

أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الإدارة العموميةدراسة حالة الخزينة العمومية لولاية تندوفThe importance of incentives in achieving job satisfaction for the human resource in public administrationA case study of the state treasury of Tindoufبودالي مُجَّد¹¹معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي تندوف.n.touat@univ-blida2.dz

تاريخ النشر 10 فبراير 2022

تاريخ القبول: 2021/ 11/11

تاريخ الاستلام 2021/ 10/28

الملخص

لاشك بأن نجاح أي منظمة مرهون بفعالية أداء مواردها البشرية، لأن المورد البشري هو العنصر الأهم في العملية الانتاجية، لذلك تهتم المنظمات بإشباع الحاجات المادية والنفسية للموارد البشرية من أجل زيادة رضاهم و الرفع من ولائهم للمنظمة. في هذه الدراسة قمنا بتسليط الضوء على أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال الخزينة الولائية لتندوف وتوصلنا الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين الحوافز والرضا الوظيفي للعمال.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي، المورد البشري، خزينة تندوف.

JEL M52.J30.J28 / تصنيف

Abstract:

There is no doubt that the success of any organization depends on the performance of the human resource and its efficiency, because it is the most important element in the production process, so organizations are interested in satisfying the material and psychological needs of human resources in order to increase their satisfaction and raise their loyalty to the organization. In this study, we shed light on the importance of incentives in achieving job satisfaction among the workers resource in public administration case study of treasury of Tindouf and we found a statistically significant relationship between incentives and job satisfaction for workers.

Keywords: material incentives, moral incentives, job satisfaction, human resource, Tindouf treasury

JEL classification codes: M52.J30.J28

المؤلف المرسل: بودالي مُجَّد، الإيميل: arkoub.boudali@hotmail.fr

تسعى المنظمات جاهدة لتحسين أداء عمالها من أجل تحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك دراسة سلوك الموارد البشرية وكيفية التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يرفع من ولائهم ويحقق رضاهم، ويكون هذا من خلال تحفيزهم والرغبة في تحسين أوضاعهم المادية والمعنوية، ورفع كفاءتهم الانتاجية حيث تعتبر الحوافز كأحد أهم العوامل المؤثرة في الفرد والتي تقوده نحو تحقيق أهداف المنظمة.

يعتبر نظام الحوافز جيدا أو فعالا إذا كان قادرا على تحقيق مستوى أداء جيد وإيجابي للمنظمة فالاهتمام بنظام الحوافز يجعل المنظمة قادرة على مواكبة التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية، وهذا من خلال اتباع أساليب وآليات و سياسات تحفيزية تساهم في الارتقاء بمستوى أداء المورد البشري ومن ثمة تحسين أداء المنظمة. وسنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع الحوافز في الخزينة الولائية وأثرها على الرضا الوظيفي من خلال الاجابة على الاشكالية الآتية: الى أي مدى يساهم نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال الخزينة الولائية لتندوف؟

والاجابة على هذا التساؤل يقودنا الى طرح مجموعة من الأسئلة:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المادي والرضا الوظيفي لدى عمال الخزينة الولائية لتندوف؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي لدى عمال الخزينة الولائية لتندوف؟

أولاً: الحوافز والرضا الوظيفي في المنظمة

توجد علاقة وطيدة بين التحفيز والرضا الوظيفي حيث يصعب فصلهما عن بعضهما لأنهما متلازمان، لذلك سنتطرق في هذا المحور الى أهم المفاهيم والعناصر المتعلقة بمبادئ المصطلحين.

1. تعريف الحافز

هناك عدة تعاريف للحوافز نذكر منها ما يلي:

- هي مجموعة من القوى والمؤثرات التي تحرك العامل في محيط المنظمة والتي تمثل مثيرات سلوكية تقود إلى نتائج معينة. (مجيد، 2014، ص:201)
- هي مؤثرات خارجية تدفع الفرد في المنظمة وتشجعه لتقديم أداء أفضل. (الكافي، 2014، ص: 183)
- مجموعة من العوامل التي تهيئها الإدارة لعمالها من أجل تحريك قدراتهم للرفع من كفاءة أدائهم على نحو أفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة (حاروش، 2016، ص: 120)
- الحافز هو مجموع القوى الداخلية أو الخارجية التي تثير وتوجه سلوك الافراد أو تساهم في تعظيمه واستمراره. (beddad & belgoum, 2016, p. 147)

- مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تشكيل سلوكه عن

طريق إتاحة الفرصة أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه (برقاوي، 2013، ص: 111)

2. أسس منح الحوافز.

هناك مجموعة من المعايير يعتد بها عند منح الحوافز داخل المنظمة وهي (بووذن، 2007، ص ص: 93-95):

الأداء: يقصد بالتميز في الأداء ما يزيد عن العمل النمطي أو المعياري للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في التكاليف.

المجهود: حيث يصعب في بعض الاعمال قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث كالفوز بمناقصة لذلك فان العبرة بالمجهود وليس بالنتيجة.

الاقدمية: وتعبر عن فترة المكوث والعمل بالمنظمة، وهي تشير الى حد ما الى الولاء والذي يجب مكافئة الفرد عليه وتأتي عادة في شكل علاوة حسب الأقدمية في العمل.

المهارة: بعض المنظمات تكافئ الفرد حسب ما يملكه من شهادات عليا، رخص، براءات الاختراع أو الانجازات والدورات التدريبية التي شارك فيها.

3. أنواع الحوافز

تختلف أنواع الحوافز المقدمة للعمال في المنظمة حسب عدة معايير من حيث أثرها أو قيمتها أو من حيث شموليتها وعموما يمكن حصر أهم أنواع الحوافز فيما يلي:

الحوافز الإيجابية: وهي مجموع الحوافز التي تمنح للعاملين بالمنظمة من أجل تحسين الأداء أو الزيادة في الانتاج وتكون على شكل مادي أو معنوي.

الحوافز السلبية: وهي كل أشكال الردع التي تقوم بها المنظمة لتعديل السلوكات السلبية لعمالها أو الحد منها، ومن أمثلة السلوك السلبي للعمال، عدم احترام مواقيت العمل، الإهمال وعدم الامتثال للأوامر التنظيمية فتقوم المنظمة بتسليط بعض العقوبات مثل الخصم أو الانذار أو التحويل. (حمودة و وآخرون، 2017، ص: 352)

الحوافز المادية: وتتمثل في المكافئات المادية وهي الأكثر شيوعا وتتمثل في الاجر ولواحقه كالمناح والعلاوات المتعلقة بالأداء بالإضافة الى المزايا الاجتماعية المتمثلة في الرعاية الصحية والتأمين والمشاركة في الارباح ونظام التقاعد.

الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تسعى الى اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل وتزيد من رقي العامل وولائه لمنظمتها، ومن أمثلة الحوافز المعنوية، الاعتراف والاحترام والتشجيع والأوسمة والترقيات. (بضياف، 2018، ص: 664)

الحوافز الفردية : تقدم الحوافز الفردية على أساس أداء كل فرد مثل منحة المردودية الفردية.

عنوان المقال: أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الادارة العمومية-دراسة..

الحوافز الجماعية: تقدم للمجموعة ما دامت الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة و مدى تعاونها مثل منحة المرودية الجماعية

4. مقومات نظام الحوافز الفعال

يجب أن تعتمد المنظمة عند إعدادها لنظام الحوافز على جملة من المبادئ والمقومات حتى يكون هذا النظام فعالاً ومن أهم هذه المقومات ما يلي:

- كلما كان نظام الحوافز واضحاً وبسيطاً كلما ساعد في نجاح عملية التحفيز في المنظمة؛
- يجب أن تتناسب الحوافز المقدمة للفرد مع أدائه حيث يتحصل الأفراد في المنظمة على حوافز متفاوتة حسب مقدار الجهد المبذول والأداء المقدم؛
- نظام الحوافز الفعال هو نظام شامل أي يجب أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الفرد ويتحصل على مكافئة على كل جهد إضافي؛
- يجب أن يدرك الأفراد أسباب التحفيز و شروطه؛ (مقدود، 2008، ص: 126)
- يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار النسبي؛
- أن تمنح الحوافز في وقتها ولا يتم تأخيرها؛
- أن يتم مراعاة عنصر التكاليف عند إعداد نظام الحوافز؛
- أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار النسبي؛
- أن تكون الحوافز معلنة للعمال ويتم تأكيد أهدافها وشرح أسسها؛
- مشاركة الأفراد في صياغة خطة التحفيز؛
- الاعتماد على برامج تحفيزية تماثل تلك المطبقة في المنظمات المنافسة؛
- لا بد من إشراف الإدارة بنفسها على نظام الحوافز. (بودالي، 2020، ص: 23)

5. مفهوم الرضا الوظيفي

هناك عدة تعاريف لمصطلح الرضا الوظيفي نذكر أهمها فيما يلي:

- الرضا الوظيفي يعبر عن تلك القناعات والاستجابات العاطفية الإيجابية والفردية التي يبديها العامل اتجاه مجموعة من المحددات كالأجر والمكافآت، الترقية، ظروف العمل، زملاء العمل الى غير ذلك. (لزرقي و آخرون، 2017، ص: 137)

- هو عبارة عن "شعور عاطفي ايجابي أو سلبي يختلج نفسية العامل ويعبر عن ظروف عمله" (Camille Roy) (Dumusnil، 2018، ص: 23)

- الرضا الوظيفي هو شعور حقيقي ايجابي ناتج عن نظرة الفرد وتقديره لعمله و لعلاقاته مع محيطه في العمل. (Barrette، 1990، ص: 26)

6. محددات الرضا الوظيفي

تتمثل أهم محددات الرضا الوظيفي فيما يلي:

الرضا عن الأجر: يعتبر الأجر أهم عنصر يبحث عنه العامل في عمله فهو يمثل للعامل الامان ويرمز الى المكانة الاجتماعية، وتوجد علاقة طردية بين الأجر والرضا الوظيفي فكلما ارتفع الأجر زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل.

الرضا على محتوى العمل: يعتبر محتوى العمل من محددات الرضا الوظيفي، فخصائص العمل يمكن أن تولد أكبر قدر من الدافعية وبالتالي الوصول الى مستوى أداء عالي مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل. (مصطفى، 2016، ص: 176)

الرضا عن الاشراف: إن المسؤول الذي يتفهم مرؤوسيه ويقوم معهم بعلاقات مبنية على الاحترام المتبادل والثقة والتعاون يحقق رضا كبير للعمال ويجعلهم أكثر ولاء للمنظمة.

الرضا على جماعات العمل: ويقصد بجماعات العمل تجمع لفردين أو أكثر في تفاعل منتظم ومستقر على فترة زمنية لتحقيق هدف مشترك أو تجسيد اهتمام مشترك، فكلما زادت التفاعلات الإيجابية بين الفرد والجماعة يزيد الرضا الوظيفي وكلما اتسمت هذه العلاقة بالتوتر قل مستوى الرضا الوظيفي. (طاهري، 2008، ص: 70،71)

الرضا عن ظروف العمل وبيئته: وتتمثل في كل ما يحيط بالعامل في مكان عمله مثل درجة الحرارة، التهوية، التلوث، الضوضاء، الاضاءة والراحة وكل هذه العوامل لا بد أن تآثر على أدائه وعلى درجة رضاه فالإضاءة والتهوية و مساحة المكان ونظافته تحسن من نفسية العامل وترفع من درجة الرضا الوظيفي. (عويضة، 2008، ص: 24)

الرضا على ساعات العمل: هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وعدد ساعات العمل التي يؤديها الفرد حيث تؤثر ساعات العمل الطويلة على إجهاد الفرد، فبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع أوقات الراحة وحرية الفرد في استخدام الوقت أو اختيار ساعات العمل بالقدر الذي ينخفض به الرضا الوظيفي. (طاهري، 2008، ص: 72)

الرضا عن فرص الترقية: من أهم العوامل التي تحفز العامل هي وجود فرص للترقية فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى حتى يشعر بتحقيق الذات، فكلما زادت فرص الترقية تزيد درجة الرضا الوظيفي. (عزيون، 2007، ص: 75)

عنوان المقال: أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الادارة العمومية-دراسة..

ثانيا: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي الخزينة الولائية لتندوف

1 عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي الخزينة الولائية لولاية تندوف حيث من بينهم إطارات وعمال تنفيذيين. ولقد قمنا بتوزيع استمارة الدراسة على كامل الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة و استرجعنا 15 استمارة قابلة للتحليل, ما يمثل حوالي 30 % من مجتمع الدراسة يضم الاستبيان محورين بمجموع 20 عبارة .

2. عرض عبارات الاستبيان

يبين الجدول الاتي عبارات الاستبيان الموزع على عينة الدراسة

المحور الاول: الرضا عن التحفيز المادي

العبارات
1-تتحصل على أجر كافي يلبي كل احتياجاتك
2-تتحصل على مكافئة مالية عندما تقدم مجهودات اضافية
3-المنح المقدمة من طرف المؤسسة تحفزك على بذل المزيد من الجهد
4- يتناسب الأجر الذي تتحصل عليه مع الاجر الذي يتحصل عليه نظرائك الذين يعملون في مؤسسات خاصة.
5.تفكر في تغيير عملك من اجل تحسين أجرك.
6.أنت راض عن المزايا الاجتماعية التي تتحصل عليها في عملك (التأمين الصحي، منح وعلاوات اجتماعية....)
7.تتوقع أن تصل على معاش جيد يكفيك أنت وأسرتك مستقبلا
8. منحة التحصيل التكميلية FRC توزع بصورة عادلة بين العمال
9. منحة التحصيل التكميلية FRC تمنح وفقا للكفاءة و المساهمة في الأداء.
10. تتحصل على منح وعلاوات في المناسبات الدينية أو الوطنية.

المحور الثاني الرضا عن التحفيز المعنوي

العبارات
1- هناك احترام متبادل بينك وبين مسؤوليك في العمل
2- يقدر مسؤولك المباشر أدائك ويعترف بمجهوداتك
3- تشعر بالامتنان والفخر للمكان الذي تعمل فيه
4- تشعر بالاحترام عندما تستقبل المكلفين بالضريبة في مكتبك
5- تتوفر في مكتبك سبل الراحة لأداء عملك على الوجه الصحيح
6. يستقبلك المدير بسهولة ويستمتع لانشغالاتك
7. لديك حظوظ كبيرة للترقية الى رتبة أو منصب أعلى
8. تتلقى مساعدة من مسؤولك أو زملائك في العمل عندما تحتاج إليهم
9. تمنحك الادارة تدريب بصفة دورية لتطوير مهاراتك في العمل
10. تشعر بحرية واستقلالية في أداء عملك وتطويره

3. حساب ألفا كرونباخ لقياس صدق وثبات الاستبيان

المحور الأول 10 عبارات	0,89	89%
المحور الثاني 10 عبارات	0,82	82%
مجموع المحورين 20 عبارة	0,89	89%

من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج spss v22

من الجدول يظهر أن قيمة معامل كرونباخ يقدر بـ 89% أي أن عبارات الاستبيان تتسم بالصدق والانسجام الداخلي.

عنوان المقال: أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري في الادارة العمومية-دراسة..

4. تحليل عبارات المحور الأول (الرضا عن الحوافز المادية)

القيمة ال إحصائية sig	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	1.09	2.65

تشير معطيات الجدول إلى النتائج الإحصائية للمحور الأول من الاستبيان حيث بلغ المتوسط حسابي 3.66 و انحراف معياري قدر ب 2.98 , قدرت القيمة الاحتمالية sig ب 0.00 و بما أن قيمة الوقوع في الخطأ هو 0.05 وعليه فإن القيمة الاحتمالية sig أقل من قيمة احتمال الوقوع في الخطأ, وهذا يدل على أن المستجوبين من عمال الخزينة الولائية لتندوف غير راضين عن الحوافز المادية.

5. تحليل عبارات المحور الأول (الرضا عن الحوافز المعنوية)

القيمة الإحصائية sig	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	1.80	2.41

يبين الجدول أعلاه نتائج إجابات المستجوبين من العمال عن عبارات المحور الثاني المتعلقة بالرضا عن التحفيز المعنوي حيث بقدر المتوسط حسابي ب 2.41 و الانحراف المعياري قدر ب 1.80 , قدرت القيمة الاحتمالية sig ب 0.00 و بما أن قيمة الوقوع في الخطأ معدومة sig وأقل من قيمة احتمال الوقوع في الخطأ, هذا يدل على أن المستجوبين من عمال الخزينة الولائية لتندوف راضين عن الحوافز المعنوية التي تضمنتها غارات الاستبيان .

6. اتجاه إجابات أفراد العينة المستجوبة حسب متغير المستوى الوظيفي

1.6 اتجاه اجابات الاطارات حول عبارات محور الرضا عن التحفيز المادي.

القيمة الإحصائية sig	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	3.49	4.20

يظهر من خلال اتجاه إجابات إطارات خزينة ولاية تندوف المستجوبين عن عبارات المحور الأول المتعلقة بالرضا عن التحفيز المادي أين قدر المتوسط حسابي ب 4.20 و الانحراف المعياري قدر ب 3.49 , وكذلك القيمة الاحتمالية sig ب 0.00 ما يعني أنهم غير راضين تماما عن الأجر والمنح والحوافز المادية التي يحصلون عليها مقابل أعمالهم.

2.6 اتجاه إجابات الإطارات حول عبارات محور الرضا عن التحفيز المعنوي.

القيمة الإحصائية sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.02	1.76	2.92

يظهر من خلال اتجاه إجابات إطارات خزينة ولاية تندوف المستجوبين عن عبارات المحور الأول المتعلقة بالرضا عن التحفيز المعنوي أين قدر المتوسط حسابي ب 2.92 و الانحراف المعياري قدر ب 1.76 وكذلك القيمة الاحتمالية sig ب 0.02 أقل من قيمة احتمال الوقوع في الخطأ ما يعني أن أغلبية الإطارات كانوا محايدين في اجاباتهم حول عبارات الرضا عن التحفيز المعنوي ما يعني ضمناً بأن الحوافز المعنوية لا ترتقي لتطلعات إطارات خزينة ولاية تندوف.

3.6 اتجاه إجابات الاعوان التنفيذيين حول عبارات محور الرضا عن التحفيز المادي

القيمة الإحصائية sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.04	1.78	3.3

يظهر من خلال اتجاه إجابات إطارات خزينة ولاية تندوف المستجوبين عن عبارات المحور الأول المتعلقة بالرضا عن التحفيز المعنوي أين قدر المتوسط حسابي ب 3.3 و الانحراف المعياري قدر ب 1.78 وكذلك القيمة الاحتمالية sig ب 0.04 أقل من قيمة احتمال الوقوع في الخطأ ما يعني أن أغلبية الأعوان التنفيذيين كانوا محايدين في اجاباتهم حول عبارات الرضا عن التحفيز المادي ما يعني ضمناً بأن الحوافز المادية لا ترتقي لتطلعات الأعوان التنفيذيين بخزينة ولاية تندوف.

4.6 اتجاه إجابات الأعوان التنفيذيين حول عبارات محور الرضا عن التحفيز المعنوي

القيمة الإحصائية sig	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
0.00	1.48	1.90

يظهر من خلال اتجاه إجابات الأعوان التنفيذيين لخزينة ولاية تندوف المستجوبين عن عبارات المحور الثاني المتعلقة بالرضا عن التحفيز المعنوي أين قدر المتوسط حسابي ب 1.90 و الانحراف المعياري قدر ب 1.48 وكذلك القيمة الاحتمالية sig ب 0.00 أقل من قيمة احتمال الوقوع في الخطأ ما يعني أن أغلبية الأعوان كانوا راضين تماماً عن الحوافز المعنوية.

الخاتمة

من خلال دراستنا للحوافز بشقيها المادية والمعنوية وبعد تحليل نتائج إجابات عينة الدراسة والمتمثلة في موظفي الخزينة الولائية لتندوف خلصنا لجملة من النتائج نوردتها فيما يلي:

- أغلب المستجوبين من عمال الخزينة الولائية لتندوف غير راضين عن الحوافز المادية.
- أغلب المستجوبين من عمال الخزينة الولائية لتندوف راضين عن الحوافز المعنوية.
- إطارات الخزينة الولائية لتندوف أقل رضا عن الحوافز المادية مقارنة بالأعوان التنفيذيين.
- الأعوان التنفيذيين لخزينة ولائية لتندوف أكثر رضا عن الحوافز المعنوية مقارنة بالأعوان التنفيذيين

قائمة المراجع

- الكافي, م. ي. (2014). ادارة الموارد البشرية. الأردن: دار الرواد مكتبة الجمع العربي للنشر.
- برفاوي, و. ب. (2013). ادارة الموارد البشرية ط01. الاردن: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع دار اليازوري.
- بضياف, ع. (2018, ديسمبر). نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية دراسة ميدانية جامعة يحي فارس المدية. مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية, المجلد 10 العدد 04..
- بودالي, م. (2020). نظم الاجور والحوافز Dans. مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الاولى ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية) ص23, المركز الجامعي علي كافي تندوف، الجزائر.
- بووذن, ن. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في اطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية دراسة حالة بمؤسسة سوناريك. مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية, جامعة قسنطينة, الجزائر.
- حاروش, ن. ا. (2016). ادارة الموارد البشرية ط02: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- حمودة, ع. وآخرون. (ديسمبر 2017) تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة اتجاهات عينة موظفي تعاونيات الحبوب والخضر الجافة البويرة، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الوادي، العدد 12، جوان 2017،
- بودالي, م. (2020). نظم الأجور والحوافز، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي علي كافي. الجزائر.
- طاهري, ع. ا. (2008). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة. ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، الجزائر.
- عزبون, ز. (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة وحدة نومديا بقسنطينة-. مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة سكيكدة، الجزائر.
- عويضة, ا. أ. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة. مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين.
- لزرق, ن. و آخرون. (2017). الرضا الوظيفي ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في مؤسسة صنع قارورات الغاز بمعسكر-. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 03 العدد 01.
- مجيد, ك. (2014). ادارة الموارد البشرية. الاردن: دار المناهج للنشر.
- مصطفى, ص. م. (، 2016, جوان). الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية-مخبر التنمية المحلية المستدامة العدد 06.

- مقدود, و. (2008). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية. مذكرة ماجستير في تسيير المنظمات, جامعة بومرداس, الجزائر.

-Barrette, L. T. (1990). *étude sur la satisfaction au travail d'un groupe de travailleurs œuvrant dans un Ministère québécois au Saguenay-lac-st-jean*,. quebec: université de quebec.

-beddad, f., & belgoum, f. (2016). la motivation au travail cas sonatrach. *revue organisation et travail*.

-Camille Roy Dumusnil, ., 2. (2018). *les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnels*. mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en développement du tourisme, université de Québe, Québec.

-Dumusnil, C. R. (2018). , mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en développement du tourisme. *les facteurs influençant la satisfaction au travail et la performance du personnels*. université de Québec, Québec.