنة

المتمثلة في استاذ التعليم تخصص تربية بدنية .

خاتمة

● يعد موضوع الحوافز من المواضيع التي أخذت نصيبا كبيرا من الدراسات والبحوث في مختلف المجالات و الميادين ، وتأتي دراستنا الحالية في مجال مغاير يختص بمجال النشاط البدني و الرياضي التربوي ، و قد قمنا في دراستنا الحالية بمعالجة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بمعهد بسكرة ، حيث اشتملت الدراسة على متغيرين أحدهما مثل المتغير الأول وهو " الحوافز" أما المتغير الثاني فقد مثل الرضا الوظيفي ، وقد تمت تغطية المتغير الأول بستة أبعاد تمثلت في : ( الراتب ، العلاوات ، المكافآت ، الترقية ، تقدير الجهود ، إشراك العاملين .) ، أما المتغير الثاني فقد تمت تغطيته بستة أبعاد وهي متمثلة في مقياس ل سالم الفهد وهي : (فرص الترقى و النمو الوظيفي المتاح ، الأمان و الاستقرار الوظيفي ، طبيعة العمل وحجم العمل و ملاحظته للقدرات الشخصية ، ظروف و إجراءات العمل و بيئته المادية ، علاقات العمل ، الرئيس و نمط القيادة السائد في العمل ) ، وقد تبين في دراستنا هذه بان للمتغير " الحوافز " تأثير على متغير الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي العاملين بالمعهد .

● و تبلور موضوع دراستنا هذا في ذهن الباحث بحكم دراسته في معهد التربية والبدنية والرياضية طيلة خمس سنوات حيث كان خلالها متفوقا بامتياز لكنه لم يتحصل على أي حوافز سواء مادية كانت او معنوية مما خلق له حالة من الاستياء والخمول وعدم الرضا تجاه تخصصه ، وهذا ما دفع به لدراسة منظومة الحوافز لدى أساتذته العاملين بالمعهد لمعرفة ما إذا كانت هناك حوافز مقدمة في هذا الصدد والسياق حقا وما مدى رضا أساتذته في هذا المعهد وفي إطار هذه الوظيفة ، كذلك رغب الباحث أيضا في إجراء هذه الدراسة كمحاولة لرد الجميل لبعض أساتذته في منحهم اهتماما علميا وتسييلت المحرر على جزء مما يعتبره الباحث ربما مشكلا كبيرا إذا ما وجد من حيث التأثير على أدائهم بنوعيه سلبا أو إيجابا، وانطلاقا مما قيل تم صياغة تساؤل عام للدراسة كان كالتالي :هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ؟

● وبعد الاطلاع على مختلف المراجع و الدراسات السابقة ، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى معهدنا علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة محمد خضر بولاية بسكرة ، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي بأسلوب الإرتباطي بحكم أن الدراسة تدرس العلاقة بين المتغيرين ، وكانت العينة عشوائية طبقية تشمل جميع لأساتذة العاملين بالمعهد ، كما قمنا بإجراء دراسة استطلاعية تم من خلالها ضبط أداتي الدراسة الأولى



تتمثل في استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي الذي كان من تصميم الباحث بتنسيق مع المشرف ، أما الأداة الثانية فتمثلت في مقياس الرضا الوظيفي لسالم الفهد ، وهذا بعد عرضه على مجموعة من الأساتذة من أهل الاختصاص .

- و بعد المعالجة الإحصائية وتحليل و مناقشة و تفسير نتائج الدراسة توصلنا لتحقيق الفرضية العامة للدراسة القائلة: " توجد علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ". كما خلصت الدراسة أيضا لمجموعة من النتائج تمثلت في تحقيق كل الفرضيات المقترحة باستثناء واحدة فقط وهي ( الراتب ، العلاوات ، المكافآت ، تقدير الجهود ، إشراك العاملين ) ، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرين ، وفي نهاية الدراسة تم تقديم جملة من التوصيات و الاقتراحات و التي نتمنى أن تأخذ بعين الاعتبار ، وأن تكون دراستنا بداية جديدة لدراسات أخرى في هذا المجال .

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع :

### • المعاجم والقواميس:

1- لسان العرب لابن منظور (المجلد الثالث) ، ب ط ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ، ب ت.

2- لسان العرب لابن منظور (المجلد الخامس) ، ب ط ، دار صادر ، بيروت ، لبنان ، ب ت.

3- فؤاد البستاني ، معجم منجد الطلاب ، ط 1 ، دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1997.

### • الكتب :

4- أحمد السيد مصطفى ، ادارة السلوك التنظيمي وفق رؤية عصرية، ط 1 ، دار الفكر ، عمان ، الاردن ، 2000.

5- أحمد الويشي ، الأساليب القيادية والاخلاق الادارية للموارد البشرية " استراتيجيات التغيير ، ط 1 ، المجموعة العربية للنشر والتدريب ، القاهرة ، مصر ، 2013.

6- إبراهيم درويش مرعي ، اعداد وكتابة البحث العلمي " البحوث ورسائل الماجستير والدكتوراه " ، ط 1 ، مكتبة الفاروق الحديثة ، القاهرة ، مصر ، 1990.

7- بريشان معروف جميل ، تحفيز الافراد باستخدام نظرية العدالة ، ط 1 ، دار الكتاب للنشر ، بيروت ، لبنان ، 2013.

7- بوزيد صحراوي وآخرون ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية " تدريبات عملية ، ط 1 ، دار القصبه للنشر ، الجزائر ، 2004.

8- بو الشرش نور الدين ، الحوافز واداء العاملين في المؤسسات ، ط 1 ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ،

9- بوظيفة حمو ، عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي ، دار الملكية للنشر والتوزيع والاعلام ، الجزائر ، الجزائر ، 2007 ،

10- جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الاداري ، ط 1 ، دار هومة للطباعة والنشر ، الجزائر ، الجزائر ، 2002.

- زاهد محمد الديري ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011.

11- زكرياء الشريبي وآخرون ، مناهج البحث العلمي " الاسس النظرية والتطبيقية والتقنية الحديثة ، ط 1 ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2012.

- 12- سالم الفهد ، السلوك القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية ، ط1 ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ودار الوفاء لدنيا الطباعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2017.
- 13- سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008.
- 14- سالم محمد السالم ، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية
- 12- صالح عبد العزيز ، التربية وطرق التدريس ، ج3 ، دار المعارض للنشر ، القاهرة ، مصر ، 2008.
- 15- صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الاكلي ، التخطيط في الموارد البشرية ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2012.
- 16- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوط الفعال في المنظمات ، ط1 ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2002.
- 17- طارق عبد الحميد السامرائي ، سيكولوجية نظم الحوافز التربوية ، ط1 ، دار الابتكار للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2013.
- 18- طاهر محمود الكلالدة ، تنمية وادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008.
- 19- طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011.
- 20- خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2003.
- 21- عبد الباربي ابراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ، ط1 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2008.
- 22- عبد الحكيم أحمد الحزامي ، تقنيات ادارة عوامل الرضا الوظيفي " اساس سلوك المواطنة التنظيمية ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2017.
- 23- عبد الحميد عبد الفلاح المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2009.
- 24- عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010.

- 25- العجمي محمد حسنين ، التطور الأكاديمي والاعداد للمهنة الأكاديمية بين تحديات العولمة ومتطلبات التدويل ، ط 1 ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2007.
- 26- علي السلمي ، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية ، ط 1 ، الدار الجامعية للطباعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2007.
- 27- عمار بوحوش ، نظرية الادارة الحديثة ، ط 1 ، دار المغرب الاسلامي ، الجزائر ، الجزائر ، 2006.
- 28- عمر وصفي عقيلي ، الادارة المعاصرة ، ط 1 ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011.
- 29- لكحل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات " ، ط 1 ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، الجزائر ، الجزائر ، 2018.
- 30- محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح ، الرضا والولاء الوظيفي ، ط 1 ، عمان ، الاردن ، 2011.
- 31- مجموعة خبراء ، التنظيم الاداري في الاجهزة الحكومية واثره على الرضا والولاء الوظيفي " بحوث محكمة منتقاة " ، المنظمة العربية للتنمية الادارية " بحوث ودراسات " ، القاهرة ، مصر ، 2014.
- 32- محمد سيد حمزاوي ، الادارة الحديثة للموارد البشرية في المنظمات العامة ، ط 1 ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2003.
- 33- محمد عفيفي صديقي واحمد ابراهيم عبد الهادي ، السلوك التنظيمي ، ط 1 ، الاسكندرية ، مصر ، 2003.
- 34- محمد منصور الشراوي ، السلوك التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الرياضية ، مؤسسة عالم الرياضة للنشر ، الاسكندرية ، مصر ، 2018.
- 35- مصطفى نجيب شاويش ، ادارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار الشروق للنشر ، عمان ، الاردن ، 2009.
- 36- محمود عبد الفتاح رضوان ، ادارة النزاعات والصراعات في العمل ، ط 1 ، دار الكتب المصرية ، القاهرة ، مصر ، 2015.
- 37- منال البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ، ط 1 ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2017.
- 38- نادر محمد أبو شيخة ، ادارة الموارد البشرية " إطار نظري وحالات علمية " ، ط 1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2010.

- 39- ناصر محمد العديلي ، السلوك الانساني والتنظيمي من منظور مقارن ، ط1، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة السعودية ، 1995 .
- 40- نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، ط2، دار الامة ، الجزائر ، الجزائر، 2007.
- 41- هاني خلف طروانة ، نظريات الادارة الحديثة ووظائفها ، ط1، دار اسامة للنشر ، عمان ، الاردن ، 2012.
- 42- هيثم العاني ، الادارة بالحوافز ، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007.
- 43- وفيق النخلة ، القيادة الادارية وفن التحفيز ، ط1، دار امجد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2015.
- 44- يوسف حجيم الطائي و هاشم فوزي العبادي ، ادارة الموارد البشرية " قضايا معاصرة في الفكر الاداري ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2015.
- **مذكرات الماستر :**
- 45- بلخير سامية ، المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، جامعة يحي فارس ، المدينة ، الجزائر، 2014/2013.
- 46- بن عليّة عمارة و قرقازي نبيلة ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين بالمنشآت الرياضية ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر، 2020/2019.
- 47- حمواسمهان ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى معلمي الابتدائي لعين الحجل ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، 2019/2018.
- 48- خليفى امال ، تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي ، مذكرة ماستر ، جامعة اكلي محند اولحاج ، البويرة ، الجزائر، 2014/2013.
- 49- دبوشة عيسى ، مستوى الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2016/2015.
- 50- دغفل نعيمة ، أثر الحوافز في تحسين اداء العاملين ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر، 2015.
- 51- زيان عبد القادر ، الرضا الوظيفي لدى اساتذة التربية البدنية والرياضية في ظل المقاربة بالكفاءات فيالطور الثانوي ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2016/2015.

52- سليمة بوضياف ولؤيزة علاش ، تأثير ثقافة المنظمة على الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 2018/2019.

53- صخري كنزة ، الحوافز وعلاقتها بالضغط المهنية ، مذكرة ماستر ، جامعة العربي بن مهيدي ، ام البواقي ، الجزائر ، 2015.

54- عاشورعلوطي ، الضغط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2007/2008.

55- قميري صابرينة وقارش نوار ، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، مذكرة ماستر ، جامعة مولود معمري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2015/2016.

56- كركري عبد الواحد ، الرضا الوظيفي وعلاقته باداء اساتذة التربية البدنية والرياضية ، مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، 2013/2014.

57- ناصر بن ضيف الله الحربي ، الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة عالم السيارات المحدودة ، مذكرة ماستر ، جامعة الملك بن عبد العزيز ، السعودية ، 1434.

#### • الرسائل العلمية والاطاريح :

58- أحمد بن ، سعيد بن سالم ميلكان المشيخي ، الرضا الوظيفي لدى الاداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة ظفار ، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى ، سلطنة عمان ، 2011/2012.

59- بونوة علي ، العلاقات الانسانية واثرها على الرضا الوظيفي ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2015/2016.

60- بووذن نبيلة ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2006/2007.

61- حسين بن صالح بن محمد الزهراني ، الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 2011.

62- حنان محمد أحمد ناضرين ، أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الاداريات بجامعة ام القرى بمكة بقسم الطالبات ، رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى ، السعودية ، 1991.

- 63- زونية بوفروة ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر3 ، الجزائر ، 2013.
- 64- صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدية والرياضية ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2018/2019.
- 65- غازي حسن عودة الحلايبة ، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، الاردن ، 2013.
- 66- كتفي عزوز ، الاتصال في الادارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم المتوسط ، رسالة ماجستير ، جامعة باتنة ، الجزائر ، 2008/2009.
- 67- مجيد بلال ، تماسك جماع العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2009/2010.
- 68- مزورمنوبة ، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة بومرداس ، الجزائر ، 2012/2013.
- 69- مسعود حساني ، علاقة الرضا الوظيفي بالاداء الوظيفي لدى مدراء مؤسسات ومنشآت قطاع الشباب والرياضة ، اطروحة دكتوراه ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2019/2020.
- 70- ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله ، اثار التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية ، الدانمارك ، 2012.
- 71- اليازيد وهيبية ، فعالية اساليب التحفيز في استقرارالمورد البشري بالمؤسسة ، اطروحة دكتوراه ، جامعة ابو بكرلقايد ، الجزائر ، 2014.
- 72- يوسف حسن آدم بشير ، أثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان ، 2015.

• **الدوريات والمجلات العلمية :**

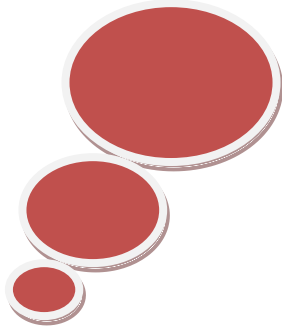
- 73- بواب رضوان ، الاداء الوظيفي والاجتماعي للاستاذ الجامعي في نظام " ل.م.د " ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 21 ، جامعة جيجل ، الجزائر ، 2015.
- 74- خيرى أسماء وقجة رضا ، قراءة سوسيوتنظيمية لعلاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، المجلد (09) ، العدد (02) ، الجزائر ، 2010.



- 75- عبد الرحمان برقوق ، عضو هيئة التدريس واخلاقيات وادبيات الجامعة ، مجلة المخبر ، العدد 2 ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2005.
- 76- علاء حاكم الناصر منهي عبد الزهر محسن ، تطوير الكفايات التدريسية للاستاذ الجامعي في ضوء معايير دورة ديمينج للجودة (Pcda) ، مجلة البحوث التربوية والنفسية ، العدد 50 ، جامعة بغداد ، العراق ، 2012.
- 77- العقبي الازهر والهاني العاشور، الحوافز واثرها على الرضا الوظيفي للعاملين ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد 06 ، جامعة المسيلة ، الجزائر .
- 78- قاسم الحربي ، التمكين والرضا الوظيفي لاعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية العريقة والناشئة ( تصورمقترح ) ، المجلة التربوية ، العدد 108 ، الجزء الأول ، السعودية ، يونيو 2013.
- 79- محمد ابراهيم الكوارتي ، الرضا الوظيفي واثره على اداء العاملين ، مجلة البحر الاحمر ، العدد الثاني (02) ، يونيو 2012.
- 80- محمد بن سبع ابو حميد ، أثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الواحد والعشرون ، 2 أكتوبر 2020.
- 81- محمدعون حسين ، اثر مقومات نجاح اداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الخامس والثلاثين (35) ، العراق ، 2013.
- 82- ليلى سرحان ، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالاداء الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الخرج ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية ، جامعة بن نظام بن عبد العزيز، السعودية ، 2007.
- 83- نور عزم الليل بن ماري ، اثر الحوافز على اداء العاملين في القطاع الصحي بإمارة أبو ظبي ، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد الثاني عشر (12) ، 2 أكتوبر 2020.

قائمة

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التربية الوطنية

بمسكرة في :

مدير التربية

إلى

السيد: مدير / ثانوية / متوسطة / ابتدائية

الإحوة خضرين

زريعة الوادي

مديرية التربية لولاية بسكرة

مصلحة التكوين و التفتيش

/الأمانة/

الرقم : 05 / مرت.ت / 2021

الموضوع: الموافقة على إجراء ترخيص زليخة

بشرفني أن أعلمكم بموافقتي على إجراء ترخيص زليخة للطلبة الآتية أسماؤهم :

- عثمان عمام

من جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم : التربية البدنية والرياضية

كلية : العلوم الإنسانية والاجتماعية .

تخصص : تربية حركية / تربية رياضية / إدارة و تخطيط رياضية

مستوى : أولي / ماستر - ثالثة ماستر - نكتة LMD - رابع / كلاسيك - التخرج

وهذا ابتداء من : 153 / 2021 إلى غاية : 154 / 2021

على مستوى مؤسستكم، مع تقديم كل المساعدات في حدود الإمكانيات المتوفرة لديكم.



الملحق الثاني: القائمة الاسمية لاساتذة المعهد .

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة
01	رواب عمار	استاذ
02	بوعروري جعفر	استاذ
03	دشري حميد	استاذ
04	بزيو سليم	استاذ
05	فنوش نصير	استاذ
06	مزروع السعيد	استاذ
07	مراد خليل	استاذ
08	بن عميروش سليمان	استاذ
09	شتيوي مالك	استاذ
10	عثماني عبد القادر	استاذ محاضر " أ " .
11	زموري بلقاسم	استاذ محاضر " أ " .
12	لزنك أحمد	استاذ محاضر " أ " .
13	بزيو عادل	استاذ محاضر " أ " .
14	باغقول جمال	استاذ محاضر " أ " .
15	صواش عيسى	استاذ محاضر " ب " .
16	دحية خالد	استاذ محاضر " ب " .
17	بقار ناصر	استاذ محاضر " ب " .
18	حاجي عبد القادر	استاذ محاضر " ب " .
19	ميهوبي مراد	استاذ مساعد قسم " أ " .
20	دخية عادل	استاذ مساعد قسم " أ " .
21	جمالي مرابط	استاذ مساعد قسم " أ " .
22	بن عدة علي	استاذ مساعد قسم " أ " .
23	بن شعيب احمد	استاذ مساعد قسم " أ " .
24	قدور عز الدين	استاذ مساعد قسم " أ " .
25	دين شعيب	استاذ مساعد قسم " أ " .

استاذ مساعد قسم " أ " .	مغربي المغربي	26
استاذ مساعد قسم " أ " .	فيدوام الطيب	27
استاذ 27	ال — م — ج — م — وع	

## الملحق الرابع : استبيان الحوافز .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية .

قسم التربية الحركية



- عزيزي الأستاذ (اختياري) : .....
- مؤسسة العمل : .....
- الجنس : .....

- تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث : **غزال عبد الغني** بإجراء دراسة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر

في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة ، تخصص

النشاط البدني والرياضي التربوي وموضوعه :

**الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي**

**دراسة ميدانية على جامعة بسكرة**

والباحث يرجو من سيادتكم الإجابة عن فقرات الاستبيان الخاص بالدراسة بكل صدق وموضوعية ، ونعلمكم أن أجوبتكم ستبقى في سرية ولن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، ولكم منا فائق الاحترام والتقدير

• **إرشادات وتوجيهات :**

1- يرجى منكم قراءة عبارات الاستبيان قبل البدء في الإجابة .

2- وضع علامة ( X ) في الخانة التي تعبر عن رأيك ، مع عدم تكرار العلامة في نفس العبارة .

3- يرجى عدم ترك أي عبارة من عبارات الاستبيان دون الإجابة عليها .

## استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي

الرقم	المحاور – الأسئلة	موافق	محايد	غير موافق
<b>المحور الأول: الراتب</b>				
01	هل يتناسب راتبك مع طبيعة عملك ودرجتك العلمية			
02	هل يشبع راتبك مختلف حاجياتك			
03	هل أنت راض عن شبكة الأجور في معهدك الذي تعمل به			
04	هل ما تتقاضاه من راتب يحفزك على مواصلة عملك بصورة جيدة			
05	هل يتم تحديث الأجور من حين لآخر حسب متغير العصر			
06	هل يوفر لك راتبك حياة الرفاهية			
<b>المحور الثاني : العلاوات</b>				
01	تتلقى (هناك ) أجر إضافي في حالة أداء عملك بمهنية عالية			
02	تتلقى (هناك) علاوات إضافية مالية في الأعياد والمناسبات			
03	تتلقى إضافات (زيادات) مالية في حالة الدخول المدرسي للأبناء			
04	هناك علاوات مالية في حالة المرض من طرف إدارة معهدك			
05	تتلقى إضافات مالية في حالة التدريس مساء			
06	تتلقى إضافات مالية بخصوص عدد الأفراد في العائلة			
<b>المحور الثالث : المكافآت</b>				
01	هناك سلم مكافآت بالمعهد الذي تعمل به			
02	تتلقى (هناك) رحلات مجانية في حالة الأداء الجيد			
03	هناك منح لتطوير الأداء بالخارج			
04	تتلقى (هناك) عطل مجانية مدفوعة الأجر نظير جهودك في المعهد			
05	هناك جوائز مادية تحفيزية في حالة تفوق احد أبنائك			
06	تتلقى هدايا قيمة في حالة انجاز عمل معين مفيد لك والمعهد			
<b>المحور الرابع : الترقية</b>				
01	تتوفر لك وللموظفين بمعهدك فرص ترقية مستقبلية			
02	توجد سياسة واضحة ومحددة عند ترقيةك			
03	يوفر لك عملك فرصا مناسبة لتطوير مهاراتك			

			هل تعد كفاءتك معيارا هاما في ارتقائك لوظيفة أعلى مثل التأطير والإشراف والمناقشات..... الخ	04
			تضمن لك الترقية آفاقا جديدة في وظيفتك ذات مسعى كبير مقابل وقت وجهد أقل	05
<b>المحور الخامس : تقدير الجهود</b>				
			يتم تمييز أعمالك المقدمة في المعهد	01
			يتم تكريمك بشهادات تشجيع من طرف إدارة الجامعة أو المعهد	02
			يتم نشر أعمالك العلمية في مجلات الجامعة (المعهد) المختصة	03
			تتلقى المدح والثناء من طرف إدارة معهدك في حالة تحقيق نتائج جيدة في إطار المهام المنوطة بك	04
			يتم استحضار جهودك في الاجتماعات الدورية على مستوى إدارتك	05
<b>المحور السادس: إشراك العاملين</b>				
			يتم إشراكك في اتخاذ القرارات على مستوى إدارتك	01
			هناك قنوات اتصال مفتوحة بينكم وبين إدارة المعهد	02
			تلقى تدخلاتكم وآراؤكم واقتراحاتكم أذانا صاغية	03
			يتم إشراككم في كل من عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم	04
			يتم استشارتكم كأساتذة جامعيين في اختيار برامج العمل والاختبارات والمقاييس	05



الملحق الخامس : قائمة الاساتذة المحكمين .



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

الرقم	الاسم الكامل	التخصص	الجامعة
01	بن عميروش سليمان	تربية بدنية ورياضية	جامعة بسكرة .
02	صادق الحايك	تربية بدنية ورياضة	جامعة الاردن .
03	فريد موسى	تربية بدنية ورياضية	جامعة بومرداس .
04	عبد القادر نصري	تربية بدنية ورياضية	جامعة الجزائر .
05	صالح عتوتة	علم الاجتماع .	جامعة سطيف .

الملحق السادس: الاستبيان في صورته النهائية .

استبيان الحوافز لدى أساتذة التعليم العالي

الرقم	المحاور – الأسئلة	موافق	محايد	غير موافق
<b>المحور الأول: الراتب</b>				
01	هل يتناسب راتبك مع طبيعة عملك ودرجتك العلمية			
02	هل يشبع راتبك مختلف حاجياتك			
03	هل أنت راض عن شبكة الأجور في معهدك الذي تعمل به			
04	هل ما تتقاضاه من راتب يحفزك على مواولة عملك بصورة جيدة			
05	هل يتم تحديث الأجور من حين لآخر حسب متغير العصر			
06	هل يوفر لك راتبك حياة الرفاهية			
<b>المحور الثاني : العلاوات</b>				
01	تتلقى (هناك ) أجر إضافي في حالة أداء عملك بمهنية عالية			
02	تتلقى (هناك) علاوات إضافية مالية في الأعياد والمناسبات			
03	تتلقى إضافات (زيادات) مالية في حالة الدخول المدرسي للأبناء			
04	هناك علاوات مالية في حالة المرض من طرف إدارة معهدك			
05	تتلقى إضافات مالية في حالة التدريس مساء			
06	تتلقى إضافات مالية بخصوص عدد الأفراد في العائلة			
<b>المحور الثالث : المكافآت</b>				
01	هناك سلم مكافآت بالمعهد الذي تعمل به			
02	تتلقى (هناك)رحلات مجانية في حالة الأداء الجيد			
03	هناك منح لتطوير الأداء بالخارج			
04	تتلقى (هناك)عطلة مجانية مدفوعة الأجر نظير جهودك في المعهد			
05	هناك جوائز مادية تمييزية في حالة تفوق احد أبنائك			
06	تتلقى هدايا قيمة في حالة الإنجاز عمل معين مفيد لك وللمعهدك			
<b>المحور الرابع : الترقية</b>				
01	تتوفر لك وللموظفين بمعهدك فرص ترقية مستقبلية			
02	توجد سياسة واضحة ومحددة عند ترقيتك			

			يوفر لك عملك فرصا مناسبة لتطوير مهاراتك	03
			هل تعد كفاءتك معيارا هاما في ارتقائك لوظيفة أعلى مثل التأطير والإشراف والمناقشات..... الخ	04
			تضمن لك الترقية آفاقا جديدة في وظيفتك ذات مسعى كبير مقابل وقت وجهد أقل	05
<b>المحور الخامس : تقدير الجهود</b>				
			يتم تتمين أعمالك المقدمة في المعهد	01
			يتم تكريمك بشهادات تشجيع من طرف إدارة الجامعة أو المعهد	02
			يتم نشر أعمالك العلمية في مجلات الجامعة (المعهد) المختصة	03
			تتلقى المدح والثناء من طرف إدارة معهدك في حالة تحقيق نتائج جيدة في إطار المهام المنوطة بك	04
			يتم استحضار جهودك في الاجتماعات الدورية على مستوى إدارتك	05
<b>المحور السادس: إشراك العاملين</b>				
			يتم إشراكك في اتخاذ القرارات على مستوى إدارتك	01
			هناك قنوات اتصال مفتوحة بينكم وبين إدارة المعهد	02
			تلقى تدخلاتكم وآراؤكم واقتراحاتكم أذانا صاغية	03
			يتم إشراككم في كل من عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم	04
			يتم استشارتكم كأساتذة جامعيين في اختيار برامج العمل والاختبارات والمقاييس	05

## الملحق السادس :مقياس الرضا الوظيفي.

جامعة محمد خيضر . بسكرة .

معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم التربية الحركية

### أخي الأستاذ ، أختي الأستاذة :

في إطار قيامنا ببحث علمي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص نشاط بدني مدرسي تربوي بعنوان :

### الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم العالي

نرجو منكم التكرم بالإجابة على عبارات هذا المقياس بوضوح و موضوعية ، مؤكداين لكم على سرية الإجابة و استخدامها في إطار البحث العلمي فقط ، شاكرين حسن تعاونكم معنا

### إرشادات وتوجيهات:

1. يرجى منكم عدم ترك أي عبارة من العبارات دون الإجابة عنها .
2. وضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيك مع عدم تكرار العلامة في نفس العبارة .

### من إعداد الباحث :إشراف :

1. د. مزروع السعيد .

. غزال عبد الغني

- عصام عثمانى .

## مقياس الرضا الوظيفي

يتم إجابة الأساتذة الجامعيين في هذا المقياس وفق الآتي :

الرقم	المحور الأول: فرص الترقّي و النمو الوظيفي المتاح	موافق	محايد	غير موافق
1	تمنحك وظيفتك الفرصة لاكتساب الخبرات وتنمية المهارات			
2	تفضل أن تكون الترقية على أساس الاقدمية في العمل			
3	تفضل أن تكون الترقية على أساس الكفاءة في العمل			
4	تحرص الإدارة على إتاحة فرص النمو الوظيفي			
5	تحقق الترقية من درجة إلى أخرى مكانة اجتماعية أفضل بمعهدك .			
<b>المحور الثاني : الأمن و الاستقرار و الوظيفي</b>				
1	لا تشعر بالخوف من فقدان وظيفتك نتيجة نشوب خلاف بينك و بين رؤسائك في العمل			
2	توفر لك وظيفتك الاشتراك بالتأمينات بما يحقق لك الاستقرار المادي بعد بلوغ المعاش			
3	يوفر المعهد الذي تعمل به نظام خاص للرعاية الطبية و العلاجية للعاملين			
4	تكفل وظيفتك استمرار دخلك من العمل في حالة الإصابة أو المرض			
<b>المحور الثالث : الرضا عن طبيعة العمل و حجم العمل و ملاءمته للقدرات الشخصية</b>				
1	يتناسب عملك مع مؤهلاتك و استعداداتك الشخصية			
2	يحقق لك عملك إثراء وظيفي من خلال تنوع المهام و ما يتضمنه عملك من مسؤوليات			

			عدد ساعات العمل مناسبة مما يتوفر لك الفرصة للقيام بأنشطتك و واجباتك الأخرى	3
			يساعدك عملك على إبراز قدراتك مما يسمح لك بالتجديد و الابتكار .	4
			تمنحك وظيفتك بالمعهد تقدير و احترام الآخرين	5
			تمنحك وظيفتك الشعور بالانتماء للمعهد الذي تدرس به وللجامعة و المسؤولية اتجاهها	6
			تشعر أن وظيفتك هامة و نافع لنفسك و للمجتمع	7
<b>المحور الرابع: الرضا عن ظروف و إجراءات العمل و بيئته المادية</b>				
			تتميز إجراءات و خطوات العمل بالوضوح بالنسبة لك	1
			تتيح لك الفرصة للقيام بتخطيط عملك	2
			يتاح لك الوقت الكافي و الإمكانيات الأزمة لإتمام العمل بكفاءة	3
			تتميز بيئة العمل المادية بمقر الإدارة بوجود (تجهيزات مكتبية ، نظافة ، إضاءة.... الخ )	4
			بيئة العمل المادية بالمنشآت الرياضية (حالة الملاعب ،الأجهزة والأدوات الرياضية.... الخ) مناسبة	5
			يتعذر تحديد مسؤولية القصور في العمل نتيجة لعدم التحديد الواضح لمسؤوليات العاملين في الإدارة	6
<b>المحور الخامس : الرضا عن علاقات العمل</b>				
			تسود روح التعاون بينك وبين زملائك في إنجاز الأعمال	1
			يتسم تعاونك مع رئيسك بالثقة و التعاون المتبادل	2
			تجمعك بدكارة التخصص علاقة مهنية طيبة تحقق الالتزام والحدية في العمل	3
			تتسم علاقتك بإدارة معهدك بالتعاون و التقدير المتبادل	4

			5	تحرص الإدارة على تنظيم أنشطة و فعاليات مختلفة تسهم في دعم و توطيد علاقات العمل على اختلاف مسؤولياتها
			6	تسود روح التعاون بينك وبين مختلف أساتذة المعهد في انجاز الأعمال
<b>المحور السادس : الرضا عن الرئيس و نمط القيادة السائد في العمل</b>				
			1	تتاح لك الفرصة لإبداء الرأي بجرية في مختلف المواقف المتعلقة بالعمل
			2	تتاح لك الصلاحيات عندما تفوض إليك سلطة الإشراف على أعمال الآخرين
			3	يتميز رئيسك في العمل بتدريب مرؤوسيه و متابعتهم و الاستماع لمقترحاتهم
			4	يتميز رئيسك بالقدرة على اكتشاف المشكلات و الأخطاء و اتخاذ القرارات المناسبة لعلاجها
			5	لا يسيء رئيسك استخدام السلطات التي تمنحها له وظيفته
			6	يتعامل رئيسك مع جميع الأساتذة تحت رئاسته بحيادية و موضوعية

الملحق السابع: معامل الثبات الفا كرونباخ لاستبيان الحوافز.

1-درجة الثبات الكلي للاستبيان:

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	6	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	6	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,752	33

2-درجة ثبات المحور الاول :

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	6	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	6	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,919	6

3-درجة ثبات المحور الثاني :

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	6	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	6	100,0

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



### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,826	6

4 - درجة ثبات المحور الثالث :

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	6	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	6	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,819	6

5 - درجة ثبات المحور الرابع :

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
ت Observations	Valide	6	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	6	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,774	5

**6-درجة ثبات المحور الخامس :**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	6	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	6	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	5

**7- درجة ثبات المحور السادس:**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	6	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	6	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,785	5

لملحق الثامن: معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة.

**Corrélations**

		الراتب	مقياس الرضا الوظيفي
الراتب	Corrélation de Pearson	1	,702**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	21	21
مقياس الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,702**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	21	21

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

**Corrélations**

		العلاوات	مقياس الرضا الوظيفي
العلاوات	Corrélation de Pearson	1	,531*
	Sig. (bilatérale)		,013
	N	21	21
مقياس الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,531*	1
	Sig. (bilatérale)	,013	
	N	21	21

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

**Corrélations**

		المكافآت	مقياس الرضا الوظيفي
المكافآت	Corrélation de Pearson	1	,684**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	21	21
مقياس الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	21	21

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

### Corrélations

		الترقية	مقياس الرضا الوظيفي
الترقية	Corrélation de Pearson	1	-,031
	Sig. (bilatérale)		,895
	N	21	21
مقياس الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	-,031	1
	Sig. (bilatérale)	,895	
	N	21	21

### Corrélations

		تقدير الجهود	مقياس الرضا الوظيفي
تقدير الجهود	Corrélation de Pearson	1	,622**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	21	21
مقياس الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,622**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	21	21

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

### Corrélations

		اشراك العاملين	مقياس الرضا الوظيفي
اشراك العاملين	Corrélation de Pearson	1	,544*
	Sig. (bilatérale)		,011
	N	21	21
مقياس الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	,544*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	21	21

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

الملحق التاسع: معامل الثبات الفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي .

1-درجة الثبات للمقياس ككل .

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	5	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	34

2. درجة ثبات البعد الاول:

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	5	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,861	5

3. درجة ثبات البعد الثاني :

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	5	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	4

4. درجة ثبات البعد الثالث :

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	5	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,925	7

5. درجة ثبات البعد الرابع :

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	5	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	6

6. درجة ثبات المحور الخامس :

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	5	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

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

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,890	6

7. درجة ثبات المحور السادس:

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	5	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

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

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,823	6

الملحق العاشر : معامل الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي .

**Corrélations**

		استبيانات الحوافز	مقياس الرضا الوظيفي
استبيانات الحوافز	Corrélation de Pearson	1	1,000**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	21	21
مقياس الرضا الوظيفي	Corrélation de Pearson	1,000**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	21	21

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



### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	6	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	6	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cron- bach	Nombre d'élé- ments
,940	34

## ملخص الدراسة

**عنوان الدراسة :** الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي .

- دراسة ميدانية على مستوى معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية - بسكرة -

**الباحثان :** عصام عثمانى وغزال عبد الغني .

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم العالي بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بسكرة ، وذلك من خلال التعرف على العلاقة بين مختلف أبعاد الحوافز (الراتب ، العلاوات ، المكافآت ، الترقية ، تقدير الجهود ، اشراك العاملين ) بالرضا الوظيفي .
- حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوبه الارتباطي كونه يتناسب وطبيعة الدراسة الحالية ، حيث تكونت عينة الدراسة من 21 استاذاً رئيسياً بالمعهد، وتم ذلك من خلال اداتين علميتين هما :  
استبيان الحوافز الذي كان من تصميم الباحث ، حيث احتوى على 33 عبارة موزعة على 06 محاور هي :  
الراتب ، العلاوات ، المكافآت ، الترقية ، تقدير الجهود ، اشراك العاملين .
- مقياس الرضا الوظيفي من تصميم سالم الفهد 2017 ، حيث احتوى على 34 عبارة موزعة على 06 محاور هي :  
فرص الترقى و النمو الوظيفي المتاح ، الامان و الاستقرار الوظيفي ، طبيعة العمل و حجم العمل و ملاءمته للقدرات الشخصية ، ظروف و إجراءات العمل و بيئته المادية ، علاقات العمل ، الرئيس و نمط القيادة السائد في العمل .
- وبعد المعالجة الاحصائية التي تمت من خلال برنامج الحزمة الاحصائية **spss 25** تحصلنا على النتائج التالية :

✓ توجد علاقة بين مختلف عوامل الحوافز المقترحة في الدراسة والرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم

العالي العاملين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضة- بسكرة .

✓ كذلك تم التوصل الى انه يمكن الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للاساتذة محل الدراسة من خلال

توفير وتفعيل جل ابعاد الدراسة المقترحة في اداة الدراسة ، من خلال رفع الرواتب ، وتفعيل خاصية العلاوات

والمكافآت ، كذلك تقدير جهود الموظفين واشراكهم بعمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم باعتبارهم شريكا

اساسيا ورئيسيا بالمعهد والجامعة ككل ، مما ينعكس بالايجاب على ادائهم باعتباره نتيجة محتمة اذا ما توفر

كل الشروط السابقة .

## Study summary

Study title: **Incentives and their relationship to jobsatisfaction among higher education professors.**

A field study at the level of the Institute of Sciences and Techniques of Physical and Sports Activities - Biskra -

**Researchers: Essam Osmani and Ghazal Abdelghani.**

- This study aimed to uncover the relationship between incentives and job satisfaction among professors of higher education at the Institute of Science and Technology of Physical and Sports Activities in Biskra, by identifying the relationship between the various dimensions of incentives (salary, bonuses, rewards, promotion, effort appreciation, employee engagement) with satisfaction Career.
- Where the researcher used the descriptive approach in its relational style as it fits with the nature of the current study, as the study sample consisted of 21 principal professors at the institute, and this was done through two scientific tools:

The incentive questionnaire, which was designed by the researcher, as it contained 33 statements distributed on 06 axes: salary, bonuses, rewards, promotion, estimating efforts, and employee involvement.

Job satisfaction measure designed by Salem Al-Fahd 2017, as it contained 34 statements distributed on 06 axes, which are: opportunities for advancement and available career growth, job security and stability, nature of work, work size and suitability to personal capabilities, work conditions and procedures, and its physical environment Work relations, the boss and the leadership style prevalent at work.

After the statistical treatment that was carried out through the statistical package spss 25 program, we obtained the following results:

- There is a relationship between the various incentive factors proposed in the study and job satisfaction among higher education professors working at the Institute of Sciences and Techniques of Physical Activities and Sports - Biskra.
- It has also been concluded that it is possible to raise the level of job satisfaction of the professors under study by providing and activating most of the study dimensions proposed in the study tool, through raising salaries, activating the bonus and bonus feature, as well as appreciating the efforts of employees and involving them in planning, implementation and evaluation processes as a basic and main partner. In the institute and the university as a whole, which is reflected positively on their performance as an inevitable result if all the previous conditions are met.