

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل قالة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

- د/ بن صويلح ليليا

- مناصرية محمد

السنة الجامعية 2015-2016

فهرس المحتويات

أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
2	I- الإشكالية
3	II- فرضيات البحث
4	III- أسباب اختيار الموضوع
5	IV- أهداف الدراسة
5	V- تحديد المفاهيم أو المصطلحات
7	VI- مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات
9	VII- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: السلوك الإنساني في بيئة العمل والأداء الوظيفي	
19	تمهيد
20	I- ماهية السلوك الإنساني
20	II- نظريات السلوك الإنساني في بيئة العمل
21	أولاً- نظرية ميكيافيلي
21	ثانياً- النظريات الكلاسيكية القديمة
22	أ- نموذج الادارة العلمية
22	ب- نموذج العملية الادارية
24	ج- النموذج البيروقراطي
24	ثالثاً- نظرية العلاقات الإنسانية
25	رابعاً- نظرية العلوم السلوكية
26	III- العوامل المؤثرة في فهم السلوك الإنساني في بيئة العمل
26	أولاً- الحاجات
26	أ- تعريف الحاجات
26	ب- تصنيف الحاجات

29	ثانيا- الدوافع و الحوافز
30	أ - ماهية الدوافع و الحوافز
31	ب- أهمية الدوافع و الحوافز
32	ج - دورة دوافع العمل الوظيفي
33	د - علاقة الحوافز و الدوافع والحاجات بالرضا الوظيفي
34	ثالثا- الاتجاهات
34	IV-سلوك الفرد في المنظمة وأهمية إدارة الأداء الوظيفي
34	أولاً: أنواع سلوك الفرد في المنظمة
34	أ- سلوك الأداء
35	ب- سلوك الرضا
35	ثانيا: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي
37	ثالثا: أهم أهداف إدارة الأداء الوظيفي
37	أ- أهداف استراتيجية
37	ب- أهداف إدارية
37	ج- أهداف تنموية
38	رابعا: قياس وتقييم الأداء الوظيفي
38	أ- القياس
38	ب- التقييم
38	ج- التقويم
39	خامسا: عناصر الأداء الوظيفي
39	أ- عناصر شخصية
39	ب- عناصر أدائية محسوسة
39	سادسا: معدلات الأداء الوظيفي
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه	
44	تمهيد

45	I- مفاهيم الرضا الوظيفي
47	II- نظريات الرضا الوظيفي
47	أولاً- نظرية القيمة والتعارض
49	ثانياً- نموذج مظهر الرضا
53	ثالثاً- نظرية التأثير الاجتماعي
54	رابعاً- نظرية العملية المناوئة
55	خامساً- نظرية الثبات و الاتساق
56	III- مظاهر عدم الرضا عن الوظيفة
56	أولاً- دوران العمل
58	ثانياً- التغيبية والتمارض
61	IV- طرق قياس درجة الرضا عن الوظيفة
61	أولاً- طريقة بولتر
63	ثانياً- مقياس ليكرت
64	ثالثاً- مقياس المؤشر الوصفي
66	رابعاً- استبيان منسوتا
69	خامساً- مقياس الوجوه
70	V- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والعوامل المؤثرة فيه
70	V-1 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي
70	V-2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
71	أولاً- منظومة الحوافز المادية
71	1- الأجر
71	2- الحوافز المادية
72	أ- متطلبات خطط الحوافز
72	ب- أنواع خطط الحوافز
76	3- مزايا ومنافع أخرى للأفراد

78	4- نظام الترقية
78	أ- تعريف الترقية
79	ب- أثر فرص الترقية على الرضا عن الوظيفة
81	ج- أسلوب الترقية الذي يوفق بين حاجات الفرد وأهداف المؤسسة
81	ثانيا: الإشراف
81	1- تعريف الإشراف
82	2- مهام المشرف
82	3- تأثير الإشراف على الرضا عن الوظيفة
83	4- أنواع الإشراف و تأثيرها في الرضا عن الوظيفة
83	أ- الإشراف العام
84	ب- الإشراف التفصيلي
85	5- مقارنة بين الإشراف العام و التفصيلي في علاقتهما بالرضا الوظيفي وأهداف المنظمة
85	ثالثا: محتوى العمل (محتوى الوظيفة)
85	1- مفهوم محتوى العمل
86	2- أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والأداء
86	أ- درجة تنوع المهام
86	ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد
87	ج- استخدام الفرد لقدراته
87	د- خبرات النجاح والفشل في العمل
87	رابعا: جماعة العمل
87	1- تعريف الجماعة
90	2- جماعة العمل
90	3- أنواع الجماعات الناشئة في إطار العمل
92	4- جماعة العمل و تأثيرها في الرضا الوظيفي
92	أ- جماعة العمل المتماسكة وتأثيرها على الرضا وظيفي

94	ب- تأثير تماسك الجماعة على أهداف المؤسسة
96	خامسا: الظروف الفيزيائية
96	1- تعريف الظروف الفيزيائية
97	2- تأثير الظروف الفيزيائية على رضا العامل
97	3- تأثير الظروف الفيزيائية على أهداف المؤسسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية	
99	I- التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل
101	II- عرض وتحليل البيانات
135	III- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات
142	الخاتمة
143	قائمة المراجع
147	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
27	سلم الحاجات لماسلو	01
32	أهداف و أشكال التغذية العكسية	02
33	النموذج الأساسي للدوافع (عملية مراحل الدوافع)	03
36	نموذج لعمليات إدارة الأداء	04
49	علاقة أهمية درجة الحرارة بالرضا عنها	05
51	نموذج مظهر الرضا وفقا للولر	06
58	نموذج عملية دوران العمل وفقا لموبلي	07
60	التأثيرات الرئيسية على حضور العامل	08
65	عينة من بنود المؤشر الوصفي للوظيفة	09
78	هرم دفع الأجور	10
96	العلاقة بين تماسك الجماعة ونتاجيتها وتأييد الإدارة لها	11

فهرس الجداول

الإطار النظري

الرقم	الجدول	الصفحة
01	مقارنة بين عمال ذوي رضا وظيفي مرتفع و عمال ذوي رضا وظيفي منخفض في دراسة لجامعة ميتشغان.	13
02	ترتيب عوامل الرضا الوظيفي حسب أهميتها عند الممرضين و الممرضات.	15
03	الارتباطات بين الرضا الوظيفي ومستويات الحضور في أيام فردية بالنسبة لشيكاجو ونيويورك	59
04	عينة من عبارات استبيان منسوتا للرضا	67
05	أمثلة المنافع ومزايا وفقا للمجموعات الرئيسية	77
06	تعابير التصرفات في نظرية فيرد (درجة التوجه نحو الآخرين)	89
07	أنواع الجماعات الناشئة في إطار محيط العمل	91

الإطار الميداني

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	101
02	توزيع أفراد العينة حسب السن	102
03	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية (متزوج، أعزب)	102
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي والعلمي	103
05	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب	103
06	توزيع أفراد العينة حسب نوعية عقد العمل	104
07	توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل	104
08	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	105
09	حول كفاية الأجر لتلبية الحاجات الأساسية	105
10	حول كفاية الأجر لشراء سلع كمالية	106

106	حول وجود فارق كبير بين الأجر المحصل والأجر المتوقع	11
107	حول خلق الأجر لمكانة اجتماعية	12
107	حول لجوء العامل للاستدانة من أجل نفقات المعيشة	13
108	حول لجوء العامل لمصادر أخرى في حالة عدم كفاية الأجر	14
108	حول عدالة الاستفادة من الامتيازات	15
109	الشعور بالذنب في حالة الأجر يفوق الجهد المبذول	16
109	حول منح الأجر الفرصة للادخار أو الاستثمار	17
110	حول إتاحة الفرصة للحصول على سلفة أو إعانة	18
110	الشعور بدافع الذهاب للعمل عند التفكير في الأجر	19
111	حول حصول العامل على ترقية من قبل	20
111	حول تناسب الترقية مع الكفاءة والمجهود المبذول في العمل	21
112	حول توقع العامل للترقية مستقبلا	22
112	حول اعتقاد العامل بحصول موظفين على ترقية هو أجدر منهم	23
112	حول قيام نظام الترقية بالمؤسسة على أسس موضوعية	24
113	بخصوص تقديم العامل لشكوى أو تظلم بشأن حقه بالترقية	25
113	حول شعور العامل بالرضا عن الأجر والحوافز المادية	26
114	حول إعطاء المشرف لتعليمات تفصيلية ولمراجعته الأعمال بكثرة	27
114	حول كثرة التعليمات والأوامر إلى درجة التضايق والإزعاج	28
115	حول البعد المعتمد في أسلوب الإشراف	29
115	حول كثرة التصادم إلى حد الصراع	30
115	حول الالتزام بأوقات العمل	31
116	حول المكافأة في حالة الأداء الجيد ولو مغنويا	32
116	حول إتاحة المشرف لهامش الحرية في أداء العمال لمهامهم	33
116	حول تدخل المشرف لمساعدة العامل في حالة عجزه عن التحكم في عمله	34
117	حول نجاعة المشرف في التسيير	35

117	نفوذ المشرف لدى إدارات عليا بالمؤسسة أو إدارات خارجية	36
118	حول عدالة المشرف مع جميع العمال	37
118	قدرة المشرف على شحذ الإرادة في مواجهة الشعور بالإحباط	38
119	حول تكيف العامل مع أسلوب رئيسه في العمل	39
119	حول شعور العامل بالرضا اتجاه أسلوب المشرف	40
120	حول انجذاب العامل نحو جماعة عمله	41
120	حول تقديم الجماعة يد المساعدة للعامل وطبيعتها	42
120	حول الرغبة في البقاء ضمن فريق العمل	43
121	حول وجود علاقات جيدة مع جماعة العمل خارج محيط العمل	44
121	حول نوعية العلاقة مع الزملاء	45
122	حول وجود المنافسة بين العاملين وتأثيرها	46
122	حول انتياب مشاعر الاغتراب	47
123	حول شعور العامل اتجاه جماعة العمل	48
123	حول الشعور بتنوع المهام في الوظيفة	49
124	حول تكرر مهام العامل إلى درجة الرتابة والملل	50
124	حول كفاية الوقت لأداء المهام	51
125	حول الشعور بعبء المهام إلى حد التعب والإجهاد	52
125	حول تغيير مهام دوريا وباستمرار	53
125	حول الشعور بهامش الحرية في أداء الأعمال	54
126	حول الشعور بالحرية في اتخاذ القرار	55
126	حول الخوف من عواقب الوقوع في أخطاء العمل	56
127	حول شعور العامل بأن قدراته ومؤهلاته تتناسب ووظيفته	57
127	حول استغلال العامل لكل قدراته وكفاءاته في وظيفته	58
128	حول شعور العامل بأن قدراته وكفاءاته تتناسب ووظيفة أثرى أو أعلى شأننا	59
128	حول الشعور بالنجاح في الوظيفة	60

129	حول شعور العامل بالفخر والاعتزاز بوظيفته	61
129	حول شعور العامل اتجاه محتوى وظيفته	62
130	حول ملائمة النظافة بالمؤسسة	63
131	حول ملائمة التهوية بالمؤسسة	64
131	حول ملائمة الإضاءة	65
132	توفر الوسائل والأجهزة المادية الضرورية للحفاظ على راحة العامل	66
132	حول شعور العامل اتجاه الظروف الفيزيائية	67
133	ترتيب عوامل الرضا الوظيفي حسب أهميتها لدى العامل	68
134	حول شعور العامل اتجاه وظيفته من جميع جوانبها(الرضا العام)	69

مقدمة:

لا شك أن إشباع حاجات الفرد و طموحاته و توقعاته و أهدافه في المنظمة (مكان العمل) مرتبط بتحقيق أهداف المنظمة نفسها، و هذا يتطلب فهم حاجات و دوافع العاملين و فهم العلاقة التفاعلية بين العامل أو الموظف و بين المنظمة التي يعمل بها، فالمؤسسة (مكان العمل) تسعى لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار و المهام و الواجبات التي يؤديها الأفراد العاملون على اختلاف مستوياتهم، والأفراد العاملون يوجدون في العمل بكل ما لديهم من حاجات و رغبات و توقعات و طموحات، ينشدون إشباعها و تحقيقها من خلال عملهم الوظيفي - تتجح المنظمة فقط عندما تزوج ما بين متطلبات أهدافها التي حددتها و رسمتها و بين حاجات و توقعات العاملين.

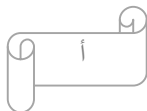
وهنا يبرز دور المديرين و المشرفين في تخطيط سياسة أجزرية و ترقية و إشرافية واجتماعية وفي تصميم وإثراء محتوى العمل تزوج بين حاجات و توقعات العامل و أهداف المؤسسة.

ولذلك كان موضوع بحثنا "الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية و الأهداف التنظيمية للمؤسسة".

ومن أجل معالجة هذا الموضوع بطريقة سوسولوجية علمية جاء تقسيم فصول الدراسة كما يلي:

الفصل الأول (الإطار التصوري للدراسة): وهو خاص بطرح إشكالية البحث و فروض و أسباب وأهداف البحث وتحديد المجال الجغرافي والبشري والزمني للدراسة والمنهج المتبع في الدراسة إضافة إلى الدراسات السابقة التي ستفيدنا في فهم موضوع البحث وإن كانت اغلب هذه الدراسات قديمة لكنها تشكل انطلاقات أساسية في فهم موضوعنا حيث شكلت هذه الدراسات نظريات مهمة في فهم موضوع الرضا الوظيفي.

الفصل الثاني: تناولنا فيه السلوك الإنساني في بيئة العمل والأداء الوظيفي، حيث تطرقنا لماهية السلوك الإنساني في العمل، و استعرضنا نظريات أساسية في فهم و تفسير السلوك الإنساني و لعل أهمها نظرية العلوم السلوكية التي تشكل الأساس في فهم موضوع الرضا عن الوظيفة (العمل).



ثم تطرقنا إلى الحاجات وتصنيفها ثم الدوافع و الحوافز و أهميتها ثم علاقة الحوافز و الدوافع والحاجات بالرضا عن العمل. وبحكم أن موضوعنا يبحث عن كيفية التوفيق بين الرضا الوظيفي للعامل ورفع مستوى ادائه تطرقنا الى الأداء الوظيفي ومختلف جوانبه .

الفصل الثالث: تناولنا فيه مفاهيم الرضا الوظيفي ونظرياته ومظاهر عدم الرضا وطرق قياسه لنركز في الأخير على عوامل الرضا الوظيفي وبحكم ادراكنا لوجود العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي حاولنا استعراض هذه العوامل مع انتقاء او ترميط افضل الاساليب والطرق في تصميم هذه العوامل بحيث تكون مشبعة لحاجات العامل من جهة ومحقة لأهداف المنظمة من خلال رفع مستوى الأداء الوظيفي للعامل من جهة أخرى.

الفصل الرابع: تناولنا فيه نتائج الدراسة الميدانية حيث قمنا بعرض البيانات وتحليلها ثم تفسيرها في ضوء فرضيات الدراسة للحكم على تحقق هذه الفروض.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

I - الإشكالية

II - فرضيات البحث

III - أسباب اختيار الموضوع

IV - أهداف الدراسة

V - تحديد المفاهيم أو المصطلحات

VI - مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات

VII - الدراسات السابقة

I - الإشكالية:

حظي العنصر البشري ودوره المحوري بالمؤسسة قسطا كبيرا من اهتمام المفكرين والباحثين ويظهر ذلك جليا من خلال الدراسات و النظريات التي كانت موضوعاتها تتمحور أساسا حول تفعيل دور العنصر الإنساني (العاملين) في المؤسسة، و البحث عن الكيفية التي تجعل العاملين يسبغون وفق السياسة المرسومة لبلوغ الأهداف المسطرة في مجال التنظيم و الإنتاج.

ولاشك أن أهم ما تسعى إليه المؤسسة في مجال الاهتمام بمواردها البشرية هو كيفية إثارة اهتمام العمال بعملهم أو بمعنى آخر كيف تجعل العمال راضين عن وظائفهم لأنه من الصعب على أي مؤسسة ان تحقق اهدافها بعمال متذمرين و غير مستقرين في معنوياتهم. ومن جهة أخرى فان العامل يتوقع من وراء عملية العمل إشباع حاجاته المادية و المعنوية فإن لم يتح له تحصيل تلك المنفعة المرجوة أو المتوقعة انعكس ذلك سلبا عليه وعلى المؤسسة.

وبما أن تحقيق هدف إنتاج السلع و الخدمات يتطلب تكلفة مادية من مواد أولية و مصاريف مباشرة وغير مباشرة فإنه يتطلب كذلك من العمال قوة عمل بدنية و معنوية و هذه الأخيرة أي القوة المعنوية بقدر ما هي قابلة للإنماء هي عرضة للاهتلاك وإذا كان ما يمكن أن يلحق بالآلات و المعدات والتجهيزات هو تلفها الجزئي أو الكلي أو تقادمها الذي يحتم على المؤسسة إتباع سياسات مالية و أعمال صيانة بغرض تجديدها على فترات و أحيانا استبدالها نهائيا بغرض رفع مردوديتها، فإن ما يعيق فعالية قوة العمل المعنوية هي تلك المظاهر السلبية المتراكمة كالقلق أو الملل أو الإحباط الذي يصيب العاملين و بصفة عامة كل تلك المواقف و الاتجاهات السلبية اتجاه العمل و نواتجه و التي قد يؤدي تراكمها مع مرور الوقت إلى أن تتحول إلى مشاعر عدم الرضا عن الوظيفة تماما مما يسبب نقص النشاط و المردود من خلال تضييع الوقت في التخمين و التفكير السلبي و قد يأخذ الأمر منحى آخر كالتغيب أو التمارض أو مغادرة الوظيفة تماما.

ومن هنا و في إطار اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية تبرز أهمية خلق رضا لدى العاملين عن وظائفهم. فما هي إذا العوامل التي تتحكم في صنع الرضا الوظيفي للعاملين مع مراعاتها لمبدأ التوازن بين الحاجات البشرية والأهداف التنظيمية ؟ ومن هنا تبرز إشكالية هذه الدراسة في بحثها قضية جوهرية تلعب دورا فاصلا في صنع النجاح التنظيمي والتميز الوظيفي وهي الرضا الوظيفي

بمختلف العوامل المتحكمة فيه والمؤثرة عليه ثم مؤشرات وانعكاساته على المستوى الجزئي المتعلق بأداء المورد البشري وعلى المستوى الكلي المتعلق بالأداء التنظيمي للمنظمة ككل.

ولمعالجة هذه الإشكالية طرحنا الأسئلة التالية:

- كيف تساهم منظومة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بما لا يتعارض وأهداف المؤسسة؟
- كيف يساهم نمط الإشراف في تحقيق معدلات عالية من الرضا الوظيفي مع تحقيق أهداف المؤسسة؟
- كيف تساهم جماعة العمل أو فريق العمل في رفع معدل الرضا الوظيفي مع تحقيق أهداف المؤسسة؟
- كيف يساهم محتوى الوظيفة في رفع مستوى الرضا الوظيفي مع تحقيق أهداف المؤسسة؟
- كيف تساهم جودة البيئة الفيزيائية في زيادة معدل الرضا الوظيفي مع تحقيق أهداف المؤسسة؟

II - فرضيات البحث:

- أولاً- تساهم الحوافز المادية بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتوافق مع أهداف المؤسسة.
- ثانياً- يساهم نمط الإشراف بالمؤسسة في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما لا يتعارض وأهداف المؤسسة.
- ثالثاً- يساهم الانتماء إلى جماعة العمل بالمؤسسة في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما لا يتعارض و أهداف المؤسسة.
- رابعاً- يساهم محتوى العمل بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل بما يتوافق وأهداف المؤسسة.
- خامساً- يساهم الوسط الفيزيائي في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما يتناسب أهداف المؤسسة.

III - أسباب اختيار الموضوع:

أولاً - العوامل الذاتية:

إن ما شد انتباهنا هو تلك الآراء السلبية لكثير من العاملين اتجاه وظائفهم فنجد عبارات التذمر والقلق والاحباط من جهة على أفواههم وكذلك انتشار مظاهر الكسل والإهمال واللامبالاة والتواكل وعدم اتقان العمل. هذا ما ولد لدينا الرغبة للخوض في هذا الموضوع المتعلق بالرضا الوظيفي علنا نقف على حقائق هذه الظواهر ومحاولة الربط بين عوائد العمل وأداء العامل

ثانياً - العوامل العلمية:

إن اطلعنا على جملة من الدراسات والنظريات التي أتاحت لنا خلال الدراسة العادية، بالإضافة إلى اطلعنا على بعض الكتب والمؤلفات المتوفرة بالمكاتب الجامعية والخاصة أدركنا أن موضوع الرضا الوظيفي مرتبط بموضوعات شتى في علم اجتماع العمل وعلم النفس للعمل وهو النقطة التي كثيرا ما تلتقي فيها موضوعات قيمة تتناول العنصر البشري. إن تناولنا لهذا الموضوع يفتح لنا نوافذ على أمور أخرى و الحصول على معلومات نظرية و عملية قيمة حول: الحوافز، نظام الإشراف والقيادة، الترقية، الاتصال والعلاقات بين الأفراد و الجماعات في العمل ... إلخ

ثالثاً - العوامل العملية:

إن دراسة الرضا الوظيفي يمكننا من معرفة العوامل التي ترتبط به وإنه بالتأكيد إذا نمطنا هذه العوامل بطريقة ترتبط برفع مستوى أداء العامل أو جعلنا رفع مستوى أداء العامل يرتبط برفع مستوى اشباع حاجاته فإن ذلك يعبر عن استثمار جيد للقوة العاملة وطريق نحو توحيد كل من أهداف العامل والمنظمة معا.

IV- أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- 1- معرفة أهم العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.
- 2- توصيف الكيفية التي تجعل رضا العاملين عن وظائفهم يرتبط بأهداف المؤسسة المختلفة و خاصة زيادة الإنتاجية و تحسين الأداء و بمعنى آخر إيجاد علاقة مترنة بين طلبات العمال و حاجاتهم و بين نتائجهم في العمل بحيث يكون العامل من خلال هذه العلاقة حريصا على إنتاجيته بقدر حرصه على ما يناله من أجر و منافع مادية و ما يتحصل عليه من إشباع لحاجاتهم المعنوية.
- 3- قياس رضا العاملين عن وظائفهم عن طريق عدة مؤشرات:

- معرفة اتجاه العمال نحو الأجور والترقية والمزايا والمنافع المادية التي يتحصلون عليها.
- معرفة اتجاه العمال نحو المشرفين عنهم في العمل.
- معرفة اتجاه العمال نحو محتوى وظائفهم.
- معرفة اتجاه العمال نحو جماعة العمل التي ينتمي إليها أو يدخل في علاقات معها.
- معرفة اتجاه العمال نحو الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها.
- ترتيب العمال لهذه العوامل حسب الأولوية التي يعيرونها.

V- تحديد المفاهيم:

- 1) الرضا الوظيفي: "أنه حالة من السرور النفسي ناتج عن تقييم الفرد لعمله من حيث ما يبذله من جهد في أدائه و من حيث الفوائد التي تعود عليه من العمل".⁽¹⁾

وفي دراستنا هذه نعتد التعريف الإجرائي التالي

الرضا الوظيفي: يعبر عن حالة السرور التي يشعر بها الفرد اتجاه عناصر وظيفته، والتي تنتج عن درجة إشباع مختلف حاجاته و عن قناعاته وتكيفه مع عناصر وظيفته.

⁽¹⁾ كامل محمد عويضة: سلسلة علم النفس الصناعي رقم 13 و دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط1، 1996، ص

- (2) **الدافع:** "يعرف الدافع في علم النفس على أنه القوة التي تحرك سلوك الفرد".⁽¹⁾
- (3) **العمل:** هو ذلك النشاط الجسمي أو العقلي الذي يلجأ إليه الإنسان من أجل العيش و تلبية حاجياته".⁽²⁾
- (4) **الأداء:** هو حالة فعلية وهو قيام الإنسان بنشاط ما يؤدي إلى إنتاج ما و يستعمل كمرادف لكلمة إنجاز أو إنتاجية".⁽³⁾
- (5) **الحافز:** هو الباعث أو المنبه للسلوك و يستعمل أحيانا كمرادف للدافع".⁽⁴⁾
- (6) **الأهداف التنظيمية:** هي الأغراض أو الغايات التي يتم توجيه نظام الإدارة المفتوح نحوها، تعرف كذلك "هي الأغراض الرسمية للمنظمة التي توضع لمساعدة المنظمة على تحقيق الغايات التي قامت من أجلها (الكفاية الإنتاجية، الكفاية التنظيمية، تعظيم الأرباح، النمو، الحصة السوقية، المسؤولية الاجتماعية)".⁽⁵⁾

وفي دراستنا هذه نعتمد التعريف الاجرائي التالي:

الأهداف التنظيمية: هي الأغراض الرسمية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وفي هذا الإطار نركز على أهم الأهداف التنظيمية والذي هو الأداء الوظيفي الذي يعبر عن تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة ككمية الإنجاز ونوعيته مقارنة بالنوعية المرغوبة والوقت المستغرق في الأداء والتكلفة المادية مقارنة مع الكلفة المتوقعة.

(1) أحمد زكي صالح: علم النفس التربوي، دار الكتاب العربي للطباعة و النشر و القاهرة، 1961، ص 257.

(2) N SILLAMI DICTIONNAIRE DE PSYCHOLOGIE L3 P120

(3) جامعة الملك عبد العزيز و أنظمة و لوائح جامعة الملك عبد العزيز، جدة 1985، ص 135.

(4) معجم العلوم الإجتماعية: ص 232.

(5) <http://documents.tips/documents/-55720fe0497959fc0b8c9f6f.html>، بتاريخ 2016/06/06.

VI- مجالات الدراسة ومنهج وعينة وأدوات جمع البيانات:

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي:

تمت الدراسة الميدانية لهذا البحث بالوكالة الولائية للتشغيل قالمة والتي تقع بشارع مجالدي حسين بحي بوروايح سليمان بالقرب من الطريق الوطني قالمة- قسنطينة

2-المجال الزمني:

تمت الدراسة الميدانية ونقصد هنا فقط الفترة التي تم فيها جمع المعلومات والبيانات بين 2016/06/01 و 2016/06/13. مع الإشارة الى انني احد الموظفين الدائمين بالوكالة في منصب مستشار رئيسي في التشغيل

3-المجال البشري:

شملت الدراسة كافة عمال الوكالة الولائية للتشغيل قالمة والتي تضم 31 عاملا موزعين على المصالح التالية: - مصلحة طالبي العمل- مصلحة عروض العمل -مصلحة المستخدمين والوسائل العامة والمالية -خلية الاصغاء

ثانياً: عينة ومنهج الدراسة

1-عينة الدراسة:

شملت الدراسة كافة موظفي الوكالة والبالغ عددهم 31 عاملا يتوزعون حسب المناصب كالتالي:

- عمال مهنيين: 08
- أعوان إدارة: 02
- مساعدين في التشغيل: 04
- مستشارين في التشغيل: 08

– مستشارين رئيسيين في التشغيل: 07

– مهندسين في الإعلام الآلي: 02

2- منهج الدراسة:

يمكن أن نفهم المنهج على أنه مجموعة من القواعد والاطر العامة ومجموع الطرق والأساليب النظرية والميدانية التي تقود الباحث نحو بلوغ اهداف دراسته في سبيل الإجابة عن الإشكالية التي يطرحها بطريقة ارتباطية تجعل الجانب الميداني لبحثه محك حقيقي للجانب النظري.

وفي بحثنا هذا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره استقصاء ينصب على ظاهرة اجتماعية نفسية كما هي موجودة بالواقع بعد تشخيصها وكشف جوانبها المختلفة كما نعرض ونحلل مختلف البيانات الكمية في ضوء الفرضيات المطروحة لغرض اثباتها أو نفيها أو تعديلها.

ثالثا: وسائل جمع البيانات

1- استمارة المقابلة:

هي أداة من أدوات جمع البيانات الميدانية حيث يصيغ الباحث أسئلة تمثل تفاصيل لغرض بحثه أي من خالها يتم تحليل الفروض الى فروض إجرائية قابلة للدراسة في الواقع.

فضلت طرح الأسئلة وتدوين الإجابات من طرفي لتقادي أي غموض أو لبس في فهم الأسئلة .

تضمنت الاستمارة 06 محاور من 67 سؤال وسؤالين عامين.

المحور الأول: بيانات عامة

تتضمن: السن، الجنس، الحالة المدنية، المؤهل العلمي، طبيعة المنصب، نوعية العقد، مستوى الدخل، الأقدمية في العمل.

المحور الثاني: حول الاجر والحوافز المادية المختلفة ومدى تحقيقها لكل من أهداف الفرد والمؤسسة.

المحور الثالث: حول أسلوب الإشراف وإمكانية تحقيقه لكل من أهداف الفرد والمؤسسة.

المحور الرابع: حول محتوى الوظيفة وإمكانية تحقيقها لكل من أهداف الفرد والمؤسسة.

المحور الخامس: حول جماعة العمل وإمكانية تحقيقها لكل من أهداف الفرد والمؤسسة.

المحور السادس: حول الظروف الفيزيائية وإمكانية تحقيقها لكل من أهداف الفرد والمؤسسة.

أسئلة عامة : حول ترتيب العامل لعوامل الرضا الوظيفي حسب أهميتها لديه وسؤال أخير عن مدى شعوره بالرضا عن وظيفته بصفة عامة.

2- دليل المقابلة:

تم إجراء مقابلة مع رئيس الوكالة للتشغيل وتمحورت أهم الأسئلة المطروحة حول محتوى تصميم الأجور بالوكالة ومراعاته لجوانب الأداء، حول نظام الترقية وطبيعته، حول نمط الإشراف بالوكالة ومراعاته لجوانب الأداء، حول التدوير في المناصب، بخصوص تقوية روح المنافسة داخل المجموعة، مدى تحقيق الأهداف المسطرة للوكالة، حول النظام المعلوماتي الذي يسمى الوسيط، حول التكوين بالوكالة.

VII - الدراسات السابقة:

أولاً- دراسة هاوثورن: (1924-1934)

تمت هذه الدراسات بمؤسسة "هاوثورن" (How-thorne) الواقعة بشيكاغو بقرية سيسرو (Cicero) و قد قام بهذه الدراسات في بدايتها أو مرحلتها الأولى كل (George pennock, William) (Dickson).

قاد هذه الدراسات التون مايو وكانت هذه الدراسات تبحث عن تأثير الظروف الفيزيائية على العمل و الإنتاج و لكنها انتهت بدراسات حول العوامل الاجتماعية، وأبرزت هذه التجارب أهمية الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد و رضاهم الوظيفي في عملية الإنتاج ولفت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية و الاجتماعية و إلى أهمية الثقة و الاحترام بين العمال و صاحب العمل و أبرزت أهمية رفع رضا العمال و الدافعية للعمل في زيادة الإنتاج.

ثانياً - دراسة هوبوك (Hoppock) (1935)

قام "هوبوك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية "نيوهوب" (New Hope) بولاية "بنسلفانيا" (Pennsylvania) بالولايات المتحدة الأمريكية.

طرح سؤالين:

السؤال الأول: إلى أي مدى يكون العمال في "نيوهوب" مسرورين بصفة مطلقة؟

السؤال الثاني: إلى أي مدى يكون العمال في مهن معينة أكثر سرورا من غيرهم في مهن أخرى؟

النتائج المتوصل إليها:

- 1- من بين 309 عامل كان هناك 12% غير راضيين.
- 2- إن أعلى مستوى وظيفي يقابله أعلى مستوى من الرضا الوظيفي.
- 3- يظهر الراضين عن الوظيفة مؤشرات قليلة لعدم التكيف العاطفي.
- 4- الراضون متدينون أكثر من غيرهم.
- 5- الراضون يتمتعون بعلاقات إنسانية أفضل مع رؤسائهم و زملائهم.
- 6- الراضون يسكنون في مدن تحتوي على أكثر من عشرة آلاف ساكن.
- 7- الراضون يشعرون بنجاح أكثر.
- 8- الأسرة و المكانة الاجتماعية أكثر أهمية لدى العمال الراضين عن عملهم.
- 9- الراضون يختارون وظائفهم.
- 10- الملل و التعب يظهرهما العمال غير الراضين.
- 11- الراضون لهم متوسط عمر 7.5 سنة أكثر من غيرهم.

ثالثاً- دراسة هيرزبرج (Hirzberg):

اعتمد على نموذج "ماسلو" للحاجات و أجرى دراسته على مائتين من المهندسين و المحاسبين و قد توصل إلى النتائج التالية:

هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة و التي إذا لم تتوفر تنتج حالة من عدم الرضا لدى الموظف و يلاحظ أن وجود هذه العوامل لا يؤدي إلى وجوددافع قوي لبذل مزيد من الجهد و لقد أطلق على هذه العوامل اسم "العوامل الوقائية" و حسبه فإن كثيرا من المديرين يدركونها على أنها عوامل دافعة لكنها في الحقيقة لا تعدو أن تكون عوامل وقائية تكمن ضرورتها في الحفاظ فقط على مستوى معين من الرضا و هذه العوامل هي:

- 1- سياسة الشركة و الإدارة.
- 2- الإشراف الفني.
- 3- العلاقات المتبادلة مع المشرف.
- 4- العلاقات المتبادلة مع الزملاء.
- 5- العلاقات المتبادلة مع المرؤوسين.
- 6- المرتب (الأجر).
- 7- تأمين الوظيفة.
- 8- الحياة الشخصية للفرد.
- 9- ظروف العمل.
- 10- الحالة الاجتماعية.

وهناك عوامل أخرى إذا توفرت بصفة إيجابية فإنها تؤدي إلى درجة عالية من الرضا والدافعية و أطلق عليها "العوامل الدافعة" (Motivational Factor) و هي كما يلي: (1)

- الإعراف Recogniton
- الإنجاز Achivement
- التقدم Advancement
- العمل نفسه The workit self
- احتمال النمو في الوظيفة
- المسؤولية

ويمكن تلخيص العوامل المرتبطة بكل من العوامل الوقائية و الدافعة كما يلي:

- غياب العوامل الوقائية يؤدي إلى خلق درجة عالية من الدافعية.
- وجود العوامل الدافعة يؤدي إلى درجة عالية من الدافعية و الرضا عن الوظيفة.

وعلى ضوء هذا قرر "هيزربرج" ما يلي:

- طالما إن الحاجات الدنيا قد تم إشباعها في المجتمع فإنها لا تمثل دافعا للرضا عن الوظيفة.
- أعتبر الرضا عن الوظيفة بمثابة دالة للحاجات العليا غير المشبعة كالحاجة لتحقيق الذات.
- أعتبر عدم الرضا على أنه دالة للعوامل الوقائية غير المتوفرة (الحاجات الدنيا التي لم يتم إشباعها).

ويمكن توجيه الانتقادات التالية لهذه الدراسة:

- اعتمدت على عينة محدودة من المحاسبين و المهندسين.
- سؤال المحاسبون و المهندسون عن تاريخهم في الوظيفة الذي أدى إلى رضاهم عنها.
- سؤال المحاسبون و المهندسون عن وصف خبرتهم السابقة في العمل و التي أدت إلى وجود مستوى منخفض من الرضا.

(1) محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، مكتبة القاهرة، 1976، ص 102.

رابعاً- دراسة ميتشغان (1950):

قام باحثون بمعهد الدراسات الاجتماعية بميتشغان بوضع معايير موضوعية لقياس فاعلية القادة و قد أظهرت الدراسة أن هناك نسبة عالية من العمال ذوي الإنتاج المرتفع يمتلكون شعوراً قوياً بالفخر و الاعتزاز بجماعتهم و ذلك مقارنة بالعمال ذوي إنتاج قليل.

وقد أجرى هؤلاء مقارنة بين عمال ذوي رضا وظيفي مرتفع و عمال ذوي رضا وظيفي منخفض و ذلك على أساس اتجاهاتهم نحو الإشراف و نحو الاتصال و نحو وسائل الشكوى و التبليغ عن متاعبهم و يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم 01: مقارنة بين عمال ذوي رضا وظيفي مرتفع و عمال ذوي رضا وظيفي منخفض في دراسة لجامعة ميتشغان.

الفرق	% ذوي الرضا المنخفض	% ذوي الرضا المرتفع	الإتجاه
%39	%22	%61	مشرف يوصي بالترقيات و بالعلاقات في الماهيات و الإنفعالات
%35	%11	%46	المشرف يخبر العمال بما يجري في الشركة
%35	%12	%47	المشرف يضع العمال في وظائفهم على أساس جودة إنتاجهم
%53	%12	%65	مشرف يستمع لشكاوى العمال و متاعبهم و آلامهم

خامساً- دراسة جامعة أوهايو: (1955-1974)

ركزت هذه الدراسات على بعدين:

البعد الأول: وجه نحو الاهتمام بالعمال و المستخدمين.

البعد الثاني: وجه نحو الاهتمام بالعمل في حد ذاته.

وفي سياق هذين البعدين حاول الباحثون معرفة مدى تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين و في عملية الإنتاج و الأداء بصفة عامة و قد كانت النتائج حسب "فروم" كما يلي: (1)

- أن مرؤوسي البعد الأول كانوا أكثر رضا عن سلوك قادتهم و أقل شكوى و تغيب عنه في البعد الثاني.

- علاقة و نوعية القيادة و الفاعلية في الأداء ترتبط أكثر ما ترتبط بنوع العمل و قد وجدت علاقة سلبية بين البعد الأول و الفاعلية في الأداء عن قادة الطائرات الحربية بينما وجدت علاقة إيجابية بين البعد الأول و الفاعلية في الأداء عند بعض قادة المؤسسات الصناعية و البتروكيمياوية.

- ضرورة البحث عن مختلف المتغيرات الظرفية التي تأثر في العلاقة في البعدين الأول و الثاني من جهة و معايير الفاعلية التنظيمية من جهة أخرى.

نلاحظ أن هذه الدراسة لم تهتم ببلورة جانب ثالث يتم من خلاله الجمع بين البعدين أي يراعى فيه الاهتمام بالعمل و القائمين بهذا العمل معا.

نقد: يمكن بصفة عامة أن نقول أن هذه الدراسات كانت في مرحلة أولى في اهتمامها بهذا الموضوع لذلك لم تكن ذات نظرة شاملة و كافية لحصر و تفسير كلي لعوامل الرضا و الأنماط التي يجب أن تكون عليها.

سادسا- دراسة عبد العزيز خزاولة:

كان موضوع هذه الدراسة هو الرضا الوظيفي للممرضين و الممرضات بعدد من المستشفيات و المراكز الصحية التابعة لمراكز الصحة الأردنية و قد أعتمد أسلوب العينة الشاملة و بلغ عدد أفراد العينة 219، و قد أعتمد في قياس مستوى الرضا الوظيفي على العوامل التالية: طبيعة الوظيفة، الأجر المادي، مزايا المهنة، الاستقرار النفسي و الشعور بالأمن و المكانة الاجتماعية و التقدير و العلاقة مع الجماعة.

(1) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 160-

تحددت مشكلة هذه الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هي عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بمهنة التمريض و درجة أهميتها بالنسبة للممرضين والممرضات.

- ما هي درجة الارتباط للعوامل التالية مع الرضا الوظيفي للممرضين و الممرضات (الأجر المادي، الاستقرار النفسي، الشعور بالأمن الحصول على مكانة اجتماعية، الضغط الاجتماعي... الخ

النتائج:

يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها في الجدول التالي:

جدول رقم 02: ترتيب عوامل الرضا الوظيفي حسب أهميتها عند الممرضين و الممرضات.

عوامل الرضا	الدرجة	الإبتعاد عن المتوسط درجة الرضا
الأجر و الراتب	5.4	0.9
الإستقرارو الشعور بالأمن	5.3	0.8
العلاقة مع الزملاء	4.7	0.2
المكانة الإجتماعيةو التقدير من الآخرين	4.6	0.1
طبيعة الوظيفة (فرص الترقية، الإستقلال، الرقابة)	4.5	0.0
العلاقة مع الرؤساء	4.1	0.4 -
حوافز مادية	3.8	0.7 -
ظروف العمل (ساعات العمل و الإرهاق)	3.6	0.9 -

المدى 8 للأكثر و 1 للأقل و متوسط درجة الرضا 4.5 درجة.

يلاحظ أن الأجر والاستقرار والشعور بالأمن احتلا الصدارة من حيث أهميتهما في خلق الرضا الوظيفي.

بينما احتلت كل من العلاقة مع الزملاء والمكانة الاجتماعية وطبيعة الوظيفة المرتبة الثانية بدرجة أهمية متقاربة.

الفصل الثاني: السلوك الإنساني في بيئة العمل والأداء الوظيفي

تمهيد

I- ماهية السلوك الإنساني

II- نظريات السلوك الإنساني في بيئة العمل

أولاً- نظرية ميكافيلي

ثانياً- النظريات الكلاسيكية القديمة

أ- نموذج الإدارة العلمية

ب- نموذج العملية الإدارية

ج- النموذج البيروقراطي

ثالثاً- نظرية العلاقات الإنسانية

رابعاً- نظرية العلوم السلوكية

III- العوامل المؤثرة في فهم السلوك الإنساني في بيئة العمل

أولاً- الحاجات

أ- تعريف الحاجات

ب- تصنيف الحاجات

ثانياً- الدوافع و الحوافز

أ - ماهية الدوافع و الحوافز

ب- أهمية الدوافع و الحوافز

ج - دورة دوافع العمل الوظيفي

د - علاقة الحوافز و الدوافع والحاجات بالرضا الوظيفي

ثالثا- الاتجاهات

IV-سلوك الفرد في المنظمة وأهمية إدارة الأداء الوظيفي

أولاً: أنواع سلوك الفرد في المنظمة

أ- سلوك الأداء

ب- سلوك الرضا

ثانياً: مفهوم إدارة الأداء الوظيفي

ثالثاً: أهم أهداف إدارة الأداء الوظيفي

أ- أهداف استراتيجية

ب- أهداف إدارية

ج- أهداف تنموية

رابعاً: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

أ- القياس

ب- التقييم

ج- التقويم

خامساً: عناصر الأداء الوظيفي

أ- عناصر شخصية

ب- عناصر أدائية محسوسة

سادساً: معدلات الأداء الوظيفي

تمهيد:

المؤسسة فضاء إنتاجي اقتصادي و كذلك اجتماعي لأنها تعتمد على العمل الجماعي حيث تضم مجموعة معينة من العاملين يتفاعلون يتفاعلون فيما بينهم .

و لكي تحقق المؤسسة الاستثمار الجيد لغرض تحسين المردود الفردي و الجماعي للعاملين يقتضي ذلك فهمهم ليس كما المدخلات المادية لان سلوك العمل ليس ميكانيكي محض كما الآلة ولا تحركه طاقة عضلية أو مهارة تقنية فقط بل إن العاملين أفراد اجتماعيون نتاج لتنشئة وبيئة اجتماعية معينة يأتون إلى المؤسسة بصفات وميزات شخصية لهم دوافع تحركهم ولهم أهداف يسعون لتحقيقها، لذلك وجب علينا فهم السلوك الإنساني في بيئة العمل وفهم الأداء الوظيفي ومختلف جوانبه وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل.

I - ماهية السلوك الإنساني

يقصد به تلك النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته ليشبع حاجاته و يحقق أهدافه".⁽¹⁾

ومن مميزات السلوك الإنساني أنه مسبب و هادف و مدفوع، بمعنى أنه لا يظهر من العدم بل هناك أسباب تؤدي إلى نشأته و هو موجه نحو أهداف معينة و ورائه دوافع تكمن في الرغبات والحاجات والتوقعات و النوايا، كما أن هذا السلوك متنوع و مرن و يظهر في صور متعددة كي يتواءم مع المواقف و الظروف.

إن عمل الإنسان الوظيفي هو جزء من هذه النشاطات و من سلوكه العام و إن فهم دراسة سلوك الكائن الوظيفي عامل مهم في فهم أسلوبه في تأدية الواجبات و المسؤوليات، و هذا ما يساعد في توجيه سلوكه و تعديله نحو الوجهة الصحيحة و السليمة لأجل تحقيق أهداف المنظمة.

II - نظريات السلوك الإنساني في بيئة العمل:

نحن نحتاج إلى تفسير سلوك الناس الذين نتعامل معهم و نحن في حاجة إلى معرفة الأسباب المؤدية للسلوك بل و أيضا سبب الاستمرار في هذا السلوك أو التحول عنه و كل هذا يؤثر بدرجة كبيرة في نواتج العمل الاقتصادية.

والسلوك التنظيمي يمكن أن نقول عنه أنه سلوك الأفراد داخل المنظمات و يقصد به الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو اتصاله بالبيئة الخارجية، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك.

إن دراسة السلوك التنظيمي بالمنظمة يمكننا من التعرف على الأسباب المؤدية للسلوك، وبالتالي محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل و محاولة توجيهه أو التخطيط له أو التحكم فيه أو ضبطه من خلال التأثير على مسبباته.

(1) محمد علي شهاب: مرجع سبق ذكره، ص 42.

لا يمكن التعرف على مسببات السلوك و تفسيره و تحليله إلا بالاعتماد على نماذج و نظريات تقوم بتقديم المبادئ و الأصول من خلالها تفسير و تحليل السلوك و من أهم هذه النظريات:

أولاً- نظرية ميكافيلي:

تعتمد هذه النظرية على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك وأن الأسلوب المناسب للسيطرة على السلوك هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها السيطرة على هذا السلوك. وقد كتب ميكافيلي كتاب الأمير في القرن 16 لنيل رضا حاكم إحدى المدن الإيطالية. وفي هذا الكتاب وصف ميكافيلي كيف يجب أن يتصرف الأمير الكفء. وكان المبدأ الأساسي له «الغاية تبرر الوسيلة» وهذا يعني أن أي وسيلة جائزة حتى ولو كانت غير شريفة وغير أخلاقية لأجل تحقيق الغاية أو الهدف، وقد توالى نصائح ميكافيلي للأمير بضرورة استخدام أساليب المكر والخداع والتدليس والدهاء والمناورة والمرابطة والمساومة، إلى جانب استخدام القهر والعقاب والردع كأساليب لإحكام الرقابة على تصرفات وسلوك المرؤوسين. ولا يمانع ميكافيلي استخدام الحوافز والمكافآت، على أن يكون هذا في ظل استخدام الأساليب السابق ذكرها.

والغريب أن بعض هذه الأفكار موجودة لدى بعض المديرين أو بعض المنظمات، وعلى الأخص السياسية منها التي تتبع العديد من مبادئ ميكافيلي كما أن بعض المنظمات الاقتصادية تحقق نجاحاتها باستعمال أساليب غير أخلاقية وأساليب المرابطة والمناورة للحصول على عقد أو ميزة عن المنظمات الأخرى.

ثانياً- النظريات الكلاسيكية القديمة:

نقصد بها النظريات القديمة في تفسير السلوك الإنساني وقد افترضت على اختلاف نماذجها بأن العاملين كسالى وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وأنهم غير عقلانيين، وإنهم انفعاليين، ولهذه الأسباب هم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه يجب فرض نموذج عقلائي ورشيد على العاملين وذلك في محاولة للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسنعرض فيما يلي كل من نموذج الإدارة العلمية ونموذج العملية الإدارية والنموذج البيروقراطي باختصار:

أ- نموذج الإدارة العلمية.

تعتمد أساساً على أن الأفراد كسالى وأنهم مدفوعون من الناحية المالية وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، و رائد هذه النظرية هو FREDRICK TAYLOR حيث يرى أن السيطرة على السلوك الإنساني يتطلب تصميم مثالي للوظائف ومن خلال حوافز أجرية (مالية).

وتبلورت أفكار تايلور فيما يسمى بمبادئ الإدارة العلمية و أهمها:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة (تقسيم العمل) و يجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد طريقة تناسب العمل و يجب أن يدرّب بطريقة مصممة و سليمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال، و تضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف و الأجور و التعيين، و يضطلع العمال بأداء و تنفيذ المهام الموكلة لهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعمال من خلال الأجور، و الحوافز المالية الإضافية أي أنه حسب تايلور ما يسعى إليه الفرد من عمل هو المال و يمكن خلق دافعية للعمل من خلال أجر تحفيزي.
- دراسة الحركة و الزمن في العمل حيث يجب حذف الحركة الزائدة و إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل و أسرع.

ب- نموذج العملية الإدارية:

تتقارب مع الإدارة العلمية حول تفسير السلوك الإنساني و لكن لها أسلوبها الخاص في السيطرة والتحكم في السلوك، فعكس الإدارة العلمية التي تركز على الأجر والحوافز المادية وتقسيم العمل، فإن نموذج العملية الإدارية يفترض أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة من خلال وضع ضوابط محددة للأداء.

ومن أشهر رواد العملية الإدارية مدير شركة لإحدى المناجم في فرنسا يدعى هنري فايول HENRY FAYOL، الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أنشطة هي: التخطيط، التنظيم، الأمر، التنسيق والرقابة.

ووضع 14 مبدأ يمكن من خلالها الاطلاع بأنشطة الإدارة على خير وجه وهي:

- تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.
- السلطة والمسؤولية حيث تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- الضبط والربط أي أن يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة ارتكاب أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- وحدة الأمر تعني أن كل فرد يحصل على أوامر من فرد واحد في موضوع واحد لا يمكن أن تصدر أوامر متعددة من جهات متعددة لعامل معين أو مصلحة معينة في نفس الموضوع.
- وحدة الهدف: تعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها جميعا اتجاه تحقيق أهداف المشروع.
- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية أي مصلحة المنظمة أسبق من كل شيء.
- يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة أو ملائمة لكل من العاملين والمنظمة.
- المركزية: أي أن تتمركز بعض الصلاحيات و الحقوق لدى مديرين معينين.
- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التقسيمات الرئاسية باعتبارها خطط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى كل منهما أن يتبع هذه الخطط بدقة في عملية الاتصال.
- أن تكون الموارد مثل الخامات والأدوات والأفراد، في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخداماً أمثل.
- يجب توفير عدالة بين العاملين في المعاملة.
- استقرار العمالة: إذ لا بد من توفير اليد العاملة بطريقة سليمة بحيث يمكن التقليل من احتمال تسربهم.
- لا بد من تشجيع المبادرة والابتكار لضمان تطوير المشروع.
- تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

ج- النموذج البيروقراطي:

يفترض النموذج البيروقراطي أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليين في أدائهم للعمل مما يجعل الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل، أما الاعتبارات الموضوعية والحيدة والعقلانية فهي غير واردة.

ويرى ضرورة وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

ويعتبر ماكس ويبر MAX WEBER أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم، وقد بنى ماكس ويبر نظريته على المبادئ التالية:

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه.
- نظام القواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.
- نظام الإجراءات ضروري لتحديد أساليب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- ضرورة وجود نظام من العلاقات غير الشخصية من أجل شيوع الموضوعية والحيادية في العمل.
- نظام اختيار وترقية العاملين: يجب أن يعتمد على الجدارة الفنية.

ثالثاً- نظرية العلاقات الإنسانية :

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظريات الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية فعكس النظريات الكلاسيكية افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل ميزة جماعية هي التعاون وليس التنافس.

ويمكن تلخيص أهم مبادئ هذه النظرية في ما يلي:

- يتأثر الناس في سلوكياتهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الناس بأهميتهم و بذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد العمل جوانبه الاجتماعية و تجعله غير مرض للعاملين.

- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية و بزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

رابعاً- نظرية العلوم السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال، فيما ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على مشاعر الناس لدرجة المبالغة، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية. ومن رواد هذه النظرية دوقلاس ماكجريجور، ليكرت، ابراهام مازلو، فريديريك هيرزبيرج...إلخ، ويمكن تجميع آراء هؤلاء في ما يلي:

- يختلف الناس في حاجاتهم، فمنهم من تسيطر عليه الحاجات المادية و منهم من تسيطر عليه الحاجة للتقدير و تحقيق الذات، و إذا ما قامت المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم فإن ذلك يعمل إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
- يسعى الأفراد إلى أن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالنجاح وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيئاً ومساعداً على النجاح.
- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة تؤذي هذا الشعور الذاتي بالانضباط وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل الإدارة و العمل على خلق الشعور لدى العاملين بأنهم مسؤولون عن أعمالهم، يمكن أن يعمق الإحساس بالانضباط الذاتي ويشجع حالة من الرقابة الذاتية على العمل ونتائجه.
- يتميز الناس بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل، و يمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز وذلك بتوفير الظروف المواتية لإبراز هذه الطاقات كاملة.
- تتصافر عناصر أخرى لتؤثر في سلوك الفرد في عمله ومن أهمها: أسلوب الاتصال بالآخرين، والقدرة على القيادة، وعلى المدير أن يأخذ كل هذه العناصر في حسبانها.
- يسعى الفرد لتحقيق التقابل والتماثل بين أهدافه وبين أهداف المنظمة التي يعمل بها فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، تنطلق الطاقات النفسية والقدرات الفردية نحو تحقيق هذه الأهداف.

- يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له وأيضاً يختلف تصرف الإدارة مع العاملين حسب الظروف فقد يفضل نمط القيادة الصارم والتسلط مع أفراد متسيبين بينما يفضل أن يكون النمط ديمقراطياً مع أفراد منضبطين.

III- العوامل المؤثرة في فهم السلوك الإنساني في بيئة العمل

أولاً- الحاجات

أ- تعريف الحاجات:

"هي افتقاد أمرهم و مرغوب فيه و أساسي، و هذا الافتقاد يسبب اختلال في توازن الفرد".⁽¹⁾

ب- تصنيف الحاجات:

تصنيف الحاجات عند ابراهام ماسلو:

- تفترض هذه النظرية تدرجا هرميا للحاجات، أي أن العاملين مدفوعون للعمل بالرغبة في إشباع حاجاتهم و تستند هذه النظرية على ثلاثة افتراضات.⁽²⁾

- الحاجة غير المشبعة تؤثر في السلوك.

- حاجة الإنسان تتخذ تدرجا هرميا في إشباعها، يبدأ بالحاجات المادية و ينتهي بالحاجات الراقية و ذلك حسب أهميتها و درجة إشباعها.

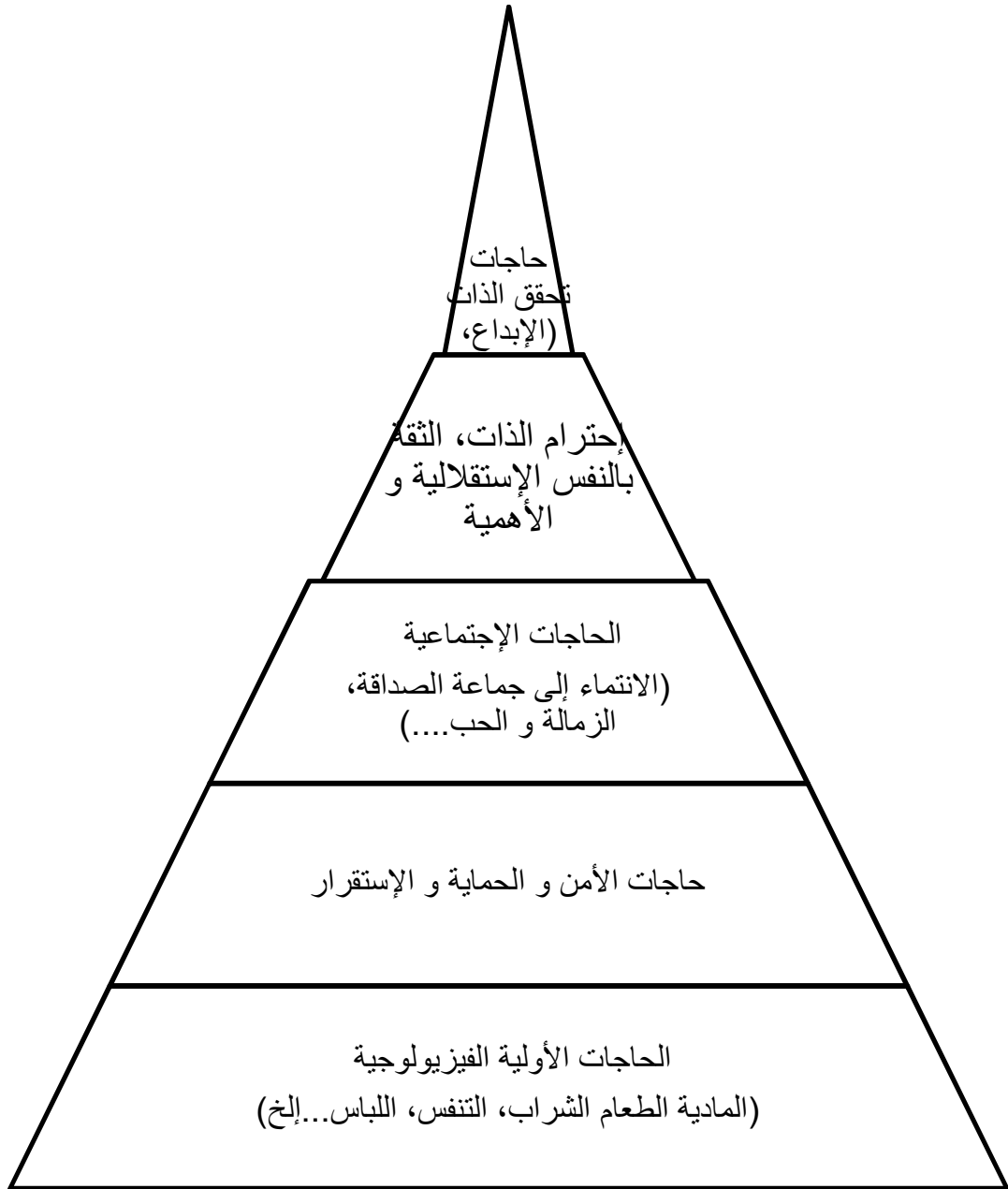
- تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما تبلغ الحاجة السابقة درجة مرضية من الإشباع، لذلك فإن حاجات الأمن و الحماية و الاستقرار تبدأ بعد بلوغ الحاجات الأولية الفيزيولوجية درجة معينة من الإشباع.

نوضح هذا السلم من خلال الشكل التالي:

(1) فاخر عاقل: علم النفس التربوي، دار العلم للملايين، ط4، بيروت، 1978، ص 397.

(2) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، م.ع السعودية، 1982، ص

شكل رقم 01: سلم الحاجات لماسلو



تصنيف آخر للحاجات: وهناك من يصنف الحاجات إلى:

- الحاجات الفسيولوجية الأولية: كالحاجة للطعام، الماء، الجنس، النوم، التنفس و درجة الحرارة الملائمة، تبرز هذه الحاجات من خلال الفسيولوجية الأساسية للحياة و هي ضرورية للبقاء و حفظ النوع و هي شائعة بين عامة الناس و إن اختلفت قوتها و شدتها.
- الحاجات الاجتماعية و النفسية (الثانوية): و هي أكثر غموضا من الحاجات الأولية لأنها تمثل حاجات العقل و الروح، و تنمو هذه الحاجات وفقا للنضج العقلي للشخص و من أمثلة هذه

الحاجات الثانوية: المنافسة، تحقيق الذات و البذل و العطاء، الانتماء، الحب و التقدير و الشعور بالواجبات... إلخ، و تلعب الحاجات الثانوية دورا هاما في تعقيد و تعطيل الجهود التي تبذلها الإدارة لإثارة دافعية العمال.

تختلف الحاجات الثانوية و تتنوع من شخص لآخر بدرجة تفوق تلك التي نراها في الحاجات الأولية الفسيولوجية، فالحاجة إلى تحقيق الذات موجودة لدى الأفراد باختلاف كبير، و تتميز الحاجات الثانوية بميزات أهمها:

- إنها شديدة التأثير بالخبرة التي يمر بها الفرد.
- إنها تتنوع في النمط و الكثافة من شخص لآخر.
- إنها تتغير في داخل الفرد إلى ذاته.
- إنها تعمل في إطار الجماعة و لا تعمل منفردة .
- إنها تختفي عن الإدراك و المعرفة الواعية.
- إنها مشاعر غامضة و ليست ملموسة كما هو الحل للحاجات الفسيولوجية.
- إنها تؤثر على السلوك بصفة عامة و يقال: "أنا منطقيون فقط بالدرجة التي تسمح بها مشاعرنا".

وفي الواقع لا تتفصل الحاجات الأولية و الثانوية عن بعضها، فالحالة الفسيولوجية للجسم تؤثر في العقل، كما أن حالة العقل تؤثر في كيان الجسم أي بمعنى آخر أن الحاجات الفسيولوجية تتأثر بالحاجات العقلية و النفسية و العكس صحيح و هو ما يطلق عليه "المفهوم الكلي".

وبصفة عامة يمكن أن نصنف الحاجات كما يلي:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: الأكل، الشرب، النوم، الراحة و الجنس... إلخ
- 2- الحاجة إلى الأمان: تتضمن الحماية من:
 - المخاطر المادية.
 - الحماية من المخاطر الصحية
 - الحماية من التدهور الاقتصادي.

وينظر إلى هذه الحاجة على أنها محاولة لتأمين الوظيفة.

- 3- الحاجة إلى الانتماء: تتعلق هذه الحاجة بالطبيعة الاجتماعية للأفراد و حاجتهم إلى وجود رفيق و تتمثل هذه الحاجة النقطة الفاصلة بين الحاجة المادية و الحاجات الأخرى الموجودة بأعلى الهرم.
- 4- الحاجة إلى الاحترام: و تتمثل حاجة الفرد إلى الوعي و الشعور إلى أهمية بالنسبة للآخرين.
- 5- الحاجة إلى تحقيق الذات: بواسطة هذه الحاجة يستطيع الشخص أن يتحقق بشكل كامل من الفرص المتاحة له و المتعلقة بمواهبه و قدراته الكامنة و كفاءاته.

تتمثل الحاجات نقطة البداية لفهم دافعية الأفراد و لذلك فإن إشباع الحاجات يعتبر عاملاً أساسياً في دراسة سلوك الأفراد، و السؤال المطروح هو: ماذا يمكن أن يحدث إذا لم يحقق الفرد الحاجات التي يريد إشباعها؟

ويترتب عن هذا ما يلي:

- الحاجة الغير مشبعة تولد القلق لدى الفرد.
- يمكن أن ينشأ هذا القلق نتيجة لعدم إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية.
- تؤدي الرغبات و الحاجات غير المشبعة إلى دفع الفرد إلى سلوك يستطيع به أن يتغلب على القلق.
- إذا لم يتمكن الفرد من إشباع حاجته أو تخفيف القلق الكامن بداخله فإن ذلك يؤدي إلى وجود كبت.

ثانياً - الدوافع و الحوافز:

اهتمت الإدارة المعاصرة بدوافع و حوافز العاملين و رضاهم الوظيفي و أولتها أهمية خاصة مستفيدة من تجارب و بحوث و دراسات في علم النفس الإداري و الصناعي، ففي ميدان الدوافع أنشأ الكثير من المختصين نماذج للدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي و قد كانت ثمرة هذه البحث آثار إيجابية على إنتاجية الموظفين أو العاملين و أدائهم و رضاهم الوظيفي.

أ- ماهية الدوافع و الحوافز:

يعرف سيزي لاغمي الدافع (Motivation) "تلك القوى النفسية داخل الفرد التي توجه تصرفاته و سلوكه اتجاه المؤثرات التي تحيط به أو اتجاه المواقف المختلفة التي يمر بها".⁽¹⁾

ويعرفها الطيب كشرود عمار: "الرغبة في بذل أعلى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية شريطة أن يؤدي ذلك إلى إرضاء بعض حاجات الفرد".⁽²⁾

كما تعرف على أنها: "نتيجة العمليات الداخلية أو الخارجية للفرد التي تثير الحماس و الإلحاح على مواصلة بعض سبل العمل".⁽³⁾

ويعرفها أحمد صقر عاشور: "الدافعية تمثل القوة التي تحرك و تستثير الفرد لكي يؤدي عملا ما أو قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل و هذه القوة تتعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد و في درجة مثابرتة و استقراره في الأداء و في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات و مهارات في العمل".⁽⁴⁾

تعرف الحوافز Incentive بأنها:

"الإمكانات المتاحة و التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد و التي يمكنه الحصول عليها من استخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات لأداء نشاط ما أو مجموعة من الأنشطة بالشكل أو الأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته ويحقق أهدافه".⁽⁵⁾

تنقسم الحوافز إلى قسمين: حوافز مادية وحوافز معنوية

فالحوافز المادية هي الراتب و المكافآت و المزايا المالية و العينية الأخرى.

⁽¹⁾ Szilaghi, adrew, et al: organizational behavior, performance (second edition), sentamonika, good gear publishing, 1980, p 48.

⁽²⁾ د.عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار بونس ليبسا، 1995، ص 23.

⁽³⁾ Grdyetstarkf.a : organizational behaviour concepts and application (forth edition), columbuscharles, emessilpublico, 1988, p 135.

⁽⁴⁾ أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، 1979، ص 89.

⁽⁵⁾ ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ص 92.

أما الحوافز المعنوية فأمثلتها فرص الترقية و النمو الوظيفي و الاعتراف و التقدير بالجهد والأداء و مسؤوليات الوظيفة و المشاركة في اتخاذ القرارات و فرص التعبير عن الذات و إبداء الرأي و الاقتراحات.

كما أن الحوافز قد تكون مادية إيجابية أو سلبية وكذلك معنوية، إيجابية أو سلبية ، فالمكافئة التي تعطى لموظف ما تعتبر حافزاً مادياً إيجابياً كما أن خطاب الشكر يعتبر حافزاً معنوياً إيجابياً، بينما التهديد بالطرد من العمل يعتبر حافزاً معنوياً سلبياً.

ب- أهمية الدوافع و الحوافز:

تنظر الدراسات السلوكية و الإدارية المعاصرة إلى موضوع الدوافع على أساس أنها عملية أساسية و مهمة تتكون من التفاعل بين ثلاث عوامل رئيسية هي:

1- الحاجات و التوقعات.

2- السلوك و الأداء.

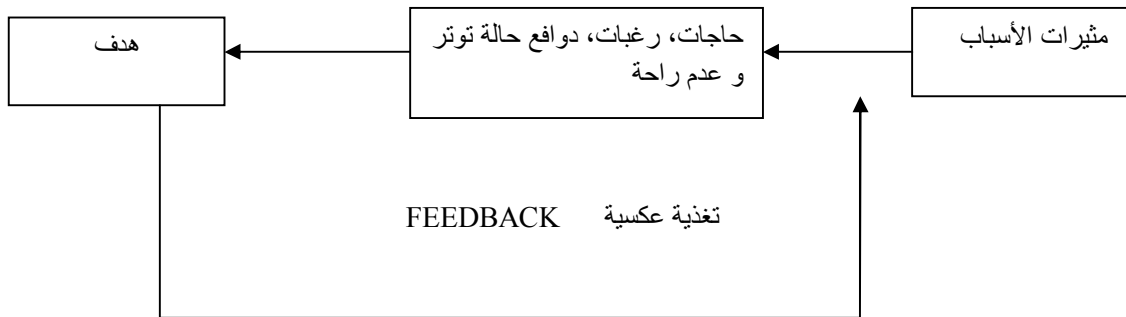
3- أهداف و أشكال من التغذية العكسية FEED BACK "موضحاً في الشكل اللاحق

و هذا التفاعل بين العوامل الثلاثة يوضح مدى ترابط عملية الدوافع و تشابكها مع بعض، حيث ظهور و إلحاح حاجات و رغبات و توقعات الإنسان يخلق عنده بعض التوتر أو عدم التوازن النفسي، و هذا الإلحاح يرتبط مع توقعات الفرد و اعتقاداته بأن القيام بعمل أو ممارسة نشاط سيقود فيما بعد إلى خفض هذا التوتر و إعادة التوازن النفسي إليه، و هذا يعني أن الفرد بهذه العمليات السلوكية يوائم بين أسباب الدوافع و أهدافها المرسومة، و تستمر عملية الدوافع وفقاً لوجود مؤثرات البيئة المحيطة بالفرد سواء كان هذا في البيئة العامة أو في بيئة العمل الوظيفي.

تكمن أهمية الحوافز في ضرورة تحديد نوعها و طبيعتها و قوة فاعليتها أثناء تقريرها في مجالات العمل. كما تبرز أهميتها في اختيار الوقت المناسب في تنفيذها و في مدى ارتباطها بأهداف ورغبات و توقعات العاملين، و لذلك يجب تبديلها و تغييرها أو تنويعها حسب تغير هذه الرغبات والحاجات و التوقعات.

كما يجب أن ترتبط ارتباطاً فعالاً بالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية و النفسية، و في الجانب الآخر يجب أن يحدد مسارها بحيث يقود تخطيطها و تنفيذها إلى تحقيق أهداف المنظمة و العمل، و لذلك تدعو ضرورتها و أهميتها (أي الحوافز) إلى إقامة علاقة من خلال هذا التخطيط و التنفيذ بحيث تكون الصلة بين أهداف العمل أو المنظمة أكثر ارتباطاً.

شكل رقم 02: أهداف و أشكال التغذية العكسية



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، م.ع السعودية، 1982، ص12.

ج- دورة دوافع العمل الوظيفي:

يمكن النظر لدوافع العاملين في العمل على أساس أنها عملية مرحلية متعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى عملية الإشباع و الرضى، و هذه المراحل هي: (1)

م1- تبدأ بظهور الحاجات و الرغبات بدرجة إلحاح داخلي يتمثل في ظهور التوتر و عدم التوازن النفسي.

م2- مرحلة البحث و الاختيار لإشباع هذه الحاجات.

م3- مرحلة الهدف و السلوك (الأداء المستخدم).

م4- مرحلة المراجعة و التقويم و الربط بين هذه الحاجات.

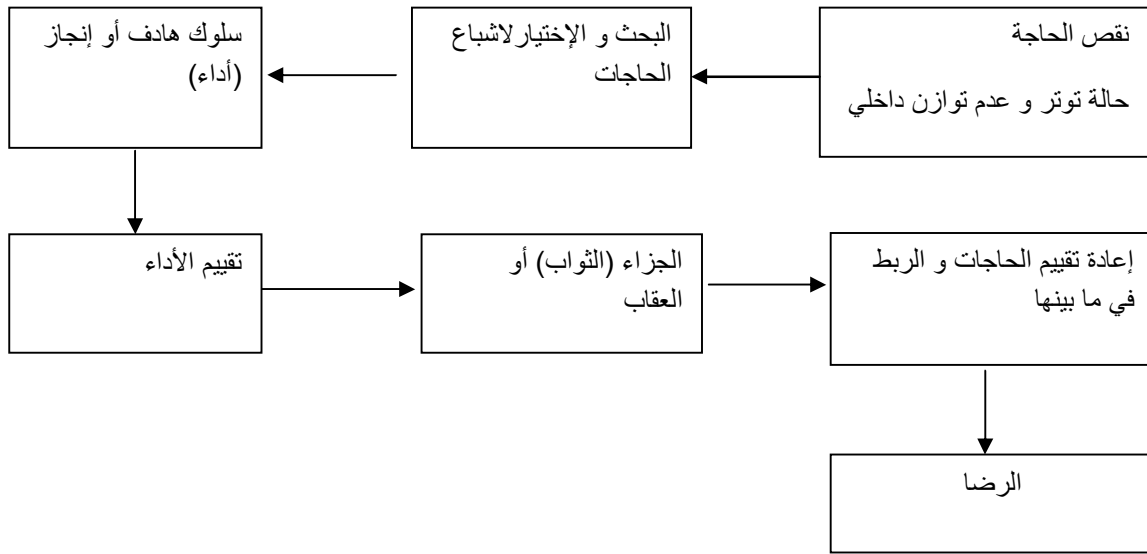
م5- مرحلة الجزاء أو الثواب (تقديم الحافز).

(1) ناصر محمد العديلي: نفس المرجع، ص 98.

إذا كانت دورة الدافع هذه قد أشبعت حاجات العمل. النتيجة تكون توازنا نفسيا و رضا وظيفيا.

أما إذا بقيت الحاجات غير مشبعة فإن دورة الدافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف عن سابقه و لا شك أن ثمة عوامل أخرى تلعب دورا مهما في عملية الدوافع مثل الجهد الذي يبذله الإنسان في العمل و القدرة على الأداء و اكتساب المهارات و الطاقات و هناك عوامل تنظيمية (ذات علاقة بالعمل نفسه) تؤثر على دورة الدافع مثل تصميم العمل، درجة الرقابة المستخدمة، نمط المدير أو المشرف أو أسلوب إدارته و كذلك درجة الولاء و الانتماء لجماعة العمل.

شكل رقم 03: النموذج الأساسي للدوافع (عملية مراحل الدوافع)



المصدر: ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي في الإدارة، معهد

الإدارة العامة، م.ع السعودية، 1982، ص12.

د - علاقة الحوافز و الدوافع و الحاجات بالرضا الوظيفي:

قامت بحوث و نظريات و نماذج أثبتت ارتباط إشباع الحاجات أو الحرمان منها بحالة الرضا عن العمل أو السخط عنه، ذلك أن الحرمان يولد توتر نفسي و جسدي للفرد، و غياب هذا التوتر يعني شعور الفرد بالرضا عن عمله.

و يرى هيرزبرج أن الدافع و الأداء على علاقة مباشرة بدرجة الرضا الذي يشعر به الفرد.

و دعا هيرزبيرج إلى إثراء العمل بإعادة تصميمه و إعطاء الموظفين حرية أكبر و مسؤوليات أكثر و فرص للنمو والتطور في الوظيفة و للإنجاز.

ثالثاً - الاتجاهات:

تثير الاتجاهات إلى شعور واستجابة اتجاه الإنسان اتجاه شيء معين، فالعامل مثلا تتكون لديه اتجاهات نحو الأجر الذي يحصل عليه و نحو رئيسه في العمل و نحو زملائه في العمل، و اتجاه المؤسسة ككل، و اتجاه الوظيفة بصفة عامة و تتحدد اتجاهات العامل بالنسبة لأجره مثلا بحسب درجة موافقته أو عدم موافقته على هذا الأجر (أي ان الاتجاهات ذات نوعية عاطفية و تفكيرية عقلية).

VI - سلوك الفرد في المنظمة وأهمية إدارة الأداء الوظيفي:

أولاً: أنواع سلوك الفرد في المنظمة

"إن السلوك الذي يبديه الفرد في المنظمة نتاج لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل، يمكننا أن ندرجه تحت نوعين رئيسيين: سلوك أداء العمل، سلوك الرضا عن العمل".⁽¹⁾

أ - سلوك الأداء:

نعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله ويمكن أن نقيس أداء الفرد من خلال ثلاث أبعاد:

- كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة (الكمية المنتجة، سرعة الأداء...الخ).
- نوعية الجهد: تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة (درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، درجة الخلو من الأخطاء، درجة الإبداع والابتكار في الأداء).
- نمط الأداء: يقصد بها الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل (ترتيب في أداء حركات أو أنشطة معينة، الطريقة التي يتم بها الوصول إلى حل أو قرار لمشكلة معينة).

(1) أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

ب- سلوك الرضا عن العمل:

يعبر عن مستوى الإشباع الذي تنتجه عناصر وجوانب العمل المختلفة، ورضا الفرد اتجاه عمله يمكن أن يكون كلياً أو عن جوانب دون أخرى مثل الرضا عن الأجر، عن الإشراف، عن الترقية، عن محتوى العمل... الخ، أو عنها كلها، والرضا عن الوظيفة يمثل حالة نفسية تعبر عن درجة إحساس الفرد بالسعادة وقد يكون أحياناً ظاهراً وأحياناً مستتراً فيكون ظاهراً ويعبر عنه بسلوك محسوس يمكن ملاحظته وذلك في ملامح وجه العامل أو في طريقة تعامله مع رئيسه أو زملائه أو مع جمهور عملاء المؤسسة أو في صورة انتظامه في العمل وتمسكه بوظيفته، وإذا كان العامل مستاءً من عمله فقد يظهر سلوكاً عدوانياً اتجاه رئيسه أو زملاءه أو الجمهور الخارجي، وقد يتهرب من العمل فيظهر ذلك في عدم انتظامه أو غيابه أو محاولة البحث عن عمل آخر في مؤسسة أخرى.

ثانياً - مفهوم إدارة الأداء الوظيفي:

عملية إدارية يتم تصميمها للربط بين كل من أهداف العمل وأهداف المؤسسة وذلك بغية توحيد قدر المستطاع كل من أهداف العامل وأهداف المؤسسة على افتراض "أنه إذا كان من الممكن تلبية احتياجات العاملين وكذلك تلبية احتياجات المؤسسة وتحقيق أهدافها في نفس الوقت فإن ذلك سيساهم في تحفيزهم بشكل أكثر فاعلية".⁽¹⁾

إن قيام المديرين بشرح وبيان آلية تقييم الأداء وتوضيح المهام التي على العاملين القيام بها وكذلك دفع الرواتب بناءً على مستوى الأداء وكذلك المكافآت المالية والحوافز المعنوية عملية هامة تدخل في حسن إدارة الأداء.

ورغم أن تحديد أهداف المؤسسة إجراء في غاية الأهمية إلا أن مجرد تحديد هذه الأهداف والطلب من العاملين العمل على تحقيقها دون توفير الدعم الذي يأخذ شكل: التدريب، توفير الموارد والتشجيع والالتزام والإدارة الفعالة سوف لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

(1) ابراهيم محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 72.

ويمكن تصنيف الأداء - كسلوك - إلى أداء فني يتمثل في القدرة على الإنجاز السليم للمهمة وفق معايير الجودة والوقت والتكلفة وإلى أداء اجتماعي يتمثل في القدرة على التفاعل مع الآخرين ومع فريق العمل أو بيئة العمل بشكل عام.

إن إدارة الأداء هي تلك الجهود الهادفة من قبل المؤسسة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها.⁽¹⁾

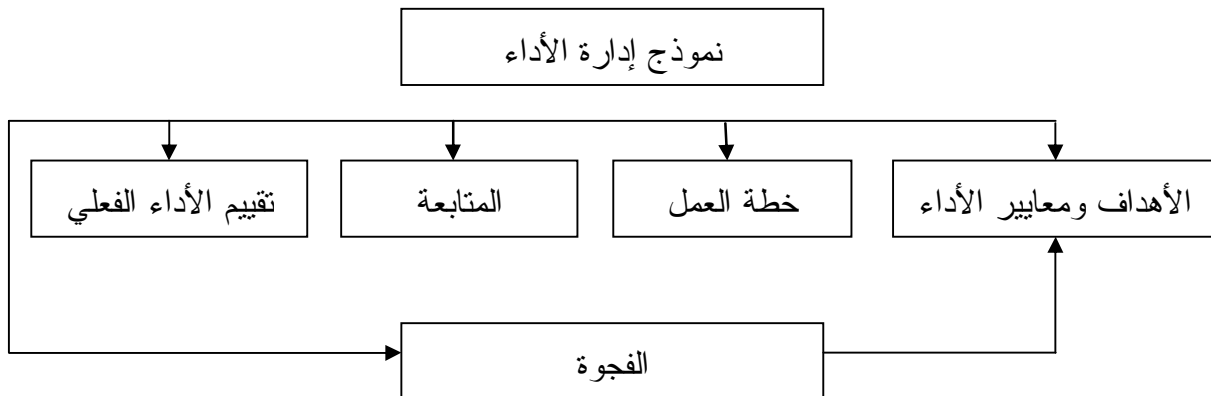
فمن الضروري القيام بتخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في اتجاه تطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق أهداف الفرد والمنظمة لذلك تتضمن عملية إدارة الأداء ثلاث عناصر:

أ- تحديد الأداء: حيث تحدد جوانب الأداء المختلفة ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف.

ب- تقييم الأداء: وهي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف.

ج- التغذية الراجعة: ويقصد بها تزويد العاملين بنتائج أعمالهم سواء كانت سلبية أو إيجابية من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تطوير وتعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى وأهداف المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 04: نموذج لعمليات إدارة الأداء



المصدر: ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية

والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص 86.

⁽¹⁾ ابراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص 84.

ثالثاً: أهم أهداف إدارة الأداء الوظيفي:

أ- أهداف استراتيجية:

يتم فيها:

- تحديد النتائج المراد الحصول عليها.
- تحديد أنماط السلوك ونوعيات السمات والسلوكيات والممارسات الضرورية أو ذات الأولوية للتنفيذ.
- تطوير أنظمة القياس وجمع المعلومات حول أداء العمل بهدف تطوير أنماطهم السلوكية.

ب- أهداف إدارية:

أهم ما تتضمن ما يلي:

- إدارة الرواتب والأجور.
- الترقيات.
- الاستغناء عن بعض العاملين.
- التقدير الفردي أو الجماعي لأداء العاملين مع ملاحظة أن بعض المديرين لا يشعرون بالراحة عند تقييم الآخرين وعرض هذه النتائج على العاملين ومناقشتهم، فقد يميلون إلى المغالاة أو التبخيس في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية.

ج- أهداف تنموية:

من خلال المعلومات التي تمثل التغذية الراجعة والتي تشخص نواحي الضعف في الأداء يتم تحديد أسباب الضعف فهل هو يتعلق بقدرات الفرد أو بخلل منظومة الحوافز.

وبصفة عامة فإن أهداف إدارة الأداء تتلخص فيما يلي:⁽¹⁾

- وضع نظام معلومات عن أداء الموارد البشرية وما يطرأ عليها من تغيرات.
- إعطاء الفرصة لتبادل المعلومات والآراء والخبرات بين الموارد وقيادتها.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص 88.

- تسهيل عملية قيام المشرفين بتوجيه وإرشاد الموارد البشرية.
 - التقويم المستمر للأداء الخاطئ قبل أن يتحول إلى جزء من السلوك الدائم للموارد البشرية.
 - التركيز على تصحيح الأداء ليس فقط معاقبة المتسببين في سوء الأداء.
 - تسهيل عملية اختيار القيادات وتفويض الصلاحيات.
- ومن خلال هذا يتم تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين وأهداف المؤسسة وتوفير معلومات مفيدة في اتخاذ القرارات، وتزويد العاملين بمعلومات (تغذية رجعية) تنفيذ في تحقيق أغراضهم وتنمية قدراتهم وتحسين وتعديل ممارساتهم الخاصة بالعمل.

رابعاً: قياس وتقييم الأداء الوظيفي

قياس وتقييم الأداء عملية مركبة تتضمن ثلاث عمليات هي: (1)

أ- القياس:

ويعبر عن مستوى الأداء للموظف باستخدام الأرقام أو الرموز والذي يوفر قاعدة بيانات تجمع على مدار السنة.

ب- التقييم:

ويشير إلى إعطاء مستوى الأداء قيمة تعبر عن مستوى الأداء المحقق إذا كان جيداً أو ضعيفاً أو متدنياً أو مرتفعاً أو مقبولاً... الخ في ضوء المعلومات التي وفرتها عملية القياس، حيث يتم تصنيف أو ترتيب أو مقارنة هذه القيمة التي تمثل العامل الذي حقق هذا الأداء مع زملائه أو وفقاً لمحكات محددة.

ج- التقويم:

ويشير إلى إصدار الحكم مع تضمين ذلك بقرار يتم اتخاذه في شأن مستوى الأداء المحدد مثل إخضاع العامل إلى دورة تدريبية، أو ترقية، أو تجميد عمله، أو وضعه تحت المراقبة، كما يشير إلى تعزيز نقاط القوة، أو معالجة نقاط الضعف في الأداء.

(1) إبراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

خامسا- عناصر الأداء الوظيفي:

تشمل الخصائص والسمات والإمكانيات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة كالإخلاص، المواظبة في العمل، التعاون، ويمكن تقسيم هذه العناصر إلى نوعين:⁽¹⁾

أ- **عناصر شخصية:** تتعلق بشخصية العامل كالقابلية، الاستعدادات، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات... الخ، والتي تسمى غالبا بالسمات الشخصية وهي صعبة القياس لأنها غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها والحكم عليها بسهولة.

ب- **عناصر أدائية محسوسة:** تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التخطيط، علاقات شخصية، القيادة، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية... الخ.

وهذه العناصر يتم تحديدها انطلاقا من نتائج تحليل ووصف الوظائف أو ما يسمى بتحليل العمل والذي ينتج عنه تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص شاغل الوظيفة.

إن هذه العناصر تعتبر المرجعية عند قياس كفاءة وسلوك العامل شاغل الوظيفة أي عند تقييم أدائه.

سادسا- معدلات الأداء الوظيفي:

تتعلق معدلات الأداء بالنتائج المحققة من طرف العامل ويتم تقييم نتائج الأداء من خلال أربعة عوامل:⁽²⁾

- **الكمية:** هي حجم الإنجاز الحالي مقارنة بالإنجاز المتوقع.
- **النوعية:** هي نوعية العمل المنجز مقارنة بالنوعية المرغوبة.
- **الوقت:** هو إنجاز الكمية والنوعية في الوقت المحدد وإذا حدث تأخير في الإنجاز يتم تحديد أسباب التأخير هل هو العامل أم الخطأ من الإدارة في تحديد مستوى الأداء.

⁽¹⁾ ابراهيم محمد المحاسنة: مرجع سبق ذكره، ص 128.

⁽²⁾ ابراهيم محمد المحاسنة: المرجع نفسه، ص 129.

- التكلفة: كلفة تحقيق النتائج أو الأهداف ومقارنتها مع الكلفة المتوقعة.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة

فيه

تمهيد

I- مفاهيم الرضا الوظيفي

II- نظريات الرضا الوظيفي

أولا- نظرية القيمة والتعارض

ثانيا- نموذج مظهر الرضا

ثالثا- نظرية التأثير الاجتماعي

رابعا- نظرية العملية المناوئة

خامسا- نظرية الثبات و الاتساق

III- مظاهر عدم الرضا عن الوظيفة

أولا- دوران العمل

ثانيا- التغيبية والتمارض

IV- طرق قياس درجة الرضا عن الوظيفة

أولا- طريقة بولنتر

ثانيا- مقياس ليكرت

ثالثا- مقياس المؤشر الوصفي

رابعا- استبيان منسوتا

خامسا- مقياس الوجوه

V-علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والعوامل المؤثرة فيه

V-1 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي

V-2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

أولاً- منظومة الحوافز المادية

1- الأجر

2- الحوافز المادية

أ- متطلبات خطط الحوافز

ب- أنواع خطط الحوافز

3- مزايا ومنافع أخرى للأفراد

4- نظام الترقية

أ- تعريف الترقية

ب- أثر فرص الترقية على الرضا عن الوظيفة

ج- أسلوب الترقية الذي يوفق بين حاجات الفرد وأهداف المؤسسة

ثانياً: الإشراف

1- تعريف الإشراف

2- مهام المشرف

3- تأثير الإشراف على الرضا عن الوظيفة

4- أنواع الإشراف و تأثيرها في الرضا عن الوظيفة

أ- الإشراف العام

ب- الإشراف التفصيلي

5- مقارنة بين الإشراف العام و التفصيلي في علاقتهما بالرضا الوظيفي وأهداف المنظمة

ثالثاً: محتوى العمل (محتوى الوظيفة)

1- مفهوم محتوى العمل

2- أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي والأداء

أ- درجة تنوع المهام

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد

ج- استخدام الفرد لقدراته

د- خبرات النجاح والفشل في العمل

رابعاً: جماعة العمل

1- تعريف الجماعة

2- جماعة العمل

3- أنواع الجماعات الناشئة في إطار العمل

4- جماعة العمل و تأثيرها في الرضا الوظيفي

أ- جماعة العمل المتماسكة وتأثيرها على الرضا وظيفي

ب- تأثير تماسك الجماعة على أهداف المؤسسة

خامساً: الظروف الفيزيائية

1- تعريف الظروف الفيزيائية

2- تأثير الظروف الفيزيائية على رضا العامل

3- تأثير الظروف الفيزيائية على أهداف المؤسسة

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل مختلف مفاهيم الرضا الوظيفي والنظريات المفسرة له ومظاهر عدم الرضا وطرق قياسه ثم نتطرق الى العلاقة الطردية الموجودة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي لنحدد بعدها مختلف العوامل المؤثرة فيه مع محاولة تمييز هذه العوامل بغرض أن تحقق كل من أهداف العامل في تلبية حاجاته المختلفة وأهداف المؤسسة في رفع مستوى الاداء الوظيفي.

I- مفاهيم الرضا الوظيفي:

1- تعريف لوسك 1969:

"إنه حالة من السرور النفسي ناتج عن تقييم الفرد لعمله من حيث ما يبذله في أدائه و الفوائد التي تعود عليه من العمل".⁽¹⁾

2- تعريف لوك 1976:

"حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد أو خبراته المهنية".⁽²⁾

كما يعرفه كذلك على أنه:

"حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد".⁽³⁾

3- تعريف هوبوك "HOPPOCK":

يعرفه هوبوك على أنه: "مجموعة اهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول إنني لراض عن وظيفتي".⁽⁴⁾

4- تعريف "لاندي" و "ترمبوا" (Landi and Trumbo):

"إن الرضا الوظيفي دال على مشاعر العاملين إتجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".⁽⁵⁾

⁽¹⁾ د. كامل محمد عويضة: مرجع سبق ذكره ، ص 19.

⁽²⁾ عمار الطيب كشرود: مرجع سبق ذكره، ص 440.

⁽³⁾ عمار الطيب كشرود: نفس المرجع، ص 454.

⁽⁴⁾ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1995، ص 189.

⁽⁵⁾ Landi and Trumbo: psychology of work behaviour, home wood thrporsytess, 1980, p60.

5- تعريف "بهلينج" و"شرنغام" (Behling and Shriesheim) 1978:

"عبارة عن مشاعر ناتجة مباشرة عن عمل الفرد و المكافآت التنظيمية كالأجر و المكافآت المادية، وأيضاً عن البيئة التنظيمية والطبيعية التي يتم فيها إنجاز العمل".⁽¹⁾

6- تعريف أحمد فاضل عباس:

"إنه درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد و النابعة عن حاجاته الأساسية من مأكّل و مشرب، و حاجات الانتماء و إلى الاحترام و أخيراً الحاجة إلى تحقيق ذاته".⁽²⁾

7- تعريف كامل محمد محمد عويضة:

"قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان و التي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير و الإنجاز و الإبداع و احترام الذات و تحمل المسؤولية التي تعود على الفرد من جراء قيامه بالعمل نفسه".⁽³⁾

8- تعريف أحمد ماهر:

"تلك الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات.... وغيرها من العناصر".⁽⁴⁾

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي عبارة عن قيمة ضمنية مستترة تكمن في وجدان الفرد تجعل شعور الفرد ايجابيا نحو عمله و لا يبتأى هذا إلا نتيجة إشباع الحاجات الأساسية له من جراء ممارسة عملية العمل، و هذه الحاجات يمكن أن نقسمها إلى حاجات مادية و على رأسها الأجر و حاجات معنوية كالحاجة إلى الاحترام و التقدير.

(1) عمار الطيب كشرود: مرجع سبق ذكره، ص 441.

(2) الشنواني صلاح: مفاهيم أساسية في ادارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص 10.

(3) د. كامل محمد محمد عويضة: مرجع سبق ذكره، ص 19.

(4) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- دار الجامعية، الإسكندرية، ط7، مصر، 2000، ص 43.

II - نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي و هي ذات أهمية كبيرة من حيث أنها تساعدنا على تحديد و تفسير مسببات رضا الأفراد عن عملهم أو استيائهم منهم كما يمكنها أن تمنحنا فرصة التنبؤ بالرضا و بالتالي محاولة ضبط العوامل المسببة أو المرتبطة به:

أولاً- نظرية القيمة أو التعارض "لوك":

تقول هذه النظرية التي طورها "لوك" ما بين 1969-1976 بأن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس حكماً ثنائياً للقيمة.

1- التعارض المدرك بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه بالفعل.

2- أهمية ما يريده الفرد ويقوم به.

فالرضا الوظيفي الكلي للفرد هو عبارة عن مجموع كل هذه المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد.

بعبارة أخرى فإنه يمكن أن يكون مظهراً من مظاهر العمل كالترقية مهماً جداً لفرد ما، بينما ليس كذلك لفرد ما و هو في نفس الوقت ليس كذلك أو بدرجة أقل أهمية بالنسبة لفرد آخر و في هذه الحالة فإن الترقية لا يجب أن تعطى قيمة أعلى من بقية العوامل و يطرح "لوك" السؤال التالي: ما الذي يحدد أن مظهراً من مظاهر العمل يكون مرضي أو غير مرضي للعمال؟

و الإجابة على هذا السؤال بالنسبة ل لوك تعتمد على إدراك الفرد للتطابق (Congruence) أو التعارض (Discrepancy) بين رغباته و المحصلات التي يجنيها من وراء العمل فمثلاً إذا أعطيت عطلة إضافية لفرد معين فإنها تخلق لديه رضا عن ما يتطلع إلى التمتع به و لكن في نفس الوقت قد تكون مصدر استياء أو عدم رضا بالنسبة لفرد آخر لا يتطلع إلى التمتع بأوقات الراحة خارج أوقات العمل و بالمثل فإن أوقات العمل الزائدة قد تساعد أو تقلل من الرضا الوظيفي تبعاً لما يدركه العمال في المؤسسة بعبارة أخرى هل هذا العمل الزائد و الذي يؤدي إلى زيادة في الدخل مدرك أنه مطابق أو غير مطابق لرغبات العمال و لذلك و كما رأينا سابقاً فإن "لوك" قد عرف الرضا الوظيفي على أنه:

"حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد".

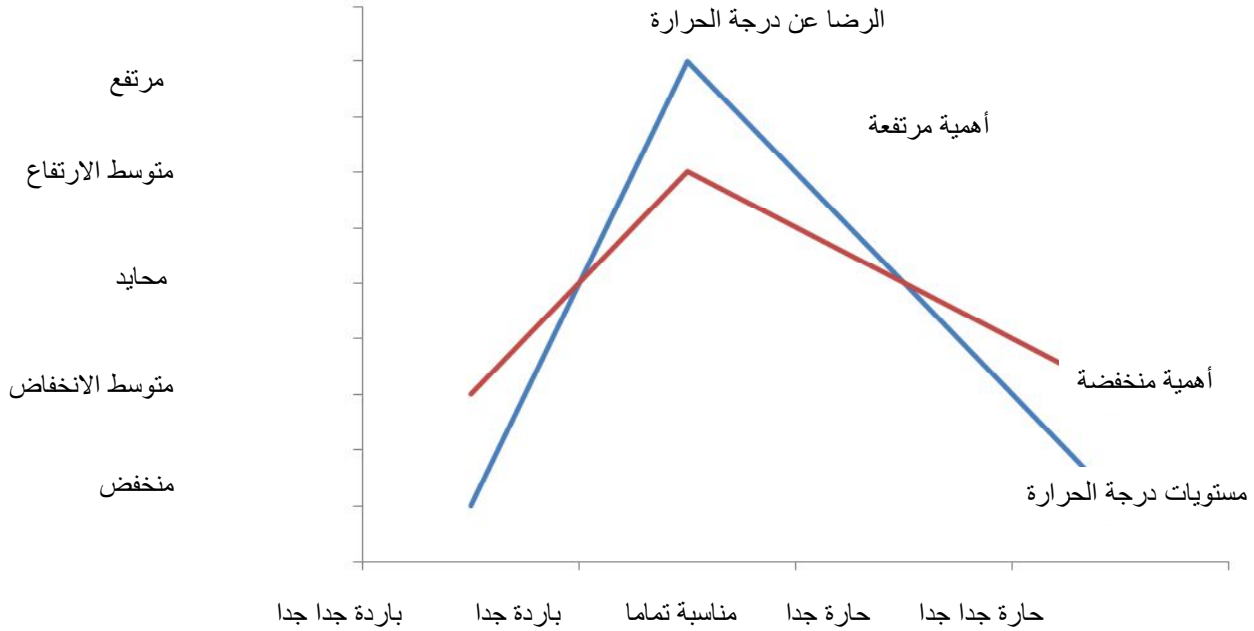
وحسب "لوك" فإن "المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدى و إن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي موجودة في نظريات تدرج الحاجات لماسلو و إنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حدا بما يوده و يرغبه من عوائد يرى تناسب وظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي و تناسب رغباته و أسلوبه في الحياة".⁽¹⁾

فوفقا لنظرية "ماسلو" فإنه بالنسبة لأحد كبار المديرين يكون سعيه متركزا أو متجها نحو تحقيق أقصى إشباع لحاجاته للتقدير و تحقيق أقصى عوائد مادية و أخرى يمكن أن تصنف ضمن سلم "ماسلو" على أنها دنيا لكنها بالنسبة إليه لا تزال ذات أهمية كبيرة.

ويقترح "لوك" دورا مهما لمفهوم الأهمية حيث أن الرضا الوظيفي عنده ليس بكل بساطة جمع العناصر الفردية للوظيفة، فكل عنصر له أهمية نسبية ضمن كل هذه العوامل فإذا كان الراتب مثلا مهما جدا بالنسبة لعامل ما لكن زملاء العمل غير مهتمين بالنسبة له رغم كونهم لطفاء و سارين فإن الراتب يجب أن يلعب دورا كبيرا في تحديد رضاه الكلي و يعني هذا أننا يمكن أن نتنبأ بدقة برضا الشخص الكلي إذا وزنا الرضا في كل عنصر وظيفي معين و ذلك وفقا لأهميته و حسب "لوك" فإنه إذا لم يكن شيء (عامل) مهم بالنسبة لي لا أكون راضيا جدا عنه و لا غير راض عنه جدا بمعنى سوف يكون شعوري حيادي اتجاهه بغض النظر عن الكمية التي يتحصل عليها ذلك العنصر و إذا قوم عنصرا وظيفيا معينا على أنه مهم جدا بالنسبة لفرد ما (عامل)، فإن أي تغيير فيه و لو كان بسيطا يؤدي إلى تغييرات في مستويات الرضا و الشكل (05) يوضح لنا هذا المبدأ كما نلاحظ في هذا الشكل عندما تكون درجة حرارة الغرفة ليست مهمة بالنسبة للفرد فإن التغييرات الكبيرة في درجة الحرارة سوف ينتج عنها تغييرات قليلة في الرضا عن الحرارة و على العكس عندما تكون درجة الحرارة مهمة جدا بالنسبة للفرد فإن أقل تغير في درجة الحرارة سوف ينتج عنه تغييرات كبيرة لمستويات الرضا عن الحرارة.

(1) احمد ماهر: مرجع سبق ذكره، ص 241.

شكل رقم 05: علاقة أهمية درجة الحرارة بالرضا عنها



المصدر: عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، 456.

و يمكن التعبير عن هذه النظرية رمزياً

(الرضا كلي = مجموع المظاهر x أهمية المظاهر بالنسبة للفرد)

$$\text{Over lldjop satisfaction (ogs)} = (\text{satisfaction } 1)^{p1} + (\text{sg})^{p2} + \dots + (\text{sg})^{pn}$$

حيث تدل $p1, p2, p3, \dots, pn$ على الفرد الأول الفرد الثاني... إلخ

ثانياً - نظرية نموذج مظهر الرضا lawler (1973)

حسب هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل و المشرفين و الرواتب عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه و الذي يدركونه و الذي يجب أن يتحصلوا عليه يعادل المقدار الذي يدركونه و يتحصلون عليه، و إذا أدرك الأفراد العاملون أن المقدار

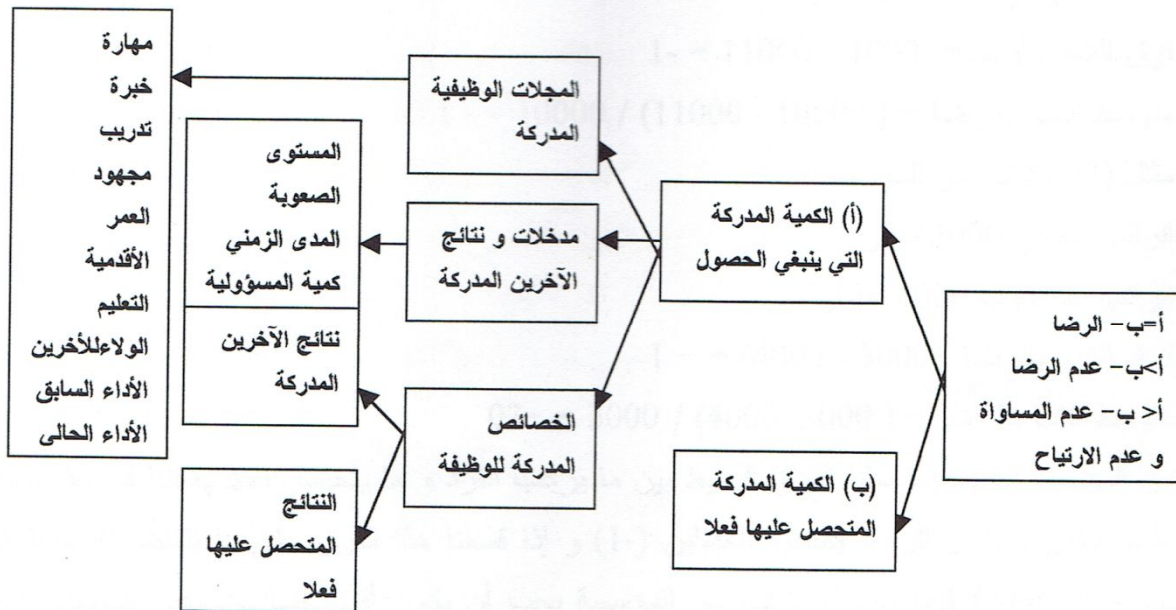
الذي يتحصلون عليه أكثر مما يستحقونه فيجب أن يعم عليهم شعور باللامساواة و بالذنب و إذا أدركوا أنهم يتحصلون على شيء أقل من المظهر الذي يدركونه و الذي يجب أن يتحصلوا عليه فالنظرية تتوقع أنهم سوف يشعرون بعدم الرضا.⁽¹⁾

وطبقا لرأي "لولر" فإن مقدار المظهر الذي يدركه الأفراد و الذي يتحصلون عليه فعلا يعتمد على النتائج الحالية المتحصل عليها أو نتائج الآخرين الذين يقارنون أنفسهم بهم و حسبه أيضا فإنه لتحديد مستوى رضا الفرد عن وظيفته فإنه يجب وزن كل مظهر على حدى وفقا لأهميته عند الفرد ثم يتم جمع القيم أو الأوزان في شكل درجات إلى نتحصل على درجة شاملة أو كلية.

نلاحظ أن فكرة وزن المظاهر مشتركة بين نظرية القيمة و نظرية مظهر الرضا و العملية الوحيدة المتميزة في هذا النموذج هي الإدراك الشخصي لمدخلات و إدراك الخصائص المهنية وإدراك النتائج و إدراك الواقع.

(¹) عمار الطيب كشرود: مرجع سبق ذكره، ص 457.

شكل رقم 06: نموذج مظهر الرضا وفقا للولر



المصدر: عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث،

مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار بونس ليبيا، 1995، ص 458.

كانت الدراسات التي تمت حول هذه النظرية محدودة و لم تتوصل إلى نتائج حاسمة و نهائية ومن بين عيوب هذه النظرية أنها تقترح أن الأفراد يستعملون عمليات معرفية منطقية جدا و ذلك بوزن مدخلاتهم و عوائدهم بمدخلات و عوائد الآخرين بدفة و ذلك بناء على اتجاهاتهم حول إستخلاصات منطقية مشتقة من هذه المقارنات، و نحن نعلم أن هناك أسباب عديدة تجعل الأفراد غير منطقيين إلى هذا الحد من الدرجة.

لكن أمكن الاعتماد على هذه النظرية فلقد أوضح في هذا الشأن (weiner) 1980 بأن الرضا الوظيفي يمكن التنبؤ به بصورة أدق إذا كان الفرق بين ما يتحصل عليه الفرد فعلا و ما يتعتقد أن يتحصل عليه يتم حسابه كنسبة مئوية لما يتقاضاه الفرد بالفعل أي أن:

ما يتحصل عليه الفرد فعلا - ما يرغبه

الرضا الوظيفي = $\frac{\text{ما يتحصل عليه الفرد فعلا}}{\text{ما يرغبه}}$

مثال (01): المدير العام للمبيعات

الراتب العادي 10000 دينار

الراتب المرغوب 11000 دينار

فرق التنبؤ بالرضا = 11000 - 10000 = 1-

متوسط التنبؤ بالرضا = 10000 / (11000 - 10000) = 0.1-

مثال (02) كاتب سر المؤسسة:

الراتب الحالي 3000 دينار

الراتب المرغوب 4000 دينار

فرق التنبؤ بالرضا = (4000 - 3000) = 1-

متوسط التنبؤ بالرضا = 3000 / (4000 - 3000) = 03-

من الملاحظ أنه إذا استعملنا الفرق البسيط بين ما يرغب الفرد و ما يتحصل فعلا يمكننا في هذه الحالة التنبؤ بنفس مستوى الرضا بالنسبة للعاملين (-1) و إذا قسمنا هذا الفرق على ما يتقاضونه حاليا كما يقترح (weiner) فإننا نجد أن كاتب سر المؤسسة يجب أن يكون أقل رضا من مدير المبيعات العام (القيمة السلبية تشير إلى الراتب القليل المدرك و الاستياء) ما دامت 1000 تمثل نسبة أكبر بالنسبة للراتب الحالي لكاتب سر المؤسسة و بالتالي أكبر من قلة الراتب.

وفي الحقيقة طبقا للعملية التي نادى بها (weiner) فإنه لكي يشعر المدير العام للمبيعات بنفس شعور الاستياء عن راتبه كما يشعر به كاتب سر المؤسسة، فإنه يجب عليه أن يطالب براتب سنوي قدره 13000 دينار.

ثالثا- نظرية التأثير الاجتماعي:

تعتبر هذه النظرية كرد فعل للعيوب التي تعاني منها نظرية الحاجة و لهذا قدم كل 1978 PFEFFER-SALANCIK نظرة بديلة للرضا الوظيفي تخلص كلية من مفهوم الحاجة و الفكرة الأساسية التي تعتمد عليها هذه النظرية هي أن استجابات الفرد العاطفية نحو الوظيفة قد تكون ناتجة عن رد فعل زملاء العمل في الوظيفة، و هي أيضا نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة لكنها في الحقيقة تتأثر بدرجة كبيرة بالمؤشرات الاجتماعية بمكان العمل و بالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقا للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل نحو الوظيفة.

وهناك أدلة تساند نظرتها الحديثة فلقد طور كل من (WEISS-SHAW) فيلما تدريبييا يظهر أفراد يعملون في نوعين من مهام التجميع، الأولى مملة و الثانية مشوقة ففي الفيلم قدم بعض الأفراد ملاحظاتهم و التي أشارت إلى أنهم أحبوا المهمة أو إلى أنهم لا يحبونها ثم بعد ذلك اشتغل المفحوصون في واحدة من المهام التجميعية و في نفس الوقت تم تقدير رضاهم عن هذه المهام عندها أشارت النتائج إلى أن تقديرات رضا الأفراد كانت متأثرة بكل ملاحظات هؤلاء الأفراد الذين كانوا يؤدون هذه المهام في الفيلم و لخصائص الوظيفية كما عليه في الفيلم.

كما قام كل من (White and Mitchell) 1978 بدراسة قام فيها الطلبة بالعمل في مهمة كتابية كانت إما مثرية أو غير مثرية في مكان تنظيمي اصطناعي (SIMULATED) و تحصلت مجموعة جزئية منهم على إشارات إيجابية حول الوظيفة من قبل زملاء العمل، بينما تحصلت بقية المجموعة على إشارات سلبية حول الوظيفة من قبل زملاء العمل أيضا.

لقد أشارت النتائج إلى أن درجات الرضا الوظيفي كانت أعلى لدى أولئك الذين تحصلوا على إشارات اجتماعية موجبة لكل من الوظائف المثرية والغير مثرية.

يمكن القول أن انتقاد كل من PFEFFER - SALANCIK 1977 لمدخل الحاجة و الرضا أدى إلى منظور جديد للرضا الوظيفي من خلال تأثير زملاء العمل و المقاربة الاجتماعية.

رابعاً- نظرية العملية المناوئة (عملية المقاومة):

قدم (Landy) 1978 نظرية جديدة حول الرضا الوظيفي و تؤكد هذه النظرية على دور العمليات الفسيولوجية في الحفاظ على حالة وجدانية متزنة أي أن الأساس السببي للرضا هو فسيولوجي و يشمل الجهاز العصبي المركزي حيث يتغير رضا الفرد الوظيفي خلال فترة من الزمن حتى و لو كانت الوظيفة ثابتة فمثلاً قد تبدوا الوظيفة أكثر تشويقاً خلال الأسابيع الأولى من العمل عنها بعد عدة سنوات لكن الأشخاص يملكون آليات تساعدهم على المحافظة على حالة وجدانية متزنة.

تشير العملية المناوئة إلى العمليات المقاومة في التعامل مع الانفعال فإذا كان الشخص مسروراً جداً فإن استجابة فسيولوجية تعارض هذه الحالة الوجدانية إذ تحاول أن ترجع الفرد إلى مستوى محايد. والحالة المتطرفة سالبة أو موجبة ينظر إليها على أنها مضرّة بالأفراد و لذلك فإن الميكانزمات الفسيولوجية تعمل على الوقاية من هذه الحالات المتطرفة و يقترح "لاندي": "أن سبب اختلاف الأفراد في رضاهم الوظيفي يعود إلى الاختلاف في درجة وظائفهم الفسيولوجية الوقائية".⁽¹⁾

عندما يقدم المنبه (الوظيفة) فإنه يحدث اتجاهها إما رد فعل سلبي أو إيجابي و عندما يفوق هذا الانفعال مستوى معين فإن عملية مناوئة ترجعه تلقائياً تحت المراقبة أو الضبط عندما يختفي المنبه كأن يتوقف الفرد عن العمل ليوم واحد مثلاً، فإن الانفعال أيضاً يتوقف و ينتج عن ذلك أن تقل عملية المناوئة.

إن تنشيط الآلية الوقائية يؤدي إلى تخفيض الانفعال المتطرف مع مرور الوقت و هكذا يصبح الشخص أكثر حيادية اتجاه وظيفته كلما بقي فيها مدة أطول.

ويرى "لاندي" أن مستوى التنبيه يبقى بدون تغيير لكن عملية المناوئة هي التي تقوى فالوظائف حسبه ليست هي المهمة في حد ذاتها بل استمرار الأفراد في نفس الوظيفة هو الذي ينتج عنه استجابة فسيولوجية قوية جداً يمكن أن تمنع البهجة أو اللذة (ELATION OR PLEASURE).

لا توجد بيانات بشأن صدق نظرية "لاندي" فنحن نعرف أن بعض الأفراد الذين شغلوا نفس الوظيفة لفترة طويلة هم إما مسرورون جداً أو غير مسرورين بوظائفهم، و لكن يمكن اعتماد هذه

(1) عمار الطيب كشرود: مرجع سبق ذكره، ص 463.

النظرية في تفسير بعض المظاهر كالمثل و لكنها لا يمكن أن تفسر لنا كيف يصبح الأفراد أكثر رضا أو استياء، و يمكن اعتبارها بمثابة محاولة صنع حلقة وصل أو تكامل بين علم النفس الفسيولوجي و على النفس الصناعي و التنظيمي.

خامسا- نظرية الثبات والاتساق CONSISTENCY THEORY

طورها (KORMAN) 1976 وتهتم بالعلاقة بين مستوى تقدير الذات للعامل و الأداء الوظيفي وحسبه فإن هناك علاقة موجبة بين الاثنين، فالعمال ذوي التقدير المنخفض يؤدون أعمالهم على مستويات منخفضة و يضع (KORMAN) ثلاث أنواع من تقدير الذات و هي:⁽¹⁾

- تقدير الذات المزمّن: و يعني شعور الفرد العام حول نفسه.
- تقدير الذات الموقفي: و يعني شعور الفرد حول نفسه في موقف معين كتشغيل آلة.
- تقدير الذات المتأثر اجتماعيا: و يعني كيف يشعر الفرد بنفسه بناء على توقعات الأخرى.

وإن كانت هذه النظرية صحيحة فإن زيادة تقدير الذات للعامل يؤدي إلى تحسين أدائه ويتم ذلك عن طريق إعطائهم فكرة دقيقة حول قواهم في ورشات العمل أو ضمن الجماعات بإبلاغ العامل عن قواه العديدة وأنه شخص جيد.

بنيت هذه النظرية على أساس فلسفة تحقيق الذات فإذا اعتقد العامل أنه ذكي فإنه يؤدي عمله بصورة جيدة وإذا اعتقد أنه غبي فسيكون أدائه ضعيفا.

أوضح (RESENTHAL) 1968 أنه إذا فكرنا أن الفرد سيقوم بعمله بصورة غير مرضية فإننا سنعامله بطرق من شأنها أن تصل بنا إلى تلك النتيجة وإذا أصبح العامل واعيا لتوقعات الآخرين أو طابق توقعاته مع توقعاتهم فسيؤدي عمله بطريقة متصقة مع تلك التوقعات ويقول "سندل" 1968: "إن توقعاتنا تنقل للعمال بواسطة مؤشرات غير لفظية مثل حركة الرأس والعينين أو سلوكيات أخرى أكثر وضوحاً".⁽²⁾

⁽¹⁾ عمار الطيب كشروود: مرجع سبق ذكره، ص 467.

⁽²⁾ عمار الطيب كشروود: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

أيدت كثير من الدراسات المخبرية هذه النظرية حيث أن المفحوصين الذين قيل بأنهم سيؤدون عملهم بصورة جيدة قد أدوه بالفعل بصورة جيدة بينما المفحوصين الذين قيل لهم بأنهم سيؤدون عملهم بطريقة ضعيفة وغير مرضية قد أدوه بالفعل كما قيل لهم (دراسات Green Hau-Baldin 1974).

لكن Dipboye 1977 يعتقد أن العوامل الأخرى غير تقدير الذات مثل الحاجة للإنجاز والحاجة لتعزيز النفس يمكنها أن تفسر لنا نفس النتائج.

III - مظاهر عدم الرضا عن الوظيفة:

ينجلي عدم رضا العاملين عن وظائفهم في سلوكيات معينة أهمها:

أولاً - دوران العمل:

اعتادت وزارات عديدة في دول كثيرة حساب معدلات دوران العمل لكل صناعة حتى تتمكن الإدارة في كل مؤسسة بمقارنة معدل دوران العمل فيها بالمعدل العام حتى تتقصى أسباب التباين لأن هذا الأخير يكلف المؤسسة تكلفة مالية باهضة إذ تتحمل المؤسسة مبالغ في تعيين الأفراد الجدد واختيارهم وتدريبهم ليشغلوا الأماكن التي خلت أو تركها أصحابها إضافة إلى أن العاملين الجدد يكونون أقل كفاية إنتاجية.

قياس معدل دوران العمل:

معدل دوران العمل هو معدل تعيين العاملين في المؤسسة خلال فترة معينة سواء الالتحاق أو الخروج من الوظيفة أو الخدمة ويحسب بقسمة عدد العاملين التاركين للعمل أو الملتحقين به أو بمتوسطها على عدد العاملين في قوائم الأجور لفترة زمنية معينة.

مثال توضيحي: عدد العاملين في قوائم الأجور في هذه المنظمة هو 615 في أول فيفري، عدد العاملين التاركين 20 والعاملين الجدد 50.

عدد العاملين في قوائم الأجور في أواخر فيفري = 585.

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأشخاص المعينين خلال مدة}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال شهر فيفري}} \dots (1)$$

$$= \frac{20}{(615+585)/2} \times 100 = 8.33\%$$

طريقة ثانية:

$$R = \frac{\text{عدد الأشخاص الذين تركوا الخدمة المدفخلال}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}} \dots (01)$$

$$R = 100 \times \frac{20}{\frac{615+585}{2}} = 3.33 \%$$

في الحقيقة لا تظهر هاتين الطريقتين المعدل الحقيقي في دوران العمل خلال فترات الزواج أو فترات الكساد حيث يكثر التغيب في الحالة الأولى ويرتفع معدل ترك الخدمة أو الفصل في الحالة الثانية ولذلك هناك طريقة ثالثة أكثر واقعية وشمول من قبل الكثير من المؤسسات حيث تأخذ بعين الاعتبار عدد الأفراد أو العمال المعينين للعمل وعدد الأفراد التاركين للعمل وحسب المثال السابق فإن المعدل يكون:

$$R \text{ (معدل دوران العمال)} = \frac{100 \times \frac{20+50}{2}}{\frac{610+585}{2}} = 0.83 \%$$

$$\text{معدل دوران العمال} = \frac{100 \times \frac{\text{عدد العمال المعينين الجدد} + \text{عدد العمال التاركين للعمل}}{2}}{\text{متوسط عدد الأشخاص خلال نفس المدة}} \dots (01)$$

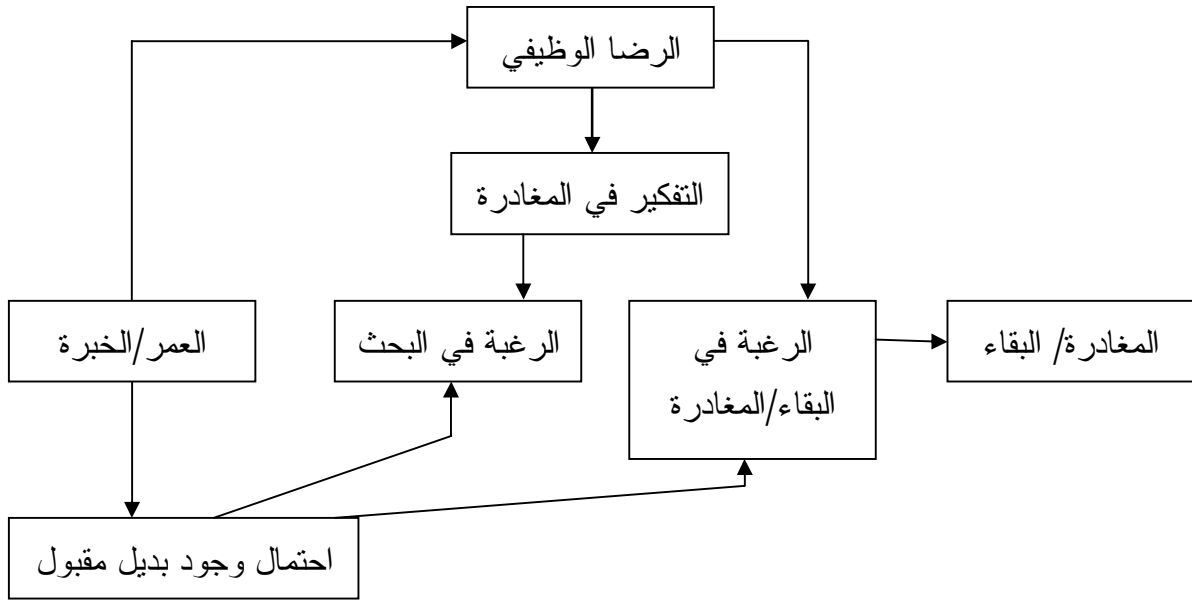
دراسة حول دوران العمل: في دراسة (Muchinsky and tute) سنة (1979) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل:

وصلا إلى أنه كلما كان العمال لا يحبون وظائفهم كلما كان هناك احتمال كبير لمغادرة الوظيفة، ففي المتوسط كانت سعة أو حجم العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل حوالي (-40). كما قام Hulin سنة 1966 بأخذ عينة من عمال الأعمال الكتابية الذين غادروا الشركة وقارنهم بهؤلاء الذين لم يغادروا الشركة وكان ذلك أساس متغيرات ديمغرافية وكان قد تحصل Hulin على مقاييس للرضا لجميع العمال ووجد بأن متوسط درجة رضا العمال الذين غادروا الشركة فيما بعد كان أقل بكثير بالنسبة لهؤلاء الذين بقوا في الشركة وبعد سنتين 1968 أعاد Hulin الدراسة في نفس الشركة تحصل على نفس النتائج.

كما قدم Mobely سنة 1977 نموذجا لدوران العمل بناء على روابط افتراضية تشمل التفكير في المغامرة والبحث عن وظيفة أخرى، الرغبة في المغادرة أو البقاء، وأخيرا القرار الحقيقي أو النهائي بالمغادرة ويرى موبيلي أن مشاعر عدم الرضا تثير أفكار حول المغادرة والتي بدورها تؤدي إلى البحث عن وظيفة أخرى فإذا كانت تكلفة المغادرة عالية جدا فإنه يعيد تقويمه الشخصي للوظيفة

ويتجنب التفكير في المغادرة ويحل محلها استجابات أخرى مثل الغياب وإذا كانت تكاليف المغادرة بسيطة جدا والوظيفة البديلة مناسبة فسوف يتحفز ويرغب في المغادرة ثم يأتي القرار النهائي بالمغادرة الفعلية والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم 07: نموذج عملية دوران العمل وفقا لموبلي



المصدر: عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، ص 492.

ثانيا- التغيب أو التمارض

من الواضح أن العمال الذين لا يحبون وظائفهم يلجؤون إلى التغيب أو التمارض، في دراسة لـ سميث (Smith) سنة 1977 فحص خلالها الحضور بمدينة شيكاغو في يوم واحد مباشرة بعد عاصفة ثلجية.

عندما كان لزاما على العمال أن يبذلوا شيئا من الجهد للوصول إلى الشركة وكان سميث قد جمع سابقا معلومات تتعلق بعدد من مظاهر الرضا شملت الإشراف، العمل نفسه والمستقبل مع الشركة والأجر وقام بحساب معامل الارتباط بين درجات هذه العوامل والحضور وقام بنفس التحليل مع عينة من مدينة نيويورك لم يتأثروا بالعاصفة الثلجية وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى متوسط حضور في ذلك اليوم في شيكاغو كان 70 % أما في نيويورك فكان 96 % والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 03: الارتباطات بين الرضا الوظيفي ومستويات الحضور في أيام فردية بالنسبة لشिकाغو

ونيويورك

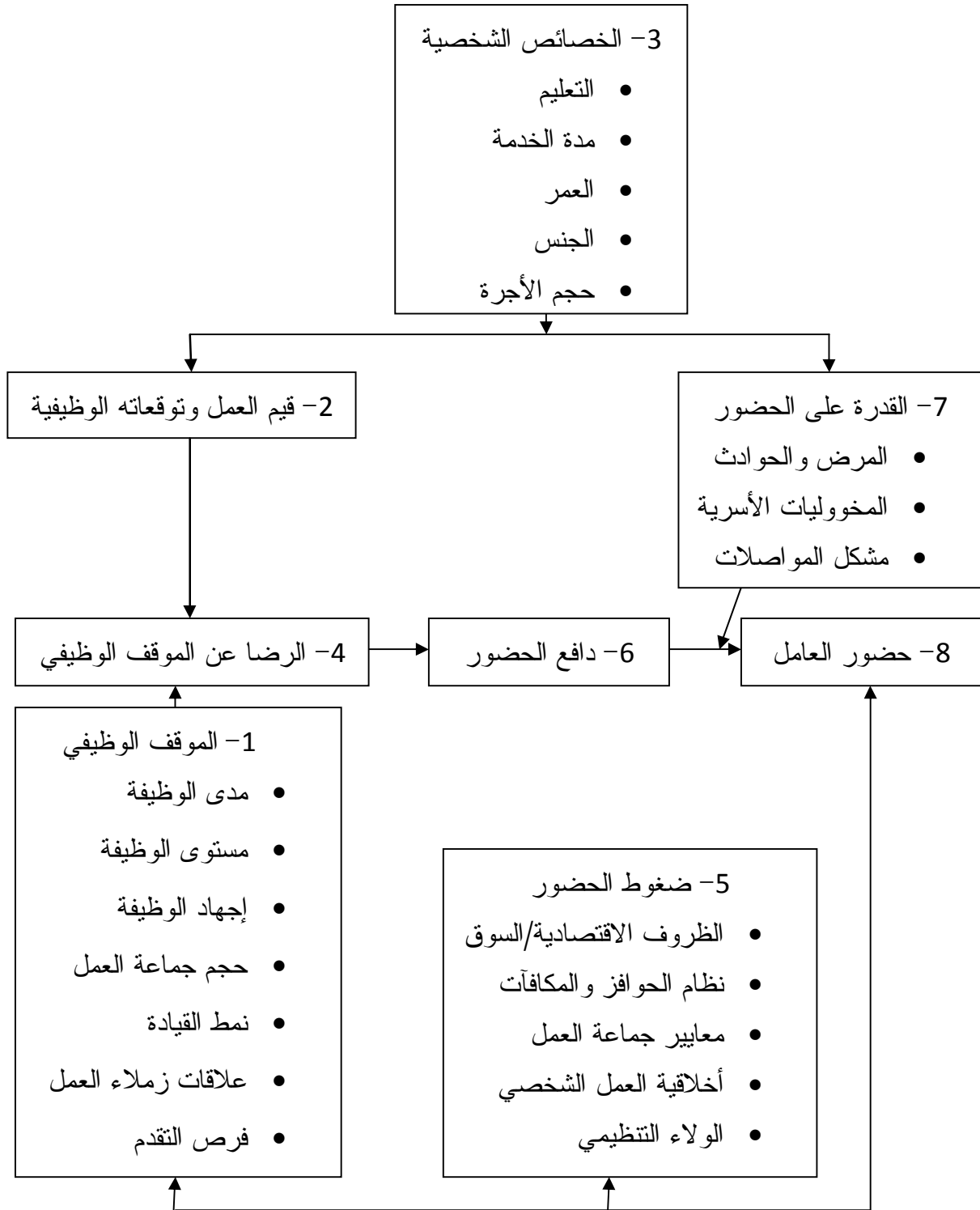
المقياس	شिकाغو	نيويورك
الإشراف	0.54	0.12
كمية العمل	0.36	0.01
نوع العمل	0.37	0.06
المكانات المالية	0.46	0.17
مستقبل المهنة	0.60	0.14
هوية الشركة	0.42	0.02

إن هذه النتائج توحي بأن أولئك العمال الأكثر رضا عن مستقبلهم يضعون مجهودهم الخاص

للوصول إلى العمل في ذلك اليوم وأخيرا يقدم لنا ستيرز و رودز Strees and Rhoudes 1978

نموذجاً للحضور الذي يلعب فيه الرضا دوراً رئيسياً ونموذج موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 08: التأثيرات الرئيسية على حضور العامل



المصدر: عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث،

مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، ص 489.

IV- طرق قياس درجة الرضا عن الوظيفة:

هناك طرق متعددة لقياس رضا العاملين عن وظائفهم وهي في الحقيقة عبارة عن مقاييس لاتجاهات العاملين نحو المؤشرات التي ذكرناها سابقا (الأجر، الإشراف...)، وعلى الباحث أن يختار من بين هذه الطرق ما يتناسب أو يخدم أهداف بحثه. ومن الطرق الواسعة الاستخدام نذكر أهمها:

أولاً- طريقة بورتير (Porter):

قام بورتير بتصميم قائمة استقصاء تحتوي على ثلاثة عشر عنصر وترتكز هذه القائمة على قياس رضا العاملين عن وظائفهم بالنسبة لخمس فئات من الحاجات الإنسانية معتمدا في ذلك على هرم الحاجات الذي اقترحه ماسلو وهي:⁽¹⁾

1- الحاجة إلى الأمان.

2- الحاجة إلى الانتماء.

3- الحاجة إلى الاستقلال.

4- الحاجة إلى الحب والاحترام.

5- الحاجة غلى تحقيق الذات.

صم الاستقصاء على أساس سؤال العامل سؤالين عن كل نقطة من الثلاثة عشر نقطة

المقترحة والسؤالين هما:

السؤال الأول: كم من الخصائص المتعلقة بالوظيفة توجد لديك الآن؟

السؤال الثاني: كم من الخصائص المتعلقة بالوظيفة التي يجب أن تكون لديك؟

المثال الأول: الفرصة المتاحة لاستقلال التفكير والتصرف في وظيفتي.

أ- كم من هذه الخصائص يوجد لديك الآن؟

الحد الأدنى (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) الحد الأقصى.

ب- كم من هذه الخصائص يجب أن يكون لديك؟

الحد الأدنى (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) الحد الأقصى.

(1): محمد علي شهيب، مرجع سبق ذكره، ص ص 143 147.

المثال الثاني: الفرصة المتاحة لتطوير الصداقات القريبة في وظيفتي؟

أ- كم من هذه الخصائص يوجد لديك؟

الحد الأدنى (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) الحد الأقصى.

ب- كم من هذه الخصائص يجب أن يكون لديك؟

الحد الأدنى (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) الحد الأقصى.

إذا تأملنا السؤالين (أ) و(ب) نجد أن السؤال (أ) يوضح مدى وجود الخاصية موضوع السؤال ضمن الوظيفة، أما (ب) فيوضح لنا نواحي النقص في الخصائص المتعلقة بالوظيفة والتي يجب توفرها حتى يتمكن العامل من إشباع الحاجة موضوع السؤال، وهكذا فإن الفرق بين (أ) و(ب) يمثل المقاييس العلمية لإشباع الحاجة.

مثال: إذا افترضنا أن العبارات السابقة وجهت إلى أحد العاملين وافترضنا أن الإجابات كانت كما يلي:

العبرة الأولى: استقلالية التفكير والتصرف في الوظيفة.

السؤال الأول (أ) = 6.

السؤال الثاني (ب) = 2.

العبرة الثانية: الحاجة للانتماء وتكوين صداقات قريبة.

السؤال الأول (أ) = 5.

السؤال الثاني (ب) = 2.

العبرة الثالثة: الحاجة للشعور بالأمان في الوظيفة.

السؤال الأول (أ) = 3.

السؤال الثاني (ب) = 6.

لتحديد درجة الرضا أو عدم الرضا عن الوظيفة بالنسبة للحاجات الثلاثة المذكورة نجري

العمليات التالية:

(أ)-(ب) وبالتالي نحصل على نتيجة في العبرة الأولى ن=3=1 وفي العبرة الثانية ن=2=3 والعبرة

الثالثة ن=3=3.

حسب هذا المثال العامل يشعر بالرضا حول ما يتوفر في وظيفته من إمكانية إشباع الحاجة إلى

الاستقلال في التفكير والتصرف في الوظيفة والحاجة إلى الانتماء وتكوين صداقات أما بالنسبة للحاجة

للشعور بالأمان فقد كان الفرق سالبا (-3) نتيجة عدم توافرها مقارنة بما لديه الآن أو فعلا في وظيفته.

- **نقد:**

1- إن إجابات العاملين يمكن أن تتسم بعدم الثقة نتيجة لعدم ذكر الحقيقة وهذا العيب قد تشترك فيه جميع طرق القياس للاتجاهات.

2- عدم وجود وسيلة يمكن بها تفهم الفروق المتساوية بين إجابات العاملين عن الأسئلة الخاصة بكل عبارة فمثلاً رغم تساوي الفرقين (5-7) و(1-3) بالنسبة لخاصيتين لحاجتين، لكن الفرق الأول يشير إلى ارتفاع نسبي في درجة الرضا في حين يشير الفرق الثاني إلى مستوى أقل من الرضا.

ثانياً - مقياس "ليكرت":

يتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات الموجبة والسالبة الخاصة بالوظيفة بحيث توضع خمس إجابات بديلة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء تبد بالموافقة الشديدة وتنتهي بالمعارضة الشديدة وتشمل الإجابات البدائل التالية:

أوافق بشدة، أوافق، لم أقرر، لا أوافق (أعارض)، أعارض بشدة.

ويمكن إعطاء كل إجابة رقم يستخدم لاستخراج الدرجات الكلية.

أوافق بشدة 5، أوافق 4، لم أقرر 3، لا أوافق (أعارض) 2، أعارض بشدة 1.

نموذج لقائمة استقصاء الرضا عن الوظيفة لـ "ليكرت":

وردت هذه القائمة كما يلي:⁽¹⁾

المقدمة:

هناك بعض الوظائف التي تنال اهتمام العاملين ورضاهم عن غيرها من الوظائف الأخرى ونهدف من هذه الأسئلة إلى معرفة كيف يشعر الأفراد تجاه مختلف الوظائف ويحتوي الاستقصاء على 18 عبارة وعليك أن تضع علامة على الجملة التي تناسبك من بين الجمل الموجودة تحت كل عبارة والتي يمكن أن تصف بها كيفية شعورك اتجاه الوظيفة ونحب أن نوضح أنه ليست هناك إجابات صحيحة وإجابات خاطئة ولكننا نهدف بصفة أساسية إلى معرفة رأيك الأمين بالنسبة لكل عبارة من عبارات الاستقصاء.

(1) محمد علي شهاب: مرجع سبق ذكره، ص ص 148 154.

– الأسئلة وإجاباتها البديلة:

- العبارة الأولى: هناك بعض الشروط المتعلقة بوظيفتي والتي يجب أن يتم تحسينها.
 أوافق بشدة 5، أوافق 4، لم أقرر 3، لا أوافق (أعارض) 2، أعارض بشدة 1.
 العبارة الثانية: أعتبر الوظيفة التي أشغلها كهواية لي.
 العبارة الثالثة: يبدو أن أصدقائي أكثر تشوقاً إلى وظائفهم.
 العبارة الرابعة: إنني أعتبر وظيفتي من النوع الذي لا يسرنني.
 العبارة الخامسة: إنني أسعد بوقت عملي أكثر من سعادتي في وقت فراغي.
 العبارة السادسة: غالباً ما أشعر بممل وضيق بوظيفتي.
 العبارة السابعة: إنني أشعر بدرجة معقولة من الرضا في وظيفتي.
 العبارة الثامنة: غالباً ما أضغط على نفسي بالقوة للذهاب إلى العمل في وظيفتي.
 العبارة التاسعة: أعتبر نفسي راضي عن وظيفتي.
 العبارة العاشرة: أشعر أن وظيفتي ليست أكثر تشوقاً عن غيرها من الوظائف.
 العبارة الحادية عشر: إنني أكره عملي بالتأكيد.
 العبارة الثانية عشر: أشعر أنني أكثر سعادة في وظيفتي بالمقارنة بمعظم الأفراد.
 العبارة الثالثة عشر: أشعر في بعض الأيام أنني مغرم بوظيفتي.
 العبارة الرابعة عشر: يبدو لي كل يوم في وظيفتي كأنه لا يمكن أن ينتهي.
 العبارة الخامسة عشر: أحب وظيفتي بدرجة أكبر من العامل المتوسط.
 العبارة السادسة عشر: تعتبر وظيفتي من النوع الذي لا يبعث للتشوق.
 العبارة السابعة عشر: إنني لا أجد متعة حقيقية في أداء عملي.
 العبارة الثامنة عشر: لقد خاب أمني لأنني حصلت على وظيفتي هذه.

ثالثاً- مقياس المؤشر الوصفي: Smith-Kendal and Hulin1969

يعتبر من بين أكثر المقاييس استعمالاً ويقاس خمسة مظاهر:

الرضا عن العمل نفسه، عن الأجر، عن الإشراف، عن الترقيات، عن زملاء العمل.
 ويتكون كل مظهر من تسعة إلى ثمانية عشر بنداً وفي استطاعة العامل أن يعطي الإجابة:

لست متأكداً.

شكل رقم 09: عينة من بنود المؤشر الوصفي للوظيفة

التعليمات: إن البنود الآتية تقيس مدى رضاك عن عملك ورئيسك والترقية وزملاء العمل وراتبك المطلوب هو أن تضع (نعم) إذ البند يصف حالة معينة عن عملك ورئيسك والترقية وزملائك في العمل وراتبك. وضع (لا) إذ البند لا يصف تلك المظاهر المعينة. وضع علامة (?) إذا لم تستطع أن تقرر.

المرتب	العمل الحالي
سيء. -----	روتيني. -----
كثير جدا. -----	مرضي. -----
أقل مما أستحق. -----	جيد. -----
الدخل يوفر. -----	واقف طوال الوقت. -----
	الكماليات. -----
زملاء العمل	الترقيات
يتكلمون بكثرة. -----	عمل لا تقدم فيه. -----
طموحون. -----	الترقية على الكفاءات. -----
كسلاء. -----	ترقيات متفاوتة. -----
مخلصون. -----	فرص جيدة للترقية. -----
الإشراف	
	حديث. -----
	من الصعب إرضاءه. -----
	يطلب نصيحتي. -----
	متواجد عندما أحاجه. -----

المصدر: عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث،

مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، ص 509.

يمكن استعمال مجموع درجات المقاييس الخمسة للحصول على الرضا الوظيفي الكلي. و قد أظهرت العديد من الدراسات بان المؤشر الوصفي من المقاييس المهمة و المفيدة جدا و لقد وجد كل من (Rallo, Smith) 1974 بأن هذا المقياس يقيس الرضا لدى السود والبيض بنفس المستوى. وقد أشار كل من (Schneider- Dachler) 1978 إلى أن ثبات مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة

باستعمال طريقة الاختبار وإعادته قدره بستة عشر شهرا. وحسب هذان الباحثان فإن درجة الثبات هذه تعتبر عالية بما فيه الكفاية وهو ما يجعل منه أفضل مقاييس الرضا الوظيفي.

رابعاً- استبيان منسوتا للرضا Minnesota Satisfaction Questionnaire

تم تطوير هذا الاستبيان من قبل كل من Weiss, Dawis and Lofquist 1967 واعتبر أكثر استعمالاً بعد مقياس المؤشر الوصفي للوظيفة وهو يقيس عشرين مظهراً منها الإبداع والاستقلالية والإشراف، العلاقات الإنسانية، الإشراف الفني، ظروف العمل.

ويتكون كل مظهر من خمس عبارات أو مفردات يجيب عليها الفرد وذلك بالتأشير على الإجابة الممكنة مستعملاً سلم الاختبار المتكون من خمس درجات تمتد من راض جداً إلى غير راض جداً. ويمكن توضيح ذلك في هذه العينة من عبارات استبيان منسوتا.

جدول رقم 04: عينة من عبارات استبيان منسوتا للرضا

غير راض جدا	غير راض محايد	راض راض جدا
<p>في وظيفتي الحالية هكذا أشعر حول:</p> <p>كوني قادر على شغل نفسي كل الوقت.</p> <p>فرصة العمل لوحد في الوظيفة.</p> <p>فرصة أداء أشياء مختلفة من وقت لآخر.</p> <p>فرصة أن أصبح شخصا في المجتمع.</p> <p>الطريقة التي يتعامل بها رب عملي مع رجاله.</p> <p>كفاءة مشرفي في صنع القرارات.</p> <p>الطريقة التي تقي بها وظيفتي بعمل مستمر.</p> <p>راتبي وكمية العمل التي أؤديها.</p> <p>فرصة التقدم في هذه الوظيفة.</p> <p>ظروف العمل.</p> <p>الطريقة التي ينسجم بها زملاء في العمل مع بعضهم البعض.</p> <p>شعور الإنجاز الذي أتحصل عليه من وظيفتي.</p>		

المصدر: عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث،

مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، ص 512.

أما فيما يخص المظاهر العشرة التي يقسمها استبيان منسوتا وهي كالاتي:⁽¹⁾

1- استعمال القدرة.

2- الإنجاز.

3- النشاط.

4- التقدم.

5- السلطة.

⁽¹⁾ عمار الطيب كشرود: مرجع سبق ذكره، ص 513.

- 6- ممارسة وسياسات الشركة.
- 7- التعويض.
- 8- زملاء العمل.
- 9- الإبداع.
- 10- الاستقلالية.
- 11- القيم والأخلاقية.
- 12- الاعتراف.
- 13- المسؤولية.
- 14- الأمن.
- 15- الخدمة الاجتماعية.
- 16- المكانة الاجتماعية.
- 17- الإشراف - العلاقات الإنسانية.
- 18- الإشراف الفني.
- 19- التنوع.
- 20- ظروف العمل.

- نقد:

يعتبر هذا المقياس طويلاً نوعاً ما و أشارت بعض الدراسات إلى أن هناك أربعة مقاييس التي هي (الرضا عن التقدم، عن التعويض، عن زملاء العمل، عن الإشراف والعلاقات الإنسانية) تقابل المقاييس الأربعة الموجودة في المؤشر الوصفي بهذا الترتيب: الرضا عن الترقية، عن الراتب عن زملاء العمل، عن الإشراف. ولقد طبق كل من (Gillet and Schwab) 1975 استبيان منسوتا للرضا والمؤشر الوصفي للوظيفة على نفس العينة و أجرينا مقارنة بين النتائج حول هذه العناصر الأربعة والسابق ذكرها فكانت معاملات الصدق مختلفة تماماً رغم أنها تقيس نفس أبعاد الوظيفة.

خامسا - مقياس الوجوه:

يستعمل كثيرا هو الآخر طوره 1955 KUNIN وهو يقيس الرضا الوظيفي الكلي وهو لا يعتمد على الكلمات أو الجمل إنما يعتمد على صور تمثل وجها إنسانيا ذو ملامح معينة و معبرة كما هو موضح في الشكل التالي:

مقياس الوجوه لـ كينين⁽¹⁾

تعليمات: ضع علامة (X) تحت الوجه الذي يعبر عن كيفية شعورك حول وظيفتك بصفة عامة بما في ذلك العمل، الراتب، الإشراف، فرص الترقية، و الأفراد الذين تعمل معهم.

حيث يفحص الفرد من خلال ملامح وجهه الذي يعكس شعوره حول الوظيفة وهو صالح للنساء والرجال حيث تمكن كل من dunhan,herman أن يضعوا مقياسا يظهر وجه النساء.

- نقد:

يمكن لعامل ما أن يؤشر على أحد الوجوه ربما تعبيرا عن اتجاهه نحو عنصر معين هو ذو أهمية بالغة لديه وليست بالضرورة أن يكون تعبيرا عن كل هذه العناصر خاصة إذا عرفنا أن بعض العناصر تتخذ أهمية بالغة لدى العمال كالأجر مثلا فقد يعبر عامل عن حاله بالوجه رقم 1 تعبيرا عن عدم رضاه عن الأجر نظرا لعدم كفايته في تلبية حاجاته المادية إلى درجة رديئة جدا فيكون بالتالي اختياره للوجه هو تعبيرا عن اتجاهه نحو الأجر وليس نحو العناصر الأخرى التي ربما لم تعد ذات أهمية بالنسبة إليه.

خلاصة:

لا يوجد هناك مقياس جيد للرضا الوظيفي فبعض المقاييس ترتبط أو تصلح لبعض المتغيرات و مقاييس أخرى تصلح لمتغيرات أخرى ولكن بصفة عامة يشترط في اختيار أي مقياس شرطان هما:

1- أي يعطي الاستبيان أو المقياس تقويما صادقة و ثابتة و يتجلى ذلك من خلال مدى صدق ودلالة العبارات التي يختارها الباحث للدلالة على خاصية أو مظهر معين.

2- أن يقيس الاستبيان مظاهر الرضا التي تعد ذات أهمية كبيرة للباحث لخدمة أهداف بحثه.

(1) عمار الطيب كشرود: مرجع سبق ذكره، ص 515.

V- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والعوامل المؤثرة فيه:

V- 1 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي يعبر عن العمل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصه ومدى إتباعه للتعليمات التي تصدر إليه من الإدارة عبر المشرف المباشر له وعن الإنجاز الذي يحققه العامل، ومدى توافقه مع المعايير ومستويات الجودة، وهذا يرتبط أكيد مع سلوكه العام في وظيفته من حيث اهتمامه بالعمل وأدوات العمل، و شعوره بالانتماء لمكان العمل، وعن تطوره المهني وإتقانه، وعن سلوكه مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع فريق أو جماعة العمل وعن الحالة النفسية التي يوجد عليها العامل من حيث الرغبة في العمل وإتقانه عمله والسعي لتطوير نفسه وهو ما يقودنا إلى أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين الأداء الوظيفي والرضا عن الوظيفة حيث أن:⁽¹⁾

الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي: أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العامل كلما ارتفع مستوى

الأداء الوظيفي فهناك علاقة طردية بين طرفين الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء

الرضا يتبع الأداء: أي انه كلما كان مستوى الأداء جيدا كلما شعر العامل برضا عن العمل وبالتالي فإن الرضا الوظيفي ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل هو الأداء الوظيفي على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافئات يؤدي زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل.

V- 2 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

نريد توصيف الأنماط السليمة لهذه العوامل بحيث تكون مازجة بين أهداف الفرد في إشباع حاجاته المختلفة وأهداف المؤسسة في رفع مستوى الأداء الوظيفي من خلال زيادة الإنتاج وتحسين المردود الفردي والجماعي للعمال لأنه من الممكن أن يشعر الأفراد برضا عن أجورهم ورؤسائهم في العمل لكن قد يكون ذلك على حساب المؤسسة بحيث تتضخم تكاليف الأجور أو ينتشر التسبب وعدم الانضباط في العمل.

(1) سالم عواد الشمري: الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.

أولاً: منظومة الحوافز المادية:

1- الأجر:

يعرف منصور فهمي الأجر على أنه: "الثمن الذي يحصل عليه العامل كنظير للجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل".⁽¹⁾

إن العوائد المالية والتمثلة في الأجر ومستحققاته ترتبط بالحاجات الأساسية للإنسان كالمأكل والملبس، وفي الحقيقة لا يقتصر دورها على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية كما قد يعتبر بالنسبة للفرد كرمز تقدير وعرافان المنظمة لأهميته وقد يتعدى في بعض الحالات إلى أن يكون وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية كما أن بعض الأفراد وخاصة الذين قد يشغلون وظائف قد يرمز الأجر بالنسبة لهم للنجاح و التفوق.

ويقول "إدوارد لولر الثالث": "الأجر حافز فريد، فهو فريد قادر على إشباع كل من الحاجات الدنيا الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن كما أنه يشبع أيضا الحاجات العليا مثل تحقيق الذات والاعتراف والتقدير"⁽²⁾.

2- الحوافز المالية:

تعمل خطط الحوافز المالية جنباً إلى جنب مع هيكل الأجور أو المرتب الأساسي وليس كبديل له، هذه الحوافز يمكن لها أن تلعب دوراً مزدوجاً إذا استطاعت أن توفق بين زيادة إشباع حاجات الأفراد (خلق رضا وظيفي) وتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب القاهرة، د ت، ص 154

(2) كيث ديقيز: ترجمة عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف، السلوك الإنساني في العمل، دار نهضة مصر للطبع و النشر، القاهرة، د ت، ص 637.

أ- متطلبات خطط الحوافز:

لكي تعمل خطط الحوافز بفعالية لا بد من وضع طرق وتحديد الإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد فإذا ما ارتبطت الحوافز بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يشعر بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة صحيحة و عادلة.

لا بد أن ترتبط الحوافز بالأداء بحيث يشعر الفرد بوجود علاقة بين ما يقدمه و ما يحصل عليه ونفس الشيء بالنسبة للحوافز الجماعية بحيث يدرك الأفراد أو الجماعة وجود علاقة مباشرة بين أدائهم الجماعي ومكافأتهم الجماعية أو بالنسبة للحوافز الفردية أو بالنسبة للحوافز ومن مزاياها أن الفرد يلمس مباشرة العلاقة بين أدائه والمكافأة التي يحصل عليها ويمكنها أن تخلق جوا تنافسيا يسمح بزيادة الإنتاج ولكن يجب الحيلة من أن تجعل هذه الحوافز الفرد لا يشارك بأفكاره في العمل ربما خوفا من أن يتفوق زميله ويحصل على مكافأة أكبر منها وربما يسعى الفرد للحصول على مستوى إنتاج كبير على حساب جودة المنتج.

ب- أنواع خطط الحوافز:

ن1- خطط الحوافز الفردية:

خطط معدل القطعة:

من أسهل وأقدم الحوافز والأكثر شيوعا واستخداما وفي هذه الخطط يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد وبمعنى آخر فإن أجر الفرد يتحدد بهذه الكيفية.

"الأجر = عدد الوحدات المنتجة X معدل الدفع للوحدة".⁽¹⁾

وعادة ما يتحدد معدل الأجر بالقطعة على أساس الأجر العادي للعامل المتوسط فلو كان مثلا الأجر العادل للعامل يتحدد بثلاثين جنيها في اليوم وحدد له أن ينتج خمسة عشر وحدة في ذلك اليوم فإن معدل الدفع للوحدة يكون جنيهاين، فهكذا كلما أنتج قطعة إضافية حصل على عائد إضافي بجنيهاين، وهكذا يمكنه أن يوفر لنفسه عوائد مالية بحسب قدرته على إنتاج وحدات إضافية.

(1) راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 99/98، ص 316.

خطط تعتمد على الوفرة في أي وقت:

توضع هذه الحوافز على أساس الحصول على علاوة مقابل الوفرة في الوقت وهكذا كلما قام الفرد بإنتاج المستوى أو الوحدات المطلوبة قيل الوقت المعياري أو الأمتل كلما حصل على عائد مالي يتناسب مع الوقت الموفر ومن هذه الخطط.⁽¹⁾

خطط "هالسي":

إذا كان الوقت المعياري لإنتاج كمية معينة هو ساعة وإذا تمكن أحد العمال في إنتاجها في 40 دقيقة فإنه سيدفع له الأجر وفقا لمعدل الساعة العادي مضاف إليها نسبة ثابتة من قيمة العشرين دقيقة التي تم توفيرها أو اختصارها وهكذا يمكن للفرد الحصول على عوائد مالية بحسب قدرته على توفير الوقت.

خطط "روان":

تطبق هذه الخطة نسب متفاوتة بحسب الوقت الذي تم توفيره الذي أنتج الكمية المعيارية من الوقت المحدد فإنه سيحصل على 25 بالمائة علاوة على أجره.

خطط على أساس العملات:

تعتمد هذه الخطط على حجم المبيعات وتطبق هذه الخطط عادة على مندوبي البيع أو مندوبي التأمين وترتبط هذه الخطط مباشرة بالأداء والمكافآت فمندوب البيع إذ لم ينجح في عملية البيع لن يحصل على العمولة وإذا نجح في زيادة المبيعات فإنه يحصل على عملات إضافية يمكنه من خلالها إشباع حاجاته المختلفة وبالتالي زيادة رضاه عن عمله.

العلاوات الاستثنائية الفردية:

تتمثل هذه العلاوات في مكافأة تمنح للفرد مرة واحدة على أساس مستوى أدائه المرتفع وهي تختلف عن الزيادة على أساس الاستحقاق كون هذه الأخيرة مكافأة تعتمد على الأداء وتستمر مع الفرد سنة بعد سنة ويمكن أن تكون العلاوة الاستثنائية الفردية في صورة نقدية أو في شكل جوائز عينية أو رحلة ترفيهية... الخ.

(1) رواية محمد حسن: مرجع نفسه، ص 318.

خطط الأداء طويلة الأجل:

تبنيتها معظم المنظمات حديثاً فقط وتعتمد على تحقيق هدف مالي طويل الأجل للأداء وتسمى عادة بخطط المشاركة في الأداء أو خطط الوحدة وتختص هذه الخطط بمكافأة شريحة المديرين التنفيذيين بالمستويات العليا، وهكذا كلما نجح هؤلاء المديرين التنفيذيين في تحقيق زيادة الأرباح وتحسين الوضعية المالية للمؤسسة حصلوا على عوائد مالية مقابل ذلك يمكنهم من خلالها إشباع الحاجات ذات الأهمية بالنسبة لهم.

ن2- خطط الحوافز الجماعية:

وتوضع هذه الحوافز في الحالة التي يكون فيها تداخل في العمل بحيث يتعسر عزل وتقييم الأداء الفردي، مما يستلزم تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي فمثلاً في حالة العمل على السلسلة (خط التجميع) يكون عمل الفرد لصيق بعمل الآخرين ويضطر للعمل بسرعة مناسبة ووفقاً لهذا النظام يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أدائهم الجماعي وتعتمد بعض خطط الحوافز الجماعية على عوامل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

تشجع الحوافز الجماعية الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل ووقت أوفر فلو تباطأ أحد أفراد المجموعة أو كان أدائه رديء فإن الجماعة ستدفعه إلى السرعة وتحسين أدائه لأن ذلك يحرمهم أو ينقص من تحقيق عوائد مالية يمكنها أن تزيد في درجة إشباعهم لحاجاتهم المختلفة.

ن3- الحوافز التنظيمية: يعتمد هذا النوع من الحوافز على منح علاوات نهاية السنة المالية وهي:

خطط المشاركة في الأرباح:

تمنح نسبة ثابتة من صافي الأرباح للعمال وتختلف هذه النسبة من منظمة إلى أخرى ونجد النسبة الشائعة في الدول المتقدمة تتراوح بين 20 و30 بالمائة وهكذا يكون الأفراد أكثر إتحاداً وتعاوناً مع الإدارة من أجل زيادة الإنتاج وهكذا يحصلون على عوائد مالية تعود عليهم بالمنفعة.

انتشرت عملية المشاركة في الأرباح في العالم كوسيلة تشارك بها النظم الرأسمالية العاملين بما يحقونهم من أرباح فمثلاً في المكسيك أصدرت تشريعات تنص على مشاركة العمال في أرباح الشركات الخاصة، وقامت فرنسا بنفس الشيء وفي الولايات المتحدة الأمريكية نجد 5/1 من الشركات

ذات عدد من العمال يتجاوز 50 عامل تنفذ نظام المشاركة في الأرباح ويمكن دور المشاركة في الأرباح في تنمية الاهتمام المتبادل بين العاملين والإدارة وذلك أن العاملين يدركون أن مصلحتهم تقتضي أن يعملوا جميعا بكفاية حتى يحققوا إنتاجية عالية تعود عليهم بالربح.

خطط ملكية الأفراد لأسهم الشركة:

من خلالها تمنح المنظمة الفرصة للأفراد لشراء أسهمها بسعر محدد خلال فترة زمنية معينة وتعتمد هذه الخطة على كل من العناصر التالية مجملة (طول مدة خدمة الفرد+ المرتب الذي يتقاضاه+ أرباح المنظمة). تعمل هذه الخطة على زيادة نجاح المنظمة وزيادة معدلات نموها ولكن يجب أن تمنح للأفراد الفرصة لشراء أسهم كافية يمكن أن تعبر عن ملكية حقيقية جزئية للمؤسسة.

خطط المشاركة في الإنتاج:⁽¹⁾

هناك حافز جماعي وهو المشاركة في الإنتاج من بين الأمثلة المعروفة خطة شركة "كيزر" للصلب وخطة "سكانلون" في شركة صغيرة للصلب عام 1938 ولا تقوم خطة المشاركة في الإنتاج أساسا على الربح لكنها تحدد الكلفة النمطية للعمل مثلا 27.3 من كلفة المنتج النهائي أو المبيعات بأكملها وعندما يتمكن العمال من تخفيض النسبة المئوية للكلفة فإن قيمة الخفض توزع عليهم من خلال الأجر الذي يحصلون عليه، وتؤدي هذه الخطة إلى المشاركة الفعالة للعاملين والتعاون بينهم وبين المديرين بحيث تعمل على تنمية الاقتراحات وتطويرها وتجعلهم يؤدون عملهم كفريق عمل وتسمح بنمو قنوات اتصال جيدة وتسمح باستمرار الإنتاج في خفض تكلفة الإنتاج وهكذا يحدث التوافق بين إشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المؤسسة

من خلال ما سبق عرضه فإن السياسة المثلى للأجور والحوافز هي التي تجمع بين مختلف الأنواع والعناصر التي تم ذكرها سابقا والتي كما رأينا تمزج بين أهداف الفرد في إشباع حاجاته المختلفة وأهداف المؤسسة في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء خاصة إذا كانت الوضعية المالية للأفراد دون المستوى فإن السياسة الأجرية ونظم الحوافز تلعب دورا كبيرا في خلق الرضا الوظيفي لدى

(¹) كيف ديقيز: مرجع سبع ذكره، ص 644.

العاملين كما يقول "دافيد ماك كيلاند": "إن الناس ذوي الحاجة المنخفضة لتحقيق الذات هم الذين يستلزمون الحوافز المادية حتى يعملوا بجهد أكبر".⁽¹⁾

ويمكن بصفة عامة أن نقول أنه يمكن أن تكون نظم وخطط الحوافز وسيلة لتحقيق رضا العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت إذ توفرت بعض الشروط والمعايير أهمها:

1. أن ترتبط خطط الحوافز المالية ببعض نواحي السلوك مثل تحسين مستويات الأداء أو ارتفاع معدلاتها.

2. أن تمنح المكافآت للعاملين بمجرد إحراز تقدم في مستويات الأداء والإنتاج حتى يكون هناك أكثر ارتباط زمني بين منح المكافأة وتحقيق أهداف المؤسسة.

3. يجب أن تكون نظم الأجور والحوافز المالية مفتوحة حتى يتمكن العامل من تحقيق زيادة مستمرة في أجره وعوائده المالية طبعاً مع الإبقاء على ارتباطها بشروط زيادة الإنتاج وتحسين الأداء. وبصفة عامة فإن أحسن تخطيط للأجور والحوافز يجب أن يأخذ في الحسبان الارتباط بين الأجور والحوافز بالسلوك وسرعة منحها حتى يكون العامل في وضعية رضا مناسب وفي نفس الوقت تحصل المؤسسة على معدلات أداء حسنة.

3- منافع ومزايا أخرى للأفراد:

"هي المكافآت التي تمنحها المنظمة للأفراد كونهم أعضاء فيها والتي ليس لها ارتباط بأداء الأفراد عكس الأجور والحوافز".⁽²⁾

يمكن جمع هذه المنافع في خمس مجموعات رئيسية نوضحها في الجدول التالي:

⁽¹⁾ كيث ديقيز: مرجع سبق ذكره، ص 637.

⁽²⁾ رواية محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص 327.

جدول رقم 05: أمثلة المنافع ومزايا وفقا للمجموعات الرئيسية

المطلوب قانونيا	المرتبطة بالمعاشات	المرتبطة بالتأمين	الدفع للوقت بدون عمل	أخرى
- التأمين الاجتماعي	- المعاشات المبكر	- التأمين الصحي	- الإجازات الرسمية	- وجبات مقدمة من الشركة
- تعويضات العاملين	- المعاش نتيجة العجز	- التأمين على الحياة	- الإجازة المرضية	- تكاليف الانتقال - تسهيلات ترفيهية
- تعويضات البطالة	- إجازة الالتحاق بالتجنيد	- التأمين ضد العجز	- إجازة اعتيادية	
- تعويضات العجز			- إجازة الحج لأول مرة	
			- إجازة الالتحاق بالتجنيد	
			- **** الشهرية	

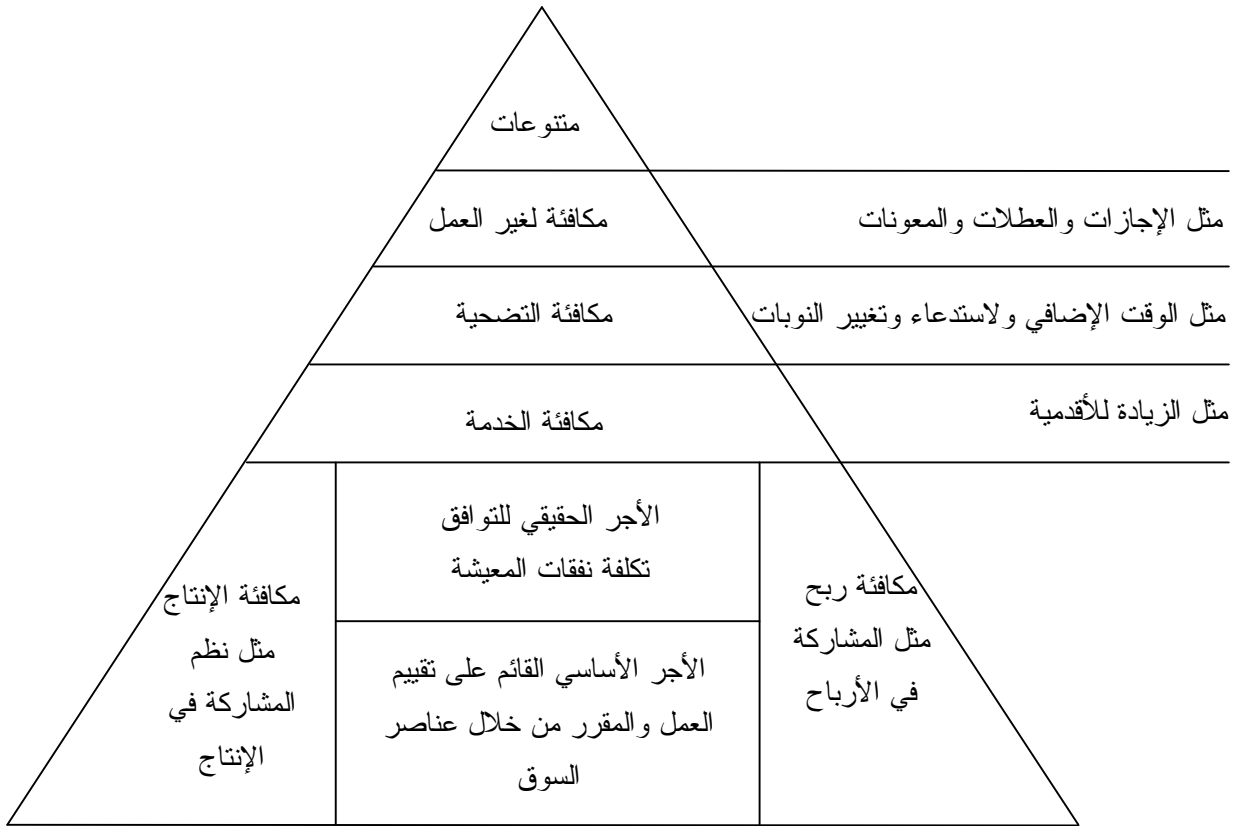
المصدر: راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث،

الإسكندرية، 99/98، ص 328.

إن توفر هذه المزايا والمنافع التي لا ترتبط بأداء الأفراد ذات أهمية بالغة للعامل من حيث تأمينه على الحوادث والشيخوخة والعجز كما تسمح له بتحسين الناحية الاقتصادية والاجتماعية للعامل ولأسرته من خلال مثلا الرحلات الترفيهية لعائلات العمال أو منح بعض التسهيلات في شراء بعض الأجهزة ذات الاستعمال الأسري بالتنسيق على سبيل المثال لا على سبيل الحصر وهذا كله يساعد على إشباع حاجات الفرد في الوقت الحالي وعلى المدى الطويل أثناء الإحالة على المعاش مثلا.

وإن كانت هذه المزايا والمنافع لا يقابلها في الواقع أهداف مؤسساتية فإنها ذات بعد عميق وشامل تهدف إلى توفير نوع من الخدمات الاجتماعية للعامل ويمكننا تصور نموذج شامل للأجر والحوافز المادية والمزايا والمنافع في الشكل التالي:

شكل رقم 10: هرم دفع الأجور



المصدر: كيث ديقيز، ترجمة عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف، السلوك الإنساني في العمل، دار نهضة مصر للطبع و النشر، القاهرة، دت، ص 661.

4- الترقية:

أ - تعريف الترقية:

يمكن تعريف الترقية لغة على أنها عملية الصعود والارتقاء من درجة إلى درجة أعلى، ويعرفها الدكتور "طماوي": "تعني الترقية أن يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل الترقية ويترتب عن هذا زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصه الوظيفية".⁽¹⁾

⁽¹⁾ د. محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة أثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 20.

ويعرفها عادل حصن وعبد المنعم فوزي: "الترقية هي نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أضخم ولكنه يتمتع بشروط عمل كزيادة المرتب وارتفاع مركزه الأدبي بصفة عامة".⁽¹⁾

ويعرفها مصطفى أبو زيد: "الترقية هي نقل موظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر وهي قسمين الترقية في الدرجة والترقية في الوظيفة".⁽²⁾

فالترقية في الدرجة مثالها كأن يرقى الموظف من الدرجة السادسة إلى الدرجة الخامسة أو الرابعة وتقتضي ترتيب بعض المزايا كزيادة المرتب.

أما الترقية في الوظيفة مثالها كأن يرقى مدرس إلى ناظر مدرسة أو مفتش.

ويقصد بالترقية أيضا: "شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية وقد يسحب الترقية الزيادة في الأجر وميزات أخرى وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان لكن زيادة الأجر في حد ذاته ليس معيارا للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة العامل المرقى لأعباء وظيفية أكبر وتقليده لمركز وظيفي أعلى".⁽³⁾

ففي هذا التعريف يقصد بالترقية الانتقال من وظيفة إلى أخرى أعلى منها ذات مسؤولية أكبر مع زيادة في الأجر ومزايا متعددة أخرى.

ب - أثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي:

يرى "فروم": "إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها".⁽⁴⁾

(1) د. محمد أنس قاسم جعفر: مرجع سبق ذكره، ص 22.

(2) محمد أنس قاسم جعفر: المرجع نفسه، ص 21.

(3) د. زكي محمد هاشم: الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الناشر ذات السلاسل، ط2، 1979، ص 383.

(4) د. أحمد صخر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 147.

"إن حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من عن حالة كونه هذه الترقية متوقعة وبالعكس فإن عدم حصول الفرد على الترقية التي كان يتوقعها ينتج عنها استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة".⁽¹⁾

يجب أن لا تكون ترقية الأعمال على حساب أهداف المؤسسة بل يجب أن تكون ذات استراتيجية هادفة نحو زيادة الفعالية وتحسين الأداء والاستفادة من الخبرات والكفاءات بنقلها إلى مستويات أعلى ولا يأتي ذلك إلا باعتماد معايير الكفاءة والجدارة والعمل الجاد المخلص وبصفة ديمقراطية.

يقول صلاح بيومي: "فالإدارة كلما كانت ديمقراطية في منح الترقيات على أساس موضوعي لقياس سعة عمل من أجل الترقية إلى عمل أو وظيفة أعلى، بهذا يتأكد العامل أن لا وصول إلى مراتب عليا إلا بالعمل الجاد المخلص".⁽²⁾

بصفة عامة تؤثر الترقية في رضا العاملين من خلال ما يلي:

1. خلق الأمل وروح التفاعل بين العاملين.
2. إفساح المجال لدى العاملين للوصول إلى المراتب العليا بحسب اجتهادهم وأقدميتهم.
3. شعور العاملين بالأمان نتيجة تحقيق تقدم مستمر نحو ظروف معيشية أحسن دون تغيير مكان العمل.
4. تقترن الترقية بزيادة الأجر وهو ما يحقق إشباع أكبر للحاجات الفسيولوجية للعامل.
5. تشجيع الترقية العاملين على التجديد والابتكار.

وبقدر ما تخلق الترقية رضا وظيفي لدى العمال فإنها تحقق أهداف المؤسسة من خلال ما يلي:

1. اختيار أفضل العناصر التي تؤهلها خبرتها وكفاءتها لشغل مناصب مرموقة مع الحذر من أن يصاحب ذلك اختلال في معنويات الأفراد العاملين.
2. خلق جو من التنافس بين العاملين وهذا ما يدفعهم إلى بذل أقصى مجهود رغبة في الحصول على ترقية مستمرة.

⁽¹⁾ أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 147.

⁽²⁾ صلاح بيومي: حوافز الإنتاج والصناعة ومكانها، القاهرة، ص 27.

ج - أسلوب الترقية الذي يوفق بين حاجات الفرد واهداف المؤسسة

1. أن يتم أسلوبها بالتطبيق العادل والمساواة.
2. أن يحقق الفرصة المتكافئة للموظفين دون تمييز.
3. أن يؤخذ في الاعتبار عند الاختيار للترقية ما تقرر للموظفين من مكافآت.
4. النشر والإعلان عن خطط الترقية حتى تكون للإدارة والعاملين فيها فرصة لفهم ومعرفة أهدافها وإجراءاتها ونتائجها.
5. كفالة حق الموظفين في التقدم بالشكوى وسماع تظلماتهم إذا كانوا يعتقدون أن خطة الترقية لم تتبع، أو أن أحد أساسياتها لم ينفذ بحيث يتوفر الحق للعامل الذي تتوفر فيه الشروط المطلوبة للترقية والذي يتمتع بتقارير كفاية بدرجة جيدة أن يشعر الجهة التي يعمل بها بتظلمه.
6. استبعاد النفوذ السياسي والحزبي في عمليات الترقية إذ من الأنسب أن تكون إضافة إلى المعايير المعروفة كالأقدمية أن تعتمد على أساس الجدارة وهو ما يجعلها تدمج بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

ثانياً: الإشراف

1- تعريف الإشراف:

كلما وجدت علاقة رئيس بمرؤوس فإن هذه العلاقة تتضمن إشرافاً، ونقصد بالمشرف ما يلي:⁽¹⁾

- المشرف الذي لا يؤدي عملاً إنتاجياً مباشراً.
- يشرف على أفراد من غير رجال الإدارة.
- هو بمثابة حلقة اتصال بين الإدارة والعمال.

فإذا ما قمنا البناء التنظيمي إلى مستوى أعلى، متوسط، أدنى، فإن كلمة مشرف تنطبق على الأشخاص في المستوى الأخير ويعرف في قانون العلاقات بين العمال والإدارة الصادر في سنة 1974 من الكونجرس الأمريكي بأنه: "أي فرد له سلطة ممنوحة من صاحب العمل لكي يستأجر وينقل

(1) حسن رشدي التاودي - محمد مصطفى زدان: الإشراف والإنتاجية، مكتبة الانقلاص المصرية، ط1، 1974، ص 199.

ويوقف ويوفر ويعيد إلى العمل ويرقى ويفصل ويكافئ أو يعاقب مستخدمين آخرين أو هو مسؤول عن توجيههم أو عن معالجة تظلماتهم".⁽¹⁾

إن الإشراف هو قيادة وتنسيق وتوجيه أهداف معينة.

2- مهام المشرف:

1. إرشاد مرؤوسيه نحو إنتاج الكمية والنوعية المطلوبة.
2. العمل على إشباع حاجات الجماعة والأفراد الذين يشرف عليهم ورفع روحهم المعنوية.
3. المشرف هو بمثابة قائد الخط الأمامي للأفراد في النقطة التي تترجم خطط الإدارة وقراراتها إلى إنتاج فعلي أو أداء خدمة معينة.
4. هو بمثابة حلقة وصل بين الإدارة والمستخدمين وعليه التأكد من أن المستخدمين يفهمون ويؤيدون أهداف الإدارة.
5. نقل مشاكل ومتاعب المستخدمين إلى الإدارة.
6. تصحيح الأخطاء التي يقع فيها العمال.
7. التأكد من أن العامل لديه إلمام كامل بظروف العمل في وظيفته.
8. يعلم العامل قواعد المحافظة على سلامته وسلامة العمل، التأكد من خلال قواعد الأمن التي تحفظ السلامة الجسمية للعامل مناولته أو تعامله مع آلات والتأكد من أن هذه الأخيرة في حالة جيدة.

3- تأثير الإشراف على الرضا عن الوظيفة:

إن نجاح المشرفين في القيام بمهامهم أو واجباته مرتبط بمعرفة مرؤوسيه لطبيعة المهام التي يتعين عليهم القيام بها وإدراكهم لنطاق المسؤولية التي يتولونها والتي تجعلهم يدمجون بين مهامهم التي تنطوي تحت أهداف الإدارة من حيث تحقيق خطة الإنتاج والتكاليف وبين العمل على تحقيق وفاق وانسجام بينهم وبين الجماعة التي يشرفون عليها.

لقد أصبحت اختصاصات المشرفين أكثر وضوحا وضرورة بعد أن خطى التنظيم الصناعي خطوات كبيرة في تحوله نحو البيروقراطية تلك التي تدعو إلى تحديد الأدوار والمسؤوليات تحديدا

(1) حسن رشدي التاودي- محمد مصطفى زدان: المرجع نفسه، ص 199.

دقيقا وهكذا فإن المشرف يجمع بين مراقبة تنفيذ العمل والمحافظة على النظام والاستقرار والإشراف على مختلف عمليات الإنتاج ومراقبة جودته والمساهمة في إصلاح وصيانة الآلات والمعدات بحكم خبرته السابقة أو كفاءته المهنية خاصة إذا علمنا أن معظم رؤساء العمال في الأقسام المختلفة يتم اختيارهم أو ترفيتهم بناء على طول ممارساتهم للعمليات الإنتاجية وكفاءتهم في ذلك.

ومن جهة أخرى فإن للإشراف أهداف حيوية حيث من الضروري أن يعمل على تقوية وتدعيم الروابط والصلات والاجتماعية الرسمية وغير الرسمية بين العمال ورؤسائهم المباشرين وهذا ما يسمح لهم بأداء مهمتهم وتنفيذ تعليماتهم دون أن يصاحب ذلك توتر أو صراع أو اختلال في التوازن.

إن الدور الذي يمارسه رئيس العمال يخضع لضغوط عديدة، فعلى الرغم من أن بعض هؤلاء الرؤساء قد حققوا مكانة تبدو عالية إذا ما قورنت بالوضع الذي يشغله العمال ويحصلون على أجور تفوق في الغالب الأجور التي يتقاضاها بقية العمال إلا أنهم لا يرتبطون ارتباطا كليا بالإدارة، فعملهم يتصل مباشرة بالإنتاج ومراقبة العمال طوال الوقت كما أن طريقتهم في الحياة الاجتماعية في مجتمعاتهم المحلية تكاد تتسق مع الطريقة التي يعيشها العمال العاديون.

إن الإشراف الجديد هو الإشراف الذي يستطيع أن يوفق بين أهداف المؤسسة (الإدارة) وأهداف الفرد، بحيث يتمكن المشرف من التحكم في الضغوط التي ترد من الإدارة من جهة وبين الضغوط التي ترد من العمال، فإذا استطاع أن يخلق توازن بين الطرفين بحيث يتمكن من اجتناب التصادم أو التعارض بين العمال والإدارة فقد نجح.

4- أنواع الإشراف وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

نود أن نستعرض أهم أنواع الإشراف ونحاول تحديد أي الأنواع أصلح أو أكثر توفيقا بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد في إشباع حاجاته بعبارة أخرى تحقيق أهداف الإدارة دون أن يكون ذلك على حساب رضا العاملين.

أ- الإشراف العام:

المشرف في هذا النوع يتميز بصفات أهمها:

- لا يعطي تعليمات تفصيلية.
- لا يراجع كثيرا وراء مرؤوسه.

- يعتمد على المبادرة من قبل الآخرين.
- يمنح العمال حرية كبيرة في تخطيط عمله.
- يسمح لمروؤسيه باستخدام ذكائهم وفطنتهم في العمل.
- يحدد أهداف العمل ثم يحمل العمال المسؤولية كاملة في أداء وتنفيذ العمل.
- يؤكد على الأهداف والنتائج وليس التفاصيل.
- يركز على النتائج النهائية وليس على الطريقة ولا يميل إلى الرقابة.
- المكافئة على النتائج الحسنة.

إذن في هذا النوع المشرف يحاول أن يحتفظ بعلاقات إنسانية جيدة وبتنظيم يعمل في سلاسة وهو يعمل على تنمية المبادرة والاعتماد على النفس وبالتالي يخلق قوة دافعة تتولد من ذوات العمال وهم يعملون في جو خال نسبيا من الإشراف الضاغط ويشعرون بأهميتهم الفردية وبمسؤوليتهم الشخصية، فالمشرفون مرتفعو الإنتاج يوضحون لمروؤسيهم ماهية الأهداف وما يجب أن يتحقق ثم يطلقون لهم الحرية في أن يؤديوا العمل كما يشاؤون وهكذا يستطيع العمال أن يضبطوا وتيرة العمل (سرعته) وأن يستخدموا أفكارهم وخبراتهم في أدائهم وهم يتمتعون بحرية أكثر اتساع مما ينعكس إيجابيا نحو شعورهم اتجاه وظائفهم أي يكونون في مستوى رضا جيد.

ب- الإشراف التفصيلي:

يتميز بالصفات التالية:

1. اعتماد تعليمات تفصيلية ومراجعة مستمرة للأعمال بواسطة المشرف.
2. يعتمد على الضغط الشديد على العمال في سبيل أداء أعمالهم بالشكل المطلوب في الخطة (high pressure supervision).
3. يعتمد على الرقابة التفصيلية المستمرة (close control of the worher).

إن المشرفين في هذا النوع يشعرون أنه يجب عليهم السيطرة الكاملة على العمال حتى يضمنوا قيامهم بأعمالهم وهم لا يملكون ثقة كبيرة في مروؤسيهم ويعتقدون أن الطريقة الوحيدة لإتمام عمل هو أن يتابعوهم بأنفسهم وهم لا يأمنون من إعطاء الحرية لمروؤسيهم ويعملون على الاحتفاظ بضغط مستمر على العمال خوفا من أن لا تعمل الجماعة بصفة سليمة لذلك يقضون أوقات طويلة في مراقبة مروؤسيهم وتجدهم يصدرن الأوامر باستمرار:

افعل هذا، لا تفعل هذا، اتبع هذه الطريقة... الخ.

ما يعاب على هذا النوع أنه أكثر تقييدا لحرية العاملين ولا يمنحهم الثقة في أنفسهم ولا ينمي روح المسؤولية لديهم، إن أحسن طريقة لأداء الأعمال هو خلق الدافع الذاتي للفرد نحو عمله وجعله يشعر بأن المؤسسة هي ملك له وبالتالي تسقط على كاهله مسؤولية حياتها أو موتها وهذا ما يتطلب منه السير طواعية وعن قناعة وفق الأهداف المرسومة من قبل الإدارة.

5- مقارنة بين الإشراف العام والتفصيلي في علاقتهما بالرضا الوظيفي وأهداف المنظمة:

نهدف من خلال هذه المقارنة إلى تبين أي الأنواع أكثر مناسبة لتحقيق رضا العاملين عن وظائفهم وتحقيق أهداف زيادة الإنتاجية.

يمكن توضيح الفرق بين النوعين بمثال ذكره "استس" عام 1960 من خلال مشرف يطلب مثلا من عامل داخل المؤسسة بأن يتعهد بأن تكون سطح الأرض نظيفة في إحدى الورشات وبين مشرف آخر يطلب من العامل كنس الأرض بطريقة روتينية مرة كل نصف ساعة بمكنسة طولها 20 بوصة بحيث يشطف سطح الأرض بالمكنسة 10 ضربات كل دقيقة، وهنا تبرز أهمية الحرية والمسؤولية في تأدية الأعمال.

أثبتت بحوث **متشقان** أن الإشراف العام يحقق إنتاجية أعلى ورضا أعلى من الإشراف التفصيلي، كما أثبتت أن الإحساس بدرجة أكبر من الضغط يصحبه ضعف في الإنجاز، كما أن رؤساء العمل مرتفعي الإنتاج هم من النوع الذي يميل إلى مساعدة العمال على إنجاز أعلى كلما اهتم المشرف بالمشاكل الشخصية لمؤوسيه، كما استخدم "مورس" "morse" تقارير لسلوك المشرفين من النوعين العام والتفصيلي وأثبت من خلالها أن الإشراف العام هو الأنسب.

ثالثا: محتوى العمل

1- مفهوم محتوى العمل:

بدأ الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا الوظيفي متأخرا بالنسبة لبقية العوامل ويرى Herzberg & AL 1959 أن هذا العنصر يعتبر من أهم محددات السعادة في العمل، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز التي يوفرها

النمو والرقي الذي تتاح للفرد تمثل متغيرات مسببة لمشاعر الرضا والتي أصبحت تشغل اهتمام الباحثين حديثا في مجال بحوثهم حول الرضا والدافعية.

2: أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي

أ- درجة تنوع المهام:

كلما كانت درجة تنوع المهام عالية كلما قل تكرارها وهكذا ترتفع درجة الرضا عن العمل، وهناك كثير من البحوث التي أيدت هذه النظرية.

ويمكن تفسير هذا العلاقة بأنه "كلما تنوعت مهام العمل كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار وأداء كل مهمة من مهام العمل مرات كثيرة"⁽¹⁾، ولكن يشترط في هذا التنوع للمهام أن تكون مترابطة ومتكاملة من جهة وأن يكون من جهة أخرى للعامل الذي أسندت له هذه المهام الكفاءة الكافية للقيام بها.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:

تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد "فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل (wroon 1964)"⁽²⁾، حيث أن هذه الحرية تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب وقدراته أما فرض نمط معين من الطرق والسرعات في أداء العمل على جميع الأفراد دون الأخذ في الاعتبار اختلاف قدراتهم قد يضاعف ذلك من احتمالات استيائهم في العمل.

وتشير الأبحاث التي أجريت في هذا المجال على عمال صناعة السيارات إلى وجود علاقة طردية بين درجة السيطرة على سرعة الأداء ودرجة الرضا عن العمل (Walker & Marriot 1951) (Walker & guest 1952).

(1) أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 144-145.

(2) أحمد صقر عاشور: نفس المرجع، ص 145.

ج- استخدام الفرد لقدراته:

كلما أدرك الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم فيه قدراته ومؤهلاته كلما شعر بمشاعر الرضا واستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباعا لحاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات، وتدل البحوث التي قام بها بروفي (Brophy 1959) على أن تصور الفرد لدرجة تطبيقه لمهاراته وخبراته وقدراته في العمل يرتبط ارتباطا فرديا مع الرضا عن العمل.⁽¹⁾

د- خبرات النجاح وال فشل في العمل:

إن تحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل ويحرك بالتالي استيائه، وعلى العكس تحقيقه لمستوى أداء في مستوى طموحه أو أكثر يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك لديه مشاعر السرور والرضا.

لكن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير الفرد لذاته، فلما كان تقدير الفرد واعتزازه بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا أي أنه كلما تصور الفرد نفسه على أنه يملك قدرات وكفاءات عالية يعتز بها (تقدير ذاتي عالي) كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.⁽²⁾

رابعاً: جماعة العمل

1- تعريف الجماعة:

يعرفها الغمري: "الجماعة هي تجميع لعدد معقول من الأفراد يتراوح ما بين 2 و 25 ويجب أن يتوفر نوع من التلاحم والتناسق بين أوجه النشاط الذي يمارسه الأعضاء فسلوك هؤلاء الأعضاء يجب أن يشير إلى نوع الانتظام يدل على أن كل منهم يتصرف في إطار ووفق مجموعة من المبادئ والأهداف المشتركة".⁽³⁾

(1) أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 146.

(2) أحمد صقر عاشور: نفس المرجع، ص 146-147.

(3) ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي... ص 306.

ويرى زهير الكايد: "الجماعة هي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دافع الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوع من الارتباط كالمادي والمعنوي بين أعضاء الجماعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".⁽¹⁾

يرى شوتز نقلا على "هودقر" و"ولتمان" عام 1979: "إن علاقات الأفراد في الجماعات تبنى على أساس درجة التوجه نحو الآخرين من قبل الفرد".

ويرى شوتز أن درجة التوجه نحو الآخرين تقرر بتفاعل ثلاث حاجات أساسية هي:⁽²⁾

حاجة الانضمام أو التفاعل:

وهي حاجة البعض للانضمام والاندفاع في الجماعة أو مع الآخرين والتفاعل مع أنشطتهم وعلى العكس نجد البعض الآخر يفضل التقليل من هذا التفاعل والاندماج أو يفضل العزلة والتكتم في التفاعل مع الآخرين.

حاجة العاطفة والحب والصدافة:

وهي حاجة التودد أو التقارب الوجداني مع الأفراد الآخرين في الجماعة وعلى العكس نجد البعض الآخر يفضل الابتعاد عن الأفراد الآخرين وجدانيا ولا يكثر بهم ويفضل أو يميل إلى الاعتماد على العلاقات الرسمية فقط دون الشخصية.

حاجة السيطرة والتأثير:

وهي حاجة الإنسان للسيطرة والتأثير والهيمنة على الظروف البيئية المحيطة به بما فيها الأفراد الذين يتعامل معهم وعلى العكس نجد البعض لا يريدون السيطرة أو الهيمنة على الآخرين بل يفضلون الاستقلالية والاعتماد على الذات.

كما يعرض "فيرد" في نظريته حول درجة التوجه نحو الآخرين لتفسير تصرفات الأفراد في

الجدول التالي:

⁽¹⁾ناصر محمد العديلي: مرجع سبق ذكره، الصفحة نفسها.

⁽²⁾ناصر محمد العديلي: المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

جدول رقم 06: تعابير التصرفات في نظرية فيرد (درجة التوجه نحو الآخرين)⁽¹⁾

الحاجات المتبادلة بين الأشخاص	السلوك المعبر عن: التصرفات التي يبادر بها الشخص نحو الآخرين	السلوك المرغوب فيه: التصرفات التي يبادر الشخص بها ويظهرها للآخرين
الاتصام والتفاعل	عالي: الفرد يبدأ بالتفاعل والنشاط مع الآخرين. منخفض: الفرد لا يبادر بالنشاط مع الآخرين.	عالي: الفرد يرغب في أن يكون مشمولاً مع الآخرين. منخفض: الفرد لا يرغب في أن يكون مشمولاً مع الآخرين.
الحب والصدقة	عالي: الفرد يرغب في التصرف بطريقة شخصية تقربه من الآخرين. منخفض: لا يرغب الفرد في التصرف بطريقة شخصية تقربه من الآخرين.	عالي: الفرد يرغب في أن يتقرب الآخرين منه. منخفض: لا يرغب الفرد في أن يتقرب منه الآخرون بتصرفاتهم.
السيطرة أو التأثير	عالي: الفرد يرغب في السيطرة على الآخرين. منخفض: الفرد ليس بحاجة للسيطرة على الآخرين.	عالي: يرغب الفرد بأن يسيطر عليه الآخرون. منخفض: لا يرغب الفرد بأن يسيطر عليه الآخرون.

المصدر: محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة

الإلكترونية، ط1، الرياض، 1993، ص 307.

(¹) د. محمد ناصر العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، ط1، الرياض، 1993، ص 307.

2- جماعة العمل:

عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد لأداء عمل معين فإن ذلك يستدعي ضرورة تفاعلهم في شكل اتصالات شفوية ومكتوبة كاللقاءات والاجتماعات مما ينتج تأثيرات متبادلة ينتج عنها فهم وإدراك أحد أطراف الجماعة للأطراف الأخرى كما يستدعي الأمر تعاون واعتماد أطراف الجماعة على جهودهم مجتمعين في سبيل إتمام وظائف أو مهام معينة.

3- أنواع الجماعات الناشئة في إطار محيط العمل:

هناك أنواع وأهمها

الجماعات الوظيفية:

هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي أو الوصف الوظيفي وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين ويكون هدفها هو أداء العمل ومن أمثلتها: الدوائر والأقسام والمصالح... والتي تضم رئيس ومجموعة من العاملين.

جماعات المهام الخاصة:

جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقاً لاحتياجات العمل وقد تكون دائمة أو مؤقتة وتتكون أيضاً من رئيس ومرؤوسين هدفها أداء عمل وظيفي معين أو أداء مهام مؤقتة ومن أمثلتها اللجان العادية مثل لجان حل المشاكل الطارئة... الخ.

جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:

تنشأ بسبب تشابه في خصائص الأفراد كالأهتمامات المشتركة، السن والمعتقدات السياسية وقد تكون رسمية أو غير رسمية ومن أمثلتها نقابة العمال، نادي الشركة. ويمكن توضيح ذلك في الجدول اللاحق:

جدول رقم 07: أنواع الجماعات الناشئة في إطار محيط العمل

نوع الجماعة	الخصائص	أمثلة
الجماعات الوظيفية	<ol style="list-style-type: none"> 1. يتم توصيف العلاقات بين أعضاؤها شكل رسمي حسب هيكل أو الوصف التنظيمي. 2. تتضمن رئيس ومرؤوسين. 3. تنصب على أداء العمل الوظيفي للجماعة. 4. تمثل جماعة رسمية عادية. 	<p>الدوائر، الأقسام، المصالح التي يرأسها مدير وقد يساعده في ذلك أخصائيين أو فنيين.</p>
جماعة المهام الخاصة	<ol style="list-style-type: none"> 1. قد يتم تحديد تشكيلها وإجراءاتها بواسطة الوصف التنظيمي أو حسب احتياجات العمل. 2. قد تكون طويلة أو قصيرة الأجل، دائمة أو مؤقتة. 3. قد تتضمن الرئيس والمرؤوسين. 4. تمثل جماعة رسمية عادية. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. اللجان العادية. 2. جماعات تخطيط المشروعات والبرامج الجديدة. 3. لجان حل المشاكل الطارئة.
جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة	<ol style="list-style-type: none"> 1. تتكون الجماعة لتشابه في خصائص الأفراد كالاهتمامات والسن والمعتقدات السياسية. 2. يمكن أن تكون جماعات رسمية أو غير رسمية. 3. أهدافها قد تتماشى مع أهداف المنظمة أو قد تتعارض معها. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. نقابة العمال. 2. نادي الشركة. 3. الشلل والتحالفات. 4. صناديق الزمالة.

المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - دار الجامعية،

الأسكندرية، ط7، مصر، 2000، ص 258.

إن استعراضنا لهذه الأنواع يمكننا من دراسة اتجاهات الأفراد نحو الجماعة التي يعملون بها من خلال وبالضبط نوعين أساسيين هما الجماعات الوظيفية وجماعة الصداقة والاهتمامات.

4- جماعة العمل وتأثيرها في الرضا الوظيفي:

تؤثر جماعة العمل على الفرد بمقدار ما يمكن أن تحقق له من منافع أو بقدر ما تكون مصدر توتر له فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد الجماعة يخلق تبادل للمنافع كلما كان ذلك مصدرا لزيادة رضاه العام عن عمله وكلما كان هذا التفاعل يخلق توترا أو يعوق إشباعه لحاجته أو تحقيق أهدافه كلما صارت هذه الجماعة سببا في استيائه عن عمله أو انحدار في مستوى رضاه عن عمله، وهكذا فكلما وفرت طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل الايجابي المرغوب فيه بين أفراد الجماعة كلما كان ذلك عاملا مساهما في رضا الفرد عن عمله وبالمثل كلما أعاققت طبيعة العمل إمكانيات التفاعل والاتصال مع آخرين يعتبرون مصدر توتر أو إحباط للفرد فإن هذا يعمل على وقاية الفرد من الشعور من الاستياء أو عدم الرضا.

إن قوة الحاجة للانتماء لدى الفرد تلعب دورا هاما فكلما زادت الحاجة كلما كان أثر التفاعل كبيرا، أم عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو مساوئ التفاعل مع جماعة العمل يكون ضعيفا على الفرد.⁽¹⁾

حسب الفرض السابق للجماعة التي تحقق حاجات الفرد في الانضمام والتفاعل والحب والصداقة والسيطرة والتأثير من جهة ومن جهة أخرى يمكنها تحقيق أهداف الإدارة في زيادة النتاج هي تلك الجماعة التي يطلق عليها "الجماعة المتماسكة".

أ- جماعة العمل المتماسكة وتأثيرها على الرضا الوظيفي:

تمتاز بعض الجماعات بمناخ معين من التقارب الكبير في أهداف وسلوك واتجاهات أفرادها ويطلق على هذا الوصف "تماسك الجماعة" وهو يعبر عن قوة وجاذبية الجماعة لأفرادها بحيث تتولد لديهم رغبة قوية في البقاء داخل الجماعة حتى ولو كان ذلك تحت ضغوط قوية من جماعات وأطراف أخرى.

(1) د. أحمد صقر عاشور: مرجع سبق ذكره، ص 149-150.

عوامل تماسك الجماعة:

1. تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الفرد: بحيث لا تتعارض أهداف الفرد مع أهداف الآخرين. فلو فرضا كان أحد الأفراد حماسيا في عمله وكانت الجماعة ميالة إلى الكسل فإن ذلك يصبح مصدر لتذمره واستيائه.
2. كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة: الجماعة التي تمتاز بتكرار التفاعل تخلق أو تهيب مجالاً زمنياً ومعنوياً لتحقيق الاندماج والانتماء الحقيقي لأعضائها.
3. استقرار الجماعة: كلما كانت مستقرة وأفرادها أقل عرضة للتغيير والتحويل إلى مراكز أو مهام أخرى وكلما كانت إجراءات وسياسات الإدارة أقل تغيير كلما أتح ذلك الفرصة للأفراد لبناء علاقات مستمرة والعكس فإن التحويل والتغيير يعني للعاملين الالتقاء بأفراد جدد يجعلهم ينطلقون من الصفر لأجل بناء وإنشاء علاقات تشبع حاجاتهم المرغوب فيها وهكذا لا يتحقق لهم الشعور بالانتماء إلى جماعة معينة وهو ما يؤثر سلبياً على رضاهم عن وظيفتهم.
4. النجاح: كلما حققت الجماعة نجاحات متواصلة سواء في الإنتاج أو في حماية نفسها من أخطار وعوارض طارئة أو دائمة كان ذلك عاملاً لدعم تماسكها وزيادة الشعور بالرضا للعامل كونه ينتمي إلى جماعة ناجحة.
5. التهديد والمنافسة: إن زيادة التهديد الخارجي للجماعة يجعلها تحس بمصير واحد مما يجعلها أكثر تماسكاً ووحدة، كما أن المنافسة مع جماعات أخرى تجعلها في كثير من الحالات أكثر حماساً لتحقيق أهدافها.
6. الضغوط الخارجية: كلما كانت هناك ضغوط أو أخطار تواجه الجماعة كلما زاد تماسكها ومن ضمن الضغوط شعور الأفراد بالضغوط المنهية وعدم السلامة والأمن في العمل وهذا ما يقوي لديهم الشعور بالانتماء إلى جماعة تمتاز بكونها تخضع لضغوط وأخطار واحدة تجعل مصيرهم واحداً.
7. صعوبة الدخول إلى الجماعة: الجماعات التي يصعب الدخول إليها نتيجة تحديدها لمعايير قبول صعبة التحقيق تكون أكثر جاذبية لأعضائها ومن ثم يزيد تماسكها لأن عدم السير وفق هذه المعايير في المعاملات والعلاقات وفي مزاولة الإنتاج قد يكلف الفرد الخروج منها (عزلة) وإذا ما استطاع أن يحافظ على بقائه فيها يعطيه ذلك شعوراً بالاعتزاز والرضا كونه ينتمي إليها.

8. **انعزال الجماعة:** ونقصد هنا تلك الجماعات التي أفرادها منفصلون جغرافيا أو اجتماعيا، بحيث يجعلهم هذا يميلون إلى ضرورة وحتمية التقارب والتماسك لأجل مواجهة الانعزال والغربة.
9. **حجم الجماعة:** مع الإبقاء على العوامل السابق ذكرها ثابتة فإن حجم الجماعة قد يلعب دورا محددًا في تماسكها من عدمها وبصفة عامة الجماعة كبيرة الحجم تجد صعوبة كبيرة في الحفاظ على تماسكها.

ب- تأثير تماسك الجماعة على أهداف المؤسسة:

وفقا لرأي "هكمان" فإن فعالية الجماعة تتحقق عندما:

1. توجه جهود الجماعة إلى تحقيق المهمة.
 2. توجيه المعرفة والمهارات اتجاه تحقيق المهمة.
- ويمكن للمنظمة تحقيق ذلك من خلال الإدارة الذاتية لفرق العمل، فمثل هذه الجماعات توفر لأعضائها الفرصة للقيام بعمل ما مع وجود إشراف منخفض حيث يمكن للأفراد أن ينظموا سلوكهم بأنفسهم ويمكن أن يرجع سر تفوق الصناعة اليابانية على تطبيق هذا الأسلوب.
- وهناك بعض العوامل الهامة والحرجة والتي تؤثر على نجاح الإدارة الذاتية لفرق العمل حيث يجب أن تتميز مهامهم بالتحدي والتعقل النسبي وباحتياجها لدرجة عالية من التداخل والاعتمادية بين أفرادها كما يتطلب ذلك شعور الأفراد بأنهم يقومون بعمل مهم وذو قيمة يتطلب مهارات متشابهة ومتنوعة فإذا لم يشعر الأفراد بهذه الأهمية فإن هذه المهام ستكون مملة وروتينية وهذا ما يعكس سلبا على رضاهم الوظيفي.

- سؤال:

كيف يمكن للمنظمة أن تجمع وتكون فرق عمل ذات فعالية؟

يتأنى ذلك من خلال:

1. العمل على أن تكون فرق العمل أكثر استقرارية بحيث تكون على درجة عالية من التفاعل والتماسك بين أعضائها وهذا يتطلب التفاهم والثقة بين الأعضاء، كما أن دخول وخروج الأعضاء من الجماعة يتسبب في فشل الجماعة في تنمية هوية حقيقة لها.

2. الخبرة:

يجب العمل على أن تكون الجماعة ذات خبرة ومعرفة عالية بالمهمة أو العمل الذي تؤديه ومن خلال إكسابها مهارات اجتماعية في التعامل والاتصال بفعالية والقدرة على حل الصراعات.

3. التنوع:

يجب العمل على أن يكون فريق العمل متنوع في خبراته وميولاته بحيث تكون الجماعة ذات طبيعة ديناميكية وذات مرونة في التفاعل.

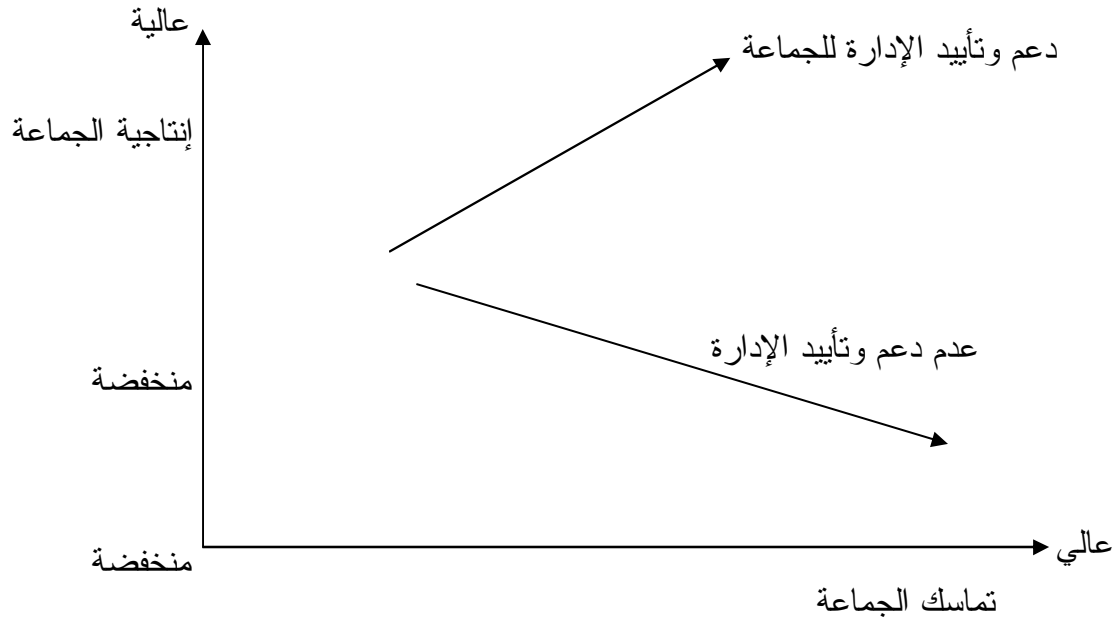
4. الحجم:

إضافة إلى مراعاة متطلبات القيام بالمهمة يجب العمل على أن يكون حجم الجماعة صغير قدر المستطاع حتى يمكن التغلب على مشاكل التنسيق وعلى مشاكل عدم قيام أعضاء الجماعة بتقديم مهماتهم ومشاركتهم الفعالة في أداء هذه المهمة نظرا لعدم وجود مشرف الأول للقيام بدور المنسق.

ومن أحد الطرق التي من خلالها يمكن تكوين جماعة عمل بطريقة مناسبة هي ترك الحرية للجماعة أو لفريق العمل لاختيار أعضاء الفريق لكن يجب الحذر من أن يتم اختيار الجماعة على أسس غير موضوعية مثل الجنس أو اللون كون هذا قد يعمل على استبعاد بعض العناصر الجيدة من العضوية للجماعة.

وزيادة على كون الجماعة المتماسكة تحقق حاجة الأفراد بالانتماء والحب والصدقة فهي ذات نتائج إيجابية على المنظمة شرط أن تكون العلاقة بينها وبين الإدارة متينة ووطيدة وأكثر سلامة وتعاون وتفهما ووعيا ويمكن توضيح ذلك من الشكل التالي:

شكل رقم 11: العلاقة بين تماسك الجماعة وانتاجيتها وتأيد الإدارة لها



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- دار الجامعية،

الإسكندرية، ط7، مصر، 2000، ص 263.

إن الجماعة التي تحقق رضا وظيفي لأفرادها هي الجماعة المتماسكة وإذا ما أمكن لهذه الجماعة بناء علاقة وطيدة بينها وبين الإدارة فإنها تصبح ذات فعالية كبيرة وأفضل أسلوب لتحقيق هاتين الغايتين هو أسلوب الإدارة الذاتية لفريق العمل المعتمد في اليابان.

خامسا: الظروف الفيزيائية والمادية

1- تعريفها:

يعرفها عادل حسن "هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بالأعمال الوظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهني والجسدية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء والأوساخ والاهتزازات وما إلى ذلك".⁽¹⁾

⁽¹⁾ عادل حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1974، ص 184.

2- تأثير الظروف الفيزيائية على رضا العاملين:

تؤثر الظروف الفيزيائية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل التي يعمل بها وبالتالي على درجة رضاه عن عمله، فالحرارة المرتفعة أو قلة النظافة أو الضوضاء تؤثر جسديا ومعنويا على العامل وقد تساهم بدرجة كبيرة في نمو الشعور بعدم الرضا على الوظيفة.

3- تأثير الظروف الفيزيائية على أهداف المؤسسة:

في الحقيقة أن سوء الظروف الفيزيائية يمس العامل مباشرة وإذا ما أصبح العامل يشك من ذلك بدرجة كبيرة وملحة فمعنى ذلك بداية لتدني مردوده وإنتاجيته وهذا ما يمس بأهداف المؤسسة مباشرة.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية

I-التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل

II-عرض وتحليل البيانات

III-تفسير النتائج في ضوء الفرضيات

I- التعريف بالوكالة الوطنية للتشغيل

أولاً- نبذة تاريخية عن الوكالة الوطنية للتشغيل:

يتم تنظيم سوق الشغل في جميع بلدان العالم من طرف الدولة وذلك عن طريق المرفق العمومي للتشغيل، ظهرت المرافق العمومية للتشغيل في البلدان الصناعية في أواخر القرن 19 بسبب مخاوف الآثار الاقتصادية والاجتماعية على البطالة.

انشأت الجزائر مرفق عمومي للتشغيل بعد الاستقلال مباشرة والمتمثل في الديوان الوطني لليد العاملة ONAMO حيث تولى تسيير مختلف آليات التشغيل .

انشأ الديوان الوطني لليد العاملة في نوفمبر 1962 بمقتضى المرسوم رقم 62-99 المؤرخ في 29 نوفمبر 1962 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني لليد العاملة وذلك في إطار سياسة ترقية التشغيل ومكافحة البطالة.

يعد الديوان الوطني لليد العاملة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري منذ سنة 1971 بأمر رقم 42-71 المؤرخ في 17 يونيو سنة 1971 والمتضمن تنظيم الديوان الوطني لليد العاملة ليتغير اسمه سنة 1990 ويصبح الوكالة الوطنية للتشغيل بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 259-90 مؤرخ في 08 سبتمبر سنة 1990.

وفي سنة 2006 تم تغيير طابعها القانوني من مؤسسة عمومية ذات طابع اداري الى مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص.

وفي نهاية 2006، استفادت الوكالة الوطنية للتشغيل من مخطط إعادة التأهيل المخصص لتطوير شبكتها (مختلف وكالات التشغيل التابعة لها سواء كانت محلية أو ولائية) بالإضافة الى تقوية المهارات الإدارية لإطاراتها لاسيما تطوير وسائل التسيير وتقديم الخدمات.

إذا تعتبر الوكالة الوطنية للتشغيل مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص خاضعة لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 77/06 المؤرخ في 18 فيفري 2006 وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي تعمل تحت وصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي.

تلعب الوكالة دور الوساطة بين عروض وطلبات العمل المسجلة على مستوى بطاقتها كما تساعد على تنظيم معرفة وضع سوق العمل الوطني وتطوره وتعتبر الأداة الفعلية للدولة في أداء مهامها كوسيط في سوق الشغل.

ثانيا: هيكلية الوكالة الوطنية للتشغيل:

المديرية العامة:

يتمثل دور المديرية العامة في تطبيق العلاقات والاستشارات القانونية والمراقبة التقنية وجمع المعلومات حول سوق الشغل من خلال هيكلها الخارجية أين يتم معالجتها

الوكالات الجهوية للتشغيل:

يمتد اختصاصها إلى عدة ولايات. وتعد جسر امتداد بين المديرية العامة والهيكل الخارجية (وكالات ولائية، ووكالات محلية) وتهدف إلى:

- ضمان التسيير اللامركزي للمناصب والموارد الموضوعة حسب سياسة تقاسم المسؤولية بين المديرية العامة والهيكل الخارجية.
- توفير الدعم التقني والتسيير للوكالات الولائية والمحلية للتعامل مع المشاكل التي يواجهونها يوميا لضمان السير الحسن للنشاطات.

الوكالات الولائية للتشغيل:

تعتبر الخلية الأساسية في تنظيم الوكالة الوطنية للتشغيل حيث تقوم باستقبال المتعاملين معا سواء من طالبي العمل أو المستخدمين وتتلخص مهامها فيما يلي:

- البحث عن عمل لكل شخص يطلب ذلك حسب مؤهلاته المطلوبة حييقت على عاتق الوكالة
- تنصيب أكبر عدد ممكن من طالبي العمل وتقديم المشورة والمعلومات والتوجيه
- المساهمة في تنفيذ سياسة التشغيل للدولة بتنفيذ الأجهزة والبرامج الخاصة بالتشغيل .
- تقديم الدعم التقني في المتابعة الإدارية: معالجة عروض العمل، استدعاء ومتابعة طالبي العمل.

الوكالات المحلية:

تعتبر كملاحق تتميز بنسبة عالية من الكثافة السكانية والأنشطة تكون على مستوى الدوائر أو البلديات تتخصص في البحث عن فرص العمل وتوجيه طالبي العمل من خلال العروض المتوفرة .

ثالثا: أهم مهام الوكالة الوطنية للتشغيل

بناء على ما سبق يكن أن نلخص مهام الوكالة الوطنية للتشغيل في ما يلي:

- تنظيم معرفة وضعية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها.
- جمع عروض وطلبات العمل والربط فيما بينها أي الوساطة بين طالبي وعارضي العمل
- تشجيع الحراك المهني والجغرافي للباحثين عن العمل.
- متابعة تطور اليد العاملة الأجنبية بالجزائر.
- ضمان تطبيق التدابير الناجمة عن الاتفاقيات ولاسيما الاتفاقيات الدولية في مجال التشغيل.
- ضمان تطبيق تدابير الرقابة المنبثقة عن أحكام القانون رقم 04-19 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل في حدود اختصاصها.

II - عرض وتحليل البيانات:

المحور الأول: بيانات عامة

جدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
64.52%	20	ذكر
35.48%	11	أنثى
100%	31	المجموع

يتضح من خلال الجدول (01) ان نسبة الذكور 64.52% تفوق نسبة الاناث 35.48% ولا يعني ذلك ان المؤسسة تفضل توظيف الذكور على الاناث بل لطبيعة بعض المناصب التي تستدعي العنصر الرجالي مثل السائقين واعوان الامن الذين يمثلون نسبة 22.58% من العدد الإجمالي حيث يبلغ عددهم 07 عمال ذكور

جدول رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
25 إلى أقل من 35 سنة	03	9.68%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	23	74.19%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	05	16.13%
من 55 فما فوق	00	00%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (02) يتضح ان 74.19% من الموظفين تتراوح أعمارهم بين 35 و اقل من 45 سنة أي ذوو سن متوسط و 16.33% سنهم بين 45 و اقل من 55 سنة وكذلك 83.87% من الموظفين أعمارهم تتراوح بين 25 الى اقل من 45 سنة مما يجعل العنصر الشبابي هو الغالب والسبب يعود إلى عملية عصرنه وتحديث الوكالة الوطنية للتشغيل والتي اقتضت فتح مناصب معتبرة منذ سنة 2006 خاصة توظيف مستشاري التشغيل بعقود مفتوحة وكذلك المكلفين بالدراسات بعقود DAIP والذين تم إدماجهم فيما بعد

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	06	19.35%
متزوج	25	80.65%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (03) تمثل 80.65% نسبة المتزوجين فيما تقدر نسبة العزاب ب 19.35% ويمكن ان نربط ارتفاع نسبة المتزوجين بعامل السن ف 74.19% من الموظفين أعمارهم بين 35 و اقل من 45 سنة فهذه الفئة عادة في مجتمعنا يرتفع عدد المتزوجين فيها.

جدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي والعلمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	01	3.23%
متوسط	06	19.35%
ثانوي	06	19.35%
جامعي	18	58.07%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (04) تمثل نسبة الجامعيين اعلى معدل بنسبة 58.07% والسبب يعود الى عملية توظيف الجامعيين ابتداء من 2006 الحاملين لشهادات الليسانس فما فوق والذين يبلغ عددهم 14 اطارا أي 45.16% من اجمالي الموظفين. فيما تمثل 22.58% ذوو المستوى المتوسط والابتدائي واغلبهم فئة العمال المهنيين أي السائقين واعوان الامن والمنظفة وتمثل نسبة 19.35% ذو المستوى الثانوي وهم أعوان الإدارة والمساعدين في التشغيل

جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
عمال مهنيين	08	25.81%
أعوان ومساعدين	06	19.35%
إطارات	17	54.84%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (05) تمثل فئة الإطارات النسبة الأكبر ب 54.84% وهي فئة المستشارين والمستشارين الرئيسيين ومهندسي الاعلام الالي فيما يحتل العمال المهنيين 25.81% من اجمالي الموظفين والاعوان و المساعدات النسبة 19.35%.

جدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب نوعية عقد العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
83.87%	26	دائم
16.13%	05	مؤقت
100%	31	المجموع

من خلال الجدول (06) يشتغل 83.87% من الموظفين بعقود دائمة فيما يشتغل 16.36% بعقود مؤقتة ولاشك في ان العقود الدائمة في التوظيف توفر او تلبي الحاجة للشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي وبالتالي تساهم في تنمية الشعور بالرضا عن الوظيفة

جدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب مستوى الدخل

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
3.23%	01	من 25000 إلى أقل من 35000 دج
00%	00	من 35000 إلى أقل من 45000
35.48%	11	من 45000 إلى أقل من 55000 دج
51.61%	16	من 55000 إلى أقل من 65000 دج
9.68%	03	من 65000 دج فما فوق
100%	31	المجموع

من خلال الجدول (07) يتضح أن 51.61% يتراوح أجورهم بين 55000 و أقل من 65000 دج وهي اعلى نسبة ويعتبر هذا الاجر على العموم جيد بالمقارنة مع قيمة الأجور بالجزائر ويتضح كذلك ان 9.68% من الموظفين فقط أجورهم تفوق الـ 65000 دج وهم من فئة الاطارات ذات الاقدمية الكبيرة بالوكالة

وهذا الأجر يعتبر على العموم جيد جدا و تمثل 35.48% نسبة العمال الذين تتراوح أجورهم بين 35000 و أقل من 45000 دج والذي نعتبره اجر متوسط على العموم فيما تمثل نسبة 3.23% فقط نسبة العمال الذين تتراوح أجورهم بين 25000 و أقل من 35000 دج وهو اجر على العموم ضعيف.

من خلال مستوى الدخل نتوقع ان نسبة الرضا عن الاجر تكون فوق الحسنه و باعتبار ان الاجر يعتلي عادة سلم الاهتمام لدى الموظف نتوقع ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

جدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	05	16.13%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	16	51.61%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	03	9.68%
من 20 سنة فما فوق	07	22.58%
المجموع	31	100%

تمثل 51.61 % نسبة العمال الذين تتراوح مدة الاقدمية بين 05 الى اقل 10 سنوات اعلى نسبة وتبلغ نسبة الذين تفوق اقدميتهم عن 05 سنوات 83.87 % وقد يساهم هذا في تكيف الموظفين مع البيئة التنظيمية للعمل.

المحور الثاني: الأجر والحوافز المادية

جدول رقم 09: كفاية الأجر لتلبية الحاجات الأساسية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	04	12.90%
موافق	20	64.52%
محايد	00	00%
غير موافق	07	22.58%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول 09 تمثل نسبة الذين يوافقون على كون الاجر يحقق الحاجات الأساسية 64.52% و 77.42% يوافقون او يوافقون تماما على كفاية الاجر لتلبية الحاجات الأساسية فيما تبلغ نسبة غير الموافقين 22.58%

جدول رقم 10: كفاية الأجر لشراء سلع كمالية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	00	%00
موافق	16	%51.61
محايد	00	%00
غير موافق	14	%45.16
غير موافق تماما	01	3.23%
المجموع	31	%100

يتضح من الجدول رقم (10) أن 51.61 % غير موافقين على كفاية الأجر لشراء سلع كمالية فيما 48.39 % هم غير موافقين او غير موافقين تماما على ذلك إذا نصف الموظفين يرون ان الأجر الذي يتلقونه يلبي فقط الحاجات الأساسية .

جدول رقم 11: وجود فارق كبير بين الأجر المحصل والأجر المتوقع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	00	%00
موافق	04	%12.90
محايد	00	%00
غير موافق	19	%61.30
غير موافق تماما	08	%25.80
المجموع	31	%100

من خلال الجدول (11) يتضح أن 87.10% من الموظفين غير موافقين او غير موافقين تماما على وجود فارق كبير بين ما يتقاضونه وما يتوقعونه اذ اغلبهم مقتنعين على عدم وجود فرص كبيرة لهم في سوق العمل للحصول على اجر اعلى من هذا. فيما تمثل النسبة 12.90 % العمال الذين يرون العكس من ذلك خاصة فئة المهندسين في الاعلام الالي الذين يملكون طموحا اعلى .

جدول رقم 12: خلق الأجر لمكانة اجتماعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	02	6.45%
موافق	28	90.32%
محايد	00	00%
غير موافق	01	3.23%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (12) يوافق 90.32% على أن الأجر يخلق لهم مكانة اجتماعية وهو اتجاه يعبر عن ميلهم للرضا عن الأجر ونسبة قليلة فقط 3.23% غير موافقة وهي من ضمن الفئة التي أجرها بين الـ 25000 و أقل من 35000 دج.

جدول رقم 13: لجوء العامل للاستدانة من أجل نفقات المعيشة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	16.13%
لا	26	83.87%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (13): 16.13% من الموظفين يلجؤون للاستدانة لأجل نفقات المعيشة فيما اغلبهم لا يفعل ذلك ولعل ما ساهم في انخفاض هذه النسبة هو ان 54.83% من الموظفين متزوجين و شريكهم عامل.

جدول رقم 14: لجوء العامل لمصادر أخرى في حالة عدم كفاية الأجر

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%16.13	01	نشاطات فلاحية
	02	نشاطات تجارية موازية
	02	نشاطات تجارية باسم الغير
%83.87	26	لا
%100	31	المجموع

يتضح من الجدول (14) أن 16.13% يلجؤون لمصادر أخرى للحصول على عوائد مالية لان اجرهم غير كاف فيما اغلبهم يكتفون بالأجر الذي يحصلون عليه من الوظيفة وتمثل فئة المتزوجين الذين لا يعمل شريكهم 25.80% من اجمالي الموظفين حيث تقل قدرتهم الشرائية في مقابل زيادة مصاريف الاسرة.

جدول رقم 15: عدالة الاستفادة من الامتيازات

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%9.68	03	نعم
%90.32	28	لا
%100	31	المجموع

من خلال الجدول (15): 90.32% من الموظفين يوافقون على عدالة الاستفادة من الامتيازات المتوفرة فيما 9.68% ينفون ذلك ومن بينها بعض الذين يعملون بعقود مؤقتة ويرغبون في مناصب دائمة والترقية

طبيعة الامتيازات: التثبيت في الوظيفة بعقود دائمة معالترقية.

جدول رقم 16: الشعور بالذنب في حالة الأجر يفوق الجهد المبذول

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	03	9.68%
موافق	20	64.52%
محايد	02	6.45%
غير موافق	04	12.90%
غير موافق تماما	02	6.45%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (16): 74.20% يرون أنهم يشعرون بالذنب في حال حصولهم على اجر عال مقابل جهد اقل فيما 25.80% يرون العكس أو محايدين وهي في رأيي النسبة الظاهرة فقط التي قد تعبر عن الميل للكسل والإهمال واللامبالاة وعدم إتقان العمل وهو مالا يحقق أهداف المؤسسة .

جدول رقم 17: منح الأجر الفرصة لادخار أو الاستثمار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الادخار	15	48.39%
الاستثمار	00	00%
الاثنين معا	01	03.22%
لا أحد	15	48.39%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (17) يتضح أن 48.39 % أمكنهم ادخار أموال من أجورهم مع ملاحظة أنها تقترب من 51.61% وهي نسبة الموظفين المتزوجين و شريكهم عامل

جدول رقم 18: إتاحة الفرصة للحصول على سلفة أو إعانة

الاحتمالات	التكرار	المجموع	النسبة المئوية
الشراء بالتقسيط لآلات وتجهيزات	31	31	100%
السكن	00	00	00%
الزواج	31	31	100%
السيارة	31	31	100%

من خلال الجدول (18) يجمع كل العاملين على وجود الفرصة للحصول على سلفة أو إعانة تتعلق بهذه الأمور ماعدا السكن التي تنعدم فيه تماما هذه الفرصة في الوظيفة مباشرة ولكنها متاحة في مختلف برامج الإسكان التي توفرها السياسة الاجتماعية للدولة حيث امكن لكثير من الموظفين التسجيل في برنامج عدل للسكن في انتظار الاستفادة

جدول رقم 19: الشعور بدافع الذهاب للعمل عند التفكير في الأجر

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	64.52%
لا	11	35.48%
المجموع	31	100%

الدافع البديل: ضرورة العمل لأجل المعيشة (الخبزة) ، حب الوظيفة. النجاح في العمل

من خلال الجدول (19) يساهم الأجر بنسبة كبيرة في تنمية الشعور بالدافع للعمل حيث 64.52% من العمال يشعرون بذلك فيما 35.48% يرون ان الأجر لا يشكل دافعا لهم هم فبعضهم يرى ان الدافع هو اعالة أسرهم و بعضهم يدفعهم حبهم للوظيفة أو شعورهم بالنجاح في الوظيفة من حيث المهام وهم في رأيي الذين أشبعت حاجاتهم الأساسية وارتقوا سلم الحاجات كما هو مطروح في نظرية ماسلو.

إذا يبقى الأجر أقوى دافعا للذهاب للعمل

جدول رقم 20: حصول العامل على ترقية من قبل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	80.64%
لا	06	19.35%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (20) 80.64% حصلوا على ترقية وهي نسبة عالية حيث تم في سنة 2012 ترقية كل الموظفين في الرتبة حيث تم اليا على سبيل المثال ترقية كل المستشارين في التشغيل الى مستشارين رئيسيين وكذلك في سنة 2016 تم ترقية كل المكلفين بالدراسات الى مستشارين في التشغيل. وبالتالي نتوقع ارتفاع نسبة الرضا عن الترقية لدى الموظفين ولكن الترقية الالية هذه والتي لاتأخذ في الحسبان جدارة الموظف في الميدان من خلال قياس وتقييم أدائه قد لاتحقق اهداف المؤسسة

جدول رقم 21: تناسب الترقية مع الكفاءة والمجهود المبذول في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	74.20%
لا	08	25.80%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (21) نسبة كبيرة 74.20% تتفق على ان الترقية التي حصلوا عليها تتناسب وكفاءتهم ومجهودهم في العمل فيما 25.80% ينفون ذلك وتتضمن هذه النسبة 19.35% نسبة الذين لم يحصلوا على أي ترقية وكذلك البعض الذين يرون انهم يبذلون جهدا كبيرا يفوق جهد الذين حصلوا على ترقية مثلهم .

جدول رقم 22: توقع العامل للترقية مستقبلا

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	74.20%
لا	08	25.80%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (22): 74.20% يتوقعون الحصول على ترقية وهي تعبر عن كون فرص الترقية متاحة وممكنة جدا وهي شيء إيجابي

جدول رقم 23: اعتقاد العامل بحصول موظفين على ترقية هو أجدر منهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	29.03%
لا	22	70.97%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول (23): ينفي 70.97% من الموظفين ان هناك من حصلوا على ترقية هم اجدر منهم، فيما 29.03% ينفي ذلك وتبقى دائما نسبة العمال المؤقتين مؤثرة في صنع هذا الاتجاه

جدول رقم 24: موضوعية نظام الترقية بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	13	41.94%
موافق	11	35.48%
محايد	01	3.23%
غير موافق	06	19.35%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

يتضح من الجدول ان 77.42% من الموظفين يوافقون او يوافقون تماما على قيام الترقية على أسس موضوعية فيما 19.32% غير موافقون على ذلك هي تقرب من نسبة الذين ينفون تناسب الترقية مع الكفاءة والجهد المبذول .

جدول رقم 25: تقديم العامل لشكوى أو تظلم بشأن حقه بالترقية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	06	19.35%
لا	25	80.65%
المجموع	31	100%

نلاحظ ان 19.35% من الموظفين اقتنعوا بحقهم في الترقية وقرروا تقديم شكاوهم للإدارة العليا بصفة رسمية للنظر فيها وهي نفسها نسبة غير الموافقين على موضوعية نظام الترقية.

جدول رقم 26: شعور العامل بالرضا عن الأجر والحوافز المادية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	03	9.68%
راض	22	70.96%
لم أقرر	00	00%
غير راض	05	16.13%
غير راض تماما	01	3.23%
المجموع	31	100%

يتضح من خلال الجدول أن 70.96% من الموظفين راضون عن الأجر و الحوافز المادية و 9.68% راضون تماما وهي نسبة جيدة على العموم ومتوقعة فيما 16.13% منهم غير راضون و 3.23% منهم غير راضون تماما .

أكد أن هذه النسب تأثرت بكون الأجر كاف على العموم لتلبية الحاجات الأساسية وتوفر فرص الحصول على السلف و الإعانات وبوضعية الشريك في العمل حيث 54.83% منهم عاملون.

كما أن عقلانية أغلب الموظفين تجعلهم يدركون أن فرصة الحصول على وظيفة أخرى بأجر أعلى في سوق العمل ضعيفة.

وأكد أن هذه النسبة قوية جدا من حيث تأثيرها في مستوى الرضا العام بحكم أن الأجر المرتبة الأولى في سلم الاهتمام بعوامل الرضا بنسبة 80.64 % وهي نفسها نسبة الراضون والراضون تماما عن الأجر والحوافز المادية .

المحور الثالث: الإشراف

جدول رقم 27: إعطاء المشرف تعليمات تفصيلية ومراجعة الأعمال بكثرة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	05	%16.13
لا	26	%83.87
المجموع	31	%100

يتضح من الجدول ان 83.87% يرون ان المشرف لا يراجع كثيرا اعمال مرؤوسيه ولا يكثر من التعليمات فيما فقط 16.31 % ترى عكس ذلك

جدول رقم 28: كثرة تعليمات وأوامر المشرف إلى درجة التضايق والإزعاج

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	01	%3.23
لا	30	%96.77
المجموع	31	%100

من خلال الجدول يكاد يجمع الموظفون على ان المشرف لا يكثر من التعليمات الى درجة المضايقة والازعاج بنسبة 96.77 %

حسب هذه المعطيات نتوقع ان يكون المشرف من النمط العام الذي يعطي حرية كبيرة للعامل في أداء مهامه

جدول رقم 29: البعد المعتمد في أسلوب الاشراف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
الإنساني	01	3.23%
التشغيلي	07	22.58%
الاثنين معا	23	74.19%
المجموع	31	100%

حسب الجدول فان 74.19% من الموظفين يرون ان المشرف يهتم بالبعد الإنساني والتشغيلي معا وهي نسبة تعبر عن توفيق الاشراف في تحقيق اهداف العامل والمؤسسة الى حد كبير جدا في نظر الموظفين

جدول رقم 30: حول كثرة التصادم إلى حد الصراع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	07	22.58%
لا	24	74.42%
المجموع	31	100%

ينفي 74.42% من الموظفين كثرة التصادم مع المشرف الى حد الصراع وهي نسبة تؤيد الحكم بتوفيق المشرف في الاهتمام بالبعد الإنساني والتشغيلي

جدول رقم 31: حول الالتزام بأوقات العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
توبيخ أو تنبيه شفوي	28	90.32%
استفسار كتابي	02	6.45%
خصم من الأجر أو إنقاص المردودية	01	3.23%
المجموع	31	100%

يتضح ان 90.32% من تعاملات المشرف بخصوص الالتزام بأوقات العمل تميل الى التوبيخ او التنبيه الشفوي وهي حسب رايب غير فعالة مع الصنف y الكسلاء واميل الى بخس التنقيط في

المردودية حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة كون الالتزام بالوقت يؤثر على مردودية الموظف وعلى سمعة الوكالة بحكم توافد عدد كبير يوميا من أول فترة عمل الى آخر اليوم .

جدول رقم 32: حول المكافأة في حالة الأداء الجيد ولو معنوياً

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	%48.39
لا	16	%51.61
المجموع	31	%100

من خلال الجدول (32) يتضح ان النسبة متساوية وهي مقبولة جدا ولكن ينصح بتشجيع أصحاب الأداء الجيد خاصة هؤلاء الذين يحبون الثناء على أدائهم في المقابل هناك فئة لا يهتمها ذلك لان تقديرها لذاتها قوي

جدول رقم 33: إتاحة المشرف لهامش الحرية في أداء العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
هامش كبير	23	%74.19
هامش ضيق	03	%9.68
هامش حسب طبيعة الموقف	05	%16.13
المجموع	31	%100

يتضح ان %74.19 يشعرون بهامش كبير من الحرية في أداء مهامهم فيما فقط %16.13 يرونه حسب طبيعة الموقف

جدول رقم 34: حول مساعدة المشرف للعامل في حالة العجز

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%58.06
لا	13	%41.94
المجموع	31	%100

من خلال الجدول 58.06% يرون ان المشرف يتدخل للمساعدة في حالة عجزهم عن التحكم في مهامهم فيما 41.94 يرون عكس ذلك وربما يلجؤون الى بعضهم البعض بحكم ان كل الموظفين حصلوا على تكوينات متنوعة دون استثناء او يلجؤون الى مهندسي الاعلام الالي بحكم وجود تطبيقات للإعلام الالي في معالجة كل ملفات التشغيل .

جدول رقم 35: نجاعة المشرف في التسيير

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	01	03.23%
موافق	14	45.16%
محايد	06	19.35%
غير موافق	09	29.03%
غير موافق تماما	01	03.23%
المجموع	31	100%

يتضح أن 48.39% يوافقون او يوافقون على نجاعة المشرف في التسيير فيما 32.26% لا يوافقون أو لا يوافقون تماما على ذلك ويبقى الحكم نسبيا بحكم حساسية وتعقيد موضوع التشغيل في ظل ظروف تتسم بنقص عروض العمل وضعف الوعاء الاقتصادي امام الطلبات الهائلة للتشغيل .

جدول رقم 36: نفوذ المشرف لدى إدارات عليا بالمؤسسة أو إدارات خارجية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	09	29.04%
لا	18	58.06%
لا أعلم	04	12.90%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول 36 يتضح ان 58.06% ينفون كون رئيسهم ذو نفوذ في إدارات عليا بالمؤسسة ولاشك أن نفوذ المشرف يزيد من ثقة الموظف به خاصة اذا كان المشرف يميل للمساعدة في حل مشاكل الموظف سواء في الإدارة المركزية للوكالات او إدارات خارجية

جدول رقم 37: عدالة المشرف مع جميع العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	01	03.23%
موافق	13	41.93%
محايد	03	09.68%
غير موافق	11	35.48%
غير موافق تماما	03	09.68%
المجموع	31	100%

يتضح ان 41.93 % يوافقون على عدالة المشرف فيما 35.48% غير موافقين على ذلك مما يستدعي مراجعة المشرف لتعاملاته لان النسبتين متقاربتين كما ان الحياد هنا قد يكون اتجاه نحو غير الموافقة وبحكم اني موظف بالوكالة اؤكد ان العدالة المقصودة هنا انما في التعاملات الشخصية فقط

جدول رقم 38: قدرة المشرف على شحذ إرادة العامل في مواجهة الإحباط

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	01	03.23%
موافق	11	35.48%
محايد	01	03.23%
غير موافق	18	58.06%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

يتضح من الجدول أن 58.06% لا يوافقون على قدرة المشرف على شحذ الإرادة في مواجهة الإحباط ولكن الموظفون وبحكم اقدميتهم في العمل وبحكم التكوينات الكثيرة التي حصلوا عليها أصبحت لهم القدرة والكفاءة في تسيير أصعب الأزمات خاصة مع طالبي العمل.

جدول رقم 39: تكيف العامل مع أسلوب المشرف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	03	9.68%
موافق	26	83.87%
محايد	02	6.45%
غير موافق	00	00%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

رغم النقائص التي وقفنا عليها سابقا الا ان 93.55% يوافقون او يوافقون تماما على كونهم تكيفوا مع أسلوب المشرف وهي نسبة تعبر عن القبول وليس النفور من المشرف خاصة وان غير الموافقين او غير الموافقين تماما نسبتهم 00%

جدول رقم 40: شعور العامل بالرضا اتجاه أسلوب المشرف

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	02	6.45%
راض	19	61.30%
لم أقرر	04	12.90%
غير راض	04	12.90%
غير راض تماما	02	6.45%
المجموع	31	100%

يتضح من الجدول أن 67.75% من الموظفين راضون أو راضون تماما عن أسلوب المشرف في العمل وهي نسبة حسنة على العموم رغم ان الشعور بعدالة المشرف ونجاعته في التسيير كانت نسب متوسطة، لكن توفيق اهتمام المشرف بالعلاقات الإنسانية والمهام التشغيلية معا، ولكون أسلوبه يميل الى الإشراف من النوع الحر فقد ارتفع مستوى الرضا إلى المستوى الحسن. وهذه النسبة ذات أهمية محسوسة على الرضا العام كون أسلوب الإشراف احتل المرتبة الثانية في سلم اهتمام الموظف في وظيفته.

المحور الرابع: جماعة العمل

جدول رقم 41: حول انجذاب العامل نحو جماعة عمله

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	%70.97
لا	09	%29.03
المجموع	31	%100

يتضح من الجدول ان 70.97% يؤكدون على انجذابهم نحو جماعة العمل وهو اتجاه نحو الحكم بالرضا عنها.

جدول رقم 42: تقديم الجماعة يد المساعدة للعامل وطبيعتها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مالية أو مادية	01	%3.23
معنوية	04	%12.90
الاثنين معا	25	%80.64
عدم وجودها	01	%3.23
المجموع	31	%100

80.64 % من الموظفين على ان الجماعة تقدم يد المساعدة مادية ومعنوية.

جدول رقم 43: حول الرغبة في البقاء ضمن فريق العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%74.19
لا	07	%22.58
لم أقرر	01	%3.23
المجموع	31	%100

يتضح من الجدول ان 74.19% من الموظفين يرغبون في البقاء ضمن الجماعة فيما 22.58% منهم لا يرغبون وعلى العموم يبقى الاتجاه نحو الرضا عن الجماعة قويا وهنا يجب مراعاة الانسجام في تكوين فريق العمل داخل كل مصلحة لان عدم الرضا عن المجموعة ككل من طرف فرد منها قد يكون بسبب شخص واحد ينعدم الانسجام معه.

جدول رقم 44: وجود علاقات جيدة مع جماعة العمل خارج محيط العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	70.97%
لا	09	29.03%
المجموع	31	100%

70.97% من الموظفين يملكون علاقات جيدة مع بعضهم وهي نسبة جيدة كما ان نمو العلاقة خارج محيط العمل تعبر عن قوة العلاقة داخل المجموعة في بيئة العمل .

جدول رقم 45: حول نوعية العلاقة مع الزملاء

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابية	10	32.26%
سلبية	00	00%
مقبولة	20	64.51%
متذبذبة	01	3.23%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول يتضح العلاقة بين المجموعة إيجابية بنسبة 32.26% ومقبولة بنسبة 64.51% وينعدم تماما الحكم بالسلب عن هذه العلاقة

جدول رقم 46: وجود المنافسة بين العاملين وتأثيرها

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
12.90%	04	منافسة تشجع على جودة العمل
00%	00	منافسة تعرقل أداء العمل وتتحول إلى صراع
87.10%	27	لا توجد منافسة
100%	31	المجموع

ما يتضح من الجدول وللأسف هو قوة غياب المنافسة بين العاملين وهذا شيء سلبي ليس في صالح المؤسسة فالمنافسة ترفع مستوى الأداء كما تساهم في تنمية الموظف من خلال سعيه لامتلاك قدرة وكفاءة تنافسية كما ان غيابها قد يساعد على الميل للتواكل داخل المجموعة.

جدول رقم 47: حول انتياب مشاعر الاغتراب

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
25.80%	04	جماعة العمل
	00	مؤسسة العمل
	04	محتوى العمل
74.20%	23	لا
100%	31	المجموع

04 من الموظفين أي 12.90% تتتابهم مشاعر الاغتراب نحو جماعة العمل و مشاعر الاغتراب تعبر عن اليأس والإحباط التام اتجاه المجموعة وقد تتشكل نتيجة موقف سلبي للمجموعة اتجاه الفرد في امر مصيري او لعدم قدرة الفرد عن التكيف تماما داخل المجموعة حيث يشعر الفرد ان نواتج المجموعة غريبة عنه ولا يجني منها فائدة ذات قيمة لديه .

جدول رقم 48: حول شعور العامل اتجاه جماعة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	02	6.45%
راض	23	74.20%
لم أقرر	01	3.23%
غير راض	03	9.67%
غير راض تماما	02	6.45%
المجموع	31	100%

يتضح من الجدول أن 80.65% من الموظفين راضون أو راضون تماما عن جماعة العمل 16.12% غير راضون أو غير راضون تماما عن الجماعة

هذه النسبة المرتفعة ذات تأثير محسوس عن الرضا العام بحكم احتلال جماعة العمل المرتبة الثالثة في سلم اهتمام العامل (بنسبة 38.71% من إجابات الموظفين)، وهي نسبة متوقعة بحكم قوة درجة انجذاب المجموعة وقوة الرغبة في البقاء ووجود علاقات جيدة داخل المجموعة الى حد امتداده بقوة خارج محيط العمل.

المحور الخامس: محتوى العمل

جدول رقم 49: حول الشعور بتنوع المهام في الوظيفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	03	9.68%
موافق	13	41.93%
محايد	05	16.13%
غير موافق	10	32.26%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

يتضح من الجدول ان 51.61% يوافقون او يوافقون تماما على تنوع مهامهم والسبب في رأبي هو سياسة الوكالة الوطنية في التشغيل حيث الزمت رؤساء الوكالات القيام بعملية التدوير الا بعض المناصب في بعض المصالح كمهندسي الاعلام الالي .المكلف بخلية الاصغاء .الموظفين بمصلحة المستخدمين والإدارة والوسائل العامة .السكرتارية

جدول رقم 50: الرتابة والملل في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	03	9.68%
موافق	10	32.25%
محايد	01	3.23%
غير موافق	14	45.16%
غير موافق تماما	03	9.68%
المجموع	31	100%

يتضح ان 41.93% من الموظفين يشعرون بالملل والرتابة في العمل فيما 45.16% لا يوافقون على ذلك وهي نسبة تقترب من 51.61% نسبة الذين يشعرون بتنوع مهامهم التي رأيناها في الجدول رقم 46.

جدول رقم 51: حول كفاية الوقت لأداء المهام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
كافي	17	54.84%
مقبول	11	35.48%
غير كاف	03	9.68%
المجموع	31	100%

يتضح من الجدول رقم (51) ان 90.32% من الموظفين يتفقون على ان الوقت كاف او مقبول لأداء المهام

جدول رقم 52: عبأ المهام إلى حد التعب والإجهاد

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	07	22.58%
موافق	10	32.26%
محايد	00	00%
غير موافق	12	38.71%
غير موافق تماما	02	6.45%
المجموع	31	100%

رغم الاجماع على وجود الوقت الكافي او المقبول يشعر 54.84% من الموظفين بالتعب والاجهاد لطبيعة عمل بعض المصالح التي يتردد عليها طالبي العمل الباحثين عن الشغل يوميا بكثرة والتي يتوزع فيها اكثر من نصف عدد الموظفين

جدول رقم 53: حول تغيير مهام دوريا وباستمرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	45.16%
لا	17	54.84%
المجموع	31	100%

45.16% يتم تغيير مهامهم دوريا نتيجة عملية التدوير في الوظيفة التي الزمتها الإدارة المركزية للوكالة الوطنية للتشغيل وهو ما يساهم في تقليل الشعور بالملل والرتابة في العمل

جدول رقم 54: الشعور بهامش الحرية في أداء الأعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
هامش واسع	18	58.06%
هامش ضيق	04	12.90%
هامش حسب طبيعة الموقف	09	29.04%
المجموع	31	100%

يتضح ان 58.06 % من الموظفين يشعرون بهامش واسع في أداء أعمالهم فيما 29.04% يرونه حسب طبيعة الموقف و فقط 12.90 يشعرون بهامش ضيق وهو ما يساهم في رفع مستوى الرضا عن محتوى العمل

جدول رقم 55: الشعور بالحرية في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	01	3.23%
موافق	17	54.84%
محايد	00	00%
غير موافق	13	41.93%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

54.84% من الموظفين يشعرون بالحرية في اتخاذ القرار وهذا الشعور يدل على درجة تفويض السلطة وهي درجة مقبولة لان مركز القرار يرتكز غالبا في يد المديرين او رؤساء المصالح

جدول رقم 56: الخوف من عواقب الوقوع في أخطاء العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
خوف دائم	05	16.13%
أحيانا	18	58.06%
أبدا	08	25.81%
المجموع	31	100%

58.06% من الموظفين يشعرون أحيانا بالخوف من الوقوع في الخطأ و 16.13% يشعرون بخوف دائم ذلك ان بعض المهام تقتضي الدقة في الأداء والمرونة في التعامل مع طالبي العمل خاصة معالجة عروض عمل المؤسسات العمومية بأنواعها DAIP-CTA-CLASSIQUE حيث يرغب اغلب طالبي العمل التوجه اليها في مقابل العزوف عن اغلب مؤسسات القطاع الخاص.

جدول رقم 57: شعور العامل بأن قدراته ومؤهلاته تتناسب ووظيفته

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	06	19.35%
موافق	22	70.97%
محايد	00	00%
غير موافق	02	6.45%
غير موافق تماما	01	3.23%
المجموع	31	100%

يتضح ان 90.32% من الموظفين يتجهون الى الموافقة او الموافقة تماما على ان قدراتهم وكفاءاتهم تتناسب مع الوظيفة فاعلم الموظفون حصولوا على تكوينات كافية اخرها سلسلة من التكوينات في اطار اتفاقية مبرمة بين الوكالة الوطنية للتشغيل ومنظمة الاتحاد الأوروبي.

كما لم يستثنى حتى أعوان الامن والحراسة من خلال تكوينات في الامن والوقاية من الاخطار.

جدول رقم 58: استغلال العامل لكل قدراته وكفاءاته في وظيفته

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	04	12.90%
موافق	15	48.39%
محايد	01	3.23%
غير موافق	09	29.03%
غير موافق تماما	02	6.45%
المجموع	31	100%

يتضح ان 61.29% يوافقون او يوافقون تماما على انهم يستغلون كل قدراتهم وكفاءاتهم في الوظيفة فيما 35.48% لا يوافقون او لا يوافقون تماما على ذلك ومن ضمنهم فئة المهندسين والمكلف بتسيير الميزانية الذين يشعرون بمحدودية ثراء مهامهم فهم يميلون الى مهام اكثر تعقيدا واكثر صعوبة

لقياس وتطوير قدراتهم فهم يبحثون عن حاجة للإنجاز او حاجة لتحقيق ذواتهم. كما هو مطروح في سلم ماسلو للحاجات واكيد هذا ينقص من مستوى دافعتهم في العمل

جدول رقم 59: حول شعور العامل بأن قدراته وكفاءته تتناسب ووظيفة أثرى أو أعلى شأنًا

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	06	%19.35
موافق	13	%41.94
محايد	01	%3.23
غير موافق	10	%32.25
غير موافق تماما	01	%3.23
المجموع	31	%100

يتضح من الجدول أن 61.29% من الموظفين يوافقون او يوافقون تماما على ان قدراتهم وكفاءاتهم تتناسب ووظيفة اثرى وهي فئة من الذين يشعرون بالملل والرتابة وفئة الذين لم يستغلوا كامل قدراتهم وكفاءاتهم في الوظيفة

جدول رقم 60: حول الشعور بالنجاح في الوظيفة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	10	%32.25
موافق	19	%61.30
محايد	00	%00
غير موافق	02	%6.45
غير موافق تماما	00	%00
المجموع	31	%100

يتضح ان 92.55% من الموظفين يوافقون او يوافقون تماما عل كونهم يشعرون بانهم ناجحون في وظائفهم وهو ما يدل على الرغم من بعض الاتجاهات السلبية اتجاه محتوى الوظيفة على تكيفهم مع محتوى عملهم اذ نتوقع ان يكون مستوى الرضا عال فيما يخص هذا العامل

جدول رقم 61: شعور العامل بالفخر والاعتزاز بوظيفته

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	07	22.58%
موافق	20	64.51%
محايد	01	3.23%
غير موافق	02	6.45%
غير موافق تماما	01	3.23%
المجموع	31	100%

يتضح أن 87.09% من الموظفين يشعرون بالفخر والاعتزاز بوظائفهم وهي نسبة تعبر بلا شك عن الرضا الكبير عن الوظيفة

جدول رقم 62: شعور العامل اتجاه محتوى وظيفته

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	03	9.68%
راض	26	83.86%
لم أقرر	00	00%
غير راض	01	3.23%
غير راض تماما	01	3.23%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول رقم 62 يتضح أن 93.54% من الموظفين راضون أو راضون تماما عن محتوى وظيفتهم وهي نسبة مرتفعة غير متوقعة بالنظر الى معطيات الجداول السابقة وهي تعبر رغم بعض الاتجاهات السلبية من حيث وجود 61.29% من الموظفين يشعرون بان كفاءاتهم تتناسب ووظيفة أترى أو أعلى شأننا ورغم وجود نسبة متوسطة للشعور بالحرية في أداء المهام إلا انه في رأيي الشعور اتجاه محتوى العمل تأثر أكثر ب: الشعور بالنجاح، تتناسب قدرات الموظف مع ما تتطلبه الوظيفة من قدرات وكفاءات أو تعبر هذه النسبة المرتفعة عن قوة اندماج العامل وتكيفه مع محتوى عمله وعن عقلانية ورشد لديه خاصة وأن العامل لا يتوقع تغييرا كبيرا في محتوى المهام

الموزعة بالوكالة عكس مثلا أسلوب المشرف الذي يمكن أن يتغير بتغير المشرف نفسه كما ان الموظف يرى ان فرصة العمل في مؤسسات أخرى ضعيفة كونه يولي أهمية قصوى للأجر الذي يحصل عليه في وظيفته كما رأيناه في الجدول رقم 63.

المحور السادس: الظروف الفيزيائية

نود ان نوضح هنا اننا نتوقع ان لا تكون هذه الظروف الفيزيائية ذات تأثير كبير على رضا العاملين خاصة وان المؤسسة إدارة عمومية فتأثير هذه الظروف قد يزداد على سبيل المثال في حالة المؤسسات الصناعية الكبيرة التي تمتاز بالضوضاء والفضلات الصناعية التي قد تؤثر على صحة العامل او ضعف الانارة الذي قد يؤدي الى أخطاء في العمل او حوادث مهنية... الخ

جدول رقم 63: حول ملائمة النظافة بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	07	22.58%
موافق	16	51.61%
محايد	00	00%
غير موافق	08	25.81%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

74.19% يوافقون او يوافقون تماما على ملائمة النظافة فيما 25.81% غير موافقين على ذلك وهي نسبة قوية كون المؤسسة إدارة عمومية لذلك تبدو الحاجة الى توظيف عاملة نظافة ثانية ملموسة ولو في اطار الشبكة الاجتماعية .

جدول رقم 64: حول ملائمة التهوية بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	23	74.20%
موافق	08	25.80%
محايد	00	00%
غير موافق	00	00%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

التهوية ملائمة بنسبة 100% حيث تصميم الوكالة يسمح بحركة الهواء كما لا وجود لأي غازات صناعية او نفايات بالقرب من المؤسسة.....الخ

جدول رقم 65: حول ملائمة الإضاءة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	27	87.10%
موافق	04	12.90%
محايد	00	00%
غير موافق	00	00%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

الإضاءة ملائمة كذلك بنسبة 100% والإضاءة قد تكون ذات أهمية أكثر في المؤسسات الصناعية اين يجب ان تكون الرؤية واضحة كما في الصناعات الالكترونية الدقيقة حيث الإضاءة ضرورية لصحة العامل وضرورية للمؤسسة للتقليل من اخطاء العمل الناتجة عن ضعف الرؤية بسبب ضعف الإضاءة

جدول رقم 66: توفر الوسائل والأجهزة المادية الضرورية للحفاظ على راحة العامل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	25	80.65%
موافق	06	19.35%
محايد	00	00%
غير موافق	00	00%
غير موافق تماما	00	00%
المجموع	31	100%

100% من العمال يوافقون او يوافقون تماما على توفر وسائل لراحة العامل من مكيفات الهواء و أجهزة التسخين المركزي او برادات الماء....الخ

جدول رقم 67: شعور العامل اتجاه الظروف الفيزيائية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض تماما	03	9.68%
راض	27	87.09%
لم أقرر	00	00%
غير راض	01	3.23%
غير راض تماما	00	00%
المجموع	31	100%

من خلال الجدول يتضح أن 96.77% من الموظفين راضون أو راضون تماما عن الظروف الفيزيائية للعمل ولكن تأثير هذا العامل على الرضا العام عن الوظيفة قليل بحكم احتلاله سلم اهتمامات العاملين بالوكالة كما رأيناه في الجدول رقم 63.

أسئلة عامة:

جدول رقم 68: ترتيب عوامل الرضا الوظيفي حسب أهميتها لدى العامل

الإشراف		
المرتبة	التكرار	النسبة المئوية
01	01	%3.23
02	10	%32.25
03	08	%25.81
04	12	%38.71
05	00	%00
المجموع	31	%100

الأجر والحوافز		
المرتبة	التكرار	النسبة المئوية
01	25	%80.64
02	06	%19.36
03	00	%00
04	00	%00
05	00	%00
المجموع	31	%100

جماعة العمل		
المرتبة	التكرار	النسبة المئوية
01	02	%6.45
02	07	%22.58
03	12	%38.71
04	08	%25.81
05	02	%6.45
المجموع	31	%100

محتوى العمل		
المرتبة	التكرار	النسبة المئوية
01	02	%6.45
02	08	%25.80
03	11	%35.48
04	10	%32.26
05	00	%00
المجموع	31	%100

الظروف الفيزيائية للعمل		
النسبة المئوية	التكرار	الرتبة
00%	00	01
00%	00	02
00%	00	03
6.45%	02	04
83.55%	29	05
100%	31	المجموع

يتضح من هذه الجداول التي ترتب أهمية عوامل الرضا الوظيفي حسب درجة أهميتها لدى العامل وكما كان متوقعا بحكم أن اغلب احتياجات العامل تنحصر في الحاجات الدنيا والتي يشبعها فقط الأجر والحوافز المادية احتلال الأجر سلم اهتمامات الموظف بنسبة 80.64% من إجابات الموظفين فيما احتل الإشراف المرتبة الثانية بنسبة 32.25% من إجابات الموظفين واحتلت جماعة العمل المرتبة الثالثة بنسبة 38.71% الإجابات واحتل محتوى الوظيفة المرتبة الرابعة بنسبة 32.26% من الإجابات واحتلت الظروف الفيزيائية أدنى سلم الاهتمام بنسبة 83.55% من الإجابات لان المؤسسة إدارية ويقل الاهتمام فيها بهذه العوامل

جدول رقم 69: حول شعور العامل بالرضا باتجاه وظيفته (الرضا العام)

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
6.45%	02	راض تماما
83.87%	26	راض
00%	00	لم أقرر
6.45%	02	غير راض
3.23%	01	غير راض تماما
100%	31	المجموع

يتضح من الجدول أن 83.87% من الموظفين راضون عن وظيفتهم و 6.45% منهم راضون تماما ويشكل مجموع الراضون والراضون تماما نسبة 90.32% من الموظفين وأكد أن هذه النسبة

تأثرت بدرجة قوية جدا بالرضا عن الحوافز المادية التي احتلت سلم إهتمام الموظفين بفارق كبير جدا عن بقية العوامل.

III- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

سنقوم في هذا الجزء بتحليل وتفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة للحكم على تحققها وقد تم سابقا صياغة الفرضيات التالية:

أولاً- تساهم الحوافز المادية بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتوافق مع أهداف المؤسسة.

ثانياً- يساهم نمط الإشراف بالمؤسسة في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما لا يتعارض و أهداف المؤسسة.

ثالثاً- يساهم الانتماء إلى جماعة العمل بالمؤسسة في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما لا يتعارض و أهداف المؤسسة.

رابعاً- يساهم محتوى العمل بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي بما يتوافق واهداف المؤسسة.

خامساً- يساهم الوسط الفيزيقي في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما يتناسب أهداف المؤسسة.

اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية: تساهم الحوافز المادية بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالتوافق مع أهداف المؤسسة.

الفرضية تتضمن الربط بين تحقق حاجات الفرد وتحقيق أهداف المؤسسة

بناء على تحليل البيانات الخاصة بالمحور الثاني من استمارة المقابلة حيث:

– 70.96% من الموظفين راضون عن الأجر و الحوافز المادية و 9.68% راضون تماما فيما

19.33% منهم فقط غير راضون او غير راضون تماما.

- كون الأجر كاف على العموم لتلبية الحاجات الأساسية وتوفير فرص الحصول على السلف والإعانات
- لوضعية الشريك في العمل حيث 54.83% منهم عاملون.
- لعقلانية أغلب الموظفين وإدراكهم أن فرصة الحصول على وظيفة أخرى بأجر أعلى في سوق العمل ضعيفة.
- الشعور بعدالة نظام الترقية على العموم.

نستنتج ان مستوى الرضا عن الحوافز المادية مرتفع وبالتالي الجزء الأول من الفرضية محقق أي أن الحوافز المادية المختلفة تحقق رضا العاملين عن وظائفهم

فيما يخص الجزء الثاني من الفرضية أي تحقيق أهداف المؤسسة نلاحظ ومن خلال دليل المقابلة الذي أتاح لنا الاطلاع على كيفية حساب الأجر عن طريق وثيقة كشف الراتب ملحق رقم 03 ومعرفة كيفية تقييم الأداء خاصة بكيفية احتساب نقاط المردودية الفردية PRI ونقاط المردودية الجماعية PRC الواضحة في كل من الملحق رقم 04 والملحق رقم 05 حيث يتم حساب نقاط المردودية الفردية كما يلي:

حجم العمل: 07 نقاط كأقصى تقدير
 الانضباط والصرامة في العمل:..... 04 نقاط كأقصى تقدير
 المبادرة في العمل: 04 نقاط كأقصى تقدير
 علاقات العمل:..... 05 نقاط كأقصى تقدير
 المواظبة في العمل:..... 05 نقاط كأقصى تقدير
 حسن السيرة 05 نقاط كأقصى تقدير
 المجموع 30 نقطة

ويتم احتساب نقاط المردودية الجماعية كما يلي:

الصرامة والانضباط في العمل..... 04 نقاط
 روح المبادرة 02 نقاط
 العلاقة في العمل..... 02 نقاط
 المواظبة وحسن السيرة..... 02 نقاط
 المجموع..... 10 نقاط

يتضح ان الوكالة تراعي الأداء في تصميم الأجور ولكن هذه المراعاة تبدو على المستوى الشكلي لأن هذه العناصر المكونة للمردودية بنوعيتها يصعب قياسها بسبب غياب أدوات علمية مضبوطة رياضية وإحصائية لقياسها أو لقياس البعض منها عكس ما يتم مثلا في عمل المصانع اين يمكن قياس عدد الوحدات المنتجة في زمن معين على سبيل المثال. لكن الملاحظ هو اتجاه الوكالة نحو تجسيد قياس علمي لبعض جوانب الأداء من خلال تطبيق نظام معلوماتي يدعى الوسيط حيث يملك كل موظف حساب خاص به يلج اليه بكلمة او رقم سري.

يمكن للقائم بالتقييم الاطلاع على حجم الأداء لكل موظف حيث يظهر في حساب الموظف عدد العمليات المنجزة من طرفه حسب المهام الموكلة له حيث يمكن أن نعرف على سبيل المثال كما هو واضح في الملحق رقم 06:

- عدد تسجيلات طالبي العمل التي انجزها
- عدد زيارات التنقيب عن مناصب العمل التي انجزها
- عدد الاستدعاءات التي انجزها
- عدد التوجيهات نحو المؤسسات التي انجزها
- عدد التنسيبات الي انجزها.

هذا النظام يوفر كمية كبيرة من المعلومات عن أداء كل موظف على حدى بسبب وجود عداد للعمليات التي يقوم بها، لكنه لحد الساعة لم يستعمل في قياس الأداء لكن الوكالة تتجه نحو الاعتماد عليه مستقبلا.

مما سبق الجزء الثاني من الفرضية والمتعلق بكون تصميم الاجر والحوافز المادية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة في رفع الأداء محقق نسبيا

اختبار الفرضية الثانية:

الفرضية: يساهم نمط الإشراف بالمؤسسة في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما لا يتعارضو أهداف المؤسسة.

- لأن 67.75% من الموظفون راضون أو راضون تماما عن أسلوب المشرف في العمل وهي نسبة حسنة على العموم رغم ان الشعور بعدالة المشرف و نجاعته في التسيير كانت نسب متوسطة، توفيق اهتمام المشرف بالعلاقات الإنسانية والمهام التشغيلية معا.
- كون أسلوبه يميل الى الإشراف من النوع الحر فقد ارتفع مستوى الرضا إلى المستوى الحسن. وهذه النسبة ذات أهمية محسوسة على الرضا العام كون أسلوب الإشراف احتل المرتبة الثانية في سلم اهتمام الموظف في وظيفته. وبذلك يمكن القول:

الجزء الأول من الفرضية الثانية والتي مفادها ان نمط الإشراف السائد بالمؤسسة يحقق الشعور بالرضا لدى الموظف محقق

فيما يخص تحقق الجزء الثاني من الفرضية: نمط الإشراف السائد بالمؤسسة يحقق أهداف المؤسسة.

- أغلب الأبحاث تجمع على ان نمط الإشراف من النوع العام او الحر هو المناسب أيضا لتحقيق أهداف المؤسسة في رفع أداء العامل.
- لكون المشرف حسب رأي الموظفين بنسبة 74.19% يهتم بالبعد الإنساني والتشغيلي معا.
- حسب دليل المقابلة الذي أجريناه مع المدير فإن هذا الأخير يميل إلى مستوى من الإشراف الحر وذلك لتجنيب الموظف الضغط في العمل خاصة وأن طبيعة الوظيفة تتضمن ضغطا كبيرا ويوميا من طرف طالبي العمل الباحثين عن الشغل فما يهم المدير كثيرا هو ان يحرص الموظف على تقديم خدمة جيدة لطالبي العمل وتجنب الصدام مع طالبي العمل قبل كل شيء. ويركز المدير حسب رأيه على تحقيق الأهداف بضغط اشرف منخفض.

إذا الجزء الثاني من الفرضية التي مفادها أن نمط الإشراف السائد بالمؤسسة يحقق أهداف المؤسسة محقق نسبيا.

اختبار الفرضية الثالثة:

الفرضية: يساهم الانتماء إلى جماعة العمل بالمؤسسة في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما لا يتعارض وأهداف المؤسسة.

- لأن 80.65% من الموظفين راضون أو راضون تماما عن جماعة العمل.
- 16.12% فقط غير راضون أو غير راضون تماما عن الجماعة.
- بحكم قوة درجة انجذاب المجموعة: 70.97% يؤكدون ذلك .
- الرغبة في البقاء ضمن الجماعة: 74.19% يرغبون في ذلك.
- وجود علاقات جيدة داخل المجموعة إلى حد امتداده بقوة خارج محيط العمل: 70.79% يؤكدون على ذلك.
- جماعة العمل تقدم يد المساعدة المادية والمعنوية بنسبة 80.64% من إجابات الموظفين .

على ضوء هذا يمكن ان نقول بان الجزء الأول من الفرضية الثالثة التي مفادها ان جماعة العمل تحقق الرضا الوظيفي لأعضائها قد تحققت.

فيما يخص الجزء الثاني من الفرضية التي مفادها ان جماعة العمل تحقق أهداف المؤسسة:

- جماعة العمل تبدو متماسكة.
- جماعة العمل تبدو على علاقة حسنة مع الإدارة.
- كل الإطارات والمساعدین يملكون خبرات جيدة لأنهم حسب رئيس الوكالة حصلوا على تكوينات كثيرة اخرها سلسلة من التكوينات في اطار اتفاقية الوكالة الوطنية للتشغيل مع الاتحاد الأوروبي
- جماعة العمل تكاد تتعدم فيها المنافسة وهذه نقطة سلبية جدا وقد عمدت الوكالة الوطنية منذ شهرين حسب تصريح مدير الوكالة إلى طريقة لاستدراك الأمر حيث ومن باب تشجيع المنافسة داخل الجماعة تما لإعلان عن الوكالة النموذجية لكل شهر حسب منجزات كل وكالة سواء من حيث التصنيفات في العمل أو من حيث القيام بأعمال ذات قيمة وأثر كبير كتتظيم أيام إعلامية لصالح طالبي العمل او المؤسسات ويكون التحفيز هو الحصول على نقطة المردودية الجماعية كاملة أي 10 نقاط والفوز بشرف الوكالة النموذجية للشهر الجاري.

إذا بخصوص الجزء الثاني من الفرضية التي مفادها ان جماعة العمل تحقق أهداف

المؤسسة محققة بنسبة حسنة.

اختبار الفرضية الرابعة:

الفرضية: يساهم محتوى العمل بالمؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي بما يتوافق واهداف المؤسسة

بخصوص الجزء الأول من الفرضية والذي مفاده إن الأفراد راضون عن محتوى عملهم:

- لأن 93.54% من الموظفين راضون أو راضون تماما عن محتوى وظائفهم.
- لأن 41.93% يرون ان مهامهم متنوعة مع العلم أن 29.03% من الموظفين مهامهم ثابتة لا تحتمل التدوير.
- لأن المهام يتم تغييره دوريا كل ستة أشهر تقريبا حسب 45.16% من الموظفين.
- لان العاملين يشعرون بهامش كبير من الحرية بنسبة 58.06% و 29.04% منهم حسب طبيعة الموقف.
- لأن 61.29% منهم يستخدمون قدراتهم وكفاءاتهم في وظائفهم
- لأن 92.55% منهم يرون انهم ناجحون في وظائفهم.

فيما يخص الجزء الثاني من الفرضية والذي مفاده أن محتوى العمل يحقق أهداف المؤسسة: رغم وجود نسبة متوسطة للشعور بالحرية في أداء المهام .

- لان الشعور اتجاه محتوى العمل تأثر أكثر ب: الشعور بالنجاح ،تناسب قدرات الموظف مع ما تتطلبه الوظيفة من قدرات والتي تعبر عن قوة اندماج العامل وتكيفه مع محتوى عمله .
- عقلانية ورشد الموظف التي جعلته لا يتوقع تغييرا كبيرا في محتوى المهام الموزعة بالوكالة عكس مثلا أسلوب المشرف الذي يمكن أن يتغير بتغير المشرف نفسه كما جعلته يدرك ان فرصة العمل في مؤسسات أخرى ضعيفة كونه يولي أهمية قصوى للأجر الذي يحصل عليه في وظيفته ساهمت في رفع مستوى الرضا الوظيفي عن محتوى العمل لديه.

وعليه فان الجزء الأول من الفرضية التي مفادها أن العاملين راضون عن محتوى وظائفهم

محقة.

بخصوص الجزء الثاني من الفرضية والذي مفاده ان محتوى العمل يحقق أهداف المؤسسة:

- لأن عملية التدوير في المناصب معمول بها في الوكالة فإن ذلك يعني اكتساب الموظفين خبرات متنوعة فحسب رئيس الوكالة قبل إلزام الوكالات بهذه العملية كان مثلاً مشكل تعويض أصحاب الخبرة والكفاءة أثناء العطل السنوية مطروحاً بقوة.
 - لأن 58.07% يشعرون بالحرية في اتخاذ القرار فذلك يدل على تفويض السلطة وعلى اللامركزية في اتخاذ القرار وهي نسبة جيدة على العموم ومن شأن ذلك المساعدة في سرعة وتيرة الأداء بالوكالة وتقديم خدمات جيدة لمتعملي الوكالة.
 - رغم أن 90.32% من الموظفين يرون أن الوقت كاف أو مقبول لأداء المهام إلا أن 54.84% منهم يشعرون بالتعب والإجهاد فإن ذلك يعني ضرورة التفكير في إعادة توزيع المهام بطريقة أكثر عدالة لأن الإجهاد في العمل قد يؤدي إلى الوقوع في أخطاء الأداء أو بروز ظاهرة التمارض داخل الوكالة مما يضعف من مستوى ووتيرة الأداء في الوكالة.
 - حسب رئيس الوكالة المؤسسة تحقق عدد تنصيبات جيدة سواء من خلال التنصيبات الكلاسيكية أو من خلال التنصيبات في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني تتناسب مع ما سطر لها من طرف الإدارة المركزية للوكالة الوطنية للتشغيل.
- مما سبق يمكن الحكم على أن الجزء الثاني من الفرضية الذي مفاده أن محتوى الوظيفة يحقق أهداف المؤسسة محقق نسبياً

اختبار الفرضية الخامسة:

الفرضية: يساهم الوسط الفيزيقي في تحقيق رضا العامل عن وظيفته بما يتناسب وأهداف المؤسسة.

- لأن 96.77% من الموظفين راضون أو راضون تماماً عن الظروف الفيزيكية للعمل
- 100% من العمال يوافقون أو يوافقون تماماً على توفر وسائل لراحة العامل من مكيفات الهواء وأجهزة التسخين المركزي أو برادات الماء.... الخ

وعليه فإن موظفي الوكالة راضون عن ظروف العمل الفيزيكية بالوكالة وهذه الظروف متوفرة ولا تعيق أداء الموظف وعالية فالفرضية محققة تماماً.

خاتمة:

إن موضوع الرضا الوظيفي مرتبط بموضوعات شتى في علم النفس العمل وعلم الاجتماع العمل وهو النقطة التي تلتقي فيها موضوعات كثيرة مثل الدافعية والحافزية في العمل.

إن تفعيل دور العنصر البشري في المؤسسة يقتضي التخطيط الجيد في تصميم الأجور ونظام الترقيّة وأسلوب الإشراف وفي إنشاء فرق العمل وفي تحسين الظروف الفيزيقيّة في العمل وتنجح المؤسسة فقط عندما تزوج بين متطلبات أدوارها وأهدافه التي حددتها ورسمتها وبين حاجات وتوقعات الأفراد العاملين ويقتضي هذا فهم حاجاتهم ودوافعهم في العمل.

إن خلق رضا وظيفي ذو مستوى عال لدى العاملين يجب أن يتوافق مع أهداف المؤسسة من خلال ربط هذا الرضا بطريقة شبه ميكانيكية مع الأداء الوظيفي للعامل والعكس صحيح ولا يتأتى ذلك إلا من خلال أجور وعناصر مادية ومعنوية تحفيزية وبأسلوب ديمقراطي حر يحرص على تنمية الحرية وروح المبادرة والابتكار لدى العامل وعلى الشعور بروح المسؤولية الذاتية دون ضغط الأساليب القهرية، ومن خلال تشجيع تكوين فرق العمل المتماسكة والمنسجمة والتجربة اليابانية في تكوين فرق العمل المدارة ذاتيا نموذج باهر في النجاح وبالاهتمام بمحتوى المهام والوظائف وما يقتضيه من عمليات إعادة الهندرة في حالة إخفاق الأداء المؤسسي.

إن الواقع الاقتصادي الجديد وهيمنة الاقتصاديات الكبرى يحتم على مؤسساتنا السير وفق سياسات ومعايير علمية وموضوعية في سبيل تحقيق أهدافها والتي يجب ان تتوحد مع أهداف العاملين فيها وإلا كان مصيرها هدر مجهوداتها ومجهودات الافراد العاملين فيها في اتجاه صنع الفشل والتقهقر على جميع المستويات ومن ثم نهاية دورة حياتها. أو تكون عبا على الاقتصاد الكلي للدولة.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المعاجم والقواميس:

1- معجم العلوم الاجتماعية.

قائمة الكتب بالعربية:

- 2- أحمد زكي صالح: علم النفس التربوي، دار الكتاب العربي للطباعة والنشر والقاهرة، 1961.
- 3- أحمد صخر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، ط2، بيروت، 1979.
- 4- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- دار الجامعية، الإسكندرية، ط7، مصر، 2000.
- 5- ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- 6- حسن رشدي التاودي - محمد مصطفى زدان، الإشراف والإنتاجية، مكتبة الانقلاوا مصرية، ط1، 1974.
- 7- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 99/98.
- 8- زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الناشر ذات السلاسل، ط2، 1979.
- 9- الشنواني صلاح، مفاهيم أساسية في ادارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972.
- 10- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج والصناعة ومكانها، القاهرة.
- 11- عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، مصر، 1974.
- 12- عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج و نظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995.
- 13- فاخر عاقل، علم النفس التربوي، دار العلم للملايين، ط4، بيروت، 1978.
- 14- كامل محمد عويضة، سلسلة علم النفس الصناعي رقم 13 و دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط1، 1996.
- 15- كيث ديقيز، ترجمة عبد الحميد مرسي و محمد إسماعيل يوسف، السلوك الإنساني في العمل، دار نهضة مصر للطبع و النشر، القاهرة، د.ت.

16- محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثارها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.

17- محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، مكتبة القاهرة، 1976.

18- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

19- منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الشعب القاهرة، د.ت.

20- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، ط1، الرياض، 1993.

21- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة العامة، م.ع السعودية، 1982.

22- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1995.

23- جامعة الملك عبد العزيز و أنظمة ولوائح جامعة الملك عبد العزيز، جدة 1985.

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

24- Grdyetstarkf.a : organizational behaviour concepts and application (forth edition), columbuscharles, emessilpublico, 1988.

25- Landi and Trumbo, psychology of work behaviour, home wood thrporsytess, 1980.

26- N sillami dictionnaire de psychologie l3.

27- Szilaghi, adrew, et al, organizational behavior, performance (second edition), sentamonika, good gear publishing, 1980.

مواقع الأنترنت

28 - <http://documents.tips/documents/-55720fe0497959fc0b8c9f6f.html>

بتاريخ 2016/06/06.

29- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2009.

بتاريخ [HTTPS://alhadidi.files.wordpress.com/.../d8a7d984d8b1d8b68a7-d](https://alhadidi.files.wordpress.com/.../d8a7d984d8b1d8b68a7-d)

2016/06/06.

الملاحق

ملحق رقم 01: استمارة المقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة

دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل قالة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة خاصة بالموظفين

الأستاذة المشرفة:

من إعداد الطالب:

- د/ بن صويلح ليليا

- مناصرة محمد

ملاحظة عامة:

أخي الموظف(ة) تحية حارة منا إليك راجين مساعدتنا في إنجاز الدراسة الميدانية لموضوع بحثنا "الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة" وذلك بالإجابة على هذه الأسئلة، ونتعهد لكم بأن إجاباتكم تحظى من طرفنا بالسرية التامة ولا نهدف من وراء بحثنا إلا بلوغ أهداف علمية لا غير.

أرجو أن تتقوا بنا وأن تتحلوا بالدقة والموضوعية في إجاباتكم.

السنة الجامعية 2015-2016

استمارة معلومات

المحور الأول: بيانات عامة

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 25 الى أقل من 35 سنة من 35 الى أقل من 45 سنة من 45 إلى أقل من 55 سنة من 55 سنة فما فوق
- 3- الحالة المدنية: أعزب متزوج أرمل(ة) مطلق(ة)
- في حالة وضعية المتزوج: وضعية الشريك عامل بطل
- 4- المؤهل العلمي: بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- طبيعة المنصب: عمال مهنيين أعوان ومساعدين إطارات
- 6- نوعية عقد العمل: دائم مؤقت
- 7- مستوى الدخل: أقل من 25000 دج من 25000 الى أقل من 35000 دج من 35000 إلى أقل من 45000 من 45000 إلى أقل من 55000 دج من 55000 إلى أقل من 65000 دج من 65000 دج فما فوق
- 8- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 إلى أقل من 20 سنة من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: الأجر والحوافز المادية

9- الأجر الذي تحصل عليه كاف لتلبية حاجاتك الأساسية:

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

10- الأجر الذي تحصل عليه كافي لشراء سلع كمالية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

11- هناك فارق كبير بين الأجر الذي تحصل عليه فعلا والذي تتوقعه

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

12- تشعر أن الأجر الذي تحصل عليه يخلق لك مكانة اجتماعية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

13- تلجأ للاستدانة لأجل نفقات المعيشة

نعم	لا
-----	----

14- في حالة عدم كفاية أجرك هل تلجأ إلى مصادر أخرى للحصول على عوائد مالية إضافية

نعم	لا
-----	----

في حالة الإجابة بنعم ما طبيعتها:

15- هل تعتقد أن زملائك في العمل في نفس المنصب الوظيفي يحصلون على امتيازات لم تستفد أنت منها

نعم	لا
-----	----

في حالة الإجابة بنعم حدد هذه الامتيازات.....

16- لو أدركت أن الأجر الذي تحصل عليه يفوق جهدك المبذول ستشعر بالذنب

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

17- الأجر الذي تحصل عليه يمنحك الفرصة لـ

الإدخار	الاستثمار	الالتئيم معا	لا أحد منهما
---------	-----------	--------------	--------------

18- المؤسسة تمنحك الفرصة للحصول على سلفة أو إعانة تتعلق بـ

الشراء بالتقسيط لآلات وتجهيزات	السكن	الزواج	السيارة
--------------------------------	-------	--------	---------

19- عندما تستيقظ من النوم وتفكر في الأجر الذي تحصل عليه تشعر بدافع للذهاب للعمل

نعم	لا
-----	----

في حالة الإجابة بـ لا حدد الدافع البديل.....

20- هل تحصلت على الترقية من قبل

نعم	لا
-----	----

21- هل تعتقد أن الترقية التي تحصلت عليها تتناسب وكفاءتك ومجهودك في العمل

نعم	لا
-----	----

22- هل تتوقع أن تمنحك المؤسسة فرصا للترقية لاحقا

لا

نعم

23- هل هناك موظفين حصلوا على ترفيه تعتقد أنك أجدر منهم

لا

نعم

24- تعتقد أن نظام الترقية في المؤسسة قائم على أسس موضوعية

غير موافق تماما

غير موافق

محايد

موافق

موافق تماما

25- هل لجأت إلى تقديم شكوى أو تظلم بخصوص حقك في الترقية

لا

نعم

26- سؤال عام: بخصوص الأجر والحوافز المادية التي تتلقاها تشعر أنك

غير راض تماما

غير راض

محايد

راض

راض تماما

المحور الثالث: الإشراف

27- هل مشرفك يعطيك تعليمات تفصيلية ويراجع أعمالك كثيرا

لا

نعم

28- هل يكثر من التعليمات والأوامر إلى الدرجة التي تضايقك وتزعجك

لا

نعم

29- تعتقد أن رئيسك في العمل يركز أكثر في أسلوب عمله على البعد

الإنساني

التشغيلي

الإنساني

30- خلال تعاملك اليومي مع مشرفك هل يقع تصادم بينكما إلى حد الصراع

لا

نعم

31- عدم التزامك بأوقات الحضور للعمل يعرضك غالبا إلى

توبيخ شفوي

استفسار كتابي

خصم من الأجر

32- هل يكافئك في حالة أدائك الجيد ولو معنوياً

لا

نعم

33- تشعر أن مشرفك يمنحك هامشا من الحرية لأداء عملك يتسم بـ

هامش كبير

هامش ضيق

هامشا حسب طبيعة الموقف

34- في حالة عجزك عن التحكم في عملك هل يتدخل مشرفك لمساعدتك

لا

نعم

35- رئيسك في العمل يملك كفاءة كبيرة لضمان التسيير الناجح للعمل

غير موافق تماما

غير موافق

محايد

موافق

موافق تماما

36- هل تعتقد أن رئيسك في العمل ذو نفوذ بحيث يمكنه أن يقدم لك خدمات في الإدارة العليا أو إدارة خارجية أخرى

لا

نعم

37- مشرفك عادل في العمل مع جميع العمال

غير موافق تماما

غير موافق

محايد

موافق

موافق تماما

38- في حالة شعورك بالإحباط في العمل ترى أن مشرفك قادر على شحذ إرادتك للعمل

غير موافق تماما

غير موافق

محايد

موافق

موافق تماما

39- تعتقد أنك صرت متكيفا مع أسلوب رئيسك في العمل

غير موافق تماما

غير موافق

محايد

موافق

موافق تماما

40- سؤال عام: بخصوص أسلوب مشرفك في العمل تشعر أنك

غير راض تماما

غير راض

محايد

راض

راض تماما

المحور الرابع: جماعة العمل

41- هل تشعر بانجذاب نحو جماعة عملك

لا

نعم

42- جماعة عملك تقدم لك يد المساعدة في حالة حاجتك لها، وتكون في الغالب ذات طبيعة

لا أحد منهما

الاثنتين معا

معنوية

مالية أو مادية

43- هل ترغب في البقاء ضمن فريق عملك

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم ما الذي يدفعك للبقاء فيها.....

44- هل الجماعة التي تعمل معها تربطك بها علاقات جيدة خارج محيط عملك

لا

نعم

45- تتسم نوعية علاقتك المهنية مع زملائك في العمل بالطابع

متذبذبة

مقبولة

سلبية

إيجابية

46- في حالة وجود منافسة بينك وبين زملائك في العمل تعتقد أنها

تعرقل أداء العمل وتتحول إلى صراع

تشجعك أكثر على جودة العمل

47- هل تتنابك بعض مشاعر الاغتراب

لا

نعم

في حالة الإجابة بنعم يتعلق ذلك الشعور بالاغتراب بـ

محتوى العمل

مؤسسة العمل

جماعة العمل

48- بخصوص جماعة العمل التي تعمل معها تشعر أنك

غير راض تماما

غير راض

محايد

راض

راض تماما

المحور الخامس: محتوى العمل

49- تشعر في وظيفتك بأن مهامك متنوعة ومشوقة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

50- تشعر أنك تكرر مهامك إلى درجة الرتابة والملل

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

51- تجد الوقت الكافي لأداء مهامك

كافي تماما	مقبول	غير كافي
------------	-------	----------

52- تشعر في وظيفتك بعبء المهام (كثرة المهام إلى حد التعب والإجهاد)

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

53- هل يتم تغيير مهامك دوريا وباستمرار

نعم	لا
-----	----

54- تشعر بهامش حرية في أداء مهامك يتسم بـ

هامش واسع	هامش ضيق	هامشا حسب طبيعة الموقف
-----------	----------	------------------------

55- تشعر غالبا أنك حر في اتخاذ القرار فيما يخص مهامك

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

56- تخاف من أخطاء العمل وعواقبها أثناء أداء مهامك

دائما	أحيانا	أبدا
-------	--------	------

57- تشعر أن قدراتك ومؤهلاتك تتناسب ووظيفتك

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

58- تشعر أنك لم تستغل كل قدراتك وكفاءاتك في هذه الوظيفة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

59- تشعر أن قدراتك وكفاءاتك تتناسب ووظيفة أخرى أو أعلى شأنًا من هذه الوظيفة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

60- أنت شخص تشعر أنك ناجح في هذه الوظيفة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

61- أنت شخص تعزز وتفتخر بوظيفتك

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

62- سؤال عام: بخصوص محتوى وظيفتك تشعر أنك

راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
-----------	-----	-------	---------	---------------

المحور السادس: الظروف الفيزيائية للعمل

63- النظافة في المؤسسة ملائمة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

64- التهوية في المؤسسة ملائمة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

65- الإضاءة في المؤسسة ملائمة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

66- المؤسسة مجهزة بالوسائل والأجهزة المادية الضرورية للمحافظة على راحة العامل

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
-------------	-------	-------	-----------	-----------------

67- بخصوص الظروف الفيزيائية التي تعمل فيها تشعر أنك

راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
-----------	-----	-------	---------	---------------

أسئلة عامة:

68- رتب عوامل الرضا عن الوظيفة حسب أهمية وأولوية كل عامل من هذه العوامل بوضع أرقام من (1) إلى (5)

الأجر والحوافز المادية الإشراف محتوى العمل جماعة العمل الظروف الفيزيائية للعمل

69- إذا عندما تفكر في الوظيفة التي تشغلها من جميع جوانبها تشعر أنك

راض تماما	راض	محايد	غير راض	غير راض تماما
-----------	-----	-------	---------	---------------

ملحق رقم 02: دليل المقابلة

تمت المقابلة مع رئيس الوكالة الولائية للتشغيل حيث تم طرح الأسئلة التالية:

- 1- يمكن أن يشكل الأجر عامل تحفيزي في العمل، كيف يتم احتسابه؟ وماهي العناصر التحفيزية التي يتضمنها؟ وماهي الحوافز الأخرى التي توفرها الوكالة حسب رأيكم؟
- 2- ما واقع نظام الترقية بالوكالة وعلى أي أساس يتم ترقية الموظفين؟
- 3- ما نوع الإشراف الذي ترونه مناسباً لقيادة موظفي الوكالة نحو الأهداف؟
- 4- من خلال إجابات الموظفين اكتشفنا أن روح المنافسة تكاد تكون منعدمة داخل المجموعة، فماهي الطرق التي يمكن أن تحرك هذه الروح التنافسية؟
- 5- هل تولي المؤسسة أهمية لعملية التكوين؟
- 6- من أجل القضاء على الروتين والملل ومن أجل تنويع مهام الموظفين، ماهي الطرق التي تستعملها الوكالة؟
- 7- حسب معلوماتنا أن لكل وكالة أهداف مسطرة من طرف الإدارة المركزية خاصة عدد تنسيبات العمل السنوية، فهل تحقق الوكالة هذه الأهداف؟

AGENCE NATIONALE DE L'EMPLOI 5 RUE CAPITAINE N.MENNANI ALGER		Bulletin de paie			
		Décembre 2014			
N° Employeur: Matricule : 10004019 Fonction : CONSEILLER PRINCIPAL		Nom : Sit Famille: Célibataire Date entrée 21/07/2007		Cat. : 18 Sec. : 02 Ind. : S/f. : C Nef. : 0 M/p. : C.C.P.	
Affect : GUELMA H/ trav. J/ trav.		N° ss. : N°mut: N° c. : 4549776CLE81			
Code	Libellé	Nbre ou Base	Taux	Gains	Retenues
030	SALAIRE DE BASE	30.00		35796.00	
264	IEP	35796.00	20.42	7309.54	
301	P.R.I.	43105.54	28.00	12069.55	
311	P.R.C.	43105.54	8.00	3448.44	
385	PRIME SPEC DAIP	11500.00		11500.00	
510	RETENUE SECU.. SLE.	70123.53	9.00		6311.12
527	PANIER	8800.00		8800.00	
532	TRANSPORT	3500.00		3500.00	
646	RETENUE IMPOT 10%	24586.37	10.00		2458.64
660	RETENUE IRG	51526.04	1.00		8956.00
Salaire de Poste		Salaire Imposable		Gains	Retenues
Net à Payer					

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère du travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

Fiche de notation

N° 3/GUD/24/2016

Guelma le : 24 MAI 2016

Prime de rendement individuelle du mois De Mai 2016
AGENCE NATIONALE DE L'EMPLOI

Nom et Prénom :

STRUCTURE :

Paramètre d'évaluation de la prime de rendement individuelle.

Rubrique	Pondération	Note Attribue
Quantité de travail	07points	06
Rigueur dans le travail	04points	04
Initiative	04points	03
Relation de travail	05points	05
Ponctualité	05points	05
Assiduité	05points	05
TOTAL	30points	28

1/ Appréciation général : Elément Sérieuse.

(Nom-Prénom-Cache et Signature du Notateur)

24 MAI 2016

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

Ministère du travail, de l'Emploi et de la Sécurité Sociale

Fiche de notation

N° 3/GUD/24/2016

Guelma le : 24 MAI 2016

Prime De Rendement Collective Du Mois De Mai 2016
AGENCE NATIONALE DE L'EMPLOI

Nom et Prénom :

STRUCTURE :

Paramètre d'évaluation de la prime de rendement collective.

Rubrique	Pondération	Note Attribuée
Rigueur dans le travail	04points	03
initiative	02points	01
Relation de travail	02points	02
Ponctualité et assiduité	02points	02
TOTAL	10points	08

1/Appréciation générale : Elément Sérieuse et disponible.

(Nom-Prénom-Cache et Signature du Notateur)

24 MAI 2016

ملحق رقم 06: النظام المعلوماتي الوسيط

The screenshot displays the 'Dashboard Intervenant' for the Agence Nationale de l'Emploi (ANEM). The page features a navigation menu with 'Gestion des Demandes', 'Gestion des Offres', and 'Gestion de la Prospection'. A user profile for 'Alem GUELMA' is visible in the top right corner. The main content area is titled 'Dashboard Intervenant' and includes a table of statistics on the left and a large empty space on the right. A message at the bottom of the main area states 'une erreur s'est produite contactez votre admin !'. The footer contains the text 'ANEM @ Wessit : 1 1 3' and 'Wessit 1.1.1 : Le changement d'adresse d'un demandeur d'emploi'.

Nombre de demandes enregistrées :	2312
Nombre total de prospections :	0
Nombre de prospections en cours :	0
Nombre de prospections réalisées :	0
Nombre total de visites :	0
Nombre de visites en cours :	0
Nombre de visites réalisées :	0
Nombre de visites Reportées :	0
Nombre de visites Annulées :	0
Nombre de convocations effectuées :	0
Nombre d'orientations effectuées :	1949
Nombre d'orientations sans résultat :	768
Nombre de placements effectués :	0
Nombre de notifications prises en charge :	0