



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



موضوع المذكرة:

دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة.

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

تحت إشراف:

د.صونية العيدي.

إعداد الطالب:

خالد ورقلي.

السنة الدراسية: 2019 / 2020

شكر و عرفان

أولاً وقبل كل شيء الشكر لله عز وجل الذي وفقني وأعطاني القوة والصبر لإنجاز هذا العمل،
فهو الذي منه التوفيق.

كما أتقدم بالشكر إلى أسناتني الفاضلة المشرفة التي وافقت على الإشراف على هذا العمل
فلها أخلص التحية وأعظم التقدير على ما قدمته لي من دعم وتوجيهات وإرشادات
وعلى كل ما تفضلت به من جهد ووقت طوال إشرافها على هذه الدراسة.

كما أتقدم بخالص الشكر لعائلتي الكريمة التي كانت سنداً لي طوال فترة إنجازي لهذا العمل
ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لموظفي كلية الآداب واللغات على تعاونهم مع الباحث لإتمام
هذا العمل ميدانياً

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	الفهرس
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار الفكري والمنهجي للدراسة
3	أولاً: الإشكالية وتساؤلات الدراسة
4	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
4	ثالثاً : أهمية الدراسة
5	رابعاً : أهداف الدراسة
5	خامساً : الدراسات السابقة
10	سادساً: تحديد المفاهيم
	الفصل الثاني: نظام الحوافز
15	تمهيد
15	أولاً : ماهية الحوافز
15	نشأة وتطور الحوافز 1 -
17	خصائص الحوافز 2-
18	أهمية الحوافز 3 -

19	أهداف الحوافز-4
19	ثانيا : إجراءات الحوافز
02	أسس وقواعد الحوافز-1
21	طرق التحفيز-2
22	أنواع الحوافز-3
28	العوامل المؤثرة في الحوافز-4
29	ثالثا : النظريات المفسرة للحوافز
29	نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو)-1
30	نظرية الحاجات (أبراهام ماسلو)-2
33	3-نظرية العاملين
35	(وليام أوتشي) Zنظرية-4
37	خلاصة
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
39	تمهيد
40	أولا : ماهية الرضا الوظيفي
40	نشأة وتطور الرضا الوظيفي-1
42	أهمية الرضا الوظيفي-2

42	محددات الرضا الوظيفي-3	
47	ثانيا : إجراءات وآثار الرضا الوظيفي	
47	عوامل الرضا الوظيفي-1	
05	طرق قياس الرضا الوظيفي-2	
53	آثار الرضا الوظيفي-3	
58	ثالثا : النظريات المفسرة لرضا الوظيفي	
58	نظرية عدالة العائد -1	
59	نموذج " لولير" في الرضا الوظيفي 2-	
62	3-نظرية وضع الهدف	
64	خلاصة	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية		
65	تمهيد	
66	1- المجال المكاني	أولا: مجالات الدراسة
66	2- المجال الزمني	
67	3- المجال البشري وعينة الدراسة	
69	ثالثا :المنهج وأدوات الدراسة	
07	ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة	
71	خلاصة	

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية	
73	تمهيد
74	أولاً: عرض البيانات وتحليلها
86	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
91	ثالثاً: النتيجة العامة
92	خاتمة
94	المقترحات والتوصيات
95	قائمة المراجع

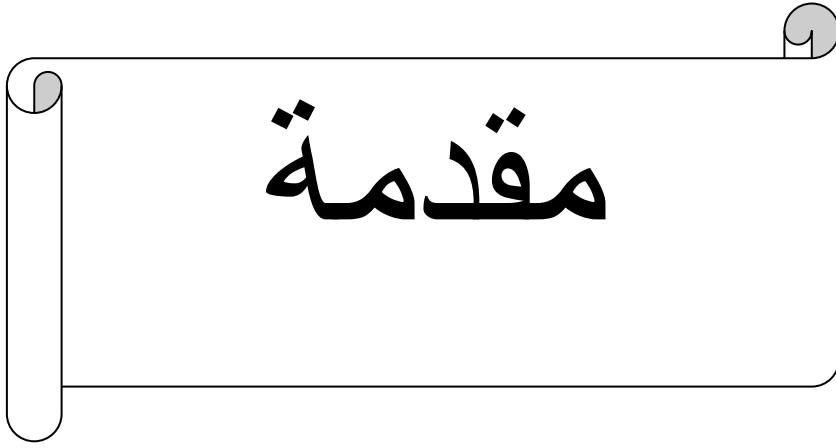
قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
21	يوضح قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال	1
34	يوضح هرم ترتيب الحاجات الأساسية بالنسبة للفرد عند "أبراهام ماسلو"	2
56	يمثل نموذج Lawber و Porter 1967 للعلاقة بين الأداء والرضا	3
57	يمثل نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج	4
61	يوضح هذا الشكل مفهوم "لولير" للرضا الوظيفي	5
62	يوضح هذا الشكل أهم المؤثرات في إدراك الشخص للرضا الوظيفي	6
68	يوضح هيكل تقسيم كلية الآداب واللغات	7

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع العينة حسب الجنس	75

75	توزيع العينة حسب السن	2
76	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	3
76	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	4
77	توزيع العينة حسب الوظيفة	5
77	موقف أفراد العينة من تشجيع الإدارة على بذل أقصى جهد في العمل	6
78	يوضح موقف أفراد العينة من تلقي الملاحظات المساعدة على تطوير المهارات الوظيفية	7
78	يوضح موقف أفراد العينة من فرصة الترقية التي تمنحها الإدارة	8
79	يوضح موقف أفراد العينة من مساعدة وظائفهم في النمو الوظيفي	9
79	موقف أفراد العينة من تكريم المؤسسة لموظفيها المتقنين لعملهم	10
80	موقف أفراد العينة من منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات	11
80	موقف أفراد العينة من منح الأوسمة والشهادات للموظفين الأكفاء	12
18	موقف أفراد العينة من اعتماد المؤسسة حفلات الترشيف للموظفين	13
18	موقف أفراد العينة من تفويض الصلاحيات ما بين الموظفين بالمؤسسة	14
82	يوضح موقف أفراد العينة من تلقي المنح والعلاوات نظير الجهد المبذول	15
82	موقف أفراد العينة من تلقي موظفي المؤسسة مكافآت في المناسبات الوطنية والدينية	16
83	موقف أفراد العينة من دعم المؤسسة لموظفيها بكافة الموارد والأدوات اللازمة	17
83	موقف أفراد العينة من كون الأجر المتلقي كاف لتوفير الحاجات الخاصة	18
84	موقف أفراد العينة من منح موظفي المؤسسة امتيازات تقاعدية	19
84	موقف أفراد العينة من تلقي الموظفين لأجور إضافية للعمل خارج ساعات العمل	20
85	موقف أفراد العينة من منح المؤسسة فرصة الإجازات طويلة والرحلات الخارجية.	21
85	موقف أفراد العينة من إعطاء المؤسسة منح للموظفين اعتمادا على الحالة الاجتماعية	22
86	موقف أفراد العينة من منح المؤسسة لميزة التأمين الصحي	23
86	موقف أفراد العينة من مناسبة الحجم الساعي المعتمد من طرف المؤسسة	24



مقدمة

لعل أغلب المؤسسات الحديثة حاولت قدر المستطاع معرفة أسس النجاح وعوامل تحقيقه، رغم تعدد أسس النجاح وعوامله إلا أن أهم أساس هو المورد البشري، لذلك نرى المؤسسات الحديثة تركز على المورد البشري كأهم عامل لتحقيق أهدافها المسطرة والوصول إلى غاياتها، وفي التغييرات السريعة العالمية للمؤسسات أصبحت هذه المؤسسات تتنافس من أجل جلب اليد العاملة المؤهلة لمساعدتها في تحقيق الأهداف المنشودة والوصول إلى مبتغاه.

وفي خضم هذا التنافس لجلب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية تعين على المؤسسات الحديثة التخطيط الممتاز لاستقطاب اليد العاملة وكذلك الاهتمام بها ومحاولة تلبية شتى متطلباتها وتوفير جل حاجياتها للحفاظ عليها واستغلالها أحسن استغلال وللحفاظ عليها يجب وجود منظومة هيكلية مدروسة وهذه المنظومة هي منظومة الحوافز حيث تعتبر بأنها عامل أساسي في جلب اليد العاملة المؤهلة التي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد الاعتماد على نظام مدروس ضروري ليساهم في نجاح منظومة الحوافز؛ وذلك من خلال التسيير الحسن والفعال لهذا النظام ولضمان نجاح منظومة الحوافز لا بد من ضمان رضا الموظفين عليها لأنهم هم الأساس فيها، فالرضا الوظيفي للمورد البشري يعتبر مقياساً فعلياً لنجاح هذه المنظومة من عدمه.

إن من أهم المؤسسات الحديثة الجامعة، وتكمن أهميتها إذ أنها تعتبر منبعاً للعلم والعلماء وكذا الموظفين ذوي الكفاءة العالية لضمان نجاح هذه المؤسسة ويعتبر موظفو الإدارة حجر أساس في الجامعة لهذا وجب الاهتمام بهم وكذا توفير حاجياتهم لتحقيق الرضا الوظيفي لهم، ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا حول دور منظومة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي إدارة الجامعة، وقد قسمنا دراستنا إلى أربعة فصول موزعة على الشكل الآتي:

الفصل الأول: ويمثل الجانب المنهجي حيث تم فيه تحديد الإشكالية، ثم التعرف على أسباب اختيار الموضوع، وبعدها تحديد أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم، ثم تم التطرق إلى الدراسات السابقة ومجالات الدراسة وكذا منهج وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة.

الفصل الثاني: تم تخصيصه للحوافز وتطرقنا إلى نشأة وخصائص وأهمية وأهداف وقواعد طرق وأنواع والعوامل المؤثرة والنظريات المفسرة للحوافز.

الفصل الثالث: تم التطرق فيه إلى الرضا الوظيفي ماهية الرضا الوظيفي نشأة وتطور الرضا الوظيفي وأهمية الرضا الوظيفي وأهداف الرضا الوظيفي ومحددات الرضا الوظيفي وعوامل الرضا الوظيفي وطرق قياس الرضا الوظيفي وأثار الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: تم فيه التطرق للإجراءات الميدانية من خلال تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:
الإطار الفكري
والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية وتساؤلات الدراسة:

تسعى المؤسسات بصفة عامة لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات السريعة التي يمر بها العالم، والتي فرضت مجموعة من الصعوبات والتحديات على هذه المؤسسات وجب عليها مواجهتها لضمان بقائها من خلال آليات واستراتيجيات مختلفة.

ونظراً للاهتمام الشديد للمؤسسات الحديثة بالاستثمار في المورد البشري، وباعتبار هذا الأخير عنصراً فعالاً ومهماً وأساسياً في عملية تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة وغاياتها، فإن التسيير الحسن لعنصر الموارد البشرية يلزم المؤسسات على تبني أو استخدام مجموعة من الطرق والآليات التي من شأنها أن تعمل على تحسين نوعية الموارد البشرية داخل المؤسسة، ومن أهم هذه الآليات نجد ما يسمى بنظام الحوافز والذي يساهم في مساعدة المؤسسات للوصول إلى الأهداف المنشودة.

وتقوم المؤسسة خلال نظام الحوافز بإخراج أقصى جهد ممكن للعمال، وكذا إخراج الطاقة الكامنة في العامل باستخدام أنواع التحفيز سواء مادية كانت أو معنوية، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويخلق الرضا الوظيفي للعمال الذين يمثلون العنصر الأساسي للمؤسسة؛ من خلال إشباع حاجياتهم الذي يكون نتاجاً لنظام الحوافز الذي يخلق على إثره الرضا الوظيفي، هذا الأخير الذي يعتبر مرآة تعكس نجاح المؤسسة من عدمه.

ولأن الرضا الوظيفي قناعة العمل بالعمل الذي يؤديه والذي بدوره يدفعه لأدائه على أكمل وجه وبكفاءة عالية، فإن رضا العمال بصفة عامة وقناعتهم بالعمل الذي يؤديه يخلق نوعاً من التفاعل الإيجابي بينهم داخل بيئة العمل مما يؤدي إلى زيادة مستوى مردوديتهم، وهذا بدوره يؤدي بلورة الثقافة الإنتاجية والالتزام داخل المؤسسة ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي:

✓ ما دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

➤ التساؤلات الفرعية:

- (1) ما دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟
- (2) ما دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

(1) أسباب ذاتية:

1. الرغبة في دراسة الموضوع وذلك لما له من أهمية في التنظيم المؤسسي.

2. كون الموضوع من بين الاهتمامات الشخصية والعلمية والعملية.
3. كون الموضوع يتماشى مع التخصص ومعرفة رضا العامل عن عمله خصوصا أنه العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية.

(2) أسباب موضوعية:

1. الدور الكبير الذي يلعبه كل من نظام الحوافز والرضا الوظيفي في تحقيق استقرار المؤسسة.
2. توفر المراجع.
3. توفر الدراسات السابقة.
4. الموضوع يدخل في صميم التخصص.
5. من الموضوعات المتجددة ذات العلاقة بالمؤسسات وعملية التنظيم.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في كون موضوع الحوافز أحد أهم المواضيع في الساحة العلمية لعلم الاجتماع بصفة خاصة والعلوم الأخرى بصفة عامة، ونظرا للدور الذي تلعبه الحوافز في توجيه سلوك العمال داخل المؤسسة وكذا المساهمة في تحسين الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لهم. كما تتشكل أهمية هذه الدراسة في العلاقات الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي؛ حيث يعتبر الرضا الوظيفي كنتيجة تابعة عن منظومة الحوافز فالحوافز تعمل على التأثير بالفعالية في خلق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة ومختلف التنظيمات العمالية.

رابعا: أهداف الدراسة:

1. التعرف على أنواع الحوافز الممنوحة والمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة.
2. معرفة دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.
3. معرفة دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
4. معرفة دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

خامسا: الدراسات السابقة

✓ الدراسة الأولى:

- دراسة بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، لصاحبها بومنجل سميحة
- تساؤلات الدراسة:

__ ما المقصود بالحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين وما هي أنواعها داخل المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية؟

__ ما مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين و الموظفين في المؤسسات الاقتصادية؟

__ ما هي نظم الحوافز التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية في التحسين والرفع من الأداء الوظيفي للعمال وما هي المشاكل والمعوقات التي تواجه هذه النظم والتي تؤثر على أداء الرؤساء والمرؤوسين؟

• حدود الدراسة:

قمنا من خلال هذه الدراسة بمعالجة موضوع أثر الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي والتي تم ضبطه في إطار زمني ومكاني محدد كما يلي:

_ الحدود الزمنية: متمثلة في الفترة التي تستغرقها الدراسة النظرية والميدانية خلال العام الدراسي 2014/2015.

_ **الحدود المكانية:** المكان الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميدانية كان على مستوى مؤسسة تكرير السكر مستغانم والتي سنتطرق إليها في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

• **فرضيات الدراسة:**

_ عند الإدخال الحوافز المادية أو المعنوية المقدمة للعاملين وما هي أنواعها داخل المؤسسات وخاصة المؤسسات الاقتصادية؟

_ يؤثر استخدام نظام الحوافز داخل المنظمة على أداء العاملين وكفاءتهم الإنتاجية.

_ يساعد وضع نظام جيد للحوافز داخل أي منظمة على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين واحتياجاتهم ويزيد من كفاءة وأداء الموظفين.

• **نتائج الدراسة:**

_ تبين من خلال الدراسة أن الإدارة العليا لمعمل تكرير السكر "مستغانم" لا تشارك العاملين في عملية الترقيات الوظيفية بصفة عامة وبصفة غير عادلة وذلك لأنه هناك مناخ يسوده التذمر والشعور بالظلم نتيجة عدم الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت في معمل تكرير السكر "مستغانم".

_ ليس هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة التقييمية والوظيفية لمعظم أفراد العينة.

_ نظام الحوافز غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي ومعظم العمال لا يعملون بمعايير نظام الحوافز ومعايير تقسيم الأداء.

✓ **الدراسة الثانية:**

• دراسة بعنوان " التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة للطالب محمد حسين تيجاني يوسف، بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. تم إجراء هذه الدراسة بمدينة مكة المكرمة بالسعودية على المنشآت القطاع الصناعي وقد اعتمد في دراسته على عينة مقدره ب 140 فردا.

• **التساؤلات الفرعية:**

_ ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

_ ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

_ ما مدى رضا العاملين في المنشآت القطاع الصناعي بالمدينة المنورة بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفي.

_ هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل؟

• **أهداف الدراسة:**

_ التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة.

__ معرفة مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة.
__ معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة.

● مجالات الدراسة:

المجال المكاني: المنشآت التي تقع داخل المدينة الصناعية بمكة المكرمة وهي من المدن الصناعية الصغيرة بالمملكة وعدد المصانع العاملة فيها هي 41 مصنع وهي مصانع صغيرة الحجم.
المجال الزمني: قد كانت عملية الدراسة في الفترة الزمنية التالية:
من يناير 2010 إلى مارس 2010 أي 3 أشهر.

● أدوات البحث المستعملة: الاستبيان

الجزء الأول: (الاسم، جهة العمل، العمر الوظيفة، المؤهل العلمي، الخدمة في العمل الحالية)
الجزء الثاني: (تتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة وتتكون من 3 محاور:

__ محور أنواع الحوافز المادية 16 عبارة.

__ محور أنواع الحوافز المعنوية 15 عبارة.

__ محور الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة ويشمل 19 عبارة.

● من أهم نتائج الدراسة:

__ الحوافز المادية تقيم في بعض الأحيان فقط.

__ هناك نوع من الرضا على العمل بالبنية لعينة الدراسة.

__ هناك علاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي في بيئة العمل.

✓ الدراسة الثالثة:

● وهي دراسة بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء والعاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، للطالب غاز حسين عودة الحلايبة، 2013م.

● طبيعة الدراسة: وهي عبارة عن رسالة ماجستير بجامعة الشرق الأوسط في إدارة الأعمال وهي للطالب غاز حسين عودة الحلايبة 2013م. أجريت هذه الدراسة بمدينة عمان بالأردن بمؤسسة أمانة عمان الكبرى. ثم الاعتماد على عينة قدرت بـ 150 موظف حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

● تساؤلات الدراسة:

__ ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

__ ما مدى تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

__ هل يوجد علاقة لاستجابات أفراد عينة الدراسة بين استخدام الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان؟

__ هل توجد عروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في استخدام في تحسين مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى؟

✓ مجالات الدراسة:

المجال المكاني: تتحدد الدراسة بالأماكن الجغرافية التي تشغلها أمانة عمان الكبرى إذا تتواجد في محافظة العاصمة عمان.

المجال الزمني: استغرقت الدراسة مدة زمنية تشكلت في: أواخر 2012 إلى غاية بداية 2013.

✓ أدوات الدراسة: الاستبيان

_ ويتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ثم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:
الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية: (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل الوظيفي، سنوات الخبرة)
الجزء الثاني:

_ الحوافز وشملت 3 محاور و25 عبارة.

_ الأداء وشمل محورا واحدا وتضمن 10 عبارات.

✓ النتائج:

- الحوافز المادية والمعنوية أقل تأثيرا على الأداء.
- الحوافز الاجتماعية أكثر تأثيرا على الأداء.
- وجود علاقة بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

❖ مجال الاستفادة من الدراسات السابقة:

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ أسهمت في إثراء الأدبيات النظرية.
- ✓ التعرف على منهجيات الدراسات السابقة، مما فتح المجال للباحث في إعداد المنهجية المتبعة.
- ✓ ساهمت بشكل كبير في تصميم الاستبيان والمساعدة على الاطلاع الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة.
- ✓ من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة، تمكنا من الانطلاق في الدراسة الحالية.

سادسا: تحديد المفاهيم

1) الحوافز:

أ- لغة:

تحفز، يتحفز للأمر، أي تهيأ للمضي فيه. يحفز، يحفز، حفز أي دفع، تحفز بمعنى تهيأ وتحضر للأمر، الحافز الدافع والمحرك. (يوسف شكري فرحات، 2001، ص132)

ب- اصطلاحا:

- يعرفها " أحمد ماهر " هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتسيير في الأداء (أحمد ماهر، 2008، ص347)

- كما تعرف الحوافز بأنها عملية تحفيز وتنشيط الفرد بطريقة ميكانيكية لتحقيق هدف معين (مدحت محم أبو النصر، 2010، ص106)

- أيضا "محمد فالج" عرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه تحقيق أهداف محددة. (محمد فالج صالح، 2004، ص13)

ت- التعريف الإجرائي:

يعد التحفيز عملية حث أو دفع العامل لبذل قصارى جهده وإعطاء كل ما لديه داخل التنظيم اتجاه نشاط معين وذلك من خلال إتباع مجموعة من الطرق والوسائل والأساليب المختلفة. وهي إجرائيا في بحثنا هذا كل من الحوافز المادية والمعنوية.

(2) تعريف الحوافز المادية:

أ- اصطلاحا:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم.

ب- **التعريف الإجرائي:** وإجرائيا نحدد مؤشرات الحوافز المادية في الآتي:

- الأجر
- العلاوات السنوية
- الزيادات في الأجر
- الزيادات في نفقات المعيشة
- المشاركة في الأرباح
- الأجور التشجيعية
- ظروف وإمكانات العمل المادية
- ساعات العمل
- الخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين
- المكافآت عن الاقتراحات.

(3) تعريف الحوافز المعنوية:

أ- اصطلاحا:

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه. (اللوزي موسى، 1999، ص277)

ب- **التعريف الإجرائي:** نقصد بالحوافز المعنوية إجرائيا المؤشرات الآتية:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين.
- مشاركة العمال في رسم السياسات.
- اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.
- منح الأوسمة والشهادات.
- منح الألقاب.
- نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان المختلفة.
- إتباع وسائل التكريم للمبدعين.

(4) الرضا الوظيفي:

أ- الرضا:

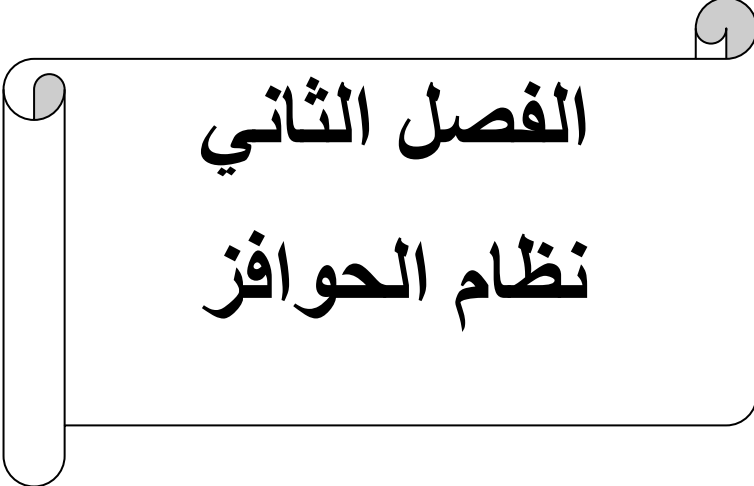
من فعل رضا رضوان و مرضاة، بمعنى زال استيائه، واستعاد هدوئه ورضي قبل قبض أو كراهية، رضي أي قنع بالشيء فهو غير متذمر وغير مشتكي بما هو فيه، مثلا راضي عن عمله. (علي بن هادي، جيلاني بن جاحي، 1999، ص391)

ب- الرضا الوظيفي:

- اصطلاحا:

- هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد. (لطفى طلعت ابراهيم ، 1993،ص 134)
- عرفه " إبراهيم لطفى" بأنه مجموعة من المشاعر بشرط أن تكون ايجابية تعبر عن مدى إشباع العمل لحاجاته الأساسية.(لطفى طلعت ابراهيم ، 1993،ص 134)
- **التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:**

الرضا الوظيفي هو عملية إشباع حاجيات العمل من خلال العمل الذي يزاوله العامل، كما يعد أيضا الشعور بالراحة والاطمئنان للعامل تجاه العمل الذي يقوم به وكذا يضم شعور العمل بالانتماء للمنظمة من خلال كونه جزءا لا يتجزأ منها من خلال الدور الذي يلعبه في إنتاجها، كما يشمل أيضا الولاء التنظيمي للعمال تجاه المؤسسة من خلال إعطاء جل المجهودات، هذا ويظهر في مؤشر رفع مستوى الالتزام الوظيفي لدى العامل، وكل ذلك يساعد على تحسين أداء وإنتاج المؤسسة.



الفصل الثاني
نظام الحوافز

تمهيد:

نظرا للتطور العالمي المستمر والذي شمل المؤسسات الحديثة زاد التنافس ما بين هذه المؤسسات لاستقطاب اليد العاملة مما توجب عليهم إيجاد أنظمة وطرق فعالة للمحافظة على هذه اليد العاملة ومن أهم الأنظمة التي اعتمدها في هذا الشأن نجد نظام الحوافز والذي يعتبر من أهم الأنظمة المساعدة على استقطاب اليد العاملة والمحافظة عليها وسنحاول في هذا الفصل التطرق والإمام بشتى جوانب هذا النظام بداية من النشأة والتطور وصولا إلى النظريات المفسرة له.

أولاً: ماهية الحوافز

1) نشأة وتطور نظام الحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر حسن برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع التحفيز الآتي:

✓ المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئات الخارجية. فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة بقيادة " فريدريك تايلور " في سياستها التحفيزية على الأساس المادي (غازي حسين عودة الحلايبة، 2013، ص10-11).

✓ المرحلة النيو كلاسيكية:

مرحلة العلاقات الإنسانية ل: "التون مايو" 1932-1942:

نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية كتيار فكري، بني على هامش الانتقادات التي وجهت للنظريات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل، والانعكاسات السلبية على الإنسان العامل.

بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة " هارفارد " للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع " الهاوتورن " بشيكاغو بشركة " ويسترن إلكترونيك " الأمريكية، على رأسها "إلتون مايو"، الذي وجد أن جماعات العمل المتجانسة والمتماسكة والعلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين والأخذ برأي العمال في كل ما يخص تنظيم العمل والتسيير، عوامل تساعد على رفع الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل.

كان الهدف من وراء هذا التجارب الكشف عن أسباب المشكلات التي تعانيها الشركة حتى يمكن حلها، و كانت هذه المشكلات تتلخص في انخفاض الإنتاجية و الغياب و مقاومة أوامر الإدارة و التذمر وسوء العلاقات بين المشرفين و العاملين و عدم انسجام الإدارة مع هذه الأخيرة بوجه عام. (محمد عبد الوهاب، 1975، ص22)

بدأ "مايو" تجاربه بدراسة أثر الظروف المادية ليست التهوية على إنتاجية العاملين ودرجة رضاهم في العمل، واكتشف في المرحلة الأولى من التجربة أن الظروف المادية ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية، ثم أثبتت المراحل التالية للتجربة أن العنصر الإنساني عنصر

هام، يفوق في أهمية الجوانب المادية الأخرى، حيث تتلخص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية من تجاربها التي استمرت (6سنوات) فيما يلي:

- أن الإنسان مخلوق اجتماعي، مدفوع في عمله بعد حاجات إلى جانب الأجر مثل الإثبات والمشاركة واحترام الآخرين، فإذا أرادت أن تحصل من العامل على أكبر جهد ممكن وأن تستفيد من إخلاصه وولائه، فعليها أن تشبع رغباتهم النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى ما تدفعه له من أجر.
- أن الإنسان ينضم إلى جماعات داخل العمل تماما، كما ينظم إلى جماعات خارج العمل وعلى جماعات خارج العمل وعلى هذا الأساس يقوم داخل المؤسسة ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي.
- لقد أوضحت دراسة "إلتون مايو" أن المتغيرات المادية التي اعتمدت عليها تفسير إنتاجية العامل لم تكن مؤثرة، بل وجدت متغيرات جديدة كانت هي المؤثرة على الكفاية الإنتاجية، كالعلاقات غير الرسمية ونوعية الإشراف والحاجة لتحقيق الذات والاحترام والانتماء إلى جماعة العمل التي تتلخص في الحوافز المعنوية، و التي ينبغي تقديمها للعمال التي لم تكن مبرمجة في تجارب " مايو " بل استخلصها من خلال المقابلات التي أجراها مع العمال، ليلخص إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعامل لتحقيق الأهداف المبرمجة.
- إن ما يؤخذ على هذه النظرية أن " مايو مثل تايلور " لم يعترف بنقابات العمال ولم يعر لها اهتماما في كل تجاربه، حتى أتباع مايو نهجوا نفس منهجه، لذلك يقال أن مايو و مدرسته قاموا بإهمالهم دور النقابة ووقفوا عند بوابة المصنع و لم يحاولوا بحثا عن أثر العوامل المحيطة بالمصنع كالظروف الاقتصادية و المؤسسات الخارجية الأخرى كالنقابة مثلا.

✓ المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء و إثراء العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز. (غازي حسين عودة الحلايبية، 2013، ص10-11)

(2) خصائص نظام الحوافز:

يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها:

- ✓ **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- ✓ **إمكانية التطبيق:** تشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- ✓ **الوضوح والبساطة:** يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية:
 - الوضوح.
 - إمكانية فهمه واستيعابه والاستفادة منه حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- ✓ **المشاركة:** على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتبنيهم وتحمسهم له زيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.
- ✓ **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الفرد أن مجهوداته تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقه لتلك المعدلات.

- ✓ **القبول:** النظام الفعال للحوافز في مدخلاتها وطريقتها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز، كون أن الحوافز تفقد أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.
- ✓ **المرونة:** يجب أن يتسم الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن هذا لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها، إذا استدعى الأمر ذلك.
- ✓ **الجدوى التنظيمية:** يجب أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز إيجابيا على المؤسسة، وهذا في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبدء النظام.
- ✓ **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف. (بشار يزيد الوليد، 2008، ص148-149)

(3) أهمية الحوافز:

- لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها:
- ✓ تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- ✓ تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام، ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في اليد العاملة.
- ✓ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط بمصالح المنظمة.
- ✓ تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل.
- ✓ كذلك تهدف إلى إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بمنظمتهم ورفع روح الولاء والانتماء لها. (جمال مراد، 2011، ص30-31)

(4) أهداف الحوافز:

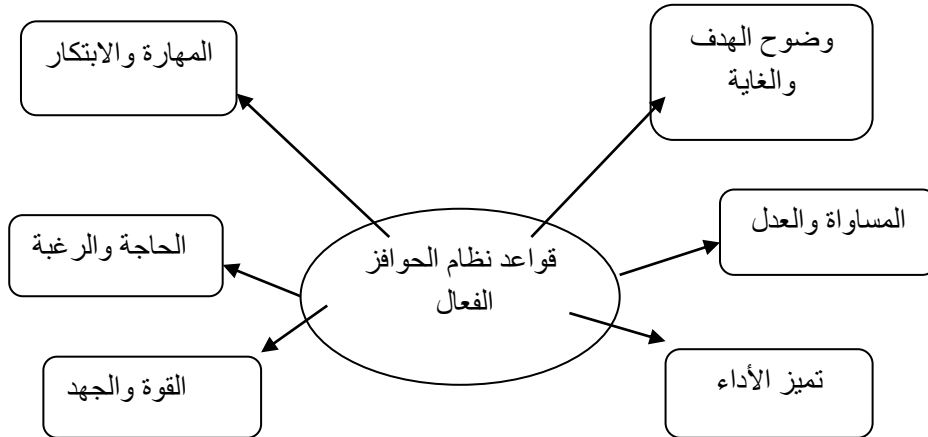
- إن تحفيز المرؤوسين هي إحدى المهارات السلوكية والقيادية التي يجب أن تتمتع بها الإدارة في مختلف المستويات الإدارية لممارسة وظيفة التوجيه، حيث يحقق تحفيز الأفراد العديد من الأهداف منها:
- جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفعالية من خلال رفع أدائهم.
- تجنب الصراعات والنزاعات بين أعضاء المنظمة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال على توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف. (سعد عامر أبو شندي، 2015، ص 149)
- استمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي
- إن التحفيز الفعال والجيد سيحقق ولاء أعضاء المنظمة، لمنظمتهم (الولاء التنظيمي) والذي يؤدي إلى بناء ثقافة المنظمة والتي تعد الأساس في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها. (مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، 2013، ص194)

ثانياً: إجراءات الحوافز

(1) أسس وقواعد الحوافز:

ونعرض هذه القواعد على النحو الآتي:

- ✓ **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى بعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد- الجامعة- المنظمة) إلى تحقيقه.
 - ✓ **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة وبذلك فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.
 - ✓ **تميز الأداء:** يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته، أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.
 - ✓ **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج، إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
 - ✓ **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق احتياجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفة تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة إليهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
 - ✓ **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز الأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو أدوات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارية. (زاهر عبد الرحيم، 2011، ص146-147)
- والشكل الموالي يوضح هذه القواعد كالاتي:



الشكل رقم (1): يوضح قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال.

المصدر: (زاهر عبد الرحيم، 2011، ص146-147)

(2) طرق الحوافز:

للتحفيز عدة طرق نذكر منها:

- ✓ **الاستحواذ على القلوب:** ويتم ذلك عبر:
 - بلورة رؤية مفعرة للطاقات وصورة مشرفة للمستقبل تكون باعثاً ومحركاً يدفع الإنسان للنهوض مبكراً والإسراع للعمل.
 - تحقيق الاستقرار العائلي.
- ✓ **التلاحم والاندماج بين الإدارة والعاملين:** ويتم ذلك عبر:

- الإصغاء الفعال للآراء والمقترحات المقدمة من الموظفين كما أن المؤسسات الكبرى تنفق ملايين الدولارات على استطلاعات الرأي كي تصل إلى فهم أعمق لسلوك الزبائن.
- التواصل المتبادل مع العاملين بحيث يتيح التواصل المفتوح بين الإدارات تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي.
- ✓ إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وشراكتهم فيه: ويتم ذلك عبر:
 - إسقاط الحواجز المعنوية.
 - الشفافية أو اطلاع الموظفين على الأسرار المتعلقة بعملهم.
 - المشاركة في السراء والضراء.
- ✓ تعزيز التعليم والتدريب: ويتم ذلك عبر:
 - توفير الأمن الوظيفي لا الوظيفة الأمانة.
 - تشجيع التعليم والتكوين المستمرين.
- ✓ التمكين وتحرير الفعل: ويتم ذلك بمنح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات الشركة وذلك عبر:
 - حرية المحاولة والخطأ.
- تصوير برنامج خاص للتمكين والتحرير. (عامر عوض، 2008، ص94)

3 أنواع الحوافز:

أ- الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

✓ الحوافز المادية:

فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر والزيادات في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين. (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص300)

ويقسم بعض الباحثين الحوافز المادية إلى:

❖ حوافز في شكل نقود:

- زيادة الرواتب.
- توزيع أسهم على العاملين.
- المشاركة في الأرباح.
- مكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية.

❖ مزايا إضافية:

- التأمين الصحي.
- سيارة خاصة من المؤسسة.
- التأمين على الحياة.
- امتيازات تقاعدية.
- إجازات طويلة ورحلات خارجية.
- عضوية نواد رياضية أو اجتماعية.

❖ رموز المركز statutssyboles:

- تخصيص سكرتيرة أو عدد منهن أو أذن على باب المسؤول.

- إحاق حمام أو مطبخ صغير بمكتب المدير.
- المكتب الواسع.
- السجاد والصور الزيتية التي تزين جدران المكتب.
- موقع المكتب.
- مكان مخصص لوقوف السيارة. (عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2008، ص414)

✓ **الحوافز المعنوية:** وهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ومن أبرز أشكالها نجد:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين.
- مشاركة العمال في رسم السياسات.
- اتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.
- منح الأوسمة والشهادات.
- منح الألقاب.
- نشر الأسماء المبدعة عن طريق وسائل الإعلان المختلفة.
- إتباع وسائل التكريم للمبدعين.

ب- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

✓ **الحوافز الفردية:**

سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع الفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية أدائه منفرداً، على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط مباشرة بين أداء الفرد والمكافأة، إذ يستطيع الفرد تلمس هذه العلاقة، على العكس من هذا نجد هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت الجماعية، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح وهناك أنواع عديدة من الحوافز الفردية لكن أهمها ما يلي:

- العلاوة السنوية: وهي مبلغ مالي يدفع للفرد آخر نهاية كل فترة زمنية.
- الأجر الإضافي: وهو المبلغ الذي تدفعه المنظمة للفرد لقاء عمله خارج أوقات العمل.
- المكافآت: وهي مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه.
- وبالرغم من محدودية الحوافز الفردية إلا أن نجاح نظام الحوافز الذي تعتمده المنظمة يتطلب توفر بعض الأمور منها:
- أن يكون للفرد رغبة حقيقية للحصول على مكافأة أعلى.
- أن يستطيع الفرد السيطرة على التكاليف.
- إمكانية قياس النوعية والمحافظة عليها.
- أن يكون بالإمكان السيطرة على معيقات العمل.
- عدم تغير مهام الموظف خلال فترات قصيرة.
- أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة ومفهومة من قبل العاملين.
- أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية. (السالم، 2009، ص331-332)
- بالرغم من اختلاف خطط الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أخرى، فعلى المستوى غير الإداري في المنظمة، تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة،

ومع ذلك فإن على المستوى الإداري تعتمد الحوافز غالباً على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير. (راوية حسن محمد، 2008، ص309)

✓ الحوافز الجماعية:

عندما يزداد تعقيد المنظمة وتتداخل الأعمال إلى الدرجة التي يصعب فيها قياس أداء الفرد بدقة، وعندما تؤكد المنظمة على ضرورة التعاون والتماسك وتضافر الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة، تصبح الحوافز الفردية عديمة الجدوى وتتجه المنظمة إلى اعتماد نظم الحوافز الجماعية التي تؤكد العمل الجماعي.

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، في هذه الحالة يكون جهد الجماعة أو فريق العمل هو وحدة دفع الحافز المالي وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل إذ من الواضح أنه كلما قل حجم المجموعة ازداد تماسكها، وكلما ازداد التماسك نحو تحقيق أهداف واضحة وازداد وعي الفرد بأهمية العلاقة بين أدائه والأداء العام للمجموعة.

وتأخذ الحوافز الجماعية أشكالاً عدة من بينها حوافز المشاركة في الأرباح وحوافز تملك العاملين أسهماً في المنظمة وفيما يلي شرح لها:

- **المشاركة في الأرباح السنوية:** حيث تقوم الشركة باقتطاع نسبة مئوية محددة مسبقاً من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزيعها على العاملين على أساس أن هذه الأرباح التي حققتها الشركة هي انعكاس لجهدهم الجماعي المبذول في الأعمال المختلفة.

- **تمليك العاملين جزء من أسهم الشركة:** كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى توزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل عن توزيع نسب من أرباحها المتحققة في نهاية السنة، وفلسفة هذه الطريقة هي أن توزيع الأسهم على العاملين سيجعلهم يملكون جزءاً من رأس مال الشركة يتقاضون عليه أرباحاً سنوية، الأمر الذي سيعزز انتمائهم وإخلاصهم ويزيد من حرصهم على نجاحها، وسوف ينعكس كل ذلك على مستويات أدائهم وجودة منتجاتهم. (مؤيد سعيد السالم، 2009، ص232-233)

والحوافز هي التي تقدم للجماعة مادامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته. (سامح عبد المطلب عامر، 2011، ص300)

ج- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

✓ **الحوافز الإيجابية:** للحوافز الإيجابية ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

- **الحوافز النقدية:** وتعتبر الحوافز النقدية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا في المنشأة، حيث أن الحاجات الفيزيولوجية الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أن في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدوداً، وأن حاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس وهناك وأنواع متعددة للحوافز النقدية نذكر منها ما يلي:

✓ الأجر.

✓ الزيادات السنوية.

✓ المكافآت.

✓ المشاركة في الأرباح.

• الحوافز المعنوية:

يقصد بها 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 تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

- ✓ فرص الترقية (promotion)
- ✓ تقدير جهود العاملين (recognition for accomplishment)
- ✓ إشراك العاملين في المنشأة (employee participation)
- ✓ ضمان واستقرار العمل.

• حوافز الخدمات الاجتماعية (fringe benefits):

يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازاتهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم وإنجازهم وبشكل عام. و يقصد بها تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الاجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط ومن أهمها:

- ✓ توفير مستلزمات المعيشة.
- ✓ مساعدة العاملين على إيجاد مسكن ملائم.
- ✓ إنشاء صندوق للادخار: يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض خاصة وإعانات للعاملين مناسبات اجتماعية متعددة مثل المرض، الزواج أو الولادة... الخ.
- ✓ تقديم خدمات طبية للعاملين.
- ✓ إنشاء نوادي للعاملين وأفراد أسرهم.

ويمكن القول أخيراً أن تقدم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر من حبههم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها. (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 209)

✓ **الحوافز السلبية:** هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن سير الإنتاج وأداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن كبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم

على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.

إن التهديد بالعقاب يسبب الخوف للعمال ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب على شيء ما فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى.

وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة. (صلاح بيومي، 1982، ص 49-50)

ج- أنواع أخرى للحوافز: توجد أنواع أخرى كثيرة وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن لا حدود للابتكار في أنواع الحوافز، وذلك حسب احتياج العاملين، وطريقة العمل، ومشاكل الأداء وهدف المنظمة ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- مكافآت استثنائية عن عمل طارئ متميز.
- رحلة مجانية.
- عمرة أو حج.
- سيارة.
- أجهزة منزلية.
- أدوات شخصية (ساعة مثلا).
- خطابات الشكر.
- دروع أو كؤوس الامتياز.

وما تم ملاحظته أن معظم الجوائز الممنوحة أخذت شكل الحوافز المعنوية. (أحمد ماهر ، 2007، ص364)

4) العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

نظام وضع الحوافز يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

- على مستوى الدولة: تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها الإدارات والدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.
- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بعوامل هي:

أولها: نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه

ثانيها: نوع العاملين بالأسلوب الإشرافي؛ فإن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته في الموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن طريق الخوف من العقاب، والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

1. الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن الاتصالات المناسبة يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يتمكن من خلالها أن يقيم بها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها، وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر الاتصال المباشر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
 - يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
 - تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
 - تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
 - زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.
2. ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار المختلفة، فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك محفزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.
3. الحوافز التنظيمية: يعني ذلك إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل واتجاهاته والهيكل التنظيمي للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته. (ميرفت توفيق، إبراهيم عوض الله، 2012، ص59)

ثالثاً: النظريات المفسرة للحوافز:

1) نظرية العلاقات الإنسانية ل "التون مايو" 1932-1942:

نشأة مدرسة العلاقات الإنسانية كتيار فكري، بني على هامش الانتقادات التي وجهت للنظريات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل، والانعكاسات السلبية على الإنسان العامل.

بدأ منهج العلاقات الإنسانية بمجموعة من الباحثين بجامعة " هارفارد " للقيام بمجموعة من الدراسات في مصنع " الهاوثورن " بشيكاغو بشركة "ويسترن إلكتروك الأمريكية" على رأسها "التون مايو"، الذي وجد أن جماعات العمل المتجانسة والمتماسكة والعلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين والأخذ برأي العمال في كل ما يخص تنظيم العمل والتنسيق، عوامل تساعد على رفع الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل. (صلاح بيومي، 1982، ص49-50)

كان الهدف من وراء هذا التجارب الكشف عن أسباب المشكلات التي تعانيها الشركة حتى يمكن حلها، وكانت هذه المشكلات تتلخص في انخفاض الإنتاجية والغياب ومقاومة أوامر الإدارة والتذمر وسوء العلاقات بين المشرفين والعاملين وعدم انسجام الإدارة مع هذه الأخيرة بوجه عام. (محمد عبد الوهاب، 1975، ص22)

بدأ "مايو" تجاربه بدراسة أثر الظروف المادية ليست التهوية على إنتاجية العاملين ودرجة رضاهم في العمل، واكتشف في المرحلة الأولى من التجربة أن الظروف المادية ليست هي العامل الوحيد الذي يؤثر على إنتاجية العاملين وروحهم المعنوية، ثم أثبتت المراحل التالية للتجربة أن العنصر الإنساني عنصر هام، يفوق في أهمية الجوانب المادية الأخرى، حيث تتلخص النتائج الرئيسية التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية من تجاربها التي استمرت ست سنوات فيما يلي:

- أن الإنسان مخلوق اجتماعي، مدفوع في عمله بعد حاجات إلى جانب الأجر مثل الإثبات والمشاركة واحترام الآخرين، فإذا أرادت أن تحصل من العامل على أكبر جهد ممكن وأن تستفيد من إخلاصه وولائه، فعليها أن تشبع رغباتهم النفسية والاجتماعية، بالإضافة إلى ما تدفعه له من أجر.
- أن الإنسان ينضم إلى جماعات داخل العمل تماماً، كما ينضم إلى جماعات خارج العمل وعلى جماعات خارج العمل وعلى هذا الأساس يقوم داخل المؤسسة ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي.

- لقد أوضحت دراسة "إلتون مايو" أن المتغيرات المادية التي اعتمدت عليها تفسير إنتاجية العامل لم تكن مؤثرة، بل وجدت متغيرات جديدة كانت هي المؤثرة على الكفاية الإنتاجية، كالعلاقات غير الرسمية ونوعية الإشراف والحاجة لتحقيق الذات والاحترام والانتماء إلى جماعة العمل التي تتلخص في الحوافز المعنوية، والتي ينبغي تقديمها للعمال التي لم تكن مبرمجة في تجارب " مايو" بل استخلصها من خلال المقابلات التي أجراها مع العمال. ليخلص إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الاجتماعي والنفسي للعامل لتحقيق الأهداف المبرمجة.
- إن ما يؤخذ على هذه النظرية أن " مايو مثل تايلور" لم يتعرف بنقابات العمال ولم يعر لها اهتماما في كل تجاربه، حتى أتباع مايو نهجوا نفس منهجه، لذلك يقال أن "مايو ومدرسته" قاموا بإهمالهم دور النقابة ووقفوا عند بوابة المصنع و لم يحاولوا بحثا عن أثر العوامل المحيطة بالمصنع كالظروف الاقتصادية والمؤسسات الخارجية الأخرى كالنقابة مثلا.

(2) نظرية الحاجات ل " أبراهام ماسلو":

اشتهر عالم النفس الأمريكي "أبراهام ماسلو" ببحوثه حول هرمية الحاجات و التي تعد من أشهر النظريات في ميدان نمو الإنسان و تطلعه لحياة أفضل، ففي دراسته المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" حيث بين أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته و تحقيق غاياته بأساليب تدريجية، و بصفته متخصص في علم النفس فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يشبعها، ولهذا فإنه يقوم بترتيب الحاجات الأساسية له ترتيبا تصاعديا على شكل هرم، فإذا حقق الفرد الحاجة الأولى انتقل إلى السعي لتحقيق الحاجة الثانية. (عمار بوحوش، 2006، ص46)

سلمية الحاجات هذه لها أهميتها بالنسبة للإنسان، الذي لا يمكنه البحث عن تلبية حاجات مرتبة أو موجودة في مستوى أعلى، إلا بعد تلبية الحاجات المصنفة في مستوى أسفل.

إن الحاجات التي صنّفها "ماسلو" لا تخرج عن إطار الهدف المعين، بأن للإنسان حاجات متعددة ومتنوعة حسب ظروفه، وأن الإنسان موجه من طرف الحاجات التي يشعر بها، وتعرف هذه الحاجات على أنها نقص أي شيء مطلوب أو مرغوب أو مفيد وهذه الحاجات هي خمسة مرتبة كالتالي:

1/ حاجات تحقيق الذات.

2/ حاجات الاحترام والتقدير.

3/ حاجات الانتماء.

4/ حاجات الأمن والاستقرار.

5/ الحاجات الفيزيولوجية. (إيهاب صبيح محمد رزيق، 2004، ص30)

- 1- الحاجات الفيزيولوجية: تتمثل هذه الحاجات في أنها من حاجات الإنسان الأكثر إلحاحا وأنها من أكثر الحاجات الأساسية له، وتمثل الحاجات المادية بمثابة الدعائم الأساسية التي يرتكز عليها وجود الإنسان، ما يميزها أنها فطرية بمعنى وجدت مع وجود الإنسان، لا يمكن الاستغناء عنها مثل: الأكل والشراب والهواء والسكن واللباس... الخ، وأغلب هذه الحاجات يحتاج إليها الإنسان على الدوام.
- 2- الحاجة إلى الأمن: حيث تأتي في الدرجة الثانية من الأهمية بعد الحاجات الفيزيولوجية وذلك من خلال إشباع الحاجات الأمنية والمتمثلة في توفير الأمن وشعور الفرد على أنه غير مهدد في حياته. ومعنى هذا أن الفرد في حاجة ماسة ومعنى هذا أن الفرد في حاجة ماسة إلى بيئة عمل آمنة وخالية من الأخطار والأضرار النفسية، ولهذا فالعامل يحتاج ويطلب من إدارته أن تشبع حاجاته من أشياء ضرورية في عمله مثل: الأمن الوظيفي، الوقاية من الأخطار، التأمين الصحي، فإذا حصل الإنسان على الأمن في الوظيفة وشعر بالأمان في وظيفته وبأنه لا يطرد منها فإن معنوياته ترتفع مادام تعاقدته مع مؤسسته يحميه من الطرد أو التخلص من الأسباب المفتعلة.
- 3- الحاجات الاجتماعية: تتعلق هذه الحاجات بالطبيعة الاجتماعية للفرد، أن يكون الإنسان يعيش في جماعة اجتماعية (المجتمع)، هذا الانتماء يخلق لديه حاجات يتم إشباعها في إطار مجتمعه أو بيئته، كحاجته إلى الانتماء والتعاون وتكوين العلاقات مع الآخرين والإحساس بأنه مقبول في مجتمعه، إن تحقيق هذه الحاجات يقتضي بالضرورة رضا الفرد سواء عن نفسه أو عن محيطه أو عن غيره.

4- الحاجة إلى التقدير والاحترام: هذه الحاجة تمثل حسب "ماسلو" ما يعادل 30 بالمائة من مجموع حاجات الفرد، تتولد هذه الحاجة عند الإنسان في الدرجة الرابعة من هرم السلم بعد تحقيق الحاجات الفيزيولوجية أولاً والحاجة إلى الأمن ثانياً، وبعدها الحاجة الاجتماعية، وتخلق له رغبة أو حاجة بالشعور بالأهمية والمكانة وإلى فهم واحترام الذات والرغبة في القبول اجتماعياً، أي يعترف المجتمع بذاته ودوره فيه.

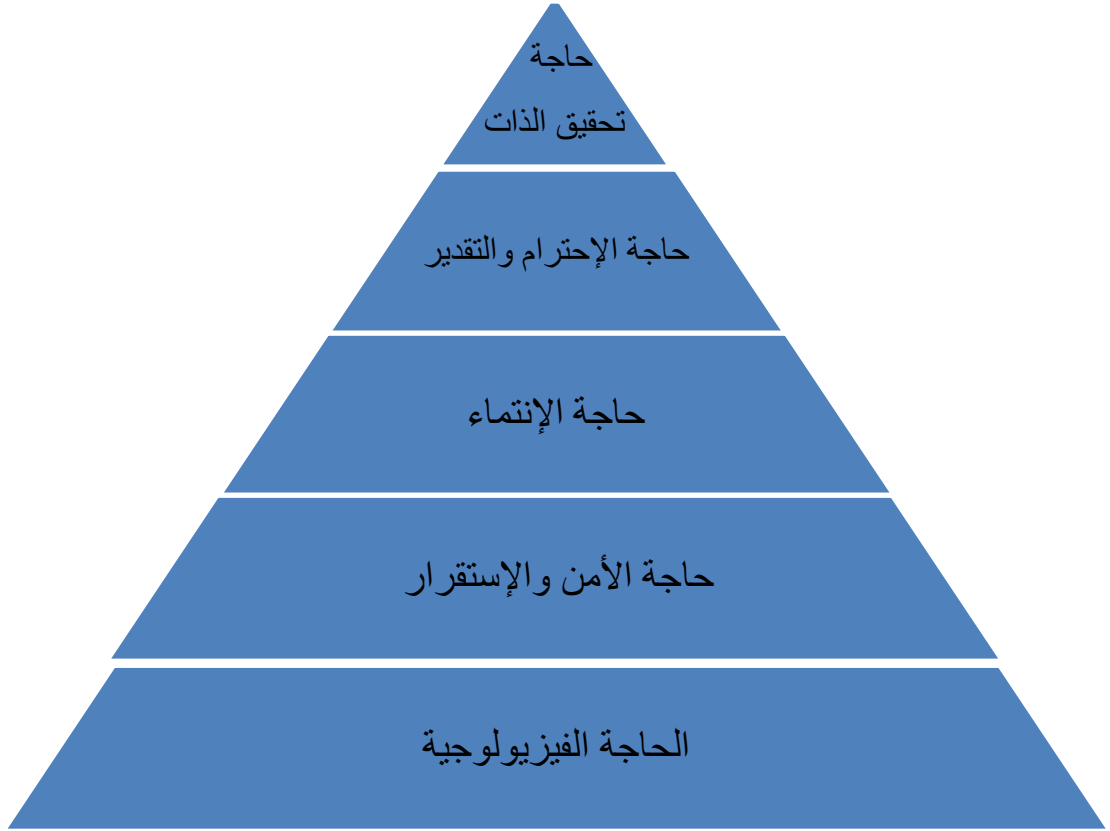
5- الحاجة إلى الإنجاز: هي المرتبة الأخيرة في قمة الهرم للحاجات التي حددها " ماسلو " في نظريته ومعنى هذا أنه بعد إشباع الحاجات السابقة، يأتي دور إشباع حاجات الإنسان إلى تأكيد الذات، والمقصود بتأكيد الذات هو إثبات قدرات الفرد على الابتكار وإظهار مواهبه التي تلعب دور كبير في خلق بيئة عمل مساعدة لإبراز القدرات ومكافأة المتميزين ولهذا، فإن الدعم المؤسسي يعتبر أساسياً لإظهار وإبراز الناس الموهوبين والقادرين على التميز والتفوق في تخصصاتهم.(**عمار بوحوش، 2006، ص46**)

هناك جانبان للدوافع المحفزة:

1) شخصي: والجانب الشخصي هو الحاجة أو الرغبة،
2) موضوعي: أما الجانب الموضوعي فيسمى الهدف أو الحافز.
لذلك من الضروري فهم الدور الذي تلعبه "الاحتياجات الإنسانية " إذا رغب المرء في تحقيق الدوافع الحافزة القسوى.(**إيهاب صبيح محمد رزيق، 2004، ص30**)
بالرغم من أن لنظرية "ماسلو" للحاجات أهمية بالغة، أين قامت بترتيب للحاجات الإنسانية حسب الأولوية، وبالرغم من أن مساهمتها تعد أساسية وبداية لفهم التحفيز لدى الأفراد، إلا أنها لم تفسر التحفيز الإنساني بوضوح.

إن ما يعاب على " ماسلو " أن التسلسل الذي اتبعه لا يتفق وظروف العمل، إذ أن للإنسان حاجات متعددة تظهر في وقت واحد أو ربما لا يحصل الفرد على إشباع حاجة هامة، فينتقل إلى أخرى من مستوى آخر وهكذا، كالمجاهد الذي يضحى بالحاجة إلى الاطمئنان بحاجة أخرى مثل الانجاز وإحراز النصر لوطنه كذلك فالفرد لا تحركه حاجة واحدة وإنما تحركه وتحفزه حاجات متعددة، ترتبط مع بعضها وليس أن تكون تصاعديّة كما يراها ماسلو.(**عمار بوحوش، 2006، ص46**)

والشكل التالي يوضح الترتيب الهرمي للحاجات الأساسية بالنسبة للفرد عند " أبراهام ماسلو":



الشكل رقم (2): يوضح هرم ترتيب الحاجات الأساسية بالنسبة للفرد عند " أبراهام ماسلو":

المصدر: (عمار بوحوش، 2006، ص45)

(3) نظرية العاملين ل "فريدريك هيزربرج" 1959:

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات في علم السلوك التنظيمي لأنها تقوم على أساس معرفة دوافع العاملين وكذلك معرفة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يمارسونها، وعندما نشرت دراسة هيزربرج في سنة 1959 في مدينة بيتربورغ، ولاية بنسلفانيا عن 200 من المهندسين والمحاسبين، كان لنتائجها صدى بعيد في أوساط العاملين والباحثين. وقد تبين من الدراسة أن الدافعية للعمل تأتي من عوامل متعلقة بالعمل نفسه، أي ما يقوم به الإنسان من أعمال تتبع من ذاته في حين توجد عوامل أخرى ذات علاقة بيئية بالعمل مثل سياسة الإدارة وأنظمتها وإجراءاتها المتبعة بها. وقد أطلق على العوامل الثانية " العوامل الوقائية " أو العوامل الصحية لأنها تحمي العامل من السياسات المجحفة للمؤسسة ولكنها لا تدفعه بالضرورة إلى العمل ونستخلص مما تقدم أن نظرية العاملين أو "the tow factros theory" أنها تقوم على مجموعتين من العوامل وهي كالتالي:

1. العوامل الصحية: هي العوامل التي ترتبك بيئة العمل داخل المؤسسة كالأجر والعلاقة مع الزملاء والرؤساء وظروف العمل المادية والفيزيائية وسياسية المؤسسة فإنها تمنع من شكوى واستياء العمل.

لقد أكد "هيزربرج" أن عدم توافر العوامل الصحية يؤدي إلى ظهور علامات عدم الرضا عن العمل" مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل، كالتغيب والتكاسل...الخ.

2. العوامل الدافعية: سميت كذلك لأنها تعد عوامل نفسية تدفع بالعمل إلى حتمية الرضا الوظيفي في العمل، تدعى كذلك بالعوامل المحفزة لأنها تحرك وتحفز الفرد العامل وتزيد من نشاطه وتحقق الأداء المطلوب. (وفاء برهان برقواوي، 2013، ص116)

وترتبط هذه العوامل بمحتوى العمل، كالعامل ذاته والصلاحيات والمسؤوليات والإنجازات والاعتراف والتقدير من الرؤساء والزملاء... الخ.

تؤثر هذه العوامل على معنوية العمال وتدفعهم نحو الأداء الأفضل، إذ كلما توفرت هذه العوامل المحفزة أدى إلى تحسين نوعية الأداء، وكلما غابت أدى ذلك إلى عدم الرضا الوظيفي.

وفقاً لهذه النظرية، فإن العوامل الدافعة تحفز الفرد وتحثه على العمل أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون العامل، لكن لا تدفعه للعمل. (عبد العزيز خوجة، 2005، ص200)

إن ما يؤخذ على هذه النظرية، أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على أداء الفرد العامل وعلى طريقة تحفيز العمال.

وما يشاع كذلك على هذه النظرية، أن الافتراضات التي بناها على المهندسين والمحاسبين بها تشكيك لتفسير حوافز السلوك الإنساني، ولا يمكن تعميم نتائجها عليهم.

ومن الانتقادات الموجهة كذلك لنظرية "هيزربرج" نذكر منها ما يلي:

- يبدو أن "هيزربرج" قد اعتمد في دراسته على المقابلات الشخصية، وأنه حاول التأثير في الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة بحيث كان يثير الرغبة فيهم لكي يدافعوا عن أنفسهم وذلك عندما يسألهم عن الأساليب التي أدت إلى نجاحهم والأساليب التي أدت إلى فشلهم أو عدم رضاهم. (بوفلجة غيات، 2004، ص178)

لهذا جاءت إجابات العينة المستوجبة في شكل دفاع عن النفس وتبرير النجاح في العمل بسبب القدرات والمؤهلات الذاتية. أما عوامل عدم التوفيق في المهام، فقد جاءت نتيجة لتقصير الإدارة أو سياساتها الإدارية وإجراءات العمل الصارمة.

- لقد قسم "هيزربرج" عينة بحثه إلى مجموعتين مختلفتين في حين أثبتت بعض الدراسات أن بعض العوامل التي اعتبرها "هيزربرج" وقائية اعتبرت من قبل بعض أفراد العينة كعوامل دافعة، خاصة فيما يتعلق بالنواحي المادية كالراتب فالعامل وموظفو المستويات التنفيذية ذوي الدخل المنخفض يقيمون الدخل المادي كعامل مهم مؤثر على سلوكهم الوظيفي.

- وقد استنتج "كيلي" 1947 " أن العوامل المحفزة تنطبق على المسيرين أكثر مما تنطبق على المشرفين، ويكون انطباقها أقل بالنسبة للعمال".

- كما استنتج "هاوس وفيكتر" 1967 " أن نظرية العاملين أفرطت في تبسيط العلاقات الصعبة بين التحفيز والرضا المهني والأداء المهني. (بوفلجة غيات، 2004، ص178)

4) نظرية (Z) ل " وليام أوتشي":

هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً، ابتكرها العالم الياباني " وليام أوتشي" حيث استلهم فكرتها من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، خاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة، وطاعة أوامره حيث يكون مسئولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل. وكننتيجة لهذه النظرية حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية. (عمار بوحوش،

2006، ص45)

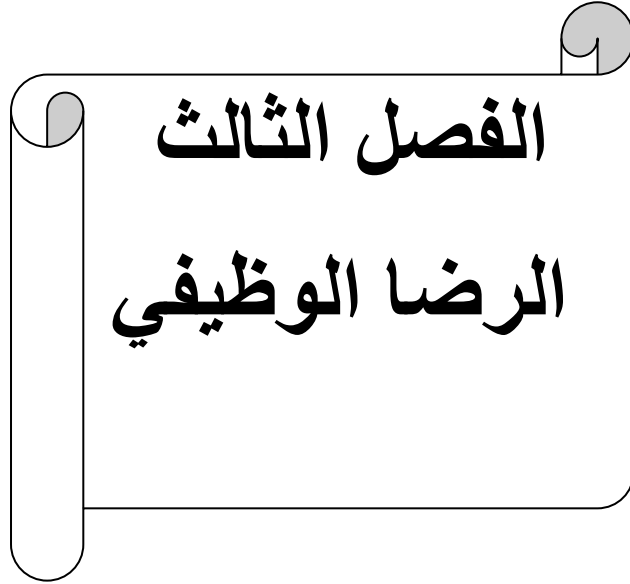
وبمعنى آخر أن هذا المفكر يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يمكن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الاستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية، ومضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة، وبالتالي يتعاون الجميع بتحقيق نتائج إيجابية.

و بإيجاز، فإن نظرية " Z" تتميز عن غيرها من النظريات بما يلي:

- تحقيق الأمن الوظيفي للعمال.
 - قيام المؤسسة بدو تنمية مهارات العمال وتشجيعهم على التخصص في مهن معينة.
 - تدعيم المبادرات غير الرسمية، مع تأكيد احترام الإجراءات الرسمية.
 - المشاركة في اتخاذ القرارات وإتباع السياسات التي يتم الاتفاق عليها من طرف الجميع.
 - الالتزام بالعمل في إطار القدرات الجامعية على أن تحمل كل فرد مسؤوليته.
 - اعتماد مبدأ الثقة بين العمال ورؤسائهم في العمل.
- إن العمل وفق هذه المعطيات، يستمد قوته من البيئة اليابانية التي تركز على التعاون الوثيق بين المديرين والعمال، ووجود ثقة متبادلة بين جميع رؤساء ومرووسين ومشاركة الجميع في اتخاذ قرارات الإدارة. (عمار بوحوش، 2006، ص46)
- وبطبيعة الحال إن هذه النظرية قد تعرضت لبعض الانتقادات لأنه يصعب تطبيق التصورات الواردة فيها بسبب اختلاف بيئة العمل. ومن الانتقادات الموجهة لها:
- 1- إن هذه النظرية لا تحدد تقنيات محددة يمكن تطبيقها في وقت محدد أو لا يمكن تطبيقها في ظروف معينة.
 - 2- إن بعض المؤسسات لا يمكنها تأمين الوظائف بصفة مستمرة لأن العرض والطلب في السوق هو الذي يتحكم في عملية الإنتاج.
 - 3- إن المؤسسات التي تتوسع بسرعة وتفسح المجال لعمالها لكي تتم ترقيةهم في وظائفهم، لا تتناسب هذه النظرية التي تدعو إلى العمل بهدوء وعدم التسرع في تغيير أجواء العمل.
 - 4- إن هذا النظام الملائم لليابان لا يتماشى ونظام العمل في دول أخرى بسبب انتشار الأعمال الموسمية والترقية في الوظائف عن طريق قبول وظائف أعلى في مؤسسات أخرى.

خلاصة:

من خلال ماتم التطرق له من جوانب ومقومات لنظام الحوافز يمكننا أن نستخلص بأن الإدارة الجيدة أو الاستعمال الجيد لنظام الحوافز وكيفية التعامل معه يعتبر عنصرا أساسيا ومهما في تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة كما أن اختيار الإدارة لنوع الحوافز المساعدة في تحقيق الأهداف والتي تتماشى مع المؤسسة وإمكانياتها وكلما كان تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز ناجح بحيث توفر حاجيات عمالها ساهم ذلك بشكل كبير في تحقيق أهدافها، ومن هذا يتضح مدى أهمية نظام الحوافز كركيزة أساسية في المؤسسة شرط التطبيق الصحيح لهذا النظام وتوفير شتى متطلباته مما يعود على المؤسسة بتحقيق الاستقرار الوظيفي والأهداف المرغوبة.



الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد:

إن تحقيق المؤسسات لأهدافها لا يتم إلا من خلال تحقيق أهداف المورد البشري ونعني هنا بتحقيق أهداف المورد البشري توفير حاجياته المختلفة أيا كان نوعها وهو تجسيد للرضا الوظيفي عند العمال ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم العناصر المساعدة للمنظمة في تحقيق أهدافها حيث يساهم رضا العامل عن عمله في تحسين أدائه مما يساهم في نجاح المؤسسة ومن هذا المنطلق سنتطرق في هذا الفصل للرضا قصد الإلمام بشتى جوانبه ومقوماته بداية من النشأة والتطور وصولا إلى النظريات المفسرة له.

أولا: ماهية الرضا الوظيفي:

(1) النشأة والتطور:

لم يظهر المصطلح العلمي للرضا الوظيفي إلا في الثلاثينيات من القرن الماضي، إلا أن أهمية الدور الذي تلعبه اتجاهات الموظفين في تحديد رضاهم عن الوظائف قد تم بحثها منذ زمن طويل، فلقد بحث تايلور في دراسته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات المتعلمين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضا أن الفرد الذي يحصل على دخل مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضيا عن وظيفته ومنتجا فيها.

أما في عصر الإسلام فقد أوصى الرسول عليه الصلاة والسلام بإعطاء الأجر بعد الانتهاء من الإنجاز مباشرة كما ورد في حديث أبي هريرة — رضي الله عنه — عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: قال تعالى "ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة: رجل أعطى بي ثم غدر، ورجل باع حرا فأكل ثمنه، ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه، ولم يعطه حقه" رواه البخاري، كما كان هناك الإتقان في العمل وإنجازه بالصورة التي ترضي الطرفين وذلك في شريعة التعاقد بين الطرفين.

فقد كانت تتدرج القوانين والأنظمة التي تنص عليها الدولة في حماية حقوق كلا المتعاقدين وصولا إلى الرضا الوظيفي لهما، وهو ما أتفق عليه الطرفين قبل بدأ العمل ومقارنته بالعمل المنجز مباشرة أو العقد وتكون الشهادة في عصرهم لها دور أساسي في توثيق هذا العقد ففي العصور كان التعاقد قد يخضع لختم و تسجيل وفق نماذج معينة وضعتها الدولة لضمان رضا الطرفين من إنجاز العمل حسب الاتفاق فقد كانت الأدوات بسيطة جدا تنحصر في القلم والورقة و الشهود وطرفي العقد هناك طرق كثيرة لقياس الرضا الوظيفي استخدمت للكشف عن تحقق الرضا الوظيفي بعوامل مختلفة تخص طبيعة العمل وصاحبه فقد تكون بتوزيع نماذج مكتوبة أو استمارات دورية أو مقابلات شخصية مسجلة.

تطورت أساليب فحص الرضا الوظيفي من زمان إلى آخر مع اتساع حجم لعمل والإنتاجية وفروع المؤسسات العالمية ذات الطابع المتنوع الذي يتناسب مع المجتمعات وثقافتها ولغاتها مما تتطلب العمل على إيجاد المتخصصين في التعامل مع جميع فئات المجتمع المحلي وإنما لمس الجان العلمي في مستوياته المختلفة ونخص بالذكر هنا الجامعات وما تؤديه من دور في استقطاب الأساتذة (أعضاء هيئة التدريس) وكيف توفر لهم البيئة والمناخ الإداري والتنظيمي للجامعة بما يتناسب مع المجتمع المحلي لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

ظهرت في القرن العشرين نظريات كثيرة تقسم الرضا الوظيفي من طرفي المتعاقدين لتتم الاستمرارية في العلاقة بينهما أثناء العمل من هذه النظريات:

نظرية ذات العاملين التي استطاع (Friedrich Herzberg) "فريدريك هيرزبرغ" أن يتوصل فيها إلى مشاعر الدافعية والعوامل الوقائية فالعوامل الدافعية تؤدي إلى إثارة وخلق قوة دفع للسلوك أما العوامل الوقائية تجميد للمشاعر و الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل (الظروف المادية والعلاقات مع الرؤساء وأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة) ثم نظرية هيكله الحاجات ل"ماسلو" فهي الاحتياجات التي تشكل الرضا التدريجي وأن الاحتياجات الفيزيولوجية تعد هي الأساسية إضافة إلى احتياجات الأمن ثم الحب والخدمة الاجتماعية ثم احترام الذات وصولاً إلى تحقيق الذات و هي القدرة على القيام بالعمل والقيام في الانجاز وتقع هذه الحاجة في أعلى درجة سلم الأوليات.(ماجد فوزي، محمد أبو غزالة،، 2016، ص101)

أما نظرية (Aldevere)"ألفير" تتمحور في ثلاث حاجات رئيسية هي (الحاجة للوجود، الحاجة للارتباط، الحاجة للنمو) ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي، ويرى "ألفير" بأن الحاجات أعلاه تقع في مستوى واحد على خط مستقيم وليست بشكل وهمي يستلزم إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا، وفي حالة فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية. (زاهر عبد الرحيم، 2011، ص 146)

ونظرية القيمة التي يرى (Edwin Looke) "ادوين لوك" أن توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية كلما كان الرضا ومعرفة أهمية الرضا في نظرية التوقع ونظرية الدوافع والأداء والرضا، ونظرية نموذج (steelers et beurres)"ستيلرز وبوتر"، يمكن القول أن الرضا عند المتعاقدين يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاتهم ومنظمتهم وبيئة العمل و المجتمع الذي يعيشون فيه ومن هنا يصعب تطبيق النظرية المناسبة والملائمة التي من شأنها تحقيق الرضا. (ماجد فوزي، محمد أبو غزالة،، 2016، ص101)

(2) أهمية الرضا الوظيفي:

تبرز أهمية الرضا الوظيفي باعتباره مقياساً لمدى فعالية الأداء ونجاح المؤسسة، فإذا كان العاملين راضين كلياً عن عملهم فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي رفع الأجور التي تقدمها المنظمة، وفي المقابل إذا كان العاملين غير راضين فإن ذلك يسهم في تغييبهم عن العمل وكثرة حوادث العمل والتأخير والانتقال إلى منظمات أخرى، لذا يمكن تحديد الأسباب الداعية للاهتمام بالرضا الوظيفي بالآتي:

__ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل.

__ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم.

__ هناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.

__ زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء؛ حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.(خولة عبد الحميد الطالباني، 2013، ص288)

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فعاليتها على افتراض أن الدائرة التي لا يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استمرارية بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.(ماجد فوزي، محمد أبو غزالة،، 2016، ص101)

(3) محددات الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي لا يعني قناعة الفرد عن وجه واحد أو جانب من جوانب العمل وإنما أن يكون الرضا حالة معبرة عن جميع الأوجه والجوانب التي يمكن قياسها وتحليلها لإقرار مستوى الرضا المطلوب فإذا كانت درجة رضا العمال تتدرج من حيث القوة بتعدد الجوانب التي تسبب الرضا فإن لذلك عوامل كثيرة تكون بتضافر الرضا العام لدى العاملين، ويمكن التعبير عنه بالرضا عن الأجر والإشراف مثلا وتتمحور هذه العوامل فيما يلي:

أ- الأجر:

لقد أجريت العديد من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا، نذكر منها الدراسات التي أجريت في الومأ(Thomson) "طومسون" (1939)، (Meunier) "مينر" (1941)، وكذلك (Smith) "سميث" والدراسات التي أجريت في المصانع الانجليزية ب: (Mariotte Danry) "ماريوت ودنري" التي أشارت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.

بحيث كلما زاد مستوى الدخل ذا العرض عن العمل والعكس بالعكس فإذا اعتمدنا الربط بين الحاجات الخاصة الفيزيولوجية والمادية فإننا نقر بأهمية هذا العامل وضرورته لتحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكان هذا الأجر يعبر عن الاعتراف بما يقدمه العامل مكافأة له. رغم أهمية هذا العنصر كعامل من العوامل المحققة للرضا عن العمل إلا أن العديد من الكتاب والمحدثين يتوجهون إلى القول بأن الأجر لا يمثل سوى إشباعا للحاجات الدنيا للعامل وأن توفير الأجر لا يكون سببا لتحقيق الرضا أو السعادة هذا الخطأ وقع فيه (Herzberg) "هيرزبرج" وزملائه حينما اعتبر أن الأجر هو وسيلة إشباع للحاجات الفيزيولوجية فقط. فمضمون هذا التوجه هو القول أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع، وأنه غير هام في مجتمع لا يتوفر فيه للعاملين إلا مستوى أجر محدد لإشباع الاحتياجات الأساسية للعيش، فالأجر لا يقتصر فقط على إشباع الحاجات الفيزيولوجية أو الدنيا للعامل، لأن هذا الأخير لا تتحكم فيه الحاجات المادية فقط، بل يمتد دوره إلى ما هو أبعد من ذلك ليكون مصدر الشعور بالأمن و الارتياح، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، و اعتبار الفرد كمركز لتقدير وعرفان المؤسسة له و لأهميته، ويعد الأجر عند الكثير وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية، منبع الاعتبار بالنسبة للبعض ورمز المادة عند البعض الآخر، لهذا يكن للأجر أن يرمز لكل القيم والجوانب الاجتماعية والمعنوية المختلفة، إضافة إلى هذا اعتباره الوسيلة الأولى والوحيدة لضمان المستقبل وتأمين الحياة.

ب- محتوى العمل:

إن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل للرضا يعتبر حديثا نسبيا إلى وقت قريب لا يكن محتوى العمل من المواضيع التي اهتم بها الباحثون ولم يكن يدرس أثره في العمل ومع مرور الوقت أصبح الباحثون يولونه اهتمام كبيرا و يعتبرونه من العوامل الجد الهامة في تحديد الرضا للعامل، ويذهب البعض إلى اعتباره العنصر المؤدي إليه فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل وطبيعة أنشطة العمل وفرص الإنجاز التي يوفرها و النمو و الرقي الذي يتيح الفرد، وأيضا تقدير واعتراف الآخرين بأداء الفرد، تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا الوظيفي في نظرهم. (عاشور أحمد صقر، 1989، ص154)

ومن أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا نذكر:

✓ **درجة تنوع مهام العمل:** يشير هذا المتغير إلى أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس وهناك الكثير من البحوث التي تؤد هذه الفرضية أمثال (Walker) "والكر" (1957)، (Man et Hoffman) "مان و هوفمان" (1957) ، (bldams) (1952).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأنه كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة، من مهام العمل مرات كثيرة، كلما زادت درجة الرضا عن العمل. لكن درجة تنوع مهام العمل تتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء الفرد إذا قد يحدث الاستياء والملل بالنسبة للعمال دون مستوى ذكاء منخفض يفضلون المهم المتكررة.

✓ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل حيث كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل كما أكد (Fromm) "فروم" (1964) وتدل الشواهد على أن زيادة العمل أما فرض نمط موحد من الطرق لأداء مهام العمل على جميع الأفراد فلا يأخذ في عين الاعتبار اختلاف هؤلاء حسب (viteles)(1932)و بالتالي فهو يخلق مشكلات تكيف لديهم ويزيد من احتمالات استيائهم.

✓ **استخدام الفرد لقدراته:** يمكن القول أنه كلما زاد تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم قيه قدراته، كلما زاد رضاه عن العمل، فاستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم (Maslow) "ماسلو" للحاجات وتدل كل البحوث التي قامت بها (Profi) "بروفي" عام (1959) و (Fromm) "فروم" عام (1962) و (crohnser) "كرونهاسر" عام (1964) على أن الفرد درجة تطبيقه لمهارته وخبراته وقدراته في العمل علاقة من خلال مل يرتبط طرديا برضاه عن العمل.

✓ **خبرات النجاح والفشل في العمل:** بالرغم من صعوبة تأكيد تأثير الأداء على درجة الرضا، أو عدم وجود علاقة مباشرة بينهما، إلا أن هذين المتغيرين يمكن أن توجد بينهما علاقة من خلال إدخال متغيرات مستوي الطموح وتقدير الفرد لذاته وتقديره لعلاقة قراراته للعمل، بمعنى كلما تصور أن ما أنجزه أكثر أو ما يعادل قدرته، كلما شعر بنشوة النجاح وبالتالي الرضا. وكلما أنجز وحقق مستوى يقل عن مستوى طموحه أثار لديه الإحساس بالفشل والاستياء وبالتالي أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته.(عاشور أحمد صقر، 1989، ص154)

ج- فرص الترقية:

تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل

كلما وفرت الإدارة للعمال إمكانية ترقيتهم كلما حققت شرطا كبيرا من شروط الرضا، ولكن هذا لا يعني أن الكل يجري و يسعى وراء الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد، فهناك من ينتقل من مؤسسة إلى أخرى لإيجاد مؤسسة التي توفر فرص الترقية أكثر، و بالتالي فإن العلاقة بين الرضا عن الأجر و الرضا عن فرص الترقية كثيرة، إذا أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في الرتب إلى اعتبار الكثير لها باعتراف من الإدارة للجهد المبذول والالتزام، كما أن توفير الترقية يعد فرصة المناسبة لتنمية قدرات الفرد، كون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف ويرى (Fromm) "فروم" (1964) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية.(عاشور أحمد صقر، 1989، ص154)

فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر مما هو متاح في المؤسسة كلما زاد رضاه عن العمل، فيمكن القول أن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. ويلاحظ أن طموح الفرد غالبا ما يكون كثيرا، لذا يجب على المؤسسة أن تعمل دوما على تحقيق فرص الترقية، و أن تسعى لجعل طموح العمال واقعيلا لا يتعدى ما هو ممكن، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة ورضا كبيرين مهما كانت نوعية العمل تلك الترقية التي تهتم بجوانب العمل الأخرى، فرض العمال عن عملهم لا يقف عند الاعتناء بحاجاتهم ومشاعرهم أثناء التعامل معهم، بلهو أبعد من ذلك بكسب ثقة و ولاء المرؤوسين، ولا تستطيع أن تتحدث عن الإشراف دون ذكر القيادة كالفوضوية، و الاستبدادية و الدكتاتورية، و أغلب الدراسات و التجارب في المجتمعات أكدت على أن أكثر هذه القيادات تحقيقا للرضا

عن العمل لدى العمال هي الديمقراطية بما فيها من مبادئ إنسانية و اجتماعية كتكافؤ الفرص و حرية الرأي و المساواة أمام القانون و العدالة و الإخاء و التعاون و غيرها ... الخ.

د- نمط الإشراف:

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف المتبع من طرف الرؤساء مع مرؤوسيههم أكدت على وجود علاقة بين الإشراف و الرضا على العلاقة مع المرؤوسين، وذلك يجعل هؤلاء المرؤوسين محورا لاهتمامه، فمن بين الدراسات التي أجريت على هذا المحور نذكر (Likart) "ليكارث" (1961) التي تتفق مع دراسات جامعة أوهايو في أن المشرك المتفهم لمشاعر مرؤوسيه الذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة و الثقة و الاحترام المتبادلين، و المودة يحقق رضا عاليا بين مرؤوسيه عن ذلك الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه. (عاشور أحمد صقر، 1989، ص154)

و ذلك بالاهتمام المشرف بكل قضايا عماله و مشاكلهم و العمل على توسيع العلاقات بينه و بينهم و محاولة فهم سلوكياتهم مع السعي لتفادي الأخطاء، و بهذا يستطيع المشرف كسب و لائهم و يحقق في نفس الوقت درجة عالية من رضا هؤلاء العمال عن العمل.

و مما سبق نتوصل إلى أنه يتعين على المشرفين خلق جو من الإخاء و التعاون بين جميع المستخدمين و المرؤوسين و خلق فرصا للاتصال و التفاعل معهم، و العمل على إيجاد أهداف مشتركة بينهم لتفادي وقوع التعارض و التصادم بين منافعهم و العمل على تعزيز الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة و المؤسسة حد السواء.

أما المشرف الذي يوفر نمط الإشراف الملائم و يهتم فقط بالإنتاجية و إيجاد طرق زيادته على حساب العمال فينظر إليهم على أنهم أدوات أو وسائل لتحقيق أهدافه و زيادة إنتاجه بهذه الطريقة لا يكسب ولاء مرؤوسيه إذ يؤدي إلى نشر الاستياء و التذمر من العمل، فكلما كان نمط سلوك المشرف ملائما و متوقعا مع حاجات و خصائص المرؤوسين عامة كلما زاد رضاهم عن العمل و العكس بالعكس.

ه- جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تتمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له (عاشور أحمد صقر، 1989م، ص156)؛ بحيث كلما كان تفاعل الفرد على الجماعة التي يعمل معها يحقق له تبادل المنافع مع الجماعة، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله أما إذا لم يكن هناك تفاعل للفرد مع جماعة عمله، فهذا يخلق توتر يعيق إشباع حاجاته و تحقيق أهدافه فتلك الجماعة تخلق أو تكون سببا في استياء و عدم رضا الفرد عن عمله، و بالتالي فآثر جماعة العمل على الرضا لدى الفرد بالتفاعل مع عمال يشكلون مصدر إشباع له فإن هذا يسبب تدهور الموقف النفسي تجاه عمله بمعنى يتسبب في انخفاض مستوى الرضا عن العمل و كذا عندما ترغم طبيعة العمل على التعامل مع أفراد يخلقون لديه توتر يلاحظ أنه إلى جانب اعتبار كل أفراد العمل عبارة عن جماعة عمل عامة، فإن داخل هذه الجماعة الكبيرة توجد جماعات صغيرة تتكون من مجموع الأفراد الذين تربطهم علاقات الصداقة و المودة المنبثقة عن التماثل أو التشابه في الطباع و الشخصيات، لهذا فإنه كثيرا ما يميل الفرد إلى العمل أو التفاعل مع أفراد جماعته ما يحقق لديه درجة معينة من السعادة و الرضا عن العمل.

و- جماعة العمل:

إن توزيع ساعات العمل أثرها على رضا العمال عن عملهم، و إن كانت مدة العمل متفق عليها عامة فلا بد من إدخال فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء، و هذا لما لها من أثر إيجابي على الفرد جسديا و نفسيا، إن الوقت المفضل للعمال يختلف باختلاف طبيعة الفرد، فهناك من يفضل العمل نهارا أو منهم من يفضله ليلا و منهم من يميل إلى العمل بدون انقطاع و منهم من يفضل أن يتحلل العمل فترات

راحة كثيرة، ومهما كان نوع الاختلاف فإنه يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد، حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل.

ي- الظروف المادية والفيزيائية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي رضا عن العمل.(عاشور أحمد صقر، 1989، ص156)

فلقد شكلت الظروف الفيزيائية وعلاقتها بأداء مدي رضا العمال عن العمل محور اهتمام وانطلاق الباحثين في مجال العمل، وذلك لما للمحيط الفيزيقي للعمل من تأثير على العامل وسلوكه الإضاءة والتهوية وقلّة الضجيج والنظافة، فإنها تؤثر كذلك عللا درجة أو مدى تقبل العامل لبيئة عمله وبالتالي درجة رضاء عن العمل.

ثانيا: إجراءات وآثار الرضا الوظيفي:

(1) عوامل الرضا الوظيفي: تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل و هي:

(1) العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشيع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع توفر في مقابلة الرضا المناسب.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وتقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.
- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، و بالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.
- خصائص شخصية الفرد وظروفه: تتمثل في إدراكه وشخصيته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاريه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤوليته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

(2) محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

(3) عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا الوظيفي عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

- ارتباط الأداء بمكافآت حوافز العمل وشعور الفرد بأن قدرته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة لهم وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: وهو مدي ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي يتم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

(4) العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل، وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له الوجود فيه نمو ويوجد فيه فرص للترقي بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد. (عبد الوهاب علي محمد، عايدة سيد خطاب، 1993، ص71)

- وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي و هي:
 - كفاية الإشراف المباشر.
 - الرضا عن العمل نفسه.
 - الإدماج مع الزملاء في العمل.
 - عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها. (النشواني صلاح، 1992، ص73)
- كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من خلال العوامل الآتية:
 - الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
 - الرضا عن الأجر وملحقاته.
 - الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
 - الرضا عن أساليب الإشراف و التوصية والقيادة.
 - الرضا عن بيئة العمل المادية.
 - الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقسيم الأداء، الرضا عن نظام الترقية).
 - الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.
 - الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين. (النجار نبيل الحسيني، راغب مدحت مصطفى، 1992، ص162)

- وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:
 1. العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:
 - كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد له أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
 - الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يعيشون بالرضا عن العمل إذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل.
 - الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين فالإنسان كائن اجتماعي.
 2. العوامل المتصلة بالظروف أو جوانب أخرى:
 - توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

- المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد على أن يحصلوا على مكافأة منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.
- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أقرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.
- ومن العوامل المؤثرة في رضا الأفراد:
 - الاستقرار في العمل.
 - ظروف العمل المنجز.

-المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر. (سالم محمد السالم، 1997، ص 81)

(2) طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن الرضا عن العمل يعبر عن حالة الفرد أو موقفه تجاه عمله، وقياس الرضا عن العمل ما هو في الحقيقة إلا قياس أحد الاتجاهات لدى الأفراد العاملين نحو أعمالهم، لذلك نجد أن أغلب القياسات المستعملة لقياس الاتجاهات تستعمل كذلك لقياس الرضا عن العمل ومن بين هذه القياسات البسيطة والمستعملة الملاحظة العابرة عن طريق ملاحظة سلوك العمال أثناء أداء أعمالهم، أو عن طريق التقارير التي يسجلها المشرفون عن العمل والعمال، أو عن طريق ملاحظة معدل الإنتاج أو التغيب أو شكاوي العمال في أغلب الأحيان لا يمكنهم الإفصاح عن رأيهم لإدارة المؤسسة، إلا إذا تأكد من عدم إلحاق الضرر به، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تكاليف العمال أن يجيبوا على أسئلة معينة، أن لا يدونوا أسمائهم عليه و يرسلوه عن طريق البريد إلى جهات محايدة كالجامعات مثلا لتحليل النتائج المتوصل إليها. (سلطان محمد سعيد، 2006، ص 198)

ومن بين الوسائل الممكنة كذلك لقياس الرضا عن العمل نجد:

1. **معدلات القياس والرد على الأسئلة:** هي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معدلات القياس الكاملة يقوم فيها الأفراد بالإجابة على الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود أفعالهم عن العمل بكل حرية بكل حرية وأهم هذه المعدلات هي:
 - **الأجنحة الوصفية للعمل (JDI):** والأسئلة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة من العمل وهي العمل نفسه والأجر وفرص الترقية والإشراف والناس (الزملاء).
 - **المقابلات الوصفية (مقابلات المواجهة):** تتقبل مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم وبهذه الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، حيث يتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بالحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو الحد من المشاكل، تكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة، إذا أجاب بالأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقوقهم الخصوصية.
 - **طريقة ثور ستون:** من بين الطرق المستعملة لقياس الرضا عن العمل بحيث أولا تحديد المتغيرات المراد قياسها عن الرضا، ثم يبني هذا المقياس بوضع عبارات وجمل تصف مختلف العناصر المحيطة بالرضا عن العمل. وغالبا ما تفوق هذه العبارات 100 عبارة أين يتم تقديمها لمجموعة من المختصين (الحكام أو القضاة) للحكم على دلالاتها على الرضا عن العمل و توضع في مجموعات تشمل مل واحدة عبارة متشابهة، وترتب هذه المجموعات حسب ارتباطها بالرضا، المجموعة الأولى تمثل الاتجاه الايجابي القوي، ثم تليها المجموعة الأقل منها اتجاها فالأقل و الأقل حتى آخر المجموعة التي تحتوي على أقوى اتجاه سلبي، بعد ذلك يتم استبعاد الجمل ذات الاختلاف و التباين العالي ويتم

ذلك عن طريق حذف العبارات الغامضة عن طريق انحرافات في القيم التي يمنحها الحكام لهذه العبارة. (العيسوي عبد الرحمان، 1974 ، ص 392)

بهذا يمكن وضع المقياس النهائي للرضا في شكل هرم، بحيث تمثل قمته الجمل ذات أقوى الاتجاهات الايجابية، في حين تمثل قاعدة هذا الهرم الجمل ذات أقوى الاتجاهات السلبية.

و طريقة (Thurstone) "ثور ستون" تعطي لها دلالتها في حد ذاتها، أي توضيح موقع الفرد على المقياس، و يظهر الجانب التطبيقي في شكل استبيان يقدم للعمال شريطة مراعاة ترتيب الجمل حسب درجاتها في المقياس، و توضع الإجابة شكل نقاط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، لا وتمثل مجموع العلامات الدرجة المماثلة للرضا العام.

• مقياس (likart) "ليكارت" (1932): يعتبر من أبرز التقنيات المستعملة في عملية القياس العمل إذا بدأ "ليكارت" بشرح مقياسه سنة (1932)، وذلك عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان تقنية لقياس الاتجاهات، ومفاد هذه الطريقة يتلخص في:

مجموعات من الجمل أو العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتليها عبارة خمسة آراء أو استجابات تتراوح بين التأكيد المتطرف والاعتدال أو المعارضة والمتطرفة، مع حذف العبارات المحايدة وهذه الاستجابات هي:

➤ أوافق بشدة.

➤ أميل إلى الموافق.

➤ غير مؤكد.

➤ أميل إلى المعارضة.

➤ أعارض بشدة.

وتقدم هذه العبارات إلى مجموعة الأفراد المبحوثين (في شكل استمارة) ويطلب منهم الإجابة باختيار العبارات التي تتماشى واستجاباتهم، وتعطي بهذه الاستجابات درجات معينة من واحد إلى خمسة وترتب تنازليا (5_4_3_2_1) إذا كانت الجملة مؤيدة أو تصاعديا (1_2_3_4_5) إذا كانت الجملة معارضة ونحصل على اتجاه الفرد من خلال تجميع درجات الاستجابة ثم يحول عدد الأفراد إلى نسب. (العيسوي عبد الرحمان ، 1974 ، ص393)

أما عن اختيار العبارات التي سيحتويها المقياس فيتم بقوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها الفرد بعد اختيار على لإحدى الاستجابات والدرجة الكلية لمجموع العبارات، فكلما زاد الارتباط دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه باقي العبارات، مما يستوجب استبعاده من المقياس، كما أنها لا تتطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل بيان درجة موافقته كما وسعت الاستجابات إلى خمس.

لكن رغم ذلك فلم تفلح في توضيح الحدود بين كل استجابة وأخرى فكيف للعامل أن يفرق بين أوافق جدا وأعارض جدا وأوافق وأعارض، وإذا كانت طريقة (Thurstone) "ثور ستون" تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها، أي توضيح موقع الفرد على المقياس، فطريقة (likart) "ليكارت" لا تفسر درجة الرضا لدى الفرد إلا ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون، أي بالرجوع إلى توزيع درجات المجموعة كلها.

إن مقياس الرضا عن العمل ليس بالأمر الهين، خاصة عندما يتعلق بقياس جماعة من العمال، إذا تلعب الفروق الفردية دورا أساسيا في تحديد الإجابة الجماعية، مما ل يسهل من وضع البرامج الضرورية لمعالجة عدم الرضا عن العمل، الذي قد يعاني منه الأفراد لأسباب مختلفة ذلك لأن الاتجاه العام يبدو إيجابيا في بعض وبالتالي لا بد من الاعتماد على تقنيات أخرى مدعمة، كالمقابلات الحرة والاستجابات المقننة.

يمثل أغلب الباحثين في الوقت الحاضر إلى تطبيق إلى تطبيق مزيج من الطريقتين (Thurstone) "ثور ستون" و"ليكارت" (likart) للحصول على مزايا كل طريقة والتخلص من مواطن الضعف لكل منهما. (العيسوي عبد الرحمان ، 1974 ، ص393)

3) آثار الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت وذلك لسببين:

1) الأول لكونه هدف كل عامل كغاية حياته، وهو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل وجديته حتى وإن كان الأجر مرتفعا، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقرا، ولن يكون أداءه جيدا ومرتفعا.

2) أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذا يحدث آثار سلبية أو ايجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل.

➤ من أهم آثار الرضا الوظيفي ما يلي:

أ- آثاره على الصحة العضوية:

لا شك أن الحالة النفسية العضوية، ولقد بنيت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية والنفسية. ولقد اتضح بعد دراسة ومتابعة لثلاث حالات وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل العضوية والناحية النفسية، حيث أن داء السكر ظهر لأسباب نفسية، كما يفترض الطب البسيكو سماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالات الوظائف العضوية، والرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية. وفي هذا الصدد توصل (Herzberg) "هيرزبرغ" و زملائه في 1959 إلى أن الأعراض العضوية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم، والغثيان تحدث بعد تكرار اللارضا المهني كنتيجة حتمية. كما وجد (brock) "بروك" في سنة 1970 ارتباطا بين الرضا الوظيفي، وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صراع الرأس، التعرق والمرض.

أما (wayet) "وايت" فتوصل في 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة المعدية، التي ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير راضين بمهنتهم، يظهر إذن بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية في أحسن صورها. فرضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية وهذه الأخيرة تقلص معاناة العمال وتزيد من رضاهم.

ب- آثاره على الصحة العقلية:

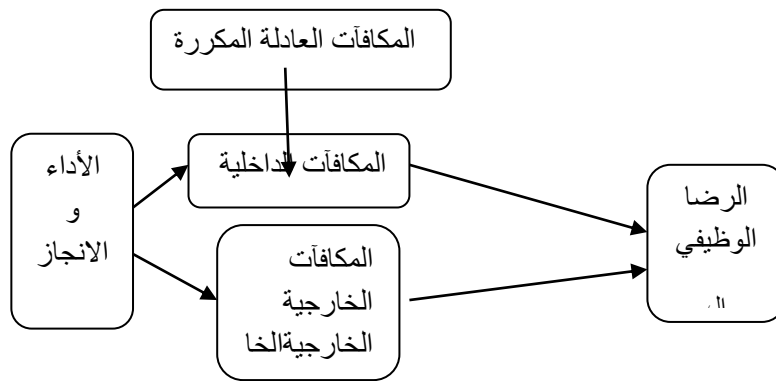
إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه. أو الظروف المحيطة به، يحي صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم، يجعل من عمله ضغطا كبيرا، هذه الحقيقة تقترض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية. ولقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم (kornhauser) "كورنهاوسر" الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، وأن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا، و مشاكل الصحة العقلية، وبالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد و مناسب يبعث الارتياح و الرضا، وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل و الاضطرابات، و لاشك أن للصحة العقلية أيضا، آثار على الصحة العقلية. (عبد النور أرزقي، 1992، ص

(84-83)

ت- آثاره على الفرد:

قد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان و السبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء و منتجين لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني، و بالخصوص مستوى الأداء، والذي أكدته نتائج دراسات (Hawthorne) "الهاوتورن"، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل، نوع الإشراف، يتحسن الأداء و الروح المعنوية، ويشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني لا بد من فهم طبيعة الشعور و علاقته بطريقة العمل و أسلوبه، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه فإن شعوره سيكون إيجابيا، أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل. (عبد النور أرزقي، 1992، ص 83-84)

• والشكل التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:



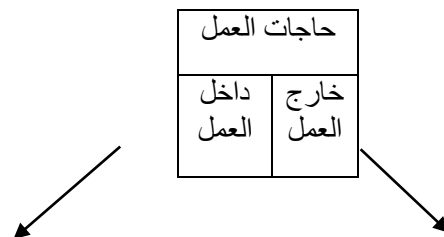
✓ الشكل رقم (3): يمثل نموذج Porter و Lawber 1967 للعلاقة بين الأداء والرضا. المصدر: (عمار الطيب كشروود، 1995، ص 493)

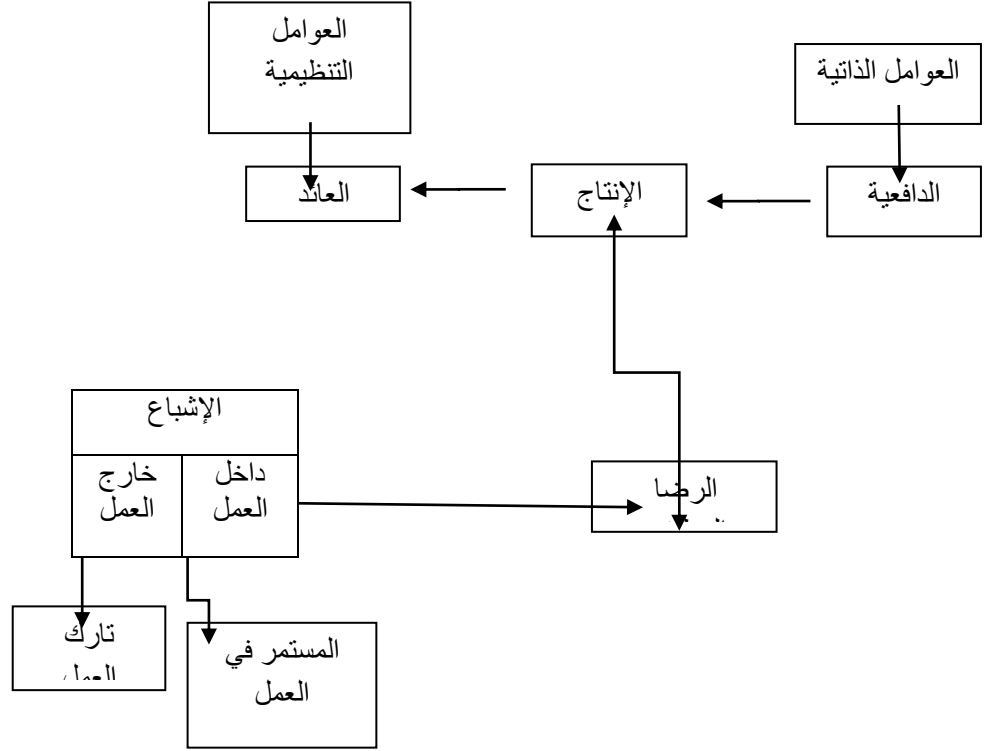
ث- آثاره على الإنتاج:

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والواقع إن الإنتاج أو ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة والعديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما سبب لآخر. فكما كان الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا، كتغير نفسي يقول فورد "إن الأداء والإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية".

ولكن يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج والسبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا ومعنويا فكلما زاد الرضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج. (عبد النور أرزقي، 1992، ص 88)

• والشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإنتاج:





✓ الشكل رقم (4): يمثل نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج
المصدر: (عمار الطيب كشود، 1995، ص496)

ج- آثار الرضا على الاتجاهات:

إذا كان العمل جزءاً من الحياة اليومية للفرد فإنه له تأثير على حياته، ذلك لأن الرضا الوظيفي له تأثير على رضا الفرد في الحياة بصفة عامة، بل أكثر من ذلك يعد الجانب الأهم في سعادته و رضاه، لكون العمل المجال الذي يقضي فيه معظم أوقاته و لكونه مصدر قوته وقوت أفراد عائلته، ومن الناحية النفسية يمكن أن نقول بأن العمل ضرورة وجودية، إذا هناك أفراد لا يمتنون مهنة إلا لتحقيق التوازن النفسي فيقول بعضهم " لا بد أن أكون كغيري أشتغل، و أتقاضى أجرا عن جهدي، رغم اكتفائهم ماديا، فلذلك فإن الرضا المهني، كاتجاه له آثار واضحة على مختلف الاتجاهات على العائلة.(عبد النور أرزقي، 1992، ص83-84)

ولقد وجد (Whitez) "وايتز" (1952)، (cornhars) "كورنهارس" (1965)، (Ircibarret) "إيرسي باريت"، علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل و اتجاهاتهم نحو حياتهم، ويشير إلى أن هذه المعادلة متبادلة التأثير، فكما أن لاتجاهات العمل آثارا على اتجاهات الحياة فلهذه الأخيرة آثارا على الحياة العملية،والحقيقة أنه لا يمكن الفصل بين الناحيتين، إذا أن الحياة اليومية متواصلة بين جميع جوانبها، وهنا نذكر بأن المشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر بصورة أو بأخرى على توازنه في مكان العمل، و تشكل إحدى مكونات مستوى رضاه بالإضافة إلى إمكانية تأثير بعض سمات الشخصية (عادته، ميوله، عواطفه، أساليب سلوكه كلها) على النوعين من الاتجاهات .

كما أن الرضا المهني يمكن أن يؤثر على نظرة الفرد لنفسه، وقدراته "هيزربرغ" مثلا وجد بأن الرضا المهني يرفع من الثقة بالنفس وهي نتيجة هامة جدا، إذا الثقة بالنفس تجعل العامل يبذل كل ما في وسعه ويقدم كل إمكانياته. (محمد عمر الطنوبي، 1999 ، ص117)

ثالثا: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

1) نظرية عدالة العائد:

لقد تعددت التطورات والدراسات التي تناولت نظرية عدالة العائد، إلا أن هذه النظريات قبولاً هي تلك التي صاغها (Adams) "أدمز" (1963) ونظرية الإنصاف (العدالة) هذه فسهلة المضمون، ولكنها صعبة التطبيق نظراً لوجود متغيرات عدم تحكم بوضعها موضع التنفيذ فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما: المدخل و النتائج. (بلوط حسن إبراهيم، 2002 ، ص308)

والعلاقة التي تربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين هي علاقة مبادلة أين يعطي فيها العاملون مجموعة من المداخلات و التي تتضمن مثلاً: المستوى التعليمي للفرد وخبراته و قدراته و سنه و الأداء و عدد ساعات العمل، و كقابل هذه المداخلات يحصل الفرد العامل على عوائد أو نواتج منها الأجر و التقدير و المكانة الاجتماعية، و تحدد هذه المداخلات و العوائد من خلال إدراك العامل لما هو محيط به و ما هو مرغوب فيه، يقصد بالإنصاف أو العدالة من خلال هذه النظرية، التوازن الذي يجب أن يحصل ما بين المداخلات التي يحملها الفرد إلى الوظيفة و العوائد التي يحصل عليها بالمقابل بحيث يفترض (Adams) "أدمز" في هذه النظرية إن الأفراد يقارنون معدل مداخلاتهم و مخرجاتهم إلى معدلات مداخلات و مخرجات سواهم من الأفراد يقارنون ليكونوا شعوراً معيناً تجاه الإنصاف أو عدمه. (محمد علي، 1999، ص206)

و العامل في أغلب الأحيان يميل إلى اختيار الأفراد ذوي الرواتب المرتفعة للتأكيد من عدالة مرتبه أولاً، أي أنه يقوم بتحديد قيمة عمله في مستوى أكر من المستوى الذي تضعه فيه المؤسسة ضمن نظامها التقويمي. أين يحاول الفرد التعرف على ما إذا كان راتبه غير عادل، فإذا زاد معدل المداخلات عن العوائد أي إذا لم يتحقق التساوي بين هذين المعدلين فإن الفرد سيشعر بأن ثمة اختلال في التوازن العادل مما ينتج لدى الفرد مشاعر الاستياء والتذمر والتوتر، والعكس فإذا ما تساوت معدلات المخرجات والمداخلات فإن الفرد هنا سيشعر بنوع من الارتياح والرضا نتيجة العدالة بين المداخلات والعوائد أي ما يقدمه وما يحصل عليه بالمقابل. ويرى (Adver) "أدفر" أن مداخلات الفرد تتأثر بإدارته لمتطلبات العمل كصعوبة المهنة والمسؤوليات ومستوى التنظيم والإشراف. ويرى ذلك (Adver) "أدفر" من خلال نظريته أن مشاعر التوتر التي تستولي على الفرد أو قيامه بفعل يؤدي إلى إنهاء الاختلال غير العادل، لأن التغيرات النفسية قد لا تتضمن خلق تبريرات يعطيها الفرد لنفسه عن أسلوب العوائد الكبيرة التي يحصل عليها الآخر، و قد تتضمن استبدال الآخرين الذين يمثلون نموذج المقارنة بأفراد جدد و تحقق له المقارنة معهم نوعاً من التوازن و العدالة التي ينشدها أو يحاول بطريقة أخرى التخلص من اللاعدالة هذه، إما بالقيام بتصرف أو فعل ملموس قد يتضمن محاولة تغيير مداخلات الآخرين، أو حتى تغيير عوائد الفكر كالمطالبة بعوائد أكبر مثلاً، أو تغيير عوائد الآخرين بالمطالبة بخفض عوائدهم أو عدم أحقيتهم، بالعائد مثلاً، و كإجراء قد لا يحاول الفرد أن ينهي تلك العلاقة التي لا تحقق له الشعور بالعدالة عن طريق ترك الخدمة و الاستقالة، فالحل هنا يكمن في محاولة إقناع العمال بحتمية وجود الفرق باختلاف المناصب و الكفاءات.

إن نظرية عدالة العائد بإضافتها لمقارنة العامل بينه وبين فرد آخر مختار كمرجع، قد تحدثت عن المعنى الاجتماعي النفسي للعمل، بل أن العامل يعمل ليس مجرد آلة ينبغي فقط أن يكافئ على ما قدمه، بل أن العامل يعمل ويتحرك في جو من المنافسة والتسابق، إلا أن النقص الذي يلاحظ في هذه النظرية هو عدم

توضيحها لآليات المقارنة التي يعتمد عليها العامل، فهل توجد هناك مقاييس ومعايير وشروط للاختيار أم هي مقارنة واختيار عشوائي؟

(2) نموذج (Lawler) "لولير" في الرضا الوظيفي:

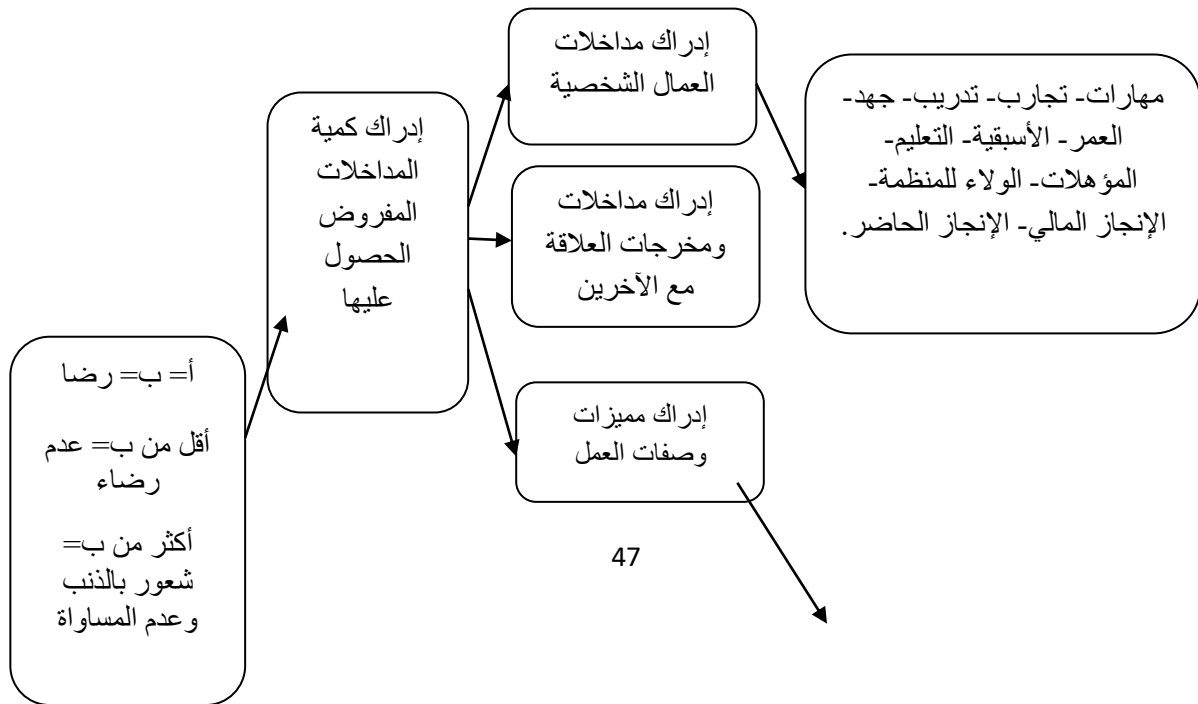
قام (Edward Lawler) "إدوارد لولير" بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في الوظيفة وهذه الأبعاد أو العوامل الثلاثة تتدرج كما يلي:

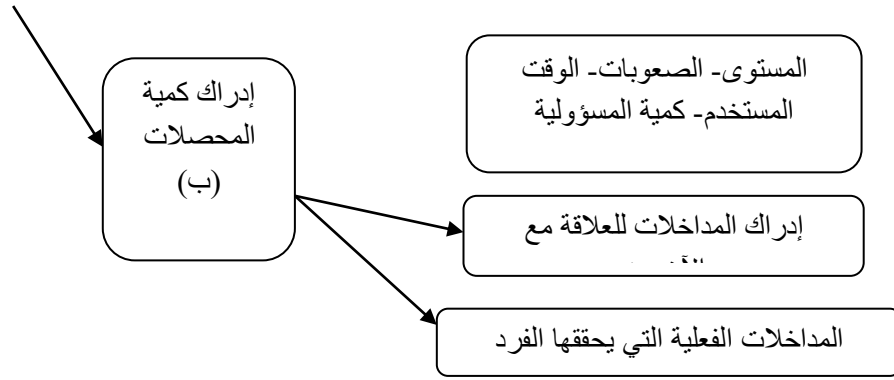
✚ الراتب أو الدخل.

✚ الإشراف.

✚ العمل مع الرضا نفسه.

✓ ويرى (Lawler) "لولير" أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور الشخص اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه (ب) ما أدرك الشخص أنه عليه بالفعل، فالنموذج بمعنى آخر يوقع أو يتنبأ بأنه عندا يفوق إدراك عدالة المكافأة، كمية المكافأة الفعلية يكون هو النتيجة أو عندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر أو عدم الراحة.
ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم:



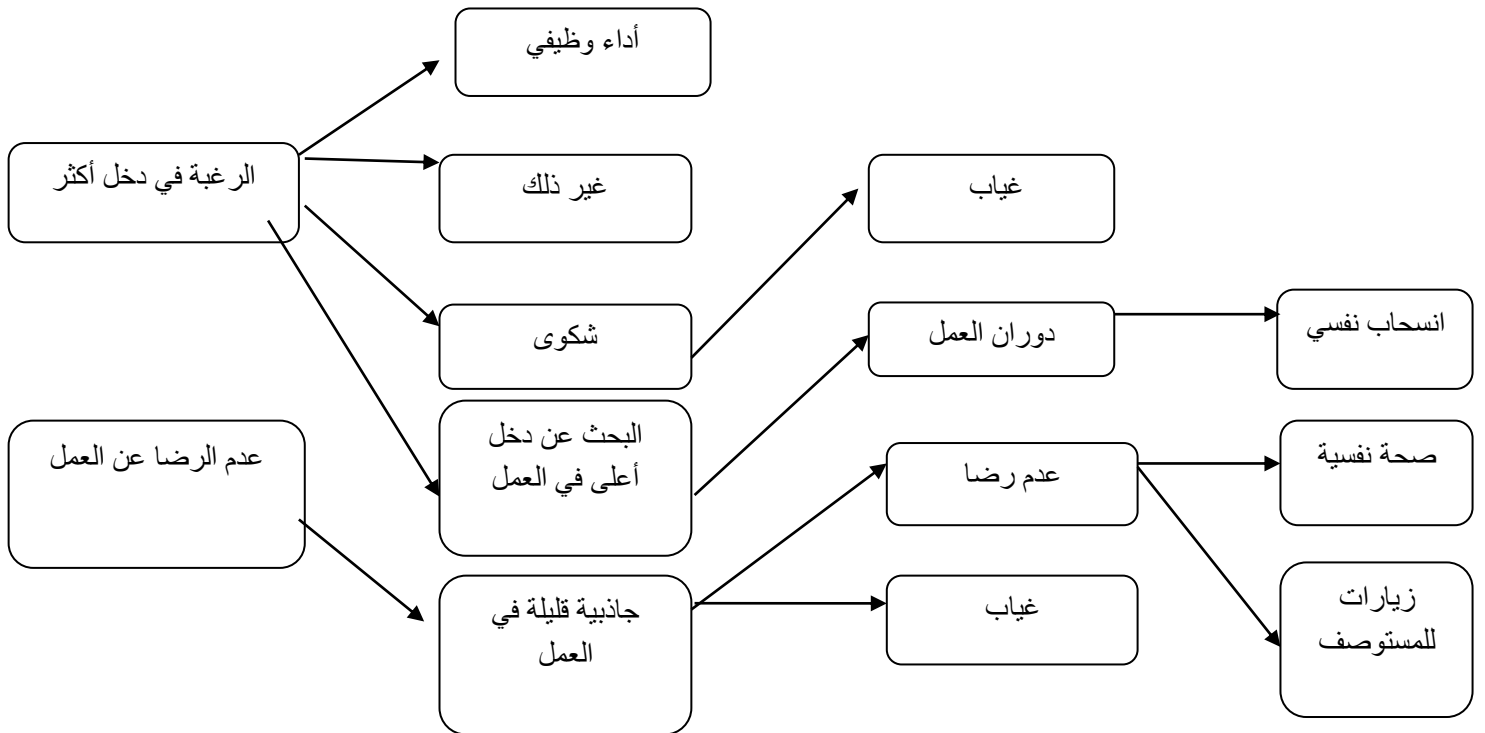


الشكل رقم (5): يوضح هذا الشكل مفهوم "لولير" للرضا الوظيفي .

المصدر: (محمد الصيرفي، 2007، ص152-153)

و يضيف (Lawler) "لولير" إلى نموذج أن أهم المؤثرات في إدراك الشخص هو مداخلات و عوائد العمل أو الوظيفة، و إدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل، و إدراك الجزاء و المكافآت التي يحصل عليها الشخص من عمله سواء كان راتباً أو دخلاً يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء الوظيفي و دوران العمل و الغياب... الخ.

و يوضح الشكل التالي ذلك: (محمد الصيرفي، 2007، ص152-153)



الشكل رقم (6): يوضح هذا الشكل أهم المؤثرات في إدراك الشخص للرضا الوظيفي.

المصدر: (محمد الصيرفي، 2007، ص152-153)

(3) نظرية وضع الهدف:

يرى رواد هذه النظرية أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

- ✓ إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيقها الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.
- ✓ إن الأهداف والطموحات ما هي إلا محصلة للقيم والمعتقدات من ناحية، ورغباتهم وعواطفهم من ناحية أخرى.
- ✓ إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:
- ✓ تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.
- ✓ تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.
- ✓ تكون الأهداف ذات نفع وفائدة عندما يكون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف.
- ✓ تكون الأهداف صعبة: فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام.
- ✓ تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى الأداء على خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أدائهم. (محمد عثمان محادين، 2015، ص 88)

رابعاً: علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز:

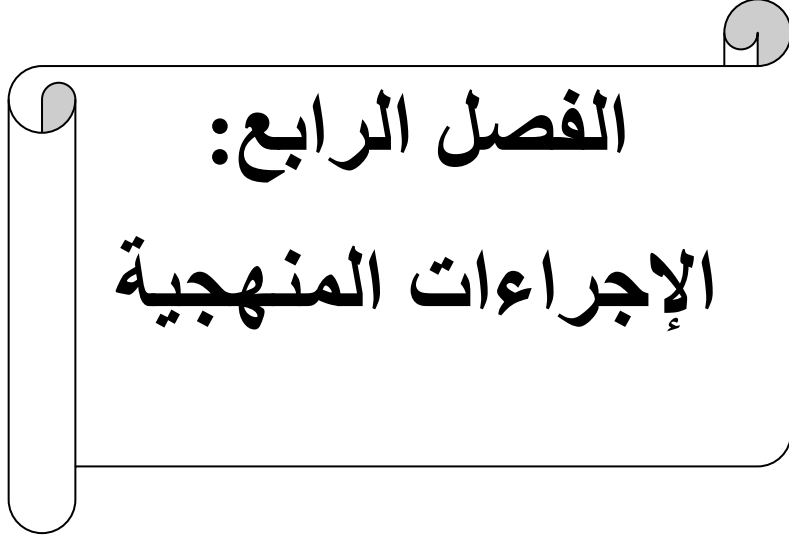
اعتماداً على ما تطرقنا له سابقاً يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.
- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
- التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:
- ✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، و شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- ✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع ما تقدمه من عمل المنظمة.
- ✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه

الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.(بشار يزيد الوليد،
2008، ص150-151)

خلاصة:

من خلال محاولتنا للإلمام بجميع جوانب ومختلف عناصر الرضا الوظيفي ما يمكن استخلاصه هنا هو أن الرضا الوظيفي يمثل الحجر الأساس للوصول لأهداف المؤسسة المنشودة والمسطرة من قبلها فمعرفة المؤسسة لمحتويات الرضا الوظيفي وخصوصا طرق قياسه والعوامل المؤثرة سواء كانت داخلية أو خارجية يساهم بشكل كبير في تحقيقه وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة.



الفصل الرابع:
الإجراءات المنهجية

تمهيد:

يعتبر التطرق للإجراءات المنهجية من أهم المراحل التي يمر بها الباحث خلال دراسته للظاهرة أو المشكلة حيث يتم التطرق لها قبل البدء في الدراسة الميدانية إذ يتم فيها تحديد مجالات الدراسة المكاني و الزماني والبشري وكذا المنهج المتبع في الدراسة بالإضافة للأدوات التي ستستخدم في جمع البيانات وصولاً للأساليب الإحصائية التي سيتبعها في الدراسة الميدانية وفي تفريغ وتحليل البيانات وسنحاول في هذا الفصل التطرق لهذه العناصر ومحاولة الإلمام بها من شتى الجوانب.

أولاً: مجالات الدراسة

(1) المجال المكاني: ويقصد به المكان الذي أجريت به الدراسة وقد تم إجراء هذه الدراسة في جامعة محمد خيضر بسكرة بكلية الآداب واللغات.

نشأة كلية الآداب واللغات:

أنشأت كلية الآداب واللغات في المرة الأولى تحت مسمى الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم: 258/98. المؤرخ في: 17/08/1998

الذي نص على تعريفها بأنها وحدة للتعليم والبحث بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة وهي متعددة الاختصاصات:

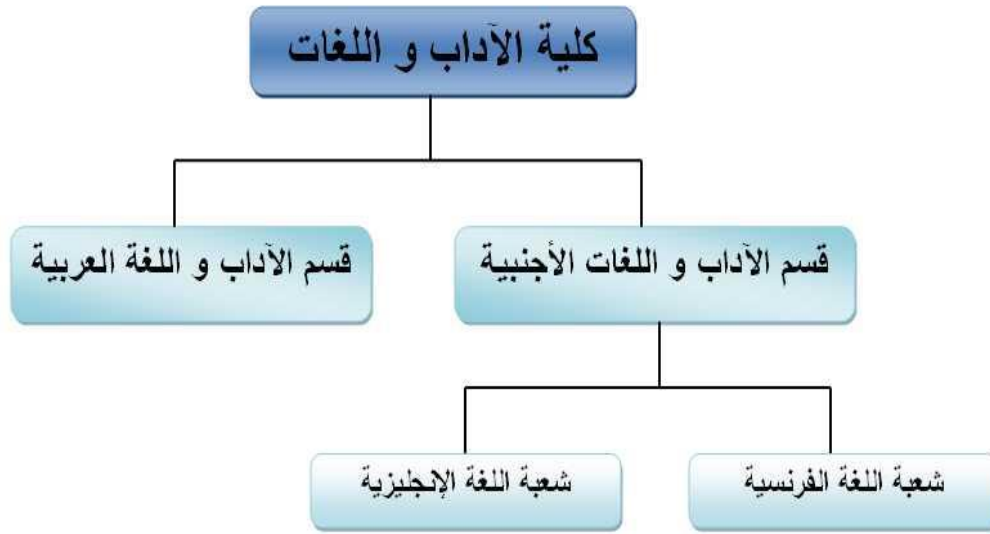
• التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج.

• نشاطات البحث العلمي.

• أعمال التكوين وتجديد المعارف.

ثم عدل المرسوم المذكور أعلاه بموجب مرسوم تنفيذي رقم: 90/09 مؤرخ في: 17/02/2009.

و به تم فصل كلية الآداب واللغات عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.



الشكل رقم (7): يوضح الهيكل التنظيمي لكلية الآداب و اللغات.

<http://fl.univ-biskra.dz/index.php> المصدر: نقلا عن موقع جامعة محمد خيضر بسكرة تم زيارة الموقع 2020/07/23 على الساعة 21:30

الهيكل الإداري للكلية

يشرف على كلية الآداب و اللغات عميد الكلية ويساعده في مهامه:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام للكلية.
- مسؤول المكتبة.
- رؤساء الأقسام (قسم الآداب و اللغة العربية، قسم الآداب و اللغات الأجنبية: شعبة اللغة الفرنسية، شعبة اللغة الإنجليزية).
- مساعدا رؤساء الأقسام.
- رئيس المجلس العلمي للكلية.

نقلا عن موقع جامعة محمد خيضر بسكرة تم زيارة الموقع <http://fl.univ-biskra.dz/index.php> 2020/07/23 على الساعة 21:30

2) المجال الزمني: ويقصد به الفترة التي استغرقها الباحث في إنجاز دراسته.

وقد تم إنجاز دراستنا خلال الفترة الزمنية الممتدة من أواخر شهر ماي إلى غاية بداية شهر جويلية.

3) المجال البشري:

أ- المجتمع الأصلي للدراسة: تمثل في مجموعة موظفي الإدارة بكلية الآداب واللغات بقسميها قسم الآداب واللغة العربية وقسم الآداب واللغات الأجنبية بشعبتيها اللغة الفرنسية والإنجليزية بجامعة بسكرة.

ب- عينة الدراسة (مجتمع الدراسة):

تعريف العينة:

هي نموذج يشمل جزءا أو جانبا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث والتي تكون ممثلة له وتحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج يعني على الباحث دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات

(عصام حسن أحمد ، علي عبد الرحيم صالح، 2014، ص91)

و تمثلت عينة الدراسة في مجموعة موظفي مصالح التدريس بكل من قسم الآداب واللغة العربية والذي تضمن (5) مفردات وقسم الآداب واللغات الأجنبية 10 مفردات، شعبة الفرنسية (5) مفردات وشعبة الإنجليزية (5) مفردات.

لتمثل عينة الدراسة في المجلد من 15 مفردة

ثانيا: المنهج وأدوات الدراسة:

1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الاستفسارات التي يثيرها، انطلاقا من طبيعة الدراسة، ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية. (محمد شفيق، 1998، ص 86)

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وذلك لأنه يتيح للباحث الوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية كما هي في الواقع غرض الحصول على جل المعلومات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، بالإضافة إلى اعتمادي على هذا المنهج في وصف مجتمع البحث وتحديده.

2- أدوات جمع البيانات:

لا يمكن للباحث أن ينطلق في دراسة ظاهرة معينة وخاصة في العلوم الاجتماعية من دون الاعتماد في ذلك على أداة من أدوات جمع البيانات ولهذا عليه الاعتماد على مختلف هذه الأدوات والتي تمكنه من جمع المعطيات اللازمة حول بحثه أو الظاهر المراد دراستها من الواقع مباشرة فنجاح الباحث في تحقيق أهداف دراسته لهذه الظاهرة أو المشكلة يعتمد على الاختيار المناسب للأداة التي سيعتمد عليها الدراسة والتي تعتبر أساس جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالدراسة.

وقد تم الاعتماد في دراستنا الحالية على أداة واحدة لجمع ألا وهي الاستمارة.

تعريف الاستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وضعت من قبل الباحث من أجل استنباط المعلومات معينة تتعلق بظاهرة أو مشكلة محددة.

كما تعرف بأنها لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة متمثلة في مجموعة أفراد. (عصام حسن أحمد، علي عبد الرحيم صالح، 2014، ص91)

وقد استخدمت هذه الأداة في دراستي وقمت بصياغة أسئلتها في شكلها النهائي وتضمنت 24سؤالا موزعين على ثلاثة محاور:

المحور الأول:البيانات الشخصية تضم 5 أسئلة تتعلق بمعلومات حول المبحوثين.

المحور الثاني:بيانات خاصة بالحوافز المعنوية المتبعة في المؤسسة والرضا الوظيفي وتضمنت 9 أسئلة.

المحور الثالث:بيانات خاصة بالحوافز المادية المتبعة في المؤسسة والرضا الوظيفي وتضمنت 10 أسئلة.

ونظرا للظروف الصعبة بسبب انتشار فيروس كورونا و التي حالت دون التوزيع المباشر للاستمارة فقد تم توزيعها إلكترونيا.

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب التحليل الوصفي للمعطيات

1- تعريف أسلوب التحليل الوصفي للمعطيات:

يمثل التحليل محورا تركز عليه البحوث الاجتماعية في الانتقال من مستوى التصورات

النظرية والافتراضات، إلى التجريب والاختبار، ومنه إلى استخلاص النتائج التي يستهدفها

الباحث في دراسته.

والتحليل أنواع ومستويات تتعلق بنوع الدراسة ومجال تخصصها، نجد من بينها التحليل الوصفي الذي يكمن في استخراج دلالات من المعطيات، تتناسب ومجال الاختبارات والمقاييس المقدمة من طرف الباحث.

ويرتبط كثيرا بالإحصاء الوصفي الذي يعتمد هو بدوره على القوانين والحسابات الرياضية التي تطبق قوانينها في مستويات ومجالات مختلفة بحسب خصائص الظاهرة وطرق علاجها.

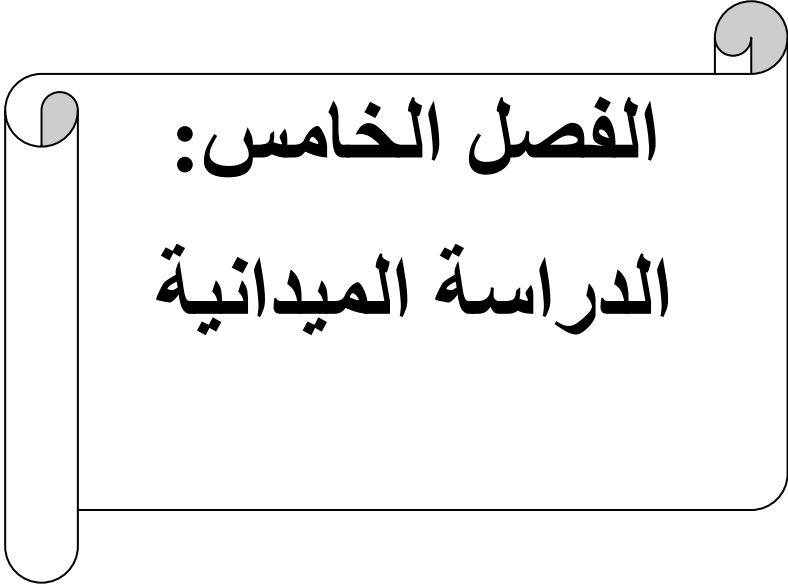
ففي حالة الدراسات الوصفية، فإن الباحث يلجأ إلى استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية التي تصف الظاهرة أو المشكلة موضوع البحث ولا تتطرق إلى التعمق بدراسة الظاهرة والتعرف على بعض نواحي العلاقة أو الارتباط بمتغيرات الدراسة.

ومن أهم الأساليب الإحصائية الوصفية: التكرار، الوسط الحسابي، المنوال، والوسيط والانحراف المعياري والتشتت. (محمد عبيدات و آخرون، 2007، ص10)

- كما تم الاعتماد في تفريغ وتحليل بيانات هذه الدراسة على الجداول التكرارية البسيطة
- تعريف الجداول التكرارية البسيطة:
يشير الجدول البسيط إلى ذلك النموذج الذي تجمع فيه البيانات بشكل بسيط، فتعرض في عموده
الأول صفات أو خصائص مرتبة ترتيبا منطقيا يليه عمودين أو ثلاث للتكرارات أو النسب
المئوية، مقابل الصفوف التي تعبر على تلك الصفات والمجاميع.
(بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني ، 2009، ص166)

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل التطرق لجل الإجراءات المنهجية التي على الباحث إتباعها وقد حاولنا
الإلمام بثتى المعلومات المطلوبة في هذا الجانب وكذا إتباع المنهجية المطلوبة في عملية تحديد
هذه الإجراءات مما يساعد إعطاء الدراسة طابعا أكاديميا.



الفصل الخامس:
الدراسة الميدانية

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية أهم مرحلة يقوم بها الباحث أثناء محاولته لمعرفة الحقيقة العلمية للظاهرة المدروسة، إذ بعد التطرق للجوانب النظرية للدراسة، تم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية، وذلك بإتباع الإجراءات المنهجية، ثم تم عرض النتائج المتحصل عليها، وصولاً إلى مجموعة التوصيات والمقترحات وهذا ما سيتم التطرق له في هذا الفصل.

أولاً: عرض البيانات وتحليلها :

الجدول رقم (1): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	6	40%
أنثى	9	60%
المجموع	15	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) بأن أكثر من نصف أفراد العينة هم إناث، وقد بلغت نسبة الإناث 60 % في حين بلغت نسبة الذكور 40 %، ويعود ذلك إلى اعتماد الجامعة على الكفاءات ذكورا وإناثا دون تفریق أو تمييز، كما يعود ذلك لعدم وجود أعمال شاقة تحول دون وجود الإناث بنسبة كبيرة.

الجدول رقم (2): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 30 سنة	1	6,7%
من 30 إلى 40 سنة	14	93,3%
من 40 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	15	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) بأن أعمار الأغلبية الساحقة من أفراد العينة جاءت ما بين 20 إلى 30 سنة حيث بلغت نسبة هذه الفئة 93.3% في حين تأتي بعدها الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة ضئيلة جدا بلغت 6.7% في حين كانت الفئة العمرية من 40 فما فوق معدومة، ويرجع هذا إلى كون الجامعة تهتم بتشغيل الطاقات من ذوي المؤهلات والشهادات العلمية.

الجدول رقم (3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	4	26,7%
جامعي	11	73,3%
المجموع	15	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) بأن المستوى التعليمي لأغلبية أفراد العينة هو المستوى الجامعي حيث بلغ نسبة 73.3% في حين جاء بعدها وبصفة قليلة المستوى الثانوي الذي بلغ نسبة 26.7% ويرجع هذا إلى كون الجامعة تهتم بتشغيل الطاقات من ذوي المؤهلات والشهادات العلمية.

الجدول رقم (4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
46,7%	7	عازب
53,3%	8	متزوج
0%	0	مطلق
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) بأن أعلى نسبة من بيانات الحالة الاجتماعية هي فئة المتزوجين حيث بلغت نسبة 53.3% في حين تأتي بعدها بدرجة أقل فئة العازبين بنسبة بلغت 46.7% في حين جاءت بعدها وبنسبة معدومة فئة المطلقين وقد يمكن تفسير ذلك من خلال السن حيث أن أغلبهم في سن يؤهلهم للزواج وتكوين أسرة بالإضافة لكون الأجر محفز للزواج.

الجدول رقم (5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	الوظيفة
6,7%	1	متصرف
6,7%	1	متصرف رئيسي
6,7%	1	مساعد متصرف
6,7%	1	ملحق إدارة
33,3%	5	عون إدارة رئيسي
20%	3	عون إدارة
20%	3	تقني سامي
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) بأن الوظيفة الغالبة لأفراد العينة هي عون إدارة رئيسي حيث بلغت نسبة 33.3% في حين تليها كل من وظيفة عون إدارة وتقني سامي بنسب متساوية بلغت 20% لكل منهما فيما تليها كل من وظيفة متصرف ومتصرف رئيسي ومساعد متصرف وملحق إدارة بنسب متساوية بلغت 6.7% لكل منها وقد يمكن تفسير ذلك من خلال الوظائف الشاغرة أو من المناصب المطلوبة من الجامعة.

الجدول رقم (6): يوضح موقف أفراد العينة من تشجيع الإدارة على بذل أقصى جهد في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40%	6	دائما
40%	6	أحيانا
20%	3	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) بأن الفئة التي أجابت بدائماً بلغت نسبة 40% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 40% في حين الفئة التي أجابت أبداً بلغت نسبة 20% ومنه يتضح بأن الموظفين يتلقون التشجيع من إدارة الجامعة على بذل أقصى جهد في العمل مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين و السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (7): يوضح موقف أفراد العينة من تلقي الملاحظات المساعدة على تطوير المهارات الوظيفية

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) بأن الفئة التي أجابت بدائماً بلغت نسبة 46.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 40% في حين الفئة التي أجابت أبداً بلغت نسبة 13.3% ومنه يتضح بأن الموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة	يتلقون الملاحظات البناءة من
46.7%	7	دائماً	
40%	6	أحيانا	
13.3%	2	أبداً	
100%	15	المجموع	

إدارة الجامعة وذلك قصد تطوير المهارات الوظيفية، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (8): يوضح موقف أفراد العينة من فرصة الترقية التي تمنحها الإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
13.3%	2	دائماً
53.3%	8	أحيانا
33.3%	5	أبداً
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) بأن الفئة التي أجابت بدائماً بلغت نسبة 13.3% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 53.3% في حين الفئة التي أجابت أبداً بلغت نسبة 33.3% ومنه يتضح بأن الموظفين يمنحون فرصة الترقية من إدارة الجامعة، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين و السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (9): يوضح موقف أفراد العينة من مساعدة وظائفهم في النمو الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
53.3%	8	دائماً
40%	6	أحيانا
6.7%	1	أبداً
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) بأن الفئة التي أجابت بدائماً بلغت نسبة 53.3% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 40% في حين الفئة التي أجابت أبداً بلغت نسبة 6.7% ومنه يتضح بأن وظائف أفراد

العينة تساعد وبصفة كبيرة على النمو الوظيفي داخل الجامعة يتلقون، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (10): يوضح موقف أفراد العينة من تكريم المؤسسة لموظفيها المتقنين لعملهم

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
66.7%	10	دائما
26.7%	4	أحيانا
6.6%	1	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 66.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 26.7% في حين الفئة التي أجابت أبدا بلغت نسبة 6.6% ومنه يتضح بأن الموظفين المتقنين لعملهم يتلقون التكريم من إدارة الجامعة مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (11): يوضح موقف أفراد العينة من منحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
26.7%	4	دائما
53.3%	8	أحيانا
20%	3	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 26.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 53.3% في حين الفئة التي أجابت أبدا بلغت نسبة 20% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على منح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (12): يوضح موقف أفراد العينة من منح الأوسمة والشهادات للموظفين الأكفاء

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
53.3%	8	دائما
33.3%	5	أحيانا
13.3%	2	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) بأن الفئة التي أجابت بدائماً بلغت نسبة 53.3% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 33.3% في حين الفئة التي أجابت بأبداً بلغت نسبة 13.3% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على منح الأوسمة والشهادات للموظفين الأكفاء، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (13): يوضح موقف أفراد العينة من اعتماد المؤسسة حفلات الترفيه للموظفين

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40%	6	دائماً
40%	6	أحيانا
20%	3	أبداً
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) بأن الفئة التي أجابت بدائماً بلغت نسبة 40% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 40% في حين الفئة التي أجابت بأبداً بلغت نسبة 20% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على تنظيم حفلات الترفيه للموظفين، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين و السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (14): يوضح موقف أفراد العينة من تفويض الصلاحيات ما بين الموظفين بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
73.3%	11	دائماً
26.7%	4	أحيانا
0%	0	أبداً
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) بأن الفئة التي أجابت بدائماً بلغت نسبة 73.3% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 26.7% في حين الفئة التي أجابت بأبداً فقد كانت معدومة حيث بلغت نسبة 0% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة جداً على تفويض الصلاحيات ما بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين و السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (15): يوضح موقف أفراد العينة من تلقي المنح والعلوات نظير الجهد المبذول

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
53.3%	8	دائماً

أحيانا	5	33.3%
أبدا	2	13.3%
المجموع	15	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 53.3% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 33.3% في حين الفئة التي أجابت أبدا بلغت نسبة 13.3% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على إعطاء المنح والعلاوات نظير الجهد المبذول للموظفين، وذلك مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (16): يوضح موقف أفراد العينة من دعم المؤسسة لموظفيها بكافة الموارد والأدوات اللازمة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	7	46.7%
أحيانا	7	46.7%
أبدا	1	6.6%
المجموع	15	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 46.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 46.7% في حين الفئة التي أجابت أبدا بلغت نسبة 6.6% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على دعم الموظفين بكافة الموارد والأدوات اللازمة للعمل، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (17): يوضح موقف أفراد العينة من تلقي موظفي المؤسسة مكافآت في المناسبات الوطنية والدينية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	10	66.7%
أحيانا	4	26.6%
أبدا	1	6.7%
المجموع	15	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 66.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 26.6% في حين الفئة التي أجابت أبدا بلغت نسبة 6.7% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على إعطاء الموظفين لمكافآت في المناسبات الوطنية والدينية، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (18): يوضح موقف أفراد العينة من كون الأجر المتلقي كاف لتوفير الحاجات الخاصة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
26.7%	4	دائما
46.6%	7	أحيانا
26.7%	4	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 26.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 46.6% في حين الفئة التي أجابت أبدا بلغت نسبة 26.7% ومنه يتضح بأن الموظفين راضين بصفة متوسطة عن الأجر الذي يتقاضونه من خلال الوظائف التي يزاولونها وذلك مما يساهم بصفة مقبولة في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (19): يوضح موقف أفراد العينة من منح موظفي المؤسسة امتيازات تقاعدية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
80%	12	دائما
20%	3	أحيانا
0%	0	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 80% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 20% في حين الفئة التي أجابت أبدا فقد كانت معدومة تماما إذ بلغت نسبة 0% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة جدا على منح الموظفين امتيازات تقاعدية، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (20): يوضح موقف أفراد العينة من تلقي الموظفين لأجور إضافية للعمل خارج ساعات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
66.7%	10	دائما
26.7%	4	أحيانا
6.6%	1	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 66.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 26.7% في حين الفئة التي أجابت أبدا بلغت نسبة 6.6% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على إعطاء الموظفين لأجور إضافية للعمل خارج ساعات العمل، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (21): يوضح موقف أفراد العينة من منح المؤسسة فرصة الإجازات طويلة وفرصة الرحلات الخارجية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
6.7%	1	دائما
60%	9	أحيانا
33.3%	5	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 6.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 60% في حين الفئة التي أجابت بأبدا بلغت نسبة 33.3% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة متوسطة على منح المؤسسة فرصة الإجازات طويلة وفرصة الرحلات الخارجية، مما يساهم بصفة مقبولة في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (22): يوضح موقف أفراد العينة من إعطاء المؤسسة منح للموظفين اعتمادا على الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
40%	6	دائما
40%	6	أحيانا
20%	3	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 40% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 40% في حين الفئة التي أجابت بأبدا بلغت نسبة 20% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة متوسطة على إعطاء منح للموظفين اعتمادا على الحالة الاجتماعية بالنسبة لهم، مما يساهم بصفة مقبولة في تحقيق رضا الموظفين و السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (23): يوضح موقف أفراد العينة من منح المؤسسة لميزة التأمين الصحي

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
66.7%	10	دائما
26.7%	4	أحيانا
6.6%	1	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 66.7% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 26.7% في حين الفئة التي أجابت بأبدا بلغت نسبة 6.6% ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على منح الموظفين لميزة التأمين الصحي، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

الجدول رقم (24): يوضح موقف أفراد العينة من مناسبة الحجم الساعي المعتمد من طرف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الإجابة
73.3%	11	دائما
20%	3	أحيانا
6.7%	1	أبدا
100%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) بأن الفئة التي أجابت بدائما بلغت نسبة 73.3% والفئة التي أجابت بأحيانا بلغت نسبة 20% في حين الفئة التي أجابت أبدا بلغت نسبة 6.7% ومنه يتضح بأن أفراد العينة راضيين بصفة كبيرة عن الحجم الساعي المعتمد من طرف إدارة الجامعة، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

1- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

- من خلال نتائج الدراسة السابقة ل "بومنجل سميحة" المعنونة ب " الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية " والتي جاءت كالآتي:
- تبين من خلال الدراسة أن الإدارة العليا لمعمل تكرير السكر "مستغانم" لا تشارك العاملين في عملية الترقيات الوظيفية بصفة عامة وبصفة غير عادلة وذلك لأنه هناك مناخ يسوده التذمر والشعور بالظلم نتيجة عدم الإنصاف في منح الحوافز والمكافآت في معمل تكرير السكر "مستغانم".
- ليس هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة التقويمية والوظيفية لمعظم أفراد العينة.
- نظام الحوافز غير فعال ولا يساعد على تحسين الأداء الوظيفي ومعظم العمال لا يعملون بمعايير نظام الحوافز ومعايير تقسيم الأداء.

ويتضح من خلال نتائج هذه الدراسة هناك تباين واختلاف مقارنة بدراستنا الحالية التي توصلت إلى أنه هناك اعتماد كبير على نظام الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية وأن نظام الحوافز له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي ويساهم في الاستقرار الوظيفي.

- من خلال نتائج الدراسة السابقة ل " محمد حسين تيجاني يوسف" المعنونة ب " التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة" والتي جاءت كالآتي:
- الحوافز المادية تقيم في بعض الأحيان فقط.
- هناك نوع من الرضا على العمل بالبنية لعينة الدراسة.
- هناك علاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي في بيئة العمل.

ويتضح من خلال نتائج هذه الدراسة أنه هناك توافق نسبي من حيث الاعتماد على نظام الحوافز مقارنة بدراستنا الحالية التي توصلت إلى أنه هناك اعتماد كبير على نظام الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية وأن نظام الحوافز له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي ويساهم في الاستقرار الوظيفي غير أنه يوجد هناك اعتماد على نظام الحوافز ولكن بصورة قليلة بالدراسة السابقة.

- من خلال نتائج الدراسة السابقة ل " غازي حسين عودة الحلايبية" المعنونة ب " أثر الحوافز في تحسين الأداء والعاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" والتي جاءت كالاتي:
 - الحوافز المادية والمعنوية أقل تأثيراً على الأداء.
 - الحوافز الاجتماعية أكثر تأثيراً على الأداء.
 - وجود علاقة بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

ويتضح من خلال نتائج هذه الدراسة أنه هناك توافق نسبي من حيث الاعتماد على نظام الحوافز مقارنة بدراستنا الحالية التي توصلت إلى أنه هناك اعتماد كبير على نظام الحوافز بنوعيه المادية والمعنوية وأن نظام الحوافز له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي ويساهم في الاستقرار الوظيفي غير أنه يوجد هناك اعتماد على نظام الحوافز ولكن بصورة قليلة بالدراسة السابقة.

2- عرض ومناقشة النتائج في ظل التساؤلات الفرعية للدراسة:

بعد ما تم الحصول على البيانات وتجميعها من خلال دراستنا الميدانية وتبويبها كمياً وتحليلها كيفياً، من أجل الإلمام بنتائج الدراسة وإعطاء معنى شامل لنتائجها، و سنحاول في هذا العنصر عرض النتائج التي توصلنا لها، وذلك بغرض الإجابة على التساؤلات الفرعية والسؤال العام. أ- مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

من خلال عرض وتحليل الجداول المتعلقة بالبيانات الشخصية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أغلبية أفراد العينة هم إناث بنسبة 60 % ويعود ذلك إلى اعتماد الجامعة على الكفاءات ذكورا وإناثا دون تمييز، كما يعود ذلك لعدم وجود أعمال شاقة تحول دون وجود الإناث بنسبة كبيرة.
- بأن أعمار الأغلبية الساحقة من أفراد العينة جاءت ما بين 30 إلى 40 سنة حيث بلغت نسبة هذه الفئة 93.3% وذلك لاعتبارها الفئة المناسبة لأنها ذات جهد ووعي وكذا تتميز بروح المبادرة والنشاط داخل المؤسسة
- بأن المستوى التعليمي لأغلبية أفراد العينة هو المستوى الجامعي حيث بلغ نسبة 73.3% في حين جاء بعدها ويرجع هذا إلى كون الجامعة تهتم بتشغيل الطاقات من ذوي المؤهلات والشهادات العلمية.
- بأن أعلى نسبة من بيانات الحالة الاجتماعية هي فئة المتزوجين حيث بلغت نسبة 53.3% وقد يمكن تفسير ذلك من خلال السن حيث أن أغلبهم في سن الرشد مما يؤهلهم للزواج وتكوين أسرة بالإضافة لكون الأجر محفز للزواج.
- أن الوظيفة الغالبة لأفراد العينة هي عون إدارة رئيسي حيث بلغت نسبة 33.3% ويمكن تفسير ذلك من خلال الوظائف الشاغرة أو من المناصب المطلوبة من الجامعة.

ب- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي:

- يتضح بأن الموظفين يتلقون التشجيع من إدارة الجامعة بصفة متوسطة على بذل أقصى جهد في العمل مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

- يتضح بأن الموظفين يتلقون الملاحظات البناءة من إدارة الجامعة وذلك قصد تطوير المهارات الوظيفية، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن الموظفين يمنحون فرصة الترقية من إدارة الجامعة بصفة متوسطة، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن وظائف أفراد العينة تساعد وبصفة كبيرة على النمو الوظيفي داخل الجامعة يتلقون، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن الموظفين المتقنين لعملهم يتلقون التكريم من إدارة الجامعة بصفة دائمة مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على منح الموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على منح الأوسمة والشهادات للموظفين الأكفاء، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على تنظيم حفلات التشريف للموظفين، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة جدا على تفويض الصلاحيات ما بين الموظفين، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
- نتيجة التساؤل الفرعي الأول:**

من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول والوصول إلى النتائج وجدنا أن المؤسسة قيد الدراسة توفر نظام الحوافز المعنوية وأن الحوافز المعنوية كالتشجيع والملاحظات البناءة والترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات والتشريفات والشهادات، لها دور أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي بشكل كبير.

ج- مناقشة النتائج المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني: دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي:

- يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على إعطاء المنح والعلاوات نظير الجهد المبذول للموظفين، وذلك مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
- يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على دعم الموظفين بكافة الموارد والأدوات اللازمة للعمل، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
- يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على إعطاء الموظفين لمكافآت في المناسبات الوطنية والدينية، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
- يتضح بأن الموظفين راضين بصفة متوسطة عن الأجر الذي يتقاضونه من خلال الوظائف التي يزاولونها وذلك مما يساهم بصفة مقبولة في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
- يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة جدا على منح الموظفين امتيازات تقاعدية، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.

- يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على إعطاء الموظفين لأجور إضافية للعمل خارج ساعات العمل، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة متوسطة على منح المؤسسة فرصة الإجازات طويلة وفرصة الرحلات الخارجية، مما يساهم بصفة مقبولة في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - ومنه يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة متوسطة على إعطاء منح للموظفين اعتمادا على الحالة الاجتماعية بالنسبة لهم، مما يساهم بصفة مقبولة في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن إدارة الجامعة تعتمد بصفة كبيرة على منح الموظفين لميزة التأمين الصحي، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
 - يتضح بأن أفراد العينة راضيين بصفة كبيرة عنالحجم الساعي المعتمد من طرف إدارة الجامعة، مما يساهم في تحقيق رضا الموظفين والسير الحسن للعمل.
- نتيجة التساؤل الفرعي الثاني:**

من خلال إجابات المبحوثين على الأسئلة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول والوصول إلى النتائج وجدنا أن المؤسسة قيد الدراسة توفر نظام الحوافز المادية كما توفر نظام الحوافز المعنوية وأن الحوافز المادية كالمنح والعلاوات والموارد والأدوات اللازمة للعمل والمكافآت والأجور والامتيازات التقاعدية والأجور الإضافية والإجازات الطويلة والرحلات الخارجية والتأمين الصحي والحجم الساعي لها دورا أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي بشكل كبير.

ثالثا: النتيجة العامة للدراسة:

من خلال عرضنا للنتائج المتعلقة بالتساؤلات الفرعية للدراسة التي توصلنا إليها، والتي كانت حول دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية لكلية الآداب واللغات جامعة بسكرة" يمكننا الإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو أن لنظام الحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما أكدته الدراسة الراهنة من خلال الإحصائيات المتحصل عليها، وهي أن إدارة الجامعة توفر نظام حوافز فعال متكون من الحوافز المادية والمعنوية والذي له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي، من خلال شعور الموظفين بالانتماء و الراحة والقناعة التامة بالأعمال التي يؤدنها مما يساعد تحقيق في الاستقرار الوظيفي والسير الحسن للعمل مما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة.



خاتمة

خاتمة

هدفت دراستنا والتي جاءت تحت عنوان " دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي " إلى معرفة مدى توفيق إدارة الجامعة في توفير نظام الحوافز بنوعيه لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها ولمعرفة ذلك قمنا بدراسة ميدانية لكلية الآداب واللغات بجامعة بسكرة لإسقاط الضوء على هذا الموضوع ويمثل نظام الحوافز عنصر أساسيا في تحقيق الرضا الوظيفي خصوصا أنه يضم العنصر الأساسي بكل مؤسسة وهو المورد البشري الذي تسعى المؤسسات بثت الطرق والأساليب للمحافظة عليه وضمان استقراره ورضاه وعليه ومن خلال دراستنا خرجنا باستنتاج عام ألا وهو أن نظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي له دور أساسي ومهم في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي للعمال مما يساهم بشكل فعال في نجاح المؤسسة وتطورها .

التوصيات والاقتراحات

المقترحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها خلال هذه الدراسة ومن خلال اعتبار أن لنظام الحوافز دورا هاما في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارة بالجامعة يمكننا تقديم بعض المقترحات والتوصيات والتي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وهي:

- الاهتمام بالموارد البشري وتوفير حاجياته ومتطلباته المختلفة.
- عدم التفريق بين أنواع الحوافز ومحاولة توفير كل الأنواع الموجودة لضمان الرضا الوظيفي والاستقرار الوظيفي.
- تشجيع العاملين على إعطاء آرائهم بشتى المواضيع وكذا منح أفكار جديدة.
- ضرورة التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين أي إشباع جل حاجياتهم.
- توفير نظام للحوافز فعال يكون يتماشى مع إمكانيات المؤسسة وكذا الظروف الخاصة بالعمال.
- متابعة العاملين عن كثب لمعرفة حاجياتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم مما يعود بالإيجاب على الطرفين.



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

➤ الكتب:

- 1- محمد الصيرفي،(2007)، السلوك الإداري و العلاقات الإنساني، الإسكندرية، دار الوفاء للصناعة والنشر، الإسكندرية .
- 2- محمد عثمان محادين،(2015)، القيادة التبادلية والتحويلية و الرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع عمان،الأردن.
- 3- أحمد ماهر ،(2007)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،
- 4- أحمد ماهر،(2008)، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر.
- 5- عبد الرحمان العيسوي،(1974)، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة للنشر، لبنان.
- 6- نبيل الحسيني النجار ،(1992)،راغب مدحت مصطفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع، القاهرة.
- 7- صلاح النشواني،(1992)،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية .
- 8- إيهاب صبيح محمد رزيق ،(2004)،العلاقات الصناعية، تحفيز الموظفين، دار أنس للنشر. سوريا.
- 9- بشار يزيد الوليد ،(2008)،الإدارة الحديثة للموارد البشرية ،دار الراية للنشر و التوزيع. عمان ،الأردن .
- 10- بلقاسم سلاطينية ،حسان الجيلاني ،(2009)،أسس البحث العلمي ، ط 2. ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 11- بلوط حسن إبراهيم. ،(2002)،إدارة الأعمال من منظور إستراتيجي ،ط1،دار النهضة العربية، لبنان .
- 12- غيات بوفلجة ،(2004)،مبادئ التسيير البشري ، ط2، مكتبة دار الغرب. الجزائر.
- 13- راوية حسن محمد ،(2008)،إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية، مصر.
- 14- زاهر عبد الرحيم،(2011)،في إدارة الموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع. عمان ،الأردن.
- 15- سامح عبد المطلب عامر،(2011)، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان،الأردن.

- 16- سعد عامر أبو شندي،(2015)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 17- سلطان محمد سعيد،(2006)، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- 18- صلاح بيومي ،(1982)، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 19- عاشور أحمد صقر،(1989)، السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية، بيروت .
- 20- عامر عوض ،(2008)، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن.
- 21- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ،(2008)، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، دار وائل للنشر و التوزيع.
- 22- عبد العزيز خوجة ،(2005)، مدخل علم النفس الإجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر. وهران.
- 23- عبد الوهاب علي محمد،عايدة سيد خطاب،(1993)،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- 24- عصام حسن أحمد ،علي عبد الرحيم صالح،(2014)،البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع. عمان.
- 25- عمار الطيب كشرود،(1995)، علم النفس الصناعي و التنظيمي، مفاهيم نماذج و نظريات، جامعة قار يونس بنغازي، ليبيا.
- 26- عمار بوحوش،(2006)،الإدارة الحديثة، دار المغرب الإسلامي للنشر، الجزائر.
- 27- لطفي طلعت ابراهيم،(1993)، علم إجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر .
- 28- محمد شفيق،(1998)،البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر.
- 29- محمد عبد الوهاب،(1975)،السلوك الإنساني في الإدارة، ط2،مكتبة عبد شمس، القاهرة.
- 30- محمد عبيدات و آخرون، (2007)،منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- 31- محمد عمر الطنوبي،(1999)،قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتبة المعارف، الإسكندرية .
- 32- محمد فالح صالح ،(2004)،إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
- 33- مدحت محمد أبو النصر،(2010)،الإدارة بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي ، ط1، المجموعة العربية التدريبية للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 34- مصطفى نجيب شاويش ،(2005)،إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ،دار الشروق للنشر والتوزيع. غزة، فلسطين.

35- مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة و آخرون، (2013)، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.

36- منصور محمد علي، (1999)، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

37- مؤيد سعيد السالم ، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن.

38- وفاء برهان برقاي، (2013)، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر التوزيع. عمان، الأردن.

➤ المذكرات:

1- جمال مراد، (2011)، تحفيز العاملين لدفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابة.

2- ميرفت توفيق، إبراهيم عوض الله، (2012)، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية بالدانمارك. كوبنهاجن الدنمارك .

3- ماجد فوزي، محمد أبو غزالة، (2016)، الاستقطاب و علاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي، رسالة دكتوراة قسم الشريعة والإدارة، جامعة ملايا، كوالا لمبور، ماليزيا.

4- غازي حسين عودة الحلايية، (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير في أداء الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

5- عبد النور أرزقي، (1992)، محددات الرضا المهني ومعنى العمل و العمال الجزائريين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر .

➤ المجالات:

1- خولة عبد الحميد الطالباني، (2013)، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، المجلد (21)، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية، العدد (3).

2- موسى اللوزي، (1999)، إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ، العلوم الإنسانية، مجلد (22) العدد 6، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

3- سالم محمد السالم ، (1997)، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، السلسلة الأولى، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

➤ المعاجم:

- 1- يوسف شكري فرحات،(2001)معجم الطلاب ،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 2- علي بن هاديه ،جيلاني بن جاحي،(1999)،القاموس الجديد للطالب ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.

➤ المواقع الإلكترونية:

نقلا عن موقع جامعة محمد خيضر بسكرة تم زيارة <http://fll.univ-biskra.dz/index.php> الموقع 2020/07/23 على الساعة 21:30