

" فعالية نظام تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية وفق نظرية ماسلو "MASLOW"  
للحاجات - دراسة حالة.

د. جبار بوكثير

جامعة أم البواقي

**ملخص:**

يهدف البحث إلى دراسة النظام المنتهج لتحفيز العاملين في الإدارات العمومية الجزائرية بناء على مقترحات نظرية ماسلو للحاجات، وذلك بغية الوقوف على مدى فعاليته في ضمان استقرار وتيرة نشاط هذه المصالح من جهة، وتحقيق رضا الموظفين ودفعهم نحو تحسين أدائهم من جهة أخرى.

وقد خلص إلى أنه، وفقا لنظرية ماسلو فإن نظام التحفيز في الإدارة العمومية الجزائرية لا يتميز بالمرونة الكافية لإقناع كل الأفراد العاملين فيها بالرغم من أن مقدار الحوافز المقدمة لهم في مستوى تحقيق الرضا الوظيفي، إثارة الدافعية، وتوجيه سلوك أفراد الوظيف العمومي.

**Abstract:**

This seeks to study the system implement to motivate employees in the Algerian public administrations. Based on Maslow's theory proposals, this study will test the effectiveness in ensuring the stability and pace of its activity on the one hand, and achieving employees' satisfaction and push them towards improving their performance on the other one.

The research has reached the result that according to Maslow's theory, the stimulation system in the Algerian public administrations is not characterized with enough flexibility to convince all working individuals; even though the amount of the incentives provided to them in the level of achievement of job satisfaction, raise motivation, and guide the behavior of members of the public function.

## مقدمة.

تميّز الساحة الوطنية الجزائرية في الآونة الأخيرة، جملة من الاضطرابات العمالية تشتمل مسبباتها الأساسية على عدم الرضا بالحوافز التي يتحصل عليها العاملون في مختلف الوظائف العمومية، ولعلّ بلوغ الحل الأمثل لضمان استقرار وتيرة النشاط في المصالح العمومية يتطلب البحث عن مسببات التذمر وعدم الرضا لدى العاملين عليها وتحسين نظام تحفيز المنتهج بالشكل الذي يضمن السير الحسن لهذه الوظائف وتفعيل دورها في خدمة المواطن وتحسين صورة مؤسسات الدولة.

بناءً على ذلك، يمكن استعراض إشكالية هذه الدراسة في تساؤلٍ رئيسي يتمحور حول؛

**ما مدى فعالية نظام التحفيز المنتهج من قبل الإدارة العمومية الجزائرية في إقناع العاملين**

**وإشباع حاجاتهم المدركة في هرم ماسلو؟**

للإجابة على هذا التساؤل، سوف يتم بناءً فرضية حول نظام التحفيز المنتهج في الإدارة العمومية الجزائرية، ومن ثمّ محاولة اختبارها، بإجراء دراسة ميدانية حول عينة عشوائية من هذه المؤسسات.

وتتجلى الفرضية المقترحة لهذه الدراسة في أنّ؛ الإدارة العمومية الجزائرية، وبالرغم من توفيرها لجملة من الحوافز المادية المعنوية، إلا أنّها لا تعمل على استغلالها في إثارة الدافعية، توجيه السلوك، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين لديها.

أمّا عن منهج البحث وأدواته، فسيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لنجاعته في انجاز البحوث ذات الصلة بالعلوم الاجتماعية، بيد أنّ عملية جمع المعطيات الميدانية فستتم بالاعتماد على أداة استمارة الاستبيان، التي تعد من أهم وسائل تقصي الحقائق من الواقع الميداني كأداة رئيسية، إضافة إلى الملاحظة المباشرة وأسلوب المقابلات الشخصية، كأدوات مكمّلة للمساعدة في بلوغ الدقة والموضوعية لفحوى الدراسة.

**أولاً: ماهية التحفيز.**

يعرف التحفيز على أنّهُ:

• عبارة عن ديناميكية أو حركية تدفع تصرفات وتوجه طاقات الأفراد.<sup>1</sup> يركز هذا التعريف على دور التحفيز في الجمع بين الأعمال والتصرفات التي يقوم بها الأفراد، إضافة إلى وصفه لعملية التحفيز بالحركية، وذلك ما يضيف عليها صفة الفعالية والمرونة، غير أنه لم يتطرق إلى

خاصية الاستمرارية التي يجب تتميز بها عملية التحفيز خاصة من جانب إشباع حاجات الأفراد؛

• تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.<sup>2</sup> يركز هذا التعريف على ضرورة الاستمرارية والتجديد في عملية التحفيز، بيد أنه حصر الغرض من التحفيز في زيادة الإنتاجية، وأهمل بذلك جانب السلوك والتصرفات؛

• القوة المؤثرة في الفرد و تدفعه للتصرف بطريقة متميزة، وتوجهه نحو تحقيق هدف معين، كما أنه القوة التي تدفع الفرد لإعطاء معنى لاحتياجاته ورغباته.<sup>3</sup> يركز هذا التعريف على أن عملية التحفيز عملية مؤثرة ودافعة ذات هدف محدد للمؤسسة وعائد مُمقن للفرد، غير أنه اعتبر عملية التحفيز عملية بسيطة ولم يشر إلى مختلف العوامل المؤثرة فيها ودرجة ذلك، خاصة وأنه من الممكن أن يُعبّر التحفيز عن هذه العلاقة ولا يؤدي إلى تحقيق الأهداف نظرا لعوامل أخرى؛ من خلال هذه التعاريف، يمكن تعريف التحفيز على أنه:

عبارة نظام متكامل يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المختلفة بين المؤسسة والعامل، وذلك عن طريق خلق دافعية متجددة لدى هذا الأخير، وباستخدام عقلاني وعادل لمختلف الحوافز التي تمتلكها المؤسسة. مع الحرص على تقديم هذه الحوافز في الوقت المناسب وعلى الشكل المناسب مع متطلبات كل فرد أو مجموعة.

ويتطلب بناء النظام الفعال للتحفيز الاعتماد على جملة من المبادئ، أهمها:<sup>4</sup>

• **الاعتمادية:** هذا المبدأ إلى أن الحافز، يجب أن يكون تابعا أي مُمتمدا على السلوك المرغوب فيه. إذ أن الأفراد ينشدون الخبرات المُمجزة لهم، ويتجنبون الخبرات غير المُمجزة (قانون الأثر).

• **الوعي:** ينبغي أن يعرف العاملون، السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

• **التوقيت:** يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقُدّم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز. وعليه، فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل.

- الحجم يتوزي حجم الحافز، المجهود والانجاز الذي تمّ، وذلك بشكل نسبي.
- الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكفأ كل المرؤوسين بنفس الشيء، وتُقدّم المكافأة على نفس الأشياء. وعليه، توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.
- السيطرة بمعنى أن يتحكم العامل في مكوّنات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثمّ وجوب مكافأته.

### ثانيا: صور التحفيز.

تقسّم الحوافز على اعتبارات عدّة، لعلّ أهمها تصنيف جملة الحوافز التي يمكن تقديمها للعاملين إلى؛ حوافز مادية وحوافز معنوية.

#### أ- الحوافز المادية.

تعتبر الحوافز المادية أشدّ الدوافع الايجابية وأكثرها تحديا لإدارة المؤسسات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي للعاملين،<sup>5</sup> وتشتمل هذه الحوافز على كل التعويضات المادية الملموسة التي تستخدمها المؤسسة كأدوات لإثارة الدافعية لدى الأفراد، ورفع مستوى أدائهم للمهام والوظائف المسندة.

والحوافز المادية، هي التي تُشبع حاجات الفرد المادية وتُحفّزه على الإنتاجية وتنمية وتطوير أدائه، حيث تهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة وتحسين الأداء، كما يُعرّف الحافز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.<sup>6</sup>

ومن أهم الصور المادية التي يمكن أن تستخدمها الإدارة العمومية الجزائرية لتحفيز العاملين لديها، نجد:

- الأجور والرواتب: الأجر، هو المقابل المادي الذي يستحقه العامل من رب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها، أما الأجر الثابت (الراتب)، فهو مبلغ محدد يُدفع بانتظام نهاية كل فترة عمل.<sup>8</sup>

• **العلاوات:** العِلاوة، هي قيمة مالية متغيرة تحدد بنسب من الأجر القاعدي قد تدرج في الراتب أو تدفع للموظف بشكل مستقل. وهي تُستخدم في حالة تحقيق إنجاز أفضل من الطبيعي.<sup>9</sup>

#### ب- الحوافز المعنوية.

لقد أكدت العديد من الدراسات أنه، على الرغم من أنّ النقود قد تكون عامل مهم بالنسبة للموظفين إلا أنّ الاهتمام بأشكال التقدير الشخصية، والتي تعني الإعجاب الحقيقي بالعمل الجيد هي التي تدفعهم إلى الانجاز بل والانتجاز بأعلى المعدلات.<sup>10</sup>

والحوافز المعنوية، هي الحوافز التي لها تأثير على نفسية العامل والهادفة إلى رفع معنوياته،<sup>11</sup> وهي تلك التي تُرضي الحاجات الذاتية للإنسان ( كالحاجة للتقدير والثناء على الجهود المبذولة )، إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية ( كالحاجة إلى الأصدقاء، والانتماء إلى الجماعة )، والتي تزيد من تماسك العاملين وتشدهم نحو العمل.<sup>12</sup>

كما يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلّعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة،<sup>13</sup> ومن بين أهم الحوافز المعنوية التي يمكن أن تستخدمها الإدارة العمومية الجزائرية في تحفيز موظفيها، نستعرض ما يلي:

• **الترقية:** تعرّف الترقية على أنّها، حركة إلى أعلى في سُلّم الوظائف بالمنظمة التي يعمل بها، سواء كانت هذه الحركة إلى وظيفة أخرى يتطلب القيام بها تحمّل أعباء ومسؤوليات أكبر، وتوفير مركز أفضل، أو بالحركة من درجة أو رتبة أو مجموعة وظيفية إلى أخرى مرتبتها أفضل وامتيازاتها أكثر، وهي بذلك تتضمن تغييرا إما في طبيعة العمل أو مسؤولياته وواجباته، أو في المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها العامل.<sup>14</sup>

• **استقرار العمل:** إنّ ضمان استقرار العمل الذي توفره المؤسسة 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، أي أنه يركز جهده وذهنه على العمل وكيف يتفوق فيه ما دام الأمور الأخرى تمت تسويتها.<sup>15</sup>

- توفير الصحة والسلامة المهنية: تعرف الصحة المهنية على أنها خلو العاملين من الأمراض البدنية والنفسية ذات الصلة بعملهم،<sup>16</sup> أما السلامة المهنية فتعني توفير الحماية للعاملين ومحاولة منع وقوع الحوادث وأمراض المهنة أو التقليل من حدوثها.<sup>17</sup>
- الاعتراف بأهمية العامل: تتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله، وفي إثبات كفاءته، حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل، وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين.<sup>18</sup>

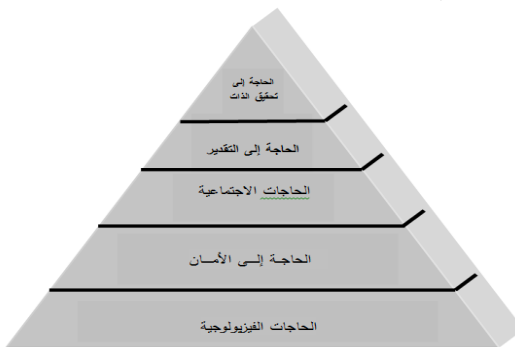
### ثالثا: اتجاهات نظرية ماسلو للتحفيز.

إنّ نظرية ماسلو لتحفيز العاملين، تعتبر من النظريات التي عملت على دراسة مختلف سلوكيات الأفراد من خلال تحديد وتصنيف حاجاتهم ومن ثمّ العمل على استغلالها لتنشيطهم ودفعهم إلى انجاز مهامهم بفعالية.

حيث يرى "ماسلو" أنّ، تدرج الحاجات الإنسانية يكون بشكل تصاعدي من حاجات ابتدائية إلى حاجات ثانوية إلى أخرى معقدة، ويركز اعتقاده هذا على أنّ الحاجات العليا لا يمكن متابعتها في الوقت الذي توجد فيه حاجات أدنى منها لم يتم إشباعها بعد.<sup>19</sup> وتقوم هذه النظرية على، تقسيم الحاجات الإنسانية التي يمكن استغلالها في تحفيزهم إلى خمسة درجات، يتطلب السعي نحو إشباع الحاجات التي تتضمنها كل درجة التحقيق التام للمنفعة التي يمكن أن تتضمنها سابقتها.

الشكل التالي يوضح تدرج هذه الحاجات:

### شكل رقم 01: ترتيب وتدرج الحاجات لدى ماسلو.<sup>20</sup>



وقد قام "ماسلو" وفق نظريته بتقسيم الحاجات البشرية إلى خمسة درجات هي:<sup>21</sup>

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات المتعلقة ببقاء ويعمل الوظيفة البشرية، كالمأكل والملبس؛
- حاجات الأمان: ومنها الحاجة للحماية ضد الأخطار والتهديد؛
- الحاجات الاجتماعية: كالحاجة للحب والصدقة والانتماء إلى جماعة؛
- حاجات التقدير: كالحاجة للسلطة والاحترام من الآخرين، احترام الذات، والثقة؛
- حاجات تحقيق الذات: كحاجة الفرد إلى إثبات وجوده، وحاجته للإنجاز.

ويرى ماسلو أن، الفرد يسعى إلى تحقيق حاجاته بالتدرُّج، حيث أنه لا يفكر في إشباع حاجاتدرجة معينة ما لم تكن حاجات المستوى الذي قَبْلَهُ مشبعة تماما.

#### رابعا: إجراءات الدراسة الميدانية.

لانجاز الجزء الميداني من الدراسة، تم توزيع استمارات الاستبيان على عينة عشوائية قوامها 50 إدارة عمومية جزائرية، بَيد أنه تم استرجاع 90 استمارة فقط في إطار الحدود الموضوعة للدراسة، والتي يُقَدِّمها من الجانب البشري إجابة مسؤول ذو علاقة بتنفيذ عملية التحفيز في المؤسسة (مدير، رئيس مصلحة الموارد البشرية...)، أما من الجانب الزمني و رُودها خلال السداسي الأوّل من سنة 2013 لتتشكّل بذلك العينة الخاضعة للدراسة من 90 إدارة عمومية جزائرية.

أمّا عن معالجة البيانات الميدانية المجمّعة، فقد تمت باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) المتخصص في انجاز مثل هذه الدراسات.  
أ- النموذج البياني المقترح للدراسة.

لانجاز الدراسة وبلوغ الإجابة عن الإشكالية التي تتضمنها، تم وضع نموذج بياني يوضح العلاقة بين مختلف متغيرات البحث، وذلك ما يوضحه المخطط التالي:

#### شكل رقم 02: المخطط البياني للدراسة.



يتبين من خلال النموذج البياني للدراسة أنّ، الوقوف على فعالية النظام المنتهج من قبل الإدارة العمومية الجزائرية في، إثارة الدافعية، توجيه السلوك، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، يتطلب دراسة مدى اقتناع العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية بجملة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدّمها الإدارة العمومية الجزائرية من جهة، ودراسة مدى تنوع وكفاية جملة الحوافز المادية والمعنوية هذه لتحقيق وإشباع حاجات العاملين المدرجة في هرم ماسلو من جهة ثانية، ومن ثمّ مقارنة النتائج لبلوغ الإجابة عن إشكالية الدراسة.

### ب- الاختبار الإحصائي لصلاحية أداة الدراسة.

للوقوف على مدى صلاحية الاستبيان المقدم للدراسة، والتأكد من مدى دقّة وثبات الفقرات التي يتضمنها، تمّ إخضاعه للاختبار الإحصائي اعتماداً على مقياس ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach)، الذي تتراوح قيمته بين الصفر والواحد، حيث تزيد درجة الثبات كلما اقتربت نتائج المقياس من الواحد والعكس، وقد كانت نتائج الاختبار وفق ما يوضحه الجدول التالي:

#### جدول رقم 01: نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام مقياس ألفا كرونباخ. 22

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	درجة الثبات
X : الحوافز المادية والمعنوية	05	62.2 %	مقبول
Y <sub>1</sub> : الحاجات الفيزيولوجية	03	67.5 %	مقبول
Y <sub>2</sub> : الحاجة إلى الأمان	03	64.3 %	مقبول
Y <sub>3</sub> : الحاجات الاجتماعية	03	72.1 %	جيد
Y <sub>4</sub> : الحاجة إلى التقدير	03	60.3 %	مقبول
Y <sub>5</sub> : الحاجة إلى تحقيق الذات	03	86.7 %	ممتاز

يتضح من الجدول رقم 01 أنّ جميع معاملات الثبات موجبة، كما أنّ درجتها تبدأ من منطقة القبول كأدنى حد لنتائج اختبار الثبات، ذلك بالرغم من اختلاف قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ من متغير إلى آخر، إذ نجد أنّ المقياس سجّل أعلى درجة للثبات لدى المتغير (Y<sub>5</sub>) الذي يعنى بدراسة الحاجة إلى تحقيق الذات، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 86.7%، يليه المتغير (Y<sub>3</sub>) الذي يعنى بدراسة الحاجات الاجتماعية للعاملين في الإدارة العمومية الجزائرية، أين بلغت قيمة ألفا كرونباخ 72.1% في حين سجّل المقياس أدنى قيمة للثبات لدى المتغير (Y<sub>4</sub>) الذي يعنى بدراسة الحاجة إلى التقدير، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 60.3%. أما درجة الثبات لدى المتغير (X) فقد سجّل المقياس 62.2% وذلك ما يدل على أنّ ثبات الفقرات



المدرجة لدراسة مدى اقتناع العاملين بجملة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة العمومية الجزائرية مقبولا.

#### ت- دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

يمكن توضيح نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، من خلال الجدول التالي:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 02 أن:

- أغلبية المستوَّجيين من الذكور، حيث قاربت نسبتهم في عينة الدراسة 90% ولعلَّ ذلك ما يوحي بأنَّ غالبية مناصب؛ المدراء العامون، نواب المدراء، رؤساء المصالح، المسؤولون المشرفون على العاملين، في الإدارة العمومية الجزائرية يشغلها الذكور.
- ما يفوق الـ 50% من المستجوَّبين، تتجاوز أعمارهم 35 سنة، وما يفوق 90% منهم تتجاوز أعمارهم 30 سنة، وذلك ما يدلُّ بأنَّ المناصب التي تمَّ إخضاعها للدراسة في الإدارة العمومية الجزائرية، تُشغَل بالدرجة الأولى وفق معيار الخبرة المهنية، والتي يكتسبها موظفي الإدارة العمومية الجزائرية جرَّاء الممارسة الميدانية. وهو ما تؤكدُه نتائج الدراسة حول أقدمية شاغلي هذه المناصب في الإدارة العمومية الجزائرية إذ نلاحظ أنَّ ما يفوق 80% منهم يتجاوز عدد سنوات خبرتهم 10 سنوات.

الغالبية العظمى من المستجوَّبين نو مستوى جامعي، إذ تتجاوز نسبة حاملي الشهادات الجامعية 80% ولعلَّ ذلك يرجع بالأساس إلى الشروط القانونية لتولي المناصب الإدارية، بيد أنَّ باقي شاغلي وظائف الإدارة العمومية التي تمَّ إخضاعها للدراسة، أو ما يقارب 20% من المستجوَّبين لم يتجاوز مستواهم التعليمي حدَّ التثوي، وذلك ما يرجح بلوغهم المناصب عن طريق الانتخاب الشعبي.

## جدول رقم 02: توزيع المستجو بين وفقا للخصائص الديموغرافية. 23

الخصائص الديموغرافية		التكرارات	النسب المئوية
1- الجنس	ذكر	79	88%
	أنثى	11	12%
2- الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	00	00%
	من 25 إلى 30 سنة	08	09%
	من 30 إلى 35 سنة	33	37%
	أكبر من 35 سنة	49	54%
3- المستوى التعليمي	متوسط	00	13%
	ثانوي	41	46%
	جامعي	37	41%
4- الأقدمية	أقل من 05 سنوات	00	00%
	من 05 إلى 10 سنوات	18	20%
	من 10 إلى 15 سنة	21	23%
	أكثر من 15 سنة	51	57%
5- الوظيفة الحالية	مدير عام	02	02%
	نائب مدير	17	19%
	رئيس مصلحة	61	68%
	مشرف على العاملين	10	11%

## عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

اشتملت استمارة الاستبيان على 20 فقرة، خُصّصت 05 منها لتغطية المتغير (X) الذي يعنى بدراسة مدى اقتناع العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية بجملة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة العمومية الجزائرية، في حين أنّ 15 فقرة الباقية منها خُصّصت لدراسة المتغيرات (Y<sub>i</sub>) التي تعنى بالوقوف على مدى تنوع وكفاية جملة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة العمومية الجزائرية لإشباع حاجات العاملين لديها.

وسيتّم معالجة المعطيات الميدانية بتحويلها من جانبها الكيفي إلى الجانب الكمي بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي، والمبني على أساس ثلاثة اختيارات للإجابة هي؛ (غير موافق 1، محايد 2، موافق 3)، ومنه يكون مدى مجال الإجابات هو  $3 \div 2 = 0,67$ ، ويكون مجال الإجابات كالتالي؛ غير موافق: [1-1.67]، محايد: [1.67 - 2.34]، موافق: [2.34-3].

ث-1- عرض وتحليل نتائج المتغير (X): مدى اقتناع العاملين بجملة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من قبل الإدارة العمومية الجزائرية.

يتضمن محور الاستبيان الذي يُعنى بدراسة مدى اقتناع العاملين بجملة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة العمومية الجزائرية على خمسة (05) فقرات، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 03: نتائج مقياس ليكارت حول جملة الحوافز المقدمة.<sup>24</sup>

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
X <sub>1</sub>	يُحصل العاملون في الإدارة العمومية الجزائرية على رواتب تتناسب ومستواهم الوظيفي	1.33	0.58	غ موافق
X <sub>2</sub>	يُحصل العاملون في الإدارة العمومية الجزائرية على علاوات تتناسب وأدائهم الوظيفي	1.38	0.68	غ موافق
X <sub>3</sub>	تتم ترقية العاملون في الإدارة العمومية الجزائرية بناءً على معايير موضوعية عادلة	1.42	0.73	غ موافق
X <sub>4</sub>	توفّر الإدارة العمومية الجزائرية كل متطلبات الصحة والسلامة المهنية للعاملين لديها	1.22	0.41	غ موافق
X <sub>5</sub>	تعمل الإدارة العمومية الجزائرية على تقدير جهود العاملين لديها ومكافأتهم عليها	1.34	0.67	غ موافق
X	تقدّم الإدارة العمومية الجزائرية للعاملين لديها، جملة متنوّعة من الحوافز المادية والمعنوية تكفي لإثارة دافعيتهم، توجيه سلوكهم، وتحقيق رضاهم الوظيفي.	1.34	0.56	غ موافق

يتضح من الجدول رقم 03، أغلبية المستويين جبين غير موافقين على ما ورد حول تنوع وكفاية جملة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدّمها الإدارة العمومية الجزائرية للعاملين لديها، وذلك ما يُبينه المتوسط الحسابي لإجمالي المتغير (X) الذي بلغ 01.34 بانحراف معياري صغير قدره 0.56 وذلك ما يؤكد عدم وقوع تشتت كبير في الإجابات.

والملاحظ كذلك من الجدول أنّ، هذا الاتجاه في ردود المستجوبين يعبر عن إجاباتهم على كل الفقرات المدرجة حول جملة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة العمومية الجزائرية للعاملين لديها. إذ أنّهم لم يفتنعوا:

• الإدارة العمومية الجزائرية تقدّم للعاملين لديها رواتب تتناسب ومستواهم الوظيفي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الأولى (X<sub>1</sub>) 01.33 بانحراف معياري قدره 00.58، وذلك ما يدلّ أنّ العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية غير مقتنعين بالرواتب التي يحصلون عليها، ولعلّ عدم الاقتناع هذا ناتج بالدرجة الأولى عن عدم رضاهم بمستوى الرواتب التي يحصلون عليها مقارنة بموظفي قطاعات أخرى، أو مقارنة بموظفي نفس الأسلاك في دول أخرى، كما قد يتّضح عدم الاقتناع هذا عن عدم كفاية الرواتب الحالية لتحقيق الطموحات المادية للعاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية؛

• الإدارة العمومية الجزائرية تقدم عِلاوات في مستوى الأداء والجهود التي يبذلها العاملون لديها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثانية ( $X_2$ ) 01.38 بانحراف معياري قدره 00.68، وذلك ما يدل على أن نظام العِلاوات المستخدم لمكافأة العاملين بالإدارة العمومية الجزائرية لا يعمل على إقناعهم بأن قيمة العِلاوات المتحصل عليها تعكس الأداء والجهود التي تمّ بذلها، ولعلّ ذلك يرجع إلى قصور هذا النظام خاصة من جانب المعايير التي يتم على أساسها حساب العِلاوات الشخصية، أو لوجود تمييز بين العاملين في تطبيق هذه المعايير؛

• ترقية العاملون في الإدارة العمومية الجزائرية يتم بناءً على معايير موضوعية عادلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة ( $X_3$ ) 01.42 بانحراف معياري قدره 00.73، وذلك ما يدل على أن الترقية في الإدارة العمومية الجزائرية لا تشكل عاملاً تحفيزياً مهماً يسعى كل العاملين فيها إلى الظفر به، ولعلّ ذلك يرجع إلى أسس الترقية في هذه المؤسسات، والتي يجب أن تشمل إلى جانب أساس الأقدمية على أساس الكفاءة، إذ أنّ استخدام أساس دون آخر في منح الترقية يؤدي إلى انخفاض فعالية هذه الأخيرة في تحفيز العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية؛

• الإدارة العمومية الجزائرية تعمل على توفير كل متطلبات الصحة والسلامة المهنية للعاملين لديها، إذ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة ( $X_4$ ) 1.22 بانحراف معياري قدره 00.41، وذلك ما يدل على أنّ هناك قصور من وجهة نظر العاملين في الحفاظ على أمنهم وسلامتهم أثناء ممارسة نشاطهم، ولعلّ من ذلك ما يتعلق بالأدوات المستخدمة أثناء العمل والوقاية من أخطارها، أو الرقابة الصحية المتكررة للكشف عن الأمراض المعدية واتخاذ الإجراءات الضرورية لتفادي انتشارها في وسط العاملين؛

• الإدارة العمومية الجزائرية تعمل على تقدير جهود العاملين ومكافأتهم عليها، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة ( $X_5$ ) 01.34 بانحراف معياري قدره 00.67، وذلك ما يدل على أنّ نظام التحفيز في الإدارة العمومية الجزائرية يفتقر إلى المرونة الكافية التي يمكن من خلالها التمييز بين مختلف العاملين من وجهة السلوك الإبداعي، ولعلّ من ذلك استقرار الأجور مهما بلغت درجة الجهود التي يبذلها العاملون، إضافة إلى عدم اللجوء إلى طرق علمية في قياس وتقييم أدائهم ووضع مكافآت مادية ومعنوية خاصة للمتفوقين في الأداء.

مما سبق نستخلص أن ، العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية غير مقتنعين بجملة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم، ومنه فإن نظام التحفيز المنتهج من قبل هذه المؤسسات غير قادر على إقناع العاملين لديها، ولا على إثارة دافعيتهم، أو توجيه سلوكهم، أو تحسين أدائهم.

ث-2- عرض وتحليل نتائج المتغيرات ( $Y_i$ ) مدى تنوع وكفاية جملة الحوافز المقدمة لإشباع حاجات العاملين المتدرجة.

للقوف على مدى تنوع وكفاية جملة الحوافز التي تقدمها الإدارة العمومية الجزائرية لإشباع حاجات العاملين لديها، أدرج الباحث خمسة عشرة (15) فقرة قُسمت هذه الفقرات وفق عدد الدرجات في هرم ماسلو للحاجات، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية وفقا لما يلي:

ث-2-1- الحاجات الفيزيولوجية.

لدراسة الحاجات الفيزيولوجية للعاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية، تم إدراج ثلاثة (03) فقرات أساسية ضمن أداة الدراسة، تعمل هذه الفقرات على تبيان مدى إشباع الأفراد العاملون لدى الإدارة العمومية الجزائرية لحاجاتهم الأساسية والتي تعد ضرورية للبقاء والاستمرارية، والجدول التالي يبيّن نتائج الدراسة الميدانية فيما يتعلق بالحاجات الفيزيولوجية:

جدول رقم 04: نتائج مقياس ليكارت حول إشباع الحاجات الفيزيولوجية.<sup>25</sup>

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
$Y_{11}$	لا يعاني العاملون لدى الإدارة العمومية الجزائرية من نقص في التغذية الصحية السليمة	2.82	0.48	موافق
$Y_{12}$	يستفيد العاملون لدى الإدارة العمومية الجزائرية من الرعاية الصحية والاجتماعية	2.71	0.60	موافق
$Y_{13}$	يعيش العاملون لدى الإدارة العمومية الجزائرية في مستوى معيشي مقبول	2.48	0.76	موافق
$Y_1$	يغطي العاملون في الإدارة العمومية الجزائرية جل حاجاتهم الفيزيولوجية المتعلقة ببقاء الحياة والاستمرارية	2.67	0.36	موافق

يتضح من الجدول رقم 04 أن ، العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية لا يعانون من أي عجز في تغطية حاجاتهم الفيزيولوجية المرتبطة بالبقاء واستمرارية الحياة لديهم ولدى عائلاتهم، وذلك ما يؤكد وقوع المتوسط الحسابي لردود المستجوبين حول المتغير ( $Y_1$ ) في مجال الموافقة بقيمة قدرها 2.67، مع عدم وجود تشتت كبير في الإجابات، حيث بلغ الانحراف المعياري لنفس المتغير 0.36.

وما يلاحظ من الجدول كذلك أن ، هذا الاتجاه لردود المستجوبين لم يتأت إلا تأكيدا على موافقة أغلبية المستجوبين على عدم معاناة العاملين بالإدارة العمومية الجزائرية من نقص في

التغذية الصحية السليمة، استنفادة العاملون بالإدارة العمومية الجزائرية من الرعاية الصحية والاجتماعية، أن العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية يعيشون في مستوى مقبول من الرفاهية.

ث-2-2- الحاجة إلى الأمان.

للإطلاع على مدى إشباع العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية لحاجاتهم إلى الأمان، تم إدراج ثلاثة (03) فقرات أساسية ضمن الانتبيان المخصص للدراسة، وقد كانت النتائج الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 05: نتائج مقياس ليكارت حول إشباع الحاجة إلى الأمان.<sup>26</sup>

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
Y <sub>21</sub>	تعمل الإدارة ع. ج. على حماية العاملين لديها من كل التهديدات التي قد تنتج عن أداء مهامهم.	2.80	0.47	موافق
Y <sub>22</sub>	توفر الإدارة ع. ج. للعاملين لديها، هياكل عمل في مستوى تحقيق متطلبات السلامة المهنية.	2.42	0.80	موافق
Y <sub>23</sub>	يمارس العاملون لدى الإدارة العمومية الجزائرية وظائفهم بشكل دائم ومستقر	2.93	0.29	موافق
Y <sub>2</sub>	يمارس العاملون في الإدارة العمومية الجزائرية مهامهم في مناخ آمن، بعيدا عن كل مسببات الخوف من المستقبل.	2.71	0.37	موافق

يتبين من الجدول رقم 05 أن العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية يمارسون مهامهم في مناخ آمن، بعيدا عن كل مسببات الخوف من المستقبل، وذلك ما يشير إليه المتوسط الحسابي لردود المستجوبين حول المتغير (Y<sub>2</sub>) الذي وقع في مجال الموافقة بقيمة قدرها 2.71، وانحراف معياري صغير بلغ 0.37. يؤكد عدم وقوع تشتت كبير في ردود المستجوبين.

والملاحظ كذلك من الجدول نفسه، أنه وبالرغم من وقوع متوسط ردود المستجوبين حول الفقرة الثانية من هذا المتغير في أول مجال الموافقة واقتربها من مجال عدم الموافقة بانحراف معياري كبير بلغت قيمته 0.80، أن موافقة أغلبية المستجوبين على باقي مساعي الإدارة العمومية الجزائرية لإشباع حاجات العاملين لديها إلى الأمان، والتي تتجلى في عملها على حمايتهم من كل التهديدات التي قد تنتج عن أداء مهامهم، والسهر على ضمان استقرارهم في العمل، أدى إلى وقوع متوسط الإجابات حول المتغير المذكور في أواسط مجال الموافقة.

### ث-2-3- الحاجات الاجتماعية.

للقوقوف على مدى إشباع العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية لحاجاتهم الاجتماعية، تم إدراج ثلاثة (03) فقرات أساسية ضمن أداة البحث، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 06: نتائج مقياس ليكارت حول إشباع الحاجات الاجتماعية. 27

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
Y <sub>31</sub>	تعمل الإدارة ع. ج. على تفادي كل أشكال نزاعات العمل التي قد تنشأ بين العاملين لديها.	2.70	0.46	موافق
Y <sub>32</sub>	تعمل الإ. ع. ج. على تشجيع العمل الجماعي المنظم، واحترام حرية الانتماء إلى نقابات معتمدة.	2.52	0.78	موافق
Y <sub>33</sub>	تعمل الإدارة ع. ج. على تميّز مناخ العمل فيها بوجود علاقات تسودها المحبة والاطمئنان للغير.	2.62	0.62	موافق
Y <sub>3</sub>	تعمل الإدارة العمومية الجزائرية على توفير المناخ الاجتماعي الملائم لممارسة العاملين لديها وظائفهم ومهامهم.	2.61	0.60	موافق

يتضح من الجدول رقم:06 أن ، الإدارة العمومية الجزائرية تسهر على توفير المناخ الاجتماعي الملائم لتمكين العاملين لديها من تلبية حاجاتهم الاجتماعية، وذلك ما يؤكده وقوع المتوسط الحسابي لردود المستجوبين حول المتغير (Y<sub>3</sub>) في مجال الموافقة، حيث بلغ 2.61 بانحراف معياري قدره 0.60 مما يبيّن وجود تشتت كبير في ردود المستجوبين. ولم تُضح من الجدول كذلك أن ، هذا الاتجاه لردود المستجوبين، كان نتيجة موافقتهم على كل ما ورد حيال مساعي الإدارة العمومية الجزائرية لإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين لديها، بما في ذلك؛ سهرها على تفادي كل مسببات حدوث نزاعات متعلقة بأداء الوظائف بين العاملين لديها، تشجيع مختلف أشكال العمل الجماعي المنظم، وتحرير العمل النقابي المعتمد من مختلف الضغوط، إضافة إلى السهر على توافر علاقات تسودها المحبة والاطمئنان للغير في مكان العمل.

ث-2-4- الحاجة إلى التقدير.

للقوف على مدى إشباع العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية لحاجاتهم المتعلقة بالتقدير، تم إدراج ثلاثة (03) فقرات أساسية ضمن أداة البحث، وقد كانت نتائج الدراسة الميدانية وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم 07: نتائج مقياس ليكارت حول إشباع الحاجة إلى التقدير. 28

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
Y <sub>41</sub>	تعهد المسؤوليات إلى العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية بشفافية وفق درجة الاستحقاق.	2.68	0.64	موافق
Y <sub>42</sub>	في الإدارة العمومية الجزائرية، يحترم الرئيس شخصية مروضيه ويقدر اتجاهاتهم الفكرية.	2.48	0.79	موافق
Y <sub>43</sub>	في الإدارة العمومية الجزائرية، يتقن الرئيس في قرارات مروضيه، ويعمل على مناقشتها بغير إذعان.	2.57	0.73	موافق
Y <sub>4</sub>	تعمل الإدارة العمومية الجزائرية على توفير مختلف مسببات تحقيق حاجات العاملين لديها إلى التقدير.	2.58	0.56	موافق

يتبين من الجدول أعلاه (رقم: 07) أن أغلبية المستجوبين وافقوا على أن الإدارة العمومية الجزائرية تعمل على إشباع حاجات العاملين لديها إلى التقدير، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير (Y<sub>4</sub>) 2.58 بانحراف معياري قدره 0.56، وذلك ما يدل على وقوع اتجاه ردود المستجوبين حول إشباع حاجات العاملين إلى التقدير في مجال الموافقة مع عدم وقوع تشتت كبير في إجاباتهم.

كما يلاحظ أن هذا الاتجاه لردود المستجوبين، كان نتيجة لإجاباتهم على كل الفقرات المعبّرة عن الأدوات التي تستخدمها الإدارة العمومية الجزائرية لإشباع حاجات العاملين لديها إلى التقدير، والتي تتمثل في؛ إسناد المسؤوليات الإدارية بعدالة وشفافية، احترام الاتجاهات الشخصية للعاملين، وتخويل السلطة في اتخاذ القرار.

### ث-2-5- الحاجة إلى تحقيق الذات.

للإطلاع على مدى إشباع العاملين لدى الإدارة العمومية الجزائرية لحاجاتهم المتعلقة بتحقيق الذات، تم إدراج ثلاثة (03) فقرات أساسية ضمن الاستبيان المخصص للدراسة، وقد كانت النتائج الميدانية وفقا لما يوضحه الجدول التالي:

### جدول رقم 08: نتائج مقياس ليكارت حول إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.<sup>29</sup>

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابات
Y <sub>51</sub>	تعمل الإدارة العمومية الجزائرية على دراسة المبادرات لمقدمة من قبل العاملين لديها وتشجيعها.	2.66	0.65	موافق
Y <sub>52</sub>	تعمل الإدارة العمومية الجزائرية على تفويض الصلاحيات، دون مراجعة القرارات المتخذة في إطارها.	2.44	0.82	موافق
Y <sub>53</sub>	تتيح الإدارة العمومية الجزائرية للعاملين لديها، مجال لإضفاء صبغتهم الشخصية في انجاز مهامهم.	2.35	0.93	موافق
Y <sub>5</sub>	تعمل الإدارة العمومية الجزائرية على تمكين العاملين لديها من إشباع حاجاتهم إلى تحقيق الذات، من خلال تشجيع المبادرات الشخصية وتفويض الصلاحيات.	2.48	0.51	موافق

يتضح من الجدول رقم 08، أن الإدارة العمومية الجزائرية تعمل على إشباع حاجة العاملين لديها إلى تحقيق الذات، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمتغير الخامس (Y<sub>5</sub>) 2.48 بانحراف معياري قدره 0.51، وذلك ما يدل على موافقة أغلبية المستجوبين على ما ورد حول آليات إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات المستخدمة من قبل الإدارة العمومية الجزائرية لتحفيز العاملين لديها.

والملاحظ من الجدول نفسه كذلك أن، هذه النتيجة تتأتى جراء اعتماد الإدارة العمومية الجزائرية على آلية معينة، إذ وافق أغلب المستجوبين على كل ما ورد حول مساعي الإدارة



العمومية الجزائرية لإشباع حاجات العاملين لديها إلى تحقيق ذاتهم، سواء فيما يتعلق بتشجيع المبادرات الشخصية أو تفويض الصلاحيات، أو فيما يتعلق بفسح مجال لإضفاء الصبغة الشخصية في إنجاز المهام، وذلك ما يؤكد تقارب الانحرافات المعيارية للإجابات حول الفقرات المعبرة عن هذا المتغير، ووقوع المتوسطات الحسابية لكل الفقرات في مجال الموافقة. مما سبق نستخلص أن، الإدارة العمومية الجزائرية تعمل على إشباع مختلف حاجات العاملين لديها من خلال توفير جملة متنوعة من الحوافز المادية والمعنوية، حيث تتميز هذه الحوافز بكفايتها لتحقيق مختلف الحاجات المتشعبة لدى العاملين في الإدارة العمومية الجزائرية.

### خلاصة.

يتضح من خلال هذه الورقة البحثية أن، النظام المنتهج من قبل الإدارة العمومية الجزائرية لتحفيز العاملين لديها غير قادر على إقناعهم بمستوى الحوافز التي يحصلون عليها، ذلك بالرغم من تنوع جملة الحوافز المادية والمعنوية التي يقدمها، وكفايتها لتحقيق مختلف الحاجات المتدرجة لدى العاملين.

ومنه فهو لا يتميز بالفعالية الكافية لتحريك الدافعية، توجيه السلوك، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإدارة العمومية الجزائرية، حيث تكمن برائن القصور في هذا النظام من جوانب لا تتعلق بالحجم، بقدر ما تتعلق بالمرونة والتجديد.

فمن جانب المرونة، لا بد أن يتصف نظام التحفيز بمسايرة كل من؛ الجهود المبذولة من طرف العامل والحاجات المتولدة لديه، أما من جانب التجديد، فلا بد أن يعمل نظام التحفيز على خلق حاجات جديدة لدى العامل بمجرد تمكنه من إشباع حاجاته الحالية. وذلك يولد لديه الدافعية إلى العمل، بل وبأقصى الجهود.

### الهوامش.

<sup>1</sup>: M. Decoster, F. Pichault: Traité de Sociologie du Travail, 2<sup>ème</sup> édi, Deboeck, 1998, P.404.

<sup>2</sup>: محمد الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.403.

<sup>3</sup>: H. Bénédicte: Gestion du bénévolat et du volontariat, Deboeck, 2006, P. 272.

<sup>4</sup>: محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لعنوا النشر، مصر، 2007، ص. 213، 214.

<sup>5</sup>: موسى خليل: الإدارة المعاصرة- المبادئ، الوظائف، الممارسة، المؤسسة الجامعية، لبنان، 2005، ص. 177.

<sup>6</sup>: www. Abahe.co.uk, Le : 28/10/2013.

- <sup>7</sup>: محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص.327.
- <sup>8</sup>: M. Vandercammen : Marketing, 2<sup>eme</sup> édi, Deboeck, 2006, P. 426.
- <sup>9</sup>: محمد عبيدات، وآخرون: إدارة المبيعات- مدخل سلوكي، دار المستقبل، الأردن، 1995، ص.175.
- <sup>10</sup>: بوب نيلسون، تع مكتبة جرير: 1001 طريقة لتحفيز موظفيك، ط1، السعودية، 2000. ص.أ.
- <sup>11</sup>: نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص.143.
- <sup>12</sup>: www.hrdiscussion.com, Le: 29/10/2013.
- <sup>13</sup>: www.cubba.keuf.net, Le : 29/10/2013.
- <sup>14</sup>: محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص.658.
- <sup>15</sup>: نور الدين حاروش: مرجع سابق، ص.152.
- <sup>16</sup>: عيسى ملدعون وآخرون: إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2012.ص.396.
- <sup>17</sup>: www.alhandasa.net, Le:20/11/2013.
- <sup>18</sup>: www.cubba.keuf.net, Le:21/11/2013.
- <sup>19</sup>: G. Lacono: Gestion des Ressources Humaines, Casbah, Algérie, 2004, P.19.
- <sup>20</sup>: G. Lacono: OP. cit, P. 20.
- <sup>21</sup>: R. KHelassi : Management Ressources Humaines, Homma, Algérie, 2010, P, P. 134, 135.
- <sup>22</sup>: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).
- <sup>23</sup>: إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الاستبيان.
- <sup>24</sup>: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).
- <sup>25</sup>: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).
- <sup>26</sup>: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).
- <sup>27</sup>: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).
- <sup>28</sup>: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).
- <sup>29</sup>: إعداد الباحث بالاعتماد على (SPSS).