

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

شعبة : علم الاجتماع

الموضوع

جودة الحياة وآثارها على دافعية العاملين دراسة ميدانية ببلدية القالة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

تريكي حسان

إعداد الطالب:

بوساحة رجم

لجنة المناقشة:

إسم و لقب الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة
د. هامل مهدية	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
د. بوحنيكة نذير	أستاذ محاضر - ب -	عضوا مناقشا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
د تريكي حسان	محاضر - أ -	مشرفا	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية 2017/2018

ملخص:

تتناول هذه الدراسة موضوع جودة الحياة واثارها على دافعية العاملين ، دراسة ميدانية ببلدية القالة.

حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جودة الحياة على دافعية العاملين و إنطلاقا من طبيعة

الموضوع و الأهداف المسطرة كان طرحنا للتسائل المركزي كالتالي:

🚩 ما هي إنعكاسات جودة الحياة لدى الموظفين على دافعتهم للعمل،

و تفرعت عنه 3 أسئلة فرعية:

▪ هل مستوى دخل الموظف يساهم في زيادة دافعيته تجاه عمله؟

▪ كيف تؤثر بيئة العمل على الروح المعنوية للعاملين ؟

▪ هل البيئة الإجتماعية للموظفين تساهم في زيادة دافعيته تجاه العمل

و لتحقيق تلك الأهداف و الإجابة عن هذه الأسئلة المطروحة إستعملنا المنهج الوصفي و أدوات جمع

البيانات الملاحظة الإستمارة، إضافة إلى إختيار العينة العشوائية من المجتمع الكلي و التي قدرت بـ:

36 مفردة بنسبة 20 % وتطرقنا من جهة اخرى الى الخلفية النظرية للدراسات السابقة اما في الجانب

الميداني فقد قمنا بتحليل البيانات وتفسيرها ومن ثم الوصول لمجموعة من النتائج اهمها:

- وجود نوع من جودة الحياة للموظفين تختلف من موظف لآخر.
- المؤسسة تعمل على تحسين المستوى الاجتماعي للعمال.
- الرضا الوظيفي مؤشر من مؤشرات الإستقرار المهني و إستمرار المؤسسة .
- جودة الحياة وسيلة حقيقية و فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة فهو يؤدي إلى زيادة التفاهم و الثقة و تحسين العلاقات الإجتماعية و تقوية روحهم المعنوية و بالتالي تحقيق أهدافها وزيادة دافعتهم.

بعد عرضنا للنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة و التي أجابت على الأسئلة الفرعية التي أثارها الدراسة و بناءا على كل ذلك سنقوم بالإجابة عن السؤال المركزي الذي تمحورت حوله الدراسة و هو انعكاسات جودة الحياة لدى الموظفين على دافعيّتهم للعمل. و بناءا على ما سبق يمكن القول أن هناك إهتمام من طرف المؤسسة بتحسين جودة حياة موفيهها وذلك من خلال برامج تفعيلية اقتصادية واجتماعية وحتى ترفيهية ضمانا لزيادة دافعيّتهم اتجاه عملهم ، فيؤدي ذلك إلى تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق موظفيها .

Résumé:

Cette étude porte sur la qualité de vie et ses effets sur la motivation des travailleurs, une étude de terrain menée dans la municipalité de EL KALA.

Le but de cette étude est de connaître la qualité de vie sur la motivation des travailleurs et sur la base de la nature du sujet et les objectifs fixés étaient de présenter la consultation centrale comme suit:

Quelles sont les implications de la qualité de vie des employés sur leur motivation à travailler,

Et engendré par 3 sous-sous-systèmes:

Quelles sont les implications de la qualité de vie des employés sur leur motivation à travailler,

Et engendré par 3 sous-sous-systèmes:

Le niveau de revenu de l'employé contribue-t-il à accroître sa motivation pour son travail?

Comment l'environnement de travail affecte-t-il le moral des employés?

L'environnement social des employés contribue-t-il à une motivation accrue pour le travail?

Afin d'atteindre ces objectifs et de répondre à ces questions, nous avons utilisé des méthodes descriptives et des outils de collecte de données pour observer le questionnaire, en plus de la sélection aléatoire de l'échantillon dans la population totale estimée à 36

20%, et d'autre part, nous avons discuté du contexte théorique des études précédentes: du côté du terrain, nous avons analysé les données et les avons interprétées, puis nous avons obtenu un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont:

- Il existe une sorte de qualité de vie pour les employés qui varie d'un employé à l'autre.
- L'institution s'efforce d'améliorer le niveau social des travailleurs.
- La satisfaction au travail est un indicateur de la stabilité professionnelle et de la durabilité de l'établissement.

Améliorer les relations sociales et renforcer leur esprit moral et ainsi atteindre leurs objectifs et accroître leur motivation.

Après avoir présenté les résultats généraux de l'étude, qui répondaient aux sous-questions soulevées par l'étude et sur la base de tout cela, nous répondrons à la question centrale Ce qui a mis l'accent sur l'étude et ce sont les implications de la qualité de vie des employés sur leur motivation à travailler. Sur la base de ce qui précède, on peut dire que l'intérêt de l'institution est d'améliorer la qualité de vie de ses créateurs par le biais de programmes économiques et sociaux.

Et même des activités récréatives pour assurer une motivation accrue pour leur travail, conduisant à la réalisation des objectifs de l'institution et donc à la réussite de ses employés

المقدمة

إن جودة الحياة مفهوم متعدد الابعاد ونسبي يختلف من شخص لآخر من الناحيتين النظرية والتطبيقية وفق المعايير التي يعتمدها الافراد لتقويم الحياة ومطالبها، والتي غالبا ما تتأثر بعوامل كثيرة تتحكم في تحديد مقومات جودة الحياة كالقدرة على التفكير واتخاذ القرار، والقدرة على التحكم، وإدارة الظروف المحيطة، والصحة الجسمية والنفسية والظروف الاقتصادية، والمعتقدات الدينية، و القيم الثقافية والحضارية، التي يحدد من خلالها الافراد الاشياء المهمة التي تحقق سعادتهم في الحياة.

تعتبر جودة الحياة مؤثرا فعالا يعمل على تحريك دافعية العاملين للحصول على اشباع سلوك معين يتفق مع الاداء الذي تطمح اليه المؤسسة حيث أنه يمكن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العاملين، مما ينعكس ايجابا على الأداء العام وزيادة الانتاجية

ومن هذا المنطلق ، تهدف الدراسة الحالية الى كشف عن تاثير جودة الحياة على دافعية العاملين حيث قسمت الدراسة الى ثلاثة فصول تضمن الفصل الاول بتقديم موضوع الدراسة وذلك بتحديد اشكالية الدراسة وتساؤلاتها واهميتها واهدافها ومفاهيمها الاجرائية.

أما الفصل الثاني فسيتم التطرق الى جودة الحياة وتناولنا من خلاله مفهوم جودة الحياة ومظاهره ومجالات جودة الحياة ومن ثمة ابعادها فتناولنا كذلك الى دافعية العاملين من خلال تحديد مفاهيمه وانواعه والعوامل المؤثرة فيه.

والفصل الثالث والذي تمثل في الدراسة الميدانية اردنا من خلاله المنهج المتبع وعينة الدراسة وادوات جمع البيانات وقمنا فيه بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول

أولاً: الإشكالية

شهد العالم حركة من النضالات من أجل تحسين وضعية العامل والرفع من مستواه الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، ففي العهود القديمة كالعهد الإغريقي لم يكن للعامل الحر الكثير من الحقوق، فقد عاش مسلوب الإرادة ذو مكانة إجتماعية ضعيفة، كما كان في الأمم المتمدنة قبل الإسلام غير مستقل وغير حر، لا في إرادته ولا في أعماله بل كان تحت الولاية .

أما اليوم فلم يعد الغاية من العمل هو إشباع حاجاتها فقط من مأكل ومشرب ، بل أصبح غاية لتلبية حاجاته النفسية وإثبات لمكانته الإجتماعية مهما كانت صفة هذا العمل ونظامه، حيث في المجتمع الحالي وهو مجتمع الألفية الثالثة و الموسوم بمجتمع التغير السريع ظهرت هناك مفاهيم حديثة كجودة الحياة التي تؤثر اما بشكل ايجابي او سلبي حسب الظروف المحيطة سواء من داخل بيئة العمل او خارجها والتي أصبحت كل المنظمات تراهن عليها كمؤشر قوي لتحقيق أهداف الفرد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى .

ومن مظاهر تأثير جودة الحياة للعاملين زيادة دافعيته نحو عمله وشعوره بالاستقرار الاجتماعي واحساسه بحسن الحال وبالتالي رضاه عن مهنته التي كانت سببا من الاسباب في تحقيق نسبة لا بأس بها من هاته الجودة في حياته .

ان دافعية العاملين في مؤسساتهم بمعظم القطاعات في الجانب المؤسسي يعمل على ضمان إستمرارية وزيادة وتحسين الإنتاج والخدمات، ففي الجزائر هناك العديد من المؤسسات التي تعتمد على دافعية عمالها للوصول الى هاته الاهداف وتعد المؤسسات العمومية من أكبر القطاعات استقطابا لليد العاملة بالرغم من أن هذا القطاع لا يولي اهمية كبرى للجانب الاجتماعي للعمال.

انطلاقاً من ذلك أردنا القيام بدراسة ميدانية استكشافية على مستوى بلدية القالة من أجل كشف

على سؤال اشكاليتنا الرئيسي الا وهو:

ماهي انعكاسات جودة الحياة لدى الموظفين على دافعتهم للعمل؟

وتتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1- هل مستوى دخل الموظف يساهم في زيادة دافعيته اتجاه عمله؟

2- كيف تؤثر بيئة العمل والروح المعنوي للعاملين؟

3- هل البيئة الاجتماعية للموظفين تساهم في زيادة دافعيته اتجاه العمل؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

إن جودة حياة العاملين تؤثر تأثيرا واضحا على دافعيّتهم اتجاه عملهم خاصة على مستوى القطاع المؤسّساتي العام وإن أي خلل في العامل الأول يؤدي بالضرورة الى ظهور فتور على دافعيّتهم، مما يبرز الحاجة للقيام بدراسة علمية إمبيريقية لتسليط الضوء على هذا الرابط بين جودة الحياة ودافعية العاملين .

- قلة الدراسات والبحوث العلمية المتعلقة بأهمية جودة الحياة وتأثيرها على جودة العاملين خاصة بالمؤسّسات العمومية.
- موضوع جدير بالبحث والدراس

ثالثا: أهمية وأهداف الدراسة

1-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله والذي يهدف الى معرفة كيف تؤثر جودة الحياة على دافعية العاملين في القطاع العمومي.

2-أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا لتحقيق هدف أساسي وهو الكشف على انعكاسات جودة حياة لدى الموظفين على دافعيّتهم للعمل ومن أجل بلوغ هذا الهدف نسعى لتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- مساهمة مستوى دخل الموظف في زيادة دافعيّته اتجاه عمله.
- تأثير بيئة العمل على الروح المعنوية للعاملين.
- تأثير البيئة الاجتماعية للموظفين في زيادة دافعيّتهم اتجاه العمل.

وهذا ليتم أخذها بعين الاعتبار من طرف المسؤولين وصناع القرار لمعرفة هذه التأثيرات وبالتالي تحسين الحياة الوظيفية و الاجتماعية للعامل وذلك ضمانا لزيادة دافعيته اتجاه عمله.

رابعاً: تحديد المفاهيم

إن أهم المنطلقات الرئيسية لأي بحث علمي في العلوم الإنسانية و الاجتماعية هو أن يحدد الباحث أهم الدراسة من خلال المعاني والدلالات الموظفة لصياغة الدراسة بدقة ووضوح. وعليه يمكن تحديد مفاهيم دراستنا على النحو التالي:

1- مفهوم الجودة:

لقد رأى بعض الكتاب أن الجودة ليست وليدة عصر الصناعة و الثورة الصناعية، بل أن جذورها تمتد إلي القرن الثامن عشر قبل الميلاد، كذلك ما عرف عن الفراعنة من دقة وإتقان العمل في بناء معابدهم و ما تركوا من شواهد باقية حتى عصرنا هذا، و على الرغم من أن الجودة موعلة في القدم كما سلف، إلا أنه حتى عصرنا هذا لا يوجد إتقان كلي حول مفهوم موحد للجودة، إذ تتعدد المفاهيم بحسب القطاع الذي تنتمي إليه و كي نتمكن من فهم معنى الجودة الشاملة؛ لابد أن نتعرف على ماهية الجودة و نحلل مفاهيمها المتعددة لنصل إلى تعريف واضح للجودة.

1-1- مفهوم الجودة اصطلاحاً:

بالرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع الجودة إلا أن الملاحظ أن هناك اختلافات في تعريف الجودة وفقاً لاختلاف وجهات النظر للكتابات في هذا الموضوع، وسيظهر ذلك بوضوح من خلال مجموعة التعريفات التي سنوردها في هذا الجزء.

يرى كروسبي (Crosby) أن الجودة هي " المطابقة للمواصفات و يقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ، و رغبات المستهلك هي أساس التصميم

أما ديمينج (Deming) فيرى أن " الجودة توجه إلى احتياجات المستهلك الحالية و المستقبلية ¹؛

- 1 "و يرى (Juran) أن: "الجودة هي كفاءة الاستعمال

-الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق

رغبات معلنة أو مفترضة²

تعريف : Taguchi بأنها تفادي الخسارة التي يسببها المنتج للمجتمع بعد إرسالها

للمستهلك. ويتضمن ذلك الخسائر الناتجة عن الفشل في تلبية خصائص الأداء والتأثيرات الجانبية

الناجمة عن المنتج كالتلوث والضجيج وغيرها³

أما المعهد الوطني الأمريكي للمعايير يعرفها كما يلي: " الجودة هي جملة من السمات و

الخصائص للسلعة أو الخدمة التي تجعلها قادرة على الوفاء باحتياجات معينة⁴؛

1-2- المفهوم الإجرائي لجودة الحياة:

نستطيع القول بأنها: البيئة التي تتوافر فيها العوامل المادية والمعنوية والاجتماعية بمختلف أبعادها

بشكل جيد، مما ينعكس ذلك إيجاباً على الموظف فيشعر بالرضا والأمان الوظيفي، فيبذل أقصى جهد

ممکن في خدمة المؤسسة

¹ بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتورا غير منشورة

في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 78

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 18

³ محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار

صفاء للنشر والتوزيع ، 1 ط، عمان، 2010، ص 20

⁴ غرابية عبد النور، أنثشي محفوظ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة

ورقلة، 2009/2010، ص 48

2- تعريف الدافعية:

تعريف الدافعية لغة: تعود كلمة دافع في أصلها كلمة لاتينية *movre* ، واللغة الانجليزية لكلمة *motive* يعني يحرك أو يدفع ، وفي اللغة العربية مأخوذة من الفعل الثلاثي دفع أي حرك الشيء من مكانه إلى مكان آخر وفي اتجاه معين¹

التعاريف الاصطلاحية: فقد تعددت وتتنوع ونذكر منها : الدافعية عبارة عن القوى المحركة للسلوك وتوجيهه نحو تحقيق غايات معينة ، يشعر الفرد بالحاجة إليها وبأهميتها المادية أو المعنوية له حيث يتم استثارة هذه القوى المحركة بعوامل متعددة قد تنشأ من داخل الفرد ذاته أو تنشأ من المحيط الفيزيائي (المادي والاجتماعي)²

وقد عرف miskel et hoy الدافعية: بأنها قوى مركبة تقود الحاجات ، التوتر ، أو العملية النفسية الداخلية والتي تبدأ بتحريك وتوجيه نشاط الفرد نحو تحقيق أهدافه . تعريف أديب خلدي : حالة نفسية تستثير نشاط الإنسان وتوجيهه فالدافع إذن هو قوة محركة والموجهة لنشاط الفرد وتصرفاته 12 .

الفصل الثاني مفهوم الدافعية تعريف الدكتور برنوطي سعاد الدافعية : *motivation* هي عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه أي إنها العملية التي تدرس الدوافع

تعريف شاويش الدافعية: بأنها عبارة من الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيّر وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة أو أنها نتائج لعمليات داخلية أو خارجية ، صراره واندفاعه للقيام بعمل معين عند الفرد ، تنثير حماسه³

¹ محمد محمود بني يونس ، 2009، ص14.

² مرجع سابق ، ص 16.

³ محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق ، 2008، ص126.

الدافعية: هي العملية التي تتم بها إثارة الدوافع وتعيش السلوك أي تحديد نوعه واتجاهه ومضمونه، سواء أثّرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية، فسيولوجية، أو نفسية أو خارجية كالبيئة¹.

الدافعية: هي عبارة عن حالات الداخلية أو الخارجية للعضوية التي تحرك السلوك و توجهه نحو تحقيق هدف أو غرض معين ، وتحافظ على استمرار يته حتى يتحقق الهدف².

كما يعرفها وهيب مجد صالح حسن: بأنها مفهوم افتراضي يقوم على عمليات داخلية تتمثل بالترغبات و الميول و الاتجاهات لتفسير السلوك أو أنها حالات داخلية تزيد من النشاط الموجه نحو تحقيق أهداف معينة³.

2-2- المفهوم الاجرائي:

من ذلك يتضح أن الدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف فعندما تشبع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد ويقل التوتر ويحصل التوازن في سلوكه.

¹ عبد الغفار حنفي، 2002، ص 480.

² محي الدين توك و آخرون، 2003، ص 201.

³ وهيب صالح حسن، 2000، ص 56.

3- مفهوم الموظف:

3-1- المفهوم الاصطلاحي:

يعرف الدكتور عبد الحميد متولي: الموظف هو كل من يقوم بخدمة عامة في وظيفة دائمة مرتبط بالحكومة تستند إلى القانون العام¹.

وعريفه ميسون صبح: هم أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا تخضع منها للقانون العام للتوظيف العمومي سوى الذين له صفة الموظف، و لا يعرف بهذه الصفة الا الاشخاص الذين تم تعيينهم في مناصب دائمة و ثبتو فيها نهائيا²

3-2- المفهوم الإجرائي : الموظف هو كل من تتاط به إحدى وظائف الدولة العامة في نطاق

وظيفة إحدى السلطات سواء كان مستخدما حكومي أو غير مستخدم، براتب أو بغير راتب، وإمنا يشترط أن تكون الوظيفة في نطاق شؤون الدولة.

خامسا: دراسات سابقة

1-دراسة شارلز كولي³:

وهي دراسة ركز فيها كولي على المجتمع وتصوراته، وتوصل إلى فكرة أن المجتمع عبارة عن نتائج عملية تفاعل بين الذات والعقول، فالأولى تمثل تصور الإنسان لذاته والثانية تمثل النشاط الذهني للآخرين،

فكرة أن الفرد يتصور ما بذهن الآخرين والآخرين يتصورون ما بذهنه توصل إلى التصرف على ما يدور بذهن كل فرد، فعند كولي المجتمع عبارة عن عضوية مترابطة مستدمج بالفرد، فما يقدمه الآخرون لنا يساعد على نمو الشعور بالثقة أو الإعتزاز أو الدونية⁴.

¹ روالن بالن , ترجمة أنطوان عبده , الوظيفة العامة , ط1 , مكتبة العليا , ص342.

² تشات سلوى , أثر التوظيف العمومي بالإدارات العمومية الجزائرية , شهادة ماجستير , بومرداس , 3002, ص42.

³ -charles cooley :human nature the social order ,1902.

⁴ - إحسان محمد إحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر، دون بلد، 2005، ص 74.

وبالتالي فعمل الموظف يتأثر ويتفاعل مع المحيط الإجتماعي وقد يخلق عوائق إجتماعية ومهنية لما يحمله هذا المحيط له فنوعية الحياة التي يعيشها والرؤية التي يحملها الآخريين له تؤثر على دافعيته اتجاه عمله.

دراسة شيخي مريم 2014¹، بدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة التي تربط بين جودة الحياة ومصادر استبيان طبيعة العمل عند الاستاذ الجامعي والتعرف على مستويات جودة الحياة اعتمدت الطالبة الباحثة على المنهج الوصفي والارتباطي، كما استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة التساؤل، توصلت الباحثة الى وجود علاقة بين جودة الحياة وطبيعة العمل.

سادسا: المقاربة النظرية للدراسة

إن للمقاربات النظرية أهمية بالغة بالنسبة للبحث لأنها الإطار المرجعي لأي دراسة، إذ من خلالها يتمكن الباحث من تحديد المسار المعرفي والمهني لموضوع الدراسة. ورغم عدم تعرض النظريات السوسيولوجية و الإقتصادية منها إلى جودة الحياة وأثرها على دافعية الموظفين ، لكننا نستطيع معالجته بمداخل ركزت على :

- المقاربة النظرية لنظريات الحاجة والدافعية الإنساني
- المقاربة النظرية لنظريات الضغوط المهنية.

وبهذا نغطي جوانب مختلفة من دراستنا

¹ شيخي مريم :طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة ،كلية العموم الاجتماعية والانسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، تلمسان، 2014.

1-نظرية الحاجات والدافعية الإنسانية:

حاولت هذه النظرية التركيز على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية وإيجاد نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله، محددة بذلك إطارا عاما للإحتياجات التي يسعى الإنسان لتلبيتها.

وقد ركز صاحب نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو" على أهم خمسة حاجات ملحة يسعى الفرد لإشباعها، ومنها إستخلصنا وفقا ما يتناسب مع دراستنا أهم الحاجات منها:

❖ حاجات فسيولوجية:

وهي الإحتياجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان من المأكل والمشرب... الخ، ويحتاج لتلبية هذه الحاجات الأساسية إلى ضمان الدخل المادي، وفي دراستنا فإن الموظف في حاجة ملحة لكسب قوته وتغطية حاجاته وحاجات أسرته المادية.

وبهذا فانه يسعى لتلبية حاجاته الفسيولوجية، وهذه الحاجات تخلق دوافع إقتصادية ومادية يوفره عمله من خلال تقاضي الأجر.

وبالتالي فالفرد يحتاج الى وظيفة لتأمين حياته وتلبية حاجته المادية ولاسرتة ومن جهة أخرى فهو يحتاج الى الشعور بالاستقرار في وظيفته هذا الشعور يحققه استقراره في محيطه الداخلي والخارجي فنوعية الحياة التي يعيشها تلعب دورا كبيرا في تحقيق هذا الشعور مما يشجعه على اعطاء المزيد داخل عمله.

❖ حاجات إجتماعية:

وهي الحاجة لتكوين الصداقات والانتماء للمجتمع فالموظف يشتغل ويعمل و ذلك يساعده في التغلب على مصاعب الحياة وتحدياتها، فعمله هو وسيلة لإنشغاله بالتغلغل في خبرات جديدة في حياته، يساعده في السيطرة والتغلب على مخاوفه وتجاوز الصعاب¹ هذا من جهة ومن جهة أخرى يتمثل عامل حاجة المجتمع إلى طاقاته كمورد بشري عامل.

ومما سبق نستطيع تحليل إتجاه الموظف للعمل في بعض القطاعات خاصة في القطاع العمومي (ميدان دراستنا) بالحاجة الملحة للعمل وتحقيق الكفاية له وتلبية احتياجات المجتمع وتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها وعلى هاته الاخيرة ان توفر له شروط الراحة والاستقرار في وظيفته.

مشيرين في ذلك أن المورد البشري (الموظف) يتكون من طرفين الرجل والمرأة والتي يجب ان تتوفر على قدر من جودة الحياة لمزاولة نشاطها في وظيفتها وفي بيتها على حد سواء "تمثل النساء نصف السكان الناشطين وتكون مصدر لا بأس به لقوة العمل في اندماج المرأة الجزائرية في مسالك الإنتاج، ينبغي أن تتغير فيه الضغوط المتصلة بدورها كأم وزوجة في بناء العائلة وتدعيما باعتبارها خلية تأسيسية للوطن، وعلى الدولة أن تشجع المرأة على العمل في مواطن الشغل التي تستجيب لقدراتها وكفائتها في المضمار نفسه"².

❖ الحاجة إلى تحقيق الذات:

فالفرد يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيجمع ويتطور، وبالنسبة للموظف فإنه يعطيه احساسا بالقيمة والأهمية والفخر والإعتزاز ويدفعه للإنخراط في الحياة العامة ويبعده ويجنبه الشعور بالفراغ.

¹ - عبد العاطي وآخرون: علم الاجتماع والأسرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 325.

² - خديجة بن خليفة، عمل المرأة في الميدان الفني بين الطموح والواقع الاجتماعي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2000، ص 48.

وقد توصلت الدراسات في هذا الجانب إلى ضبط عدة مميزات تساعد الموظف على إشباع حاجاتها في تحقيق الذات نذكر منها: ¹

- إن العمل ينضم وقت الموظف بحيث يكون لكل من عملها الداخلي والخارجي نقطة إيجابية لصالح المجتمع مما يساعده على الرضا عن نفسه.
- إن العمل وسيلة لتأكيد الشخصية واكتساب المكانة.
- إن العمل يساعد الموظف على مواجهة التحديات والصعاب والمشاكل الحياتية وتقضي على وقت الفراغ.
- العمل بالنسبة للموظف بأجر وسيلة لتأكيد شخصيته وأهميته كفرد داخل المجتمع له حقوق وواجبات.

وخلاصة القول في هذا فإن عمل الموظف في حد ذاته يعتبر تحديا خاصة في القطاع العام لما ينجر عنه تعرضا لضغوطات إجتماعية ومهنية، وبالرغم من ذلك فهو وسيلة لرفع التحدي وإثبات الذات.

2-المقاربة النظرية لنظريات الضغوط المهنية:

خصصت هذه النظريات دراساتها وبحوثها على ما يصطلح عليه بمفهوم **الضغط المهني** في المناخ العملي. وقد إستقطب هذا الموضوع إهتمام الباحثين والدارسين لما له تأثير على الإستقرار النفسي والسلوك الإنساني بشكل عام، ولقد أخذ مصطلح الضغط المهني عدة تسميات في الوطن العربي منها ضغوط العمل، الضغوط الإدارية، التوتر التنظيمي وكذا الضغوط الوظيفية والإجهاد في العمل ². فكلمة الضغط أصبحت من الكلمات المألوفة لدى الأفراد حيث أنها أصبحت تشكل جزءا من الحياة في هذا العصر، فقد إرتبطت الحياة العصرية بزيادة الضغوط، فمع كل المتغيرات الكبيرة

¹ - رابح تريكي، أصول التربية والتعليم، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 384.

² - هيجان عبد الرحمان: مفهوم ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط 1، مكتبة فهد الوطنية،

الرياض، 1998، ص 47.

المتداخلة ونمط الحياة والتي تشكل تحدياً لقدرات الأفراد، أصبح عليه إستيعابها والتعامل معها، فهذه الضغوط المهنية خلقت وبشكل حتمي ضغوطاً نفسية للفرد المعاصر وأصبح لزاماً عليه التكيف معها، وفي الوقت الذي يمكنه التكيف مع بعض هذه الضغوطات فإنه قد لا يستطيع التكيف مع البعض الآخر وبالتالي تظهر الآثار السلبية للضغوط على الإتزان النفسي والإستقرار المهني للفرد، كأن يعاني من التوتر والقلق أو الملل أو التمارض والغياب عن العمل أو تركه كلية، كما تظهر الآثار السلبية على العمل نفسه.

❖ النظرية السلوكية:

حيث ترى هذه النظرية أن الإضطراب السيوكوسوماتي هو نتيجة لإرتباط سابق بين الموقف الإنفعالي (الضاغط) وإستجابة عضو خاص، خاصة إذا ما كوفيء الفرد على هذه الإستجابة، وعندما تتكرر هذه المواقف بدرجة كبيرة وشديدة يظهر الخلل الوظيفي أو الإنجراح في العضو المعني بالإستجابة المرتبطة بالموقف الضاغط.

وقد أخذ أصحاب هذه النظرية في إستخدام مبدأ التدعيم والتغذية الرجعية في تفسير تأثير العوامل السيكلولوجية على الإضطرابات الجسمية. وفي هذا السياق يبرهن "شوارتز" على أن دوائر التغذية الرجعية هي الأساليب لكل عمليات الجسم المرتبطة بالضغط ، فالإستجابة الأولية للجسم عندما تواجه تهديداً هي تنشيط جانب الجهاز العصبي المستقل اللاإرادي المسؤول عنه زيادة ضغط الدم وضربات القلب ونسبة السكر في الدم مما يهيئ الجسم للهجوم أو الهروب، وحينها تصل هذه العمليات الفسيولوجية إلى مستوى معين تقل الإشارات إلى المخ لإيقاف نشاطها، يحدث كل هذا في علاقة تعرف بعلاقة الضغوط بنواتجها الدياليتكية¹. وتفسر هذه النظرية ظهور الإضطرابات الجسمية رغم تعدد وإختلاف العوامل الضاغطة بأن هذه الأخيرة إنها تؤثر على نفس الجسم، ومن ناحية أخرى

¹ - آدم العتيبي: علاقة ضغوط العمل بالإضطرابات السيوكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع

العمومي في الكويت، مجلة العلوم الإجتماعية، مج 25، العدد 2، 1997.

توضح أن الأفراد سيستجيبون إستجابات مختلفة المنبهات في بيئة واحدة. وهذه الضغوطات تخضع لإستراتيجيات المنظمات التي تمارس سياسات مختلفة في طرق علاجها ومنع الضغوط الوظيفية. كما أن العاملين في هذه المنظمات يدركون هذه السياسات بطرق مختلفة، حيث من الممكن أن تمارس المنظمات بعض السياسات التي من شأنها أن تعالج أو تقلل أو تمنع الآثار الناتجة عن الضغوط المهنية¹.

فهي كما عرفها فونتان "Fontan": هي حالة تنتج عندما تزيد المطالب الخارجية عن القدرات والإمكانات الشخصية للكائن الحي.

وهذا ما يتقارب ودراستنا حيث أن الموظف أثناء تأدية مهامه تعترضه أعباء العمل، وبحكم الفروق الفردية نجد من يتحمله ويديره وهناك من يعجز عن مواجهته بتراكم مشكلات العمل وتزايد الأعباء، لاسيما مع متغيرات محيط العمل ومتطلبات نمط العمل الذي يفرض على كل موظف نظام حياتي معين أو على الأقل يكون مختلفا عما عهده، مما يفرض إنعكاسات وضغوط مهنية مرتبطة بالتعب أثناء العمل وكذا محاولة خلق توافق بين هذا النمط من العمل والجانب الآخر من الحياة الإجتماعية والأسرية وما إلى ذلك.

وبالتالي فإن هذه الضغوط المهنية التي تتعرض لها الموظف تؤثر سلبا على إستقراره النفسي بالدرجة الأولى، كما تؤثر على علاقاته الأسرية وحياته الاجتماعية وكذا علاقاته وتفاعله مع محيطه بنوعيه الداخلي والخارجي، وبالتالي على مردوديته في عمله.

من كل ما سبق نستنتج أن كل نظرية من النظريات السابقة ركزت على نقاط مختلفة كاعتماد الموظف كمورد بشري، والحاجات الدافعية للأفراد والضغوط المهنية التي تنشأ عن وجود الموظف في الوسط المهني، وقد إعتدنا على هذه النقاط لتغطية جوانب مختلفة لدراستنا خاصة وأن عمل نظرية اهتمت بالفرد بحد ذاته وكيف يؤثر ويتأثر بمحيطه سواء المهني أو الاجتماعي.

¹ - عبد العزيز المجيد محمد: سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2005، ص 18

الفصل الثاني

تمهيد

تتطلب حاجات الفرد، الدافعية للإشباعات الأساسية والمضمونة، والتي اتفق العلماء أنها كامنة في الأجر الذي يتقاضاه الموظف من وظيفته، وخاصة إذا كانت ثابتة، وذات ديمومة واستمرار. ويتوق الموظف إلى التطلع، وإشباع حاجات الطموح، أي يسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية، معها بالتميز، ولذلك توفر المؤسسات متطلبات هذه التطلعات فيما كنى بالحوافز.

أولاً: تعريف الدافعية:

الدافعية أو الدافع حالة استشارة وتوتر داخلي تثير السلوك وتدفعه إلى تحقيق هدف معين.

تعريف هب (1949): الدافعية إنها "عملية يتم بمقتضاها إثارة نشاط الموظف، وتنظيمه

وتوجيهه إلى هدف معين."

ويرى دريفر (1971): "أن الدافع عبارة عن عامل دافعي انفعالي يعمل على توجيه سلوك

الموظف إلى تحقيقي هدف معين."

ويرى اتكنسون (1976): "أن الدافعية تعني استعداد الموظف لبذل أقصى جهد لديه من أجل

تحقيق هدف معين."

وتعرف الدافعية أيضاً بأنها: "مثير داخلي يحرك سلوك الموظفين ويوجهه للوصول إلى هدف معين."¹

ويعرفها الترتوري (2006) على أنها: مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الموظف من

أجل تحقيق حاجاته وإعادة الاتزان عندما يختل.¹

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الدافعية بأنها: مجموعة العوامل الداخلية والخارجية

التي تعمل على تحريك الموظف من أجل الوصول إلى حالة التوازن، وتحقيق الأهداف التي ترضي

حاجاته ورغباته الداخلية. كما هي قوة داخلية لدى الموظف والتي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه، حتى

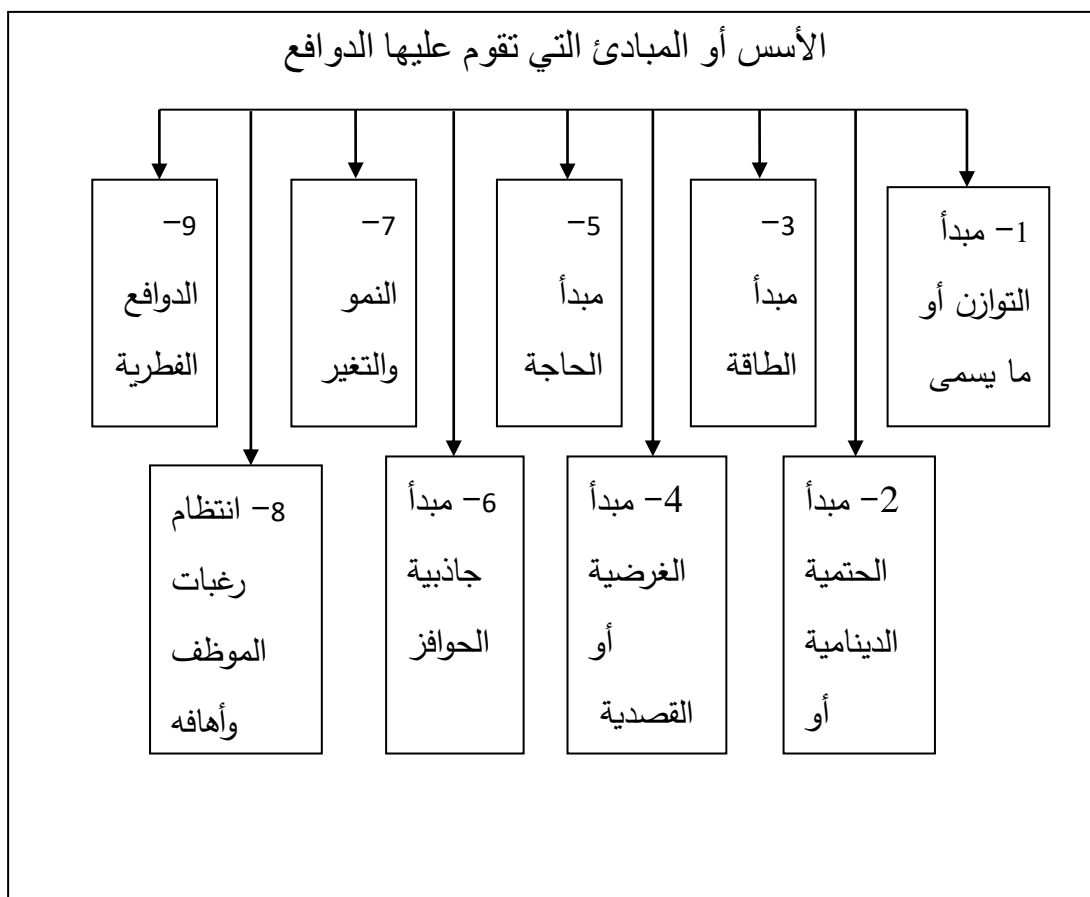
يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له سواء كانت معنوية أو مادية.

¹ - ثائر أحمد غباري: الدافعية، النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 16.

¹ - المرجع السابق: ص 16.

فالدافعية هي مولدات ومنشطات ومحركات وموجهات للسلوك الإنساني، كما أنها بمثابة ضابطة ومعدلة للسلوك الإنساني والتنبؤ به وتفسيره، فإن الدوافع تقوم على جملة من الأسس والمبادئ يمكن توضيحها في الشكل الآتي:²

الشكل رقم (8) يوضح الأسس والمبادئ التي تقوم عليها الدوافع



المصدر: محمد محمود بني يوسف، المرجع السابق، ص 27.

ويظهر من خلال الشكل رقم (8) أعلاه بأن السلوك الإنساني (الفرد) حينما يشعر بضرورة حاجة معينة فإنها ينطلق لإشباعها، إذ أن عدم الإشباع لتلك الحاجة الإنسانية فإنه يتعرض لضغوطات نفسية وجسمية وذهبية تدعوه لضرورة الإشباع لكي يستقر نفسياً إزاءها وبغية تحقيق ذلك

² - محمد محمود بني يونس: سيكولوجية الدافعية والانفعالات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

الإشباع فإنه يقوم عادة ببذل الجهود المكثفة من أجل ذلك، ولذا فإنه حينما يحقق إشباع تلك الحاجة فإن تلك الضغوط النفسية¹

والذهنية والجسمية تأخذ بالانحسار تدريجيا انسجاما مع طبيعة الإشباع المتخفف من تلك الحاجة وهكذا نلاحظ بأن الدافعية لا تحصل في فراغ وإنما هي ذات أثر مسبب بتجسد بوضوح من خلال الحاجة الإنسانية لإشباع حاجة معينة.¹

وأخيرا نستخلص بأن السلوك الإنساني سلوك موجه لتحقيق أهداف معينة أو أهداف معين ومن هنا تظهر أهمية الدوافع في تحريك السلوك الإنساني فالدافع عبارة عن العوامل التي تشجع الموظف للقيام بعمل معين وبجهد أكبر ومثابرة أعلى ورغبة مخلصه والدوافع عبارة عن القوى الكامنة في الذات الإنسانية والتي غالبا ما تدعوه إلى الأداء أو الإنجاز المعين بأكثر فاعلية وكفاءة.

ثانيا: تعريف الحوافز:

يمكن تحديد مفهوم الحوافز على أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للموظف حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها ومن هنا يتضح التباين بين الدوافع والحوافز إذا أن الدوافع قوى داخلية تؤثر في توجيه السلوك الإنساني نحو إشباع حاجات معينة وتتباين هذه الدوافع من شخص لآخر، أما الحوافز فهي مؤثر خارجي يستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الموظف وتلعب البيئة المحيطة دورا رئيسيا في هذا الشأن.²

¹ - المرجع السابق: ص 28 .

¹ - المرجع السابق: ص 29.

² - خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع، عمان،

2009، ص 104.

تعريف مايير: "يقول إن الحافز هو الشيء الذي يشبع حاجة من الحاجات للإنسان".³

تعريف شارل ارجرس: "الحوافز تعني إشباع حاجات الموظف أو رغباته أو أمنياته وأماله".

تعريف عاطف محمد العبيد: "إنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث الموظفين على العمل

المثمر".¹

تعريف ديل بيتش: "بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المؤسسة أي تحقيق

رسالتها أو أهدافها".

وتعرف كذلك بأنها: عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من

أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة والإنتاجية ويحقق

للموظفين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوافز بأنها العوامل والوسائل التي تحفز الموظفين

والعمل على إنتاج أو إنجاز أو أداء أكبر مما هو في العادة بجد وإخلاص، فهي تحرك قدرات

الموظفين نحو مزيد من كفاءة الأداء، اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف رسالة المؤسسات التابعة لها.

والحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الموظف، والتي تحدد نمط

السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار.³

³ - داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت. بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006، ص ص، 28، 29.

¹ - المرجع السابق: ص 29.

² - سنان موسوي: إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص، 229، 230.

³ - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 207.

أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم. لذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز، فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الموظف، فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الموظف من خلال إشباع حاجاته التي تحركه.¹

وتعتمد أنظمة الحوافز الفعالة التي تحقق الأهداف من تصميمها، على عدة مبادئ منها:

1/ الاعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى الحافز، يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية.

2/ الوعي: ينبغي أن يعرف الموظفون، السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المؤسسة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

3/ التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوسين اليوم بسلوك مطلوب بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل.

4/ الحجم: يوازي حجم الحافز، المجهود والإنجاز الذي يتم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباين بالضرورة وفقا للظروف، وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الموظفين، والمنظمات ومكانها الجغرافي.²

5/ الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابت عبر الوقت وبين الموظفين، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافآت على نفس الأشياء. وعليه

¹ - المرجع السابق: ص 207.

² - محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، القاهرة، الإسكندرية، 2005، ص 213، 214.

توحيد المقياس الحافز من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

6/ السيطرة: تحكم الموظف في مكونات الأداء، وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.¹

من خلال ما سبق طرحه يمكن القول بأن الحوافز هي مجموعة العوامل المادية والمعنوية التي تثير رغبات الموظفين وتقوم سلوكياتها وتجذبهم لأداء الأعمال المشروعة بكفاءة وفاعلية.

كما يمكن القول أيضا أنها مؤثرات خارجية تدفع الموظف سواء كان مديرا أو منفذا نحو بذل جهد أكبر في عمله والامتناع عن الخطأ فيه.

ثالثا: أنواع الدافعية والحوافز:

1/ أنواع الدافعية:

هناك عدد كبير من أنشطة الدافعية التي يمكن أن تطلق عليها المسمى العريض للدوافع السيكلوجية، والتي نصفها في فئتين نوعيتين: الدوافع الداخلية الفردية والدوافع الخارجية الاجتماعية. وفيما يلي استعراض لهاتين الفئتين:

أ- **الدوافع الداخلية الفردية:** وتتمثل هذه الدوافع في سعي الموظف للقيام بشيء معين لذاته فهي بمثابة دوافع فردية تحقق الذات للموظف، حيث ترتبط بوظائفه الذاتية وتحقق توازنه من خلال

¹ - المرجع السابق: ص 214

استجاباته² المختلفة، وهذا النوع من الدوافع يقف وراء الإنجازات المتميزة والإبداعات البشرية في الفكر والسلوك. وأهم هذه الدوافع ما يلي:

***دوافع حب الاستطلاع:** ويعد الاهتمام بحب الاستطلاع كعامل دافعي حديث نسبياً. والمقصود به ميل الموظف ورغبته في استكشاف معالم البيئة السيكولوجية المحيطة به والوقوف على جوانبه الغامضة. أمكن دراسة دافع حب الاستطلاع لدى مجموعات متباينة الخصال من المفحوصين البشريين.

***دافع الكفاءة:** وترتبط الكفاءة ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الخاصة بدافع حب الاستطلاع ومختلف الوظائف الإدراكية التي تمكن الموظف من تحقيق أفضل نمو وارتقاء واستغلال لقدراته من أجل مواجهة متطلبات البيئة التي يعيش فيها. ويستخدم مفهوم الكفاءة في بعض الأحيان بمعنى عام يمكن أن يشمل بعض الدوافع النوعية، نجد أن كلا من المهارات والوظائف الإدراكية والحركية، تدفع الموظف بدرجة كبيرة جداً إلى تحقيق بعض أهدافه.

***دافع الإنجاز:** والإنجاز هو النوع الأخير من الدوافع الداخلية الفردية. وهو على خلاف دافعي حب الاستطلاع والكفاءة، وهو كفاح الموظف للمحافظة على مكانة عالية حسب قدراته في كل الأنشطة التي يمارسها، والتي يحقق بها معايير التفوق على غيره، وحيث القيام بهذه الأنشطة مرتبطة بالنجاح أو الفشل.¹

² - ثائر أحمد غباري: المرجع السابق، ص 32.

¹ - المرجع السابق: ص ص، 33، 34.

ب- الدوافع الخارجية الاجتماعية: وهي الدوافع التي تنشأ نتيجة لعلاقة الموظف بالآخرين ومن ثم تدفع الموظف للقيام بأفعال معينة إرضاء للمحيطين به أو الحصول به أو للحصول على تقديره أو تحقيق نفع مادي أو معنوي من أهم هذه الدوافع ما يلي:

*دافع الانتماء: ويقصد به كل نوع من أنواع الموظفين يمثل لبعضه البعض منبهات خاصة فعالة. بمعنى آخر يشعر كل نوع من الموظفين بالحاجة إلى التقارب والتجاذب مع بعضهم في إطار جماعي مشترك.

*دوافع التنافس والسيطرة للحصول على المزايا الاجتماعية والمادية: تعد الرغبة في السيطرة وإثبات الذات من الدوافع الشائعة لدى الموظف.

ويظهر دافع السيطرة بوضوح فيما نشاهده بين الموظفين من تنافس شديد، حيث يتنافس الموظف مع غيره في سبيل الشهرة وتولي المناصب العليا، والإستلاء على مصادر القوة. وفي هذه الحالة يقترب دافع السيطرة مما اسماه الفريد أدلر بدافع القوة، وإن كان مفهوم القوة أكثر غموضاً لأن أدلر يعتمد في تفسيره له على المفاهيم التحليلية النفسية.

*دافع الاستقلال عن الآخرين: يعرف الدافع للاستقلال على أنه "رغبة الشخص وحاجته لعمل المهام المطلوب منه بنفسه." ومن الواضح أن الدافع إلى الاستقلال يتصارع غالباً مع بعض الدوافع الاجتماعية الأخرى. فالدافع إلى الاستقلال يقود الموظف إلى التعبير عن نوع من الدوافع المضادة للانتماء إلى الجماعات، وربما يجبر الشخص على فقدان مقدار معقول من التحصيل (في حالة حدوث الإنجاز بمساعدة الآخرين).¹

¹ - المرجع السابق: ص ص 35، 36، 37.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول بأن الدوافع الخارجية، هي التي يستمدّها الموظف من المصادر الخارجية ومن البيئة المحيطة به سواء كانت أشخاصاً أو موارد أو معلومات، وقد تكون على شكل تقديم الجوائز والمحفزات المادية أو المعنوية.

أما الدوافع الداخلية، هي التي يكون مصدرها الموظف نفسه، بناءً على وجود رغبة داخلية تهدف إلى إرضاء الذات، وسعيًا للكسب المادي أو المعنوي أو الثقافي.

2/ أنواع الحوافز:

إن أنظمة الحوافز التي يتم إعدادها من قبل المؤسسات تختلف باختلاف المؤسسة وإمكاناتها المتاحة وكذلك في ضوء نظرتها إلى الدافعية وأهميتها في تحريك جهود الموظفين نحو إنجاز الهدف المراد تحقيقه والحوافز تأخذ صوراً مختلفة منها من حيث الأطراف:

أ- **الحوافز الفردية:** تقوم أنظمة الحوافز الفردية على أساس الدفع الفردي ويمكن الاعتماد على أنظمة الحوافز الفردية حيثما تتسم الأهداف بالوضوح ويمكن تحديدها بدقة وقياسها بشكل سليم كما أن المهام التي تناط بالموظفين وتكون مستقلة عادة، بمعنى يمكن للموظف أن يقوم بأدائها بمفرده، دون أن تقترب بمهام ونشاطات أخرى للأداء وأكثر الحوافز الفردية شيوعاً هي خطط الدفع بالقطعة وخطط الوقت المتوفر وكذلك العمولات.¹

¹ - خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخراشة: إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص ص، 186، 187.

***خطط الدفع بالقطعة:** ويتم وفقا لخطط الدفع بالقطعة استلام الموظف حد أدنى من الأجر أو الراتب وفق الإنتاج القياسي للأداء والمحدد مسبقا وفق معدلات طبيعية أما إذا فاق الإنتاج المستوى القياسي للإنجاز فإن العامل يستحق وفقا لذلك أجر إضافيا بموجب عدد أو كمية الوحدات الإنتاجية الإضافية، وغالبا ما يستخدم مثل هذا الأسلوب مع موظفين تحميل وتفريغ البواخر حيث يستلم الموظف بموجب هذه الطريقة الأجر الأساسي والذي يشكل الحد الأدنى للأجور التي يتم دفعها للموظف بموجب الأداء القياسي له. أما الأجر الآخر وهو آخر القطعة فيعطي له بموجب عدد أو كمية الوحدات الإضافية المنجزة من قبله في العمل، ومن أكثر خطط الأجر بالقطعة استخداما هي:

1- خطط تايلر: لقد قام فردريك تايلر بتطوير خطة الدفع للموظف بموجب دراسته للوقت والحركة وقد حدد تايلر بموجب ذلك مستويين للأجر المستوى المرتفع للأجر للموظف الذي ينجز الأداء بالوقت القياسي، للإنجاز وقد راعى تايلر جودة الإنتاج المتحقق بحيث أن الموظف الذي ينتج بالجودة والنوعية المطلوبة يدفع له أجرا أعلى من نظيره ذو الجودة المتدنية وهكذا أرسى فردريك تايلر أسلوبا بالدفع ينسجم مع كمية ونوعية الأداء المتحقق من قبل الموظف ذاته ووفقا لمتطلبات الإنجاز السليم للأداء.

2- خطة جانت: لقد ساهم جانت بتطوير خطة الدفع للموظفين وفق القطعة متجاوزا لذلك الجوانب السلبية التي رافقت خطة فردريك تايلر في احتساب الأجر، حيث راعى جانبا ظروف العمل البيئية وأثرها على انخفاض الإنتاجية وعادة تلك الظروف لا يستطيع الموظف السيطرة على التأثير عليها، ولذا فقد قام

جانت بوضع أجر مضمون يدفع للموظف حتى وأن لم يستطيع انجاز العمل في الوقت القياسي، كما حدد معدل أجر أعلى للموظف حتى وأن لم يستطيع انجاز العمل في الوقت القياسي.¹

كما حدد معدل أجر أعلى للموظف الذي ينجز إنتاجه في أقل من الوقت القياسي للأداء، وقد تميزت خطة جانت بالبساطة والوضوح والعدالة وسهولة فهمها واستيعابها من قبل الموظفين أنفسهم، غير أنها تستدعي الدقة والموضوعية في حساب الأوقات القياسية في إنجاز المهام والأداء المطلوب حتى تستكمل صورة العدالة المرجوة منها.

3- خطة اميرسون: يتحدد مقدار الأجر وفقاً لخطة اميرسون في ضوء كفاءة الفرد الإنتاجية، إذ يدفع للموظف أجرة يوم العمل مضاف إليه مكافأة لتساعد تدريجياً إذا ازدادت كفاءته الإنتاجية عن 66 % من المستوى الإنتاجي المطلوب، ولذا فإن هذه الطريقة تتطلب وضع جداول تفصيلية تتعلق بالعمل أو الوظيفة والنسبية المئوية للمكافآت التي ينبغي دفعها إلى الأجر الأساسي للموظف، وتعتبر هذه الطريقة وسيلة ناجحة لمراقبة الأداء، كما أنها سلباتها صعوبة احتساب مقدار استحقاق الموظف من المكافأة يعتمد على درجة الثقة بالإدارة ومدى دقتها في هذا الاحتساب بموضوعية وعدالة ووضوح، كلها تعتبر من أكثر الوسائل التحفيزية نجاحاً.

*** خطط الوقت المتوفر:** إن أسلوب خطط الوقت المتوفر تعتمد على تحديد حد أدنى للأجر يدفع للموظف في الوقت المحدد للإنجاز، ما إذا تم الإنجاز للمهام بأقل من الوقت القياسي المحدد فإن الموظف يحصل على مكافآت تعادل نسبة الوقت المتوفر للإنجاز، ومن الأساليب الشائعة في هذا المجال ما يلي:

1- خطة هالسي: ويتم بموجبها دفع أجر مضمون ومؤكّد لساعة العمل، إضافة لنسبة مئوية من الوقت المعياري للإنجاز، فلو كان الوقت المعياري لإنتاج كمية خلال ساعة واحدة وقد قام الموظف¹

¹ - المرجع السابق: ص ص، 187، 188.

بإنجاز العملية خلال 40 دقيقة، فإنه يتقاضى أجره وفق معدل الأجر للساعة ويستحق بالإضافة لذلك نسبة ثابتة من قيمة 20 دقيقة ثم توفيرها أثناء إنجاز العمل.

2- خطة روان: وتختلف خطة روان عن خطة هالسي لاستخدام نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، لكنها تطبق بنسب متفاوتة ووفقا للوقت المتوفر في الانجاز، فثلا لو أن موظفا أنجز الكمية المعيارية للأداء المطلوب بنسبة 80 % من الوقت المحدد، فإن ذلك الموظف سيحصل إضافة للأجر الاعتيادي له بنسبة 20 % كعلاوة عن الإنجاز المتحقق له.¹

***خطط على أساس العمولات:** إن الخطط التي وردت أعلاه غالبا ما يتم تطبيقها على الموظفين في الحقول والأنشطة الإنتاجية، لكن أسلوب العمولات غالبا استخدامه في النشاطات التسويقية والبيعية كمندوبي البيع ومندوبي التأمين وغيرها من الأنشطة الأخرى، وعلى الرغم من تنوع هذه الخطط إلا أن جميعها يعتمد على حجم المبيعات بصورة كلية أو جزئية كما يلي:

1- يعمل مندوبو البيع على نظام العمولات بصورة كلية.

2- يعمل البعض بحصوله على أجر ثابت إضافة لنسبة معينة من العمولات.

3- قد يحصل البعض على مسحوبات شهرية تطرح بعد ذلك من العمولات التي يحققها جل البيع.

وتتميز خطط الحوافز على أساس العمولة، بأنها تربط مباشرة بين الأداء والمكافآت بحيث أن رجل البيع يدرك تماما إذا لم يحقق مستوى معين من المبيعات، فإنه لا يحصل على عمولة، وبالرغم من مزايا ربط الحوافز بالأداء وفق هذه الطريقة، لكن من عيوبها إن هناك متغيرات بيئية لا يستطيع

¹ - المرجع السابق: ص 188.

¹ - المرجع السابق: ص ص، 188، 189.

رجل البيع التحكم بها كالمغيرات التكنولوجية، التضخم والكساد، العوامل المناخية، الكوارث والحروب وغيرها من المؤثرات التي تقع خارج قدرة رجل البيع في التحكم بها.¹

ب- **الحوافز الجماعية:** يتفاعل الموظف بشكل مكثف مع غيره من الموظفين، وتتم هذه التفاعلات في إطار الجماعات التي تنتمي إليها، وتؤثر هذه التفاعلات على سلوكه الفردي والجماعي، بما يؤثر في النهاية على الأداء التنظيمي

ويعبر عن الجماعة بموظفين أو أكثر يشتركون في الأهداف ويتقاسمون الأدوار بغية تحقيق أهداف جماعية.

وتلعب الحوافز الجماعية الدور الأوفى في تماسك الجماعة، مما يفشي بينه، التقارب والوحدة في الأهداف والاتجاهات ومن ثم سلوكيات داعمة، متعاونة، متجانسة، غير متنافرة. وفيما يلي نعرض للحوافز الجماعية ما يلي:

***حوافز الإنتاج:** ترتبط هذه الحوافز بالوحدات الإنتاجية الكمية، والتي يمكن حسابها للجماعة، ويشترط لتطبيق طرق حوافز الإنتاج الجماعية حساب الزيادة ويقسم بالتساوي على كل موظفين الجماعة، مع عدم السماح لأي موظف بالغياب، وإضاع الحافز تماما.

ويرى بعض المحللين أن تطبيق حافز الإنتاج العدالة - إذا استوفى كل شروطه - لأنه من الصعب قياس أداء الموظف وحده، طالما هو ضمن جماعة، ولكل موظف إضافة على مجمل العمل، بسبب اعتمادية النشاطات على بعضها البعض.²

¹ - المرجع السابق: ص 189.

² - محمد حافظ حجازي: المرجع السابق، ص ص، 231، 232.

وتوفر هذه الطريقة مزيداً من التعاون بين الموظفين، وتفرض ضغوطاً على أولئك المتكاسلين، وأصحاب الأداء الضعيف، وتوفير أيضاً ما يسمى بالتدريب التعاوني، حيث يساهم الموظفون من ذوي الأداء الراقى المستوى، في نقل المهارات إلى زملائهم الأقل مستوى.

ولكن إذا لم تكن الجماعة صغيرة نسبياً (5-8 موظفين) وإذا لم يتوفر التماسك، ومشاعر الوحدة، سيشعر البعض بالظلم، وإن جهده منفرداً كان يستحق أكثر من ذلك.

***المشاركة في الأرباح:** تعود جذور هذه الطريقة إلى مؤتمر عمالي عقد في جانفي عام 1889 والذي أقر نظام المشاركة في الأرباح، وبمقتضاه تستطيع نسبة محددة ومعلومة مسبقاً، ليتم توزيعها على الموظفين بالمؤسسة، سواء وفق الأجر، أو المستوى الإداري، أو الكفاءة، أو الأقدمية،

وساد هذا النظام في الفترة الاشتراكية، ومازال حتى اليوم، في المؤسسات الكبيرة والصغيرة على السواء، طالما هو مقنن،

وتنمي هذه الطريقة مشاعر الانتماء للمؤسسة، وترفع الدوافع الأدائية، بحيث ينتاب الموظفين مشاعر الأداء في مؤسستهم، التي يسعون لرفعتها، وزيادة أرباحها.

ولكن قد لا يساهم كل الموظفين بالشكل الكافي في الأداء، الذي حقق هذه الأرباح، وبدون شك سيتكاسل هذا البعض ويتواكل طالما يأخذ مثلاً أخذ قرينه، والذي أدى كل ما عليه، وهذا أيضاً فيه مشاعر بعدم العدالة ممن أدى تجاه ممن لم يؤدي.

وقد تستغل هذه الطريقة من قبل بعض القادة الذي يربطون عمر المؤسسة بموظفيهم، ومن ثم دفع المؤسسة دفعا لتحقيق الأرباح فقط في الأجل القصير، لاستنزافها هي والمؤسسة، وتترك بعد ذلك إطلال.¹

***المشاركة في الملكية:** يستلم الموظفون أنصبتهم في الأرباح في شكل حصص - ملكية - أسهم - بشأن تشجيع الموظفين بالمؤسسة على الاستثمار مدخراتهم في رأس المال المؤسسة.

وتحقق هذه الطريقة - فيما تحققة - توفير مشاعر الملكية للموظفين، وبالتالي هم مالكون في منظماتهم، كما أنها قد تشتري بهذه الأسهم مديونياتها قبل الغير، وبذلك تحمي المؤسسة من الصراعات الناشبة في سوق الأعمال بينها، وبين المؤسسات العاملة في ذات المجال.

ومما يؤخذ على هذه الطريقة، أن عدد الأسهم المطروحة، لن يكون بالضرورة مساوي لكل راغب في شرائه، ومن ثم افتقاد المساواة، كما أن أسهم المؤسسة ذاتها قد تكون من الأسهم ذات الأسعار القليلة نسبيا، ومن ثم فأرباحها ليست بالشيء الذي يحرص عليه الموظفون.

ولعل المشكلة العويصة في هذه الطريقة، هو افتقاد الموظفين لثقافة البورصة (سوق الأوراق المالية) وكيفية التعامل معها، وكيفية تكوين حافظة أوراق مالية، والتعامل مع السماسرة، وما إلى ذلك من مشكلات.

***حلقات التعاون:** تعقد اجتماعات دورية بين الموظفين والإدارة، لطرح المقترحات الفعالة، والمساهمة في تقليل تكاليف الإنتاج، حل المشكلات التي تعترض طرق الأداء، ومن أشهر هذه الحلقات:

¹ - المرجع السابق: ص ص، 232، 233.

حلقات مراقبة الجودة وتعتمد هذه الحلقات - الاجتماعات - على ضرورة الإيمان بفعاليات التعاون بين الجميع، ومن ثم فالهدف جماعي، وكذلك الناتج والعائد. وعليه، ينتفي التنافس بين الموظفين، والرضا بالعائد المحقق بسبب المقترحات والذي سيكون متساويا للجميع.¹

وتحقق هذه الطريقة نتائج طيبة بفعل التعاون، وتجعل الموظفين يناؤون بأنفسهم عن الصراعات، وما تحمله من مشكلات، وتقرب المسافات بينهم وبين الإدارة، وتعطي الفرصة لحل المشكلات أو لا بأول.

ولكن ما يعاب عليها، عدم توفر ثقافة العمل الجماعي بين صفوف الشعب وبروز عقبات ثقافية واجتماعية تحول دون إتمام الاجتماعات بالشكل المطلوب من حيث وجود كامل الأعضاء أو الاهتمام بالمواعيد والحرص عليها.¹

ويوجد نوعان رئيسيان للحوافز في مجتمع المصنع: مادية وغير المادية، وكلها تهدف إلى زيادة أداء الموظف كما ونوعا، ويمكن عرض هذه الحوافز من حيث طبيعتها وقيمتها فيما يلي:

أ- الحوافز المادية: وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للموظفين لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كانت جماعية أو فردية، وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للموظف إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه.

إن الحوافز المادية مثل زيادة المرتبات والمكافأة المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح... إلخ والحوافز غير المادية مثل الترقيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موضع

¹ - المرجع السابق: ص ص، 233، 234.

¹ - المرجع السابق: ص 234.

ثقة، فضلا عن خطابات الشكر والمكافأة التي تكاد لا تخلو مؤسسة من استعمالها كلها أو البعض منها.²

غير أن باحثين آخرين ينحون منحى آخر فيقسمون الحوافز إلى إيجابية أي كوسيلة لإشباع الدافع، أو سلبية وهي التي تشمل أنواع التهديد والعقاب، أي أن هذا التقسيم يؤكد على البعد الذي يتضمن دفع الموظف إلى العمل، إلى مزيد من بذل الجهد وذلك بإشباع حاجاته أو بمعاقبته، ذلك لأن بعض الموظفين قد لا يستجيبون للحوافز الإيجابية، لذلك لابد من الاستعانة بوسائل أخرى.

لكن باحث آخر، يدخل بعد آخر إلى الموضوع: إنه البعد الفردي الجماعي، وهكذا يصبح لدينا ما يلي:

***الحوافز الإيجابية المادية:**

- حوافز مادية إيجابية فردية مثل ربط الأجر بالإننتاج، يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.
- حوافز مادية إيجابية مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.

***الحوافز المادية السلبية:**

- الحوافز المادية السلبية الفردية مثل الخصم من المرتبات إذا أخطأ الموظف وذلك يعد جزاء له نتيجة عمل قدمه.

- حوافز مادية سلبية جماعية مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها الجزاءات والعقوبات في العمل وأبسطها التأنيب.¹

²- داود معمر: المرجع السابق، ص ص، 38، 39.

¹- المرجع السابق: ص 39.

ب- **الحوافز المعنوية:** تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية الموظف وإشعاره بالرضا اتجاه عمله، وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للموظف هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه الماد بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير الآخرين.

ولقد أوضح الأستاذان: **ميلز وفروم** أنه "لا ترتبط الدوافع للموظفين بالحاجات الاقتصادية فقط فالرجال قد يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة إلى منافع مادية."

فالحوافز المعنوية تكشف عن دوافع الموظف التي توجهه من أجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل أكثر، فهي دافع ضروري للعمل، لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر إلى الاعتماد على نظم الحوافز المعنوية، وذلك لكي تمنح الموظف بأنها ما تقدمه هو موضع تقدير ليس ماديا فحسب بل معنويا كذلك.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فهي تقسم إلى :

***الحوافز المعنوية الإيجابية:**

1- **حوافز معنوية إيجابية فردية:** كاعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه الموظف.

2- **حوافز معنوية إيجابية جماعية:** كالعلاقة الطيبة بين الموظفين العمل في المصنع وتكوين

علاقات صداقة معهم.¹

***الحوافز المعنوية السلبية:**

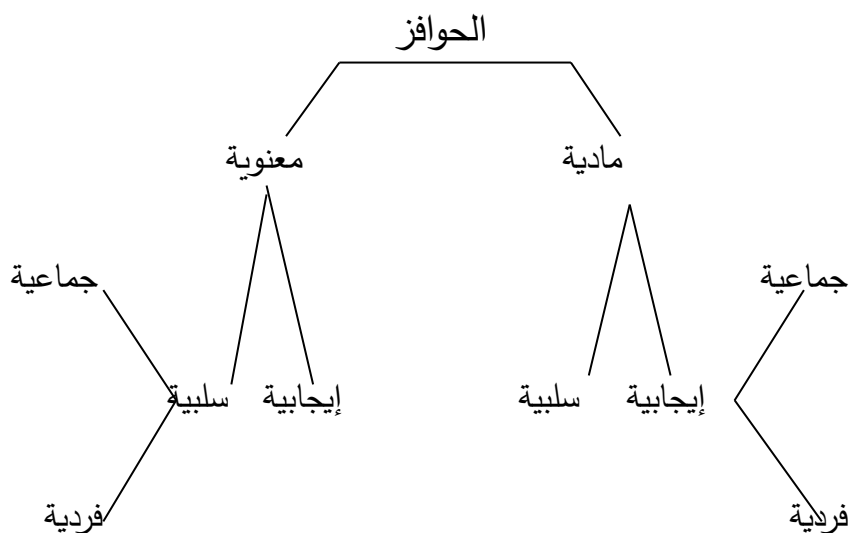
1- **حوافز معنوية سلبية فردية:** كالإنذار المقدم للموظفين سواء كان الإنذار كتابيا أو شفاهيا.

¹ - المرجع السابق: ص ص، 40، 41.

2- حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة وبذلك يمكن أن

نقبل الخطأ التالية:¹

شكل رقم (9) يوضح أنواع الحوافز



المصدر: داود معمر ، المرجع السابق، ص 41.

¹ - المرجع السابق: ص 41.

ويمكن تقسيم الحوافز من حيث أثرها وفاعليتها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية:

أ- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الموظفين ومصالح المؤسسة فقيام الموظفين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابله من حوافز إيجابية تمنحها المؤسسة لهؤلاء الموظفين ومن هذه الحوافز، الحوافز المادية والحوافز الاجتماعية والحوافز الذاتية والمعنوية.

ب- **الحوافز السلبية:** هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للموظفين كالتماهل والتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات أو من هذه الوسائل حث وتنبيه الموظف إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عن الموظف لفترة محددة من الزمن (كإيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوة أو الترفيع) وتوجيه اللوم والإنذار، وإيقاف الترقية، ونقل الموظف من وظيفته إلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامته المخلفات والتجاوزات والأخطاء من حيث ضالتها أو كونها متوسطة أو شديدة.

ويميل البعض الآخر إلى تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة أو بالروادع أو التأديب وتقويم السلوك، وهذا الرأي مبني على أساس أن هذه الحوافز هو العقاب والردع الذي يهدف إلى تنمية السلوك الإيجابي والمرغوب فيه عن طريق التهديد بإنزال العقوبات المختلفة فالموظف يقوم بالعمل بشكل فعال وكفاء ليحصل على المكافآت المادية والمعنوية أو يتجنب الإخلال بالقيام به خشية العقاب.¹

¹ - سنان موسوي: المرجع السابق، ص ص، 232، 233.

ويعتبر استخدام الحوافز السلبية في العمل من الأمور الضرورية لرفع الكفاءة الإنتاجية، فمن الطبيعي أن يتواجد من بين الموظفين من يتماهل أو يتثاقل في العمل أو يتهرب منه أو يسلك سلوكا غير سوي، عندئذ لابد من استخدام الوسائل التي تحث وتنبيه وتقوم بسلوك مثل هؤلاء الموظفين وتردعهم إذا ما تمادوا في سلوكهم غير السوي ويمكن استخدام الحوافز السلبية لأغراض عديدة من بينها:

1- التنبيه على ضرورة قيام الموظف بالتزامات المكلف بها.

2- عدم الاستمرار في الخطأ.

3- التحفيز على تحسين الأداء لإزالة آثار العقوبة من جهة والحصول على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.

4- حث وتنبيه الآخرين على تجنب الأخطاء لا يتعرضوا للعقاب.¹

يتضح لنا من خلال عرضنا لأنواع الحوافز أن الحوافز الفردية هي التي يحصل عليها الموظف بمفرده، نتيجة إنجازه عملا معينا، أو تستخدم لغرض تحفيزه على الارتقاء في الأداء إلى مستويات أعلى، أما الحوافز الجماعية فهي التي تمنح إلى مجموعة من الموظفين، نتيجة لتعاونهم واعتماد بعضهم على البعض الآخر لإنجاز عمل معين.

أما الحوافز المادية فهي تتضمن الأجر وملحقاته، ظروف وإمكانيات العمل، ضمان واستقرار العمل، وساعات العمل، حيث تأتي أهمية الحافز المادي من تحقيقه أن الأموال هي الوسيلة الأفضل للحصول على مختلف السلع والخدمات اللازمة، لإشباع الحاجات الضرورية للموظف، مع اعتباره

¹ -المرجع السابق: ص ص، 233، 234.

وسيلة لإشباع حاجات الموظف الاجتماعية والذاتية وفيما يخص الحوافز المعنوية فتتضمن الترقية والتقدم، المشاركة في إتخاذ القرارات.

بينما الحوافز الإيجابية هي جميع أنواع الحوافز التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الموظفين بما يسهم في تحسين أداء العمل بكفاءة، أما الحوافز السلبية تتضمن العقوبات الموجهة للموظف بهدف منعه من تبيان سلوك غير مرغوب فيه.

جميع أنواع الحوافز تصب في صالح أهداف المؤسسة، وتهدف إلى ترغيب الموظفين وحثهم على الأداء المتميز وأن أي نوع من أنواع الحوافز لا يمكن تجاهل تأثيره، إذ على الرغم من أهمية الحوافز الجماعية في إثارة وتشجيع روح العمل كفريق، إلا أن الحافز الفردي مهم أيضا في دفع الموظفين وتحسين أدائهم، خاصة في ظل ظروف العسرة المالية للمؤسسات، وكذلك الحال بالنسبة للحوافز الإيجابية والسلبية، فتميز الحافز الإيجابي بتأثيره القوي في تحسين الأداء لا يقلل من ضرورة لجوء الإدارة إلى إتباع أو التلويح باستخدام الحافز السلبي ولو على نطاق محدود.

رابعاً: نظريات الدافعية والحوافز:

1/ نظريات الدافعية:

لقد تعددت الاتجاهات والمدارس الفكرية التي تناولت الدافع خصوصاً في الحقب الزمنية الحديثة ويمكن إيجاز أبرز الاتجاهات بما يلي:

أ- **مدرسة العلاقات الإنسانية:** ينطلق الإطار الفكري والفلسفي لهذه المدرسة في تفسير الدافعية في ضوء الرضا عن العمل واعتباره المحرك الأساسي للسلوك الإنساني من خلال المنافع والعوائد المتحققة للعمل، إذ كلما زادت المنافع كلما ازداد الرضا المتحقق عن العمل ومن ثم تزداد الدافعية للعمل وهكذا ومن أشهر الاتجاهات الفكرية بهذا الشأن هي الدراسات التي قام بها **التون مايو** وتجاربه المختلفة في شركة **وسترن الكتريك** في الولايات المتحدة للأعوام **1929-1934** وكذلك الدراسات التي قام بها **فروم** والتي توصل من خلالها إلى أن العلاقة بين الرضا والدوافع الكامنة وراء الأداء المتحقق للموظف والتي غالباً ما تسود في الحالات التي يحصل فيها الموظف على المزايا والعوائد والمنافع المتحققة أو المتوقعة.

ب- **نظريات التعلم:** تقوم هذه النظريات على أساس الأداء المزعم تحقيقه للموظف يعتمد على التجارب والخبرات السابقة وما ينطوي عليه من ثواب أو عقاب، فالموظف يقوم بتكرار السلوك الذي حصل من جزاءه على ثواب معين أما السلوك الذي ينطوي على العقاب فغالبا ما يسعى لعدم تكراره مستقبلاً.¹

¹ - خضير كاضم الفريجات وآخرون: المرجع السابق، ص 102.

ج- المداخل النظرية والإدراكية في علم النفس: تقوم المداخل الفكرية على حقيقة منطقية مفادها أن الدوافع الذاتية تكمن في عدد من المتغيرات أو العمليات النفسية الكامنة في الذات الإنسانية وتخضع للإرادة الواعية في المفاضلة بين البدائل المتاحة للموظف ومن أشهر هذه الاتجاهات ما يلي:

*نظرية التوقع: تقوم هذه على ما جاء به فروم من أن السلوك الإنساني عمليات مفاضلة بين العديد من البدائل المتاحة التي يحددها الموظف في ضوء العوائد أو المنافع المتحققة من السلوك.

*نظرية مستوى الطموح: تقوم هذه النظرية على أساس مستوى الطموح، أو الأهداف التي ينبغي على الموظف على الموظف تحقيقها من خلال، إذ أن السلوك الإنساني يسعى لتحقيق هدف يستطيع من خلاله تحقيق مستوى الطموح الذي يسعى إليه.

د- نظرية صياغة الهدف: تقوم نظرية الهدف التي جاء بها لوك من أن الدوافع تتحرك دائماً باتجاه تحقيق أهداف أو غايات تمثل بذاتها النوايا المستهدفة للموظف.

هـ- نظرية الإدارة بالأهداف والنتائج: وتقوم هذه النظرية في ضوء تحقيق ما يلي:

1/ أن يتم تحديد الأهداف أو الهدف المراد إنجازه وأن يكون قابل للقياس وفي إطار فترة زمنية معينة تحدد في ضوءها الإمكانيات المتاحة.

2/ توضع الخطط الأساسية لتحقيق الإنجاز المطلوب.

3/ تتم صياغة الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للإدارة بمشاركة الموظفين أنفسهم.

4/ يحدد في ضوء برنامج شامل للحوافز المادية والمعنوية المقترنة بالإيجاز المستهدف.¹

5/ متابعة الإنجاز من خلال أسلوب التوجيه في تصحيح الانحرافات الحاصلة بالأداء.

¹ - المرجع السابق: ص ص، 102، 103.

6/ يقاس الإنجاز المتحقق للموظفين في ضوء الأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً.

7/ يتم توزيع الحوافز على الموظفين في ضوء الإنجاز المتحقق.

و- **نظرية الإدارة بالتجوال:** تقوم نظرية الإدارة بالتجوال في ضوء المفاهيم الفكرية التي تجسدت من خلال المفاهيم الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني وما تجسد بنظرية Z التي تقوم على أساس ثلاث مرتكزات هي (الثقة والمودة والمهارة) في الأداء.

ز- **نظرية الإدارة بالحقائق:** تعد الإدارة بالحقائق من أكثر المفاهيم الفكرية حداثة في التعامل مع السلوك الإنساني إذ أنها أحد المعطيات الفكرية لإدارة الجودة الشاملة ومرتكزاتها الفلسفية إذ أن التعامل مع الموظفين ينطلق من ضرورة إسهام كل منهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فالموظفين مسئولين على النوعية المنجزة كل من زاوية أدائه وأن الرقابة الإدارية ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والإيقاع بالآخرين وإنما وسيلة هادفة لتصحيح الانحرافات الحاصلة قبل تفاقمها أو استفعالها إذ أنها تتجسد بشكل واضح من خلال قول الرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته".¹

¹ - المرجع السابق: ص ص، 103، 104.

2/ نظريات الحوافز:

يعتبر موضوع الحوافز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظريته الخاصة للحوافز، وهذا انطلاقاً منذ تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتنوعت ونذكر منها:

أ- **النظرية الكلاسيكية:** من أهم مؤسسيها فريدريك تايلور وأطلق عليها مصطلح **الإدارة العلمية** قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة الموظف وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليس مشكلة الموظف
- الموظفين انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- من مسئولية الإدارة توفير الموظفين المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- للموظفين ميل طبيعي للعمل بأقل طاقاتهم.
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.¹
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترفع إذ ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وبتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.

¹ - باجة حميد: **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة**. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 18.

بناءً على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتنظر للموظف كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال، الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضاً أن الموظف لديه أحاسيس ومشاعر.

ب- نظرية الحاجات الإنسانية (نظرية سلم الحاجات):

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي:

تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات" والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبراً أن الموظف في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى أعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي:¹

¹ - المرجع السابق: ص ص، 18، 19.

الشكل رقم (10) يوضح سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو



المصدر: باجي حميد، المرجع السابق، ص 20.

- الحاجة الأساسية أو الجسمية والفيزيولوجية: وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم... إلخ. ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت.

- حاجات الأمن والسلامة: كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم.

- الحاجات الاجتماعية: وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء

ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.¹

¹ - المرجع السابق: ص 20.

- حاجات التقدير والاحترام الشخصي: كالثقة والاعتناء بالنفس، وشعور الموظف بأنه مفيد وكذلك حاجة الموظف باعتراف الآخرين له.

- حاجات تحقيق أو إثبات الذات: وهي رغبة الموظف المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه تربط هذه النظرية (الحاجات) بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

ج- نظرية العاملين: فريدريك هيرزبرغ توصل هيرزبرغ إلى حقيقة مفادها رضا الموظف في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الموظف بالرضا عن عمله يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، بناءا عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما:

- مجموعة العوامل الوقائية: وتدعى أحيانا بالعوامل اللإشباعية، لأن عدم يؤدي إلى حاجة عدم الرضا، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الموظفين، ويحددها في المجالات التالية مثل: سياسات المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركب الاجتماعي والأمن الوظيفي.¹

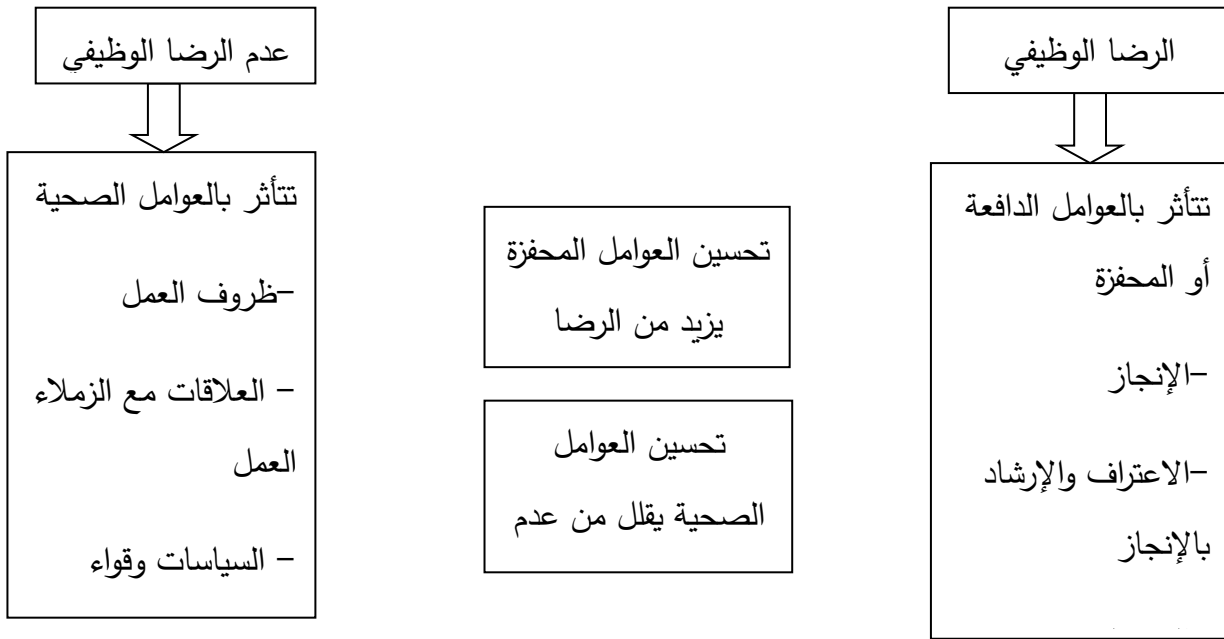
¹ - المرجع السابق: ص ص، 21، 22.

- مجموعة العوامل الحافزة: ويطلق عليها أيضا اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ وهي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الموظف لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأدية لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها. و يمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:¹

¹ - المرجع السابق: ص 22.

الشكل رقم (11) يوضح مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين)



المصدر: باجي حميد، المرجع السابق، ص 23.

د - نظرية الحاجات الأساسية: دافيد ماك ليلاند وتسمى أيضا بنظرية الإنجاز حيث يرى

صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية هي:

- الحاجة إلى السلطة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير

والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

- الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من

الفشل وهم غالبا يحبون التحدي.

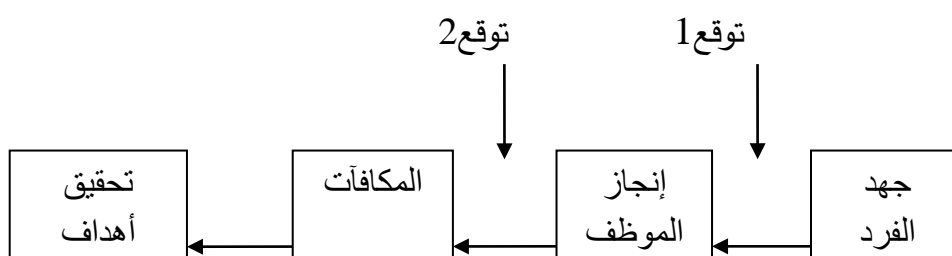
- الحاجة للانتماء: الموظفين الذي تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم

بحب الآخرين لهم.¹

¹ - المرجع السابق: ص 23.

د- نظرية التوقع: فكتور فروم لقد طور فروم هذه النظرية من خلال أبحاثه المنشورة سنة 1964، لتصبح من بين أهم النظريات التي تفسر التحفيز لدى الموارد البشرية، وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الموظف في الوصول إلى تلك النتائج وهذا كما يوضحه التوقع التالي:

الشكل رقم (12) يوضح نموذج التوقع



المصدر: علي غربي وآخرون، المرجع السابق، ص 215.

من خلال نموذج التوقع السابق، فإن قوة الحفز عند الموظف لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، تعتمد على مدى توقعه الوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية، وإذا ما حقق الموظف إنجازة فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الآخر. إذن هناك توقعان، يتعلق الأول بالجهد والإنجاز، ويتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة. فالتوقع الأول يرجع إلى قناعة الموظف واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة، كذلك الموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا ما حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز، أما التوقع الآخر، فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك.¹

¹ - علي غربي وآخرون: المرجع السابق، ص ص، 214، 215.

خامسا: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للموظف:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز مع اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات داخل المؤسسات، والتي أسفرت في مجملها إلى أنه لا يمكن حث الموظف على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الموظفين سيقومون تلقائيا بالأعمال على أحسن وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون برغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

حيث يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للموظفين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الموظفين ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

حيث أن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف (أيا كان مجاله) يجب أن يكون راغبا ومتحمسا لأداء عمله وهو ما لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز، والتي بإمكانها أن توقظ الحماسة والدافعية

و الرغبة في العمل لدى الموظفين مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وعلى الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الموظفين والمؤسسة وتدفع الموظفين إلى العمل بكل يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وكذلك تعمل الحوافز على منع الشعور بالإحباط، حيث أن تهيئة الأجواء سواء كانت

مادية أو معنوية كفيلة بدفع الموظف إلى المثابرة في عمله والأداء بكفاءة عالية.¹

وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق

مستوى عالي من الأداء، فللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمؤسسة

وذلك من خلال تطوير منظومة تحفيز وبيئة عمل مرضية تساعد على ضمان بذل الموظفين

للمجهودات المنتظرة منهم.

كما أنه لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد

لأدائها بالشكل الأمثل، مع توفير عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصادقية في التطبيق

والتنفيذ.

حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، بحيث تشعر الموظف بالعدالة

والإنصاف في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها لموظفين آخرين بها، خاصة أولئك الذين

ينتمون إلى جماعة عمل واحدة.

وتعد مسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل مشكلة واسعة الانتشار في العالم اليوم، بحيث

يرى الخبراء أن الموظفين اليوم أقل اندفاعا كانوا عليه في السابق، لذا فمن الواجب على

المؤسسة وضع الطرق الملائمة لتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

وتتصف البيئة الإدارية في الوقت الحالي بالتغير المتواصل والمستمر نتيجة للتطور

التكنولوجي والفني الذي يفرض على المؤسسة اتخاذ كافة التدابير لمواجهة التحديات بشتى أصنافها

¹- بوقال نسيم: اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم

التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر،

2011-2012، ص 151.

وصورها ومواكبة تلك التغيرات، وإلا فإن المؤسسة لن تكون قادرة على الوفاء بمسؤولياتها بفعالية واقتدار.¹

ونظرا لأهمية العنصر البشري وكونه العنصر الأساسي الذي تقع عليه غالبية الأعباء والمسؤوليات داخل المؤسسة، كان من الضروري على المؤسسة العمل على تحفيزه ومكافأته عند تقديمه لأداء متميز.¹

وفي الأخير يمكن القول بأن عدم توافر الحوافز المناسبة ينعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، وهنا بدوره قد يفقد الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل، فتتخفص روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية، وهو ما ينعكس على كفاءته في العمل ومستوى أدائه الوظيفي.

سادسا: علاقة الحوافز بالأداء:

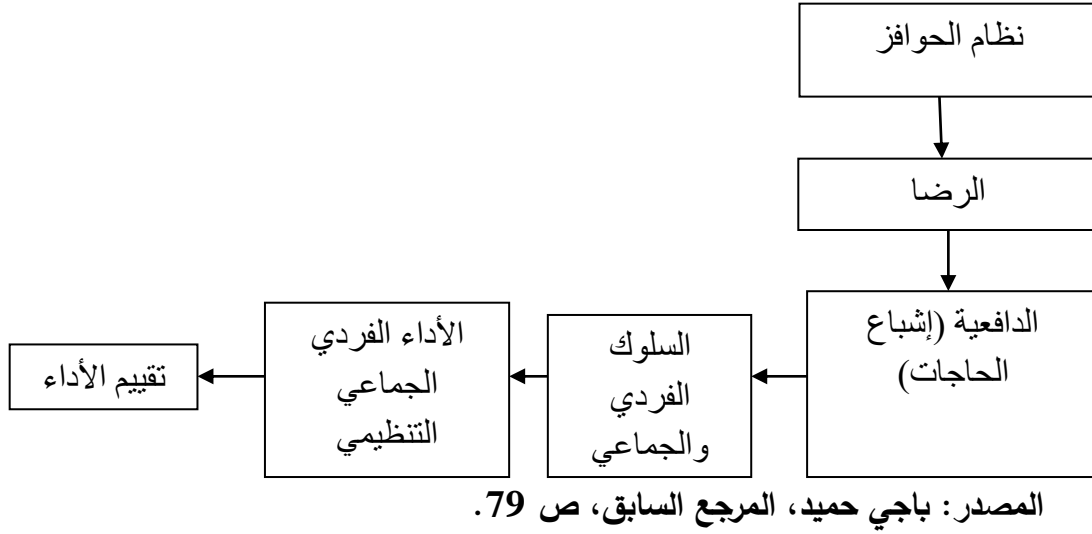
يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الموظفين بالمؤسسات، ويتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تخفيض معدل دوران العمل والغياب والمساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمؤسسة، كذلك دورها في إشباع الحاجات، وأهميتها في تعلم أنماط جديدة في السلوك، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والأداء.²

¹ - المرجع السابق: ص ص، 151، 152.

¹ - المرجع السابق: ص 152.

² - باجي حميد: المرجع السابق، ص 79.

الشكل رقم(13) يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء



ويمكن شرح الشكل أعلاه من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز والأداء كما يلي:

يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز والمكافآت والسلوك والأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تحاول المؤسسات ربط قرارات الترقية بالأداء وعلى ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متميز للحصول على الترقية وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال، فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ والأسس من بينها، المساواة والقوة ونوع الحاجة، وعدالة التوزيع، ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا وخارجيا في أعمال وأنشطة المؤسسة ويتجلى ذلك من استقرار دورها في:

*جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل بالمؤسسة.

*الأداء الفعال لمهام الوظيفة، إذ تعمل العديد من المؤسسات على ربط المكافآت بصورة

مباشرة بالسلوك والأداء.¹

¹ - المرجع السابق: ص ص، 79، 80.

*الحد من الغياب والتأخر عن مواعيد العمل.

*الاحتفاظ بالموظفين للمهارات.¹

ويمكن القول في الأخير بأن الحافز في العمل، ومدى علاقته وتأثيره على أداء الموظف حيث إنه لا تخلو أي مؤسسة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدرّس للحوافز وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها.

كما أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، غير أنها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما: (حوافز مادية- وأخرى معنوية) كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل مؤسسة على حدى لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الموظف والمؤسسة.

سابعاً: العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء:

اعتبر الرضا عاملاً تابعاً بدلاً من كونه عاملاً مستقلاً، ومن هذا المنطق حاول "بورتر ولولر" وتفسير العلاقة بين الجهد والأداء والنتائج ولابد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج بورتر ولولر الذي يمكن توضيحه لاحقاً.

-الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية وكيفية إدراك الموظف للعلاقة بين الجهد والمكافأة.

¹ - المرجع السابق: ص 80.

- من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المؤسسات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالرواتب والترقيات مباشرة بأداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الموظف في العمل إضافة إلى علاوات معنوية صغيرة، أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم انجاز العمل على أعلى مستوى، فهي مكافآت داخلية للموظف نفسه.

- وأهم أجزاء النموذج العدالة، فمن الضروري أن يشعر الموظفون بأن المكافآت توزع على أساس عادل.

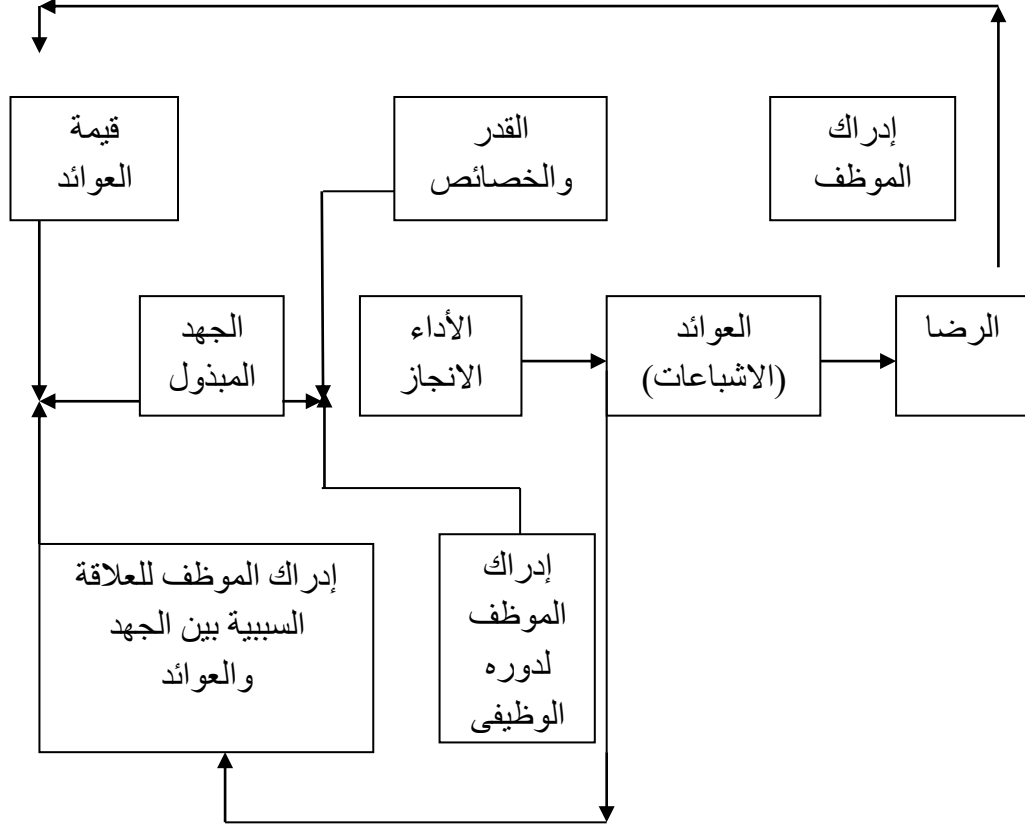
ويمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر (علاقة الدافعية والأداء والرضا) أن المحرك الأساسي لدافعية الموظفين لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل، أي أنه بقدر ما تزيد العوائد والنافع التي يحصل عليها الموظف من وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية¹

الموظف لأداء العمل هو نتاج للشعور بالسعادة والرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة يؤثر على تقييم لقيمة ومنفعة العوائد بناء على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الموظف من عوائد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الموظف فهي تتحدد على أساس ما يحققه الموظف من أداء.¹

¹ - المرجع السابق: ص ص، 80، 81.

¹ - المرجع السابق: ص 81.

الشكل رقم (14) يوضح نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين لرضا والأداء



المصدر: باجي حميد، المرجع السابق، ص 81.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الجهد المبذول يستخدم ليعبر عن الدافعي للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الموظف لاحتمال تحقيقها، هذا و لأن من الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي:

- الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافآت من ناحية ولكيفية إدراك الفرد العلاقة بين الجهد والمكافآت

- من أجزاء النموذج المهمة العلاقة بين الأداء والمكافآت

- العدالة يجب أن تكون المكافآت موزعة على أسس عادلة.

خلاصة الفصل

إن لنظام الحوافز والدافعية أثر إيجابي على أداء الموظف ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثر ملحوظ على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للموظف.

فهو يكتسي أهمية كبيرة وبالغة في المؤسسة، فيجب على المسؤولين والإداريين إعطائه عناية فائقة وأخذ به عين الاعتبار في كل سياساتهم وبرامجهم وإستراتيجياتهم، فأهميته بالنسبة للموظف تتمثل في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة والرضا عن عمله، مما يجعله مستقراً في وظيفته وبذل أقصى الجهود الممكنة وشعوره بالرضا، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي والتعاون والتماسك والانسجام والابتعاد عن الصراعات والنزاعات.

مع الأخذ بالاعتبار أن يكون هناك توازن بين الجهد المبذول والحوافز المقابل له حتى يملأ نفوس الموظفين بالرضا عن العمل ومن ثم تقانيهم في أدائهم وإبعاد أسباب ومظاهر القلق.

الفصل الثالث

تمهيد

يتوقف نجاح أي عمل علمي بدرجة كبيرة على الإجراءات العلمية والمنهجية والتي من خلالها يتم جمع المعلومات والحقائق الخاصة بموضوع الدراسة، وكذا تحليلها ومعالجتها وتفسيرها بصورة علمية ومنهجية.

لذا سنتناول في هذا الفصل مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، والعينة إضافة إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات ومن ثم الوقوف على النتائج العامة للدراسة.

أولاً: المنهج المستخدم للدراسة:

إن أي دراسة علمية تبنى على منهج علمي معين والمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة¹، وتتعدد المناهج وتختلف باختلاف المواضيع المطروحة للبحث، و الأهداف التي يريد الباحث تحقيقها.

وبما أن موضوع دراستنا استطلاعي استكشافي، فإننا نرى ضرورة استخدام المنهج الوصفي والذي يخدم دراستنا بطريقة المسح الشامل.

والمنهج الوصفي يعرف على أنه "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"²

وقد وقع اختيارنا على هذا المنهج كونه يتمتع بخصائصه تميزه عن غيره من المناهج والمتمثلة في:

- يوضح لنا كيف نصف خصائص وأبعاد الظاهرة موضوع الدراسة والمتمثلة في: أهم المشكلات الاجتماعية والمهنية التي تواجه المرأة العاملة في ظل عملها الليلي.
- جمع البيانات والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة.
- تنظيم هذه البيانات وتحليلها للوصول إلى أسباب ومسببات هذه الإشكاليات والعوامل التي نتحكم فيها، وبالتالي استخلاص النتائج.

لكن لا نتوقف أهمية المنهج الوصفي عند الكشف عن المشكلات الاجتماعية والمهنية للمرأة العاملة ليلاً، بل جمع معلومات واقعية دقيقة عن الظاهرة من خلال تحليل المعطيات والأرقام الإحصائية المقدمة، مثل تلك المتعلقة بالضغوطات الاجتماعية والضغوطات المهنية

وتوظيفها للتعرف على العلاقة الموجودة بين مختلف المتغيرات والمؤشرات التي نريد اختبارها ميدانياً، والربط بين متغيرين: المتغير المستقل والمتغير التابع: العمل بنظام المناوبة الليلية،

- عمار بوحوش، محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر، سنة 1995، ص 89.

- عمار بوحوش، محمود الذنبيات: المرجع أعلاه، ص 130.

والمتمغير التابع: والمتمثل في المشكلات الاجتماعية والمهنية للمرأة العاملة، اي تفسير كيف يؤثر العمل الليلي على الحياة الاجتماعية والمهنية على المرأة العاملة.

ثانيا: أدوات جمع البيانات:

تتحدد أدوات جمع البيانات في البحوث العلمية حسب نوع المنهج المتبع وطبيعة الدراسة، وهي مجموعة من التقنيات والأساليب التي تستخدم لاكتشاف وفهم الوقائع والنتائج. و بالنسبة لدراستنا فقد اعتمدنا في جمع البيانات على الملاحظة كأداة مساعدة والمقابلة والاستمارة كأداة رئيسية.

1 الملاحظة:

تعتبر "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدرا أساسيا للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات"¹ وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة وهي "ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها لعمليات الضبط والتقنين"² وبما أن دراستنا استطلاعية فالملاحظة البسيطة تعتبر من أكثر أنواع الملاحظة ملاءمة مع هذه الدراسات. وأثناء دراستنا الميدانية ومن خلال احتكاكنا ببعض العائلات في مؤسسة الدراسة لاحظنا عدة جوانب التي تخدم بحثنا والتي سوف ندرجها في تحليلاتنا لاحقا، حيث اعتمدنا عليها من أول البحث إلى

- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية(سلسلة العلوم الاجتماعية)، منشورات جامعة منتوري، دار البحث، قسنطينة، 1999، ص189.

- عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص389.

آخره؁ فالملالظه فف البآآ الالآماعف المفدانف تصالآ البآآ من أوله إلى آخره؁ والبآآ العلمف فقوم على الملالظه الواقعة للأشفا وظواهر¹.

2- الاسآماره:

هف مآموعة من الأسئلة المصنفة حسب المآاور وكل مآور فمآل بعد أو آانبأ من مشكلة الدراسة؁ وآعرف على أنها نماآ فضم مآموعة من الأسئلة آوجه إلى الأفراد من آبل الحصول على معلومآ آول موضوع البآآ² وعرفها "مورفس أنآرس" بأنها "آقنفة مبالرة لآرح الأسئلة على الأفراد وبآرطفة موجهة؁ وذلك أن صفع الإآابآ آآآد مسبقأ؁ هذا ما فسمح بالآفام بمعالآة كمية بهدف اكآشاف علاآآ رفاضفة وإقامة مقارنة كمية"³

وقآ آم الاعآماء على الاسآماره فف بآآآ كأأاة أساسفة للدراسة وذلك لأنها آآآاسب مع آرض الدراسة والمناهآ المسآآآم؁ وكذا اقآصاد للوقت والآهآ؁ وآآف آكون أسئلة الاسآماره شامله وآعطفف موضوع الدراسة فقآ انآهآنا نموآآ للدراسة وآآآنا من آلاله أهم الأسئلة الآف آآآم البآآ؁ آون إهمال ماآعرضنا إلفه فف الفصول السابقة وآوظففها فف معالآة الاسآماره؁ وكان نموآآ الدراسة الآف إسآآاصناه كالآالف:

وبناء على ذلك آم إآآآ الاسآماره الآف ضمت (17) سؤالأ فآراواح بفن الأسئلة المغلقة والنصف مغلقة والمفآوآه؁ وعرضآ الاسآماره على الأستاذ المشرف الآف أبآى ملاحآآاه وآآآفهاآه

- ابراهفم آلفل آآراآ: المناهآ العلمف وآطبفقاآه فف العلوم الالآماعفة؁ آار الشروق للنشر وآآوزفع؁ ط1؁ عمان؁ 2009؁ ص2016.

- رشفآ زروآف: آآر فبآ على مناهآة البآآ والعلوم الانسانفة؁ آار هومة؁ ط2002؁ ص162.

- مورفس أنآرس : مناهآة البآآ العلمف فف العلوم الانسانفة؁ آار القصبة للنشر؁ الآائر؁ 2006؁ ص204.

شملت الشكل والمضمون التي على أساسها قمنا بتعديلها وتنقيحها، وتم إعداد استمارة البحث في

شكلها النهائي (انظر الملحق رقم 01)

وقد قسمت الاستمارة إلى أربعة محاور وكانت على النحو التالي:

المحور الأول: البيانات الأولية تمثلت في السن، المستوى الوظيفي، المستوى التعليمي، الحالة

العائلية، الإقامة، التنقل.

المحور الثاني: دور مستوى الدخل في زيادة دافعية الموظف اتجاه عمله

المحور الثالث: تأثير بيئة العمل على الروح المعنوية للموظفين.

المحور الرابع: مساهمة البيئة الاجتماعية للموظفين في زيادة دافعتهم

ثالثاً:مجالات الدراسة:

يتطلب كل بحث أو دراسة مجالات وحدود لدراستها وحسب التقاليد العلمية فإن تحديد مجال

الدراسة يتم تبعا لطبيعة الموضوع.

3-1- المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الخدمانية (بلدية القالة)، حيث تأسست هذه الأخيرة سنة 1962 وهي تتربع على مساحة 1600م على شكل طابق علوي وسفلي وهي تعتبر مؤسسة خدمانية تقدم خدمات للمواطنين، تتمركز في وسط المدينة، يتبعها فرعين إداريين، يتموقع الأول في حي جبهة التحرير الوطني والثاني بقرية المالحه، حيث يحدها من الغرب سكنات المدينة القديمة، و الشرق الكنيسة القديمة ومن الشمال نهج الصحراء ومن الجنوب ساحة الثورة، وتضم الهيكل التنظيمي الذي على ضوئه يتم توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة وهو يتكون من عدة مصالح أهمها:

- مصلحة المحاسبة
- المصلحة التقنية
- مصلحة الشؤون الاجتماعية
- مصلحة الحالة المدنية

3.2 المجال الزمني:

والمقصود بالمجال الزمني الفترة التي استغرقها العمل الميداني لهذه الدراسة ببلدية القالة ونشير في هذا الصدد الى أن المدة التي استغرقتها دراستنا استمرت حوالي ثلاثة أشهر حيث أنها امتدت من 15 مارس الى 10 ماي 2016 حيث توزعت هذه الفترة على مراحل منه فترة خصصت لكسب موافقة مدير المؤسسة على التبرص في هذه المؤسسة و فترة في شهر أفريل خصصت للزيارة الاستطلاعية، المجال المعرفي، المجال الجغرافي للدراسة حيث تم التعرف على المؤسسة وجمع أكبر معلومات ممكنة حول تاريخها ومختلف النشاطات التي تمارسها والوثائق المتوفرة لديها وصولا لتوزيع الاستمارة والتي كان في 2015/05/09 وجمعت في نفس الوقت.

3.3. المجال البشري:

إن مجتمع الدراسة أو البحث هو مجموعة من وحدة المعروفة بصور واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات حول موضوع الدراسة أو هو الكل الذي تكون عناصره المختارة تحمل نفس الخصائص ونفس الطبيعة من المجتمع الاصلي، ويمكن أن يكون مجتمع الدراسة مجموعة من الأشخاص مرتبة حسب معيار محدد¹.

الا انه يتعذر على الباحث دراسة جميع أفراد مجتمع البحث وذلك نظرا لكبر حجمه فانه يقوم باختيار جزء من ذلك المجتمع وهو ما يطلق عليه بعينة الدراسة.

والمقصود بها هو مجموع عدد الحالات المختارة للدراسة والبحث باعتبارها ممثلة للمجتمع الاصلي تمثيلا جيدا²

وهناك العديد من الفوائد في اتباع اسلوب العينة ومنها:

- إن من فوائد طريقة العينات اختصار للوقت والجهد والتكاليف.
- يمكن الحصول على النتائج بسرعة وبسهولة وبصور كاملة لان العينة أصغر حجما من المجتمع.
- يمكن الحصول على بيانات أكثر بواسطة العينة مما نستطيع الحصول عليه من أفراد المجتمع كله.

ومن اهم الخطوات التي يجب إتباعها عن اختيار العينة هي:

- تحديد مجتمع العينة ووحدات العينة.
- تحديد حجم العينة.

رحيم يونس: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ناشرون عمان، ط1 سنة 2008 ص 161.¹

² فوزي عبد الخالق: طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية ط1، سنة 1995، ص162.

- تحديد طريقة اختيار العينة.

ومن خلال ما سبق فإن مجتمع دراستنا الاجمالي هو 179 عاملا وهم أفراد مجتمع بحتنا.

ولهذا فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة والتي تتصف بأنها المجموعة الجزئية من المجتمع الاحصائي والتي لا نختار مقصوده أو مخطط لها وإنما تختار بحيث يكون لكل فرد من أفراد البحث فرصة الاختيار وهذا ما يعرف تكافىء الفرص¹.

ونظرا لصغر حجم العينة والمكون من 179 فردا إرتأينا الى اختيار نسبة 20 % من المجتمع الكلي.

خامسا: عرض وتحليل وتفسير البيانات:

يمر البحث العلمي على عدة مراحل متشابهة ومتسلسلة، فبعد مرحلة تحديد المنهج الذي يتماشى والموضوع المدروس، تأتي مرحلة جمع البيانات اللازمة عنه، وتعد هذه المرحلة من أهم مراحل البحث العلمي في العلوم الاجتماعية.

حسن عبد الحميد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،¹ مصر، ط10، سنة 2004م، ص109.

جدول رقم 01 / يتعلق بمتغير الجنس لدى أفراد العينة

النسبة	التكرار	الإحتمالات
% 42	15	ذكر
% 58	21	أنثى

المجموع	36	% 100
---------	----	-------

المصدر : س01 من استمارة الدراسة

التعليق :

نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من الجنسين الأنثوي نسبة 58 % أي ما يعادل 21 فرد في حين نسبة الذكور تقدر بـ : 42 % أي ما يعادل 15 فرد و يمكن أن نفسر هذا بأن طبيعة العمل الإداري لا تتطلب جهدا عضليا بل تتطلب مقدرة فكرية و معرفية أكثر.

جدول رقم 02 / توزيع المبحوثين حسب عامل السن

الفئة	التكرار	النسبة
ما بين 20 و 28 سنة	04	% 11
ما بين 28 و 29 سنة	16	% 44
ما فوق 39 سنة	16	% 44

المجموع	36	% 100
---------	----	-------

المصدر : س02 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح من هذا الجدول أن نسبة 44 % من أفراد العينة يتراوح عمرهم من 39 سنة فما فوق أي نسبة : 44 % كما أن نسبة 11 % هي من الفئة التي يتراوح أعمارهم ما بين 20 و 28 سنة الأمر الذي يؤكد أن أغلبية العمال في فترة العطاء البدني و الفكري بالإضافة إلى أغلبية العمال لديهم خبرة لا بأس بها .

جدول رقم 03 / توزيع المبحوثين حسب عامل الحالة المدنية

الإحتمالات	التكرار	النسبة
أعزب	09	% 25
متزوج	27	% 75
مطلق	00	% 00
المجموع	36	% 100

المصدر : س03 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة : 75 % هي من فئة المتزوجين ، كما أن العزاب تقدر نسبتهم 25 % ، أما بالنسبة للمطلقين فهي معدومة حيث أن نسبة المتزوجين تفوق نسبة العزاب و هذا يعني أنهم فئة تسعى للعمل و تحقيق إحتياجاتهم و إشباع مختلف رغباتهم و تحمل المسؤولية .

جدول رقم 04 / توزيع المبحوثين حسب عامل المستوى التعليمي

الفئة	التكرار	النسبة
إبتدائي	00	% 00
متوسط	01	% 03
ثانوي	10	% 28
جامعي	25	% 69
المجموع	36	% 100

المصدر : س04 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة : 69 % من أفراد العينة مستواهم التعليمي

جامعي و نسبة 28 % ، مستواهم ثانوي أما المتوسط فتقدر بـ : 03 % بينما

المستوى الابتدائي النسبة فيه معدومة و هذا ما يؤكد أن أغلبية العمال لديهم خبرة لا بأس

بها و بالتالي ساعدتنا على إنجاز بحثنا و إعطائنا مجموعة من المعلومات التي تخدم

موضوعنا .

جدول رقم 05 / توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني

الإحتمالات	التكرار	النسبة
إطار	04	% 11
أعوان تنفيذ	32	% 89
المجموع	36	% 100

المصدر : س05 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة : 89 % هم من أعوان التنفيد ، بينما نسبة

11 % من الإطارات

جدول رقم 06 / توزيع المبحوثين حسب عامل الأقدمية في العمل

الإحتمالات	التكرار	النسبة
سنة واحدة	00	% 00
من سنة واحدة إلى 04 سنوات	03	% 08
من 05 سنوات إلى 09 سنوات	08	% 22
ما فوق 10 سنوات	25	% 69
المجموع	36	% 100

المصدر : س06 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتبين لنا من خلال هذا الجدول أن نسبة : 69 % من أفراد الدراسة مدة خبرتهم في

العمل تفوق 10 سنوات تليها نسبة 22 % تتراوح مدة خبرتهم ما بين 05 و 09

سنوات أما نسبة 08 % فمدة خبرتهم في العمل تتراوح ما بين 01 و 04 سنوات و هم

ذو الصفة المتعاقدة و تبقى الفئة التي تمثل مدة خبرتها سنة واحدة معدومة الأمر الذي

يؤكد أن أغلبية العمال لديهم خبرة لا بأس بها إكتسبوها من وراء الأقدمية و المدة التي

قضوها في المؤسسة تساعدهم على زيادة الفاعلية و الإنتماء و الولاء و الإحساس

جدول رقم 07 / حول الشعور بالرضا اتجاه الاجر

العينة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100

المصدر : س07 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد العينة أجابو بنعم أي بنسبة 100 %

و هذا يدل على شعور الموظفين برضاهم عن الاجر الذي يتقاضونه نضير خدماتهم المقدمة أو مجهودهم المبذول وهذا يعد محفزاً مؤشراً ايجابياً اذ أن عدم الرضا عن الاجر المتقاضى يؤدي الى النفور من العمل وبالتالي الشعور بعدم حب الاستقرارية داخل هذه المؤسسة.

جدول رقم 08/ تأمين الأجر للحاجة اليومية للعمال وعائلاتهم.

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100

المصدر : س08 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح من خلال هذا الجدول أن جميع العمال أجابوا بأن الاجر الذي يتقاضوه يوفر حاجتهم وحاجة عائلاتهم اليومية وهذا ما يخلق الاكتفاء بتأمين حاجتهم وهو عامل مساعد

على الاستمرارية في العمل وزيادة دافعتهم لتحقيق أجر أعلى ان امكن فكلما زادت
مردوديتهم زادت عائداتهم المالية.

جدول رقم 09 / حول الرضا عن المستوى المعيشي:

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100

المصدر : س09 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد العينة أجابو بنعم بنسبة 100 %
بأنهم راضون عن مستواهم المعيشي مقارنة مع غيرهم يرجع ذلك الى عدة عوامل منها
الاجر والمردودية والحوافز والامتيازات التي يتحصلون عليها بمؤسستهم نظر ما يقدمونه

من عمل وجهد لذا فانه لا يمكن الفصل بين المردودية المادية في المهنة والمستوى المعيشي للعامل.

جدول رقم 10 / الشعور بالرضا عن المهنة:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	% 83
لا	06	% 17
المجموع	36	% 100

المصدر : س10 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتبين من خلال هذا الجدول أن نسبة 83 % راضون عن المهنة التي يمارسونها وهذا يرجع الى توافق الاجر الذي يتقاضونه مع ما يقدمونه من جهد ونشاط وخدمات سواء للمؤسسة أو للأفراد وكذلك تغطية الاجر لكل متطلباتهم واحتياجاتهم وكذلك توافق

مهنتهم مع شهادتهم او ما يمتلكونه من كفاءات أما نسبة 17 % التي لا تشعر بالرضا عن المهنة الممارسة فقد يكون منصبهم لا يتوافق مع شهاداتهم العلمية أو كفاءاتهم فهم قد يشعرون أن ما يمتلكونه من شهادات علمية أو خبرات أكبر أو اقل من المنصب الممنوح لهم .

جدول رقم 11 / يبين تحقيق المنصب للمكانة الاجتماعية:

الفئة	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100

المصدر : س11 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتبين من خلال هذا الجدول أن جميع أفراد العينة أجابوا بنسبة 100 % بأن راضون عن مكانتهم الاجتماعية خارج محيطهم المهني فهم معتزون بما وصلو اليه من مكانة التي كونوها خلال مسيرتهم المهنية فلولا هاته الوظائف التي يشتغلونها لما وصلو الى هذه المكانة الاجتماعية وهو ما اشار اليه ماصلو الى ان أحد مؤشرات الدافعية هو

تحقيق الذات، فالمكانة الاجتماعية من مؤشرات جودة الحياة التي تؤدي الى خلق دافعية للعمال اتجاه عملهم .

جدول رقم 12 : نمط القيادة في المؤسسة:

الفئة	التكرار	النسبة
جيد	36	% 100
لابأس به	00	% 00
غير مقبول	00	% 00
المجموع	36	% 100

المصدر : س12 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتبين من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة أجابو بأن نمط القيادة في مؤسستهم جيد

وهذا بنسبة 100% وهذا ما يفسر اقتناعهم برئيسهم والطريقة التي يسير بها نظامهم

الداخلي فهم راضون تماما على هذا النمط المتبع في المؤسسة وهو ما يخلق شعورا

بالراحة والاستقرار بما يحفزهم لبذل مجهود أكثر في وظائفهم وتقديم ما هو أفضل للمؤسسة .

جدول رقم 13 : يبين استقرار العاملين في حياتهم الاسرية

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100

المصدر : س13 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح من هذا الجدول أن كل المبحوثين وهي نسبة 100 % مستقرون في حياتهم الاسرية وهذا ما يفسر ما حصلنا عليه من بيانات اولية ان نسبة المطلقين هي نسبة 0 % في عمال البلدية .

ان الاستقرار الاجتماعي بصفة عامة والاستقرار الاسري بصفة خاصة له دور فعال في شعور العامل بالتزان الاجتماعي والاتزان المهني عل حد سواء هذا العامل تضع عليه كل المؤسسات اكبر تحدياتها لتوفيره للعامل حتى تضمن الاستثمار في مجهوداته الفكرية او الجسدية الى اقصى حد.

جدول رقم 14 / يبين شعور اسرة العاملين اتجاه نوعية الحياة التي يعيشونها.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
الاحساس بالرضا	30	83%
مقبولة الى حد ما	03	04%
المطالبة بالتحسين أكثر	03	03%
المجموع	36	100 %

المصدر : س14 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح من هذا الجدول أن نسبة : 83 % أجابوا بأن عائلاتهم راضون تماما عن نوعية الحياة التي يقدمها لهم ارباب اسرهم وهذا راجع الى تغطية وظيفتهم والاجر الذي يتقاضون منها لجميع احتياجاتهم بما فيها من مأكّل ومشرب وملبس وترفيه وتأمين

صحي واجتماعي أما نسبة 04 % من عينة البحث فقد اجابو بأن اسرتهم راضية عن

نوعية الحياة التي يعيشونها الى حد ما، وهذا ربما يرجع الى أن الاجر قد لا يغطي

معظم احتياجاتهم أو أن طموحهم لتحسين نوعية حياتهم أكثر من ما يستدعي زيادة هؤلاء

العمال لدافعيّتهم واعطائهم لعملهم أكثر متطلعين بذلك لتحسين وضعهم المادي أكثر اما

نسبة 03 % فقد أجابو بأن عائلاتهم يتطلعون الى مستوى أفضل من حياتهم وبالتالي

فهم مطالبون(العمال) بتحسين نوعية حياة اسرهم أكثر وقد يؤدي هذا الى خلق شعور

بالاحباط لديهم مما يؤثر سلبا على دافعيّتهم نحو وظائفهم.

جدول رقم 15 / يبين توافق الوقت بين العمل و الالتقاء بالاصدقاء والاقارب.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	36	% 100
لا	00	% 00
المجموع	36	% 100

المصدر : س15 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة: 100 % من أفراد العينة يرون أن بأن

عملهم لا يشكل لهم عائقا لايجاد وقت يقضونه مع اصدقائهم أو اقاربهم، إذا فالوظائف

التي يشتغلونها لا تعزلهم عن محيطهم الخارجي والاجتماعي فهم بالتالي متواصلون مع محيطهم الاجتماعي، وهو عامل مهم لخلق توازن بين الحياة المهنية والوظيفية.

جدول رقم 16 / يبين الطموح في تغيير السكن أو تطويره:

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	20	% 56
لا	16	% 44
المجموع	36	% 100

المصدر : س16 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح من القراءة الامبريقية للجدول أعلاه أن ما نسبته 56% أجابو بأنهم يطمحون في تغيير سكناتهم أو حتى التطوير فيها وهذا ما يدخل في نوعية وجودة حياتهم فهم قد يمتلكون مدخرات تسمح لهم بذلك، أما ما نسبته 44 % من عينة الدراسة ليس من ضمن طموحها او مشاريعها المستقبلية تغيير سكنها أو حتى التحسين فيه وتطويره وقد يرجع هذا الى الاكتفاء بامتلاكهم مساكن خاصة بهم أصلا في ظل أزمة السكن التي تعاني منها الجزائر أو قد يكون ما يتقاضونه لا يتماشى ونوع هذا الطموح.

جدول رقم 17 / النظرة المستقبلية اتجاه الحياة الخاصة والعمل في نفس الوقت.

الإحتمالات	التكرار	النسبة
نظرة تفألية	29	%81
نظرة تشاؤمية	01	%01
غير متوقعة	06	%08
المجموع	36	% 100

المصدر : س17 من استمارة الدراسة

التعليق :

يتضح من هذا الجدول أن نسبة : 81 % أجابوا بأن نظرتهم لحياتهم الخاصة وعملهم مستقبلا هي نظرة تفألية، حيث أنهم متفائلون بما هو أفضل وأحسن مستقبلا في عملهم وهذا راجع إلى ترقيتهم في وظائفهم مستقبلا وبالتالي زيادة في أجرهم مما لا شك فيه سيحسن ذلك حياتهم الاجتماعية وسيرزid ذلك من دافعتهم اتجاه عملهم للحصول على هذه الترقية، أما نسبة 08 % فهم لا يتوقعون ما سيكون مستقبلا في عملهم أو في حياتهم الخاصة فقد لا يكون لديهم أي طموح في الترقية أو التحسين لذلك فهم لا يعلمون

ان كان مستقبلهم المهني سيسير نحو الاحسن او الاسوء، بينما نسبة 01% فانهم متشائمين من هذا المستقبل الوظيفي الذي سيؤثر حتما على حياتهم الاجتماعية وقد يرجع ذلك الى الشعور بعدم الاستقرار في وظائفهم فقد يغيرون عملهم مستقبلا وهذه الفئة لا تنتظر منهم المؤسسة بذل جهد كبير لانهم أصلا غير متفائلين ببقائهم فيها.

سادسا: النتائج العامة :

بعد تعرضنا إلى ترتيب البيانات و تفرغها في جداول و تحليلها تصل إلى أهم نقطة و التي تعتبر محصلة أي بحث و هي الوصول إلى جملة من النتائج العامة للبحث و تطرقاتها لأسئلة الفرعية المتناولة في الإشكالية .

الإجابة عن التساؤل الفرعي الأول : هل مستوى دخل الموظف يساهم في زيادة دافعيته اتجاه عمله ؟

نجد أن جميع أفراد العينة أجابوا تأثير مستوى الدخل على حياتهم الاجتماعية هذا التأثير يؤدي بدوره الى تعزيز رغبتهم بالعمل والاستمرارية فيه ويزيد من ولائهم لمؤسستهم حيث ان نسبة % 100 من افراد العينة يحسون بالاستقرار اتجاه مؤسستهم وكذلك ما نسبته 100 % يرون ان وظيفتهم أمنت لهم اشباع حاجتهم المعنوية والمادية والاجتماعية.

الإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني :

كيف تؤثر بيئة العمل على الروح المعنوي للعاملين ؟

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات في المؤسسة مجال الدراسة جميع أفراد العينة أجابوا بأن ابيئة العمل تعد الوسيلة الوحيدة التي تربط أفراد المؤسسة فمن خلاله يستطيع كل فرد أن يعبر عن نفسه و ينقل الأفكار و الآراء و المقترحات إلى غيره

و نجد نسبة 100 % من أفراد العينة يرون أن نمط القيادة في مؤسستهم جيد وهو يساهم تساهم في تنمية العلاقات بين الموظفين تساهم في خلق الروح الجماعية و بالتالي تحسين العلاقة و تنمية روح التفاهم و التعاون و التقارب و التحاور و التشاور و تبادل الأفكار و الثقافات و كذلك تحقيق التكيف و إستقرار الموظفين مع الإدارة حيث يكونوا على دراية بما يحدث فيها و بالتالي العمل بجدية لضمان بقاء المؤسسة و بالتالي يحدث الإستقرار أما نسبة 100% فهم راضون عن المكانة الاجتماعية التي وصلو اليها بفضل عملهم.

إذا فهنا نستخلص أن بيئة العمل تؤثر تأثيرا واضحا على الروح المعنوية للعاملين فهي قد تجعلها مرتفعة في حالة ما إذا كانت هذه البيئة ملائمة وتكون منخفضة في حالة ما تكون هذه البيئة غير ملائمة.

الإجابة عن التساؤل الفرعي الثالث :

هل البيئة الاجتماعية للموظفين تساهم في زيادة دافعتهم اتجاه العمل ؟

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات في المؤسسة مجال الدراسة نجد نسبة 100 % من افراد العائلة مستقرون مع أسرهم و لا يواجهون مشاكل من هذه الناحية، ونسبة كبيرة لا يجدون أي حرجا من نظرة عائلاتهم لهم فيما يخص نوعية الحياة المقدمة.

والملاحظ كذلك أن طموح العمال مختلف من عامل لآخر وهذا حسب ما تقاضونه من أجر او ما يمتلكونه من خبرات ولكن نجد أن معظمها لديهم نظرة ايجابية لمستقبلهم المهني وحتى مستقبلهم لحياتهم الخاصة.

وبالتالي يمكننا التوصل الى النتائج التالية:

- وجود نوع من جودة الحياة للموظفين تختلف من موظف لآخر.
- المؤسسة تعمل على تحسين المستوى الاجتماعي للعمال.
- الرضا الوظيفي مؤشر من مؤشرات الإستقرار المهني و إستمرار المؤسسة .
- جودة الحياة وسيلة حقيقية و فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة فهو يؤدي إلى زيادة التقاهم و الثقة و تحسين العلاقات الإجتماعية و تقوية روحهم المعنوية و بالتالي تحقيق أهدافها وزيادة دافعيتهم.

بعد عرضنا للنتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة و التي أجابت على الأسئلة الفرعية التي أثارها الدراسة و بناءا على كل ذلك سنقوم بالإجابة عن السؤال المركزي الذي تمحورت حوله الدراسة و هو انعكاسات جودة الحياة لدى الموظفين على دافعيتهم للعمل . و بناءا على ما سبق يمكن القول أن هناك إهتمام من طرف المؤسسة بتحسين جودة حياة موفيهها وذلك من خلال برامج تفعيلية اقتصادية واجتماعية وحتى ترفيهية ضمانا لزيادة دافعيتهم اتجاه عملهم ، فيؤدي ذلك إلى تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق موظفيها .

ثالثا : الصعوبات و الإقتراحات

1- الصعوبات : لكل بحث علمي صعوبات تعترض الباحث منها

- صعوبة إستعارة الكتب
- كثرة المعلومات فيما يخص الثقافة التنظيمية حيث يتطلب منا الدقة في إختيار ما يخدم موضوعها
- صعوبة الحصول على المؤسسة
- صعوبة الإتصال بالعمال خاصة في فترات العمل

2- الإقتراحات :

من بين الإقتراحات التي نرى أنها تساعد على نشر الثقافة التنظيمية في المؤسسة

- ضرورة الاهتمام بالحياة الاجتماعية للموظفين
- ضرورة الإهتمام بالموظف من خلال ادراج برامج اجتماعية و ترفيهية .
- بث روح التعاون و التنسيق و الإحترام بين العمال لأنها تكسبهم تبادل الأفكار و المعلومات فيما بينهم .

خلاصة الفصل :

بعد الإنتهاء من تفريغ البيانات و تحليلها و التعليق عليها توصلنا إلى أهم النتائج التي كانت بمثابة الإجابة على تساؤلات الدراسة .

الخاتمة

ان التطور و التقدم التكنولوجي في ميدان العمل وسعي المنظمات و المؤسسات الخدماتية والانتاجية الى مواكبة هذا التطور من اجل تحقيق كفاية انتاجية عالية وتقديم خدمات اجتماعية متواصلة وراقية لخدمة المجتمع وضمان راحة المواطن طوال اليوم مما اوجب على هذه المؤسسات أن تولي اهتماما الى نوعية الحياة التي يحياها موظفيها خارج هذه المؤسسة والعمل على تحسينها ان استلزم ذلك وهذا حتى تضمن زيادة دافعيتهم اتجاه وظائفهم والمحافظة على استمراريتهم فتحقيق أهداف الموظف تؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة وهذا مما لا شك فيه.

وعلى ضوء ما تقدم توصلت الدراسة الى أن جودة حياة العاملين خارج محيط عملهم تؤثر على دافعيتهم اتجاه هذا العمل بصفة خاصة ومؤسستهم بصفة عامة وقد تم استخلاصها وعرضها حسب ما توفر لدينا من معلومات ونتائج إمبريقية، وهذا للإطلاع عليها ومن ثم الإهتمام بها.

وفي ذلك يمكن وضع بعض الاقتراحات وهي كالتالي:

- الاهتمام اكثر بالجانب المادي والمعنوي للعاملين خارج وظائفهم.
- التحسيس بأهمية العمل الذي يقدمونه لرفع معنوياتهم.
- إنشاء مرافق ترفيهية و خدماتية في المؤسسة وحتى خارجها خاصة بعمالها.
- تخصيص مرافقة اجتماعية ونفسية لهؤلاء العاملين نظرا لما يتركه عملهم من تاثير على حياتهم الاجتماعية والمهنية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1-مراجع بالعربية:

- ابراهيم خليل أحراث: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009،
- إحسان محمد إحسان، النظريات الاجتماعية المتقدمة، ط1، دار وائل للنشر، دون بلد، 2005،
- ثائر أحمد غباري: الدافعية، النظرية والتطبيق. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
- حسن عبد الحميد رشوان: ميادين علم الاجتماع ومناهج البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، ط10، سنة 2004م،
- خضير كاضم حمود الفريجات وآخرون: السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة. إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
- خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخراشة: إدارة الموارد البشرية. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007،
- داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت. بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2006،
- رايح تريكي، أصول التربية والتعليم، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،
- رحيم يونس: مقدمة في منهج البحث العلمي، دار دجلة ناشرون عمان، ط1 سنة 2008
- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث والعلوم الانسانية، دار هومة، ط2002، 1،
- روالن بالن ، ترجمة أنطوان عبده ، الوظيفة العامة ، ط1 ، مكتبة العليا ،
- سنان موسوي: إدارة الموارد البشرية... وتأثيرات العولمة عليها. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2004،
- عبد العاطي وآخرون: علم الاجتماع والأسرة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000،
- عبد العزيز المجيد محمد: سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، 2005
- عبد الله محمد عبد الرحمان ومحمد علي البدوي: مناهج وطرق البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية،

- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل لللايزو، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،
- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007،
- عمار بوحوش، محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، سنة 1995،
- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية (سلسلة العلوم الاجتماعية)، منشورات جامعة
- فوزي عبد الخالق: طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية ط1، سنة 1995،
- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية. دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، القاهرة، الإسكندرية، 2005.
- محمد محمود بني يونس: سيكولوجية الدافعية والانفعالات. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007،
- محمود حسين الوادي، حسين محمد سمحان، عبد الله إبراهيم نزال، إدارة الجودة الشاملة في الخدمات المصرفية، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان، 2010،
- محي الدين توق و آخرون . منتوري، دار البحث، قسنطينة، 1999،
- موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006،
- هيجان عبد الرحمان: مفهوم ضغوط العمل ومصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، ط1، مكتبة فهد الوطنية، الرياض، 1998.

2- قائمة المذكرات:

- باجة حميد: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة الأعمال الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2014، ص 18.
- بوقال نسيم: اثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص 151.

- بومدين يوسف، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتورا غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 78
- تشات سلوى، أثر التوظيف العمومي بالإدارات العمومية الجزائرية، شهادة ماجستير، بومرداس، 3002،

- خديجة بن خليفة، عمل المرأة في الميدان الفني بين الطموح والواقع الاجتماعي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، غير منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2000، ص 48.
- شيخي مريم: طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، كلية العموم الاجتماعية والانسانية، رسالة ماجستير غير منشورة، تلمسان، 2014.
- غرابة عبد النور، أتشي محفوظ، أثر إدارة الجودة الشاملة على أداء المؤسسات، مذكرة ليسانس غير منشورة، جامعة ورقلة، 2009/2010،

3- قائمة المجلات:

- آدم العتيبي: علاقة ضغوط العمل بالإضطرابات السيكوسوماتية والغياب الوظيفي لدى العاملين في القطاع العمومي في الكويت، مجلة العلوم الاجتماعية، مج 25، العدد 2، 1997.
- الاسكندرية، 2002،

4- مراجع بالفرنسية:

- charles cooley :human nature the social order ,1902.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

الملخص

مقدمة أ- ب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والمقاربة النظرية للدراسة

أولاً: الاشكالية..... 10-9

ثانياً: اسباب اختيار الموضوع..... 11

ثالثاً: اهمية واهداف الدراسة..... 12-11

1- اهمية الدراسة..... 11

2- اهداف

الدراسة..... 11

رابعاً: تحديد المفاهيم..... 12

خامساً: الدراسات السابقة..... 16

سادساً: المقاربة النظرية للدراسة..... 17

الفصل الثاني: جودة الحياة ودافعية الموظفين

25.....	تمهيد
26.....	أولاً: جودة الحياة
26.....	1- مظاهر جودة الحياة
30.....	2- مجالات جودة الحياة
33.....	3- مقاييس جودة الحياة
38.....	ثانياً: الدافعية
38.....	1 تعريف الدافعية
40.....	2 الدافعية والحوافز
43.....	3 أنواع الدافعية والحوافز

الفصل الثالث: المعالجة المنهجية والميدانية للدراسة

81.....	تمهيد
82	أولاً: المنهج المستخدم للدراسة
83	ثانياً: أدوات جمع البيانات
86.....	ثالثاً: مجالات الدراسة
88.....	رابعاً: مجتمع البحث وعينة الدراسة
89.....	خامساً: عرض وتحليل وتفسير البيانات
108.....	سادساً: تحليل النتائج العامة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يبن توزيع العينة حسب الجنس	90
2	توزيع العينة حسب السن	91
3	توزيع العينة حسب الحالة المدنية	92
4	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	93
5	توزيع العينة حسب المستوى المهني	94
6	توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	95
7	يبن الرضا عن الاجر	96
8	يبن تأمين الاجر للحاجات اليومية	97
9	يبن قبول المستوى المعيشي	98
10	يبن الرضا عن المهنة	99
11	يبن تأمين المنصب لمكانة اجتماعية	100
12	يبن نمط القيادة في المؤسسة	101
13	يبن استقرار العاملين في حياتهم الاسرية	102
14	يبن رضا الاسرة عن نوعية الحياة	104
15	يبن توفير العمل للوقت للالتقاء بالاصدقاء والاقارب	106
16	يبن الطموح في تغيير السكن او تطويره	107
17	يبن النظرة المستقبلية اتجاه الحياة الخاصة والعمل	108

الملاحق

ملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث موجهة لموظفي بلدية القالة

جودة الحياة وآثارها على دافعية العاملين دراسة ميدانية ببلدية القالة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

تريكي حسان

إعداد الطالب :

رجم بوساحة

ملاحظة:

إن كافة البيانات والمعلومات التي سيتم الإدلاء بها سوف تحاط بالسرية التامة وتستخدم فقط لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم الإجابة على كافة الأسئلة وملء الفراغ المناسب وشكرا مسبقا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2018/2017

ضع علامة(*) في الخانة المناسبة :

المحور الأول: البيانات الأولية :

1-الجنس

☐ انثى☐ ذكر

2.المستوى الوظيفي:.....

3.المستوى التعليمي:.....

4.السن:20-29 ☐ من30-39 ☐ من40-49 ☐ من 50 ☐
فما فوق. ☐

5.عدد سنوات الخبرة:

أقل من 05 سنوات ☐ من05-10سنة ☐ من11-16سنة ☐
من17-22سنة ☐ أكثر من22س ☐

6.الحالة العائلية عازب: ☐ زوج: ☐ ق: ☐ أرمل: ☐

☐ عدد أفراد العائلة:

المحور الثاني: مساهمة مستوى دخل الموظف في زيادة دافعيته اتجاه عمله :

07. هل أنت راض عن الاجر الذي تتقاضاه؟

☐	لا	☐	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

08. هل يؤمن أجرك حاجاتك وحاجة عائلتك اليومية ؟

☐	لا	☐	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

09. هل تضمن أن مستواك المعيشي مقبول مقارنة بغيرك؟

☐	لا	☐	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

المحور الثالث: تأثير بيئة العمل على الروح المعنوية للعاملين:

10. هل تشعر بالرضا عن مهنتك؟

☐	لا	☐	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

11. هل أمن لك منصبك الحالي مكانة اجتماعية لا بأس بها؟

☐	لا	☐	نعم
--------------------------	----	--------------------------	-----

12. ما رأيك في نمط القيادة في مؤسستك؟

☐	غير مقبول	☐	لا بأس به	☐	جيد
--------------------------	-----------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----

أخرى تذكر :.....

المحور الرابع: مساهمة البيئة الاجتماعية للموظفين في زيادة دافعيتهم اتجاه العمل:

13. هل أنت مستقر في حياتك الاسرية؟

☐

لا

☐

نعم

14. حسب رأيك ما هو شعور اسرتك اتجاه نوعية الحياة التي توفرها

لهم؟.....

15. هل يسمح لك عملك بايجاد وقت للالتقاء بالاصدقاء والاقارب؟

☐

لا

☐

نعم

في كلتا الحالتين وضح:.....

16. هل تطمح في تغيير سكنك او تطويره:

☐

لا

☐

نعم

17. ما هي نظرتك المستقبلية اتجاه حياتك الخاصة وعملك في نفس الوقت:

.....

.....