

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت



مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

**تأثير جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي – دراسة حالة  
مؤسسة « BRILEX, SNC Garden cleans »**

إشراف الأستاذة:

محمادي نجلاء

من إعداد الطالب:

قشاشة صهيب

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾

سورة طه، الآية 114

## الملخص

هدفت الدراسة الى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على تحفيز الموظفين، و ذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة **BRILEX, SNC Garden cleans** في ولاية جيجل. لتحقيق هذا الهدف، تم الاعتماد على المنهج الكمي لكونه الأنسب لدراسة العلاقة والتأثير بين المتغيرات وتحليل الظاهرة موضوع البحث من خلال استخدام أدوات رقمية وبيانات قابلة للقياس. تمثلت عينة الدراسة في 148 موظفا تم اختيارهم من أصل 236 باستخدام أسلوب المعاينة العشوائية البسيطة.

اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، استرجع منها 108 استبانة صالحة للتحليل، في حين كان تحليل النتائج باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 25) مما سمح باستخلاص دلالات إحصائية دقيقة تدعم فرضيات الدراسة.

أسفرت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري الدراسة، كما بينت وجود تأثير دال احصائيا لمتغير جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي، فضلا على أن كل من أبعاد جودة الحياة الوظيفية ممثلة في؛ الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، التوازن بين الحياة والعمل، وعدالة نظام الأجور تعد كأقوى المتغيرات تأثيرا. في الأخير، أوصت الدراسة بضرورة التركيز على تطوير جودة الحياة الوظيفية عبر توفير بيئة عمل عادلة ومحفزة، والاهتمام بالجوانب النفسية والاجتماعية للموظفين، مع التأكيد على أهمية التكوين المستمر وتعزيز الشفافية في التقييم المهني.

**الكلمات المفتاحية :** جودة الحياة الوظيفية، أبعاد جودة الحياة الوظيفية، التحفيز الوظيفي، الحوافز ، الرضا الوظيفي.

## Résumé

Cette étude vise à examiner l'impact de la qualité de vie au travail sur la motivation des employés, à travers une étude de cas de **BRILEX, SNC Garden cleans** dans la wilaya de Jijel. Une approche quantitative a été adoptée, car elle est la plus adaptée pour étudier la relation entre les variables et analyser le phénomène étudié en utilisant des outils numériques et des données mesurables. L'échantillon a été constitué de 148 employés choisis parmi un total de 236 en utilisant l'échantillonnage aléatoire simple.

Un questionnaire a été utilisé comme principal outil de collecte de données, et 108 questionnaires valides ont été récupérés pour analyse. Les résultats ont été analysés à l'aide du logiciel SPSS (version 25), ce qui a permis de tirer des inférences statistiques précises soutenant les hypothèses de l'étude.

Les résultats ont montré une relation statistiquement significative entre la qualité de vie au travail et la motivation des employés, indiquant que la stabilité et la sécurité de l'emploi, la participation à la prise de décision, l'équilibre travail-vie personnelle et l'équité du système de rémunération étaient les variables les plus influentes. L'étude a recommandé de se concentrer sur l'amélioration de la qualité de vie au travail en fournissant un environnement de travail équitable et motivant, en prenant en compte les aspects psychologiques et sociaux des employés, tout en insistant sur l'importance de la formation continue et de la transparence dans l'évaluation professionnelle.

**Mots-clés** : Qualité de Vie au Travail (QVT), Dimensions de la QVT, Motivation au Travail ,incitations, satisfaction au travail.

## **Abstract**

This study aims to investigate the impact of quality of work life on employee motivation, through a case study of BRILEX, SNC Garden cleans in Jijel Province. A quantitative approach was adopted as it is the most suitable for studying the relationship between variables and analyzing the phenomenon under investigation using digital tools and measurable data. The sample consisted of 148 employees selected from a total of 236 using simple random sampling, based on the Yamane formula with a margin of error of 5%.

A questionnaire was used as the main data collection tool, and 108 valid questionnaires were retrieved for analysis. The results were analyzed using SPSS (version 25), which allowed for precise statistical inferences supporting the study's hypotheses.

The results showed a statistically significant relationship between quality of work life and employee motivation, indicating that job stability and security, participation in decision-making, work-life balance, and fairness in the wage system were the most influential variables. The study recommended focusing on improving the quality of work life by providing a fair and motivating work environment, addressing the psychological and social aspects of employees, and emphasizing the importance of continuous training and enhancing transparency in professional evaluation.

**Keywords:** Quality of Work Life (QWL), Dimensions of QWL, job motivation, incentives, job satisfaction.

## شُكْرٌ وَ تَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل العلمي، ووهبني القوة والصبر طيلة مشواري الدراسي، فله الحمد أولاً وآخراً، وظاهراً وباطناً.

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير إلى كل من ساهم في دعمي خلال إعداد هذه المذكرة، وأخص بالذكر:

أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتي المشرفة محمادي نجلاء ، على ما قدمته من توجيهات قيمة، وملاحظات بناءة ، وتشجيعها الذي كان له أثر إيجابي في مسار إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لاعضاء لجنة التحكيم على قضاء الوقت في تقييم و مراجعة هذا العمل

أود أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى **الوالدين** العزيزين، اللذين كانا دائماً السند والداعم

الحقيقي لي في كل خطوة، فكل ما حققته هو بفضل تضحياتهما التي لم تتوقف أبداً.

إن كلمات الشكر لا تكفي للتعبير عن امتناني العميق لما قدماه لي من حب ورعاية وتوجيه، وأدعو الله أن يطيل في أعمارهم ويبارك في صحتهم، وأن يكونا دائماً فخورين بي كما أفخر بهما.

ولا يفوتني أن أعبّر عن امتناني لجميع الأساتذة الكرام في المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، لما بذلوه من جهد في تكويننا العلمي، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذه المرحلة من قريب أو بعيد.

كذلك أود أن أشكر صديقي العزيز الذي أرشدني إلى الالتحاق بهذه المدرسة، فكانت نصيحته بمثابة الفرصة التي مهدت لي الطريق نحو التقدم.

## قائمة المحتويات

V	الملخص
V	شكر و تقدير
V	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
01	مقدمة
	الفصل الاول : الاطار النظري
08	تمهيد
09	المبحث الاول :الدراسات السابقة
18	المبحث الثاني : الاطار النظري لجودة الحياة الوظيفية و التحفيز الوظيفي
13	المطلب الاول :الاطار النظري لجودة الحياة الوظيفية
19	1- التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية
21	2- ما هية جودة الحياة الوظيفية
25	3- اهداف جودة الحياة الوظيفية
26	4- اهمية جودة الحياة الوظيفية
27	5- ابعاد جودة الحياة الوظيفية
32	6- معيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية
34	7- المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية
36	8- استراتيجيات تحسين جودة الحياة الوظيفية
38	المطلب الثاني :الاطار النظري للتحفيز
38	1- مفهوم التحفيز و الحوافز
40	2- التطور التاريخي لمفهوم التحفيز
43	3- نظريات التحفيز
49	4- أهمية التحفيز
50	5- أهداف نظام التحفيز
51	6- أنواع الحوافز
58	7- مقومات نجاح نظام الحوافز في المؤسسة
59	8- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
61	9- العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
62	المطلب الثالث : مساهمة مختلف ابعاد جودة الحياة الوظيفية في التحفيز الوظيفي
67	خلاصة الفصل
68	الفصل الثاني : ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة
69	تمهيد
70	المبحث الاول : الاطار التنظيمي للدراسة
70	المطلب الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
70	1- تاسيس مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans

70.....	2- مراحل تطور المؤسسة منذ التأسيس.....
71.....	3- قيم و رؤية المؤسسة.....
72.....	4- الاطار القانوني لمؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans
73.....	5- نشاط مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans في صناعة مواد التنظيف
74.....	6- الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريلاكس.....
75.....	المطلب الثاني : واقع جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي في مؤسسة بريلاكس
76.....	المبحث الثاني : منهجية الدراسة وخطواتها الاجرائية
76.....	المطلب الاول : تصميم الدراسة الميدانية وخطوات إجرائها
76.....	1- منهج الدراسة.....
76.....	2- مجتمع و عينة الدراسة.....
78.....	3- ادوات جمع البيانات.....
80.....	4- أساليب المعالجة الاحصائية.....
81.....	المطلب الثاني : مؤشرات صدق و ثبات الاستبيان
81.....	1- صدق اداة الدراسة.....
84.....	2- ثبات اداة الدراسة.....
85.....	3- التحقق من شروط الاختبارات المعلمية (اختبارات اعتدالية التوزيع)
87.....	خلاصة الفصل :
88.....	الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
89.....	تمهيد.....
90.....	المبحث الاول : عرض نتائج الدراسة الكمية و تحليلها
90.....	المطلب الاول : نتائج التحليل الوصفي
90.....	1- توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.....
90.....	2- توزيع عينة الدراسة حسب السن.....
91.....	3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....
92.....	4- توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية.....
93.....	5- توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.....
94.....	المطلب الثاني : عرض و تحليل استجابات افراد عينة الدراسة
94.....	1- عرض و تحليل استجابة افراد العينة الدراسية حول عبارات محور جودة الحياة الوظيفية.....
97.....	2- عرض و تحليل استجابة افراد عينة الدراسة حول عبارات محور التحفيز الوظيفي.....
99.....	المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة
99.....	1- اختبار الفرضية الفرعية الاولى للدراسة.....
100.....	2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة.....
102.....	3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة.....
103.....	4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة.....
105.....	5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة.....
107.....	6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة للدراسة.....
108.....	7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة للدراسة.....
110.....	8- اختبار الفرضية الفرعية الثامنة للدراسة.....
110.....	9- اختبار الفرضية الفرعية التاسعة للدراسة.....
111.....	10- اختبار الفرضية العامة للدراسة.....

113.....	المبحث الثاني: مناقشة النتائج.....
119.....	خلاصة الفصل :.....
120.....	خاتمة عامة.....
123.....	قائمة المراجع.....
130.....	قائمة الملاحق.....

## قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية	24
02	ابعاد جودة الحياة الوظيفية	27
03	التأثير الغير مباشر لمبادئ فايول على التحفيز الوظيفي.	41
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريلاكس	74
05	الاحصائيات الخاصة بالاستبيان (اجمالي معالجة الاجابات)	77
06	مفتاح التصحيح للاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي	80
07	صدق الاتساق الداخلى للمحور الأول	82
08	صدق الاتساق الداخلى للمحور الثانى	83
09	صدق الاتساق البنائى لمحاور الاستبيان	83
10	نتائج معاملات ثبات المحور الأول للاستبيان وأبعاده	84
11	نتائج معاملات ثبات المحور الثانى للاستبيان وأبعاده	85
12	نتائج معامل ثبات الاستبيان ككل	85
13	نتائج اختبار اعتدالية التوزيع لبيانات عينة الدراسة	86
14	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	90
15	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	90
16	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	91
17	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	92
18	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	93
19	نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية	94

97	نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحفيز الوظيفي	20
99	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بيئة العمل الفيزيائية على التحفيز الوظيفي	21
101	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي	22
102	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الأجور والمكافآت على التحفيز الوظيفي	23
104	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار التوازن بين الحياة المهنية والشخصية على التحفيز الوظيفي	24
105	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على التحفيز الوظيفي	25
107	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الأمان والاستقرار الوظيفي على التحفيز الوظيفي	26
108	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر فرص التكوين والتطور المهني على التحفيز الوظيفي	27
110	نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في التحفيز الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة تعزى لنوع جنس العامل	28
111	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التحفيز الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لنوع الوظيفة	29
112	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي	30

## قائمة الاشكال

الصفحة	الاشكال	الرقم
06	نموذج الدراسة	1
35	المراحل الاساسية لجودة الحياة الوظيفية	2
44	هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية	3
49	نظرية التوقع لفكتور فروم	4
58	تصنيف الحوافز حسب عدة معايير	5
60	المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز	6
72	مراحل تطور رقم اعمال الشركة	7
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	8
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	9
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
93	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية	11
94	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	12

في عالم يشهد تطورات متسارعة وما يصاحبها من تحديات تنافسية متزايدة، لم تعد المؤسسات تعتمد فقط على رؤوس الأموال أو التكنولوجيا الحديثة لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بل أصبح الرهان الحقيقي على المورد البشري، باعتباره المحرك الفعلي لأي نشاط اقتصادي منتج. فنجاح أي منظمة اليوم بات مرهونا بمدى قدرتها على إدارة مواردها البشرية بفعالية، وتوفير الشروط اللازمة التي تمكن العامل من العطاء، والالتزام، والتفاعل الإيجابي مع محيطه المهني.

وقد أدى هذا الوعي المتنامي إلى بروز اهتمام متزايد بمفهوم جودة الحياة الوظيفية كأداة استراتيجية تهدف إلى تحسين كافة جوانب العمل داخل المؤسسة، مع التركيز على تلبية الاحتياجات المختلفة للعاملين. وهذا لا يشمل فقط الجوانب المادية مثل الأجور والمكافآت، بل يتعدى ذلك إلى جوانب معنوية مهمة مثل الاستقرار الوظيفي، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتعزيز بيئة اجتماعية صحية ومشجعة على التعاون. وعليه، فإن توفير بيئة متكاملة تدعم رفاهية الموظف تساهم بشكل مباشر في تحسين مستوى رضاه عن عمله، مما يزيد من شعوره بالانتماء والولاء للمؤسسة.

هذا الشعور بالرضا والانتماء لا يقتصر فقط على تحسين الحالة النفسية للموظف، بل يتعدى ذلك ليؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام له. فعندما يشعر الموظف بأن بيئة عمله تدعمه وتقدر جهوده، يزيد دافعه للالتزام بالعمل وتحقيق نتائج متميزة. وهكذا، يتضح أن تحسين جودة الحياة الوظيفية ليس مجرد تحسين ظروف العمل، بل هو استثمار مباشر في تحفيز الموظفين وتحقيق أقصى درجات الإنتاجية والأداء الفعال.

وبناء على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل جوهري يتعلق بتأثير جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي داخل المؤسسات، من خلال دراسة ميدانية معمقة تركز على الأبعاد المختلفة لهذا المفهوم وتحليل انعكاساتها على تحفيز العاملين. حيث تم اختيار مؤسسة **BRILEX** **Gardencleans** كعينة للدراسة نظرا لكونها إحدى المؤسسات الرائدة في مجال صناعة مواد التنظيف، ولتميزها في تبني ممارسات تنظيمية حديثة تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الأداء الوظيفي. هذا الريادة جعلت منها إطارا مناسباً لإجراء دراسة ميدانية حول أثر جودة الحياة الوظيفية على تحفيز العاملين، حيث أتاحت فرصة التربص داخلها، مما ساعد على ملامسة واقعها المهني عن قرب وتحليل معطياته وفق منهجية علمية دقيقة.

## 1. إشكالية الدراسة

في عالم الصناعة، لا تصنع المنتجات فقط داخل المصانع، بل تصنع معها بيئة عمل تؤثر بشكل مباشر على أداء العاملين وتحفيزهم. فكما تحتاج مواد التنظيف إلى تركيبة متوازنة لتحقيق فعاليتها، تحتاج

المؤسسات إلى بيئة عمل متكاملة لضمان إنتاجية موظفيها وتحقيق أهدافها. إن جودة الحياة الوظيفية لم تعد مجرد امتياز إضافي، بل أصبحت عنصراً استراتيجياً يؤثر على التزام العاملين، رضاهم، ودافعيتهم نحو تحقيق أداء متميز.

وفي هذا السياق، تسعى مؤسسة BRILEX, SNC Garden cleans، المتخصصة في صناعة مواد التنظيف إلى تحقيق مستويات عالية من الفعالية عبر تحفيز موظفيها. ومن هنا تطرح هذه الدراسة الإشكالية التالية:

### ما مدى مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تعزيز التحفيز الوظيفي داخل مؤسسة BRILEX, SNC Garden cleans؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل هناك علاقة ارتباطية بين جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي داخل مؤسسة BRILEX, SNC Garden cleans؟

✓ هل تؤثر بيئة العمل على مستوى التحفيز الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟

✓ هل تؤدي الحوافز المالية دوراً في تعزيز العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي؟

✓ هل تؤثر سياسات الإدارة في المؤسسة على جودة الحياة الوظيفية ومستوى التحفيز لدى الموظفين؟

✓ هل يساهم تحسين جودة الحياة الوظيفية في رفع مستوى الأداء والإنتاجية داخل المؤسسة؟

و للإجابة على الإشكالية الرئيسية للموضوع قمنا بتقسيم الفرضيات الي:

2. **الفرضية الرئيسية** : تساهم جودة الحياة الوظيفية بشكل ايجابي على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

بناءً على الفرضية الرئيسية، تنبثق مجموعة من الفرضيات الفرعية، وهي كالتالي:

- **الفرضية الفرعية الأولى**: "تؤثر بيئة العمل الفيزيائية على التحفيز الوظيفي للعاملين مؤسسة بريلاكس".

- **الفرضية الفرعية الثانية**: "تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

- **الفرضية الفرعية الثالثة**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأمان والاستقرار الوظيفي على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرص التكوين والتطور المهني على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية الفرعية الثامنة: "يتباين التحفيز الوظيفي بمؤسسة بريلاكس وفقا لنوع جنس العامل".
- الفرضية الفرعية التاسعة: "يتباين التحفيز الوظيفي بمؤسسة بريلاكس وفقا لنوع وظيفة العامل".

### 3. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، تتمثل فيما يلي:

- التعرف على العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي ومدى انعكاسها على الأداء.
- تحليل مدى تأثير بيئة العمل وظروفه على مستوى التحفيز الوظيفي.
- تحديد أثر العوامل غير المادية (مثل بيئة العمل، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، العلاقات داخل المؤسسة) في رفع مستوى التحفيز الوظيفي.
- تقديم تحليل شامل حول فعالية جودة الحياة الوظيفية كأداة تحفيزية مستدامة وتأثيرها على استقرار الموظفين وإنتاجيتهم.
- إبراز دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز تحفيز الموظفين داخل مؤسسة بريلاكس
- إثراء البحث العلمي حول أهمية تحسين جودة الحياة الوظيفية كوسيلة لتعزيز التحفيز داخل المؤسسات

### 4. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها لا تقتصر على قياس العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي، بل تسعى أيضا إلى إعادة التفكير في كيفية بناء بيئة عمل تحفز الإبداع، الالتزام، والولاء التنظيمي، بما ينعكس إيجابا على أداء المؤسسة في قطاع صناعة مواد التنظيف.

## 5. أسباب الدراسة

- جاء اختيارنا لموضوع تأثير جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي من منطلق الاهتمام بفهم كيف تؤثر بيئة العمل على دافعية الموظفين ومستوى أدائهم، خاصة في المؤسسات الصناعية.
- الرغبة في دراسة انعكاسات جودة الحياة الوظيفية على الأداء داخل بيئة عمل حقيقية، من خلال تحليل تجربة مؤسسة BRILEX, SNC Garden cleans كنموذج تطبيقي.
- الشغف بتخصص إدارة الموارد البشرية والرغبة في استكشاف العوامل غير المادية التي تعزز من رضا الموظفين والتزامهم الوظيفي.
- تزايد الاهتمام المؤسسي بتحسين بيئة العمل كعنصر أساسي في تحفيز الموظفين، وتقليل معدلات دوران العمالة، وتعزيز الاستدامة التنظيمية.

## 6. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على تأثير جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي، من خلال تحليل العوامل البيئية والتنظيمية المؤثرة على دافعية الموظفين داخل المؤسسة.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة داخل مؤسسة BRILEX, SNC Garden cleans ، المتخصصة في صناعة مواد التنظيف، بهدف قياس تأثير جودة الحياة الوظيفية على تحفيز العاملين في بيئة عمل صناعية.
- **الحدود الزمنية:** استغرقت الدراسة من الفترة 2025/03/02 الى الفترة 2025/05/01.
- **الحدود البشرية:** تستهدف الدراسة العاملين داخل مؤسسة BRILEX, SNC Garden cleans ، من مختلف المستويات الوظيفية، بهدف فهم تصوراتهم حول جودة الحياة الوظيفية ومدى تأثيرها على تحفيزهم وأدائهم المهني، في حين تم توزيع 148 استبانة في حين تم استرداد 108.

## 7. منهج الدراسة

في هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الكمي لأنه الأنسب لفهم العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي داخل بيئة العمل. هذا المنهج يسمح لنا بجمع بيانات رقمية من الواقع وتحليلها بطريقة علمية لاستخلاص نتائج دقيقة. حيث قمنا بإعداد استبيان موجّه إلى موظفي مؤسسة BRILEX Gardencleans، بهدف التعرف على آرائهم وتجاربهم حول ظروف عملهم ومدى تأثيرها على مستوى تحفيزهم. بعد جمع الاستبيانات، تم استخدام برنامج SPSS لتحليل النتائج، هذا الأسلوب ساعدنا على تقديم رؤية واضحة تستند إلى الأرقام والمعطيات الواقعية، بدلا من الاعتماد فقط على الانطباعات أو الملاحظات العامة.

## 8. هيكل الدراسة

قصد الاجابة على اشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها و تحقيق اهدافها، ارتأينا تقسيم هذا البحث الى ثلاث فصول، و يمكن توضيح محتواه على النحو التالي :

- **الفصل الأول** : ينقسم الى مبحثين الأول يضم الدراسات السابقة المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية و التحفيز الوظيفي، أما المبحث الثاني فيمثل الإطار النظري للدراسة وينقسم إلى ثلاثة مطالب: الأول يضم الإطار النظري للمتغير المستقل جودة الحياة الوظيفية، والمطلب الثاني يضم الإطار النظري للمتغير التابع التحفيز الوظيفي، اما المطلب الثالث فيمثل مساهمة مختلف ابعاد جودة الحياة الوظيفية في التحفيز الوظيفي.

- **الفصل الثاني** : يتناول الجانب التطبيقي للدراسة، وينقسم إلى مبحثين أساسيين: المبحث الأول يخص الإطار المؤسسي للدراسة، حيث يتم من خلاله تقديم المؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها، تطورها، نشاطها، هيكلها التنظيمي، وظروف العمل بها، إضافة إلى عرض واقع جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي داخلها. أما المبحث الثاني فيتناول المنهجية المعتمدة في إنجاز الدراسة الميدانية، من خلال توضيح نوع المنهج المستخدم، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وشرح أدوات جمع البيانات وأساليب معالجتها إحصائياً، إلى جانب اختبار صدق وثبات الاستبيان المستخدم، مع التحقق من الشروط الأساسية لتطبيق التحليل الإحصائي.

- **الفصل الثالث**: يعرض ويحلل نتائج الدراسة الميدانية، ويتكون من مبحثين. يتناول المبحث الأول عرض نتائج الدراسة الكمية وتحليلها، من خلال تقديم الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، ثم تحليل استجاباتهم لمحوري جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي، وأخيراً اختبار فرضيات الدراسة باستخدام

الأساليب الإحصائية المناسبة. أما المبحث الثاني فيخصص لمناقشة هذه النتائج، ومقارنتها بما ورد في الدراسات السابقة، مع تفسير مدى توافقها أو تعارضها مع الإطار النظري، وذلك في ضوء أهداف الدراسة

## 9. صعوبات الدراسة

من اهم الصعوبات التي واجهت الدراسة :

- صعوبة الحصول على البيانات الكافية والمتعلقة بدراسة الحالة، نتيجة تحفظ بعض المسؤولين في المؤسسة وعدم تجاوبهم الكامل مع طلبات الباحث.
- محدودية الوصول إلى المراجع العلمية، بسبب بعد مكان التبرص عن مكتبة المدرسة، مما صعب عملية جمع المصادر والمراجع الضرورية لدعم الإطار النظري.
- ضعف تجاوب بعض العمال مع الاستبيان الإلكتروني، الأمر الذي استدعى تدخل الباحث شخصيا لتقديم المساعدة في ملء الاستبيان.
- صعوبة تتعلق بدرجة الوعي و ثقافة بين العمال ، مما جعل فهمهم للاسئلة وتطلب شرحا اضافيا

## 10. نموذج الدراسة

الشكل رقم(1) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالب

# الفصل الاول: الاطار النظري

المبحث الاول: الدراسات السابقة

المبحث الثاني : الاطار النظري لجودة الحياة الوظيفية و تحفيز الموظفين

### تمهيد :

تعد جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي من بين أهم المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت المؤسسات المعاصرة تُولي اهتمامًا متزايدًا لتحسين ظروف العمل بما يحقق رضا الموظف ويدعم إنتاجيته. فقد كشفت العديد من الدراسات أن توفير بيئة عمل صحية تتسم بالعدالة، والأمان، والتوازن بين الحياة الشخصية والمهنية، ينعكس إيجابًا على دافعية الأفراد نحو العمل وعلى مستويات الأداء داخل المؤسسة.

وفي ظل التحولات التي يشهدها عالم الأعمال، والتحديات المرتبطة بالاحتفاظ بالموارد البشرية الكفؤة، برزت الحاجة إلى اعتماد ممارسات واستراتيجيات تركز على العنصر البشري باعتباره المورد الأكثر تأثيرًا في تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية كمدخل إنساني وإداري شامل، وبين التحفيز الوظيفي باعتباره أداة فعّالة لتحقيق الأداء المنشود. وعليه، يتناول هذا الفصل الجوانب النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال استعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، ثم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من جودة الحياة الوظيفية والتحفيز، مع بيان أبعادهما، وأهدافهما، وأهم النظريات التي تناولتهما. كما يتناول الفصل مساهمة مختلف أبعاد جودة الحياة الوظيفية في دعم التحفيز الوظيفي، في محاولة لبناء خلفية علمية تؤسس للتحليل الميداني في الفصول اللاحقة.

### المبحث الاول: الدراسات السابقة

في إطار دراستنا حول أثر جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي، من الضروري الاستناد إلى الدراسات السابقة التي تناولت مواضيع مشابهة. تهدف هذه الدراسات إلى تحليل العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية ومدى ارتباطها بتحفيز الموظفين، مما يوفر لنا قاعدة علمية لبناء وتحليل نتائج بحثنا. في هذا القسم، سنستعرض بعض الأبحاث التي تطرقت إلى مختلف الدراسات على المستوى العربي والأجنبي، مع تسليط الضوء على أهم نتائجها وكيفية الاستفادة منها في دراستنا الحالية .

#### 1. الدراسات المتعلقة بمتغير جودة الحياة الوظيفية

##### 1.1. الدراسات العربية

- دراسة (عبد الرؤوف بوعزة، فريد دراج، 2023) تحت عنوان "جودة الحياة الوظيفية في ظل مبادئ التحليل الاستراتيجي : قراءة سوسيولوجية في مظاهر جودة الحياة الوظيفية في ظل استراتيجية الفاعلين"

هدفت الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه المنظمات في تحقيق جودة الحياة الوظيفية، خاصة في ظل استراتيجيات الصراع والتفاوض بين الفاعلين داخلها. سلطت الدراسة الضوء على إشكالية تأثير مبادئ التحليل الاستراتيجي، مثل السلطة ومناطق الشك والسلوك غير المتوقع، على تحقيق العدالة التنظيمية وتطوير المسار المهني للعاملين. اعتمدت على منهج نظري تحليلي، مع التركيز على نظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه، واستعانت بمراجعة الأدبيات السابقة والدراسات ذات الصلة.

حيث توصلت النتائج إلى أن استراتيجيات الفاعلين، مثل التحكم في المعلومات واستغلال مناطق الشك، قد تعيق تحقيق العدالة التنظيمية وتوزيع الموارد بشكل عادل، كما تؤدي إلى تركيز الامتيازات في فئة محددة من العاملين. كما توصلت الدراسة إلى أن جودة الحياة الوظيفية ليست مفهومًا ثابتًا، بل هي نتاج تفاعل ديناميكي بين استراتيجيات الفاعلين، مما يتطلب من الإدارة تبني آليات تفاوضية لتحقيق التوازن بين مصالح الأفراد والأهداف التنظيمية الشاملة.

- دراسة (ساكر هدى، 2022). "المناخ التنظيمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية لدى الأستاذ الجامعي: دراسة ميدانية بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة الجامعيين، وتحديد مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على جودة الحياة الوظيفية، مع تقديم مقترحات

لتحسين بيئة العمل الجامعية بما ينعكس إيجاباً على أداء الأساتذة ورضاهم الوظيفي .حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وجودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة الجامعيين، أي: كيف يؤثر المناخ التنظيمي (بأبعاده المختلفة مثل الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، نمط الإشراف، التكنولوجيا، التدريب والتنمية الإدارية، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، إلخ) على جودة الحياة الوظيفية للأستاذ الجامعي؟ وهل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينهما؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة (استبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات حول أبعاد المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية، و تكونت العينة الأساسية للدراسة من أساتذة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وتم توزيع الاستمارات على عينة من الأساتذة من مختلف الكليات والتخصصات، مع مراعاة متغيرات الجنس والأقدمية في العمل. بلغ حجم العينة الأساسية 300 أستاذاً جامعياً. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين المناخ التنظيمي وجودة الحياة الوظيفية لدى الأساتذة الجامعيين، حيث تبين أن تحسن المناخ التنظيمي (خاصة أبعاده المتعلقة بنمط الإشراف، نظام الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرار، والتدريب والتنمية الإدارية) ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية. كما أوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي في الجامعة من خلال تعزيز التواصل، تطوير نظام الحوافز، وتوفير فرص التدريب والتطوير المهني، بما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والأداء لدى الأساتذة الجامعيين.

- دراسة (أفتحي محمد حمد سيف، 2023) "أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية دراسة ميدانية على موظفي ديوان عام وزارة المالية اليمينية".

تمثلت اهداف الدراسة في تحديد مستوى ممارسات إدارة الأداء الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية في ديوان عام وزارة المالية. كذلك قياس أثر ممارسات إدارة الأداء الوظيفي على جودة الحياة الوظيفية. و دراسة الفروق في استجابات الموظفين بناء على خصائصهم الديموغرافية (الوظيفة، المؤهل العلمي، القطاع سنوات الخبرة، العمر). كما اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها لقياس متغيرات البحث (إدارة الأداء الوظيفي وجودة الحياة الوظيفية). اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي باستخدام استبانة شملت 248 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً من أصل 693 وأكدت النتائج وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الأداء على جودة الحياة الوظيفية، مع وجود فروق تعزى لمتغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي والقطاع. خلصت الدراسة إلى ضرورة تعزيز هذه الممارسات وتحسين بيئة العمل لرفع جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

- دراسة (شاهر محمد عبيد، صلاح يحيى صبري، 2022)، تحت عنوان " أثر جودة الحياة الوظيفية في الأداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات شمال الضفة الغربية"، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلديات محافظتي جنين وقلقيلية شمال الضفة الغربية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، باستخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، شملت أبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل ظروف بيئة العمل، الأجور والمكافآت، فرق العمل، مشاركة العاملين، والأمان الوظيفي. تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من 350 موظفًا. كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية، ومستوى أداء الموظفين، ودرجة التزامهم التنظيمي كانت جميعها متوسطة. كذلك بينت النتائج وجود علاقة خطية موجبة ودالة إحصائياً بين جودة الحياة الوظيفية من جهة، وبين الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة أخرى، مع تأثير معنوي لظروف بيئة العمل والأجور والمكافآت، بينما لم يظهر تأثير دال لفرق العمل ومشاركة العاملين.

### 2.1. الدراسات الاجنبية

- (M.S. Hayrol Azril, 'U. Jegak, 'M. Asiah, A. Noor Azman, 'A.S. Bahaman, O. Jamilah and K Thomas 2010)"Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia".

هدفت هذه الدراسة إلى بحث العلاقة بين جودة حياة العمل وأداء العمل لدى موظفي الإرشاد الزراعي الحكوميين في ماليزيا. حيث استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات باستخدام أدوات متعددة تضمنت مقاييس للحياة الفردية والأسرية، والسلامة والأمن في المنظمة، والعلاقات الشخصية في المنظمة، والرضا الوظيفي، والسياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة، والصحة الشخصية والرفاهية، وبيئة العمل، والتعويضات، والدعم التنظيمي. وشملت العينة 180 موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا، كمت أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين جودة حياة العمل وأداء العمل، حيث كانت أبرز العوامل المؤثرة هي الحياة الفردية والأسرية، والرضا الوظيفي، وسياسات المنظمة وأسلوب الإدارة، وبيئة العمل، والتعويضات. وقد خلصت الدراسة إلى أن الحياة الفردية والأسرية هي المساهم الأكبر في أداء العمل بين موظفي الإرشاد الزراعي الحكوميين.

- (João Leitão, Dina Pereira, Ângela Gonçalves, 2021) "Quality of Work Life and Contribution to Productivity: Assessing the Moderator Effects of Burnout Syndrome".

تشير الدراسة إلى أن متلازمة الاحتراق الوظيفي تمثل عاملا معدلا في العلاقة بين جودة الحياة العملية وإدراك الموظفين لمساهماتهم في الإنتاجية داخل المؤسسات. وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير جودة الحياة الوظيفية (QWL) على إنتاجية الموظفين، مع تقييم دور متلازمة الاحتراق الوظيفي كعامل وسيط في هذه العلاقة، من خلال دراسة تأثير الإرهاق العاطفي والتشاؤم وانخفاض الفعالية المهنية على الأداء الوظيفي. كما تسعى إلى استكشاف العوامل التنظيمية المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية، مثل بيئة العمل، الصحة المهنية، الرواتب، والحوافز، بالإضافة إلى اقتراح استراتيجيات عملية للحد من الاحتراق الوظيفي وتعزيز بيئة العمل، بما يساهم في تحسين الإنتاجية وزيادة رضا الموظفين، حيث تم جمع البيانات من 514 موظفا في 6 دول أوروبية تنوعت مؤسساتهم من حيث الحجم والنوع باستخدام استبيان شامل يغطي مختلف جوانب بيئة العمل والصحة المهنية مبني على أدوات علمية سابقة .

وقد كشفت نتائج الدراسة أن العوامل الصحية المرتبطة بجودة الحياة في العمل لها تأثير إيجابي كبير على الإنتاجية، في حين أن عوامل الاحتراق الوظيفي قد تضعف أو تعزز هذا التأثير بحسب نوعها فمثلا الإرهاق العاطفي يعزز العلاقة بين الراتب والإنتاجية لكنه يحد من أثر الرعاية الصحية، بينما يقلل التهكم من تأثير بيئة العمل الآمنة، ويقلل انخفاض الفعالية من أثر الأجر على الإسهام الإنتاجي. كما بينت النتائج أن الموظفين ذوي المؤهلات العليا أظهروا مستويات أعلى من الإسهام في الإنتاجية. وتخلص الدراسة إلى ضرورة تطوير بيئة عمل تراعي التفاعل بين جودة الحياة الوظيفية والاحتراق المهني، مما يستدعي تبني سياسات إدارية شاملة لتحسين الرفاهية وتعزيز الفعالية داخل المؤسسات.

- (Endayani. F, et al, 2018), under the title "The Effect of Quality of Work-Life and Motivation on Employee Engagement with Job Satisfaction as an Intervening Variable".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية والتحفيز على التزام الموظفين، مع اعتبار الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، وقد انطلقت من إشكالية تتمثل في التباين في نتائج الدراسات السابقة حول العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بارتفاع أعباء العمل في الجامعات الخاصة. اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي التفسيري لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على 74 أستاذا بجامعة ميرديكا بمدينة مالانغ في إندونيسيا. كما أظهرت نتائج الدراسة أن جودة الحياة الوظيفية

والتحفيز يؤثران تأثيراً إيجابياً ومباشراً على الرضا الوظيفي وعلى التزام الموظفين، بالإضافة الى أن الرضا الوظيفي له دور وسيطي مهم في تعزيز تأثير كل من جودة الحياة الوظيفية والتحفيز على التزام الموظفين

### 2. الدراسات المتعلقة بمتغير التحفيز

#### 1.2. الدراسات العربية

- دراسة (نعيمة بوكلتوم، 2023)، تحت عنوان "أهمية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة".

تناولت الدراسة إشكالية دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال مديرية الضرائب بولاية تيبازة، حيث تساءلت عن مدى مساهمة التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الرضا الوظيفي. وهدفت إلى تحديد تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي، وتقييم نظام الحوافز المطبق، وفهم أسباب انخفاض الحافز لدى العمال، مع تقديم توصيات لتحسينه. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبيان مكون من 21 فقرة موزعة على محوري التحفيز والرضا الوظيفي، طُبق على عينة عشوائية بسيطة من 30 عاملاً. أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين التحفيز والرضا الوظيفي، مع تأثير معنوي للحوافز المادية والمعنوية، كما كشفت عن نقص في نظام الحوافز المادية وضعف في الرضا الوظيفي، مما يستدعي تحسين ظروف العمل وتعزيز التدريب لرفع مستوى الرضا.

- دراسة (غنية نزلي، أمال يعيش تمام، 2023)، تحت عنوان "دور التحفيز الوظيفي في تعزيز جودة الخدمات العمومية المحلية: دراسة تطبيقية على بلديات ولاية بسكرة".

تناولت هذه الدراسة إشكالية دور التحفيز الوظيفي في تحسين جودة الخدمات العمومية المحلية، مع التركيز على متطلبات ومعايير نظام الحوافز الفعال في الإدارات المحلية. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحفيز على أداء الموظفين وجودة الخدمات المقدمة، وتحديد العوائق التي تواجه تطبيق نظام الحوافز في البلديات. حيث اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي، مع التركيز على تحليل الأدبيات والنظريات ذات الصلة. كما أظهرت النتائج أن التحفيز الوظيفي يلعب دوراً محورياً في تعزيز رضا الموظفين وتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما كشفت الدراسة عن تحديات مثل غياب الشفافية في التقييم، وتأثير الولاءات السياسية على نظام الحوافز، وضعف المهارات الإدارية لدى بعض المسؤولين. و أكدت الدراسة إلى ضرورة تبني نظام حوافز واضح وعادل، مع تعزيز الرقابة والتكوين المستمر للمسؤولين لضمان فعالية النظام.

- دراسة (فاطمة بنت عبدالله المحيميد، 2024) تحت عنوان "التحفيز وأثره على ولاء الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية: أمانة منطقة القصيم كحالة دراسية".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الحوافز المادية والمعنوية على ولاء الموظفين في القطاع الحكومي، مع التركيز على موظفي أمانة منطقة القصيم في المملكة العربية السعودية، وذلك في ظل تحديات البيروقراطية وضعف المرونة المالية التي تواجه هذا القطاع. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مدعوماً بنظريات علمية مثل نظرية ماسلو للحاجات ونظرية العدالة والتعزيز، كما استندت إلى مراجعة أدبيات سابقة في قطاعات مختلفة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 52 موظفاً تنوعوا من حيث الجنس والعمر والمؤهل والخبرة، حيث مثل الذكور 63% من العينة والإناث 37%. كما أظهرت النتائج أن الحوافز المادية (مثل الرواتب والمكافآت) كانت أكثر تأثيراً من الحوافز المعنوية بالنسبة لـ 73% من المشاركين، بينما أكد 60% منهم أن الحوافز تعزز ارتباطهم العاطفي بالمؤسسة. كما بينت النتائج أن الولاء الوظيفي لدى الموظفين يتراوح بين المتوسط (52%) والعالى (33%)، وأن هناك علاقة قوية بين الحوافز والأداء الوظيفي حسب رأي 75% من المشاركين، حيث قيم 60% منهم أداءهم بأنه "ممتاز". وتوصي الدراسة بضرورة تطوير نظام حوافز متكامل يجمع بين البعد المادي والمعنوي، مع تحسين بيئة العمل وتعزيز ممارسات التقدير والتدريب والشفافية، بما يدعم تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 في الارتقاء بكفاءة الأداء الحكومي.

### 2.2. الدراسات الأجنبية

- (Chicha Fahriana, Sopiah, 2022) "The Influence of Work Motivation on Employee Performance".

تظهر إشكالية الدراسة في أهمية تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمات، حيث يعد الدافع الوظيفي من العوامل الرئيسية المؤثرة في أداء الموظفين. وتهدف الدراسة إلى مراجعة منهجية للدراسات السابقة حول تأثير الدافع الوظيفي على أداء الموظفين. كما اعتمدت الدراسة على منهجية PRISMA وأجريت من خلال تحليل البيانات المسحوبة من قواعد بيانات Science Direct و Cambridge e-Journals باستخدام إطار PICO (الساكن، التدخل، المقارنة، النتائج). حيث تم جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالدافع الوظيفي والأداء الوظيفي، وشملت العينة 30 دراسة دولية باللغة الإنجليزية نشرت بين عامي 2017 و2022 وتتعلق بموظفي الشركات التجارية وبتصميم بحث ارتباطي. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً كبيراً للدافع الوظيفي على أداء الموظفين، سواء من خلال الدافع الداخلي أو الخارجي أو كلاهما معاً، وأن زيادة الدافع تؤدي إلى تحسين الأداء

والإنتاجية. وقد أوصت الدراسة الباحثين المستقبليين بتوسيع نطاق البحث ليشمل أكثر من متغيرين لفهم أعمق لعوامل التأثير على الأداء الوظيفي.

- (Dewi Suci. U, et al, 2025), February 2025 "Work Motivation between Scientific Theories and Islamic Perspective.

تظهر إشكالية الدراسة في وجود فجوة بين النظريات العلمية المعاصرة التي تركز على الجوانب النفسية والمادية للدافع الوظيفي، والرؤية الإسلامية التي تدمج الجانب الروحي والأخلاقي في فهم مفهوم العمل والدافع له، مما يستدعي دراسة مقارنة بين المنظورين لتحديد نقاط التشابه والاختلاف وسبل التكامل. وتهدف الدراسة إلى تحليل النظريات النفسية الحديثة حول الدافع الوظيفي مثل نظرية ماسلو، نظرية هيرزبيرغ، ونظرية تحديد الذات، ومقارنتها بالمبادئ الإسلامية التي تربط العمل بالعبادة من خلال مفاهيم مثل النية والإحسان والرزق والحساب. اعتمدت الدراسة منهجية المراجعة الأدبية النوعية، واستخدمت مصادر متنوعة تشمل الكتب الأكاديمية، الأبحاث المنشورة على Google Scholar، ومراجع دينية كأساس للتحليل. وأما أداة جمع البيانات فقد شملت التحليل النوعي للنصوص الدينية (القرآن الكريم والسنة النبوية) مع مراجعة الأدبيات العلمية المتعلقة بعلم النفس التنظيمي. وشملت العينة مجموعة من النظريات الغربية المعروفة بالإضافة إلى المفاهيم الأساسية في الفكر الإسلامي المتعلقة بالعمل والدافع الأخلاقي له. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك توافقاً في بعض الجوانب بين المنظورين فيما يتعلق بأهمية تحديد الأهداف والجهود والحوافز، لكن الاختلاف يكمن في الغاية النهائية لكل منهما، حيث تركز النظريات العلمية على تحقيق الذات والنجاح الشخصي، بينما تُعلي الرؤية الإسلامية من القيم الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية والتخلي بالنزاهة تحت مبدأ المساءلة أمام الله. وقد أكدت الدراسة على أهمية دمج الجانبين لتحقيق بيئة عمل متوازنة تعزز الإنتاجية مع الحفاظ على القيم والأخلاق المهنية.

- (Rehab Rabie , February 2025) "The Impact of Motivation on Employees' Engagement: An Empirical Study from the Technological Sector in Egypt".

تظهر إشكالية الدراسة في صعوبة تحفيز الموظفين في قطاع التكنولوجيا بمصر، وخاصة مع تعقيد الأهداف وصعوبة قياسها بشكل موضوعي، مما يؤثر سلباً على مستوى الانخراط الوظيفي والأداء العام. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التي تتناول العلاقة بين الدافع الوظيفي (الداخلي والخارجي) وانخراط الموظفين في هذا القطاع المهم. حيث تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على مدى تأثير الدافع الوظيفي على انخراط الموظفين في شركات القطاع التكنولوجي في مصر، وتحليل الفروق بين الدوافع الداخلية و الخارجية في تعزيز الانخراط، إلى جانب تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات التحفيز داخل المؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة منهجية تطبيقية تعتمد على الجمع بين البيانات الكمية والنوعية، حيث تم تصميم

استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. و تمثلت عينة الدراسة المكونة من 300 موظف من خريجي الدراسات العليا العاملين في شركات تقنية في مصر، تتراوح أعمارهم بين 30 و45 سنة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية. أما نتائج الدراسة فقد أظهرت وجود علاقة إيجابية بين الدافع الوظيفي (سواء الداخلي أو الخارجي) ومستوى انخراط الموظفين، مع تفوق واضح للدافع الخارجي في بعض الجوانب العملية. كما أكدت النتائج أهمية تطوير آليات تحفيز متكاملة تأخذ بعين الاعتبار الخصائص الفردية والعوامل البيئية داخل بيئة العمل التقنية.

### 3. الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي

- (Pooja Gupta,Pragya Singh,May-June 2024), "Exploring the Relationship Between Quality of Work Life and Motivational Theories".

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين جودة الحياة العملية ونظريات التحفيز. و ذلك من خلال سد الفجوة في الأدبيات السابقة التي تتجاهل بعض جوانب جودة الحياة العملية أو تفشل في معالجة تعقيدات العمليات التحفيزية في بيئات عمل مختلفة.

كما اعتمدت الدراسة على منهجية المراجعة المكتبية من خلال تحليل البيانات الثانوية المستخلصة من المقالات الأكاديمية والمجلات العلمية والكتب والمواقع الإلكترونية ذات صلة بالموضوع ، دون تحديد عينة محددة نظراً لطبيعتها النظرية.

حيث كشفت لنتائج الدراسة عن وجود علاقة وثيقة بين نظريات التحفيز وجودة الحياة العملية، حيث أظهرت نظرية ماسلو أهمية تلبية الاحتياجات الأساسية مثل الأجور العادلة والبيئة الآمنة، بينما ركزت نظرية هيرزبرج على دور عوامل الصيانة والتحفيز في منع الاستياء وتعزيز الرضا. كما أبرزت نظرية ألدرفر أهمية تلبية احتياجات الوجود والعلاقات والنمو، بينما أكدت نظرية ماكيلاند على دور حاجات الإنجاز والانتماء والسلطة في تحفيز الموظفين. و في الختام بينت الدراسة أن دمج هذه النظريات في الممارسات التنظيمية يمكن أن يحسن جودة الحياة العملية من خلال توفير تعويض عادل وبيئة داعمة وأمان وظيفي وساعات عمل مرنة، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية الموظفين ورضاهم. وأوصت بضرورة تطبيق هذه النتائج في سياقات صناعية محددة وإجراء مزيد من الدراسات لاستكشاف تأثير هذه النظريات في قطاعات مختلفة.

- (Mahmud Fatoni, Ultafakoh Paranitha Dimulyo, 2018), under the title "Quality of Work Life, Motivation, and Employee Performance on PT. Bank BCA Branch Jember,".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على دافعية العمل وأداء الموظفين لدى فرع بنك BCA في مدينة جمبر بإندونيسيا. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج التفسيري (explanatory research)، بهدف تفسير العلاقات السببية بين جودة الحياة الوظيفية، الدافعية، وأداء الموظفين، من خلال اختبار الفرضيات باستخدام تحليل المسار (Path Analysis). وتم الاعتماد على كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على جميع الموظفين في الفرع باستخدام أسلوب التعداد الشامل (Census Sampling)، وشملت العينة 162 موظفاً. و أظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً على دافعية العمل، وأن الدافعية تؤثر أيضاً بشكل إيجابي ومباشر على الأداء، إضافة إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لجودة الحياة الوظيفية على الأداء الوظيفي، مع وجود تأثير غير مباشر عبر دافعية العمل، لكنه أقل قوة من التأثير المباشر.

- (Manouchehr Jofreh, Ali Yasini and Hatam Faraji Dehsorkhi,2013) under the title "The Relationship Between EFL Teachers' Quality of Work Life and Job Motivation".

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي لدى معلمي اللغة الإنجليزية كلغة أجنبية (EFL) في إيران، باستخدام منهجية كمية تعتمد على استبيانين رئيسيين: الأول لقياس التحفيز الوظيفي ويتضمن ثلاثة أبعاد (الرؤية المهنية، الهوية المهنية، المرونة المهنية)، والثاني لقياس جودة الحياة الوظيفية ويشمل ثمانية أبعاد لولتون (مثل العدالة في الأجور، ظروف العمل الآمنة، التكامل الاجتماعي). كما شملت عينة الدراسة 137 معلماً من المدارس الثانوية في مدينة كراچ، تم اختيارهم عشوائياً. حيث أظهرت النتائج أن مستويات جودة الحياة الوظيفية والتحفيز كانت متوسطة إلى منخفضة، مع وجود ارتباط إيجابي قوي بينهما. كما حدد تحليل الانحدار أن العوامل الأكثر تأثيراً في التحفيز كانت: ظروف العمل، فرص النمو والأمان، التكامل الاجتماعي، وتنمية القدرات، حيث فسرت مجتمعة 52% من التباين في التحفيز. توصلت الدراسة إلى أن تحسين جودة البيئة الوظيفية وتعزيز الفرص المهنية يُعدان مفتاحاً لزيادة تحفيز المعلمين.

### 4. الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

استعرضت الدراسات السابقة جوانب متعددة تتعلق بجودة الحياة الوظيفية و التحفيز الوظيفي كل على حدة، حيث ركزت بعض الدراسات على ابعاد جودة الحياة الوظيفية مثل بيئة العمل، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والاستقرار الوظيفي...، بينما تناولت دراسات أخرى موضوع التحفيز الوظيفي بوصفه متغيرا تابعا أو مستقلا في سياقات مختلفة. أين قدمت تلك الدراسات رؤى مهمة حول العلاقة بين المتغيرات التنظيمية والتحفيز، إلا أن معظمها لم يتناول العلاقة السببية أو التأثيرية المباشرة بين جودة الحياة الوظيفية كمفهوم شامل والتحفيز الوظيفي. ومع ذلك، نلاحظ أن معظم هذه الدراسات لم تعالج بشكل مباشر تلك العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية باعتبارها مفهوما شاملا يضم أبعاد متعددة وبين التحفيز الوظيفي. ورغم ما قدمته تلك الأبحاث من إسهامات في إثراء الجانب النظري، فإن هناك فجوة بحثية لا تزال قائمة، خاصة فيما يتعلق بغياب نماذج تفسيرية متكاملة توضح كيف تؤثر جودة الحياة الوظيفية، بمختلف ابعادها على درجة تحفيز الموظفين. ومن هنا، تظهر القيمة المضافة لدراستنا التي أجريت في "مؤسسة بريلاكس"، في سعيها لسد هذه الفجوة من خلال تحليل العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي ضمن إطار منهجي متكامل، وتطبيق الدراسة على عينة في بيئة عمل حقيقية تمثل السياق المحلي، مما يتيح تقديم نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق تساهم في تطوير السياسات الإدارية وتحسين أداء الموظفين، وهو ما لم تتطرق إليه معظم الدراسات السابقة بشكل كاف.

### المبحث الثاني : الاطار النظري لجودة الحياة الوظيفية و التحفيز الوظيفي

يعد العمل عنصرا أساسيا في حياة الأفراد، فهو ليس مجرد وسيلة لكسب الرزق، بل يمثل نشاطاً إنسانياً يهدف إلى تلبية الاحتياجات الشخصية والمهنية، حيث يقضي الإنسان جزءاً كبيراً من يومه في بيئة العمل، مما يجعله يستثمر جهوده وطاقته لخدمة المؤسسة التي يعمل بها. ومن هنا، تبرز أهمية جودة الحياة الوظيفية، التي لم تعد مجرد مفهوم نظري، بل أصبحت ضرورة لضمان تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، مما يساهم في تعزيز رضاهم الوظيفي واستقرارهم النفسي والاجتماعي. ويُعتبر هذا المفهوم من الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، حيث يسعى إلى خلق بيئة عمل محفزة تضمن الاستخدام الأمثل لقدرات الموظفين وتدعم رفاهيتهم داخل المؤسسات

### المطلب الاول: الاطار النظري لجودة الحياة الوظيفية

#### 1. التطور التاريخي لجودة الحياة الوظيفية.

شكلت الثورة الصناعية في أوروبا الغربية نقطة تحول كبيرة في حياة الإنسان، حيث دشنت عصر الصناعة وأرست الأساس لظهور التنظيمات الاقتصادية. قبل ذلك، كان العمال يعيشون في ظروف قاسية، حيث تميزت بيئة العمل بساعات طويلة وأجور منخفضة، مما جعل حياتهم المهنية مرهقة وغير مستقرة. ومع تطور الصناعة وظهور الحركات العمالية وتأسيس النقابات، بدأت أوضاع العمال في التحسن تدريجياً. كما ساهمت الأبحاث والدراسات في تسليط الضوء على أهمية العنصر البشري داخل المنظمات، مما أدى إلى بروز مفهوم جودة الحياة الوظيفية. وقد مرّ هذا المفهوم بثلاث مراحل أساسية سيتم توضيحها في هذا العنصر.

#### 1.1. المرحلة الاولى: أواخر الستينات وأوائل السبعينات من القرن الماضي

قبل أن يصاغ مصطلح جودة الحياة الوظيفية بشكل رسمي، كان هناك توجه واضح نحو تحسين بيئة العمل وضمان رفاهية الموظفين، سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ففي أوائل القرن العشرين، بدأت التشريعات العمالية تهدف إلى حماية العاملين من الإصابات والمخاطر المهنية، مما شكل نقطة تحول نحو بيئات عمل أكثر أماناً واستقراراً. بين عامي 1921 و 1949، برزت الحركات النقابية والاتحادات العمالية كقوة فاعلة في الدفاع عن حقوق العمال، حيث ركزت جهودها على توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتعزيز الاستقرار الاقتصادي للعاملين من خلال ضمان حقوقهم وتحسين أوضاعهم المادية والمهنية (subburethina, senthil, & M., 2011, p. 04). خلال الخمسينيات والستينيات، ركز علماء النفس على تطوير نظريات مختلفة تفترض وجود علاقة إيجابية بين معنويات الموظفين ومستوى إنتاجيتهم. فقد أصبح من الواضح أن خلق بيئة عمل تعزز العلاقات الإنسانية بين الموظفين، سواء داخل الإطار الرسمي أو خارجه، يسهم بشكل مباشر في رفع الروح المعنوية، مما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج (reddy & reddy, 2010, p. 828).

#### 2.1. المرحلة الثانية: ما بين (1960-1980)

في أواخر الستينيات، بدأ مفهوم جودة الحياة الوظيفية يلفت الأنظار في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث لم يعد تحسين أداء الموظفين يقتصر على الحوافز التقليدية، بل أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً بصحتهم النفسية والجسدية. جاء هذا التحول استجابةً لتزايد السلوكيات السلبية في بيئة العمل، مثل

ارتفاع معدلات الغياب، التخريب المتعمد للمعدات، وتصاعد الشعور بالاستياء تجاه المشرفين. وفي هذا السياق، أجرت جامعة ميشيغان (Michigan) عام 1969 مسحاً شاملاً لاتجاهات الموظفين، مما ساهم في تسليط الضوء على أهمية جودة التوظيف كعامل حاسم في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وإنتاجية (جاد الرب س.، 2008، صفحة 17).

في عام 1972، برز مصطلح "جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life - QWL)" بشكل رسمي خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل الذي عقد في الولايات المتحدة الأمريكية. وكانت شركة جنرال موتورز من أوائل المؤسسات التي بادرت بتطبيق هذا المفهوم عملياً، حيث اعتمدت برامج تحسين جودة الحياة الوظيفية كجزء من استراتيجياتها في التطوير التنظيمي. وقد أسفرت هذه المبادرات عن تقليل مشاعر عدم الأمان الوظيفي والخوف من المستقبل لدى الموظفين، بالإضافة إلى الحد من قلقهم بشأن فقدان وظائفهم. كما ركزت الشركة على تعزيز الرضا الوظيفي كعامل أساسي لضمان التزام الموظفين وإخلاصهم لمؤسستهم. ومن خلال تحسين استثمار الموارد البشرية، تبنت جنرال موتورز جودة الحياة الوظيفية كأحدى الاستراتيجيات الفعالة لتعزيز ميزتها التنافسية وضمان استدامة نجاحها المؤسسي. (شليبي، 2016، صفحة 45)، يعد ديفيس لويس (Davis Louis) وزملاؤه من أوائل الباحثين الذين أدخلوا مصطلح جودة الحياة الوظيفية إلى الأدبيات الإدارية في أواخر الستينيات. وقد تم تحديد أبعاد هذا المفهوم لأول مرة على يد والتون (Walton) عام 1975، مما شكل نقطة انطلاق نحو دراسة تأثير جودة الحياة الوظيفية على بيئة العمل وأداء الموظفين (قهيري، 2019، صفحة 68).

في أواخر السبعينيات من القرن العشرين، شهدت برامج جودة الحياة الوظيفية تراجعاً ملحوظاً، حيث انخفض الاهتمام بها نتيجة لتأثير عدة عوامل، من أبرزها ارتفاع معدلات التضخم، أزمة الطاقة، وتصاعد المنافسة الخارجية التي واجهتها الشركات الأمريكية. وأدى ذلك إلى اندماج العديد من الشركات خلال هذه الفترة، مما جعل التركيز على رضا الموظفين وجودة حياتهم الوظيفية أقل أولوية، حيث تراجعت هذه البرامج إلى مرتبة ثانوية ضمن سياسات المؤسسات (جاد الرب س.، 2008، صفحة 18).

### 3.1 المرحلة الثالثة: من عام 1969 حتى الوقت الحاضر

من منتصف الثمانينات إلى منتصف التسعينات، شهدت المؤسسات الأمريكية عودة الاهتمام ببرامج جودة الحياة الوظيفية، وذلك بفعل عدة عوامل، منها عوامل داخلية مرتبطة بوضع الموظفين والتشريعات الفيدرالية، وعوامل خارجية تمثلت في التأثير بالنجاحات التي حققتها بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وعدد من الدول الأوروبية. ومع دخول التسعينات، تعزز هذا الاهتمام نتيجة التركيز على تلبية احتياجات

العملاء الداخليين والخارجيين، وتطبيق استراتيجيات إعادة هندسة الموارد البشرية، وتنمية المهارات المتنوعة للموظفين، حيث بات ينظر إلى جودة الحياة الوظيفية كعنصر أساسي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات. (المغربي ع.، 2004، صفحة 322).

لعبت عدة عوامل دورًا رئيسيًا في دفع الشركات العالمية إلى تبني برامج جودة الحياة الوظيفية، حيث شهدت بيئة العمل تحولات جوهرية، أبرزها تغير طبيعة العمل الإداري وزيادة أهمية قطاع الخدمات، مما استدعى تكيف المؤسسات مع متطلبات جديدة. كما فرضت تحديات العولمة ضرورة تبني نظم إدارية أكثر تطورًا واستراتيجيات مرنة تتماشى مع المتغيرات المتسارعة. إلى جانب ذلك، أدى ارتفاع المستويات التعليمية والمهنية للعاملين إلى تغيير نظرتهم نحو بيئة العمل، فلم يعد تركيزهم مقتصرًا على الاحتياجات المادية والأمان الوظيفي، بل أصبحوا يسعون إلى وظائف تمنحهم معنى أعمق، وتعزز تطلعاتهم المهنية والشخصية (Aloys & Henry, 2013, p. 291).

مرت جودة الحياة الوظيفية بتطور كبير إذ بدأت بالتركيز على بيئة العمل الآمنة والمستقرة، ثم توسعت لتشمل الصحة النفسية والجسدية والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية. انطلقت بشكل منهجي في أواخر الستينيات، وتراجعت في السبعينات والثمانينات بسبب الأزمات الاقتصادية، لكنها عادت بقوة في التسعينات كأداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة. هذا التطور يعكس إدراك المؤسسات المتزايد لأهمية العنصر البشري في نجاحها واستدامتها.

### 2. ماهية جودة الحياة الوظيفية

حظي مفهوم جودة الحياة الوظيفية باهتمام واسع في الأوساط الأكاديمية والإدارية، نظراً لأثره المباشر على تحسين بيئة العمل وتعزيز الإنتاجية. ويجمع هذا المفهوم بين الأبعاد التنظيمية، المادية والاجتماعية، مما أدى إلى تباين وجهات النظر حول معايير ومحدداته. وفي هذا الإطار، نسعى إلى تقديم رؤية متكاملة وشاملة لجودة الحياة الوظيفية.

#### 1.2 الجودة والحياة الوظيفية

يمكن تحليل مصطلح جودة الحياة الوظيفية من خلال تفكيكه إلى مفهومين أساسيين في إدارة المنظمات الحديثة، وهما: **الجودة والحياة الوظيفية**. ولتحقيق فهم أعمق لمضمون جودة الحياة الوظيفية، من الضروري التطرق أولاً إلى كل من هذين المفهومين بشكل منفصل، قبل استعراض العلاقة التي تجمع بينهما وأثرها على بيئة العمل.

### 1.1.2 مفهوم الجودة

الجودة مصطلح مشتق من الكلمة اللاتينية "Qualitas" ، والتي تعني طبيعة الشيء أو نوعيته، وهي تعبر عن مدى متانته وصلابته. وكما عرّف philip Crosby الجودة بأنها الامتثال للمواصفات، مع ضمان إنتاج السلع وتقديم الخدمات دون أخطاء أو عيوب. ( سعداوي و زربيي، 2024، صفحة 177). كما تعرفها المواصفات البريطانية British standards على انها مجموعة الخصائص و الملامح المتصلة بالمنتج او الخدمة و التي تظهر مقدرتها على ارضاء الحاجات الصريحة والضمنية للعملاء او المستفيدين منها (مهني محمد و بن محمد ، 2015 ، صفحة 09). و يعرفها "Philip B. Crosby" بانها التوافق مع المتطلبات وليس مدى كون الشيء جيدا (البركنو و بوكميش، 2013). كما يرى Ginnias & Lehman أن جودة الحياة تتجسد في الإحساس بالرضا والرفاهية، وذلك تبعًا للظروف التي يمر بها الفرد ( سعداوي و زربيي، 2024، صفحة 178).

انطلاقا من التعريفات السابقة تتضح ان الجودة متعلقة بالامتثال للمواصفات و التأكد من خلو المنتج أو الخدمة من العيوب والأخطاء. كما تشير إلى أهمية تحسين الأداء المستمر لتلبية توقعات العملاء وضمان الرضا والرفاهية. على الرغم من تنوع التعريفات، إلا أنها تشترك في التأكيد على أن الجودة هي عملية مستمرة تهدف إلى ضمان التميز والموثوقية في الأداء.

### 2.1.2 مفهوم الحياة الوظيفية

الحياة الوظيفية هي سلسلة متعاقبة من التجارب والتغيرات الوظيفية التي تحدث للفرد خلال عمره الوظيفي (الهيبي، 2004، صفحة 34). يعبر هذا التعريف عن الحياة الوظيفية للفرد من منظور المناصب التي يشغلها، إلا أن مفهوم الحياة الوظيفية أوسع من ذلك، إذ تشمل التجارب المتنوعة التي يمر بها الموظف خلال مسيرته المهنية، والتي لا تقتصر فقط على المهام الوظيفية. في هذا السياق، يرى Jayakumar أن الحياة الوظيفية تتمثل في مجموع الخبرات والأنشطة المهنية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، بالإضافة إلى التسهيلات المقدمة للموظف، وكل ما يعيشه خلال ساعات العمل الرسمية داخل المؤسسة (JAYAKUMAR & K.KALAISELVI, 2012, p. 141).

### 2.2 مفهوم جودة الحياة الوظيفية

في السنوات الأخيرة، تم استخدام مصطلح "جودة الحياة" بشكل متزايد لوصف بعض القيم البيئية والإنسانية التي تم إهمالها بسبب الإنتاجية الصناعية والنمو الاقتصادي (Shefali & Rooma, 2014).

(p. 54). حيث تعددت تعريفات الباحثين لمفهوم جودة الحياة الوظيفية، وبالتالي لم يجمع على تعريف موحد وشامل لهذا المفهوم. ومع ذلك، وبمرور الزمن، تبلورت عدة تعريفات تعكس توافقا بين الباحثين حول عناصره الجوهرية. (بوخدوني و عقون، 2020، صفحة 81). بناء على ذلك، سنستعرض أبرز التعريفات التي تم طرحها في هذا السياق :

يعد لولر (Lawler, 1971) من أوائل الباحثين الذين ناقشوا جودة الحياة الوظيفية، حيث اعتبر أنها تصور وإدارة للعوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في بيئة العمل، والتي تشمل الأجور والمزايا، أنظمة الحوافز والمكافآت، وتأمين الوظائف وفي السياق نفسه، حدد كاسيو (Cascio, 1986) مؤشرات جودة الحياة الوظيفية في عدة أبعاد، من أبرزها: العدالة في توزيع الالتزامات، توفير العلاقات الإنسانية، تنمية الكفاءات والمهارات، وتقليل الضغوط الوظيفية ومعدلات دوران العمالة (تواتي، 2022، صفحة 03). ومع تطور الفكر الإداري، أصبح التركيز على البعد الإنساني أكثر وضوحا، حيث عرف (Shani & Surya) جودة الحياة الوظيفية بأنها "درجة التميز الناجمة عن ظروف العمل والعلاقة بين العامل وبيئته، إضافة إلى البعد الإنساني الذي يساهم في معظمه في تحقيق الرضا العام وتطور الأداء على المستوى الفردي، ثم على مستوى الأنظمة ككل (بوخدوني و عقون، 2020، صفحة 81). وفي تعريف أكثر حداثة، أشار سوامي وآخرون (Swamy & al, 2015) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعكس "مدى رضا الموظف عن الاحتياجات الشخصية والعملية من خلال المشاركة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة . أما جاد الديب فقد وسع مفهوم جودة الحياة الوظيفية، مشيرا إلى أنها "مجموعة من العمليات المتكاملة والمخططة والمستمرة، والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، مما يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها (تواتي، 2022، صفحة 04). ومن منظور أكثر شمولية، يرى محمد الهنداوي أن جودة الحياة تتجاوز بيئة العمل لتشمل "الشعور الحقيقي بالسعادة التي يفقدها الفرد، إلى جانب الرضا عن حياته، والسعي إلى تحقيق الإشباع لحاجاته، وذلك ضمن حدود الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئته الاجتماعية (بلابل، 2023، صفحة 547). اما مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية نجد :

الجدول رقم (01): مفهوم جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر القيادات الجامعية

الجامعة	مفهوم جودة الحياة الوظيفية	المصدر
1 جامعة الأزهر	هي الشعور بالأمان الوظيفي في ظل المتطلبات المادية و الوصف الوظيفي الواضح و توفير عنصر الثواب و العقاب	-نائب رئيس جامعة الأزهر للشؤون الادارية و المالية. - عميد دائرة الجودة و التطوير بجامعة الأزهر
2 الجامع الاسلاميه	هي تلقي الموظف بالجامعة بالخدمات كما يجب ان يتلقاها و شعوره بالراحة النفسية و الوظيفية و ان يكون راضيا عن البيئة الوظيفية و كذلك لينعكس ايجابا عن عمله	-رئيس الجامعة الاسلامية بغزة. -نائب رئيس الجامعة الاسلامية للشؤون الادارية و المالية. -عميد دائرة الجودة و التطوير.
3 الجامعة الاقصى	هي مجموعة المؤشرات القابلة للقياس و الملاحظة مثل اوضاع العمل مستوى الدخل المكاتب الاجتماعية و الاقتصادية حجم المساندة المتاح من شبكة العلاقات الاجتماعية	-نائب رئيس مجلس امناء جامعة الاقصى -عميد دائرة ضمان و توكيد الجودة و الاعتماد الاكاديمي

المصدر : (ماضى، 2014، صفحة 36).

يتضح من التعاريف السابقة أن كل منها سلط الضوء على جانب معين من أبعاد جودة الحياة الوظيفية. وانطلاقاً من ذلك، يمكن تعريف جودة الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التنظيمية التي تعتمد على المؤسسة بهدف تحسين بيئة العمل، بما يضمن تحقيق التوازن بين متطلبات الوظيفة وحاجات الموظف، أو على المستوى المعنوي مثل الشعور بالانتماء والمشاركة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وتحسين الأداء العام للمؤسسة. و من الناحية الأخرى يوضح الجدول اعلاه تباين وجهات نظر القيادات الجامعية حول مفهوم جودة الحياة الوظيفية، حيث ركزت جامعة الأزهر على الجوانب الإدارية والتنظيمية مثل الأمان الوظيفي ونظام الثواب والعقاب، في حين أولت الجامعة الإسلامية اهتماماً أكبر للرضا النفسي والراحة الوظيفية باعتبارهما عوامل أساسية في تحسين جودة الحياة الوظيفية. من جهتها، تناولت جامعة الأقصى هذا المفهوم من منظور اجتماعي واقتصادي، مسلطة الضوء على أوضاع العمل، مستوى الدخل، والمكانة الاجتماعية والاقتصادية للموظف.

يتبين من خلال هذه الاختلافات أن جودة الحياة الوظيفية مفهوم متعدد الأبعاد يتشكل وفقاً لطبيعة المؤسسة ورؤيتها الإدارية. فهي لا تقتصر على بيئة العمل فحسب، بل تمتد أيضاً إلى العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على أداء الموظف ورضاه، مما يجعلها عملية متكاملة تجمع بين الجوانب التنظيمية، النفسية، والاجتماعية لضمان بيئة عمل محفزة ومستدامة.

### 3. اهداف جودة الحياة الوظيفية

يمكن القول ان اهداف جودة الحياة الوظيفية تختلف من منظمة الى اخرى تبعاً لخصوصية كل منظمة وأولوياتها، ولكن بالرغم من ذلك، وضع العديد من الباحثين أهدافاً لجودة الحياة الوظيفية حيث : أوضح الباحثان (R. Lokanadha & R. Mohan) سنة 2010 أن أهداف جودة الحياة الوظيفية تستند إلى مجموعة من العوامل الأساسية، من بينها (reddy & reddy, 2010, p. 832):

- تحسين رضا الموظفين.
- تحسين الصحة الجسدية والنفسية للموظفين مما يخلق مشاعر ايجابية.
- تعزيز إنتاجية الموظفين.
- تعزيز التعلم في مكان العمل.
- تحسين إدارة التغيير والانتقال.
- بناء صورة الشركة على أنها الأفضل في التوظيف و الاحتفاظ بها وتحفيز الموظفين بشكل عام

كما أشار hunt بان برامج جودة الحياة تهدف الى (البلبيسي، 2012، صفحة 12):

- زيادة ثقة العاملين؛
- المشاركة في حل المشاكل؛
- زيادة الرضا الوظيفي؛
- زيادة الفعالية التنظيمية؛
- تقليل معدل الدوران عند الموظفين؛
- زيادة الانتاجية و الأرباح؛
- تحقيق اهداف المنظمة.

و تضيف Koppes, L. Laura أن أهداف تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية يمكن تحديدها في النقاط التالية (بوخدوني و عقون، 2020، صفحة 82) :

- تقليل معدل دوران العمالة .
- تقليل معدل الغياب عن العمل .
- زيادة تحفيز الموظفين .
- جذب المهارات العالية .

- الحفاظ على العمالة الحالية في المنظمة .
- زيادة معدل الإنتاجية .
- تحسين الأداء المالي للمنظمة .
- زيادة مستوى رضا الموظفين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية

من خلال ما تم تناوله من اهداف حسب الباحثين يتضح لنا ان اهداف جودة الحياة الوظيفية تتضمن العديد من الجوانب التي تؤثر بشكل ايجابي على تحسين اداء الفرد و الجماعة مما يعزز المنظمة تحقيق اهدافها و زيادة الرضا الوظيفي.

#### 4. اهمية جودة الحياة الوظيفية

يساهم تطبيق جودة الحياة الوظيفية من خلال برامجها في تحقيق العديد من الفوائد. فمن منظور المؤسسة، تساعد هذه البرامج على تحفيز الموظفين وتعزيز إنتاجيتهم، بالإضافة إلى تحقيق التوازن والانسجام بين الحياة المهنية والشخصية. كما تساهم في زيادة المرونة، وجذب الكفاءات المتميزة، وتعزيز الرضا الوظيفي، مما يضمن استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة. إلى جانب ذلك، توفر بيئة عمل مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتعزيز الالتزام التنظيمي. كما تساهم في رفع كفاءة أداء الموظفين، وإعادة هيكلة الأنشطة لجعل بيئة العمل أكثر جاذبية، فضلاً عن تشجيع عمليات الإبداع وتبادل المعرفة، وتعزيز مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، مع ضمان نظام عادل للأجور والمكافآت (تواتي، 2022، صفحة 04).

يرى كل من (Ballou & Godwin, 2007) ان جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل ايجابي على مختلف العوامل التنظيمية، مثل الجهد الوظيفي، الأداء، الهوية التنظيمية، الرضا الوظيفي، والمشاركة في العمل مما يعزز إنتاجية الموظفين عندما تكون احتياجاتهم متوافقة مع البيئة الوظيفية (Yolandi van & Nico, 2013, p. 02).

كما تبرز اهمية جودة الحياة الوظيفية من خلال ما يراه د.محمود عبده حسن محمد العزيمي انها تُعد عاملاً أساسياً في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم، حيث تساهم في تحقيق استثمار أمثل للموارد البشرية داخل المنظمة، مما يعزز كفاءتها وفعاليتها التنظيمية. كما تساهم في تقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين، مما يرفع من معنوياتهم ويزيد من رضاهم الوظيفي وانتمائهم وولائهم للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح جودة الحياة الوظيفية فرصاً أوسع لمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتدعم

مفاهيم الجودة، التعلم، الإبداع، والابتكار. علاوة على ذلك، تسهم في الحد من النزاعات بين الموظفين والإدارة من خلال توفير بيئة عمل أكثر إيجابية، كما تساعد في تقليل معدلات الغياب ودوران العمالة عبر توفير ظروف عمل أكثر ملاءمة وإنسانية (العزيمي م.، 2023، صفحة 17).

### 5. ابعاد جودة الحياة الوظيفية

قبل أن نقوم بتحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، يجب أولاً توضيح مفهومها. فهي مجموعة من العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة عند بناء برامج جودة الحياة الوظيفية، وتعتبر الأساس الذي يتم من خلاله تحقيق هذا المفهوم وتجسيده على أرض الواقع، بما يتيح تلبية التوقعات المرجوة من هذه البرامج (تواتي، 2022، صفحة 09). كما اختلف علماء الإدارة والباحثون في تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية، وذلك نظراً لاختلاف أهداف ومرجعيات الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع. ومع ذلك، تظل هذه الأبعاد متقاربة إلى حد كبير، حيث يتم تحديدها وفقاً للأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها والعمل على تنفيذها (بوالضياف، 2020، صفحة 103). يمكن استعراض وجهات النظر المختلفة لابعاد جودة الحياة الوظيفية في الجدول التالي :

الجدول رقم (02): ابعاد جودة الحياة الوظيفية

المصدر	ابعاد جودة الحياة الوظيفية	المؤلف	السنة
(Tabassum, 2012, p. 03)	- التعويض العادل والكافي، ظروف العمل الآمنة والصحية، الفرصة الفورية لاستخدام وتطوير القدرات البشرية، الفرصة للنمو المستمر والأمان الوظيفي، الاندماج الاجتماعي داخل المنظمة، الالتزام الدستوري في بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، والأهمية الاجتماعية للحياة الوظيفية.	Walton	1975
(R. & Dr. Lalitha, 2013, p. 03)	- محتوى العمل، بيئة العمل والتسهيلات، الصحة والإجهاد والسلامة، الأجور والمكافآت، التوازن بين العمل والحياة، الإبداع والجوانب الجمالية، العلاقات المهنية وحل النزاعات، التعلم والتطوير المهني. القيادة وتمكين الموظفين الرضا الوظيفي.	-R. Gayathiri -Lalitha Ramakrishnan	1975
(M.S. Hayrol, 2010, p. 70)	الحياة الفردية والعائلية الأمان والسلامة في المنظمة العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة الرضا الوظيفي السياسات التنظيمية وأسلوب الإدارة الصحة الشخصية والرفاهية بيئة العمل التعويضات الدعم التنظيمي	M.S. Hayrol Azril	2010
(Seied H, Saeed, & Akbar , 2011, p. 03).	الرواتب والمزايا، فرص التدريب والتعليم، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار. تصميم الوظيفة، بيئة العمل، الأمن الوظيفي	-Mousavi -Yarmohamad Akbar	2011
(Belkis Esmeralda & José , 2022, p. 02)	المشاركة والتحكم، الإنصاف الاقتصادي، الظروف الفيزيائية، التجارب الشخصية والعاطفية	-BelkisEsmeralda Marapacuto Verastegui -José Luis Rodríguez	2022

(Kaniz, Swee, & Zurina, 2023, p. 16)	- التمكين الوظيفي ، دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT Support) ، مناخ الثقة في المؤسسة.	-Kaniz Marium Akter -Swee Mei Tang -Zurina Adnan	2023
--------------------------------------	---	--	------

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة

بعد ما استعرضنا الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية كما ذكرها الباحثون، نلاحظ أن كل باحث ركز على جوانب معينة وفقاً لتوجه دراسته وطبيعة المجال الذي بحث فيه. لكن بشكل عام، وبعد مقارنة هذه الأبعاد وتحليلها، يمكننا حصر الأهم منها في دراستنا وترتيبها حسب الأولوية، وذلك على النحو التالي:

### 1.5 بيئة العمل الفيزيقية :

والمقصود بذلك ظروف العمل البيئية المادية للعمل (الحربي، 2022، صفحة 66) المتمثلة بطريقة تصميم المكاتب، مستوى الإضاءة، و درجة الحرارة، و الخدمات المسندة، ووسائل الصحة و السلامة من احتمال التعرض لاي مخاطر او امراض مهنية، وغيرها من العوامل يكون تأثيرها مباشرا على العاملين و مستوى ادائهم و حبهم لعملهم او النفور منه. فادا كان جو العمل غير مناسب فانه يؤدي الى النفور منه و يتولد لدى العاملين ضغوطا بمستويات مختلفة تزيد و تنخفض بحسب نوع العمل و طبيعته (العزيزي م.، 2023، صفحة 22).

### 2.5 الاجور والمكافآت العادلة:

الأجر هو المقابل الذي يتقاضاه الموظف لقاء المهام التي يؤديها وفقاً لتوصيفه الوظيفي وخلال مدة زمنية محددة. ويأخذ الأجر أشكالاً متعددة، فقد يكون راتباً شهرياً، أجراً عينيّاً، أو أجراً متحركاً، وفقاً لظروف العمل وسياسات المؤسسة (العزيزي م.، 2023، صفحة 17). حيث يتكون الأجر من عنصرين أساسيين، الأول هو العنصر الثابت، والذي يعرف أيضاً بأجر المنصب أو الأجر الأساسي، ويتم تحديده إما بناءً على الرقم الاستدلالي أو وفقاً لاتفاق بين طرفي العلاقة التعاقدية. أما العنصر المتغير، فهو يشمل التعويضات المختلفة، والتي قد تكون مرتبطة بالإنتاج، الأقدمية، أو الظروف الاجتماعية (احمية، 1998، صفحة 30).

كما يقصد بالمكافأة فهي التقدير المادي أو المعنوي الذي يحصل عليه العامل مقابل أدائه المتميز. ومن المعروف أن الأجور والمكافآت لها أهمية كبيرة، فمعظم العاملين يسعون للحصول على مقابل يعكس جهودهم في العمل. فوجود نظام مكافآت عادل لا يؤثر فقط على أدائهم، بل يساعدهم أيضاً على الشعور

بالرضا تجاه وظائفهم، كما يقلل من معدل الاستقالات ويحسن إنتاجية الشركة. لذلك، تعتبر أنظمة الأجور والمكافآت من العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار الموظف، وتعزز اندماجه في بيئة العمل، مما ينعكس إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي لديه (العزيمي م.، 2023، صفحة 17).

يعتبر نظام المكافآت في المنظمة أحد أكثر أدوات التحفيز فعالية، حيث يشمل المكافآت التنظيمية أو الخارجية التي تقدمها المؤسسة للفرد. ويؤثر هذا النظام بشكل مباشر على مستوى رضا الموظف، إذ أن حصوله على المكافأة يجعله يشعر بأنها ثمرة إنجازه، مما يعزز القيمة الداخلية التي يحققها منها. (الحربي، 2022، صفحة 66).

### 3.5 الاستقرار والأمان الوظيفي

يعد الشعور بالأمان من العوامل الأساسية التي تعزز الراحة والاستقرار والانتماء لبيئة العمل. (المغربي ك.، 1995، صفحة 30). حيث أشارت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (1996) إلى أن الأمن الوظيفي يعد من أكثر القضايا إثارة للجدل في بيئة العمل المعاصرة. ويُعتبر الأمن الوظيفي من الجوانب الأساسية لجودة الحياة الوظيفي (QWL)، حيث يعكس قدرة المنظمات على توفير فرص عمل دائمة ومستقرة، بغض النظر عن التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل. لذلك، فإن تعزيز الشعور بالأمان الوظيفي يعد أمراً بالغ الأهمية، لا سيما في بيئات العمل التي تشهد إمكانية الاستعانة بمصادر خارجية للعديد من الوظائف (reddy & reddy, 2010, p. 836).

و يشير مفهوم الأمن والاستقرار الوظيفي إلى ضمان استمرار العامل في وظيفته حتى بلوغه سن التقاعد، مما يجعله أحد أهم أبعاد جودة الحياة في العمل. فهو يلعب دوراً أساسياً في تعزيز صحة العاملين ورفاهيتهم الجسدية والنفسية، حيث يزيد من شعورهم بالطمأنينة تجاه مستقبلهم المهني ويزيل مخاوفهم المتعلقة بالاستقرار الوظيفي. وكنتيجة لذلك، يشعر العامل بالراحة والاستقرار النفسي، مما يعزز معنوياته و ينعكس إيجابياً على أدائه الوظيفي (الحربي، 2022، صفحة 66). و يحقق الشعور بالراحة و الاطمئنان و الاستقرار و الانتماء لبيئة العمل (بن عزة و صحراوي، 2023، صفحة 441).

### 4.5 التوازن بين العمل والحياة الشخصية

عرفت منظمة الامم المتحدة التوازن بين الحياة الوظيفية على أنها مجموعة من ترتيبات العمل التي تهدف إلى إيجاد بيئة عمل مناسبة تتسم بمرونة أكبر، وتتمثل الاهداف النهائية في إيجاد التوازن الأمثل بين الحياة الشخصية والحياة الوظيفية، مع الإسهام في زيادة كفاءة المنظمة. (الحربي، 2022، صفحة

66) و يعكس هذا البعد قدرة الموظف على التوفيق بين متطلبات الوظيفة والتزاماته الأسرية، حيث يرتبط بتحقيق توازن بين النجاح المهني مثل: الترقى، زيادة الإنتاجية، وتحقيق الإنجازات المهنية والإشباع الشخصي مثل : الاهتمام بالأسرة، قضاء الوقت مع الأصدقاء، ممارسة الهوايات، والمشاركة في الأنشطة المجتمعية) ، حيث يساهم تحقيق هذا التوازن بشكل إيجابي في تحسين جودة الحياة الوظيفية، وذلك من خلال تأثيره المباشر على الصحة النفسية للموظف، حيث يعزز شعوره بالرضا ويزيد من معنوياته، مما ينعكس على أدائه ويجعله أكثر قدرة على مواجهة التحديات المهنية والتفاعل الإيجابي مع زملائه .ووفقاً لما أشار إليه Kaiser & Ringlsetter، فإن تحقيق التوازن بين العمل والحياة يؤدي إلى تعزيز الالتزام الوظيفي ،تقليل معدلات دوران الموظفين، تخفيف ضغوط العمل، خفض نسب الغياب ،كما يساهم في تقليل التعارض بين الحياة المهنية والشخصية ، مما يعزز الرضا الوظيفي، يحسن أداء العاملين، ويرتقي بالوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية (العزيمي م.، 2023، صفحة 21).

يعتبر التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية هو تحد يواجهه الكثير من الموظفين، حيث يسعون إلى تحقيقه بطريقة تتيح لهم أداء عملهم بكفاءة دون التأثير على مسؤولياتهم الشخصية. في المقابل، تواجه المؤسسات أيضاً صعوبة في توفير بيئة عمل تساعد على تحقيق هذا التوازن. لذلك، من المهم أن تتبنى الشركات استراتيجيات فعالة تضمن للموظفين القدرة على تلبية التزاماتهم المهنية دون أن يكون ذلك على حساب حياتهم الشخصية، مع الأخذ في الاعتبار أهمية التطوير المستمر للبيئة المؤسسية لمواجهة هذه التحديات (تواتي، 2022، صفحة 11).

### 5.5 المشاركة في اتخاذ القرارات :

المشاركة هي عملية إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث يُسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم والمساهمة في صنع القرار، مما يعزز التواصل، التعاون، وتحقيق الأهداف التنظيمية. وتُعرف أيضاً باسم "الإدارة التشاركية" أو "صنع القرار بالمشاركة"، وهي نهج تعتمد المؤسسات التي تقدر الفكر البشري وتسعى لبناء علاقة إيجابية مع موظفيها (الطراونة، 2022، صفحة 118).

حيث تعد عملية اتخاذ القرارات محورياً أساسياً في نشاط المنظمات، كما إنها تمثل نتاج العديد من الجهود المشتركة من الآراء والأفكار والتقييم الذي يقوم به العديد من العاملين داخل المنظمة. فعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في حياة المؤسسة في جميع الإدارات، وخاصة الإدارة العليا، لأنها تمس جميع الفاعلين في التنظيم. وفي المنظمات المعاصرة، أصبح من الصعب أن تُدار المنظمة من خلال فرد واحد فقط، لذلك أصبح من الضروري أن يكون هناك تعاون بين المدير ومرؤوسيه في اتخاذ القرارات لتحقيق

أهداف المنظمة (الحربي، 2022، صفحة 66). حيث تُعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل المحفزة التي تساهم في تحسين أداء العاملين، كما أن لها دورًا مهمًا في تنمية قدراتهم ومنحهم الفرصة لإبداء آرائهم، مما يساعد على تقليل الصراعات بين العاملين والإدارة، وتعزيز مستوى الانتماء لبيئة العمل (سعداوي و زريبي، 2024، صفحة 179). كما تسهم هذه المشاركة في تطوير الموظفين وتأهيلهم للمستويات القيادية المستقبلية، إضافةً إلى تحسين طرق العمل وتعزيز التعاون والإبداع داخل المنظمة، حيث يشعر الموظفون بالاهتمام والثقة عندما يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات، مما يزيد من حماسهم للعمل (مصطفى حمدي، 2024، صفحة 15).

### 6.5 العلاقات الاجتماعية :

تلعب العلاقات الاجتماعية والإنسانية دورًا محوريًا في تعزيز بيئة العمل الإيجابية، حيث تسهم في بناء روابط قوية بين الموظفين تقوم على الاحترام المتبادل، التعاون، والانتماء الجماعي، مما يعزز روح الفريق ويساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية (حدة، 2022، صفحة 43). كما أن تنمية هذه العلاقات داخل المؤسسة توفر للموظفين حرية العمل وسط بيئة قائمة على الثقة المتبادلة والتعاون، مما يمكنهم من أداء مهامهم بفعالية والشعور بأهمية إنجازاتهم (مغنوس و عقون، 2021، صفحة 274).

وتعد العلاقات بين الموظفين مؤشرا على بيئة عمل صحية، حيث ينبغي على المؤسسة توفير فرص للتفاعل الرسمي وغير الرسمي، وضمان المساواة بين جميع الفئات بغض النظر عن الديانة، العرق، المهنة أو المنصب الوظيفي، مما يعزز الإحساس بالعدالة الاجتماعية داخل بيئة العمل (reddy & reddy, 2010, p. 835). وعليه، فإن العلاقات الاجتماعية الإيجابية تعزز مستوى التعاون والمشاركة، بينما تؤدي العلاقات السلبية إلى نشوء النزاعات وعرقلة سير العمل، مما قد يزيد من معدلات الغياب والتأخر (بوخدوني و عقون، 2020، صفحة 84).

### 7.5 فرص التطوير والتقدم المهني :

يعد تطوير المسار المهني أحد العوامل الأساسية التي تعزز الالتزام الوظيفي، حيث توفر فرص الترقية والتقدم الوظيفي حافزا للموظفين لتحقيق الإنجازات المهنية من خلال التخطيط المهني، الإرشاد الوظيفي، وتقديم مسارات مهنية جديدة، مما يساعد في تلبية تطلعاتهم نحو التطور الوظيفي (reddy & reddy, 2010, p. 831). وتحرص المنظمات على تطبيق نظام ترقيات رسمي وعادل عبر برامج التطوير الوظيفي، فرص التدريب، تعيينات اللجان، والمشاريع الخاصة، مما يؤدي إلى توسيع نطاق مسؤوليات الموظفين ويعزز روح المنافسة والولاء التنظيمي، حيث يشعر العاملون بالتقدير، مما يزيد من

ارتباطهم بالمؤسسة (سعداوي و زربي، 2024، صفحة 179). وتُعد الترقية من القرارات الاستراتيجية المهمة التي تؤخذ بعين الاعتبار في المؤسسات الناجحة، حيث أن وجود فرص ترقية واضحة وموضوعية يسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على الأداء بروح معنوية مرتفعة، كما يخلق بيئة تنافسية تدفعهم لتطوير مهاراتهم من أجل الحصول على الترقيات المناسبة، مما يعزز استمراريتهم داخل المنظمة (الحري، 2022، صفحة 67). ومن ناحية أخرى، يرتبط تطوير القدرات البشرية بتوفير فرص تعلم مستمرة، إذ أشار ماسلو إلى أن الأفراد يسعون إلى تحقيق احتياجاتهم العليا بمجرد تحقيق الاستقرار في الجوانب الأساسية، مثل الأجر العادل وظروف العمل المناسبة، وقد أثبتت الدراسات أن فرص التعلم وحرية تطوير المهارات لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي، حيث تقلل من الضغط المهني وتحسن جودة الحياة الوظيفية، كما أن زيادة الاستقلالية في العمل تعزز اكتساب المعرفة وتطبيقها بفعالية، مما يمكن الموظفين من تحسين قدراتهم الوظيفية والمهنية (بوخدوني و عقون، 2020، صفحة 83). وبالتالي، فإن التطوير المهني والترقية يعدان من العناصر الحاسمة في تعزيز جودة الحياة الوظيفية، حيث تساهمان في رفع معنويات الموظفين، تحفيزهم على الأداء الفعّال، وتعزيز انتمائهم لمؤسساتهم، مما يعزز بيئة عمل داعمة ومستدامة.

### 6- معيقات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تعد أهمية تطبيق جودة الحياة الوظيفية من العناصر الأساسية لتحقيق بيئة عمل متوازنة إلا أن هناك معوقات قد تساهم في عرقلة تنفيذها بالشكل المطلوب و يمكن ترجمتها في النقاط التالية (البليسي، 2012، صفحة 14) :

#### 6-1 موقف الإدارة :

يتطلب تطبيق برامج جودة الحياة الوظيفية إضفاء الديمقراطية في مكان العمل، فيجب أن تكون لدى المدراء الرغبة في مشاركة صلاحية اتخاذ القرارات مع موظفيهم، ومنحهم فرصة التعبير عن آراءهم والمشاركة بفاعلية في جميع أنشطة المنظمة، إلا أن ذلك صعب التنفيذ لأن كثير من المدراء يعتبرون التخلي عن جزء من صلاحياتهم بمثابة التهديد لوجودهم، لذلك يبدون معارضة في التخلي عن قوة اتخاذ القرارات لصالح موظفيهم، كما إن الإدارة تعتقد بأن جودة الحياة الوظيفية المتوفرة في المنظمة مرضية ولا حاجة للمزيد من إجراءات تحسين جودة الحياة الوظيفية، نظرا لفشلهم في قياس أثر تطوير جودة الحياة الوظيفية على نفسية العاملين على الرغم من أن الموظفين يطمحون للوصول لمرحلة الرضا الوظيفي.

### 6-2 موقف الاتحادات والنقابات العمالية

بإمكان الاتحادات والنقابات العمالية أن تشعر أحياناً بأن برامج جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى تسريع وتيرة العمل وزيادة الإنتاجية دون تقديم مكافآت مجزية للعاملين، مما قد يُفهم على أن هذه البرامج وسيلة لاستنزاف جهود الموظفين. ولتبديد هذه المخاوف، ينبغي على المدراء أن يعملوا على ترويج برامج جودة الحياة الوظيفية من خلال شرح أهدافها بوضوح، مع توضيح المنافع التي ستعود على العاملين نتيجة تطبيقها.

### 6-3 التكلفة المالية:

ترى الإدارة بأن التكلفة الرأسمالية والمصاريف اليومية التشغيلية لبرامج جودة الحياة الوظيفية ضخمة تفوق قدرة المنظمات، علاوة على أنه لا يوجد ما يضمن فاعلية ونجاعة تطبيق البرامج، مما يدعو صاحب العمل الذي يعاني شح في مصادر التمويل التفكير مرارا قبل توفير ظروف عمل جيدة، ومنح أجر جيد، وتنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية، و للرد على هذه المخاوف يجب تطبيق هذه البرامج بعناية وحذر ضمن ميزانية محددة مسبقا للوصول للنتائج المرجوة.

فالإدارة والعاملون والاتحادات متخوفون من التغييرات غير معلومة النتائج لتطبيق جودة الحياة الوظيفية، و مع ذلك بدأ هذا الوضع في التغيير تدريجيا نحو الأفضل، فكل الأطراف في المنظمة صاحب المنظمة، والموظفين، والاتحادات بداوا يدركون أهمية برامج جودة الحياة الوظيفية، كما أن الموظفين يلتحقون ببرامج توعية ليتم تنفيذ برامج تطوير جودة الحياة الوظيفية.

بالإضافة الى العوائق المذكورة سابقا، يشير مصدر اخر و المتمثلة في (بومجان، اقطي، و الوافي، 2018، صفحة 126):

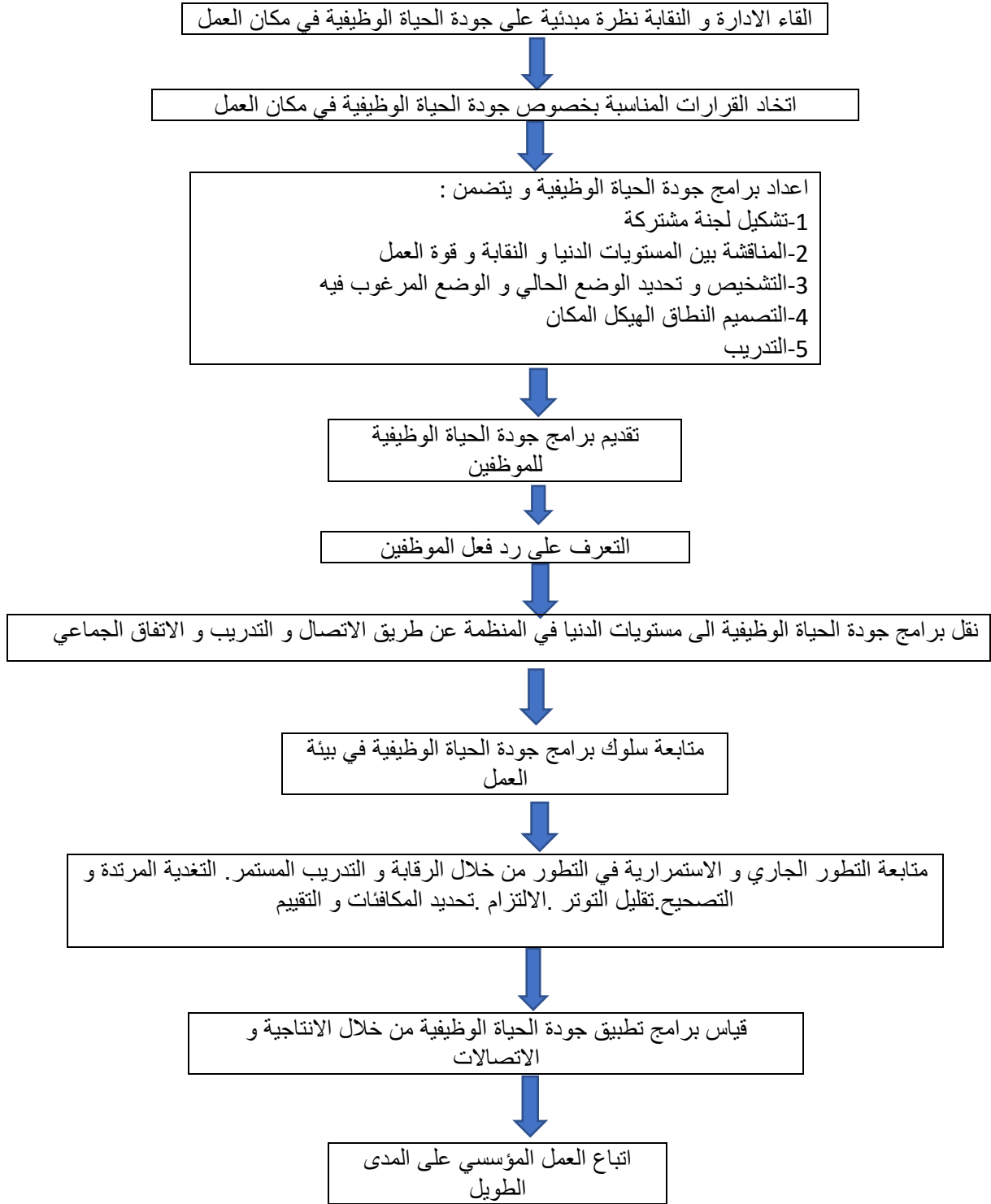
- ضعف ثقافة المنظمة والتي تصنف جودة الحياة الوظيفية كفلسفة ثانوية أي غير أساسية وذلك راجع إلى الإدارة العليا لنقص التوعية والمركزية وعدم الاستعداد لتفويض السلطة.
  - عدم التوافق بين فلسفة جودة الحياة الوظيفية وتعلم الأفراد وذلك الفتقدهم للتدريب والتطوير؛
- هياكل تنظيمية معقدة وقيادة تقليدية غير داعمة للفلسفة الجديدة.

تقف العديد من العوائق في وجه تطبيق جودة الحياة الوظيفية من اطراف و جوانب مختلفة. لكن السبب الرئيسي هوعدم الإدراك باهمية جودة الحياة الوظيفية مما يؤثر بشكل كبير على تعزيز بيئة عمل صحية و محفزة.

### 7- المراحل الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية

قدم gilbert النموذج المثالي الذي يعتبر من أفضل نماذج التغيير التنظيمية التي من الممكن أن تصف المراحل الرئيسية التي تمر بها عملية تطبيق جودة الحياة الوظيفية والذي يتشابه في مراحله مع ما قدمه french et bell . ويتضح من الشكل القادم أن تنفيذ برامج جودة الحياة الوظيفية هي عملية متكاملة تتطلب تضافر وتعاون جميع الجهود في المنظمة و مشاركة جميع الأفراد ، وإنها عملية تطوير مستمر تعتمد على التغذية الراجعة لمعرفة أثر تطبيق البرامج على المنظمة والعاملين ، للوقوف على درجة التقدم لاتخاذ القرارات المناسبة بشأن تطبيق برامج الجودة المناسبة (ساكر، 2022، صفحة 90).

الشكل رقم (02) : المراحل الاساسية لجودة الحياة الوظيفية



المصدر : (جاد الرب س.، 2008، صفحة 28).

قام جاد الرب بوضع نموذج مكون من خطوات متسلسلة أساسية كما هو مشار إليه أعلاه، يوضح من خلالها كيفية تنفيذ سياسة جودة الحياة، فبدائية السلسلة تكون من خلال مدى اعتماد الإدارة والنقاية

لجودة الحياة، أي تبيان موقف الإدارة من تطبي ق الخطوات، تتبعها مرحلة تحديد البدائل واتخاذ القرارات المناسبة من خلال إعداد البيانات والبرامج، حيث تتضمن هذه المرحلة تشكيل لجنة مشتركة - اجتماعات بين مختلف المستويات والأطراف - التحليل الدقيق (وضع حالي ومستقبلي) وتصميم وتدريب، حتى نصل إلى تقديم البرامج، ثم نقوم باختبار هذه البرامج في الوسط ومدى قبولها من طرف العمال، وبعد الحصول على القبول نقوم بنقل البرامج إلى المستويات الدنيا عن طريق الاتصال، التدريب، الاتفاق، لنقوم في الأخير بمتابعة وتقييم العملية، ليتم اعتمادها في المدى الطويل إذا أثبتت نجاحها وظهرت ثمارها، ويجب القيام بالتغذية العكسية بين المراحل المختلفة(بومجان، اقطي، و الوافي، 2018، صفحة 128).

### 8 - استراتيجيات تحسين جودة الحياة الوظيفية

تمثل جودة الحياة الوظيفية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على رضا الموظفين وتحفيزهم في بيئة العمل حيث تسعى المؤسسات دائماً إلى تحسين أدائها العام وزيادة مستويات الإنتاجية، وبالتالي يجب عليها أن تولي اهتماماً جاداً لتحسين جودة الحياة الوظيفية. بحيث يشمل تحسين جودة الحياة الوظيفية تطبيق سياسات وإجراءات تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز رفاهية الموظفين، ما يساهم في خلق بيئة عمل أكثر تفاعلاً وإيجابية ; كما يشير jayakumar و kalaiselvi ان اجراءات التحسين تتمثل في (JAYAKUMAR & K.KALAISELVI, 2012, p. 145) :

#### 8-1 جودة الحياة الوظيفية من خلال إشراك الموظفين:

يعد إشراك الموظفين أحد أكثر الأساليب شيوعاً لتعزيز جودة الحياة الوظيفية. بحيث يتضمن إشراك الموظفين مجموعة متنوعة من الأساليب المنهجية التي تمنحهم القدرة على المشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم وعلى علاقتهم بالمنظمة. من خلالها، يشعر الموظفون بالمسؤولية، بل وحتى "الملكية" للقرارات التي يشاركون فيها.

لكن لكي يكون هذا النهج ناجحاً، يجب ألا يكون مجرد أسلوب منهجي، بل ينبغي أن يصبح جزءاً من ثقافة المنظمة وفلسفة إدارتها. بعض الشركات تبنت هذه الفلسفة ضمن بنيتها المؤسسية لعقود، مثل : Ford،General Motors ،IBM ،Hewlett–Packard وغيرها.

#### 8-2 دوائر الجودة:

دوائر الجودة هي مجموعات صغيرة من الموظفين يجتمعون بانتظام مع قائدهم المشترك لتحديد المشكلات المتعلقة بالعمل وحلها. وهي شكل محدد من بناء الفرق، شائع في اليابان، وحقق شهرة في

أمريكا الشمالية أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات. بحلول الثمانينيات، كانت معظم الشركات اليابانية المتوسطة والكبيرة لديها دوائر مراقبة الجودة للموظفين العاملين بالساعة.

بدأ هذا الجهد كمبادرة لتحسين الجودة، لكنه أصبح إجراءً روتينياً للعديد من المديرين اليابانيين وركيزة أساسية في جهود تحسين جودة الحياة الوظيفية في الشركات اليابانية. تتميز هذه المقاربة بعدة خصائص:

- عضوية الدائرة طوعية لكل من القائد (عادة المشرف) والأعضاء (عادة العمال بالساعة).
- يتم إنشاء دوائر الجودة عادة بعد توفير تدريب داخلي، حيث يخضع المشرفون لجلسات تدريبية تستمر يومين أو ثلاثة، تركز على ديناميكيات المجموعة الصغيرة، ومهارات القيادة، وفلسفة جودة الحياة الوظيفية ودوائر الجودة، إضافةً إلى تقنيات حل المشكلات.
- يسمح للمجموعة باختيار المشكلات التي ترغب في معالجتها، حيث يمكن للإدارة اقتراح قضايا ذات اهتمام، لكن القرار النهائي يعود للمجموعة، ويتم اتخاذه بالتوافق بدلاً من التصويت الديمقراطي.
- عندما يمنح للموظفين الحرية في اختيار المشكلات التي يريدون حلها، فإنهم يكونون أكثر حماساً لإيجاد الحلول، وأكثر استعداداً للبقاء أعضاء نشطين في الدائرة ومعالجة مشكلات إضافية في المستقبل.

### 3-8 الأنظمة الاجتماعية التقنية :

تعد الأنظمة الاجتماعية التقنية أحد التدخلات المستخدمة لتحسين جودة الحياة الوظيفية، حيث تعمل هذه الأنظمة على إعادة هيكلة العمل والمجموعات العمالية والعلاقة بين العمال والتقنيات التي يستخدمونها لأداء وظائفهم. لا يقتصر هذا النهج على توسيع العمل أو إثرائه، بل يمكن أن يؤدي إلى تغييرات جذرية في بيئة العمل.

### 4-8 فرق العمل المستقلة

يعتبر استخدام فرق العمل المستقلة نهجاً أكثر شيوعاً، لكنه لا يزال نادراً لتعزيز مشاركة الموظفين. هذه الفرق تتألف من عمال بدون قائد معين من قبل الشركة، حيث يقررون بأنفسهم معظم القرارات التي كانت تتخذ تقليدياً من قبل المشرفين. و السمة الأساسية لهذه الفرق هي درجة عالية من الاستقلالية في إدارة العمل اليومي، والتي تشمل:

- التحكم الجماعي في وتيرة العمل.
- توزيع المهام.
- تنظيم فترات الراحة.

- المشاركة الجماعية في توظيف وتدريب الأعضاء الجدد.

تعرف تحسينات جودة الحياة الوظيفية بأنها أي نشاط يحدث على جميع مستويات المنظمة ويسعى لتحقيق فعالية تنظيمية أكبر من خلال تعزيز كرامة الإنسان ونموه. إنها عملية يتعلم من خلالها أصحاب المصلحة في المنظمة، من إدارة ونقابات وموظفين، كيفية العمل معا بشكل أفضل لتحديد ما هي الإجراءات والتغييرات والتحسينات التي تعتبر مرغوبة وقابلة للتنفيذ لتحقيق الأهداف المشتركة، وهي تحسين جودة الحياة في العمل لجميع أعضاء المنظمة وزيادة الفعالية لكل من الشركة والنقابات (Shefali & Rooma, 2014, p. 58).

### المطلب الثاني : الاطار النظري للتحفيز

يعتبر التحفيز أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الأفراد داخل بيئة العمل، حيث يلعب دورا حيويا في دفع الموظفين لبذل جهود إضافية وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. فبدون تحفيز كاف، قد تتراجع إنتاجية العاملين، مما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة ككل.

#### 1- مفهوم التحفيز و الحوافز

##### 1-1 مفهوم التحفيز

يعود أصل مصطلح "التحفيز" إلى الكلمة اللاتينية "motivus" التي تعني "متحرك"، وإلى الفعل اللاتيني "movere" الذي يعني "تحريك" أو "وضع في حركة" (KHENGE, 2023, p. 255).

وقد تم تناول مفهوم التحفيز بطرق مختلفة وفقاً للباحثين، حيث يعرف على أنه مجموعة من العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف (بوخمخ و عزيزون، 2008، صفحة 91).

اما غونزالز يرى التحفيز على انه مزيج من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على الشخص، مما يدفعه إلى التصرف بطريقة معينة لتحقيق هدف محدد (Gonzalez, 2015, p. 20).

وفي السياق الوظيفي، يعرف أبو عودة التحفيز الوظيفي بأنه عملية تهدف إلى دفع الأفراد لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعد عاملا أساسيا يؤثر في سلوك الموظفين ويدفعهم نحو الأداء العالي. كما يعتبر التحفيز أداة جوهرية في إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في تحسين معنويات العاملين

وزيادة رغبتهم في الالتزام بمهامهم، مما ينعكس إيجابياً على أدائهم وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع (أبو عودة، 2024، صفحة 393).

### 1-2 مفهوم الحوافز

وقد عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد العاملين بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطيب، 2022، صفحة 2042).

و من جهة عرفت الحوافز على أنها: "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"، يشير هذا التعريف إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المرغوب فيه. وتعرف أيضا أنها: "المقابل للأداء المتميز حيث يعتبر أنه الأجر القادم على الوفاء بالغرض وأنه الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي والمقصود من هذا أن الأفراد الذين يؤدون عملهم بكيفية حسنة وبجدية يتقاضون أجرا زائداً عن العمال الذين لم يحسنوا عملهم (بلقايد و بوري، 2017، صفحة 256).

أما من منظور إداري، فقد عرف (Schuler 1995) الحوافز على أنها تحديد وتقدير إسهامات الأفراد العاملين بهدف تحقيق توزيع عادل للأجور والمكافآت، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، مقابل تلك الإسهامات (عامر، الغرابلي، و محمد البدور، 2019، صفحة 251).

إجمالاً، يعد التحفيز عنصراً حيوياً في التأثير على الأفراد ودفعهم نحو بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث يساهم في تعزيز شعور الموظفين بقيمة دورهم وتأثيرهم في العمل، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إنتاجية وتحقيق مستويات أداء عالية.

يرتبط مفهوم التحفيز بالعديد من المفاهيم و المصطلحات (لحول و زعزع، 2022، صفحة 234):

- **السلوك الإنساني** : هو استجابات الإنسان للمثيرات التي يواجهها في مختلف الأوقات والأماكن. كما يعرف بأنه مجموعة من الأفعال والتعبيرات، سواء كانت داخلية أو خارجية، التي يستخدمها الفرد لتحقيق التكيف والانسجام مع متطلبات بيئته الاجتماعية ومقومات وجوده.
- **الحاجة**: تعرف بأنها النقص و الحرمان الذي يؤدي الى التوتر ثم السلوك لازالته كما انها تعرف أيضا بأنها الشعور بالنقص و العوز بالنسبة لشيء معين و هو يؤدي الى توتر و عدم اتزان

داخلي يدفع الفرد الى سلوك في اتجاه معين حتى يتم اشباع هذه الحاجة. و بذلك هذه الحاجة هي احد عناصر و أجزاء التحفيز

- **الدافع** : و هو مجموعة العوامل الداخلية النشطة و القوة الموجهة لتصرفات الانسان. او شعور او إحساس داخلي يحرك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص اشباع حاجة او حاجات معينة

### 2. التطور التاريخي لمفهوم التحفيز

شهد مفهوم التحفيز تطور ملحوظ و ذلك منذ بداية الثورة الصناعية توجهت اهتمامات العلماء و الباحثين لفهم سلوك الافراد و ذلك لوضع أسس لتحفيزهم بما يضمن رفع الكفاءة وتحقيق الأهداف التنظيمية . حيث مر هذا المفهوم بعدة مراحل فكرية يمكن شرحها كالتالى :

#### 1.2. المدرسة الكلاسيكية :

ظهرت المدرسة الكلاسيكية كاتجاه فكري يضم مجموعة من الآراء والنتائج العلمية التي توصل إليها المهتمون بالإدارة خلال الفترة الممتدة بين أواخر القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، حيث كانت الثورة الصناعية في بداياتها. وتُعتبر هذه المدرسة أولى المحاولات لوضع أسس الفكر الإداري الحديث (بوالشرش و العيادي، 2017، صفحة 25).

#### 1.1.2. المدرسة العلمية

يعد فريدريك تايلور من أوائل الباحثين الذين تناولوا موضوع التحفيز، حيث ركز في عام 1910 على أهمية الحوافز المالية، معتبرا أن العامل كسول بطبيعته ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والمكافآت المادية. غير أن مدرسة الإدارة العلمية التي أسسها أغفلت العديد من الجوانب، وعلى رأسها البعد الإنساني في بيئة العمل. ومن أبرز إسهاماته دراسات الحركة والزمن، التي هدفت إلى تحقيق الأداء الأمثل، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين الأجور ومستوى الإنتاجية، وفصل بين التخطيط والتنفيذ لرفع كفاءة العمل. رغم ذلك، فقد ركز تايلور على القيم المادية والأساليب العلمية لزيادة الإنتاج في أقل وقت وبأقل جهد، لكنه أهمل الجوانب الإنسانية للعاملين، حيث اعتبر أن الحوافز المادية وحدها كافية لتحفيز الأفراد (بوزورين، 2019، صفحة 33). كما أن تايلور تجاهل أهمية الحوافز المعنوية وتأثيرها على رفع مستوى الأداء الوظيفي، حيث افترض أن العامل مجرد كائن اقتصادي تقتصر احتياجاته على العوامل المادية فقط. وقد أدى هذا التوجه إلى زيادة الإنتاجية على حساب راحة العاملين، مما تسبب في ظهور مشكلات

نفسية واجتماعية دفعت الباحثين لاحقا إلى إجراء دراسات جديدة حول العوامل غير المادية التي تؤثر على تحفيز العاملين. (الوافي، 2013، صفحة 97).

### 2.1.2. النظرية التنظيمية

هنري فايول Fayol Henry هو أحد أشهر الخبراء في مجال ريادة الاعمال في العالم، فهو مهندس فرنسي ولد عام 1841 بفرنسا، وهو أحد علماء الادارة الكلاسيكية، لقد تميز هنري فايول عن فريدريك تايلور رغم أنه كان هو الآخر مهندس ، عمل هنري فيول مديرا تنفيذيا لشركة صناعية صغيرة في فرنسا و من خلالها نال خبرته العملية التي قادته إلى النجاح في مجال الادارة الصناعية. من بين انجازاته تقسيم اعمال المؤسسات الى ستة أنشطة و هي : النشاط التجاري ،النشاط الاداري، النشاط المحاسبي النشاط الامني، النشاط التقني،النشاط المالي كذلك تصنيف وظائف الادارة إلى خمس وظائف: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة. كذلك تطوير مبادئ الادارة بشكل عالمي حيث اقترح اربعة عشر مبدئا للادارة لا يزال استخدامها مفيد في الادارة الحديثة. (عمر مصطفى، 2016، صفحة 15).

على الرغم من عدم تناول فايول التحفيز بشكل مباشر الا ان مبادئه الاربع عشر ترتبط بالتحفيز بشكل غير مباشر يمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): التأثير الغير مباشر لمبادئ فايول على التحفيز الوظيفي.

المبدأ الإداري	تأثيره على التحفيز
1.تقسيم العمل division du travail	تقسيم العمل يؤدي إلى اكتساب الخبرة و تحسين الكفاءة ويقلل الاجهاد مما يجعل الموظفين أكثر رضا لأنهم يشعرون بالإتقان والتميز في مجالاتهم.
2 السلطة والمسؤولية autorité et responsabilité	إعطاء الموظفين سلطة كافية لأداء مهامهم يعزز من تحفيزهم من خلال تمكينهم وزيادة إحساسهم بالمسؤولية.
3 الانضباط discipline	وجود قواعد واضحة ونظام منضبط يجعل بيئة العمل أكثر استقراراً، مما يقلل من القلق الوظيفي ويزيد من رضا الموظفين.
4 وحدة القيادة unité de commandement	تلقي الموظف للأوامر من مدير واحد فقط، يقلل نسبة الارتباك ويعمل بوضوح، مما يعزز من تحفيزه.
5 وحدة التوجيه unité de direction	وجود رؤية واضحة وأهداف موحدة يساعد الموظفين على فهم دورهم وأهميتهم، مما يرفع الحافز لديهم للعمل بجدية.
6 إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة subordination de l'intérêt individuel à l'intérêt général	ادراك الموظف أن نجاح المؤسسة ينعكس إيجاباً عليهم، و عليه يكونون أكثر تحفيزاً لتحقيق الأهداف التنظيمية.
7 المكافآت العادلة rémunération du personnel	الرواتب العادلة والمكافآت تعزز من رضا الموظفين وتزيد من دافعيتهم لأداء العمل بفعالية.

المبدأ الإداري	تأثيره على التحفيز
8 المركزية واللامركزية centralisation et décentralisation	منح الموظفين درجة من اللامركزية والاستقلالية في اتخاذ القرارات يزيد من إحساسهم بالمسؤولية والتحفيز
9 تسلسل القيادة hiérarchie	وجود هيكل إداري واضح يسمح بوضوح التواصل وتحديد المسؤوليات، مما يقلل من التوتر الوظيفي ويزيد من التحفيز
10 النظام ordre	توفر تنظيم ملحوظ في مكان العمل يساعد الموظفين على التركيز وتحقيق إنتاجية أعلى، مما يرفع من مستوى التحفيز لديهم.
11 العدالة équité	العدالة و الاحترام يعزز من شعور العامل بالانتماء والالتزام تجاه المؤسسة.
12 استقرار الفريق الوظيفي stabilité du personnel	الاستقرار الوظيفي في العمل يقلل من القلق ويجعل الموظفين أكثر التزامًا وتحفيزًا للعمل.
13 المبادرة initiative	تشجيع الموظفين على المشاركة باقتراح أفكار جديدة واتخاذ قرارات يرفع من مستوى التحفيز و الثقة لديهم.
14 روح الجماعة esprit d'équipe	التعاون والعمل الجماعي يخلق بيئة محفزة تدفع الأفراد للعمل بنشاط اكبر.

المصدر: من اعداد الطالب.

رغم أن فايول لم يركز بشكل مباشر على التحفيز لكن يمكن اعتبار مبادئه الإدارية تشكل الأساس لبيئة عمل تنظيمية سليمة تساعد على خلق مناخ محفز.

## 2.2. مدرسة العلاقات الانسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في ثلاثينيات القرن الماضي بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان من أبرز روادها كل من إلتون مايو وهومانس إلى جانب مجموعة من علماء النفس الاجتماعي. تميزت هذه المدرسة بتوجه جديد، مدعوم بالتطور المتزايد في مجالي علم النفس وعلم الاجتماع، حيث رفضت النظرة التقليدية التي ترى الإنسان ككائن اقتصادي يسعى فقط لتحقيق المكاسب المادية. وبدلاً من ذلك، أكدت على أن للفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية لا تقل أهمية. وفقاً لهذا التوجه، أصبحت المنظمة تُنظر إليها كنظام معقد يتكون من مكونات متعددة، أهمها العنصر البشري. فالفرد لا يعمل بمعزل، بل يُعدّ عضواً في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة، ويتمتع بالنشاط والطموح، ويُنتظر منه الحفاظ على الانسجام داخل فرق العمل والمشاركة في صنع القرار. وقد أولت هذه المدرسة اهتماماً كبيراً للحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية. وفي هذا السياق، قام إلتون مايو وزملاؤه بسلسلة من الدراسات في مصانع هاوثورن بشيكاغو، التي كانت تضم نحو ثلاثين ألف عامل. هدفت هذه الدراسات إلى قياس تأثير العوامل المادية كالإضاءة، التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة، والضوضاء على الإنتاجية. إلا أن النتائج كشفت أن هذه العوامل ليست السبب الرئيسي في رفع الكفاءة الإنتاجية. وبناء

على ذلك، تحول تركيز الباحثين إلى دراسة الأبعاد النفسية والاجتماعية للعمل، وسعوا لفهم الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في تحفيز سلوك العاملين. كما توصلت تجارب هاوثورن إلى نتيجة محورية: إن إنتاجية العاملين ترتفع عندما يشعرون بالرضا في بيئة العمل، وهذا الرضا يتحقق من خلال اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم، ودعمها للجماعات التي ينتمون إليها، ومنحهم فرص التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم فيما يتعلق بظروف وأساليب العمل (بوزورين، 2019، صفحة 34).

### 3.2. النظريات الحديثة

تجسدها نظريات الإدارة الحديثة مثل "الإدارة بالأهداف" و"نظرية النظم"، حيث سعت هذه المرحلة إلى تلافي أخطاء النظريات والمراحل السابقة من خلال الاستفادة من تجاربها. وتتنظر هذه المرحلة إلى المنظمة كنظام مفتوح، خلافاً لما كانت عليه المدارس التقليدية التي اعتبرت نظاماً مغلقاً. كما دعت النظريات الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة، وأكدت على أهمية تمييز الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تبعاً لمستويات الأداء. ومن منظور هذه المرحلة، يُعد إشراك العاملين في وضع خطط الحوافز أمراً ضرورياً (علي، 2018، صفحة 31).

### 3. نظريات التحفيز

يعد التحفيز احد العوامل الأساسية التي تساهم في دافعية الافراد نحو تحقيق الأداء الأمثل فقد حظي مفهوم التحفيز باهتمام كبير وواسع من طرف علماء النفس و الإدارة مما ادا الى ظهور نظريات مختلفة تفسر الدوافع التي تحفز الإنسان للعمل وكيفية تعزيزها لتحقيق الأهداف المرجوة لذلك سيتم تناول أبرز نظريات التحفيز كالتالي :

#### 1.3. نظرية سلم الحاجات: Needs Of Hierarchy

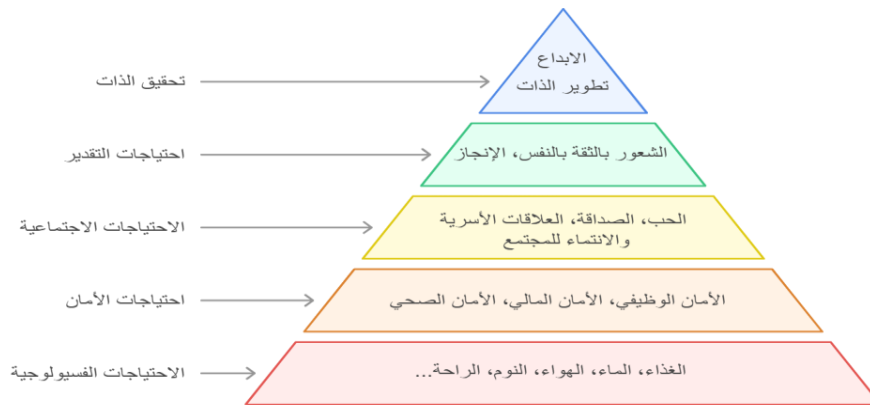
في قاعدة النظريات الإنسانية، يُنظر إلى الإنسان ككائن أساسي خيّر يتجه نحو تحقيق ازدهاره الكامل (تحقيق الذات). هذا النهج يفترض وجود "الأنا" ويؤكد على أهمية الوعي و " الوعي بالذات ". وبالتالي، فإن الهدف الذي يسعى إليه عالم النفس الإنساني هو تمكين كل فرد من التواصل مع مشاعره وإدراكاته من أجل تحقيق ذاته بشكل كامل، أي بلوغ تحقيق الذات (Archives CEMEA, 2012, p. 05).

تعد نظرية هرم الحاجات من أشهر النظريات في دراسة الحوافز في بيئة العمل. ففي دراسته القيمة التي نُشرت عام 1943 تحت عنوان "نظرية التحفيز الإنساني"، أوضح أبراهام ماسلو أن الفرد يسعى

باستمرار إلى تلبية احتياجاته وتحقيق أهدافه بشكل تدريجي. وباعتباره متخصصًا في علم النفس، فسّر ماسلو سلوك الإنسان على أنه مرتبط باحتياجاته التي يسعى إلى إشباعها. وقد استند في نظريته إلى فكرة أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، والتي تعمل كمحفز ودافع لسلوكه (بوزورين ف.، 2010، صفحة 91) ، حيث استند أبراهام ماسلو عند تطوير نموذج لتفسير الدوافع الإنسانية على مجموعة من الافتراضات والقواعد وهي (TRIVEDI & MEHTA, 2019, p. 38) :

- الإنسان كائن دائم الرغبة، أي أن رغباته تنمو باستمرار حتى عندما يتم إشباع بعض الحاجات.
- الحاجات الإنسانية متنوعة ومختلفة بطبيعتها، ويمكن ترتيبها وفقًا لتسلسل هرمي من حيث الأهمية.
- للحاجات ترتيب هرمي محدد من حيث الأهمية. فبمجرد تلبية الحاجات في المستوى الأدنى، تظهر الحاجات في المستوى التالي وتطالب بالإشباع .
- الانتباه إلى الحاجات الأخرى، مثل حاجات الأمان، العلاقات الاجتماعية، التقدير، وتحقيق الذات، يعد أمرًا مهمًا وأساسيا لتحفيز مختلف فئات الموظفين. وقد أشار ماسلو في نظريته إلى ضرورة الانتباه لجميع هذه الحاجات، لأن التركيز على الحاجات الفسيولوجية فقط لا يكفي لتحفيز الموظفين. ووفقًا لـ ماسلو: "الإنسان لا يعيش على الخبز وحده".
- الحاجة المشبعة لا تعمل كمحفز.
- بمجرد إشباع حاجة معينة، تحل محلها حاجة أخرى.

الشكل رقم (03) : هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية



المصدر: من اعداد الطالب.

### 1.1.3. الحاجات الفسيولوجية

الحاجات الفسيولوجية هي الحاجات الأساسية اللازمة لاستمرار حياة الإنسان. وتشمل الغذاء، المأوى، الملابس، الراحة، الهواء، الماء، النوم... بحيث تعد هذه الحاجات الأساسية (المعروفة أيضًا باسم الحاجات البيولوجية) في أدنى مستوى من هرم ماسلو للحاجات، حيث إنها تأتي في أولوية قصوى مقارنة بجميع الحاجات الأخرى. لا يمكن تأجيل هذه الحاجات لفترة طويلة، إذ إنه ما لم يتم إشباعها بشكل كافٍ، فإن الحاجات الأخرى لن تكون قادرة على تحفيز الفرد (TRIVEDI & MEHTA, 2019, p. 39). في الواقع، فإن نقص أو حرمان الفرد من هذه الحاجات سيكون له تأثير حتمي على بقية الحاجات، إذ يصبح بناء المستويات العليا مستحيلًا (Archives CEMEA, 2012, p. 08).

### 2.1.3. احتياجات الأمان

عندما يتم إشباع جميع الحاجات الفسيولوجية ولم تعد تتحكم في الأفكار والسلوكيات، تبدأ حاجات الأمان في الظهور (Simons, Irwin, & Drinnien, 1987, p. 1). هذه هي الحاجات المرتبطة بالخوف النفسي من فقدان الوظيفة، الممتلكات، الكوارث الطبيعية أو المخاطر الأخرى. حيث يسعى الموظف إلى الحماية من هذه المخاوف. فهو يفضل الحصول على مستوى كافٍ من الأمان. و تأتي حاجات الأمان بعد تلبية الحاجات الفسيولوجية. وعندما يتم إشباع هذه الأخيرة، تفقد تأثيرها التحفيزي، مما يؤدي إلى ظهور حاجات الأمان التي تبدأ في السيطرة على السلوك البشري. (TRIVEDI & MEHTA, 2019, p. 39).

### 3.1.3. الحاجات الاجتماعية

عندما يتم إشباع حاجات الأمان والرفاهية الفسيولوجية، تبدأ فئة الحاجات التالية في الظهور، وهي الحاجة إلى الحب والمودة والانتماء. يشير ماسلو إلى أن الناس يسعون للتغلب على مشاعر الوحدة والعزلة، ويتجسد ذلك في إعطاء الحب والمودة وتلقيهما، بالإضافة إلى الشعور بالانتماء (Simons, Irwin, & Drinnien, 1987, p. 01). كذلك الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته، لذا من الضروري أن يشعر بأنه جزء من جماعة يتواصل معها وينتمي إليها. ومن بين العوامل التنظيمية التي تلبى هذا النوع من الحاجات، نجد توفير الفرص للعاملين للتفاعل فيما بينهم، وضمان إشراف فعال، وتعزيز روح العمل الجماعي، بالإضافة إلى نشر مناخ اجتماعي إيجابي داخل المنظمة (بوزورين ف.، 2010، صفحة 92).

### 4.1.3. احتياجات التقدير

بعد إشباع الحاجات السابقة، يظهر نوع رابع من الاحتياجات، وهو حاجات التقدير. بحيث يمتلك جميع الأفراد، باستثناء المرضى، رغبة فطرية في الحصول على التقدير والقبول، حيث يسعون إلى احترام الذات وإلى أن يحظوا باحترام الآخرين لمهاراتهم وإنجازاتهم. ويمكن تصنيف حاجات التقدير إلى نوعين حيث النوع الأول يشمل الحاجة إلى القوة، الإنجاز، الكفاءة، الثقة في مواجهة الآخرين، الاستقلال، والحرية. في حين ان النوع الثاني يتمثل في الحاجة إلى الشهرة، المكانة الاجتماعية، الاعتراف، والشعور بالأهمية. كما يساهم تحقيق هذه الحاجات في تعزيز الثقة بالنفس والشعور بالقوة والكفاءة، بينما قد يؤدي عدم تلبيتها إلى الإحباط وربما إلى آثار نفسية سلبية (سمارة و حمدي، 2017، صفحة 06).

### 5.1.3. تحقيق الذات

عندما يتمكن الموظفون من تلبية احتياجاتهم السابقة، فإنهم غالبا ما يميلون إلى السكون رغم شعورهم بالإرهاق، غير أنهم يظلون في حالة دائمة من السعي نحو تحقيق السعادة. هذه السعادة قد يجدونها في ممارسة هوايات مثل كتابة قصيدة شعرية، أو قضاء وقت الفراغ في تأليف رواية ، أو ممارسة بعض الأنشطة الرياضية. إذ يسعى كل منهم إلى تحقيق ذاته من خلال الهواية التي اختارها، أي أنهم يعملون على تلبية احتياجات تحقيق الذات كل بطريقته الخاصة. ومع أن احتياجات تحقيق الذات تهم فئة قليلة من الموظفين، إلا أنها تؤثر بشكل أو بآخر في الجميع، إذ يختارون الوظائف التي يحبونها ويجدون فيها قدرا من الإشباع عند تنفيذ المهام المرتبطة بها. وبقدر ما يشعر الموظفون بأهمية هذه الحاجة الخامسة، فإنهم يجدون في عملهم نوعا من التحدي الذي يقودهم إلى الإشباع الداخلي (سمارة و حمدي، 2017، صفحة 06).

### 2.3. نظرية العاملين لفريدريك هيرزبرغ

تعود نظرية العاملين إلى فريدريك هيرزبرج وزملائه، حيث توصلوا إلى أن لكل فرد مجموعتين متميزتين من الاحتياجات الإنسانية، تؤثران على سلوكه بطرق مختلفة. وقد وجدوا أن شعور الفرد بعدم الرضا ينجم عن غياب بيئة عمل ملائمة، في حين أن الرضا يرتبط مباشرة بطبيعة العمل نفسه. ويرى هيرزبرج أن الإنسان لا يمكن أن يشعر بالرضا الكامل إلا إذا توافرت له مختلف وسائل الإشباع، سواء كانت صحية، بيئية أو مادية (علي، 2018، صفحة 45).

ترتكز نظرية هيرزبرج على أن رضا الموظفين وتحفيزهم للعمل يعتمد بشكل رئيسي على طبيعة العوامل المؤثرة في تجربتهم الوظيفية. وقد صنف هيرزبرج هذه العوامل إلى نوعين أساسيين: عوامل دافعة تتعلق بالإنجاز وتحقيق الذات، وعوامل وقائية أو صيانة ترتبط بالجوانب التنظيمية والمادية. وتُعد العوامل

الدافعة مصدرًا للرضا الداخلي، بينما تسهم العوامل الوقائية في الوقاية من مشاعر عدم الرضا (Rezk، 2024). ويمكن شرح هذه العوامل المؤثرة كالتالي (بوزورين ف.، 2019، الصفحات 40-41):

### 1.2.3. العوامل المحفزة (الدافعة)

ترتبط هذه العوامل بجوهر العمل ومحتواه، ويؤدي توفرها إلى رفع مستوى رضا الأفراد وتحفيزهم على الأداء. أما غيابها، فلا يؤدي بالضرورة إلى شعور بعدم الرضا. وتتمثل أبرز هذه العوامل في تحقيق الإنجازات، فرص الترقية والتقدم الوظيفي، النمو والتطور الشخصي، نيل التقدير والاعتراف بطبيعة ومحتوى العمل، تحمل المسؤولية.

### 2.2.3. العوامل الوقائية (عوامل الصيانة):

تُعد هذه العوامل أساسية لضمان الحد الأدنى من رضا الأفراد داخل بيئة العمل، حيث إن غيابها يؤدي إلى شعور بعدم الرضا والاستياء، بينما وجودها لا يُعد محفزًا قويًا للعمل. وسُميت بعوامل الصيانة أو الوقائية لأنها تضمن إشباعًا أساسيًا للاحتياجات دون أن تخلق دافعية ذاتية. وتشمل هذه العوامل سياسات الشركة وأساليب إدارتها، العلاقة مع المرؤوسين، ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء، الحياة الشخصية، التفاعل مع المشرف، الاستقرار الوظيفي، الإشراف الفني، الأجور، المركز الوظيفي والمكانة.

يتبين من خلال هذين التصنيفين من العوامل أن العوامل المحفزة تسهم في زيادة رضا الفرد عند توفرها، لكن غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى شعوره بعدم الرضا، ولذلك أطلق عليها اسم "العوامل الدافعة" أو المحفزة". في المقابل، تسهم العوامل الوقائية في منع الشعور بعدم الرضا عند توفرها، لكنها لا تؤدي إلى رفع مستوى الرضا، ولهذا سميت بـ"العوامل الوقائية". وتعنى العوامل الدافعة بطبيعة العمل ذاته، بينما ترتبط العوامل الوقائية ببيئة العمل. حيث تجسد العلاقة بين هاتين المجموعتين جوهر هذه النظرية، ولهذا عرفت باسم "نظرية العاملين (علي، 2018، صفحة 46).

### 3.3. نظرية التوقع

تعد نظرية التوقع التي قدمها فيكتور فروم عام 1964 من أحدث النظريات في ذلك الوقت وأكثرها قبولًا من قبل الباحثين والعلماء من الناحية العلمية، حيث تركز على أن دافعية الفرد لأداء مهمة معينة تعتمد على ما يتوقعه من عوائد نتيجة هذا الأداء، ومدى إيمانه بإمكانية تحقيق تلك العوائد. (بوزورين ف.، 2019، صفحة 42) كما ترى نظرية التوقع أن الأفراد يمتلكون مجموعة من الأهداف، ويتم تحفيزهم بناءً على توقعاتهم المتعلقة بمواقف العمل، والزملاء، والرؤساء. كما يُفترض أن يكون هناك ارتباط بين

الجهد، والأداء، والتحفيز في دفع الفرد للعمل فهي عملية تتكون من ثلاث متغيرات تتفاعل مع بعضها البعض كما هو موضح على النحو التالي (رباحي، 2020، صفحة 94) :

$$\text{الدافعية} = (\text{الاعتقاد بأن الجهد سيؤدي إلى الأداء}) \times (\text{الاعتقاد بأن الأداء سيؤدي إلى المكافآت}) \times (\text{القيمة المرتبطة بمكافآت معينة})$$

و يمكن شرح عناصر نظرية التوقع في النقاط التالية (براح، 2014، صفحة 593) :

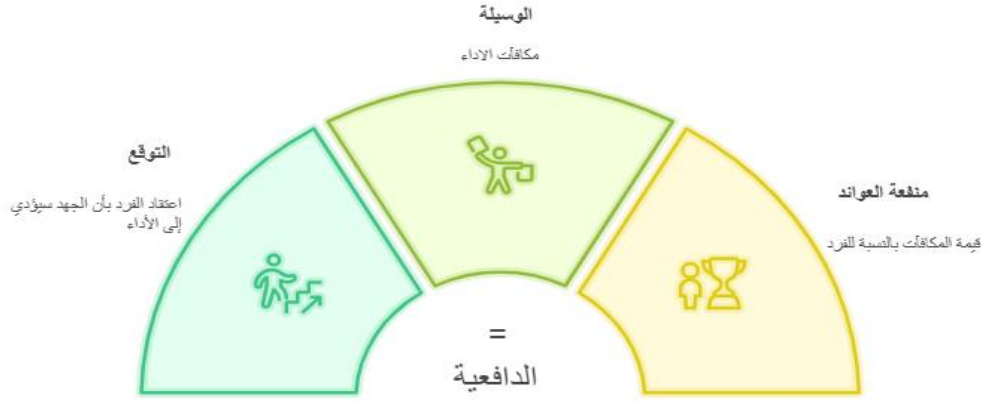
- **التوقع:** يشير إلى تصور الفرد لمدى العلاقة بين الجهد الذي يبذله والنتائج التي يسعى لتحقيقها. فإذا شعر أن جهوده لن تحدث فرقا، وأن الأداء المطلوب لن يتحقق مهما بذل من مجهود، فإن العلاقة بين الجهد والأداء تبدو له ضعيفة أو غير موجودة. أما إذا كان يعتقد أن كل مجهود يبذله يقربه من تحقيق الأداء المطلوب، فإن العلاقة تكون واضحة وقوية.
- **الوسيلة:** هنا يتساءل الفرد عن مدى ارتباط الأداء بالعوائد التي يتوقع الحصول عليها. فقد يرى البعض أن الأداء الجيد يقود بشكل مباشر إلى الحصول على مكافآت، بينما يشعر آخرون أن العوائد لا تعتمد على الأداء، وأن الجهد المبذول لا يصنع فرقا. كلما كانت هذه العلاقة بين الأداء والعوائد أكثر وضوحًا، زادت دافعية الفرد لبذل مجهود أكبر. ولهذا، من المهم أن يحرص المدير على توضيح هذه العلاقة حتى يعزز من دافعية الموظفين.
- **منفعة العوائد:** تختلف قيمة العوائد من شخص لآخر. فهناك من يرى أن كلمات الشكر والتقدير تحمل أهمية كبيرة وتحفزه، بينما لا تمثل هذه العوائد شيئًا يُذكر بالنسبة لغيره لأنها لا تتماشى مع احتياجاته أو تطلعاته. في النهاية، كل فرد يقدر العوائد بناءً على ما تمثله له من قيمة وفائدة شخصية.

تشكل العناصر السابقة جوهر دافعية الفرد، ويمكن التعبير عن مستوى الدافعية من خلال المعادلة

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد}$$

التالية :

الشكل رقم (04): نظرية التوقع لفكتور فروم



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على الدراسات السابقة.

#### 4. أهمية التحفيز

تبرز أهمية التحفيز من خلال الفوائد التالية (بوكلتوم، 2023، صفحة 494):

- تساهم نظم الحوافز في توجيه سلوك العاملين لتحقيق أهداف المنظمة باستخدام أقل الإمكانيات المتاحة.
- تساعد نظم الحوافز في زيادة إنتاجية العاملين من خلال تحسين بيئة العمل.
- تسهم الحوافز في تطوير أساليب العمل وتعزيز كفاءتها.
- تعمل الحوافز على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح.
- تساهم في تقليل الأخطاء والمشاكل مثل الغيابات وعدم الالتزام بمواعيد العمل.
- تعزز نظم الحوافز العلاقات الإنسانية داخل المنظمة وتساهم في خلق بيئة عمل أفضل.
- تساهم الحوافز في تلبية بعض احتياجات العاملين.
- تعمل على استغلال إمكانيات العاملين لتحفيز الإنتاج وزيادة كفاءتهم، فضلاً عن تنمية روح الإبداع والابتكار.
- يعتمد أسلوب الثناء المباشر على الموظفين لإنجازاتهم الصحيحة، مما يشجعهم على تقديم المزيد من الأداء الجيد.
- تقدير إنجازات العاملين وتوضيح القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
- تشجيع التفاعل والتواصل المستمر مع العاملين.

### 5. اهداف نظام التحفيز

يمكن تقسيم اهداف نظام التحفيز الى عدة اقسام و هي: (الفيفي، 2022، صفحة 06)

#### 1.5. أهداف نظام التحفيز على المستوى الفردي

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: العمل السيئ من العمل سريعاً ما ينال صاحبه الجزء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا
- أداة للتغذية المرتدة حيث يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم وردة فعل الغير اتجاهها
- الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المالية.

#### 2.5. أهداف نظام التحفيز على مستوى الجماعات:

- اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة والتعاون، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم. و ينمي المهارات فيما بين أفراد الجماعة.

#### 3.5. أهداف نظام التحفيز على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.
- التكامل والترابط بين أنشطة التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

وبشكل عام يهدف نظام التحفيز إلى تحقيق عدة أهداف أهمها ما يلي (حسين، 2021، الصفحات

:151-150)

- زيادة الإنتاجية في العمل من الناحية الكمية والنوعية وتحقيق مستوى متميز من الجودة في الأداء.
- تخفيض التكاليف من خلال خفض الفئض من الموارد البشرية المتاحة في المؤسسة.

- إشباع حاجات العاملين على اختلاف أنواعها، وخاصة الحاجات المعنوية مثل تقدير الذات والاحترام المهني.
- السماح للعاملين بزيادة دخلهم المادي من خلال زيادة وتشجيع تنمية المهارات للحصول على الحوافز المهنية.
- بث روح جديدة من خلال شعور العاملين بروح العدالة، وتنمية روح التعاون و رفع معدلات الولاء و المساهمة في خلق أفضل الأساليب وطرق العمل وبأقل جهد وفي وقت أقصر مع الالتزام بنفس معدلات الجودة المطلوبة من خلال خلق روح التنافس بين العاملين.

### 6. أنواع الحوافز

تنوع الحوافز التي تقدمها المؤسسات لتشمل عدة أنواع تختلف حسب معايير متعددة بما يتناسب مع تنوع دوافع الأفراد وتطلعاتهم. وفيما يلي نستعرض مختلف أنواع الحوافز في بيئات العمل.

#### 1.6. الحوافز من حيث طبيعتها

##### 1.1.6. الحوافز المادية

وهي الحوافز ذات الطبيعة النقدية او المالية او الاقتصادية والتي تقوم على اساس اشباع الحاجات الفسيولوجية الرئيسية للعاملين وتشجيعهم على بذل قصارى جهودهم في العمل وتقديم اقصى ما لديهم من طاقات وقدرات ومن ابرز امثلة هذه الحوافز نذكر منها :

- الاجور :يعرف الاجر على انه المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة و يعكس مجهود العامل خلال العملية الانتاجية (بوزورين ف.، 2019، صفحة 36). حيث كلما كان كبيرا كان له الدور الاكبر في اشباع قدر اكبر من الحاجات للعاملين (بسكر، 2019، صفحة 90).

ويعتبر الاجر احد اهم حوافز العمل في المجتمعات النامية نظرا لضعف مستواها مقارنة مع متطلبات الفرد و احتياجاته الا ان علماء النفس لم يولوا الاهمية الكبيرة لهذا الحافز خاصة في المجتمعات المتطورة اقتصاديا نظرا لتوازن الاجور مع المستوى المعيشي في هذه المجتمعات. الا انه تبقى الاجور اهم الحوافز في المجتمعات النامية و المتطورة على حد سواء لأنها تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الاداء التنظيمي باعتبارها وسيلة لإشباع الفرد لحاجاته الاساسية و باعتبارها مقابلا لسلوك الفرد في المنظمة

فهي تؤثر في رغبة الفرد على الاداء و هذا بدوره ينعكس على فعالية اداء المنظمة ككل (الوافي، 2013، صفحة 28). بحيث ينقسم الى (طلحة و يزيد، 2019، صفحة 1015) :

- ✓ **الأجر اليومي:** يسمح للموظفين أو العاملين ببذل جهد أعلى وذلك لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من الموظفين، كما يعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع.
- ✓ **الأجر الشهري :** هو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.
- **العلاوات المستحقة بداية كل عام :** تتمثل في الزيادة السنوية للموظفين والتي تحدد من خلال قانون العمل .
- **مكافأة الموظف :** وهي مبلغ نقدي أو جائزة عينية تمنح للموظف لتمييزه وإبداعه في العمل .
- **مكافأة الانضباط في العمل:** وهي مبلغ نقدي يمنح المجموعة من الموظفين المنضبطون في عملهم ومن شروطها الحضور المبكر وعدم التأخير وعدم التغيب.
- **مكافأة نهاية الخدمة** وهي مكافأة تقديرية تمنح للموظف الخاضع لقانون من التقاعد عند انتهاء خدمته ووصوله إلى سن التقاعد أو لأسباب صحية.

### 2.1.6. الحوافز المعنوية

وهي من احد اشكال الحوافز و التي يكون استهدافها الاساسي نفسية العامل و رفع معنوياته في بيئة عمله مثل العامل المتميز او منحه بعضا من الصلاحيات الوظيفية الاعلى مثل متابعة الاخرين او القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة اليه و الذي اصبح يشعر ان المؤسسة تضع ثقها فيه و تعتمد عليه في تحقيق اهدافها اما بالنسبة للآخرين و الذين سيحاولون هم ايضا القيام بمهامهم على اكمل وجه من اجل ان يتم ترقيتهم الى درجات اعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة او المنشأة ككل (أبوحميد، 2020، صفحة 637).المعنوية نجد (مقراني و بن اعراب، 2018، صفحة 68) :

- المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء العامل هامش من المسؤولية في عمله .
- الاهتمام بالعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية في المنظمة.
- إعطاء الفرد مركز يكسبه مكانة تتناسب مع مستواه وقدراته وتطلعاته.
- الأمان والاستقرار الوظيفي.

- تطبيق نظام الإدارة بالأهداف .
- الاهتمام بالاتصال الفعال داخل المنظمة .
- العدالة التنظيمية بين أعضاء التنظيم.
- الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية للعمال.
- الترقية الوظيفية.

### 2.6. الحوافز من حيث فعاليتها

#### 1.2.6. حوافز ايجابية

الحوافز الإيجابية هي الوسائل التي تستخدم لتحفيز العاملين على أداء مهامهم بفعالية، مما يساهم في زيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم. تتميز هذه الحوافز بتأثيرها الإيجابي، إذ تشبع احتياجات الأفراد وتعزز شعورهم بالرضا والسعادة. ينجذب الموظفون إلى بيئات العمل التي تلبى دوافعهم، مما يدفعهم إلى تحقيق الأداء المتميز للحصول على المكافآت والتقدير. لذا، فإن العاملين الذين يتفوقون في إنجاز مهامهم يستحقون التمتع بحوافز تحفزهم على الاستمرار في التفوق. وحتى تكون هذه الحوافز فعالة، ينبغي توفير بيئة عمل مناسبة خالية من المعوقات، واعتماد أساليب تشجع على سرعة الإنجاز ودقة الأداء وفق الأهداف المحددة. وتشمل هذه الحوافز الأجور والمكافآت التشجيعية، الترقية، المشاركة في الأرباح، المكافآت الخاصة بالاقتراعات البناءة، والتأمين ضد المخاطر المختلفة مثل المرض، العجز، الوفاة، الشيخوخة، الفصل التعسفي، وحوادث العمل. كما يمكن أن تتجسد الحوافز في توفير برامج إسكان للعاملين، والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم، بالإضافة إلى منح جوائز تقديرية مثل الأوسمة، كؤوس الإنتاج، وشهادات الامتياز، فضلا عن توفير وسائل النقل لتسهيل تنقلاتهم (الوافي، 2013، صفحة 41).

#### 2.2.6. حوافز سلبية

وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض منع السلوك السلبي و تقويمه و الحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل و عدم الانصياع للأوامر و التوجيهات (لحول و زعزع، 2022، صفحة 235) هذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقدر او متوقع منه (الوافي، 2013، صفحة 42). و نستطيع ان نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية (مقراني و بن اعراب، 2018، صفحة 69):

- التوبيخ و اللوم الشفهي.

- التوبيخ و الانذار الخطي.
  - الخصم من الراتب و عدم الاستقادة من المكافآت و التعويضات.
  - الانزال في الرتبة الوظيفية.
  - التسريح المؤقت.
  - الابعاد الجغرافي ان امكن.
- و لغرض تجنب الاثار السلبية لهذا النوع من الحوافز يجب مراعات عدة اعتبارات من بينهما ما يلي (بوزورين ف.، 2010، صفحة 89) :
- يجب أن يتناسب الحافز السلبي مع حجم الخطأ المرتكب، فلا يصح توقيع عقوبة مفرطة على خطأ بسيط.
  - لا يجوز توقيع أكثر من حافز سلبي واحد على العامل عن نفس الخطأ، فلا ينبغي، على سبيل المثال، إنذاره وخصم جزء من راتبه عن الفعل ذاته.
  - ينبغي تقديم الحافز السلبي فور وقوع الخطأ، لضمان تأثيره الفعال على العامل وزملائه.
  - من الضروري وضع ضوابط واضحة لاستخدام الحوافز السلبية، وألا تترك للمسؤولين حرية مطلقة في تطبيقها لأسباب تافهة، لأن ذلك يؤدي إلى نتائج عكسية لا تحقق الغاية المرجوة منها.
  - يجب أن يستهدف العقاب الفعل الخطأ نفسه، دون أن يكون دافعه شخصياً.
  - يجب أن يركز التأديب على السلوك الظاهر، لا على الاتجاهات أو المشاعر الداخلية للعامل.
  - يتقبل العاملون الحوافز السلبية بشكل أفضل عندما تستخدم في بيئة يغلب عليها الطابع الإيجابي، حيث تقدر صفاتهم الإيجابية ويعترف بجهودهم بشكل مستمر.

### 3.6. الحوافز من حيث مصدرها

تنقسم الحوافز من حيث مصدرها الى (علي، 2018، صفحة 39):

#### 1.3.6. الحوافز الداخلية

هي تلك التي تتبع من داخل الفرد ، حيث ترتبط بإحساس الفرد بالمسؤولية تجاه المهام التي يؤديها، خاصة عندما يكون لها مغزى واضح ونتائج ملموسة. تتيح هذه الحوافز للفرد فرصة توظيف مهاراته وقدراته في الإبداع والتطوير، كما تمنحه تغذية راجعة مباشرة من أدائه. ويُقصد بالحوافز الداخلية أيضاً

تلك التي يُحققها الفرد من خلال مزاوله العمل نفسه، مثل: الاستقلالية في أداء المهام، تنوع المهارات المستخدمة، الإحساس بأهمية العمل، والحصول على معلومات راجعة من نتائجه .

تجدر الإشارة إلى أن هذه الحوافز تختلف من وظيفة لأخرى، وغالباً ما يكون لها تأثير مباشر على الأداء والرضا الوظيفي، وهي تتحدد من خلال خمسة عوامل أساسية:

- تنوع المهارات المطلوبة في العمل.
- طبيعة المهام.
- مدى أهمية العمل.
- المعلومات المرتدة من الأداء.
- مستوى الاستقلالية في أداء المهام.

### 2.3.6. الحوافز الخارجية

هي الحوافز التي لا ترتبط بطبيعة العمل ذاته، وإنما يحصل عليها الفرد من مصادر أخرى داخل المنظمة. وتشمل هذه الحوافز: الحوافز المادية، والمزايا الإضافية، والمشاركة في الأرباح، والحوافز التشجيعية، وتقدير الزملاء، والترقيات، والتعويضات المؤجلة. وغالباً ما يكون تأثير هذه الحوافز أضعف من تأثير الحوافز الداخلية.

وتتخذ الحوافز الخارجية ثلاث صور رئيسية يمكن لإدارة المنظمة أن تستخدمها، وهي:

- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.
- الترقية.
- التقدير والثناء من قبل المشرفين والزملاء.

فبينما ترتبط الحوافز الداخلية بالوظيفة نفسها، فإن الحوافز الخارجية تأتي من مصادر أخرى في المؤسسة مثل الزملاء، والمجموعات غير الرسمية، والنظام الإداري الرسمي. ورغم أن القادة يجدون صعوبة أكبر في توفير الحوافز الداخلية مقارنة بالحوافز الخارجية، فإن العديد من الباحثين أكدوا أن الحوافز الداخلية تكون أكثر تأثيراً في السلوك التنظيمي. كما يشير التوجه المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل بطريقة معقدة في تأثيرها على الأداء.

وباختصار، فإن جميع أنواع الحوافز تُعد مثيرات خارجية، وإذا تم تخطيطها وإدارتها بشكل جيد، فإنها تُسهم في تحفيز دوافع الفرد، وتنشيط مشاعره، وتوجيه سلوكه، وتشجيعه على استغلال قدراته وكفاءته

بأفضل شكل ممكن. كما تُعزز العلاقة بين الموظف وعمله، وتوطد الصلة بينه وبين إدارته، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائه داخل المؤسسة وخارجها.

### 4.6. الحوافز من حيث المستخدمين

#### 1.4.6. حوافز فردية

ويقصد بها تشجيع او حفز افراد معينين لزيادة الانتاج, مثل تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج افضل انتاج او تخصيص جائزة لأفضل استاذ فالحوافز الفردية موجهة للفرد فقط, وليس للجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الافراد سعياً للوصول الى اداء وانتاج افضل, وقد تؤثر الحوافز الفردية سلباً على روح الفريق التي هي جوهر العملية الادارية مما ينبه الى ضرورة اللجوء الى اسلوب الحوافز الجماعية (الزيباري، 2020، صفحة 194).

#### 2.4.6. حوافز جماعية

تركز هذه الحوافز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الاجتماعية التي تُمنح لمجموعة من الأفراد ضمن وحدة إدارية أو قسم أو إدارة واحدة، وذلك لتحفيزهم على تحسين الأداء ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية. ويمكن أن تكون هذه الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية (علي، 2018، صفحة 39). قد تُمنح مكافأة تشجيعية لفريق من الموظفين نظير قيامهم بعمل مشترك، ويتم في هذه الحالة توزيع المكافأة عليهم بنسبة معينة وفقاً لدرجة مساهمة كل فرد في تحقيق الهدف.

وتحقق الحوافز الجماعية عدة أهداف مهمة، منها (علي، 2018، صفحة 39):

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

تساهم الحوافز الجماعية في تحقيق مجموعة من الأهداف الهامة، من أبرزها (علي، 2018، صفحة

:39)

- تلبية حاجة الأفراد للانتماء وتعزيز ولائهم.
- دعم روح التعاون بينهم، وتقوية الروابط داخل الجماعة الواحدة.
- كما تُسهم في تحفيز المنافسة الإيجابية والسعي لتحقيق المصلحة العامة، إلى جانب تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

وتُعد الحوافز الجماعية وسيلة فعالة لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي، حيث يسعى كل فرد إلى تنسيق جهوده بما ينسجم مع زملائه ويكمل عملهم، دون تعارض أو تضارب. ومن الأمثلة على ذلك، منح جائزة لأفضل مديرة ضمن الدائرة.

### 5.6. الحوافز من حيث موقعها

من خلال هذا المعيار، يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من الحوافز، هما: (القيوتي، 2004، صفحة 302).

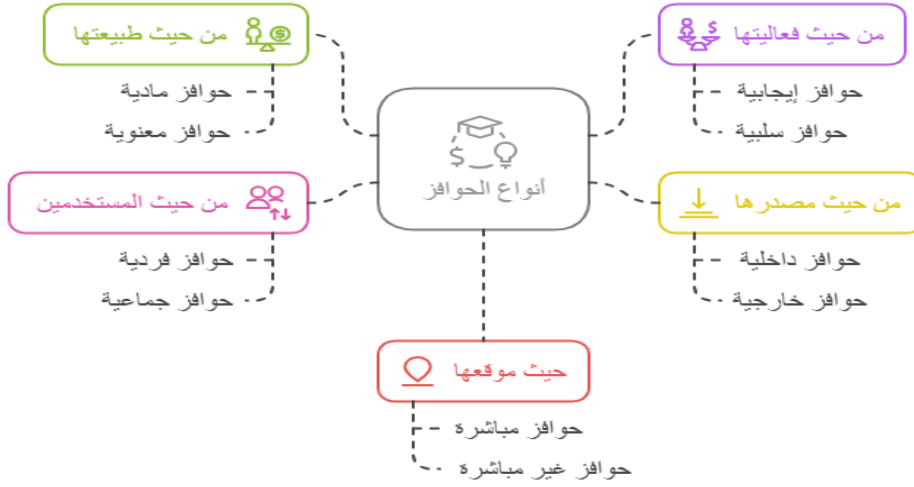
#### 1.5.6. الحوافز المباشرة

هي تلك التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، مثل الحوافز المالية (المكافآت والمنح) والحوافز العينية (مثل العلاج المجاني والخدمات الاجتماعية)، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية مثل الميداليات ولوحات الشرف.

#### 2.5.6. الحوافز الغير مباشرة

هي تلك التي لا تؤثر مباشرة على العامل، مثل ظروف العمل المناسبة، والعلاقات بين العاملين وبعضهم البعض ومع المسؤولين، وكذلك التكوين والتدريب.

الشكل رقم (05): تصنيف الحوافز حسب عدة معايير



المصدر: من اعداد الطالب

يجدر بالذكر أن تصنيفات الحوافز المذكورة أعلاه انها ليست متعارضة أو منفصلة بشكل تام، بل تتداخل وتتقاطع فيما بينها تبعاً لطبيعة الحافز وسياق استخدامه. فقد يصنّف نفس الحافز ضمن أكثر من فئة في الوقت ذاته؛ إذ يمكن أن يكون مادياً وإيجابياً، ويمنح على شكل فردي أو جماعي. فعلى سبيل المثال، حيث تعد المكافأة المالية من الحوافز المادية، غير أنها أيضاً حافز إيجابي نظراً لدورها في تعزيز السلوك المرغوب فيه، كما يمكن أن توجه لموظف بعينه أو تخصص لمجموعة من الأفراد. ويعكس هذا التداخل بين التصنيفات المختلفة مرونة النظام التحفيزي داخل المؤسسات، كما يؤكد على أهمية تصميم سياسات تحفيزية تراعي هذه التداخلات، بما يضمن فعاليتها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وتعزيز أدائهم.

## 7- مقومات نجاح نظام الحوافز في المؤسسة

لكي يكون هنالك نظام الحوافز ناجح يجب ان تستوفى الشروط التالية (بودالي، 2021، صفحة 211):

- كلما كان نظام الحوافز بسيطاً وواضحاً، ساعد ذلك على نجاح جهود التحفيز داخل المنظمة.
- من الضروري أن تتناسب الحوافز المقدمة مع مستوى أداء كل فرد، بحيث يحصل كل موظف على مكافأة تعكس مقدار الجهد والعمل الذي قدمه.

- يجب أن يكون نظام الحوافز شاملاً، أي يغطي مختلف الجهود التي يبذلها الأفراد، مع الحرص على مكافأة أي مجهود إضافي.
- من المهم أن يكون الموظفون على دراية تامة بشروط الحصول على الحوافز وأسبابها.
- ينبغي أن يتسم نظام الحوافز بدرجة من الاستقرار النسبي حتى يحافظ على مصداقيته داخل المنظمة.
- يجب أن تصرف الحوافز في الوقت المناسب دون تأخير، حتى تحقق الأثر المطلوب منها.
- عند إعداد نظام الحوافز، ينبغي أخذ التكاليف بعين الاعتبار لضمان توازن الفوائد مع النفقات.
- ينبغي أن تكون الحوافز معلنة للجميع، مع توضيح أهدافها والأسس التي بُنيت عليها.
- من الأفضل إشراك الموظفين في وضع خطة الحوافز، لتعزيز شعورهم بالانتماء والمساهمة.
- يستحسن أن تستند برامج الحوافز إلى نماذج وتجارب ناجحة مطبقة في المنظمات المنافسة.
- يجب أن تشرف الإدارة بنفسها على تنفيذ نظام الحوافز لضمان الشفافية والعدالة.

### 8- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لنتمكن الإدارات من تصميم نظام حوافز فعال، تم وضع دليل يتضمن الخطوات الأساسية التي يجب أن يمر بها النظام. يمكن للإدارات تعديل هذه الخطوات بما يتناسب مع احتياجاتها، وهي كالتالي: (رجم، زيراري، و عوني، 2019، الصفحات 481-482).

**8-1 مرحلة الدراسة والإعداد:** في هذه المرحلة، تقوم الإدارات بإجراء دراسة شاملة تتناول العوامل الإنسانية والإدارية مثل تركيب الأفراد العاملين، دوافعهم، واحتياجاتهم، بالإضافة إلى مراجعة نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.

**8-2 مرحلة وضع الخطة:** تتضمن هذه المرحلة تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تم جمعها في المرحلة السابقة بهدف فهم دلالاتها وأبعادها. بعد ذلك، تبدأ الإدارات في وضع خطة لنظام الحوافز وفق الخطوات التالية:

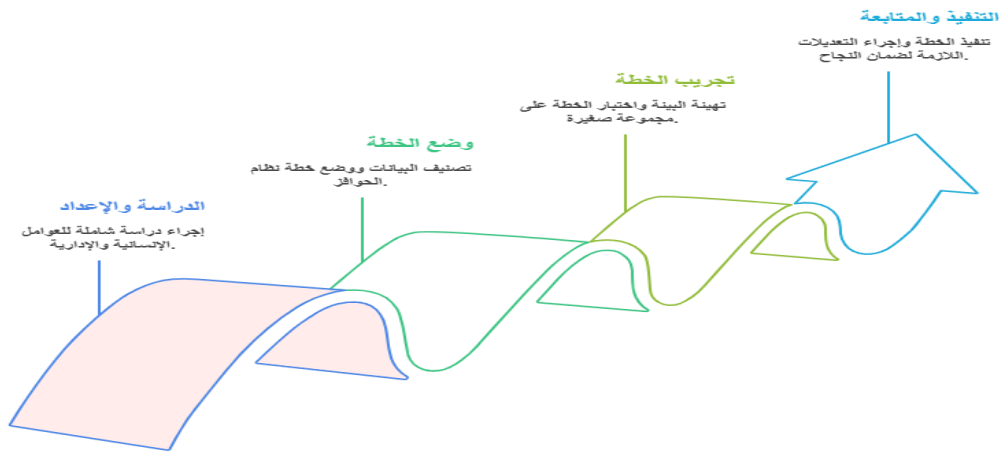
- **تحديد هدف نظام الحوافز:** يتم تحديد هدف النظام بوضوح ونشره بين جميع العاملين في المنظمة.
- **تحديد الحد الأدنى للأجر:** يتم تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة وفقاً لسلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.

- **تحديد معدلات الأداء:** يتم تحديد معدلات الأداء بناءً على معايير فردية أو جماعية.
- **تحديد معدلات الحوافز:** يتم تحديد معدلات الحوافز بما يتناسب مع طبيعة العمل في المنظمة.
- **تحديد إطار عملية تغيير الحوافز:** يجب أن يتم تحديد كيفية تعديل الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة.

**3-8 مرحلة تجريب الخطة:** قبل تنفيذ الخطة بشكل كامل، يجب تهيئة البيئة المناسبة لتطبيقها. يتم عقد اجتماعات مع العاملين لشرح الخطة وأهميتها. يفضل أيضاً تجربة الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين للتحقق من ملاءمتها ونجاحها قبل تطبيقها على نطاق واسع.

**4-8 مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة لضمان نجاحها وتنفيذها بشكل سليم. يتم التركيز على تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم، وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم، وتطوير مساهمهم المهني. يجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، ولتتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية لضمان استمرارية نجاحها في المستقبل.

الشكل رقم (06): المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز المستقبل.



المصدر: من اعداد الطالب

### 9-العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

يتأثر نظام الحوافز بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها من قبل ان يتم التخطيط و اثناء التخطيط لانظمة الحوافز نذكر منها : (علي، 2018، الصفحات 50-51).

#### 9-1 على صعيد الدولة : تتأثر الحوافز بعاملين رئيسيين:

- يتمثل الأول في السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والتي تتعكس من خلال القوانين المطبقة من قبل الإدارات المختلفة.
- أما الثاني فيتجلى في القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد، والذي يؤثر في سلوك الأفراد ويحدد احتياجاتهم وتفضيلاتهم وأولوياتهم.

#### 9-2 على مستوى المنظمة : فإن نظام الحوافز يتأثر بثلاثة عوامل أساسية:

- أولها طبيعة الجهاز الإداري وقدراته وتنظيمه.
- ثانيها خصائص العاملين من حيث الكفاءة، التأهيل، المهارات، والتركيبية الاجتماعية والثقافية.
- ثالثها حجم المنظمة، طبيعة نشاطها، ومدى فعاليتها وأثرها في الاقتصاد الوطني.

#### 9-3 الأسلوب الإشرافي المتبع من طرف القائد في توجيه الموظفين : يؤثر بشكل كبير على عملية

التحفيز؛ إذ إن القيادة الفعالة هي التي تستند إلى القدرة على التأثير الإيجابي في سلوك العاملين، وتشجيعهم على الأداء الجيد وتنفيذ الأوامر برضا واقتناع، وليس بدافع الخوف من العقاب. ومن هذا المنطلق، فإن القيادة الديمقراطية تُعد النموذج الأمثل. ويتجسد هذا في علاقة القائد بالموظفين من خلال ما يلي:

- التزام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة للموظفين.
- احترام المسؤول لمروسيه.
- توزيع المهام بما يتلاءم مع قدرات كل موظف.
- منح الفرصة للموظفين للمشاركة في إعداد الخطط واتخاذ القرارات.

#### 9-4 الاتصال المباشر : عنصر لا غنى عنه لتحقيق التفاعل بين القائد ومروسيه؛ إذ يتيح توجيه

الجهود، توضيح المهام، تقييم الأداء، كشف الأخطاء والعمل على تصحيحها، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات المتعلقة بالمكافآت أو العقوبات استنادًا إلى المعلومات المتاحة. ويكون هذا النوع من الاتصال وجهًا لوجه عبر المقابلات الشخصية، وله عدة مزايا أبرزها:

كونه مصدرًا للتحفيز والحماس.

- السرعة في نقل المعلومات.
- تعزيز المشاركة في اتخاذ القرار من خلال النقاش.
- توفير الوضوح عبر الاستفسارات المباشرة.
- تنمية الخبرات نتيجة للتفاعل المباشر.

**5-9 ظروف العمل :** تلعب دورا محوريا في تهيئة بيئة مناسبة، حيث يسعى القائد إلى تحسين الجوانب المادية مثل الإضاءة، التهوية، النظافة، تقليل الضوضاء، التحكم في درجات الحرارة، توفير مرافق أساسية كالمسجد ودورات المياه، وتوفير التجهيزات المكتبية الحديثة، بالإضافة إلى اتخاذ التدابير اللازمة لحماية الموظفين من الأخطار والحوادث. تحسين هذه الظروف يساهم في رفع الإنتاجية وتقوية الروح المعنوية، فكلما كانت البيئة مريحة، زاد التزام العاملين وتحفيزهم.

**6-9 الجوانب التنظيمية :** تتعلق بالمجال الذي يعمل فيه الموظف، وتشمل سياسات الأجور، التدرج الوظيفي، أنظمة العمل، الإجراءات، والهيكل التنظيمي. ويكمن دور الحوافز التنظيمية في توفير بيئة تلبي الحاجات الفردية، سواء من خلال الأجر الذي يلبي المتطلبات الأساسية، أو عبر تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية ضمن إطار تنظيمي يعكس سياسات وإجراءات العمل المتبعة.

**المطلب الثالث : مساهمة مختلف ابعاد جودة الحياة الوظيفية في التحفيز الوظيفي.**

يمكن لمختلف ابعاد جودة الحياة الوظيفية ان تساهم في التحفيز الوظيفي ، ويمكن توضيح ذلك كالتالي :

### **1- مساهمة بيئة العمل في التحفيز الوظيفي.**

تشكل ظروف العمل الفيزيائية عاملاً أساسياً في تحفيز العاملين؛ فكلما كانت البيئة ملائمة وآمنة، زاد إقبال الفرد على عمله وارتفعت مستويات أدائه. أما إذا افتقرت بيئة العمل إلى الشروط المناسبة، فإن ذلك يؤثر سلباً على الحالة الجسدية والنفسية للعامل، مما يؤدي إلى تراجع أدائه الوظيفي (كامل و عطية، 2009، صفحة 164). بحيث تعتبر ظروف العمل الفيزيائية من العوامل الاساسية التي تساهم في التأثير على تحفيز الموظفين حيث تشمل كل العناصر المادية التي تحيط بالموظف اثناء اداء مهامه . حيث تؤثر عناصر مثل الإضاءة الطبيعية، التهوية، درجة الحرارة، الراحة المكانية، والأثاث المريح على الحالة النفسية والفيزيولوجية للعامل، مما يعزز من دافعيته وأدائه في العمل (حافظ و بن خالد، 2022، صفحة

(89). كما ان الدراسات تشير إلى أن تحسين الإضاءة الطبيعية في أماكن العمل يمكن أن يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين بنسبة تتراوح بين 3% إلى 18%، كما أظهرت دراسة أخرى أن الضوضاء تعد أحد أكبر مسببات التشتت في أماكن العمل، حيث تخفض الإنتاجية بنسبة تصل إلى 40% وتزيد من نسبة الأخطاء بنسبة 27%. من جهة أخرى، أكدت أبحاث Veitch و Gifford أن وجود نوافذ وإمكانية التحكم بدرجات الحرارة والتهوية يعزز شعور الموظفين بالراحة والسيطرة، مما ينعكس إيجاباً على تحفيزهم وإبداعهم أما فيما يتعلق بالأثاث وتصميم المكاتب، فإن استخدام الأثاث المصمم بطريقة مريحة يدعم صحة الموظفين الجسدية والنفسية، ويقلل من الإصابات والإرهاق، مما يؤدي إلى تحفيزهم وزيادة التزامهم تجاه مهامهم اليومية . بالتالي، فإن توفير ظروف عمل فيزيقية جيدة لا يعزز فقط التحفيز الداخلي للموظفين، بل يسهم أيضاً في بناء بيئة عمل صحية داعمة للابتكار والتميز المهني. (Ajala, 2012, pp. 141-142)

### 2- مساهمة الاجور و المكافآت العادلة في التحفيز الوظيفي.

تلعب الأجور والمكافآت التي يتقاضاها العمال دوراً مهماً في تحفيزهم إذ ينطبق ذلك بصفة خاصة عندما يتم ربط المكافآت، مثل العلاوات، بإنجازات الفرد أو المجموعة (Raymond, John R. Hollenbeck, Barry , & Patrick, 2021, p. 347). فالأجور لا تقتصر على كونها تعويضاً مادياً، بل تمثل اعترافاً رسمياً بجهد العامل ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وتسهم بشكل مباشر في تحقيق الاستقرار المهني والرضا الوظيفي كما أن الأجر يعد وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية والشعور بالأمن (تواتي، 2022، صفحة 12).

تشير المكافآت إلى الفوائد المالية أو المعنوية كالشكر و التقدير التي تستخدمها المنظمة لتحفيز الأفراد العاملين ودفعهم نحو الإنجاز (Alabduljader, 2022, p. 26). إذ تعد المكافآت وسيلة فعالة لزيادة دافعية الأفراد نحو تحقيق نتائج أفضل، حيث يرى العديد من الباحثين، مثل فريدريك تايلور، أن الحوافز المادية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد وتدفعهم لبذل أقصى جهودهم. كما أكدت الدراسات الميدانية، ومنها دراسة هرزبرغ للدافعية، أن الحوافز المادية تسهم في تقليص مشاعر الاستياء وتحسين الروح المعنوية. وبالتالي، فإن تصميم نظام أجور ومكافآت عادل ومحفز يعد ضرورة استراتيجية لتحسين أداء الأفراد وتحقيق التوازن بين مصالح العاملين وأهداف المؤسسة (تواتي، 2022، صفحة 12).

### 3- مساهمة الاستقرار و الامان الوظيفي في التحفيز الوظيفي.

إن ضمان استقرار العمل الذي توفره المنظمة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم، فمن خلال العمل المستقر والدائم يضمن العامل دخلا ثابتا يعيش به مع أفراد عائلته براحة واطمئنان ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون الخوف من الغد. فمن خلال الإستقصاء الذي قام به OUCHI حول الخصائص الأولية لتنظيم المنظمات اليابانية تبين له أن الإدارة اليابانية تضمن الوظيفة مدى الحياة كأحد أهم العناصر، وهي قاعدة تقوم عليها العديد من أوجه الحياة اليابانية. وكملاحظة فقط عند المقارنة مع النموذج الأمريكي نجد أن نظامه عكس ذلك تماما إذ يقوم على التوظيف قصير الأجل، ولعلنا نجد تفسيراً لذلك في النظام الاقتصادي الذي تتبناه أمريكا والخصائص الثقافية لمجتمعها مقارنة باليابان (عزاوي و العقبي، 2018، صفحة 86).

#### 4- مساهمة التوازن بين الحياة الشخصية و الوظيفية في التحفيز الوظيفي.

يشير التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية إلى قدرة الموظف على التوفيق بين متطلبات حياته الشخصية وحياته المهنية . حيث يسمح التوازن الصحي بين العمل والحياة للموظفين بإدارة وقتهم خارج العمل وأولوياتهم المنزلية بشكل أكثر فاعلية، مع الاستمرار في الوفاء بالتزاماتهم المهنية والنمو في مساهمهم المهني. كما يمكن أن يساعد التوازن الجيد بين العمل والحياة الموظفين على أن يكونوا أكثر حضوراً وتحفيزاً وولاء وأقل توتراً في العمل، مما يمكنهم من التفاعل والأداء الجيد وتقديم عمل ذي جودة. كما يمكن أن يساعدهم على أن يكونوا أكثر تواجداً مع أسرهم وأصدقائهم وأقل قلقاً بشأن أولويات العمل خارج ساعات الدوام. فتوفير برنامج جيد من طرف المؤسسة للإجازات المدفوعة وتحديد سياسات تواصل تسمح للموظفين بفصل أنفسهم عن الرسائل الإلكترونية والنصوص وغيرها بعد ساعات العمل يمكن أن يحسن من توازن الحياة المهنية والشخصية، ويساعدهم على الحفاظ على تحفيزهم في العمل. كما يمكن أن تساعد المرونة في جداول العمل الموظفين على تحقيق توازن صحي بين حياتهم المهنية والشخصية والعناية بأسرهم واحتياجاتهم الشخصية بشكل أفضل، مما يؤدي إلى رفاة أكبر وتحفيز أعلى في العمل (Tenney, M., 2024).

#### 5- مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في التحفيز الوظيفي.

هناك العديد من الدراسات والبحوث التي بينت أهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار، نظراً لما لذلك من أثر على أدائهم وفعاليتهم. فعندما يُستشار الموظف، خاصة في القرارات والمشكلات الإدارية التي تمس مصلحته أو تتعلق بوحده أو قسمه، يشعر بأهمية موقعه وثقة مديره ومؤسسته فيه. كما أن

مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرار تعزز الثقة والدافعية، وتزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة، فيشعر الموظف بأنه عنصر فاعل ومؤثر داخل كيانها (بن داود، 2014، الصفحات 173-174).

وتعد هذه المشاركة وسيلة لفتح آفاق الإبداع والابتكار لدى العاملين، بهدف تحسين الإنتاج وتطوير أساليبه. كما تعزز لديهم الشعور بالمسؤولية والانتماء، ما يرفع من مستوى تحفيزهم واستعدادهم لتقبل التغيير، ويجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشكلات والتعاون في تنفيذ القرارات التي كانوا جزءاً منها. وبهذا، تزول فكرة أن الموظف مجرد منفذ، ويتولد لديه الإحساس بأنه يستثمر جهده داخل المؤسسة ويكتسب من خلالها خبرات تؤهله لتولي مناصب قيادية. وفي هذا السياق، يشير شيحا إلى أن "الاشتراك في صنع القرار يمنح العاملين شعوراً بأهميتهم، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة أهداف المنظمة، كما يسهم في إعداد كوادر قيادية جديدة مدربة على صنع القرار، ويعزز الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين". وتُعتبر المشاركة في اتخاذ القرار من أبرز العوامل التي تحفّز الأفراد وتغذي لديهم الشعور بالانتماء، إذ تلبي احتياجاتهم النفسية كالإحساس بالاستقلالية وتحقيق الذات، ما ينعكس إيجاباً على صحتهم العقلية وموقفهم من العمل. وقد أثبتت الدراسات أن تمكين الموظفين من المشاركة في صنع القرار يرفع من مستوى التحفيز والإنتاجية، ويسهم في تقليص معدل دوران اليد العاملة داخل المؤسسة (بوقطفة، 2017، الصفحات 582-583).

### 6- مساهمة العلاقات الاجتماعية في التحفيز الوظيفي.

تمثل العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل ركيزة أساسية في بناء صحة نفسية متوازنة للأفراد فتعتبر العلاقة التي تربط بين زملاء العمل في المستوى الوظيفي مهمة لخلق جو مريح وإيجابي، وتعزيز التعاون والعمل الجماعي في بيئة عمل تفاعلية، ويمكن بناء علاقة صحية بين الزملاء؛ بالثقة، والاحترام المتبادل، والتواصل الفعال (Sharjah24، 2024).

كما ان بيئة العمل الإيجابية تشجع على تعزيز التعاون والتماسك بين أعضاء الفريق. فالعلاقات الشخصية الإيجابية تساهم في تعزيز التحفيز وخلق مكان عمل يشعر فيه الموظفون بالدعم والتقدير. كما أن ظروف العمل الجيدة تمر أيضاً عبر الأجواء الودية بين الزملاء. ولتحقيق ذلك، ينبغي تطوير مجتمع حقيقي داخل المؤسسة، حتى يشعر الموظفون بأنهم مرتبطون ببعضهم البعض، وليس فقط بالمؤسسة. لذلك، تلعب الأنشطة الجماعية كالتدريبات المشتركة، وفعاليات تقوية الفريق، والمنصات الرقمية التفاعلية، دوراً مهماً في تعزيز هذه الروابط الاجتماعية، مما يجعل من العلاقات المهنية الإيجابية ركيزة أساسية لتحفيز الموظفين وتحقيق رفاههم داخل المؤسسة (Muse Motivation, 2024).

### 7- مساهمة فرص التطور المهني في التحفيز الوظيفي.

تعد فرص التطور المهني من العوامل الاساسية التي تعزز التحفيز الوظيفي داخل بيئة العمل إذ يشعر العامل من خلالها أن المؤسسة تستثمر في نموه وتقديره. وتشمل هذه الفرص عدة جوانب مهمة، فعلى سبيل المثال تلعب الترقية دورا هاما في تحفيز الفرد. فعملية إعادة التخصيص على وظيفة ذات مستوى أعلى عادة ما تتطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسلطات أكبر كما أنها عادة ما ترتبط بزيادة في الأجر. فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقية. كما ان الترقية تعتبر حافزا معنويا بامتياز، ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الأجر أثرا ماديا، تحقق فيه الترقية أثرا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، لما لها من انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كذلك تحريك الموظف من وظيفة إلى أخرى بشكل منظم أي نقل الموظف أفقيا بين الوظائف أو الأعمال بالمستوى الإداري نفسه، يستفيد العامل من خلال توسيع معارفه ومهاراته وخبراته كذلك الحد من الملل أو السأم الذي يشعر به في حالة بقاءه يمارس عملا أو وظيفة واحدة لمدة طويلة (عزاوي و العقبى، 2018، الصفحات 89-90).

فبالمجمل توفير فرص للنمو والتطور المهني يعد وسيلة ممتازة لمساعدة الموظفين على التقدم في مساراتهم المهنية، و يكون له تأثير إيجابي على تحفيزهم لأنه يظهر لهم أنهم محل تقدير وأنهم عنصر أساسي في نجاح المؤسسة في المستقبل (Tenney, M., 2024).

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل حاولنا تسليط الضوء على مختلف المفاهيم الأساسية لكل من جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي حيث توصلنا الى أن جودة الحياة الوظيفية بما تتضمنه من ابعاد مثل ظروف العمل الفيزيائية الأجر العادل الاستقرار، التوازن بين الحياة الشخصية و الوظيفية، المشاركة والعلاقات الاجتماعية، تلعب دورا هاما في تحسين بيئة العمل وتعزيز رضا الموظفين. كما تم توضيح أن التحفيز الوظيفي بمختلف معايير و تصنيفاته يعد من بين العوامل المحورية في رفع أداء العاملين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. وقد شكل هذا الإطار النظري قاعدة لفهم العلاقة بين المتغيرين، و في اخر الفصل و بناء على ما تم تناوله سابقا حاولنا الربط بين المتغيرين الاثنان بتبيين كيف يساهم كل بعد من ابعاد جودة الحياة الوظيفية في تحفيز الموظفين داخل المؤسسة.

الفصل الثاني: التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

المبحث الاول: الاطار التنظيمي للدراسة

المبحث الثاني : منهجية الدراسة وخطواتها الاجرائية

### تمهيد :

بعدها تطرقنا في الفصل الاول الى عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي، بالإضافة إلى مختلف النظريات والنماذج المرتبطة بهذين المتغيرين، جاء هذا الفصل كتكملة للدراسة النظرية.و الذي نهدف من خلاله إلى تقديم لمحة عامة عن ميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans، من خلال التعريف بها وتنظيمها الداخلي وطبيعة نشاطها. كما يعرض المنهجية المعتمدة في الجانب الميداني للدراسة، بما يشمل تصميم الاستبيان، أدوات جمع البيانات، وطريقة المعالجة الإحصائية، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في اختبار فرضيات البحث.

### المبحث الاول :الاطار التنظيمي للدراسة

تعد مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans شركة رائدة في قطاع صناعة مواد التنظيف في الجزائر، حيث تشهد نموًا مستمرًا في هذا المجال. توفر المؤسسة مجموعة متنوعة من المنتجات الموجهة لكل من الأفراد والشركات، مع التركيز على الجودة والابتكار. وقد اكتسبت BRILEX مكانتها المتميزة من خلال التزامها بتقديم حلول تنظيف فعالة، تتماشى مع متطلبات السوق وتعكس احتياجات الزبائن المتجددة.

### المطلب الاول : تقديم المؤسسة محل الدراسة

#### 1- تأسيس مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans

BRILEX, SNC Gardencleans هي مؤسسة جزائرية خاصة تنشط في مجال صناعة وتسويق مواد التنظيف، وقد تم تأسيسها رسميا سنة 2006 وفقا للأحكام القانونية المنصوص عليها في القانون التجاري الجزائري.

نشأت المؤسسة كشركة تضامن بسيطة (SNC – Société en Nom Collectif) بموجب القانون رقم 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، الذي ينظم هذا الشكل القانوني من الشركات، حيث تم تسجيلها رسميا لدى المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC)، كما خضعت لإجراءات التصريح الجبائي وفقاً للقوانين المعمول بها.

يتكون الشركاء من: مسطر سفيان، مسطر طارق، مسطر عبد الوهاب، ومسطر جلال. أما المسكرون فهم: مسطر سفيان ومسطر طارق.

#### 2- مراحل تطور المؤسسة منذ التأسيس

تعد مؤسسة قاردن كلين وحدة اقتصادية متوسطة الحجم، مستقلة تقوم على الاعتبار الشخصي، تأسست الشركة عام 2006 برأس مال قدره 40.000.000 دينار جزائري، يقع مقرها في تقاطعية 49.52 منطقة التخزين الحدادة جيجل. وقد مرت المؤسسة منذ إنشائها بالعديد من المحطات يمكن توضيحها فيمايلي:

في 2006 تأسست شركة قاردن كلين وإخوته بجيجل متخصصة في إنتاج مواد الصيانة والمنظفات (فقط إنتاج ماء جافيل).

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

- في 2007 زيادة الإنتاج وإنتاج منتجين جديدين (سانيبو، قريزيل أسود).
- في 2008 إعادة تأهيل المؤسسة وتهيئة المؤسسة بالآلات نصف آلية .
- في 2009 إنتاج مواد جديدة (10) مواد مرة واحدة.
- في 2011 افتتاح وحدة جديدة على مستوى منطقة الحدادة إنتاج 25 مادة.
- في 2013 افتتاح وحدة إنتاج البلاستيك ب 07 آلات نفخ القارورات نوع PET وPEFD.
- في 2016 تأهيل لعشرات الآلات وجعلها آلية .
- في 2020 توسيع نشاط مؤسسة وفتح وحدة نشاط جديدة.

### 3- قيم ورؤية المؤسسة

هناك ثمانية قيم تسعى المؤسسة دائما لمشاركتها مع أعضائها تذكر منها ما يلي :

- ثقافة الاختلاف.
  - البحث عن الامتياز.
  - البحث عن الريادة.
  - الصبر في التصميم والإبداع .
  - التضامن وثقافة المجموعة .
  - محيط العمل بدون شد وبدون ألوان.
  - السعي للتقليل من بقايا الإيكولوجيا في البيئة.
  - تطوير العمل حصريا مع الموزعين المحليين.
- وقد دخلت في هذا المجال بغية تحقيق الأهداف التالية :
- توسيع النشاط الرئيسي لإنتاج مواد التنظيف .
  - تركيب تجهيزات جديدة متطورة، كذلك إنتاج مبيدات الحشرات (يكون بمختلف المعطرات وبموديلات مختلفة).
  - إنتاج بعض اللواحق مثل منظفات مختلف الساحات والواجهات المطهرات الصناعية، منظفات الآلات التي أكلها الصدا، مزيل الروائح ..... إلخ.
  - إنتاج Silicone sealant بمختلف الأنواع الاستعماله خاصة في الترسيص.
  - إنتاج مواد عازلة وكذلك التجارة المعدنية بأشكال وأحجام مختلفة .
  - إنتاج رغوة البوليورتان الواسعة تشكيلات مختلفة (أنبوب جديد أبيض 200 و 250غ).

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

### 4- الاطار القانوني لمؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans

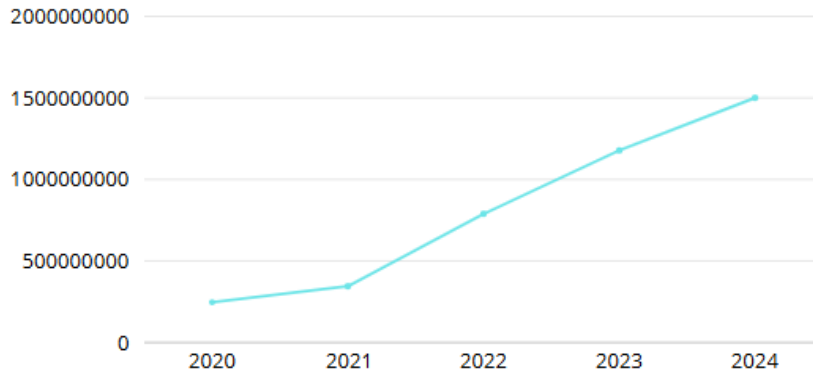
تعد BRILEX, SNC Gardencleans شركة تضامن (SNC - Société en Nom Collectif) تنشط في قطاع صناعة وتسويق مواد التنظيف في السوق الجزائرية.

تم تأسيسها بموجب القانون رقم 75-59 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975، المتعلق بالقانون التجاري، والذي ينظم شروط وإجراءات تأسيس الشركات التجارية، لا سيما المواد 551 إلى 563 التي تحدد النظام القانوني لشركات التضامن.

كما تخضع المؤسسة لأحكام القانون رقم 04-08 المؤرخ في 14 أوت 2004، المتعلق بشروط ممارسة الأنشطة التجارية، والذي يفرض التسجيل الإجباري لدى المركز الوطني للسجل التجاري (CNRC)

وفقا للتعديلات القانونية و التوسيعات الاستثمارية نلاحظ مراحل تطور رقم اعمالها كالتالي .

الشكل رقم (07) : مراحل تطور رقم اعمال الشركة



المصدر: من اعداد الطالب انطلاقا من معطيات المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تمتثل المؤسسة للنظام الجبائي الجزائري وفقاً لأحكام القانون رقم 18-11 لسنة 2018، المتعلق بالضرائب والرسوم المطبقة على الشركات.

بموجب هذه القوانين، تعمل BRILEX ككيان اقتصادي قانوني يخضع للرقابة الجبائية والإدارية، مع التزامها بالقوانين المنظمة للنشاط الصناعي والتجاري، مما يضمن استمراريته وتوسعها في السوق الجزائرية.

### 5- نشاط مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans في صناعة مواد التنظيف

تعد BRILEX, SNC Gardencleans إحدى المؤسسات الرائدة في مجال تصنيع وتسويق مواد التنظيف في الجزائر، حيث تسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المستهلكين سواء

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

في الاستخدام المنزلي أو الصناعي .تلتزم المؤسسة بمعايير الجودة، الصحة، والسلامة البيئية، مما يجعلها منافسًا قويًا في السوق الوطنية، مع إمكانية التوسع نحو الأسواق الإقليمية والدولية مستقبلاً.

### 1-5 المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة

تتشط BRILEX في إنتاج وتسويق مجموعة واسعة من مواد التنظيف، المصممة خصيصًا لتوفير فعالية عالية في التنظيف والتعقيم، مع مراعاة المتطلبات البيئية والصحية. تشمل منتجاتها ما يلي:

#### • مواد التنظيف السائلة:

- سوائل غسل الأواني بمختلف الروائح والتركيبات.
- منظفات متعددة الاستعمالات للأسطح والأثاث المنزلي.
- منظفات خاصة للزجاج والمرآيا، بتركيبات تمنع التلطيخ وتوفر لمعانًا دائمًا.

#### • مواد التنظيف الصلبة:

- الصابون الصلب الخاص بغسل الأيدي والأقمشة.
- مساحيق تنظيف الملابس والأقمشة بتقنيات تحافظ على الألوان وتزيل البقع الصعبة.

#### • المطهرات والمعقمات:

- سوائل التطهير المنزلية والموجهة للمؤسسات الصحية.
- معقمات الأيدي بمختلف الأحجام والاستخدامات.

#### • منتجات العناية بالأرضيات والأسطح:

- منظفات البلاط والسيراميك بأشكال رغوية وسائلة.
- منتجات مخصصة لإزالة البقع الدهنية والشحوم في المطابخ والمطاعم.

#### • المنظفات الصناعية والمهنية:

- مواد تنظيف خاصة بالفنادق والمطاعم والمؤسسات الكبرى.
- منظفات السيارات والآلات الصناعية، بتركيبات تحمي من التآكل وتحافظ على الأسطح المعدنية.

### 2-5 العمليات الإنتاجية وتقنيات التصنيع

تستخدم BRILEX في وحداتها الإنتاجية معدات وتقنيات حديثة تضمن تصنيع منتجات ذات جودة عالية وفقًا للمعايير الدولية في صناعة مواد التنظيف. تعتمد المؤسسة على:

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

- أنظمة خط متقدمة تحقق تجانس المواد الخام وتحسن جودة المنتج النهائي.
- تقنيات تعبئة وتغليف أوتوماتيكية للحفاظ على نظافة وسلامة المنتجات أثناء التخزين والتوزيع.
- اختبارات دورية لمراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج.
- الاعتماد على مواد خام صديقة للبيئة تقلل من التأثيرات البيئية السلبية.

### 6- الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريلاكس

يعكس الهيكل التنظيمي لشركة بريلاكس توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بدقة بين العاملين لضمان كفاءة النشاط اليومي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ويمكن الاطلاع على الهيكل التنظيمي في الملحق رقم (1)

الجدول رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريلاكس .

المستوى التنظيمي الأعلى	القسم أو الإدارة	المناصب والمهام التابعة
المدير العام		- يشرف على كل الإدارات - مرتبط مباشرة بلجنة التدقيق والتوجيه وبأمن المؤسسة
	لجنة التدقيق والتوجيه	- تقديم الاستشارات والتوجيهات الاستراتيجية
	أمن داخلي	- مراقبة السلامة والأمن الداخلي
	رئيس مشروع التطوير	- يشرف على تطوير المشاريع
الإدارات الأساسية تحت المدير العام	المالية والمحاسبة إدارة	- محاسب رئيسي - مساعد محاسب - أمين صندوق رئيسي
	إدارة الشراء والتمويل	- مسؤول المشتريات والتمويل - مسؤول إدارة المخزون
	إدارة الموارد البشرية (CDRH)	- مسؤول الموارد البشرية - مساعد إداري
	الإدارة التجارية	- مسؤول التسويق العملياتي - مندوبي العملاء 2 - رئيس المناطق 1 - المنطقة الغربية 4 - مشرفوا المبيعات

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

	إدارة الإنتاج والجودة	- مراقبة الجودة - وحدة إنتاج 01 - وحدة إنتاج 02 - قسم الصيانة
--	-----------------------	--

المصدر : اعداد الطالب انطلاقا من معطيات المؤسسة

### المطلب الثاني : واقع جودة الحياة الوظيفية و التحفيز الوظيفي في مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans

في ظل التوجهات الحديثة نحو جعل جودة الحياة الوظيفية محورا أساسيا في تحسين الأداء وتعزيز التحفيز داخل المؤسسات، أصبحت العديد من المؤسسات تسعى جاهدة لخلق بيئة عمل مريحة ومستقرة تضمن رفاهية الموظف وتحفزه على العطاء. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا المطلب إلى الوقوف على واقع كل من جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي في مؤسسة **BRILEX, SNC Gardencleans**، وذلك من خلال عرض أهم السياسات والممارسات المعتمدة داخل المؤسسة، ومدى انعكاسها على ظروف العمل اليومية للموظفين.

تسعى مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans إلى توفير بيئة مهنية تضمن قدرا من الاستقرار والأمان لموظفيها، وذلك من خلال تأمين الحد الأدنى من شروط الراحة وتقديم أجور تعتبر مقبولة مقارنة بالمعايير السائدة في السوق المحلي. كما توفر المؤسسة فرصا محدودة للتدريب الداخلي والمرافقة التقنية، لكنها تبقى محتشمة من حيث عدد البرامج والفئات المستفيدة، وهو ما يشير إلى ضرورة تطوير هذه الجوانب بشكل أوسع وأكثر شمولاً.

أما في ما يتعلق بالتحفيز الوظيفي، فتعتمد المؤسسة على مناخ مهني يسوده نظام مكافآت شهرية وعينية بسيطة، إلى جانب آليات للرقابة وتقييم الأداء قائمة على مبدأ "التحفيز مقابل الجهد". ورغم هذه المبادرات، إلا أن بعض الجوانب الأساسية - مثل إشراك الموظف في اتخاذ القرار، وضمان فرص عادلة للترقية، وتحقيق العدالة في التقييم - ما زالت تحتاج إلى عناية أكبر حتى يتحقق تحفيز حقيقي يعزز الانتماء والالتزام داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه الدراسة الميدانية، نأمل في الكشف عن الصورة الواقعية لتأثير كل من جودة الحياة الوظيفية والتحفيز، كما يراها الموظفون أنفسهم، من أجل رصد النقائص وتقديم مقترحات عملية تساهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستويات الرضا والدافعية.

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وخطواتها الاجرائية

المطلب الاول :تصميم الدراسة الميدانية و خطوات اجرائها

### 1- منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي ، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يسمح بوصف الظاهرة المدروسة وهي جودة الحياة الوظيفية وتحفيز العاملين كما هي موجودة داخل مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans، وتحليل العلاقة القائمة بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية كمتغير مستقل، ومستوى التحفيز الوظيفي كمتغير تابع.

### 2- مجتمع و عينة الدراسة

يمكن تعريف المجتمع الإحصائي بأنه مجموعة المفردات أو وحدات المعاينة التي تجمع عنها البيانات بهدف تعميم النتائج على باقي الوحدات التي لم تدرج ضمن الدراسة ، حيث يتكون مجتمع دراستنا من جميع موظفي مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans، والذين يبلغ عددهم الإجمالي حوالي 236 موظفاً، موزعين على مختلف الأقسام والتخصصات داخل المؤسسة. ونظراً لصعوبة دراسة المجتمع الكلي، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة الاحتمالية، وبالتحديد العينة العشوائية البسيطة، لما توفره من موضوعية في اختيار الأفراد وتمثيل جيد لمجتمع الدراسة.

تم حساب حجم العينة باستخدام معادلة Yamane formula الخاصة بحساب العينة لعينة عشوائية بسيطة، والتي تأخذ في الحسبان هامش الخطأ المقبول (e) بنسبة 5%، وفق الصيغة التالية:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

• n: حجم العينة

• N: حجم مجتمع الدراسة

• e: هامش الخطأ (0.05)

نعوض بالقيم :

$$n = \frac{236}{1 + 236(0.05)^2}$$

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

$$n = \frac{236}{0.59 + 1}$$

$$n = \frac{236}{1.59} \approx 148.43$$

بعد حساب حجم العينة، تم إدخال جميع مفردات المجتمع (236) في جدول Excel يحتوي على رقم تسلسلي واسم كل موظف، ثم تم توليد أرقام عشوائية لكل مفردة باستخدام الدالة (=ALEA)، وهي المكافئة للدالة (=RAND) في النسخ الإنجليزية. بعد ذلك، تم ترتيب الجدول تصاعديا حسب هذه الأرقام العشوائية، ومن ثم تم اختيار أول 148 مفردة لتمثيل العينة العشوائية النهائية. غير انه اثناء جمع الاستبيانات الموزعة تم الحصول على 108 استجابة صالحة من اصل 148 عامل مستهدف. أي ان نسبة الاستجابة بلغت حوالي 73%. حيث تعد هذه النسبة مقبولة احصائيا.

ويمكن تلخيص ذلك من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (05) : الاحصائيات الخاصة بالاستبيان (اجمالي معالجة الاجابات)

الوصف	القيمة
الحجم المستهدف للعينة	148
عدد الاستجابات الصالحة	108
نسبة الاستجابة	%73

المصدر: من اعداد الطالب

### 3. أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الادوات و المتمثلة في :

#### 3-1 الملاحظة المباشرة

تعتبر الملاحظة المباشرة من اهم الاساليب او الادوات التي يعتمد عليها الباحثون لجمع معلومات ذات صلة بموضوع الدراسة اد تساعد في رصد و ملاحظة التصرفات او السلوكيات الممارسة داخل بيئة العمل. وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة لرصد مجموعة من السلوكيات الظاهرة والوقائع ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف توثيق المعلومات ومقارنة ما يتم ملاحظته فعليا بما

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

تعبّر عنه البيانات المستخلصة من أدوات أخرى و انطلاقاً من هاته الاداة تم تسجيل عدد من الانطباعات والملاحظات التي ساعدت في تفسير وتحليل بعض نتائج الدراسة، كما ساهمت في الوصول إلى معلومات دقيقة وواقعية مرتبطة بسياق المؤسسة وظروف العمل فيها.

### 2-3 الاستبيان

قام الطالب بتصميم استبيان كأداة رئيسية يقيس أثر جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي في مؤسسة BRILEX Gardencleans، والذي يسمح بجمع أكبر قدر من المعلومات حول موضوع الدراسة. حيث يعتبر الاستبيان من أهم وأدق طرق البحث وجمع البيانات، وهو يشير إلى الوسيلة التي تستخدم للحصول على أجوبة معينة في شكل استمارة يملؤها المجيب نفسه، وهو ما يضمن حرية وسرية في الاجابة. ولقد تم بناء وتصميم هذا الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الأساليب كالمسح المكتبي للكتب والمقالات ذات الصلة، فضلاً عن اللجوء إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وكذلك استشارة المتخصصين في الميدان، بعدها. تم عرض الاستبيان على عدد من العمال على اختلاف مساهم الوظيفي قصد التحقق من صحة عباراته وتحديد مدى ملاءمتها لقياس ما وضعت له، وتم تعديله في صورته النهائية.

يتكون الاستبيان من جزئين أساسيين، يعنى الجزء الأول بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والتي تمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، والمسمى الوظيفي. ويعنى الجزء الثاني بمتغيرات الدراسة، حيث ينقسم إلى محورين أساسيين هما: محور جودة الحياة الوظيفية، ومحور التحفيز الوظيفي.

**المحور الأول** ويعنى بقياس جودة الحياة الوظيفية في المؤسسة وأبعادها ويتكون من (36) بندا تقيس سبعة أبعاد أساسية:

- بعد بيئة العمل الفيزيائية: ويتكون من (4) بنود.
- بعد العلاقات الاجتماعية في العمل: ويتكون من (5) بنود.
- بعد الأجور والمكافآت العادلة في المؤسسة: ويتكون من (5) بنود.
- بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية: ويتكون من (5) بنود.
- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات: ويتكون من (7) بنود.

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

- بعد الاستقرار والأمان الوظيفي: ويتكون من (5) بنود.
  - بعد فرص التطوير والتقدم المهني: ويتكون من (5) بنود.
- في حين يهدف المحور الثاني الى قياس التحفيز الوظيفي في المؤسسة وأبعاده ويتكون من (16) بندا (عبارة) تقيس أربعة محاور (أبعاد) أساسية:
- بعد التقدير المعنوي والاعتراف: ويتكون من (4) بنود.
  - بعد بيئة العمل المحفزة على الإنجاز: ويتكون من (5) بنود.
  - بعد وضوح الأهداف والتغذية الراجعة: ويتكون من (4) بنود.
  - بعد الإحساس بالعدالة التحفيزية: ويتكون من (3) بنود.
- يمكن الاطلاع على الاستبيان عبر قائمة الملاحق (الملحق رقم 02).

تتم الإجابة عن كل بنود (عبارات) الاستبيان عن طريق سلم ليكارت الخماسي، حيث تعطى الدرجات (1، 2، 3، 4، 5) للبدائل (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) على التوالي. وتم الاعتماد في تحديد سلم تصحيح الاستبيان الذي يعنى بالمستويات الموافقة لدرجات الاستجابة عن بنوده على عدة أساليب احصائية تمثلت في: المتوسط الحسابي، والمدى وذلك من أجل تحديد طول الفئة الموافقة لكل مستوى من مستويات درجات الاستبيان وفقا لسلم ليكارت الخماسي حيث:

طول الفئة = [أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)] / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = 0.8 = 5 / (1 - 5)$$

مما سبق ذكره من أساليب احصائية، يمكن تقديم مفتاح تصحيح الاستبيان الموالي والذي يوضح كل من مستوياته ومدى الدرجات الموافقة لها:

الجدول رقم (06): يوضح مفتاح التصحيح للاستبيان حسب سلم ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكارت	درجة الموافقة
[1.80-1]	من 1 إلى 1.80	غير موافق بشدة
[2.60-1.81]	من 1.81 إلى 2.60	درجة منخفضة بشدة
		درجة منخفضة

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

درجة متوسطة	محايد	من 2.61 إلى 3.40	[3.40-2.61]
درجة مرتفعة	موافق	من 3.41 إلى 4.20	[4.20-3.41]
درجة مرتفعة بشدة	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5	[5-4.21]

المصدر: من إعداد الطالب

### 4- أساليب المعالجة الإحصائية

بغرض الاجابة عن تساؤلات الدراسة، ومن أجل تحليل بياناتها والكشف عن صحة فرضياتها، تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بالاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS25)، وذلك اعتمادا على الأساليب والاختبارات الإحصائية المولية:

- **التكرارات والنسب المئوية والرسوم البيانية:** وتم الاعتماد عليها في الوصف المنهجي لتوزيع عينة الدراسة من حيث متغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة المهنية، والمسمى الوظيفي.
- **المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:** وتم الاعتماد عليه في اطار الدراسة من أجل تحديد مفتاح التصحيح للاستبيان (مفتاح تصحيح سلم ليكارت الخماسي)، وكذا تحليل استجابات أفراد العينة على البنود الموافقة لمحاور الاستبيان وأبعاده، والتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه كل بند من بنوده.
- **معامل ألفا كرونباخ:** وتم الاعتماد على هذا المعامل في اختبار ثبات محوري الاستبيان وكل بعد من أبعاده من خلال بيانات عينة مختصة للتقنين، حيث يعد معامل ألفا كرونباخ أشهر وأكثر معاملات الثبات اعتمادا في قياس خصائص أدوات الدراسة ويمكن اعتماده لقيمه للدلالة عن ثبات الأداة إذا بلغت أو فاقت (0.650).
- **معامل الارتباط بيرسون:** ويستخدم لقياس نوع واتجاه وقوة العلاقة بين متغيرين أو أكثر. من خلال قيمة ودلالة المعامل يمكن اقرار أو عدم اقرار وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المقاسة، وتم الاعتماد عليه في تحديد مؤشر صدق الاستبيان (صدق البناء).
- **نموذج الانحدار الخطي (البسيط والمتعدد):** ويمكن من خلال هذا النموذج اختبار دلالة تأثير متغير مستقل أو عدة متغيرات مستقلة في قيم متغير تابع وتحديد درجة واتجاه ونسبة ذلك التأثير بدقة. وتم الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد في تحليل نتائج الفرضية العامة، في حين

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

استخدم نموذج الانحدار الخطي البسيط لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية (من الفرضية الفرعية الأولى إلى الفرضية الفرعية السابعة للدراسة).

- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين: يستخدم هذا الاختبار المعلمي الدقيق للكشف عن الفروق بين مجموعتين مستقلتين، تم الاعتماد عليه من أجل معالجة نتائج الفرضية الثامنة للدراسة.
- تحليل تباين أحادي الاتجاه (ANOVA): وهو الاختبار المعلمي الأساسي من أجل تحديد الفروق في متغير أو عدة متغيرات وفقا لمتغير فئوي آخر (3 فئات أو أكثر) وتم الاعتماد عليه بغرض التحقق من صحة الفرضية الفرعية التاسعة للدراسة.

### المطلب الثاني :مؤشرات صدق و ثبات الاستبيان

#### 1- صدق أداة الدراسة:

1-1 الصدق الظاهري: يعتبر صدق الاستبيان من الأمور الهامة التي يجب توافرها في الأداة لبيان قدرة كل عبارة من عباراتها على قياس ما وضعت لقياسه، وفي هذا الإطار تم عرض الاستبنتة على مجموعة من أساتذة المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت بغرض الاسترشاد بأرائهم حول مدى ملاءمة فقرات الاستبيان لهدفه،حسن صياغته اللغوية ووضوحه، وبناء على التغذية الراجعة تم اجراء التعديلات الموصى بها.

#### 2-1 صدق الاتساق الداخلي

الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول

البنود	معامل الارتباط ** دال عند $\alpha = 0.01$ * دال عند $\alpha = 0.05$	البنود	القيمة الاحتمالية P value	معامل الارتباط ** دال عند $\alpha = 0.01$ * دال عند $\alpha = 0.05$	البنود
1	0.625**	19	0.000	0.590**	0.001
2	0.785**	20	0.000	0.685**	0.000
3	0.669**	21	0.000	0.310	0.095
4	0.749**	22	0.000	0.531**	0.003
5	0.675**	23	0.000	0.742**	0.000
6	0.566**	24	0.001	0.416*	0.022
7	0.383*	25	0.037	0.167	0.378
8	0.523**	26	0.003	0.045	0.813
9	0.817**	27	0.000	0.619**	0.000

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

0.000	0.747**	28	0.000	0.640**	10
0.000	0.615**	29	0.000	0.717**	11
0.025	0.408*	30	0.000	0.776**	12
0.000	0.814**	31	0.000	0.858**	13
0.000	0.749**	32	0.019	0.425*	14
0.002	0.538**	33	0.009	0.468**	15
0.000	0.659**	34	0.080	0.325	16
0.000	0.785**	35	0.518	0.123	17
0.000	0.724**	36	0.003	0.521**	18

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال نتائج الجدول رقم (07) أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين بنود المحور الأول والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائيا عند مستويات الدلالة ألفا (0.01) و(0.05) بمعاملات تراوحت بين (0.383) و(0.858) بقيم احتمالية تراوحت بين (0.000) و(0.037) دلالة على اتساقها داخليا مع المحور التي تنتمي إليه، ذلك باستثناء البنود رقم (16)، (17)، (21)، (25)، و(26) والتي جاءت غير دالة إحصائيا في ارتباطها مع الدرجة الكلية للمحور وعليه تقرر حذف هذه البنود، ويمكن القول أن جميع البنود المتبقية متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الأول الذي تنتمي له وأن المحور الأول للاستبيان في صيغته النهائية يتكون من (31) بنداً.

الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

البنود	معامل الارتباط ** دال عند $\alpha = 0.01$ * دال عند $\alpha = 0.05$	البنود	القيمة الاحتمالية <i>P value</i>	معامل الارتباط ** دال عند $\alpha = 0.01$ * دال عند $\alpha = 0.05$	البنود
1	0.775**	9	0.000	0.696**	0.000
2	0.698**	10	0.000	0.480**	0.007
3	0.767**	11	0.000	0.374*	0.042
4	0.472**	12	0.008	0.746**	0.000
5	0.820**	13	0.000	0.716**	0.000
6	0.804**	14	0.000	0.832**	0.000
7	0.555**	15	0.001	0.794**	0.000
8	0.654**	16	0.000	0.679**	0.000

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

من خلال نتائج الجدول رقم (08) أعلاه، نجد أن جميع معاملات الارتباط لبيرسون بين بنود المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور دالة إحصائياً عند مستويات الدلالة ألفا (0.01) و(0.05) بمعاملات تراوحت بين (0.374) و(0.832) بقيم احتمالية تراوحت بين (0.000) و(0.042) وبذلك يمكن القول أن جميع البنود متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الثاني الذي تنتمي له وأن المحور الثاني للاستبيان يتمتع بصدق اتساق داخلي جيد.

### 1-3 الصدق البنائي:

يعتبر أحد مقاييس صدق الأداة، إذ يقيس مدى ارتباط كل محور من محاور الدراسة مع الدرج الكلية لعبارات الاستبيان، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (09): صدق الاتساق البنائي لمحاور الاستبان

مقرر	القيمة الاحتمالية P value	معامل الارتباط ** دال عند $\alpha = 0.01$ * دال عند $\alpha = 0.05$	محاور الاستبيان
دال إحصائياً	0.000	0.978**	محور جودة الحياة الوظيفية
دال إحصائياً	0.000	0.922**	محور التحفيز الوظيفي

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (SPSS25)

أظهرت نتائج اختبار الصدق البنائي في الجدول اعلاه (09) وجود ارتباط قوي ودال إحصائياً بين كل من محوري الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان، حيث بلغ معامل الارتباط (0.978) لمحور جودة الحياة الوظيفية و(0.922) لمحور التحفيز الوظيفي، مع قيمة احتمالية (P-value = 0.000) لكل منهما، مما يدل على تمتع الأداة بصدق بنائي مرتفع.

### 2. ثبات أداة الدراسة:

يعتبر الثبات من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، ويعبر عن ثبات نتائج الاستبيان في حالة ما إذا تم تطبيقه مرات عديدة على الفرد الواحد، أي أن الثبات دلالة على أن نتائج الاستبيان وفهم أفراد العينة لمحتوى بنوده لا يتغير بتغير الوقت والمكان والظروف المحيطة حال ما تم تكرار تطبيقه، وتم حساب ثبات الاستبيان ومحاوره عبر حساب معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان وكذا أبعاده، ونتائج المعالجة الإحصائية لذلك موضحة في الجدول الموالي:

### 1.2. نتائج حساب معامل ثبات المحور الأول (جودة الحياة الوظيفية):

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

الجدول رقم (10): نتائج معاملات ثبات المحور الأول للاستبيان وأبعاده

المحور	معامل ثبات ألفا كرونباخ
بعد بيئة العمل الفيزيائية	0.861
بعد العلاقات الاجتماعية في العمل	0.777
بعد الأجور والمكافآت العادلة في المؤسسة	0.865
بعد التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية	0.672
بعد المشاركة في اتخاذ القرارات	0.846
بعد الاستقرار والأمان الوظيفي	0.791
بعد فرص التطوير والتقدم المهني	0.916
المحور الأول: جودة الحياة الوظيفية	0.953

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجداول رقم (10) أعلاه، نلاحظ أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت قيمها بين (0.672) و(0.916) كأدنى وأعلى قيمة بالنسبة لأبعاد المحور الأول، أما فيما يتعلق بمعامل ألفا الدال على ثبات المحور الأول للاستبيان ككل، فقد بلغت قيمته (0.953). كل هذه القيم تعتبر قيما مقبولة للثبات كونها أكبر من القيمة المعتمدة (0.65)، كما أنها تعتبر قيما مرتفعة جدا دالة على تميز المحور الأول للاستبيان بثبات عالي يتوافق مع الخصائص السيكومترية الجيدة لأدوات جمع البيانات في البحوث العلمية

### 2.2 نتائج حساب معامل ثبات المحور الثاني (التحفيز الوظيفي):

الجدول رقم (11): نتائج معاملات ثبات المحور الثاني للاستبيان وأبعاده

المحور	معامل ثبات ألفا كرونباخ
بعد التقدير المعنوي والاعتراف	0.735
بعد بيئة العمل المحفزة على الإنجاز	0.839
بعد وضوح الأهداف والتغذية الراجعة	0.798
بعد الإحساس بالعدالة التحفيزية	0.885
المحور الثاني: التحفيز الوظيفي	0.923

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن معاملات ثبات ألفا كرونباخ تراوحت قيمها بين (0.735) و(0.885) كأدنى وأعلى قيمة بالنسبة لأبعاد المحور الثاني من الاستبيان، أما فيما يتعلق بمعامل ألفا الدال على ثبات المحور الثاني للاستبيان ككل ، فقد بلغت قيمته (0.923). كل هذه القيم تعتبر قيما مقبولة للثبات كونها أكبر من القيمة المعتمدة (0.65)، كما أنها تعتبر قيما مرتفعة جدا دالة على تميز

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

المحور الثاني للاستبيان -كنظيره الأول- بثبات عالي يتوافق مع الخصائص السيكومترية الجيدة لأدوات جمع البيانات في البحوث العلمية.

### 3.2. نتائج حساب معامل ثبات الاستبيان ككل:

تم حساب معامل الثبات "ألفا كرونباخ" كمؤشر لاختبار ثبات أداة القياس ككل، ومنه نستخلص النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): نتائج معامل ثبات الاستبيان ككل

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان ككل	0.967

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول أعلاه (12) نلاحظ أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ للاستبيان ككل قد بلغت (0.967) وهي أكبر من القيمة (0.65) ما يدل على قوة ثبات أداة الاستبيان ككل لأجل الاستجواب وصلاحياتها للدراسة والتحليل.

### 3. التحقق من شروط الاختبارات المعلمية (اختبارات اعتدالية التوزيع)

إن تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة واتجاهاتهم تجاه عبارات الاستبيان ومحاوره، بالإضافة إلى اختيار نوع الاختبارات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل البيانات والتحقق من فرضيات الدراسة يخضع لمجموعة من الافتراضات الإحصائية التي تتحكم نتائجها في إمكانية الاعتماد على الاختبارات المعلمية (البارامترية) والتي تعتبر أقوى الطرق الإحصائية، وتتمثل أهم الشروط العامة للاختبارات البارامترية في شرط اعتدالية التوزيع أو ما يعرف بالتوزيع الطبيعي لبيانات العينة التي تمت معاينتها من مجتمع دراسة ذو توزيع طبيعي أساسي. وبالنسبة للدراسة الحالية، نجد أن أحسن نتائج للدلالة على اعتدالية التوزيع للعينات الكبيرة هو اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov). وتفترض الفرضية الخاصة بهذا الاختبار عدم وجود اعتدالية في التوزيع، أي أنه كلما كانت القيمة الاحتمالية لهذا الاختبار أقل من  $0.05\alpha$  = يمكننا القول أن بيانات العينة لا تتبع التوزيع الطبيعي. وجاءت نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار اعتدالية التوزيع لبيانات عينة الدراسة

## الفصل الثاني : التعرف على ميدان الدراسة و المنهجية المتبعة

Shapiro-Wilk			Kolmogrov-Smirnov			المتغير
القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة	القيمة الاحتمالية	درجة الحرية	القيمة	
0.428	108	0.988	0.200	108	0.065	جودة الحياة الوظيفية
0.071	108	0.978	0.060	108	0.084	التحفيز الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

يتضح لدينا من خلال الجدول رقم (13) أعلاه أن كل القيم الاحتمالية لاختبار كولموغروف-سميرنوف والتي بلغت قيمة (0.200) بالنسبة لمتغير جودة الحياة الوظيفية وقيمة (0.060) بالنسبة لمتغير التحفيز الوظيفي جاءت غير دالة إحصائيا وذلك أن القيمة الاحتمالية للمتغيرين بلغت قيمتي (0.428) و(0.071) على الترتيب، وهي قيم أعلى من مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي يمكننا رفض الفرضية الخاصة بالاختبار والقول بأن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي. وبذلك أيضا تم التحقق من إمكانية الاعتماد على الاختبارات المعلمية (البارامترية) بثتى أنواعها في تحليل فرضيات الدراسة على رأسها اختبار "ت" لعنتين مستقلتين، واختبار التباين أحادي الاتجاه، وكذا نموذج الانحدار الخطي.

### خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الاقتراب أكثر من ميدان الدراسة لفهم البيئة التي يعمل فيها الموظفون داخل مؤسسة BRILEX, SNC Gardencleans حيث اولاً قمنا بتعريف المؤسسة من خلال تسليط الضوء على تاريخ تأسيسها، المراحل التي مرت بها، والقيم والرؤية التي تقودها. كما استعرضنا الإطار القانوني الذي تنشط ضمنه، والهيكل التنظيمي الذي يبين كيف تتوزع المهام داخلها. ثم تطرقنا إلى طبيعة نشاطها الأساسي في صناعة وتسويق مواد التنظيف، مما سمح لنا بتكوين فكرة واضحة عن بيئتها الداخلية.

بعدها، توجهنا للجانب الذي يشكل صلب اهتمام دراستنا، وهو واقع جودة الحياة الوظيفية والتحفيز داخل المؤسسة. وبين التحليل الأولي أن المؤسسة تبذل جهوداً لتحسين بيئة العمل، لكن هذه الجهود لا تزال محدودة في بعض الجوانب، خصوصاً ما يتعلق بالتكوين، التحفيز، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار.

أما في الشق الثاني من الفصل، فقد قمنا بعرض المنهجية التي اعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية، بدءاً من اختيار المنهج المناسب، مروراً بتحديد مجتمع الدراسة والعينة، إلى جانب توضيح أدوات جمع البيانات وخاصة الاستبيان. كما شرحنا كيفية معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS ، وتحققنا من مدى صدق وثبات أداة الدراسة، لضمان موثوقية النتائج. هذه الخطوات كلها تمهد للانتقال إلى الفصل القادم الذي سنعرض فيه نتائج الدراسة ونحللها لفهم أعمق لعلاقة جودة الحياة الوظيفية بالتحفيز داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الاول : عرض نتائج الدراسة و تحليلها

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

### تمهيد :

في هذا الفصل، سنقوم بعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت داخل مؤسسة BRILEX Gardencleans، وذلك بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة. يشمل هذا الفصل عرضا وصفيا لخصائص العينة، وتحليلا لاستجابات أفرادها حول محوري جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة. وفي نهاية الفصل، سنناقش النتائج المتوصل إليها في ضوء ما ورد في الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة.

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### المبحث الاول: عرض نتائج الدراسة الكمية و تحليلها

#### المطلب الاول : نتائج الدراسة الوصفية:

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

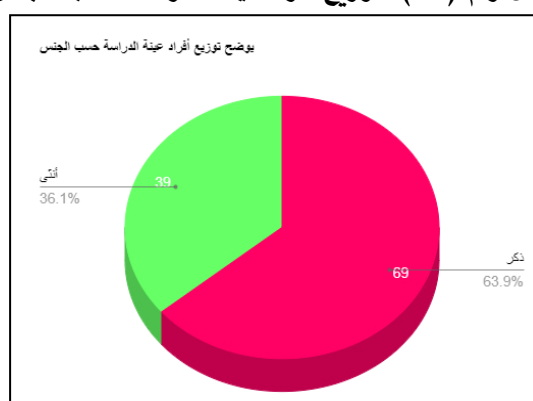
الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
الجنس	69	63.9
	39	36.1
المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ أن الذكور يشكلون أغلبية أفراد العينة من العمال بنسبة (63.9%) بتكرار (69) عاملا مقابل نسبة (36.1%) فقط من الإناث وذلك بتكرار (39) مفردة من أفراد عينة الدراسة الكلية، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

الشكل رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

#### 2. توزيع عينة الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

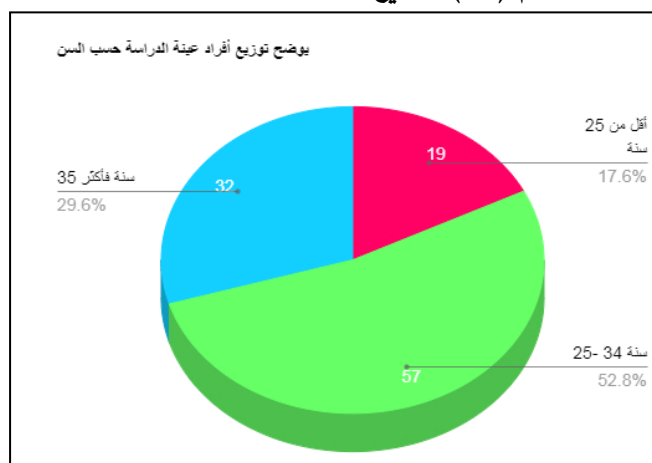
المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
السن	أقل من 25 سنة	17.6
	25 - 34 سنة	52.8
	35 سنة فأكثر	29.6
المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن العمال الذين تتراوح أعمارهم من 25-34 سنة يشكلون الأغلبية من أفراد عينة الدراسة بنسبة (52.8%) بتكرار (57) مفردة، مقابل (29.6%) من العمال الذين تبلغ أعمارهم 35 سنة فأكثر وذلك بتكرار (32) مفردة، وأن (17.6%) من أفراد العينة يمثلهم العمال الذين أعمارهم أقل من 25 سنة فأكثر بتكرار (19) مفردة، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

الشكل رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

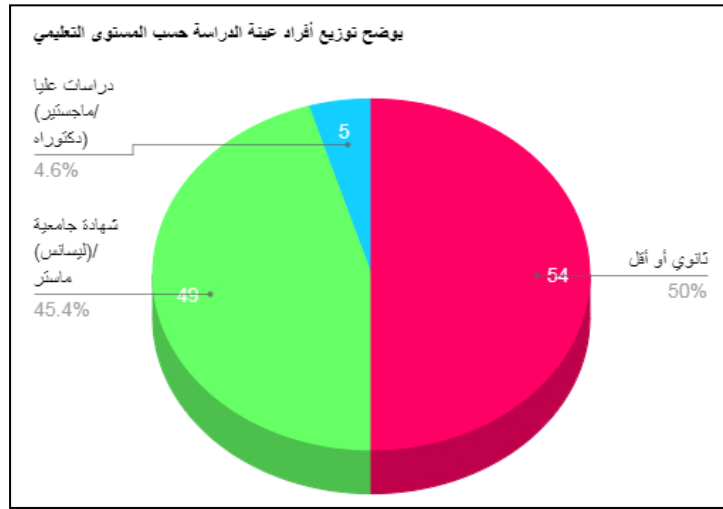
الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
ثانوي أو أقل	54	50.0
شهادة جامعية (ليسانس)/ماجستير	49	45.4
دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)	5	4.6
المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن العمال الذين لديهم مستوى ثانوي أو أقل يشكلون أغلبية أفراد العينة بنسبة (50.0%) بتكرار (54) مفردة، مقابل (45.4%) من الأفراد الذين لديهم شهادة جامعية (ليسانس/ماجستير) بتكرار (49) مفردة، في حين أن العمال الذين لديهم دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه) يشكلون (4.6%) من أفراد العينة الكلية بتكرار (5) مفردات، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

الشكل رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

#### 4. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية

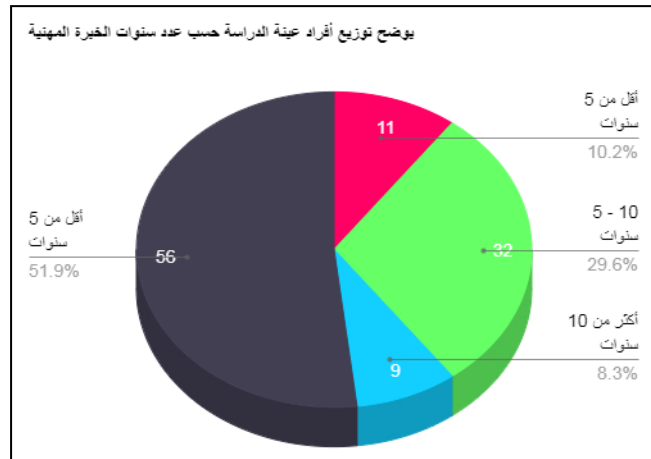
المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
عدد سنوات الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	62.1
	5 - 10 سنوات	29.6
	أكثر من 10 سنوات	8.3
المجموع	108	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن العمال الذين يمتلكون خبرة مهنية أقل من 5 سنوات يمثلون أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة (62.1%) بتكرار (67) مفردة، تليها نسبة (29.6%) من العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بتكرار (32) مفردة، تليهما نسبة (8.3%) من العمال ذوي خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات بتكرار (9) مفردات، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

### 5. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	التكرار (N)	النسبة المئوية (%)
عامل إنتاج	47	43.5
عامل تعبئة وتغليف	19	17.6
عون صيانة	5	4.6
موظف إداري	8	7.4
تقني مخبر / رقابة الجودة	9	8.3
مشرف/ رئيس فريق	11	10.2
مسؤول الموارد البشرية	0	0
مدير / إطار	3	2.8
مسؤول النظافة والسلامة والبيئة (Responsible HSE)	1	0.9
Préparation chimique	1	0.9
عون أمن و وقاية	1	0.9
Préparateur	1	0.9
عون امن	2	1.9
المجموع	108	100

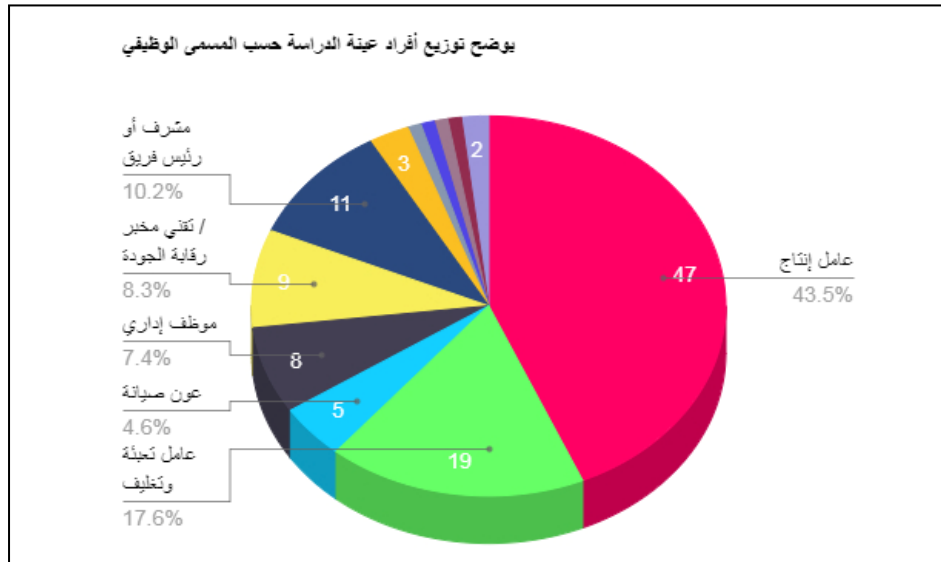
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن العمال الذين يشغلون منصب عامل إنتاج يمثلون أغلبية أفراد عينة الدراسة بنسبة (43.5%) بتكرار (47) مفردة، تليها نسبة (17.6%) من العمال الذين يشغلون

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

منصب عامل تعبئة وتغليف بتكرار (19) مفردة، تليهما نسبة (10.2%) من العمال الذين يشغلون منصب مشرف أو رئيس فريق بتكرار (11) مفردة، تليها نسبة (8.3%) من العمال الذين يشغلون منصب تقني مخبر/رقابة الجودة بتكرار (9) مفردات، تليها نسبة (7.4%) من العمال الذين يشغلون منصب موظف إداري بتكرار (8) مفردات، تليها نسبة (4.6%) من العمال الذين يشغلون منصب عون صيانة بتكرار (5) مفردات، تليها نسبة (2.8%) من العمال الذين يشغلون منصب مدير/إطار بتكرار (3) مفردات، تليها نسبة (1.9%) من العمال الذين يشغلون منصب عون أمن بتكرار مفردتين، كما أن العمال الذين يشغلون منصب Préparateur HSE، Préparateur chimique، عون أمن ووقاية، Préparateur يمثلون نسبة (0.9%) فقط لكل واحدة منها على التوالي بتكرار مفردة واحدة، في حين أنه لا يوجد عمال يشغلون منصب مسؤول الموارد البشرية، والشكل البياني التالي يوضح هذه النتائج:

الشكل رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

المطلب الثاني: عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة:

1. عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور جودة الحياة الوظيفية:

الجدول رقم (19): نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول جودة الحياة الوظيفية

الترتيب	درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	رقم
9	مرتفعة	0.855	3.583	بيئة العمل داخل المؤسسة مريحة ومناسبة لأداء مهامها	1
5	مرتفعة	1.006	3.657	توفر المؤسسة الأدوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة	2
2	مرتفعة	1.024	3.842	المساحات المادية داخل مكان العمل (المكاتب، الإضاءة، التهوية) ملائمة وتدعم	3

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

				الإنتاجية	
3	مرتفعة	0.938	3.842	بيئة العمل نظيفة ومنظمة	4
	مرتفعة	0.831	3.731	<b>بيئة العمل الفيزيائية</b>	
13	مرتفعة	0.981	3.500	أشعر بأنني جزء من فريق عمل متكامل داخل المؤسسة	5
6	مرتفعة	0.930	3.648	أتلقي الدعم والمساندة من زملائي عند الحاجة	6
4	مرتفعة	0.907	3.713	هناك تواصل فعال بيني وبين زملائي في العمل	7
1	مرتفعة	0.924	3.925	أشعر بأن علاقتي برؤسائي المباشرين مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة	8
27	متوسطة	1.176	2.713	توفر المؤسسة أنشطة أو مبادرات تعزز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	9
	مرتفعة	0.983	3.499	<b>العلاقات الاجتماعية في العمل</b>	
31	منخفضة	1.213	2.277	أشعر بأنني أتلقى أجرًا يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل	10
30	منخفضة	1.089	2.500	نظام المكافآت في المؤسسة عادل وشفاف	11
28	متوسطة	1.056	2.620	تعتمد المؤسسة على آلية واضحة لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت المالية	12
29	منخفضة	1.154	2.555	أشعر بالرضا عن المزايا المالية الإضافية (مثل العلاوات، التعويضات، الامتيازات)	13
26	متوسطة	1.163	2.740	سياسات الأجور في المؤسسة واضحة ويتم تطبيقها بعدالة بين الموظفين	14
	منخفضة	1.135	2.539	<b>الأجور والمكافآت العادلة في المؤسسة</b>	
15	مرتفعة	1.016	3.435	ساعات العمل في المؤسسة مناسبة ولا تؤثر سلبًا على حياتي الشخصية	15
8	مرتفعة	1.005	3.583	الإدارة تتفهم احتياجات الموظفين فيما يتعلق بالمسؤوليات العائلية والحياة الشخصية	18
16	مرتفعة	0.969	3.351	أتمكن من الاستفادة من الإجازات السنوية دون ضغط أو عراقيل	19
3	متوسطة	0.990	3.456	<b>التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية</b>	
23	متوسطة	1.063	3.009	أشعر بأن آرائ وأفكاري تؤخذ بعين الاعتبار	20
22	متوسطة	1.048	3.055	لدي فرصة للتعبير عن اقتراحاتي وملاحظاتي حول بيئة العمل دون خوف أو تردد	22
24	متوسطة	1.053	2.953	توفر المؤسسة آليات واضحة تتيح للموظفين المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	23
25	متوسطة	1.069	2.842	أشعر بأنني أمتلك تأثيرًا حقيقيًا على القرارات التي تؤثر على عملي اليومي	24
	متوسطة	1.058	2.964	<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>	
7	مرتفعة	0.895	3.601	المؤسسة توفر عقود عمل واضحة ومستقرة للموظفين	27
11	مرتفعة	0.9311	3.546	سياسات التوظيف والفصل في المؤسسة عادلة وشفافة	28
14	مرتفعة	0.922	3.500	أشعر بأن المؤسسة تهتم بالحفاظ على موظفيها	29
19	متوسطة	0.943	3.268	الإدارة تتعامل مع الأزمات (مثل الأوضاع الاقتصادية الصعبة) بطريقة تحمي استقرار الموظفين	30
17	متوسطة	1.079	3.351	أشعر بالثقة في استمرارية عملي داخل المؤسسة على المدى الطويل	31
4	مرتفعة	0.954	3.454	<b>الاستقرار والأمان الوظيفي</b>	
21	متوسطة	0.981	3.166	توفر المؤسسة فرصًا واضحة للتدريب والتطوير المهني.	32
10	مرتفعة	0.930	3.564	أستطيع اكتساب مهارات جديدة باستمرار في وظيفتي.	33
12	مرتفعة	0.990	3.509	لدي مسار مهني واضح للترقية والتقدم داخل المؤسسة.	34
20	متوسطة	1.026	3.259	يتم تقييم أدائي بطريقة عادلة تعكس على فرصتي في التطور الوظيفي	35
18	متوسطة	1.033	3.342	تدعم المؤسسة مبادرات التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة.	36

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

5	متوسطة	0.922	3.368	فرص التطوير والتقدم المهني
	منخفضة بشدة	0.874	2.912	جودة الحياة الوظيفية

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال تحليل نتائج الجدول (19)، نلاحظ أن آراء الموظفين حول جودة الحياة الوظيفية في مؤسستهم جاءت متفاوتة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.731) و(2.539). وقد كانت أعلى نسبة اتفاق حول العبارة رقم (8)، التي تشير إلى وجود علاقة مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظف ورئيسه المباشر، بمتوسط مرتفع (3.925) و هذا ما يدل على وجود علاقات قوية قائمة على الاحترام والثقة المتبادلة بين الموظف ورئيسه المباشر، وهو عنصر أساسي لخلق بيئة عمل إيجابية. كما جاءت عبارات أخرى مثل (7)، (6)، (18)، (33)، (14)، (5)، (15)، و(34) بمتوسطات متقاربة، تدل على رضا نسبي عن التواصل بين الزملاء، دعم الفريق، التفهم لمتطلبات الحياة الشخصية، وتوفير بعض فرص التطور المهني. رغم ذلك، لا تزال هناك جوانب تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. و في مجموعة أخرى من العبارات، مثل (19)، (29)، (27)، (28)، (36)، (35)، (32)، و(31)، انخفضت المتوسطات قليلا، مما يشير إلى وجود شعور أقل بالرضا تجاه بعض الجوانب مثل الاستفادة من الإجازات، الاستقرار الوظيفي، وسياسات التدريب والتطوير. وقد يعكس هذا ضعفا في البرامج الموجهة لدعم الموظف على المدى الطويل، سواء من ناحية الأمان المهني أو بناء المسار المهني. أما العبارات (30)، (22)، (20)، و(23) فقد اخذت ترتيب متوسط إلى ضعيف فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار، وهي نقطة حرجة تؤثر على الشعور بالانتماء والثقة. كما جاءت العبارة رقم (24) لتبرز هذا الجانب بوضوح، إذ أظهر الموظفون شعورا محدودا بقدرتهم على التأثير في القرارات اليومية المتعلقة بعملهم، وهو ما قد يكون نتيجة مركزية القرار أو غياب قنوات تواصل فعالة. في المقابل، حصلت العبارة رقم (10) على أدنى متوسط (2.277)، ما يعكس عدم رضا الموظفين عن مدى عدالة الرواتب مقارنة بما يبذلونه من جهد، وهو مؤشر واضح على وجود فجوة في نظام الأجور قد تؤثر على دافعيتهم واستقرارهم بشكل كبير. وعند النظر إلى الصورة الكلية، نجد أن المتوسط العام لمستوى جودة الحياة الوظيفية بلغ (2.912)، وهو ما يصنف ضمن المستوى المنخفض. حيث يعني أن المؤسسة بحاجة إلى مراجعة جادة لأنظمتها، خصوصا ما يتعلق بالأجور، المشاركة، وفرص النمو، من أجل تحسين تجربة الموظف وتحقيق أداء مؤسسي أفضل.

2. عرض وتحليل استجابة أفراد العينة الدراسة حول عبارات محور التحفيز الوظيفي:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول التحفيز الوظيفي

الترتيب	درجة التقييم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	الترتيب
10	متوسطة	1.067	3.101	أشعر بأن مجهودي محل تقدير من طرف الإدارة	1
2	مرتفعة	1.016	3.564	أتلقي كلمات شكر أو ثناء عند إنجازي مهام متميزة	2
	متوسطة	0.955	3.277	الإدارة تواظب على تقديم اعتراف معنوي لأداء الموظفين	3
13	متوسطة	1.074	2.796	المؤسسة تمنح شهادات أو تكريمات رمزية لتحفيز العاملين	4
	متوسطة	0.841	3.185	<b>التقدير المعنوي والاعتراف</b>	
11	متوسطة	1.046	3.092	بيئة العمل تشجعي على تحقيق نتائج أفضل	5
9	متوسطة	1.011	3.120	أجد مناخ العمل ملائماً لتحفيزي على الابتكار والتطوير	6
5	متوسطة	1.012	3.277	أشعر بالثقة والدعم من طرف الإدارة عند تنفيذ مهامي	7
4	متوسطة	0.978	3.296	المؤسسة تتيح لي قدرًا جيدًا من الاستقلالية والمسؤولية عند إنجاز مهامي	8
6	متوسطة	1.060	3.250	توفر المؤسسة بيئة عمل تقلل من التوتر والضغط النفسي	9
	متوسطة	0.883	3.207	<b>بيئة العمل المحفزة على الإنجاز</b>	
1	مرتفعة	0.700	3.935	أعرف بوضوح ما يُتوقع مني في العمل	10
3	مرتفعة	0.951	3.537	أتلقي ملاحظات بناءة من الإدارة تساعدني على التحسن	11
8	متوسطة	0.974	3.203	تتوفر آليات تقييم دوري لأدائي تساعدني على تطوير نفسي	12
7	متوسطة	0.983	3.203	يتم إعلامي عند تحقيق نتائج إيجابية في أدائي	13
	مرتفعة	0.753	3.470	<b>وضوح الأهداف والتغذية الراجعة</b>	
12	متوسطة	1.053	2.888	أشعر أن فرص التحفيز متاحة للجميع دون تمييز	14
	متوسطة	1.310	2.675	يتم تحفيز العاملين بناءً على الكفاءة والجهد وليس على العلاقات	15
14	متوسطة	1.140	2.768	توجد شفافية في منح المكافآت المعنوية والتحفيزية	16
	متوسطة	1.091	2.778	<b>الإحساس بالعدالة التحفيزية</b>	
	متوسطة	0.758	3.187	<b>التحفيز الوظيفي</b>	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

من خلال تحليل نتائج الجدول (20) المتعلق بالتحفيز الوظيفي، نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين تراوحت بين 3.935 و2.675، ما يعكس وجود تنوع واضح في تصورات الموظفين حول مدى توفر عناصر التحفيز في بيئة عملهم.

تحصلت العبارة رقم 10 أعلى متوسط حسابي بـ3.935، مما يدل على أن الموظفين يعرفون بوضوح ما يتوقع منهم، وهو ما يعزى غالباً إلى تنظيم واضح للمهام وتحديد مسبق للأدوار والمسؤوليات، وهو شرط أساسي لتقليل الغموض وزيادة الإنتاجية. يليها مباشرة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.564 والتي تعكس وجود نوع من الاعتراف اللفظي المباشر من طرف الإدارة، مثل كلمات الشكر والثناء، ما يدل على وجود أسلوب تسيير يقوم على التواصل الإنساني والتحفيز الرمزي، وهو أمر يسهل تطبيقه ولا يتطلب تكاليف مادية. أما العبارة 11 جاءت بمتوسط حسابي قدره 3.537 حيث تشير إلى تلقي الموظفين ملاحظات بناءة، وهو ما يعني أن الإدارة، إلى حد ما، تمارس المتابعة والإشراف بأسلوب توجيهي إيجابي. كما يحتمل أن يكون هذا ناتجاً عن سياسات تقييم أو ثقافة تنظيمية تعتمد على تقديم التغذية الراجعة من أجل تحسين الأداء. في نفس السياق، تعكس العبارات 3، 7، 8 مستويات متوسطة إلى مرتفعة من الاستقلالية والثقة من قبل الإدارة، وهي عناصر تحفيزية ذات طبيعة غير مادية ولكنها تعتمد على أسلوب التسيير، مما يشير إلى أن الموظفين يُمنحون هامشاً من الحرية في أداء مهامهم.

أما تراجع المتوسطات في العبارات 9، 5، 6 بمتوسطات حسابية على التوالي 3.250 و3.092 و3.120 فيحتمل أن يكون مرتبطاً بعدم استقرار بيئة العمل أو وجود ضغوط تنظيمية، مثل كثافة المهام، غموض بعض الإجراءات، أو نقص في الموارد، مما يجعل بيئة العمل أقل تحفيزاً من الناحية النفسية والعملية. وفيما يخص العبارات 1، 12، 13، 4، 14، 16 (بين 3.101 و2.768)، فإن انخفاض المتوسطات قد يرتبط بعدم انتظام أو رسمية آليات التقدير والتحفيز داخل المؤسسة. فقد يشعر الموظف بتقدير غير كاف لمجهوده (1)، أو بعدم وجود آليات تقييم فعالة تساعده على التطور (12)، (13) أو بضعف ثقافة التكريم الرسمي (4)، أو بوجود تمييز في فرص التحفيز (14)، (16)، ما يؤثر بشكل مباشر على الشعور بالعدالة والدافعية. أما العبارة رقم 15 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 2.675 وانحراف معياري مرتفع بـ1.310، ما يدل على وجود تباين كبير في وجهات النظر، يعني أن الموظفين يرون أن التحفيز لا يتم دائماً بناءً على الجهد والكفاءة، بل قد يتأثر بالعلاقات الشخصية أو المحاباة، وهو ما يعد من أكثر العناصر إضعافاً للتحفيز داخل أي مؤسسة. أما على مستوى المحاور،

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

فقد جاء محور وضوح الأهداف والتغذية الراجعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.470، مما يعكس تنظيم مقبول للمهام وآليات التواصل، بينما تراجع محور الإحساس بالعدالة التحفيزية إلى المرتبة الأخيرة بـ 2.778 وهو ما يعزز فرضية وجود فجوة بين أداء الموظف وما يحصل عليه من تقدير أو تحفيز، ما قد يضعف الانتماء المهني. وبالتالي، فإن المتوسط العام لمستوى التحفيز بلغ 3.187 حيث يصنف ضمن المستوى المتوسط ما يعني أن التحفيز داخل مؤسسة BRILEX Gardencleans لا يزال غير مكتمل من حيث الاتساق والتوزيع العادل، ويحتاج إلى جهود إضافية لتعزيز عناصر العدالة والاعتراف وتنمية بيئة عمل أكثر دعماً للعاملين.

### المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة

#### 1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية الأولى للدراسة على: "تؤثر بيئة العمل الفيزيائية على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس"، ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الفيزيائية على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الفيزيائية على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط في تحليل الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (21): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر بيئة العمل الفيزيائية على التحفيز الوظيفي

المتغيرات			القدرة التفسيرية		معنوية الكلوية لنموذج الانحدار ANOVA			معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار		
المتغير التابع	المتغير (المفسر)	معامل الارتباط "ر"	معامل التحديد "ر <sup>2</sup> "	قيمة "ف" المحسوبة	دلالة "ف"	المعاملات	"بيتا"	قيمة "ت"	دلالة "ت"	
التحفيز الوظيفي	بيئة العمل الفيزيائية	0.536	0.288	42.799	0.000	الثابت	21.769	4.758	0.000	
						المفسر	1.958	6.542	0.000	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (21) أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة (طردية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الفيزيائية والتحفيز الوظيفي لدى عمال مؤسسة BRILEX Gardencleans محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.536)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (42.799) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الأولى بأنه بالفعل يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لبيئة العمل الفيزيائية على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

وتشير النتائج أيضا إلى أن درجة بيئة العمل الفيزيائية في المؤسسة تفسر (28.8%) من التباين الحاصل في درجة التحفيز الوظيفي على مستوى المؤسسة وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>). وبالتالي يمكن القول أنه توجد قدرة تفسيرية معتبرة للتغيرات الحاصلة في التحفيز الوظيفي في الشركة محل الدراسة بنسبة (28.8%) تعزى لخصائص بيئة العمل الفيزيائية، في حين أن باقي نسبة (71.2%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح علاقة التأثير بين بيئة العمل الفيزيائية والتحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans بقيمة (1.958) ذات دلالة إحصائية نظرا لقيمة (ت) التي بلغت (6.542) بقيمة احتمالية قدرها (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت (تحسنت) بيئة العمل الفيزيائية بمقدار وحدة واحدة ارتفعت (تحسنت) بذلك درجة التحفيز الوظيفي على مستواها بمقدار (1.958) وحدة، وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط من كتابة معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{التحفيز الوظيفي} = 21.769 + (1.958 \times \text{درجة بيئة العمل الفيزيائية})$$

### 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية الثانية للدراسة على: "تؤثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس"، ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية تم تجزئتها الى فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans.

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

• الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

من أجل اختبار هذه الفرضية، تم أيضا الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط في تحليل الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (22): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		المتغيرات	
دلالة "ت"	قيمة "ت"	"بيتا"	المعاملات	دلالة "ف"	قيمة "ف" المحسوبة	معامل التحديد "ر <sup>2</sup> "	معامل الارتباط "ر"	المتغير (المفسر)	المتغير التابع
0.006	2.824	11.164	الثابت	0.000	106.167	0.500	0.707	العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة	التحفيز الوظيفي
0.000	10.304	2.276	المفسر						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتحفيز الوظيفي لدى عمال مؤسسة BRILEX Gardencleans محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.707)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (106.167) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل صحة الفرضية الفرعية الثانية للدراسة بأنه بالفعل يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للعلاقات الاجتماعية السائدة على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

وتشير النتائج أيضا إلى أن درجة العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تفسر (50%) من التباين الحاصل في درجة التحفيز الوظيفي على مستوى المؤسسة وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>). وبالتالي يمكن القول أنه توجد قدرة تفسيرية جيدة للتغيرات الحاصلة في التحفيز الوظيفي محل الدراسة بنسبة (50%) تعزى لخصائص العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، في حين أن باقي نسبة (50%) من التغيرات قد ترجع إلى عوامل أخرى منها بيئة العمل الفيزيائية.

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح علاقة التأثير بين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans بقيمة (2.276) ذات دلالة إحصائية نظرا لقيمة (ت) التي بلغت (10.304) بدلالة إحصائية قدرها (0.000) عند مستوى دلالة 0.05، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت وتحسنت طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة بمقدار وحدة واحدة ارتفعت بذلك درجة التحفيز الوظيفي للعاملين على مستواها بمقدار (2.276) وحدة، وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط من كتابة معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{التحفيز الوظيفي} = 11.164 + (2.276 \times \text{درجة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة})$$

### 3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية الثالثة للدراسة أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس ، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها الى فرضيتين فرعيتين هنا:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأجور والمكافآت على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط في تحليل الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (23) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الأجور والمكافآت على التحفيز الوظيفي

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		المتغيرات	
دلالة "ت"	قيمة "ت"	"بيتا"	المعاملات	دلالة "ف"	قيمة "ف" المحسوبة	معامل التحديد "ر <sup>2</sup> "	معامل الارتباط "ر"	المتغير (المفسر)	المتغير التابع
0.000	12.764	30.492	الثابت	0.000	84.997	0.445	0.667	الأجور والمكافآت	التحفيز الوظيفي
0.000	9.219	1.615	المفسر						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (23) أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة (طردية) متوسطة ترجح إلى القوة ذات دلالة إحصائية بين الأجر والمكافآت التي يتحصل عليها العاملون والتحفيز الوظيفي لديهم على مستوى مؤسسة BRILEX Gardencleans محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.667)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (84.997) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل صحة الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة بأنه بالفعل هنالك تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للأجر والمكافآت التي يتحصل عليها العامل داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي لديه بمؤسسة BRILEX Gardencleans.

وتشير النتائج أيضا إلى أن درجة الأجر والمكافآت في المؤسسة تفسر (44.5%) من التباين الحاصل في درجة التحفيز الوظيفي على مستوى المؤسسة وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). وبالتالي يمكن القول أنه توجد قدرة تفسيرية جيدة للتغيرات الحاصلة في التحفيز الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (44.5%) تعزى لتقديم مجزي للأجر والمكافآت داخل المؤسسة، في حين أن باقي نسبة (55.5%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح علاقة التأثير بين الأجر والمكافآت والتحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans بقيمة (1.615) ذات دلالة إحصائية نظرا لقيمة (ت) التي بلغت (9.219) بدلالة إحصائية قدرها (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت (تحسنت) درجة الأجر والمكافآت داخل المؤسسة بمقدار وحدة واحدة ارتفعت (تحسنت) بذلك درجة التحفيز الوظيفي على مستواها بمقدار (1.615) وحدة، وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط من كتابة معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{التحفيز الوظيفي} = 30.492 + (1.615 \times \text{درجة الأجر والمكافآت})$$

#### 4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية الرابعة للدراسة أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين هنا:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans.

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans.
- من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط في تحليل الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:
- الجدول رقم (24) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار التوازن بين الحياة المهنية والشخصية على التحفيز

### الوظيفي

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار			معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		المتغيرات		
دلالة "ت"	قيمة "ت"	"بيتا"	المعاملات	دلالة "ف"	قيمة "ف" المحسوبة	معامل التحديد "ر <sup>2</sup> "	معامل الارتباط "ر"	المتغير (المفسر)	المتغير التابع
0.000	4.009	15.898	الثابت	0.000	82.372	0.437	0.661	التوازن	التحفيز الوظيفي
0.000	9.076	3.384	المفسر					بين الحياة المهنية والشخصية	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة (طردية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين توفير التوازن بين الحياة المهنية والشخصية داخل المؤسسة والتحفيز الوظيفي لدى عمال مؤسسة BRILEX Gardencleans محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.661)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (82.372) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05). ومنه، نقبل صحة الفرضية الفرعية الرابعة للدراسة بأنه بالفعل هنالك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة

### BRILEX Gardencleans.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن مدى التوازن بين الحياة المهنية والشخصية في المؤسسة يفسر (43.7%) من التباين الحاصل في درجة التحفيز الوظيفي على مستوى المؤسسة، وذلك انطلاقاً من قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>). وبالتالي، يمكن القول إنه توجد قدرة تفسيرية جيدة للمتغيرات الحاصلة في التحفيز

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

الوظيفي لدى العمال بنسبة (43.7%) تعزى لمدى التوازن بين الحياة المهنية والشخصية الذي تسمح به المؤسسة، في حين أن باقي نسبة (56.3%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى من بينها الأجور والمكافآت.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح علاقة التأثير بين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية داخل المؤسسة والتحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans بقيمة (3.384) ذات دلالة إحصائية نظراً لقيمة (ت) التي بلغت (9.076) بدلالة إحصائية قدرها (0.000). ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت (تحسنت) درجة التوازن بين الحياة المهنية والشخصية داخل المؤسسة بمقدار وحدة واحدة، ارتفعت (تحسنت) بذلك درجة التحفيز الوظيفي على مستواها بمقدار (3.384) وحدة. وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط من كتابة معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{التحفيز الوظيفي} = 15.898 + (3.384 \times \text{التوازن بين الحياة المهنية والشخصية})$$

### 5. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية الخامسة للدراسة بأنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين هنا:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمشاركة في اتخاذ القرار على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط في تحليل الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (25) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر المشاركة في اتخاذ القرار على التحفيز الوظيفي

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		المتغيرات	
دلالة "ت"	قيمة "ت"	"بيتا"	المعاملات	دلالة "ف"	قيمة "ف" المحسوبة	معامل التحديد "ر <sup>2</sup> "	معامل الارتباط "ر"	المتغير (المفسر)	المتغير التابع

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

0.000	86.12	22.152	الثابت	0.000	138.155	0.566	0.752	المشاركة في اتخاذ القرار	التحفيز الوظيفي
0.000	11.754	2.431	المفسر						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية بين السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة والتحفيز الوظيفي لديهم بمؤسسة BRILEX Gardencleans محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.752)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية، وذلك من خلال قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (138.155) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05). ومنه، نقبل صحة الفرضية الفرعية الرئيسية الخامسة للدراسة بأنه بالفعل هنالك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لمشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة على التحفيز الوظيفي لديهم بمؤسسة بريلاكس

وتشير النتائج أيضًا إلى أن درجة المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة تفسر (56.6%) من التباين الحاصل في درجة التحفيز الوظيفي للعمال على مستوى المؤسسة، وذلك انطلاقًا من قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>). وبالتالي، يمكن القول إنه توجد قدرة تفسيرية معتبرة للتغيرات الحاصلة في التحفيز الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (56.6%) تعزى لمدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، في حين أن باقي نسبة (43.4%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح علاقة التأثير بين المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans بقيمة (2.431) ذات دلالة إحصائية، نظرًا لقيمة (ت) التي بلغت (11.754) بدلالة إحصائية قدرها (0.000). ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت (تحسنت) درجة إشراك الموظفين في اتخاذ القرار داخل المؤسسة بمقدار وحدة واحدة، ارتفعت (تحسنت) بذلك درجة التحفيز الوظيفي على مستواها بمقدار (2.431) وحدة. وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط من كتابة معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{التحفيز الوظيفي} = 22.152 + (2.431 \times \text{المشاركة في اتخاذ القرار})$$

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 6. اختبار الفرضية الفرعية السادسة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية السادسة للدراسة أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأمان والاستقرار الوظيفي على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها الى فرضيتين فرعيتين هنا:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأمان والاستقرار الوظيفي على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للأمان والاستقرار الوظيفي على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس .

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط في تحليل الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (26) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الأمان والاستقرار الوظيفي على التحفيز الوظيفي

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار				معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		المتغيرات	
دلالة "ت"	قيمة "ت"	"بيتا"	المعاملات	دلالة "ف"	قيمة "ف" المحسوبة	معامل التحديد "ر <sup>2</sup> "	معامل الارتباط "ر"	المتغير (المفسر)	المتغير التابع
0.074	1.806	5.635	الثابت	0.000	221.398	0.673	0.822	الأمان والاستقرار الوظيفي	التحفيز الوظيفي
0.000	14.879	2.627	المفسر						

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (26) أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة (طردية) قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين الأمان والاستقرار الوظيفي الذي توفره مؤسسة BRILEX Gardencleans والتحفيز الوظيفي لدى عمالها محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.822)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (221.398) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل صحة الفرضية الفرعية الرئيسية السادسة للدراسة بأنه بالفعل يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية للأمان والاستقرار الوظيفي على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

وتشير النتائج أيضا إلى أن درجة الأمان والاستقرار الوظيفي في المؤسسة تفسر (67.3%) من التباين الحاصل في درجة التحفيز الوظيفي على مستواها وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). وبالتالي يمكن القول أنه توجد قدرة تفسيرية جيدة للتغيرات الحاصلة في التحفيز الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة بنسبة (67.3%) تعزى لخصائص الأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، في حين أن باقي نسبة (32.7%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح علاقة التأثير بين الأمان والاستقرار الوظيفي والتحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans بقيمة (2.627) ذات دلالة إحصائية نظرا لقيمة (ت) التي بلغت (14.879) بدلالة إحصائية قدرها (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت (تحسنت) درجة الأمان والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة بمقدار وحدة واحدة ارتفعت (تحسنت) بذلك درجة التحفيز الوظيفي على مستواها بمقدار (2.627) وحدة، وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط من كتابة معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{التحفيز الوظيفي} = 5.635 + (2.627 \times \text{الأمان والاستقرار الوظيفي})$$

### 7. اختبار الفرضية الفرعية السابعة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية السابعة للدراسة أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرص التكوين والتطور المهني على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس ، ومن أجل اختبار هذه الفرضية تم تجزئتها إلى فرضيتين فرعيتين هنا:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرص التكوين والتطور المهني على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس.
- الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لفرص التكوين والتطور المهني على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس .

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط في تحليل الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (27) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر فرص التكوين والتطور المهني على التحفيز

#### الوظيفي

المتغيرات	القدرة التفسيرية	معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA	معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار
-----------	------------------	--	-----------------------------------

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

المتغير التابع	المتغير (المفسر)	معامل الارتباط "ر"	معامل التحديد "ر <sup>2</sup> "	قيمة "ف" المحسوبة	دلالة "ف"	المعاملات	"بيتا"	قيمة "ت"	دلالة "ت"
التحفيز الوظيفي	فرص	0.679	0.461	90.585	0.000	الثابت	17.478	4.822	0.000
	التكوين والتطور المهني					المفسر	1.990	9.518	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (27) أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة (طردية) متوسطة ذات دلالة إحصائية بين فرص التكوين والتطور المهني والتحفيز الوظيفي لدى عمال مؤسسة BRILEX Gardencleans محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.679)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) المحسوبة والتي بلغت (90.585) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05)، ومنه نقبل صحة الفرضية الفرعية الرئيسية السابعة بأنه بالفعل يوجد تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية لتوفير فرص التكوين والتطور المهني على التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس .

وتشير النتائج أيضا إلى أن توفير فرص التكوين والتطور المهني في المؤسسة تفسر (46.1%) من التباين الحاصل في درجة التحفيز الوظيفي على مستواها وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد (ر<sup>2</sup>). وبالتالي يمكن القول أنه توجد قدرة تفسيرية معتبرة للتغيرات الحاصلة في التحفيز الوظيفي في الشركة محل الدراسة بنسبة (46.1%) تعزى لمدى توفير المؤسسة لفرص التكوين والتطور المهني داخل المؤسسة، في حين أن باقي نسبة (53.9%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى منها الأمان والاستقرار الوظيفي.

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح علاقة التأثير بين فرص التكوين والتطور المهني والتحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة BRILEX Gardencleans بقيمة (1.990) ذات دلالة إحصائية نظرا لقيمة (ت) التي بلغت (9.518) بدلالة إحصائية قدرها (0.000)، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت (تحسنت) درجة فرص التكوين والتطور المهني داخل المؤسسة بمقدار وحدة واحدة ارتفعت (تحسنت) بذلك درجة التحفيز الوظيفي على مستواها بمقدار (1.990) وحدة، وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط من كتابة معادلة خط الانحدار التالية:

$$\text{التحفيز الوظيفي} = 17.478 + (1.990 \times \text{فرص التكوين والتطور المهني})$$

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 8. اختبار نتائج الفرضية الفرعية الثامنة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية الثامنة على: "يتباين التحفيز الوظيفي بمؤسسة بريلاكس وفقا لنوع جنس العامل"، لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها كالآتي:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مؤسسة بريلاكس في التحفيز الوظيفي تعزى لنوع الجنس.
- الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مؤسسة بريلاكس في التحفيز الوظيفي تعزى لنوع الجنس.

من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق في التحفيز الوظيفي داخل المؤسسة محل

الدراسة تعزى لنوع جنس العامل

النتيجة	اختبار T		اختبار Levene		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
	Sig	قيمة T	Sig	قيمة F				
دالة					11.629	54.275	69	الذكر
إحصائيا**	0.000	4.073	0.430	0.628	10.865	45.180	39	الأنثى

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

يتضح من بيانات الجدول رقم (28) أن قيمة المتوسط الحسابي للعمال قد بلغت (54.275) بانحراف معياري قدره (11.629) في مقابل قيمة المتوسط الحسابي للعاملات التي بلغت (45.180) بانحراف معياري قدره (10.865)، حيث تظهر هذه القيم تباينا في درجة التحفيز الوظيفي بين الجنسين، في حين يثبت اختبار "Levene" تجانس التباين نظرا لأن مستوى الدلالة لقيمة "F" أكبر من (0.05) بقيمة (0.430)، وبالتالي يتم استخدام T في حالة التجانس والتي جاءت قيمته (4.073) دالة إحصائيا بقيمة احتمالية قدرها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05)، ما يعبر عن وجود فروق مطلقة ذات دلالة إحصائية في التحفيز الوظيفي حسب جنس العامل وذلك لصالح الذكور الأعلى في المتوسطات الحسابية، ويمكن القول أن الفرضية الفرعية الرئيسية الثامنة للدراسة محققة وأن العمال من الذكور في مؤسسة بريلاكس يتمتعون بتحفيز وظيفي أحسن من نظيراتهم الإناث.

### 9. اختبار نتائج الفرضية الفرعية التاسعة للدراسة:

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية التاسعة على: "يتباين التحفيز الوظيفي بمؤسسة بريلاكس وفقا لنوع وظيفة العامل"، لاختبار هذه الفرضية تم تجزئتها كالآتي:

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مؤسسة بريلاكس في التحفيز الوظيفي تعزى لنوع الوظيفة.
  - الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين في مؤسسة بريلاكس في التحفيز الوظيفي تعزى لنوع الجنس.
- من أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (29) نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في التحفيز الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لنوع الوظيفة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	F	مجموع المربعات	ddl		
غير دالة إحصائياً	0.495	0.953	1549.390	11	بين المجموعات (الوظائف)	التحفيز الوظيفي
			14193.600	96	داخل المجموعات (الوظائف)	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات (SPSS25)

يتضح من بيانات الجدول رقم (29) أن مجموع المربعات قد بلغت قيم (1549.390)، و(14193.600) بين المجموعات وداخل المجموعات (أي بين وداخل مجموعات المسمى الوظيفي)، في حين قيمة F وهي القيمة الدالة على نتيجة الاختبار قد بلغت (0.953) وجاءت غير دالة إحصائياً بقيمة احتمالية قدرها (0.495) أكبر من مستوى الدلالة المقبول ألفا (0.05)، ما يعبر عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز الوظيفي تعزى إلى نوع الوظيفة مع وجود فروق طفيفة بين كل وظيفة وأخرى، وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الفرعية التاسعة للدراسة والتي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التحفيز الوظيفي تعزى لنوع وظيفة العامل بمؤسسة بريلاكس غير محققة.

### 10. اختبار الفرضية العامة للدراسة:

بالنظر إلى أن نتائج الاختبارات الاحصائية المرتبطة بتأثير المتغير المستقل الممثل بـ"جودة الحياة الوظيفية" على المتغير التابع الممثل بـ"التحفيز الوظيفي" أثبتت صحتها جميعاً حول التأثير المباشر

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

والايجابي لجميع أبعاد جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي، ارتأينا تأكيد صحة هاته النتائج من خلال اختبار الفرضية العامة والرئيسية للدراسة والتي تنص على مايلي: تساهم جودة الحياة الوظيفية في التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس ، ومن أجل اختبار صحة هذه الفرضية، تم الاعتماد على نموذج الانحدار الخطي المتعدد في تحليل هذا الأثر، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (30) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي

معنوية الجزئية/ لمعاملات الانحدار			معنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA		القدرة التفسيرية		المتغيرات		
دلالة "ت"	قيمة "ت"	"بيتا"	المعاملات	دلالة "ف"	قيمة "ف" المحسوبة	معامل الارتباط "ر"	معامل التحديد "ر <sup>2</sup> "	المتغيرات (المفسرة)	المتغير التابع
0.997	-0.003	-0.010	الثابت	0.000	51.000	0.781	0.884	التحفيز الوظيفي	
0.343	0.953	0.234	المفسرة					بيئة العمل	
0.084	1.743	0.410						العلاقات الاجتماعية	
0.013	2.532	0.404						الاجور والمكافآت	
0.044	2.045	0.754						التوازن	
0.003	3.046	0.770						المشاركة في القرار	
0.006	2.218	0.883						الاستقرار والأمان	
0.403	0.840	0.178						فرص التطوير	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات (SPSS25)

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (30) أنه توجد علاقة إرتباطية موجبة (طردية) قوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية السائدة والتحفيز الوظيفي لدى عمال مؤسسة BRILEX Gardencleans محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط لبيرسون (0.884)، في حين أن نموذج الانحدار معنوي ذو دلالة إحصائية وذلك من خلال قيمة (ف) والتي بلغت (51.000) بدلالة إحصائية بلغت قيمتها (0.000) عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤكد فعليا مجموع النتائج المتوصل اليها عند اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة، ودليل آخر على صحة الفرضية العامة للدراسة بأنه بالفعل أبعاد جودة الحياة الوظيفية تساهم في التحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس .

وتشير النتائج أيضا إلى أن درجة أبعاد جودة الحياة مجتمعة في المؤسسة تفسر (78%) من التباين الحاصل في درجة التحفيز الوظيفي على مستوى المؤسسة وذلك انطلاقا من قيمة معامل التحديد

(ر<sup>2</sup>). وبالتالي يمكن القول أنه توجد قدرة تفسيرية معتبرة للتغيرات الحاصلة في التحفيز الوظيفي في الشركة محل الدراسة بنسبة (78%) تعزى لواحد أو أكثر من أبعاد جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة، في حين أن باقي النسبة (22%) من التغيرات ترجع إلى عوامل أخرى غير معنية بالدراسة الحالية. كما جاءت قيم بيتا التي توضح علاقة التأثير بين أبعاد جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة والتحفيز الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريلاكس بقيم (0.404) و(0.754) و(0.770) و(0.883) ذات دلالة احصائية نظرا لقيم "ت" التي بلغت (2.532)، (2.045)، (3.046) و(2.218) والتي جاءت دالة احصائيا بقيم احتمالية تراوحت بين (0.003) و (0.044) أقل من مستوى الدلالة ألفا (0.05) بالنسبة لكل من بعد الأجور والمكافآت العادلة في المؤسسة، التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية، المشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار والأمان الوظيفي على التوالي، ويعني ذلك أنه كلما ارتفعت درجة هذه الأبعاد بمقدار وحدة واحدة ارتفعت بذلك درجة التحفيز الوظيفي على مستواها بمقدار قيم بيتا المذكورة، في حين نجد أن باقي الأبعاد ألا وهي بعد بيئة العمل الفيزيائية، العلاقات الاجتماعية في العمل، وبعد فرص التطوير والتقدم المهني جاءت غير دالة احصائيا (قيم احتمالية أكبر من مستوى الدلالة ألفا 0.05) أي أنها غير دالة احصائيا كمفسرات للتغيرات الحاصلة في التحفيز الوظيفي من هذا النموذج، وتمكننا نتائج نموذج الانحدار الخطي من كتابة معادلة خط الانحدار العامة التالية:

$$\text{التحفيز الوظيفي} = -2.656 + (0.404 \times \text{الأجور والمكافآت العادلة}) + (0.754 \times \text{التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية}) + (0.770 \times \text{المشاركة في اتخاذ القرارات}) + (0.883 \times \text{الاستقرار والأمان الوظيفي}) +$$

### المبحث الثاني: مناقشة النتائج

أسفرت نتائج تحليل فرضيات الدراسة عن جملة من الاستنتاجات المهمة التي تساعد في فهم مدى تأثير أبعاد جودة الحياة الوظيفية على مستوى التحفيز الوظيفي داخل مؤسسة بريلاكس .

#### 1- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيا بين بيئة العمل الفيزيائية والتحفيز الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.536) بدلالة (0.000) مما يشير إلى أن توفير ظروف عمل مريحة وأمنة يعزز من دافعية الموظفين. وقد لاحظنا ذلك ميدانيا من خلال آراء بعض العمال الذين أكدوا أن توفر التهوية، النظافة، والوسائل المناسبة يساهم في تحسين مزاجهم أثناء العمل. وتدعم هذه النتيجة نظرية هيرزبرغ التي تعتبر بيئة العمل من العوامل المؤثرة في رضا الموظف، كما تفسر أيضا هذه

النتيجة دراسة Hayrol Azril وآخرين (2010) التي أثبتت أن بيئة العمل الفيزيائية تساهم في تحسين الأداء، وتدعمها أيضا نتائج دراسة شاهر عبيد وصلاح صبري (2022) التي أظهرت أن ظروف العمل تؤثر إيجابيا على التحفيز و أن غياب هذه الظروف يؤدي إلى انخفاض الكفاءة والشعور بالإجهاد.

### 2- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وجود علاقة إيجابية قوية ودالة إحصائيا بين العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة والتحفيز الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.707) بدلالة (0.000) ما يشير إلى أن وجود تواصل فعال ودعم متبادل بين الزملاء يساهم في رفع دافعية العاملين. وقد أكد عدد من الموظفين في إجاباتهم أن العلاقة الجيدة مع الزملاء والرؤساء تمنحهم شعورا بالراحة والانتماء. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة ساكر هدى (2022)، التي بينت أن تحسين المناخ الاجتماعي داخل بيئة العمل ينعكس إيجابا على جودة الحياة والتحفيز، كما تتوافق مع ما جاء في دراسة Hayrol Azril وآخرين (2010)، التي أكدت أن العلاقات الشخصية الإيجابية داخل المؤسسة من أبرز محددات الأداء والتحفيز.

### 3- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثالثة وجود علاقة طردية قوية نسبيا ودالة إحصائيا بين الأجور والمكافآت والتحفيز الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.667)، و معامل التحديد (0.445) بدلالة 0.000، مما يدل على أن تحسن نظام الأجور والمكافآت يساهم بشكل مباشر في رفع دافعية العاملين. حيث لاحظنا من خلال التواصل الميداني مع بعض العمال وجود تذمر من ضعف الحوافز وعدم ربط المكافآت بالأداء، وهو ما يعكس أن هذا البعد مؤثر فعليا في تحفيزهم سواء من حيث وجوده أو غيابه. كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة شاهر عبيد وصلاح صبري (2022)، التي أكدت أن الأجور والمكافآت من أبرز محددات جودة الحياة الوظيفية المؤثرة على الأداء، كما تتوافق أيضا مع نتائج دراسة Hayrol Azril وآخرين (2010) التي أبرزت دور التعويضات في تعزيز الرضا والتحفيز، مما يعزز أهمية تطوير نظام حوافز عادل وفعال داخل المؤسسة.

### 4- مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرابعة وجود علاقة طردية متوسطة إلى قوية ودالة إحصائيا بين التوازن بين الحياة المهنية والشخصية والتحفيز الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.661)، و معامل التحديد

(0.437) بدلالة 0.000، ما يشير إلى أن تحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة يسهم بشكل كبير في تعزيز دافعية الموظفين. ومن خلال الملاحظة الميدانية، لاحظنا أن عدداً من العمال عبروا عن تقديرهم للمرونة في الإجازات وتفهم الإدارة لظروفهم العائلية، مما جعلنا نتوقع مسبقاً أن هذا البعد سيكون له تأثير مهم في التحفيز. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Endayani وآخرين (2018)، التي بينت أن التوازن بين الحياة والعمل يعد من العوامل الأساسية في رفع الرضا والتحفيز، كما تتوافق مع دراسة João Leitão وآخرين (2021) التي أكدت أن العوامل المرتبطة بالصحة النفسية والرفاهية تعزز من إنتاجية الموظف وتحفيزه.

### 5- مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الخامسة وجود علاقة قوية ودالة إحصائياً بين المشاركة في اتخاذ القرار والتحفيز الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.752)، و معامل التحديد (0.556) بدلالة 0.000 مما يشير إلى أن إشراك العاملين في القرارات المتعلقة بعملهم يعزز شعورهم بالمسؤولية ويزيد من دافعيتهم. وقد عبر عدد من الموظفين عن ارتياحهم لإتاحة الفرصة للتعبير عن آرائهم، معتبرين أن ذلك يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة. وتدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة ساكر هدى (2022)، التي بينت أن المشاركة في اتخاذ القرار من أبرز أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة على جودة الحياة والتحفيز، كما تتماشى مع ما طرحته الأدبيات حول أثر التمكين الوظيفي في رفع الانتماء والتحفيز داخل بيئة العمل.

### 6- مناقشة الفرضية الفرعية السادسة

أظهرت نتائج الفرضية السادسة وجود علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بين الأمان الوظيفي والتحفيز حيث بلغ معامل الارتباط (0.882)، و معامل التحديد (0.673) بدلالة 0.000 ما يشير إلى أن الشعور بالاستقرار المهني يمثل أحد العوامل الأساسية في رفع دافعية العاملين. وقد عبر عدد من العمال، أثناء المقابلات الميدانية، عن قلقهم من العقود المؤقتة أو غياب وضوح المسار المهني، وهو ما يؤثر على التزامهم واستعدادهم لبذل الجهد. وتفسر هذه النتيجة في ضوء نظرية ماسلو، التي تضع الأمان في المرتبة الثانية بعد الحاجات البيولوجية، مما يجعل تحقيقه شرطاً ضرورياً قبل ظهور التحفيز الفعلي. فالعامل الذي يشعر أن وضعه معرض للخطر، لن يكون مستعداً للعطاء بنفس القدر الذي يكون عليه عندما يشعر بالثقة والثبات. كما تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شاهر عبيد وصلاح صبري

(2022)، التي أبرزت أن الأمان الوظيفي يعد من أبرز أبعاد جودة الحياة المؤثرة على التحفيز والالتزام الوظيفي.

### 7- مناقشة الفرضية الفرعية السابعة

أظهرت نتائج الفرضية السابعة وجود علاقة طردية قوية نسبيا ودالة إحصائيا بين فرص التكوين والتطور المهني والتحفيز الوظيفي حيث بلغ معامل الارتباط (0.679)، و معامل التحديد (0.461) بدلالة 0.000 ، مما يدل على أن تمكين الموظفين من تطوير مهاراتهم يسهم بشكل واضح في تعزيز دافعيتهم. وخلال مرحلة الدراسة الميدانية، لاحظنا أن عددا من العمال، خصوصا الشباب، عبروا عن رغبتهم في التكوين والترقي، وأبدوا نوعا من الإحباط لغياب فرص التدريب أو محدوديتها، وهو ما يفسر هذا التأثير الواضح. فالتكوين لا يرفع الكفاءة فقط، بل يمنح العامل شعورا بالاهتمام والثقة، مما يزيد من التزامه وحماسه. كما توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Endayani et al. (2018) التي أكدت أن فرص التطوير المهني تؤثر بالإيجاب على الرضا و تحفيز العمال ، كما تدعمها دراسة ساكر هدى (2022) التي أشارت إلى أن التدريب والتنمية من أبرز أبعاد المناخ التنظيمي المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية. وتتماشى أيضًا مع منظور نظرية الحاجات لـ "ألدرفر" التي تُدرج النمو والتعلم ضمن الحاجات الأساسية الدافعة لسلوك الأفراد في العمل.

### 8- مناقشة الفرضية الفرعية الثامنة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثامنة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحفيز الوظيفي تعزى للجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، حيث بلغ متوسط تحفيزهم 54.275 مقابل 45.180 للإناث. وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين الذكور يشعرون بدرجة أعلى من التحفيز مقارنة بالعاملات. وخلال الملاحظة الميدانية، تبين أن بعض المهام داخل المؤسسة تتطلب جهدا بدنيا أو تنطوي على أدوار قيادية غالبا ما تسند للذكور، مما يمنحهم فرصا أكبر للتقدير والمشاركة، وهي عوامل ترتبط مباشرة بالتحفيز. كما أن بعض العاملات أشرن إلى محدودية فرص التطور أو التكوين، وهو ما قد ينعكس سلبا على شعورهن بالتحفيز. بالتالي، قد تعود هذه الفروق إلى أسباب تنظيمية وثقافية أكثر من كونها ناتجة عن الجنس بحد ذاته، مما يستدعي من المؤسسة مراجعة سياسات التحفيز لضمان العدالة بين الجنسين.

### 9- مناقشة الفرضية الفرعية التاسعة

هدفت هذه الفرضية إلى التحقق مما إذا كان التحفيز الوظيفي يتباين باختلاف نوع الوظيفة في مؤسسة. حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.953)، وهي غير دالة إحصائياً. كما كانت القيمة الاحتمالية (Sig = 0.495) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحفيز الوظيفي تعزى إلى نوع الوظيفة داخل المؤسسة. مما يؤكد صحة اقوال مدير الموارد البشرية في لقاء مباشر معه أنه لا يتم التمييز في منح الحوافز بين الموظفين على أساس طبيعة وظائفهم، بل تمنح التحفيز بناء على معايير موحدة تعتمد على الأداء والانتظام في العمل والالتزام العام، وهو ما يعكس سياسة تحفيزية عادلة داخل المؤسسة وقد أكد مدير الموارد البشرية أن جميع العمال، سواء كانوا في مناصب تنفيذية أو إشرافية، يخضعون لنفس آلية التقييم والتحفيز، مما يفسر إلى حد بعيد نتائج الاختبار الإحصائي التي لم تظهر فروقا معنوية بين الفئات الوظيفية.

### 10. مناقشة نتائج الفرضية العامة للدراسة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية العامة باستخدام الانحدار الخطي المتعدد وجود علاقة طردية قوية جدا ودالة إحصائياً بين جودة الحياة الوظيفية بمختلف أبعادها والتحفيز الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r=0.884$ ) ومعامل التحديد ( $r^2=0.781$ )، ودلالة (F=0.000)، ما يدل على أن 78.1% من التغيرات في مستوى التحفيز يمكن تفسيرها من خلال أبعاد جودة الحياة الوظيفية. وتعد هذه النسبة مرتفعة جداً، مما يعكس الوزن الحقيقي الذي تمثله هذه الأبعاد. حيث أظهرت نتائج الانحدار أن الأبعاد الأكثر تأثيراً هي: الاستقرار والأمان الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرار، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، والأجور والمكافآت، كونها الوحيدة التي سجلت دلالة إحصائية ( $\text{Sig} < 0.05$ ) ومعاملات تأثير (بيتا) مرتفعة نسبياً. ومن خلال تجربتنا الميدانية أثناء فترة التريـص بالمؤسسة، لاحظنا أن هذه النتائج تعكس واقعا فعليا داخل المؤسسة؛ إذ تولي الإدارة أهمية واضحة لتوفير الأمان والاستقرار الوظيفي للعمال، كما تتيح لهم هامشا من المشاركة في تنظيم العمل واتخاذ بعض القرارات، إضافة إلى مراعاة ظروفهم الاجتماعية في تنظيم الوقت (خاصة النساء و المتزوجين) بما يحقق نوعا من التوازن بين الحياة والعمل. أما فيما يخص الأجور، فقد بدت من خلال ما جمعته من آراء متوازنة نسبيا وتعكس نوعا من العدالة في توزيع المكافآت. كل هذه العوامل مجتمعة تساهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة، وتفسر بوضوح النتيجة التي توصلت إليها الدراسة، مما يدعم صحة الفرضية العامة ويؤكد أهمية جودة الحياة الوظيفية كأحد المحددات الأساسية للتحفيز داخل المؤسسة.

## الفصل الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة

---

بناء على ما سبق، يمكن القول إن تعزيز جودة الحياة الوظيفية داخل المؤسسة لا يعد فقط خيارا تنظيميا، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان مستويات تحفيز عالية، واستقرار وظيفي، وأداء منتج ومستدام.

### خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل تحليل وعرض نتائج الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة بريلاكس بهدف الكشف عن أثر جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي. وقد تم الاعتماد على أدوات وأساليب إحصائية لتحليل البيانات المستخرجة من استجابات عينة الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي. كما تبين أن أكثر الأبعاد تأثيراً في تحفيز عمال المؤسسة هي: الأجور والمكافآت، الأمان والاستقرار الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار، التوازن بين الحياة الشخصية و الوظيفية. مما يدل على أهمية هذه الأبعاد في تعزيز دافعية العاملين ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة. حيث تشير هذه النتائج إلى أن تحسين هذه الأبعاد من شأنه أن ينعكس إيجاباً على دافعية الموظفين، ويسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

خاتمة عامة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي داخل مؤسسة بريلاكس، وهي مؤسسة تنشط في مجال صناعة مواد التنظيف. وقد تمحورت الإشكالية الأساسية حول مدى تأثير الأبعاد المختلفة لجودة الحياة الوظيفية - مثل بيئة العمل الفيزيائية، العلاقات الاجتماعية، الأجور والمكافآت، الاستقرار و الامان الوظيفي، التوازن بين الحياة الشخصية و الوظيفية، المشاركة في اتخاذ القرار، وفرص التكوين والتطور المهني - على مستوى تحفيز العمال.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم اعتماد منهج كمي قائم على توزيع 148 استبيان على عمال المؤسسة، وقد تم استرجاع 108 استبيان صالحة للتحليل، مما يمثل نسبة استجابة بلغت حوالي 73%، وهي نسبة مقبولة إحصائياً. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS(25)، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة كالإحصاء الوصفي والانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات.

وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية جداً بين جودة الحياة الوظيفية والتحفيز الوظيفي، حيث بلغ معامل الارتباط ( $r=0.884$ )، بينما بلغ معامل التحديد ( $0.781 = r^2$ )، أي أن 78.1% من التغيرات في مستوى التحفيز الوظيفي تعزى لأبعاد جودة الحياة الوظيفية. وقد تبين أن الأبعاد الأكثر تأثيراً ودلالة إحصائية هي: الاستقرار والأمان الوظيفي (بيتا = 0.883)، المشاركة في اتخاذ القرار (بيتا = 0.770)، التوازن بين الحياة المهنية والشخصية (بيتا = 0.754)، والأجور والمكافآت (بيتا = 0.404). أما باقي الأبعاد مثل بيئة العمل الفيزيائية، العلاقات الاجتماعية، وفرص التكوين، فلم تظهر تأثيراً دالاً إحصائياً في النموذج الشامل. إذ يحتمل أن كون هذه الجوانب متوفرة بدرجة مقبولة داخل المؤسسة ولا تشكل مصدر تباين حقيقي بين العمال، مما يحد من قدرتها على تفسير الفروقات في مستوى التحفيز. كما قد يكون تأقلم العمال مع هذه الظروف بمرور الوقت قد قلل من إدراكهم لتأثيرها المباشر على دافعيتهم. كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحفيز تعزى للجنس (لصالح الذكور)، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة حسب نوع الوظيفة.

ورغم قوة النتائج المتوصل إليها، فإن الدراسة لم تخل من بعض المحددات، من أبرزها أنها اقتصرت على مؤسسة واحدة فقط، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على مؤسسات أخرى. كما أن اعتماد المنهج الكمي فقط قد لا يعكس بشكل كاف العمق الذاتي لتجارب العمال، ما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تستخدم أدوات نوعية (كالمقابلات والمقابلات).

بناء على ما سبق، يمكن تقديم التوصيات التالية لإدارة المؤسسة:

- تعزيز الاستقرار الوظيفي من خلال وضوح عقود العمل وتطبيق سياسات عادلة للتوظيف والفصل.
- تفعيل المشاركة الفعلية للعمال في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم اليومي.
- مراجعة نظام الأجور والمكافآت بما يحقق مبدأ العدالة والشفافية.
- تطوير آليات دعم التوازن بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، مثل المرونة في الإجازات وساعات العمل.
- الاستثمار في برامج التكوين والتدريب المستمر لتعزيز المسار المهني وتحفيز العمال على التطور.

### -آفاق الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق البحثية التي قد تساهم في تعميق الفهم حول موضوع جودة الحياة الوظيفية وتحفيز الموظفين، نذكر منها:

- توسيع نطاق الدراسة لتشمل مؤسسات من قطاعات مختلفة (خدمات، تعليم، صحة...) بهدف المقارنة بين تأثير جودة الحياة الوظيفية حسب طبيعة النشاط الاقتصادي.
- دراسة تأثير كل بعد من أبعاد جودة الحياة الوظيفية بشكل منفصل باستخدام نماذج تحليل متقدمة، من أجل تحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً بدقة أكبر.
- دمج متغيرات وسيطة (كالرضا الوظيفي أو الالتزام التنظيمي) في النماذج التحليلية لفهم الآليات التي يتم من خلالها التأثير على التحفيز.
- إجراء دراسات مقارنة بين القطاعين العام والخاص حول دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز الأداء والتحفيز.
- استخدام منهجيات نوعية كاللقاءات المعمقة أو الملاحظة الميدانية لفهم أعمق لتجربة الموظفين مع بيئة العمل وجودتها، بدلاً من الاقتصار على الأبعاد الكمية فقط

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع الاجنبية

- Ajala, E. M. (2012, june). THE INFLUENCE OF WORKPLACE ENVIRONMENT ON WORKERS' WELFARE, PERFORMANCE AND PRODUCTIVITY. *The African Symposium: An online journal of the African Educational Research Network*, 12(1), 141-149.
- Alabduljader, s. (2022). THE IMPACT OF QUALITY OF WORK-LIFE ON REDUCING OCCUPATIONAL BURNOUT AMONG WORKERS. *POLISH JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES*, 26(02), 24-41. doi:10.17512/pjms.2022.26.2.02
- Aloys, N. K., & Henry, &. (2013). Working Environment Factors that Affect Quality of Work Life among Attendants in Petrol Stations in Kitale Town in Kenya. *International journal of academic research in business and Social Sciences*, 03(05), 289-296.
- Archives CEMEA. (2012). *Besoins fondamentaux et vie quotidienne en collectivité*. Genève: CEMEA.
- Belkis Esmeralda, M. V., & José , I. R. (2022). Calidad de Vida Laboral de los Trabajadores de la Empresa Gas Comunal, Región Los Llanos, Venezuela. *Compendium*, 25(48).
- Gonzalez, C. (2015). *Démarche QSE et motivation au travail La boîte à outils opérationnelle pour une organisation humainement durable*. La Plaine Saint-Denis, france: AFNOR Éditions.
- JAYAKUMAR, & K.KALAISELVI. (2012). Quality of work life, An overview. *International Journal of Marketing, Financial Services & Management Research*, 01(10), 141.
- Kaniz, M. A., Swee, M. T., & Zurina, A. (2023, فيفري). Impact of empowerment and ICT on quality of work life: The mediating effect of trust climate. *Cogent Business & Management*, 10(01), 16.
- KHENGE, K. M. (2023). ANALYSE DE LA MOTIVATION ET L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL :CAS DES EMPLOYES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES DE KINSHASA. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 06(02).
- M.S. Hayrol, A. (2010). 'Can Quality of Work Life Affect Work Performance among Government Agriculture Extension Officers? A Case from Malaysia'. *Journal of Social Sciences*, 06(01).
- Muse Motivation. (2024, janvier 02). *Les principales sources de motivation au travail*. Récupéré sur Muse Motivation: <https://www.muse-motivation.fr/blog/decryptage/principales-sources-de-motivation/>
- R., G., & Dr. Lalitha, R. (2013). Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance. *International Journal of Business and Management Invention*, 02(01), 03.
- Raymond, A. N., John R. Hollenbeck, R. H., Barry , G., & Patrick, M. W. (2021). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed.). Columbus, OH: McGraw-Hill Education.
- reddy, I., & reddy, m. (2010). quality of work life of employees, emerging dimensions. *Asian Journal of Management Research*, 827-839.

- Seied H, M., Saeed, Y. M., & Akbar , H. (2011). Investigating The Relationship Between Life Quality And Productivity In Physical Education Office Employees In Zanjan Province. *Procedia Social and Behavioral Sciences*.
- Shefali, S., & Rooma, K. (2014, march). A Study On Quality Of Work Life: Key Elements & It's implications. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(03), 54.
- Simons, J., Irwin, D., & Drinnien, B. (1987). Maslow's hierarchy of needs. In *Psychology – The Search for Understanding* (pp. 1–2). New York, NY: West Publishing Company.
- subburethina, b., senthil, k., & M., U. (2011). Quality of work life: perception of college teacher. *Indian Journal of commerce and management studies*, 1–19.
- Tabassum, A. (2012). Interrelations between Quality of Work Life Dimensions and Faculty Member Job Satisfaction in the Private Universities of Bangladesh. *European Journal of Business and Management*, 04(02), 03.
- Tenney, M. (2024, september 06). *10 factors that influence employee motivation*. Retrieved from PeopleThriver: <https://peoplethriver.com/what-are-the-factors-that-influence-employee-motivation/>
- TRIVEDI, A., & MEHTA, A. (2019). Maslow's hierarchy of needs – Theory of human motivation. *International Journal of Research in all Subjects in Multi Languages*, 07(06), 38–41.
- Yolandi van, d., & Nico, M. (2013). The relationship between organisational trust and quality of work life. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(03), 02.

## قائمة المراجع العربية

- ابراهيم بلقايد، و شوقي بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوي اداء العاملين -دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران-. *مجلة اقتصاديات شمال افريقيا*، 17، 255-270.
- ابراهيم غنايم مهني محمد، و عبد الله على الزهواني بن محمد . (ابريل، 2015). تطوير الأداء المهني لمعلم المعلم بكليات التربية مؤشر لضمان الجودة والاعتماد. *مجلة بحوث التربية النوعية-جامعة المنصورة*، 38.
- اسماعيل الوسيط شلبي. (2016). *جودة حياة العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية*. أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قسم الدراسات التجارية، السودان.
- أفراح محمد علي سعد الحربي. (2022). أثر أبعاد جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة جدة. *المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)*، 05(43)، 54-88. تم الاسترداد من <http://www.ajsp.net>
- الطاهر الوافي. (2013). التحفيز و اداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية عالية صالح بمدينة تبسة. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص "تنظيم وعمل"، جامعة قسنطينة "02"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- العربي بن داود. (سبتمبر، 2014). المشاركة في اتخاذ القرارات و العلاقات الانسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة. *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية*، 16، 167-180.

- الهاشمي مقراني، و مروان بن اعراب. (2018). آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة: عرض تحليلي. مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، 02(12)، 12/1.
- جعفر خانو الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- حده بسكر. (2019). اتجاهات العمال نحو الحوافز دراسة ميدانية. مجلة الابراهيمي للدراسات النفسية و التربوية، 02.
- حسن تجاني الطيب. (2022). أثر التحفيز على تحسين أداء العاملين في المؤسسات الإنتاجية بأنجمينا-دراسة حالة مخبز روتاتيف-. مجلة طبنة للدراسات العلمية الاكاديمية، 05(01)، 2038-2064.
- حمزة عزراوي، و الزهراء العقبي. (2018). تحفيز الإستقرار الوظيفي (أساليب، نماذج ناجحة). مجلة آفاق علمية، 10(02)، 79-97.
- خالد بومجان، جوهره اقطي، و خالد الوافي. (2018). جودة الحياة الوظيفية و أثرها على الاداء الوظيفي:دراسة حالة كلية العلوم و التكنولوجيا بجامعة بسكرة. مجلة العلوم الانسانية، 18(02)، 121-143.
- خالد رجم، بثينة زيراري، و بوجمعة عوني. (2019). تقييم اثر نظام الحوافز على اداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الابار بحاسي مسعود. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 21(15)، 477-494.
- خميل إسماعيل ابراهيم ماضي. (2014). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على مستوى الاداء الوظيفي للعاملين - دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية. أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، الإسماعيلية، مصر.
- دنيازاد مغنوس. (2021). قياس مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الموظفين بكلية العلوم. مجلة جديد الاقتصاد، 16(01).
- رجب عبد الحفيظ حسين. (2021). إدارة التغيير في مؤسسات المكتبات والمعلومات. القاهرة، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع.
- سامية تواتي. (2022). جودة الحياة الوظيفية: التأسيس النظري والمفاهيمي. مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 06(02)، 16.
- سامية لحول، و فطيمة زعزع. (2022). اثر التحفيز على تحسين الاداء الوظيفي في المؤسسات -دراسة حالة مؤسسة موبيليس للاتصالات- وكالة باتنة-الجزائر. مجلة الحقيقة و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية، 27(1)، 232-248.
- سلطاني حدة. (2022). دور جودة الحياة الوظيفية في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة. أطروحة دكتوراه، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي.
- سليمان احمية. (1998). التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (المجلد 02). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- سيد محمود جاد الرب. (2008). جودة الحياة الوظيفية QWL في منظمات الاعمال العصرية. مصر: مطبعة العشري.
- سعاد سعداوي، و احلام زبيبي. (2024). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى عمال شركة الإسمنت SCIBS بولاية عين تموشنت. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية جامعة وهران 02، 13(02)، 171-188.
- منار إسماعيل عبد الله أبو عودة. (2024). التحفيز الوظيفي كوسيلة لتحسين أداء العاملين في قطاع البلديات. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية، 394.
- صلاح الدين الهيتي. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 20(02)، 34.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية (02)، 251-318.
- عبد الفتاح بوخمخ، و زهية عزيزون. (2008). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للمورد البشري. مجلة الاقتصاد و المجتمع، 05.

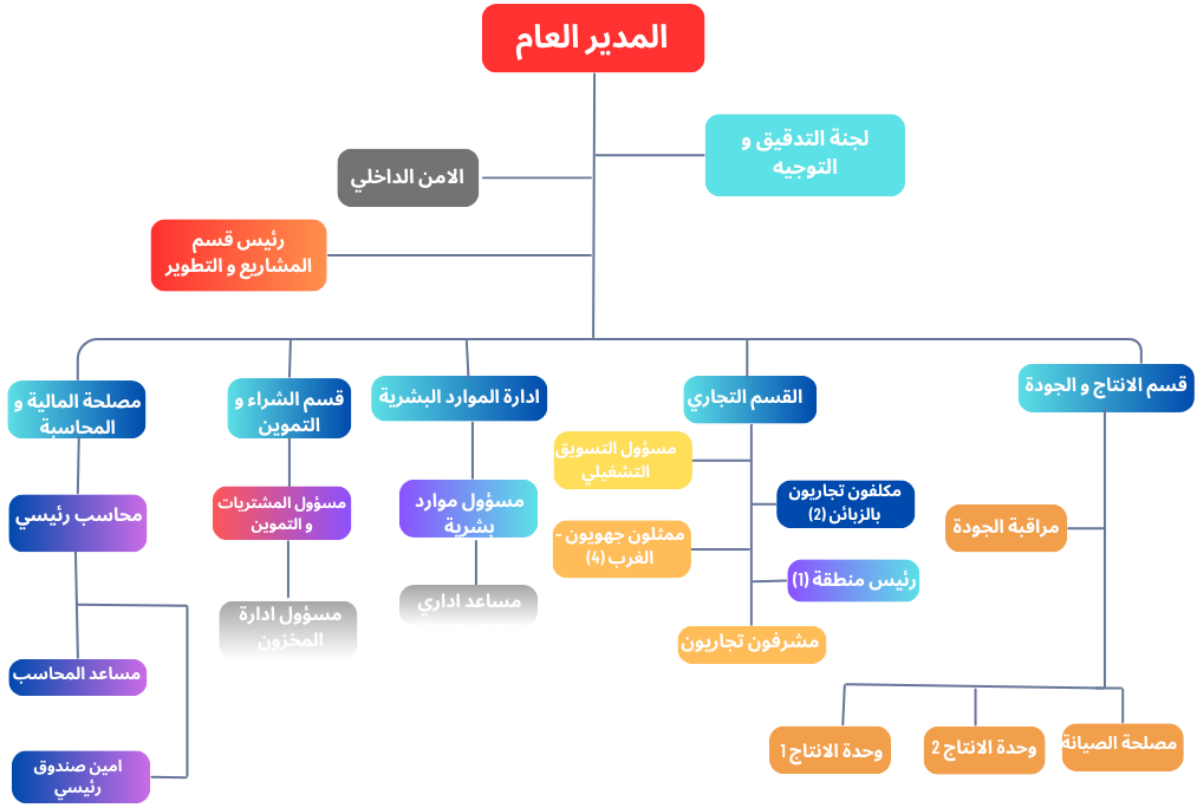
- عبد القادر طلحة، و قادة يزيد. (2019). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية؛ دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 05(01)، 1025.
- علي حافظ، و عبد الكريم بن خالد. (2022). تأثير الظروف الفيزيائية على الاداء الوظيفي لعمال المناجم دراسة ميدانية بمؤسسة مناجم الشرق "منجم بوخضرة تبسة". مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والانسانية، 21(02)، 86-102.
- علي عثمان عمر مصطفى. (2016). مدي تطبيق مبادئ الادارة هلنري فيول في الكلية الجامعية بضياء. مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي - جامعة امسيلة، -، 14.
- فاطمة قهيري. (2019). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسط العدالة التنظيمية -دراسة حالة مديرية توزيع الكيرياء و الغاز- . الجلفة: جامعة زيان عاشور.
- فوزية براح. (جوان، 2014). التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفكتور فروم victor vroom. مجلة العلوم الانسانية، ب(14)، 579-611.
- فوزية بوقطفة. (جوان، 2017). مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات. حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية و الانسانية، 20، 579-602.
- فيروز بوزورين. (2010). دور ادارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة -دراسة ميدانية بشركة مامي للمشروبات الغازية بسطيف- . كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. سطيف: جامعة فرحات عباس -سطيف-.
- فيروز مصطفى حمدي. (2024). جودة الحياة الوظيفية و دورها في تعزيز اخلاقيات العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية كمرك دهوك. مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، 07(33)، 1-23.
- فيروز بوزورين. (2019). المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات. مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية-بحوث و دراسات-، 05(14)، 29-50.
- كامل محمد المغربي. (1995). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- لقمان بوخدوني، و شراف عقون. (2020). جودة الحياة الوظيفية ودورها في استدامة رأس المال البشري: نظرة عامة. مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، 05(02)، 82.
- محمد امين بن عزة، و بن شيخة صحراوي. (2023). أبعاد جودة الحياة الوظيفية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية. مجلة عبد الحميد مهري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 09(02)، 441.
- محمد بن سعد أبوحميد. (2020). اثر الحوافز المادية و المعنوية على اداء العاملين. Arab Journal for Scientific Publishing، 21.
- محمد بودالي. (اكتوبر، 2021). أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الادارة العمومية -دراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوف-. مجلة مجاميع المعرفة، 07(03)، 208-218.
- محمد قاسم القريوتي. (2004). مبادئ الادارة - النظريات والعمليات والوظائف. الطبعة 2. عمان، الأردن: شائر واتش للنشر و التوزيع.
- محمود اسماعيل علي. (2018). التحفيز الوظيفي. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع.
- محمود عبده حسن العزيزي. (2023). مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى موظفي جامعة العلوم التكنولوجية اليمنية. مجلة الاندلس للعلوم الانسانية، 10(68)، 06-46.
- مصطفى كامل، و أبو العزم عطية. (2009). مقدمة في السلوك التنظيمي. الإسكندرية، مصر: دار الكتب الجامعية الحديثة.



PERTASK: (02 نوفمبر, 2024). نظرية العاملين لهيرزبرج. تم الاسترداد من <https://pertask.com/blog/post/1772/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%A7%D9%85%D9%84%D9%8A%D9%86-%D9%84%D9%87%D9%8A%D8%B1%D8%B2%D8%A8%D8%B1%D8%AC>

# قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة BRILEX, SNC Garden cleans



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

الملحق رقم (02) : نموذج الاستبيان

## استبيان حول أثر جودة الحياة الوظيفية على التحفيز الوظيفي

هذا الاستبيان يهدف إلى دراسة العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومستوى التحفيز في بيئة العمل. جميع الإجابات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط:

### المحور الأول : المعلومات الشخصية

(العمر/ السن) :  أقل من 25 سنة  25 - 34 سنة  35 فأكثر

الجنس:  ذكر  أنثى

### المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل

شهادة جامعية (ليسانس)/ماجستير

دراسات عليا (ماجستير/دكتوراه)

### كم عدد سنوات خبرتك المهنية؟

أقل من 5 سنوات

5 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

### المسمى الوظيفي

عامل إنتاج

عامل تعبئة وتغليف

عون صيانة

موظف إداري

تقني مخبر / رقابة الجودة

## قائمة الملاحق

مشرف أو رئيس فريق

مسؤول الموارد البشرية

مدير / إطار

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	السؤال	
<b>المحور الثاني : جودة الحياة الوظيفية</b>						
<b>بيئة العمل الفيزيائية</b>						
					1 بيئة العمل داخل المؤسسة مريحة ومناسبة لأداء مهامه	
					2 توفر المؤسسة الأدوات والتجهيزات اللازمة لإنجاز العمل بكفاءة	
					3 المساحات المادية داخل مكان العمل (المكاتب، الإضاءة، التهوية) ملائمة وتدعم الانتاجية	
					4 بيئة العمل نظيفة ومنظمة	
<b>العلاقات الاجتماعية في العمل</b>						
					5 أشعر بأنني جزء من فريق عمل متكامل داخل المؤسسة	
					6 أتلقى الدعم والمساندة من زملائي عند الحاجة	
					7 هناك تواصل فعال بيني وبين زملائي في العمل	
					8 أشعر بأن علاقتي برؤسائي المباشرين مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة	
					9 توفر المؤسسة أنشطة أو مبادرات تعزز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين	
<b>الأجور والمكافآت العادلة في المؤسسة</b>						
					10 أشعر بأنني أتلقى أجرًا يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل	
					11 نظام المكافآت في المؤسسة عادل وشفاف	
					12 تعتمد المؤسسة على آلية واضحة لتقييم الأداء وربطه بالمكافآت المالية	
					13 أشعر بالرضا عن المزايا المالية الإضافية (مثل العلاوات، التعويضات، الامتيازات)	
					14 سياسات الأجور في المؤسسة واضحة ويتم تطبيقها بعدالة بين الموظفين	
<b>التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية</b>						
					15 ساعات العمل في المؤسسة مناسبة ولا تؤثر سلبًا على حياتي الشخصية	

## قائمة الملاحق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	السؤال	
					أتمكن من تحقيق توازن جيد بين عملي وحياتي العائلية	16
					المؤسسة توفر سياسات مرنة (مثل العمل عن بعد أو ساعات العمل المرنة) لدعم التوازن بين العمل والحياة	17
					الإدارة تتفهم احتياجات الموظفين فيما يتعلق بالمسؤوليات العائلية والحياة الشخصية	18
					أتمكن من الاستفادة من الإجازات السنوية دون ضغط أو عراقيل	19
<b>المشاركة في اتخاذ القرارات</b>						
					أشعر بأن آرائي وأفكاري تؤخذ بعين الاعتبار	20
					الإدارة تشجع الموظفين على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	21
					لدي فرصة للتعبير عن اقتراحاتي وملاحظاتي حول بيئة العمل دون خوف أو تردد	22
					توفر المؤسسة آليات واضحة تتيح للموظفين المشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	23
					أشعر بأنني أملك تأثيرًا حقيقيًا على القرارات التي تؤثر على عملي اليومي	24
					يتم إطلاع الموظفين بوضوح على القرارات الإدارية المهمة وتبيريها لهم	25
					المؤسسة تعقد اجتماعات أو استشارات منتظمة لتمكين مشاركة الموظفين في صنع القرار	26
<b>الاستقرار والأمان الوظيفي</b>						
					المؤسسة توفر عقود عمل واضحة ومستقرة للموظفين	27
					سياسات التوظيف والفصل في المؤسسة عادلة وشفافة	28
					أشعر بأن المؤسسة تهتم بالحفاظ على موظفيها	29
					الإدارة تتعامل مع الأزمات (مثل الأوضاع الاقتصادية الصعبة) بطريقة تحمي استقرار الموظفين	30
					أشعر بالثقة في استمرارية عملي داخل المؤسسة على المدى الطويل	31

## قائمة الملاحق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	السؤال	
<b>فرص التطوير والتقدم المهني</b>						
					توفر المؤسسة فرصًا واضحة للتدريب والتطوير المهني.	32
					أستطيع اكتساب مهارات جديدة باستمرار في وظيفتي.	33
					لدي مسار مهني واضح للترقية والتقدم داخل المؤسسة.	34
					يتم تقييم أدائي بطريقة عادلة تنعكس على فرصتي في التطور الوظيفي	35
					تدعم المؤسسة مبادرات التعلم المستمر واكتساب المهارات الجديدة.	36
<b>المحور الثالث : التحفيز الوظيفي</b>						
<b>التقدير المعنوي والاعتراف</b>						
					أشعر بأن مجهودي محل تقدير من طرف الإدارة.	37
					أتلقي كلمات شكر أو ثناء عند إنجازي مهام متميزة.	38
					الإدارة تواظب على تقديم اعتراف معنوي لأداء الموظفين.	39
					المؤسسة تمنح شهادات أو تكريمات رمزية لتحفيز العاملين.	40
<b>بيئة العمل المحفزة على الإنجاز</b>						
					بيئة العمل تشجعني على تحقيق نتائج أفضل.	41
					أجد مناخ العمل ملائمًا لتحفيزي على الابتكار والتطوير.	42
					أشعر بالثقة والدعم من طرف الإدارة عند تنفيذ مهامي.	43
					المؤسسة تتيح لي قدرًا جيدًا من الاستقلالية والمسؤولية عند إنجاز مهامي.	44
					توفر المؤسسة بيئة عمل تقلل من التوتر والضغط النفسي	45
<b>وضوح الأهداف والتغذية الراجعة</b>						
					أعرف بوضوح ما يُتوقع مني في العمل.	46
					أتلقي ملاحظات بناءة من الإدارة تساعدني على التحسن.	47

## قائمة الملاحق

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	السؤال	
					تتوفر آليات تقييم دوري لأدائي تساعدني على تطوير نفسي.	48
					يتم إعلامي عند تحقيق نتائج إيجابية في أدائي.	49
<b>الإحساس بالعدالة التحفيزية</b>						
					أشعر أن فرص التحفيز متاحة للجميع دون تمييز.	50
					يتم تحفيز العاملين بناءً على الكفاءة والجهد وليس على العلاقات.	51
					توجد شفافية في منح المكافآت المعنوية والتحفيزية.	52

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على معطيات المؤسسة

## ملاحق مخرجات SPSS25

## التحقق من اعتدالية توزيع البيانات

## Explorer

## Récapitulatif de traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الوظيفية_الحياة_جودة	108	100,0%	0	0,0%	108	100,0%

## Descriptives

		Statistiques	Erreur standard	
الوظيفية_الحياة_جودة	Moyenne	116,6111	2,24429	
	Intervalle de confiance à 95	Borne inférieure	112,1621	
	% pour la moyenne	Borne supérieure	121,0602	
	Moyenne tronquée à 5 %		116,8642	
	Médiane		113,5000	
	Variance		543,978	
	Ecart type		23,32334	
	Minimum		52,00	
	Maximum		170,00	
	Plage		118,00	
	Plage interquartile		32,00	
	Asymétrie		-,101	,233
	Kurtosis		,026	,461

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الوظيفية_الحياة_جودة	,074	108	,186	,989	108	,494

a. Correction de signification de Lilliefors

## Explorer

### Récapitulatif de traitement des observations

	Valide		Observations Manquant		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
الوظيفي_التحفيز	108	100,0%	0	0,0%	108	100,0%

### Descriptives

		Statistiques	Erreur standard
الوظيفي_التحفيز	Moyenne	50,9907	1,16719
	Intervalle de confiance à 95 %		
	Borne inférieure	48,6769	
	Borne supérieure	53,3045	
	Moyenne tronquée à 5 %	51,3292	
	Médiane	49,0000	
	Variance	147,131	
	Ecart type	12,12975	
	Minimum	17,00	
	Maximum	80,00	
	Plage	63,00	
	Plage interquartile	19,00	
	Asymétrie	-,274	,233
	Kurtosis	,153	,461

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الوظيفي_التحفيز	,084	108	,060	,978	108	,071

a. Correction de signification de Lilliefors

## Explore

### Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الوظيفية_الحياة_جودة	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%
الوظيفي_التحفيز	30	100.0%	0	0.0%	30	100.0%

### Descriptives

		Statistic	Std. Error	
الوظيفية_الحياة_جودة	Mean	127.9000	3.93316	
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	119.8558	
		Upper Bound	135.9442	
	5% Trimmed Mean	128.3889		
	Median	133.5000		
	Variance	464.093		
	Std. Deviation	21.54282		
	Minimum	84.00		
	Maximum	166.00		
	Range	82.00		
	Interquartile Range	26.75		
	Skewness	-.609	.427	
	Kurtosis	-.100	.833	
	الوظيفي_التحفيز	Mean	56.1667	2.02801
95% Confidence Interval for Mean		Lower Bound	52.0189	
		Upper Bound	60.3144	
5% Trimmed Mean		56.5185		
Median		59.5000		
Variance		123.385		
Std. Deviation		11.10788		
Minimum		25.00		
Maximum		80.00		
Range		55.00		
Interquartile Range		15.75		
Skewness		-.726	.427	
Kurtosis		1.078	.833	

### خصائص عينة الدراسة

#### Table de fréquence

	السن	السن		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 25 من أقل	19	17,6	17,6	17,6
	سنة 25 - 34	57	52,8	52,8	70,4
	فاكثر 35	32	29,6	29,6	100,0

Total	108	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	69	63,9	63,9	63,9
	أنثى	39	36,1	36,1	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل أو ثانوي	54	50,0	50,0	50,0
	ماستر/ (ليسانس) جامعية شهادة	49	45,4	45,4	95,4
	(دكتوراه/ماجستير) عليا دراسات	5	4,6	4,6	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

		المسمى الوظيفي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إنتاج عامل	47	43,5	43,5	43,5
	وتغليف تعبئة عامل	19	17,6	17,6	61,1
	صيانة عون	5	4,6	4,6	65,7
	إداري موظف	8	7,4	7,4	73,1
	الجودة رقابة / مخبر تقني	9	8,3	8,3	81,5
	فريق رئيس أو مشرف	11	10,2	10,2	91,7
	إطار / مدير	3	2,8	2,8	94,4
	Responsable HSE	1	,9	,9	95,4
	Préparation chimique	1	,9	,9	96,3
	وقاية و أمن عون	1	,9	,9	97,2
	Préparateur	1	,9	,9	98,1
	امن عون	2	1,9	1,9	100,0
	Total	108	100,0	100,0	

## نتائج الصدق والثبات

### Corrélations

		item01	item02	item03	item04	item05
item01	Corrélation de Pearson	1	,413*	,584**	,177	,588

## قائمة الملاحق

	Sig. (bilatérale)		,023	,001	,350	,00
	N	30	30	30	30	3
item02	Corrélation de Pearson	,413*	1	,596**	,347	,537
	Sig. (bilatérale)	,023		,001	,060	,00
	N	30	30	30	30	3
item03	Corrélation de Pearson	,584**	,596**	1	,426*	,516
	Sig. (bilatérale)	,001	,001		,019	,00
	N	30	30	30	30	3
item04	Corrélation de Pearson	,177	,347	,426*	1	,17
	Sig. (bilatérale)	,350	,060	,019		,37
	N	30	30	30	30	3
item05	Corrélation de Pearson	,588**	,537**	,516**	,170	
	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,004	,370	
	N	30	30	30	30	3
item06	Corrélation de Pearson	,628**	,500**	,535**	,066	,902
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,002	,729	,00
	N	30	30	30	30	3
item07	Corrélation de Pearson	,338	,334	,345	,167	,509
	Sig. (bilatérale)	,068	,071	,062	,377	,00
	N	30	30	30	30	3
item08	Corrélation de Pearson	,524**	,556**	,371*	,540**	,31
	Sig. (bilatérale)	,003	,001	,043	,002	,08
	N	30	30	30	30	3
item09	Corrélation de Pearson	,335	,444*	,343	,481**	,550
	Sig. (bilatérale)	,070	,014	,064	,007	,00
	N	30	30	30	30	3
item010	Corrélation de Pearson	,473**	,022	,503**	,110	,410
	Sig. (bilatérale)	,008	,908	,005	,561	,02
	N	30	30	30	30	3
item011	Corrélation de Pearson	,550**	-,053	,214	-,066	,447
	Sig. (bilatérale)	,002	,781	,255	,729	,01
	N	30	30	30	30	3
item012	Corrélation de Pearson	,648**	,304	,339	,136	,717
	Sig. (bilatérale)	,000	,102	,067	,473	,00
	N	30	30	30	30	3
item013	Corrélation de Pearson	,542**	,403*	,459*	,159	,728
	Sig. (bilatérale)	,002	,027	,011	,400	,00
	N	30	30	30	30	3
item014	Corrélation de Pearson	,708**	,592**	,755**	,480**	,509
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,007	,00
	N	30	30	30	30	3

## قائمة الملاحق

item015	Corrélation de Pearson	,467**	,799**	,766**	,579**	,542
	Sig. (bilatérale)	,009	,000	,000	,001	,00
	N	30	30	30	30	3
item016	Corrélation de Pearson	,579**	,577**	,666**	,334	,376
	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,000	,071	,04
	N	30	30	30	30	3
الوظيفي_التحفيز	Corrélation de Pearson	,775**	,698**	,767**	,472**	,820
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,008	,00
	N	30	30	30	30	3

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

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

## Reliability

### Scale: بيئة العمل

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.861	4

## Reliability

### Scale: العلاقات الاجتماعية

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.777	5

### Reliability

Scale: الاجور والمكآفات

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.865	5

### Reliability

Scale: التوازن بين الحياة الوظيفية و الشخصية

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.672	3

### Reliability

Scale: المشاركة في اتخاذ القرار

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.846	4

### Reliability

Scale: الاستقرار و الامان

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.791	5

### Reliability

Scale: فرص التطوير

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.916	5

### Reliability

Scale: جودة الحياة الوظيفية

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.953	31

### Fiabilité

Echelle : التقدير و الاعتراف المعنوي

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments
,735	4

### Fiabilité

Echelle : بيئة العمل المحفزة على الانجاز

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	5

### Fiabilité

Echelle : وظوح الاهداف و التغذية الراجعة :

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,798	4

### Fiabilité

Echelle : الاحساس بالعدالة التحفيزية :

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,885	3

### Reliability

Scale: الاستبيان ككل

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.967	47

### Correlations

#### Correlations

		الوظيفية_الحياة_جودة	الوظيفي_التحفيز	ككل_الاستبيان
الوظيفية_الحياة_جودة	Pearson Correlation	1	.821**	.978**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
الوظيفي_التحفيز	Pearson Correlation	.821**	1	.922**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
ككل_الاستبيان	Pearson Correlation	.978**	.922**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

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

### Echelle : ثبات التحفيز الوظيفي

#### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	30	100,0

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

### Statistiques de fiabilité

Alpha de	Nombre
Cronbach	d'éléments

## النتائج الوصفية لاستجابات أفراد العينة

## Test T

## Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
item1	108	3,5833	,85517	,08229
item2	108	3,6574	1,00617	,09682
item3	108	3,8426	1,02458	,09859
item4	108	3,8426	,93890	,09035
item5	108	3,5000	,98113	,09441
item6	108	3,6481	,93043	,08953
item7	108	3,7130	,90740	,08731
item8	108	3,9259	,92427	,08894
item9	108	2,7130	1,17649	,11321
item10	108	2,2778	1,21389	,11681
item11	108	2,5000	1,08946	,10483
item12	108	2,6204	1,05651	,10166
item13	108	2,5556	1,15470	,11111
item14	108	2,7407	1,16306	,11192
item15	108	3,4352	1,01644	,09781
item16	108	3,4444	1,01699	,09786
item17	108	2,5833	1,14488	,11017
item18	108	3,5833	1,00582	,09679
item19	108	3,3519	,96978	,09332
item20	108	3,0093	1,06337	,10232
item21	108	3,0648	1,01644	,09781
item22	108	3,0556	1,04866	,10091
iem23	108	2,9537	1,05356	,10138
item24	108	2,8426	1,06921	,10289
item25	108	3,1574	,94880	,09130
item26	108	2,8981	1,06727	,10270
item27	108	3,6019	,89589	,08621
item28	108	3,5463	,93113	,08960
item29	108	3,5000	,92221	,08874
item30	108	3,2685	,94331	,09077
item31	108	3,3519	1,07924	,10385

## قائمة الملاحق

item32	108	3,1667	,98113	,09441
item33	108	3,5648	,93001	,08949
item34	108	3,5093	,99057	,09532
item35	108	3,2593	1,02648	,09877
item36	108	3,3426	1,03366	,09946
العمل بيئة	108	14,9259	3,32283	,31974
الإجتماعية العلاقات	108	17,5000	3,77027	,36279
والمكافآت الأجور	108	12,6944	5,01112	,48220
التوازن	108	16,3981	3,57807	,34430
القرار المشاركة	108	20,9815	5,99374	,57675
الامان استقرار	108	17,2685	3,79770	,36543
التطوير فرص	108	16,8426	4,13818	,39820
الوظيفية الحياة جودة	108	116,6111	23,32334	2,24429

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
item1	7,089	107	,000	,58333	,4202	,7465
item2	6,790	107	,000	,65741	,4655	,8493
item3	8,546	107	,000	,84259	,6471	1,0380
item4	9,326	107	,000	,84259	,6635	1,0217
item5	5,296	107	,000	,50000	,3128	,6872
item6	7,239	107	,000	,64815	,4707	,8256
item7	8,165	107	,000	,71296	,5399	,8861
item8	10,411	107	,000	,92593	,7496	1,1022
item9	-2,535	107	,013	-,28704	-,5115	-,0626
item10	-6,183	107	,000	-,72222	-,9538	-,4907
item11	-4,769	107	,000	-,50000	-,7078	-,2922
item12	-3,734	107	,000	-,37963	-,5812	-,1781
item13	-4,000	107	,000	-,44444	-,6647	-,2242
item14	-2,317	107	,022	-,25926	-,4811	-,0374
item15	4,449	107	,000	,43519	,2413	,6291
item16	4,542	107	,000	,44444	,2504	,6384
item17	-3,782	107	,000	-,41667	-,6351	-,1983
item18	6,027	107	,000	,58333	,3915	,7752
item19	3,771	107	,000	,35185	,1669	,5368
item20	,090	107	,928	,00926	-,1936	,2121
item21	,663	107	,509	,06481	-,1291	,2587
item22	,551	107	,583	,05556	-,1445	,2556

## قائمة الملاحق

iem23	-,457	107	,649	-,04630	-,2473	,1547
item24	-1,530	107	,129	-,15741	-,3614	,0466
item25	1,724	107	,088	,15741	-,0236	,3384
item26	-,992	107	,324	-,10185	-,3054	,1017
item27	6,981	107	,000	,60185	,4310	,7727
item28	6,097	107	,000	,54630	,3687	,7239
item29	5,634	107	,000	,50000	,3241	,6759
item30	2,958	107	,004	,26852	,0886	,4485
item31	3,388	107	,001	,35185	,1460	,5577
item32	1,765	107	,080	,16667	-,0205	,3538
item33	6,311	107	,000	,56481	,3874	,7422
item34	5,343	107	,000	,50926	,3203	,6982
item35	2,625	107	,010	,25926	,0635	,4551
item36	3,444	107	,001	,34259	,1454	,5398
العمل_بيئة	37,299	107	,000	11,92593	11,2921	12,5598
الإجتماعية_العلاقات	39,968	107	,000	14,50000	13,7808	15,2192
والمكافآت_الأجور	20,105	107	,000	9,69444	8,7385	10,6503
التوازن	38,914	107	,000	13,39815	12,7156	14,0807
القرار_المشاركة	31,177	107	,000	17,98148	16,8381	19,1248
الامان_استقرار	39,045	107	,000	14,26852	13,5441	14,9929
التطوير_فرص	34,763	107	,000	13,84259	13,0532	14,6320
الوظيفية_الحياة_جودة	50,622	107	,000	113,61111	109,1621	118,0602

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
item01	108	3,1019	1,06727	,10270
item02	108	3,5648	1,01644	,09781
item03	108	3,2778	,95539	,09193
item04	108	2,7963	1,07442	,10339
item05	108	3,0926	1,04602	,10065
item06	108	3,1204	1,01132	,09731
item07	108	3,2778	1,01238	,09742
item08	108	3,2963	,97883	,09419
item09	108	3,2500	1,06011	,10201
item010	108	3,9352	,70078	,06743
item011	108	3,5370	,95140	,09155
item012	108	3,2037	,97405	,09373
item013	108	3,2037	,98360	,09465
item014	108	2,8889	1,05311	,10134

## قائمة الملاحق

item015	108	2,6759	1,31012	,12607
item016	108	2,7685	1,14064	,10976
المعنوي_التقدير	108	12,7407	3,36383	,32368
انجاز_محفزة_بيئة	108	16,0370	4,41519	,42485
الراجعة_التغذية_الهداف	108	13,8796	3,01001	,28964
التحفيزية_العدالة	108	8,3333	3,27266	,31491
الوظيفي_التحفيز	108	50,9907	12,12975	1,16719

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
item01	,992	107	,324	,10185	-,1017	,3054
item02	5,775	107	,000	,56481	,3709	,7587
item03	3,022	107	,003	,27778	,0955	,4600
item04	-1,970	107	,051	-,20370	-,4087	,0012
item05	,920	107	,360	,09259	-,1069	,2921
item06	1,237	107	,219	,12037	-,0725	,3133
item07	2,851	107	,005	,27778	,0847	,4709
item08	3,146	107	,002	,29630	,1096	,4830
item09	2,451	107	,016	,25000	,0478	,4522
item010	13,869	107	,000	,93519	,8015	1,0689
item011	5,866	107	,000	,53704	,3556	,7185
item012	2,173	107	,032	,20370	,0179	,3895
item013	2,152	107	,034	,20370	,0161	,3913
item014	-1,096	107	,275	-,11111	-,3120	,0898
item015	-2,571	107	,012	-,32407	-,5740	-,0742
item016	-2,109	107	,037	-,23148	-,4491	-,0139
المعنوي_التقدير	30,093	107	,000	9,74074	9,0991	10,3824
انجاز_محفزة_بيئة	30,686	107	,000	13,03704	12,1948	13,8793
الراجعة_التغذية_الهداف	37,563	107	,000	10,87963	10,3055	11,4538
التحفيزية_العدالة	16,936	107	,000	5,33333	4,7091	5,9576
الوظيفي_التحفيز	41,117	107	,000	47,99074	45,6769	50,3045

## Explore

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الوظيفية_الحياة_جودة	108	100.0%	0	0.0%	108	100.0%

الوظيفي_التحفيز	108	100.0%	0	0.0%	108	100.0%
-----------------	-----	--------	---	------	-----	--------

### Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الوظيفية_الحياة_جودة	.065	108	.200 <sup>*</sup>	.988	108	.428
الوظيفي_التحفيز	.084	108	.060	.978	108	.071

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Descriptives

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
item1	108	1.00	5.00	3.5833	.85517
item2	108	1.00	5.00	3.6574	1.00617
item3	108	1.00	5.00	3.8426	1.02458
item4	108	1.00	5.00	3.8426	.93890
item5	108	1.00	5.00	3.5000	.98113
item6	108	1.00	5.00	3.6481	.93043
item7	108	1.00	5.00	3.7130	.90740
item8	108	1.00	5.00	3.9259	.92427
item9	108	1.00	5.00	2.7130	1.17649
item10	108	1.00	5.00	2.2778	1.21389
item11	108	1.00	5.00	2.5000	1.08946
item12	108	1.00	5.00	2.6204	1.05651
item13	108	1.00	5.00	2.5556	1.15470
item14	108	1.00	5.00	2.7407	1.16306
item15	108	1.00	5.00	3.4352	1.01644
item18	108	1.00	5.00	3.5833	1.00582
item19	108	1.00	5.00	3.3519	.96978
item20	108	1.00	5.00	3.0093	1.06337
item22	108	1.00	5.00	3.0556	1.04866
iem23	108	1.00	5.00	2.9537	1.05356
item24	108	1.00	5.00	2.8426	1.06921
item27	108	1.00	5.00	3.6019	.89589
item28	108	1.00	5.00	3.5463	.93113
item29	108	1.00	5.00	3.5000	.92221
item30	108	1.00	5.00	3.2685	.94331
item31	108	1.00	5.00	3.3519	1.07924

item32	108	1.00	5.00	3.1667	.98113
item33	108	1.00	5.00	3.5648	.93001
item34	108	1.00	5.00	3.5093	.99057
item35	108	1.00	5.00	3.2593	1.02648
item36	108	1.00	5.00	3.3426	1.03366
Valid N (listwise)	108				

## Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
العمل_بيئة	108	4.00	20.00	14.9259	3.32283
الإجتماعية_العلاقات	108	8.00	25.00	17.5000	3.77027
والمكافآت_الأجور	108	5.00	24.00	12.6944	5.01112
الامان_استقرار	108	5.00	24.00	17.2685	3.79770
التطوير_فرص	108	5.00	25.00	16.8426	4.13818
التوازن	108	3.00	15.00	10.3704	2.37035
القرار_المشاركة	108	4.00	19.00	11.8611	3.75278
الوظيفية_الحياة_جودة	108	42.00	146.00	101.4630	20.67254
Valid N (listwise)	108				

## نتائج تحليل الفرضيات الفرضية الأولى

### Régression

#### Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	العمل_بيئة <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536 <sup>a</sup>	,288	,281	10,28592

a. Prédicteurs : (Constante), العمل\_بيئة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
--------	------------------	-----	-------------	---	------

1	Régression	4528,181	1	4528,181	42,799	,000 <sup>b</sup>
	de Student	11214,810	106	105,800		
	Total	15742,991	107			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), العمل\_بيئة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	21,769	4,575		4,758	,000
	العمل_بيئة	1,958	,299	,536	6,542	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

## الفرضية الثانية

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	الإجتماعية_العلاقات <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,707 <sup>a</sup>	,500	,496	8,61399

a. Prédicteurs : (Constante), الإجتماعية\_العلاقات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
	de Student	7865,290	106	74,201		
	Total	15742,991	107			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), الإجتماعية\_العلاقات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	11,164	3,953		2,824	,006
	الإجتماعية_العلاقات	2,276	,221	,707	10,304	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

## الفرضية الثالثة

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables	Variables	Méthode
	introduites	éliminées	
1	المكافآت_الأجور	.	Introduire

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,667 <sup>a</sup>	,445	,440	9,07884

a. Prédicteurs : (Constante), المكافآت\_الأجور

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7005,900	1	7005,900	84,997	,000 <sup>b</sup>
	de Student	8737,091	106	82,425		
	Total	15742,991	107			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), المكافآت\_الأجور

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	30,492	2,389		12,764	,000
	المكافآت_الأجور	1,615	,175	,667	9,219	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

## الفرضية الرابعة

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	التوازن <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.661 <sup>a</sup>	.437	.432	9.14187

a. Predictors: (Constant), التوازن

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6884.173	1	6884.173	82.372	.000 <sup>b</sup>
	Residual	8858.818	106	83.574		
	Total	15742.991	107			

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز

b. Predictors: (Constant), التوازن

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.898	3.965		4.009	.000
	التوازن	3.384	.373	.661	9.076	.000

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز

## الفرضية الخامسة

## Regression

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	القرار_المشاركة <sup>b</sup>	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.752 <sup>a</sup>	.566	.562	8.02991

a. Predictors: (Constant), القرار\_المشاركة

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8908.176	1	8908.176	138.155	.000 <sup>b</sup>
	Residual	6834.815	106	64.479		
	Total	15742.991	107			

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز

b. Predictors: (Constant), القرار\_المشاركة

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	22.152	2.572		8.612	.000
	القرار_المشاركة	2.431	.207	.752	11.754	.000

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز

## الفرضية السادسة

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	الامان_استقرار <sup>b</sup>	

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.822 <sup>a</sup>	.676	.673	6,93435

a. Prédicteurs : (Constante), الامان\_استقرار

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10645,961	1	10645,961	221,398	.000 <sup>b</sup>

de Student	5097,029	106	48,085		
Total	15742,991	107			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), الامان\_استقرار

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,635	3,120		1,806	,074
	الامان_استقرار	2,627	,177	,822	14,879	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

## الفرضية السابعة

### Régression

#### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
	1	التطوير_فرص <sup>b</sup>	

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,679 <sup>a</sup>	,461	,456	8,94887

a. Prédicteurs : (Constante), التطوير\_فرص

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7254,267	1	7254,267	90,585	,000 <sup>b</sup>
	de Student	8488,724	106	80,082		
	Total	15742,991	107			

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

b. Prédicteurs : (Constante), التطوير\_فرص

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	17,478	3,625		4,822	,000
التطوير_فرص	1,990	,209	,679	9,518	,000

a. Variable dépendante : الوظيفي\_التحفيز

## الفرضية الثامنة

### T-Test

#### Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الوظيفي_التحفيز	ذكر	69	54.2754	11.62892	1.39996
	أنثى	39	45.1795	10.86489	1.73978

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
الوظيفي_التحفيز	Equal variances assumed	.628	.430	3.996	106	
	Equal variances not assumed			4.073	83.564	

## الفرضية التاسعة

### Unidirectionnel

#### ANOVA

الوظيفي_التحفيز					
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	1549,390	11	140,854	,953	,495
Intragroupes	14193,600	96	147,850		
Total	15742,991	107			

## الفرضية العامة

### Regression

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method

1	القرار_المشاركة, العمل_بيئة, والمكافآت_الأجور, التوازن, التطوير_فرص, الإجتماعية_العلاقات, الامان_استقرار <sup>b</sup>	. Enter
---	---	---------

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز

b. All requested variables entered.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 <sup>a</sup>	.781	.766	5.86929

a. Predictors: (Constant), القرار\_المشاركة, العمل\_بيئة, الأجور, المكافآت\_الأجور, التوازن, والامان\_استقرار, الإجتماعية\_العلاقات, التطوير\_فرص

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12298.134	7	1756.876	51.000	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3444.857	100	34.449		
	Total	15742.991	107			

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز

b. Predictors: (Constant), القرار\_المشاركة, العمل\_بيئة, الأجور, المكافآت\_الأجور, التوازن, التطوير\_فرص, الإجتماعية\_العلاقات, التطوير\_فرص, الامان\_استقرار

### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.010	3.179		-.003	.997
	العمل_بيئة	.234	.245	.064	.953	.343
	الإجتماعية_العلاقات	.410	.235	.128	1.743	.084
	والمكافآت_الأجور	.404	.160	.167	2.532	.013
	الامان_استقرار	.883	.313	.277	2.818	.006
	التطوير_فرص	.178	.211	.061	.840	.403
	التوازن	.754	.369	.147	2.045	.044
	القرار_المشاركة	.770	.253	.238	3.046	.003

a. Dependent Variable: الوظيفي\_التحفيز