



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع



منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى

أساتذة الجامعة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قالمة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

حواوسة جمال

إعداد الطالب:

مجدوب بدرالدين

السنة الجامعية: 2018 / 2019

## شكر وتقدير:

أولاً وقبل كل شيء أشكر المولى عز وجل الذي ألهمني وأعطاني القوة والصبر على

إنجاز هذا العمل، فهو الذي منه كل التوفيق.

كما أتقدم بالشكر الى أستاذي المشرف "حواسة جمال" على قبوله الإشراف على هذا

العمل فله أخلص تحية وأعظم تقدير على كل ما قدمه لي من توجيهات وارشادات وعلى كل ما

تفضل به من جهد ووقت طوال إشرافه على هذه الدراسة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لعائلتي وكل من كان رفيقا وسنداً لي طوال مدة إنجاز عملي.

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي هذا إلى:

من قال في شأنهما الله عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه

وبالوالدين احساناً"

إلى أمي التي لا تقدر بثمن أدامها الله لنا وأدام عليها صحتها ورعاها

إلى أبي الغالي حفظه الله ورعاه وجعله نعمَةً علينا

إلى إخوتي أدامهم الله سندا لي

إلى جميع أصدقائي...

إلى كل من ساعدني ودعمني من قريب أو من بعيد محبة وثناء.

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

أب ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

2 ..... تمهيد

3 ..... أولاً- الإشكالية

5 ..... ثانياً- فرضيات الدراسة

5 ..... ثالثاً- أسباب إختيار الموضوع

6 ..... رابعاً- أهمية الدراسة

6 ..... خامساً- أهداف الدراسة

7 ..... سادساً- تحديد المفاهيم

9 ..... سابعاً- الدراسات السابقة

14 ..... خلاصة

## الفصل الثاني: الحوافز وأهم النظريات المفسرة لها

16 .....تمهيد

أولاً: ماهية الحوافز

17 .....1- نشأة وتطور الحوافز

18 .....2- أنواع الحوافز

27 .....3- أهمية الحوافز

28 .....4- أهداف الحوافز

29 .....5- طرق التحفيز

ثانياً: النظريات المفسرة للحوافز

31 .....1- نظرية مدرسة الإدارة العلمية

33 .....2- نظرية التوقع والتفضيل

34 .....3- نظرية العدالة

35 .....4- نظرية العاملين

36 .....5- نظرية سلم الحاجات

39 .....6- نظرية الإنجاز الثلاثية

ثالثاً: قواعد و خصائص نظام الحوافز الفعّال والعوامل المؤثرة فيه

40 .....1- قواعد وأسس نظام الحوافز

42 .....2- خصائص نظام الحوافز الفعّال

- 43 ..... 3- العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
- 45 ..... 4- شروط نجاح أنظمة الحوافز وعلاقتها ببيئة العمل
- 51 ..... خلاصة

### الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له

- 53 ..... تمهيد

#### أولاً- ماهية الرضا الوظيفي

- 54 ..... 1- نشأة وتطور الرضا الوظيفي
- 56 ..... 2- أهمية الرضا الوظيفي
- 57 ..... 3- ديناميكية عمل الرضا الوظيفي

#### ثانياً- المقاربات المفسرة للرضا الوظيفي

- 59 ..... 1- نظرية الحاجات
- 60 ..... 2- نظرية آدرغر
- 61 ..... 3- نظرية فروم للتوقع
- 62 ..... 4- وضع الهدف
- 63 ..... 5- نظرية لوك
- 63 ..... 6- نظرية عملية المقاومة
- 64 ..... 7- نموذج لولير في الرضا الوظيفي

#### ثالثاً- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه

66	.....1- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
73	.....2- طرق قياس الرضا الوظيفي ونتائجه
82	.....خلاصة
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
84	.....تمهيد
<b>أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
85	.....1- منهج الدراسة
85	.....2- أدوات جمع البيانات
87	.....3- مجالات الدراسة
90	.....4- العينة إختيارها وتحديدتها
91	.....ثانياً- عرض البيانات وتحليلها
106	.....ثالثاً- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
108	.....رابعاً-المقترحات والتوصيات
109	.....خلاصة
111	.....خاتمة
113	.....قائمة المراجع

الملاحق

## فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
37	يوضح هرم ماسلو للحاجات	1
41	يوضح قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال	2
49	يوضح بيئة العمل المحفزة	3
50	يوضح تغيرات درجة الرقابة	4
57	يوضح ديناميكية عمل الرضا الوظيفي	5
59	يوضح هرم ماسلو للحاجات	6
65	يوضح نموذج لولير في الرضا الوظيفي	7
66	يوضح أهم المؤثرات في إدراك الشخص للرضا الوظيفي	8

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	91
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	91
3	يوضح الرتبة الوظيفية لأفراد العينة	92
4	يوضح التخصص العلمي لأفراد العينة	93
5	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	94
6	يوضح الأقدمية في العمل لأفراد العينة	95
7	يوضح موقف العمال من التعويضات الممنوحة لهم	95
8	يوضح درجة رضا أفراد العينة على الراتب	96
9	يوضح درجة تحقيق المكافآت للرضا الوظيفي لأفراد العينة	96
10	يوضح مدى توفير الجامعة المنح للأساتذة	97
11	يوضح مدى مناسبة ساعات العمل للأساتذة	97
12	يوضح زيادة الرواتب للأساتذة	98
13	يوضح مدى توفير الجامعة لمكاتب خاصة بالأساتذة	98
14	يوضح تقييم الأساتذة لنظام الحوافز المادية في الجامعة	99
15	يوضح تقديم الجامعة لشهادات التقدير وخطابات الشكر	99
16	يوضح مدى تلقي أفراد العينة للدعم والمساندة من طرف الإدارة	100
17	يوضح مدى تلقي أفراد العينة للدعم والمساندة من طرف الزملاء	100
18	يوضح مدى رضا أفراد العينة عن نمط العمل البيداغوجي	101
19	يوضح مدى مشاركة أفراد العينة في إتخاذ القرارات داخل الإدارة	101
20	يوضح مدى رضا أفراد العينة عن عملهم معنوياً	102
21	يوضح مدى مشاركة أفراد العينة في إتخاذ القرارات داخل الإدارة	102
22	يوضح تقييم الأساتذة للحوافز المعنوية المقدمة لهم داخل الجامعة	103
23	يوضح مدى توفير الجامعة لوسائل النقل لأفراد العينة	103

104	يوضح مدى توفير الجامعة الإطعام لأفراد العينة	24
104	يوضح توفير الجامعة سكن أو محل إقامة لأفراد العينة	25
104	يوضح تقديم الجامعة التكريمات للأساتذة في الأعياد والمناسبات	26
105	يوضح مدى إستفادة أفراد العينة من الخدمات الإجتماعية	27
105	يوضح تقييم الأساتذة للحوافز الإجتماعية الممنوحة لهم من طرف الجامعة	28



# المقدمة

## مقدمة

إن المؤسسات الحديثة هي تلك المؤسسات التي تدرك أسس النجاح وعوامل تحقّقه، ولعل أسس النجاح عديدة ومتنوعة، غير أن أهم أساسٍ على وجه التحديد هو المورد البشري، لذلك نجد تركيز على الموارد البشرية كعامل أساسي تستغله لتحقيق نجاحها والوصول لغاياتها، ففي ظل التغيرات العالمية الشاملة أصبحت المؤسسات تتنافس لجلب اليد العاملة المبدعة والمؤهلة لمساعدتها في تحقيق الأهداف المسطرة والوصول بها لمبتغاها في ظل المنافسة الشرسة من المؤسسات الأخرى، فالتسيير الحسن يتطلب التوظيف الجيد للموارد البشرية الكفأة والمؤهلة، لذلك نجد جل المؤسسات تتنافس للحصول على أفضل هذه الموارد بشتى الطرق.

إن التنافس للحصول على المورد البشري المؤهل يتطلب التخطيط الممتاز للحصول على أفضل، و في المقابل يجب الإهتمام به ومراعاة خصائصه وتلبية متطلباته للحفاظ عليه وإستغلاله أفضل إستغلال، لذلك يجب على هذه المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها لإستقطاب هذه الثروات البشرية، ليس هذا فقط بل يجب الحفاظ عليها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود منظومة هيكلية مدروسة وواضحة المعالم للحوافز، حيث أنها العامل الرئيسي لجلب الفرد المؤهل الذي يخدم المؤسسة بصفة ممتازة.

إن أدقّ قياس لإستقرار المؤسسة من عدمه هو مدى الحفاظ على ثروتها البشرية، ولا يتحقق ذلك إلا بتوفير نظام مدروس وإستراتيجية واضحة المعالم لمنظومة الحوافز داخلها، ونجاحها لا يتحقق إلا بالتسيير الحسن والفعال لهذا النظام ويتطلب كذلك نظرة بعيدة المدى حوله، ولكي نضمن نجاح هذه المنظومة، يجب أن نضمن رضا الموظفين عنها لأنها تتمحور بالأساس حولهم، فالرضا الوظيفي للمورد البشري هو المقياس الفعلي الذي يعكس النجاح الحقيقي لكل من الحوافز والمؤسسة على حدٍ سواء.

إن أهم مؤسسة قائمة في العصر الحالي هي الجامعة، هذه الأهمية إكتسبتها من كونها مصدر ومنبع للعلوم والعلماء من كل الأطياف، وأهم مورد بشري موجود في الوقت الحالي هو الأستاذ الجامعي بكل ما يحمله من مؤهلاتٍ و أفكارٍ وعلمٍ يدفع بدولاب التطور في المجتمع، لأن الأستاذ الجامعي هو أرقى الرتب العلمية في جميع المجتمعات بإختلافها وتعددتها، لذلك يجب الإهتمام به ومراعاته والسهر على خدمته وتوفير كل حاجياته، لذلك لا يجب الإغفال عنه وتوفير كل متطلباته

لتحقيق الرضا الوظيفي له، ومن هنا جاءت دراستنا حول الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، حيث قسمنا الدراسة إلى أربع فصول موزعة على النحو الآتي:

الفصل الأول: ويمثل الإطار العام للدراسة حيث تم فيه تحديد الإشكالية وصياغة الفرضيات، ثم التعرف على أسباب إختيار الموضوع، وبعدها تحديد أهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم، وأخيراً إستعراض الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني: فقد تم تخصيصه للحوافز، وتضمن أنواعها وأهميتها وأهدافها، وكذلك النظريات المفسرة لها، وأخيراً قواعد وأسس نجاحها.

ويتناول الفصل الثالث: الرضا الوظيفي، أهميته وخصائصه وديناميكية عمله، وكذلك النظريات المفسرة له، ثم العوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه.

الفصل الرابع: فقد تم فيه مناقشة الإجراءات الميدانية للدراسة بدءاً بالمنهج المعتمد في الدراسة وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة وإستخلاص النتائج التي توصلت إليها.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً- الإشكالية

ثانياً- فرضيات الدراسة

ثالثاً- أسباب إختيار موضوع الدراسة

رابعاً- أهمية الدراسة

خامساً- أهداف الدراسة

سادساً- تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً- الدراسات السابقة

خلاصة

**تمهيد**

لا يمكن دراسة أي مشكلة أو ظاهرة ما إلا وقد أكسبناها طابعاً علمياً في حدود موضوعية تفرضها الدراسة، حيث يجب على الباحث أن يضع مجموعة من النقاط المنهجية التي يتبعها قبل الشروع والإنطلاق في دراسته وبحثه، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل، فبعد صياغة الإشكالية وتحديد أبعادها تم طرح التساؤلات البحثية وفرضيات الدراسة وأسباب إختيارها، لننتقل بعد ذلك إلى أهمية الدراسة وأهدافها ثم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

## أولاً- الإشكالية

تسعى المؤسسات لتحقيق أهدافها في ظل التغيرات السريعة التي يمر بها العالم والتي مسّت جميع جوانب الحياة والتي فرضت صعوبات وتحديات على هذه المؤسسات وجب مواجهتها لتحقيق بقائها وأهدافها من خلال إستراتيجيات حديثة ومختلفة.

وبالنظر لكون أغلب توجهات المؤسسات الحديثة نحو الإستثمار في المورد البشري يمكن أن تكون هذه الأخيرة عنصر فعّال ومهم يخدم المؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية هي: "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالجوانب البشرية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"<sup>1</sup>.

إن التسيير الحسن للموارد البشرية يتطلب إستخدام المؤسسات لمجموعة من الآليات التي يمكن أن تعمل على تحسين نوعية الموارد البشرية للمؤسسة ومن أهم هذه الآليات نجد منظومة الحوافز التي يمكن أن تساعد المؤسسات للوصول إلى غايتها.

يقول ديموك: "الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهداً أكبر مما يبذله غيرهم"<sup>2</sup>.

ويمكن لمنظومة الحوافز أن تخرج أقصى جهد يمكن إخراجها للعامل و إخراج الطاقة الكامنة فيه بواسطة مختلف أنواع الحوافز وذلك بإتباع الإجراءات اللازمة، حيث يمكن للمؤسسة من خلال ذلك أن تحقق أهدافها، مما يخلق الرضا الوظيفي للعمال الذين يمثلون روح المؤسسة من خلال إشباع حاجيات الأفراد المختلفة كإمتداد لمنظومة الحوافز ويخلق على إثر ذلك الرضا الوظيفي للمورد البشري وهو ما يعكس نجاح المؤسسة من عدمه.

يقول فرووم vroom: "الرضا الوظيفي هو إتجاه إيجابي من الفرد على عمله الذي يمارسه"<sup>3</sup>، مما يعني الإقتناع التام للعامل بعمله ويدفعه للقيام به على أكمل وجه و بكفاءة و فعالية، فقناعته بأداءه

<sup>1</sup> رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 15.

<sup>2</sup> بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علوم التسيير (منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 10.

<sup>3</sup> جلال عبد العليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 32.

لعمله وتفاعله الإيجابي داخل بيئة عمله ومع زملائه من العمل على مختلف المستويات يؤدي الى الرفع من مردودية العمل وأداء العامل على أكمل وجه ممكن، حيث ينشأ مناخ من الرضا داخل بيئة العمل وبين جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، على حد سواء يؤدي إلى بلورة ثقافة المؤسسة او المنظمة في التركيبية العقلية للعامل وثقافة الإنتاجية والإلتزام داخل العمل في جميع أركانه مما يخلق إتجاها إيجابيا من العمال على العمل الذي يمارسونه، وهو ما يمثل الرضا الوظيفي لهم لذلك يمكن إعتبار الرضا الوظيفي للعامل في المؤسسة كنتيجة مباشرة لمتغير المنظومة التحفيزية في المؤسسة.

من بين المؤسسات التي تعمل على تحقيق آلية الحوافز والتسيير الفعال لهذه المنظومة من خلال التسخير لها من الموارد المادية والبشرية مما يكفل لها النجاح، نجد الجامعة بإعتبارها مؤسسة نموذجية تحتل من الرقي الإجتماعي مكانة مرموقة وعالية ومؤثرة وراسخة في العقل الجمعي والكيثونة الإجتماعية للأفراد والمجتمع ككل، فهي مرآة مثالية عن المؤسسات الأخرى الموجودة فعليا في المجتمع: "لأن التعليم الجامعي من الأدوات التي تساهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل"<sup>1</sup>، حيث إن المؤسسة الجامعية في عصر العولمة هي مقياس أولي وأساسي لمدى تطور المجتمع برمته فالمؤسسة الجامعية هي المرآة التي تعكس صورة المجتمع للعالم الخارجي، لذلك وجب الإهتمام بها و رعايتها وتوفير ما هو مطلوب لنجاحها.

حيث تسعى الجامعة لتحقيق رضا موظفيها لتشمل بذلك جميع المستويات التنظيمية الهرمية المختلفة ومن بينهم الأساتذة الذين يمثلون العصب الرئيسي والعمود الفقري والحيوي الذي لاتقوم الجامعة دونه والأساتذ الجامعي هو البنية الأساسية التي تعمل على تحريك البنى التنظيمية الأخرى داخلها فهو القلب النابض لها.

إن مردودية الأستاذ الجامعي داخل المؤسسة الجامعية يولى لها إهتمام بالغ جداً ويركز عليها بشدة وهذا للحرص على الرفع من مستوى الجامعة وتحقيق الأهداف وهذا مقترن بالتأكيد وبشكل أساسي على تحقيق الإهتمام بهذا المورد البشري وضمان إستقراره داخل التنظيم وهو مايمثل صورا من صور الرضا الوظيفي.

إن جامعة قالمة من بين الجامعات الجزائرية التي تعمل جاهدة وتستخدم وتطبق آلية الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة بكل مستوياتهم والعاملين بها بشكل عام، من هنا كان لا بد من معرفة

<sup>1</sup> شبل بدران، كمال نجيب، التعليم الجامعي وتحديات المستقبل، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص11.

نجاحة هذا النظام في جامعة قلمة ومدى نجاحه فيها وهي التي تحتل مكانةً مهمةً في الشرق الجزائري.

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

**هل تسهم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة ؟**

يتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية على النحو الآتي :

- 1- هل تسهم الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعة ؟
- 2- هل تسهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعة ؟
- 3- هل تسهم الحوافز الإجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعة ؟

**ثانياً - فرضيات الدراسة**

وللإجابة عن التساؤلات المطروحة في إشكالية الدراسة تم صياغة الفرضيات الآتية :

- 1- تسهم الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.
- 2- تسهم الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها على تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعة.
- 3- تسهم الحوافز الإجتماعية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

**ثالثاً - أسباب اختيار موضوع الدراسة :**

من أسباب إختيار هذا الموضوع نجد الأسباب الذاتية وتتمثل في المعرفة المسبقة حول هذا الموضوع والرغبة في دراسته لأهميته وتأثيره الكبيرين في التنظيمات المؤسساتية بشكل عام سواءً عامة أو خاصة بالإضافة إلى الشغف وحبّ الإكتشاف لكل ما يثير الأفراد ويحفزهم مادياً ومعنوياً وإجتماعياً.

أما الأسباب الموضوعية فهذا راجع الى طبيعة المؤسسات الجزائرية وأسلوب تسييرها وتركيزها بشكل خاص على المورد البشري وحرصها على دعمه من مختلف الجوانب وخاصة التركيز على منظومة الحوافز الموجهة للمورد البشري وتحقيق الرضا الوظيفي لهذا المورد.

هذا بالإضافة للدور الكبير لمنظومة الحوافز والرضا الوظيفي في تحقيق إستقرار المؤسسة وإستمراريتها.

**رابعاً - أهمية الدراسة :**

تتلور أهمية هذه الدراسة في التأثير المتبادل لمنظومة الحوافز والرضا الوظيفي حيث نحدد أبرز المؤثرات التي تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة داخل الجامعات، بالإضافة لكونها تتيح لنا التعرف على الإتجاهات والرغبات للأفراد وموطن ومكمن التحفيز بالنسبة لهم، مما يخلق رضا العمال وهو ما ينعكس بالإيجاب على مختلف الطبقات التنظيمية العمالية داخل المنظمة ويحقق أهداف الأفراد والمنظمة.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كون موضوع الحوافز من المواضيع المهمة ذات الإهتمام في الساحة العلمية لعلم الإجتماع خاصة والعلوم الأخرى عامة، والدور المهم الذي تلعبه الحوافز في توجيه سلوك العاملين والرفع من الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في العلاقة الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث يعتمد الرضا الوظيفي كنتيجة على المنظومة الفعلية للحوافز والمتوفرة في بيئة العمل بالدرجة الأولى، فالحوافز بمختلف أبعادها تعمل على التأثير بفعالية في خلق الرضا الوظيفي للأفراد سواء بصفة فردية أو جماعية في مختلف التنظيمات العمالية.

**خامساً - أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة الحالية إلى محاولة:

- 1) تسليط الضوء على مدى مساهمة الحوافز بمختلف أنواعها في رفع الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.
- 2) التعرف على الحوافز كمنظومة تستعمل للتأثير على العمال في المنظمات المختلفة وخاصة الأساتذة الجامعيين.
- 3) تحليل العلاقة بين الحوافز كسبب رئيسي والرضا الوظيفي كنتيجة وتبيان ماهيتهما.
- 4) التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية والإجتماعية الممنوحة للأساتذة الجامعيين.
- 5) التطرق لمسببات الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

سادساً - تحديد المفاهيم:

1- الحوافز

الحوافز لغة: تحفز، يتحفز، تحفز للأمر، أي تهيأ للمضي فيه<sup>1</sup>، والحوافز باللغة الفرنسية تعني (se préparer)<sup>2</sup>، أما باللغة الانجليزية فتعني (Motivation) أي الحفز، الدفع، التحريك، التشويق.

والحوافز ما يجعل الحيوان فعالاً بدلاً أن يكون خاملاً، هو ما يجعل أحد الأنشطة تسود الأنشطة الأخرى، وهي كذلك تعني باعث الفعل بطريقة معينة ويتميز الدافع بأنه أكثر توجيهاً نحو الهدف من الباعث أو الحاجة، والحافز شرط أو ظرف أو دافعة تدفع السلوك وتوجهه نحو غاية معينة، هو التحريك نحو استثارة النشاط وإخضاعه للضبط ثم توجيهه نحو الهدف المعين هو الباعث أو الدافع العرضي motivation extrinsic أي الحافز والباعث يكون فيه العمل ذاته مجدياً.

الدافع motive: هو عامل إنفعالي حركي فطري أو مكتسب شعوري أو لا شعوري يثير شعور الفرد للآداء أو إنجاز غاية ما وينشأ داخل الفرد نتيجة لخبرته في الحياة<sup>3</sup>.

أما الحوافز اصطلاحاً: فتعتبر وظيفة التحفيز أساساً مهما لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها إذ لا يكفي أن يتم تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات والقدرات بل لابد من أن تتوفر فيهم الرغبة في العمل، وعرفت على أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة، كما لا شك أن هناك علاقة صلة وثيقة بين الحوافز والدوافع و إشباع حاجيات الأفراد، فالدوافع تدفع الفرد للتصرف على شكل نشاط لإشباع حاجة معينة، وتوفر الحوافز الرغبة في العمل<sup>4</sup>.

يقول مايبير " ان الحافز هو الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان "

<sup>1</sup> علي بن هادية، بلحسن بليش، معجم عربي مدرسي ألفبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991، ص179.

<sup>2</sup> ليلي علي فياض، معجم الطلاب عربي فرنسي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2002، ط3، ص82.

<sup>3</sup> مصلح الصالح، قاموس معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية الشامل، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 351.

<sup>4</sup> زيد منير عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 164.

كما يعرف شارل أرجرز "الحوافز تعني إشباع حاجات العامل أو رغباته أو آماله"<sup>1</sup>.

كما تعرف على أنها "مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر، والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من الكفاءة والأداء إتجاه العمل تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها"<sup>2</sup>.

أما الحوافز في المفهوم الإسلامي: فهي القوى المحركة التي تحث الإنسان على فعل الخير، وتنهاه عن فعل الشر، بإعتبار أن هذا الحثّ وذاك النهي دافعان على الإقدام أو باعثنان على الإحجام عن الفعل إنتظاراً لمردوده من الثواب أو تخلصاً من تبعته من العقاب، سواءً كان الثواب أو العقاب عاجلين أم آجلين، إنطلاقاً من مبدأ الإيمان بالله و الحياة الآخرة وبمبدأ الحساب.<sup>3</sup>

وعليه ومما سبق فإن الحوافز هي تلك الأساليب والوسائل بكل أنواعها المختلفة التي تؤثر في الأفراد وتدفعهم لإخراج طاقاتهم إتجاه نشاط او عمل معين داخل التنظيم أو خارجه على حد سواء.

## 2- الرضا الوظيفي:

لغةً هو الرضا والإشباع، راحة نفسية satisfaction agreement والرضا من فعل رضا ورضوان ومرضاة، بمعنى زال إستياؤه، و رضي وهذا بعد ان قبض كراهيةً، اي راضٍ جمع رضاة أي قنع بالشئ غير متذمر وغير مشتكي بما هو فيه مثلاً: راضٍ عن عمله.<sup>4</sup>

الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد إتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.

وقد إعتبر إبراهيم لطفي الرضا مجموعة من المشاعر بشرط أن تكون إيجابية تعبر عن مدى إشباع العامل لحاجاته الأساسية،<sup>5</sup> أما في معجم اللغة أن رضي هي ضد السخط، أي الرضا.

<sup>1</sup> نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978، ص 96.

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية البناء الإجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 122.

<sup>3</sup> حسين بني هاني، حوافز الإستثمار في النظام الإقتصادي الإسلامي، دار الكندي، عمان، الأردن، 2003، ص 45.

<sup>4</sup> علي بن هادية، جيلاتي بن جاحي، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999، ص 391.

<sup>5</sup> لطفي طلعت إبراهيم، علم إجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993، ص 134.

أما **إصطلاحاً** فإن الرضا الوظيفي في معجم التراث الأمريكي فهو يعرف الرضا الوظيفي بأنه تحقيق وإشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل.

عرف وولمان wolman الرضا بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة.

ويشير كذلك إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله وموقف من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة والعلاقة بين العامل وزملائه.

وأشار عبد الخالق بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذٍ بالشخص المتكامل، فيما يعرفه الخصاونة: بأنه شعور الفرد بأن التنظيم قادر على إشباع حاجاته ورغباته في العمل، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة، حيث يحقق من خلاله طموحاته ويستغل قدراته العلمية وخبراته العلمية، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف التنظيم الذي ينتمي إليه، أما شلول فيعرف الرضا الوظيفي: بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والإرتياح، الذي يستمده الموظف من وظيفته، جماعة العمل ( رؤساء العمل، زملاء، ومرؤوسيه، ...)، ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية، ومعنوية، وإستقراره، ومن الإدارة المباشرة (الإشراف)، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي.<sup>1</sup>

ومما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي أو الحالة النفسية الشعورية التي تنتاب الفرد وتجعله في قناعة إتجاه عمله أو نشاطه مما يبعد عنه الضغوط أو مكروهات العمل، وهذا نتيجة إشباعه لحاجاته مما يخلق الرضا في نفسه.

**سابعاً - الدراسات السابقة:**

## **1-الدراسات المحلية:**

✓ الدراسة الاولى:

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 63.

جاءت هذه الدراسة بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي" وهي عبارة عن رسالة ماجستير بجامعة محمد خيضر، قسم علم النفس، للطالب ليندة بن سهل، 2014.

أجريت هذه الدراسة بمدينة بسكرة، بمؤسسة الحماية المدنية لذات الولاية على عينة قوامها 42 عوناً، وإستخدم الباحث المنهج الوصفي الإرتباطي.

وهدفت هذه الدراسة الى:

- 1- التعرف على أهم الحوافز التي تقدم لأعوان الحماية المدنية لمدينة بسكرة .
- 2- التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لمدينة بسكرة .
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لمدينة بسكرة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- 1- للحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية لمدينة بسكرة.
- 2- عملية دفع المكافآت للعاملين لها دور فعال في احساسهم بالرضا.
- 3- أغلب الأعوان راضين عن الحوافز المقدمة لهم بأنواعها.

#### ✓ الدراسة الثانية:

جاءت هذه الدراسة بعنوان "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، بجامعة باجي مختار عنابة، قسم علم الاجتماع، للطالب جمال مراد، 2011.

أجريت هذه الدراسة بمدينة سوق أهراس بمؤسسة صوفيا على عينة قدرت ب86 عاملاً من أصل زمؤ 172 وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.

وهدفت هذه الدراسة إلى لمعرفة دوافع العاملين لتحقيق حاجياتهم ومن ثم اشباعها، معرفة أنواع الحوافز ومدى إسهامها في تحقيق أهداف المؤسسة، الكشف عن أهمية الحوافز المادية والمعنوية.

وتوصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

- 1- سياسة التحفيز المبنية على أسس علمية تؤدي الى رفع روح الولاء المؤسسي.
- 2- وجود ولاء للعاملين من خلال توحد أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

3- نمط الإتصال الجيد داخل التنظيم يرفع من الشعور لدى العاملين بالولاء.  
✓ الدراسة الثالثة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي"، وهي عبارة عن رسالة ماستر بجامعة الجليلي بونعامة، بخميس مليانة، قسم علوم التسيير، للطالب مروان مصطفى، 2017 .

أجريت هذه الدراسة بمدينة عين الدفلى بثانوية الأمل بزدين، على عينة قوامها 40 أستاذ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي الإحصائي.

وهدفت الدراسة إلى:

1- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والتعرف على مفهوم الأداء الوظيفي.

2- معرفة الواقع الفعلي لمستوى الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- أغلبية الأساتذة راضون عن مهنة التدريس مما يساهم في رفع مستويات آدائهم.
- المحرك الأساسي لدافعية الموظف لأداء عمله هو درجة رضاه عن العمل.
- أغلبية الأساتذة راضون لحصولهم على الوظيفة.
- أغلبية الأساتذة يريدون إكمال مشوارهم المهني في مهنة التعليم.

2- الدراسات العربية:

✓ الدراسة الأولى:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة"، بالأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، قسم إدارة الأعمال للطالب محمد حسين التيجاني يوسف .

أجريت هذه الدراسة بمدينة مكة المكرمة على المنشآت الصناعية بها وعلى عينة دراسة قوامها 140 فردا حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

هدفت الدراسة إلى :

1- التعرف على انواع الحوافز المادية المقدمة في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة .

- 2- معرفة مدى رضا العاملين في المنشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة .  
 3- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة .

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- 1- الحوافز المادية تقدم للعاملين أحيانا فقط .  
 2- أفراد العينة راضون عن بيئة العمل الى حد ما .  
 3- هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي في بيئة العمل.

#### ✓ الدراسة الثانية:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالانتاجية "، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، باكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الادارية، للطالب علي بن يحي الشهرى، 2002 .

أجريت هذه الدراسة بمدينة الرياض بمؤسسة الجمارك، على عينة قوامها 233 مفتش جمركي، حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي الوثائقي والإرتباطي .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- 1- التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد لدى موظفي الجمارك لمنطقة الرياض.  
 2- التعرف على مستويات الإنتاجية وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- 1- أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للمرضى الموظفين .  
 2- يزداد الرضا الوظيفي عند فئة الإناث أكثر من الذكور.

3- كلما تقدم العمر كلما قل الرضا.

#### ✓ الدراسة الثالثة:

جاءت هذه الدراسة بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، وهي عبارة عن رسالة ماجستير، بجامعة الشرق الأوسط، قسم ادارة الأعمال، للطالب غازي حسين عودة الحلايية، 2013 .

أجريت هذه الدراسة بمدينة - عمان - بالأردن بمؤسسة أمانة عمان الكبرى على عينة قوامها 150 موظف حيث إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

هدفت الدراسة الى :

- 1- تقصي اثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.
- 2- التعرف على مستوى الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى .
- 3- تحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى.

وتوصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج نذكر منها:

- 1- الحوافز المادية والمعنوية أقل تأثيراً على الأداء.
- 2- الحوافز الاجتماعية أكثر تأثيراً على الأداء على المستوى المتوسط.
- 3- وجود علاقة خطية ترابطية بين استخدام.
- 4- وجود علاقة خطية ترابطية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

## خلاصة

من خلال النقاط السابقة نكون قد هيئنا طريقاً واضح المعالم لدراستنا، من خلال تطرقنا لأهمية وأهداف دراستنا، وتوضيح الجانب المفاهيمي للدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوعي الحوافز و الرضا الوظيفي، وبهذا تم توضيح جانب مهم من الدراسة مما يتيح لنا إكمالها.

## الفصل الثاني: الحوافز وأهم النظريات المفسرة لها

تمهيد

أولاً - ماهية الحوافز

ثانياً - النظريات المفسرة للحوافز

ثالثاً - قواعد و أسس أنظمة الحوافز

خلاصة

## تمهيد

تعد الحوافز من أكثر المصطلحات الشائعة والأكثر أهمية في حقل علم الاجتماع، هذا نظراً لما لها من طابع خاص ومن تأثير داخل البنى التنظيمية المختلفة على مستوى الموارد البشرية خاصة، مما يدفع بالتنظيمات المختلفة إلى الإهتمام بهذا المتغير وتعزيزه داخل محيطها، من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل أهم المحاور التي تتعلق بالحوافز، إبتداءً من نشأتها ومراحل تطورها، ثم تبيان أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى أهم الطرق المستخدمة في التحفيز، ثم التطرق إلى النظريات المفسرة لها، وأخيراً يتم التطرق إلى قواعد وأسس أنظمة الحوافز .

## أولاً: ماهية الحوافز

## 1 - نشأة وتطور نظام الحوافز:

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

## - المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة، حيث تعتبر المنظمة وحدة إقتصادية مثالية، لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول، إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط، وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

## - المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المنظمات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة، ونادت بضرورة إختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء وإثراء العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> غازي حسين عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص ص 10-

2- أنواع الحوافز:

أ- الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

فالحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر والزيادات في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح والأجور التشجيعية وظروف وإمكانات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين وضمان إستقرار العمل.<sup>1</sup>

ويقسم بعض الباحثين الحوافز المادية إلى:

- حوافز في شكل نفود:
  - زيادة الرواتب.
  - توزيع أسهم على العاملين.
  - المشاركة في الأرباح
  - مكافآت في المناسبات الوطنية والقومية والدينية.
- مزايا إضافية :
  - التأمين الصحي.
  - سيارة خاصة من المؤسسة.
  - التأمين على الحياة.
  - إمتيازات تقاعدية.
  - إجازات طويلة ورحلات خارجية.
  - عضوية نوادي رياضية أو إجتماعية.
- رموز المركز status symbol :
  - تخصيص سكرتيرة أو عدد منهن أو أذن على باب المسؤول.
  - إلحاق حمام أو مطبخ صغير بمكتب المدير .

<sup>1</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 300.

- المكتب الواسع.
- البرادي والسجاد والصور الزيتية التي تزين جدران المكتب.
- موقع المكتب.
- مكان مخصص لوقوف السيارة<sup>1</sup>

أما الحوافز المعنوية فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الإجتماعية وتزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ومن أبرز أشكالها نجد:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين.
  - مشاركة العمال في رسم السياسات.
  - إتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل.
  - منح الأوسمة والشهادات.
  - منح الألقاب.
  - نشر أسماء المبدعين عن طريق وسائل الإعلان المختلفة.
  - إتباع وسائل التكريم للمبدعين.<sup>2</sup>
- ب- الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:
- ✓ الحوافز الفردية:

سميت بالحوافز الفردية لأنها تدفع الفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة في ضوء جهده وفعالية آدائه منفرداً، على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط مباشرة بين أداء الفرد والمكافأة، إذ يستطيع الفرد تلمس هذه العلاقة، على العكس من هذا نجد هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت الجماعية، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 414.

<sup>2</sup> مهدي حسين زوليف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 162 - 163.

الحوافز إستخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات التي لا تستهدف تحقيق الأرباح وهناك أنواع عديدة من الحوافز الفردية لكن أهمها ما يلي:

- العلاوة السنوية: وهي مبلغ مالي يدفع للفرد آخر نهاية كل فترة زمنية.
- الأجر الإضافي: وهو المبلغ الذي تدفعه المنظمة للفرد لقاء عمله خارج أوقات العمل.
- المكافآت: وهي مبلغ نقدي يصرف للفرد المتميز في أدائه.

وبالرغم من محدودية الحوافز الفردية إلا أن نجاح نظام الحوافز الذي تعتمد عليه المنظمة يتطلب توفر بعض الأمور من بينها:

- أن يكون للفرد رغبة حقيقية للحصول على مكافأة أعلى.
- أن يستطيع الفرد السيطرة على التكاليف.
- إمكانية قياس النوعية والمحافظة عليها.
- أن يكون بالإمكان السيطرة على معيقات العمل .
- عدم تغيير مهام الموظف خلال فترات قصيرة .
- أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة ومفهومة من قبل العاملين .
- أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية .<sup>1</sup>

بالرغم من إختلاف أنواع خطط الحوافز الفردية، إلا أن جميعها يرتبط بالأداء الفردي بطريقة أخرى، فعلى المستوى غير الإداري في المنظمة، تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة، ومع ذلك فإن على المستوى الإداري تعتمد الحوافز غالبا على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 331 - 332.

<sup>2</sup> راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 309.

✓ الحوافز الجماعية:

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

ووفقاً للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، في هذه الحالة يكون جهد الجماعة أو فريق العمل هو وحدة دفع الحافز المالي وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على ما تحقق من أرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

ومن بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة وتماسكها ووضوح الأهداف ودرجة الثبات ومدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه وأداء المجموعة.

إذ من الواضح أنه كلما قلّ حجم المجموعة إزداد تماسكها وكلما إزداد التمسك نحو تحقيق أهداف واضحة إزداد وعي الفرد بأهمية العلاقة بين أدائه والأداء العام للمجموعة.

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

○ المشاركة في الأرباح السنوية:

حيث تقوم الشركة بإقتطاع نسبة مئوية محددة مسبقاً من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزيعها على العاملين على أساس أن هذه الأرباح التي حققتها الشركة هي إنعكاس لجهدهم الجماعي المبذول في الأعمال المختلفة.

○ تملك العاملين جزء من أسهم الشركة:

كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى توزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية السنة كبديل عن توزيع نسب من أرباحها المتحققة في نهاية السنة وفلسفة هذه الطريقة هي أن توزيع الأسهم على العاملين سيجعلهم يملكون جزءاً من رأس مال الشركة يتقاضون عليه أرباحاً سنوية، الأمر الذي سيعزز

إنتمائهم وإخلاصهم للشركة ويزيد من حرصهم على نجاحها، وسوف ينعكس كل ذلك على مستويات أدائهم وجودة منتجاتهم.<sup>1</sup>

والحوافز هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم، والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية، ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.<sup>2</sup>

### ج- الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية

#### 1) الحوافز الإيجابية:

للحوافز الإيجابية أنواع رئيسية ثلاثة هي:

#### • الحوافز النقدية:

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

#### ○ الأجر:

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن وشراء كل ما تشتهي نفسه كما ويمكن عن طريق الأجر إستقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل في المنشآت، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز فإن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأهم، إنما المعاملة الحسنة الطيبة للعاملين ودراسة مشاكلهم والإهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر، وعلى أي

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص ص 332-333.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 300.

حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الأفراد ، وإرتباطه بالإنتاج مباشرة.

○ الزيادات السنوية:

لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسن الإنتاجية للفرد، أما إذا إعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

○ المكافآت:

المكافآت هي مبالغ مالية تعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج، أو بسبب تحقيقه للنجاح في مجال ما.

○ المشاركة في الأرباح:

يمكن تعريفها بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدها إدارة المنشأة ليتم اوزيعها على العاملين، وتتم طريقة إحتساب هذه النسبة، إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن إعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح، وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.

● الحوافز المعنوية:

يقصد بها تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له تطلعات إجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي:

○ فرص الترقية *promotion*:

تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز إجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج.

○ تقدير جهود العاملين *recognition for accomplishment*:

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنشأة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف، التي تعلق في مكان بارز في المنشأة كما يمكن وضع صورهم على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم، وما حققوه من إنجازات للمنشأة.

○ إشراك العاملين في المنشأة *employee participation*:

يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المنشأة عن طريق الإشتراك في رسم سياستها واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات وإحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

○ ضمان وإستقرار العمل:

إن الضمان أو الإستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة وإطمئنان.

• حوافز الخدمات الإجتماعية **fringe benefits**:

يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة، بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل، أي غير مرتبط بتقديمها بمستوى أداء العاملين أو إنجازاتهم، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم وإنجازهم وبشكل عام .

ويقصد بها تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم بأن الإدارة ترحى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الإجتماعية خدمات تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، ومن أهمها:

- توفير مستلزمات المعيشة: عن طريق إنشاء جمعية تعاونية إستهلاكية في المنشأة يمكن للعاملين شراء إحتياجاتهم التموينية اليومية منها.
- مساعدة العاملين على إيجاد مسكن ملائم: وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مساكن خاصة لهم.
- إنشاء صندوق للإدخار: يساهم فيه العاملون والمنشأة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات إجتماعية متعددة مثل المرض، الزواج أو الولادة... إلخ.
- تقديم خدمات طبية للعاملين: عن طريق إنشاء مركز صحي يقدم الخدمات الصحية المستعجلة والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاج إليها العاملون.
- إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم: يجتمعون فيه أيام العطل وفي أوقات الفراغ للإستجمام والراحة وكذلك ممارسة بعض الهوايات الرياضية.

ويمكن القول أخيرا أن تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك عن طريق التأثير على حالتهم المعنوية، الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وإرتباطهم بالمنشأة،

وبالتالي غيرتهم على مصلحتها، وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة على المنشأة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

## (2) الحوافز السلبية:

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

- الخصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الإجتماعي أو الإقتصادي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الإتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولا بد من إستخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه وإستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.

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

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، 2005، ط3، ص ص 209-213.

وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الإتجاه العام للمؤسسة.<sup>1</sup>

### فهل توجد أنواع أخرى للحوافز؟

نعم توجد أنواع أخرى كثيرة وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن لاحدود للإبتكار في أنواع الحوافز، وذلك حسب إحتياج العاملين، وطريقة العمل، ومشاكل الأداء وهدف المنظمة ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

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

وما تم ملاحظته أن معظم الجوائز الممنوحة تأخذ شكل الحوافز المعنوية.<sup>2</sup>

### 3- أهمية الحوافز:

لنظم الحوافز أهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وتأتي أهمية الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها والتي منها:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الإختيار السليم للحوافز (المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

<sup>1</sup> صلاح البيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 35.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 364.

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم وإستخدامها أفضل إستخدام ويؤدي هذا إلى إختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في اليد العاملة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلفة الإنتاج من خلال إبتكار وتطوير أساليب العمل.
- كذلك تهدف إلى إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بشتى أنواعها وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة وبالتالي زيادة تمسك العاملين بمنظمتهم ورفع روح الولاء والإنتماء لها.<sup>1</sup>

#### 4- أهداف الحوافز:

- إن تحفيز المرؤوسين هي إحدى المهارات السلوكية والقيادية التي يجب أن تتمتع بها الإدارة في مختلف المستويات الإدارية لممارسة وظيفة التوجيه، حيث يحقق تحفيز الأفراد العديد من الأهداف منها:
- جعل الأفراد يعملون بكفاءة وفعالية من خلال رفع أدائهم.
  - تجنب الصراعات والنزاعات بين أعضاء المنظمة، حيث سيؤدي التحفيز الفعال على توجيه جميع الجهود نحو تحقيق الهدف.
  - إن التحفيز الفعال والجيد سيحقق ولاء أعضاء المنظمة، لمنظمتهم (الولاء التنظيمي) والذي يؤدي إلى بناء ثقافة المنظمة، والتي تعد الأساس في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>
- كما أن الإدارات بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة تريد أن تحقق من خلال نظام الحوافز مجموعة من الأهداف منها:
- تشجيع المنافسة بين العاملين معلمين وإداريين.
  - تمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز.

<sup>1</sup> جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير، (منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011، ص ص 30-31.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 194.

- حفز العاملين ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم.
- إبراز هوية المؤسسة التعليمية في الأداء المتميز.
- إستمرار التميز في الأداء وتطوير الأداء المستقبلي.<sup>1</sup>

#### 5- طرق التحفيز:

للتحفيز عدة طرق نذكر منها:

#### أ- الإستحواذ على القلوب:

إذ أن أعلى مستويات التأثير تأتي من القلب المتحمس للعمل، ويتم ذلك عبر:

- بلورة رؤية مفجرة للطاقات وصورة مشرفة للمستقبل تكون باعثاً ومحركاً يدفع الإنسان للنهوض مبكراً والإسراع للعمل.
- تحقيق الإستقرار العائلي: عندما يلمس الموظف إهتمام مؤسسته بإستقراره العائلي من خلال الرعاية والإطمئنان اللازمين فإن ذلك يشيع البهجة في القلب فيتولد منه رضا يزيل القلق ويهدئ الصراع النفسي الطاحن بين متطلبات العمل والحياة المهنية مما يجعل الإنسان قادراً على العطاء والإنتاج.

#### ب- التلاحم والإندماج بين الإدارة والعاملين:

وهو ما يخلق الإلتزام ويلهب المشاعر من خلال الإصغاء الفعال، وسماع النبض الداخلي للأفراد والإتصال المزدوج حيث الأخذ والعطاء بين جميع المستويات الرسمية وغير الرسمية، حيث أن الشعور بالعزلة والإغتراب في العمل يحطم المعنويات وقد يؤدي للإحباط، ويتم ذلك عبر:

- الإصغاء الفعال للأراء والمقترحات المقدمة من الموظفين كما أن المؤسسات الكبرى تنفق ملايين الدولارات على إستطلاعات الرأي كي تصل إلى فهم أعمق لسلوك الزبائن.
- التواصل المتبادل مع العاملين بحيث يتيح التواصل المفتوح بين الإدارات تبادل الخبرات والمعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي.

<sup>1</sup> سعد عامر ابو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة، ص 149.

ج- إشعار العاملين بملكيتهم للمشروع وشراكتهم فيه:

ولذلك أثر كبير على نفس العامل وأدائه ويتم ذلك عبر:

- إسقاط الحواجز المعنوية: بالتقليل من المستويات الإدارية المتعددة في المنظمة وعدم إغلاق الأبواب بين المسؤولين والموظفين وإبتعادهم عن العاملين والأبتاع يشعر الموظف بأنه يعمل لحساب الغير، وهو شعور محبط .
- الشفافية أو نشر الأسرار: إن إعطاء العامل أسرار المنظمة وإطلاعه على الوضع المادي للمنظمة يشعره بمدى ثقة الإدارة به ويزيد من إحساسه بالمسؤولية تجاهها مع وجود حالات قد تتطلب الكتمان أو محدودية الإطلاع.
- المشاركة في السراء والضراء: إذ لا ينفع أن تكون المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم الخطط فقط، بل وانما يجب أن يكون الموظف شريكا في النتائج المادية يتم تحقيقها نتيجة لذلك، وتحمل النتائج السلبية، وكل ذلك يشعر الموظف بنزعة الملكية مما يشعره بالإلتزام والشراكة في المنظمة مما يدفعه إلى العمل الجاد والتفاني والإبداع المستمر .

د- تعزيز التعليم والتدريب:

نحن نعيش في عالم سريع التغيير تتضاعف فيه المعارف والمعلومات وعلينا أن نواكبه حتى لا نتخلف عنه، ويتم ذلك عبر:

- توفير الأمن الوظيفي لا الوظيفة الآمنة، فالمؤسسة التي لا تمنح الموظف وظيفة دائمة يشعر أفرادها بالضيق وعدم الإطمئنان، أما المؤسسة التي تعطي الفرصة للموظف لتطوير نفسه وتحسين أدائه فتعطيه الثقة بالنفس وبقدرته على الإلتحاق بأي مؤسسة أخرى في حال تركه العمل معها وإنعكاس ذلك على جو العمل والإنتاجية سيكون إيجابيا بدون شك.
- تشجيع التعليم المستمر والقائد الناجح هو الذي يلمم الأفراد ليكتسبوا المعلومات والمهارات الجديدة عن طريق تشجيع التعليم المستمر وتوفير برامج تدريبية منهجية متلاحقة وتوفير منح دراسية للراغبين وإبتعات بعض الموظفين المبدعين إذ أنه لا يمكن تطوير المؤسسة دون تطوير العاملين فيها.

و- التمكين وتحريك الفعل:

ويتم ذلك بمنح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات الشركة وذلك عبر:

- حرية المحاولة والخطأ فعندما تقدر الإدارة محاولات الموظف في التجريب والإبداع سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة يتحول الإلتزام إلى تفاني وإخلاص شديد، كما أن الموظفين بشر ويجب أن يشعروا بإنسانيتهم من جراء خطئهم وصوابهم.
- تصميم برنامج خاص للتمكين والتحرير وقد يشمل مثل هذا البرنامج الإعلان شهرياً عن إجراءات أو تصرفين لم يعد من المهم الحصول على توقيع أو موافقة الإدارة عليهما قبل القيام بهما، كما يمكن أن يتضمن البرنامج وضع تحديات أمام العاملين تلهب مشاعرهم وحماسهم بأفكار جديدة يمكن أن تحقق نتائج مذهلة، ولا يفوتنا أن نلفت النظر إلى أن شخصية القائد وتصرفاته تشكل عامل تحفيز وإلهام لأتباعه إن أحسن إستغلالها.<sup>1</sup>

## ثانياً - النظريات المفسرة للحوافز

### 1- نظرية مدرسة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الانتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد، وأساسها:

يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق إستخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وان الحوافز المادية هي الأساس لحفز الافراد وزيادة الانتاج.

لقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجر، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الانتاج، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص94.

المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم كل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونوميتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه بإسم دراسة الحركة والزمن.

وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين إعتدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت الى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة، والذين إفترضوا بأن الإنسان، أي إنسان هنا يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة إندفاعه بمبلغ هذا المال وفيما يلي الإفتراضات الضمنية التالية:

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي: فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاني، أي أنه يسعى إلى تعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما ببذل الجهد المناسب، مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلاً عالياً، هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك و العمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها إعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب إقتصادية وككائن إقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائماً لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، 2015، ص 32-33

## 2- نظرية التوقع والتفضيل ل فرووم Vroom :

لقد بيّن فرووم أن هناك تفسيراً للحوافز التي ترفع سلوك الفرد وتشكيله وذلك بناءً على فرضيتين :

- إن الفرد يفضل دائماً النشاط الذي يجني من ورائه المنفعة المتزايدة.

- يجب الإعتماد على:

• الغايات والرغبات والإحتياجات التي يصبو الفرد الى تحقيقها.

• إعتقاداً منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته إذ كلما إعتقد العامل في زيادة الأجر بزيادة الإنتاج كان مدفوعاً للعمل أكثر .

وقد اهتم فرووم بدراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها ماسلو حيث أنه يعطي فرضيتين ثابتتين التي يمكن أن يفسر من خلالها سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة.

ويتمثل المفهوم الاول في قوة الرغبة ويشير إلى قوة ورغبة الفرد في الوصول إلى تحقيق أهدافه.

أما المفهوم الثاني يعبر بالأداء، أي كلما زاد الأداء إرتفع الإنتاج وكلما إرتفع الإنتاج إرتفع الأجر والمكافآت وكل ما يشابههما وعلى ذلك فإن العامل هو الذي يقرر مستوى أدائه إذا كان مرتفعاً او منخفضاً على ضوء العلاقة المترتبة عما سيحصل عنه مقابل ذلك كأثر الأداء المرتفع على زيادة أجره.

ويضع فرووم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل:

أ- يرتكز سلوك الأفراد على المنفعة الشخصية العائدة عليه بالمنفعة.

ب- إختيار الفرد لنشاط معين يعد واحداً من بدائل أنشطتهم.

ج- يرتكز الإختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د- توقعات الفرد التي تدفعه لإتخاذ القرارات.

ولذلك فإن فرووم يبني نظريته على (3) مفاهيم: القيمة - التوقع - القوة، والفرد يختار الأكثر

إشباعاً لحاجاته ورغباته، وتكمن أهمية نظريته في تفسير الحافز هو ذلك الميل والرغبة والإندفاع نحو

العمل، بطريقة تعتمد على قوة التوقع بأن العمل الذي يقوم به يعطيه نتائج متوقعة، أي توقعه في زيادة الأجر بزيادة الإنتاج.

كما ترتبط نظرية التوقع في صيغتها الأساسية بسلوك الإختيار وتبين النظرية على وجه التحديد أن الأفراد يقومون بإستراتيجيات المختلفة للسلوك (مثل العمل بجد لفترة ثلاثة أيام من أيام العمل الخمسة)، ثم يختارون إستراتيجية معينة يعتقدون إنها تؤدي الى حصولهم على الحوافز المرتبطة بالعمل والتي يعطونها قيمة أكبر (مثل الزيادة في الراتب )، فإذا كان العامل يعتقد أن العمل الجاد كل يوم يؤدي إلى زيادة في الراتب، فإن نظرية التوقع تتنبأ بأن الفرد سيختار هذا السلوك .

قدم فرووم Vroom نظرية الدافعية منطلقا من الأعمال السابقة لكل من تولمان و لوين و راتكنسون و إركسون، وسماها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع، وأن أساس نظرية التوقع هو العلاقات المدركة بين الجهد و الأداء والحوافز المسلم مقابل الأداء.

التوقع: الإعتقاد بإحتمال أن يتبع مستوى معين من الجهد بمستوى مماثل من الأداء وبعبارة أخرى عملية تتعلق بمدى قدرة الشخص على أداء العمل المخصص له، وبحساب الإحتمالات، فمن الممكن أن يتفاوت التوقع المقرر بين واحد صحيح( يجب أن لا أجد صعوبة تذكر في أن أنجز المهمة المعهودة في الوقت المقرر أو الوصول الى أعلى مستويات الأداء )، وصفر ( مهما بذلت من جهد فلن أستطيع إنجاز العمل في الوقت المقرر).<sup>1</sup>

### 3- نظرية العدالة Equity:

أسس نظرية العدالة عالم إداري يدعى آدامز عام 1965، ومحورها أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف وعدالة، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم.

<sup>1</sup> معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008، ص ص 56-58.

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

ومن الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي، يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، و إنصاف في الإجراءات.

الأول يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء أما الثاني فيتعلق بسياسات و إجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين:

1- الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.

2- الموظفون الذين يظنون انهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة، حتى وإن حصلوا على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقى الشخص على أداءه بنفس المستوى، ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.<sup>1</sup>

#### 4- نظرية العاملين:

قام هيرزبيرج وزملائه كل من ماسنر وسيندرمان، بإجراء دراسة على 200 مهندس ومحاسب، لمعرفة دوافع العاملين، ومدى رضائهم الوظيفي إتجاه الأعمال التي يمارسونها، وقد وجد من خلال الدراسة وجود العوامل التالية:

• عوامل تسبب الرضا الوظيفي وهي متعلقة بالعمل نفسه وهي ما أطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر الحسنة والمرضية.

<sup>1</sup> رولا نايف المعاينة، صالح حميد الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 131-132

• عوامل تسبب عدم الرضا الوظيفي وهي المتعلقة ببيئة العمل، وهي ما أطلق عليها المهندسين والمحاسبين بالمشاعر السيئة والرديئة.

ولذا فقد خلص هيرزبيرج وزملاؤه إلى ان العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي، هي العوامل الدافعة وتكون في كل من: الانجازات، الإعترافات من الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، المسؤوليات، النمو.

أما العوامل التي تسبب الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، فهي ما يطلق عليها بالعوامل الصحية وتتعلق ب: "سياسات الإدارة، الإشراف، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الحياة الشخصية، والحالة الإجتماعية".

وبناءً على هذه الدراسة يجب على مدراء إدارة الموارد البشرية الإنتباه إلى النقاط التالية:

- العمل على توفير العوامل الصحية للموظفين: وهي العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء وعدم الرضا.

لايعني أننا سوف نصل بالموظف إلى مرحلة الرضا، بل يجب أن ننتبه إلى أن إشباع الحاجات للموظفين وتوفيرها سوف يصل بهم إلى درجة الحياد أو درجة الصفر وعدم الإستياء من العمل.

- إن العمل على توفير العوامل الدافعة للعمل، وهي المتعلقة بطبيعة العمل نفسه، هي التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.<sup>1</sup>

##### 5- نظرية ماسلو للحاجات :

قال ماسلو: يكون سلوك الفرد محكوماً بخمس حاجات مرتبة حسب الأولويات كما هي مبينة في الشكل الهرمي التالي:

<sup>1</sup> وفاء برهان برقايوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم الوظائف والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 116-117.

شكل رقم ( 01 ) : يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ص115.

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية التي يحتاجها الإنسان لكي يحافظ على جسمه ووضعه المادي مثل الطعام والشراب والمأوى والمسكن و... الخ، لكن إنتاجية الأشخاص الذين يسعون لإشباع مثل هذه الحاجات فقط ستكون منخفضة حيث لا تصلح لهم إلا الحوافز المادية.

ب- **حاجات الأمن والطمأنينة:** بعد أن يحقق الإنسان حاجاته الفسيولوجية فإنه يسعى الى تحقيق الأمن والحماية لنفسه مثل الإستقرار الوظيفي والأجر المستمر.

ج- **الحاجات الإجتماعية:** وهي الإنتماء إلى جماعة معينة، حيث أن الإنسان إجتماعي بطبعه، فلا بد أن يشعر أنه جزء من جماعة يعيش بينها ويتصل بها وينتمي اليها.

هـ - **حاجات تحقيق الذات:** فهو يسعى لإستغلال قدراته ومواهبه وتحقيق النجاح، والوصول إلى أعلى المراتب، وذلك لايعود عليه بالسعادة والرضا.

ويرى ماسلو أن عدم إشباع هذه الحاجات ينعكس على إنتاجية الفرد ورغبته في العمل، كما يرى أن إشباعها يؤدي إلى بروز حاجات جديدة للفرد لا بد من إشباعها لدفعه للعمل بإستمرار وهو يفترض أن تحديد هذه الحاجات هي مسؤولية كل مدير في المؤسسة حيث على كل منهم أن يتفهم دوافع ورغبات وحاجات مرؤوسيه التي لو حفزها لدفعهم للعمل ورغبتهم فيه، فيقومون به على أكمل وجه وقد لاقت هذه

النظرية إنتقادات عنيفة في أوساط علم النفس، حيث ركز المنتقدون على أن الرئيس لا يستطيع ان يكتشف كافة الحاجات الكامنة في نفس مرؤوسيه كي يتمكن من حفزها إذ من الصعب أصلاً معرفة ما يجوش في النفس البشرية، كما أن هرمية هذه الحاجات ليست على درجة من الدقة، فقد يكون العامل فقيراً وبحاجة إلى المال، لكنه يمكن حفزه بكلمة طيبة من رئيسه أكثر من المال.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

إعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى وسيظل الأفراد محفزين دائماً طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلو للمستوى الأخير " إدراك الذات"، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددو المستوى الذي يحتاجه الفرد ثم إشباعه، والإرتقاء حتى الوصول إلى المستوى الأخير.

وكذلك يرى المنتقدون أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر بالإضافة لعدم وجود أدلة وأبحاث كافية تدعم هرم الحاجات.<sup>2</sup>

وعلى الرغم من عديد الدراسات والأبحاث التي تصدت لنظرية ماسلو للحاجات، من حيث الدعم أو بيان الضعف بها إلا أنها لازالت تحتل مكانة مهمة في فهم السلوك الإنساني حيث يتوجه الفرد لإشباع الأكثر أهمية له ثم تليها الحاجات الثانوية وصولاً إلى تحقيق الإستقرار النفسي والذهني للأفراد، ولذلك فان هذه الحاجات مهما كانت كيفية تعاقبها في التكوين الاجتماعي او في الحضارات الإنسانية المختلفة، تبقى ذات أثر قوي وفعال في توجه السلوك الإنساني نحو إشباعها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص ص 115-116.

<sup>2</sup> زيد منير سلمان، إدارة إختيار الموظفين، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 116.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 279.

6- نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكلياند:

لاحظ دافيد أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وآدائه حافزاً يجذب الإنتباه أكثر من غيره ، وهو الحافز للإنجاز وهذا لوجود سببين لأداء الفرد هما:

- مستوى الطموح .

- مستوى الأداء الفعلي .

إن الفرد يضع لنفسه نقطة ليصل لها مستوى طموحه، وأن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحرك الفرد، وتحفزه على وضع مستوى أعلى من الطموح مستقبلاً، والقدرات الفردية موروثية أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، وأنه يرى أن حافز الإنجاز يمكن تنميته وتطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر .

لذلك فهذه النظرية تمكّن القائد الإداري والمشرف على حثّ مرؤوسيه على الإرتفاع بمستوى آداهم الانساني وذلك بوضع نظام موضوعي يمكنه من قياس كفاءة الأداء ويمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة وبذلك يمكن الإرتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم ويخلق الفرصة بما يمكن الإرتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف.

ركز ماكلياند على ثلاث حاجيات رئيسية لدى الافراد العاملين هي :

- الحاجة الى الانتماء: Achievement Need .

- الحاجة الى الإنجاز : Affiliation Need .

- الحاجة الى السلطة: Power Need .

إن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية والصعبة.

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجات يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية، وتشير الحاجة إلى الانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات إجتماعية، حيث أن الفرد يبحث عن وظائف تتضمن هذه العلاقات.

أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم في الآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام المتحدية فهو أي الفرد يمتلك القدرة على التحكم والسيطرة على الآخرين.

إن تشخيص هذه الحاجات يتيح للمنظمة الفرصة لتمييز الأفراد وإتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم وفي الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للإنجاز بقدرات وقابليات عالية، ويفضلون المهام المتحدية في حين أن الذين تكون حاجياتهم الإجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية، كما أن الأفراد الذين لديهم رغبة في السلطة يتطلعون دائما إلى المواقع الإدارية والقيادية.<sup>1</sup>

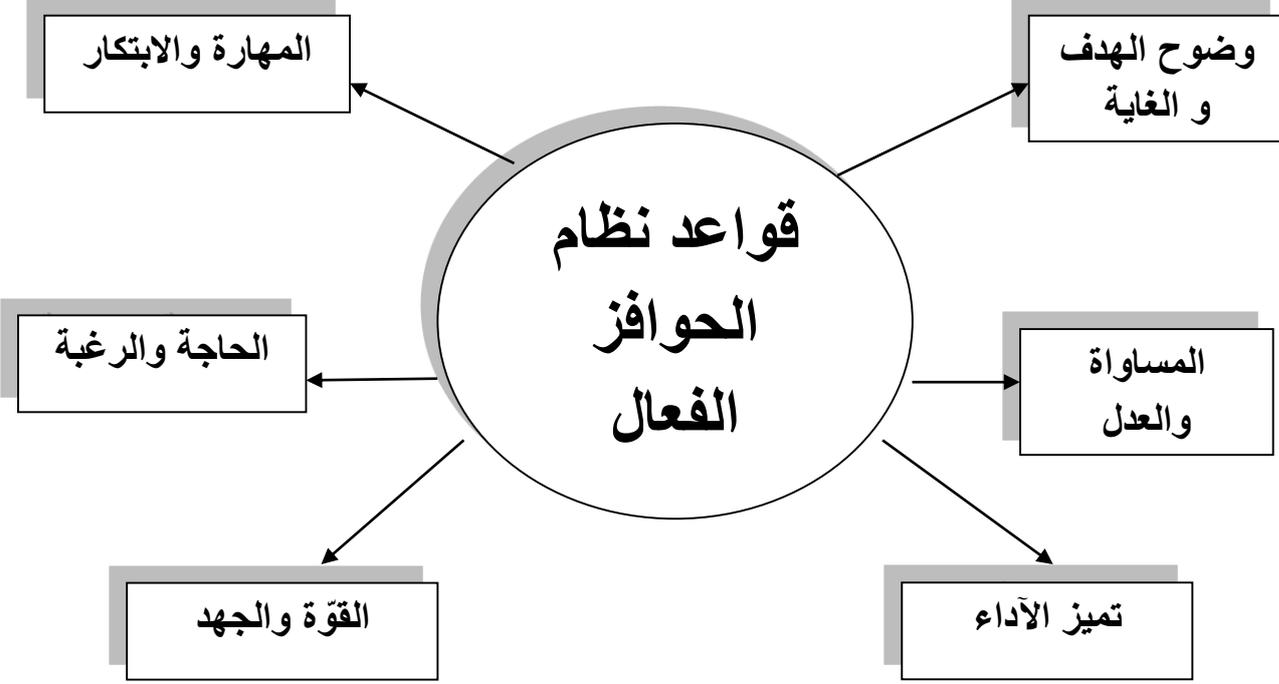
### ثالثاً: قواعد و خصائص نظام الحوافز الفعال والعوامل المؤثرة فيه

#### 1- قواعد وأسس نظام الحوافز الفعال

يبني نظام الحوافز على قواعد يجب الإهتمام بها بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص والمقومات التي تضمن له النجاح، وفيما يلي نعرض هذه القواعد وتلك الخصائص على النحو التالي:

<sup>1</sup> نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 292-293.

شكل رقم ( 02 ): يوضح قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال



المصدر: زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ص 146.

- ✓ **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد-الجماعة-المنظمة) إلى تحقيقه.
- ✓ **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة وبذلك فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل إتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
- ✓ **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذ يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته، أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز.

- ✓ **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على إنتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعات أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.
- ✓ **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق إحتياجاتهم ورغباتهم و كلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة إليهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
- ✓ **المهارة والإبتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات إختراع أو أدوات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلول ابتكارية لمشكلات العمل والإدارية.<sup>1</sup>

## 2- خصائص نظام الحوافز الفعال:

- يجب أن يتّسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها:
- ✓ **القابلية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
- ✓ **إمكانية التطبيق:** تشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- ✓ **الوضوح والبساطة:** يجب أن يتصف نظام الحوافز بالصفات التالية:
  - الوضوح.
  - إمكانية فهمه وإستيعابه والإستفادة منه من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- ✓ **المشاركة:** على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام الحوافز وهذا لتثبيبتهم وتحمسهم له وزيادة إقتناعهم به والدفاع عنه.
- ✓ **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدّلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الفرد أن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدّلات.

<sup>1</sup> زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 146-148.

- ✓ **القبول:** النظام الفعال للحوافز في مدخلاتها وطريقتها على مراعات الاختلافات في المستويات الإدارية والحاجات الإنسانية والكميات والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز، كون أن الحوافز تفقد أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها.
- ✓ **المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالإستقرار والإنتظام إلا أن هذا لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها، إذا إستدعى الأمر ذلك.
- ✓ **الجدوى التنظيمية:** يجب أن ينعكس تطبيق نظام الحوافز إيجابيا على المؤسسة، وهذا في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم هذا بمقارنة نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.
- ✓ **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.<sup>1</sup>

### 3- العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

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

على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية و التي تمثلها القوانين التي تطبقها الإدارات والدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الإجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم ولولوياتهم.

على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاث عوامل هي:

أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالأسلوب الإشرافي، فإن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته في الموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن طريق الخوف من العقاب، والمفهوم الإداري

<sup>1</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الزاوية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 148-149.

لذلك ان تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فان التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ- **الإتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الإتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم و توضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الإتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يتمكّن من خلالها أن يقيم بها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها، وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

وللإتصال المباشر مزايا عديدة، منها:

- يعتبر الإتصال المباشر مصدراً من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في إتخاذ القرار من خلال ما يتيحه من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح و التفهم عن طريق الإستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الإحتكاك والتفاعل.

#### ب- ظروف العمل :

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة وإتخاذ الإحتياجات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار المختلفة، فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكّما كانت ظروف العمل مريحة كلّما كان ذلك محفزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والإرتباط به.

ج- **الحوافز التنظيمية:** يعني ذلك إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإتجاهاته والهيكل التنظيمي للعمل في إطار إتاحة المجال

لإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

المصدر لدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الإجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للإقتصاد الوطني.<sup>1</sup>

#### 4- شروط نجاح نظام الحوافز وعلاقته ببيئة العمل

يمكن ان تكون الحوافز ناجحة إذا كان لا بدّ من زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وتحسين أداء العمل هناك شروط يجب مراعاتها ومنها مايلي:

- أن يكون أداء العاملين قابل للقياس الكمي، يجب أن تحتوي الإدارة على مقاييس موضوعية دقيقة يتسنى أداء العاملين من خلالها تحديد من يستحق الحوافز على أساس مستوى الأداء الذي يقدمه الفرد العامل.
- يجب أن يكون هناك تناسب بين دوافع الأفراد أوالمجموعة مع الحوافز التي تستخدمها الإدارة، فلا يجوز أن تستخدم الإدارة حوافز لا تعمل على إستشارة دوافع الافراد من أجل تحسين الأداء.
- لا بد من أن يكون تقييم أداء الفرد بالنسبة للآخرين تقييماً عادلاً ومنصفاً، فالمكافآت يجب أن تصرف على أساس " أداء العمل " للموظف دور تحيز أو محسوبية.
- يجب على الموظفين أن يفهمو نظام الحوافز في مؤسستهم، لأن هذا يعطيهم الثقة أكثر في مؤسستهم.
- يجب أن يتمتع الأفراد بالسيطرة على مستويات الأداء التي يملكونها، وذلك عن طريق التحكم في مقدار الجهد الذي يبذل أثناء تأدية العمل.
- بالنسبة لحوافز المجموعة العاملة فإن الحوافز تتجح إذا كان جميع أفراد المجموعة يستفيدون من الحوافز على أساس أن هذه الإستفادة أو المكافآت مبنية على أداء العامل للمجموعة هو يجب أن تعمل المجموعة على زيادة ربح المؤسسة أو التقليل من تكاليف الانتاج.

<sup>1</sup> ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير، (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية بالدانمارك، كوبنهاجن، الدانمارك، 2012 ص 59-60.

- يجب أن لاتكون الفترة الزمنية للحصول على الحافز طويلة لأن طولها يؤثر سلبا على من يؤدون أعمالهم بكفاءة و إبداع.
- يجب ان يكون النظام واضحا وبسيطا ليسهل تطبيقه.
- يجب ان يكون الحافز شاملا وذلك بإقامة فرصة لجميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية والفنية وتستخدم أكثر من أسلوب علمي في تطبيقه.<sup>1</sup>
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، إذ لا بد ان تحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي الى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة.
- أن تضمن إستمرارية الحوافز وذلك بخلق الشعور والطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك في المستقبل.
- أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- أن تناسب الحوافز تناسبا طرديا وملحوظا الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار.
- أن ننمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز.<sup>2</sup>
- البساطة: وتعني أن يكون النظام مختصرا ومفهوما وواضحا في بنوده و صياغته وحساباته.
- أن يشارك الأفراد العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم وتحميمهم له، والمحافظة عليه.
- أن تكون بداية قوية للنظام وذلك بمساندة الإدارة العليا وإستخدام شعارات وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية وذلك لإعطائه الدفعة الأولى القوية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ظاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013، ص ص 104-105.

<sup>2</sup> سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 300-301.

<sup>3</sup> أحمد راجح عزت، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة، مصر، 1990، ص ص 316-317.

## أ- الصعوبات والعوائق التي تعترض نظام الحوافز

هناك بعض الصعوبات والمشكلات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- عدم دقة تقويم أداء الفرد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز .
- سوء إستخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- إرتفاع تكاليف الحوافز .
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز .
- فصول المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء والحوافز .
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.<sup>1</sup>

## ب- مخاطر عدم إستخدام نظام تحفيز فعّال:

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
- إنخفاض معدلات الإنتاج إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- زيادة الزمن المنفق على الانتاج وإنجاز المهام والأعمال في الوقت المحدد سابقا.
- سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية.
- إبتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
- إرتفاع نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة مثل: (المرض, الظروف الإجتماعية, ...).
- إرتفاع نسبة التسرب عن العمل.

<sup>1</sup> ليازيد وهيبية، فعالية أساليب التحفيز في استقرار المورد البشري بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، (منشورة)، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014، ص ص 117- 118.

- ظهور علامات عدم الرضا عن العمل والتذمر في كل وقت.
- إزدياد حوادث العمل الناتجة عن الاخطاء وحالات الإهمال حين الممارسة.
- عدم تمتع الإدارة بالإحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة وإتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية إحتياجاتهم.<sup>1</sup>

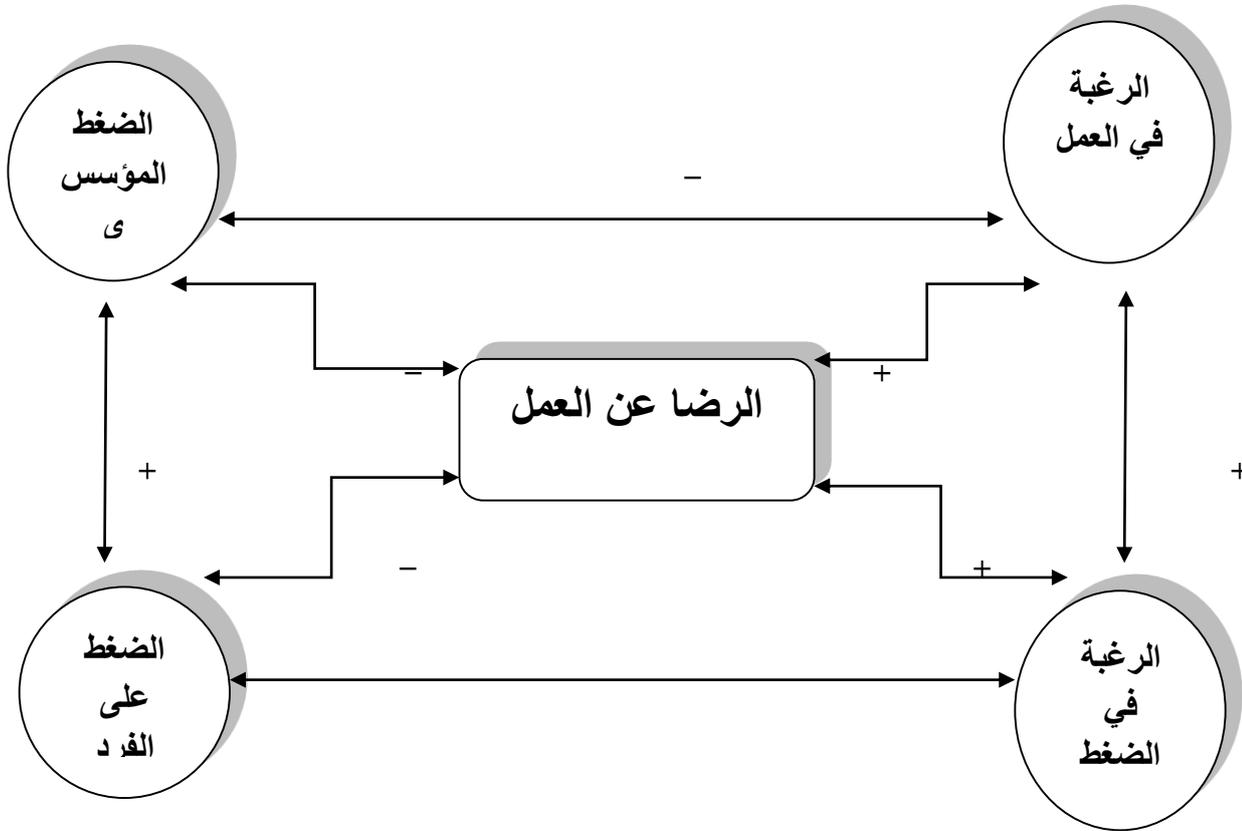
### ج- الحوافز وعلاقتها ببيئة العمل :

إن القيم السائدة في بيئة العمل حيث ترابط الافراد، ومثانة فرق العمل والهيكل التنظيمية من حيث تركيبها ومدى سماحها للمعلومات من ان تتدفق في جسم المؤسسة، إن الهياكل التنظيمية غير فعالة وبخاصة تلك التي تؤدي الى مؤسسة غير سلمية نفسياً مما يؤدي إلى الصراعات الداخلية وتفتيت القوى العاملة ويصبح الفرد يبحث عن نفسه قبل مؤسسته فتضعف الإنتاجية، ولا تؤدي الحوافز في مثل هذه الحالة إلى مزيد من التعقيد في العلاقات بين الافراد.

إن بيئة العمل وتغيرها المستمر إنما تفرض على المؤسسات أن تعمل وفق التأقلم و الإبداع مع الظروف الجديدة، والإستفادة من الفرص الجديدة، وإلا فالفناء لهذه المؤسسات بتعقيدها أنظمة معقدة *complex système*، وهي بذلك لاتخضع للرقابة الشديدة قدر ما يلزم لهذه المؤسسات أن تتكيف مع ظروف العمل المتقلبة والإستفادة من الفرص التي يتيحها التغير، إن وضع إستراتيجيات طويلة الأمد ووضع أهداف محددة للوصول إليها دون إعتبار لظروف العمل المحيطة وتبديلاتها إنما يؤدي بالضرورة إلى إتباع أنظمة رقابة صارمة مما يعيق ما بين المؤسسات والتكيف مع الظروف الجديدة والفرص التي تأتيها، إن المؤسسة هي تعتمد في إدارتها على الصرامة في الرقابة إنما تعمل في الواقع على ترحيل المبدعين فيها لأن المؤسسة تحبط روح الإبداع لديهم، إن إحدى وسائل التحفيز للعمالة المبدعة هو إعطائها المجال لأن تبدع و لأن تحقق ذاتها.

<sup>1</sup> جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مرجع سابق، ص 36.

شكل رقم ( 03 ): يوضح بيئة العمل المحفزة



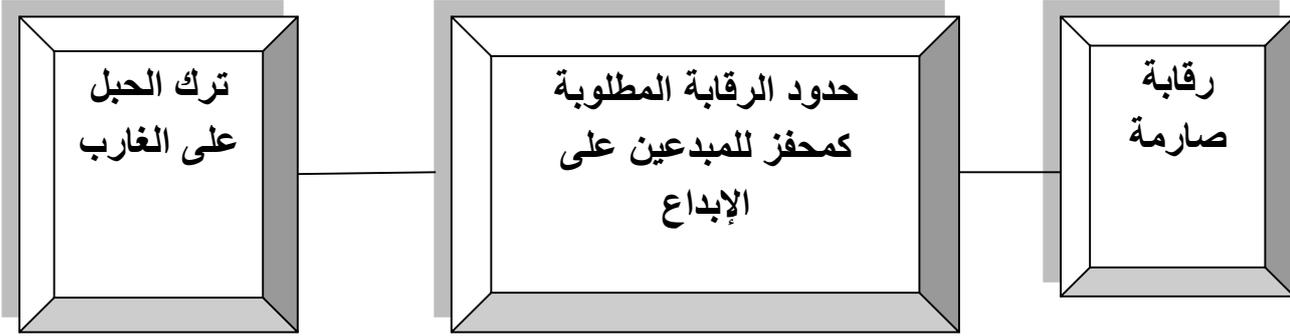
المصدر: مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، ص 196

(+) تعني علاقة إيجابية .

(-) تعني علاقة سلبية .

الإدارة الحديثة هي التي تنتبه إلى أن درجة الرقابة فهي متغيرة وفق الشكل التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم ( 04 ) : يوضح تغيرات درجة الرقابة



المصدر : مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، ص 196

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 196-197.

## خلاصة

من خلال ماتم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح لنا أن نظام الحوافز نظام مهم جداً وحيوي بالنسبة لأي منظمة تسعى للنجاح، كونه مؤثر على أهم عنصر في التنظيمات وهو المورد البشري، بالإضافة لكون هذه التنظيمات تحقق الكثير من الأهداف بواسطة هذا النظام، كما تم عرض أهم النظريات المفسرة له حيث فسّرت كل نظرية حسب منظورها الخاص.

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له

تمهيد

أولا - ماهية الرضا الوظيفي

ثانيا - المقاربات المفسرة للرضا الوظيفي

ثالثا - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي و طرق قياسه

خلاصة

**تمهيد**

لا يمكن للمنظمات أن تحقق أهدافها دون أن تحقق أهداف مواردها البشرية، هذه الحقيقة المثبتة لا يمكن إنكارها أو تغليبها علمياً، ولا يمكن القول أن غايات الأفراد قد تحققت دون أن نلمس الرضا الوظيفي فيهم، لذلك فالرضا الوظيفي عنصر مهم جداً ولا يمكن تجاهله، لأنه الطريق الأقرب لوصول أي منظمة للنجاح، ومنه سنتطرق في هذا الفصل إلى نشأة وتطور الرضا الوظيفي، وكذلك أهميته وخصائصه وديناميكية عمله، كذلك تم التطرق إلى النظريات المفسرة له وأهم العوامل المؤثر فيه وطرق قياسه.

## أولاً- ماهية الرضا الوظيفي

## 1- النشأة و التطور للرضا الوظيفي:

لم يظهر المصطلح العلمي للرضا إلا في الثلاثينات من القرن السابق، إلا أن أهمية الدور الذي تلعبه إتجاهات الموظفين في تحديد رضاهم عن الوظائف قد تم بحثها منذ زمن طويل، فلقد بحث تايلور في دراسته المتعلقة بالإدارة العلمية إتجاهات المتعلمين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضاً أن الفرد الذي يحصل على دخلٍ مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضياً عن وظيفته ومنتجاً فيها.

أما في عصر الإسلام، فقد أوصى الرسول عليه الصلاة والسلام، بإعطاء الأجر بعد الإنتهاء من الإنجاز مباشرةً، لقوله صلى الله عليه وسلم " أعطو الأجير أجره قبل أن يجف عرقه "، وكان الإتقان في العمل وإنجازه بالصورة التي ترضي الطرفين هي شريعة التعاقد بين الطرفين.

فقد كانت تتدرج القوانين والأنظمة التي تنصّ عليها الدولة في حماية حقوق كلا المتعاقدين وصولاً إلى الرضا الوظيفي لهما، وهو ما إتفق عليه الطرفين قبل البدء في العمل، ومقارنته بالعمل المنجز وفق الإتفاقية أو العقد، وتكون الشهادة في عصرهم لها دور أساسي في توثيق هذا العقد، ففي العصور كان التعاقد يخضع لختم وتسجيل وفق نماذج معينة وضعتها الدولة لضمان رضا الطرفين من إنجاز العمل حسب الإتفاق، فقد كانت الأدوات بسيطة جداً، تنحصر في القلم والورقة والشهود وطرفي العقد، هناك طرق كثيرة لقياس الرضا الوظيفي أستخدمت للكشف عن تحقق الرضا الوظيفي بعوامل مختلفة تخص طبيعة العمل و صاحبه، فقد تكون بتوزيع نماذج مكتوبة أو إستمارت دورية، أو مقابلات شخصية مسجلة.

تطورت أساليب فحص الرضا الوظيفي من زمان إلى زمان مع إتساع حجم العمل والإنتاجية وفروع المؤسسات إلى أن أصبحت المؤسسات العالمية ذات الطابع المتنوع الذي يتناسب مع المجتمعات وثقافتها ولغاتها، مما تطلب العمل على إيجاد المتخصصين في التعامل مع جميع فئات المجتمع المحلي والدولي، وهذا الأمر لم يقتصر على الجانب الصناعي أو التجاري وإنما لمس الجانب العلمي في مستوياته المختلفة، ونخص بالذكر هنا الجامعات وما تأديه من دور في إستقطاب الأساتذة

( أعضاء هيئة التدريس ) وكيف توفر لهم البيئة والمناخ الإداري والتنظيمي للجامعة بما يتناسب مع المجتمع المحلي، لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.

ظهرت في القرن العشرين نظريات كثيرة تقسم الرضا الوظيفي من طرفي المتعاقدين ( المؤسسة والأفراد ) فيجب أن يتحقق الرضا لدى الطرفين لتتم الإستمرارية في العلاقة بينهما أثناء العمل، من هذه النظريات:

نظرية ذات العاملين التي إستطاع فريديريك هيرزبرغ أن يتوصل فيها إلى مشاعر الدافعية والعوامل الوقائية، فالعوامل الدافعية تؤدي إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك أما العوامل الوقائية تجميد لمشاعر الإستهياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل ( الظروف المادية، والعلاقات مع الرؤساء، وأداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة )، ثم نظرية هيكلية الحاجات لماسلو فهي إحتياجات تشكل الرضا التدريجي من الإحتياجات الفسيولوجية الأساسية إلى إحتياجات الأمن ثم الحب والخدمة الإجتماعية ثم إحترام وتقدير الذات وصولاً إلى تحقيق الذات وهي القدرة على القيام بالعمل والكياسة في الإنجاز، وتقع هذه الحاجة في أعلى درجة سلم الأوليات.<sup>1</sup>

أما نظرية آلدرفير تتمحور في ثلاث حاجات رئيسية هي ( الحاجة للوجود، الحاجة للإرتباط، الحاجة للنمو)، ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي.

ويرى آلدرفر بأن الحاجات أعلاه تقع في مستوى واحد وعلى خط مستقيم وليس بشكل هرمي يستلزم إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا، وفي حالة فشل الفرد في إشباع حاجة من الحاجات فإنه يحاول مرة أخرى أو ينتقل إلى حاجة أخرى يعتبرها مساوية للأولى من حيث الأهمية<sup>2</sup>، ونظرية القيمة التي يرى آدوين لوك أن توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حده، وأنه كلما إستطاع العمل وفر العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية كلما كان راضياً عن العمل، ومن ثمة جائت نظريات كثيرة تناولت جوانب الرضا ومعرفة أهمية الرضا في نظرية الإنجاز لماكليلاند ونظرية التكيف الوظيفي ونظرية التوقع ونظرية الدوافع والأداء والرضا، ونظرية العدالة ونظرية عملية المقاومة

<sup>1</sup> ماجد فوزي، محمد أبو غزالة، الإستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي، رسالة دكتوراه، (منشورة)، قسم الشريعة والإدارة، جامعة ملايا كوالالمبور، ماليزيا، 2016، ص 101.

<sup>2</sup> زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 166.

عند لاندى ونظرية نموذج ستيرز ويوتر، يمكن القول أن الرضا عند المتعاقدين يتأثر بمجموعة من العوامل تتعلق بذاتهم ومنظمتهم وبيئة العمل والمجتمع الذي يعيشون فيه ومن هنا يصعب تطبيق أو تعميم نظرية بذاتها على الجميع في مختلف المجتمعات والقطاعات، لذا لابد دراسة واقع العمل لإختيار تطبيق النظرية المناسبة والملائمة التي من شأنها تحقيق الرضا.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الرضا الوظيفي:

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

- إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض معدل دوران العمل.
- إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في منظماتهم.
- هناك علاقة طردية وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى أداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والأداء حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.<sup>2</sup>

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على إفتراض أن الدائرة التي لا يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر إستعداداً للإستمرارية بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما يكون أكثر نشاطاً وحماساً

<sup>1</sup> ماجد فوزي، محمد أبو غزالة، الإستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي، مرجع سابق، ص 103.

<sup>2</sup> خولة عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 21، العدد 3، 2013، ص 288.

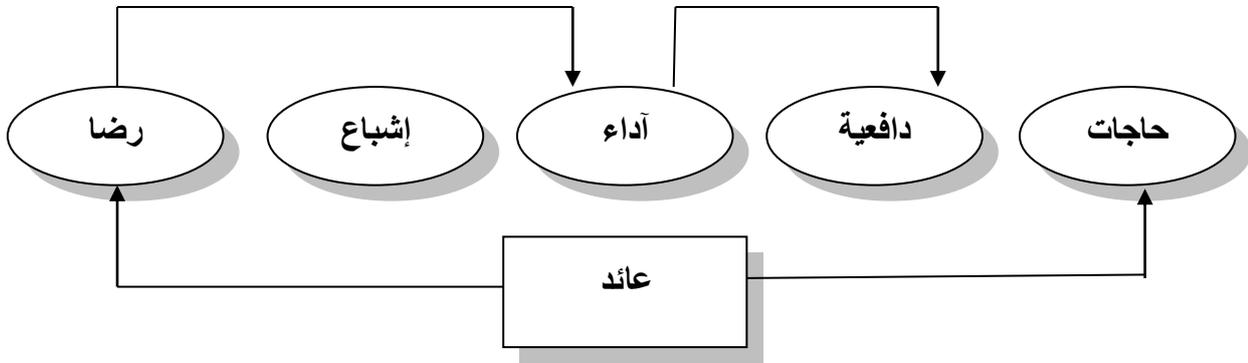
في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.<sup>1</sup>

### 3- ديناميكية عمل الرضا الوظيفي:

يحتاج الأشخاص إلى العمل لتحقيق و إشباع مجموع حاجاتهم ورغباتهم، هذه الأخيرة تحتاج إلى أداء متميز لتحقيق هذا الإشباع، ويعد الرضا الوظيفي الوسيلة لتحقيق هذا الهدف، ويحتاج تحقيق الرضا الوظيفي إلى مجموعة تفاعلات ليحدث ونذكرها كالتالي:

كل شخص في المجتمع يحتاج لتحقيق حاجاته التي يملك دوافع نحوها، هذه الدوافع يجب أن تتحول لتلك الحاجات المرغوب فيها، ليصل الشخص بعدها مرحلة الإشباع لكل الحاجيات وبالتالي يتحقق له الرضا الوظيفي، الذي كان سبباً في تحقيق هذا الإشباع كما يبرز في الشكل التالي:

#### شكل رقم ( 05 ): يوضح ديناميكية عمل الرضا الوظيفي



المصدر: جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، ص 179.

إن المخطط يبرز كيفية حدوث عملية الرضا بشكل متسلسل ومنسق ويوضح أن عملية الرضا الوظيفي يمكن أن تكون سبباً لبروز حاجات جديدة لدى الشخص، كما يمكن أن يقلص من الأداء لأن الشخص عندما يصل إلى الرضا قد يشعر بعدم جدوى الأداء الفعال كما في بداية العمل، لأنه تمكن من تحقيق ما يرغب فيه.

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، مرجع سابق، ص 102-103.

وهناك جانب مهم يتعلق بنسبية عملية الرضا الوظيفي، فما هو مؤدي إلى الرضا عند شخص ما ليس بالضرورة له نفس الفعل لدى شخص آخر وهناك قوانين تحكم هذه النسبية تسهل تقويم الرضا وفهمه أفضل وهي كالتالي:

- كلما إزدادت رغبة الشخص في شيء، فإنه يكون أكثر رضا حين يحصل عليه وبالمقابل يتضاعف عدم رضاه حين لا يتمكن من ذلك.

- يحصل الشخص ذو الحاجات المحدودة حين يشبعها على قدر من الرضا يمثل ما عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة حين يشبعها.

- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل و بين رضا الشخص عن هذا العمل ففي بعض الأحيان لا يعجب الشخص بعمله، لكن جماعة العمل تنظر إليه بفخر لتوليئه هذا المنصب، هذا يؤدي إلى تعديل إتجاهاته نحو العمل وبالتالي تحسين درجة رضاه عنه.

- إن توقعات الشخص حول رئيسه في العمل تحدد مستوى رضاه فمثلا حين يتوقع شخص ما أن يكون رئيسه في العمل صارماً سيحس برضا أكبر حين يجده متسامحاً ومتزناً في معاملته معه، وبالعكس سينقص مستوى رضاه حين يتوقع أن يجد رئيسه في العمل متسامحاً فيجده صارماً في معاملته.<sup>1</sup>

### ثانياً - نظريات الرضا الوظيفي:

نال موضوع الرضا الوظيفي إهتماماً كبيراً من الباحثين، واعتمدت دراسته في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، والتي من خلالها حاولو تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، وقد توصلو من خلال إستخدامهم الطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين و إنعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، ومازالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة وقد ساعد الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر

<sup>1</sup> جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 178-179.

الإنساني الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك حسب تسلسلها وهي على النحو التالي:

### 1- نظرية الحاجات Needs Theory

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، بل أنها تعتبر من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع بل تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز.

وفي الواقع توجد عدة نظريات مختلفة تتناول الحاجات ولكن التصنيفات الشائعة المقبولة هي تلك التي قدمها أبراهام ماسلو، والذي قام بتدعيمها عام 1943، ويرى ماسلو أن الإنسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي على النحو التالي:

شكل رقم (06): يوضح هرم ماسلو للحاجات



المصدر: محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ص 115<sup>1</sup>

و تركز النظرية على أن الإنسان إجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات آنية لم يتم إشباعها، تمثل دوافع الفرد، وفي حالة إشباع مستوى معين، فإنه يتقدم للمستوى الثاني، وأشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى أنها تعرضت لبعض النقد في المجال التطبيقي حيث

<sup>1</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، مرجع سابق، ص 115.

أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم الحاجات فيمكن أن يذهبوا إلى العليا حتى وإن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة ومن المآخذ عليها:

- أن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي أو تسلسل لجميع الأفراد حيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم كما دلت الدراسات.

- أن الحاجات تذهب وتجيئ، وكذلك فإن إشباع حاجة معينة لا يعني بقائها بشكل نهائي.

- أن الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومتراطة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفواصل كما حددتها النظرية.

إلا أننا وبشكل عام نستطيع القول بأن ماسلو قد أعطى مفهوماً عاماً عن الدوافع الخاصة بالإنسان البشرية ساعد في لفت الانتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية، الأمر الذي دفع ببعض الباحثين إلى استخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي من هذا المنطلق.<sup>1</sup>

## 2- نظرية آلدرفير Alderfer Theory

نتيجة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو للحاجات فقد بذل العديد من الباحثين والعلماء جهوداً كبيرة للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء آلدرفير، الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو وتحويله من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وعرفت بالرموز E . R . G وهي على النحو التالي:

### • حاجة البقاء Existence Need

وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته، ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجة الفيزيولوجية وحاجات الأمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

<sup>1</sup> علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، (منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002، ص ص 41-43.

• حاجة الارتباط **Relatedness Need**

وهي عبارة عن درجة إرتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه (العلاقات الشخصية).

• حاجات النمو **Growt Need**

وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند ماسلو، وبالرغم من إتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما:

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا.

بينما تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد فإن آلدرفير يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة إفتراضاتها، وتعتبر هذه النظرية رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.<sup>1</sup>

3- نظرية فروم **Vroom Theory**

فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ماكان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لإختيار نشاطٍ معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً.

<sup>1</sup> صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشاريع الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1981، ص 294.

وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى إتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.<sup>1</sup>

#### 4- نظرية وضع الهدف Goal Setting Theory

يرى رواد هذه النظرية أن وجود أهداف هو شئ أساسي لتحديد مسارات السلوك كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعاً للفرد لتحقيقها، عل إعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية:

- إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الآداء، وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيقها الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوم لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ماهي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.

- إن الأهداف والطموحات ماهي إلا محصلة للقيم والمعتقدات من ناحية، ورغباتهم وعواطفهم من ناحية أخرى.

- إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:

✓ تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

✓ تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.

✓ تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما يكون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف.

✓ تكون الأهداف صعبة: فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى عالي من الآداء بالمقارنة بالهدف العام.

✓ تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن آدائهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص88.

5- نظرية القيمة:

يرى لوك أن الرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة، ويعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دوراً في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان.

ويمكن النظر لتلك النظريات على أساس المعادلة التالية:

$$\text{روك} = (\text{رف} 1) \text{ ه} 1 + (\text{رف} 2) \text{ ه} 2 .$$

حيث تعني روك : الرضا الوظيفي الكلي.

ر ف 1: تمثل الرضا الفردي عن جوانب العمل

ه 1 : تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر وهذا يعني أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا، مع كل عنصر مما ينعكس بالتالي على مدى الرضا الوظيفي الكلي.<sup>2</sup>

6- نظرية عملية المقاومة:

وتعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، برغم أن هذه المكافآت نفسها تبقى ثابتة، فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها، ويرى لاندى أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ولأنه ينظر للرضا وعدم الرضا على أنها من الظواهر العاطفية - ولو جزئياً - لا بد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 95-96.

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1990، ص ص 192-194.

كما يرى لاندى في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جداً يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح، وعندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء، كما لاحظ لاندى أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس، ولكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي.

وتتطلق نظرية لاندى من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية قد تؤذي الفرد، ويحاول ذلك العامل ذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة.

#### 7- نموذج لولير في الرضا الوظيفي:

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

(1) الراتب أو الدخل.

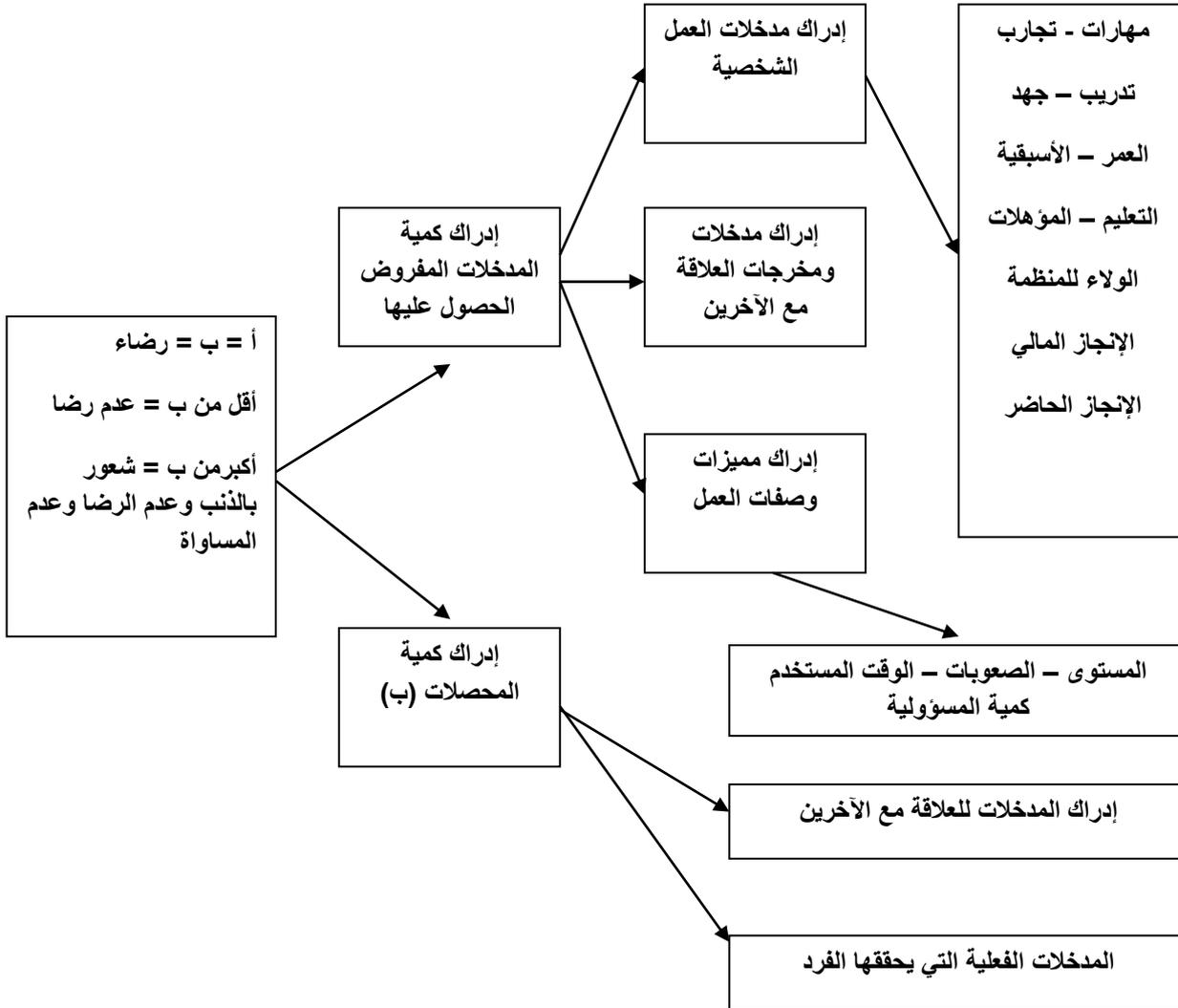
(2) الإشراف.

(3) الرضا مع العمل نفسه.

ويرى لولير أن الرضا هو عبارة عن الإختلاف أو الفرق ما بين ( أ ) شعور الشخص اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و ( ب ) ما أدرك الشخص أنه عليه بالفعل، فالنموذج بمعنى آخر يوقع أو ينتبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة كمية المكافأة الفعلية يكون هو النتيجة، وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع العدالة الفعلية يكون الرضا هو نتيجة، أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر أو عدم الراحة.

ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم:

شكل رقم ( 07 ): يوضح نموذج لولير في الرضا الوظيفي

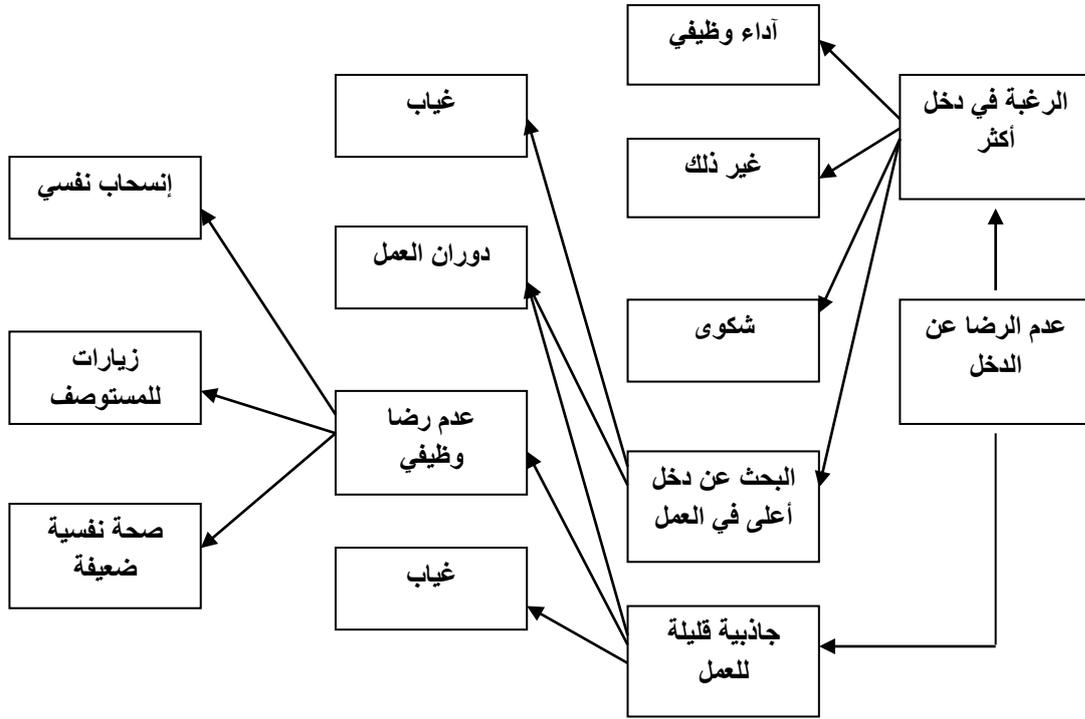


المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ص152.

ويضيف لولير إلى نموده أن أهم المؤثرات في إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل أو الوظيفة، وإدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل، وإدراك الجزاء والمكافآت التي يحصل عليها الشخص من عمله سواء كان راتباً أو دخلاً يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء الوظيفي ودوران العمل والغياب، ... إلخ، ويوضح الشكل التالي ذلك:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 152-153.

شكل رقم ( 08 ) : يوضح أهم المؤثرات في إدراك الشخص للرضا الوظيفي



المصدر: محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ص154.

### ثالثا - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي وطرق قياسه :

#### 1 - العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

من الممكن تقسيم هذه العوامل على مجموعتين، الأولى تمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

#### أ - عوامل بيئة العمل الداخلية :

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فيقدر مايقدم هذا العمل من إشباعات للفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل ويزداد بالتالي إندماج الفردية، لعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل هي كالاتي:

✓ الأجور والرواتب:

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

ومن الجدير ذكره هنا أن هرزبيرغ خالف هذا الرأي غدفي نظريته إذ أكد أن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض التحفظات منها:

أ - أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات كما وأن المجتمعات والحضارات تؤثر هي الأخرى على الأفراد وحاجاتهم نحو العمل وتبرز أهمية الأجر في المجتمعات الرأسمالية بدرجة أكبر في المجتمعات النامية نظراً لأهمية الجانب المادي الإقتصادي في حياة الأفراد في تلك المجتمعات.

ب - أن الأجور تعد إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجيات الإقتصادية كالحاجة للتمييز ورمز للتفوق والنجاح.

○ محتوى العمل وتنوع المهام :

يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالٍ أي يتضمن عناصر إثراء والتي تسمى بالتعميل العمودي كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه، وهذا ما أكدته تطبيقات إثراء العمل لهرزبيرغ و هاكمان.

○ الإستقلالية ودرجة السيطرة على العمل:

تختلف الأعمال في درجة سيطرة الأفراد على أدائها حيث كلما إزدادت حرية الفرد في إختيار طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل أي له الحرية في جدولة عمله كلما زاد رضاه عنه أي عن العمل.

○ إمكانيات الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

حيث كلما كان العمل وفقا لإمكانيات وقدرات الفرد ومعارفه كلما أدى إلى إمكانية وإحتمال الأداء الأفضل وهذا يؤثر على درجة رضا الأفراد بشكل إيجابي، حيث أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل وتتحدد درجة الأداء بمقدرة الفرد وقابليته.<sup>1</sup>

○ نمط القيادة:

هناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين عن أعمالهم، فالرئيس الذي يتبع الأسلوب البيروقراطي في قيادة مرؤوسيه لا يكتسب ولائهم ويؤدي إلى مشاعر الإستياء إتجاهه، أما القائد أو الرئيس الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع إهتمامه في القرارات التي يتخذها يؤدي إلى تطوير علاقات الدعم.

○ علاقة الفرد بالأفراد الآخرين:

إن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجاته الإجتماعية و تحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة و العمل الذي يتيح للأفراد فرصة التفاعل والإتصال مع الأفراد الآخرين فإن رضا الأفراد عن عملهم سيكون مرتفعاً وهو الصحيح، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله للإنتماء وقوة الحاجة الإجتماعية لديه.

○ ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية و إضاءة ورطوبة حرارة وضوضاء و نظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضائه عنها، كما وتؤثر هذه الظروف هلى بعض الظواهر السلوكية للأفراد العاملين كمعدلات الدوران والغيابات ومعدلات الحوادث والأمراض، فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص178.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 179.

○ عدالة العائد:

إن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهاراته وقدراته وخبراته، وإمكانياته ومستوى تعليمه) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، فإذا زاد معدل ما يستلمه قد يشعر بالذنب، وإذا نقص معدل ما يستلمه سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن كلا الحالتين عدم الرضا، علماً بأن مشاعر التوتر الناتجة عن عدم العدالة تولد لدى الفرد مشاعر سلبية وسلوكيات سلبية أيضاً.

○ نظام الحوافز:

الحافز قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل من خلال سلوك معين يحقق له بموجبه أن يحصل على الحافز ويتوقف نجاح المنظمة على مدى قدرتها في دراسة أساليب التحفيز وأساليب الدفع إلى الأداء الأمثل ورفع الإنتاجية، والحافز يوجد عادةً في البيئة التي يعمل فيها الفرد، ويجذبه إلى التصرف من ناحية معينة، فهو يمثل أداء لإشباع رغبة معينة يهتم الفرد بإشباعها لأنه يشعر بها، وهو أي الحافز بمثابة جائزة يحصل عليها الفرد العامل إذ قام بعمل يحظى بقبول وإستحسان المنظومة، ولذلك فإن مدير إدارة الموارد البشرية الذي يهتم بنظام الحوافز، ويحرص على أن تكون الحوافز المقدمة للعاملين مناسبة لتعزيز السلوكيات المرغوب فيها، ويصر على أن تشمل جميع العاملين ولا تختص بفئة معينة، ويهتم بأن تكون الحوافز قائمة على أسس علمية واضحة وتكون قادرة على تحديد الهدف المراد تحقيقه، فإنه بلا شك سيحقق رضا العاملين عن العمل.<sup>1</sup>

○ أسس منح الحوافز:

يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني مايزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو وفرة في التكاليف أو وفرة في مورد آخر، ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 299.

<sup>2</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 16.

ب- العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين:

هناك عوامل محددة مرتبطة بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضائهم عن العمل من هذه العوامل مايلي:

○ الجنس Sex

إن العلاقة بين جنس الفرد والفرد كونه رجلاً أم امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل، ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الإجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي.

وهذه الظواهر السلبية اتجاه عمل المرأة تؤثر على رضائهما عن عملها إذ كلما زاد التمييز ضدها كلما قل رضاؤهما عن العمل.

○ العمر Age

بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ أن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سناً، وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً بعملهم من الأفراد الأصغر سناً.

ومن الجدير بالذكر في هذا المجال أن بعض الدراسات وجدت بأن هذه العلاقة الإيجابية لا تستمر إلى مالانهاية وإنما تبقى 5 سنوات قبل سن التقاعد و من ثم يبدأ ظهور عدم الرضا إن إنخفاض الرضا في سن ما قبل التقاعد يمكن أن يعزى إلى زيادة حاجات الفرد النفسية والإجتماعية للإشباع.

○ طول فترة الخدمة Tenure

إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكلٍ مستقر والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرو ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضائه عنه، وهذه النتيجة ترتبط أيضا

بعض عوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفة المتطورة وكذلك فرص الترفيه المتاحة له في العمل.

ففي الدراسات حول العلاقة بين مدة الخدمة والرضا عن العمل أشارت النتائج إلى أن هذه العلاقة سلبية فيما يتعلق بالرضا عن الترقية إنه كلما زاد عدد سنوات عمل الأفراد كلما قل الرضا عن الترقية في العمل.

هذا يمكن تفسيره إلى أن طموح الأفراد يزداد بزيادة خبراتهم ومعرفة مما يؤدي إلى انخفاض رضاهم عن العمل.

#### ○ المستوى التعليمي Educational Level

إن دراسات الرضا عن العمل تعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد رضاهم في العمل والإستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه، عن هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها، مدى الإستفادة من الكفاءات المتعلمة في أعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات، كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة.

هذه العوائد تحدد درجة العلاقة بين المستوى التعليمي للأفراد العاملين والرضا عن العمل.<sup>1</sup>

#### ج- أسباب ومصادر عدم الرضا عن العمل:

مسببات عدم الرضا الوظيفي عديدة و متنوعة تتعلق بممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية في مختلف النشاطات بدءاً من عملية الإستقطاب والتعيين، وتحديد الدرجة والراتب وعدم توفير فرص كافية للتدريب والتطوير والتقدم والترقية، وعدم توفر خطة مسار وظيفي / مهني، وتدني مستويات المنافع والخدمات التي تقدمها المنظمة و عدم وجود بيئة عمل سليمة وصحية، وشعور الفرد بعدم تحقيق العدالة والمساواة في تطبيق السياسات والممارسات.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 180-181-182 .

ومن الأمور الرئيسية: غموض دور الفرد وتضارب دوره في العمل مع الأدوار الأخرى (الأسرية، والإجتماعية، وغيرها ... ) وعبئ العمل الزائد، وضغوط العمل، والعلاقات غير السليمة مع الرئيس والزملاء، مثل: الإشراف التسلطي، وعدم الإصغاء له وعدم مساندته ومؤازرته، وتعارض قيم الفرد مع قيم وإتجاهات الجماعة.

• ردود فعل العامل نحو عدم الرضا عن العمل:

يمكن أن يتخذ رد فعل العامل إذا ما شعر بعدم الرضا الوظيفي عدة صور و أشكال، ومن بينها:

○ تعديل السلوك: إن أول ما يبادر العامل للقيام به حينما يشعر بعدم الرضا هو محاولة تغيير الظروف والعوامل التي سببت هذا الإستياء، فمثلاً السعي لتغيير سياسات وممارسات في إدارة الموارد البشرية، وتتخذ هذه المحاولات صوراً من بينها: التظلم أو المواجهة أو النزاع مع الرئيس، ... الخ.

○ الإنسحاب الجسدي، المادي من العمل: في حال فشلت محاولات العامل في تغيير الظروف أو العوامل، يمكنه أن يلجأ إلى الإنسحاب الجسدي الذي يمكن أن يتخذ أشكالاً عدة ومنها: التأخير عن موعد الدوام، التمارض، طلب ترك العمل نهائياً، وحتى أثناء تواجده في العمل قد يمتنع عن العامل فعلياً، وجميع هذه البدائل تلحق ضرراً كبيراً بالمنظمة وهذا يتطلب من الإدارة مراقبة معدلات دوران العمل العامة وطبيعة دوران العمل من حيث ماهي الفئات التي تترك العمل ومن هم باقون حيث من الصعب إيجاد عاملين ليحلو محل المغادرين المتفوقين في الأداء.

○ الإنسحاب النفسي: قد لا يترك العامل المنظمة إذا ما شعر بوجود صعوبة في إيجاد فرص عمل أخرى، ولكنه ينسحب / يبتعد نفسياً عن العمل، إنه متواجد بدنياً في موقع العمل، ولكن ذهنه وتفكيره وعقله في مكان آخر، ومن أشكال الإنسحاب النفسي نجد:

- عدم المشاركة والإنخراط الفعلي في العمل.

- عدم الإهتمام بالعمل وعدم إعطاء إهتمام للإنتماء المؤسسي (عدم الإرتباط بالمنظمة، وعدم الإستعداد لبذل الجهد والعطاء لخدمة المنظمة).<sup>1</sup>

#### د- الرضا عن العمل وعلاقته بالمكافآت والحوافز:

الرضا عن العمل، هو الإتجاه العام للعمال نحو وظيفتهم وعملهم، وعادةً يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، وبالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت تؤثر أيضاً على رضا الفرد، فمثلاً إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء، فلن يشعر الأفراد داخلياً بأنهم حققوا إنجازاً مميزاً في عملهم، أما إذا تم منح المكافآت والحوافز على أساس أداء كل فرد أو على أساس الإستحقاق فإن الفرد الذي سيحصل على المكافآت، سيشعر أنه حصل عليها نتيجة إنجازته، مما يزيد من المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافآت.<sup>2</sup>

#### 2 - طرق قياس الرضا الوظيفي ونتائجه:

يشير دايفير إلى أن إجراء البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على إجراء مقابلة العاملين للحصول على إستجاباتهم وتفسيرها، ولكن الخبرة قد دلّت على أن هذه البحوث تتبع نظاماً معقداً، وأن أي خطأ في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث وفائدته، ولهذا ينبغي العناية بتصميم الأسئلة وصياغتها ومراعات مدى ملائمتها للعاملين، وكذلك الإهتمام ومراعاة الدقة في إختيار العينة التي ينطبق عليها البحث.

إن بحث الروح المعنوية أشبه ما يكون بكشف الحساب الختامي السنوي من حيث كونه نشاطاً دورياً من جهة ومن حيث الحاجة للمتابعة من جهة أخرى، هذا ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالروح المعنوية من خلال الإتصال الشخصي مع الأفراد العاملين، أو من خلال المعلومات المتاحة في سجلات المؤسسة التي يعملون فيها والمتعلقة بالجوانب التالية:

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 289-290.

<sup>2</sup> رواية حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 291.

ترك العمل، الإنتاجية، جودة الإنتاج، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتأخر عن العمل، تقارير الإرشاد النفسي والتأمينات والخدمات المشابهة والمنازعات، ونتائج المقابلات للذين يتركون العمل أوتنتهي خدماتهم في المؤسسة، وتقارير الحوادث، والسجلات الطبية، والإقتراحات وسجلات التدريب، حيث في مجموعها أساساً للمعلومات المعنوية عن المؤسسة، ولكنها ليست بالدقة التي تكون عليها بحوث الروح المعنوية، ويتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات وإتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي ومحدداته للعاملين لديها، ويمكن للإدارة أن تتلمس بصورة غير رسمية من خلال الإنطباعات التي تتوفر لديها من العاملين لبعض هذه المؤشرات والمحددات، إلا أن هذه الإنطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا، فالعاملون يحجمون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب إتخاذ القرارات والإجراءات والترتيبات الخاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين إتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة. في منظماتهم.<sup>1</sup>

وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا هما الطريقة المباشرة والطريقة الغير مباشرة.

#### أ- الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة إستقصاء تتضمن توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقارير مباشرة منها على درجة رضاها الوظيفي، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الإستقصاء هما:

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 186.

• طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية،<sup>1</sup> وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجة الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجة التقدير والإحترام، حاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالإستمارة.<sup>2</sup>

• طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية...<sup>3</sup>

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين من خصائص وظيفية بإستخدام عدة أساليب من أهمها مايلي:

○ طريقة التدرج التجميعي لليكارث:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوباً من المورد البشري أن يقرر موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة، مثال ذلك:

إنني أستمتع بعملتي أكثر من إستمتاعي بوقت الفراغ.

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010، ص 10 .

<sup>2</sup> جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 202.

<sup>3</sup> عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 185.

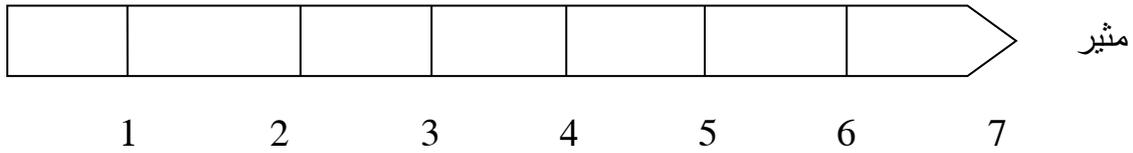
1	2	3	4	5
لا أوافق أبداً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

وتعطى الإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

○ طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزغورد وزملائه:

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياسٍ على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا بإختياره للدرجة التي تمثل مشاعره، مثال ذلك:

ما رأيك في العمل الذي تؤديه ؟



وتجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.<sup>1</sup>

○ طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرغ:

هذه الطريقة تعتمد على وصف الظروف التي تؤدي للشعور بالرضا الوظيفي من عدمه، اعتماداً على تقارير الموظفين للأوقات التي شعرو فيها بالرضا الوظيفي وتلك الأوقات التي أحسوا فيها بعدم الرضا الوظيفي<sup>2</sup>، ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا والإستياء، وإنعكاسات هذا الشعور على آدائهم لأعمالهم إيجابياً أو سلباً، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> ماجد فوزي محمد أبوغزالة، الإستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 124.

مهمة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

وتقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما:

حاول تذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة إتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية ( شهر، سنة، 3 سنوات ...) الخ، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالإستياء الشديد إتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

ويجدر الإشارة إلى أن الكثير من البحوث العلمية الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكارث في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية إتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور المورد البشري بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

#### ب - الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي

تعتمد الطريقة الغير مباشرة في قياس الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل، ومعدل الإنتاج المرفوض، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:

##### ○ معدل دوران العمل:

يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل بإختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 12-13.

فبقاء الفرد وإستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله وتعلقه به عكس ما يشير إليه ترك العمل وتقديم الإستقالة.

وتعتبر البيانات المتعلقة بترك العمل ذات أهمية في تقديم فعالية مختلف برامج العمل من حيث تأثيرها على الرضا و يقصد بترك العمل أو دوران العمل كل حركة عمالية إلتحقت أو خرجت من المؤسسة خلال فترة زمنية معينة عادةً ما تحدد بنسبة، وتحسب معدلات ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

معدل دوران العمل:

$$\frac{S}{\text{Mot 0} + \text{Mot 1}} \times 2$$

حيث:

S: عدد الأفراد الذين تركو العمل

Mot 0: عدد الأفراد الذين تركو العمل في أول فترة

Mot 1: عدد الأفراد الذين تركو العمل في آخر فترة

مما سبق يتبين لنا أن بقاء الفرد في مؤسسته دليل على إرتباطه القوي ورضاه عن وظيفته حيث يصبح أكثر إنتظاماً في عمله، لكن قياس نسبة الغياب وترك العمل لا يمكن تعميمه على كل الحالات، ذلك أن معدلات الغياب وترك العمل تنبه إلى وجود مشكلات وعوائق دون تحليل أسبابها وتقديم علاجها، إضافة إلى تداخل العوامل المسببة للغياب وترك العمل.

#### ○ معدلات التغيب عن العمل:

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن إستخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي

فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالإستياء إتجاه عمله وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله إلا أن هناك حالات غياب لايمكن تجنبها مثل المرض أو التعرض لحوادث طارئة.

ويمكن قياس الغياب بالطرق التالية:

$$\text{معدل الغياب الكلي} = \frac{\text{العدد الكلي لأيام الغياب}}{\text{العدد الكلي للعمال}}$$

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد في فترة زمنية معينة}}{\text{عدد أيام العمل في نفس الفترة * متوسط عدد الأفراد في نفس الفترة}}$$

مجموع أيام التغيب للأفراد: هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.

عدد أيام التغيب للأفراد: هي مجموع تغيب كل الأفراد العاملين.

عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة بإستثناء العطل الأسبوعية والرسمية.

متوسط عدد الأفراد: هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وآخرها.<sup>1</sup>

#### ○ معدل الإنتاج المرفوض:

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

<sup>1</sup> جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مرجع سابق، ص ص 200-201.

$$\frac{\text{عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها}}{\text{عدد الوحدات الممنوحة}}$$

= معدل الإنتاج المرفوض

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض مرتفعة أكثر من 5% فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة إنخفاض هذا المعدل.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر موضوعية وفعالية في قياس الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا بإستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها إتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص الطريقة الغير مباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات النواتج فهي طريقة غير موضوعية لكونها تأخذ بعين الإعتبار إمكانية تأثير هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا، مثل مدى توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل، سوء تصميم السلعة ذاتها بالنسبة لمعدل الإنتاج المرفوض<sup>1</sup>.

#### ج- نتائج الرضا عن العمل:

حدد الباحثون عدداً من النتائج المتحصلة للرضا الوظيفي، بما في ذلك آثاره على الأداء والغياب ودوران العمل.

#### ○ الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يفترض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء فيه وقل إحتمال تركه له بطريقة إختيارية، فهناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل، أي أنه كلما إرتفعت درجة الرضا كلما قل معدل دوران العمل.

#### ○ الرضا عن العمل ومعدل الغياب:

<sup>1</sup> شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 13.

يمكن الإعتماد على الرضا عن العمل للتعليق بسبب إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة فيه، إذ أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عمله تجده أقرب إلى الإصابة، يقول فروم " أن الإصابة هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس".

#### ○ الرضا عن العمل ومعدل الأداء:

دلّت نتائج الدراسات على أن الرضا المرتفع ينتج عنه أداء مرتفع، والعكس صحيح، فالموظف الراضي عن عمله تزداد درجة حماسه للعمل، وينعكس ذلك على إرتفاع إنتاجيته وأدائه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، مرجع سابق، ص 98 .

## خلاصة

نستخلص مما سبق أن الرضا الوظيفي مهم وذو خصائص كثيرة ومتنوعة، بالإضافة لكونه عنصر غني بمشاربه وتنوع محتوياته وهذا ما عكسته النظريات الكثيرة التي حاولت تفسيره، وأنه يتأثر بعدد العوامل الخارجية والداخلية خاصة، بالإضافة أن له طرق قياس عديدة تتيح لنا قياسات دقيقة لمعدلاته ونتائجه.

## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة

ثانياً- عرض البيانات و تحليلها

ثالثاً- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

رابعاً- المقترحات والتوصيات

خلاصة

**تمهيد**

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

## أولاً- الإجراءات المنهجية للدراسة:

## 1- منهج الدراسة:

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يستعين بها الباحث لمواجهة مشكلة بحثه أو في دراسة مشكلة موضوع البحث.<sup>1</sup>

كما يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والإستفسارات التي يثيرها الباحث.<sup>2</sup>

وإنطلاقاً من طبيعة الدراسة، ومن أجل الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية فقد إعتمدت على المنهج الوصفي، من حيث كونه يتيح للباحث الوصف المنظم والدقيق للظواهر الإجتماعية كما هي في الواقع بغرض الحصول على المعلومات اللازمة حول الظاهرة المراد دراستها وحتى إمكانية التنبؤ بها، بالإضافة لإستخدامي لهذا المنهج لوصف مجتمع البحث و تحديده.

## 2- أدوات جمع البيانات:

لا يمكن أن ينطلق الباحث في دراسة مشكلة ما من فراغ، خاصة في مجال العلوم الإجتماعية أو العلوم الأخرى عامة، لذلك يجب عليه كباحث حقيقي، أن يستعين بمختلف تقنيات جمع البيانات، والتي تمكنه من جمع المعطيات اللازمة حول موضوع بحثه من الواقع مباشرة، فنجاح الباحث في تحقيق أهدافه يعتمد على الإختيار الأنسب للأدوات الملائمة وهي الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، وتتمثل أساساً في: الملاحظة، والإستمارة.

<sup>1</sup> علي عبد الرزاق جليبي، السيد عبد العاطي السيد، **مناهج البحث العلمي**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص11.

<sup>2</sup> محمد شفيق، **البحث العلمي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص86.

## أ - الملاحظة:

هي مشاهدة الظواهر من قبل الباحث أو من ينوب عنه، إنها الإعتبار المنبه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها وإكتشاف أسبابها والتنبؤ بسلوك الظاهرة والوصول إلى القوانين التي تحكمها.<sup>1</sup>

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

وقد قمت بالإعتماد على الملاحظة البسيطة حيث أنها: " هي ملاحظة الظواهر كما تحدث طبيعياً دون إخضاعها للضبط العلمي أي دون إعداد مسبق أو أدوات تسجيل وتخدم هذه الملاحظة الدراسات الإستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات الأولية عن الظاهرة لدراستها بشكلٍ متعمق".<sup>2</sup>

و تم استعمالها خلال المرحلة الإستطلاعية في ملاحظة مجريات الأمور خاصةً مواقيت التدريس و جو العمل السائد داخل الجامعة وبالضبط كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية ووصف كذلك نمط عمل الأساتذة والأساليب البيداغوجية المتبعة.

## ب - الإستمارة:

هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة وضعت من قبل الباحث لإستنباط معلومات معينة تتعلق بموضوع أو مشكلة محددة.<sup>3</sup>

تعرف كذلك بأنها وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إعداد إستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الأفراد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فايز جمعه صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص68.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص69.

<sup>3</sup> فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص96.

<sup>4</sup> عصام حسن أحمد، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص91.

وقد استخدمت هذه الأداة في دراستي وقمت بصياغة أسئلتها في شكلها النهائي وتضمنت 28 سؤالاً موزعين على أربعة محاور:

**المحور الأول:** البيانات الشخصية تضم 07 أسئلة تتعلق بمعلومات حول المبحوثين.

**المحور الثاني:** بيانات خاصة بنظام الحوافز المادية المتبع في المؤسسة وتضمنت 08 أسئلة.

**المحور الثالث:** بيانات خاصة بنظام الحوافز المعنوية المتبع في المؤسسة، وتضمنت 07 أسئلة.

**المحور الرابع:** بيانات خاصة بنظام الحوافز الإجتماعية المتبع في المؤسسة، وتضمنت 06 أسئلة.

### 3- مجالات الدراسة:

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

#### أ- المجال المكاني :

#### • نشأة جامعة 08 ماي 1945:

تأسست جامعة قلمة سنة 1986 وسميت بجامعة 8ماي 1945 نسبة للمجازر التي وقعت بها في هذا التاريخ من قبل الإحتلال الفرنسي، ولا تزال قائمة إلى غاية اليوم.

#### • كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية:

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية هي واحدة من أكبر الكليات السبعة لجامعة 08 ماي 1945 قلمة من حيث العمال تظم الجامعة 1400 عامل في مختلف الوظائف، من بين هذا العدد الإجمالي نجد 865 أستاذاً موزعين على الكليات السبعة، ومن هذا العدد نجد 118 أستاذاً موزعين على كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعي محل الدراسة.

بالنسبة لعدد الطلبة المقدرين ب: 3193 طالبا، منهم 505 ذكور و 2688 إناث، يزاول الدراسة في مرحلة التدرج 2572 طالبا، و 621 طالبا في ما بعد التدرج (بالإضافة الى مجموع 11 طالبا:

دكتوراه ل.م.د و 18 طالبا: دكتوراه العلوم)، يتوزعون بين 06 أقسام هي على التوالي: قسم علم الاجتماع، قسم علم النفس، قسم الفلسفة، قسم الاعلام والاتصال، وعلم المكتبات، قسم التاريخ، قسم الآثار، الى جانب فرع الجذع المشترك للعلوم الإنسانية.

• المهام الأساسية للكلية:

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

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

تتمثل المهام الأساسية للكلية في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي على الخصوص فيما يأتي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الاعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

وتحتوي على سبعة كليات تضم فيها 22 قسم موزعة على الكليات السبعة، وهي:

1- كليات للعلوم والتكنولوجيا

- قسم العمليات الهندسية
- قسم الهندسة الميكانيكية
- قسم الهندسة المدنية
- قسم الإلكترونيات والاتصالات
- قسم الكهرباء وتلقائية

2- كلية الرياضيات والمعلوماتية والعلوم المادية

- قسم الرياضيات

- قسم علوم الحاسبات
  - قسم علوم المواد
  - 3- كلية الطبيعة وعلوم الحياة والأرض والكون
    - قسم الطبيعة والحياة
    - قسم الأحياء
    - قسم البيئة والهندسة البيئية
  - 4- كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والإدارة:
    - قسم الدراسات التجارية
    - قسم العلوم الاقتصادية
    - قسم العلوم الإدارية
  - 5- كلية الحقوق والعلوم السياسية:
    - قسم العلوم القانونية والإدارية
    - قسم العلوم السياسية
  - 6- كلية الآداب واللغات
    - قسم اللغة الإنجليزية
    - قسم اللغة الفرنسية
    - قسم الأدب العربي
  - 7- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
    - قسم العلوم الإنسانية
    - قسم التاريخ والآثار
    - قسم العلوم الاجتماعية<sup>1</sup>
- ب- المجال الزمني:

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

<sup>1</sup> عن موقع جامعة قالمة: [www.univ-guelma.dz](http://www.univ-guelma.dz)  
تمت زيارة الموقع بتاريخ 2019/06/23، على الساعة 20:24.

- **المرحلة الإستطلاعية:** إنحصرت بين شهري فيفري ومارس، تم فيها تحديد المكان الذي ستنتم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤولي الجامعة.
- **مرحلة توزيع الإستثمارات:** تمت بين شهري أفريل وماي، وهذا بعد الحصول على الشكل النهائي للإستثمار.
- **مرحلة جمع وتحليل البيانات:** بدأت هذه المرحلة في بداية شهر جوان 2017 حيث تم جمع الإستثمارات ومراجعة البيانات الموجودة فيها وتفرغها في جداول إحصائية، تصنف فيها الإجابات وذلك من أجل الوصول إلى تحديد النسب المئوية التي على ضوءها يتم تحليل البيانات المتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

### ج- المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية بجامعة 8ماي 1945، والبالغ عددهم 118 أستاذاً من أصل 865 أستاذاً على مستوى الجامعة بكل كلياتها السبعة، وأقسامها الـ22، أما بالنسبة لجميع الموظفين في الجامعة فيبلغ عددهم 1400 عامل موزعين على مختلف الطبقات.

### 4- العينة إختيارها وتحديدها:

هي نموذج يشمل جانباً أو جزءاً من محددات المجتمع الأصلي المعني بالبحث التي تكون ممثلةً له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج يغني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصلي خاصةً في حالة صعوبة أو إستحالة دراسة كل تلك الوحدات.<sup>1</sup>

وبعد تحديد المجال البشري والذي تمثل في أساتذة كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، إعتدنا على العينة العرضية والتي قدر حجمها بـ 35 أستاذاً.

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

<sup>1</sup> عصام حسن أحمد، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، مرجع سابق، ص74.

ثانياً - عرض البيانات و تحليلها

الجدول رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ك	%
ذكر	20	47.50
أنثى	15	52.50
المجموع	35	100

يبدو من خلال الجدول رقم (01) أن أكثر من نصف أفراد العينة إناث بنسبة 52.5%، في حين بلغت نسبة الذكور 47.50%، وهذا التقارب في النسب بين الجنسين راجع لإعتماد الجامعة على الكفاءات العلمية من ذكور وإناث دون تمييز ودون تفرقة بينهما، بالإضافة الى عدم وجود أعمال شاقة تتطلب تفاوت بين الجنسين.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	ك	%
أقل من 30 سنة	8	22.9
من 31 إلى 40 سنة	9	25.7
من 41 إلى 50 سنة	14	40.0
أكثر من 50 سنة	4	11.4
المجموع	35	100.0

يتضح من الجدول رقم (02)، أن أغلب الفئات دون سن 50 حيث نلاحظ أن الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة تمثل أعلى نسبة من أفراد العينة وتقدر بـ 40% ثم تليها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وتقدر بـ 25.7% بينما تمثل الفئة الأقل من 30 سنة نسبة 22.9% في حين تمثل النسبة العمرية الأكثر من 50 سنة النسبة الأضعف بـ 11.4%، وهذا يرجع إلى كون الجامعة تهتم بتشغيل

الطاقات بمختلف الأعمار من ذوي المؤهلات والشهادات العلمية لتكوين مستقبل يليق بالطلبة، حيث نجد أن المؤسسة تعمل في السنوات الأخيرة على زيادة نسبة التوظيف من خلال استقطاب الفئات الشابة، وهذا ما يوضح تزايد الأساتذة المؤقتين.

### الجدول رقم (03): يوضح الرتبة الوظيفية لأفراد العينة

الرتبة الوظيفية لأفراد العينة	ك	%
أستاذ مؤقت	10	28.6
أستاذ مساعد أ	9	25.7
أستاذ مساعد ب	1	2.9
أستاذ محاضر أ	6	17.1
أستاذ محاضر ب	7	20.0
أستاذ	2	5.7
المجموع	35	100.0

يبين الجدول (03)، نسب متفاوتة لرتب الأساتذة غير أنه يوجد تقارب بين فئتي أستاذ مؤقت و أستاذ مساعد ( أ ) حيث بلغت النسبتين 28.6% للأستاذ المؤقت و 25.7% للأستاذ المساعد ( أ ) على التوالي، ويرجع هذا إلى أن الجامعة تستقطب سنويا كفاءات جديدة ومتجددة حيث يكونون في أولى مراحل التدريس لهذا فإن هذه الفئتين هي الغالبة من بين النسب الأخرى، بينما تليهم نسبة 20% لفئة أستاذ محاضر ( ب ) و 17.1% أستاذ محاضر ( أ ) بينما جاءت فئة أستاذ تعليم عالي بنسبة 5.7% وجاءت أخيرا نسبة أستاذ مساعد ب 2.9%.

يرجع هذا الاختلاف في الرتب السابقة لعوامل كثيرة أهمها الخبرة التي تلعب دوراً مهماً في تدرج الأستاذ الجامعي ضمن الفئات المختلفة، بالإضافة للمؤهلات العلمية، والإجتهادات العلمية التي تختلف من أستاذ لآخر مما يخلق دوراناً وظيفياً للأساتذة داخل الجامعة.

الجدول رقم (04): يوضح المؤهل العلمي لأفراد العينة

المؤهل العلمي	ك	%
ماستر 2	9	25.7
ماجستير	10	28.6
دكتوراه	16	45.7
المجموع	35	100.0

نستنتج من الجدول (04)، أن الفئة الغالبة هي فئة الدكتوراه بنسبة 45.7% وهذا راجع لإعتماد الجامعة على ذوي المؤهلات العلمية العالية لضمان النوعية قبل الكم، ثم تليها درجة الماجستير بنسبة 28.6% وهي نسبة متقاربة مع درجة الماستر التي جاءت بنسبة 25.7% وهذا التقارب راجع لكون هذه الدرجتين تمثلان مستوى واحد لكن تحت تسمية مختلفة وهذا راجع لإختلاف نظام التعليم، بالإضافة لكون هتتين الدرجتين هما بداية الطريق إلى درجة الدكتوراه، وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على الكفاءة ذات المستوى العالي، فقد أكد لي رئيس القسم من خلال مقابلاتي له أن المؤسسة تعمل على توظيف الكفاءات، فالتوجه العام للمؤسسة الجامعية مبني على الإعتماد على أسلوب الفرد المناسب في المكان المناسب، وبالنظر إلى هذه النسب المتفاوتة في المستوى التعليمي نجد أن هناك اختلاف في المناصب والثقافة والتفكير.

الجدول رقم (05): يوضح التخصص العلمي لأفراد العينة

التخصص العلمي لأفراد العينة	ك	%
علم الاجتماع	7	20.0
علم النفس	5	14.3
فلسفة	3	8.6
إتصال وعلم المكتبات	10	28.6
تاريخ	7	20.0
آثار	3	8.6
المجموع	35	100.0

نستنتج من خلال الجدول رقم (05)، أن التخصص الغالب هو تخصص إتصال وعلم المكتبات بنسبة 28.6%، وهذا راجع إلى كون هذا الأخير أدمج معه تخصص علم المكتبات مما أدى لزيادة عدد الأساتذة فيه بشكل واضح، بالإضافة لكون هذا التخصص يستقطب اعداداً كبيرة من الطلاب وبذلك وجب توفير أساتذة يتوافقون مع أعداد الطلبة، أما تخصص علم الاجتماع فقد جاء تالياً ب 20%، و هذا راجع لكونه من العلوم المهمة التي تعمل الجامعة على ترقيتها والتركيز عليها نظراً لإحتوائها على فروع وتخصصات علمية مرغوبة جداً بين الأساتذة وبين الطلبة كذلك و لدورها الكبير في تحقيق التطور للمجتمع وكذلك تخصص تاريخ فقد جاء بنسبة متساوية ب 20% وهي نسبة تحتوي على عدد أساتذة كبير أيضاً نظراً للكمية الكبيرة لمخرجات هذا التخصص وكنتيجة لذلك فهو يستقطب أساتذة أكبر مقارنة ببعض التخصصات الأخرى ثم يأتي تخصص علم النفس ب 05% يليه تخصص الفلسفة ب 03% و تخصص آثار ب 03% وهي نسب تعكس قلّة الأساتذة في هذه التخصصات نظراً لقلّة إستقطاب هذه التخصصات في حد ذاتها للطلبة فنسبة الأساتذة في كل تخصص تعكس دائماً نسبة الطلبة الموجودين ضمن هذه التخصصات.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	ك	%
أعزب	10	28.6
متزوج	23	65.7
مطلق	1	2.9
أرمل	1	2.9
المجموع	35	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (06)، أن البيانات المتعلقة بالحالة العائلية لأفراد العينة أن أعلى نسبة تقدر ب 65.7% وهي فئة المتزوجين بينما نسبة العازبين ب 28.6% تليها نسبة مطلق 2.9%، و نسبة أرمل ب 2.9% كذلك، ويمكن تفسير ذلك بعوامل عديدة أهمها السن حيث أن أغلب أفراد العينة في سن الرشد مما يؤهلهم للزواج وتكوين أسر، بالإضافة لكون الأجر عامل محفز للزواج، بالإضافة للأريحية المادية والاجتماعية التي تتيح لهم تحمل المسؤولية وبما أن أغلبهم متزوجين فهذا قد يؤثر على نوع احتياجاتهم، كما قد يساعدهم ذلك على العمل وتقديم الأفضل.

الجدول رقم (07): يوضح الأقدمية في العمل لأفراد العينة

الأقدمية في العمل	ك	%
أقل من 5 سنوات	12	34.3
من 6 إلى 10 سنوات	10	28.6
من 11 إلى 15 سنة	5	14.3
أكثر من 15 سنة	8	22.9
المجموع	35	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07)، أن النسبة الغالبة 34.3% وهي الفئة الأقل من 5 سنوات وهي الفئة التي تمثل الأساتذة الجدد في ميدان التدريس، تليها نسبة 28.6% تمثل الفئة من 6 إلى 10 سنوات، ثم تليها نسبة 22.9% تمثل الفئة الأكثر من 15 سنة، في حين جاءت نسبة 11

إلى 15 سنة، بنسبة 14.3% وهي الفئة الأقل تكراراً، ويرجع هذا إلى تفاوت سنوات الخبرة من أستاذ لآخر، وهذا راجع إلى أن الجامعة تشجع على تجديد الأساتذة الذين يرون فيهم إمكانية تطوير وتحسين المستوى والآداء وطريقة العمل، فيما يساهم في تحسين سلوك الأساتذة والطلاب على حد سواء.

**الجدول رقم (08): يوضح موقف العمّال من التعويضات الممنوحة لهم**

الحالات	ك	%
نعم	16	45.7
لا	19	54.3
المجموع	35	100.0

وجد الفئة التي أجابت ب لا تمثل نسبة 54.3% في حين الفئة التي أجابت ب نعم نسبة 45.7%، هذا راجع ربما إلى نظام التعويضات الخاص بالجامعة ما يعكس ضعفه من هذه الناحية خاصة.

**الجدول رقم (09): يوضح درجة رضا أفراد العينة على الراتب**

الحالات	ك	%
راض	10	28.6
غير راض	25	71.4
المجموع	35	100.0

من الجدول رقم (10)، يتضح أن نسبة الأساتذة الغير راضين عن الراتب بلغت 71.4% مقارنة بنسبة الأساتذة الراضين عن الراتب التي بلغت 28.6%، وعدم الرضا هذا راجع لكون راتب الأساتذة في مجمله عبارة عن منح شهرية بالإضافة للراتب القاعدي، هذا ما يؤدي لعدم الرضا العام عن الراتب، لهذا ومقارنة بأساتذة الجامعات في الدول الأخرى والمغرب العربي مثلا فنلاحظ تفاوت كبير بين الأجور مقارنةً بهم هذا ما يولد شعور بعدم الرضا حول ذلك، وربما يرجع سبب عدم كفاية الأجر كذلك إلى الوضعية الإقتصادية التي يمر بها الاقتصاد الوطني من جهة، وغلاء الأسعار من جهة أخرى، وعدم قدرة العامل على تلبية حاجاته بهذا الأجر الضئيل مما يؤثر سلباً على سلوكياتهم ونفسياتهم،

حيث يقول تايلور في نظرية الإدارة العلمية " إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي الى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وان الحوافز المادية هي الأساس لحفز الافراد وزيادة الانتاج، لقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج و التحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الانتاج، وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا"<sup>1</sup>، تؤكد نظرية الإدارة العلمية التحليل السابق حيث أن للأجور أهمية كبيرة في العمل.

**الجدول رقم (10): يوضح درجة تحقيق المكافآت للرضا الوظيفي لأفراد العينة**

الحالات	ك	%
نعم	19	54.3
لا	16	45.7
المجموع	35	100.0

من الجدول رقم (10)، نستنتج أن أغلب أفراد العينة يجمعون على أن المكافآت تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي لهم حيث جاءت أغلب الإجابات ب نعم وهو مانسبته 54.3%، وهذا راجع إلى الدور الكبير الذي تلعبه المكافآت بمختلف أنواعها في دعم الأساتذة لبذل جهد أكبر وإخراج طاقاتهم وتحفيزهم أكثر بالإضافة إلى علاقتها الكبيرة وإرتباطها بالرضا الوظيفي.

**الجدول رقم (11): يوضح مدى توفير الجامعة المنح للأساتذة**

الحالات	ك	%
نعم	22	62.9
لا	13	37.1
المجموع	35	100.0

<sup>1</sup> براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 32.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (11) نجد أن 22 مبحوثاً أي ما يمثل 62.9%، من إجمالي العينة المختارة يجمعون على توفير الجامعة المنح لهم وهذا راجع إلى منظومة الحوافز المتبعة في الجامعة، بينما 13 مفردة أي 37.1%، يقولون عكس ذلك، وهذا ما أكدته نظرية الإدارة العلمية كذلك لتايلور حيث قال أنه " لا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله"<sup>1</sup>، لهذا وجب على الجامعة التوزيع العادل للمنح بين الأساتذة دون تمييز، فالفارق الوحيد هو العمل كما أكدته هذه النظرية.

**الجدول رقم (12): يوضح مدى مناسبة ساعات العمل للأساتذة**

الحالات	ك	%
نعم	29	82.9
لا	6	17.1
المجموع	35	100.0

يتبين من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول رقم (12)، أن 82.9% من إجمالي أفراد العينة يرون أن ساعات العمل مناسبة لهم، ربما يرجع ذلك إلى التقسيم الناجح للجدول الزمنية والمهام بين الأساتذة ما يتيح لهم راحة أكبر، مما يدل على الإستغلال الأمثل لكفاءات التعليم العالي، ومنحهم راحة أكبر.

**الجدول رقم (13): يوضح زيادة الرواتب للأساتذة**

الحالات	ك	%
نعم	5	14.3
لا	30	85.7
المجموع	35	100.0

<sup>1</sup>المرجع نفسه، ص32.

يتضح من خلال الجدول رقم(13)، أن الأغلبية من الأساتذة لاتهم زيادة في الراتب وهو ما تحقق بنسبة 85.7%، على خلاف ذلك أجاب بعض الأساتذة ب الإيجاب بنسبة 14.3%، ويرجع هذا ربما إلى أن زيادة الرواتب متعلق بالأساس بالجانب الإقتصادي للمؤسسة، وهو ما يعكس إهمال المؤسسة أو ضعفها من هذه الناحية.

#### الجدول رقم (14): يوضح مدى توفير الجامعة لمكاتب خاصة بالأساتذة

الحالات	ك	%
نعم	14	40.0
لا	21	60.0
المجموع	35	100.0

يبدو من معطيات الجدول رقم (16) أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون أن الجامعة لا توفر لهم مكاتب ب60 %، في مقابل 40% يؤكدون على وجود مكاتب خاصة توفرها الجامعة لهم بنسبة 40%، هذا يرجع لعوامل عدة منها عدد المكاتب التي تتوفر عليها المؤسسة، بالإضافة الى الشروط التي يجب توفرها لكل أستاذ، وراجع كذلك لإعتبارات خاصة تختلف من قسم لآخر.

#### الجدول رقم (15): يوضح تقييم الأساتذة لنظام الحوافز المادية في الجامعة

الحالات	ك	%
جيد	0	0.0
متوسط	10	28.6
ضعيف	25	71.4
المجموع	35	100.0

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة تقدر ب 71.4% يرون أن نظام الحوافز المادية الممنوحة لهم ضعيف، ثم نجد نسبة 28.6% يقرون بوجود نظام الحوافز المادية متوسط فقط، ثم نسبة 0.0

%يقولون أن نظام الحوافز الموجود جيد يتضح من خلال ذلك أن أغلب الأساتذة يجمعون على ضعف نظام الحوافز المادية الموجود في الجامعة ويرجع هذا لإعتبارات تم ذكرها سابقاً.

**الجدول رقم (16): يوضح تقديم الجامعة لشهادات التقدير وخطابات الشكر**

الحالات	ك	%
نعم	9	25.7
لا	26	74.3
المجموع	35	100.0

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (16) أن أغلب أفراد العينة بنسبة 74.3% يقرون بعدم وجود أي شهادات أو خطابات شكر وتقدير تمنح لهم، في حين جاءت نسبة 25.7% يقولون عكس ذلك، وربما يرجع هذا إلى تركيز الجامعة على الجانب المادي أكثر من الجوانب الأخرى خاصة من حيث التأثير والفعالية، وأن مثل هذه الحوافز تعطى في مناسبات مختلفة حيث لا تتاح المشاركة في هذه المناسبات لجميع الأساتذة.

**الجدول رقم (17): يوضح مدى تلقي أفراد العينة للدعم والمساندة من طرف الإدارة**

الحالات	ك	%
نعم	13	37.1
لا	22	62.9
المجموع	35	100.0

يبدو من خلال الجدول رقم (17) أن 62.9% أجابو بعدم الحصول على دعم ومساندة معنوية من طرف الإدارة، في المقابل جاءت نسبة 37.1% تقر بحصولها على مساندة معنوية من طرف الإدارة، وهذا راجع إلى أن إحتكاك الأساتذة بالإدارة إلا في حدود رسمية حيث أغلب الأساتذة تربطهم صفة الرسمية في تعاملاتهم مع الإدارة، وهو ما أكده هيرزبيرج في نظرية العاملين أن "العوامل التي تساعد على الرضا الوظيفي، هي العوامل الدافعة وتكون في كل من (الانجازات، الاعترافات من

الزملاء والإدارة، العمل نفسه، التقدم والترقية، المسؤوليات، النمو)، أما العوامل التي تسبب الشعور بالإحباط وعدم الرضا الوظيفي، فهي ما يطلق عليها بالعوامل الصحية وتتعلق ب(سياسات الإدارة، الإشراف، العلاقة مع الرؤساء والزملاء، الحياة الشخصية، والحالة الإجتماعية)<sup>1</sup>.

#### الجدول رقم (18): يوضح مدى تلقي أفراد العينة للدعم والمساندة من طرف الزملاء

الحالات	ك	%
نعم	26	74.3
لا	9	25.7
المجموع	35	100.0

يتضح من الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (18)، أن 74.3% من مجمل أفراد العينة يتحصلون على دعم ومساندة معنوية من طرف زملائهم في العمل، وهذا راجع إلى طابع العلاقات الغير رسمية الموجودة بين الأساتذة وحتى خارج نطاق العمل، حيث يوجد دعم لبعظم البعض، فهذه العلاقات الغير رسمية تساهم في تكوين علاقات تجعل من مناخ العمل أفضل داخل بيئة العمل، وهذا ما أشار إليه إلتون مايبو في نظرية العلاقات الانسانية، وعلى خلاف ذلك جاءت نسبة 25.7% تقول بعدم تلقي أي مساعدة ومساندة من طرف زملاء العمل.

#### الجدول رقم (19): يوضح مدى رضا أفراد العينة عن نمط العمل البيداغوجي

الحالات	ك	%
راض	12	34.3
راض غير	23	65.7
المجموع	35	100.0

يبدو من خلال الجدول رقم (19)، أن أغلب أفراد العينة أقرّو بنسبة 65.7% بعدم الرضا عن نمط العمل البيداغوجي داخل الجامعة، وهذا ربما راجع إلى عدة عوامل من بينها سوء التسيير وعدم

<sup>1</sup>وفاء برهان برفاوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم الوظائف والإستراتيجيات، مرجع سابق، ص117.

وجود معطيات بيداغوجية قاعدية يعتمد عليها الأساتذة أساساً، أما النسبة الثانية 34.3% أقرت برضاها عن نمط العمل البيداغوجي الموجود في الجامعة، وربما هذا راجع لفهم بعض الأساتذة كيفية سير نظام العمل أفضل من أساتذة آخرين.

**الجدول رقم (20): يوضح مدى مشاركة أفراد العينة في إتخاذ القرارات داخل الإدارة**

الحالات	ك	%
نعم	8	22.9
لا	27	77.1
المجموع	35	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20)، أن أغلب أفراد العينة 77.1% لا يشاركون في إتخاذ أي قرارات داخل الإدارة، وهذا يوضح أن السياسة العامة للجامعة موضوعة من طرف الإدارة العليا ولا دخل للأساتذة في ذلك، بينما نجد نسبة 22.9% يرون بأن المؤسسة تسمح لهم بالمساهمة في اتخاذ القرارات، وهذا راجع إلى أن بعض الأساتذة لديهم بالإضافة للتدريس أعمال مكتبية إدارية داخل الإدارة مما يتيح لهم المشاركة وإتخاذ القرارات في الإدارة، ومن المؤكد أنها تكون في المجال العلمي والبيداغوجي الذي يخدم سير العمل.

**الجدول رقم (21): يوضح مدى رضا أفراد العينة عن عملهم معنوياً**

الحالات	ك	%
راض	19	54.3
راض غير	16	45.7
المجموع	35	100.0

يتضح من هذا الجدول رقم (21)، أن هناك إنقسام متقارب من حيث النسب بين أفراد العينة حيث أن نسبة 54.3% راضية معنوياً عن عملها، في مقابل نسبة 45.7% غير راضية معنوياً عن عملها، وهذه النتائج جاءت نتيجة عوامل عديدة، منها عوامل إقتصادية و إجتماعية خاصة بالإضافة

للعلاقات الغير الرسمية بين الأساتذة وتنوع مشاريعهم وتختلف كذلك حسب نظرة كل أستاذ للعمل، فكل له شخصيته ونظرتة للرضا المعنوي.

الجدول رقم (22): يوضح تقييم الأساتذة للحوافز المعنوية المقدمة لهم داخل الجامعة

الحالات	ك	%
جيد	4	11.4
متوسط	9	25.7
ضعيف	22	62.9
المجموع	35	100.0

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن أغلب الإجابات بنسبة تصل إلى 62.9% جاءت تقرّ بضعف نظام الحوافز المعنوية الموجود داخل الجامعة، ثم جاءت نسبة 25.7% تقرّ بأن نظام الحوافز المعنوية الموجود متوسط، في حين جاءت نسبة 11.4% بأن نظام الحوافز جيد، هذا التقييم جاء كمحصلة للمعطيات السابقة.

الجدول رقم (23): يوضح مدى توفير الجامعة لوسائل النقل لأفراد العينة

الحالات	ك	%
نعم	10	28.6
لا	25	71.4
المجموع	35	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة بنسبة 71.4% تقول بعدم توفر وسائل نقل، وربما هذا راجع إلى العامل الإقتصادي بشكل أساسي، حيث لايمكن للجامعة أن توفر لجميع الأساتذة وسائل للنقل، ثم نسبة 28.6% نعم توفر الجامعة وسائل النقل، وربما يقصدون بذلك وسائل النقل الجامعية المتمثلة في الحافلات الجامعية، هذا بالإضافة لأن بعض الأساتذة مقيمين في مناطق قريبة من أماكن عملهم، مما يسهل عليهم تنقلاتهم.

الجدول رقم (24): يوضح مدى توفير الجامعة الإطعام لأفراد العينة

الحالات	ك	%
نعم	4	11.4
لا	31	88.6
المجموع	35	100.0

حسب المعطيات المتحصل عليها من الجدول رقم (23)، نستنتج أن أغلب أفراد العينة 88.6% لا توفر لهم الجامعة الإطعام، في حين جاءت نسبة 11.4% عكس ذلك، ربما هذا راجع لظروف إقتصادية و إجتماعية خاصة بالجامعة، حيث لا تستطيع الجامعة توفير الإطعام لأساتذتها مما يعكس ضعفها من هذا الجانب خاصةً.

الجدول رقم (25): يوضح توفير الجامعة سكن أو محل إقامة لأفراد العينة

الحالات	ك	%
نعم	7	20.0
لنا	28	80.0
المجموع	35	100.0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25)، أن النسبة الغالبة 80% لا تتحصل على سكن أو محل إقامة، في حين نسبة 20% تتحصل على سكن ومحل إقامة، وهذا راجع لإعتبارات عديدة تتكفل الجامعة بدراستها ثم منح من تتوفر فيه الشروط سكن أو محل إقامة ولو بصفة مؤقتة.

الجدول رقم (26): يوضح تقديم الجامعة التكريمات للأساتذة في الأعياد والمناسبات

الحالات	ك	%
نعم	7	20.0
لا	28	80.0
المجموع	35	100.0

تبين لنا إحصائيات الجدول رقم (26)، أن الأغلبية من الأساتذة 80% منهم لم تقدم لهم تكريمات في الأعياد والمناسبات، و النسبة الثانية المقدره ب 20% تقول عكس ذلك، وهذا راجع لعدم تركيز الجامعة على مثل هذه الحوافز كونها غير مهمة مقارنةً بالحوافز ذات البعد المادي خاصة.

#### الجدول رقم (27): يوضح مدى إستفادة أفراد العينة من الخدمات الإجتماعية

الحالات	ك	%
نعم	6	17.1
لا	29	82.9
المجموع	35	100.0

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (27)، أن 82.9% من مجموع أفراد العينة لا يستفيدون من خدمات إجتماعية بأي صفة كانت، ثم نسبة 17.1% تقرّ بأنها تستفيد من الخدمات الإجتماعية وهذا راجع ربما إلى نظام تسيير الخدمات الإجتماعية الموجود في الجامعة.

#### الجدول رقم (28): يوضح تقييم الأساتذة للحوافز الإجتماعية الممنوحة لهم من طرف الجامعة

الحالات	ك	%
جيد	0	0
متوسط	7	20.0
ضعيف	28	80.0
المجموع	35	100.0

يوفر لنا الجدول رقم (28)، إحصائيات نستنتج من خلالها أن أغلب الأساتذة بنسبة تصل إلى 80% يقرّون بضعف الحوافز الإجتماعية الممنوحة لهم، ثم نسبة 20% يقولون أن نظام الحوافز الإجتماعية متوسط، ثم نسبة 0.0% تقول أن نظام جيد، ربما هذا راجع لفشل هذه المنظومة التحفيزية في الجامعة وعدم تلبيةها لمتطلبات الأستاذ الجامعي بشكل عام.

### ثالثاً- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

من خلال ما سبق نستنتج جملة من النتائج على النحو التالي:

#### 1- نتائج عينة الدراسة

أظهرت النتائج أن نسبة التفاوت بين الجنسين ضئيلة جداً، وهذا ما يوضح إعتقاد الجامعة على كلا الجنسين دون تمييز في ظروف العمل، مما يدل على الموضوعية في إختيار الموارد البشرية، ومن جهة أخرى فإن أغلب الأساتذة متحصلون على درجة الدكتوراه، مما يعكس الرقي الفكري والعلمي الذي يتمتع به الأساتذة.

#### 2- نتائج الفرضية الأولى

- أن الأساتذة يولون إهتمام كبير بالتعويضات المقدمة لهم وهو مالم يتحقق لهم حيث أن أغلبهم غير راضين عنها.
- أغلب الأساتذة غير راضين عن الرواتب التي يتقاضونها والممنوحة لهم من طرف المؤسسة.
- مناسبة ساعات العمل للأساتذة يعكس التقسيم الجيد لأوقات العمل.
- عدم رضا الأساتذة عن الحوافز المادية المقدمة لهم، خاصةً في ما يتعلق بالرواتب والمنح.
- ومنه ومما سبق نستخلص من النتائج السابقة أن الفرضية الأولى غير محققة.

#### 3- نتائج الفرضية الثانية

- عدم تلقي أغلب الأساتذة للدعم والمساندة من طرف الإدارة.
- تلقي أغلب الأساتذة للدعم والمساندة من طرف الزملاء مايعكس الترابط والتفاهم بين أغلب الأساتذة.
- عدم رضا الأساتذة عن نمط العمل البيداغوجي السائد في المؤسسة.
- ضعف مشاركة الأساتذة في إتخاذ القرارات داخل الإدارة.
- التقييم السلبي للأساتذة في مايتعلق بالحوافز المعنوية، وهو مايعكس فشل هذه الأخيرة في كسب رضا الأساتذة.
- نستخلص من النتائج السابقة أن الفرضية الثانية غير محققة.

## 4-نتائج الفرضية الثالثة

- عدم توفير الجامعة لوسائل النقل والإطعام للأساتذة.
- عدم حصول أغلب الأساتذة على سكن أو محل إقامة.
- عدم حصول أغلب الأساتذة على التكريمات وهو ما يعكس عدم تركيز المؤسسة على مثل هذه الحوافز .
- أغلب الأساتذة يجمعون على ضعف الحوافز الإجتماعية الممنوحة لهم.
- نستخلص من خلال النتائج السابقة أن الفرضية الثالثة غير محققة.

## 5-النتائج العامة

1- كشفت نتائج الدراسة أن جامعة 8ماي 1945 تولي إهتمام وحرص كبيرين إتجاه منظومة الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، حيث تعمل على توفير أحسن وأفضل مناخ يمكن توفيره لعمالها بصفة عامة وللأساتذة بصفة خاصة، بغية الوصول لأهدافها، هذا من جهة، ومن جهةٍ أخرى نجد أن نظام الأجور خاصةً الذي يستفيد منه الأساتذة غير كافٍ من عدة نواحي بالنسبة لهم، بالإضافة إلى كون الإدارة مقصرة في توزيع هذه الحوافز من مكافآت ومنح وخدمات مختلفة، مما يخلق لنا صراعات داخل المنظمة.

2- سوء تسيير المؤسسة لنظام الحوافز المادية والمعنوية والإجتماعية، على حدٍ سواء، حيث نجد أن هناك نقص كبير في تسيير هذه الحوافز وسوء توزيعها، وهو ما ينعكس على عدم الرضا الوظيفي للأساتذة.

3- كما توصلت الدراسة إلى الدور المهم الذي يلعبه نظام الحوافز بأنواعه في التأثير على المورد البشري، حيث أنه أداة فعالة في تحريك وإثارة دافعيتهم لبذل جهد أكبر وزيادة طاقتهم إتجاه عملهم، مما ينعكس بالإيجاب على المورد البشري من جهة، وعلى المنظمة من جهةٍ أخرى.

4- توصلت الدراسة كذلك إلى أهمية توفير الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعة وإعطاء الرضا أهمية قصوى لإعتباره مقياس أساسي يعكس نجاح نظام الحوافز من عدمه داخل المنظمة، ويعكس كذلك نجاح المنظمة.

## رابعاً - المقترحات والتوصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها من الدراسة، وباعتبار أن لمنظومة الحوافز دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعة، يمكن تقديم جملة من المقترحات والتوصيات التي يتوجب على الأساتذة والإدارة التحلي بها، نذكر منها الآتي:

- 1- يجب الإهتمام بالمورد البشري والاستثمار فيه من خلال توفير متطلباته وحاجياته المختلفة.
- 2- عدم إعطاء أهمية لحافز على حافزٍ آخر وعدم التفريق بين الحوافز بكل أنواعها فهي تكمل بعضها.
- 3- فرض نظام رقابة لسلوك ونشاط الأفراد، لضمان سيرورة العمل على أكمل وجه، وكذلك لتفادي تهرب العمال من ثقل العمل، أو تهاونهم في أداءه.
- 4- تشجيع الأفراد على تقديم أفكار جديدة حول العمل وتقديم آرائهم ومقترحاتهم حوله.
- 5- تطوير أساليب الإتصال العمودية والأفقية داخل المؤسسة.
- 6- الإهتمام بالجوانب المعنوية للعمال ورفع روحهم المعنوية.
- 7- ضرورة إحترام القوانين والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة، ومعاينة كل من يمس بإستقرارها أو نشاطها.
- 8- ضرورة التوفيق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.
- 9- على المؤسسة تفهم حاجيات أفرادها وأن تفهم كذلك أن توفير الرضا الوظيفي لأفرادها يؤدي إلى توفير الأفراد بدورهم لحاجيات المؤسسة، ماينعكس بالإيجاب على الطرفين.
- 10- لابد للمؤسسة من إعادة النظر لنظام الحوافز المعمول به داخلها، وأن تدرس دوافع أفرادها قبل تطبيق هذا النظام، وإلا سيكون تطبيقه عشوائياً وبالتالي لا يصل للهدف المطلوب منه.

**خلاصة**

من خلال ماسبق نكون قد حاولنا الإلمام بالجانب الميداني للدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية المتعلقة به، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ثم تطرقنا للجوانب المختلفة للدراسة والمتمثلة في ميدان الدراسة بجميع جوانبه، المكاني والزمني والبشري، ثم العينة وكيفية إختيارها.

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



خاتمة

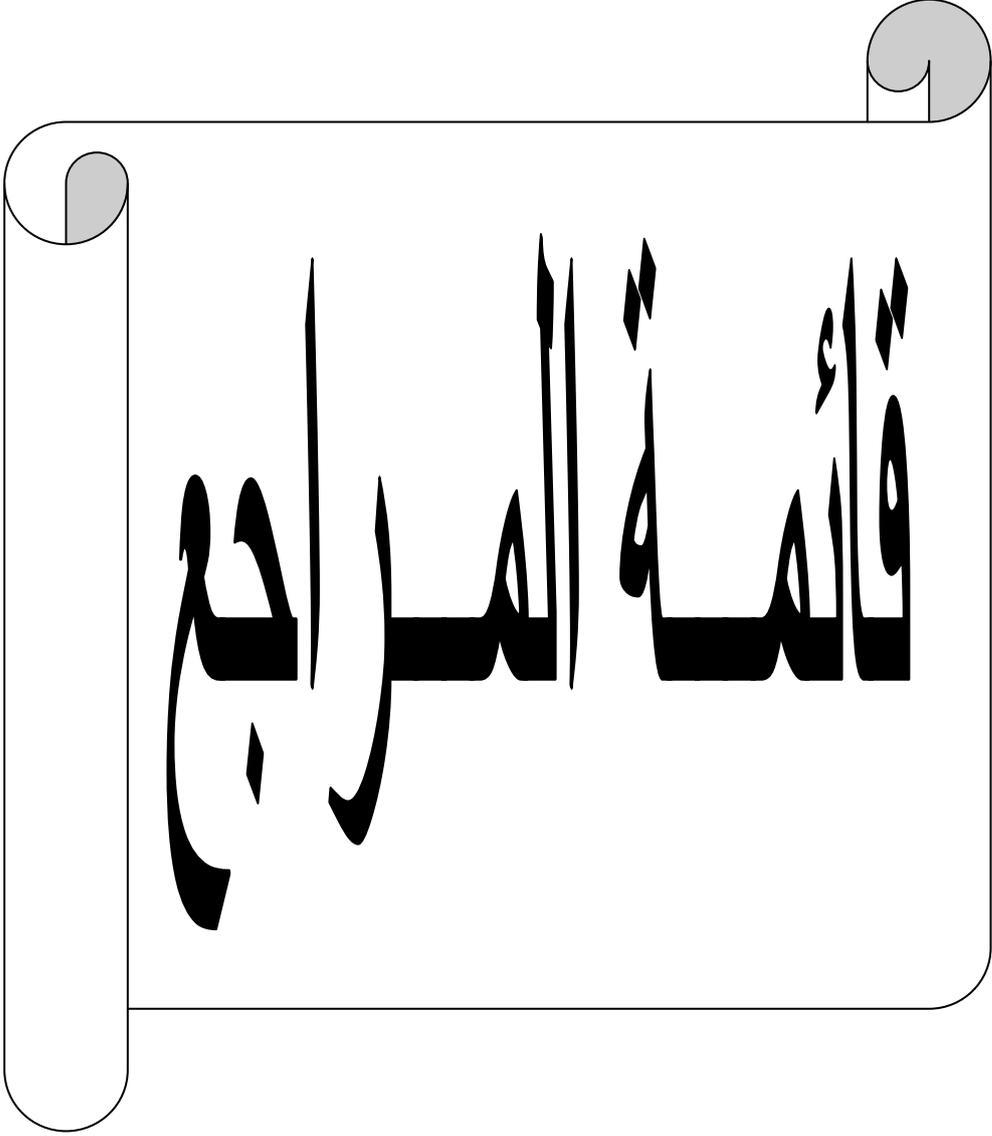
من خلال دراستنا لموضوع الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الأساتذة بجامعة قالمة 8ماي 1945 وبالتحديد كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، نجد أن هذه المؤسسة قد أعطت للمورد البشري أولوية وإهتمام كبيرين وهذا نظراً لوعيها بالدور الذي يلعبه في تحقيق نجاح المؤسسة من عدمه، ولما له من قيمة، خاصةً وأنا نتحدث عن الأساتذة الجامعيين، حيث يلعب هذا المورد دور المحرك والعصب الرئيسي لهذه المؤسسة والذي يحقق لها وجودها، ويضمن إستمراريتها.

إن الجامعة لا تدخر أي جهد للحفاظ على مواردها البشرية وخاصةً الكفاءة منها، من خلال دعمها والعمل على توفير كل متطلباتها وإحتياجاتها لضمان كسب رضاها، لأن هذه المؤسسة تعلم جيداً أن نجاحها وتحقيق أهدافها مقترن بدرجةٍ أولى بتحقيق أهداف مواردها البشرية، وتحقيق رضاها، خاصةً في ظل التغيرات والتطورات السريعة الذي فرضته العولمة في مختلف ميادين العمل.

فحتى لو لم تنجح هذه المؤسسة في ذلك إلا أنها تبذل قصارى جهدها في محاولة النجاح مهما كلفها الأمر، وهذا ما تعكسه الإجتهدات الكبيرة في هذا النوع من الأبحاث للوصول لأفضل النتائج.

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن الحوافز تساهم بشكلٍ كبير في تحقيق الرضا الوظيفي بين الموارد البشرية، لأنها تلبي حاجياتهم ومتطلباتهم من مختلف الجوانب، المادية والمعنوية، مما يرفع الروح المعنوية للأفراد ويدفعهم لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل وصول المؤسسة لأهدافها.

وفي الأخير يمكننا القول أن دراستنا لهذا الموضوع ماهو إلاّ غيضٌ من فيض، نظراً لتعدد مشاريعه وعمقه وتداخل أبعاده، خاصةً السوسولوجية والنفسية والإقتصادية، فهو الآن خاتمة لدراسات سابقة وفي نفس الوقت مقدمة وبداية لدراسات لاحقة، فالبحث العلمي لا يتوقف أبداً.



## قائمة المراجع

### الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
2. براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية ودورها في صقل وتمكين قدرات الأفراد، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
3. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
4. جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
5. حسين بني هاني، حوافز الإستثمار في النظام الإقتصادي الإسلامي، دار الكندي، عمان، الأردن، 2003.
6. حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
7. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
8. خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية البناء الإجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.

9. رافدة الحريري، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
10. راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
11. راوية حسن محمد، سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2014.
12. رولا نايف المعاينة، صالح حميد الحموري، إدارة الموارد البشرية دليل عملي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
13. زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
14. زيد منير سلمان، إدارة إختيار الموظفين، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
15. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن ، 2011.
17. سعد عامر ابو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة.
18. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007.

19. شبل بدران، كمال نجيب، التعليم الجامعي و تحديات المستقبل، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
20. صادق محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشاريع الأعمال، مؤسسة دار الكتاب، الكويت، 1981.
21. صلاح البيومي، حوافز الانتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
22. طاهر محمود الكلالدة، الإتجاهات المعاصرة في تنمية و إدارة الموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2013.
23. عادل عبد الرزاق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.
24. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
25. عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
26. عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
27. عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
28. عصام حسن أحمد، علي عبد الرحيم صالح، البحث العلمي أسسه ومناهجه، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

29. علي عبد الرزاق جليبي، السيد عبد العاطي السيد، مناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
30. فايز جمعه صالح النجار، أساليب البحث العلمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
31. فوزي عبد الخالق، علي إحسان شوكت، طرق البحث العلمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2014.
32. لطفي طلعت إبراهيم، علم إجتماع التنظيم، دار غرب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1993.
33. ليلي علي فياض، معجم الطلاب عربي فرنسي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ط3، 2002.
34. محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
35. محمد شفيق، البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998.
36. محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
37. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، غزة، فلسطين، ط3، 2005.
38. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.

39. مصطفى يوسف كافي، سمير أحمد حمودة وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
40. معمر داود، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008.
41. مهدي حسين زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
42. مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
43. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1990.
44. نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1978.
45. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
46. هيثم العاني، الإدارة بالحوافز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
47. وفاء برهان برقاوي، إدارة الموارد البشرية المفهوم الوظائف والإستراتيجيات، دار ليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

#### المجلات:

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

## المذكرات:

1. بن زانة نوفل خضير، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية، مذكرة ماستر في علوم التسيير (منشورة)، قسم علوم التسيير، جامعة، بسكرة، الجزائر، 2014.
2. جمال مراد، تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير، (منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011.
3. شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2010.
4. علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، رسالة ماجستير، (منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2002.
5. غازي حسين عودة الحلايية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، (منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
6. ليازيد وهيبية، فعالية أساليب التحفيز في استقرار المورد البشري بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، (منشورة)، تخصص تسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014.
7. ماجد فوزي، محمد أبو غزالة، الإستقطاب وعلاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي، رسالة دكتوراه، (منشورة)، قسم الشريعة والإدارة، جامعة ملايا كوالالمبور، ماليزيا، 2016.
8. ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أطروحة ماجستير، (منشورة)، تخصص إدارة أعمال، قسم الإدارة والإقتصاد، الأكاديمية العربية بالدانمارك، كوبنهاجن، الدانمارك، 2012.

## المواقع الإلكترونية:

1. عن موقع جامعة قالمة: [www.univ-guelma.dz](http://www.univ-guelma.dz) تمت زيارة الموقع بتاريخ 2019/06/23، على الساعة 20:24.

## القواميس والمعاجم:

1. زيد منير عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
2. علي بن هادية، بلحسن بليش، معجم عربي مدرسي أقبائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط7، 1991.
3. علي بن هادية، جيلاتي بن جاحي، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999.
4. مصلح الصالح، قاموس معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية الشامل، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1999.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم : علم الإجتماع

تخصص : تنظيم وعمل - ماستر 2

إستمارة بحث حول موضوع :

## الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

تحت إشراف الدكتور:

- حواوسة جمال

من إعداد الطالب :

- مجدوب بدرالدين

ملاحظة هامة :

يرجى الإجابة بصراحة وصدق على الأسئلة الواردة في هذه الإستمارة مع العلم أن المعلومات التي تدلون بها تبقى في سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

السنة الجامعية: 2019/2018

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن :

أقل من 30 سنة

من 31 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

3- الرتبة

أستاذ مؤقت  استاذ مساعد ( أ )  اذ مساعد ( ب )

أستاذ محاضر ( أ )  أستاذ محاضر ( ب )  أستاذ

4- المؤهل العلمي

ماجستير  جستير  دكتوراه

5- التخصص:

علم الاجتماع

علم النفس

فلسفة

إتصال وعلم المكتبات

تاريخ

آثار

6- الحالة العائلية

أعزب  تزوج (ة)  طلق (ة)  رمل (ة)

7- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات  
 من 6 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  
 أكثر من 15 سنة

المحور الثاني : مدى مساهمة الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

8- هل تستفيد من تعويضات؟

نعم  لا

9- هل أنت راضٍ عن راتبك؟

راضٍ  راضٍ

10- هل تسهم المكافآت في تحقيق الرضا الوظيفي لديك ؟

نعم  لا

11- هل توفر لك الجامعة المنح ؟ نعم  لا

12- هل ساعات العمل مناسبة لك ؟ نعم  لا

13- هل هناك زيادة في الأجور من فترة لأخرى ؟ نعم

14- هل توفر لك الجامعة مكتب خاص ؟ نعم  لا

15- ماهو تقييمك لنظام الحوافز المادية في الجامعة ؟

جيد  متوسط  ضعيف

المحور الثالث: مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة .

16- هل تقدم لك الجامعة شهادات التقدير وخطابات الشكر ؟

نعم  لا

17- هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من الإدارة ؟

نعم  لا

18- هل تتلقى الدعم والمساندة المعنوية من طرف زملائك ؟

نعم  لا

19- هل أنت راضٍ عن نمط العمل البيداغوجي داخل الجامعة ؟

راضٍ  غير راضٍ

20- هل تشارك في إتخاذ القرارات داخل الإدارة ؟

نعم  لا

21- هل أنت راضٍ معنويا عن عملك ؟

راضٍ  غير راضٍ

22- ماهو تقييمك لنظام الحوافز المعنوية في الجامعة ؟

جيد  متوسط  ضعيف

المحور الرابع: مدى مساهمة الحوافز الإجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة .

23- هل توفر لكم الجامعة وسائل النقل ؟

نعم

24- هل توفر لكم الجامعة الإطعام ؟

نعم

25- هل توفر لكم الجامعة سكن أو محل إقامة ؟

نعم  لا

26- هل تقدم لكم الجامعة تكريمات في الأعياد والمناسبات ؟

نعم  لا

27- هل توفر لكم الجامعة خدمات إجتماعية ؟

نعم  لا

28- ما تقييمك للحوافز الإجتماعية الممنوحة من طرف الجامعة ؟

جيد  متوسط  ضعيف