

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف
بالمؤسسة الجامعية

دراسة ميدانية بجامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

- تحت إشراف الأستاذ:

د/ عمر عبد العزيز بن حليلة

- إعداد الطلبة:

• عبادة أسامة

• كافي رضوان

لجنة المناقشة:

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتساب
د/ فوزيل محمد فؤاد	أستاذ محاضر - أ-	- رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
د/ عمر عبد العزيز بن حليلة	أستاذ محاضر - أ-	- مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
د/ العمري وفاء	أستاذ محاضر - أ-	- عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف بن حليلة

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ساهمت في موضوع دراستنا.

اهـداء

اهدي تخرجي وثمرت تعبي الى زوجتي الغالية

سارة - و ابنتي العزيزة جومانة

إلى أبي وامي واخوتي

من أعماق القلب الى قدوتي الاولى الى نبض قلبي
الى من تستقبلني بابتسامه وتودعني بدعوة الى من
اعطتني كل العطاء الي شجرتي التي لا تذبل أمي
الحببية حفظها الله ورعاها والي من فتح لي الابواب
في وجهي ومهد لي سبيل النجاح ووضع أقدامي في
مسلك العلم وازدهر مستقبلي بوجوده ودعمه الذاتي

والي كل من يعرفني وشاركني في هذا العمل
أرسل الشكر لكل من كان معنا وساندنا إلى رفقة
العمر وأحباء القلب أتمنى ألا تكون هذه الخطوة إلا
بداية لطريق طويل مليء

بالتوفيق والنجاح بإذن الله



إهداء



الحمد لله اولا وآخرا وما توفيقي إلا بالله تعالى.
الصلاة والسلام على سيدنا محمد المشرفة
بالشفاعة المخصوص بقيام شريعته للقيام الساعة
وعلى آله الأطهار وأتباعه الاخيار.
لله أطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخالصة
مشوارنا العمل المتواضع الذي أهديه
إلى ولي عوني في هذه الدنيا يسعى دائما وراء
نجاحي إلى من احمل اسمه بكل إفتخار إلى والدي
العزیز
إلى معنى الحب والحنان والتفاني، إلى بسمة
الحياة وسر الوجود إلى أمي الحبيبة .
إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم
فؤادي إلى أخواتي
كافي رضوان

الملخص:

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في علم الاجتماع وذلك لما له أثر على أداء الأفراد داخل المنظمة، لذلك حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح وتحليل مختلف العوامل المؤثرة على الرضا لدى الموظف بالمؤسسة الجامعية وتختلف هذه العوامل بين عوامل ذاتية تتعلق بشخصية الموظف وعوامل تنظيمية كالحوافز المادية من أجور وتعويضات وأخرى بيئية كالانتماء الاجتماعي، وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية التي تم القيام بها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف إلى تعدد وتنوع العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للموظف بالجامعة.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، المؤسسات الجامعية، الموظف، العوامل المؤثرة.

Abstract :

Job satisfaction is one of the topics that have attracted the attention of researchers in sociology because of its impact on the performance of individuals within the organization. Therefore, we tried through this study to clarify and analyze the various factors affecting employee satisfaction in the university institution. These factors vary between subjective factors related to the employee's personality and organizational factors. such as material incentives such as wages and compensation and other environmental ones such as social affiliation, and we have reached through the field study that was carried out at the Faculty of Economic and Commercial Sciences and Management Sciences at the University of Chadly Ben Jedid in El-Taref to the multiplicity and diversity of factors affecting the job satisfaction of the employee at the university.

Keywords: job satisfaction, university institutions, employee, influencing factors.

11	5-2-1 الحوافز المادية:
12	5-2-2 الحوافز المعنوية:
12	5-3-الرضا الوظيفي:
6	الفصل الثاني : العوامل المؤثرة على الرضا
6	تمهيد
7	1- عوامل الرضا الوظيفي
7	1-1-العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي :
9	1-2-العوامل المحددة للرضا الوظيفي :
10	1-3-العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي
11	1-3-1-عوامل ذاتية:
13	1-3-2-عوامل تنظيمية :
14	1-3-3-عوامل نظمية (بيئية):
17	2- التحفيز والحوافز
17	2-1 مفهوم التحفيز والحوافز
17	2-1-1 لغة :
17	2-1-2 اصطلاحا:
20	2-2- أهمية التحفيز
21	2-3 طبيعية التحفيز
24	2-4 مراحل تطور التحفيز

- 24-4-2-1 مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية:..... 24
- 24-4-2-2 مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية:..... 24
- 24-4-2-3 مرحلة النظريات الإدارية الحديثة : 24
- 3- المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد 25
- 3-1- مبدأ التبعية : 25
- 3-2- مبدأ الإدراك : 26
- 3-3 مبدأ التوقيت : 26
- 3-4- مبدأ الحجم : 26
- 3-5- مبدأ النوع : 26
- 3-6- مبدأ الثبات : 27
- 3-7- مبدأ التحكم : 27
- 4- خصائص نظام الحوافز الفعال 27
- القابلية للقياس: 27
- إمكانية التطبيق:..... 28
- الوضوح والبساطة:..... 28
- المشاركة:..... 29
- تحديد معدلات الأداء: 29
- القبول:..... 29
- الملائمة:..... 29

30	الجدوى التنظيمية:
30	التوقيت المناسب:
30	5- معايير منح الحوافز.....
30	5-1 معيار الأداء :
31	5-1-1 الأداء المتميز :
31	5-1-2 التصويت على الأفضل في الانجاز:
31	5-1-3 كمية العمل :
31	5-1-4 درجة تحقيق الأهداف :
32	5-2 معيار المجهود :
32	5-2-1 اختيار الأكثر دواما في المنظمة:
32	5-2-2 اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين:
32	5-3 معيار الاتجاهات السلوكية:
32	5-3-1 الموظف المثالي:
34	5-3-2 الموظف الأكثر شعبية:
34	5-3-3 الأقدمية:
34	5-3-4 التميز في خدمة الزبائن:
34	5-4 معيار الإبداع والابتكار والمهارة :
34	5-4-1 المقترحات:
35	5-4-2 معيار المسابقات:

35	3-4-5 معيار الكفاءات والمهارات الشخصية:
35	6- قواعد وشروط نظام الحوافز الفعال
36	6-1- قواعد نظام الحوافز
36	6-1-1 ووضوح الهدف والغاية:
36	6-1-2 المساواة والعدالة:
36	6-1-3 تمييز الأداء :
37	6-1-4 القوة والمجهود:
38	6-1-5 المهارة والابتكار :
39	6-2- شروط نجاح نظام الحوافز
40	7- أنواع الجوائز
40	7-1- الحوافز المادية
42	أ- العلاوات الدورية :
42	ب- الزيادات العامة في الأجور:
42	ج - الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:
42	د - المشاركة في الأرباح:
44	7-2- الحوافز المعنوية
47	7-3 الفرق بين الحوافز المادية والمعنوية
51	خلاصة الفصل:
6	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

69	تمهيد
70	التطور التاريخي للرضا الوظيفي
72	: مفهوم الرضا الوظيفي
72	1-2 لغة:
73	2-2 اصطلاحا :
75	أهمية الرضا الوظيفي
75	1-3-أهمية الرضا الوظيفي على العاملين:
76	2-3 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:
76	3-3-أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع :
76	خصائص الرضا الوظيفي
76	1-4-تعدد مفاهيم طرائق القياس:
77	2-4-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:
77	3-4-الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:
78	4-5- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:
78	4-6-لرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:
78	4-7-رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:
79	5- مظاهر الرضا الوظيفي
79	5-1-زيادة معدل الأداء:
80	5-2-زيادة معدل الحضور:

80	5-3-الرضا العام عن الحياة:
83	6- علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي
84	6-1- علاقة الحافز بالرضا :
85	7- نظريات الرضا الوظيفي
85	7-1-نظرية إشباع القيمة « شافير "1953:
86	7-2-نظرية الحاجة للإنجاز « أتكينسون » :
87	7-3-نظرية عدالة العائد :
87	7-4-نظرية بورتر ولولر 1962 :
89	7-5-نظرية هيرزبيرج:
92	خلاصة الفصل :
46	الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة
92	تمهيد:
93	التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية
93	نشأة جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف:
94	1-2-مدراء جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف:
95	1-3-نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطارف:
101	المجال المكاني :
101	المجال الزماني :
102	منهج الدراسة

104	3- مجتمع الدراسة وإختيار العينة
104	3-1-3-مجتمع الدراسة:
104	3-2-العينة اختيارها وتحديد لها :
105	4- أدوات جمع البيانات.....
105	4-1-المقابلة:.....
106	4-2-الملاحظة :
107	4-3 الاستمارة :
109	5-الأساليب الاحصائية.....
110	الفصل الخامس: تحليل وتبويب النتائج
110	تمهيد
97	1- تفرغ و تحليل النتائج.....
97	1-1 عرض البيانات الشخصية
102	المحور الثاني: عرض البيانات الخاصة بإستراتيجية التحفيز
102	6- ما مدى نشر خطط استراتيجية لتوضح مقدار زيادة الحوافز والأجور للعاملين بالمؤسسة؟
104	7- هل أنت راض عن الراتب الحالي؟
105	8- ما هي درجة الرضا لديك بالمؤسسة ومدى مساعدتهم على أداء واجباتهم؟
106	9- هل تقوم المؤسسة بمنح العاملين منح تشجيعية لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي؟
107	10- هل تقوم المؤسسة بمنح العاملين المكافآت والحوافز بناءا على تقارير الأداء؟
109	1- هل تراعي المؤسسة العدالة في منح الحوافز وتقييم العاملين؟

- 12- هل تعتقد أن حجم الأعمال بكتكم كثيف مقارنة بالجامعات أخرى؟.....110
- 14- في حالة الإجابة بنعم هل تعتقد أن نظام الحوافز والعلاوات بالجامعة ثري ومقبول إلى حد بعيد؟
.....112
- 15- في حال الإجابة بنعم هل يعود ذلك إلى تنوعاته وثرأه ؟.....113
- 16- فيما تتمثل العلاوات والحوافز المشجعة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطارف
.....؟114
- 17- هل تعتقد أن هذا النظام للعلاوات والحوافز قد يشجعك على تقديم مردود جيد وإبداعات متميزة في
عملك ؟.....116
- 18- في حال الإجابة بنعم فيما يتمثل ذلك؟.....117
- 19- هل نظام الحوافز والعلاوات الجيد يدفع الموظف إلى تقديم إبداعات مهنية في عمله ؟ الرجاء
التبرير عند الإجابة.....118
- 20- حسب رأيك ما هو أهم حافز يشعرك بالرضا الوظيفي بالجامعة؟.....120
- 21- هل أنت راض على الحوافز المقدمة لك؟.....121
- 2- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة.....122
- 3- نتائج الدراسة123
- 3-1 النتائج النظرية: وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري ويمكن حصرها
فيما يلي :123
- 3-2 النتائج التطبيقية :124
- 5- المقترحات والتوصيات125
- خلاصة الفصل خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

الصفحة	قائمة الجداول	قائمة الجدول اول
97	الجدول رقم (1): توزيع المبحوثين وفق الجنس	
98	الجدول رقم (2): توزيع المبحوثين حسب السن	
99	الجدول رقم 03	
100	الجدول رقم (4): التوزيع المبحوثين وفق سنوات الأقدمية في العمل	
101	الجدول رقم (6): توزيع المبحوثين وفق تصنيف الرتبة في العمل	
103	الجدول رقم (6): مدى نشر خطط استراتيجية لتوضح مقدار زيادة الحوافز والأجور للعاملين بالمؤسسة	
104	الجدول رقم (7): يبين مدى رضا العامل عن الراتب الحالي	
105	الجدول رقم (8): يبين درجة الرضا لدى العاملين بالمؤسسة ومدى مساعدتهم على أداء واجباتهم	
106	الجدول (9): مدى قيام المؤسسة بمنح العاملين منح تشجيعية لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي	
107	الجدول رقم (10): قيام المؤسسة بمنح العاملين المكافآت والحوافز بناء على تقارير الأداء	
108	الجدول رقم (12): مدى مراعاة المؤسسة العدالة في منح الحوافز وتقييم العاملين	
109	الجدول رقم (13): هل تعتقد أن حجم الأعمال بالجامعة	

	كثيف مقارنة بالجامعات أخرى؟
111	الجدول (14): في حالة الإجابة بنعم هل يقابله تعويض مادي جيد
111	الجدول (15): يبين نظام الحوافز والعلاوات بالجامعة متنوع ومقبول إلى حد بعيد.
112	الجدول (16): يبين أن الموظفون يقرون أن نظام الحوافز
113	الجدول (17): يوضح العلاوات والحوافز المشجعة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطرف
115	الجدول (18): يوضح مدى مساهمة نظام الحوافز في تشجيع الموظف على تقديم مردود جيد وإبداعات متميزة في عمله ؟
117	الجدول (19): يوضح أهم ما يقدم الموظف في عمله عند رضاه الوظيفي
119	الجدول (20): يوضح أهم عامل يشعر الموظف بالرضا الوظيفي بالجامعة.
120	الجدول (21): مدى رضا الموظفون عن الحوافز المقدمة له.

مقدمة

مقدمة:

إن تفاني الأفراد والجدية في العمل داخل المؤسسات وسعيهم للبقاء والاستمرار فيها، ومشاركتهم في تحقيق أهدافها يتوقف على ما يتحصلون عليه من عوائد مادية مثل الأجور والمكافآت، أو معنوية مثل التقدير والاحترام والمكانة الاجتماعية، ومن هنا تنبع أهمية العوامل المؤثرة و التحفيز كعملية لاستثمار سلوك الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من فهم سلوكهم وميولهم ورغباتهم ودراستها، وممن ثم اختيار الحافز المناسب لها وتقديمه لمن يستحقه بالكيفية الجيدة وفي الوقت المناسب حتى يحصل إشباع الحاجات، وبالتالي حدوث السلوك المرغوب.

إن العوامل المؤثرة المختلفة و سلامة عملية التحفيز ونجاحها تفترض الإلمام الجديد بمنظومة الاحتياجات والدوافع التي تحكم سلوك الفرد، مع الأخذ بالاعتبار الفروق الفردية بين الأفراد العاملين، والتغير في أولويات هذه الاحتياجات حسب التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للعمل، وقد يحدث صراع بين عامل وآخر أو بين عدة عوامل و حوافز بالنسبة للفرد الواحد أو مجموعة من الأفراد، فقد يحدث هناك تعارض بين عاملين او حافزين ايجابيين .

أما الرغبة في العمل فتمثلها العوامل التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى، و العوامل و الحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون ايجابية أو سلبية ويمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي ويمكن أن تكون في شكل عوامل مادي ملموسة أو معنوي أو شخصية.

فالعوامل المؤثرة توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الموظف ((أي كان مجال عمله))، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على

تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.

وتعد الحوافز أحد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية، يستوجب متابعة والاهتمام من طرف المؤسسة لتحقيق التوازن بين مواردها المادية والبشرية كهدف عام، و تحقيق رضا عمالها بشكل ايجابي كهدف خاص، وذلك أن الرضا يرتبط عكسا بالغياب أو معدل دوران العمل، والإصابات وكثرة الشكاوي، خاصة في ظل ظروف العمل السيئة في بعض المؤسسات الصناعية، كما أن وجود عمال راضين، وطبيعيا يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، وكذا تحسن علاقات العمل بصورة أخرى.

إن عدم توافر عوامل و الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد في عمله، قد يؤثر تأثيرا سلبيا على أدائه المستقبلي، ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف التي حددتها المنظمة مسبقا، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى أداء الموظف، ويجب أن نراعي أن أهمية وطبيعة العوامل و الحوافز تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي والمستوى المعيشي والعلمي، وما إلى ذلك من متغيرات، كما أن العوامل و الحوافز تختلف من منظمة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المنظمة، ولذلك يجب على المنظمة أن تدرس كل شريحة من شرائح الموظفين لمعرفة حاجة كل مستوى من عوامل و حوافز مادية كانت أو معنوية بحاجة إلى مستوى معين منها لرفع مستوى الأداء ولتحفيزهم لبذل أقصى جهد.

فالعامل المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، وتقوم قوة انجذاب الموارد البشرية وولائها للمؤسسات على عملية موازنة المجهودات التي سيبدونها ودرجة الإشباع التي سيحصلون عليها.

وقد تطرقنا الي الفصول التالية:

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

الفصل الخامس: تحليل وتبويب النتائج

الفصل الأول: الإطار التمهيدي

1- الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

4- أهداف الدراسة

5- تحديد المصطلحات

6- الدراسات السابقة

إشكالية الدراسة:

باتت قضايا العنصر البشري وكل ما يتأثر به محل اهتمام كافة المؤسسات على جميع انتماءاتها و مجالات عملها خاصة أن العنصر البشري يعد الدافع و المعزز للإنتاجية و تحقيق أهداف المؤسسات و من ثم استحوذ الاهتمام بتلك القضايا من جانب الباحثين لاستشراف المتغيرات والمؤثرات التي تلعب دورا مهما في العنصر البشري .

علم الاجتماع هو العلم الذي يعنى بدراسة الحياة الاجتماعية و السلوكيات والتفاعلات والقواعد والعوامل الاجتماعية للأفراد والجماعات، ويعتبر علم الاجتماع تنظيم وعمل من أهم التخصصات في العلوم الاجتماعية حيث يقدم إمكانية دراسة التنظيم بكل مكوناته باعتباره أساس الحياة، فإن هذا العلم الذي تعددت وتنوعت تخصصاته وارتبطت بكل نواحي الحياة الاجتماعية، كفيل بأن يقدم القراءات الصحيحة لواقع المجتمع بمختلف مؤسساته ونظمه.

ويعتبر الرضا الوظيفي من أهم مواضيع علم الاجتماع تنظيم وعمل حيث يعد رضا الفرد عن عمله أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانته داخل مجتمعه.

أما العوامل فهي أحد الركائز الأساسية لتحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف من خلال توفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضا يرتبط بالزملاء وجماعات و فرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

فالعامل المحفز ايجابيا والراضي عن عمله يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وزيادة الأداء المنشود، وتعزيز القيم الايجابية في المؤسسات، وهذا ما يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يقدمون أقصى ما لديهم من إمكانيات في أعمالهم بالإضافة إلى تفجير

الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم، وتقوم قوة انجذاب الموارد البشرية وولائها للمؤسسات على عملية موازنة المجهودات التي سيبدلونها ودرجة الإشباع التي سيحصلون عليها.

- ميدان الدراسة : وجود حالة الرضا مما يقتضي تحليل أبعاد ومؤشرات الرضا الوظيفي في المؤسسة الجامعية

وعليه فالسؤال المركزي الذي تدور حوله الإشكالية هو:

ما مدى تأثير العوامل المتوفرة بالمؤسسة الجامعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف؟

وتندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ هل للعوامل الشخصية دور في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة المعنية بالدراسة؟
- ❖ هل للعوامل التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة المعنية بالدراسة؟
- ❖ هل للعوامل البيئية دور في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة المعنية بالدراسة؟

فرضيات البحث

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية، يمكن وضع جملة من الإجابات الاحتمالية تكون منطلق الدراسة، وهي كما يلي:

1-2 الفرضية العامة:

توجد علاقة بين عدة عوامل وتحقق الرضا الوظيفي

2-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين العوامل الشخصية وتحقق الرضا الوظيفي

- توجد علاقة بين العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي

- توجد علاقة بين العوامل البيئية و الرضا الوظيفي

أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة من خلال عدة اعتبارات :

❖ التعرف على مختلف العوامل المؤثرة على الرضا

❖ أخذ صورة عامة عن التحفيز والرضا الوظيفي وأهميتهما في رفع أداء الموظفين.

❖ تنبثق أهمية الدراسة من أهمية الموضوع المتمثل في اثر العوامل على الرضا الوظيفي،

حيث يمكن انعكاسه سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على أداء الموظفين من خلال

توجههم نحو تحقيق التطوير في الأداء، وبالتالي الاستمرارية في النجاح في تحقيق الأهداف

المرجوة.

- ❖ تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في الإثراء المكتبة، وتزويدها بالمراجع التي تخدم الطلبة فيما بعد، إذ تم التركيز في هذه الدراسة على أثر الحوافز المادية والمعنوية على رضا العاملين.
- ❖ إمكانية استفادة المؤسسة مكان التربص من النتائج التي سنتوصل إليها من خلال المعالجة الميدانية لهذا الموضوع المتواضع.
- ❖ ظروف العمل الداخلية جديدة بالبحث والدراسة لتشخيص أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، وبالتالي يكون أداء فعال ومتطلبات العاملين بالمؤسسة متوفرة.
- ❖ إيجاد الثغرات التي تخص العوامل المتوفرة في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية.

أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- ❖ الوقوف على أنواع العوامل المؤثرة على رضا الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير.
- ❖ معرفة مدى رضا الموظفين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير عن بيئة العمل الوظيفية.
- ❖ معرفة العلاقة بين العوامل المؤثرة على العاملين سواء مادية او معنوية بكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية وبين الرضا الوظيفي.

تحديد المفاهيم

5-1-العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا

هي العوامل التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين عموماً وتختلف باختلاف البيئة والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية والنفسية للعينة المبحوثة .

❖ توفر العوامل الذاتية و التنظيمية و البيئية تؤدي إلى إرتفاع درجة الرضا الوظيفي

5-1-1-العوامل الذاتية

هي عوامل تتعلق بالعاملين أنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم وبمستوى الدافعية لديهم وتشمل هذه العوامل المؤهل العلمي، فئات العمر، الخبرة، مستوى الطموح وغيرها.

❖ إن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين

5-1-2-العوامل التنظيمية

وهي عوامل تتعلق بالمنظمة وظروف العمل وشروطه وما يسود التنظيم من أوضاع وعلاقات وظيفية ترتبط بالموظف والوظيفة والعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع الرؤساء، ومستوى الوظيفة ومحتواها ومسؤولياتها.

❖ إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين

5-1-3-العوامل البيئية

وهي عوامل ترتبط بالعمل وتأثيرها على الموظف وتشمل الخدمات والتسهيلات المتوافرة بمكان ومحيط العمل، وتشمل كذلك نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره ومدى اندماجه في عمله.

❖ إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم و في حياتهم بصفة عامة

5-2- الحوافز

الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها، وهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته¹.

ومنه نقصد بالحوافز اجرائيا في هذه الدراسة كل ما يقدم لعمل كلية الاقتصاد من تكريمات وهدايا وعلاوات وترقيات.....

5-2-1 الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعاً واستخداماً إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقاً وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن يتم تقديم مبلغاً مالياً بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين².

والتعريف الاجرائي في هذه الدراسة المكافئات المادية والعلاوات والمادية

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص216.
² محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأعمال والتكنولوجيا، جامعة الملك عبد العزيز، العدد21، المجلة العربية للنشر العلمي، جدة، المملكة العربية السعودية، ص637، 2020.

5-2-2 الحوافز المعنوية:

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم، حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيةهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد العامل، كونه إنسان له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى غالباً إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.¹

والتعريف الاجرائي في هذه الدراسة عي كل ما يخص الثناء والشكر والتحفير المعنوى و المشاركة في اتحاد القرارات...

5-3-3 الرضا الوظيفي:

هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا

الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.²

¹ شاوش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، ط01، دار الشروق، عمان، 1996، ص210.

² الفالح نايف بن سليمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2001، ص71.

وإجرائيا يقصد بالرضا الوظيفي في هذا البحث شعور افراد عينة الدراسة منطقة الجوف بالسعادة والارتياح أثناء أدائهم لعملهم، نتيجة التوافق بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم من مكافآت مادية او معنوية.

- الدراسات المشابهة

من خلال إطلاعي على عدد من الدراسات الأكاديمية، كانت هناك عدة دراسات يلتقي مضمونها مع الموضوع محل الدراسات نذكر من بينها:

❖ دراسة فاطمة علي ياسين حول " قياس درجة تحقيق الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماجستير جامعة عمان من أهم نتائج الدراسة سعى إلى التعرف على الدور الذي تلعبه العوامل في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة راضون بدرجة متوسطة عن مهنتهم بشكل عام فهم يتصفون بدرجة منخفضة من الرضا الوظيفي للراتب و فرص الترقية المتاحة كما يتصفون بدرجة متوسطة عن رضاهم بالنسبة لممارستهم لمهنتهم الحالية و أظهرت النتائج أن الذكور أبدوا درجة عالية من الرضا عن مهنتهم عن الإناث .

❖ دراسة عوض بن محمد الودناني حول أثر الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية سنة 1419 هـ 1998 م، تناولت الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من ضباط وأفراد منطقة الرياض، ومن أهم نتائج الدراسة أن أكثر الحوافز انتشارا بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض وأكثرها أهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب: الترقيات ، العلاوات ، إجازات، بدل العلاج والمشاركة في اتخاذ القرار، وأن أفراد إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشارا وأهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي.

❖ دراسة ل نور الدين بو الشرش بعنوان "الحوافز وأداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية"، وأجريت الدراسة سنة 2006، وهي دراسته لنيل شهادة الماجستير، ومن نتائج الدراسة عدم فعالية نظام الترقية ولد الإحباط وعدم استقرار العاملين في عملهم، وذلك ما عبر عنه المبحوثين، وغياب ثقافة الانتماء في أفعال داخل المؤسسة الصحية ناتج أساسا على انسداد في قنوات الاتصال بين مختلف الترتيبات الموجودة بالمؤسسة، وأن الحوافز لها علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين، وأن انخفاض أداء العمال ناتج عن عدم وجود نظام حوافز فعال يشبع الحاجات المختلفة للأفراد.

❖ دراسة محمد حسن التيجاني يوسف بعنوان "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي في منشأة القطاع القياسي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة " أطروحة ماجستير إدارة أعمال ، ومن نتائج الدراسة توصلت أن الحوافز المادية تقدم أحيانا في المنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، ويجب القيام بتدعيم تطبيق حوافز المادية، والاهتمام بالحوافز الأخرى.

الفصل الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا

التمهيد

- 1- عوامل الرضا الوظيفي
- 2- التحفيز و الحوافز
- 3- المبادئ الأساسية لنظام التحفيز
- 4- خصائص نظام التحفيز
- 5- معايير منح الحوافز
- 6- قواعد و شروط نظام الحوافز الفعال
- 7- أنواع الحوافز

تمهيد

يقترن الرضا الوظيفي بعلاقة وثيقة بنفسية الموظف ذاته وظروفه العامة المحيطة، فإن لم تتحسن نفسيته داخل بيئة العمل وخارجها، والشعور بالإستمتاع في أداء المهام الموكلة، فلن يكون بذلك قد تحقق الرضا لدى الموظف إطلاقاً، وبناءً على ما تقدم سنتعرف على أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم، وذلك لتحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة و في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية تهدف لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغايات المطلوبة .

1- عوامل الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل، أو أن درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل منها عوامل مساهمة وأخرى محددة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يأتي:

1-1-العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:

يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالباً في الشعور بالرضا الوظيفي وأهمها:¹

❖ عمل ينطوي على تحدي ذهني:

إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين، وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا تنطوي على التحدي بل على الروتينية، كما أن زيادة درجة التحدي التي ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا الوظيفي.

❖ الأجر المرتفع:

هناك علاقة طردية بين الأجر و الرضا الوظيفي، حيث أن مستويات عالية من الأجر تؤدي إلى مستويات عالية من الرضا، ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون في الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤوليات أكبر، ومن ثم

¹ جلده سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص96-97.

فإن رضاهم عن العمل يتأثر بذلك أي يشعرون بالرضا عند القيام بوظائف لا تنطوي على مسؤوليات أكبر أو ساعات عمل أطول، وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.

❖ الترقيات:

تساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت

مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية، ويلاحظ أن نظم الترقية يجب أن تكون عادلة وفقا لإدراكات العاملين حتى تساهم في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي، كما يلاحظ الاختلافات الفردية،

حيث أن هناك البعض الذي يفضل نظام الأقدمية المطلقة في الترقية، بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقا للأداء الوظيفي.

❖ الأفراد الآخرين:

ليس من المفاجأة أن يساهم الآخرين مثل زملاء العمل، الرؤساء المرؤوسين، في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

1-2-العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

يمثل الرضا أو الروح المعنوية محصلة نهائية للتفاعل بين عديد من العوامل المرتبطة ببعضها البعض، ويشير العديد من الكتاب إلى أن رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات الآتية ومنها.¹

✓ خصائص ومحتوى العمل.

✓ ظروف وشروط العمل.

✓ نظم وفرص الترقية.

✓ الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية.

✓ خصائص جماعات العمل.

✓ أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز.

وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

✓ عوامل ذاتية: متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدافعية.

✓ عوامل تنظيمية: محتوى العمل والرضا عنه، أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

✓ عوامل بيئية: منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرة للعمل.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 359.

1-3 العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي

وتمثل العوامل المساعدة على رضا الفرد عن وظيفته حيث أن بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم، وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه العوامل نجد عوامل شخصية وعوامل تنظيمية وعوامل تنظيمية (بيئية)، والآن سنوضحها فيما يلي:¹

¹ غواش هبة سلامة سالم، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، 2008، ص ص13.

1-3-1- عوامل ذاتية:

وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة للمجتمع العاملين مثل العمر، درجة التعليم، المركز الوظيفي سنوات الخبرة وغيرها. مع ملاحظة أن بعض الجماعات أكثر رضا عن العمل من غيرها من ذلك نذكر:

✓ أن العاملين في الوظائف الإدارية والمهنية المتخصصة أكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف اليدوية.

✓ أن الناس الأكبر سنا بوجه عام أكثر رضا عن عملهم بالمقارنة مع صغار السن.

✓ أن الأفراد الذين لديهم خبرة أكثر في العمل أكثر رضا من هم أقل خبرة.

❖ العمر:

تبين وجود علاقة ارتباطه إيجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي، أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل. وقد يكون السبب في ذلك ربما يكون في أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يشبعها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي، ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

وكي يتحقق هذا الارتباط الإيجابي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي¹:

✓ أن يقابل كل سنة إضافية في العمل زيادة في العائد المادي والمعنوي مثل الراتب والتقدم الوظيفي.

✓ زيادة في القيمة التي يحضى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة.

✓ طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي.

❖ درجة التعليم:

بين أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما مرتفعة، والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة، وهي بالعادة مرتفعة إداريا، وهذا قد لا يجده في عمله، وبالتالي تقل درجة رضاه، مقارنة بالعامل الأقل تعلما.

❖ المركز الوظيفي:

بالنسبة للوظيفة التي يشغلها الفرد فلها تأثير على الرضا الوظيفي، فأصحاب المراكز الإدارية المرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

وهناك عوامل تتعلق كذلك بمستوى الدافعية لدى الفرد، ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد، وهذه بصفة عامة يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي للفرد، إنما تكون فائدتها عند اختيار الفرد للوظيفة.

¹ غواش هبة سلامة سالم، المرجع السابق، ص14.

1-3-2- عوامل تنظيمية:

وهي تلك المتعلقة بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال.

❖ الرضا عن الوظيفة:

وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد، وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة، ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل¹.

❖ الأجور:

حيث يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ويتضمن تناسب الأجر مع العمل، وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة وإتباع سياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها آدمز صاحب نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته* مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه....*مع معدل عوائد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وأن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا، وبعض الكتاب قد أفرد الحوافز في تصنيف منفرد عن الأجر في تأثيره على الرضا، وتأخذ الحوافز تأثيراً مختلفاً على الرضا الوظيفي، وذلك أن الحوافز تتخذ مجموعة متنوعة من الأشكال بالإضافة إلى المكافآت المتنوعة.

¹ غواش هبة سلامة سالم، المرجع السابق، ص 15.

❖ أسلوب القيادة والإشراف:

إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

❖ النمو والارتقاء الوظيفي:

حيث أن المنظمة التي تنتج للأفراد وفقا للكفاءة ووجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا، نمو الوظيفة التي يشغلها الموظف، توافر التأهيل المناسب للعاملين.

❖ الرضا عن مجموعة العمل:

ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة، تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

❖ الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل¹.

1-3-3- عوامل تنظيمية (بيئية):

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضائه عن وظيفته وعمله ومن هذه العوامل نذكر:

¹ غواش هبة سلامة سالم، المرجع السابق، ص 15.

❖ الانتماء الاجتماعي:

أن قدرة الموظف على التكيف مع وظيفته واندماجه فيها كان أحد العوامل المحددة لرضاه الوظيفي وأن الانتماءات كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم واندماجهم في العمل، الأمر الذي صار الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته لهما أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف تجاه وظيفته.

❖ نظرة المجتمع المحلي للموظف:

مدى تقديره لدوره وما يسود هذا المجتمع بمنظوماته ونظمه من أوضاع وقيم، وكل ذلك ينعكس تأثيره إيجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

❖ الرضا العام عن الحياة:

يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة لعملهم وفي الأخير نلخص مجموعة هذه العوامل من خلال الشكل الموالي¹:

¹ باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص60.

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، البويرة، الجزائر، 2014/2013، ص 60.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن رؤسائه اللذين يخضع

بإشرافهم، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو داله لسعادة الإنسان واستقراره في عمله، وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته.¹

ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن المرؤوسين والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.²

2- التحفيز والحوافز

1-2 مفهوم التحفيز والحوافز

تعددت تعريف التحفيز نذكر منها:

1-1-2 لغة :

من مادة حفز، حفز الرجل دفعه من خلفه، تحفز للأمر تهيأ للمضي فيه، واستعد وأسرع

3.

2-1-2 اصطلاحا:

يعرفه أكرم العدلوني بأنه " استخدام مجموعة من العوامل للتأثير على سلوك الأفراد ليؤدوا عملهم برغبة وانتماء ايجابي.

❖ تعريف صالح مهدي محسن العامري:

¹ فاروق عبد فليته، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص259.

² ناصف عبد الخالق، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت، 1986، ص71.

³ مجمع اللغة العربية، 2005، ص148.

هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة.¹

¹ صالح مهدي محسن العامري و طاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص459.

تعريف محمد الصيرفي:

أنه تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.¹

❖ تعريف حسين حريم للحوافز:

الحوافز " هي كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل أدائه للعمل " رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير وغيرها ".²

كما عرف عمار بوحوش الحوافز:

الحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل، وبعبارة أخرى إن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات الفرد.³

تعريف حبيب مصطفى الصحاف:

على أنها مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لانجاز أهداف العمل، كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية سواء المادية أو المعنوية منها.¹

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل، عمان، الأردن، 2003، ص 297.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، الأردن، 2006، ص 247.

³ بوحوش عمار، نظرية الإدارة الحديثة، دار المغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص 40.

تعريف لطفي طلعت إبراهيم:

عادة ما يأتي سلوك الإنسان في صورة استجابة أو ردود أفعال معينة لتغيرات ومؤثرات تحدث في بيئته ومحيطه الخارجي أو الداخلي، إذ تؤدي هذه التغيرات والمؤثرات إلى تنبيه حاجات معينة لدى الإنسان، ووجود هذه الحاجات يؤدي إلى إثارة دوافعه التي تعمل للاستجابة لمختلف المؤثرات، وهذه الاستجابة تتبلور في صورة سلوك معين يسمى إعادة توازن الإنسان أمام الحاجات التي تفرضها التغيرات، وعندما تقع هذه المؤثرات في البيئة الداخلية للإنسان تدعى بالدوافع الذي يعرف بأنه: "شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل".²

2-2- أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز شيئاً لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز عن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تيسير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية، فهذا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وإشباع حاجات العمال المختلفة، إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:³

❖ زيادة كمية الإنتاج وسرعته،

❖ خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات،

¹ حبيب مصطفى الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، ط1، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1997، ص86.

² لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص106.

³ فايز الزعبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص46.

- ❖ المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه،
 - ❖ وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة،
 - ❖ الحد من التآلف في الإنتاج والفائض في العمل ووضع نسب محددة لها،
 - ❖ مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءة الإنتاجية في أوقات محددة،
 - ❖ ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال كل قدر جهده،
 - ❖ المحافظة على الآلات وصيانتها،
 - ❖ تحقيق رضي العامل وإشباع حاجته الضرورية والنفسية والاجتماعية.
- وبالتالي فإن الحوافز تلعب دورا اقتصاديا واجتماعيا في نفس الوقت، فتؤدي إلى زيادة الإنتاج الوطني للمجتمع مما ينجر عنه رفع دخل العامل، وبالتالي تحقيق مستوى أفضل للمعيشة.

2-3 طبيعية التحفيز

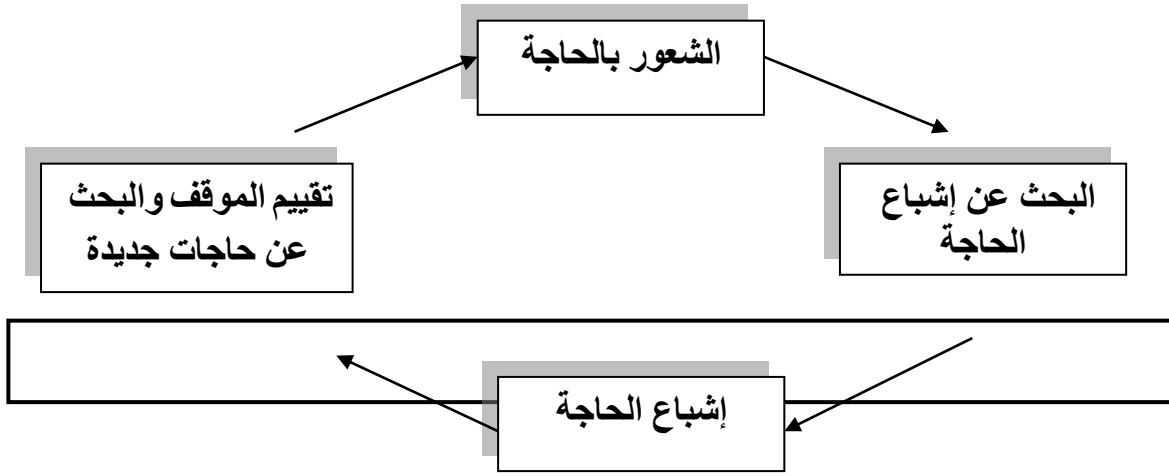
يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي:¹

يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات والرغبات، وبشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة، ويؤثر على سلوك الفرد وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به، ولكننا يمكننا استنتاجه من السلوك، فعن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا

¹ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص-170-171.

تقاس مؤشرات عرضية للحفز وليس الحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر، نستنتج بأن هذا العامل محفز، وهذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة، ويتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز، وإن كان هناك أسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة، وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة

. الشكل(2): يوضح العلاقة بين السلوك والحاجات



المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 170 .

ويمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات كما في الشكل الموالي، بحيث يبين بأن نقطة البداية في التحفيز عند الفرد، بحيث يبين هذا الشكل بأن نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص، وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريقة الإشباع للحاجة، وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها، إن الحاجات غير المشبعة تؤدي إلى الضغط والتوتر للفرد، وهذا يدفعه إلى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة القول بأن كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما أنه ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي وتام للحاجات، فقد يكون هناك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرر للفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى وإشباعها

4-2 مراحل تطور التحفيز

لقد مر التحفيز بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراسات وقيم معينة، ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي¹:

2-4-1 مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية:

وفي هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها هي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءاً من الآلة التي يعمل عليها، ومحور اهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً تمثل بالأجر وملحقاته.

2-4-2 مرحلة ظهور ما يسمى بالعلاقات الإنسانية:

حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاماً معقداً يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

2-4-3 مرحلة النظريات الإدارية الحديثة:

وهي التي استفادت من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها مفتوحاً وأنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة

¹ الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 120-121.

ومتفاعلة، يؤثر بعضها مع البعض الآخر، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، وأن هناك تفاعلا وتأثيرا متبادلا بين المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه، وقد قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية، ونلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تفلح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكلها نهائي، كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات يمكن المفاضلة بينها وتختار ما يناسبها¹.

3- المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الجيد

من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال هي كالتالي²:

3-1- مبدأ التبعية:

ونقصد بها الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمحنه زيادة في راتبه، وهنا نقول أن الحافز " الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك الأداء، وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه، فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء، إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا انه مجزئ لهم.

¹ الكلالدة ظاهر محمود، المرجع السابق، ص 121.

² مدحت محمد أبو النصر، الدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص 173.

3-2- مبدأ الإدراك:

نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ، ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً أن زيادة راتبه ستنتج ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده، ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين، وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3-3 مبدأ التوقيت :

فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بعد فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب، وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

3-4- مبدأ الحجم:

ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له اثر اكبر من الحافز الصغير.

3-5- مبدأ النوع:

يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات، وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي¹ والغرور والاستحسان من المشرف، ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها، ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يواجهها مع المرؤوسين، ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 173.

نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب والسلوك المؤدي من كل منهم.

3-6- مبدأ الثبات:

ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم لأنواع المختلفة للحوافز)، وينبغي أن تقدم المكافآت على نفس الأشياء.

3-7- مبدأ التحكم:

ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كان يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف)، فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك، أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته¹.

4- خصائص نظام الحوافز الفعال

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:²

القابلية للقياس:

يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 174.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص ص 148-149.

إمكانية التطبيق:

ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.

الوضوح والبساطة:

لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

التحفيز:

يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود.

المشاركة:

يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتثبيتهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه.

تحديد معدلات الأداء:

يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

القبول:

يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

الملائمة:

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

المرونة:

يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك .

الجدوى التنظيمية:

يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام .

التوقيت المناسب:

تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف¹.

5- معايير منح الحوافز

يرتكز نظام التحفيز إلى مجموعة من المعايير بغية تقديم الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، فمنهم من يركز على الأداء، ومنهم من يركز على الاتجاهات السلوكية وآخرون يعتمدون على معيار الإبداع والابتكار ومعايير الكفاءات والمهارات ويمكن إظهارها كما يلي:

5-1 معيار الأداء:

يعتبر من أهم المعايير في عملية التحفيز في المنظمة، إذ يتم تحليل الأداء ومن ثم وضع محددة قابلة للقياس لكل وظيفة ومن هذه المعايير نجد²:

¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، المرجع السابق، ص 149.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات-، الطبعة السادسة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 237.

5-1-1 الأداء المتميز:

يتم تقديم الحافز اثر الأداء أو الانجاز المتميز لأنه عامل يساهم في تقديم العمل و ذلك بزيادة المعدل النمطي، سواء من حيث الكمية أو الجودة أو من الوقت وتكاليف العمل، فالعامل يكرم على الأداء المميز الذي لا يمكن تخيله قبل انجازه أو يصعب للآخرين تحقيقه و يمكن للحافز أن يأخذ أشكالاً مختلفة.

5-1-2 التصويت على الأفضل في الانجاز:

تلجأ المنظمة إلى أسلوب التصويت على الأفضل في الانجاز أو الأداء ممن تجاوز أدائه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقسيمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقسيم الأداء من قبل إدارة المنظمة.

5-1-3 كمية العمل:

تختار المنظمة أصحاب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الأشخاص ذوي الإنتاج العالي.

5-1-4 درجة تحقيق الأهداف:

تختار المنظمة الفريق أو الأفراد أو الفرد الذي حقق الأهداف المحددة له، وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك، ويكون ذلك ماديا عن طريق المكافآت والعلاوات وغيرها أو معنويا عن طريق ذكر أسماء الفريق والأشخاص في لوحة خاصة وذكر نسبة تحقيقهم للأهداف وغيرها.

5-2 معيار المجهود:

يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وخاصة عندما يكون غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات بالإضافة إلى أن هناك من يعتبر بالمحاولة وليس بالنتيجة، وبهذا تأخذ في الحسبان مكافأة الجهود أو أسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد للوصول إلى النتائج والأداء، ويمكن الأخذ بمعيار المجهود عن الطريق¹:

5-2-1 اختيار الأكثر دواما في المنظمة:

تختار المنظمات الأفراد الذين يمضون اوقاتا أكثر خارج الدوام الرسمي، بقصد إتمام مهامهم الصعبة وتمنحهم حوافز مادية ومعنوية تكريما على استمرارهم في التنفيذ أعمالهم طوعا بقصد انجازها.

5-2-2 اختيار الأكثر امتثالا للأوامر والقوانين:

يمكن للمنظمة أن تعتمد في اكتشاف المجهودات المبذولة من طرف العاملين من خلال امتثالهم للأوامر والتعليمات والقوانين الصادرة بشأن العمل.

5-3 معيار الاتجاهات السلوكية:

تتبع الاتجاهات السلوكية الجيدة حوافز تقدم لمستحقيها وهذا وفق معايير معينة منها²:

5-3-1 الموظف المثالي:

حين يؤدي الأفراد سلوكات مثالية في العمل، تعمل المنظمة على اختيارهم كقدوة سلوكية أو مثلا تسميتهم "الموظفين المثاليين"، ويتم اختيار الأفراد والأكثر التزاما بأوقات الدوام، استناد

¹ مرعى محمد مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص48.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، الجزائر، 2004، ص208.

إلى سجلات الدوام والأكثر انضباط في العمل وغيرها من مؤشرات الموظف أو العامل المثالي،
وبهذا تكرمهم على التزامهم في دوامهم وتمنحهم الحوافز المناسبة.

5-3-2 الموظف الأكثر شعبية:

تختار المنظمة تبعاً للاستقصاء الآراء موظف كل مدة زمنية معينة عادة تكون لمدة شهر ممن يجمع على شعبيته معظم الأفراد العاملين في المنظمة نظراً لسلوكه الإيجابي أو علاقته الودية الواسعة وغيرها، وتمنحه الحوافز اللازمة.

5-3-3 الأقدمية:

هو معيار شائع الاستخدام، يأخذ في اختيار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء، وتستعمل المنظمة حوافز متنوعة في ذلك.

5-3-4 التميز في خدمة الزبائن:

تنتقي المنظمة عبر العلاقات مع الزبائن الخارجين لمنتجاتها والمستفيدين من خدماتها، أفراد يميزون في خدمة الزبائن وذلك من خلال سلوكياتهم الحسنة، ويتم من خلال أخذ آراء هؤلاء الزبائن حول معاملات العامل معهم.

5-4 معيار الإبداع والابتكار والمهارة:

يمكن للمنظمة أن تعتمد على معيار الإبداع والابتكار والمهارة من أجل تنفيذ عملية التحفيز، ومنح الحوافز المناسبة ويظهر ذلك كما يلي:¹

5-4-1 المقترحات:

تختار المنظمة الأشخاص الذين يقدمون المقترحات والأفكار الجديدة، وتعتبر تلك الأفكار الجديدة نظراً لارتباطها ببعض الموضوعات بشأن تقليل النفقات، تحسين جودة الخدمة أو المنتج، تحسين تصميم المنتجات وغيرها ويتم ذلك بالتوجيه مباشرة إلى المشرف أو من خلال

¹ مرعى محمد مرعى، المرجع السابق، ص 52.

وسائل عديدة مثل: صناديق الاقتراحات، حيث يتم فحصها وتقسيمها وبعدها يتم تقديم الحوافز اللازمة.

5-4-2 معيار المسابقات:

تحدد المنظمة برنامج مسابقات حول موضوعات معينة أو لإيجاد حلول متعلقة بالمشكلات، وتحفيز الفرد على ذلك.

5-4-3 معيار الكفاءات والمهارات الشخصية:

بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو أرخص أو براءات أو أدوات تكوينه، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد، ولكي تستعمل المنظمات هذا المعيار، تعد لائحة من الكفاءات الضرورية لتنفيذ مهام ونشاطات الخطط، ثم يتم التحقق من مدى مطابقة الكفاءات للأعمال، فإذا توفرت ستقوم المنظمة بتحفيظها لتنفيذ الخطط، وان لم تتوفر تتصرف المنظمة لتعويض النقص في هذه الكفاءات وتطويرها، وهذا من خلال التعلم والتكوين، وإذا ما حقق الفرد تطويرا في كفاءاته واستخدمها في ميادين عمله وحقق الانجازات والخطط يستوجب عندئذ تحفيظه، ويمكن للمنظمة أن تعتمد على عدد من المعايير المذكورة، وهذا حسب أهدافها وتوجهاتها، وحسب التوليفات التي تختارها من الحوافز.

6- قواعد وشروط نظام الحوافز الفعال

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب احترامها والاهتمام بها، حتى يحقق النظام فعاليته، وهذا يجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح.

4-1-6 القوة والمجهود:

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

6-1-5 المهارة والابتكار:

تم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

بالإضافة لهذه القواعد والأسس هناك مجموعة من الشروط يجب توفرها لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز بفعالية يمكن ذكر منها ما يلي:¹

أ. تحديد السلوك المنتظر: أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة منذ البداية واحتمال تحقيقها واردا .

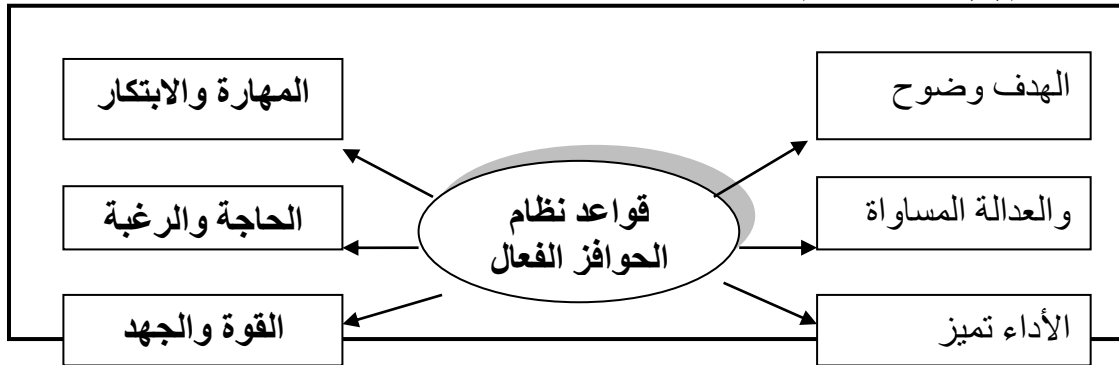
ب. إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة: يعني وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.

ج. ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة: لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء .

د. أن يكون النظام عادل ومتنوع: يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات.

يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم(3) : قواعد نظام الحوافز الفعال



¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص158.

المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 147.

6-2- شروط نجاح نظام الحوافز

يمكن أن تكون الحوافز ناجحة إذا كان لابد من زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف، وتحسين أداء العمل هناك شروط يجب مراعاتها ومنها ما يلي:

❖ أن يكون أداء العاملين قابل للقياس الكمي، يجب أن تحتوي الإدارة على مقاييس موضوعية دقيقة يتسنى أداء العاملين من خلالها تحديد من يستحق الحوافز على أساس مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد العامل.

❖ يجب أن يكون النظام واضحاً وبسيطاً ليسهل تطبيقه.

❖ يجب أن يكون الحافز شاملاً وذلك بإقامة فرصة لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية وتستخدم أكثر من أسلوب علمي في تطبيقه.¹

❖ يجب على الموظفين أن يفهمه نظام الحوافز في مؤسستهم، لأن هذا يعطيهم الثقة أكثر في مؤسستهم.

❖ يجب أن يتمتع الأفراد بالسيطرة على مستويات الأداء التي يملكونها، وذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل.

❖ بالنسبة لحوافز المجموعة العاملة فإن الحوافز تنجح إذا كان جميع أفراد المجموعة يستفيدون من الحوافز على أساس أن هذه الاستفادة أو المكافآت مبنية على أداء العامل للمجموعة هو يجب أن تعمل المجموعة على زيادة ربح المؤسسة أو التقليل من تكاليف الإنتاج.

¹ الكلالدة الطاهر محمود، المرجع السابق، ص 104-105.

- ❖ أن تكون بداية قوية للنظام وذلك بمساندة الإدارة العليا واستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية، وذلك لإعطائه الدفعة الأولى القوية¹.
- ❖ أن تناسب الحوافز تناسبا طرديا وملحوظا الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والابتكار.
- ❖ أن ننمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.²
- ❖ البساطة: وتعني أن يكون النظام مختصرا ومفهوما وواضحا في بنوده و صياغته وحساباته.

7- أنواع الحوافز

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة و متاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم، من هذه الأنواع نذكر من حيث المادة، وتقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.

7-1- الحوافز المادية

تعتبر الحوافز المادية من أقدم وأكثر أنواع الحوافز شيوعا واستخداما، إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي، وتقوم بالبحث في الطرق المناسبة للعمل وعلى تطويره لاحقا، وفي مثل تلك النوعية من الحوافز يكون استخدام الأمور المادية، والتي تتعلق بوجود زيادة في نسبة الراتب أو الدخل للعامل أو أن يتم تقديم مبلغا ماليا بشكل منفصل عن الراتب الأساسي للعامل أو أن يكون الحصول على راتب إضافي في نهاية العام للعاملين بالمؤسسة، حيث تعد تلك النوعية من الحوافز ذات مردود مؤثر وقوي لدى العاملين.

¹ أحمد راجح عزت، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة، مصر، 1990، ص ص316-317.

² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص ص300-301.

وهي الحافز ذو الطابع النقدي أو المالي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيدهم ما لديهم من طاقات والارتفاع بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية، العلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية.

✓ حافز الأجر: ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل،

✓ العرض والطلب من القوى العاملة،

✓ أقدميه العامل،

✓ مستوى الأداء الفردي للعامل،

✓ القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

ويعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل.¹

¹ صالح ابن نوار، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، 1995، ص64.

كما يعرف على انه " هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل. ويمكننا أن نبين أثر الزيادات في الأجر من حيث فاعليتها في زيادة النتائج كما يلي:

أ - العلاوات الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل.

ب - الزيادات العامة في الأجور:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت وهي لا تؤدي إلى أي زيادة في النتائج حيث أنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد.

ج - الزيادات في الأجور مقابل الزيادة في نفقات المعيشة:

وهذه الزيادات ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف عن نوع الزيادات السابقة، وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة، والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد.¹

د - المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجهم،

¹ صالح ابن نوار، المرجع السابق، ص 64.

❖ ظروف وإمكانيات العمل المادية:

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، نظام المكان ونظافته ... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهيأة لعمل أحسن.

❖ ساعات العمل:

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل.

❖ الخدمات الاجتماعية:

كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد، وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر، ورفع كفاءاتهم الإنتاجية.¹

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك، فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته، يعد عاملا هاما في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.

¹ الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص40.

7-2- الحوافز المعنوية

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل. وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز.

وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي أو حتى منحه بعضاً من الصلاحيات الوظيفية الأعلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضاً القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل.

الأمّن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل.

❖ فرص الترقية والتقدم:

وتكمن فاعلية الترقية كحافز على العمل لإنتاجية الفرد وكفاءته.

❖ الاعتراف بأهمية العامل:

كلما زاد حرص الدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى وحييد الجهود المبذولة للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين.¹

❖ المشاركة في اتخاذ القرارات:

حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكريا وعملا في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات، وهذا يقتضي أن يشترك العامل في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا.

❖ التدريب:

ويمكن تعريف التدريب على أنه "النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله".²

¹ نور الدين كتوفي، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاية الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1992، ص ص 80-81.

² يوسف قزاة واخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 55.

الحوافز من حيث فعاليتها : تنقسم الحوافز من حيث آثارها:

✚ حوافز إيجابية:

وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفاءتهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد، ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة.

✚ الحوافز السلبية:

إن هذه الحوافز السلبية تطبق على كل العاملين الذين يخالفون قواعد العمل، و مثل هذا النظام التأديبي ضروري تواجهه في المؤسسة بنية الحد من كل السلوكات غير المنضبطة والمحافظة على نظام العمل وحماية الممتلكات من الهدر والتخريب).¹

ويمكن تقسيم أنواع العقوبات إلى أربعة فروع:

أ - جزاءات معنوية: تنحصر في التأييب أو الإنذار الشفهي يوجه من الرئيس المباشر إلى كل مخالف.

ب - جزاءات كتابية: و تتمثل في وضع الجزاءات السابقة كتابة فيوجه للعامل إنذار كتابي عن مخالفته و قد يصل الإنذار عن تكرار الخطأ إلى حد إنذار الفصل دون مكافأة.

ج - جزاءات مالية: يتم خصم جزء من أجر العامل.

¹ Morin jean louis Bergeron et autres : les aspects humaines des organisations édition 1 gaetan 5 éme, France, 1982 , P114,

د -جزاءات أدبية: تتمثل في الوقف لمدة محددة عن العمل أو النقل لقسم آخر أو الحرمان من العلاوة، وقد دلت التجارب والدراسات في موضوع الحوافز السلبية أنها تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة في المدى القصير لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية ما ينتج عن ذلك انحرافات سلوكية مثل ارتفاع معدل دوران العمل، وتسجيل غيابات بالإضافة إلى كثرة الشكاوي والتظلمات، ولذلك يتوجب الحذر في استعمال هذه الحوافز السلبية، وعدم المغالاة عند تطبيقها¹.

خلاصة القول أن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة، حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها، ما لم تقترن بالحوافز المعنوية.

7-3 الفرق بين الحوافز المادية والمعنوية

تعتمد طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة على طبيعة عملها أو نشاطها وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري أيضاً وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، و ذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب، و أفضل أنواع الحوافز المناسبة للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعان رئيسيان وهما:

مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة 03، دار الشروق، الأردن، عمان، 2002، ص 21¹.

الجدول (4): يوضح الفرق بين الحوافز المادية والمعنوية

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ المشاركة في الأرباح. ❖ التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة. ❖ الوجبات الغذائية. ❖ توفير النقل. ❖ العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم. ❖ مكافآت عند انتهاء الخدمة. ❖ بعثات ومنح دراسية تكوينية. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الأجر. ❖ المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء. ❖ البدلات المختلفة للعمل. ❖ المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات. 	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الخصم من المرتب. ❖ الحرمان من المكافآت أو جزء منها. ❖ الوقف عن العمل. ❖ تأخير الترقية. ❖ تخفيض الدرجة. 	سلبية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ ظروف عمل ملائمة. ❖ الإشراف في الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ جوائز تقديرية. ❖ شهادات الامتياز. 	سلبية	حوافز معنوية

<ul style="list-style-type: none"> ❖ علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء. ❖ نشاطات اجتماعية ورياضية. ❖ فترات راحة أثناء العمل. ❖ توفير وسائل الأمن. ❖ الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين. ❖ شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني. ❖ قيادة عالية ذات كفاءة. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء. ❖ الإجازات الاستثنائية. ❖ الترقية. 	
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية. ❖ التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار. ❖ التحويل للتحقيق. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ توجيه الإنذار والتوبيخ. ❖ التأديب والتهديد. ❖ بالعقاب أو الطرد. ❖ النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب. 	<p>إيجابية</p>

المصدر: نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145.

وبناء على ما سبق من أنواع الحوافز يمكن أن نستنتج ونستخلص ما يلي:

❖ توجد عوامل عديدة يمكن أن تحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد خصوصا إذا كانوا راضين عن عملهم،

❖ الحوافز متعددة ومتنوعة، فالحوافز المادية أصبحت ضرورة حتمية على المنظمة ولكن دون إهمال وتجاهل الحوافز المعنوية والاجتماعية، فالحوافز المادية من أهم مثيرات الدافعية لدى

العمال، كونها تساهم في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية غير المشبعة لديهم وعليه تضمن هذه الحوافز استمرار بذل العامل لمجهود أكبر وتحسين مستوى أدائه وتتمثل

في الأجر المكافآت، المشاركة في الأرباح، ملكية العاملين لأسهم الشركة وغيرها.

❖ بينما الحوافز المعنوية فهي ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان فهي تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها ونذكر منها التكوين والتدريب، الترقية، ظروف العمل، الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي، تقدير جهود الآخرين، إشراك العاملين في الإدارة.

❖ الحوافز متداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنويا وماليا وماديا وفي الوقت نفسه إيجابيا مثل الترقية.

❖ إن النقود "الحوافز المالية" ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيرا من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب، وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح والتقدير وتحقيق الذات.

خلاصة الفصل:

يعتمد نجاح أي مؤسسة على كفاءة مواردها المادية والمالية والبشرية ونخص بالذكر المورد البشري باعتباره العنصر المؤثر والفعال في أي مؤسسة، فهو الركيزة الأساسية والعمود الفقري لهذه الأخيرة.

وإذا كان الأداء هو محصلة تفاعل جانبي المقدرة على العمل والرغبة فيه، والاختيار والتوجيه والتدريب أنشطة ذات علاقة بالمقدرة، فإن العوامل المؤثرة باختلاف أنواعها تمثل أداة الرغبة والحماس لتوظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة، إذ أصبح لازماً على القيادات الإدارية أن تسعى إلى توليد الحماس لدى أفرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق الأهداف المؤسسة، وهذا يتوقف على وضع ظروف ملائمة و نظام حوافز فعال، وتعتبر العوامل المؤثرة و الحوافز بمثابة المقابل للأداء سواء إما من حيث الكمية أو النوعية.

وتعد العوامل الذاتية و التنظيمية و البيئية لها تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلبياً أو إيجابياً، فالعوامل المؤثرة و نظام التحفيز يثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس لديه في العمل و هناك عدة أشكال منها، تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي، فكثيراً ما نسمع بمؤسساتنا عبارات تدل على سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم وهذا نتيجة لأجورهم غير الكافية وسوء التسيير والعدالة التنظيمية.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

1- التطور التاريخي للرضا الوظيفي

2- مفهوم الرضا الوظيفي

3- أهمية الرضا الوظيفي

4- خصائص الرضا الوظيفي

5- مظاهر الرضا الوظيفي

6- علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

7- نظريات الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الرضا الوظيفي من أبرز الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة عند الباحثين والمختصين في الإدارة والسلوك التنظيمي وذلك لصلته المباشرة بالعنصر البشري والذي يعد محور العملية الإنتاجية أو الخدمية في أية منظمة إذ أنه يمثل الدافع والرغبة في العمل. ولقد تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين -في البلدان المتقدمة- منذ بداية القرن العشرين، ويرجع ذلك إلى محاولات إدارة المنظمات الهادفة إلى ضمان ولاء العاملين وتأييدهم للأهداف التي تسعى إليها، الأمر الذي دفع المنظمات إلى زيادة الاهتمام بالرضا الوظيفي بوصفه أحد الأساليب التي تحقق ولاء العاملين بما يضمن تحقيق أهداف هذه المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

التطور التاريخي للرضا الوظيفي

ما يزال موضوع الرضا الوظيفي محل جدل ونقاش في ساحة العلوم الإنسانية لاعتباره حصيلة حتمية لعدة عوامل ذات الصلة ببيئة العمل، وارتباطه بمواقف واتجاهات ومعتقدات وقيم الأفراد المتفاوتة والمتغيرة باستمرار، ومن هنا جاءت تجارب (هوثورن) التي أجراها إلتون مايو 1880-1949 في مصنع وستون إلكتروك من أهم الدراسات التي قامت عليها النظريات الإنسانية، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد اثر المتغيرات المادية في العمل على إنتاجية العاملين، وقد تمثلت هذه المتغيرات في الإضاءة الأجر، التهوية، والتدفئة وقد تم تعديلها بما يتناسب مع سلوك العاملين وذلك من خلال تجارب ميدانية ومن أهمها تجربة الإضاءة ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي¹:

❖ أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي وظيفي.

❖ يجب استخدام أساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة.

❖ يحتاج مدراء المنظمات إلى مهارات اجتماعية.

❖ للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد.

❖ أن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة.

قد جاءت هذه الدراسة لاختبار مصداقية مبادئ الإدارة العلمية التي كان ممثلها فريديريك تايلور، تتلخص فلسفتها في استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات بدل الطرق القديمة، من خلال هذا قدم أربع مبادئ رئيسية تساعد في أداء المسؤوليات هي:

¹ بوفال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص ص 93-94.

❖ تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصف الوظائف.

❖ اختيار العاملين بطريقة علمية.

❖ التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم وإعطائهم الأجر المناسب.

❖ مساعدة العاملين على الأداء، عن طريق التخطيط السليم لأعمالهم.

ثم جاءت بعدها دراسة هوبوك حيث تعتبر امتداد لدراسة تجارب (هوثورن) بعنوان الرضا الوظيفي، وقد تم التعرض في هذه الدراسة إلى الرضا الوظيفي وموقف العاملين والروح المعنوية، وقد كان لها أهمية كبيرة في علم النفس الصناعي والاجتماعي والوظيفي.

قام باستبيان داخل المنظمة حيث طلب من 309 عامل ملء استمارة إستبائية تهتم بمفاهيم محددة للرضا الوظيفي تضمنت الفقرة الأولى منها اختيار جملة يعتقد الفرد بأنها تعبر عن مدى حبه لعمله، وأظهرت الدراسة أن الأفراد يختلفون في درجة الرضا عن عملهم % 77 من عينة الدراسة أكدوا حبهم لعملهم، وأن درجة الرضا تعود إلى نوع العمل الذي يمارسونه وأن % 15 منهم لا يحبون عملهم، وأن % 08 كانت إجاباتهم محايدة، في الفقرة الثانية فقد تطرقت إلى نسبة الوقت الذي يكون فيه الفرد راضيا عن عمله إذ تبين أن % 76 من عينة الدراسة راضون عن عملهم معظم الوقت بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لا يشعرون بالرضا عن عملهم خلال وقت العمل % 15 وأن % 09 يشعرون بالرضا عن عملهم نصف وقت العمل.

كما تضمن الاستبيان سؤال عن اختيار الأعمال التي يشعر الفرد خلالها بالرضا، فكانت النتيجة % 48 قد اختاروا عملهم الحالي أما نسبة % 36 اختاروا عملا آخر في تخصص مختلف، أما النسبة الباقية قد اختاروا عملا آخر في نفس التخصص، كما أشارت كذلك الدراسة أن % 66 من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا بسبب العمل الذي يمارسونه خلال الوقت

المخصص للعمل، بينما يشعر % 34 بأن الرضا الذي يشعرون به بسبب الأعمال التي يمارسونها خارج أوقات العمل¹.

وقد شهدت فترة الستينيات تطور كبير في النواحي النظرية والمنهجية، وفي عدد الأبحاث بشكل عام وأبحاث الرضا الوظيفي بشكل خاص حيث أصبح من الممكن الحصول على معلومات من مجموعات كبيرة من الأفراد، حيث نلاحظ أن كثير من الأبحاث قامت بدراسة الرضا الوظيفي بالخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد، الهياكل التنظيمية، المناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل.

وفي السبعينيات أصبحت أبحاث الرضا حقلا مستقلا بذاته حيث وضعت في هذه الفترة معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل، وأصبحت الكتابات في موضوع الرضا متوفرة بشكل اكبر، واتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف الجديدة.

مفهوم الرضا الوظيفي :

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الرضا الوظيفي، من بينها:

1-2 لغة:

من قول رضا ورضوان و مرضاة بمعنى زال استياؤه، واستعاد هدوءه ورضي بعد أن قبض إكرامية، أي راضي جمع رضات، قنع بالشيء غير متذمر وغير مشتكي بما هو فيه، مثلا راضي عن عمله².

¹ بوفال نسيم، المرجع السابق، ص94.

² بن هادية جيلاني بن حاجي، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص391.

2-2 اصطلاحا:

الرضا الوظيفي هو أحد العناصر الأساسية لمرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة، التي تمكنه من القدرة على الأداء عمله والاستمرار فيه، بل وتطويره و الإبداع فيه، حيث يسهم في بث الطمأنينة في قلبه، وبه تسمو روحه، و يصفوه ذكره فيلتهب حماسه و يركز في عمله فيتيح وبيدع¹.

❖ تعريف الحنيطي إيمان محمد علي:

أن الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة الأمان في العمل ومسئوليات العمل وإنجازه والمكان والاعتراف والتقدير².

❖ يعرفه طلعة إبراهيم :

الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد³.

❖ تعريف أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي:

هو الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في

¹ حمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص196.

² الحنيطي إيمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، الأردن، 2000، ص15.

³ طلعت ابراهيم لظفي، علم الاجتماع والتنظيم، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993، ص134.

عمله مثل: العمل ذاته، والأجور، والترقيات، وظروف العمل وشروط العمل، وسياسة المنظمة
1.

❖ تعريف الفالح بن سليمان نايف:

عرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق

ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل،

وأن الرضا

الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.²

❖ تعريف الصيرفي محمد:

يقصد بالرضا الوظيفي الحالة الشخصية للفرد العامل والتي تعبر عن مدى قبوله العام

مجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل، ودرجة الرضا عن العمل هذا المعنى تمثل

سلوكا ضمنا يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد، وقد تظهر

في سلوكه الخارجي، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس لهم اتجاهاتهم النفسية الكامنة

على سلوكهم الخارجي، ويمكن القول بصفة عامة أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في

درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد

احتمال ظهور هذه الاستياء على سلوك الفرد ببحث عن كل عمل آخر بزيادة نسبة غيابه أو

¹ أحمد بن سعيد بن سالم ميلكان المشيخي، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، جامعة نزوي، عمان، 2011، ص 28-29.

² الفالح سليمان بن نايف، الثقافة التنظيمية وعلاقتها في الوظيفي بالرضا في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2001، ص 71.

زيادة معدل تأخيره، وكلما تراكمت هذه المشاعر السلبية لفترة طويلة زاد هذا من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور آنفا¹.

أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين، المؤسسة والمجتمع ومن هذه الأهمية نذكر ما يلي²:

3-1- أهمية الرضا الوظيفي على العاملين :

ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- ❖ القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملون تعطيهم إمكانيات أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به.
- ❖ الرغبة في الإبداع والابتكار : فعندما يشعر العاملون بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل، مسكن ... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ... إلخ مشبعة بشكل كافٍ تزيد لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم بطريقة مميزة.
- ❖ زيادة مستوي الطموح والتقدم : فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

❖ الرضا عن الحياة : حيث أن المازيا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

¹ الصيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 273.

² العربي حكيم، منقلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة-دراسة حالة نفعال وحدة غاز البترول المميع-، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند ولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 06.

3-2 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ❖ ارتفاع في مستوي الفعالية : فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.
- ❖ ارتفاع في الإنتاجية : فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... إلخ.
- ❖ ارتفاع مستوي الولاء للمؤسسة: فلما يشعر العاملين بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير مادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

3-3-أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع¹ :

ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ❖ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ❖ ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

4-1-تعدد مفاهيم طرائق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

¹ الصراي محمد، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الولدان الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص130.

4-2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

4-3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور

الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.¹

¹ القبلان يوسف محمد، أثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1981، ص18.

4-5- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

4-6- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.¹

4-7- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أنه ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير، وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.²

ويرى الباحث تعدد تعريفات القيادة الإدارية ونظرياتها، ويتبع ذلك تعدد الأنماط القيادية، ولكن العامل الذي لا يمكن تجاهله هو الرضا الوظيفي الذي وإن لم يكن هو الهدف الأساسي للمنظمة، إلا أنه يعد عاملا مهما وجوهريا لنجاح المنظمة مهما كانت طبيعة عملها ونوع أنشطتها، وإذا كان الرضا الوظيفي يتحقق لبعض العاملين نتيجة توفر الظروف الأساسية للعمل مثل الأجر، والبيئة الصحية، والحقوق الوظيفية، فإن هناك فئة أخرى يتمتع أصحابها بالطموح

¹ أسعد محمد أسعد ورسلان نبيل إسماعيل، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1984، ص 29.

² طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1993، ص 224.

والثقة بأنفسهم إلى الدرجة التي تجعلهم يبحثون عن مزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، وإذا كان الرضا الوظيفي يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية، فإنه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة، والمساواة، والتقدير، في الأمور المادية والمعنوية. أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية، والضوابط غير المهنية، فإن النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية، أو انسحاب الموظف إلى بيئة عمل أخرى بحثاً عن التقدير، والعدالة، والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته، إن أول شروط تحقيق الرضا الوظيفي هو أن يستمع القيادي للجميع، وأن يتقبل الآراء المختلفة، وخاصة الآراء التي لا تتفق مع آرائه، وأن يجري مقابلات مع المغادرين للتعرف على أسباب مغادرتهم، وإن يحفز الصامتين للحديث والمشاركة، ويفتح قنوات الاتصال مع كافة المستويات الإدارية¹.

5- مظاهر الرضا الوظيفي

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل إيجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصاً قادراً على الأداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:²

5-1-زيادة معدل الأداء:

لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط هذا الأداء، وهناك معدلات نوعية، وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل هو مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة

¹ طريف شوقي، المرجع السابق، ص 225.

² بهنسي فايزة محمد رجب، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص 41.

زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة والإتقان وقد حدد الفكر الإداري أن هناك اتجاه يرى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، وهناك اتجاه آخر يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا، واتجاه ثالث يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي هي بدورها نتيجة لربط الحصول على المكافآت بضرورة القيام بأداء معين.

ومن هنا يمكن القول بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على مع بذل الأداء لديه¹.

5-2-زيادة معدل الحضور:

تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل، كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا وربما كان السبب في ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت لديه توابع هذا السلوك إيجابية مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راض عن العمل، وبالتالي فحضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

5-3-الرضا العام عن الحياة:

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى وجود

¹ بهنسي فايزة محمد رجب، المرجع السابق، ص42.

علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة. ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضا، وينبغي التمييز بين الرضا العام عن الحياة وبين ذلك الرضا الذي يكون مصدره العمل، وذلك الذي يكون مصدره الخبرات الأخرى في الحياة، ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

ومما سبق يمكن القول حتى في حال عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد وكذلك يساعد على خلق مجتمع أفضل ذي نظرة محببة ومتفائلة للحياة.

بالإضافة لهذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي ونذكر

منها¹:

❖ التغيب عن العمل:

ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكول به العامل بدون سابق إنذار، وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله إما عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل أو إصابة العامل بمرض أو عجز أو عدم ملائمة مهارات العامل مع متطلبات العمل أو سوء معاملة الرؤساء والزملاء أو سوء بيئة العمل بالنسبة للعامل.

¹ بهنسي فايضة محمد رجب، المرجع السابق، ص ص 43-44.

ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة، فالتغيب يمثل مظهراً من مظاهر عدم الرضا عن العمل وأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل أو عدم الرضا عنه وتغيب أو حضور العامل إلى العمل والذي بدوره يؤثر على آراء العامل وإنتاجيته.

❖ سوء التوافق المهني:

إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات

التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني، فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال

التي توكل إليه، وذلك يؤثر على معدل إنتاجيته¹.

❖ إصابات العمل والأمراض المهنية:

تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعامل أضراراً كثيرة مثل الإصابة بإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل، وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات العمل والأمراض المهنية مثلها أن العامل أثناء عمله، واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

¹ بهنسي فايزة محمد رجب، المرجع السابق، ص 45.

6- علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

من الواضح توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

6-1- علاقة الحافز بالرضا:

لكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ولكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:¹

❖ هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبيراً كلما زاد الرضا الوظيفي.

❖ الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية، وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ لإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة.

¹ علاء خليل لزمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، غزة، 2007، ص 43.

✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، وهذه الحاجات تختلف ض فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

✓ لذا يجب يؤخذ بعث الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون للرضا الذي يسعى العامل للوصول إليه، والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولم يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المنظمة، يقود إلى أن يتقبل الفرد أو الموظف عمله والوصول إلى الرضا الوظيفي.

7- نظريات الرضا الوظيفي

7-1- نظرية إشباع القيمة" شافير "1953:

تعد هذه النظرية أبسط المحاولات لتفسير الرضا عن العمل، حيث تفترض أن " :المسببات الرئيسية للرضا عن العمل، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدا.¹

وتؤكد على أن القيمة الموجودة والمدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية، فكلما استطاعت المؤسسة توفير العوائد ذات القيمة للفرد، كلما كان راضيا عن عمله .حسب هذه النظرية، والفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أن سيحصل عليه فعلاً ((فإدراك العامل لعمله يختلف عن الصورة الواقعية له)) ثم يحدد القيمة أو أهمية الحاجات التي يريدتها، فكثيراً ما يحاول الفرد القيام أو الربط بين مجمل المجهودات التي يبذلها، ومجموع العوائد التي يتحصل عليه كجزء عن عمله، وبين قيمة عوائده، وغالباً ما ينتظر الفرد الحصول على العوائد الكبيرة، وفي حالة حدوث ذلك فإن مستوى رضاه سيرتفع، وفي حالة العكس أي

¹ سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص201.

الحصول على عوائد أقل فإن مستوى رضاه سينخفض، بمعنى أن الرضا عن العمل هو مجموع التقويمات لمختلف العناصر المكونة للعمل يمكن أن تكون الدليل عن الرضا.

إن هذه النظرية أشارت إلى ضرورة الأخذ بالفروق الفردية عند قياس الرضا عن العمل، والأخذ كذلك بالاختلاف الموجود بين الصورة المرغوبة للعمل والصورة المدركة له، وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه النظرية نبهت إلى أهمية التقويم الشخصي، باعتبار الفرد العامل هو الوحيد المقدر لمستوى رضاه بشكل دقيق.

7-2- نظرية الحاجة للإنجاز " أتكسون ":

ترتكز هذه النظرية على جزء أو حاجة واحدة من الحاجات الإنسانية التي رتبها " ماسلو " في هرمه، بحيث توجد هذه الحاجة في قمة الهرم ألا وهي الحاجة للإنجاز، بقول " أتكسون " : إن الناس الذين يكونون مرتفعي الحاجة للإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح، فالأفراد حسب هذه النظرية يكونون مدفوعين بدرجة عالية لإشباع وتحقيق بعض الأهداف أو الأعمال التي تكون فيها فرص معقولة للنجاح¹.

أظهرت بعض الدراسات أن الأفراد ذوي الحاجة المرتفعة للإنجاز يفضلون القيام بأداء أفضل، وكثيرا ما نجدهم يميلون إلى تأدية الأعمال ذات الالتزام والبدء بالأعمال الجديدة، ويتجنبون تلك الأعمال التي تكون سهلة جدا أو حتى صعبة جدا، لأنها لا تتيح لهم فرصة تحقيق الحاجة للإنجاز.

إن ما يميز الأفراد الذين توجد لديهم هذه الحاجة للإنجاز ويرغبون في إشباعها لأنهم لا يترددون في القيام بها والقبول بالتدريب لتحسين مهاراتهم ليصبحوا في قمة الإنجاز.

¹ منصور محمد علي، مبادئ الإدارة-أسس ومفاهيم-، ط01، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999، ص206.

7-3- نظرية عدالة العائد:

لقد تعددت النظريات والدراسات التي تناولت عدالة العائد، إلا أن أكثر هذه النظريات قبولا هي تلك التي صاغها أدامز 1963 "ونظرية الإنصاف (العدالة) هذه فسهلة المضمون، ولكنها صعبة

التطبيق نظرا لوجود متغيرات عدة تتحكم بوضعها موضع التنفيذ فسهولة هذه النظرية تنطلق من عنصرين أساسيين هما: المدخل والنتائج.¹

والعلاقة التي تربط بين المؤسسة والأفراد العاملين هي علاقة مبادلة أين يعطى فيها العاملون مجموعة من المدخلات .

إن نظرية عدالة العائد بإضافتها لمقارنة العامل بينه وبين فرد آخر مختار كمرجع، قد تحدثت عن المعنى الاجتماعي النفسي للعمل، لأن العامل ليس مجرد آلة ينبغي فقط أن يكافأ على ما قدمه، بل أن العامل يعمل ويتحرك في جو من المنافسة والتسابق.

إلا أن النقص الذي يلاحظ في هذه النظرية هو عدم توضيحها لآليات المقارنة التي يعمد إليها العامل، أي لم تفصل بالقدر الكافي كيفية اختيار الفرد لحالات المقارنة، فهل توجد هناك مقاييس ومعايير وشروط للاختيار أم هي مقارنة واختيار عشوائي؟.

7-4- نظرية بورت وولر 1962 :

لقد اهتم كل من بورت وولر في دراستهما للرضا الوظيفي بالعلاقة بين الرضا والأداء، وبدءا نموذجهما بالفكرة القائلة بأن: الدوافع والرضا والأداء، متغيرات مختلفة وأن علاقاتها ببعضها ليست كما يعتقد أصحاب النظريات التقليدية في أن الرضا يؤدي مباشرة إلى الإنتاجية.

¹ بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط.01، دار النهضة العربية، لبنان، 2000، ص308.

ويعتبر نموذج "بورتر ولولر" من أكثر النماذج قبولا في تفسير الرضا الوظيفي بحيث يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء وحول محددات الرضا.¹

بمعنى أن الأداء يحدده الجهد المبذول فتحده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لحصوله عليها إذا ما مباشرة إلى الأداء. لأنها مرتبطة بالقدرات أو بذل الجهد المطلوب، وبالتالي فإن الجهد والدوافع لا تقود السمات الشخصية وطريقة إدراك دور كل فرد، وأن الرضا لا يعتبر محددًا للجهد، فتأثير الرضا على قيمة ومنفعة العوائد المتوقعة ومدى عدالتها وما تحققه من إشباع لحاجاته، والرضا في هذا النموذج يتحدد بتفاعل عاملين هما:

❖ مقدار الإشباعات :

التي يحصل عليها الفرد وتمثل الوظيفة مصدرها الأساسي كالأجر ومحتوى العمل وفرص الترقية والإشراف ومناخ العمل... الخ.

❖ إدراك عدالة العائد:

والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، مثال على ذلك إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل عادل مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل، فهذا الموظف سيثبط، وتقل حاف زيته للعمل والإنجاز.²

التي تحقق له الإشباعات والذي يتحقق أو يتحدد على أساس مقارنة الفرد لمعدل العوائد أو الحوافز التي يحصل عليها مقارنة بما يقدمه للمؤسسة بمعدل عوائد الآخرين إلى ما يقدمه هؤلاء الآخرين، فإدراكه أو شعوره بالعدالة يتحدد بناء على هذه المقارنة.

¹ منصور محمد علي، المرجع السابق، ص 207.

² بدر الدين مجدوب، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة-دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2018-2019، ص 35.

الرضا عن العمل = قيمة الإشباع التي يوفرها العمل + إدراك عدالة العائد.

إن الشيء المميز في هذا النموذج هو ما يحدث بعد الأداء الوظيفي، وهي المكافأة التي تتبعه لأن الرضا يتحدد بطريقة إدراك هذه المكافأة، مما يعني أن الأداء في رأيهم يقود إلى الرضا الوظيفي وهو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصير المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة، فالعامل يكون ا رض عندما تقابل المكافأة توقعاته وإدراكه لعدالتها، ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه لعدالتها، وكذا إدراكه للدور الذي ينبغي القيام به.

يرى "لولر" أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا عن العمل متشابهة، بل تكاد أن تكون متطابقة في ثلاثة أبعاد وهي الراتب والإشراف والرضا عن العمل ذاته. إن نموذج "بورتر" ولولر " مثل بقية النماذج النظرية المعاصرة، يفرق بين الأداء كمتغير مستقل وبين الرضا كمتغير تابع، وبالرغم من أن هذا النموذج لا يتضمن متغيرا مميزا للدافعية، إلا أن متغير الجهد يبدو في تفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحقيقها.

7-5- نظرية هيرزبيرج:

تعد مساهمة هيرزبيرج في هذا المجال مساهمة كبيرة لمعرفة وفهم طبيعة الرضا عن العمل، وأهم العوامل التي تساهم في تحديد الرضا عن العمل. أين قام بفصل هذه العوامل أو المحددات للرضا الوظيفي إلى مجموعتين وهما¹:

❖ العوامل الدافعية: التي تشكل الرضا عن العمل، كالإنجاز والاعتراف.

¹ خوجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب، وهران، الجزائر، 2005، ص 20.

❖ العوامل الصحية: وهي التي تسبب عدم الرضا عن العمل، كالأجر وسياسة المؤسسة و ظروف العمل والعلاقات بين الرؤساء والزملاء، ولقد كشفت دراسة هيرزبيرج عن الدور الأساسي الذي تقوم به

هذه العوامل في عملية تحفيز الفرد مما يدفع إلى دراسة العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي والتي تؤثر بدورها في الأداء، فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين العمال يدل على وجود حاجات ودوافع لم يتم إشباعها، أو أن طريقة الإشباع لم تحقق النتائج المرجوة، مما يفقد الإشباع أثره في القضاء على أسباب عدم الرضا وهنا يظهر دور الإدارة في المسؤولية وفي محاولة البحث والكشف عن الحاجات التي يفتقر إليها العمال ويسعون لإشباعها. إن الدراسات التي اتبعت نفس طريقة الدراسة الأصلية ل هيرزبيرج وزملائه سألت أفراد عينة البحث عن مواقف السعادة والاستياء في العمل والوقائع المسببة لها إذ أعطت نفس النتائج التي توصلت إليها دراسات هيرزبيرج . أما الدراسات التي حاولت البحث عن مواقف وأسباب الرضا عن العمل من عدمه لتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات التي حاولت البحث عن مواقف وأسباب الرضا عن العمل من عدمه لتبعت طرقاً أخرى لجمع البيانات وتحليلها، فلم تؤيد افتراضات هيرزبيرج.

حيث اعتمدت طريقة هيرزبيرج على الجانب التقديري والنظرة الشخصية لمفردات عينة البحث، الأمر الذي جعل من الرضا الوظيفي يرتبط بعوامل ذاتية تخص قدرات الأفراد وإنجازاتهم أما عدم الرضا عن العمل فقد أرجعها أغلب أف ا رد العينة إلى البيئة الداخلية للتنظيم والمحيط الخارجي، مما أفقده هذه الطريقة في تحديد عوامل الرضا وعدم الرضا عن العمل.

إن النتائج التي توصل إليها هيرزبيرج أثارت اهتمام العديد من الباحثين " الذين قاموا بمحاولة لاختبار صحة الفرضيات في العديد من الدراسات الميدانية، وقد أسفرت عن نتائج متناقضة"، فمنهم من أيد تلك الفرضيات وهناك من عارضها ونقدها ومن بين الذين انتقدوها،

"كلي" ¹ الذي اعتبر أن العوامل الصحية التي افترضها هيرزبيرج تتعلق بالمسيرين أكثر من المشرفين والعمال. وهناك من انتقدها في تجزئته المبالغ فيها بين عوامل الرضا وعدم الرضا و العوامل المسببة لكل منهما، بحيث فصل العوامل المسببة للرضا عن التي تسبب عدم الرضا، أين أثبتت الدراسات التي جاءت بعده أنه يمكن العوامل المسببة للرضا في أن تسبب في نفس الوقت عدم الرضا عن العمل، وما يدعم هذا الأمر النتائج التي توصل إليها "وال wall1973 ² أنه يمكن لنفس العوامل أن تسبب في الرضا والارضا، لكن الفرق هو اتجاه تلك العوامل فقط و اعتبار وجود الفروق الفردية واختلاف الحاجات وترتيب أولوياتها ودرجة إلحاحها، الأمر الذي أنكره أو بسطه هيرزبيرج في دراسته وإهماله لبعض العوامل الأخرى المسببة في الرضا أو عدم الرضا كوجود الشغب وعدم الاستقرار المهني نتيجة إهمال عوامل أخرى خارجية لم يذكرها هيرزبيرج، فالرضا وعدم الرضا بعدان مرتبطان ببعضهما بمتغيرات يحدد كل منهما بطريقة عكسية وسببية.

بالرغم من الانتقادات التي وجهت لدراسة هيرزبيرج، إلا أنه لا يمكن إنكار مساهمته الهامة التي ساعدت على التوصل إلى فهم طبيعة الرضا وعدم الرضا عن العمل ومحدداتها، فنستطيع القول أنه قدم نموذجا جديدا في التنظيم لا يقوم على أساس الاعتماد التكنولوجي بل على أساس الافتراضات التي يراها العمال أنها المسببة للرضا عن أعمالهم، ومن ثمة الاهتمام بهم طريقة جديدة في العمال.

¹ عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص162.

² ارزقي عبد النور، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين، رسالة كاجستر، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997، ص100.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي ، و ما يمكن إستخلاصه أن الأهتمام بموضوع الرضا الوظيفي بدأ منذ ظهور الحاجات الإنسانية و البحث عن طرق و كفيات إشباعها ، فالرضا الوظيفي هو عامل واسع تؤثر فيه العديد من العوامل المرتبطة بالموارد البشري و التنظيم و البيئة المحيطة به ، و كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات و توقعات المورد البشري المادية و الغير مادية ، كلما أدى ذلك إلى زيادة الرضا الوظيفي و إنخفاضه أيضا يؤدي إلى عكس ذلك.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي للدراسة

❖ تمهيد

❖ التعرف بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

❖ منهج الدراسة

❖ مجتمع الدراسة و إختيار العينة

❖ أدوات جمع البيانات

❖ 5- الأساليب الإحصائية

تمهيد:

إن الدراسة الميدانية هي أهم منعرج يسلكه الباحث في طريقه لاكتشاف الحقيقة العلمية للمشكلة أو الظاهرة التي هو بصدد دراستها، إذ بعد التعرض لمختلف الجوانب النظرية للبحث، تم في هذه المرحلة جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية، وذلك بعد التطرق للإجراءات المنهجية المتبعة، ثم بعد ذلك تم عرض النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات السابقة، لنصل في الختام لمجموعة من التوصيات والمقترحات.

التعريف بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

نشأة جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف:

من الكليات المتواجدة في ولاية الطارف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد، حيث أنشأت أول جامعة في أكتوبر **1992** إنشاء ملحقة تابعة لجامعة باجي مختار - عنابة متكونة من معهد العلوم الزراعية والبيطرية¹ .

❖ في سنة **2001**، تحصل على الاستقلالية وتم إنشاء المركز الجامعي بالطارف بموجب مرسوم تنفيذي (رقم 01-276 مؤرخ في 30 جمادى الثانية عام 1422 الموافق لـ 18 سبتمبر 2001 (الجريدة الرسمية رقم 53 بتاريخ 18-09-2001 ص 24-25-26)) متكون من معهدين:

❖ معهد العلوم الزراعية.

❖ معهد العلوم البيطرية.

وفي **2006**، المركز الجامعي بالطارف تم تدعيمه باختصاصات أخرى بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-279 المؤرخ في 16 أوت 2006 (الجريدة الرسمية رقم 52 المؤرخة في 20 أوت 2006 ص 11-12) الذي يحدد عدد المعاهد التي يتكون منها المركز الجامعي بالطارف وهي :

❖ معهد علوم الطبيعة والحياة

❖ معهد العلوم البيطرية

¹ من الموقع الإلكتروني: من ويكيبيديا، جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-، الموسوعة الحرة، <https://ar.wikipedia.org> ، 2021/05/20، الساعة: 13:41.

❖ معهد الآداب واللغات

❖ في 2012 تم إنشاء جامعة الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة الطارف (الجريدة الرسمية رقم 35 بتاريخ 20 جوان 2012) وتتكون من الكليات التالية:

❖ كلية العلوم والتكنولوجيا.

❖ كلية علوم الطبيعة والحياة

❖ كلية الآداب واللغات.

❖ كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

❖ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

❖ كلية الحقوق والعلوم السياسية.

❖ جامعة التكوين المتواصل (UFC)

وفي أكتوبر 2014، تسمية جامعة الطارف بـ "جامعة الشاذلي بن جديد" بموجب القرار رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذو الحجة، الموافق لـ 23 أكتوبر 2014، صادر عن وزارة المجاهدين المتضمن تسمية المؤسسات الجامعية.¹

1-2-1-مدراء جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف:

منذ إنشائها (من مركز جامعي إلى جامعة) إلى غاية يومنا هذا، تعقب مجموعة من المدراء على رأس هذه المؤسسة، كل منهم ترك لمسته في تطويرها عبر السنين .

¹ من الموقع الالكتروني: من ويكيبيديا، جامعة الشاذلي بن جديد-الطارف-، المرجع السابق، 20/05/2021.

- ❖ أوزرت رشيد : من 01/05/2002 إلى غاية 31/05/2007 (مدير المركز الجامعي).
- ❖ السيد سويسي محمد: من 07/06/2007 إلى غاية 19/04/2008 (مدير المركز الجامعي).
- ❖ السيد دراجي صالح: من 20/04/2008 إلى غاية 15/02/2010 (مدير المركز الجامعي).
- ❖ أ.د سياب رشيد: من 15/02/2010 إلى غاية 07/01/2017 (مدير المركز الجامعي ثم مدير الجامعة).
- ❖ أ.د العايش عبد العزيز: مدير الجامعة من 07/01/2017 إلى غاية 22/11/2018
- ❖ أ.د باش خزناجي عبد المليك: مدير الجامعة من 2020/00/00 إلى غاية 2021/00/00
- ❖ أ.د حداد سليم: مدير الجامعة من 2021/00/00 إلى 2023/00/00
- ❖ أ.د بن شهرة شول: المدير الحالي للجامعة.

1-3-نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطارف:

في 2012 إنشاء جامعة الطارف بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12-242 المؤرخ في 14 رجب 1433 الموافق لـ 04 جوان 2012 المتضمن إنشاء جامعة الطارف (الجريدة الرسمية رقم 35 بتاريخ 20 جوان 2012) وتتكون من ست كليات إلا أن ميدان دراستنا هي: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث أن لها هيكل تنظيمي كما هو موضح في الشكل (04) ¹.

¹ معلومات مقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

❖ المهام الأساسية للكلية

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال التكوين العالي على الخصوص فيما يأتي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وفي سبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على

الخصوص فيما يأتي:

- ❖ المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ❖ ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- ❖ المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- ❖ تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- ❖ المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.
- ❖ الحوافز المقدمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطرف من خلال بعض المقابلات التي قمنا بإجرائها مع إدارة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطرف تقوم بالتحفيزات المادية والمعنوية منها الإيجابية والسلبية.

❖ الحوافز المادية

من بين التحفيزات المادية التي تقدمها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطرف لموظفيها نجد ما يلي:¹

- ❖ التعويضات المباشرة: تشمل الأجور، الرواتب والمكافآت.
- ❖ التعويضات غير المباشرة: تشمل الإجازات، العلاج الطبي.
- ❖ المكافآت التشجيعية: وهي تستعمل للتفوق في الأداء وكذلك المكافآت عن الاقتراحات للأفكار والآراء.
- تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطرف بحماية العمال (الحماية الاجتماعية، الميزانية الاجتماعية، الضمان الاجتماعي)، وهذا كله يضمن استقرار الموظفين :
- ❖ دفع الإجازات والعطلات.
- ❖ الإجازات السنوية والإجازات المرضية، علاوات المرض.
- ❖ خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية مثل: نادي رياضي وفرق، التعليم، رحلات، حفلات، استشارات اجتماعية ومالية وثقافية.
- ❖ زيادة عدد ساعات العمل المدفوعة، التقديمات الاجتماعية والصحية (طب، منح، منح الولادة).
- ❖ أجور الساعات الإضافية.

¹ معلومات مقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

❖ الحوافز المعنوية

- من بين التحفيزات المعنوية التي تقدمها كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطرف لموظفيها نذكر ما يلي:¹
- ❖ زيادة الأجر والرتبة والمسؤوليات عند انتقال الموظف من منصب إلى منصب أعلى.
 - ❖ الترفيه والأمان والاستقرار الوظيفي وهذا من خلال توفير الشركة للأمن وسلامة الموظفين وهذا من خلال توفير ملابس الشغل، الوقاية من حوادث العمل.
 - ❖ قيام الإدارة بإعطاء مسؤوليات للعمال، نشاطات الصيانة، تسيير الترقيات، الأمن داخل الكلية، إمكانية تقديم الاقتراحات، تقسيم العمال إلى اختصاصات حسب الأفواج.
 - ❖ التقدير والشكر والجوائز التقديرية للأفراد المتفوقين.
 - ❖ تحسين الاتصال الفعال.
 - ❖ إعطاء شهادات تشريفية ونشر اسم العامل في لوحة الشرف.
 - ❖ القيام بتقديم خطابات الشكر والتقدير والاعتراف بإنجازات الغير.
 - ❖ مشاركة العمال في القرارات التي تتخذها المؤسسة.
 - ❖ منح الهدايا والجوائز للموظف المتألق والمثابر.
 - ❖ تعمل لمؤسسة على تقديم امتيازات كشهادات الامتياز، الشكر أمام الزملاء، الإجازات السنوية.

¹ معلومات مقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

❖ تقسيم وقت العمل داخل الشركة بين الأمور الثقافية والعطل الأسبوعية واحتياجات التكوين.

❖ القيام بمتابعة الموظف عند دخوله للعمل حتى الخروج للتقاعد.

❖ استفادة العمال من دورات تدريبية حسب الاختصاصات والاحتياجات.

❖ التحفيز السلبية (العقاب)

من بين التحفيز السلبية والتي تتمثل في الجزاءات التأديبية نذكر ما يلي:¹

❖ الخصم من الراتب والإنذارات والتوبيخات، وقف الترقية، إنزال الرتبة، وقف المكافآت النقدية، الحرمان من العلاوات والتعويضات.

❖ التأديب: إحالة الموظف على المجلس التأديبي.

وهذه التحفيز السلبية تطبق على الأشخاص المهملين والمتهاونين في تأدية مهامهم وواجباتهم، ومن خلال استعراض هذه التحفيز التي تمارسها الشركة، بحثنا عن أسس إعطائها ومنحها فوجدنا ومن خلال نفس المقابلات مع العاملين أنها تمنح حسب الأقدمية والكفاءة والجهد المبذول أي الأداء فهناك ربط بين المكافآت والأداء.

❖ مجالات الدراسة

إن البحوث العلمية بطبيعتها تنقسم إلى بحوثٍ نظرية وبحوث ميدانية، غير أن هذه الأخيرة تعتبر أهم نقطة في البحوث العلمية، حيث تتطلب منا بالدرجة الأولى تحديد كل من المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة.

¹ معلومات مقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

المجال المكاني:

أجريت تمت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد المحاذاة لمستشفى الهادي بن جديد بولاية الطارف مركز.

المجال الزمني:

تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2023/2022، حيث تم ذلك من خلال

مرحلتين:

✓ المرحلة الأولى : خصصت للجانب النظري من شهر ديسمبر إلى شهر أبريل، حيث تم جمع رصيد من المعلومات حول موضوع الدراسة التي تم من خلاله بتحديد إشكالية البحث والفصول النظرية.

✓ المرحلة الثانية: خصصت للدراسة الميدانية امتدت من ماي إلى جوان، بالقيام بدراسة استطلاعية للتعرف أكثر بالميدان من خلال الاستعانة بالملاحظة ، ثم توزيع الاستمارة للموظفين.

وهو الفترة التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة، حيث تمت الدراسة الميدانية عبر المراحل الآتية:

❖ المرحلة الإستطلاعية: تم فيها تحديد المكان الذي ستنتم فيه الدراسة، والحصول على الموافقة من طرف مسؤولي الجامعة.

❖ مرحلة توزيع الإستمارات: تمت بين شهر ماي، وهذا بعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة.

❖ مرحلة جمع وتحليل البيانات: بدأت هذه المرحلة في بداية شهر جوان، حيث تم جمع الاستمارات، ومراجعة البيانات الموجودة فيها وتفريغها في جداول إحصائية تصنف فيها

الإجابات، وذلك من أجل الوصول إلى تحديد النسب المئوية التي على ضوءها يتم تحليل البيانات المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

منهج الدراسة

يعرف المنهج بأنه المسلك الذي يؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بوساطة عدد من القواعد العامة، وفي ضوء طبيعة الدراسة والبيانات، المراد الحصول عليها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، بحيث يؤدي ذلك إلى الوصول إلى فهم علاقات هذه الظاهرة، إضافة إلى الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعد في تطوير الواقع المدروس.¹

المنهج هو الطريقة التي يسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة أو الخطة التي تبين طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات، إذ يقوم الباحث من خلاله بتصميم البحث، ويختلف هذا التصميم باختلاف الهدف منه، فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة جديدة أو إيجاد العلاقة أو السبب أو الأثر بين مجموعة من العوامل المراد دراستها.²

¹ عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس لمفتوحة، القدس، 1997، ص 04.

² فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة، ص 34.

ويمكن تعريفه بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع، اعتمادا على الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا دقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة.¹

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة مشكلة موضوع البحث.²

كما يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها الباحث.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي في الجزء النظري، ، من حيث كونه يتيح للباحث الوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية كما هي في الواقع بغرض الحصول على المعلومات اللازمة حول الظاهرة المراد دراستها، وحتى إمكانية التنبؤ بها، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية، لأنه المنهج الأكثر تلاؤما مع الموضوع المعالج - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و أثره على الموظف في مؤسسة جامعية -، فهو يهدف لتقديم صورة دقيقة وواضحة عن الظاهرة التي نرغب في دراستها ووصفها وصفا علميا، وتحديد ملامحها، وما تمتاز به من خصائص.

¹ عياد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص62.

² علي عبد الرزاق جلبي، السيد عبد العاطي السيد، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص11.

3- مجتمع الدراسة وإختيار العينة

3-1-مجتمع الدراسة:

هو كامل الأفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث والدراسة،²¹ ويطلق عليه مجتمع الدراسة الأصلي، أي يقصد به مجموع المفردات سواء كانت أفراد أو عناصر التي يقوم الباحث بجمع البيانات حولها، وتكون لها خصائص مشتركة.

3-2-العينة اختيارها وتحديدها:

هي نموذج يشمل جانبا أو جزءا من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصةً في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات.³

وبعد تحديد المجال البشري والذي تمثل في موظفو كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشاذلي بن جديد، وخلال الدراسة تم اختيار من المؤسسة المستقبلية عينة مقصودة كمجتمع بحث يحتوي مجموعة من الموظفين، حيث تم التواصل مع عينة منهم 35 موظف، ووزعت الاستمارة عليهم، إلا أن بعض الموظفين لم يقوموا بالإجابة عن التساؤلات المطروحة، وذلك بسبب عدم وجود الوقت ولهم انشغالات أخرى، وبعضهم لم يجيبوا على أكثر من نصف الأسئلة .

1

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي(القواعد والمراحل والتطبيقات)، الطبعة 2، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص84.

³ عصام حسن أحمد، المرجع السابق، ص74.

ويمكن تعريفها على أنها شريحة أو جزء من المجتمع الدراسي، تشمل خصائص وصفات هذا المجتمع (الأصلي) وتمثله تمثيلاً دقيقاً، وقد دلت بحوث كثيرة عن أن العينة إذا اختيرت اختياراً ممثلاً للمجتمع الذي أخذت منه فإن ذلك يؤدي إلى توفير جهد كبير سواء على الباحث أو المبحوثين.

4¹- أدوات جمع البيانات

بعد الإطلاع على الكتب وأبحاث متخصصة ودراسات سابقة ذات علاقة بمشكلة الدراسة، تم تحديد أدوات جمع البيانات والمتمثلة في: المقابلة، الملاحظة والاستمارة.

4-1-المقابلة:

هي من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات، وهي أكثرها شيوعاً ومعناها تفاعل لفظي، يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو حقائق أو معتقدات شخص آخر للحصول على بعض البيانات الموضوعية، وتستخدم في كافة البحوث الوصفية والتجريبية.²

بما أن الملاحظة لا تكفي كأداة جمع البيانات والمعلومات حول موضوع البحث، قمنا باستخدام وسيلة أخرى لجمع البيانات وهي المقابلة، فهي عبارة عن حوار يدور بين الباحث(المقابل) والشخص الذي تتم مقابله (المستجوب)، ثم يشرح الباحث الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقاً، ويقوم الباحث بتسجيل الإجابات على الاستمارة.

محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 1998، ص 86.¹

² أحمد عظمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، الدار الجامعية للنشر، الجزائر، 2009، ص 35.

ومن المقابلات التي أجريت خلال الدراسة الميدانية المقابلة مع العاملين في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المتواجدة في بلدية الطارف، من خلال تقديم لهم تساؤلات مفتوحة ونصف مفتوحة عن الحوافز المقدمة لهم ومدى رضاهم عنها، وكيفية مساهمتها في التأثير على أداء العمل. وهذا من أجل الاستفادة من آراء المبحوثين حول الظاهرة المدروسة، والإدلاء بها بكل حرية، وبدون أي تقييد.

4-2-الملاحظة:

تعتبر من أهم تقنيات البحث العلمي، إن نقطة البداية في أي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل كل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية، فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته، ومشاهداته كما عايشها في أي ناحية من نواحي وقوعها، وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث بالواقع الذي يريد دراسته.¹ هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من ينوب عنه، إنها الاعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها.²

وتعد الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية، وهي عبارة عن توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو ظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة على تلك الظواهر، هي لا تستعمل لوحدها بقدر ما تكون مساعدة أو مكملة للأدوات الأخرى.³

¹ فضيل دليبو وآخرون، أساليب المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، ص17.

² فايز جمعة صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص68.

³ فايز جمعة صالح النجار، المرجع السابق، ص 69.

وتعتبر الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره، وتعطي الملاحظة معلومات لا يمكن الحصول عليها باستخدام الطرق الأخرى (الاستبيان، الوثائق.....).

ولأهمية الملاحظة في موضوع الدراسة لغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب وفي إطار ظروفها الطبيعية، تم استخدام الملاحظة البسيطة، من خلال الزيارات الاستطلاعية في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، بحيث لا تتعدى الملاحظة النظر، الاستماع، المراقبة ومتابعة المواقف، وقد تم التركيز على ملاحظة أداء الموظف ورضاه خاصة عند منحه الحوافز، التي تعمل على كسب ثقة الموظف ورضاه الوظيفي، مما يؤدي إلى تقديم الخدمة في الوقت المناسب، وعلى استعداد تام لانجاز أعمالهم باتقان، وحسن معاملاتهم خاصة عند إجراءات تقديم خدماتهم التي تتسم بالدقة وعدم حدوث أخطاء.

4-3 الاستمارة:

هي الأداة التي يتمكن الباحث من الحصول على المعلومات واقعية تبعا لهدف الدراسة، قصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستمارة من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات التي تطلب الحصول على معلومات ومعتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد.¹

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وضعت من قبل الباحث لاستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة.²

¹ عامر بجوش، محمد احمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص56.

² فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، صص 96-98.

تعرف كذلك بأنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد.¹

وأسباب اختيار هذه الأداة لاعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي، التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، إضافة إلى كونها توفر للمستجيب وقتاً للتفكير في إجابته، مما يقلل الضغط عليه، ويدفعه للتدقيق في معلوماته، وتوفر معلومات أكثر موضوعية بسبب أن الاستمارة لا تحمل اسم المستجيب، مما تحفزه على إعطاء معلومات صحيحة.

وقد تم إعداد الأسئلة انطلاقاً من الإشكالية والفرضيات المتعلقة بها بالإضافة للجانب النظري، والاطلاع على مجموعة من الأبحاث المتعلقة بالموضوع أو بمواضيع قريبة منه، وتم الاستعانة ببعض الأساتذة، وذلك للاستفادة ببعض الملاحظات، وتم تصميم استمارة في صورتها الأولية، والمتكونة من 21 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة محاور: (انظر الملحق 01)

¹ عصام حسن أحمد، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 91.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: بيانات خاصة بالعوامل المتوفرة في الكلية .

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة العوامل المتوفرة بالمؤسسة في

تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف .

5- الأساليب الاحصائية

بعد جمع البيانات، تم الاعتماد في تحليلها على مايلي:

❖ عرض البيانات في جداول بسيطة.

❖ استخدام التكرارات.

❖ استخدام النسب المئوية للتعرف على استجابات الأفراد المبحوثين عن جميع محاور

الدراسة. حيث تحسب النسب المئوية على النحو التالي:

$$\frac{100 \times \text{التكرارات}}{\text{مجموع التكرارات}} = \text{النسبة المئوية للإجابة}$$

الفصل الخامس: تحليل وتبويب النتائج

تمهيد

1 - تفريغ وتحليل البيانات

2 - مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

3 - نتائج الدراسة

4- خاتمة

5 - التوصيات والاقتراحات

1- تفرغ و تحليل النتائج

1-1 عرض البيانات الشخصية

الجدول رقم 1): توزيع المبحوثين وفق الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
37%	13	ذكر
63%	22	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

يبدو من خلال الجدول النتائج المتحصل عليها بعد تفرغ البيانات وجدولتها وحساب عدد التكرارات والنسب المئوية والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق الجنس نلاحظ أن نسبة 63% ذكور، وبالمقابل نجد أن نسبة 37% من أفراد العينة إناث ويرجع بروز نسبة الإناث إلى طبيعة العمل الإداري، والذي يفضله الجنس الأنثوي لملائمته لطبيعتهم، حيث لا يحتاج إلى جهد عضلي، كما أن نوع هذه الوظائف تتصف بالروتين، ولهذا تحتاج إلى الصبر والتركيز والجنس الأنثوي يستطيع الصبر في أماكن محددة لوقت طويل، وهذا راجع لإعتماد الجامعة على الكفاءات العلمية من ذكور وإناث دون تمييز ودون تفرقة بينهما، بالإضافة إلى عدم وجود أعمال شاقة.

الجدول رقم (2): توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
17%	06	من 21 إلى 30
40%	14	من 31 _ 40
37%	13	من 41 _ 50
06%	02	من 50_ فما فوق
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول يظهر جليا أن أغلبية أفراد العينة هم من فئة الشباب تتراوح أعمارهم ما بين (31 و 50 سنة) حيث تمثل هذه الفئة نسبة 77 %، كما نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 هي فئة قليلة تقدر بنسبة 17 %، أما بنسبة للفئة التي تبلغ أعمارهم 50 فما فوق فهي نسبة شبه منعدمة تقدر بـ 06%، ومن خلال

الجدول رقم 03

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
71%	25	ليسانس
17%	06	ماستر
11%	04	تقني سامي
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات المسترجعة

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول أن الحصة الأكبر من أفراد مجتمع الدراسة ذو مستوى ليسانس (71%) وهي النسبة الكبرى مقارنة مع باقي الفئات، حيث أغلب العاملين تستدعي مهامهم مستويات عالية فيما بلغت نسبة مستوى الماستر ومستوى تقني سامي (17%) و(11%) وعلى الغالب هم أعوان إداريين، وبينما يندم المستوى المتوسط، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب مستوى جامعي ذو كفاءة عالية حتى يستطيع التحكم في العمل، وكما أنه نظرا لسياسات الجديدة في التوظيف التي تطالب الشهادات العليا حتى توظف وتكون قادر على استيعاب التطورات التكنولوجية الجديدة، وهذا ما يؤكد على أن الجامعة تعتمد بشكل أساسي على الكفاءة ذات المستوى العالي، من خلال مقابلي تأكدت أن الجامعة تعمل على توظيف الكفاءات، فالتوجه العام للمؤسسة الجامعية مبني على الاعتماد على أسلوب الفرد المناسب في المكان المناسب،

وبالنظر إلى هذه النسب المتفاوتة في المستوى التعليمي نجد أن هناك اختلاف في المناصب والثقافة والتفكير فأغلبية الموظفين متحصلون على مستوى عال، وأغليبتهم من المتحصلين على ليسانس و ماستر، حيث لا يوجد تفاوت كبير في المستوى التعليمي في إدارة حسابات المشتركين ولكن يوجد تفاوت في الرضا الوظيفي، فالموظف الحاصل على ليسانس و ماستر تكون لديه امتيازات أكثر في العمل، والاختلاف في العلاوات لدى الموظف مثل علاوة طبيعة العمل، كذلك علاوة بدل دراسة كذلك نوعية الدرجات التي يحصل عليها الموظف والترقيات، فكلما كان المستوى التعليمي عاليا كلما كان الرضا الوظيفي عاليا أيضا.

الجدول رقم (4): التوزيع المبحوثين وفق سنوات الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار ر	الأقدمية في العمل
37%	13	من 1_05 سنة
46%	16	من 10_06 سنة
17%	06	من 20_11 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 46% منهم ممن لديهم خبرة تتراوح بين

11 - 20 سنة تليها نسبة 37% ممن لديهم خبرة بين 1 سنة إلى 05 سنوات بينما نجد

نسبة 17% ممن لديهم خبرة تتجاوز الـ 15 سنة، وهذا يعكس ما يتمتع به الجامعة من كفاءات وخبرات تساعده على الاستقرار في العمل وتنظيمه وتطويره، كما أن الفئات الجديدة التي أضيفت في الآونة الأخيرة تكون فئة نشطة قادرة على العمل، وبالتالي تندمج مع الفئات ذو الخبرة العالية حتى يساهموا في استقرار العمل داخل الجامعة، إضافة إلى أنه تبين أن المديرية تستقطب الفئات النشطة وتساهم في استقطاب الشباب، يتبين أن نسبة عالية من الموظفين في إدارة حسابات المشتركين لديهم سنوات خبرة فوق 11 سنة، والمشكلة التي تواجه المؤسسات العمومية بشكل عام هي أن أغلب الموظفين يقعون في الوظيفة حتى سن التقاعد القانوني وهو عمر 60 سنة، وبعض الموظفين يتقاعدون مبكرا تحت ظروف خاصة كالمرض أو الهجرة أو ما شابه ذلك، وهذا الأمر يكون أحيانا سلبيا لانعدام فرص العمل لدى الكثير من الشباب الذين انهوا تعليمهم الجامعي، أي أن نسبة البطالة في تزايد بالرغم من أن كثيرا من الموظفين لديهم القدرة على التقاعد المبكر، وبذلك يتسنى للشباب خريجي الجامعات من الحصول على وظائف، فالموظف صاحب خبرة السنوات الكثيرة يكون لديه شعور كبير بالانتماء والولاء والرضا الوظيفي لوظيفته لأنه يعتبر نفسه قد امضى عمرا طويلا في الوظيفة فيتولد لديه إحساس بنوع من المفاخره بالسنوات التي أمضاها بالوظيفة.

الجدول رقم (6): توزيع المبحوثين وفق تصنيف الرتبة في العمل

النسبة المئوية	التكرار	المستوى المهني
37%	13	إطار
26%	09	متصرف إداري
26%	09	ملحق إداري رئيسي

ملحق إداري	04	11 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

تشير نتائج الجدول والمتعلقة بتوزيع المبحوثين وفق تصنيف رتبهم الإدارية داخل الجامعة إلى أن نسبة 37% من أفراد العينة هي إطار، بينما نجد النسبة متساوية بين متصرف إداري وملحق إداري رئيسي بنسبة 26% وفي الأخير نسبة الملحق الإداري 11 %، ولذلك نستنتج أن النسبة المرتفعة هي نسبة الإطارات لان طبيعة العمل الإداري تفرض عليهم استقطاب الكوادر من أجل قيادة العمل بشكل جيد وتنفيذ المهام بطريقة دقيقة أما بالنسبة للملحق الإداري الرئيسي والمتصرف الإداري نجد نفس النسبة، وذلك راجع إلى المهام المسندة إليه، فمعظمهم يمثلون الإطارات بالمؤسسة وهذا ما يمكن الاستفادة منهم في بحثنا والاستفادة من آرائهم الهامة حيال موضوع الدراسة للوعي والمعرفة العلمية والعملية المتوفرة لديهم، ويرجع هذا الاختلاف في الرتب السابقة لعوامل كثيرة أهمها الخبرة التي تلعب دورا مهما في تدرج الموظفين ضمن الفئات المختلفة، بالإضافة للمؤهلات العلمية، والاجتهادات العلمية التي تختلف من موظف لآخر مما يخلق دورانا وظيفيا للموظفين داخل الجامعة.

المحور الثاني: عرض البيانات الخاصة بإستراتيجية التحفيز

6- ما مدى نشر خطط إستراتيجية لتوضيح مقدار زيادة الحوافز والأجور للعاملين

بالمؤسسة؟

الجدول رقم (6): مدى نشر خطط استراتيجية لتوضيح مقدار زيادة الحوافز والأجور

للعاملين بالمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
57%	20	نعم
43%	15	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول المتمحور حول مدى نشر خطط إستراتيجية لتوضيح

مقدار زيادة الحوافز والأجور للعاملين بالمؤسسة، نجد أن 57% أجابوا بنعم و 43%

أجابوا ب:لا وبهذا نرى أن النسبتين متقاربتين، ومن هنا اتضح لنا أن هناك ملاحق وشبكة

أجور حصرية صادرة من الوزارة الوصية لغرض تحسين الإطار المعيشي للموظف، يتضح

أن مجتمع عينة البحث أكدوا على تناسب الأجر مع الجهد المبذول لأن العمل المبذول

يحتاج إلى جهد كبير، وبالتالي يلاحظ تناسب الأجر مع الوظيفة.

7- هل أنت راض عن الراتب الحالي؟

الجدول رقم (7): يبين مدى رضا العامل عن الراتب الحالي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
89%	31	نعم
11%	04	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول الذي يبين مدى رضا العامل عن الراتب الحالي مقارنة بالمؤسسات الأخرى أتضح لنا أن 89% عينة أجابوا بنعم أي أن الرواتب جد مرضية للعمال، يتضح أن الموظفين راضين عن الراتب، وهذا راجع لكون راتب الموظف في مجمله عبارة عن منح شهرية بالإضافة للراتب القاعدي، هذا ما يولد شعور الرضا حول ذلك، حيث يقول تايلور في نظرية الإدارة العلمية " إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين، وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج، لقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج، والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاج، فكل زيادة في الأجر، يصاحبها زيادة في الإنتاج و كل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا"، تؤكد نظرية الإدارة العلمية التحليل السابق حيث أن للأجور أهمية كبيرة في العمل .

8- ما هي درجة الرضا لديك بالمؤسسة ومدى مساعدتهم على أداء واجباتهم؟

الجدول رقم (8): يبين درجة الرضا لدى العاملين بالمؤسسة ومدى مساعدتهم

على أداء واجباتهم

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
مقبولة	2 2	63%
غير مقبولة	0 2	06%
جيدة	1 1	31%
المجموع	3 5	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول المتمحور حول درجة الرضا لدى العاملين بالمؤسسة، ومدى مساعدتهم على أداء واجباتهم يتضح لنا أن أغلبية أفراد والمقدرة نسبتهم بـ: 94% يرون أن لديهم درجة ما من الرضا، وهذا يكون خصوصا إن وجدت التوجيهات والتوصيات من المسؤولين، وهذا يساعدهم على أداء واجباتهم بدافعية أكبر.

9- هل تقوم المؤسسة بمنح العاملين منح تشجيعية لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي ؟

الجدول(9): مدى قيام المؤسسة بمنح العاملين منح تشجيعية لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
94%	33	نعم
06%	02	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات المسترجعة

من خلال الجدول المتمحور حول قيام المؤسسة بمنح العاملين منح تشجيعية لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي، يتضح لنا 33 مفردة أي ما يقدر بنسبة 94% أجابوا ب:نعم أي أن المؤسسة تمنح منح تشجيعية لعمالها لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي إلا في المناسبات من الأعياد، الختان، الوفاة، عقد الزواج...الخ، من خلال تقييم الموظفون لنظام الحوافز المادية في الجامعة جيد، ويقرون بوجود أي شهادات أو خطابات شكر وتقدير تمنح لهم.

10- هل تقوم المؤسسة بمنح العاملين المكافآت والحوافز بناء على تقارير الأداء؟
الجدول رقم (10): قيام المؤسسة بمنح العاملين المكافآت والحوافز بناء على تقارير الأداء

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
94%	33	دائما
06%	02	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول المتمحور حول قيام المؤسسة بمنح العاملين المكافآت والحوافز بناء على تقارير الأداء تبين لنا أن نسبة الأكثر والأغلبية التي تتمثل في 94% ترى أن المؤسسة تقوم بمنح العاملين المكافآت والحوافز بناء على تقارير الأداء، بل كما ذكرنا سابقا أن المنح تقدم في المناسبات والأعياد، نستنتج أن أغلب أفراد العينة يجمعون على أن المكافآت والحوافز تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم، وهذا راجع إلى الدور الكبير

الذي تلعبه المكافآت بمختلف أنواعها في دعم الموظفين لبذل جهد أكبر وإخراج طاقاتهم وتحفيزهم أكثر بالإضافة إلى علاقتها الكبيرة وارتباطها بالرضا الوظيفي.

1- هل تراعي المؤسسة العدالة في منح الحوافز وتقييم العاملين؟

الجدول رقم (12): مدى مراعاة المؤسسة العدالة في منح الحوافز وتقييم العاملين

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20 %	0	نعم
	7	
80 %	2	لا
	8	
100 %	3	المجموع
	5	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول المتمحور حول مدى مراعاة المؤسسة العدالة في منح الحوافز وتقييم العاملين، يتضح لنا أن 28 مفردة أي نسبة 80 % أجابوا ب: لا أي أن المؤسسة لا تراعي العدالة في منح الحوافز وتقييم العاملين، ومثال على ذلك أبسط شيء وهو نقطة المردود الفردي تمنح بطريقة عشوائية، وكان ذلك لأن طريقة التنقيط بالنسبة المردودية في المؤسسة تتم عن طريق اتفاق بين الرؤساء حول النقطة التي يقومون بها الموظفون، وهكذا يكون تنقيط موحد بين جميع الموظفين، غير أن هناك من الموظفين من لا يرضى بهذه الطريقة في التقييم، وذلك أن الرؤساء يتحفزون إلى موظف دون آخر وهي نسبة تدل على التمييز بين العال في عملية التقييم والتنقيط، وتدخل بعض العوامل الشخصية

في التقييم حيث أن هناك عمال تجمعهم علاقات شخصية برؤسائهم كعلاقات الصداقة والقربة، وربما المصالح المشتركة تجعل الرؤساء يميزونهم عن غيرهم من الموظفين، وأية إدارة لا تخلوا من هذه الممارسات الظواهر.

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة نظام الحوافز بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف.

12- هل تعتقد أن حجم الأعمال بكتكم كثيف مقارنة بالجامعات أخرى؟

الجدول رقم (13): هل تعتقد أن حجم الأعمال بالجامعة كثيف مقارنة بالجامعات

أخرى؟

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	71%
لا	10	29%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول ليتم اختيار جميع أفراد العينة من خلالها أن مفردة أي ما نسبته 71% أجابوا بنعم أي أن الجامعة حجم أعمالها كثيف مقارنة بالجامعات الأخرى، وما نسبته 29% يعتقدون أن حجم الأعمال ليس كثيف بما فيه الكفاية مقارنة من الجامعات الأخرى، وعليه يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلبية

الموظفين لهم دراية بأن الجامعة تعمل بشكل مكثف، وهذا يدل على أن هذه الفئة لديها مراكز عليا فالإدارة.

الجدول (14): في حالة الإجابة بنعم هل يقابله تعويض مادي جيد؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	35	نعم
00%	00	لا
% 100	35	المجموع

من خلال الجدول أكدوا جميع أفراد العينة بنسبة 100 % أنهم عندما يكون حجم أعمالهم كثيف، فإن المؤسسة تسعى جاهدة لإرضائهم مقابل أعمالهم، ذلك من خلال تعويضهم ماديًا جيدًا، مما يجعلهم يتحمسون للعمل أكثر، وبذلك يكون حجم أعمالهم كثيف مقارنة بالجامعات الأخرى.

14- في حالة الإجابة بنعم هل تعتقد أن نظام الحوافز والعلاوات بالجامعة ثري ومقبول إلى حد بعيد؟

الجدول (15): يبين نظام الحوافز والعلاوات بالجامعة متنوع ومقبول إلى حد بعيد.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
%57	20	نعم
%43	18	لا
% 100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول المتمحور حول مدى مراعاة الجامعة في منح الحوافز والعلاوات للموظفين، يتضح لنا أن 20 من أفراد العينة أي نسبة 57% أجابوا بنعم أي أنها تعتمد على نظام الحوافز والعلاوات، حيث أنه يعتبر متنوع ومقبول إلى حد بعيد، فيجعلها تقدم الحوافز للموظفين لتزيد من نشاطهم وحبهم لعمله، حيث تقدم لهم علاوات عن كل جهد إضافي مقدم وحوافز مختلفة، أما ما نسبته 43% أقرروا أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فعلا تمنح علاوات وحوافز لكنها لا تراعي العدالة في منح الحوافز وتقييم العاملين، ومثال على ذلك أبسط شيء وهو نقطة المردود الفردي تمنح بطريقة عشوائية.

15- في حال الإجابة بنعم هل يعود ذلك إلى تنوعاته وثرأه ؟

الجدول (16): يبين أن الموظفون يقرون أن نظام الحوافز متنوع وثري

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	35	نعم
00%	00	لا
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

من خلال الجدول السابق أكدوا جميع المستجوبين أن حجم الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالطرف كثيف مقارنة بمؤسسات أخرى، حيث أنه كلما كان عمل كثيف وفيه إجهاد، وسعى كل موظف إلى تقديم ما لديه من إبداعات

وأفكار جديدة، مما يجعل الجامعة تقوم بتقديم تعويض مادي وحوافز جيدة، وذلك من خلال نظام الحوافز والعلاوات بالمؤسسة، مما تساهم في تحفيز العاملين للعمل وتقديم الأفضل للجامعة.

16- فيما تتمثل العلاوات والحوافز المشجعة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بالطرف ؟

الجدول (17): يوضح العلاوات والحوافز المشجعة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير بالطرف ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
34%	12	علاوات وحوافز خاصة بالمناسبات و الأعياد
38%	13	علاوات وحوافز خاصة بالساعات الإضافية وقيمتها الجيدة
20%	07	علاوات وحوافز تقدم كتعويض لبدل إيجار السكن
08%	03	علاوات وحوافز تقدم كتعويض لمصاريف النقل والطعام
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءً على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات
المسترجعة

من خلال النتائج المبينة أعلاه يتضح أن المؤسسة تعمل على تقديم علاوات وحوافز خاصة بالمناسبات والأعياد، وعلاوات وحوافز خاصة بالساعات الإضافية وقيمتها الجيدة، وذلك ما أقره بنسبة 38% على التوالي، وبنسبة 08% أقروا أنهم يتحصلون على علاوات وحوافز تقدم كتعويض لبدل إيجار السكن تحصل على سكن ومحل إقامة، وهذا راجع لاعتبارات عديدة تتكفل الجامعة بدراستها ثم منح من تتوفر فيه الشروط سكن أو محل إقامة ولو بصفة مؤقتة، وعلاوات وحوافز خاصة بالمناسبات كالعقد والزواج والولادة ومناسبة الختان، وتمنح رحلات سياحية لكل من يبذل جهد أكبر، هذا يدل على أن الجامعة تعمل على نشر خطط إستراتيجية لتوضح مقدار زيادة الحوافز والأجور للموظفين بالمؤسسة، ومن هنا اتضح لنا أن هناك ملاحق وشبكة أجور حصرية صادرة من الوزارة الوصية لغرض تحسين الإطار المعيشي للعامل حول درجة الرضا لدى العاملين بالمؤسسة ومدى مساعدتهم على أداء واجباتهم، يتضح أن أغلبية الموظفين يروون أن لديهم درجة كبيرة من الرضا، وهذا يساعدهم على أداء واجباتهم بدافعية أكبر.

17- هل تعتقد أن هذا النظام للعلاوات والحوافز قد يشجعك على تقديم مردود جيد وإبداعات متميزة في عملك ؟

الجدول (18): يوضح مدى مساهمة نظام الحوافز في تشجيع الموظف على تقديم مردود جيد وإبداعات متميزة في عمله ؟

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
80%	2	نعم
14%	0	لا
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناءاً على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات المسترجعة

من خلال الجدول المتمحور حول النظام المتعلق بالعلاوات والحوافز، فالجامعة تعمل على القيام بمنح الموظفين منح تشجيعية لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي، حيث تقوم المؤسسة بمنح العاملين المكافآت والحوافز بناءاً على تقارير الأداء تبين لنا أن نسبة الأكثر والأغلبية التي تتمثل في 80%، ويرى ما نسبته 14% أن الجامعة لا تقوم بمنح العاملين المكافآت والحوافز إلا للأساتذة والإطارات في الإدارة، من إجمالي العينة المختارة يجمعون على توفير الجامعة المنح لهم وهذا راجع إلى منظومة الحوافز المتبعة في الجامعة، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية كذلك لتاييلور حيث قال أنه " لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله"، لهذا وجب على الجامعة التوزيع العادل للمنح بين الموظفين دون تمييز كل موظف حسب جهده، فالفارق الوحيد هو العمل كما أكدته هذه النظرية.

18- في حال الإجابة بنعم فيما يتمثل ذلك؟

الجدول (19): يوضح أهم ما يقدم الموظف في عمله عند رضاه الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
28%	10	أصبحت أقدم أفكارا جديدة لتحسين أداء المكتب الذي أعمل به
42%	15	العلاوات تحفز على بذل مجهود أكثر
28%	10	طورت طرق الاتصال والتواصل لتحسين وصول المعلومات لتحسين وصول المعلومات في وقتها
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن ما نسبته 28% أصبحت أقدم أفكارا جديدة لتحسين أداء المكتب الذي أعمل به، حيث أنهم ما نسبتهم 42% أكدوا أن العلاوات تحفزهم على بذل مجهود أكثر وتقديم الأفضل، وذلك ن خلال تقديمهم أفكارا جديدة لتحسين أداء المكتب الذي أعمل به، وتقديم عدة مقترحات متميزة لتطوير المؤسسة وتحسين فعاليتها، وأكدوا ما نسبته 28% أكدوا تطوير طرق الاتصال والتواصل لتحسين وصول المعلومات لتحسين وصول المعلومات في وقتها، مما يعني أن العلاوات والحوافز لها تأثير كبير في تقديم

الإبداعات، مما جعل الموظفين يتمتعون بمهارة عالية في أداء عملهم، ويستجيب المؤسسة لطلباتهم بشكل فوري، بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتحقيقها لهم لكسبهم، ولانضباطهم في تقديم الخدمة، وبذلك كسب ثقة الرؤساء لهم، وذلك راجع لنوعية الخدمة المناسبة لهم، والثقة المتبادلة بين الطرفين.

19- هل نظام الحوافز والعلاوات الجيد يدفع الموظف إلى تقديم إبداعات مهنية في عمله ؟
الرجاء التبرير عند الإجابة

(20): يوضح أن نظام الحوافز والعلاوات الجيد يدفع الموظف إلى تقديم إبداعات مهنية

في عمله

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
100%	35	نعم
00%	00	لا
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

أكد جميع أفراد العينة بنسبة 100% أن نظام الحوافز والعلاوات الجيد يدفع الموظف إلى تقديم إبداعات مهنية في عمله، واعتبروا أن الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي، والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة من خلالها تعبر الجامعة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافه، وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة الموظفين بها كلا في مجاله، وتسعى

الجامعة إلى إيجاد العوامل الدافعة المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة الدفع للسلوك، إذ أن توافر نظام حوافز مطبق بشكل جيد يؤدي إلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، كما انه ذلك الرضا الذي تأتي من خلال العمل الجيد، كما يعتبر أيضا مؤشر عن مخلف المشاعر والحالات النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء العمل، كما تستخدم أحيانا الروح المعنوية كمرادف للرضا عن العمل، إلا أنه يتمثل مفهوم الروح المعنوية في مجموعة الاتجاهات والمشاعر التي تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل وبيئته، فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفسي، وتلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعالا في تغيير سلوك الفرد ورفع أداء العامل، ولذلك أصبح من الضروري إيجاد نظام للحوافز من أجل تشجيع الفرد على أداء عمله بفاعلية وكفاءة، علاوة عن ذلك فإن امتلاك الجامعة لموظفين محفزين يكسبها ميزة تنافسية بين الموظفين، ونتيجة لتلك الأهمية تسلك طرق مختلفة، وتستخدم مداخل متنوعة للتحفيز تبرز بنوع من الموارد البشرية التي تملكه، وإمكانيات المتاحة للجامعة، ونوع الوظائف التي تشكل منها هيكل الوظائف في المنظمة، وأكد الموظفون أنهم راضون عن المهام المقدمة لهم في الجامعة، حيث أصبحوا يتمتعون بمهارة عالية في أداء الخدمة، ولديهم خبرة والقدرة على أداء الخدمة الموعودة بدرجة عالية من الدقة والصحة، تقديم خدمات مميزة مع توفير رغبات الطلبة، وأن الخدمات مناسبة لرغباتهم.

20- حسب رأيك ما هو أهم حافز يشعرك بالرضا الوظيفي بالجامعة؟

الجدول (20): يوضح أهم عامل يشعر الموظف بالرضا الوظيفي بالجامعة.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
23%	08	العوامل المادية
29%	10	العوامل المعنوية
49%	17	العوامل المادية والمعنوية معا
100 %	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 49% من أفراد لعينة تعتبر الحوافز المادية والمعنوية حافزا لهم، وما نسبته 29% أكدوا أن الحوافز المعنوية تعد أهم حافز لهم، ومثال ذلك تلقي أفراد العينة للدعم والمساندة المعنوية من طرف الإدارة، وهو ما أكده هيرزبيرج في نظرية العاملين أن "العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي، هي العوامل الدافعة وتكون في كل من (الانجازات، الاعترافات من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، المسؤوليات، النمو)، ومشاركتهم في إبداء رأيهم، الحصول على الترقية بالرضا عن كيفية تطبيقها مقابل الجهد المبذول، وترقيتهم على أساس الكفاءة، تقدم الترقية حافز العمل المعنوي يدفع إلى تحسب أداء، وقد تكون على الكفاءات والأقدمية وعلى أساس المتطلبات والوظيفة، وتمنح رحلات سياحية لكل من يبذل جهد أكبر، وما نسبته 23% يرون أن الحوافز المادية من خلال حصولهم على زيادة في أجورهم، ويحصلون على

امتيازات جيدة نتيجة حسن أدائهم، والحصول على علاوات وحوافز خاصة بالمناسبات كالعقد والزواج والولادة ومناسبة الختان، منح من تتوفر فيه الشروط سكن أو محل إقامة.

21- هل أنت راض على الحوافز المقدمة لك؟

الجدول (21): مدى رضا الموظفون عن الحوافز المقدمة له.

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
57%	2	راض
	0	
14%	0	غير راض
	5	
29%	1	نوعا ما
	0	
100%	3	المجموع
	5	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على النتائج المتحصل عليها والاستبيانات

المسترجعة

يتضح خلال الجدول أن 29 % من أفراد العينة راضون نوعا ما عن الحوافز المقدمة لهم، وأغلب من نصف العينة أكدوا أنهم راضون عن الحوافز المادية والمعنوية، حيث أن كل موظف راض عن نمط العمل البيداغوجي الموجود في الجامعة، مما يشعره

بالحماس والرغبة في العمل، أن العاملين راضين على منصب عملهم خاصة بحصولهم على الترقية، ويرون أن الحوافز تمنح وفق معيار الأداء، الكفاءة، والأداء والجهد المبذول، ورضاهم عن الراتب الذي يتم تحديده حسب مؤهلات ومهارات العاملين، والشعور بالمساواة في تحديد الرواتب والأجور في الوظائف، بينما 14 % فهم غير راضون عن الحوافز المقدمة لهم، مما يعني أنها فئة قليلة من العينة خاصة الموظفون الذين يعملون كأعوان أمن أو عمال النظافة، والترقية حيث تقدم حسب الأقدمية والكفاءة، وعدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز لها، وهذا يبين أن هناك اختلاف طفيف في درجات الرضا بين العمال، إن تقديم لحوافز للموظفين سواء مادية أو معنوية يؤدي بشعور الموظفين الرضا الوظيفي.

2- مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

من خلال تحليل و تفريغ النتائج تبين أن العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين وتبين أن أغلب الإجابات المتحصل عليها من أفراد العينة المدروسة ميدانيا و كذلك نظريا تؤكد أن كل تلك العوامل تثير دوافع الفرد و توليد الرغبة و الحماس للقيام بتصرفات معينة فهو الأسلوب الذي يقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة و هذا من خلال تحريك الطاقات الكامنة للفرد .

❖ تؤكد صحة الفرضية الأولى حيث توجد علاقة طردية بين العوامل الشخصية و تحقق الرضا الوظيفي، فكلما توفرت لدى الموظف مهارات و قدرات و مؤهلات علمية كلما تحصل على حوافز أكثر.

❖ تؤكد صحة الفرضية الثانية حيث توجد علاقة طردية بين العوامل التنظيمية و تحقق الرضا الوظيفي، فكلما كانت ظروف العمل و علاقات الموظف مع زملائه و رئيسه جيدة كلما زاد الرضا الوظيفي.

❖ تؤكد صحة الفرضية الثالثة حيث توجد علاقة طردية بين العوامل البيئية والرضا الوظيفي، حيث تؤدي التسهيلات و الخدمات المتوفرة في مكان العمل و كذلك نظرة المجتمع للموظف ومدى تقديره لدوره في عمله إلى تحقق الرضا الوظيفي.

نؤكد صحة الفرضية العامة حيث أن هناك علاقة بين مختلف العوامل المتوفرة بالكلية و تحقق الرضا الوظيفي فتعدد العوامل سواء كانت شخصية أو تنظيمية أو بيئية يساهم في شعور الموظف بالرضا الوظيفي، وبالتالي بذل كل موظف قصارى جهده لتقديم أفضل ما عنده لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة، والعكس صحيح.

3- نتائج الدراسة

توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

3-1 النتائج النظرية: وهي النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال الجانب النظري

ويمكن حصرها فيما يلي:

- العوامل متنوعة ومتعددة منها الشخصية ومنها التنظيمية والبيئية.
- العوامل الشخصية ضرورة حتمية فتوفرها يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.
- العوامل التنظيمية مرتبطة بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والاقتصادية.
- العوامل البيئية تثير الدوافع وتحرك الطاقات والقدرات الكامنة وتولد الرغبة والحماس في العمل الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الأفراد إلى بذل قصار جهدهم والعمل بصورة أفضل لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- تتوقف فاعلية العوامل على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته.

- عملية التحفيز عند الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص.
- التحفيز يحافظ على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.
- نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الإنصاف في الحوافز.
- من أهم عوائد العوامل المؤثرة نجد الرضا الوظيفي فهو حالة من القناعة والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات.
- بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضيا عن العمل .
- الفرد الراضي يزيد انتمائه وولائه للوظيفة واعتزازه بالعمل وللمؤسسة ككل.

3-2 النتائج التطبيقية:

- وهي نتائج خاصة توصلنا لها من خلال الدراسة الميدانية ونذكر منها:
- تنوع العوامل المؤثرة في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية منها العوامل الشخصية والتنظيمية والبيئية.
 - أغلبية موظفي هذه الجامعة ذوي مستوى عالي.
 - الحوافز المقدمة تختلف من عامل إلى آخر، ولكن معظمهم يرونه بأن العوامل المؤثرة تجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي.
 - أكد معظم الموظفين أن أجورهم تختلف من شخص لآخر، وهذا يعني أن الأجور تقدم حسب كفاءة وأقدمية الموظف.
 - عمل الأفراد يوفر علاوات وتعويضات نسبيا.

- منح الترقية في للموظفين الذين يعملون بجد وبيدعون في عملهم.
- الأفراد يشعرون بالحماس والرغبة في العمل.
- الأفراد راضون عن ساعات العمل والعلاقات التي تجمعهم بالرؤساء والزملاء وكذلك نمط الإشراف.
- اعتماد الجامعة على نظام الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الكفاءات العالية.
- الإنصاف في إعطاء الحوافز، مما يؤدي إلى رضى الموظفون عن الحوافز المقدمة لهم.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نكون قد حاولنا الإلمام بالجانب الميداني للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية المتعلقة به، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ثم تطرقنا للجوانب المختلفة للدراسة والمتمثلة في ميدان الدراسة بجميع جوانبه، المكاني والزمني والبشري، ثم العينة وكيفية اختيارها، والمتمثلة في الموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

تم التطرق بعدها لأدوات جمع البيانات المختلفة، ثم عملية معالجتها، وفي الأخير تم الحصول على نتائج الدراسة وتقديم بعض المقترحات التي تخدم الجامعة، والتي يمكن أن تفيدها للوصول إلى أهدافها سواء على المدى القريب أو البعيد.

خاتمة

من خلال دراستنا تبين أن هناك عوامل مختلفة ذاتية وتنظيمية وأخرى بيئية تساهم في تحقيق الرضا للموظفين فالعوامل الذاتية والتنظيمية من الموظف أو من المؤسسة يختلف من شخص لآخر و هذا حسب الوظيفة والمكانة التي يشغلها.

فالموظفين في كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية بجامعة الشاذلي بن جديد بالطارف الأغلبية راضون عن أغلب الحوافز التنظيمية ويملكون الدافع الذاتي لتحقيق الرضا الوظيفي فحين نجد البعض الأخر غير راض عن بعض الحوافز وتنقصهم العامل الشخصي أو الذاتي إلا أن على العموم نجد أن مستوى الرضا الوظيفي يتأثر مباشرة بالعوامل المتوفرة ومدى موافقتها مع رغباته و طموحاته .

5- المقترحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة، وباعتبار أن العوامل لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي موظفي الكلية، يمكن تقديم جملة من المقترحات والتوصيات التي يتوجب على الموظفون والإدارة التحلي بها، نذكر منها الآتي:

- تشجيع الموظفون على تقديم أفكار جديدة حول العمل وتقديم آرائهم ومقترحاتهم حوله، وذلك من خلال منحهم الحوافز.
- الإهتمام بالجوانب المعنوية للعمال ورفع روحهم المعنوية.
- على الجامعة تفهم حاجيات موظفيها، وأن تفهم كذلك أن توفير الرضا الوظيفي لموظفيها يؤدي إلى توفيرهم بدورهم لحاجيات المؤسسة، ماينعكس بالإيجاب على الطرفين.

- لابد للمؤسسة من إعادة النظر لنظام الحوافز المعمول به داخلها، وأن تدرس دوافع أفرادها قبل تطبيق هذا النظام، وإلا سيكون تطبيقه عشوائيا، وبالتالي لا يصل للهدف المطلوب منه.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1) الكتب باللغة العربية:

- الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- الصيرفي محمد إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- الصراي محمد، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الولدان للطباعة والنشر، مصر، 2007.
- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 01، دار وائل للطباعة والنشر، 2002.
- أحمد عظمي، منهجية كتابة المذكرات وأطروحات الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، دار الجامعية للنشر، الجزائر، 2009.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط 06، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998.
- أحمد راجح عزت، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، مصر، 1990.
- بهنسي فايزة محمد رجب، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2011.
- بشار يزيد وليد، الإدارة الحديثة للموارد، دار الرؤية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط 01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- شاوش مصطفى نجيب، إدارة الأفراد، ط 01، دار الشروق، عمان، 1996.
- سلوى محمد عبد الباقي صالح، أثر التدريب على الرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبة المركزية لجامعة القاهرة، نوابع الفكر، مصر، 2009 .
- فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دون سنة نشر.
- عياد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- مصطفى ربحي عليان وآخرون، أساليب البحث العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 01، الأردن، 2008.
- فتحي أبو العزيز أبو راضي، الطرق الإحصائية في العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1997.
- محمد الهاشمي، مقدمة في طرق الإحصاء الاجتماعية، دار النهضة، لبنان، 1984.
- رجاء محمود بوعلام، مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، ط 04، دار النشر للجامعات، مصر، 2004.

- صالح مهدي محسن العامري وظاهر منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، ط01، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط01، دار قنديل، الأردن، 2003.
- حسين حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية ووظائف المنظمة، ط01، دار حامد، الأردن، 2006.
- فايز الزغبى ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2006.
- بوحوش عمار، نظرية الإدارة الحديثة، دار المغرب الإسلامي، الجزائر 2006.
- حميد مصطفى الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، ط01، مكتبة لبنان ناشرون، 1997
- لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1993
- زاهر عبد عبد الرحيم عامر، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الرؤية للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

- مرعي محمد مرعي، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي ، منشورات للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2003
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- فهمي منصور، إدارة القوى البشرية، ط06، دار النهضة العربية، مصر، 1982.
- مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، 2001
- يوسف قزازه وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار البازوري، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب حرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، ط01، دار الشروق، الأردن، 2000.
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

- بن هادية بن جيلاني بن حاجي، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- حمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة والنشر، مصر، 1993.
- طريف شوقي، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتب غريب، مصر، 1993.
- جلده سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- فاروق عبد فلية، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- ناصف عبد الحق، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت، 1986.
- سلطان محمد سعيد، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002.
- منصور محمد علي، مبادئ الإدارة - الأسس والمفاهيم، ط01، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.

- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط 01، دار النهضة العربية، لبنان، 2000.
- خوجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب، الجزائر، 2005.
- عاشور أحمد صقر، السلوك الإنساني، في المنظمات، الدار الجامعية، لبنان، 2000.
- عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العلمي، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 1997.
- فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، دون سنة نشر.
- عياد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- علي عبد الرزاق الجليبي، السيد عبد العاطي السيد، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط 02، دار وائل، الأردن، 1999.
- فوضيل دلييو، أساليب المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البحث، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 1999.

- فايز جمعة صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

- عمار بوحوش، محمد أحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.

- فوزي عبد الخالق وعلي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2014.

- عصام أحمد حسن، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

(2) - الكتب باللغة الفرنسية:

- Morin jean louis bergeron et autres ; les aspects humaines des organisation gaetan 5éme, France,1982.

(3) - المذكرات:

- أرزقي عبد النور، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند الجزائريين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1997.

- أحمد بن سعيد بن سالم، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، جامعة نزوي، عمان، 2011.

- الحنيطي إيمان محمد علي، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، الأردن 2000.

- الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، مذكرة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012/2011.
- العربي حكيم ومنقلاتي يزيد، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة آكلي محند ولحاج، البويرة، الجزائر، 2014.
- الفالح سليمان بن نايف، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2001.
- القبلان يوسف محمد، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- أسعد محمد أسعد ورسلان نبيل إسماعيل، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث والتنمية، كلية الاقتصاد، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 1984.
- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014/2013.
- بدر الدين مجدوب، منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2019/2018.

- بوفال نسيم، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- بلخيري سهام وعشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية- دراسة حالة جامعة البويرة-، مذكرة ماستر، جامعة آكلي محند، البويرة، الجزائر، 2012.
- حمد محمد الحسائي عبد الله، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية التعليمية، رسالة ماجستير، عمان، 2010.
- محمد لحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2013.
- نور الدين كتوفي، دراسة فاعلية نظام الحوافز على الكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر 1999.
- صالح ابن نوار، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاجتماعية، قسنطينة، الجزائر، 1995.
- صبرينة قميري، قارش نورة، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة ماستر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2014.
- عبد العالي هبال، دور التحفيز في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2007.

- علاء خليل لزمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

- غواش هبة سلامة سالم، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.

(4)- المقالات العلمية:

- الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، العدد 02، الجزائر، 2013.

- اللوزي موسى، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو الحوافز العمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 06، الأردن، 1995.

- جاد الله محمود فؤاد، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، الأردن، 1997

- محمد بن سعد أبو حميد، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، العدد 21، المملكة العربية السعودية، 2020.

- مريم زهراوي، دلالات وأبعاد الرضا الوظيفي، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، 2007.

(5)- المواقع الإلكترونية:

- الموقع الإلكتروني www.m.bayt.com/specialties

- الموقع الإلكتروني ويكيبيديا، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف،

تاريخ الاطلاع <http://ar.wikipedia.org>، 20/05/2023 الساعة 13.11

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إستمارة بحث حول موضوع:

العوامل المؤثرة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظف في مؤسسة جامعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

- تحت إشراف الدكتور:

عمر عبد العزيز بن حليلة

- من إعداد الطلبة:

• عبادة أسامة

• كافي رضوان

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة لمساعدتنا في الوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا من التحقق من نتائج البحث، وأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية والغرض منها خدمة البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2023/2022

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

أسئلة الاستمارة :

المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية

1- السن:

من 30-20 من 40-31 من 50 فما فوق

2- الجنس:

ذكر أنثى

3- المستوى التعليمي:

تقني سامي ليسانس ماستر

4- توزيع المبحوثين وفق سنوات الأقدمية في العمل:

من 10-1 سنة من 20-11 سنة من 30-21 سنة

5- تصنيف المبحوثين وفق تصنيف الرتبة في العمل:

متصرف رئيسي متصرف إداري ملحق إداري رئيسي ملحق إداري

المحور الثاني : عرض البيانات الخاصة بإستراتيجية التحفيز

6- ما مدى نشر خطط إستراتيجية لتوضيح مقدار زيادة الحوافز و الأجور للعاملين

بالمؤسسة؟

نعم لا

7- هل أنت راض عن الراتب الحالي؟

نعم لا

8- ما مدى الرضا لديك بالمؤسسة و مدى مساعدتهم على أداء واجباتهم؟

مقبولة غير مقبولة جيدة

9- هل تقوم الكلية بمنح العاملين منح تشجيعية لتحسين وضعهم المالي والاجتماعي؟

نعم لا

10- هل تقوم الكلية بمنح العاملين المكافآت والحوافز بناءا على تقارير الأداء؟

دائما أحيانا أبدا

11- هل تراعي الكلية العدالة في منح الحوافز وتقييم العاملين؟

نعم لا

المحور الثالث: بيانات خاصة بمدى مساهمة نظام الحوافز والعلاوات بالمؤسسة في الرضا الوظيفي لدى الموظف؟

12- هل تعتقد أن حجم الأعمال بجامعتكم كثيف بالمقارنة بالجامعات الأخرى؟

نعم لا

13- في حالة الإجابة بنعم هل يقابله تعويض مادي جيد؟

نعم لا

14- في حالة الإجابة بنعم هل تعتقد أن نظام الحوافز والعلاوات بالجامعة ثري ومقبول

إلى حد بعيد ؟

نعم لا

15- فيما تتمثل العلاوات والحوافز المشجعة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بالطارف؟

علاوات وحوافز خاصة بالمناسبات والأعياد

علاوات وحوافز خاصة بالساعات الإضافية

علاوات وحوافز تقدم كتعويض لبدل إيجار السكن

علاوات وحوافز تقدم كتعويض لمصاريف النقل والطعام

16- هل تعتقد أن هذا النظام للعلاوات والحوافز قد يشجع على تقديم مردود جيد وإبداعات في العمل؟

نعم لا

17- في حال الإجابة بنعم فيما يتمثل ذلك ؟

أصبحت أقدم أفكار جديدة لتحسين أداء المكتب الذي أعمل به

العلاوات تحفز على بذل مجهود أكثر

طورت طرق الاتصال والتواصل لتحسين وصول المعلومات

18- هل نظام العلاوات والحوافز الجيد يدفع الموظف إلى تقديم إبداعات مهنية في عمله؟

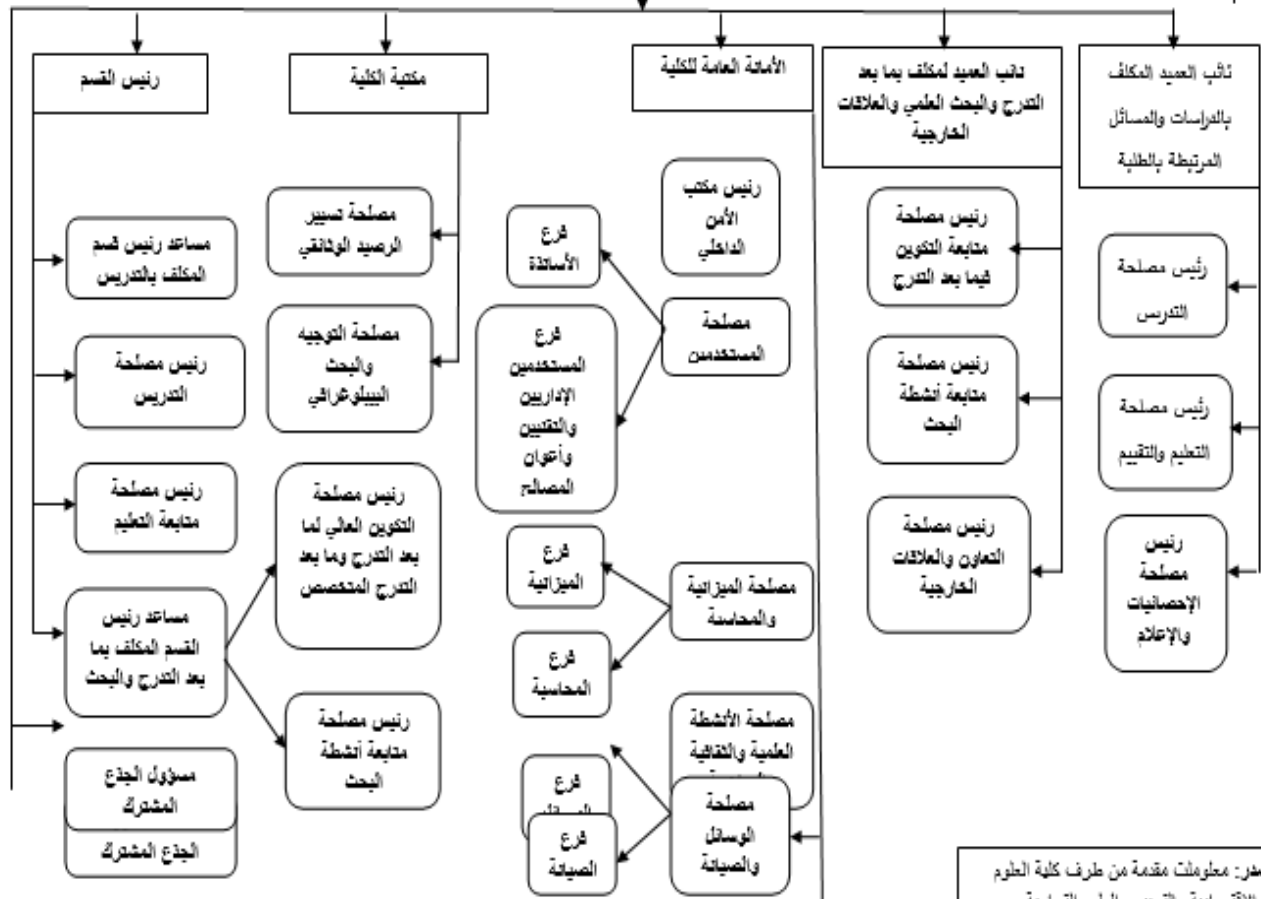
نعم لا

19- حسب رأيك ما هو أهم عامل يشعرك بالرضا الوظيفي بالجامعة ؟

العامل المادي العامل المعنوي العامل المادي والمعنوي معا

20- هل أنت راض عن الحوافز المقدمة لك؟

راض غير راض نوعا ما



المصدر: معلومت مقدمة من طرف كلية العلوم الاقتصادية، التسيير، والعلوم التجارية