

## دور الحوافز في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة (دراسة حالة المجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان)

### وهيبة ليازيد \*

#### الملخص :

أضحت المؤسسات اليوم ، تولي أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية ، وذلك لقناعتها التامة أن المورد البشري له طاقات وقدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة ، إذا ما تم تهئمة المحيط المناسب له للعمل والإهتمام به ، وتحفيزه.

والمؤسسات الجزائرية على غرار المؤسسات الأخرى ، تسعى إلى الرقي بإقتصادها الوطني ولن يتأتى لها هذا إلا من خلال التكفل الدائم بمواردها البشرية والإطلاع على مختلف الحوافز التي يرغون فيها و تلبيتها لهم ، حتى يقوموا بالدور المنوط بهم داخل المؤسسة على أحسن وجه.

فالحوافز من الموضوعات التي لا يجب غض الطرف عنها من قبل مسيري المؤسسات ، لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن ثم المؤسسة. لذا فإن الإهتمام بدراسة الحوافز تفرضه الرغبة في التعرف على أساليب التحفيز الفعالة التي قد تؤدي إلى تنمية رغبتهم في الإستمرار بالعمل ، وعدم التفكير في التخلي عنه.

#### Abstract :

Institutions today attach great importance to the management of human resources because of the conviction that human resources has the capacity to lead the institution to the achievement of the desired objectives if the right environment of work, attention and stimulation is created.

Like all institutions, the Algerian ours seek to improve its national economy and this wouldn't happen unless they meet the assigned roles to in the best way.

Managers should take seriously the issue of incentives .because ignoring this issue will turn to a quite disastrous result .on the other hand if taken seriously this issue will encourage workers to take care and develop their will at work

\*كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -  
yazidhiba@gmail.com.

### أولا — إشكالية الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف أساسا على مدى الإهتمام بالموارد البشرية العاملة بها فالعنصر البشري يعتبر المورد الرئيسي للمؤسسات وخاصة المؤسسات الجزائرية ، كما أن طرق معاملته وتحفيزه له أهمية بالغة في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد وكذا الإستقرار في العمل.

ونظرا للأهمية البالغة للحوافز ومدى تأثيرها على إستقرار الموارد البشرية في المؤسسة ، ارتأينا إختيار هذا الموضوع ودراسته وتبيان أهميته من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى الجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، وهذا للبحث عن الحوافز التي يرغب فيها العاملون بالجمع والتي تنمي وترفع من رغبتهم في الإستمرار بالعمل.

من هذا المنطلق ، يمكننا صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال التالي:

ما مدى أهمية الحوافز وأثرها في إستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة؟

### ثانيا — فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن هذه التساؤلات وضعنا الفرضيات التالية :

1 — هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز و رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل.

2 — هناك إختلاف في ترتيب الحوافز وفقا لأهميتها لدى العاملين.

3 — لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس ، العمر ، الحالة الإجتماعية ، عدد الأولاد ، المستوى التعليمي ، الأجر ، عدد سنوات الخبرة ، طبيعة العمل ، طبيعة الوظيفة) .

### ثالثا — أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث في محاولة إبراز مدى تأثير الحوافز على إستقرار الموارد البشرية في الجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان و ذلك من خلال مايلي:

1 — التعرف على نظم الحوافز بنوعيتها المادية و المعنوية التي يوفرها الجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان و كذا أهم عيوبها.

2 — تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل بنوعيتها المادية و المعنوية وفقا لأهميتها.

3 — التعرف على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالجمع.

4 — التعرف على آثار الخصائص الشخصية للعاملين والتي تشمل (الجنس ،

العمر ، الحالة الاجتماعية ، عدد الأولاد ، المستوى التعليمي ، الأجر ، عدد سنوات الخبرة ، طبيعة العمل ، طبيعة الوظيفة) على إيجابيات وآراء العاملين نحو: — نظم الحوافز — تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل وهذا بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

#### رابعا — منهج البحث :

في ضوء طبيعة الدراسة التي تعالج موضوعا هاما في المجال الإداري ، وهو كشف العلاقة بين الحوافز وإستقرار الموارد البشرية داخل المؤسسة ، وفي ضوء كذلك الإشكالية التي سعت الدراسة للإجابة عنها ، إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ، وهذا باستخدام المسح بأسلوب العينة وذلك باعتباره المنهج الشائع الاستخدام ، ويتض من هذا المنهج التحديد الدقيق لمشكلة البحث ، جمع البيانات اللازمة للبحث من مصادرها المختلفة ، وتحليل هذه البيانات بهدف التوصل إلى نتائج معينة ، تتخذ أساسا لتقديم بعض الحلول والمقترحات التي تساعد على علاج مشكلة البحث .

#### خامسا — مجتمع وعينة الدراسة :

##### I — مجتمع البحث :

يتمثل مجتمع الدراسة على العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، وهو مؤسسة إقتصادية عمومية ذات أسهم يبلغ رأس مالها حوالي 10.000.000 دج ، تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية الشبه صناعية بأبو تشفين — تلمسان — ترتبع على مساحة قدرها حوالي 7739 متر مربع . ويقدر عدد العمال بالمجمع حاليا 168 عاملا ، موزعين على الأقسام التالية:

— إدارة : 48 عامل ، — تموين : 08 عمال ، — تجميع : 04 عمال ، — الإنتاج : 54 عامل ، — المخبر : 08 عمال ، — التوزيع : 18 عامل ، — الصيانة : 28 عامل .

أما مهام هذه المؤسسة فتكمن في صنع الحليب ومشتقاته لتلبية حاجيات السوق المحلي وكذا الولايات المجاورة لولاية تلمسان ، كما لها إستراتيجية تدعيم مربي البقر المحليين بهدف التخفيف من التبعية الخارجية.

##### II — عينة الدراسة:

1 — إختيار عينة الدراسة : لقد إختارنا عينة عشوائية طبقية لتمثيل مجتمع الدراسة من إطارات عليا ، إداريين ، تقنيين وتنفيذيين ، وقد بلغ عدد مفردات عينة الدراسة الذين وزعت عليهم أداة الدراسة 168 مفردة منهم :

23 إداري بما فيهم الإطارات السامية ، 35 تقني ، 110 تنفيذي وأن عدد

الاستمارات المكتملة البيانات التي تم إستعادتها من مفردات عينة الدراسة بلغت 94 إستمارة بفاقد قدره 74 إستمارة . وقد خضعت للتحليل الإحصائي 94 مفردة أي ما نسبته 55.95% من المجتمع الأصلي للدراسة.

**2 — خصائص عينة الدراسة :** تتسم عينة الدراسة بعدة سمات وخصائص حددتها نوعية الخصائص الديمغرافية التي تناولتها الدراسة ، ويمكن توضيح خصائص عينة الدراسة في ما يلي:

### أ — توزيع عينة الدراسة وفقا للجنس :

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
93.6	88	ذكر
06.4	06	أنثى
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول رقم (01) أن أغلبية العاملين في الجمع الصناعي لإنتاج الألبان من الذكور وهذا بنسبة 93.6% في حين أن نسبة الإناث لا تتعدى 6.4%.

### ب — توزيع عينة الدراسة وفقا للعمر :

يوضح الجدول رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	العمر
03.2	03	أقل من 25 سنة
01.1	01	من 26 إلى 31 سنة
07.4	07	من 32 إلى 37 سنة
27.7	26	من 38 إلى 43 سنة
31.9	30	من 44 إلى 49 سنة
28.7	27	أكثر من 50 سنة
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتبين من الجدول رقم (02) أن معظم مفردات عينة الدراسة تتركز في الفئة العمرية التي تتراوح من 44 إلى 49 سنة وهذا بنسبة 31.9% ، تليها الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة بنسبة 28.7% وهذا يدل على أن الأغلبية الساحقة من العاملين في الجمع الصناعي لإنتاج الألبان عمرهم يزيد عن 44 سنة. في حين أن بقية العاملين في الجمع هم من فئة الشباب وهذا بنسبة ضئيلة.

### ج — توزيع عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية :

## جدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة المئوية/
أعزب	08	08.5
متزوج	83	88.3
مطلق	01	01.1
أرمل	02	02.1
المجموع	94	100

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19).

يتضح من الجدول رقم (03) أن 88.3% من مفردات عينة الدراسة من المتزوجين وأن نسبة 8.5% منهم لم يسبق لهم الزواج. في حين أن نسبة قليلة من مفردات عينة البحث من المطلقين وهذا بنسبة 1.1% وكذا الأرامل بنسبة 2.1%.

## د - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد :

يوضح الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد

## جدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الأولاد

عدد الأولاد	التكرار	النسبة المئوية/
لا يوجد	11	11.7
من 1 إلى 3 أطفال	25	26.6
من 4 إلى 6 أطفال	52	55.3
أكثر من 6 أطفال	06	06.4
المجموع	94	100

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19).

يتضح من الجدول أعلاه رقم (04) أن 11.7% من مفردات عينة الدراسة لا يوجد لهم أطفال ، و26.6% يتراوح عدد أطفالهم من 1 إلى 3 أطفال ، في حين أن نسبة 55.3% من أفراد عينة البحث وهي النسبة العالية يتراوح عدد أطفالهم من 4 إلى 6 أطفال ، بينما لا تتجاوز نسبة 6.4% من عينة الدراسة والتي يبلغ عدد أولادهم أكثر من ستة أطفال.

## ه - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي وهذا في ضوء الشهادات الدراسية والجامعية الحاصلين عليها.

## جدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية٪	التكرار	المستوى التعليمي
06.4	06	أمي
16	15	إبتدائي
41.5	39	متوسط
23.4	22	ثانوي
11.7	11	جامعي
01.1	01	دراسات عليا
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة لهم مستوى تعليمي متوسط وهذا بنسبة 41.5٪ تليها نسبة 23.4٪ من أفراد عينة البحث لهم المستوى الثانوي ، في حين أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يملكون المستوى الجامعي وكذا الدراسات العليا لا تتجاوز نسبة 12.8٪.

و – توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأجر :

جدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمستوى دخلهم

النسبة المئوية٪	التكرار	الأجر
00	00	أقل من 15000 دج
09.6	09	من 16000 إلى 21000 دج
06.4	06	من 22000 إلى 27000 دج
29.8	28	من 28000 إلى 33000 دج
34	23	من 34000 إلى 39000 دج
20.2	19	40000 دج فأكثر
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 34٪ من مفردات عينة الدراسة يتراوح أجرهم من 34000 دج إلى 39000 دج ، تليها نسبة 29.8٪ تتراوح دخولهم من 28000 دج إلى 33000 دج. قبي حين أنه لا يوجد من لديه أجر أقل من 15000 دج. فالأجور بالجمع إرتفعت خلال السنوات الأخيرة ، لكن هذا الارتفاع كان بنسب متواضعة.

ي – توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

## جدول رقم (07) توزيع مفردات عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية/%	التكرار	عدد سنوات الخبرة
01.1	01	أقل من 5 سنوات
03.2	03	من إلى أقل من 10 سنوات
02.1	02	من 10 إلى أقل من 15 سنة
33	31	من 15 إلى أقل من 20 سنة
60.6	57	20 سنة فأكثر
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتضح من الجدول رقم (07) أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث أي بنسبة 60.6% لديهم أكثر من 20 سنة خبرة في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان ، تليها نسبة 33% من مفردات عينة الدراسة تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 15 إلى أقل من 20 سنة. في حين أن نسبة قليلة من العاملين تتراوح عدد سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة وهذا بنسبة 2.1%.

## ك — توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة العمل :

## جدول رقم (08) توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لطبيعة العمل

النسبة المئوية/%	التكرار	طبيعة العمل
97.9	92	عمل دائم
02.1	02	عمل تعاقدى
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

يتبين من الجدول رقم (08) أن الأغلبية الساحقة من العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان طبيعة عملهم دائم وهذا بنسبة 97.9%، في حين أن عدد قليل من أفراد عينة الدراسة طبيعة عملهم تعاقدى وهذا بنسبة 2.1%.

## ل — توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة الوظيفة :

يوضح الجدول رقم (09) توزيع مفردات عينة البحث حسب طبيعة الوظيفة وهذا بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان.

## جدول رقم(09) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لطبيعة الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة الوظيفة
13.8	13	إطار سامي
11.7	11	إداري
28.7	27	تقني
45.7	43	تنفيذي
100	94	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج البرنامج الإحصائي (spss v19)

### سادسا — أداة الدراسة :

من أجل كشف علاقة الحوافز ومدى تأثيرها على إستقرار الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، قمنا بإعداد قائمة أسئلة لمجمع البيانات من مفردات عينة الدراسة. (ملحق رقم —01—)

### I — محتوى أداة الدراسة :

لقد غطت قائمة الأسئلة محورين رئيسيين بالإضافة إلى البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة.

حيث تناول المحور الأول على الحوافز الأكثر إنتشارا في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان ، أما المحور الثاني فتناول تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل. وإنقسم المحور الأول إلى بعدين هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية وذلك لتحديد مدى إنتشار كل منهما بين العاملين في المجمع الصناعي لإنتاج الألبان ، وقد غطى هذا المحور خمس عشرة عبارة.

في حين شمل المحور الثاني والخاص بتأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل على أربع عشرة عبارة ، كما غطى بعض الأبعاد منها: القناعة بالعمل ، الولاء للعمل والرغبة في الإستمرار بالعمل.

ولقد تم إستعمال كذلك مقياس «ليكرت» الخماسي وهذا للإجابة على محاور أداة الدراسة ، وتم بناء المقياس على النحو التالي:

التصنيف	أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

### II — ثبات أداة الدراسة :



— لقياس ثبات أداة الدراسة ، فمن خلال Alpha crokbac لقد استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ — هذه الطريقة يمكن قياس مدى الإتساق الداخلي بين الأسئلة.

### جدول رقم (10) معاملات الثبات — طريقة ألفا كرونباخ —

محاو الدراسة	محتوى المحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
الأول	الحوافز	40	0.837
الثاني	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل	14	0.478
	جميع الفقرات	54	0.657

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج البرنامج الإحصائي (spssv19)

يتضح من الجدول رقم (10) أن معاملات الثبات مرتفعة نوعا ما لمحاور أداة البحث وقد تراوحت بين 0.478 و 0.837، وقد بلغت قيمة معامل الثبات الكلي لجميع الفقرات 0.657 أي بنسبة 65.7% وهي قيمة أعلى من 60% وهو الحد الأدنى المقبول في العلوم الإجتماعية . وعليه فإن قائمة الأسئلة تتمتع بدرجة عالية من الثبات

### سابعاً — تحليل بيانات الدراسة وتفسيرها :

سيتم من خلال هذا الجزء إستعراض ، تحليل وتفسير بيانات الأسئلة المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة.

### I — إختبار التوزيع الطبيعي:

(إختبار كولجورف — سمرنوف) يستخدم إختبار كولجورف — سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو إختبار ضروري في حالة إختبار الفرضيات ، لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

### جدول رقم (11) إختبار التوزيع الطبيعي (Sample kolmogorov- smirnov)

محاو الدراسة	محتوى المحاور	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
الأول	الحوافز	40	1.104	0.174
الثاني	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل	14	0.996	0.274
	جميع الفقرات	54	1.05	0.224

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه ، والذي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل قسم أكبر من 0.05 ، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب إستخدام الإختبارات المعلمية.

### II — التحليل الإحصائي لبيانات محاور الدراسة :

تحقيقاً لأهداف هذا البحث في دراسة أثر الحوافز على رغبة العاملين في

الإستمرار بالعمل ، قمنا بتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة .  
ويتناول هذا الجزء التحليل الإحصائي لبيانات محاور البحث وكذا تفسيرها.

### 1 – تحليل بيانات المحور الأول (الحوافز) :

#### جدول رقم (12) تحليل بيانات المحور الأول (الحوافز)

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
10	تمثل الحوافز المادية أقوى دافع لي على العمل	1.50	1.003	89.96	14.504	0.000
11	تمثل الحوافز المعنوية أقوى دافع لي على العمل	1.45	0.887	91.12	15.807	0.000
12	أهم ما يساعدني على رفع كفاءتي في أداء عملي	1.24	0.667	95.10	18.093	0.000
أ	علاوة دورية					
ب	علاوة تشجيعية	1.24	0.683	95.08	17.671	0.000
ج	مكافآت	1.26	0.687	94.96	17.720	0.000
د	ترقيات	1.36	0.801	94.44	16.478	0.000
هـ	الترشيح لدورات تدريبية	1.60	1.148	87.68	13.473	0.000
و	المشاركة في إتخاذ القرار	1.62	1.165	83.62	13.458	0.000
ي	جو العمل المناسب	1.28	0.629	94.48	19.674	0.000
ك	ثناء شفوي	1.35	0.826	93.02	15.863	0.000
13	من أهم الحوافز التي أحصل عليها في عملي علاوة دورية	1.51	1.024	89.82	14.305	0.000
أ	دورية					
ب	علاوة تشجيعية	1.56	1.122	88.66	13.511	0.000
ج	مكافآت	2.04	1.126	80.58	17.593	0.000
د	ترقيات	3.71	1.617	45.80	22.258	0.000
هـ	الترشيح لدورات تدريبية	4.02	1.510	39.52	25.825	0.000
و	المشاركة في إتخاذ القرار	3.90	1.552	41.90	24.383	0.000
ي	جو العمل المناسب	2.99	1.555	60.14	18.634	0.000
ك	ثناء شفوي	2.90	1.460	61.92	19.291	0.000
14	يعد الأجر الذي أتقاضاه مناسب للمجهود الذي أبذله	3.32	1.483	53.56	21.705	0.000
15	الأجر الذي أحصل عليه يكفي لسد حاجيات أسرتي	4.02	1.320	39.50	29.544	0.000
16	يعتبر الأجر أهم الحوافز بالنسبة لسي	1.84	1.289	83.20	13.839	0.000
17	يتناسب الأجر الذي أتقاضاه مع متطلبات المعيشة	4.19	1.247	36.14	32.596	0.000
18	يشجع الأجر الذي أحصل عليه على القيام بالعمل بشأ	3.43	1.433	51.42	23.176	0.000
19	العمل الذي أقوم به مناسب لقدراتي وكفاءتي	2.31	1.295	73.90	17.278	0.000
20	الحوافز التي أحصل عليها	3.43	1.332	51.52	24.936	0.000
أ	تتسم بالشمولية والوضوح					
ب	تعمل على إشباع حاجياتي ورغباتي	3.94	1.397	41.22	27.309	0.000
ج	تتسم بالعدالة في توزيعها لمستحقيها	3.53	1.373	49.32	24.934	0.000

0.000	24.161	53.20	1.340	3.34	د أشعر أنها تتناسب مع طبيعة عملي
0.000	22.516	50.64	1.493	3.47	21 الحوافز التي أتحصل عليها بصفة عامة تساعد على أداء أفضل
0.000	24.624	48.72	1.403	3.56	ب أداء العمل المطلوب بأقل وقت وتكلفة
0.000	17.804	64.92	1.500	2.76	ج الانضباط في أداء العمل
0.000	27.460	41.28	1.390	3.94	د التجدد والابتكار
0.000	18.910	60.90	1.516	2.96	ه رفع مستوى الإنتاجية والأداء
0.000	14.975	77.40	1.378	2.13	22 من أهم عيوب نظم الحوافز الحالية: أ لا تمتح على أسس موضوعية
0.000	13.950	74.88	1.286	1.85	ب بعضها تتم في مواسم وفترات معينة
0.000	15.744	81.76	1.179	1.91	ج لا تتكافأ مع الجهد المبذول
0.000	15.401	79.72	1.266	2.01	د لا تتناسب نوع العمل وطبيعته
0.000	14.559	84.18	1.190	1.79	ه لا تقابل احتياجات ودوافع العاملين
0.000	16.136	93.64	0.793	1.32	23 لا بد من زيادة الحوافز المقدمة للعاملين
0.000	19.489	70.27	1.214	2.50	معدل جميع عبارات المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

وبصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الأول من الإستبيان والخاص بنظم الحوافز بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان 2.50 ، والإنحراف المعياري 1.214 ، والوزن النسبي 70.27% وهو أكبر من الوزن النسبي 19.489 وهي أكبر من قيمة t المحايد 60% كما أن قيمة الجدولية والتي تقدر ب 1.97 ومستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05 t مما يدل على أن مفردات عينة الدراسة يوافقون على معظم عبارات المحور الأول ومن أهمها أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تدفعهم للقيام بالعمل ، كما يوافقون بشدة على الزيادة في الحوافز المقدمة وتحسينها حتى يتمكنوا من القيام بأداء العمل بصورة أفضل وكذا بأقل وقت وتكلفة.

## 2 – ترتيب الحوافز حسب أهميتها لأفراد عينة الدراسة :

من خلال ما يلي ، يمكننا التعرف على ترتيب الحوافز بنوعها المادية والمعنوية بالنسبة لمفردات عينة البحث ترتيبا تنازليا حسب أهميتها ، وفي هذه الحالة يعطى الحافز الأول الرقم – 1 – ثم يليه الرقم – 2 – للحافز الثاني وهكذا بالنسبة لبقية الحوافز.

وقد حصرت الدراسة الحوافز في الآتي:

- 1 – الأجر.
- 2 – العلاوات والمكافآت.
- 3 – الترقيات.
- 4 – ظروف العمل الإدارية والمكانية.
- 5 – المشاركة في إتخاذ القرار.

6 — الترشيح لدورات تدريبية.

7 — الثناء الشفوي.

ويوضح الجدول رقم (13) التالي ترتيب هذه الحوافز السبعة حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والبالغ عددهم 94 مفردة.

جدول رقم (13) ترتيب الحوافز حسب أهميتها

الترتيب التنازلي	النسبة المئوية٪	العدد	أنواع الحوافز	الرقم
الأول	63.8	60	الأجر	
الثاني	18.1	17	العلاوات والمكافآت	
الثالث	07.04	07	الترشيح لدورات تدريبية	
الرابع	04.03	04	ظروف العمل الإدارية والمكانية	
الخامس	03.02	03	الترقيات	
السادس	02.01	02	الثناء الشفوي	
السابع	01.01	01	المشاركة في اتخاذ القرار	
	100	94	إجمالي العينة	

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعي (spss v19) يستنتج من الجدول أعلاه النتائج التالية:

1 — يعطي أفراد عينة البحث أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت ، حيث تعتبر من الحوافز المادية ، التي يرغب فيها العاملون من أجل الحصول على دخل مالي .

وقد جاء الأجر في الترتيب الأول بنسبة 63.80٪ من أفراد عينة الدراسة ، يلي ذلك حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1٪.

2 — حظيت الحوافز الخمسة المتبقية بأهمية أقل من الحافزين السابقين وهي من الحوافز المعنوية ، حيث تراوحت نسبتها المئوية ما بين 1.1٪ و7.4٪. وبطبيعة الحال هناك فروق بين ترتيب الحافز الأول والثاني وترتيب الحوافز الأخرى ، حيث بلغ الفرق بين نسبة الحافز الثاني والحافز الثالث 10.70٪ وهو ما يمثل الفرق بين 18.1٪ و7.4٪.

3 — يتضح مما سبق أهمية الحوافز المادية والتي شملت الأجر ، العلاوات والمكافآت في دفع العاملين للعمل وزيادة رغبتهم في الإستمرار فيه ، في حين حظيت الحوافز المعنوية بأهمية أقل.

**3 – تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل :**  
يوضح الجدول رقم (14) تحليل بيانات المحور الثالث من أداة الدراسة والخاص بتأثير على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.

**جدول رقم (14) تحليل بيانات تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	الوزن النسبي	قيمة t	مستوى المعنوية
46	أرغب في عملي رغم الصعوبات التي أواجهها	1.72	1.010	85.52	16.549	0.000
47	تدفعني أسرتي لكي أترك عملي لأن ما أقوم به من مجهود لا يساوي ما أحصل عليه من دخل.	3.63	1.155	47.42	30.463	0.000
48	أشعر دائما بالرغبة في تغيير عملي نظرا لقلّة الحوافز	3.37	1.459	52.62	22.410	0.000
49	أستطيع أن أحصل على أجر أفضل في أعمال أخرى غير هذا العمل	2.86	1.170	62.70	23.724	0.000
50	أعتقد أن توفر الحوافز المادية تشجع العاملين على الإستمرار بالعمل.	1.26	0.604	94.88	20.167	0.000
51	كلمات التشجيع من زملائي تعزز شعوري بالانتماء إلى عملي	1.38	0.735	92.34	18.248	0.000
52	الروح المعنوية العالية بين العاملين تدفعني للإستمرار بالعمل.	1.35	0.729	92.98	17.970	0.000
53	ولائي للعمل يرتبط بما أحصل عليه من مكافآت مالية في العمل.	2.13	1.439	77.52	14.339	0.000
54	أوافق على الإستمرار في عملي لأن الأجر الذي أحصل عليه كافي للمتطلبات المتزايدة لأفراد أسرتي.	3.31	1.270	53.82	25.253	0.000
55	غياب الحوافز المعنوية ينقص من ولائي للعمل	2.17	1.388	76.54	15.155	0.000
56	عملي يوفر لي فرص النمو والتطور والرفي	3.41	1.432	51.68	23.114	0.000
57	توفر لي المؤسسة التي أعمل بها مزايا غير متوفرة في مؤسسات أخرى	3.44	1.341	51.28	24.852	0.000
58	لدي إستعداد لبذل جهود كبيرة لمساعدة مؤسستي على النجاح	1.31	0.656	93.86	19.331	0.000
59	إذا أتاحت لي الفرصة للإنتقال لعمل آخر في مؤسسة أخرى فإني سوف أنتقل إلى ذلك العمل	3.22	1.785	55.52	17.508	0.000
	معدل جميع عبارات المحور الأول	2.46	1.154	70.62	20.648	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v19)

بصفة عامة يتبين من خلال الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لجميع عبارات المحور الثاني من أداة البحث والخاص بتأثير الحوافز على إستقرار العاملين بالعمل هو 2.46 والإحتراف المعياري 1.154 والوزن النسبي يساوي 70.62% وهو أكبر من الوزن النسبي المحايد والذي يقدر ب 60%.

الجدولية والتي تساوي 1.97 ومستوى المعنوية يساوي T المحسوبة تساوي

20.648 وهي أكبر من قيمة T وقيمة 0.000 وهو أقل من 0.05 مما يدل على أن الحوافز لها تأثير على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل والإستقرار فيه.

### III – إختبار فرضيات الدراسة :

1 – توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل :

جدول رقم (15) معامل الارتباط لبيرسون بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل

المحاور	الإحصاءات	رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل
الحوافز	معامل الارتباط لبيرسون	0.308
	مستوى المعنوية	0.003
	حجم العينة	94

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v19) \*دال إحصائيا عند مستوى 0.01 يتضح من الجدول أعلاه وجود علاقة إرتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من 0.01 بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل ، حيث بلغ معامل الارتباط لبيرسون 0.308 وهي قيمة موجبة عند مستوى معنوية 0.003. وعليه ، فإن للحوافز تأثير على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، مما يدل على قبول الفرضية الأولى أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل .

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أو آراء عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس ، العمر ، الحالة الإجتماعية ، عدد الأولاد ، المستوى التعليمي ، الأجر ، عدد سنوات الخبرة ، طبيعة العمل ، طبيعة الوظيفة) ، وتتفرع هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية :

1 – لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز

على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير الجنس

للفروق بين متوسطات عينتين مستقلتين طبقا T لإختبار هذه الفرضية ، قمنا

باستخدام إختبار لمتغير الجنس والنتائج مبينة في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16) نتائج تحليل إختبار t للعينات المستقلة حسب متغير الجنس

محاو الدراسة	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى المعنوية
	ذكر	88	2.518	0.467		

1.183	1.343	0.383	2.256	06	أنتى	الحوافز
0.374	0.893	0.435	2.456	88	ذكر	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل
		0.330	2.619	06	أنتى	
0.778	0.45	0.451	2.487	88	ذكر	جميع المخابر
		0.356	2.437	06	أنتى	

قيمة T-الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 يساوي 1.97- المصدر: من إعداد

الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

يتبين من الجدول أعلاه ، أن قيمة t المحسوبة لجميع المخابر أصغر من قيمة t الجدولية والتي تساوي 1.97 عند مستوى معنوية 0.05 ، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير الجنس.

وبصفة عامة ، يتبين أن قيمة مستوى المعنوية لجميع المخابر تساوي 0.778 وهي قيمة أكبر من 0.05 ، مما يعني قبول الفرضية التي مفادها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير الجنس.

2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير

الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير العمر لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (17)

جدول رقم (17) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير العمر

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.196	1.506	0.317	05	1.585	بين المجموعات	الحوافز
		0.210	88	18.517	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.420	1.004	0.186	05	0.930	بين المجموعات	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل
		0.185	88	16.303	داخل المجموعات	
			93	17.233	المجموع	
0.308	1.255	0.225	05	1.257	بين المجموعات	جميع المخابر
		0.207	88	17.41	داخل المجموعات	
			93	18.667	المجموع	

قيمة F الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 ودرجات الحرية (5، 88) تساوي 2.32 المصدر: من

إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

يتضح من الجدول أعلاه ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.32 عند مستوى معنوية 0.05 ، ودرجتي الحرية (5، 88) ، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير العمر.

وبصفة عامة ، يتبين من الجدول السابق ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 1.255 وهي أقل من قيمة F الجدولية وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية 0.308 وهي أكبر من 0.05 مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير العمر.

**3 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير**

**الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير الحالة الإجتماعية**

لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (18).

**جدول رقم (18) : نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير الحالة الإجتماعية**

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.671	0.518	0.114	3	0.341	بين المجموعات	الحوافز
		0.220	90	19.760	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.712	0.459	0.087	3	0.260	بين المجموعات	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل
		0.189	90	16.973	داخل المجموعات	
			93	17.233	المجموع	
0.691	0.488	0.159	3	0.300	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.210	90	18.366	داخل المجموعات	
			93	18.667	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتي الحرية (3، 90) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.71

المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول رقم (18)، يتضح ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.71) عند مستوى معنوية (0.05) ، ودرجتي الحرية (3، 90).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من (0.05) مما يعني عدم وجود فروق



جوهرية في إجابات العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية. وبصفة عامة ، يتبين من الجدول السابق ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي (0.488) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.71) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.691) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير الحالة الاجتماعية.

4 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير عدد الأولاد لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (19).

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير عدد الأولاد

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.560	0.691	0.151	3	0.453	بين المجموعات	الحوافز
		0.218	90	19.649	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.341	1.130	0.208	3	0.625	بين المجموعات	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل
		0.185	90	16.607	داخل المجموعات	
			93	17.233	المجموع	
0.450	0.910	0.188	3	0.539	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.209	90	18.128	داخل المجموعات	
			93	18.667	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتَي الحرية (3 ، 90) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.71 المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss v19) من الجدول أعلاه يتضح ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.71) عند مستوى معنوية (0.05) ، ودرجتَي الحرية (3 ، 90).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05 ، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير عدد الأولاد

وعليه ، ومن خلال الجدول رقم (19) ، نرى أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي (0.910) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.71) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لجمال محاور الدراسة (0.450) وهي أكبر من (0.05) ، وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الرابعة ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير عدد

الأولاد.

5- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير المستوى التعليمي

لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (20).

جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير المستوى التعليمي

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	مخاور الدراسة
0.223	1.425	0.301	5	1.506	بين المجموعات	الحوافز
		0.211	88	18.596	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.919	0.287	0.055	5	0.276	بين المجموعات	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل
		0.193	88	16.956	داخل المجموعات	
			93	17.233	المجموع	
0.571	0.856	0.180	5	0.891	بين المجموعات	جميع المخاور
		0.210	88	17.776	داخل المجموعات	
			93	18.667	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى الحرية (5، 88) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.32 المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يتضح ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المخاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.32) عند مستوى معنوية 0.05 ، ودرجتى الحرية (5، 88).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه مخاور الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

وعليه ، ومن خلال الجدول رقم (20) ، نرى أن قيمة F المحسوبة لجميع المخاور تساوي 0.856 وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.32) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحمل مخاور الدراسة (0.571) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الخامسة ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير المستوى التعليمي.

6- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير

الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير الأجر

للفروق بين ANOVA لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي) متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (21).

جدول رقم (21) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير الأجر

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.480	0.879	0.191	4	0.764	بين المجموعات	الحوافز
		0.217	89	19.338	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.417	0.990	0.184	4	0.734	بين المجموعات	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل
		0.185	89	16.498	داخل المجموعات	
			93	17.233	المجموع	
0.448	0.934	0.276	4	0.749	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.205	89	17.918	داخل المجموعات	
			93	19.403	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى الحرية (4، 89) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.47 المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19) من الجدول أعلاه يتضح ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.47) عند مستوى معنوية 0.05 ، ودرجتى الحرية (4،89). كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير الأجر.

وعليه ، ومن خلال الجدول رقم (21) ، نرى أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.934 وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.47) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحمل محاور الدراسة (0.448) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية السادسة ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير الأجر.

7 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير سنوات الخبرة لإختبار هذه الفرضية قمنا باستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (22).

جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير سنوات الخبرة

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.162	1.676	0.352	4	1.408	بين المجموعات	الحوافر
		0.210	89	18.693	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.305	1.228	0.225	4	0.901	بين المجموعات	تأثير الحوافر على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل
		0.183	89	16.331	داخل المجموعات	
			93	17.233	المجموع	
0.233	1.452	0.293	4	1.154	بين المجموعات	جميع المخابر
		0.204	89	17.512	داخل المجموعات	
			93	19.403	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى الحرية (4، 89) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.47 المصدر: من

إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يتضح ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المخابر أقل من قيمة

F الجدولية والتي تساوي (2.47) عند مستوى معنوية 0.05 ، ودرجتى الحرية (4، 89).

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية

في إجابات العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.

وعليه ، ومن خلال الجدول رقم (22) ، نرى أن قيمة F المحسوبة لجميع المخابر

تساوي 1.452 وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.47) وكذلك بلغت قيمة مستوى

المعنوية لمجمل محاور الدراسة (0.233) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية

الفرعية السابعة ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء

تحديد الحوافر ، تأثير الحوافر على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير

سنوات الخبرة.

**8 — لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافر ، تأثير الحوافر**

**على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير طبيعة العمل.**

لإختبار هذه الفرضية ، قمنا باستخدام إختبار T للفروق بين متوسطات عينتين

مستقلتين طبقا لمتغير طبيعة العمل والنتائج مبينة في الجدول رقم (23)

**جدول رقم (23) نتائج تحليل إختبار t للعينات المستقلة حسب متغير طبيعة العمل**

مستوى المعنوية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	طبيعة العمل	محاور الدراسة
-------------------	-----------	----------------------	--------------------	------------	-------------	---------------

0.430	0.793	0.467	2.507	92	عمل دائم	الحوافز
		0.271	2.243	02	عمل تعاقدى	
0.284	1.077	0.424	2.474	92	عمل دائم	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل
		0.808	2.142	02	عمل تعاقدى	
0.357	0.935	0.445	2.490	92	عمل دائم	جميع المحاور
		0.539	2.192	02	عمل تعاقدى	

قيمة T الجدولية عند مستوى المعنوية 0.05 تساوي 1.97 المصدر: من

إعداد الباحثة حسب بناءا على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يتضح ، أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور أقل من قيمة الجدولية والتي تساوي (1.97) عند مستوى معنوية 0.05.

كما أن مستوى المعنوية لكل محور أكبر من 0.05 مما يعني عدم وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه محاور الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

وعليه ، ومن خلال الجدول رقم (23) ، نرى أن قيمة t المحسوبة لجميع المحاور تساوي 0.935 وهي أقل من قيمة t الجدولية (1.97) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية لمحمول محاور الدراسة (0.357) وهي أكبر من (0.05) وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الثامنة ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير طبيعة العمل.

**9 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب طبيعة الوظيفة :**

لإختبار هذه الفرضية قمنا بإستخدام إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA للفروق بين متوسطات العينات المستقلة والنتائج مبينة في الجدول رقم (24).

**جدول رقم (24) نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA حسب متغير طبيعة الوظيفة**

مستوى المعنوية	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	محاور الدراسة
0.047	2.758	0.564	3	1.692	بين المجموعات	الحوافز
		0.205	90	18.409	داخل المجموعات	
			93	20.102	المجموع	
0.788	0.351	0.066	3	0.199	بين المجموعات	تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار
		0.189	90	17.033	داخل المجموعات	

			93	17.233	المجموع	بالعمل
0.417	1.554	0.297	3	0.945	بين المجموعات	جميع المحاور
		0.205	90	17.721	داخل المجموعات	
			93	19.403	المجموع	

قيمة F الجدولية عند درجتى الحرية (3، 90) ومستوى المعنوية 0.05 تساوي 2.71 المصدر: من إعداد الباحثة حسب بناء على نتائج برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss v19)

من الجدول أعلاه يتضح ، أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للمحور الأول أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي (2.71) عند مستوى معنوية (0.05) ، ودرجتى الحرية (3، 90) كما أن مستوى المعنوية للمحور الأول الخاص بالحوافز يساوي (0.047) وهو أقل من (0.05) ، مما يعني وجود فروق جوهرية في إجابات العاملين تجاه محور الحوافز حسب متغير طبيعة الوظيفة.

أما بالنسبة للمحور الثاني فإن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية (2.71) عند مستوى معنوية (0.05). كما أن مستوى المعنوية للمحور الثاني أكبر من (0.05) ، مما يعني عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين إزاء تأثير رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير طبيعة الوظيفة.

وبصفة عامة ، يتبين من الجدول السابق ، أن قيمة F المحسوبة لجميع المحاور تساوي (1.554) وهي أقل من قيمة F الجدولية (2.71) وكذلك بلغت قيمة مستوى المعنوية (0.417) وهي أكبر من (0.05) مما يعني قبول الفرضية الفرعية التاسعة ، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء تحديد الحوافز ، تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب متغير طبيعة الوظيفة.

### ثامنا: أهم نتائج الدراسة و الإقتراحات

من خلال هذا الجزء نقدم أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة وأهم المقترحات على ضوء النتائج والتي تساهم في معالجة نقاط الضعف من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من خلال التعرف على أهمية الحوافز ومدى تأثيرها على الإستقرار الوظيفي للعامل في عمله.

### أولا – نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي شملت عينة من العاملين بالجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والبالغ عدد مفرداتها 94 مفردة ، خلصنا للنتائج التالية:

1 – بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين

للعمل .

2 — بينت الدراسة كذلك أن أفراد عينة البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، يولون أهمية كبيرة لحافز الأجر والعلاوات والمكافآت وهي من الحوافز المادية ، حيث جاء الأجر في الترتيب الأول من حيث الأهمية بنسبة 63.8% ، يليه حافز العلاوات والمكافآت في الترتيب الثاني بنسبة 19.1%.

3 — كما أظهرت الدراسة ، أن الحوافز المعنوية حظيت بأهمية أقل لدى العاملين بالمجمع وهذا بعد ترتيبها من قبلهم ومن طرف مختلف المستويات الإدارية.

4 — بينت الدراسة ، أن للحوافز تأثير على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل ، وهذا بنسبة 70.62%.

5 — وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز ورغبة العاملين في الإستمرار بالعمل.

6 — من خلال الدراسة توصلنا إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة حول تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس ، العمر ، الحالة الإجتماعية ، عدد الأولاد المستوى التعليمي ، الأجر ، عدد سنوات الخبرة ، طبيعة العمل ، طبيعة الوظيفة).

7 — أظهرت الدراسة كذلك أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء الحوافز حسب المتغيرات الشخصية التالية (الجنس ، العمر ، الحالة الإجتماعية ، عدد الأولاد المستوى التعليمي ، الأجر ، عدد سنوات الخبرة ، طبيعة العمل).

8 — أظهرت الدراسة كذلك أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة إزاء الحوافز حسب متغير طبيعة الوظيفة.

### ثانياً — الإقتراحات :

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسة ، نقوم بتقديم بعض الإقتراحات والتي نأمل من خلالها أن تساهم في تطوير وتدعيم نظام الحوافز بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، وبالتالي تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل بالمجمع الذي يحقق له الإستقرار في العمل.

\* زيادة في الأجر ليتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة للأفراد العاملين بالمجمع.

\* إتاحة الفرصة للعاملين بالمجمع للمشاركة في القرارات حسب مواقعهم وحسب القرارات المناسبة.

\* إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن رأيهم وإبداء مقترحاتهم ، لأن هذا يزيد من

- نموهم النفسي وثقتهم بالعمل.
- \* الحرص على تبني معايير أكثر موضوعية في منح الحوافز للعاملين والالتزام بالمساواة في تطبيق تلك المعايير.
- \* إعطاء عناية أكبر للحوافز المعنوية لدى العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان من خلال إتاحة الفرص أمامهم للتشجيع لدورات تدريبية ، وتوسيع فرص الترقية
- \* تكليف مصلحة الموارد البشرية بإعداد برنامج إعلامي لتوعية العاملين بالمجمع بالحوافز التي توفرها لهم ، وكيفية الحصول عليها ، وإبعاد الشكوك التي تساورهم حول منحها وفقا للعلاقات الشخصية مع الرؤساء دون الإجهاد في العمل.
- \* توفير بيئة عمل تهتم بتحفيز العاملين وتحقيق طموحاتهم الشخصية وكذا تحقيق أهداف المجمع في الوقت نفسه.
- \* تجنب التحيز في المعاملة لما يترتب عليه من شعور بالإغتراب وتنمية أحاسيس سلبية نحو الإستمرار في العمل.
- \* وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين ، بحيث يتم مكافأة من يستحق المكافأة ، ومعاقبة المقصرين ، لأنها تشجع العاملين للعمل لفترة طويلة مما يزيد من إستقرارهم الوظيفي ويجعلهم أكثر تمسكا بمؤسستهم.
- \* التكوين المتواصل للمدراء والمسؤولين ، وإطلاعهم على الجديد في الإدارة والسلوك الإداري .