



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير المورد البشرية

بموضوع:

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية - تيارت -

إشراف:

أ. هيشور محمد الأمين

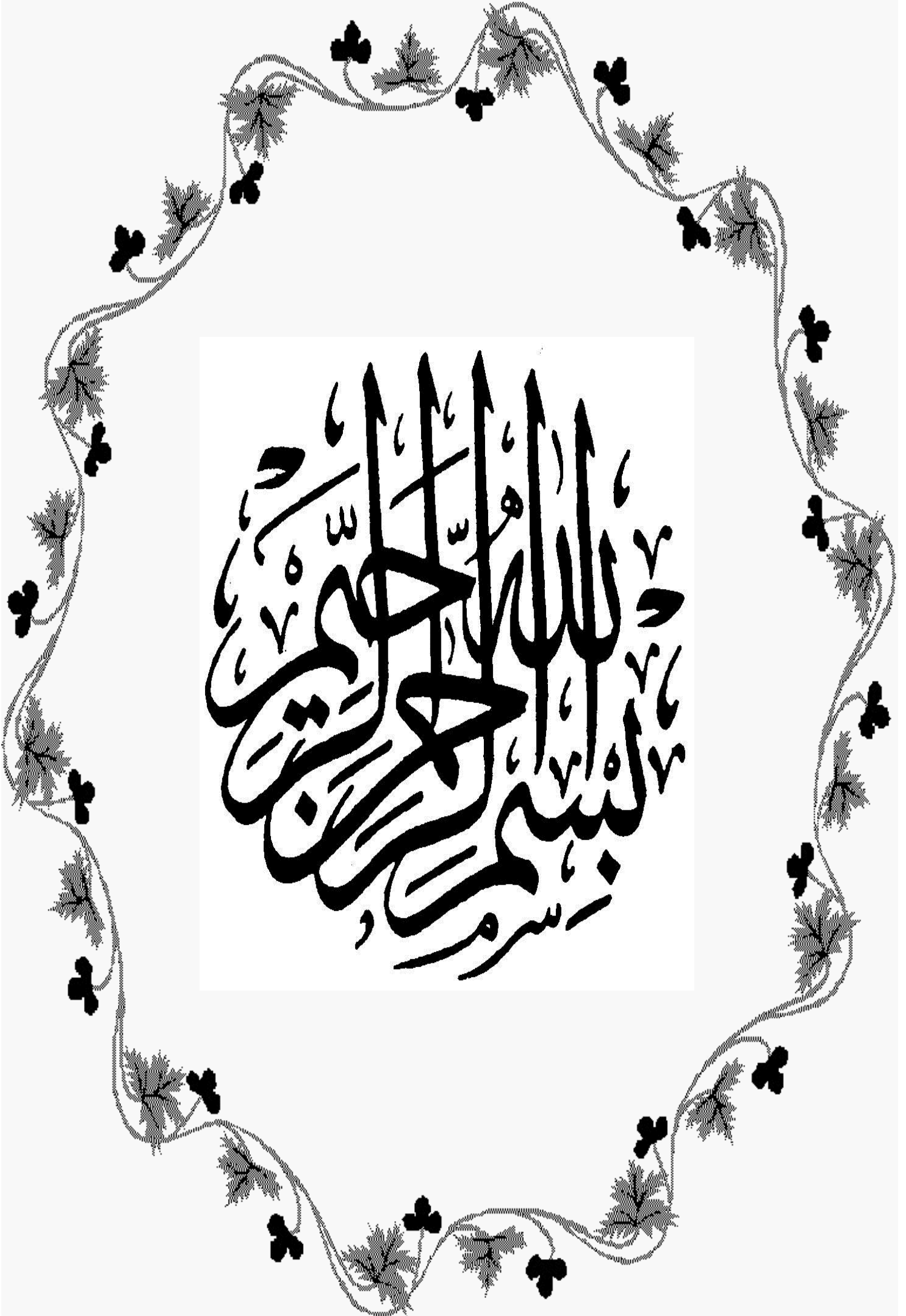
إعداد:

بلبينة سعاد

بومعزة ميمونة

السنة الجامعية: 2014 - 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

الحمد لله الذي أماننا ووفقتنا لإتمام هذا العمل

أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ الفاضل والمحترم المشرف:

"هيشور محمد الأمين" الذي ساعدنا بإرشاداته المميزة وتوجيهاته الصائبة من

أجل إعداد هذا البحث منذ البداية الى أن أصبح على النحو المقدم عليه

كما أتوجه بالشكر الى قسم علم الاجتماع بجامعة ابن خلدون - تيارت - أساتذة

ومسؤولين على كل المساعدات المقدمة لإنجاز هذا البحث

إلى مجمل المبحوثين من إطارات ومشرفين وعمال بمديرية الخدمات الجامعية

بتيارت على التسهيلات والمساعدات التي قدموها خلال قيامنا بالدراسة

الميدانية

وفي الأخير أتقدم بالشكر إلى الأصدقاء والزلاء ممن قدموا لي يد المساعدة

خلال فترة إعداد هذا البحث.

أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري
4	أولاً: الإشكالية
5	ثانياً- فرضيات الدراسة
5	ثالثاً- أهداف الدراسة
6	رابعاً- أسباب اختيار الموضوع
6	خامساً- أهمية الموضوع
7	سادساً- تحديد المفاهيم
10	سابعاً - الدراسات السابقة والتعقيب عليها
18	تمهيد
19	ثامناً: الحوافز
19	8-1- التطور التاريخي للحوافز
20	8-2- أنواع الحوافز
24	8-3- أهمية الحوافز
25	8-4- خطة الحوافز
28	8-5- أهداف الحوافز
29	8-6- شروط فعالية نظام الحوافز
30	8-7- مراحل تصميم نظام الحوافز
31	8-8- صعوبات تطبيق نظام الحوافز
32	تاسعاً- الرضا الوظيفي
32	9-1- أهمية الرضا الوظيفي
33	9-2- الخصائص النوعية للرضا الوظيفي
37	9-3- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
42	9-4- أنواع الرضا الوظيفي
43	9-5- أساليب قياس الرضا الوظيفي

46	9-6- شروط تحقيق الرضا الوظيفي
47	9-7- آثار الرضا الوظيفي
50	عاشرا: نظريات الحوافز والرضا الوظيفي
50	1- النظريات الكلاسيكية
53	2- النظريات الحديثة:
60	3 - النظريات المعاصرة:
62	خلاصة
	الفصل الثاني: الإجراءات مع عرض وتحليل مناقشة نتائج الدراسة
64	تمهيد
65	أولا: مجالات الدراسة
69	ثانيا: منهج الدراسة
70	ثالثا: أدوات جمع البيانات
72	رابعا: مجتمع الدراسة
73	خامسا: خصائص العينة
73	سادسا- تحليل النتائج
105	سابعا- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
107	ثامنا- النتائج المتوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة
108	خلاصة
110	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

الصفحة	الجدول	الرقم
73	الجنس	01
73	السن	02
74	الحالة العائلية	03
75	المستوى التعليمي	04
75	المستوى الوظيفي	05
76	سنوات الأقدمية	06
77	هل توفر المؤسسة حوافز مادية	07
77	هل يتناسب أجرك مع مؤهلاتك	08
78	هل تعتقد أن المؤسسة عادلة في توزيع الأجور على العمال	09
79	هل المنح المقدمة من طرف المؤسسة مهمة لك	10
80	هل تؤدي المكافآت الفردية إلى مضاعفة الجهد	11
80	هل تؤدي المكافآت الجماعية إلى تعاون العمال	12
81	هل هدفك من المؤسسة الاستفادة من العلاوات و المكافآت	13
82	هل حصلت على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة	14
83	هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال	15
83	هل الحوافز المالية التي تحصل عليها مناسبة	16
84	هل تقدم المؤسسة رواتب عالية مقارنة بمؤسسة أخرى في ذات القطاع	17
85	إذا لم تتوفر شروط الترقية في الأفراد الموجودين في المؤسسة ويوظف عامل جديد من خارج المؤسسة؟ فهل تستقبل ذلك	18
86	هل يوجد نظام للترقية في المستوى على مؤسستك	19
87	هل تشعر بالرضا عن طريق التعامل بين الإدارة والعمال	20
88	هل هدفك من الترقية زيادة الأجر	21
89	هل هناك ثقة بين المسؤولين و العمال	22
90	هل يوجد اتصال غير رسمي بين المسؤولين و العمال	23

91	هل تشارك في اتخاذ القرار	24
92	هل بيئة العمل مناسبة في مؤسستك	25
93	هل تؤدي الترقية المعتمدة إلى توفير جو المنافسة على العمل	26
94	هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا	27
95	هل ترغب أن تدرجك الإدارة ضمن فريق عمل جماعي	28
96	هل هناك رقابة صارمة من طرف المسؤولين للعمال	29
97	هل تقدم المؤسسة العديد من الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة	30
97	هل تشارك في اتخاذ القرار حسب المستوى الوظيفي	31
99	هل يتناسب أجرك مع مؤهلاتك حسب المستوى التعليمي	32
100	هل تؤدي المكافآت الجماعية لتعاون العمال حسب الجنس	33
101	هل الحوافز المالية التي تحصل عليها مناسبة حسب الحالة العائلية	34
102	هل تقدم المؤسسة العديد من الخدمات الاجتماعية حسب السن	35
104	هل هدفك من الترقية زيادة الأجر حسب الأقدمية	36

الصفحة	الأشكال	الرقم
23	خاص بأنواع الحوافز	01
36	معلم يوضح العلاقة والاختلاف بين الرضا و الروح المعنوية وجاذبية العمل	02
49	العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء	03
54	سلم الحاجات عند ماسلو	04
56	نظرية العاملين لهارزبرغ	05
58	هرم الحاجات عند ماكلياند	06

حققت حقاً

تبنت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة في العشرينات الأخيرة مع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة الذي يعتبر إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في استمرارية و إطالة بقاء أية المؤسسة أو منظمة ناجحة تحقق أرباحها في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبحت الموارد البشرية ذات المعرفة و الكفاءة و المهارات هي القوة الدافعة لتلك المنظمات.

لذلك تم وضع أسس تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن هذه الأسس نجد تخطيط، واختيار، وتدريب، و الحوافز، و التقييم، وكل ما له صلة بالعنصر البشري.

وهنا سنأخذ الحوافز على وجه الخصوص، فقد اهتم علماء الاقتصاد و الإدارة بدراسة حاجات و رغبات الفرد ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، إن معاملة الفرد كأداة دون الاهتمام بالجانب النفسي و بيئة العمل المحيطة و الحوافز و أنظمتها المختلفة وما تثيره هذه القضايا من مشاكل و تحديات تنعكس سلبا على أداء العامل في انجاز مهامه و يضعف الرغبة لديه في التقدم وفي تطوير أداءه.

فلا ننكر ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، فالمنظمة تحدد الأجور التي تدفعها والمزايا التي تقدمها لتحفيز و دفع العاملين بما تريد منهم ومتى تنجح ذلك تحتاج إلى أن تحدد: ماذا بالضبط تريد منهم، وما الذي يجعلهم يستجيبون لذلك، ولذا فحوافز العمل هي الإجراءات التي تتخذها إدارة العمل بشكل مادي و الذي تتمثل بالنقود أو في الشكل المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معا، بهدف حفز العاملين و دفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعا لإشباع حاجاته وبالتالي تحقيق رضاه.

لذا كان لنا في هذا الإطار السعي نحو الاطلاع على نظام الحوافز المعمول به في القطاع الخدماتي وواقع الموظف من حيث الحوافز و المكافآت و تعويضات و الضمان الاجتماعي... الخ.

وكان لنا ضمن هذا المسعى تقسيم الدراسة إلى فصلين:

الفصل الأول تناولنا فيه كل ما يخص النظري (الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، تحديد المفاهيم، ثم العناصر المتعلقة بالحوافز، تليها العناصر المتعلقة بالرضا الوظيفي، ثم نظريات الحوافز والرضا الوظيفي).

أما الفصل الثاني فيخص الجانب الميداني وكل ما يتعلق به (الإجراءات المنهجية، مجتمع الدراسة، وخصائصه، ثم عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة).

الفصل الأول

الإطار النظري

للدراسة

أولاً- الإشكالية:

تمتاز الموارد البشرية بقدرات لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة في المؤسسة، والموارد البشري اليوم يعد عاملاً مهماً في نشاط المؤسسة، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال الفكر التنظيمي، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع، والابتكار.

وأمام حدة التطور التكنولوجي، والتوسع الاقتصادي الذي تميز باستخدام أحدث النظم في العمل، تغيرت مفاهيم وأساليب الإدارة وكذا اتساع دائرة الأعمال وتعددت التخصصات وزيادة حدة المنافسة التي لها تأثير عميق على أداء الموارد البشرية، كل ذلك جعل من الاستثمار حتمية لا بد منها، إذ يتيح فرصة تكوين القدرة التنافسية وخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية التي أصبحت ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة على المستوى الداخلي والخارجي بما يحقق البقاء في ساحة الأعمال.

وإنه لتحقيق هذه النتيجة أي شروط الفعالية التنظيمية ورفع وتيرة الأداء والإنتاجية يستوجب الأمر إعطاء المورد البشري حقها الكامل في التنمية، فتسعى الإدارة إلى فهم سلوكه ودافعيته وكيفية التأثير عليه بالاعتماد على جملة من المغريات كالحوافز بأنواعها المتعددة الكفيلة بإثارة قدرات العمال وطاقتهم الكامنة للمورد البشري بغرض توجيهه باتجاه سلوك مرغوب فيه وهادف، وهذا لا يحدث تلقائياً، إلا إذا اقترن ذلك بنظام محدد لاستخدام الحوافز، ذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية توصل إلى إحداث رضا الفرد فيتحقق الصالح العام.

والمؤسسة الجزائرية اليوم وكغيرها من المؤسسات أصبحت في ظل الرهانات والتحديات على قناعة تامة بالنسبة للمديرين بضرورة وأهمية الحوافز خاصة في ظل الواقع المؤسسي المعقد الذي يعج بالمشاكل التي أدت إلى ظهور بعض الظواهر والسلوكيات السلبية التي تؤثر على فاعلية المنظمة أبرزها ظاهرة دوران العمل، وعدم الاستقرار

الوظيفي وكثرة التغيب وضعف الجودة، واللامبالاة الاجتماعية هذه الظواهر السلبية تؤدي إلى ضعف المردودية والإنتاجية داخل المؤسسة، لذلك أولينا اهتمام كبير للحوافز ودورها في تقليص المشاكل التنظيمية ومنه تحقيق الرضا الوظيفي وهو موضوع دراستنا هذه من خلال طرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية الخدمائية؟ أو ما هو الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي؟

ثانيا- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للحوافز دور في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية الخدمائية.

- الفرضيات الجزئية:

- تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

- تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

ثالثا- أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الحوافز والرضا الوظيفي.

- التعرف على طبيعة نظام الحوافز المقدم في المؤسسة الجزائرية ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي.

- التعرف على المعايير السائدة في المؤسسة ومدى تقبل العمال لها.

- محاولة التعرف على الحوافز المادية وعلاقتها برضا العمال.

- محاولة التعرف على الحوافز المعنوية وعلاقتها برضا العمال.

إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

- لتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة الخدمائية الجزائرية.
- إبراز التغيرات أو النقائص الموجودة في نظام الحوافز الذي تطبقه المؤسسة.
- محاولة الوصول إلى اقتراحات وحلول علمية مناسبة وتوصيات خاصة بالموضوع.

رابعاً- أسباب اختيار الموضوع:

- اندراج الموضوع ضمن تخصص الباحث واهتماماته الشخصية ومحاولة الإلمام بجوانب الدراسة وبلورته على المستوى النظري والإمبريقي.
- قلة الأبحاث والدراسات السوسيولوجية التي تبحث في موضوع التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة في التأكيد على الدور الذي يلعبه التحفيز في زيادة مستويات الرضا الوظيفي عند الأفراد ومدى تأثير ذلك على فعالية المنظمة.
- نضام التحفيز المعمول به في المؤسسة الجزائرية ومدى رضا العمال عليه.
- الوقوف على أنواع الحوافز المقدمة للعمال.
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع التحفيز والرضا الوظيفي .
- محاولة ربط البحوث الجامعية بالواقع الاجتماعي.

خامساً- أهمية الموضوع:

- الأهمية العلمية:

- بيان أهمية التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين؛ عبر إلقاء الضوء على آخر ما ورد في أدبيات الفكر الإداري والنظريات العلمية المتعلقة بهذين المتغيرين.
- تحاول الدراسة تطوير أدوات لقياس متغيراتها بحيث تتم الاستفادة منها في البحوث العلمية الأخرى.

الأهمية العملية:

- دراسة الواقع الفعلي للمؤسسة الجزائرية وإعطاء بعض التوصيات و المقترحات المرتبطة بموضوع الدراسة.

- دراسة موضوع التحفيز والرضا الوظيفي أمر حيوي للمديرين لأنها تعمل على تزويدهم بمعلومات عملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز.

سادسا- تحديد المفاهيم:

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية والمسار الذي يحدد مضمون الدراسة وتوجهاتها على اعتبار أن المفهوم أصبح عبارة عن أداة منهجية يوجه الدراسة من بدايتها إلى نهايتها وطالما أن المفهوم يشير إلى دلالة ما توظفه الدراسة في إطارها النظري و الإمبريقي، لذلك من خلال دراستنا حاولنا تحديد المفاهيم الأساسية والتي سوف تنطلق منها دراستنا وهي كالاتي: الحوافز، الرضا الوظيفي.

1-الحوافز:

لغة: هو جمع حافز مشتق من حفز الشيء ،أي حث الشيء ودفعه من الخلف ،يقال رأيته متحفزا أي مستقرا أي مستعجل لا يمكن جلوسه في الأرض¹.

اصطلاحا: هناك عدة تعاريف للحوافز نذكر منها: لقد عرفت على أنها " مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف².

وتعريف آخر نجدها تمثل " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين"³.

¹-نوري منير، تسيير الموارد البشرية، دار العربية للنشر، ط1، 2009، ص 19.

²- Alain meignant, ressources humains . Déployer la stratégie .édition linons .paris 2000 P226.

³- صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1970، ص420.

وكذلك هي "العملية التي تقوم إدارة المنظمة من أجل توفير الفرص والوسائل أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها وإشباع حاجاتهم و يضم العناصر التالية:

القدرة: مجموعة الاستعدادات العلمية والعملية الموجودة في الفرد، فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداءه عن طريق التحفيز عكس العامل العاجز(غير مؤهل).

الجهد: نقصد به كمية الطاقة المبذولة خلال زمن معين لتحقيق غرض معين.

الرغبة: عبارة عن سلوك أو إحساس داخلي في الفرد فإذا توفر فإن فرصة الوصول إلى النجاح في الأداء العمل كبيرة، والعكس صحيح⁴.

كما أنها: "مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم، وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه والحوافز المادية مثل: "زيادة المرتبات، المكافآت المادية، العلاج، الموصلات، الحصول على نسبة معينة من الأرباح⁵.

وتعرف الحوافز على أنها: "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة"⁶.

وتعرف على أنها "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"⁷.

⁴- خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز في إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط5، 2007، ص233.
⁵- داود معمر، منظمة الأعمال الحوافز والمكافآت، دار النشر الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص38.
⁶- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص404.

⁷-Michel amiel,Francis bonnet ,joseph Jacobs ,mangement de L'administration ,2^{eme} édition ,bru scelle ,de boectilrciera, 1998, P61

وتعرف بأنها: "قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة"⁸.

التعريف الإجرائي للحوافز: "الحوافز هي وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين".

2-1-الرضا:

لغة: الرضا في بعض المعاجم اللغوية هو ضد السخط و ارتضاه رأى أنه أهل له، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه"⁹.

اصطلاحاً: هناك عدة تعاريف نذكر منها: يقصد بمصطلح الرضا عن العمل هو: "اتجاه الفرد نحو عمله فالشخص الذي يشعر بالرضا عن العمل يحمل اتجاهات إيجابية نحو العمل بينما الشخص غيرا لراضي عن عمله، فهو يحمل اتجاهات سلبية"¹⁰.

ويعرفه لوكي "الرضا بأنه حالة وجدانية سارة عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية"¹¹.

- مجموعة من العوامل و وعن كيفية حدوث الرضا الوظيفي عندما يسعى إليه الأفراد ،فإنه يحدث نتيجة تفاعل وتكامل الخطوات على النحو التالي:

الحاجات: لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها والعمل أحد مصادر هذه الحاجات.

الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية تحث على التوجه إلى المصادر المتوقعة لإشباع تلك الحاجات.

الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشاط الفرد وبوجه خاص في العمل اعتقادا منه هذا الأداء وسيلة لإشباع حاجات الفرد.

⁸- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 2002، ص280.

⁹- ابن منظور، لسان العرب، المجموعة14، بيروت1997، ص223.

¹⁰- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، ط1، 2002، ص211.

¹¹- عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي ونماذج ونظريات، منشورات قار يونس، طرابلس، 1995، ص40.

الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد .

الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء في عمله يجعله راض عن العمل باعتباره الوسيلة التي مكنته من إشباع حاجاته¹². ويشير الرضا الوظيفي على أنه: "مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع التي يتصورها الفرد من عمله"¹³.

ويعرفه هوبيك 1935 على أنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق أنني راض في وظيفتي"¹⁴. وعرفه أحمد صقر عاشور: "يعبر الرضا الوظيفي عن مدى تقبل الفرد لعمله وتمسكه بيه وعن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضا عن مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب اتجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله"¹⁵.

التعريف الإجرائي: الرضا الوظيفي عن مشاعر الارتياح النفسي الناتج عن تصور الفرد وإدراكه اتجاه الوظيفة وما تخلق له من ظروف وعوامل نفسية واجتماعية ومهنية ومادية.

سابعاً - الدراسات السابقة:

1- الدراسات المحلية:

أ- الحوافز والرضا "دراسة أجريت بمركز توزيع الكهرباء والغاز بمؤسسة سونلغاز بجيجل، كانت هذه الدراسة حول موضوع الحوافز والرضا الوظيفي.

- فروض الدراسة:

تضمنت الدراسة فرضية رئيسية وأخرى فرعية، فأما الفرضية الرئيسية فتمثلت في أن هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي، أما الفرضيات الفرعية فتمثلت في:

¹²- فرج طريف شوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص220.
¹³- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الغريب، مصر 1992، ص136.
¹⁴- محمد الصيرني، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص23.
¹⁵- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة(الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص400، 402.

- يؤثر الأجر على الروح المعنوية.

- المشاركة في الأرباح والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.

- الاحترام والتقدير والرضا الوظيفي.

المنهج المستخدم: استخدمت الدراسة طريقة المسح بالعينة لوصف الظاهرة المدروسة.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات الفنية التي تستخدم لجمع المادة العلمية كالملاحظة، والمقابلة وكذلك الاستمارة، أضيف إلى ذلك السجلات والوثائق.

العينة: كما اعتمدت هذه الدراسة على العينة العشوائية المنظمة تمثلت في سحب اسم واحد من جميع المصالح التابعة للمركز لكل رقم عشوائي.

نتائج الدراسة: لقد أكدت تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة، والتي مفادها أنه توجد علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ضئيلة تؤدي إلى عدم ارتياح العامل وعدم رضاه الوظيفي في حين أن تواجد مغريات كثيرة وحوافز كبيرة بأنواعها المختلفة خاصة المادية منها، بخلق نوع من الالتحام بين العامل والمؤسسة وبجعله لا يفكر في مغادرتها¹⁶.

ب- الحوافز والكفاية الإنتاجية: أجريت الدراسة سنة 2004 من طرف طالبات في علم الاجتماع التنظيم والعمل بجامعة سكيكدة في مركب نفضال، وكان ذلك للوقوف على مدى تأثير الحوافز على الكفاية الإنتاجية.

المجال الزمني: امتدت هذه الدراسة 20 أبريل إلى 15 ماي 2004.

أدوات جمع البيانات: اعتمدت الطالبات على عدة أدوات لجمع البيانات مثل: الملاحظة، الاستمارة، إضافة إلى المقابلات والسجلات.

منهج الدراسة: أعتمد في هذه الدراسة المنهج الوصفي.

العينة: استعملت الطالبات عينة قصديه عرضية شملت كل عمال المركز.

¹⁶- عبد العزيز شنيف، الحوافز و الفعالية التنظيمية (المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً) مذكرة شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2007، 2008، ص74، 75.

نتائج الدراسة: توصلت مجموعة البحث إلى أن للحوافز أثر كبير في تحقيق الكفاية الإنتاجية سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، وكذا التأكد من فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية وعلى اعتبار سوناتراك هي أكثر المؤسسات اهتماما بالحوافز فقد وقفت مجموعة البحث على الصدق الميداني لفروض الدراسة.

ج - واقع الحوافز: أجريت هذه الدراسة سنة 2006 من طرف طالبتين تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة سكيكدة بمؤسسة تحويل الفلين بمدينة القل، وهذا بالاطلاع على واقع الحوافز داخل المؤسسة الجزائرية ومحاولة الكشف عن أساليب التحفيز الموجودة داخل المؤسسة وكذا تحديد العلاقة بين الحوافز المادية و زيادة الأداء.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على فرضية عامة تمثلت في أن هناك تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي.

منهج الدراسة: استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعطيات، وقد استعملت عدة أدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة والاستمارة واعتمدت علة العينة الطبقة المنتظمة بحيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى ثلاث طبقات: مهنية، إطارات، أعوان وأعوان تنفيذ، وأخذت نسبة متجانسة من كل طبقة.

نتائج الدراسة: من خلال النتائج لوحظ أن هناك علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي ويتضح ذلك جليا من خلال إجابات العمال، حيث أن 61 و71 من المائة أكدوا بأن الحوافز المادية والمعنوية لها علاقة بالرضا الوظيفي¹⁷.

الدراسات العربية:

دراسة المحروقي(2005): عن تأثير الحوافز على فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي المديرية العامة للزراعة و الثروة الحيوانية بمنطقة الظاهرة بسلطنة عمان.

¹⁷- عبد العزيز شنيف، 2008، المرجع السابق، ص78، 79.

أهداف الدراسة: هدفت دراسة المحروقي إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية وجميع دوائرها وأفرعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على فاعلية الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة التي وزعت على مجتمع البحث.

نتائج الدراسة: لقد توصلت الدراسة إلى مجموع النتائج من أهمها:

إن أكثر الحوافز تأثيراً على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب (الترقيات، العلاوات، البدلات، المكافآت المالية، الدورات المشاركة على اتخاذ القرارات).

- إن أقل الحوافز تأثيراً كانت على النحو التالي (الثناء الشفوي، خطابات الشكر).

- إن الأفراد العاملين في المديرية العامة كان اتجاههم اختيار الحوافز المادية التي تجلب لهم التأثير الإيجابي المباشر على مستواهم المعيشي باعتبارها أكثر الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي.

دراسة العنقودي(2006): وهي دراسة عن نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين، هي دراسة ميدانية على العاملين بكليات العلوم التطبيقية بسلطنة عمان.

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين من خلال تحديد الملامح الأساسية للحوافز المطبقة في هذه الكليات، وكذلك التعرف على مدى رضا العاملين عن الحوافز المقدمة وتحديد جوانب التطوير اللازم إدخالها في الحوافز العمل من وجهة نظر العاملين الخاضعين للبحث، وأهم المعوقات أو المشكلات التي تمنع تطوير نظام الحوافز الفعال، إضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين تطبيق نظام الحوافز بحيث تكون أكثر ملائمة لطبيعة عمل هذه الكليات ويحقق الأهداف التي تسعى إليها، قد استخدم (العنقودي) المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لاستكمال الدراسة.

النتائج: نتج عن هذه الدراسة مجموعة من النتائج من أهمها:

- أن موظفي الكليات المطبق عليهم الدراسة يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية بهذا الخصوص.

- عدم الرضا عن بعض الحوافز وذلك لأنها لا توفر لهم الحد المطلوب نتيجة ما قدموه من أعمال، وظهرت هناك درجات متفاوتة في الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة، دلت الدراسة إلى أن هناك رضا بالإجماع عن الحوافز المعنوية الإيجابية فقد أوضحت الدراسة أن هناك رضا عن العمل بشكل عام من حيث أهميته وقيمه ونتائجه.

- دراسة الجابري (2007) حول دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى العاملين وهي دراسة طبقت على معلمي ومعلمات التعليم الأساسي بمنطقة الباطنية¹⁸.

أهدف الدراسة: هدفت دراسة (الجابري) إلى التعرف على آراء المعلمين والمعلمات على حد سواء حول نظم الحوافز المقدمة، وكذلك ترتيب أولويات تلك الحوافز وفقاً لما يفضله أولئك المعلمين، و التعرف عن مدى رضاهم عن الحوافز المقدمة، وما هي المعوقات التي تقف في وجه تطبيق تلك الحوافز.

النتائج: نتج عن دراسة (الجابري) أنه لا توجد قوانين محددة وفق معايير معرفة توزع على أساسها تلك الحوافز، تبين أنه للحوافز دور كبير في رفع مستوى أداء المعلمين وكان من أهم الحوافز (المكافآت المالية، الترقيات، العلاوات الاستثنائية).

وتبين أيضاً أن هناك عدة معوقات منها عدم وجود نظام متعارف فيه للحوافز وعدم الإعلان عن هذا النظام وكذلك ضعف الحوافز المادية.

- دراسة البادي (2008) عن مهارة المدير في استخدام الحوافز في رفع مستوى أداء العاملين في شركة نفط عمان.

¹⁸- عبد الله محمد الجساسي، دراسة بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العمال، سلطنة عمان، 2010، ص137، 138.

الأهداف: هدفت دراسة البادي إلى التعرف على مدى إمكانية مدير المنظمة لمهارة تحفيز العاملين، ومدى استخدام تلك الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لتحسين أدائهم، والتعرف على المعيار الذي يتبعه المدير في تقييم أداء العاملين لديه لتحفيزهم والتعرف على أهم الحوافز المقدمة.

النتائج: توصلت دراسة (البادي) إلى أن المدير يمتلك المهارة الجيدة في تحفيز العاملين الاستخدام الجيد للحوافز المادية والمعنوية لمكافأة العاملين بالشركة، إن أهم الحوافز المعنوية (الأوسمة، الأنواط، رسائل الشكر، الثناء الشفوي).

- إن الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين الأداء لدى العاملين¹⁹.

- التأثير القوي للحوافز التي يستخدمها المدير في تحسين الأداء.

- وجود المعايير الجيدة التي يعتمد عليها المدير في تقييم أداء العاملين والتي بموجبها يتم توزيع الحوافز بشكل كبير.

- الحوافز المادية الأكثر استخداما كانت (العلاوات، الإجازات، الدورات، بطاقة العلاج المجاني في المستشفيات الخاصة، بدلات السفر ورسائل الشكر التي ترافقها مكافآت مادية، البعثات الخارجية).

- دراسة القحطاني (2009) عن فعالية الحوافز في تحسين أداء العاملين في سجون المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف: هدفت دراسة (القحطاني) إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بسجون المنطقة الشرقية، ومدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفي، وكذلك معرفة أهم الحوافز المقدمة وكيفية تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين بهذه السجون.

النتائج: توصلت دراسة (القحطاني) إلى العديد من النتائج من أهمها:

¹⁹ - عبد الله محمد الجساسي، المرجع السابق، ص 139، 140.

- أن أفراد الدراسة متفقون إلى أن هناك حوافز مادية مقدمة للعاملين في سجون المنطقة الشرقية وأن أهم الحوافز المادية تمثلت في (العلاوات، الشكر، البعثات الخارجية، التعويض المادي للإجازات)²⁰.

الدراسات الأجنبية:

1- دراسة (كاسيوي وموك) حيث أثبتت ان العاملين في القطاع الخاص يولون أهمية كبيرة للمكافآت المادية والترقي الوظيفي، بينما يهتم العاملون بالقطاع الحكومي بالمكافآت المعنوية مثل الايجاز.

2- دراسة (باندجوميرمونت) أثبتت أن مؤشرات عدم الرضا تتمثل في النواحي المادية مثل: المكافآت و الرواتب والترقية.

3- دراسة (لي ويلبر) أثبتت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر والرضا الوظيفي، وعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي ومتغيرات الدراسة مثل الخدمة، الراتب.

4- دراسة (جيفري، 2000) تناولت هذه الدراسة التوافق بين حق صاحب العمل في إدارة العمل وبين العاملين بالمنظمة على التعبير عن أفكارهم تمهيدا لتحقيق الرضا الوظيفي²¹.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، وقد اختلفت الدراسات من خلال تناولها للمتغير الثاني لدراستنا، واتفقت إلى حد كبير مع المتغير الأول الذي هو الحوافز.

وفي هذا الصدد وفي ضوء العرض المختصر لاحظ الباحث ما يلي :

²⁰- عبد الله محمد الجاسسي، المرجع السابق، ص142، 141.

²¹- وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، ص174، 175.

اتفاق جميع الدراسات على استخدام المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسات وهناك من استخدم الاستبانة لجمع المعلومات.

وهناك اختلافات بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة وهذه الاختلافات تخص الفئة المطبق عليها جميع الدراسة واختلفت في جميع القطاعات.

تنوعت البيئات و الحدود المكانية بين جميع الفئات المطبق عليها الدراسة.

تمهيد:

يعد العنصر البشري العنصر الحيوي والفعال في استمرارية وسيرورة المؤسسة، وأهم ركيزة تقوم عليها مختلف المؤسسات، حيث لا يمكننا التحدث عن وجود المؤسسة في غياب العنصر البشري، إذ يعد العامل الأساسي المساهم في تحريك العجلة الاقتصادية إلى الأمام، لذلك لابد من إعطاء هذا العنصر القدر الأكبر من الاهتمام، حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المتعددة، ولا يكون ذلك إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم لتحقيق رضا الفاعل إذ يعتبر الرضا مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى التي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد و المؤسسة بشكل عام لذا يشغل نظام الحوافز و الرضا مكانا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان في حاجة إلى محرك لدفعه، بما يظهر تفوقه وتميزه عن غيره.

وفي هذا الإطار حاولنا التطرق إلى: التطور التاريخي للحوافز و أهميتها ، و خطة الحوافز، أنواعها، أهدافها، مراحل تصميم نظام الحوافز، وشروط نظام الحوافز، وصعوبات تطبيق نظام الحوافز، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي و العناصر المتعلقة به من حيث: الأهمية، الخصائص النوعية، العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، أنواع الرضا أساليب قياس الرضا الوظيفي، شروط تحقيق الرضا الوظيفي، آثار الرضا الوظيفي.

ثامنا- الحوافز:

1-8- التطور التاريخي للحوافز:

أشار العائدي إلى أنه مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم لموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاثة مراحل تطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز²².

(1) المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية وفي وجهة نظر ماكس فيبر النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على أساس مادي.

(2) مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني وبالتالي المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية يتم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والفني، وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخلها جماعات، وبالتالي ترى وضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية، وهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

(3) المرحلة الحديثة

وتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها،

²²- العائدي كمال، أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعة القطنية في العراق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، 1997، ص23، 24.

وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما كانت ترى المدارس التقليدية.

وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز²³.

2-8- أنواع الحوافز:

لا يمكننا أن نتصور وجود مؤسسة تمارس نشاطها الاقتصادي، معتمدة في ذلك على الطاقة البشرية، والمتعلقة في العامل وما يبذله من جهد حيث يتحصل بالمقابل على الأجر، الذي يكون مصحوباً باجر تكميلي (علاوات، مكافآت) كلها تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحفيز وتشجيع عمالها من أجل تحقيق الإنتاجية، وإن الاهتمام بموضوع التحفيز ظهر منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يحفز به على ذلك.

فوجود تنظيم جيد للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بأداء العمل بكفاءة وجعل الأفراد يعملون بحماس ورغبة، هي مشكلة كبيرة لن تتم إلا من خلال التحفيز.

ويوجد نوعان رئيسيان للحوافز في مجتمع المصنع: المادية وغير المادية وكلها تهدف إلى زيادة أداء العامل، كما ونوعاً، وسوف نتعرض لها فيما يلي:²⁴

1) الحوافز المادية:

وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كانت جماعية أو فردية،

²³- العائدي كمال، المرجع السابق، ص24.

²⁴- داود معمر، منظمة الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، ط1، 2006، ص38.

وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه.

إن الحوافز المادية مثل زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح، والحوافز غير المادية مثل الترقيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز و الرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موضوع ثقة²⁵.

فضلا عن خطابات الشكر والمكافآت التي تكاد لا تخلو مؤسسة من استعمالها كلها أو بعضها بعض منها.

غير أن باحثين آخرين ينحون منحى آخر فيقسمون الحوافز إلى إيجابية أي كوسيلة لإشباع الدافع، أو سلبية وهي التي تشمل أنواع التهديد والعقاب²⁶.

أي أن هذا التقسيم يؤكد على البعد الذي يتضمن دفع العامل إلى العمل، إلى مزيد من بذل الجهد وذلك بإشباع حاجاته أو بمعاقبته، ذلك لأن بعض الأفراد قد لا يستوجبون للحوافز الايجابية، لذلك لابد من الاستعانة بوسائل أخرى.

لكن باحثا آخر يدخل بعد آخر إلى الموضوع، إنه البعدين الفردي الجماعي، هكذا يصبح لدينا:

1-1- الحوافز المادية الإيجابية:

أ- حوافز مادية إيجابية فردية مثل ربط الأجر بالإنتاج، يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.

ب- حوافز مادية إيجابية مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصانع.

²⁵- عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1975، ط1، ص121، 122.
²⁶- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976، ط1، ص125، 126.

1-2- الحوافز المادية السلبية:

أ- الحوافز المادية السلبية فردية مثل الخصم من المرتبات إذا أخطأ العامل وذلك يعد جزاء له نتيجة عمل قدمه.

ب- حوافز مادية سلبية جماعية مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها الجزاءات والعقوبات في العمل وابتسها التأييب²⁷.

2) الحوافز المعنوية:

تسلهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير الآخرين.

إذن الحوافز المعنوية تكشف عن دوافع العامل التي توجهه من أجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل أكثر، فهي دوافع ضرورية للعمل أكثر، لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر إلى الاعتماد على نظم الحوافز المعنوية، ولذلك تمنح العامل شعور بأن ما يقدمه هو موضوع تقدير ليس ماديا فحسب بل معنويا كذلك.

1-2- الحوافز المعنوية الإيجابية:

أ- حوافز معنوية إيجابية فردية "كاعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل".

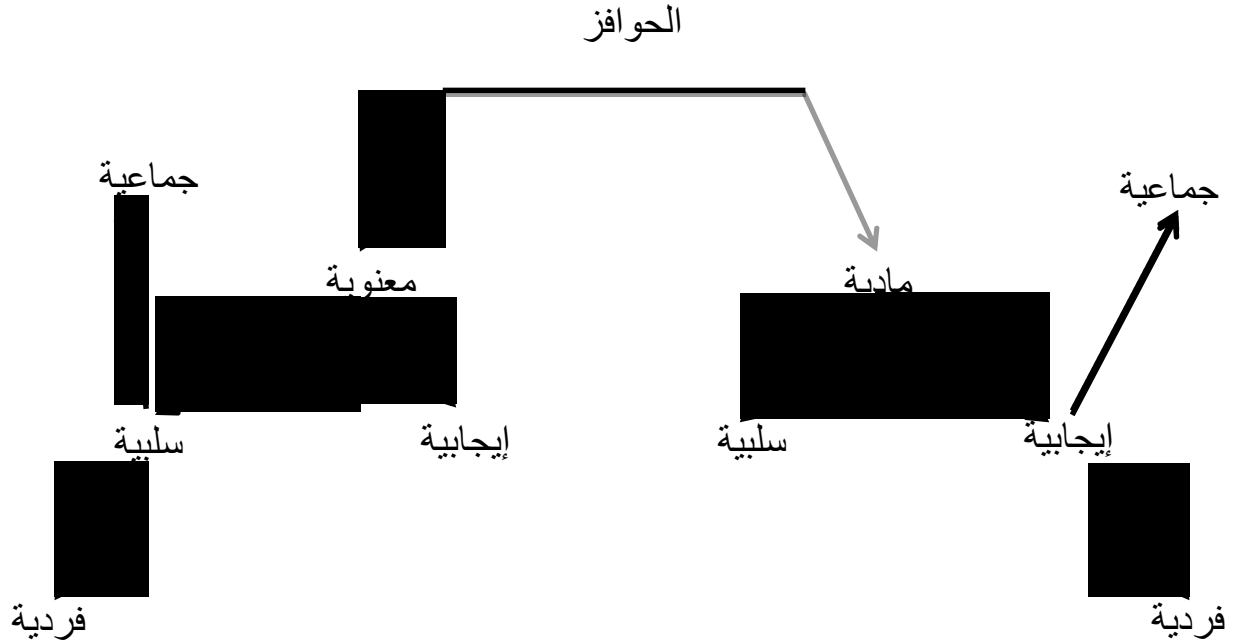
ب/ حوافز معنوية إيجابية جماعية" كالعلاقة الطيبة بين أفراد العمل في المصنع وتكوين علاقات صداقة معهم".

2) - الحوافز المعنوية السلبية:

أ- حوافز معنوية سلبية فردية: كالإنذار المقدم للعمال سواء كان الإنذار كتابي أو شفويا.

²⁷- داود معمر، المرجع السابق، ص39.

ب- حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة ويمكن نقل الخطأ التالية:



الشكل (01) خاص بأنواع الحوافز.²⁸

كما أن عالما آخر يقسم الحوافز إلى: حوافز كامنة أداء العمل وأخرى خارجية، فالحوافز الكامنة في أداء العمل قد يكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أداء في العمل، فقد يكون سلوك الأداء نفسه مصدر سعادة للفرد، مثل أنشطة الاتصال بالعملاء والحديث معهم والتعرف عليها وما يحويه من تفاعلات.

أما الحوافز الخارجية، فهي تلك التي يحصل عليها الفرد من البيئة الخارجية المحيطة بأداء العمل مثل الأجور والمكافآت والترقية، والظروف التي يؤدي فيها العمل والعلاقة مع الزملاء، أنها تمثل عوائد يحصل عليها الفرد ليس من أداء العمل ذاته، وإنما من مصادر خارجية.

²⁸- داود معمر، المرجع السابق، ص40، 41.

3-8- أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، فلا يجب النظر إليها إطلاقاً باعتبارها جزءاً مكمل للأجور والمرتبات، وللأسف يرى البعض في الدول النامية أنها تلعب هذا الدور، لذلك فإنها تصبح نوعاً من التكافل الاجتماعي وتعويضاً عن الانخفاض في الأجر وتفقد بذلك دورها التحفيزي.

وتشير الدراسات إلى أن الاهتمام بموضوع الحوافز أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب التالية²⁹:

1- ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات حول الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التكنولوجية والتقنية، خاصة التي تستوجب زيادة قدرة المنظمات على استقطاب المهارات اللازمة، وتحفيز العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم.

2- تزايد القيود والتحديات التي تواجه المنظمات والتي لها تأثيراً مباشراً على البقاء والاستمرار.

3- زيادة حجم المنظمات وتنوع أنشطتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها، جعلها مضطرراً إلى نقل العاملين إلى مجتمعات ودول أخرى، مما استوجب الأمر على المنظمات تحفيزهم بمختلف أنواع التحفيز.

4- غموض مفهوم عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية.

5- اتفاق الكثير من الدراسات على أن الحوافز لها دور كبير في زيادة دافعية وضمأن استقرار الموارد البشرية في المنظمة.

كما أن الاستخدام الأمثل للحوافز وفي الوقت المناسب لها دون إفراط أو تفريط يؤثر بفعالية في عملية الإنتاج، حيث أن للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية³⁰:

²⁹- خالد عبد الرحيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ط1، ص253، 254

³⁰- خالد عبد الرحيم وآخرون، المرجع السابق، ص254.

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج ومبيعات والأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلة ذلك تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء و الانتماء.

4-8- خطة الحوافز:

يتم وضع خطة الحوافز حسب الخطوات التالية:

1- الدراسة و الإعداد:

لكي تكون الحوافز مبنية على أساس سليم، وحتى تتناسب مع المنظمة التي ستستفيد منها، يجب أن تجري دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالموضع وهي:

1-1- داخل المنظمة: ويتضمن دراسة الجوانب التالية:

1-1-1- الجانب الفني: من صيغة نشاط المنظمة والتطور الذي حدث فيه، والطرق والأساليب والآلات المستخدمة في أداء الأعمال.

2-1-1- الجانب التنظيمي: بدراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة وأقسامه ونوعه وطبيعة العلاقات و قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية، حتى يوجد الإطار التنظيمي، الناجح القائم على الثقة والتعاون والمؤدي إلى الزيادة في الرضا الوظيفي و الانتماء الوظيفي.³¹

3-1-1 الجانب الإنساني: ويتضمن دراسة تركيب القوى العاملة، دوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها، درجة ملاءمتها للعمل الحالي، والمعدلات الفعلية للأداء ومدى مقابقتها للمعدلات المقررة وأسباب الانحرافات، ونظم اللوائح التنظيمية المنظمة للحوافز ومدى ملاءمتها للظروف الحالية و التغيرات التي يجب إجراؤها، سياسات الأفراد الأخرى، والخطط المستقبلية للإدارة والتغيرات التنظيمية والفنية والإنسانية التي تستلزمها هذه الخطط.

2-1- خارج المنظمة: ويتضمن دراسة الجوانب الآتية:

2-1- الجانب القانوني: دراسة القوانين و اللوائح المتعلقة بالحوافز و طرق علاجها.

2-2- الجانب الاقتصادي: ويتضمن مستوى المعيشة السائد و التغيرات التي طرأت عليه و الحوافز التي تقدمها المنظمات الأخرى المتشابهة و التنافسية و فرص العمالة المتوفرة في سوق العمل و عوامل الجذب التي تتمتع بها المنظمات الأخرى:

3-2- الجانب الاجتماعي: ويشمل قيم المجتمعات الذي توجد به المنظمة وتوقعات الأفراد نظرتهم للحوافز، ومفهوم الأخذ و العطاء و أنماط الاستهلاك وأنواع السلع التي يقبل عليها أفراد المجتمع و المدلولات المادية المعنوية لها.

وضع الخطة:

بعد جمع البيانات والمعلومات السابقة وتطبيقها وتبويبها وتحليلها.

³¹- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص17.

2-1- تحديد الهدف من نظام الحوافز: وهو تنشيط دوافع الأفراد للعمل الممتاز وإبقاء روح المنافسة البناءة بينهم وتكثيف الفرص أمامهم لإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية، ويجب أن يكون الهدف موضوعاً في صورة كمية وزمنية ونوعية واضحة ومتفقاً عليه.

2-2- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة: مع مراعاة مستوى المعيشة السائد.

2-3- تحديد معدلات الأداء الوظيفية: وذلك على أساس فردي وجماعي.

2-4- تحديد معدلات الحوافز: أي تحديد ما ستدفعه الإدارة من إضافات أو علاوات مقابل تحقيق شيء ما متفق عليه.

2-5- تحديد إطار لعملية تغيير لمعدلات الحوافز: وذلك مثلاً عند إدخال آلات جديدة حديثة أو تغيير طرق العمل، أو تقديم خدمة جديدة لعملاء.

و يجب أن تتوفر في خطة الحوافز عدة خصائص منها:

الوضوح، الشمول، المرونة، النظرة المستقبلية، التناسب والإمكانات المتاحة، أن تكون بالتفصيل، أن تبلغ للمديرين والأفراد، التنبؤ بالصعوبات المحتملة عند التنفيذ وإعداد البدائل الملائمة.

3-2- التنفيذ والمتابعة:

ويتم على مراحل وهي:

1- الترويج لخطة الحوافز:

بين الأفراد ورؤسائهم، ومناقشتهم فيها والتأكيد على المنفعة المشتركة بين المنظمة و الأفراد، ثم التأكد من سلامة السياسات الأخرى المصاحبة للحوافز والمؤثرة فيها المتأثرة بها، كالاختيار، التدريب، تقويم الأداء، الاتصالات، الإمكانيات المادية.

2- تجربة خطة الحوافز:

قد ترى الإدارة أن تجريب الحوافز التي وضعتها على نطاق ضيق حتى نتأكد من سلامتها ملاءمتها للتطبيق على نطاق واسع بعد ذلك.

3- التنفيذ والمتابعة:

على ضوء المعلومات المجمعة حتى الخطوة، تستطيع الإدارة، وتتعرف على مدى نجاحها ذلك حتى يمكنها أن تتخذ الحلول المناسبة.

5-8- أهداف الحوافز:

إن الأساس من وضع أي نظام هو وجود أهداف يسعى إلى تحقيقها، والهدف من استخدام نظام الحوافز هو تحقيق أكبر قدر ممكن من الكفاءة الإنتاجية وإن استخدام أي منظمة للنظام يهدف إلى تحقيق هدفين رئيسيين هما:³²

1- الهدف الاقتصادي:

وهو يتعلق بالفائدة التي تعود على المنظمة والعاملين، حيث تقوم المنظمة باستخدام مواردها الاستخدام الأمثل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وارتفاع مستوى الخدمات في المنظمة.

2- الهدف المعنوي:

وهو يتعلق بالإنسان والذي يمثل العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية، وهو المستهدف من عملية وضع نظام الحوافز، ولا بد لهذا النظام من إشباع بعض رغباته وأحاسيسه وعن وضع نظام الحوافز، ولا بد من تحليل واقع المنظمة

³²- ضرار العتيبي وآخرون، إدارة المشروعات الإنمائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2007، ص74، 75.

والأنسب والذي يكون لتحقيقه إيجابية تعود على المنظمة والفرد في نفس الوقت مع ضرورة مراعاة أن الحوافز ليست معناها زيادة مرتب العامل على حساب المنظمة ذاتها.

6-8- شروط فعالية نظام الحوافز:

أما متطلبات إدارة نظام الحوافز فهي تتعلق بالشروط العامة التي تساعد على تشغيل وإدارة النظام بطريقة فعالة، ومن أهم هذه المتطلبات ما يلي:³³

- البساطة: بمعنى أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، إذ لا بد أن يحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي هذه الحوافز إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين و الإدارة.
- أن تخلق صلة بين الحافز والهدف، إذ لا فائدة من تلك الحوافز التي لا تحرك الدوافع عند الفرد بالشكل الذي يدفعه للتصرف هادفا تحقيق رغباته.
- تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه المنظمة الحوافز وخاصة المادية منها التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة.
- ضمان استمرارية الحوافز، وذلك لخلق الشعور بالطمأنينة، يتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات و ضمان ذلك مستقبلا و ضمان الوفاء بالتزاماتها التي تقررها.
- العدالة والمساواة: حيث يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداء مع حوافز الفرد مع الآخرين إلى أدائهم، فعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر العاملون بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

³³- مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ط1، ص163، 164.

7-8- مراحل تصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن المنظمة من تصميم نظام جيد للحوافز، يجب أن تمر بعدة خطوات وبإمكان الإدارة تعديلها بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي:³⁴

1- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة، أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات لإدارات، المصانع، الفروع والأقسام)، حيث يمكن أن تكون أهداف خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

2- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

- وجود ظروف عمل ملائمة.

- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

³⁴- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1، ص 102، 103.

- تحديد كمية العمل وجودته.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك العمل الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام، ويجب أن نعطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: حيث الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافآت، العلاوات، والرحلات، الهدايا وغيرها.

- تكاليف الترويج وهي تعطي بنود مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، المراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنود أخرى خاصة بها).

- التكاليف الإدارية: وهي تعطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلات اجتماعية، وتدريب المديرين على النظام.³⁵

8-8- صعوبات تطبيق نظام الحوافز:

تتعرض نظم الحوافز لبعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها:³⁶

1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.

2- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.

3- عدم التحديد الدقيق لمعادلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها.

ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم، الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.

³⁵ - فيصل حسونة، المرجع السابق، ص104.

³⁶ - فيصل حسونة، المرجع السابق، ص105، 106.

- 4- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، وجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
- 5- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوءا يحفزون به مرؤوسيهـم، كما أن يعظهم يحاول إخفاء معايير الحوافز من مرؤوسيهـم ضنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد.
- 6- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- 7- عدم وجود مقياس التكلفة والعائد من الحوافز.
- 8- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- 9- محدودية القدرة المالية للمؤسسات الإنتاجية.
- 10- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- 11- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- 12- قصور الرقابة والمتابعة على الحوافز وفعاليتها.
- 13- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز.

تاسعا- الرضا الوظيفي:

1-9- أهمية الرضا الوظيفي:

تجسد أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون راضين عن وقت فراغهم خاصة مع عائلاتهم وبصفة عامة أكثر رضا عن حياتهم.
- العامل الأكثر رضا عن عمله يكون أقل عرضة للحوادث.
- هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- عن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف المؤسسة على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف الجوانب العلمية والإدارية، وبالتالي معرفة جوانب القصور ومحاولة تقاديبها.
- الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي ينبغي أن تضل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهنيين بالتطور الإداري في العمل.
- الرضا الوظيفي من أهم العناصر التي تحقق الأمن والاستقرار النفسي والفكري للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية وهذا ما يدعم زيادة الإنتاجية.³⁷

2-9- الخصائص النوعية للرضا الوظيفي:

- هناك مفاهيم تتداخل مع مفهوم الرضا ولها علاقة وثيقة به مثل: السعادة على العمل، الروح المعنوية، جاذبية العمل، الانهماك في العمل، فكلها حالات نفسية اتجاه العمل.
- ولقد تناول المختصون في هذه الخصائص النوعية من خلال نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف للرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم.

³⁷- الأغبري عبد الصمد، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية مجلة دراسات الخليج و الجزيرة، العدد 109، مجلس النشر العلمي، ص 170.

1- الرضا الوظيفي والاتجاهات المهنية:

كلما كان تقبل العمل أو المهنة أو النفور منه يدخل في إطار الاتجاهات، فإن مختلف العوامل التي تؤثر في تكوين الاتجاهات المهنية تؤثر في الرضا المهني، ومع ذلك فإن الاتجاهات المهنية ليست عامة في طبيعتها، بمعنى أنها تتعلق بجوانب معينة في العمل مثل الجوانب الداخلية للعمل والإشراف وظروف العمل وفرص الترقية والأطر الاجتماعية وغيرها، بعكس الرضا الوظيفي فهو ذو طبيعة عامة بمعنى أنه لا يختص بناحية معينة من نواحي العمل، وأحياناً يعتبر الرضا مؤلفاً من الاتجاهات المختلفة من العمل، كما يتميز الرضا المهني عن الاتجاهات المهنية في كون هاته الأخير محتواه في بعض الأحيان في الرضا الوظيفي³⁸.

2- الرضا الوظيفي والتوافق المهني:

فالتوافق المهني كما يعرفه د. عوض محمود عباس بأنه الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلازم بينه وبين البيئة المهنية المادية، والاجتماعية والمحافظة على هذا التلازم.

- من خلال التعريف نجد أن التوافق المهني هو تلك العملية الدينامية المستمرة والتي بواسطتها يتم إشباع مختلف الحاجيات النفسية بغية الوصول إلى الاطمئنان والارتياح النفسي، وينتج التوافق المهني عن تناسب قدرات العامل مع متطلبات العمل واحتياجاته، وهذا مع الاهتمام بالتدريب المستمر على الآلات المستحدثة والمتطورة، مما يساعد هذا العامل على أداء أدوار العمل بسهولة ويسر دون معوقات مما يحقق استمرار.

أما الرضا الوظيفي هو عبارة عن مشاعر اتجاهات الفرد نحو عمله، حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة، و يؤدي عدم الرضا إلى نقصان الرغبة في العمل³⁹.

³⁸- دغلو ش نورة، الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، 1998، ص 18.
³⁹- عوض محمود عباس، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ط 1، ص 49.

فبعد تناولنا لهذين التعريفين نجد أن الفرق بين التوافق المهني و الرضا الوظيفي، هو أن الأول سلوك يسلكه الفرد، أما الثاني فهو شعور يشعره الفرد، أما العلة التي تربط بين المفهومين فتتمثل في أن الرضا من العوامل الأساسية لتحقيق التوافق المهني.

3- الرضا الوظيفي و الروح المعنوية:

فحسب Fish و Gvathiq (1972) فالروح المعنوية تعبر عن حالة كفيلة بالنسبة لهدف أو أي حالة إدراكية.

أما Gordon (1955) فيرى بأن لروح المعنوية هي احساس براحة نفسية وجسمية عند فرد من الأفراد أشبعت حاجاته.

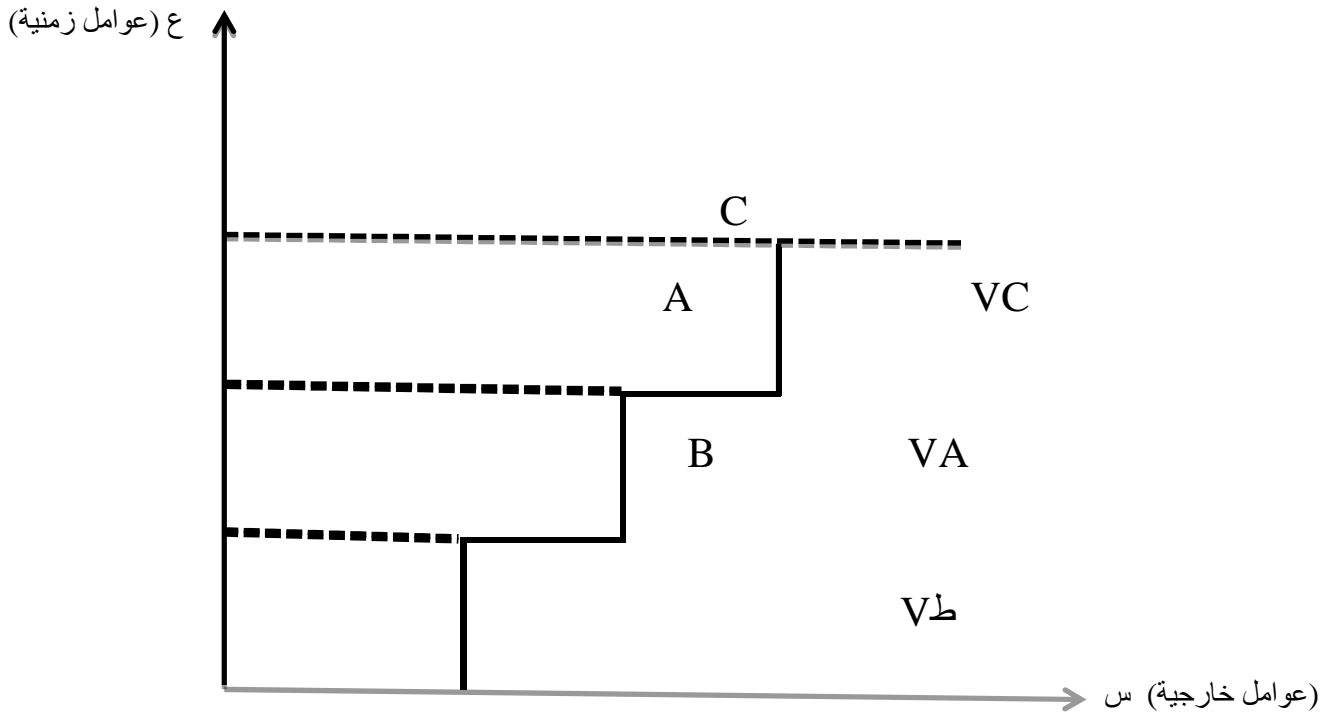
بينما الرضا الوظيفي يركز بصفة أكبر على الحاضر، أما الماضي فلا يمثل سوى نقطة ارتكاز، فالرضا الوظيفي لشرط لروح المعنوية على اعتبار أن الذي يحقق أهدافه في العمل يحس بأنه أكثر أمنا من الذي قد فشل أو عرف الفشل.⁴⁰

الرضا الوظيفي وجاذبية العمل (Attrance)

جاذبية العمل هي حالة نفسية تعبر عن رضا مسبق وحافز داخلي الداخلي بالنسبة لشخصيته، وبالتالي فهي تختلف عن الرضا والروح المعنوية.

بالتعمن نلاحظ العلاقة والاختلاف بين الرضا والروح المعنوية وجاذبية العمل متعلق أساسا بعامل الزمن أي هي مسافات زمنية بالنسبة لنقطة الانطلاق من معلم.

⁴⁰- ManazaAkabangu ;valeur de travail composition et diffusion satisfaction doctorat d'état en psychologie de travail dirige ,1992,p8.



الشكل رقم 2: معلم يوضح العلاقة والاختلاف بين الرضا والروح المعنوية وجاذبية العمل.⁴¹

(A) مثل الوقت الحالي للوظيفة وهو يعبر عن الرضا الوظيفي، أي الحالة النفسية الحالية للوظيفة والنتيجة عن مظاهر مختلفة قد تكون (ع) عوامل زمنية أو خارجية عن هذا الشكل نتحصل عليها بإسقاط، وهي مظاهر الرضا المختلفة التي تعطينا بالجمع الرضا الوظيفي الكلي، وهو موقع النقطة الحالية مقدر بالدرجات.

(B) هي حالة نفسية السابقة للهدف (A)، أو مرتبطة بـ(A) أي رضا مسبق وحافز داخلي، قد تكون لها علاقة بالخبرة الشخصية للفرد العامل وبظروف حياته.

(C) ويمثل النقطة ما بعد الهدف، وهو يمثل مسار الروح المعنوية، وهي الرغبة في مواصلة المسار (A).

⁴¹ - ManazaAkabangum, Op-Cit, P8.

الرضا الوظيفي والانهماك في العمل:

فيمثل القيمة المعطاة للعمل (VA) في حد ذاته، أي أن يأخذ العامل العمل بجدية وربطه بقيم مهمة، وبمعنى الآخر الإحساس من خلال الخبرة المهنية، فعندما نكون منهمكين في عملنا نكون منشغلين ذهنياً به.

والانهماك شرط من شروط الرضا وليس سببه، أي أن مستوى الرضا يتعلق بمستوى الاستثمار، ففرد ذو الاستثمار عال (فعالية) في عمله يكون بالضرورة أكثر رضا، بالمقابل يكون فرداً آخر غير مبال بعمله يكون أقل العاملين رضا⁴².

3-9- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

ساد الاعتقاد ولمدة طويلة بأن الظروف المادية للعمل (الحرارة، الرطوبة، وسائل الأمن والوقاية... الخ) هي المحدد الرئيسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه، ومن ثم ارتفاع مستوى أدائه فترتفع إنتاجيته، غير أن نتائج الأبحاث أفرزت تيار آخر أكد على أهمية الجو الاجتماعي وجماعات العمل في تحديد رضا الأفراد (أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية).

وعلى العموم فقد تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من العوامل تعد بمثابة محددات تؤثر سلبياً أو إيجابياً على مستوى رضا العمال وسنعرض فيما يلي هذه العوامل:

أ - محتوى العمل (تنوع المهام):

حاجة إلى استخدام طاقاته في عمله مما يخلق لديه الارتياح، حيث أنشطة العمل هي المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا⁴³.

ويشير محتوى العمل إلى طبيعة النشاط، المسؤوليات المترتبة عن المهمة، فرص الإنجاز التي يتيحها العمل وإمكانية الترقى التي يوفرها، وضم محتوى العمل جملة من المتغيرات

⁴²- ManazaAkabangum, OP-CIT, P8

⁴³- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ط1، ص 151.

كدرجة تنوع المهام، درجة السلطة أو السيطرة الذاتية المتاحة للفرد، درجة ومستوى استخدام العامل لقدراته، مهارته وخبراته، إضافة إلى خبرات النجاح والفشل في العمل.

وعلى العموم أنه، كلما كانت المهم المسندة للفرد متنوعة كلما ابتعد الفرد عن الملل والسأم الذي يسبب الروتين الوظيفي، غير أن درجة تنوع المهام يستحسن فيها أن تكون متكاملة وأن يتوفر في الفرد (العامل) شرط الكفاءة لأن تنوع مهام فرد عديم الكفاءة سوف ينعكس عليه بصورة سلبية.

ب- الأجر:

يعتبر الأجر الوجه الثاني للعملة التي يكون وجهها الأول الجهد المبذول أثناء انجاز المهمة (النشاط البدني أو الذهني بحسب طبيعة المنصب)، ويرى بعض الباحثين أو وجود الأجر في حد ذاته لا يؤدي إلى مشاعر الرضا وإنما هو عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا وهي نظرة نابعة من نظرية هانزبرغ، غير أن البعض الآخر يعتبر أن الأجر قد تجاوز الحاجات الأولية وصار يعبر ويشبع الحاجات الثانوية فهو يرمز للمكانة الاجتماعية و بالتالي تقدير الذات، كما يسمح بتحفيز الذات.⁴⁴

ج- ساعات العمل:

لقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات للفرد حرية استخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وأنه كلما كانت منافع وقت الراحة ذات أهمية ومنافع قليلة لدى الفرد كلما كان أثرها على الرضا محدوداً، كما تؤثر ساعات العمل الطويلة أو في حالة العمل الليلي في الإجهاد وهو ما ينعكس على الحالة الشعورية للفرد تجاه عمله حيث يقل الرضا لديه.⁴⁵

⁴⁴- بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، 2003، ص 139.

⁴⁵- أحمد صقر عاشور، المرجع السابق، ص 151.

د - جماعات العمل:

تملك الجماعة قدرة كبيرة في التأثير على أعضائها سلبيًا أو إيجابيًا، فكلما انسجم الفرد مع أعضاء الجماعة كلما كانت الجماعة مصدرًا لرضا أعضائها وعلى العكس من ذلك، إذا كان تفاعل الفرد ضمن الجماعة يعوق إشباع حاجاته ووصوله للأهداف أدى ذلك إلى عدم رضاه، وعلى العموم يتحقق الرضا عن جماعة العمل توفر الشروط التالية:

- تقارب درجات ثقافة العمال (أخلاقهم).

- الانسجام الشخصي بين العمال.

- الانسجام مع الزملاء في العمل، حيث إذا تمكن الموظف الجديد من سهولة التعامل والاندماج فإن مستوى الرضا في الجماعة سيرتفع.

- المشاركة في نفس النشاطات المهنية كالنوادي وغيرها.⁴⁶

هـ - فرص الترقية (النمو الوظيفي):

الترقية هي انتقال الموظف إلى أعلى مع زيادة في المسؤوليات والواجبات والمهارات وزيادة في الراتب وتحسين المركز الاجتماعي.⁴⁷

وتشير اغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي فيشير فروم 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية في الرضا وتوقعات أكبر هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.

أما إذا كان طموحه وتوقعاته أقل مما هو متاح فعلا زاد رضاه عن العمل قل رضاه عن العمل، بمعنى آخر أن اثر الترقية على الموظف تتوقف على مدى توقعه لها.⁴⁸ وبالتالي فإن انتقال العامل من وضع وظيفي أدنى إلى آخر أعلى يزيد من مستوى

⁴⁶ - بويابة محمد الطاهر، مرجع سابق، ص 191.

⁴⁷ - إبراهيم بن محمد ألبودي و آخرون، تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، ط1، 1992، ص 21.

⁴⁸ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 148.

رضاه، وعليه ففرص الترقى في المشاوير المهنية للعاملين جد هامة سواء على صعيد حياة الفرد أو حياة المؤسسة وعلى هذا الأساس فإن تأثيرات الترقية على رضا العامل مرتبطة بتوقعاته لتلك الترقية، ويندرج التوقع ضمن مستويات الطموح لدى العاملين، فكلما ارتفع مستوى التوقع كان مستوى الرضا منخفض في حالة الترقية وتكون مشاعر عدم الرضا في حالة عدم الترقى ويزداد الأمر تعقيدا وفي حالة ترقية من دونه في المقدرة والكفاءة.

ويتحقق الرضا الوظيفي كذلك إذا تحققت العوامل التالية:

- وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي.
- نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، وارتباطه بها عند نموها.
- الحد من تعيين أفراد من خارج المنظمة في غير وظائف لائقة بمؤهلاتهم وإخضاع التوظيف لنظام هادف.
- تأهيل العاملين لشغل مناصب أعلى.⁴⁹

و- نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل.

فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محورا لاهتمامه ويكسب ولاء مرؤوسيه يكون الرضا الوظيفي عال وعلى العكس، فالمشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج و أهدافه وعلى الجوانب الفنية فقط ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، وإن كان ذلك يتوقف نوعا ما على درجة سيطرة المشرف على الحوافز ووسائل الإشباع وعلى الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، ولهذا فكلما كان المشرف معتمدا في تأثيره على العمال على خبراته الذاتية والعملية وعلى قدراته ومهاراته الفنية أكثر من اعتماده على إصدار الأوامر و الرقابة

⁴⁹- أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص147، 148.

والتسلط كلما أدى ذلك إلى تحقيق مستوى عال من الرضا بين العمال من خلال العلاقات المبنية على الثقة والاحترام المتبادلين.⁵⁰

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقيق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- تفهم مشكلات العمال ووجهات نظرهم.
- مساندة العمال وتقديم العون لهم.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله، دون اللجوء إلى السلطة الرسمية والأوامر.
- الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه، ومن ثم اختياره للوظائف القيادية.
- المعاشية السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

ز - ظروف العمل المادية:

- يعرف "صلاح الشنواتي" الظروف المادية أو الفيزيائية بأنها: كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأداءه للعمل وميوله في اتجاه عمله و المجموعة التي ينتمي إليه.⁵¹
- أما عادل حسن فيعرفها بأنها: الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على قدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة و الضوضاء والأتربة والتهوية... الخ.⁵²
- وقد أشارت الدراسات إلى التأثير الذي تخلقه تلك الظروف على الرضا وكذا تأثير هذه العوامل على الحالة النفسية للعمال ورضاهم عن العمل، كما تشير نتائج الدراسات إلى

⁵⁰ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص، 148، 149.

⁵¹ - صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1974، ص 105.

⁵² - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1، ص 105.

أن درجة سوء أو مناسبة تلك الظروف يؤثر على قوة الجذب التي يمارسها محيط العمل ومعدل الغياب يرتبطان بظروف العمل المادية المناسبة وغير المناسبة ارتباطاً تناسبياً.⁵³

9-4- أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه هناك أيضاً اختلاف في درجة الرضا الوظيفي خلال الحيلة الوظيفية فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات منها:

1- الرضا الوظيفي باعتبار الشمولية:

أ - الرضا الوظيفي الداخلي:

يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الاعتراف والتقدير والقبول، الشعور بالتمكن والتعبير عن الذات.

ب - الرضا الوظيفي الخارجي:

يتعلق بالجوانب الخارجية للموظف في بيئة العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة العمل.

ج- الرضا الكلي العام:

هو يمثل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً.

2- الرضا الوظيفي باعتبار الزمن:

أ- الرضا الوظيفي المتوقع:

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقفاً أن يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

⁵³ - أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 384.

ب- الرضا الوظيفي الفعلي:

يشعر الفرد بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر إذا حينها بالرضا الوظيفي.⁵⁴

9-5- أساليب القياس الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، لكن ما تجدر الإشارة إليه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي، وذلك لتعدد وتداخل العوامل المسببة له، فالوصول إلى رضا الأفراد داخل المؤسسة، يعتبر هدفا عاما من أهداف برامج العمل، وبالتالي فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فاعلية هذه البرامج، وبالتالي تقييم نجاح السياسة المتبعة من قبل الإدارة، وما نجده شائعا عند قياس الرضا عن العمل في المؤسسات هو استعمال الأساليب التالية:

- 1- أخذ رأي المشرف المباشر في سلوك العامل داخل المؤسسة.
 - 2- عقد اجتماعات دورية مع العاملين بفتح المجال أمامهم للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم.
- أما حاليا فقد أخذ قياس الرضا أسلوبا جديدا حيث أصبح يقاس عن طريق مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية.

ومن الملاحظ أن هذه الطرق والأساليب، وإن كانت تفيد في التحسن السريع لمشاعر العاملين تبقى نسبية، وبالتالي فمن الصعب إعطاء تقديرات كمية أو لفظية لهذه الظاهرة النفسية المعقدة.⁵⁵

⁵⁴- إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات درجة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة، دس، ص 56.
⁵⁵أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص400.

أ - المقاييس الموضوعية لقياس الرضا الوظيفي:

هي الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على وحدات قياس موضوعية بحيث نقيس الرضا الوظيفي بالآثار السلوكية التي تصدر عن الفرد أي بدراسة عدم الرضا (كثرة الغياب، ترك الخدمة، دوران العمل).

1- الغياب: إن أنتساب أو غياب العامل عن عمله يعتبر مؤشرا لا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور لعمله عكس العامل الآخر الذي يشعر بالاستياء اتجاه عمله فهناك حالات تغيب لا يمكن تجنبها وذلك لأسباب قاهرة خارج عن إرادته كالمرض، الظروف العائلية المزرية الحوادث... الخ.

إلا أنه يمكن الاعتماد على معدلات التغيب في المؤسسات للتعرف على رضا العاملين فيها، ونحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:

$$\text{نسبة الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد (فترة زمنية معينة)}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين في نفس الفترة} \times \text{عدد الأيام العمل}} \times 100$$

نحسب أيام الغياب بجمع أيام التغيب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة و عدد العاملين في آخر فترة، أما عدد العاملين في المعادلة فتمثل عدد الأيام التي عمات فيها المؤسسة أي استبعاد أيام العطل الأسبوعية، العطل الرئيسية التي تعلمها المؤسسة.⁵⁶

2- ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد أي استقالته الرضا العام عن العمل، فلا شك أن بقاء العامل في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة ورضاه عن عمله.

$$\text{معدل ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد حالات ترك خدمة (فترة زمنية معينة)}}{\text{مجموع عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

تجدر الإشارة إلى أن بيانات ترك الخدمة تفيد في التنبيه إلى وجود اختلال في سياسات وبرامج المؤسسة، كما تفيدنا في تحليل أسباب هذا الاختلال ومحاولة اقتراح وسائل لعلاجها و

⁵⁶- احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 400، 401، 402.

بالتالي عادة ما ينصح بجمع بيانات تكون أكثر وضوحا ودقة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري.

مثال: إجراء مقابلة مع العامل المستقل من وظيفته وإرسال استمارة للتعرف على الدوافع والظروف التي أدت إلى تركه للخدمة واتخاذ هذا القرار، فهذا المؤشر يمكن أن يساعدنا كذلك في التعرف على رضا العمال عن العمل واستيائهم منه.⁵⁷

ب- المقاييس الذاتية

تعرف بالطريقة المباشرة، نتخذ الاستمارة والمقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي، تهدف المقاييس الذاتية للحصول على تقرير من طرف العمال حول مستوى رضاهم عن العمل وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال أهمها:

1- طريقة تقسيم الحاجات:

تعتمد هذه الطريقة على محاولة معرفة درجة إشباع الحاجات الإنسانية مثل ما اقترحه ماسلو والتي تتضمن ترتيبا هرميا: الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات احترام الذات، وحاجات تحقيق الذات تضم الأمثلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الأفراد حول مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة بمختلف أنواع الحاجات لديه ، وعليه فإن كل مجموعة من الحاجات لها بنود متعلقة بها.

2- طريقة تقسيم الحوافز:

تحتوي الحوافز التي يتيحها العمل على العوامل التي تعتبر مؤشرا على الأجر، الترقية، محتوى العمل، الإشراف وساعات العمل.

يستخدم هذا الدليل من خلال قائمة استقصاء و تضم خمسة أبعاد أساسية للرضا الوظيفي وهي: الراتب، الوظيفة نفسها، فرص الترقية، الإشراف وزملاء العمل، يتم قياس هذه الأبعاد الخمسة من خلال أسئلة تنطوي على نمطين من الإجابة وهي نعم أو لا لوصف ما إذا كانت بعض الكلمات أو العبارات المستخدمة في كل سؤال يمكن أن تصف اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن قياس الرضا الوظيفي الإجمالي كمتوسط للرضا عن كل بعد من الأبعاد التي اشتملت عليها الأسئلة السابقة وباستخدام هذا الأسلوب

⁵⁷- أحمد صقر عاشور، 1999، ص 405.

تمكنت إحدى الدراسات الحديثة من التوصل إلى دليل الرضا يضم 72 عبارة أو كلمة يمكن استخدامها في عملية القياس.

تعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة الإشباع والمطلوبة لتعبر الاتجاهات، فهي توفر للمديرين الأفكار الجديدة خاصة لتغيير اتجاهات العاملين السلبية في مجال الأجور والترقيات مثلا.⁵⁸

6-9- شروط تحقيق الرضا الوظيفي للعامل:

يتحقق رضا العامل عندما⁵⁹:

- يجد الحاجة الملحة لدى الفرد وإشباعا كاملا لها في العمل.
- يتمكن الفرد من تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكاناته وقدراته وطاقاته الكامنة في محيط عمله.
- تزداد درجة إحساس الفرد بملائمة المهنة لقدراته الخاصة.
- يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله.
- كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي كلما كان راضيا عن عمله، وكلما كان تصوره أن عمله لا يحقق له المناسب لحاجاته أو كلما تصور أن عمله يخرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية أي كلما كان غير راض عنه.
- درجة الرضا عن العمل بهذا المعنى تمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه ن وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكاملة في سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي.⁶⁰

⁵⁸- ساهر جلدة، السلوك التنظيمي، النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص95.
⁵⁹- فاروق عبده قليه محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، 2009، ط1، ص259، 260.
⁶⁰- كريم ناصر علي وآخرون، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص115.

9-7- آثار الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل المجالات العمل في كل وقت، وذلك لسببين⁶¹:

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

- أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يحدث آثارا سلبية أو إيجابية على سلوكيات الفرد بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل وسنعرض فيما يلي لبعض آثاره:

1- آثاره على الصحة العضوية:

لا شك أن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، ولقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية والنفسية ولقد أكد براري بعد دراسته و متابعته لثلاث حالات وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية، حيث أن داء السكر ظهر لأسباب نفسية ولقد أظهرت التحاليل أن نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى العادية كما يفترض الطب البسيكوسماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالات الوظائف العضوية، والرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيرا على الصحة العضوية.

وفي هذا الصدد توصل هانزبرغ وزملاءه في 1959 إلى أن الأمراض العضوية كالآلام الرأس فقدان الشهية، عسر الهضم، والغثيان تحدث بعد تكرار عدم الرضا المهني كنتيجة حتمية.

كما وجد بروك في 1970 ارتباطا بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس، لتعرق والمرض.

أما وايت فتوصل في 1855 إلى أن 18 في المائة من حالات القرحة المعدية التي ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير راضين لمهنتهم، يظهر بأن الرضا شرط أساسي

⁶¹- بوذون نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدفاعية، درجة ماجستير، قسنطينة، 2006-2007، ص 65، 66.

ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقاءهم في المؤسسة بل حتى لبقاء الحالة العضوية على أحسن صورها، فضمن الرضا للعامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية وهذه الأخيرة تقلص معاناة العمال وتزيد من رضاهم وذهب البعض مثل بلمور 1969 إلى أكثر من ذلك، بحيث جعلوا من الرضا شرطا من شروط طول العمر.

2- آثاره على الصحة العقلية:

إن العامل الذي ترغمه ظروف اجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه، أو الظروف المحيطة به، يحي صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم، يجعل من عمله ضغطا كبيرا، هذه العلاقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية.

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم: كورنهاوسر الذي أكد بعد دراسة معمقة 1965 في على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، وأن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا، ومشاكل الصحة العقلية، وبالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد ومناسب يبعث الارتياح والرضا، وتكون حالته العقلية أبعد من المشاكل والاضطرابات ولا شك أن للصحة العضوية أيضا آثار على الصحة العقلية.⁶²

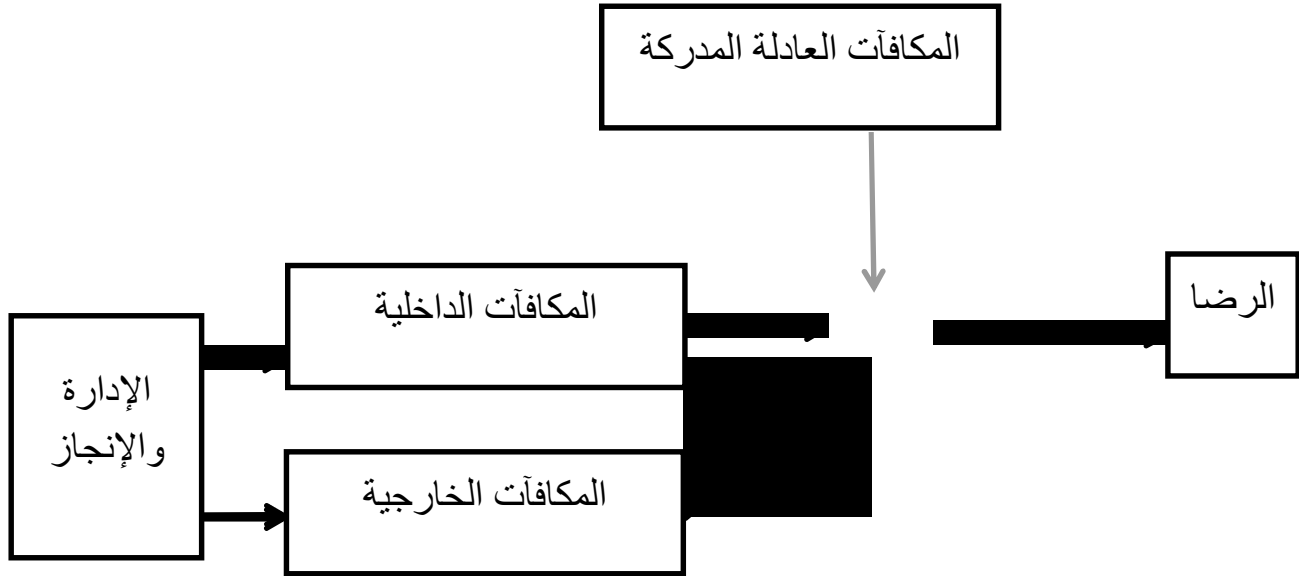
3- آثاره على الأداء:

قد يكون هذا العنصر أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان والسبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين.

لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملا مسببا في السلوك المهني، وبالأخص مستوى الأداء والذي أكدته نتائج دراسات الهاورثون، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل، نوع الإشراف، يتحسن الأداء والروح المعنوية، ويشير الكثير من الباحثين إلى انه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني، لا بد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف

⁶² - عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1997، ص 83، 84.

المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه، فإن شعوره سيكون إيجابياً، أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبياً مما يؤثر ذلك على أداء العامل.⁶³ والشكل رقم 03 التالي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:



3- آثاره على الإنتاج:

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطه بالرضا، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والواقع أن الإنتاج ارتفاعة أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة، والعديد من الباحثين يتحدث عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما لآخر. فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج.

⁶³ - عبد النور أرزقي، المرجع السابق، ص 84.

عاشرا: نظريات الحوافز والرضا الوظيفي:

تمهيد:

تعد الحوافز والرضا الوظيفي من القضايا الهامة التي أولتها الدراسات السوسولوجية عناية كبيرة، لذلك فقد تعددت الدراسات والمقاربات النظرية التي تناولت هذين المتغيرين من منظورات متباينة وبتعدد المنطلقات الايديولوجية للباحثين تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية، وبالنظر إلى هذا التعداد النظري نحاول التعرف إلى المحاولات النظرية ذات الارتباط الوثيق بموضوع الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي قديما وحديثا.

1- النظريات الكلاسيكية (1856-1916):

صاحب هذه النظرية هو فريدريك تايلور وقد حاول تايلور في دراسته تحديد الأسس العلمية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في وقت أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيقها إلى الكفاية في الإنتاج وبتحديد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية و تنفيذ العمل عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحافز النقدي يؤدي إلى حفز الأفراد وزيادة الإنتاج في زمن أقل وبمجهود معقول، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز، الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء فعلى الإدارة تدريبه، نقله أو فصله⁶⁴.

غير أن هناك من عاب على تايلور ذلك لأنهم ضنوا أن هذا الحافز النقدي يتعلق بفترة قصيرة فقط ولذلك لا بد من استخدام حوافز أخرى غير مادية، كما أن بهذه الطريقة أصبح لا يفرق بين العامل والآلة وهذا غير مقبول، كما أنه لا يمكن الحد من حرية الإنسان كأن تخطط الإدارة للعامل وعليه أن ينفذ، زمن ذلك كله تبين لنا بأن النظرية تجاهلت تماما إنسانية الإنسان⁶⁵.

ب- نظرية هنري فيول(1841،1925):

عمل كثير المهندسين في إحدى شركات الحديد والفحم منذ عام 1888 حتى عام1918، واستطاع خلال تلك الفترة الشركة عن الإفلاس لتحقيق نجاحا كبيرا، وقد بدأ يفكر بإيجاد مجموعة من المبادئ التي يمكن أن تحكم وتوجه العمل الإداري داخل المنظمة، أيا

⁶⁴- نوري منير، تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 298، 299.
⁶⁵- داوود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2006، ص 46.

كانت طبيعتها، وقد توصل إلى أن علم الإدارة يمثل مفهوما واحدا يمكن تطبيقه على جميع المنظمات.

وقد صنف النشاطات التي تمارسها أي منظمة إلى الأنواع التالية:

- النشاط الفني: ويشمل عمليات الإنتاج والتصنيع والعمليات التمويلية.
- النشاط التجاري: ويشمل عمليات الشراء والبيع والمبادلة.
- النشاط المالي: ويشمل عمليات البحث عن الأموال وتوفيرها والاستخدام الاقتصادي لهل وحسن الاستثمار.
- النشاط الأمني: ويتعلق بحماية الممتلكات والمحافظة على سلامة الأفراد العاملين.
- النشاط المحاسبي: ويشمل تسجيل العمليات وإعداد الميزانية والحسابات والتكاليف كما أنه يتضمن الإحصاء.
- النشاط الإداري: ويتعلق بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.
- وقد اعتبر فيول النشاط السادس (الإداري) هو أهم الأنشطة و إحاطته بأكبر قدر ممكن من العناية والاهتمام⁶⁶.

حدد فيول أربعة عشر مبدأ للإدارة هي تقسيم العمل، السلطة، الانضباط، وحدة الأمر، وحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، التعويض، المركزية، سلسلة التدرج، الترتيب، المساواة، استقرار الأفراد، روح التعاون.

وقد انتقدت هذه النظرية من النواحي التالية:⁶⁷

- 1- إن المبادئ التي طرحها فيول في نظريته عامة تمتاز بأهمية كشعارات لا أقل ولا أكثر.
- 2- تتوقف صلاحية هذه المبادئ على الظروف التي يمر بها كل بلد.
- 3- إن المبادئ السابقة تنسم بالروتين والجمود وإعطاء الصلاحيات غير المحدودة للرجال الأقوياء ، بحيث تمكنهم من فرض هيمنتهم على الضعفاء والتحكم فيهم.

ج - النظرية البيروقراطية لماكس فيبر(1864، 1920):

اعتقد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر أن المؤسسة البيروقراطية هي من أعظم الوسائل العقلانية لتنفيذ الرقابة السلطوية على العناصر البشرية، بالرغم من اعترافه بأهمية

⁶⁶- عد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، القاهرة، 2006، ص61، 62.

⁶⁷- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 63، 64.

القيادة الشخصية إلا أنه أقر بعدم الاستغناء عن القادة البيروقراطية في إدارة الجماهير التي يتطلبها المجتمع المعاصر.

وتقوم البيروقراطية في نظر فيبر على الأسس التالية:

1- إن الإدارة عملية ذات إصدار محدود وشكل متعارف عليهن ويتم تشكيل إطارها من خلال النظر إتباع مجموعة من الخطوات المترابطة والمتتابعة ذات النمط، مهما تغير نوع النشاط الذي تتم مزاولته.

2- إن الإطار الذي تدور فيه العملية الإدارية وخطواتها المتتالية ذو مضمون، وهذا المضمون يتضح من خلال النظر لكيفية تأدية المنظمة لوظائفها التي تبدأ في الغالب بالتخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه وأخيرا الرقابة والتقييم والمتابعة.

3- يجب تقسيم نشاطات العمل إلى وظائف أفراد على مستوى عال من الخبرة والكفاءة العملية، وإلى وحدات وأقسام وإدارات بحيث تتجمع النشاطات المتشابهة أو المترابطة في فئة للوظائف أو وحدة، و الوحدات في أقسام و الأقسام المتماثلة والمتشابهة في الإدارة.

4 - تخضع جميع العمليات الإدارية لمجموعة من المبادئ والقوانين والقواعد واللوائح العامة مهما اختلفت المنظمات أو الظروف المحيطة بها.⁶⁸

5- يجب على إدارة العمل عن طريق إعطاء التعليمات والتوجيهات بشكل مفصل وواضح، مع ضرورة وجود توصيف للوظائف ووضع مواصفات لشاغلها، وضرورة أن تتدرج الوظائف في شكل تسلسل هرمي تنظيمي جيد، أن يتم تقسيم العمل تبعا للخبرة ومتطلبات التخصص، مع تحديد الاختصاصات والصلاحيات والمسؤوليات، بما يؤدي إلى عمل الجهاز الإداري بكفاءة وفعالية، ومن أهم مزايا البيروقراطية ما يلي:

- الدقة، السرعة، الوضوح، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد، المعرفة الكاملة بالمستندات، الاستمرار، الوحدة.

- من أهم الانتقادات الموجهة للنظرية البيروقراطية لماكس فيبر ما يلي⁶⁹:

أ- إهمال الفرد ومعاملته كآلة وإغفال الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان.

⁶⁸- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 46.

⁶⁹- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 47.

ب- إن بعض الظروف المبنية عليها قد تساعد على الإهمال وانخفاض الكفاءة مثل مبدأ الترقية بالأقدمية.

ج- التركيز في تطبيق مبدأ الرقابة و الإشراف يؤدي إلى زيادة حدوث الانحراف عن القواعد والتعليمات.

د- إهمال أثر الظروف والعوامل الخارجية في نجاح وفاعلية التنظيم.

2- النظريات الحديثة:

أ- نظرية العلاقات الإنسانية (1927-1932):

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات و احترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية⁷⁰.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة إلتون مايو، وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.

- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر أكبر قدر من التحدي لقدرات العاملين زمن المشاركة في نشاطات المنظمة.

- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

وقد تعرضت النظرية إلى الانتقادات التالية⁷¹:

1- تجاهلت التنظيم الرسمي، معتبرة أن التنظيم الغير الرسمي هو أساس الهيكل التنظيمي، لذلك فإن إلغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة.

⁷⁰- نوري منير، المرجع السابق، ص295.

⁷¹- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 71، 73.

ب- نظرية الحاجات الإنسانية (1934):

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو (إبراهيم ماسلو) وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدره على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات و الدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز لدى المؤسسة والمنظمة.

وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما⁷²:

أ - أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها لفرد لهرم ماسلو كما في الشكل أدناه.

ب - إن الحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر على السلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد.

ويوضح الشكل رقم 04: التالي سلم الحاجات عند ماسلو



⁷²- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 132، 133.

وقد صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات :

1- الحاجات الفيزيولوجية:

وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره كالطعام والماء والهواء والجنس.

2- حاجات الأمن والسلامة:

تشمل هذه الحاجات على حاجة الفرد للحماية من الأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية الفرد في العمل الضروري للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

3- حاجات التقدير والاحترام:

وتتضمن هذه الحاجات الشعور بالأهمية من قبل الآخرين واحترام الذات الذي يمكن تحقيقه من خلال الكفاءة و المناقشة والاستقلالية و اعتراف الآخرين بقيمة الفرد وقدرته على الوصول إلى مراتب عليا، والحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على العمل أي شيء وهذا يخلق الكبت و الحرمان عند الفرد.

4 - حاجات تحقيق الذات:

وهذه تعمل على حاجة الفرد إلى أن يكون ما هو قادر على الوصول إليه بناء على قدراته وكفاءته، فإذا كان الفرد يعتقد انه يستطيع أن يكون مديرا فغنه يجب أن يعطى هذه الفرصة.

وقد وجهت بعض الانتقادات لنظرية ماسلو من بينها :

- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بالترتيب، فقد يسعى لإشباع حاجة أعلى قبل أن يشبع حاجة أدنى منها في الترتيب.
- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وكذلك في الأذواق والقيم التي يعطونها لها⁷³.
- يختلف الأفراد في أسلوب إشباعهم لحاجاتهم وفي القدر الذي يكفي لإشباعها.
- للبيئة دور هام في تهيئة الفرص اللازمة لإشباع هذه الحاجات.
- مع مرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم.

⁷³ - محمد حسن محمد حمادات، المرجع السابق، ص133، 134.

ج - نظرية العاملين:

مؤسس هذه النظرية هو فريدريك هيرزبرغ تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية لعام 1959 حيث قام فريدريك بإجراء مجموعة من البحوث بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة مختارة من العاملين، وقد استنتج مجموعتين من العوامل هما : عوامل وقائية وعوامل تحفيزية.

1- عوامل وقائية: إن عدم توفر هذه العوامل يؤدي لعدم الرضا، و وجودها يمنع حالة عدم الرضا، و يقصد بكلمة وقائية توفير عوامل صحيحة وقائية.

2- عوامل تحفيزية: وهذه العوامل مرتبطة بالعمل، فوجودها يدل على وجود درجة عالية من الرضا، لذلك أطلق عليها اسم العوامل التحفيزية.

وتأخذ نظرية هانزبرغ الشكل التالي رقم 05:74



الشكل رقم 06: يوضح نظرية Herzberg

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ما يلي⁷⁵:

- يعزي الأفراد أسباب نجاحهم وسعادتهم لعوامل داخلية في أنفسهم بينما يلومون البيئة الخارجية لفشلهم.

- يمكن للباحث أن يفسر إجابات العاملين بأشكال مختلفة وكما يريد مما يجعل بحثه لا يوصف بالدقة.

- قد تعكس الإجابات عوامل الرضا وعدم الرضا ولكنها لا تعكس بالضرورة ما يحفز العمال.

⁷⁴- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص181، 182.

⁷⁵- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص183.

د - نظرية الإنجاز 1961:

قدم هذه النظرية عالم النفس، دافيد ماكلياند من جامعة هارفارد ونظرية ماكلياند من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه، كما يشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون فيما بينهم في قدرتهم على الإنجاز، فهناك من يكون إنجازهم متدنياً، وآخرين إنجازهم عالياً هؤلاء هم قادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد.⁷⁶

حيث ركز ماكلياند في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، واستخدام مصطلح الإنجاز بمعنى الحاجة والدافع معاً.⁷⁷

وقد توصل ماكلياند إلى ثلاثة حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي:

1 - الحاجة للإنجاز:

يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

حيث يتميز ذو دافع الإنجاز العالي بخصائص تختلف تماماً عن ذوي الإنجاز المنخفض، وهذه الخصائص كالاتي:

1 - الميل إلى اختيار تلك الأعمال التي تعطيهم أكبر قدر ممكن من المعلومات عن مدى إنجازهم ومدى تحقيقهم لهذه الأهداف.

2 - تفضيل المهام التي توفر لهم قدراً من الاستقلال والمسؤولية الشخصية.

3 - الميل إلى اختيار الأعمال التي توفر لهم الشعور بالتقدير من جراء إتمام العمل بنجاح.

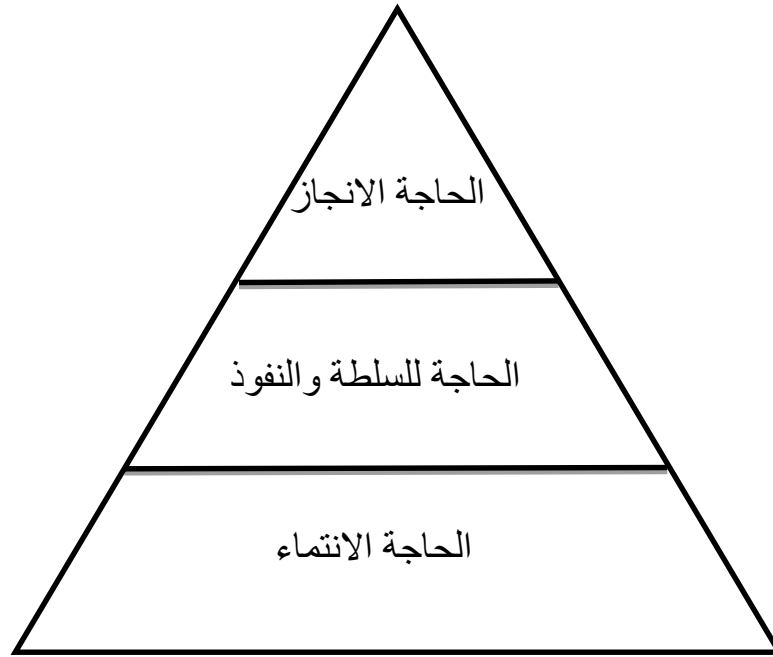
4 - فور قيام ذوي دافع الإنجاز العالي باختيار العمل وتحديد أهدافه، يصبح هذه العمل مسيطراً على مشاعر وحواس وكيان و وجدان الفرد، فلا يمكن أن يتركه إلا بعد أن ينتهي

⁷⁶- يعقوب حسين نشوان وآخرون، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004، ص20.

⁷⁷- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، ط1، د/س، ص127.

منه تماما، وإذا نشأت مشاكل يكون دؤوبا على محولة إيجاد الحلول المناسبة للسيطرة على العمل ومشاكله.

5 - تفضيل الحصول على عوائد مادية مرتفعة، ليس لذاتها، وإنما لشعورهم بأنها التقدير والمقياس الذي يمكن استخدامه لمعرفة مدى إتمامهم للعمل الناجح.



الشكل رقم 07: هرم الحاجات حسب ماكيلاند⁷⁸

2 - الحاجة للانتماء:

وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الغير، والتعلم من تجارب الآخرين، وبذلك يشعر الفرد بالبهجة و السرور حينما يكون مقبولا من الآخرين، ويتميز الأفراد الذين يتصفون بارتفاع قوة دافع الانتماء لديهم بالخصائص التالية:

- يتحدد الدافع الأساسي للسلوك من خلال طبيعة رد فعل الآخرين للسلوك الصادر من الفرد.
- يتحقق الإشباع والرضا لدى هؤلاء عندما يستطع بناء علاقة طيبة و ودية مع الآخرين.

⁷⁸- La source : Nicole Aubert ,diriger et motiver ,artel protéique du mangement ,2eme édition ,paris ,édition d'organisation ,2008 p20.

- يختارون الأصدقاء للعمل معهم إذا أتاحت لهم فرصة اختيار جماعة العمل.
- يعطون قيمة كبيرة للصدقة ولمشاعر الآخرين اتجاههم.

3. الحاجة للسلطة والنفوذ:

وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين في سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.

ويمكن للأفراد ذوي الحاجة إلى القوة أن ينجحوا كمديرين، إذا ما توفرت الشروط التالية:

أ - لا بد أن يسعى الأفراد إلى القوة، لاستخدامها لصالح المنظمة، ليس لتحقيق أغراضهم الشخصية.

ب - يجب أن يكون لدى الأفراد حاجة منخفضة نسبياً لمصاحبة الآخرين لأن محاولة إشباع الحاجة الشخصية للقوة قد تخلق عداء مع الآخرين في العمل.

ج - لا بد أن يتميز هؤلاء الأفراد بالقدرة على السيطرة و التحكم في الذات، بحيث يمكنهم السيطرة على رغبتهم للقوة و النفوذ، عندما تهدد هذه القوة أو تتعارض مع الفعالية التنظيمية أو العلاقات التبادلية في المنظمة.

إن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة و صدق افتراضات ماكلياند قابلها بعض النجاح، ولكن نجد الاهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أعطى لدافع الإنجاز، فيما انه يحرك أو يدفع الفرد إلى الأداء بناء على مثير ذاتي داخلي، أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج، فقد حظي بالعديد من جوانب الاهتمام في مجال التطبيق الإداري، وإن كانت النظرية قيمة إلا أنها لا تمثل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية.

3 - النظريات المعاصرة:

أ- نظرية النظم (فون بيرن لانض):

يعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء و النظم الفرعية التي تتداخل العلاقات بين بعضها، وبينها وبين النظام التي نظمها، والتي يعتمد كل جزء منها على الآخر في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها هذا النظام الكلي و يتكون من العناصر التالية:⁷⁹

1- المدخلات: وهي عبارة عن الموارد و العناصر التي تشكل المادة الأساسية اللازمة للعملية الإنتاجية، وعناصر البيئة التي تؤثر في بناء التنظيم وتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات.

2- العمليات: ويقصد بها كافة العمليات التمويلية التي تساعد على تغيير طبيعة العناصر بالشكل والمضمون، والذي تم تحديده في شكل مخرجات، ويدخل في إطار الوظائف الإدارية التي لديها سلطة القرار لتنفيذ عملية التمويل.

3- المخرجات: وهي النتائج المترتبة على العملية التمويلية، وعادة ما تأخذ في المنظمات شكل سلع أو خدمة.

4 - التغذية العكسية: عبارة عن تدفق المعلومات المرتدة بين المنظمة والبيئة، أو بين البيئة والمنظمة.

وبالرغم من ذلك فإن هذه النظرية تعرضت لبعض الانتقادات:

- البساطة فيها أفقدتها قيمتها لأن جميع الظواهر يمكن النظر إليها كنظام، الأمر الذي لا يضيف كثيرا من أدوات التحليل المستخدمة حاليا.

- صعوبة تحديد عناصر النظام خاصة ما هو نافع و ما هو ضار، أو ما يسهم به تحقيق الأهداف، أو ما يعوق هذا الإسهام.

- صعوبة تحديد العلاقة بين النظام و البيئة المحيطة، وكذلك الحدود التي تفصل بينها.

ب- نظرية زاد لوليام أوشي:

حيث تحاول هذه النظرية أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية، وهذه النظرية توحد التوكيد الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار

⁷⁹- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 93.

الجماعي والتقييم والترقية والاهتمام بالعمال، وعوامل أخرى ينصح بها أوشي مثل طول مدة الاستخدام وخصائص المسار الوظيفي، وتمثيل التسوية والعمل الوسط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية.

ج- نظرية الإدارة بالأهداف:

يقول بيتر داركر إن كل عنصر في منشأة الأعمال يسلمهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيم بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود⁸⁰.

والفوائد التي يمكن أن تقدمها هذه النظرية للمنظمة هي:

- اعتبار الفاعلية الإدارية كقيمة مركزية.
- تركيز الجهود الإدارية.
- تسهيل جهود التنسيق.
- الحصول على الأرباح المحتملة (المتوقعة).
- الحصول على معيار لمكافآت الهدف.
- تحديد مجالات التقدم.
- تحديد الحاجة للتنمية والتطوير، وتسهيل عمليات التغيير.
- وتفشل نظرية الإدارة بالأهداف بتأثير الأسباب التالية:

1 - فقدان الالتزام.

2 - عدم الاعتماد على مديري الإدارة العليا.

3 - الطرائق الرديئة للتكيف.

4 - المساعدة و التدريب القليل.

5 - فقدان المتابعة.

⁸⁰- رعد حسن الصرن، المرجع السابق، ص 100، 101.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الحوافز والرضا الوظيفي وعرض أهم النظريات المفسرة له، إذ تلعب الحوافز دورا هاما في حياة المنظمات فأى منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنافسية لمواجهة التحديات والمتغيرات المعاصرة من اجل البقاء والاستمرارية، ومن جهة أخرى تمت مناقشة موضوع الرضا الوظيفي لإبراز مسؤولية المنظمة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذه الأمر مطلوب في منظمات الخدمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، والوفاء بالتزاماتها اتجاه العمال وقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والحوافز، حيث تعتبر الحوافز أحد أهم أساليب الإدارية التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين مستوياته لدى الموظفين، ومما يدل على ذلك هو أن التوجيهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي والحوافز تقوم على أساس الحاجة أو على أساس المقارنة والتبادل، ونظام الحوافز يسعى إلى الكشف عن تلك الحاجات وتلبيتها من خلال إقامة التبادل بين الموظفين والمنظمة بما يحقق أهداف الجميع.

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية

للدراصة مع عرض

وتحليل ومناقشة

النتائج

تمهيد

بعد طرح الأطر المعرفية و التعرض إلى المشكلة البحثية وحصرها في مجموعة من الأهداف و التساؤلات و الفروض، ففي هذا الفصل تعرضنا إلى تقنيات البحث الميداني التي تقودنا إلى اختيار مدى الصدق الإمبريقي لهذه الفروض و التساؤلات وذلك بالاستعانة بأدوات منهجية مناسبة وهنا تكمن أهمية منهج البحث العلمي وأدواته، باعتباره الطريق الفاصل بين الجانب النظري والجانب الميداني لأنه لا يمكن بأية حال من الأحوال إنجاز بحث ما بدون الاستعانة بتقنيات منهجية محكمة.

أولاً- مجالات الدراسة:

تمت الدراسة في حدود مكانية، زمانية وبشرية.

1-1-المجال المكاني:

أ - النشأة:

1-1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة الجزائرية الخدمائية الجامعية:

أنشأ الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المؤرخ في 22 مارس 1945 المعدل و المتمم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14-09-2003.

ب - تطور الديوان الوطني للخدمات الجامعية:

إن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور مؤسسة الديوان الوطني للخدمات الجامعية هو مرور هذه الأخيرة بمرحلتين:

المرحلة الأولى:

يمكن اعتبار هذه المرحلة الانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن مراكز للخدمات الجامعية و الاجتماعية سوى أحياء جامعية موزعة عبر الولايات الجامعية و الاجتماعية، تحت إشراف مديرية مركزية بوزارة التعليم العالي و البحث العلمي تحت اسم مديرية النشاطات الاجتماعية و الثقافية.

إن المرسوم 89/95 المذكور لتصبح الخدمات عبارة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية و يدل بذلك محل مراكز الخدمات و تقتضي الاستقلالية الكاملة في التسيير للأحياء الجامعية بالإضافة إلى هيئة رقابية أخرى سميت المندوبية الجهوية مهمتها الأساسية الرقابة على التسيير و التنسيق و لا علاقة لها بالتسيير.

المرحلة الثانية:

عرفت هذه المرحلة هيكلية الديوان الوطني للخدمات الجامعية وذلك عن طريق تعديل وإتمام المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب مرسوم رقم 312/03 المؤرخ في 2003/09/14 وهيكل محلية تسمى مديرية الخدمات الجامعي والإقامات الجامعية لتحل بذلك مديريات الخدمات الجامعية محل المنوبات الجهوية في عملية الرقابة و التسيير، وذلك بإعطائها استقلالية مالية أكثر في التسيير.

تعريف مديرية الخدمات الجامعية:

وعليه تم إنشاء مديرية الخدمات الجامعية بتيارت في جويلية 2005 وهذه تضم حاليا 06 إقامات جامعية تأوي أكثر من 10000 طالب و طالبة تقدم خدمات من إطعام وإيواء والنقل وخدمات صحية ونشاطات وغيرها من الخدمات الجامعية.

ونأمل من خلالها من توفير كل وسائل الراحة للطالب لكي يستطيع الدراسة بشكل أحسن، مما يضمن له عام دراسي ايجابي.

2-1- المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية بعد تسلم رخصة التوجه إلى الميدان من قسم علم الاجتماع، وذلك بتاريخ 2015/03/26 ، وتمت الموافقة عليها من طرف قسم الموارد البشرية التابعة لمديرية الخدمات الجامعية بتيارت يوم 15 مارس 2015 ، انطلقت الدراسة بعدها يوم 5 أبريل 2015 ، حيث تمت المقابلة مع ، المدير و رئيس قسم الموارد البشرية و مصلحة التكوين وتحسين المستوى، الذي أفادنا بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، و التي كانت حول سنة التأسيس وعدد العمال وتوزيعهم في الهيكل التنظيمي، ثم يوم 13 أبريل تم إعداد استمارة البحث المعدة من طرف الطلبة وبمساعدة المشرف ودراسة كيفية توزيعها على العمال، كما قمنا بملاحظة سير العمل، وطبيعة العلاقة بين العمال من جهة و بينهم و بين الإدارة من جهة أخرى، وقد تم استرجاعها بعد 11 عشر يوما نظرا لانشغال العمال، الإضراب، وذلك يوم 19/أفريل/ 2015 ، وقد بلغ عددها 50 استمارة التي وجهت بدورها إلى مختلف الفئات السوسيو- مهنية في المؤسسة من إطارات، وعمال تحكم و عمال تنفيذ ، ودامت فترة التبرص من 05 أفريل إلى 19 أفريل.

3-1 المجال البشري:

يتكون مجتمع البحث أو الدراسة إلى حين إجراء البحث الميداني من 50 مفردة تمثل إجمالي عدد العمال من الجنسين، و الذي يتوزعون على ثلاث فئات سوسيو مهنية، وهي: إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ.

ثانياً. المنهج المستخدم:

يعني لفظ المنهج المستخدم في اللغة الطريق للوصول إلى هدف ما و هو تعريف عام ينطبق على أي نوع من المناهج العلمية التي كانت أو غير علمية¹.

أي أن المنهج يعرف على أنه الأسلوب الذي يتبعه الدارس في دراسته لظاهرة ما قصد الوصول إلى الأهداف المسطرة، فالمنهج إذن يسهل البحث ويسمح بالكشف عن الحقائق العلمية و تحديد الأسباب والنتائج المترتبة عنها.

إن المنهج المتبع يرتبط أساساً بطبيعة الموضوع و معالجة إشكالية، فكل موضوع منهج علمي مناسب، و لا يمكن معالجة مواضيع تختلف في طبيعتها بالاعتماد على منهج واحد.

وفي دراستنا دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية وبالتحديد في مديرية الخدمات الجامعية بتيارت سوف نعتمد على المنهج الوصفي:

المنهج الوصفي:

يعتبر من أكثر المناهج انتشاراً في مجال العلوم الاجتماعية نظراً لملاءمته للظواهر التي لا الاجتماعية لا تخضع في كثير جوانبها للقياس والضبط بشكل دقيق، فمن خلاله يتم جمع البيانات والمعلومات اللازمة للظاهرة موضوع الدراسة وترتيبها وتقريغها في جداول، وتحليلها للوصول إلى النتائج المرغوبة.

فالمنهج الوصفي هو إذن طريقة يعتمد عليها الباحث في دراسته للحصول على معلومات وافية ودقيقة عنظاهرة من الظواهر².

¹ - سمير نعيم أحمد، محاضرات في المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية، دط، جامعة عين شمس، القاهرة، ص 44.
² - رشيد زرواني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 104.

ثالثاً- أدوات جمع البيانات:

بعد تحديد الباحث لأهداف بحثه بوضوح وصياغته لمشكلة البحث وصيغته للفروض، يتضح له نوع المادة أو البيانات و المعلومات التي يريد جمعها وبعد تحديده لمصدرها من خلال الإطار النظري المرتكز عليه يأتي تحديد الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق ذلك، وفي البحوث العلمية أدوات جمع البيانات شائعة الاستعمال، ولكن يختلف استخدامها من بحث لآخر وبكيفية قد تكون متفاوتة، المهم أنها تتلاءم مع طبيعة البحث و تتجاوب مع طبيعة الظواهر المدروسة³.

وتمثلت أهم تلك الأدوات في:

1-3- الملاحظة:

وتعرف بأنها "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر من أجل الكشف على صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر"⁴.

وتعتبر الملاحظة أول أداة يستخدمها الباحث في دراسته، فهي تساعدنا على ملاحظة سلوك الأفراد ملاحظة واقعية، وأفادتنا على التعرف عن الكثير على ميدان الدراسة (المصالح، والهيكل).

ولقد تم الاعتماد على الملاحظة العلمية البسيطة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أجل فهم و تحليل الإجابات الواردة في الاستمارة:

كما تم استخدام الملاحظة ميدانيا:

- ملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسونه.

- مراقبة سلوك الأفراد أثناء قيامهم بعملهم أو مهامهم الموكلة إليهم.

³- سمير نعيم أحمد، مرجع سابق، ص140.

⁴- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، دط، قسنطينة، 2006، ص 112.

- ملاحظة مدى ملائمة بيئة العمل للعمال.

- التعرف على العمال الذين هم أفراد مجتمع الدراسة.

- ملاحظة مدى الاحترام المتبادل بين العمال ورؤسائهم.

- الاطلاع على مختلف نشاطات المصالح التي توجد على لوحة الإعلانات .

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة التي تتم من خلالها معاينة الظاهرة كما تحدث تلقائيا دون إخضاعها لأي نوع من الضبط العلمي، دون استخدام أدوات القياس أو وسائل للتأكد من صدق الملاحظة.

وكانت الملاحظة انطلاقا من الخرجات الاستطلاعية التي تتم من خلالها معرفة مدى ملائمة المؤسسة للدراسة، و أيضا تم تحديد المؤسسة و ما تتوفر عليه من هياكل قاعدية وكذا التعرف على مجتمع الدراسة و خصائصه التي تتجه إليها الدراسة.

2-3 الاستمارة:

بعد تحديد المشكلة البحثية وصياغة الفرضية العامة وتقسيمها إلى فرضيتين جزئيتين، وبعد المعلومات النظرية حول الموضوع تمت صياغة أسئلة الاستمارة وشملت ثلاث محاور:

المحور الأول: خصص للبيانات الشخصية للعمال وتشمل الأسئلة من (1 إلى 6).

المحور الثاني: يتعلق بالفرضية الأولى "هل تؤدي الحوافز المادية إلى تحقيق الرضا الوظيفي" وتشمل الأسئلة من (7 إلى 17).

المحور الثالث: يتعلق بالفرضية الثانية "هل تؤدي الحوافز المعنوية إلى تحقيق الرضا الوظيفي" و تشمل الأسئلة من (18 إلى 30).

رابعاً- مجتمع الدراسة(العينة) خصائصها:

إن استعمال العينات لدراسة ظاهرة ما بشكل علمي ضروري في مجال البحث العلمي ولكن حتى يكون ذلك ممكناً و دقيقاً في تمثيل المجتمع الأصلي، يجب أن يكون تصميم العينة منسجماً مع المبادئ العامة لمنهجية البحث العلمي⁵.

ويعتبر المسح الشامل أحد طرق المنهج الوصفي ، لذلك فهو المنهج المتبع في دراستنا، و التي شملت كل العاملين (50 عاملاً).

⁵- فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية "سلسلة العلوم الاجتماعية المنهجية"، دار البحث، منشورات جامعية، قسنطينة، ط3، 1999، ص 171.

خامسا. خصائص العينة:

أولاً: تحليل النتائج

الجدول(1) : توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسب (%)
ذكر	18	36
أنثى	32	64
المجموع	50	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول(1) و المتعلق بتوزيع العينة حسب الجنس، نجد 32 أنثى بنسبة 64%، و 18 ذكر بنسبة 36%.

من خلال هذه المعطيات نلاحظ أن المؤسسة في سياستها للتوظيف على توظيف النساء، أكثر من توظيف الرجال في هذه المؤسسة.

كما يمكن تفسير ذلك بميل فئة النساء للانشغال بقطاع الخدمات أكثر من باقي القطاعات الاقتصادية الأخرى.

الجدول(2): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسب (%)
30-25	8	16
36-31	21	42
42-37	13	26
48-43	07	14
54-49	00	00
60-55	01	02
المجموع	50	100

يظهر من خلال الجدول الموضح في الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31-36 نجدهم 21 أي بنسبة 42% والفئة العمرية التي تليها 37-42 قدرت بـ 13 أي بنسبة 26%، أما الفئات العمرية الأخرى فقد وجدت بنسب ضئيلة.

وهذا يدل على أن المؤسسة تراعي الجانب السنوي في التوظيف وذلك لما له من أهمية على إحداث الفعالية داخل المؤسسة الخدمائية و التأكيد على فئة الشباب لما لها من طاقات للعمل أكثر ، وهذا ما لاحظناه عند نزولنا للميدان، فأغلب العمال شباب.

الجدول (3) توزيع العينة حسب الحالة العائلية.

النسب (%)	التكرار	الحالة العائلية
30	15	أعزب
62	31	متزوج
08	4	مطلق
00	00	أرمل
100	50	المجموع

يظهر من خلال الشكل الموضح أعلاه أن توزيع العينة حسب الحالة العائلية و التي كانت كالآتي: 62% متزوجون، 30% أعزب.

ومنه استطعنا أن نلاحظ ونستنتج بأن مستوى رضا العمال و أدائهم قد يكون مرتبط بمدى الحوافز التي يحصلون عليها (ظروف اجتماعية ونفسية تؤثر على مستوى رضا العمال).

وبالتالي يجب على المؤسسة إعطاء بعض الامتيازات من الحوافز، والاهتمام بهذه الفئة أكثر لزيادة الأداء ومنه الشعور بالرضا، وقد يولد لديهم دافعية أكثر في العمل.

الجدول رقم(4) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب (%)	التكرار	المستوى التعليمي
02	01	أمي
02	01	ابتدائي
12	06	متوسط
48	24	ثانوي
36	18	جامعي
100	50	المجموع

يوضح الجدول أعلاه بيانات توزيع العينة حسب المستوى التعليمي نجد أن أغلبية العمال ذو مستوى ثانوي وقد قدروا بنسبة 48%، أما لخريجي الجامعات قدروا بنسبة 36%، أما المتوسط بنسبة 12%.

وهذا يعني أن المؤسسة لا تؤكد على الجانب التخصصي أكثر.

الجدول رقم(5): توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسب (%)	التكرار	المستوى الوظيفي
28	14	إطار
26	14	عامل تحكم
46	23	عامل تنفيذي
100	50	المجموع

يوضح لنا الشكل أعلاه يمثل نتائج توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي، والتي بينت أن 46% من العمال هم تنفيذيين، و28% هم من الإطارات، و26% عمال تحكم.

نستنتج أن المؤسسة تحتاج إلى عمال تنفيذيين أكثر من عمال التحكم، كما تعتمد على الإطارات لضمان تسيير وتحكم أكثر في الأداء، أما بالنسبة للتنفيذيين من أجل تحقيق فعالية أكثر للأداء والرفع من مستواهم دون تكاليف عالية.

الجدول رقم (6) توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية

سنوات الأقدمية	التكرار	النسب (%)
أقل من 5 سنوات	11	22
من 5-10 سنوات	22	44
من 11-16 سنة	09	18
من 17-22 سنة	05	10
من 23-28 سنة	03	06
29 فأكثر	00	00
المجموع	50	100

يوضح الشكل أعلاه يمثل توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية أن أعلى نسبة سجلت هي 44% لدى فئة أقدمية [من 05 إلى 10 سنوات]، ثم تليها نسبة 22% بالنسبة [أقل من 05 سنوات] ثم تأتي نسبة 18% بالنسبة لفئة من [11 إلى 16 سنة] و بالنسبة الموالية تقدر بـ 10% لدى فئة من [17 إلى 22 سنة] أقدمية.

القراءة السوسولوجية للجدول توضح أن المؤسسة تستفيد من عامل الخبرة التنظيمية الناتج عن الأقدمية، وهو ما ينعكس إيجابا على أداء النشاطات والمهام هذا، من جهة أخرى يمكن القول أن قطاع الخدمات لا يشهد ظاهرة دوران العمل .

المحور الثاني: هل تؤدي الحوافز المادية إلى تحقيق الرضا الوظيفي؟

الجدول رقم 07: هل توفر المؤسسة حوافز مادية؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
34	17	نعم
28	14	لا
38	19	نوعا ما
100	50	المجموع

القراءة السوسولوجية للجدول توضح أن إجابات العمال تخفي وراءها دلالات سوسولوجية تتعلق بمسألة مهمة في حياة المنظمة و هي الرضا التام عن طبيعة العمل فكلما زادت نسبة الرضا داخل المؤسسة أصبحت البيئة التنظيمية بيئة صحية تنتشر فيها السلوكيات الايجابية.

الجدول رقم 08:

هل يتناسب أجرك مع مؤهلاتك؟

النسب (%)	التكرار	الفئة الاحتمالات
30	15	نعم
44	22	لا
26	13	نوعا ما
100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول 08 والمتعلقة بمدى تناسب الأجر الذي يتلقاه العامل مع مؤهلاته وخبرته، حيث نجد نسبة 44% قالوا (لا)، بينما من قالوا نعم فقد قدرت بنسبة 30%.

القراءة السوسولوجية للجدول توضح أن اغلب العمال غير راضون عن أجرهم الذي لا يتماشى مع خبرتهم و مؤهلاتهم.

الجدول رقم 09

هل تعتقد أن المؤسسة عادلة في توزيع الأجور على العمال؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
38	19	نعم
46	23	لا
16	08	نوعا ما
100	50	المجموع

نتائج الجدول رقم (09)، الشواهد الكمية توضح أن من قالوا (لا) اتجاه اعتقادهم أن المؤسسة لا تتبع سياسة عادلة في توزيع الأجور ، في حين من قالوا (نعم) فقدرت بنسبة 38%.

القراءة السوسولوجية للجدول توضح أن المؤسسة تعتمد سياسات خفية، وغير واضحة بالنسبة للعمال جعلتهم يشعرون بعدم رضاهم عن هذه السياسة.

الجدول رقم 10

هل المنح المقدمة من طرف المؤسسة مهمة لك؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
58	29	نعم
26	13	لا
16	08	نوع ما
%100	50	المجموع

نتائج الجدول رقم (10) توضح الشواهد الكمية المتعلقة، بمدى أهمية المنح المقدمة من طرف المؤسسة للعامل ، حيث نجد من قالوا (نعم) نسبة قدرت بـ58% ، أما من قالوا (لا) فقدرت بنسبة 20%.

القراءة السوسيولوجية للجدول رقم 10 توضح أن المنح التي تقدمها المؤسسة الخدماتية للعمال لها دور كبير في إحداث الرضا الذي يجعل العامل أكثر استقرارا في عمله.

الجدول رقم 11

هل تؤدي المكافآت الفردية إلى مضاعفة الجهد؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
56	28	نعم
22	11	لا
22	11	نوعا ما
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية المتعلقة بمساهمة المكافآت الفردية في مضاعفة الجهد، حيث نجد أعلى نسبة قدرت بـ 56% قالوا (نعم) أما من قالوا (لا) و (نوعا ما) ، فكانت نسب متساوية قدرت بـ 22%.

القراءة السوسيولوجية للجدول رقم (11) توضح أن المكافآت الفردية حافز أساسي، بالنسبة للفرد وهذا ما يساعده على أداء أفضل و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 12

هل تؤدي المكافآت الجماعية إلى تعاون العمال؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
78	39	نعم
22	11	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية المتعلقة بالمكافآت الجماعية ممدى مساهمتها في تعاون العمال في المؤسسة الخدمائية ، حيث نجد من قالوا (نعم) بنسبة قدرت بـ78% ، ومن قالوا (لا) قدرت بنسبة22%.

القراءة السوسولوجية توضح أن المكافآت الجماعية قد تشعر الفرد بالرضا والعدل في توزيع هذه المكافآت، وبالتالي تمنحه ثقة أكبر بالمؤسسة، وهذا يؤدي إلى العمل المشترك، وروح الفريق.

الجدول رقم (13)

هل هدفك من المؤسسة الاستفادة من العلاوات و المكافآت؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
52	26	نعم
48	24	لا
%100	50	المجموع

نتائج الجدول رقم (13) : من خلال الشواهد الكمية المتعلقة بالهدف من المؤسسة الاستفادة من العلاوات و المكافآت حيث نجد 52% أجابوا ب(نعم) و48% أجابوا ب (لا) ، ومنه نستنتج أهمية الحافز المادي للمورد البشري ومدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 14

هل حصلت على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
28	14	نعم
72	36	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية المتعلقة بالحصول على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة، حيث نجد من قالوا (لا) قد قدرت بنسبة 72% ، أما من قالوا (نعم)، فقد قدرت بـ28%.

القراءة السوسولوجية تؤكد على أن المؤسسة لا تتخذ جزء من الأرباح ضمن نظامها التحفيزي ، مما يؤكد على أن المؤسسة الخدماتية الجزائرية لا زالت بالنظرة القديمة للمؤسسة و العامل ، بعكس المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت اليوم تطمح إلى عكس ذلك من خلال تحقيق فعالية وجودة أكبر، و بالتالي الوصول إلى رضا العامل.

الجدول رقم 15

هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
54	27	نعم
46	23	لا
100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (15) المتعلقة بمدى توفير المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال، حيث نجد من قالوا (نعم) قدرت بنسبة 54% ، أما من قالوا (لا) فقد قدرت بنسبة 46.

القراءة السوسولوجية للجدول توضح أن المؤسسة الخدماتية تسعى إلى حماية العامل، مما يشعره برضا أكثر، وهذا ما يحقق لديه الولاء للمؤسسة ، ويخلق لديه الدافعية في العمل.

الجدول 16

هل الحوافز المالية التي تحصل عليها مناسبة؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
14	7	نعم
86	43	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16) المتعلقة بمدى مناسبة الحوافز المالية التي يحصل عليها العمال، حيث قدرت نسبة من قالوا (لا) بـ86%، أما من قالوا نعم فقد قدرت بنسبة 14% .

القراءة السوسولوجية للجدول توضح أن المؤسسة الخدمائية لا تقدم حوافز مالية كافية تضمن للعمل رضا كامل عن مؤسسته، خاصة في الجانب المادي ، الذي لازال يركز عليه العامل الجزائري، والإدارة الجزائرية، بنفس النظرة القديمة للمؤسسة.

الجدول رقم17

هل تقدم المؤسسة رواتب عالية مقارنة بمؤسسات أخرى في ذات القطاع؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
10	5	نعم
90	45	لا
100	50	المجموع

الشواهد الواردة في الجدول رقم (17) المتعلقة بمدى تقديم المؤسسة رواتب عالية مقارنة بمؤسسات أخرى ، في ذات القطاع ، حيث نجد من قالوا (نعم) قدرت بنسبة 10% ، أما من قالوا (لا) قدرت بنسبة 90% .

القراءة السوسولوجية للجدول توضح، أن العمال غير راضون عن الراتب المقدم من طرف المؤسسة الخدمائية، ولا يشعرون بأن هناك عدالة في توزيع الرواتب مقارنة مع ما يتقاضاه العمال في مؤسسات شبيهة بالقطاع.

المحور الثالث: تؤدي الحوافز المعنوية إلى زيادة الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 18

إذا لم تتوفر شروط الترقية في الأفراد الموجودين في المؤسسة ويوظف عامل جديد من خارج المؤسسة، فهل ستستقبل ذلك؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
62	31	نعم
38	19	لا
100	50	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (18)، المتعلقة ب توفر شروط الترقية في الأفراد الموجودين في المؤسسة ويوظف عامل جديد من خارج المؤسسة، فهل يتقبل العامل ذلك، حيث نجد من قالوا (نعم) قدرت بنسبة 62%، أما من قالوا (لا) قدرت بنسبة 38%.

القراءة السوسولوجية للجدول رقم (18) توضح أن العمال لديهم رضا مهني من جانب شروط الترقية، ويحترمون الإجراءات التنظيمية من حيث سياسة التوظيف، سواء في الداخل أو من الخارج.

الجدول رقم 19:

- هل يوجد نظام للترقية في المستوى على مؤسستك؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
72	36	نعم
28	14	لا
100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول دلت على وجود نظام ترقية في المؤسسة و هذا ما يؤدي إلى خلق حالات الرضا عند الموظفين بنسبة 72، أما 28 يفتقدون إلى عنصر نظام الترقية.

القراءة السوسيولوجية: الرضا المهني متعلق أساسا بمدى استفادة العمال من نظام الترقية كوسيلة تحفيزية معنوية تتضاعف من خلال إخلاص العامل، و هذا ما يؤدي إلى الالتزام التنظيمي، واحترام كل الإجراءات التنظيمية.

الجدول رقم 20

هل تشعر بالرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة و العمال؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
12	06	دائما
60	30	أحيانا
28	14	أبدا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول توضح أن أغلبية العمال يشعرون أحيانا بالرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة و العمال ، وقدرت بنسبة 60%، أما من قالوا أبدا فقد قدرت بنسبة 28% ، أما من قالوا دائما فقد قدرت بنسبة 12%.

القراءة السوسيولوجية، هذه النتائج توضح أن نسبة 60% غير واضحة، أو غير موثقة، مما يدل على أن هناك رسمية في التعامل بين الإدارة و العمال، مما يعكس أن الإدارة أو المؤسسة الجزائرية، تشهد أزمة اتصال بين الإدارة والعمال.

الجدول رقم 21

هل هدفك من الترقية زيادة الأجر؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
76	38	نعم
14	07	لا
10	15	نوعا ما
100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (21) توضح أن أعلى نسبة قدرت بـ76% الذين أجابوا ب(نعم) ، أما من أجابوا ب(لا) فقدرت بـ14% ، أما من قالوا (نوعا ما) فقدرت بـ10%.

القراءة السوسولوجية: للجدول توضح أن المؤسسة الخدمائية تتبنى نظام للترقية كتحفيز معنوي ، ومادي في نفس الوقت، والملاحظ أن الموظفين يهدفون من خلال الترقية إلى زيادة الأجر، دون التفكير في جوانب أخرى، ويدل على أن المؤسسة لا تمنح العمال حوافز مادية تمكنهم من الشعور بالرضا.

الجدول رقم 22

هل هناك ثقة بين المسؤولين و العمال؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
26	13	نعم
26	13	لا
48	24	نوعا ما
100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (22) و المتعلقة بالثقة بين المسؤولين والعمال ، حيث نجد أعل نسبة قدرت بـ48%، بالنسبة للذين أجابوا(نوعا ما)، أما من قلوا (نعم) و (لا) فقد قدرت بنسب متساوية.

القراءة السوسولوجية: للجدول توضح أن المؤسسة الخدمائية تسودها علاقات إنسانية باعتبارها إحدى النظم المعمول بها لتحقيق أهدافها، وهذا جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية ل إلتون مايو ، وبالتالي رضا العاملين.

الجدول رقم 23

هل يوجد اتصال غير رسمي بين المسؤولين و العمال؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
42	21	نعم
32	16	لا
26	13	نوعا ما
100	100	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (23) توضح أن أعلى نسبة للذين أجابوا (نعم) بأن المؤسسة لها جانب اتصالي غير رسمي بين المسؤولين والعمال، أما من قالوا (لا) فقدرت بنسبة 26%، (ونوعا ما) فقدرت بنسبة 26%.

القراءة السوسيولوجية للجدول : الرضا المهني متعلق أساسا بالجانب الاتصالي في المؤسسة سواء كان رسمي أو غير رسمي ، خاصة الغير الرسمي ، وما له من أهمية في حياة الفرد، فهو وسيلة تحفيزية غير مباشرة ، تضاعف من إخلاص العامل ، واحترامه للمسؤولين، ومن الملاحظ أن المؤسسة الخدمائية تمارس الاتصال الغير رسمي.

الجدول رقم 24

هل تشارك في اتخاذ القرار؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
36	18	نعم
64	32	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (24) و المتعلقة بمدى المشاركة في اتخاذ القرار، حيث نجد أعلى نسبة سجلت (نعم) قدرت بـ64% ، أما من أجابوا (لا) فقدت بـ36%.

القراءة السوسيولوجية للجدول: الرضا المهني متعلق بمدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار كوسيلة تحفيزية معنوية ، و المؤسسة الخدمائية لا تعمل بنظام تحفيزي فعال، وهذا ما أكدته النسب المتحصل عليها ، وهذا ما يخلق للعمال عدم ارتياح نفسي في المؤسسة، وبالتالي عدم جودة في الأداء، وعدم ولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 25

هل بيئة العمل مناسبة في مؤسستك؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
58	29	نعم
42	21	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (25) المتعلقة بمدى مناسبة بيئة العمل، نجد أن 58%، من قالوا (نعم)، و42% من قالوا (لا).

القراءة السوسيولوجية للجدول: الرضا المهني متعلق أساساً ببيئة العمل ، حيث تعتبر بيئة العمل عامل مهم في أداء العامل و كوسيلة تحفيزية، ومن الملاحظ أن المؤسسة الخدماتية لها بيئة عمل مناسبة وهذا ما لاحظناه أثناء نزولنا إلى الميدان .

الجدول رقم 26

هل تؤدي الترقية المعتمدة إلى توفير جو المنافسة على العمل؟

النسب (%)	التكرار	الفئة الاحتمالات
74	37	نعم
25	13	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (26) و المتعلقة بالترقية المعتمدة و مدى توفيرها لجو المنافسة في العمل، حيث نجد من أجابوا (نعم) هي أعلى نسبة قدرت بـ74% ، أما من أجابوا (لا) فقدرت بنسبة 26% .

القراءة السوسولوجية للجدول : الرضا المهني متعلق أساسا بنظام الترقية المعمول به كوسيلة تحفيزية معنوية تضاعف من جو المنافسة على العمل ، وهذا ما أكدته النسب ، وبالتالي فإن المؤسسة، تخلق جو تنافسي من خلال نظام الترقية الذي تتبعه.

الجدول رقم 27

هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا؟

النسب (%)	التكرار	الاحتمالات الفئة
70	35	نعم
30	15	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول رقم (27) ، يتضح من خلاله ، أن أعلى نسبة سجلت لدى (نعم) ، وقد قدرت بـ70%، أما من قالوا (لا) فقدرت بـ30% .

القراءة السوسيولوجية للجدول: الرضا المهني متعلق بمدى توفير المؤسسة للخدمات بالنسبة للموظف كتحفيز معنوي يزيد من أداءه، وبالتالي شعوره بالرضا التام، مما يخلق له ولاء للمؤسسة.

الجدول رقم 28

هل ترغب أن تدرجك الإدارة ضمن فريق عمل جماعي؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
68	34	نعم
32	16	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (28)، والمتعلقة بمدى إدراج الإدارة العامل ضمن فريق عمل جماعي، نجد أن نسبة 68% من العمال أقرروا ب (نعم)، أما من أقرروا ب (لا) فقد قدرت بـ 32%.

القراءة السوسولوجية للجدول: ومنه نستنتج أن المؤسسة تدرج العامل ضمن فريق عمل جماعي، مما يخلق لديه حافز معنوي، وبالتالي شعوره بالرضا و الانتماء داخل المؤسسة.

الجدول رقم 29

هل هنالك رقابة صارمة من طرف المسؤولين للعمال؟

النسب (%)	التكرار	الفئة
		احتمالات
62	31	نعم
38	19	لا
100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (29) والمتعلقة بمدى وجود رقابة صارمة من طرف المسؤولين للعمال، نلاحظ أن 62% أجابوا بـ(نعم)، و38% أجابوا بـ(لا).

القراءة السوسيولوجية للجدول: الرضا المهني متعلق أساسا بنظام الرقابة المطبق من طرف المسؤولين للعمال، وهذا ما يدل على حرص المؤسسة على التزام العمال و انضباطهم لتحقيق الأهداف المخطط لها.

الجدول رقم 30

هل تقدم المؤسسة العديد من الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة؟

النسب (%)	التكرار	الفئة احتمالات
40	20	نعم
60	30	لا
%100	50	المجموع

الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (30) ، و المتعلقة بمدى تقديم المؤسسة للخدمات الاجتماعية، نجد أن من أقرؤا ب (لا) قدرت بنسبة 60%، أما من أقرؤا (نعم) 40% .

القراءة السوسولوجية للجدول : من الملاحظ أن المؤسسة لا تحرص على تقديم خدمات اجتماعية مما يولد شعور عدم الرضا للعامل، وبالتالي يؤثر على مردودية المؤسسة.

الجدول رقم (31) هل تشارك في اتخاذ القرار حسب المستوى الوظيفي

المجموع		عامل تنفيذي		عامل تحكم		إطار		الفئات المعنية إيجابيات العمال
النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	النسبة %	ك	
38	19	17,39	4	53,84	7	57,14	8	نعم
62	31	82,60	19	46,15	6	42,85	6	لا
%100	50	%100	23	%100	13	%100	14	المجموع

التعليق:

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 31 نجد أن نسبة 62% تنفي وجود من المشاركة في اتخاذ القرارات وتليها الفئة المعنية الموالية أقرروا بوجود مشاركة في اتخاذ القرار، ولكن بنسبة قليلة قدرت بـ38%، وإذا قمنا بتفصيل هذه النسب حسب فئات المستوى الوظيفي نجد بأن فئة الإطار قدرت بنسبة 42,85% وفئة عامل تحكم بنسبة 46,15% وفئة عامل تنفيذي بنسبة 82,60% تدل على أن المؤسسة الخدمائية لا تعمل على إشراك عمالها في اتخاذ القرارات.

القراءة السوسيولوجية:

نستنتج بأن المؤسسة الخدمائية لا تفتح مجال للتواصل ما بين العمال والمرؤوسين، وهذا إن دل على شيء فيدل على أن المؤسسة الجزائرية ما زالت لها النظرة التقليدية للمؤسسة.

الجدول رقم (32) هل يتناسب أجرك مع مؤهلات حسب المستوى التعليمي

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		أمي		الفئات المعنية إجابات العمال	
	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك		
26	13	22,22	4	25	6	33,33	2	100	1	0	0	نعم
48	24	44,44	8	50	12	66,66	4	0	0	0	0	لا
26	13	33,33	6	25	6	0	0	0	0	100	1	نوعا ما
%100	50	%100	18	%100	24	%100	6	%100	1	%100	1	المجموع

التعليق:

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه نستنتج بأن 48% أكدوا بأنهم لا يتناسب أجرهم مع مؤهلاتهم حسب المستوى التعليمي، أما الفئة الموالية 26% أقرروا على أن يتناسب أجرهم مع مؤهلاتهم، والفئة التالية يرون بأنهم نوعا ما يتناسب، وهذا ما نستنتج بان العمال غير راضون عن الأجر الذي يحصلون عليه من المؤسسة.

القراءة السوسيولوجية:

توضح بأن المؤسسة الخدمائية غير عادلة في توزيع الأجور حسب المؤهلات الشخصية والعلمية لعمالها، كما نستنتج بأن العمال يشعرون بأن مجهوداتهم تفوق الأجور التي يحصلون عليها، وهذا ما يفسر النظرة الاقتصادية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (33): هل تؤدي المكافآت الجماعية لتعاون العمال حسب الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الفئات المعنية إجابات العمال
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	
70	35	71,87	23	66,66	12	نعم
30	15	28,12	9	33,33	6	لا
% 100	50	% 100	32	% 100	18	المجموع

التعليق:

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 33 نستنتج بأن 70% أقرروا على ان المكافآت الجماعية تؤدي إلى تعاون العمال حسب الجنس، ونجد 30% لا تؤدي المكافآت الجماعية إلى تعاون العمال حسب الجنس، وبالتالي نقوم بتفصيل النسب حسب الجنسين، نجد بأن 66,66% و 71,87%، وهذا ما يدل على أنه كل من الإناث والذكور يؤكدون على أنهم راضون عن المكافآت التي يحصلون عليها ضمن الجماعة، مما يولد لهم الدافعية في الأداء وخلق روح التعاون بينهم.

القراءة السوسيولوجية:

نستنتج بأن المؤسسة تعتمد على نظام تحفيزي يدخل ضمنه حوافز معنوية، نستطيع القول بأن المؤسسة الخدماتية تراعي الجانب المعنوي للعمال، وخلق جو اجتماعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (34): هل الحوافز المالية التي تحصل عليها مناسبة حسب الحالة العائلية

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الفئات المعينة إجابات العمال
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	
22%	11	0	0	25	1	25,80	8	13,33	2	نعم
78%	39	0	0	75	3	74,19	23	86,66	13	لا
100%	50	0	0	100%	04	100%	31	100%	15	المجموع

التعليق:

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 78% تنفي وجود حوافز مالية في المستوى بالنسبة للعمال، وتليها الفئة المعنية الموالية الذين أقرروا بوجود حوافز مالية ولكن بنسبة قليلة قدرت بـ22% وإذا قمنا بتفصيل النسب حسب فئات الحالة العائلية فنجد أن فئة الأعزب 86,66% أما فئة المتزوج فقدرت بنسبة 74,19% بالنسبة لفئة المطلق قدرت بـ75% وهذه النسب تؤكد أن المؤسسة الخدماتية لا تراعي الجانب المادي للحالة العائلية للموظفين، فهم غير راضون تماما عن الحوافز المالية المتحصل عليها من طرف المؤسسة.

القراءة السوسيوولوجية:

توضح أن المؤسسة الخدماتية تعتمد على نظام حوافز خاص بها وكأداة لاستمالة الفئات السوسيو مهنية، وهذا ما يفسر النظرة الاقتصادية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (35) هل تقدم المؤسسة العديد من الخدمات الاجتماعية داخل المؤسسة حسب السن.

المجموع		60-55 سنة		54-49 سنة		48-43 سنة		42-37 سنة		36-31 سنة		30-25 سنة		الفئات المعنية إجابات العمال
(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	
36	18	0	0	0	0	28,57	2	46,15	6	33,33	7	37,5	03	نعم
64	32	100	1	0	0	71,42	5	53,84	7	66,66	14	62,5	05	لا
100	50	100	1	0	0	%100	7	%100	13	%100	21	%100	08	المجموع

التعليق:

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا ان المؤسسة لا تقدم خدمات اجتماعية لعمالها، حيث نجد نسبة 64% أقرروا على ذلك، ونجد 36% من العمال يعترف بأن المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية، وهذا ما نستنتج بان المؤسسة لا تراعي الجانب الاجتماعي للعمال، وهي قاصرة في تقديم الخدمات الاجتماعية التي تتمثل في الخدمات الصحية وخدمات أخرى مثل النقل وتعتبر هذه الخدمات تحفيزا اضافيا للعمال، وهذا ما يؤثر على نفسية العامل مما يولد عدم الرضا عند العمال.

القراءة السوسيولوجية:

توضح ان المؤسسة الخدمائية لا تهتم بالجانب الاجتماعي لدى عمالها، فالخدمات الاجتماعية عبارة عن حوافز تقدمها المؤسسة لعمالها لتحسين مستوى الأداء.

وهذا ما يوضح بأن المؤسسة الخدمائية لا تزال تضع عمالها في الهامش خارج اطار المؤسسة، وتسعى إلى تحقيق اهدافها فقط كأداة لاستمالة الفئات السوسيو- مهنية، وبالتالي فهذا يؤثر على الأداء و العاملين، وهذا ما يعكس صورة سلبية على المؤسسة و بالتالي فعمال المؤسسة غير راضون عن هذه الخدمات، وهذا ما يفسر النظرة الاقتصادية السائدة في المؤسسة الجزائرية.103

الجدول رقم 36 هل هدفك من الترقية زيادة الأجر حسب الأقدمية

المجموع	29 فأكثر		من 23 إلى 28 سنة		من 17 إلى 22 سنة		من 11 إلى 16 سنة		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		الفئات المعنية إجابات العمال	
	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)	ك	(%)		
74	37	0	0	100	3	60	3	88,88	8	77,27	17	54,54	6	نعم
10	5	0	0	0	0	0	0	0	0	9,9	2	27,27	3	لا
16	8	0	0	0	0	40	2	11,11	1	13,63	3	18,18	2	نوعا ما
%100	50	0	0	%100	3	%100	5	%100	9	%100	22	%100	11	المجموع

التعليق: من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه، حيث نجد 74 % أقروا من ان الهدف من الترقية الزيادة في الباجر ونجد 10 % تنفي وجود الهدف من الترقية زيادة الأجر حسب الأقدمية، و16% يرون بأنها نوعا ما يوجد الهدف من الترقية الزيادة في الأجر، ونقوم بتفصيل النسب حسب فئات الأقدمية ومنه نجد أن (أقل من 5 سنوات) قدرت بنسبة 54,45%، ومن (5 إلى 10 سنوات) قدرت بنسبة 77,27% ومن (11 إلى 16 سنة) قدرت بنسبة 88,88 % ومن (17 إلى 22 سنة) قدرت بنسبة 60% ومن (23 إلى 28 سنة) قدرت بنسبة 100% و منه

نستنتج بان الترقية تعتبر حافزا معنويا للعمال على الأداء الجيد، لما لها من أثر على نفسية العامل المرقي، و بالتالي فأغلبية العمال راضون من هدف الترقية الزيادة في الأجر حسب الاقدمية.

القراءة السوسيولوجية:

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تعتمد على نظام الترقية وقد يكون بصورة فاعلة و النضرة الاقتصادية السائدة بأن المؤسسة الجزائرية تهتم بالجانب المعنوي للعامل من خلال وضع أسس نظام الترقية الفعال، وهذا ما يعكس صورة ايجابية على أداء العامل وتحقيق أهداف المؤسسة معا.

سادسا- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

بعد الدراسة التحليلية لمجمل البيانات و المعلومات المتعلقة بموضوع البحث تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات، وسوف نتطرق إلى النتائج في ظل فرضيات الدراسة:

- تقييم نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال الفرضية الأولى التي اقترحناها، والمتمثلة في: تؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الرضا الوظيفي ، لقد تبين لنا من خلال بيانات الاستمارة النتائج التالية:

- إن المؤسسة نوعا ما تحرص على تقديم الحوافز المادية للعمال، وهذا ما أكدته نسبة

58%، وهذا ما يعني أن العمال غير راضون عن الحوافز المادية التي تقدم لهم و بالشكل الذي يتطلعون إليه.

- 44% ممن أكدوا على أن أجرهم الذي يتقاضوه لا يتناسب مع مؤهلاتهم الشخصية و العلمية، و بالتالي لا يحقق إشباع حاجاتهم، فالعمال يشعرون بأن مجهوداتهم تفوق الأجر يحصلون عليه من المؤسسة، ونستنتج بأنهم غير راضون عن الأجر الذي يتماشى مع خبرتهم و مؤهلاتهم.

- أجاب 46% من العمال بأن المؤسسة غير عادلة في توزيع الأجور، و بالتالي عمال هذه المؤسسة غير راضون عن سياسة الأجور داخل المؤسسة، لأنها تختلف حسب المستوى الوظيفي و الأقدمية وعدم تقييم أداء العمال الذي يضاعف المجهودات التي تفوق أجورهم، و بالتالي فالمؤسسة تعتمد على سياسات خفية في توزيع أجور على عمالها.

- نجد أيضا 58% من العمال بأن المنح المقدمة من طرف المؤسسة مهمة لهم لأنها تعتبر حوافز والتي لها دور في إحداث الرضا الوظيفي ، مما يجعل العامل أكثر استقرار في عمله و من جهة أخرى من خلال النظرة المستطلعة

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية المتمثلة بأن الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وقد تبين من خلال الاستمارة النتائج التالية:

- أن المؤسسة تتبع نظام للترقية كوسيلة تحفيزية وهذا ما أكدته نسبة 72% ، وأن غالبية العمال يطمحون إلى الترقية من أجل الزيادة في الأجر، وهذا ما أكدته نسبة 76% ، وما يمكن التأكيد عليه أن المؤسسة لها جانب من العلاقات الإنسانية ، خاصة من حيث الاتصال غير الرسمي بين المسؤولين و العمال وهذا ما أكدته نسبة 64% ، و بالتالي فالمؤسسة لا تفسح المجال لمشاركة العمال في اتخاذ القرار لعمالها ، بينما نجد أن هذه المؤسسة تزيد الموظف شعور بالرضا هذا ما أكدته نسبة 70% ، وتعتبر وسيلة تحفيزية معنوية بالإضافة إلى ذلك فالمؤسسة تحرص على تطبيق نظام رقابة صارم اتجاه الموظفين و هذا ما أكدته نسبة 62% وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تحرص على التزام العمال و انضباطهم لتحقيق الأهداف المخطط لها.

تقييم نتائج الفرضية العامة:

بعد إتمام عرض النتائج الفرعية المنبثقة عن الفرضيات الفرعية أمكن أخيرا التوصل إلى تثبيت نتائج الفرضية العامة في موضوع الدراسة الراهنة تعتبر بمثابة إجابات مباشرة لجملة التساؤلات الفرعية الواردة في الإشكالية ، وأيضا للتساؤل المركزي حيث ، أظهرت نتائج الدراسة توجهات سلبية لأفراد العينة حول الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة

الخدمائية وهي لا تواكب نظام الحوافز المعمول به في المؤسسات الاقتصادية، ونجد أغلب العمال يتطلعون للحوافز المادية على حساب الحوافز المعنوية، حيث أنه بالرغم من توفرها في المؤسسة فهي لم ترقى إلى إشباع حاجات مختلف أفراد مجتمع الدراسة.

سابعا- النتائج المتوصل في ضوء الدراسات السابقة:

- نجد أن دراستنا الحالية اتفقت مع دراسة (الحوافز و الرضا الوظيفي) أجريت بمؤسسة سونلغاز بجيجل إلى حد ما من خلال النتائج المتوصل إليها في،

أن مؤسسة سونلغاز بجيجل اعتمدت على الحوافز المادية و الحوافز المعنوية معا، ولكن اعتمدت على الحوافز المادية بشكل كبير، وهذا ما لمسناه في المؤسسة الخدمائية وهذا ما يخلق نوع من الالتحام بين العامل و المؤسسة ويجعله لا يفكر في مغادرتها.

- نجد دراسة (واقع الحوافز2006) بجامعة سكيكدة بمؤسسة تحويل الفلين بمدينة القل أكدوا أن للحوافز المادية و المعنوية علاقة بالرضا الوظيفي بينما دراستنا شملت الحوافز المادية بشكل كبير ودورها في زيادة الرضا الوظيفي.

- نجد دراسة الحوافز و الكفاية الإنتاجية بجامعة سكيكدة 2004 في مركب نفطال ، وقد اختلفت مع دراستنا الحالية في كون أن الحوافز المادية والمعنوية لها الأثر الكبير في تحقيق الكفاية الإنتاجية، نظرا للاختلاف الموجود بين المؤسستين المبحوثين.

الخلاصة:

تضمن هذا الفصل التعريف بميدان إجراء الدراسة التطبيقية (الميدانية) وذلك بإعطاء تعريف لمديرية الخدمات الجامعية بتيارت و الذي فعلا يعتبر صريحا كبيرا الخدمات الجامعية ويجب أت تولى العناية بها، واشتمل مع تحديد متغيرات البحث و أدوات جمع المعلومات للوصول إلى التحقق من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها في دراستنا، كما تطرقنا إلى خصائص مجتمع الدراسة من عمال مديرية الخدمات وصيغتها الوظيفية في العمل بالإضافة إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية و الفرضية العامة، وفي ضوء الدراسات السابقة.

خاتمة

إلى هنا نكون قد أتينا على المرحلة الأخيرة من مراحل البحث، والذي كان ثمرة عمل كلفنا الكثير من الجهد وأخذ منا وقتا ثميننا ولا نزعم أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، ولكن حسبنا أننا استوفينا أهم الشروط و القواعد المطلوبة في أي بحث، وأن الكمال المنشود في العلم يتحقق بالتراكم العلمي، أما الثغرات فهي متروكة من يأتي من بعدنا من الباحثين لاستكمال النقص ، فالعلم في تطور مستمر، ووسائله كذلك.

وقد حاولنا في هذه الأطروحة أن نناقش موضوع الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، والذي تناولنا فيه الخطوط العريضة و المنهجية التي سار العمل على ضوئها، كما تطرقنا إلى بعض القضايا النظرية و الدراسات الإمبريقية ذات الصلة بموضوعنا، وقد ساعدنا ذلك في تكوين تصور واضح حول موضوع الدراسة يمكننا من تساؤل متغيرات البحث في علاقتها بمختلف متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

وكانت محاولتنا هذه تهدف إلى التعرف على واقع الحوافز داخل المؤسسة الخدمائية الجامعية تيارت ومدى رضا العمال عليها، وكان ذلك كله من أجل التأكد من الصدق الامبريقي للفرضية العامة و الفرضيات الإجرائية ، وقد قادتنا هذه الدراسة إلى التوصل إلى بعض النتائج و التي يمكن حصرها في أن المؤسسة الخدمائية تعتمد الحوافز المادية والمعنوية، لكن الحوافز المادية وما تحمله من مؤشرات متعددة ومتنوعة بشكل أكثر ودورها في زيادة الرضا الوظيفي للمورد البشري.

ولاشك أن الفرد كل ما يحتاج إليه لكي يندفع عاملا ومبدعا وساعيا لتحقيق أهداف المؤسسة، أن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافيا لسد حاجياته المتعددة، وأن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال من خلال إعطائه المكانة اللائقة به وإشراكه في العملية الخدمائية، كل ذلك يساعد لاشك على إيجاد الحافز و الشعور بالاستقرار، وهو الضمانة الوحيدة لاستمرار المؤسسة.

قائمة

المراجع

قائمة المراجع:

- 1) إبراهيم بن محمد العبودي و آخرون، تقويم مدى موضوعية أسس و أساليب الترقية في الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية، الإدارة العامة للبحوث، ط1، 1992.
- 2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
- 3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 1999.
- 4) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، ط1، 2002.
- 5) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الزهران للنشر و التوزيع، عمان، ط1، د/س.
- 6) خالد عبد الرحيم وآخرون، إدارة الموارد البشرية:مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، 2003، ط1.
- 7) خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز في إدارة الأعمال، دار المسيرة، عمان، ط5، 2007.
- 8) داود معمر، منظمة الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، ط1، 2006.
- 9) داود معمر، منظمة الأعمال الحوافز والمكافآت، دار النشر الكتاب الحديث، القاهرة، 2006.
- 10) داود معمر، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2006.
- 11) رشيد زرواني، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 12) رعد حسن الصرن، نظرية الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، ط1، القاهرة، 2006.

- (13) ساهر جلدة، السلوك التنظيمي، النظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- (14) سمير نعيم أحمد، محاضرات في المنهج العلمي في البحوث الاجتماعية ، دط، جامعة عين شمس، القاهرة.
- (15) صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، 1970.
- (16) صلاح الشنواتي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1974.
- (17) ضرار العتيبي وآخرون، إدارة المشروعات الإنمائية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2007.
- (18) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الغريب، مصر 1992.
- (19) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط1.
- (20) عبد الله محمد الجساسي، دراسة بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العمال، سلطنة عمان، 2010، 2011.
- (21) عبد المجيد عبد الرحيم، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، 1975، ط1.
- (22) عقوب حسين نشوان وآخرون، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 2004.
- (23) علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، دط ، 2006.
- (24) عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي ونماذج ونظريات، منشورات قار يونس، طرابلس، 1995.
- (25) عوض محمود عباس، دراسات في علم النفس الصناعي و المهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 120، ط1، 2005.

- (26) فاروق عبوده قليه محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005-2009.
- (27) فرج طريف شوقي، السلوك القيادي و الفعالية الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- (28) فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية "سلسلة العلوم الاجتماعية المنهجية" ، دار البحث ، المنشورات الجامعية، قسنطينة، ط3، 1999.
- (29) فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1، ص102، 103.
- (30) كريم ناصر علي وآخرون، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (31) محمد الصيرني، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
- (32) محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- (33) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، 2002.
- (34) منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، القاهرة، 1976، ط1.
- (35) مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- (36) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
- (37) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، دار العربية للنشر، ط1، 2009.
- (38) نوري منير، تسيير الموارد البشرية ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

(39) وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل و أثرها على الرضا الوظيفي،
الدار الجامعية ، الإسكندرية، ط1.

(40) يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي
متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

المراجع باللغة الأجنبية:

41) La source : Nicole Aubert ,diriger et motiver ,artel protéique du
mangement ,2eme édition, paris ,édition d'organisation ,2008.

42) Alain meignant, ressources humains . Déployer la stratégie .édition
linons .paris 2000.

43) ManazaAkabangu ;valeur de travail composition et diffusion satisfaction
doctorat d'étain psychologie de travail dirige ,1992.

44) ichel amiel,Francis bonnet ,joseph Jacobs ,mangement de
L'administration ,2^{eme} édition ,bru scelle ,de boecilrciera, 1998.

القواميس:

(45) ابن منظور، لسان العرب، المجموعة 14، بيروت 1997

المذكرات:

(46) إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين
التربويين و المشرفات التربويات درجة ماجستير، جامعة أم القرى ، مكة، دس.

(47) بوزون نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، في إطار نظرية
دافيد ماكلياند للدافعية، درجة ماجستير، قسنطينة، 2006-2007.

(48) بوياية محمد الطاهر، دراسة الفعالية من خلال بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية،
أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، 2003.

(49) دغلووش نورة، الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي، رسالة ماجستير غير
منشورة، جامعة باتنة، 1998.

(50) العائدي كمال، أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعة القطنية في
العراق، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، عمان، 1997.

- 51) عبد العزيز شنيف، الحوافز والفعالية التنظيمية (المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجا) مذكرة شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2007، 2008.
- 52) عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1997.

المجلة:

- 53) الأغبري عبد الصمد، الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية، دراسة ميدانية مجلة دراسات الخليج و الجزيرة، العدد 109، مجلس النشر العلمي.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

استمارة البحث

الموضوع

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية تيارت

تحت إشراف الأستاذ:

هيشور محمد الأمين

من إعداد الطالبات:

بلينة سعاد

بومعزة ميمونة

كل المعلومات المحصل من خلال هذه الإستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي
لذلك ننتظر مساعدتكم الكاملة بالإجابة على الأسئلة.

السنة: 2015/2014

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

من 30-25 سنة من 36-31 سنة من 42-37 سنة
 من 48-43 سنة من 54-49 سنة من 60-55 سنة

3. الحالة العائلية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي:

أمي إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

5. المستوى الوظيفي:

إطار عامل تحكم عامل تنفيذي

6. سنوات الأقدمية:

أقل من 05 سنوات من 10-05 سنوات من 16-11 سنة
 من 22-17 سنة من 28-23 سنة من 29 فأكثر

المحور الثاني: الحوافز المادية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي

7. هل توفر المؤسسة حوافز مادية؟

نعم لا نوعا ما

في حالة الإجابة بـ "نعم" هل تساهم الأجور في:

تلبية الاحتياجات المعيشية

زيادة الدافعية في العمل

الشعور بالرضا النفسي والمادي

8. هل يتناسب أجرك مع مؤهلاتك؟

نعم لا نوعا ما

9. هل تعتقد أن المؤسسة عادلة في توزيع الأجور على العمال؟

نعم لا نوعا ما

10. هل المنح المقدمة من طرف المؤسسة مهمة لك؟

نعم لا نوعا ما

11. هل تؤدي المكافآت الفردية إلى مضاعفة الجهد؟

نعم لا نوعا ما

12. هل تؤدي المكافآت الجماعية إلى تعاون العمال؟

نعم لا

13. هل هدفك من المؤسسة الاستفادة من العلاوات والمكافآت؟

لا نعم

14. هل حصلت على نسبة من الأرباح كجزء من الحوافز في المؤسسة؟

لا نعم

15. هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعمال؟

لا نعم

16. هل الحوافز المالية التي تحصل عليها مناسبة؟

لا نعم

17. هل تقدم المؤسسة رواتب عالية مقارنة بمؤسسات أخرى في ذات القطاع؟

لا نعم

المحور الثالث: الحوافز المعنوية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

18. إذا لم تتوفر شروط الترقية في الأفراد الموجودين في المؤسسة ويوظف عامل جديد من خارج

المؤسسة؟ فهل تستقبل ذلك؟

نعم لا

19. هل يوجد نظام للترقية في المستوى على مؤسستك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فعلى أي أساس تتم الترقية؟

الأقدمية

الأقدمية والكفاءة المهنية معاً

20. هل تشعر بالرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة والعمال؟

دائماً أحياناً أبداً

21. هل هدفك من الترقية زيادة الأجر؟

نعم لا نوعاً ما

22. هل هناك ثقة بين المسؤولين والعمال؟

نعم لا نوعاً ما

23. هل يوجد إتصال غير رسمي بين المسؤولين والعمال؟

نعم لا نوعاً ما

24. هل تشارك في إتخاذ القرار؟

نعم لا

25. هل بيئة العمل مناسبة في مؤسستك؟

لا نعم

26. هل تؤدي الترقية المعتمدة إلى توفير جو المنافسة على العمل؟

لا نعم

27. هل تساهم الخدمات المقدمة في زيادة الشعور بالرضا؟

لا نعم

28. هل ترغب أن تدرجك الإدارة ضمن فريق عمل جماعي؟

لا نعم

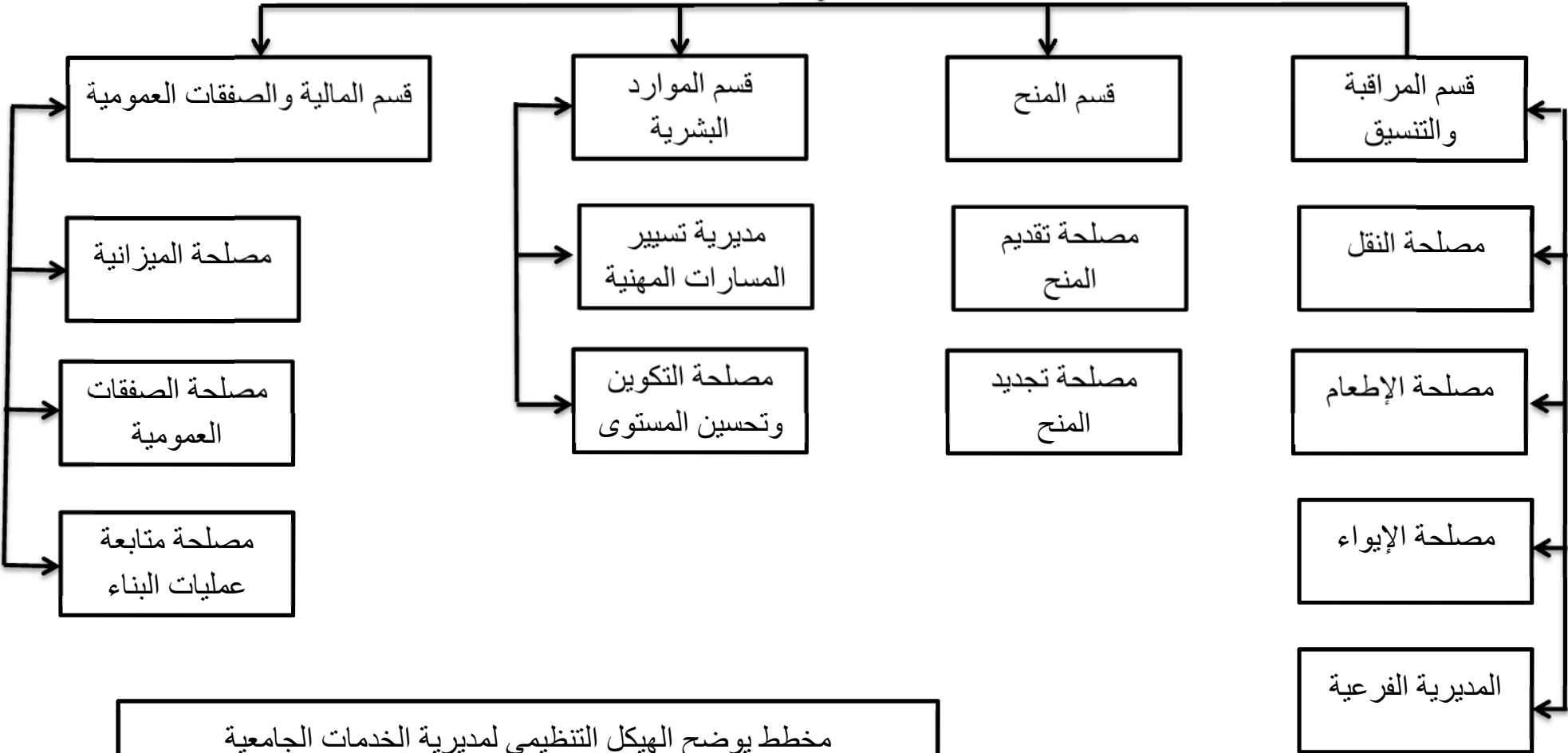
29. هل هناك رقابة صارمة من طرف المسؤولية للعمال؟

لا نعم

30. هل تقدم المؤسسة العديد من الخدمات الإجتماعية داخل المؤسسة؟

لا نعم

مديرية الخدمات الجامعية



مخطط يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية