

العنوان:

واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

إشراف الأستاذ :

- مهدي نزيه

إعداد الطالب :

- بن صوشة جابر

لجنة المناقشة:

رئيسا

أ. تمار توفيق

مشرفا ومقرا

أ. مهدي نزيه

مناقشا

أ. زاوش رضا

السنة الجامعية 2015/2014



شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء أحمد الله عز وجل على توفيقه لي في إنجاز هذا
العمل حمدا يليق بجلاله وعظمته.
أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف مهدي نزيه
على توجيهاته القيمة التي قدمها لي، وعلى سعة صدره وأرجو من
المولى عز وجل أن يشبهه خير الثواب.
كما لا يفوتني أن أشكر كل عمال وموظفي مؤسسة كوندور
ببرج بوغريج وكل من ساهم في هذا العمل .



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
12	عناصر الرضا الوظيفي حسب جيتز برج	01
77	يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات	02
78	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثاني	03
80	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث	04
81	يوضح معاملات الارتباط بين فقرات المحور الرابع	05
82	يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	06
83	يبين قيمة معامل الفاكرومباخ	07
84	يبين اختبار التوزيع الطبيعي	08
85	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني	09
87	يبين نتائج اختبار الفرضية المدروسة	10
88	يوضح تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث	11
92	يبين نتائج اختبار الفرضية الثانية	12
93	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع	13
96	يبين نتائج اختبار الفرضية الثالثة	14

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	العناصر المشتركة للرضا الوظيفي	01
20	نموذج الرضا الوظيفي	02
38	سلم الحاجات عند ماسلو	03
86	يوضح قيمه ت المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على المحور الثاني	04
91	يوضح قيمه ت المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على المحور الثالث	05
95	يوضح قيمه ت المحسوبة والمجدولة لإجابات أفراد العينة على المحور الرابع	06

قائمة المحتويات

.....	الشكر
.....	قائمة الجداول
.....	قائمة الأشكال
.....	مقدمة
.....	أ-هـ

الفصل الأول: الإطار النظري للرضا الوظيفي

07.....	تمهيد
08.....	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
08.....	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
09.....	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
11.....	المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي
13.....	المطلب الرابع: خصائص الرضا الوظيفي
15.....	المبحث الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي
15.....	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
18.....	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي
19.....	المطلب الثالث: نموذج الرضا الوظيفي
20.....	المطلب الرابع: الرضا الوظيفي والاتجاهات النفسية للعاملين

- 22.....المبحث الثالث: مسببات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.
- 22.....المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي.
- 23.....المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي.
- 26.....المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.
- 28.....المطلب الرابع: مقترحات وبرامج تحسين الرضا الوظيفي.
- 30.....خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي ما بين الاعتبارات التقليدية والحديثة

- 32.....تمهيد.
- 33.....المبحث الأول: ماهية نظام الحوافز.
- 33.....المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها.
- 34.....المطلب الثاني: أنواع الحوافز.
- 36.....المطلب الثالث: نظريات التحفيز.
- 46.....المبحث الثاني: الاعتبارات التقليدية للرضا الوظيفي.
- 46.....المطلب الأول: تعريف الحوافز المادية وأنواعها.
- 50.....المطلب الثاني: أسس تحديد نظام الحوافز المادية وشروط نجاحها.
- 51.....المطلب الثالث: الحوافز المعنوية مفهومها، أنواعها وأهدافها.
- 52.....المطلب الرابع: أسس تحديد نظام الحوافز المعنوية وشروط نجاحها.
- 55.....المبحث الثالث: الإعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي.

- 55.....المطلب الأول: القيادة
- 58.....المطلب الثاني: تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي
- 61.....المطلب الثالث: إشراك العاملين في الإدارة
- 63.....خلاصة الفصل :

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور

- 65.....تمهيد
- 66.....المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور
- 66.....المطلب الأول: التعريف بمؤسسة كوندور والمراحل التي مرت بها
- 69.....المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
- 74.....المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
- 76.....المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور
- 76.....المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
- 77.....المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة
- 78.....المطلب الثالث: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة والخصائص السيكومترية للاستبيان
- 85.....المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات
- المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالمحور الثاني واختبار
- 85.....الفرضية المتعلقة به

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث واختبار الفرضية

88..... المتعلقة به

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع واختبار الفرضية

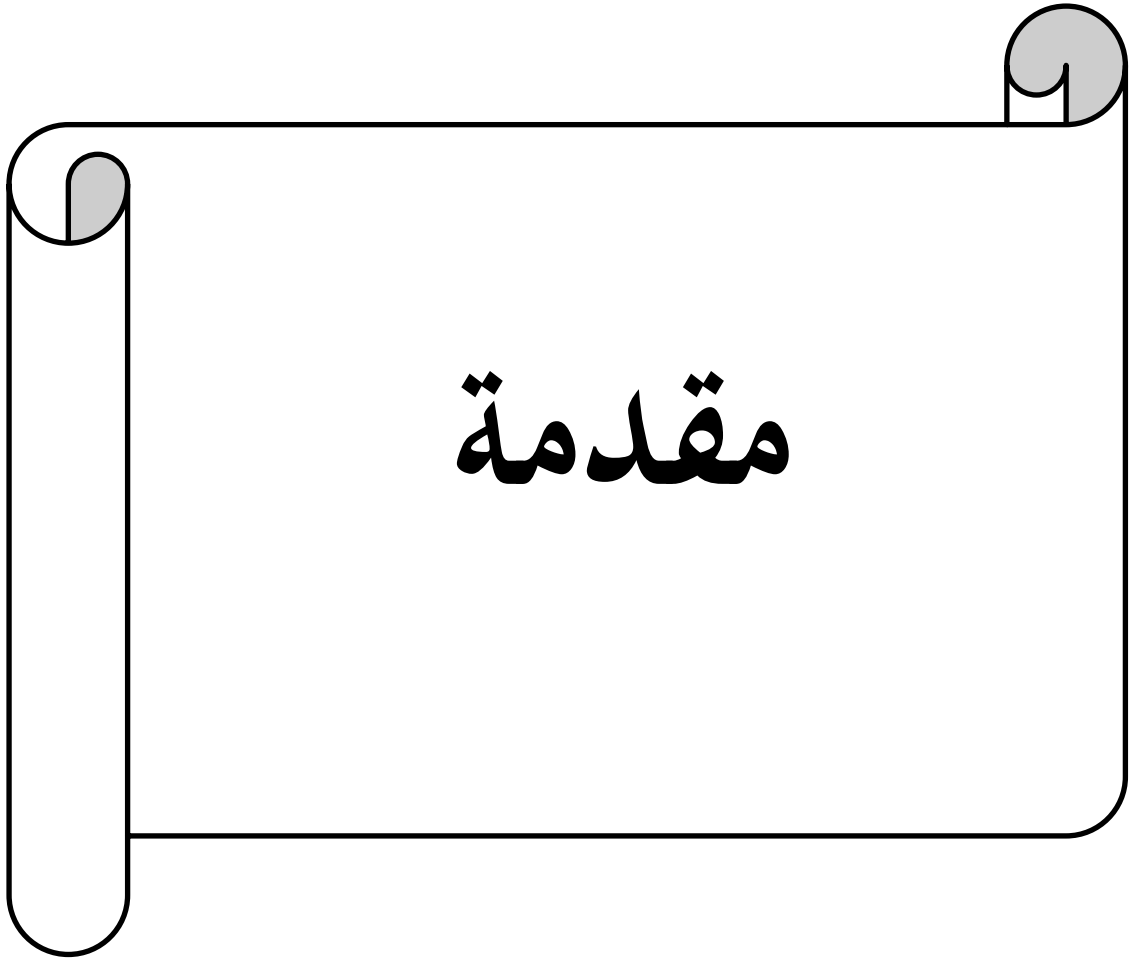
93..... المتعلقة به

97..... خلاصة الفصل

100..... الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق



مقدمة

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من المواضيع التي تحظى باهتمام العديد من السلوكيين والإداريين وذلك بالبحث بالجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف ودرجة قياس رضا الموظف نحوه وظيفته، وكذلك البحث عن أسباب ومصادر عدم رضا الموظف، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي واعتبار وجودها ضروريا وأساسا لتحقيق الرضا للموظف، وفقدان هذه العوامل يؤدي إلى وضع الموظف في حالة من عدم الرضا، وبالتالي ينعكس هذا الوضع على مستوى أدائه في العمل وقيامه بواجباته على الوجه المطلوب ولقد ارتبط مفهوم الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي للموظفين والقيام بالأدوار والواجبات المنوطة بهم، كما نجد أن أداء الموظفين يختلف من فرد إلى آخر ويعتمد ذلك على الجهد المبذول من قبل الموظف واقتناعه بأهداف المنظمة ومدى ولائه لها.

ولقد أصبح من الصعب توظيف وتحفيز وكسب حب الموظفين للمنظمة التي يعملون فيها فلم تعد أساليب التحفيز التقليدية ذات فائدة ترحى اليوم ولم يعد من السهل ضمان ولاء الموظفين للمنظمة أو الحصول على موظفين مؤهلين أو متحمسين للعمل .

حيث تقوم فكرة الولاء على أن كل الأفراد داخل المنظمة يجب أن يبذلوا قصارى جهدهم من اجل زيادة كفاءة وفعالية المؤسسة، وأن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وإمكانياتها للوحدات الأخرى داخل نفس المنظمة.

الإشكالية الرئيسية:

إن تحقيق رضا الموظفين أصبح من أهم مفاتيح رسم نجاح أي منظمة أو أي نوع من الأعمال خاصة مع بداية القرن الحادي والعشرين هذا ويعد تحقيق رضا الموظف خطوة نحو مواجهة التحديات المختلفة في عالم الأعمال نظرا لأن عدم رضا الموظفين يؤدي الى ارتفاع تكاليف الأعمال بسبب البحث عن موظفين جدد وعليه يمكن القول بأنه كلما زاد رضا الموظفين في المنظمة تحسنت القدرة التنافسية للمنظمة وزادت ربحيتها .

ومما سبق ذكره تتضح إشكالية الدراسة والمتمثلة في :

هل الممارسات المطبقة في إطار إدارة الموارد البشرية ترقى لتجسيد الرضا الوظيفي لدى العمال ؟

الأسئلة الفرعية :

ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟

ما هي العوامل المادية اللازم توفرها لتحقيق الرضا الوظيفي ؟

ما هي العوامل المعنوية اللازم توفرها لتحقيق الرضا الوظيفي ؟

الفرضية الرئيسية :

من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية نفرض الفرضية التالية :

الممارسات المادية المطبقة في إطار إدارة الموارد البشرية غير كافية لتحسيد الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة كوندور

الفرضيات الفرعية :

الرضا الوظيفي هو مجموعة اتجاهات الفرد حول جوانب عمله المختلفة

تعتبر الحوافز إحدى الأدوات الفعالة في إثارة الرغبة في العمل لدى العاملين

هناك العديد من المؤشرات الدالة على تمسك الموظف بعمله منها مؤشرات حب الوظيفة.

يوجد الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات التقليدية الممنوحة من قبل المؤسسة محل الدراسة.

لا يتوفر الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. -

أسباب إختيار الموضوع

الرغبة الشخصية في دراسة مثل هذا النوع من الدراسات.

تقديم مرجع جديد لإثراء المكتبة الجامعية.

اكتشاف هذا الموضوع من العديد من الجوانب خصوصا في الدراسة الميدانية.

الأهمية الكبيرة التي يلعبها الرضا الوظيفي في الرفع من مستوى أداء العاملين.

أهداف الدراسة :

سنحاول من خلال هذه الدراسة التوصل إلى الأهداف التالية :

معرفة الدور والقيمة الحقيقية للرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية

توضيح أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

معرفة أهم متطلبات تحقيق الرضا الوظيفي

التوصل إلى التوصيات المناسبة للمؤسسة محل الدراسة

منهج الدراسة

قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المدروسة وتحليلها وتفسيرها قصد الوصول إلى نتائج محددة.

أدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات والمعلومات، أهمها الكتب ومذكرات التخرج هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة أما الجانب التطبيقي والذي يعكس الدراسة الميدانية فتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات بالإضافة إلى الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة . كما تم استخدام لمعالجة بيانات الاستبيان البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية "spss" وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات...الخ.

حدود الدراسة

الحدود المكانية: طبقت الدراسة الميدانية على مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج.

الحدود الزمنية: امتدت من شهر فيفري إلى شهر مارس 2015.

الدراسات السابقة :

- هناك مجموعة من الدراسات التي اهتمت بالموضوع محل الدراسة ونجد من أهم هذه الدراسات مايلي :
- دراسة الطالب قوادي رشيد بعنوان نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، علوم التسيير جامعة عين الدفلى ، سنة 2008.
 - الدراسة التي قامت بها الطالبة قبايلي أمال بعنوان أثر صنع القرار على المستوى الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، علوم التسيير جامعة المسيلة ، سنة 2011.
 - دراسة الطالبة زويش سامية بعنوان محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، جامعة البويرة ، سنة 2014.
 - دراسة الطالبة بووذن نبيلة بعنوان محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة 2007.

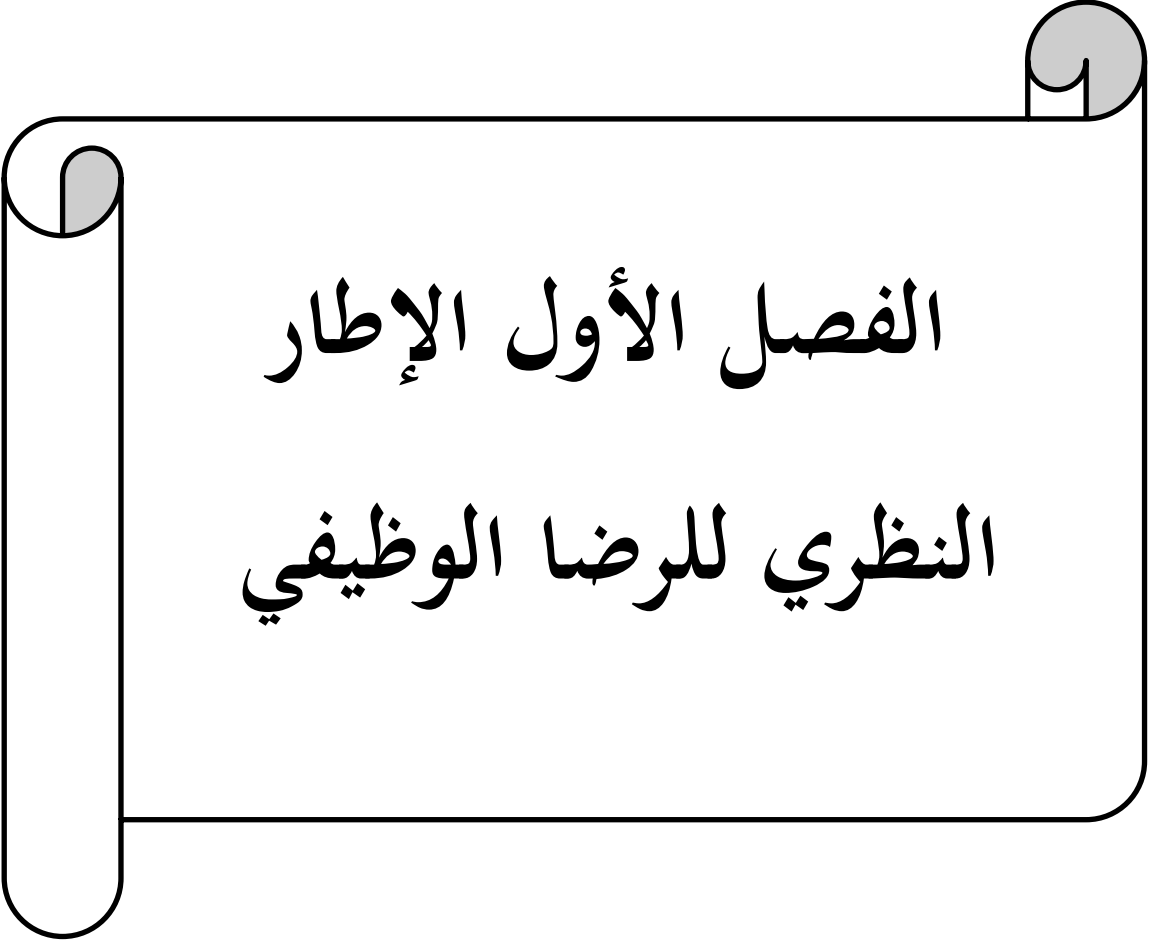
تقسيمات البحث :

من أجل إثراء الرصيد المعرفي والإلمام بمختلف النقاط الهامة في الموضوع ارتأينا إلى تقسيم البحث على الشكل التالي:

الفصل الأول: حيث قمنا فيه بدراسة الجانب النظري للرضا الوظيفي وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وبدوره كل مبحث مقسم إلى أربع مطالب .

الفصل الثاني قمنا في هذا الفصل بمعالجة الرضا الوظيفي ما بين الإعتبارات التقليدية والاعتبارات الحديثة وقمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وكل مبحث بدوره مقسم إلى أربع مطالب .

الفصل الثالث سنتطرق إلى الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة كوندور وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وكل مبحث إلى ثلاثة مطالب.



الفصل الأول الإطار
النظري للرضا الوظيفي

تمهيد

نهدف من خلال هذا الفصل إلى تحديد مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي بالإضافة إلى أهم خصائصه وعناصره وأهم العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي وأهم مؤشرات بالإضافة إلى العلاقة بين الرضا الوظيفي وبعض الاتجاهات النفسية للموظفين وذلك من خلال نقاط الالتقاء ونقاط الاختلاف للرضا الوظيفي مع غيره من المفاهيم (الاتجاهات المهنية التوافق المهني، الروح المعنوية، جاذبية العمل، الانهماك في العمل) كما سنتطرق إلى مسببات الرضا الوظيفي وطرق قياسه وأهم نواتجه.

المبحث الأول: ماهية الرضا والوظيفي

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وحظي هذا المفهوم اهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا عن تعريف عام له ويعود ذلك الاختلاف القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالرضا الوظيفي ومن أهمها :

تعريف-1 - عرف لوك الرضا الوظيفي على أنه الحالة العاطفية الانفعالية الايجابية أو السارة والتي تنشأ عن طبيعة عمل الفرد وخبراته العملية، وعادة ما ينتج الرضا عن مدركات حول المدى الذي يوفره العمل من المتطلبات الأساسية للفرد العامل¹.

تعريف-2 - عرفه "الرفاعي" الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدى العمال لدى العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة²:

- العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله.

- العلاقة بين العامل والإدارة.

- العلاقة بين العامل وزملائه.

تعريف-3 - كما عرفها "شلول" الرضا الوظيفي أنه ذلك الشعور النفسي بقناعة والسرور والارتياح، والذي يستمدّه الموظف من وظيفته، وجماعة العمل(رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ومعنوية، واستقرار، ومن الإدارة المباشرة "الإشراك" ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي³.

تعريف-4 - آخر البحوث والدراسات عرفت الرضا الوظيفي على أنه الدرجة التي يشعر بها الفرد بإشباع حاجته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله لما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره ويؤدي إلى عقد علاقات اجتماعية متينة

¹ خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الاردن، 2009، ص117.

² المرجع نفسه، ص117.

³ المرجع نفسه، ص117.

مع الزملاء والرؤساء وينتج عنه انبثاق الحماس في نفسه وبعد عنه التهديد الذي يؤدي إلى مشكلات اقتصادية واجتماعية أو نفسية¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص العناصر التالية :

- الرضا الوظيفي شعور ذاتي، فلا أن يمكن يكون رضا شخص عدم رضا لشخص آخر.
- الرضا الوظيفي هو حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل المورد البشري مع وظيفته ومع العناصر المتعلقة بها.
- الرضا الوظيفي متغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، الإشراف.

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس، وكذلك معظم الأفراد يعيشون جزء كبير من حياتهم في العمل، وبالتالي من المهم أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتترتب عنه فائدة للمؤسسات والعاملين فيها الأمر الذي زاد من أهميته.

من المسلم به أن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب قياساً لمدى فاعلية الأداء، فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفع فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وتأخر عنه، وكثرة الحوادث وترك العاملين للمؤسسة التي يعملون بها والانتقال لمؤسسات أخرى، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما انه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحيح بالمؤسسة.²

وللرضا الوظيفي أهمية لكل من المورد البشري والمنظمة والمجتمع.

أ- أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري: ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 63

² حضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر الموارد البشرية بأن جميع حاجاتها المادية من أكل شرب، سكن... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموارد البشرية تساعد هذه الأخيرة على مقابلة متطلبات الحياة.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة:

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية. فالرضا الوظيفي يجعل الموارد البشرية أكثر تركيزا على عملها.

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموارد البشرية في الإنجاز وتحسين الأداء.

- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... الخ.

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما تشعر الموارد البشرية بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- ارتفاع معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

من خلال ما تقدم ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبيا لارتباطه باتجاهات الموارد البشرية وانطباعاتها عن الوظائف، والتي تختلف بين المواد البشرية باختلاف شخصياتها وحاجاتها وطموحاتها... الخ.¹

¹ حظير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص120.

المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي¹

إن الرضا لوظيفي يتكون من عدد كبير من الميولات المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك نوع من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضرورياً، وتقسم هذه المجالات إلى مجموعة من العناصر تتفاوت في الأهمية حسب وجهات النظر لبعض الكتاب.

فيحدد "كيث" عناصر مهم لرضا الوظيفي هي:

- كفاية الإشراف المباشر

- الرضا عن العمل نفسه

- الاندماج مع الزملاء في العمل

- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها

- الحالة الصحية والبدنية والذهنية

ويذكر " فيلبو" مجموعة من العناصر هي:

- الأجر

- ظروف العمل

- القيادة والعدالة

- الانسجام مع الزملاء

- المركز الاجتماعي

- الاستقرار في العمل

- تقدير العمل المنجز

- الفرص المتاحة

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، لبنان، 1998، ص194.

- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر

ويمكن توضيح عناصر الرضا الوظيفي حسب ما يرى "جيتز برج" في الجدول الآتي:

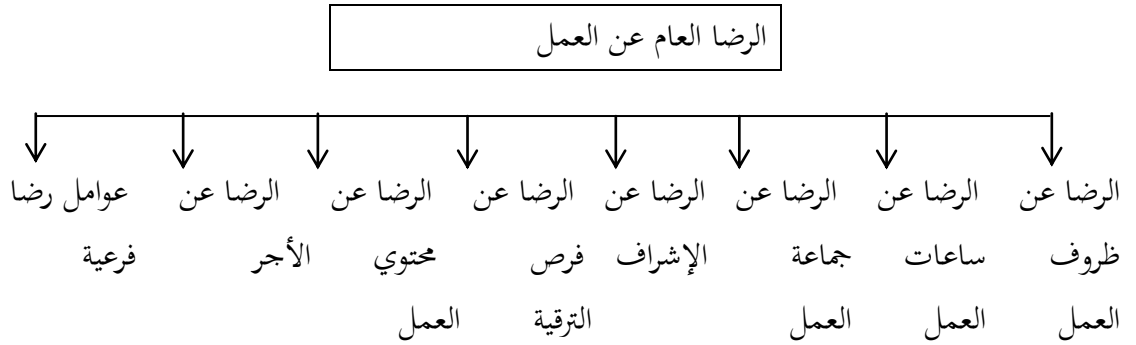
الجدول -01- عناصر الرضا الوظيفي حسب "جيتز برج"

العوامل الداخلية	عوامل خارجية
العمل ذاته	العلاقات
التقدير والاعتراف	الأجور
الانجاز	ظروف العمل

المصدر: قبائلي أمال، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2011، ص52.

وتم جمع أهم العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي في الشكل التالي:

الشكل 01: العناصر المشتركة المكونة للرضا الوظيفي



المصدر: قبائلي أمال، المصدر نفسه، ص52.

المطلب الرابع: خصائص الرضا الوظيفي

تم تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 198.

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرون إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

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

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

نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول:

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

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

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

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

المبحث الثاني: العوامل المرتبطة بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي¹

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي .

وكون الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها أبعاد الرضا الوظيفي، وذكرها البعض على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي نظرا لاختلاف هذه المسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لقد حدد كيث ديفز ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظرف أو جوانب أخرى ذات علاقة.

أولا: الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

- 1- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر في ما يقومون به من أنشطة يومية .
- 2- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم من طاقة للقيام به.
- 3- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذ لا يشعر بأنه يمنحه الفرصة لزملائه الآخرين والاتصال بهم .

ثانيا: الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل :

- 1- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في التنظيم له هدف فعال.
- 2- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار .
- 3- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص98.

وقد صنفت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي أيضا إلى خمسة عوامل هي :

- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة وإطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة اشتغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، (زملاء، رؤساء، مرؤوسين)
- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، والرقابة، والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشغلها ومدى شعور الفرد بالإنتاج، واستغلال قدرته في وظيفته ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.
- عوامل متعلقة بالفرد نفسه مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه وأهمية العمل بالنسبة له.
- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.
- عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة مجتمعه الذي يعيش فيه .

وفي الاتجاه نفسه يرى (عبد الخالق) أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مداه إلا أنه هناك ثلاث عوامل محددة لهذا الرضا هي :¹

1- العوامل الذاتية :

وهذه العوامل قسمت إلى قسمين :

الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل، والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

2- العوامل التنظيمية: تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسود من أجواء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل :

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل .
- الرضا عن الوظيفة وما تتيحها الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته .
- العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، وزملاء، ومرؤوسين).

¹ المرجع نفسه، ص100.

3- العوامل البيئية :

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي، والانتماء البيئي لبعض العاملين (إلى الريف أو المدينة) لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود لهذا المجتمع من أوضاع لمؤسساته ونظمه وقيمه.

أما (العديلي) فيشير إلى تسعة عوامل للرضا الوظيفي هي:

1- الراتب والضمانات

- المسؤولية والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.

- النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.

- أساليب الإشراف.

- ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، وتكيف، وأثاث)

- فرصة الترقية والتقدم الوظيفي .

- متطلبات العمل (ساعات العمل، ظروفه وغيرها)

ويشير مكي إلى ستة عناصر مؤثرة في الرضا الوظيفي وهي :

1- الرضا عن الوظيفة.

2- الرضا عن الأجر .

3- الرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي.

4- الرضا عن أسلوب الإشراف والقيادة .

5- الرضا عن مجموعة العمل .

6- الرضا عن النواحي الاجتماعية .

أما فليبو فيذكر قائمة من العوامل المؤثرة في الرضا عن العمل لدى الأفراد بهدف الارتقاء بمستوى الرضا عن العمل لدى العاملين وهذه العوامل هي : الأجر، والاستقرار في العمل، وظروف العمل، وتقدير العمل المنجز، والقيادة العادلة والكفاءة والفرص المتاحة.

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.¹

أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع

1- الاستقرار في العمل: يأمل معظم الأفراد بالشعور بأمان والاستقرار في العمل إذا أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل، الحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية، فبقاء الفرد واستقراره في وظيفته وولائه لها دليل عن رضا الفرد عن عمله.

2- علاقة الحسنة: إن وجود علاقة حسنة بين العمال من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير الاحترام المتبادل والتعاون بينهم هذا يعتبر كمؤشر رضا العمال عن عملهم

3- نقص الشكاوى والتظلمات: تعتبر الشكاوى والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال لتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ونقصها يعتبر دليل عن رضا العمال عن عملهم

4- انخفاض نزعات العمل والصراعات: عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم ، فكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة والعمل لمصلحة الفرد ومصصلحة المنظمة ويقل معدل النزاع فيما بينهم، وهذا أيضا مؤشر عن رضا العمال عن عملهم

ثانياً: مؤشرات الرضا الوظيفي المنخفض.

1- الإضراب: هو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم فكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر عن عدم إشباع العمال لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل وعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليل على رضا العمال عن عملهم

2- حوادث العمل: تعتبر حوادث العمل جزءاً عن عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة إذ يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن عمله.

3- ترك العمل: يتجه سلوك فرد الغير راضي عن عمله في هذه الحالة إلى الاستجابة إلى ترك الوظيفة والاستقالة والبحث عن وظيفة أخرى.

¹ قبايلي آمال، مرجع سبق ذكره، ص62.

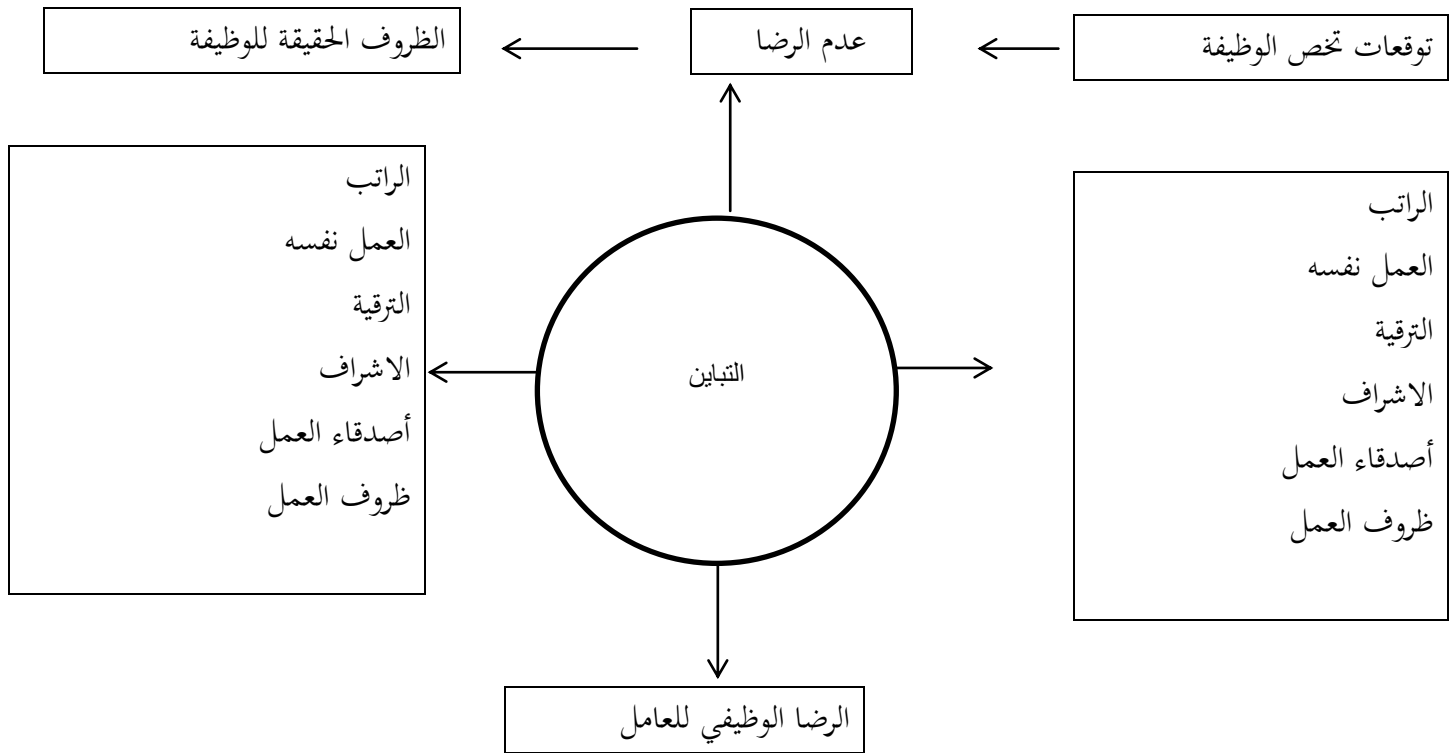
4- الغياب: يقصد بالغياب عدم حضور إلى العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقا لبرامج الإنتاج، يمكن اعتبار معدل غياب عن العمل مؤشر يمكن استخدامه لتعرف عن درجة رضا العامل عن عملهم.

المطلب الثالث: نموذج الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل أو يحدد إذا كان العمال يشعرون بصفة عامة بالرضا أو الاستياء نحو وظائفهم؟ ثم كيف يجمع الرضا عن كل العوامل المختلفة كأجر والترقية وغيرها ليعطي لنا اتجاهها كليا يشير إلى حب أو كره العامل لوظيفته. قد قام كل من " أر

نولدو فيلد مان" لوضع نموذجا لرضا الوظيفي، تعرضان من خلاله إلى العوامل التي تتحكم في رضا الأفراد وذلك بمقارنة بين ما كان متوقعا وبين ما هو واقع فعلا.

شكل رقم 02 نموذج الرضا الوظيفي



المصدر: بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكلياند للدافعية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص36.

المطلب الرابع: الرضا الوظيفي والاتجاهات النفسية للعاملين

تلعب الاتجاهات النفسية دورا هاما في سلوك الأفراد داخل المنظمة، فهي تساعدهم على التكيف مع ظروف العمل الواقعية، كما تساعدهم على تحقيق التكيف والموائمة الاجتماعية بينهم وبين العمل .

ومن بين الاتجاهات النفسية نجد:

1- الميول والاهتمامات

تشير الميول والاهتمامات إلى الرغبة أو عدم الرغبة لشيء معين ، والميول والاهتمامات عبارة عن مشاعر، ويشير واقع الأمر إلى أننا مختلفون في ميولنا، فهذا يحب العمل المتنوع وذلك يحب العمل الروتيني ، وذلك يحب العمل التحليلي وآخر يحب العمل الفني... الخ .

ولقد أصبحت الميول المهنية من الموضوعات الحديثة والمطروحة بشدة في مجالات علم النفس الصناعي والسلوك التنظيمي، وذلك لما لها من أثر في التوجيه النفسي للأفراد إلى الأعمال التي تتناسب متطلباتها من ناحية مع ميول واهتمامات الأفراد من ناحية أخرى.¹

2- الروح المعنوية

يعرف البعض الروح المعنوية بأنها مجموعة المشاعر المتصلة والمتعلقة بالروح أو الحماس والتي تشير إلى الجو العام للعمل لدى العاملين.

ويرى البعض الآخر أن الروح المعنوية تعبر عن الشعور السائد بين الأفراد ومدى الحماس تجاه الأداء وتحقيق الأهداف.

ويمكن التعرف على الروح المعنوية السائدة لدى الأفراد من خلال الشواهد والمؤشرات الناتجة عنها والمرتبطة بها.²

3- الالتزام والانتماء التنظيمي

يعرف الالتزام الوظيفي باعتباره اتجاه غالبا بأنه :

أ- الرغبة الشديدة لاستمرار عضو في منظمة معينة .

¹ أحمد ماهر ، مرجع سبق ذكره،ص185.

² مصطفى محمود ابوبكر، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الإسكندرية، مصر،2008،ص358.

ب- استعداد الفرد لبذل أقصى جهود ممكن لصالح المنظمة والرغبة الشديدة في التقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

4- الولاء التنظيمي

هو اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

لقد سعى العديد من الباعين والمفكرين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات المختلفة لما يشكله لأهمية أساسية في تزويد الغدارة العليا للمنظمة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترنة بدرجة رضا بغية تحسين اتجاهاتهم نحو زيادة الولاء والانتماء للمنظمة.¹

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص94.

المبحث الثالث: مسببات الرضا الوظيفي وطرق قياسه

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر التي اهتم العلماء بقياسها، لكن ما تجدر الإشارة إليه أنه من الصعب الوقوف على وسائل قياس الرضا الوظيفي، وذلك لتعدد وتدخّل العوامل المسببة له، فالوصول إلى رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل، بالتالي تقييم نجاعة السياسة المعتمدة من قبل الإدارة، وهذا ما نجده شائعا عند قياس الرضا عن العمل في المؤسسات.

المطلب الأول: مسببات الرضا الوظيفي

يمكن تقسيم مسببات الرضا الوظيفي إلى مجموعتين: ¹

أولا: المسببات التنظيمية للرضا:

- 1- نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل
- 2- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمانيته لهم.
- 3- السياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه.
- 4- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة، والتكامل، والأهمية، والاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- 5- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم. ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، والحرارة، حجم الكتب... الخ.

ثانيا: المسببات الشخصية للرضا

ومن أهم المسببات الشخصية نجد: ²

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3، 2009، ص94.
² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، ص230.

- 1- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان أقرب للرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.
- 2- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتحكم فيه كلما كان أكثر رضا، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونوا مستائين.
- 3- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفة أو الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الاقدمية زاد استياء الفرد.
- 4- الرضا العام عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التمساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التماسة إلى عملهم.

المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي

نحن نميل إلى الإفصاح عن رضانا عن أعمالنا أكثر مما نكنه فعلا أي أن السلوك الظاهري لرضانا يظهر بارقا أكثر من الحقيقي ، فإذا سألنا شخص عن رضانا عن العمل، فإننا نسرع إلى القول الحمد لله بينما لو أمعنا النظر في العمل فان الصورة تميل إلى أن تكون قائمة أكثر.

أما نواتج الرضا عن العمل فيظهر تأثيرها واضحا على معدلات الغياب والتأخير فزيادة الرضا يقل معدل الغياب والتأخير ويقل معدل ترك الخدمة بالمؤسسة ويمكن توضيح ذلك كالتالي:¹

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل:

يقودنا التفكير المنطقي إلى انه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقلت احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرد ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

¹ أحمد ماهر، مرجع نفسه، ص231.

تواجه الكثير من المؤسسات حالات متعددة لترك الأفراد العاملين بها لوظائفهم بالالتحاق بوظائف مماثلة في مؤسسات منافسة أو مؤسسات تتصف بمزايا متعددة لا تتوفر فيها هذه المزايا أو الخصائص، ومما لاشك فيه أن معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل للأسباب السابقة على الإدارة اتخاذ القرارات للقضاء عليها وللاحتفاظ بالموارد البشرية الخاصة نظراً لما تسببه عمليات الترك الدائم ارتفاع تكاليف الاختيار لملاً الوظائف الشاغرة وما قد يتسبب فيه إلحاق الفرد الجديد في العمل من اهتمام وتدريب قبل الوصول به إلى الأداء المطلوب، علاوة على ما قد يسببه من أخطاء في التنفيذ في المراحل الأولى للعمل.

تأسيساً على ما تقدم يقصد بمعدل دوران العمل نسبة الأفراد الذين يتركون المؤسسة لسبب أو لآخر وبالتالي فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة وضعف النظم والسياسات وطبيعة المناخ الإنساني السائد لذا على إدارة الأفراد تحليل الأسباب التي تؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل، واتخاذ كافة القرارات الكيفية في تطوير سياسات إدارة الأفراد حتى تتمكن من صيانة الموارد البشرية وبالتالي على فعالية الأداء التنظيمي بشكل عام.

إن تحليل معدل دوران العمل يساعد الإدارة على تشخيص وتحليل الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى ارتفاع هذا المعدل، علماً بأن هذا المعدل المرتفع قد يكون لقسم معين أو إدارة معينة وليس للمؤسسة ككل، مما يعني وجود مشاكل خاصة في هذا القسم أو تلك الإدارة.

بالمقابل لا يعتبر انخفاض معدل دوران العمل بالضرورة مؤشراً إيجابياً عن التنظيم أو السياسات وإنما يتطلب الأمر تحديد طبيعة المناخ الإنساني السائد ودرجة الرضا لدى الأفراد عن طريق التحليل المستمر لاتجاهاتهم واحتياجاتهم للوقوف على حقيقة الوضع الذي يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض معدل دوران العمل.

2-2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب:¹

نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قراراً يومياً بما إذا كان سيذهب في بداية العمل أم لا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فإذا كانت هذه الفرص مغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب العامل والعكس صحيح. ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الراضين عن العمل والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأن سوف يحضر إلى العمل

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص31.

وعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجات الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب.

3- الرضا عن العمل والأحداث¹

إن الحوادث الصناعية وإصابات شأها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد وبتالي انعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وعلى هذا يميل الباحثين على افتراض علاقة عكسية بين رضا عن العمل وبين معدلات الحوادث وإصابات في العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل²

يعتقد الكثير من الأفراد بأن العامل السعيد هو عامل منتج؛ ولقد افترض كثير من الباحثين أن علاقات الإنسانية سوف تؤدي إلى الرضا عن العمل وأن الرضا عن العمل سوف يؤدي إلى مستوى الأداء العالي، فعل فإن ممارسات عديدة تؤدي إلى الرضا ولكن هل الرضا العالي يؤدي إلى الأداء العالي أي أن الرضا يسبب الأداء.

للإجابة عن هذا السؤال يمكن القول بأن الفرد الذي يشعر برضا عن عمله بصفة عامة ليس بضرورة أن يكون منتجاً أكثر من الفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله ومن ثم فإن العديد من الدراسات أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا وأداء ولكنها عادة منخفضة وغير منسقة ولكن ما هو السبب وراء هذه العلاقة والارتباط الضعيف بين اتجاهات العمل وسلوك العمل؟ في الواقع العديد من التفسيرات ومنها:

أ - في الكثير من الأعمال تكون وظيفة الفرد مهيكلة بدرجة عالية، بحيث أن الفرد شاغل الوظيفة لبد أن يحقق حد أدنى من الأداء لضمان استمراره في العمل وفي بعض الأحيان يكون عمل الآخرين متوقفاً على عمل الفرد، والتالي لا يكون لدي الفرد فرصة لسماح بدرجة عالية للتغيير في اتجاهاته.

ب - إمكانية وجود بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء هي الحصول على مكافأة، فوفقاً لنظرية التوقع فإن الأداء السابق للفرد يؤدي إلى حصوله على مكافآت خارجية مثل الزيادة في الدفع والترقية وأيضاً حصوله على مكافآت داخلية والناجحة عن شعور.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 231.

² المرجع نفسه، ص 232.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

ومن أهم طرق ما يلي: ¹

1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبر عن درجة رضا الفرد، ومشاعره تجاه عمله، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب، والتمارض، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجد لها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، وسهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحيز، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات.

2- طريقة هرز بيرغ (طريقة القصة):

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة.

3- طريقة الاستقصاءات:

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتويات وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل نموذج فروم، أو نموذج التوقعات، وكذلك نموذج بورتر الذي يستهدف رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي:

الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى تحقيق الذات.

¹سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص107.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميا، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة ، وقلة التكلفة.

4- طريقة الحالات الحرجة:

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة، حيث يطلب من الموظف أن يصف شعوره تجاهها، في ما يتعلق برضاه أو عدم رضاه، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته

5- طريقة المقابلة الشخصية:

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجها لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام وأي العناصر ينظر إليها برضا اقل.

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزايا وعيوب وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث:

أ- ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها .

ب- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة.

ج- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها هل هي مؤثرات كمية أو نوعية؟.

د- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة

المطلب الرابع: مقترحات وبرامج تدعيم الرضا الوظيفي

يحتاج الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الظروف وبرامج لتدعيمه و تحسينه: ¹

أولاً: مقترحات تحسين الرضا الوظيفي بسبب بعض الآثار التي تحدث عن عدم رضا العامل عن العمل فإن يجب على الإدارة أن تهتم بتحسين حالة الرضا عن العمل ومن بين الوسائل ما يلي:

¹ قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عين الدفلى، الجزائر، 2008، ص112.

1- جعل العمل مسليا: فكثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر وملل مما يقضي الكتابة على جو العمل ويخلق الإحساس بعدم الرضا؛ هناك عدت وسائل التي يمكن استخدامها لتخفيف من ذلك منها إذاعة بعض المطوعات الموسيقية ونشر بعض الصور على مواقع المضحكة في العمل وتوزيع بعض الهدايا البسيطة وما شابه ذلك

2- العدالة في الأجور والمكافآت: حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا لذلك لبد من أن تحرص المؤسسة على بناء نظام الأجور ومزايا الإضافية يشعرون معه الأفراد بعدل في المعاملة.

3 - تكليف الأفراد بأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم، وهنا نجد مراكز التقويم التي تنشئها بعض المؤسسات على ذلك

ثانيا: برامج تحسين الرضا الوظيفي

يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف إلى الاحتفظة علي مستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات ومن أهم هذه البرامج ¹.

1- برامج صيانة القوي العاملة:

تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج: البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة لإعادة النظر في سياسة الأجور والحوافز.

2- برامج تحسين بيئة وظروف العمل

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة التهوية الأثاث.

- معالجة حالة التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة نظر في ساعات العمل من خلال ابتعاد أنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المؤسسة إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط

¹ قوادري رشيد، المرجع نفسه، ص113.

- التقليل من رتبة الأعمال وذلك من خلال إجراء برامج الإثراء والتوسع الوظيفي

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

يتم ذلك من خلال الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادى والأسواق ودور الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو أداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكبر عدد من العاملين.

4- برامج الأمن والسلامة المهنية:

يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنظمة بهدف حماية عناصر الإنتاج وفي مقدمتها العنصر البشري في المؤسسة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل وهو يختلف عن الصحة المهنية والتي تعنى بردود أفعال الأفراد اتجاه بيئة الأعمال الخاصة بهم في حين تعنى السلامة المهنية بتنظيم العمل أكثر مما تعنى ببيئة العمل، كما تجدر الإشارة إلى أننا نستخدم أحيانا مصطلح السلامة الصناعية أو الأمن الصناعي كمصطلح بديل عن السلامة ولو أن هذين المصطلحين يوحيان بأن المخاطر تقتصر عن الصناعة.

خلاصة الفصل

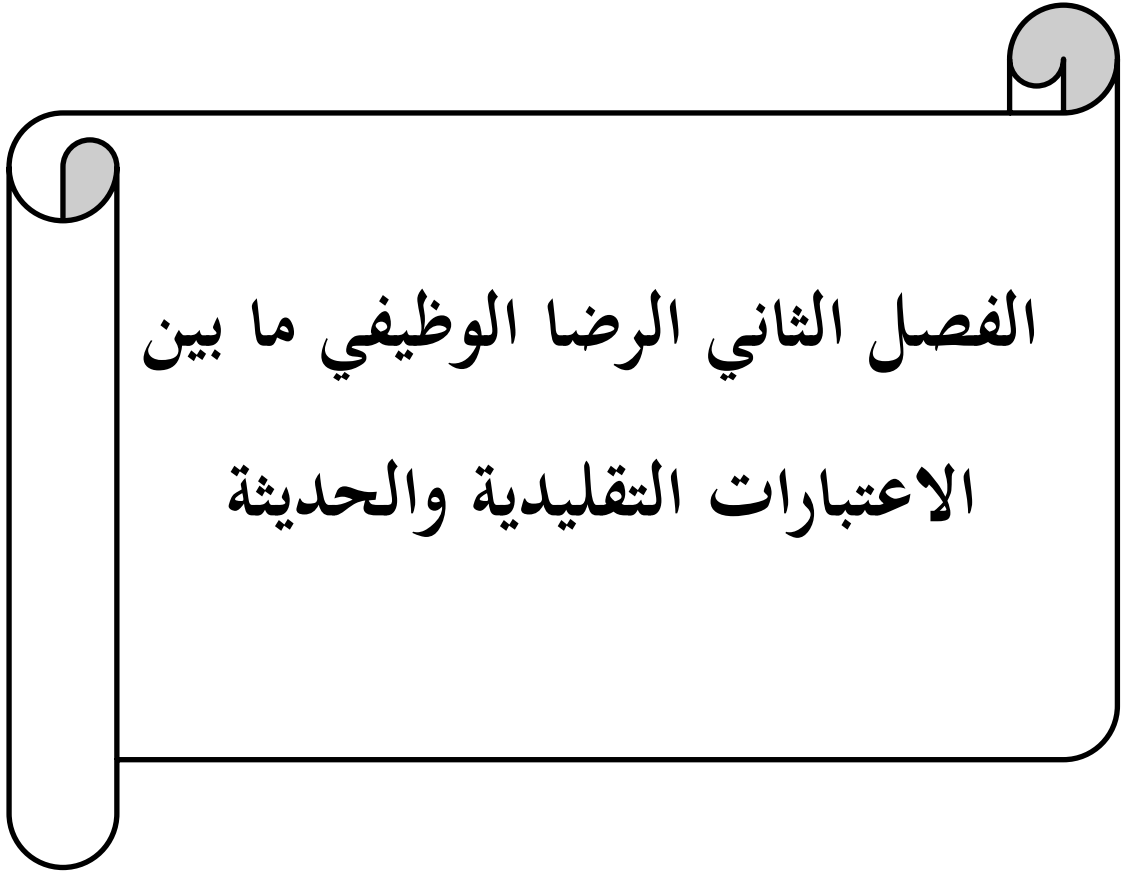
نستخلص مما سبق بأن العوامل المسببة للرضا الوظيفي لها علاقة كبيرة بالموقف النفسي للعامل اتجاه عمله، فهي عندما تكون مناسبة تحقق راحته وشعوره بالسعادة وبالتالي الرضا عن العمل، وعندما تكون غير مناسبة تؤدي إلى تدمره وملله، وبالتالي عدم رضاه ويتجلى ذلك في مختلف أشكال المقاومة المباشرة وغير المباشرة كتمهيل وتيرة العمل، ترك العمل، تحديد الإنتاج، التبذير من مواد الإنتاج والوقت... الخ.

إن للرضا الوظيفي أهمية بالغة سواء كان ذلك على الأداء أو الاتجاهات أو الإنتاج، ومن ذلك فإن الاهتمام بالرضا الوظيفي يعني الاهتمام بكل العملية الإنتاجية التي تبذل من خلالها مجهودات كبيرة وأموال طائلة.

وبما أن رضا الأفراد داخل المؤسسة يعتبر هدفا هاما من أهداف برامج العمل، وبالتالي فإن قياسه يصبح ضروريا لتقييم فاعلية هذه البرامج وأصبح بذلك الرضا الوظيفي يقاس عن طريق المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية.

للرضا الوظيفي علاقة مع بعض الاتجاهات النفسية للعاملين، تسعى كل هذه الاتجاهات إلى زيادة الانتماء والولاء الوظيفي للعمال اتجاه المنظمة.

كما أن هناك برامج ومقترحات لتحسين الرضا الوظيفي، فعلى المنظمة العمل بها لرفع مستوى الرضا الوظيفي لعمالها وهذا بدوره سيؤدي حتما إلى الوصول إلى الأهداف المسطرة لها.



الفصل الثاني الرضا الوظيفي ما بين
الاعتبارات التقليدية والحديثة

تمهيد

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى الحوافز وأهميتها على مستوى المنظمة وإلى كيفية بناء نظام حوافز فعال بالإضافة إلى نظريات التحفيز المختلفة ومدى تأثير الاعتبارات التقليدية (المكافآت، الترقية، الأجر مشاركة العامل في الأرباح... الخ) بالإضافة إلى الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي (أسلوب القيادة، التخطيط والتطوير للمستقبل الوظيفي، إشراك العاملين في الإدارة) على أداء الموظفين لمهامهم وواجباتهم داخل لمنظمة.

المبحث الأول: نظام الحوافز

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها

أولاً: مفهوم الحوافز: للحوافز عدة تعاريف من بينها:

- عرفت الحوافز بأنها الوسائل والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أداء هذه الواجبات ومكافئتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد في مجال الإنتاج والخدمات.¹
- كما عرفت أنها مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها.²
- وعرفت الحوافز أنها تلك المواقف أو المثبرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تنشيطه أو تغيير شدته.³
- * ونجد أن الفرق بين الدوافع والحوافز يتمثل في أن دوافع العمل هي عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد تثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبّر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي العوامل أو المؤثرات المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة ومن جهة أخرى تحقيق حاجات وطموحات الأفراد المختلفة

ثانياً: أهمية الحوافز

لنظم الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفاء، وتظهر أهمية نظم الحوافز فيما يلي:⁴

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص229.
² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص104.
³ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص411.
⁴ سنان الموسوي، المرجع السابق، ص230.

- 1- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.
- 2- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها في منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .
- 3- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- 4- تعمل نظم الحوافز على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- 5- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمل.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

الحوافز ذات أنواع مختلفة ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية وفقا لمعيار طبيعة الجزاء إلى:

أولاً: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية¹

- **الحوافز الإيجابية:** وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسينه وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز، الحوافز المادية والاجتماعية والحوافز المعنوية.

2- **الحوافز السلبية:** هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات الغير إيجابية للأفراد العاملين كالتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، ومن هذه الوسائل حث وتنبية الفرد العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة

¹ محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008، ص147.

من الزمن (كإيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوات أو الترفيع) وتوجيه اللوم والإنذار ونقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامة المخالفات والتجاوزات والأخطاء من حيث ضالتها أو كونها متوسطة أو شديدة.

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

ويعتبر استخدام الحوافز السلبية في العمل من الأمور الضرورية لرفع الكفاءة الإنتاجية، فمن الطبيعي أن يتواجد من بين العاملين من يتماهل ويتناقل في العمل أو يتهرب منه أو يسلك سلوكا غير سوي عند إذ لا بد من استخدام الوسائل التي تحث وتنبه وتقوم سلوك مثل هؤلاء العاملين وتردعهم إذا تمادوا في سلوكهم الغير سوي، وبالإمكان استخدام الحوافز السلبية لأغراض عديدة من بينها:

- التنبيه على ضرورة قيام الفرد بالتزاماته المكلف بها.

- عدم الاستمرار في الخطأ.

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

- حث وتنبيه الآخرين على تجنب الأخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب .

ثانيا: الحوافز المادية والغير مادية¹

هذه الحوافز تنقسم من حيث النوع إلى:

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية مثل المأكل والملبس والمسكن وما شابه ذلك .

¹ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص234.

2- الحوافز غير المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية ومن ضمن هذه الحوافز، الحوافز الاجتماعية وفرص الترقية.

المطلب الثالث: نظريات التحفيز

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد و أثره على أداء العمل بال الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، و كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، و خلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث و تعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب تحفيز الأفراد، و أهم هذه النظريات : نظرية الثواب و العقاب ، نظرية سلم الحاجات، نظرية المتغيرين، و نظرية التوقعات، و نظرية مكلياند من الحاجات، و فيما يلي استعراض موجز لهذه النظريات:¹

أولاً: نظرية الثواب و العقاب

يعتبر أسلوب الثواب و العقاب في التحفيز من أقدم الأساليب المعروفة في التحفيز، و هذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد إما بالترقية أو زيادة الأجور أو المديح أو عقابهم عن طريق التوبيخ أو الطرد... الخ، و خوف العامل من العقاب و رغبته في الحصول على المكافآت كان الحافز وراء قيام الفرد بسلوك إيجابي لتحسين الأداء، فكثير من الكتاب الأوائل و منهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية في تحفيز الافراد، إلا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية إلا أن كثيرا من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات اخرى غير الحاجات الاقتصادية ، و من أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي ما يسمى بنظرية سلم الحاجات.

¹ سنان الموسوي، المرجع السابق، ص 235.

ثانيا: نظرية الحاجات

و تتضمن النظريات التالية: ¹

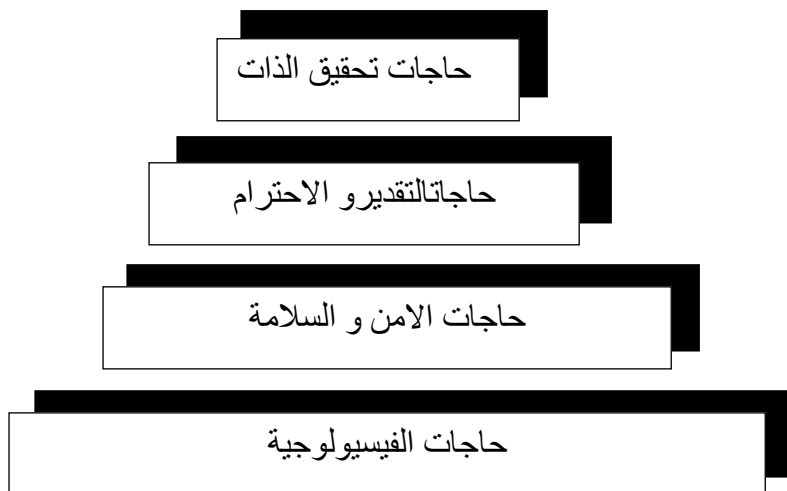
1- نظرية سلم الحاجات

تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو من أكثر نظريات التحفيز شيوعا و قدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة ، و تقوم هذه النظرية على مبادئ أساسيين :

- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد كما في الشكل التالي .
- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و حفزه ، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد و بالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

لقد صنف ماسلو الحاجات الانسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي :

شكل رقم (3) سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر: سنان الموسوي، المرجع السابق، ص236.

¹ المرجع نفسه، 236.

- الحاجات الجسمية (الفسيولوجية)

و هذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان و استمرارته على قيد الحياة كالطعام و الماء و الجنس والهواء، و الحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

- حاجات الأمن و السلامة

تتضمن هذه حاجات الفرد للحماية من الأخطار الجسمية و الصحية و البدنية كذلك الحماية من الاخطار الاقتصادية و المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية.

- الحاجات الاجتماعية

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته و يعيش ضمن جماعة و يتفاعل معها . و تشمل حاجات تكوين العلاقات و الحب و الارتباط مع الآخرين و تعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى و بعيدة عن الحاجات الأولية.

- حاجات التقدير و احترام الذات

هذه الحاجات تتضمن الحاجة إلى الشعور بأهمية من قبل الآخرين و احترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة و المنافسة و الاستقلالية و المركز و اعتراف الآخرين بقيمة الفرد و قدرته على الوصول إلى مراكز عليا.

و الحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل أي شيء و هذا يخلق الضجر و الكبت و الحرمان عند الفرد.

- حاجات تحقيق الذات

يشير ماسلو الى مفهوم هذه الحاجة بأنها حاجة الفرد الى أن يكون قادر على الوصول اليه بناء على القدرات و الكفاءات لديه، فإذا كان الفرد يظن بأنه يستطيع أن يكون مديراً ناجحاً فإنه يجب أن يعطي مثل هذه الفرصة و إشباع هذه الحاجات برأي ماسلو يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد، و يأتي ذلك بعد إشباع الحاجات السابقة كلها.

أن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد و إنما تعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد، و بالرغم من أن نظرية ماسلو لا تفسر و بشكل واضح و كلي التحفيز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة و أساسية و تعتبر نقطة البداية في فهم التحفيز عند الأفراد.

2- نظرية المتغيرين لهيرزبرغ¹

لقد طور فريدريك هيرزبرغ نظرية المتغيرين بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين من المهندسين و المحاسبين و هي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو و بنيت عليها إلى حد كبير، و لقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة و الرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل .

حيث قسم هيرزبرغ العوامل في بيئة العمل إلى قسمين :

أ- عوامل صيانة أو وقاية

و يؤدي عدم وجود أو توافر هذه العوامل إلى حالات عدم الرضا بينما وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد و إنما يمنع حالات عدم الرضا، وكلمة هي تعبير طبي و يقصد به توفير عوامل صحيحة وقائية مثل مياه نظيفة و هواء

¹ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سبق ذكره، ص135.

نقي و لكن وجود هذه العناصر لا يمنع حدوث المرض و لكن يعتبر وجودها عناصر وقائية لمنع حدوثه و من هذه العوامل:

- سياسات الشركة وإدارتها.
- الإشراف الفني والشخصي في العمل.
- العلاقات الداخلية بين الرؤساء والمرؤوسين.
- نوعية ظروف العمل.
- الأجر والرواتب المدفوعة مقابل إنجاز العمل.

ب- عوامل حافزة

هناك عوامل وشروط مرتبطة بالعمل إذا وجدت فإنها تعمل على بناء درجة عالية من الرضا والحفز عند الأفراد وعدم توافرها لا يؤدي إلى حالة عالية من عدم الرضا وقد أطلق هيرزبرغ على هذه العوامل بالعوامل الحافزة ومنها:

- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف نتيجة الإنجازات في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- المسؤولية في الإنجاز.
- التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

إن عوامل الصيانة أو الوقاية برأي هيرزبرغ تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها بينما العوامل الحافزة تؤدي إلى تحفيز قوي عند توافرها لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توفرها.

نلاحظ مما سبق أن العوامل الحافزة في نظرية هيرزبرغ مركزة حول العمل بمعنى أنها تتعلق بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل ، وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل ، بينما عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل ، إذا حاولنا مقارنة نظرية هيرزبرغ بنظرية ماسلو فإنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة الأولى عند ماسلو هي عوامل الصيانة عند هيرزبرغ بينما العوامل التي تؤدي إلى الحاجات الرابعة والخامسة عند ماسلو هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية هيرزبرغ

لقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبرغ وأهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية ، لأن بعض الدراسات اللاحقة لأبحاث هيرزبرغ وجدت بأن بعض عوامل الصيانة الوقاية عند هيرزبرغ كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.

وبالرغم من كل الانتقادات التي وجهت إليها إلا أن نظرية هيرزبرغ تمثل نقطة بداية مهمة في دراسة التحفيز الإنساني.

3- نظرية الدرر¹

قام الدرر بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات:

¹ سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص240.

أ- حاجات البقاء وهذه تتضمن الحاجات العادة إلى ضمان الصحة الجسمية للفرد وتمثل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو.

ب- حاجات العلاقات مع الآخرين وهذه تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج- حاجات النمو وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة في نمو الشخص وتطوير قدراته وإمكانياته وهذه تماثل الحاجات العليا عند ماسلو وهي حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات لقد اتفق الدرر وماسلو على وجود سلم للحاجات وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ، لكن الدرر أضاف بأن كلما تم إشباع الحاجات العليا كلما زادت أهميتها . كما أنه حركة الفرد على سلم الحاجات أكثر تعقيداً مما اقترحه ماسلو حيث ركز الدرر على أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات فقد أكد الدرر في حالات معينة فإن الفرد قد يعود إلى الحاجات الدنيا ، فمثلاً عندما يفشل الفرد ، بإشباع الحاجات العليا فإنه يكون متحفزاً للعودة إلى الحاجات الدنيا وإشباعها بشكل أفضل، فالفرد الذي يفشل في تحقيق مركز وظيفي مرموق قد يلجأ إلى جمع الأموال وبناء علاقات اجتماعية أفضل من السابق مع الآخرين.

4- نظرية مكلياند في الحاجات¹

إن مساهمة مكلياند في عملية فهم التحفيز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على التحفيز وهي : الحاجة إلى السلطة ، الحاجة إلى السلطة والحاجة للإنجاز.

¹ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص242.

أ- الحاجة إلى السلطة لقد وجد الباحث هنا بأن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية .

ب- الحاجة للانتماء أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

ج- الحاجة للإنجاز

وهذا يعني أن الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح والخوف من الفشل وهم يحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.

5- نظرية التوقعات¹

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد وجوهر نظرية التوقع إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج.

6- نظرية المساواة²

تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والمساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين بها وخاصة في نفس مجموعة العمل.

طورت هذه النظرية من قبل آدمز وتشير إلى أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الإنجاز الذي يقوم به.

¹ سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص244.

² المرجع نفسه ، ص 244.

فالفرد يقارن بين ما يحصل عليه من نتائج من عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الآخرين ويحصلون عليه من عملهم كما يلي :

$$\frac{\text{نتائج ب}}{\text{مدخلات ب}} \equiv \frac{\text{نتائج آ}}{\text{مدخلات آ}}$$

7_ نظرية التعزيز¹

طورت هذه النظرية على أساس الأبحاث و الدراسات التي قام بها ب . سكر و تركزت هذه النظرية على العلاقة ما بين السلوك الإنساني و نتائجه من المنطلق إن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال النتائج الايجابية أو السلبية لذلك السلوك.

فالأفراد يميلون إلى تكرار الذي يأتي عنه نتائج سارة وإيجابية وهذا يعني أن السلوك الذي يتم تعزيزه سيتكرر في حين أن السلوك الذي لا يتم تعزيزه لا يتكرر.

لذلك فإنه يمكن تعديل سلوك الأفراد أثناء العمل من خلال الاستخدام المناسب والمباشر لأساليب الثواب والعقاب .

اعتمد سكر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على مبدئين أساسيين هما

- 1- أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية .
- 2- إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم في المكاسب والمكافآت.

¹سنان الموسوي ، مرجع سبق ذكره، ص244.

المبحث الثاني: الاعتبارات التقليدية للرضا الوظيفي

إن تحديد العوامل المادية بنوعيتها المباشرة وغير المباشرة المؤثرة في رضا الفرد يعد الموقف الأساسي أمام الإدارة، إذ يعتبر ذلك انعكاس لمقدار الإشباع الذي يحققه العامل بالدرجة الأولى، ونجد الأجر في مقدمة تلك العوامل إذ يتصل اتصالا مباشرا بشعور الفرد بالرضا، ونفس الصورة نجدتها في الترقية، المكافأة، المشاركة في الأرباح إذ تبرز كأحد أهم أنواع الحوافز المادية وبالتالي تظهر ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كدافع قوي للعامل اتجاه عمله، ولا نستثني في ذلك الخدمات الاجتماعية التي تعد ضرورة اجتماعية بالدرجة الأولى، إذ لها جانب من التأثير في رضا العاملين.

المطلب الأول: تعريف الحوافز المادية وأنواعها

أولا: تعريف الحوافز المادية:

تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الإدارة الدنيا للمنشأة، حيث أن الحاجات الفسيولوجية الأساسية لم تشبع بالكامل، وعليه فإن النقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، فالأفراد في هذا المستوى التنظيمي يكون دخلهم محدودا، وحاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والملبس.....الخ.¹

كما يأخذ هذا النوع من الحوافز صورا عديدة إبتداء من المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح إلى مختلف أنواع الاستفادة من التقاعد والتأمين والعطل المدفوعة الأجر .

كما يمكن لأن تتخذ الحوافز المادية صورة الزيادة في الأجور أو التحسين في ظروف العمل المادية.²

ثانيا: أنواع الحوافز المادية

تعددت صور وأشكال الحوافز المادية المقدمة، وتختلف من مؤسسة لأخرى ومن أهم أنواع الحوافز المادية نجد:³

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص209.

² جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دارالهدى للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2002، ص22.

³ عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سيكيدة، الجزائر، 2007، ص71، 70.

1- الراتب والأجر الأساسي

هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد عند بداية تعيينه في المنظمة، وينص عليه في قرار تعيينه في الوظيفة المحددة له .

2- العلاوات

تمثل العلاوة زيادة معينة في الأجر أو الراتب تعطى للأفراد بعد تقييم أدائهم، هذه العلاوات تحدد عادة عن طريق المشرف المباشر للمرؤوسين.

ويمكن استخدام العلاوات كأداة تحفيزية لعدة أغراض متباينة، وقد تمنح العلاوات للكفاءة وذلك لزيادة الأجر أو الراتب نتيجة لزيادة إنتاجية الفرد، كما قد تمنح العلاوة للأقدمية عندما يمر على الموظف عام جديد يضاف إلى تاريخ عمله بالمنظمة، وهناك أيضا العلاوات الاستثنائية التي تمنح للفرد عندما يتميز أدائه عن الآخرين، ويقدم عملا أو فكريا ابتكاريا تستفيد منه المنظمة ومن مزايا العلاوات كأسلوب تحفيزي سهولة تطبيقها للاستفادة من تصنيفها في إشباع مختلف حاجات الفرد، بجانب إمكانية منحها لعمال الإنتاج والإداريين والمتخصصين، ويأخذ على طريقة العلاوات أنها:

تعتمد على نتائج تقييم الأداء التي قد تميل إلى محاباة الأفراد وإعطائهم تقديرات عالية بالإضافة إلى منح الأفراد علاوات متساوية مع أن جهودهم متباينة.

3- المكافآت المالية

تعتبر مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه، وعطائه في عمله أو وظيفته ويأخذ صرفها الشكليين التاليين:¹

أ- إذا حقق الفرد معدل أداء متميز يشير إلى مستوى كفاءته في العمل.

ب- إذا قام الفرد بعمل متميز كحل مشكلة ما، تطوير شيء في العمل، عاد بالنفع على المنظمة، وهنا يحدد عادة حد أقصى للمكافأة لا يجوز تجاوزها.

ولنجاح نظام المكافآت المالية يتطلب توفر الجوانب التالية فيه:

¹ مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص211.

- ربط الحصول على المكافأة بمستوى أداء الفرد وما يحققه من نتائج وإنجازات.
- جعل المكافأة مستويات، أي متدرجة في الارتفاع مع ارتفاع مستوى الأداء .

4- الأجر الإضافي

هو مبلغ من المال يدفع للفرد إضافة إلى راتبه أو أجره الأساسي وتعويضاته الأخرى، لقاء تكليفه بعمل إضافي خارج مواعيد العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل يدخل ضمن نطاق عمله الأصلي أو لا يدخل، والأجر الإضافي يقوم على تشجيع وتحفيز العاملين أن يعملوا خارج أوقات عملهم الرسمي، فالعمل الإضافي هو عمل طوعي وليس إلزامي، وهو ليس مكافأة ولا يدخل ضمن الراتب أو الأجر على اعتباره أنه ليس مستمرا شأنه شأن المكافآت التشجيعية.

5- المشاركة في توفير التكاليف

عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من ضبطهم وتخفيضهم لها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر في الموارد وعدم استثمار الوقت، توزعها عليهم المنظمة في آخر السنة بعد احتساب حجم الوفورات المحققة، فالمشاركة هنا هي بمثابة حافز جماعي يحث الجميع على ضبط تكاليف الإنتاج، لأن كل فرد له مصلحة في ذلك.

6- المشاركة في الأرباح

تعتبر برامج المشاركة لكل العاملين أو معظمهم في الأرباح السنوية برامج شائعة، وهناك عدة بدائل لتطبيق برامج المشاركة في الأرباح من ضمنها:

أ- توزيع نسبة من الأرباح على العاملين بصفة سنوية.

ب- توزيع نسبة من الأرباح على العاملين.

7- تملك العاملين أسهم في المنظمة

تستبدل المؤسسة عملية توزيع الأرباح بتمليك جزء من أسهم المنظمة للعاملين، وذلك كحافز على الأداء الفعال ومن أهم أهداف ذلك زيادة ولاء الموظفين للمنظمة.

8- المزايا والخدمات الإضافية

تمثل المزايا والخدمات الإضافية نوعاً من أنواع الحوافز غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للعاملين فيها بشكل تطوعي أو بشكل إلزامي، وهذه الحوافز غير المباشرة تمنحها المنظمة للعاملين بمجرد كونهم أعضاء في المنظمة وينتمون إليها وبذلك فهي بمثابة المقابل لعضوية الفرد وانتمائه للمنظمة وهي لا ترتبط بأدائه، وأهم هذه الحوافز ما يلي:

أ- **برامج الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة:** وتتضمن برامج عديدة من بينها مدفوعات الإجازات والعطل، مكافآت التقاعد والتأمين بأنواعها، مكافآت الاقتراحات البناءة وميزة هذه الخدمات أنها مالية ويشترك في الحصول عليها جميع الموظفون.

ب- **برامج الخدمات الاجتماعية:** الخدمات الاجتماعية ليست ذات صيغة مالية مباشرة وبالرغم من كونها أوسع أنواع الخدمات المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين، إلا أن بعضها لا يغطي بالضرورة جميع العاملين فالهدف الأساسي من تقديم هذه الخدمات هو الترفيه ورفع الروح المعنوية للعامل، وتنمية مشاعر الانتماء لديه للمنظمة، وأهم الخدمات الشائعة في المنظمة ما يلي:

- النوادي الرياضية.
- المناسبات والأعياد.
- الرحلات الترفيهية.
- الإسكان المجاني أو المنخفض.
- المواصلات من وإلا المؤسسة.
- وجبات الطعام المخفضة في مطعم المؤسسة.
- الخدمات الخاصة برعاية الأطفال.

المطلب الثاني: أسس تحديد نظام الحوافز المادية وشروط تحقيق نجاحها

أولاً: أسس تحديد نظام الحوافز المادية: يرى البعض أنه من الضروري عند تطبيق نظام الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان:¹

- قياس الأداء أي بوضع كل مجموعة متشابهة معا ليسهل قياس الأداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حدى حتى يمكن معرفة عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين .
- قياس النتائج ومعرفتها باستمرار حيث وجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفا معينا يستحق بعده العمال الأجور التشجيعية أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم وإجراء مقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل .
- الصعوبات التي تواجه تطبيق نظام الحوافز المادية والتي من بينها:
- * أن المؤسسة تحتاج إلى الكثير من المراقبين والمفتشين على إنتاج العمال كما وكيفا، لتتمكن من حساب كمية الإنتاج التي تستحق أجور حافزة عليها.
- * أن تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الفرد إلى النقود.
- * أن الحوافز المادية أو النقود وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة.
- * يختلف أخذ الحافز المادي من مهنة لأخرى حيث رجال الإدارة يفضلون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز المادية النسبية.

ثانياً: الشروط التي تحقق نجاح الحوافز المادية

هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر لنجاح الحوافز المادية المطبقة وهي:

¹ عربية خرفية، التأثير المتبادل للحوافز المادية والمعنوية وأثره على مردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التنسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص42.

- أ- يفضل أن ترتبط الحوافز المادية بمجهود الفرد وليس بمجهود الجماعة.¹
- ب- ينبغي أن لا تستخدم الحوافز المادية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز غير المادية في نفس الوقت.
- ج- يجب أن تكون الحوافز المادية واضحة للفرد الذي يبذل مجهودا واضحا بحيث تشمل إضافة واحدة إلى أجره العادي .
- د- ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أن تختار نظام الحوافز المادية يتناسب مع طاقتها ورصيدا المالي وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

المطلب الثالث: الحوافز المعنوية مفهومها أهدافها وأنواعها

أولاً: مفهوم التحفيز المعنوي

توجد مجموعة من التعاريف من بينها :

- تعرف الحوافز المعنوية على أنها تلك المحفزات التي لا تمثل النقود العامل الأساسي فيها .
- كما تعرف الحوافز المعنوية على أنها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري ، والتطلعات الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة .

ثانياً: أهداف التحفيز المعنوي

يهدف التحفيز المعنوي إلى تحقيق ما يلي :

- التمييز بين الأشخاص العاملين من حيث الأداء.
- بيان أشكال التمييز في الأداء والسلوك.
- رفع مستوى فعالية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري ، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص286

- توليد مستمر لدوافع الولاء والانتماء للمؤسسة.

- زيادة علاقات التعاون بين الأشخاص العاملين.

ثالثاً: أنواع التحفيز المعنوي

تتعدد صور وأشكال الحوافز المعنوية للعمال ومن أهمها:¹

1- الترقية: يقصد بها شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والمركز والسلطة يفوق وظيفته التي يمارسها حالياً، ويشير المفهوم إلى انتقال لموظف من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى، وهذا يوضح مدى عبء المسؤولية الكبرى التي تقع على عاتق الموظف بترقيته وتفويضه إلى هذا المستوى الأعلى.

2- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات التقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء، الذي يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المنشأة لجهودهم المبذولة لإنجاح المنشأة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة.

3 - ضمان واستقرار العمل: إن الضمان و الاستقرار 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 واطمئنان.

4- توسيع العمل: يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكاناً بارزاً في قائمة الحوافز المعنوية، وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من رغبته في العمل ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء العمل.

5- إغناء أو إثراء العمل: وهي زيادة صلاحيات العامل أي إعطاؤه سلطات أعلى من سلطاته مثل سلطة تخطيط العمل، ووضع الجداول وتنظيم العمل والمهام وحل المشاكل وإعطائه حق الرقابة والفحص وتقييم سير العمل ومراقبته.

¹ عربية خرفية، مرجع سبق ذكره، ص 46-50.

6- تحسين ظروف ومناخ العمل : دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين على أن المناخ المناسب في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية.... تؤثر في أداء وإنتاجية الفرد إذا كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن ذلك لأن توفر المناخ المناسب يرفع من الروح المعنوية للعاملين ف نفسية الفرد تكون مرتاحة أكثر في مكان العمل النظيف والمريح.

7- تحديد ساعات العمل: مما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولا من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وفاعلية، حيث إذ زادت ساعات العمل عن هذا المستوى سيصاب الشخص بالتعب والإرهاق وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل لذلك يجب دراسة طبيعة كافة الأعمال وتحليل مهامها، بغية تحديد ساعات العمل المناسبة.

المطلب الرابع: أسس تحديد نظام الحوافز المعنوية وشروط تحقيق نجاحها

هناك عدة أسس تحدد كيفية استخدام التحفيز المعنوي وشروط تحقيق نجاحها:¹

أولاً: أسس تحديد نظام الحوافز المعنوية:

أ- توضيح جانب الأداء والسلوك الوظيفي الذي يقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.

ب- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين، وتعزيزها بالحوافز.

ج- تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي.

د- تحقيق التوازن بين المخرجات (منتج، خدمة، معلومة) وقيمة الحوافز المقدمة.

هـ- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرارية الأداء والسلوك الإيجابي والجيد.

و- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج الإيجابية المحققة.

ز- إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين.

¹ عربية خرفية، المرجع نفسه، ص53،54.

ثانياً: شروط تحقيق الحوافز المعنوية

هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر حتى تضمن تحقيق نجاح للحوافز المعنوية:

أ- أن تكون الحوافز المعنوية المقدمة ذات قيمة معنوية.

ب- أن تعكس الجهد المبذول من الشخص المحفز.

ج- أن تتلاءم مع الذوق الشخصي لصاحبه.

د- أن يحقق الحافز المعنوي النفع العام لصاحبه وأن يعكس الصورة الجيدة للشركة.

المبحث الثالث: الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي

إن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي ، دفع الكثير من الباحثين على تبني بعض الأساليب الجديدة في التحفيز، والتي تقوم على زيادة دور المرؤوس في اتخاذ القرارات التي يقوم بتنفيذها ويهدف هذا النوع من التسيير إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء وقدرة القائد على التأثير على مرؤوسيه، وفيما يلي عرض لهذه الأساليب.

المطلب الأول: القيادة:

أولاً: مفهوم القيادة

يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات المتعددة التي وضعها لها علماء الإدارة، والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصرها ومقوماتها.

ومن جملة التعاريف الخاصة بالقيادة نجد: ¹

فالقيادة الإدارية عند «كوننر وادونيل» تعنى : « عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ».

ويعرفها « ففنز وبرزشوس » بأنها : « نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير ، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية ».

ويعرفها « ألن » (L.Allen) بأنها : « النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال ».

ويعرفها « د. عبد الكريم درويش ود . ليلي تكلا » بقولهما : « القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ».

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص195.

ومن مجموع هذه التعريفات للقيادة الإدارية ، يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود العملية الإدارية وهي:¹

01 : عملية التأثير التي يمارسها المدير على موظفيه ووسائله في ذلك.

02 : ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتنظيمهم.

03 : الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

وتختلف أساليب القيادة وأمطها حيث ركزت الدراسات العديدة التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد أفضل أسلوب أو نمط للقيادة يمكن للقائد باستخدامه أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.

ولقد حاول ولا يزال الكتاب والباحثون تفسير وشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره والمقومات والعوامل والخصائص التي تساعد على نجاح عملية القيادة وتعتبر نظرية المسار والهدف أهم تفسير لما سبق حيث تنسب هذه النظرية للكاتبين روبرت هواس ومارتن إيفانز والفكرة الأساسية المأخوذة من هذه النظرية هي كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل، وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

إن القائد الناجح يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما ييسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم .

تسعى هذه النظرية أساساً إلى تفسير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم ويتمثل دور القائد في:

- توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظرهم .

- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.

- يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول لأهدافهم وتحقيق هذه الأهداف يسبب لهم الرضا.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص196.

واستنادا لهذه النظرية فإن جوهر العملية القيادية يتمثل في التأثير في إدراك المرؤوسين ودافعيتهم من خلال جعل الطريق لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسرا وسهلا قدر الإمكان ومن أجل تحقيق ذلك على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها النظرية والتنبؤات التي قدمتها ما يلي:

- الأسلوب الموجه يرتبط بعلاقة إيجابية برضا العاملين وتوقعاتهم حينما يؤدون أعمالا غامضة ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضا والتوقعات إذا كان المرؤوسين يقومون بأعمال واضحة.
- يتوقع أن يؤدي الأسلوب المؤازر إلى زيادة رضا العاملين الذين يقومون بأعمال روتينية منطقية جدا أو أعمال تعتبر غير مرضية أو تتضمن ضغوطا وإحباطات، وكشفت الدراسات أن الأسلوب المؤازر سيكون له أفضل أثر إيجابي على رضا المرؤوسين الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر أو أنها غير مرضية .
- فيما يتعلق بالأسلوب المشارك يتوقع أن يزيد رضا العاملين في الأعمال الغير روتينية التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين. وفي الأعمال الروتينية فإن الأسلوب المشارك سيزيد من رضا الأفراد المنفتحين ذهنيا والغير متسلطين.
- الأسلوب الذي يؤكد على الانجاز يتوقع أن يجعل الأفراد يسعون لمقاييس عالية وأن تزداد ثقتهم بقدراتهم على مواجهة التحديات.

ثانيا: أنماط السلوك القيادي :

بالرغم من أن الأبحاث التي تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين كنماذج لسلوك القائد ، إلا أن الإطار الجديد يشتمل على أربعة جوانب:¹

- 1- السلوك الإجرائي:** ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق نشاطات المرؤوسين من قبل القائد . ويمثل ذلك الجانب التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث إن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.
- 2- السلوك المساند:** ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ومدى ومرض.

¹ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص.215

3- سلوك المشاركة: ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع الرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية.

4- السلوك الموجز نحو الإنجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء الرؤوسين على مستوى عالٍ والسعي المستمر لتحسين الأداء. عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات رؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

تشير العديد من الدراسات التي تمت حول نظرية المسار والهدف إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل نفس القائد في مواقف مختلفة. وتتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد وتشير إلى قدرة من المرونة أكثر مما هو موجود في النموذج الموقفي.

المطلب الثاني: تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

تعتبر القوى البشرية من العوامل الإنتاج الأساسية، وهذا يتطلب التخطيط لها لتحديد مدى تطابقها وتوافرها لاحتياجات المنظمة كما ونوعاً، ومن هنا تأتي أهمية التخطيط للقوى البشرية كأحد الأنشطة الأساسية في إدارة القوى البشرية حيث أنه يهدف إلى التنبؤ و تقييد احتياجات المنظمة من القوى البشرية وكيفية الحصول عليها.

أولاً: مفهوم وتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي :¹

تعددت المصطلحات أو المسميات التي لها علاقة بالموضوع، مثال ذلك.

التنمية الوظيفية، التقدم الوظيفي ، التطوير الوظيفي ، التخطيط الوظيفي المسار الوظيفي ، التخطيط والتوجيه المهني ، التخطيط المهني ، إدارة التطوير الوظيفي ، تخطيط المسار الوظيفي ، و يركز كل مصطلح من هذه المصطلحات على الناحية معينة من النواحي التي لها علاقة بتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي . و سوق نسرده بشكل مختصر أهم التعريفات المتداولة بين الباحثين و كتاب الإدارة .

حيث يعتقدان أن التطوير الوظيفي هو عملية تحديد الفرد لأهدافه ، احتياجاته ، قيمته ، وظائفه المفضلة ، ومقدراته . أما إذا أخذت وجهة نظر إدارة المنشأة في الاعتبار ، فإن هذين الكاتبين يعتقدان أن إدارة التطوير الوظيفي هي العملية يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغبته في التقدم الوظيفي ، وبين احتياجات المنشأة

¹ سليم عيسى، إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص23.

المستقبلية وفرضها في النمو كذلك يعرف كايرون وآخرون إدارة التطوير الوظيفي بأنها عملية تصميم و تنفيذ الأهداف و الخطط و الاستراتيجية من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية ، وتحقيق طموحتها في التقدم الوظيفي . أما عملية تخطيط المسار الوظيفي فيعرفها (ماهر) بأنها إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التي تعنى بإحداث توافق بين الفرد و الوظيفة التي يشغلها ، و ذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنشأة في الإنتاجية ، وتحقيق أهداف الأفراد في رضا عن العمل . ويرى (زكى) أن موضوع تخطيط التطور الوظيفي له جانبين هما : التطور الوظيفي على مستوى الفرد ذاته حيث يخطط لحياته الوظيفية على ضوء قيمه و طموحاته و قدراته و اتجاهاته ، و التطور الوظيفي على مستوى المنشأة حيث تخطط تحركات العاملين بالمنشأة للمستويات الوظيفية المختلفة خلال حياتهم الوظيفية

يتضح مما سبق تعدد المصطلحات التي تناولت موضوع تخطيط والتطور الوظيفي ولكن بالرغم من ذلك فهناك اتفاق على ان التخطيط وتطويرا لمستقبل الوظيفي للعاملين يعني الأنشطة المشتركة بين الموظف والإدارة لإعداد الفرد لمراحل السير الوظيفي المتصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم والتدريب وإرشاد للتوفيق بين أهداف الفرد والمشاة في نفس الوقت.

ان الفرد الراضي في العمل هو الذي يجد الطريق مفتوحا أمامه دون عوائق لتحقيق رغباته وطموحاته ' كما أن المنشأة الناجحة هي التي تتيح للعاملين فرصا لان يبرزو مهاراتهم ' ويخرجوا مكامن طاقاتهم في خدمة المنشأة وتحقيق أهدافها.

ثانيا: أهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي:

تتضح اهمية تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في انه يسعى الى تحقيق الأهداف التي يسعى اليها العاملون والمنشأة في نفس الوقت ' فإذا كان هدف العاملين هو النمو والاستقرار والرضا في العمل ' فان الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية .¹

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994، ص261.

إن إعداد خطط المسارات الوظيفية للعاملين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف ينعكس على سمعة المنشأة خارجياً ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المنشأة

إن المنشأة التي لا تلقي شاناً للاهتمام بالتخطيط الوظيفي ستواجه مستقبلاً حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وقد يؤدي هذا الوضع إلى الجمود الوظيفي في معظم المستويات التنظيمية وهذا سينعكس أثره على دافعية الأفراد ونتاجيتهم في العمل وبالتالي على قدرة المنشأة على النمو والاستمرارية.

إن الاهتمام المتنامي من قبل إدارة المنشأة بتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم سيؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة وراغبة في العمل وكلما أدرك العاملون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص الوظيفية المتاحة أمامهم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنشأة

إن التخطيط والتطوير الوظيفي يساعد العاملين أنفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحسين انتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد والمتطلبات الوظيفية بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء.

إن المنشأة التي تسعى إلى الاهتمام بالتخطيط والتطوير الوظيفي ستكون بلا شك أكثر جاذبية من تلك المنشأة التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر أكثر قدرة على الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية.

- إن وجود برامج لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي للعاملين يساعد على توفير الأسس التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير مهارات الأفراد و جعلهم أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثال ذلك التغير في أساليب وطرق العمل و التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية المتلاحقة .

- إن إحساس العاملين بأن المنشأة حريصة على التخطيط و تطوير مستقبلهم الوظيفي لإشباع طموحاتهم الوظيفية يجعلهم أكثر ارتباطاً بالمنشأة، يحقق الاستقرار الوظيفي و يفلل من دوران العمل .

- إن اهتمام المنشأة بوضع برامج لتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي للعاملين يؤكد حرصها على إتاحة الفرصة و وظيفة متساوية أمام كافة العاملين في المنشأة دون تفرقة ، و يحقق هذا تكافؤ الفرص أمام العاملين .

- يرجع اهتمام المنشأة بتخطيط و تطوير المستقبل الوظيفي للعاملين إلى ظروف عدم التأكد التي نواجهها هذه المنشآت نتيجة الظروف التنافسية الشديدة و المتغيرات المحلية و الدولية .
- زيادة إنتاجية العاملين إذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع اهتمامهم و استعداداتهم و تشبع رغباتهم و بالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنشأة و زيادة قدرتها على المنافسة .
- يساعد على تأكد المنشأة من وجود مرشحين معدين إعدادا جيدا يمكنهم تولى مهام ووجبات الوظائف المرشحين لشغلها بسهولة، في حالة ترقية أو نقل أي موظف أو التقاعد أو الوفاة أو ترك الخدمة بالمنشأة .
- المساعدة في إيجاد مسارا موضحا به البدائل لوظيفية ، وبصفة خاصة بالنسبة للوظائف الرئيسية و بانسجام تتوافق فيه قدرات و طموحات العاملين مع احتياجات المنشأة .
- حفز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنشأة مستقبلا .
- زيادة فعالية التدريب من خلال إيجاد الصلة بينه وبين رغبات الأفراد ، و اتساق ذلك مع خطة التوظيف بالمنشأة

المطلب الثالث: اشتراك العاملين في الإدارة

- يمكن النظر إلى الأفراد في المنشآت (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتخفيف حدة الصراع بين الإدارة والعاملين بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق اشتراك العاملين في إدارة المنشآت التي يعملون بها وتستند فلسفة اشتراك العاملين في الإدارة إلى عدة أسس منها:¹
- 1- الاستفادة من أفكار العاملين في رسم خطط وسياسات المنشأة.
 - 2- تحقيق ديمقراطية الإدارة.
 - 3- تقديم الخدمات بما يتفق وحاجات ورغبات العاملين.
 - 4- إقامة علاقات طيبة بين الإدارة والعاملين.
 - 5- التعرف على آراء ووجهات نظر العاملين قبل اتخاذ القرارات التي تهمهم.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر، 2000، ص268.269

6- الاعتراف بأهمية العاملين ، وتقدير الإدارة للدور الذي يقومون به في تحقيق الكفاية الإنتاجية.

وتختلف صور اشتراك العاملين في الإدارة باختلاف الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية في كل مجتمع ، وقد يقتصر على مجرد استشارة العاملين في بعض المسائل التي تهمهم ، وذلك عن طريق لجان استشارية تتكون من ممثلي العاملين والإدارة ، أو قد يصل إلى الاشتراك الفعلي عن طريق وجود بعض العاملين في مجالس إدارة المنشأة.

وتتم مشاركة العاملين في الإدارة من خلال عدة طرق منها:

- **التشاور المشترك:** وهو وسيلة يستطيع بموجبها المديرون ومثلي العاملين الالتقاء بشكل منظم لتبادل وجهات النظر والاستفادة من معارف وخبرات الأعضاء والممثلين.

- **تقديم المقترحات:** يمثل نظام تقديم المقترحات وسيلة مهمة بالنسبة للموظفين للاشتراك في زيادة كفاءة الشركة وإذا ما تم تنظيم هذه الطريقة بشكل سليم فإنها تساعد في الحد من الشعور بالإحباط الذي يسود عندما يشعرون بأن لديهم أفكارا جيدة ولكنهم لا يستطيعون التعبير عنها لعدم وجود قنوات اتصال معترف بها.

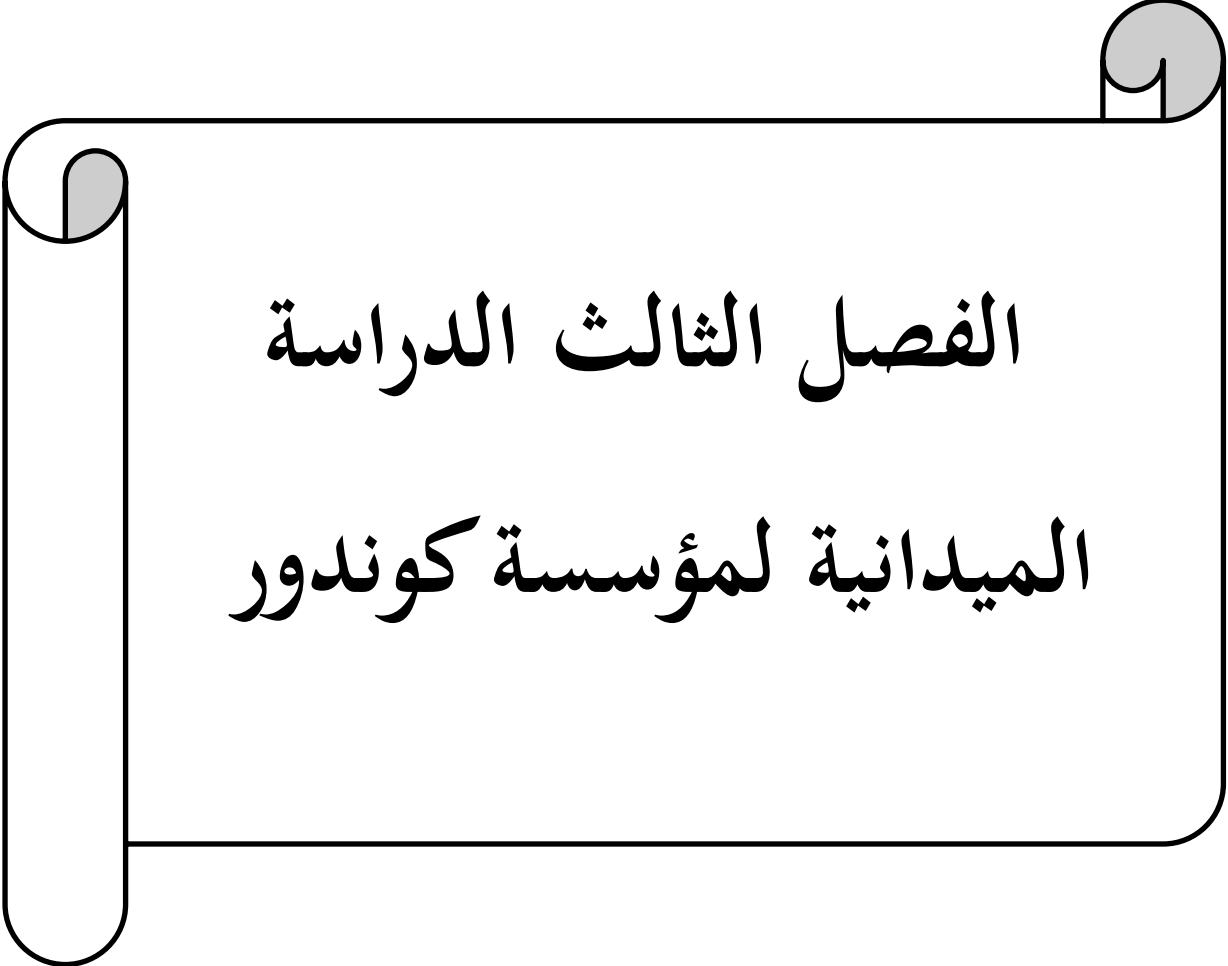
- **مسح اتجاهات العاملين:** تعتبر هذه الطريقة فعالة لإشراك العاملين من خلال التعرف على آرائهم بشأن الأمور التي تهمهم .

- **حلقات الجودة:** هي عبارة عن مجموعة من العاملين الذين يعقدون لقاءات بشكل تطوعي وعلى أساس دوري لتحديد وتحليل المشكلات المتعلقة بالجودة أو التشغيل أو بغير ذلك من المشكلات المتعلقة بالمنظمة .

خلاصة الفصل

تعتبر الحوافز مجموعة من الوسائل والعوامل التي يتم استخدامها لتحريك سلوك الفرد داخل المنظمة وذلك من خلال إشباع حاجاته وهذا بدوره يؤدي إلى دفع العاملين للعمل بشكل أفضل كما يمكن للمنظمة إدارة نظام حوافز فعال الذي يتطلب توفر شروط ومعايير أو مقاييس فعالة وتقويم للوظائف والأداء.

كما يمكن تقسيم الحوافز إلى اعتبارات تقليدية واعتبارات حديثة للرضا الوظيفي حيث أصبح أسلوب القيادة المتبع واشتراك العاملين في الإدارة والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من أهم الاعتبارات الحالية للرضا لتحفيز العاملين.



الفصل الثالث الدراسة
الميدانية لمؤسسة كوندور

تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى تشخيص واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، حيث سنحاول إسقاط الجانب النظري على واقع مؤسسة كوندور للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية حيث أن هذه الأخيرة عرفت عدة تحولات وتغيرات هيكلية، حيث حاولنا دراسة حالة المؤسسة في حدود ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق من طرف المؤسسة، وذلك من خلال توزيع الاستبيان على الموظفين في المؤسسة وتحليله إضافة إلى الموقع الإلكتروني للمؤسسة وتعتبر مؤسسة كوندور إحدى المؤسسات الهامة التي تلعب دورا كبيرا في رفع الاقتصاد الوطني،

ومن أجل الإلمام بما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة كوندور.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور.
- المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة كوندور.

تحتل مؤسسة كوندور مركزا هاما في مجال صناعة الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في الجزائر، مما يدعم خبرتها في هذا المجال، بالإضافة إلى الحجم الذي تتمتع به في الوقت الحالي مقارنة مع باقي المؤسسات الوطنية. أولا: البطاقة التعريفية لمؤسسة كوندور عنتر ترايد.

مؤسسة كوندور " **Condor** " أو باسمها التجاري عنتر للتجارة **Anter Trade** *، مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي " **Groupe Ben Hamadi** " شكلها القانوني أصبح في جوان 2002 هو " **SPA** " مؤسسة خاصة ذات الأسهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري حيث تحصلت على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 2م80104 وهي بملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها أكثر من 3473 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص¹.

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات هي:

1- مؤسسة " **Argilor** " وهي وحدة لإنتاج الأجر.

2- مؤسسة " **Gerbior** " وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

3- مؤسسة " **Polyben** " وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

4- مؤسسة " **Gemac** " وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

أما بالنسبة لاسم كوندور فيعبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات " **L'INPI** " في 31 أبريل 2003، وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية ومعرف عنه أنه يطير عاليا حتى يكون فأل خير عليها. والحرف ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات و الابتكارات، وشعار المؤسسة هو " الحياة هي ابتكار " واللون المميز للمؤسسة هو اللون الأزرق.

¹ مصلحة التسويق للمؤسسة

* عنتر ترايد: الاسم التجاري للمؤسسة وهو اسم إنجليزي ومعناه بالعربية " عنتر للتجارة ".

ثانيا: المراحل التي مرت بها المؤسسة.

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وهي:

المرحلة الأولى: الشراء للبيع (Vente en état): حيث أن المؤسسة كانت تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: شراء المنتج مفككا جزئيا (Semi Knock Down) SKD: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد المؤسسة من عدة مزايا وهي:

للخفض تكلفة الشراء.

للتعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.

للمساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

المرحلة الثالثة: شراء الجهاز مفككا كلياً (Complete Knock Down) CKD: أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:

للتعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.

للمعرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محلياً، أو ذاتياً، وتكلفة أقل.

للتوفير مناصب أخرى للعمل.

المرحلة الرابعة: الإنتاج: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محلياً، أو إنتاجها ذاتياً، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص Licence، وهذا ما قامت به فعلاً، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisens الصينية.

أما الاستراتيجية التي اختارتها المؤسسة فهي استراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار (رسالة): "الحياة ابتكار **Innovation is life**"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

للخفض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.

للالتواجد عبر كامل التراب الوطني.

للتصدير.

وبالفعل فالمؤسسة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض الأسعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض... الخ.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة إيزو 9001 نسخة 2000 "Vertion ISO 9001" 2000 لنشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

ثالثا: أهداف المؤسسة: تتمثل فيما يلي:

- تحقيق الربح: كان و لازال تحقيق الربح هو الهدف الأول و الأساسي الذي تسعى إليه مؤسسة "عنتر تراد" كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة .

- تحقيق متطلبات المجتمع: إن تحقيق هدف المؤسسة و المتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية و بأفضل الأسعار.

- عقلنة الإنتاج: ويتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها و بالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع .

- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته و الحفاظ على بقاءه، وتقديم مختلف العلاوات و المنح.

- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان؛

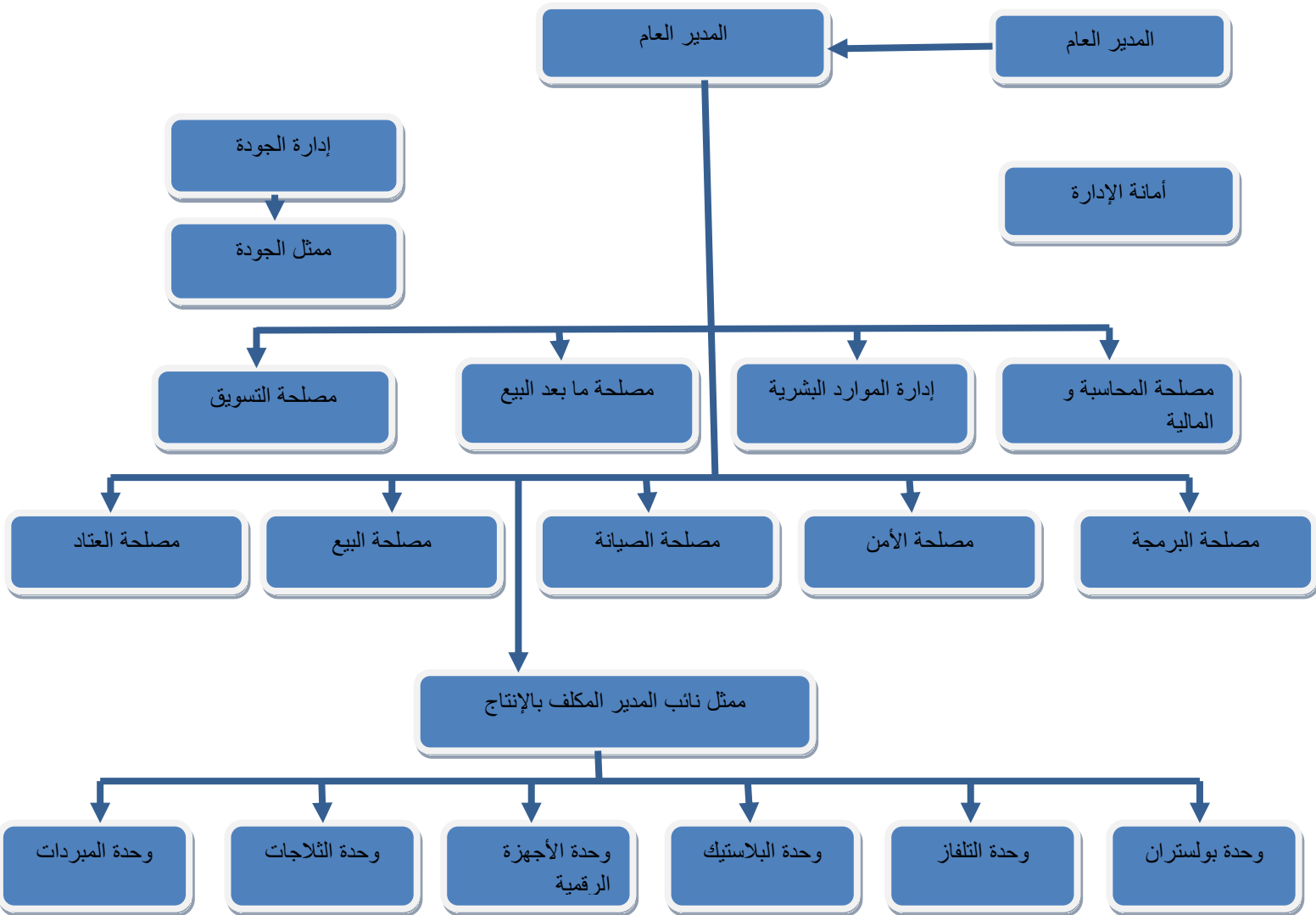
- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل و التقاعد؛

- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز المؤسسة في السوق المحلية و رفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.
- المداومة على تنظيم و تحسين هيكل المؤسسة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير و تنوع المنتج؛
- التكوين المستمر للعمال و الإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى و الكفاءة.
- المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.
- أولا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

في ظل استقلالية المؤسسات و التي تهدف إلى تحقيق الربح و المر دودية المالية،ومن خلال التطورات الأخيرة التي طرأت على الاقتصاد الوطني و التي أدت إلى تغيرات هيكلية و تنظيمية أصبحت تمس بمجمل القطاعات الاقتصادية و المنشآت الوطنية،وهذا ضمن إستراتيجية الانتقال من نظام اقتصادي موجه إلى نظام اقتصادي حر،فان هذه التسميات استلزمت على مؤسسة،إعادة النظر في هيكلها التنظيمي تماشيا مع الظروف الراهنة وإثباتا لوجودها وأملا في البقاء والاستمرار.

وسوف نتطرق إلى مختلف المديرات والدوائر والمصالح وتقديم بعض المهام وهذا وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور " condor "



المصدر: مصلحة التسويق للمؤسسة

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري ومصالح وفروع المؤسسة، وهو ما يساعد على تحديد الاختصاصات والمسؤوليات، ومهام كل دائرة من هذه الأدوار.

1. **الإدارة العامة**: تتكون الإدارة العامة من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل أعمال المديرية العامة فيما يلي:

- ✓ تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
 - ✓ تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف المؤسسة.
 - ✓ تطوير آليات الدخل للأعمال.
 - ✓ تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقا للأنظمة والقوانين.
- هذه بعض الأعمال التي تمارسها الإدارة العامة وهي كثيرة يصعب ذكرها كاملة.

2. **المصالح الاستشارية**: وهي تتمثل في:

1-2: **مسؤول تسيير الجودة**: وظيفة استشارية، وهو يقوم بالمهام التالية:

- يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO .
 - يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- 2-2: **مديرية الموارد البشرية**: تسيير كل العمال ب:
- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
 - معالجة الشؤون القانونية للعمال.
 - التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة.

2-3: **مصلحة العتاد: Logistique** وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتيبة اللازمة السيارات، شاحنات النقل، البنزين... الخ.

2-4: **مصلحة المحاسبة والمالية**: وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوما بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروق، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.

2-5: **مصلحة الأمن والوقاية**: هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم ب:

- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما.
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات.

2-6: **المديرية التقنية**: تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.

2-7: **مصلحة البيع**: تتمثل مهامها في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات ومتابعتها في مراكز العبور.
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك الإيماء على الموافقة من طرف البنك.
- فرز ملفات الشراء.

2-8: **مديرية خدمات ما بعد البيع**: تتمثل مهامها في:

- توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
- جمع المعلومات حول مختلف الإعطاب في المنتج.
- توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.

2-9: **مديرية التسويق**: تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
- تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
- تدعيم الفرق الرياضية وخاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية؛

3. وحدات الإنتاج و التركيب:

1. وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب المكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياطات ل وصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

2. وحدة الثلجات: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلجات.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

3. وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: تقوم هذه الوحدة ب:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.
- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة، وتلبية احتياجات مصلحة البيع

4. وحدة التلفاز: تقوم هذه الوحدة ب:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.
- تركيب جهاز التلفاز.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة وتلبية احتياجات مصلحة البيع

5. وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة ب:

صنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز و الثلجات وتلبية احتياجات وحدة الثلجات ووحدة المكيفات الهوائية.

6. وحدة البوليستران :تقوم هذه الوحدة ب:

-صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.

-تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.

-تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة وظائف عديدة تعتمد عليها أهدافها ألا وهي:

01 / تحليل العمل و تخطيط القوى العاملة:

يقوم مدراء الوحدات بتخطيط احتياجاتهم من القوى العاملة و تحليل العمل و توصيفه و تحديد مواصفات من يشغله حيث أن هذه الوظيفة لا تطبق على كل المهام (المناصب) بل فقط على المهام التي تحتاج إلى تخصيص ثم يقوم المدير بإعلام المسؤول عن مصلحة المستخدمين بالوحدة حيث هذا الأخير يتصل بمدير الموارد البشرية و إعلامه باحتياجاتهم.

02 / جذب و استقطاب الأيدي العاملة: تعتمد المؤسسة في جذبها للأفراد على الاستقطاب الداخلي

للاستفادة من الخبرات و القدرات التي تتراكم داخل المنظمة و كذلك على الاستقطاب الخارجي للمجيء و تنويع أفكار و وجهات النظر التي تستفيد بها المؤسسة.

03/ الاختيار و التعيين:

تركز المؤسسة في اختيار و تعيين أفرادها على أساس الكفاءة و المستوى التأهيلي (الشهادات) مع الأخذ بعين الاعتبار اعتمادها على التوظيف عن طريق المعارف و الأصدقاء.

04/ تحفيز القوى العاملة:

بما أن المؤسسة إنتاجية فهي تعتمد على تحفيز القوى العاملة ماديا لأن هذا التحفيز يعطي دفعا قويا للعمال و رفع روحهم المعنوية.

05 / تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء العمال في المؤسسة على أساس العمل و المبادرة و السلوك .

06/ تصميم هيكل الأجور:

لحسن حظنا أن المؤسسة أعادت تصميم هيكل الأجور الخاص بها و نحن في مرحلة تربصنا حيث تتبعنا هذه المرحلة من بعيد و لاحظنا ما يلي :

- اجتماع كل مدير وحدة مع رؤساء العمال و تصميم هيكل أجور خاص بعمال وحدتهم يروونه مناسب.
- اقتراح الهيكل المصمم من طرف كل وحدة على نائب المدير العام و الذي بدوره يعرضه على مدير الموارد البشرية حيث تتم دراسته و التوصل إلى هيكل أجور عام خاص بالمؤسسة.

07/ تدريب و تطوير العاملين:

في حالة وجود نقص في أداء العامل يتم تدريبه و تطوير مهاراته داخل المؤسسة من طرف إطارات مختصة، و إن استدعت الضرورة فقد يتم إرسالهم إلى الخارج.

08/ تخطيط المسار الوظيفي:

يهتم رئيس مصلحة المسار الوظيفي لكل فرد من أفراد المؤسسة أو الوحدة المسؤول عنها خاصة فيما يتعلق بالتحويل و الترقية و التدريب إلى غاية إحالته على التقاعد أو فسخ عقد العمل معه.

أهداف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فيما يلي:

- تكوين قوى عمل مستمرة و ذات كفاءة و منتجة.
- المحافظة على العمال و تأمين مساهمتهم المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة.
- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها.
- تعويض العمال عن جهودهم ماديا و معنويا.
- صيانة العمال و المحافظة على سلامتهم و مستوى مهاراتهم في الأداء.
- تحفيز العمال.
- استقطاب و اختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة الميدانية لمؤسسة كوندور

وتشتمل على منهجية الدراسة كتحديد مجتمع الدراسة، واختيار حجم العينة، وعلى تحديد أداة جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات وصولاً إلى نتائج تحليل الاستبيان.

المطلب الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة**تحديد مجتمع الدراسة**

يشمل مجتمع الدراسة مجموع موظفي مؤسسة كوندور إلكترونيكس بيرج بوغريج.

اختيار حجم العينة

تم اختيار حجم عينة عشوائية تكونت من 40 موظف من مختلف الفئات المهنية بالمؤسسة.

أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للدراسة التطبيقية تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء، و ذلك بتصميم استمارة أسئلة موجهة للموظفين بالمؤسسة من أجل الإجابة عليها بكل مصداقية وموثوقية.

تصميم الاستمارة

تتكون استمارة الدراسة من أربعة محاور وهي:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لعينة موظفي مؤسسة كوندور مثل الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

المحور الثاني : و يعكس آراء العينة حول مؤشرات حب الوظيفة وقد طرحنا فيه 04 أسئلة .

المحور الثالث: يتعلق هذا المحور بقياس الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات التقليدية وقد طرحنا فيها 14 سؤالاً.

المحور الرابع: يتعلق هذا المحور بقياس الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي الممنوحة وقد طرحنا فيه 10 أسئلة.

* تكون الإجابة على كل العبارات الموجودة في الاستبيان وفق مقياس لكرت المكون من خمس درجات، لكونه المقياس المناسب للدراسة.

حيث طلب من الموظفين إعطاء درجة موافقة على كل عبارة من العبارات 19 وفق مقياس لكرت كما يلي:

موافق جدا تعطى لها خمس درجات.

موافق تعطى لها أربع درجات.

محايد تعطى لها ثلاثة درجات.

غير موافق تعطى لها درجتان.

غير موافق جدا تعطى لها درجة واحدة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستعملة

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من اجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف طبيعة توزيع البيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية .

اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف سميرونوف)

اختبار كولمجروف – سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا

(Kolmogorov-Smirnov) جدول رقم 02 يبين اختبار التوزيع الطبيعي

المحور	عنوان	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig
01	المحور الثاني: مؤشرات حب الوظيفة	,249	,2510
02	المحور الثالث: الإعتبارات التقليدية للرضا الوظيفي	,115	,1750
	المحور الرابع: الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي	,149	,200*0

*. This is a lower bound of the true significance.

✓ قاعدة : هي اذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي

ومن خلال الجدول رقم 02: نجد أن مستوى الدلالة sig اكبر من (0.05) لكلمحور من محاور الاستبيان, مما

يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية

كما قام الطالب بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لأن

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قام الطالب باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

– التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

– اختبار ألفا كرومباخ : لقياس ثبات المقياس

– معال الارتباط بيرسون : لقياس صدق عبارات المقياس

– اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لمعة نوع توزيع البيانات (هل تتبع التوزيع

الطبيعي أولاً)

– اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة

– المتوسط الحسابي . الانحراف المعياري . المدى

المطلب الثالث: الخصائص الديمغرافية للعينة والخصائص السيكومترية للإستبيان

أولاً: الخصائص الديمغرافية للعينة

- توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الديمغرافية
- جدول رقم 03 يبين توزيع افراد العينة حسب المتغيرات

الرقم	المتغيرات		
01	الجنس	ذكر	26 65,0
		انثى	14 35,0
02	العمر	1	2 5,0
		2	22 55,0
		3	13 32,5
		4	3 7,5
03	الحالة الاجتماعية	1,0	24 60,0
		2,0	16 40,0
04	المستوى الدراسي	1,0	1 2,5
		2,0	11 27,5
		3,0	8 20,0
		4,0	8 20,0
		5,0	12 30,0
05	الفئة المهنية	1,0	20 50,0
		2,0	8 20,0
		3,0	10 25,0
		4,0	2 5,0
06	الخبرة المهنية	1,0	19 47,5
		2,0	21 52,5
07	الدخل الشهري	1,0	11 27,5

23	57,5	2,0	
5	12,5	3,0	
1	2,5	4,0	
40	100,0		المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد العمال الذكور 26 فرد ما يمثل نسبة 65% من حجم العينة وعدد الإناث 14 فرد بنسبة 35% ومنه نلاحظ بأن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث. أما بالنسبة للسن فغالبية العينة كان سنها مابين 20 و30 سنة بسبة 55% وهو مايدل على كثرة عدد العاملين من فئة الشباب لإعطاء أكثر حيوية ونشاط للعمل

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية فكانت غالبية العينة من العزاب بعدد 24 فرد وبنسبة 60% والعدد المتبقي 16 فرد من المتزوجين بنسبة 40% وهذا راجع لكثرة عدد الشباب في المؤسسة.

وفيما يخص المستوى الدراسي فغالبية العينة لها مستوى جامعي بعدد يتكون من 12 فرد بنسبة 30% وهذا راجع لاهتمام المؤسسة بتوظيف الكفاءات المهنية.

أما الفئة المهنية فكانت غالبية العينة المستجوبة من فئة العامل المهني بنسبة 50% وتليها فئة مسؤول ورشة بنسبة 25%.

وفيما يخص الخبرة المهنية فقد كانت غالبية العينة لديها خبرة بين 5 و10 سنوات وبسبة 52.5% ثم تليها خبرة بأقل من 5 سنوات بنسبة 47.5%.

أما فيما يخص الدخل الشهري فكانت اجابات الاغلبية تنحصر بين 18000 و 35000 دج بنسبة 27.5% ثم تليها أقل من 18000 دج بنسبة 25%.

ثانيا: الخصائص السيكومترية للإستبيان

✓ صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الطالب بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛الصدق الظاهري للمقياس (صدق المحكمين)، وصدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، والصدق البنائي لمجاور المقياس.

1. صدق الاتساق الداخلي لفقرات:المحور الثاني : مؤشرات حب الوظيفة

الجدول رقم (04) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني، و إجمالي فقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
.1	أنت راض عن عملك	,895** 0	دال
.2	تشعر بالمتعة في أداء عملك	,927** 0	دال
.3	عملك يناسب رغبتك	,863** 0	دال
.4	تشعر أن عملك له قيمة	,881** 0	دال
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).	

قيمة I الجدولية : 0.59 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 16 // قيمة I الجدولية : 0.468 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 16.

من خلال الجدول رقم 04 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات **المحور الثاني** وإجمالي فقراته دالة إحصائيا ، حيث قيمة I المحسوبة أكبر من قيمة I الجدولية ومنه تعتبر فقرات **المحور** صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه

2. صدق الاتساق الداخلي لفقرات: **المحور الثالث**: قياس مستوى الرضا الوظيفي على أساس

الاعتبارات التقليدية

الجدول رقم (05) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث، و إجمالي فقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
1.	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله	0,763**	دال
2.	أجرك يغطي حاجاتك الأساسية	0,801**	دال
3.	أجرك يتوافق مع ظروفك الاجتماعية	0,771**	دال
4.	سبق وأن قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الأرباح	0,797**	دال
5.	تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن	0,652**	دال
6.	توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب لك	0,642**	دال
7.	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك	0,876**	دال
8.	أوقات الراحة تساعدك على استعادة نشاطك	0,559*	دال
9.	أنت مطمئن على صحتك في مكان عملك	0,873**	دال
10.	تقدم المؤسسة لك مكافأة في بعض المناسبات	0,942**	دال
11.	تمنحك المؤسسة إجازات ورحلات مدفوعة الأجر	0,915**	دال
12.	تمنحك المؤسسة امتيازات تقاعدية	0,663**	دال
13.	تقر المؤسسة بانجازك	0,650**	دال
14.	قدمت لك المؤسسة جوائز	0,556*	دال
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة r الجدولية : 0.59 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 16 // قيمة r الجدولية : 0.468 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 16.

من خلال الجدول رقم 05 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

4 صدق الاتساق الداخلي لفقرات: **المحور الرابع**: قياس مستوى الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات التقليدية

الجدول رقم (06) يوضح معاملات الارتباط، بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث ، و إجمالي فقراته.

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
1.	اتصالك بمسؤولي الإدارة بغاية السهولة	0,729**	دال
2.	يثق رئيسك في قدراتك على أداء عملك	0,776**	دال
3.	علاقتك مع رئيسك ودية	0,867**	دال
4.	يقبل رئيسك نصيحتك	0,722**	دال
5.	تشعر بأنك عضو فعال في المنظمة	0,711**	دال
6.	لك الحق بتقديم مقترحاتك	0,702**	دال
7.	لا يمارس مديرك ضغوطات على مرؤوسيه	0,637**	دال
8.	العلاقة بين مديرك ومرؤوسيه علاقة ودية	0,562*	دال
9.	تقوم المؤسسة بتدريبك لتطوير قدراتك	0,816**	دال
10.	تقوم المؤسسة بتخطيط لمستقبلك الوظيفي	0,875**	دال
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة r الجدولية : 0.59 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 16 // قيمة r الجدولية : 0.468 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 16.

من خلال الجدول رقم 06 نجد معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي لفقراته دالة إحصائياً ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة ومتسقة داخليا ، لما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (07): يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	العنوان	معامل الارتباط	دلالة الإحصائية
01	المحور الثاني :	0,655**	دال
02	المحور الثالث :	0,928**	دال
	المحور الرابع :	0,763**	دال
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	

قيمة r الجدولية : 0.59 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 16 // قيمة r الجدولية : 0.468 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 16.

من خلال الجدول رقم 07 نجد معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الاستبيان والمعدل الكلي له دالة إحصائية ، حيث قيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية ومنه تعتبر الإبعاد صادقة ومتسقة ، لما وضعت لقياسه.

✓ ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (08) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

جدول رقم 08 : يبين قيمة معامل Cronbach's Alpha

عنوان المحور	معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	عدد الفقرات
المحور الثاني :	0,712	4
المحور الثالث:	0,866	14
المحور الرابع:	0,740	10
جميع فقرات الاستبيان	0,898	28

من خلال جدولين رقم 07 و 08 نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة

- ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار فرضيات الدراسة

المطلب الأول : عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني واختبار الفرضية

جدول رقم (09): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة Sig.	مستوى الموافقة	الترتيب
1.	أنت راض عن عملك	4,000	1,0377	6,094	,0000	عالي	01
2.	تشعر بالمتعة في أداء عملك	3,975	1,0739	5,742	,0000	عالي	02
3.	عملك يناسب رغبتك	3,625	1,1022	3,586	,0010	عالي	04
4.	تشعر أن عملك له قيمة	3,950	,90440	6,643	,0000	عالي	03
	الكلي	3,8875	,91800	6,114	,0000	عالي	

قيمة ت المجدولة : 1.685 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ : 4 وانحراف معياري 1,0377 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,094 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنهم راضون عن عملهم بالمؤسسة.

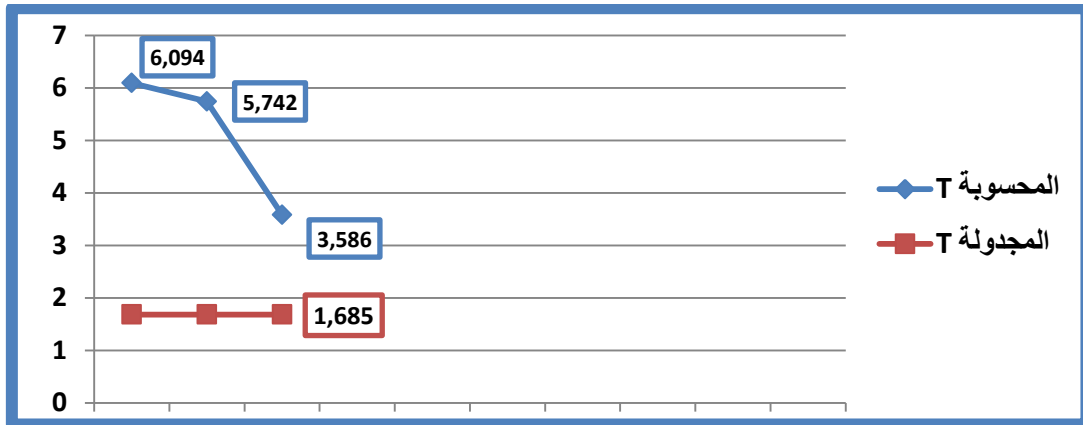
احتلت الفقرة رقم: 2 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,975 وانحراف معياري 1,0739 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,742 وهي أكبر من القيمة T الجدولية، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون وبمستوى عالي على أنهم يشعرون بالمتعة في أداء عملهم.

احتلت الفقرة رقم : 4 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,95 وانحراف معياري 0,9044 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,643 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أنهم يشعرون أن عملهم له قيمة.

احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة **الرابعة** بمتوسط حسابي بلغ : 3,625 وانحراف معياري 1,1022 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,586 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن عملهم يناسب رغبتهم.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ ان متوسط الحسابي **لاجمالي لعبارات المحور الثاني** بلغ 3.88 وانحراف معياري : 0,9180 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنهم يحبون وظيفتهم بالمؤسسة الشكل رقم (04) يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات افراد العينة على المحور الثاني



من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

اختبار الفرضية الفرعية 01

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتوفر مؤشرات حب الوظيفة بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : تتوفر مؤشرات حب الوظيفة بالمؤسسة محل الدراسة

✓ والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T'

المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (39) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم 10: يبين نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
01	المحور الثاني : حب الوظيفة	3,8875	,91804

نتيجة اختبار الفرضية		t المحسوبة			البيان
H_1	H_0	(Sig-t)	t الجدولية	Test Value = 3	
<u>قبول</u>	<u>رفض</u>	0.000	1.685	6,114	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات **المحور الثاني** بلغ : 12,574 وهو **أكبر** من t الجدولية والتي تقدر ب(1.678)، وهذا ما يدل على المحور الاول دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي تتوفر مؤشرات حب الوظيفة بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات العينة على عبارات المحور الثالث واختبار الفرضية

جدول رقم (11): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
08	عالي	,0420	2,108	1,1252	3,375	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله	.1
11	----	,2620	1,138	1,2504	2,775	أجرك يغطي حاجاتك الأساسية	.2
13	----	,1300	1,548	1,3280	2,675	أجرك يتوافق مع ظروفك الاجتماعية	.3
12	----	,0620	2161,	,90550	2,725	سبق وأن قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الأرباح	.4
14	----	,0990	011,6	1,3117	2,650	تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالمسكن	.5
04	عالي	,0000	7,649	,7442	3,900	توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب لك	.6
02	عالي	,0000	8,530	,7970	4,075	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك	.7
01	عالي جدا	,0000	12,33	,7048	4,375	أوقات الراحة تساعدك على استعادة نشاطك	.8
03	عالي	,0000	7,123	,9323	4,050	أنت مطمئن على صحتك في مكان عملك	.9
06	عالي	,0030	3,219	,9334	3,475	تقدم المؤسسة لك مكافأة في	.10

						بعض المناسبات	
10	محايد	1,000	,000	,8771	3,000	تمنحك المؤسسة إجازات ورحلات مدفوعة الأجر	.11
09	عالي	,0200	2,423	,9789	3,375	تمنحك المؤسسة امتيازات تقاعدية	.12
05	عالي	,0000	4,462	,9213	3,650	تقر المؤسسة بانجازك	.13
07	عالي	,0180	2,467	1,1536	3,450	قدمت لك المؤسسة جوائز	.14
	عالي	,0000	4,082	,61423	3,3964	الكلي	

قيمة ت المجدولة : 1.685 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : 8 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 4,375 وانحراف معياري 0,7048 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 12,33 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي جدا على أن أوقات الراحة تساعدك على استعادة نشاطك

احتلت الفقرة رقم : 7 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 4,075 وانحراف معياري 0,797 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 8,53 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك .

احتلت الفقرة رقم : 9 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 4,05 وانحراف معياري 0,9323 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,123 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن أنت مطمئن على صحتك في مكان عملك .

احتلت الفقرة رقم : 6 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,9 وانحراف معياري 0,7442 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 7,649 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب لك .

احتلت الفقرة رقم : 13 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,65 وانحراف معياري 0,9213 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,462 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 13 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تقر المؤسسة بانجازك .

احتلت الفقرة رقم : 10 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,475 وانحراف معياري 0,9334 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 3,219 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تقدم المؤسسة لك مكافأة في بعض المناسبات

احتلت الفقرة رقم : 14 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,45 وانحراف معياري 1,1536 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,467 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 14 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن قدمت لك المؤسسة جوائز.

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3,375 وانحراف معياري 1,1252 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,108 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله.

احتلت الفقرة رقم : 12 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,375 وانحراف معياري 0,9789 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,423 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 12 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تمنحك المؤسسة امتيازات تقاعدية.

احتلت الفقرة رقم : 11 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3 وانحراف معياري 0,8771 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 0 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 11 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **محايد** على أن تمنحك المؤسسة إجازات ورحلات مدفوعة الأجر.

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,775 وانحراف معياري 1,2504 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,138 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 غير دالة إحصائياً أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن أجرك يغطي حاجاتك الأساسية.

احتلت الفقرة رقم : 4 المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,725 وانحراف معياري 0,9055 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,621 وهي **اقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن سبق وأن قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الأرباح.

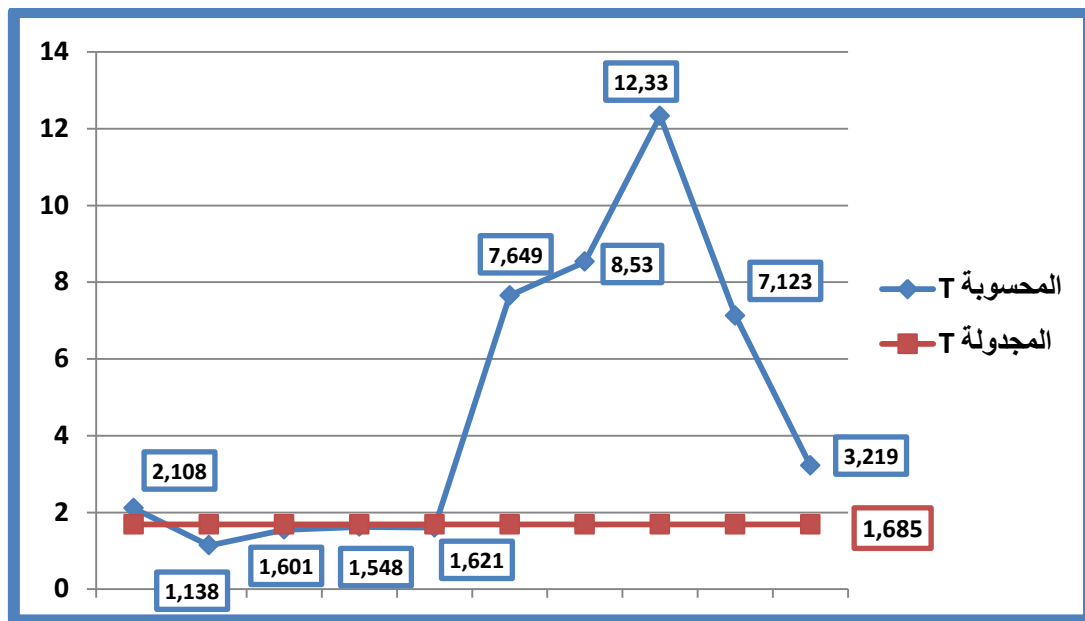
احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,675 وانحراف معياري 1,328 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,548 وهي اقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن أجرك يتوافق مع ظروفك الاجتماعية.

احتلت الفقرة رقم : 5 المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ : 2,65 وانحراف معياري 1,3117 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,601 وهي اقل من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ ان متوسط الحسابي لاجمالي لعبارات المحور الثالث بلغ 3.396 وانحراف معياري : 0.61423 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنهم

الشكل رقم (05) يوضح قيم T المحسوبة و المجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور الثالث .



من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات spss

اختبار الفرضية الفرعية 02

الفرضية الصفرية H_0 : لا يتوفر الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات التقليدية بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يتوفر الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات التقليدية بالمؤسسة محل الدراسة

✓ والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T'

المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (39) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم 12: يبين نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
01	المحور الثالث : الاعتبارات التقليدية	3,375	1,1252

نتيجة اختبار الفرضية		t المحسوبة			البيان
H_1	H_0	(Sig-t)	t الجدولية	Test Value = 3	
<u>قبول</u>	<u>رفض</u>	420.0	1.685	2.108	نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث

المصدر: من إعدادنا اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات **المحور الثالث** بلغ : 2.108 وهو **أكبر** من t الجدولية والتي تقدر ب(1.678)، وهذا ما يدل على المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي يتوفر الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات التقليدية بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع واختبار الفرضية
جدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الثالث

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة Sig.	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
02	عالي	,000	5,387	,9392	3,800	اتصالك بمسؤولي الإدارة بغاية السهولة	.1
05	عالي	,000	5,188	,8533	3,700	يتفق رئيسك في قدراتك على أداء عملك	.2
01	عالي	,000	6,488	,8530	3,875	علاقتك مع رئيسك ودية	.3
10	----	,152	1,461	,9737	3,225	يقبل رئيسك نصيحتك	.4
08	عالي	,016	2,511	1,0077	3,400	تشعر بأنك عضو فعال في المنظمة	.5
09	متوسط	,018	2,481	,8286	3,325	لك الحق بتقديم مقترحاتك	.6
06	عالي	,000	4,684	,8102	3,600	لا يمارس مديرك ضغوطات على مرؤوسيه	.7
07	عالي	,000	4,937	,6405	3,500	العلاقة بين مديرك ومرؤوسيه علاقة ودية	.8
03	عالي	,000	5,649	,8397	3,750	تقوم المؤسسة بتدريبك لتطوير قدراتك	.9
04	عالي	,000	4,837	,9806	3,750	تقوم المؤسسة بتخطيط لمستقبلك الوظيفي	.10
	عالي	,000	7,797	,4805	3,5925		الكلبي

قيمة ت المجدولة : 1.685 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 39

إذن من خلال الجدول نجد :

احتلت الفقرة رقم : 3 المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ : 3,875 وانحراف معياري 0,853 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 6,488 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 3 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن علاقتك مع رئيسك ودية.

احتلت الفقرة رقم : 1 المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ : 3,8 وانحراف معياري 0,9392 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,387 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 1 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن اتصالك بمسؤولي الإدارة بغاية السهولة.

احتلت الفقرة رقم : 9 المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ : 3,75 وانحراف معياري 0,8397 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,649 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 9 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تقوم المؤسسة بتدريبك لتطوير قدراتك.

احتلت الفقرة رقم : 10 المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,75 وانحراف معياري 0,9806 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,837 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 10 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن تقوم المؤسسة بتخطيط لمستقبلك الوظيفي.

احتلت الفقرة رقم : 2 المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,7 وانحراف معياري 0,8533 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 5,188 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 2 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن يثق رئيسك في قدراتك على أداء عملك.

احتلت الفقرة رقم : 7 المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ : 3,6 وانحراف معياري 0,8102 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,684 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 7 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن لا يمارس مديرك ضغوطات على مرؤوسيه.

احتلت الفقرة رقم : 8 المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,5 وانحراف معياري 0,6405 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 4,937 وهي أكبر من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 8 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى عالي على أن العلاقة بين مديرك ومرؤوسيه علاقة ودية.

احتلت الفقرة رقم : 5 المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ : 3,4 وانحراف معياري 1,0077 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,511 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 5 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أن تشعر بأنك عضو فعال في المنظمة.

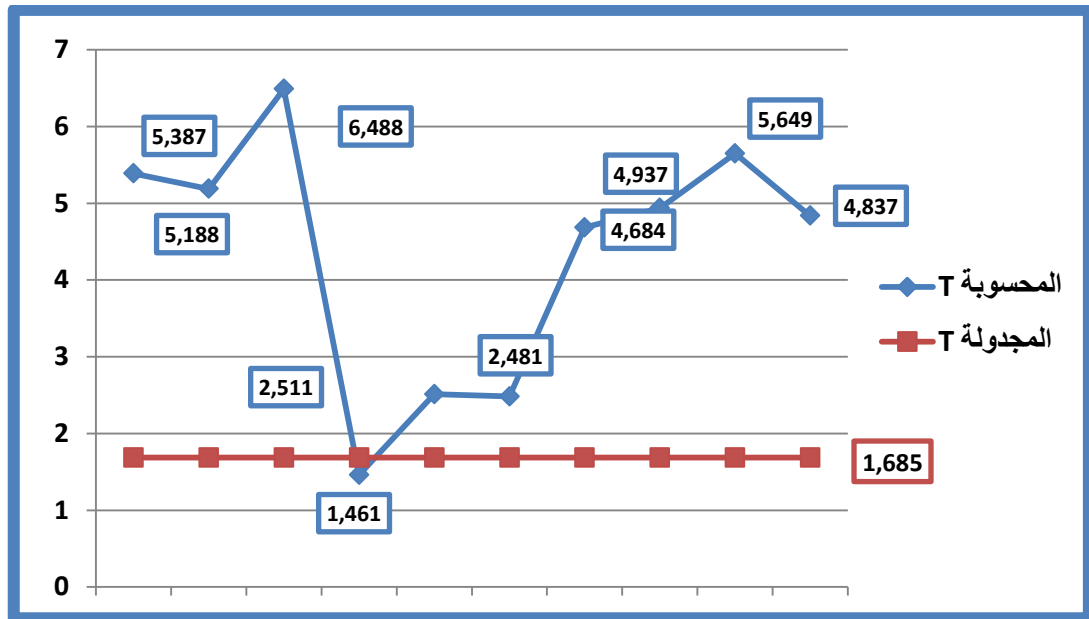
احتلت الفقرة رقم : 6 المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ : 3,325 وانحراف معياري 0,8286 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 2,481 وهي **أكبر** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 6 ذات دلالة إحصائية وإيجابية أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **متوسط** على أن لك الحق بتقديم مقترحاتك.

احتلت الفقرة رقم : 4 المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي بلغ : 3,225 وانحراف معياري 0,9737 ، وبلغت القيمة T المحسوبة : 1,461 وهي **أقل** من القيمة T الجدولية ، مما يعني الفقرة 4 غير دالة إحصائيا أي أن أفراد العينة لا يوافقون على أن يقبل رئيسك نصيحتك.

وبصفة عامة نجد :

نلاحظ ان متوسط الحسابي **لاجمالي لعبارات المحور الثالث** بلغ 3.59 وانحراف معياري : 0.480 أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوى **عالي** على أنهم على رضاهم الوظيفي على اساس الاعتبارات الحديثة

الشكل رقم (06) يوضح قيم T المحسوبة و الجدولة للإجابات أفراد العينة على المحور الثالث



من إعداد الطالب إعتقادا على مخرجات spss

اختبار الفرضية الفرعية 02

الفرضية الصفرية H_0 : لا يتوفر الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات الحديثة بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة H_1 : يتوفر الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات الحديثة بالمؤسسة محل الدراسة

✓ والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة 'T' المحسوبة أكبر من قيمة 'T'

المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (39) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1

جدول رقم 14: يبين نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
01	المحور الثالث : الاعتبارات التقليدية	3,5925	,48059
بيان		t المحسوبة	نتيجة اختبار الفرضية
		Test Value = 3	
		t الجدولية	(Sig-t)
		H_1	H_0
نتائج إجمالي إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثالث		7,797	1.685
		420.0	قبول
			رفض

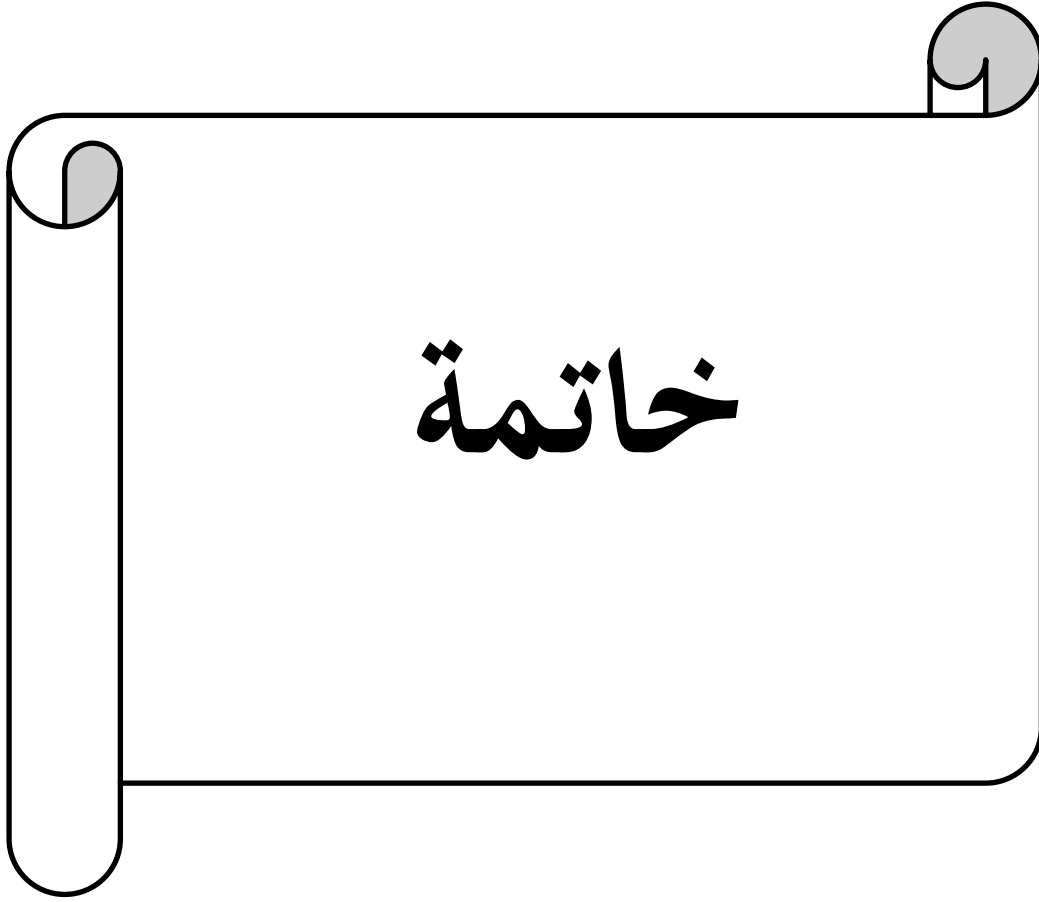
المصدر: من إعدادنا اعتمادا على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات **المحور الرابع** بلغ : 7.797 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.678)، وهذا ما يدل على المحور الثالث دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي يتوفر الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات الحديثة بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة نتائج ومنهجية الدراسة التي تهدف إلى دراسة مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية المادية والمعنوية في مؤسسة كوندور .

حيث أفرزت نتائج الدراسة الإستبائية حالة من ردود الفعل الإيجابية والسلبية حول مختلف المحاور التي تتضمن مؤشرات حب الوظيفة والاعتبارات الحديثة والتقليدية للرضا الوظيفي الممنوحة من قبل المؤسسة محل الدراسة فجاءت ردود الفعل إيجابية فيما يخص محور مؤشرات حب الوظيفة و الإعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي ومحور المؤشرات التقليدية فيما جاءت بعض الردود السلبية في جزء الأجر من محور الإعتبارات التقليدية وهذا ما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية المادية والمعنوية منها ترقى إلى تجسيد الرضا الوظيفي .



الخاتمة

لقد حاولنا في دراستنا هذه تحديد مدى مساهمة الاعتبارات المادية والمعنوية التقليدية والحديثة في تحقيق وتجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال الإجابة على إشكالية البحث والتساؤلات المرافقة لها وللإجابة على إشكالية البحث قمنا بتقسيم البحث إلى جزأين جزء نظري والجزء الآخر تطبيقي.

في الجزء النظري حاولنا الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية قمنا في الفصل الأول منه بمحاولة تحديد مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته كما قمنا بتحديد عناصره وخصائصه ثم تطرقنا إلى كيفية إدارته من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيه ومسبباته كما تطرقنا إلى مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي.

أما بالنسبة للفصل الثاني من الجزء النظري قد حاولنا تحديد مفهوم وأنواع الحوافز ونظرية التحفيز بالإضافة إلى عرض مختلف الاعتبارات التقليدية المادية والمعنوية للرضا الوظيفي بالإضافة إلى الاعتبارات الحديثة.

أما في الجزء التطبيقي فقد حاولنا دعم دراستنا النظرية والإحاطة بجوانبها المختلفة من خلال دراسة ميدانية وقد اخترنا مؤسسة كوندور لتكون محل الدراسة في انجاز جانب من هذا البحث.

في الجزء الأول من هذا الجانب قمنا بتقديم عام لمؤسسة كوندور ثم قمنا بتحليل بيئة العمل من خلال عرض أهداف ومهام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.

أما في الجزء الثاني قمنا بعرض إجراءات المنهجية للدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة والخصائص الديمغرافية والسيكومترية للعينة.

وفي الجزء الأخير أجرينا تحليل استبيان الموزع على الموظفين في المؤسسة محل الدراسة يتضمن في محاوره المعلومات الشخصية ومؤشرات حب الوظيفة والاعتبارات المادية والمعنوية التقليدية الممنوحة في المؤسسة بالإضافة إلى الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي الممنوحة للمؤسسة محل الدراسة.

وانطلاقا من هاذين الجزئين يمكن عرض النتائج المتوصل إليها وهي على النحو التالي.

النتائج النظرية

من أهم النتائج النظرية والتي توصلنا إليها من خلال دراستنا لموضوع واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية كالتالي:

الرضا الوظيفي يشير إلى مجموعة الاهتمامات النفسية والمادية التي تسهم في تكريس وضع يرضا به الموظف فهو اتجاه إيجابي نحوي وظيفته.

يتحقق الرضا الوظيفي إذا أشبعت حاجات العامل المادية والمعنوية فالرضا الوظيفي يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل.

يمكن القول أن هناك ارتباط بين الحوافز و الرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات و الرغبات والتوقعات مع محتوى العمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات فعالية المؤسسة فهو من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في المؤسسة الاقتصادية حيث تتطلب رضا الموظف حيث يتعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية فالموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة.

النتائج الميدانية:

إن الدراسة الميدانية التي أجريت على الموظفين في مؤسسة كوندور أسفرت على عدة نتائج نوجز أهمها فيما يلي:

الاعتبارات المادية لها أهمية بالغة في حياة الفرد لأنها تشبع الحاجات الأساسية للموظف.

الاعتبارات المقدمة في المؤسسة للعاملين تعكس الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

معظم الموظفين في المؤسسة لا يزال همهم الوحيد من العمل هو إشباع حاجاتهم المادية الأساسية.

تتعدد أنواع التحفيز ودرجة تأثيرها على نفسية الموظف وتوجيه سلوكه إلى أداء الأفضل.

يجمع العمال في المؤسسة محل الدراسة على أن المؤسسة لاتساهم في حل بعض مشاكلهم كسكن.

يوجد ارتباط قوى على المجال التطبيقي بين مختلف الاعتبارات التقليدية والحديثة للرضا الوظيفي وبين الرضا الوظيفي

للموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

يجمع معظم العمال على أن جميع الاعتبارات المحددة للرضا الوظيفي وبدرجة عالية على أنها متوفرة بالمؤسسة محل الدراسة.

الاقتراحات:

بناء على ما تقدم من النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري والتطبيقي يمكن طرح بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساهم بدورها في تجسيد الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

ضرورة إعطاء مكانة للموظف والاهتمام به في جميع الجوانب.

تنمية روح المعنوية والولاء والانتماء للموظف في المؤسسة الاقتصادية من خلال المديح والإقرار بإنجازاته.

ضرورة اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالظروف الاجتماعية للعمال وحل بعض مشاكلهم الاجتماعية.

يجب على المؤسسة الاقتصادية إعطاء الأولوية لبعض الاعتبارات المادية للموظفين كالأجر وحل بعض المشاكل الاجتماعية كسكن.

يجب على القائد في المؤسسة الاقتصادية الاستماع لأراء مرؤوسه وقبول نصائحهم.

على المؤسسة الاقتصادية القيام بالتخطيط والتطوير للمستقبل الوظيفي لموظفيها من أجل إرضاء رغبات القوى البشرية وتحقيق طموحاتها في التقدم الوظيفي.

قائمة المراجع

أولا الكتب:

- ابوبكر مصطفى محمود ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، 2008.
- حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الثالثة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
- حمدات محمد حسن محمد ، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
- درة عبد الباري إبراهيم ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- الشرائدة سالم تيسير ، الرضا الوظيفي دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2005.
- الصيرفي محمد ، السلوك الإداري ، دار الوفاء للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص286.
- الفريجات خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2009.
- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1994.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000.
- عيسى سليم ، إدارة شؤون الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010.
- عاشور أحمد صقر ، إدارة القوى العاملة ، بيروت ، لبنان، 1998.
- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر.

الموسوي سنان ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

لعويسات جمال الدين، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دارالهدى للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2002.

ثانيا: المذكرات

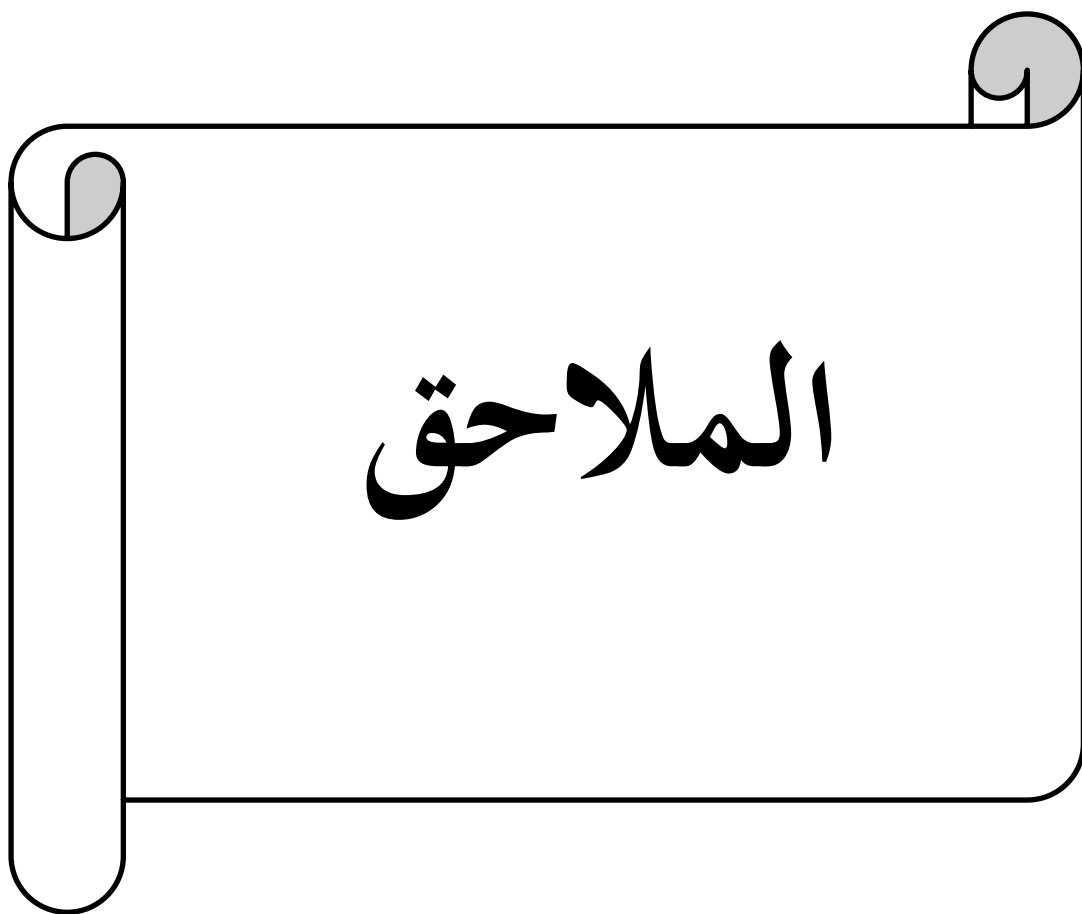
بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكليانند للدافعية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.

خرفية عربية، التأثير المتبادل للحوافز المادية والمعنوية وأثره على مردودية العامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.

قبائلي أمال، أثر صنع القرار على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، 2001.

قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة عين الدفلى، الجزائر، 2008.

عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: ماستر إدارة أعمال التجارة الدولية

قسم: علوم التسيير

الطالب: بن صوشة جابر

إشراف: الأستاذ مهدي نزيه

استبيان موجه للموظفين في مؤسسة Condor

في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال التجارة الدولية الموسومة بعنوان "واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية" يشرفني مشاركتكم في هذا الاستبيان للاستفادة من آرائكم حول مدى رضاكم عن عملكم في المؤسسة.

علما أن هذا الاستبيان مصمم لأغراض علمية بحتة وستحظى المعلومات المجمعة فيه بالسرية ولن تستعمل إلا في حدود الدراسة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 20 من 20 إلى 30 من 30 إلى 40 أكبر من 40

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

المستوى الدراسي: بدون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الفئة المهنية: عامل مهني مشرف مسؤول ورشة مدير وظيفي

الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الدخل الشهري: أقل من 18000 دج من 18000 إلى 35000 دج أكثر من 35000 دج

المحور الثاني: مؤشرات حب الوظيفة

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
أنت راض عن عملك					
تشعر بالمتعة في أداء عملك					
عملك يناسب رغبتك					
تشعر أن عملك له قيمة					

المحور الثالث: قياس الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات التقليدية

العبارة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله					
أجرك يغطي حاجاتك الأساسية					

					أجرك يتوافق مع ظروفك الاجتماعية
					سبق وأن قدمت لك المؤسسة حافز المشاركة في الأرباح
					تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية كالسكن
					توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسب لك
					ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك
					أوقات الراحة تساعدك على استعادة نشاطك
					أنت مطمئن على صحتك في مكان عملك
					تقدم المؤسسة لك مكافأة في بعض المناسبات
					تمنحك المؤسسة إجازات ورحلات مدفوعة الأجر
					تمنحك المؤسسة امتيازات تقاعدية
					تقر المؤسسة بانجازك
					قدمت لك المؤسسة جوائز

المحور الرابع: قياس الرضا الوظيفي على أساس الاعتبارات الحديثة للرضا الوظيفي الممنوحة

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
اتصالك بمسؤولي الإدارة بغاية السهولة					
يثق رئيسك في قدراتك على أداء عملك					
علاقتك مع رئيسك ودية					
يقبل رئيسك نصيحتك					
تشعر بأنك عضو فعال في المنظمة					
لك الحق بتقديم مقترحاتك					
لا يمارس مديرك ضغوطات على مرؤوسيه					
العلاقة بين مديرك ومرؤوسيه علاقة ودية					
تقوم المؤسسة بتدريبك لتطوير قدراتك					
تقوم المؤسسة بتخطيط لمستقبلك الوظيفي					

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	26	65,0	65,0	65,0
Valid 2,0	14	35,0	35,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	2	5,0	5,0	5,0
2,0	22	55,0	55,0	60,0
Valid 3,0	13	32,5	32,5	92,5
4,0	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	24	60,0	60,0	60,0
Valid 2,0	16	40,0	40,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

المستوى الدراسي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	1	2,5	2,5	2,5
2,0	11	27,5	27,5	30,0
Valid 3,0	8	20,0	20,0	50,0
4,0	8	20,0	20,0	70,0
5,0	12	30,0	30,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الفئة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	20	50,0	50,0	50,0
2,0	8	20,0	20,0	70,0
Valid 3,0	10	25,0	25,0	95,0
4,0	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	19	47,5	47,5	47,5
Valid 2,0	21	52,5	52,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الخلاشهرى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	11	27,5	27,5	27,5
2,0	23	57,5	57,5	85,0
Valid 3,0	5	12,5	12,5	97,5
4,0	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

A1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	2	5,0	5,0	5,0
2,0	2	5,0	5,0	10,0
Valid 3,0	3	7,5	7,5	17,5
4,0	20	50,0	50,0	67,5
5,0	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

A2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	2	5,0	5,0	5,0
2,0	3	7,5	7,5	12,5
3,0	2	5,0	5,0	17,5
4,0	20	50,0	50,0	67,5
5,0	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

A3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	3	7,5	7,5	7,5
2,0	3	7,5	7,5	15,0
3,0	7	17,5	17,5	32,5
4,0	20	50,0	50,0	82,5
5,0	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

A4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	1	2,5	2,5	2,5
2,0	2	5,0	5,0	7,5
3,0	5	12,5	12,5	20,0
4,0	22	55,0	55,0	75,0
5,0	10	25,0	25,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	3	7,5	7,5	7,5
2,0	7	17,5	17,5	25,0
3,0	6	15,0	15,0	40,0
4,0	20	50,0	50,0	90,0
5,0	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	6	15,0	15,0	15,0
2,0	15	37,5	37,5	52,5
3,0	4	10,0	10,0	62,5
4,0	12	30,0	30,0	92,5
5,0	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,0	8	20,0	20,0	20,0
2,0	15	37,5	37,5	57,5
3,0	3	7,5	7,5	65,0
4,0	10	25,0	25,0	90,0
5,0	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	4	10,0	10,0	10,0
2,0	9	22,5	22,5	32,5
3,0	23	57,5	57,5	90,0
4,0	2	5,0	5,0	95,0
5,0	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	10	25,0	25,0	25,0
2,0	9	22,5	22,5	47,5
3,0	10	25,0	25,0	72,5
4,0	7	17,5	17,5	90,0
5,0	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,0	2	5,0	5,0	5,0
3,0	7	17,5	17,5	22,5
4,0	24	60,0	60,0	82,5
5,0	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,0	1	2,5	2,5	2,5
3,0	8	20,0	20,0	22,5
Valid 4,0	18	45,0	45,0	67,5
5,0	13	32,5	32,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3,0	5	12,5	12,5	12,5
Valid 4,0	15	37,5	37,5	50,0
5,0	20	50,0	50,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,0	3	7,5	7,5	7,5
3,0	7	17,5	17,5	25,0
Valid 4,0	15	37,5	37,5	62,5
5,0	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

B10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	-----------------------

	1,0	1	2,5	2,5	2,5
	2,0	4	10,0	10,0	12,5
Valid	3,0	15	37,5	37,5	50,0
	4,0	15	37,5	37,5	87,5
	5,0	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

B11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1,0	3	7,5	7,5
	2,0	5	12,5	20,0
Valid	3,0	22	55,0	75,0
	4,0	9	22,5	97,5
	5,0	1	2,5	100,0
	Total	40	100,0	

B12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1,0	2	5,0	5,0
	2,0	5	12,5	17,5
Valid	3,0	12	30,0	47,5
	4,0	18	45,0	92,5
	5,0	3	7,5	100,0
	Total	40	100,0	

B13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1,0	1	2,5	2,5
	2,0	4	10,0	12,5
Valid	3,0	8	20,0	32,5
	4,0	22	55,0	87,5
	5,0	5	12,5	100,0

Total	40	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

B14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	4	10,0	10,0	10,0
2,0	2	5,0	5,0	15,0
3,0	13	32,5	32,5	47,5
4,0	14	35,0	35,0	82,5
5,0	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	1	2,5	2,5	2,5
2,0	3	7,5	7,5	10,0
3,0	7	17,5	17,5	27,5
4,0	21	52,5	52,5	80,0
5,0	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	1	2,5	2,5	2,5
2,0	3	7,5	7,5	10,0
3,0	7	17,5	17,5	27,5
4,0	25	62,5	62,5	90,0
5,0	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	1	2,5	2,5	2,5
2,0	2	5,0	5,0	7,5
3,0	5	12,5	12,5	20,0
4,0	25	62,5	62,5	82,5
5,0	7	17,5	17,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	3	7,5	7,5	7,5
2,0	3	7,5	7,5	15,0
3,0	19	47,5	47,5	62,5
4,0	12	30,0	30,0	92,5
5,0	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	2	5,0	5,0	5,0
2,0	5	12,5	12,5	17,5
3,0	12	30,0	30,0	47,5
4,0	17	42,5	42,5	90,0
5,0	4	10,0	10,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1,0	1	2,5	2,5	2,5
2,0	3	7,5	7,5	10,0
3,0	21	52,5	52,5	62,5
4,0	12	30,0	30,0	92,5
5,0	3	7,5	7,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,0	2	5,0	5,0	5,0
3,0	18	45,0	45,0	50,0
4,0	14	35,0	35,0	85,0
5,0	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,0	1	2,5	2,5	2,5
3,0	20	50,0	50,0	52,5
4,0	17	42,5	42,5	95,0
5,0	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,0	2	5,0	5,0	5,0
3,0	14	35,0	35,0	40,0
Valid 4,0	16	40,0	40,0	80,0
5,0	8	20,0	20,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

C10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2,0	4	10,0	10,0	10,0
3,0	13	32,5	32,5	42,5
Valid 4,0	12	30,0	30,0	72,5
5,0	11	27,5	27,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A1	40	4,000	1,0377	,1641
A2	40	3,975	1,0739	,1698
A3	40	3,625	1,1022	,1743
A4	40	3,950	,9044	,1430
AAAAA1	40	3,8875	,91804	,14515

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
A1	6,094	39	,000	1,0000	,668	1,332
A2	5,742	39	,000	,9750	,632	1,318
A3	3,586	39	,001	,6250	,273	,977
A4	6,643	39	,000	,9500	,661	1,239
AAAAA1	6,114	39	,000	,88750	,5939	1,1811

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
B1	40	3,375	1,1252	,1779
B2	40	2,775	1,2504	,1977
B3	40	2,675	1,3280	,2100
B4	40	2,725	,9055	,1432
B5	40	2,650	1,3117	,2074
B6	40	3,900	,7442	,1177
B7	40	4,075	,7970	,1260
B8	40	4,375	,7048	,1114
B9	40	4,050	,9323	,1474
B10	40	3,475	,9334	,1476
B11	40	3,000	,8771	,1387
B12	40	3,375	,9789	,1548
B13	40	3,650	,9213	,1457
B14	40	3,450	1,1536	,1824
BBB2	40	3,3964	,61423	,09712

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
B1	2,108	39	,042	,3750	,015	,735
B2	-1,138	39	,262	-,2250	-,625	,175
B3	-1,548	39	,130	-,3250	-,750	,100
B4	-1,921	39	,062	-,2750	-,565	,015
B5	-1,688	39	,099	-,3500	-,769	,069
B6	7,649	39	,000	,9000	,662	1,138
B7	8,530	39	,000	1,0750	,820	1,330
B8	12,338	39	,000	1,3750	1,150	1,600
B9	7,123	39	,000	1,0500	,752	1,348
B10	3,219	39	,003	,4750	,176	,774
B11	,000	39	1,000	,0000	-,280	,280
B12	2,423	39	,020	,3750	,062	,688
B13	4,462	39	,000	,6500	,355	,945
B14	2,467	39	,018	,4500	,081	,819
BBB2	4,082	39	,000	,39643	,2000	,5929

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
C1	40	3,800	,9392	,1485
C2	40	3,700	,8533	,1349
C3	40	3,875	,8530	,1349
C4	40	3,225	,9737	,1540
C5	40	3,400	1,0077	,1593
C6	40	3,325	,8286	,1310
C7	40	3,600	,8102	,1281
C8	40	3,500	,6405	,1013
C9	40	3,750	,8397	,1328
C10	40	3,750	,9806	,1550
CCC33	40	3,5925	,48059	,07599

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
C1	5,387	39	,000	,8000	,500	1,100
C2	5,188	39	,000	,7000	,427	,973
C3	6,488	39	,000	,8750	,602	1,148
C4	1,461	39	,152	,2250	-,086	,536
C5	2,511	39	,016	,4000	,078	,722
C6	2,481	39	,018	,3250	,060	,590
C7	4,684	39	,000	,6000	,341	,859
C8	4,937	39	,000	,5000	,295	,705
C9	5,649	39	,000	,7500	,481	1,019
C10	4,837	39	,000	,7500	,436	1,064
CCC33	7,797	39	,000	,59250	,4388	,7462

ملخص الدراسة

استخلصنا من دراسة وتحليل موضوعنا هذا أنه وجب على كل المؤسسات الاقتصادية في الجزائر الاهتمام بموضوع رضا موظفيها من خلال منحهم مختلف الاعتبارات المادية والمعنوية التقليدية منها والحديثة على حد سواء دون التركيز على نوع دون الآخر فالموظف الذي لم تشبع وظيفته حاجاته الأساسية يفضل الاعتبارات المادية على المعنوية والعكس بالنسبة للموظف الذي أشبعت وظيفته حاجاته الأساسية وهكذا يتفاوت أثر الاعتبارات الممنوحة على نفسية الموظفين من جهة ومن جهة أخرى يتوجب على المؤسسة معرفة ومراعاة حاجات الموظف ورغباته والتركيز عليها.

فالمؤسسة التي تقوم بمراعاة حاجات العاملين ومساعدتهم على الوصول إلى رغباتهم يزيد من جاذبية استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المؤسسة كما يتيح لها تكوين قوى عاملة منتجة وراغبة في العمل ذات ولاء وإخلاص لها.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي، الحوافز، الاعتبارات المادية والمعنوية.