

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - بجبل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مكمّلة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصّص: تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- كعواش جمال الدين

إعداد الطالب:

❖ مسهل عمار

لجنة المناقشة:

- الأستاذ: سمير سالمى.....جامعة بجبل.....رئيسا.

- الأستاذ: بلال كرامش.....جامعة بجبل.....ممتحنا.

- الأستاذ: جمال الدين.....جامعة بجبل.....مشرفا وقررا.

السنة الجامعية: 2015 / 2016م

يعتبر الرضا الوظيفي من بين الدعائم التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال الاهتمام بمختلف العوامل والظروف التي تحيط بهذا الأخير، وتؤثر في مستوى شعوره بالرضا الوظيفي، وتبقى الحوافز المعنوية من أهم هذه العوامل التي يوجه سلوك الفرد وتؤثر عليه نحو الهدف المرسوم.

وهدفت الدراسة الى التعرف على أهم الحوافز المعنوية ومدى تأثير هذه الأخيرة على الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، من خلال توزيع 60 استبيان ثم تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، وقد بينت نتائج الدراسة انه يوجد تأثير ضعيف للحوافز المعنوية داخل المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : الحوافز ، الحوافز المعنوية ، نظام الحوافز ، الرضا الوظيفي.

العنوان	فهرس المحتويات	الصفحة
---------	----------------	--------

	شكر وعرافان	
	الاهداء	
	ملخص	
	فهرس المحتويات	
	فهرس الأشكال و الجداول	
أ- هـ	مقدمة.....	
6	<b>الفصل الأول: الاطار النظري لنظام الحوافز</b>	
7	تمهيد.....	
8	<b>المبحث الأول: مفهوم الحوافز المعنوية وعلاقتها بالدوافع</b>	
8	المطلب الأول: تعريف الدوافع.....	
9	المطلب الثاني: تعريف الحوافز.....	
13	المطلب الثالث: العلاقة بين الدوافع والحوافز.....	
15	<b>المبحث الثاني: نظام الحوافز</b>	
16	المطلب الأول: أنواع الحوافز.....	
18	المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز.....	
20	المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز.....	
22	<b>المبحث الثالث: النظريات المفسرة للحوافز</b>	
22	المطلب الأول: التحفيز في النظريات الكلاسيكية.....	
26	المطلب الثاني: التحفيز في النظريات النيوكلاسيكية.....	
29	المطلب الثالث: التحفيز في النظريات الحديثة.....	
31	خلاصة الفصل.....	
32	<b>الفصل الثاني: الرضا الوظيفي والحوافز المعنوية</b>	
33	تمهيد.....	
34	<b>المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه</b>	
34	المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي.....	

36	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....
37	المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.....
<b>39</b>	<b>المبحث الثاني: الحوافز المعنوية المرتبطة بالسياسة المنظمة</b>
39	المطلب الأول: استقرار الوظيفة.....
39	المطلب الثاني: سياسة الترقية.....
42	المطلب الثالث: التدريب.....
46	المطلب الرابع: نمط القيادة.....
<b>53</b>	<b>المبحث الثالث: الآثار السلوكية للرضا الوظيفي على العاملين</b>
53	المطلب الأول: الولاء التنظيمي ودوران العمل.....
56	المطلب الثاني: الغياب والحوادث.....
60	المطلب الثالث: الشكاوي ومستوى الأداء و الابداع الاداري.....
63	خلاصة الفصل.....
<b>64</b>	<b>الفصل الثالث: : دراسة ميدانية لدور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة جيجل</b>
65	تمهيد.....
<b>66</b>	<b>المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</b>
66	المطلب الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
67	المطلب الثاني: دراسة الهيكل العام للكلية.....
67	المطلب الثالث: مهام ومصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.....
<b>73</b>	<b>المبحث الثاني: عرض منهجية وأدوات الدراسة</b>
74	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.....
74	المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة.....
77	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الاحصائية لبيانات الدراسة(الاستبيان).....
<b>81</b>	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة</b>
81	المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة.....
84	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الأول لأفراد عينة الدراسة.....
92	المطلب الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة ب الرضا الوظيفي.....
94	المطلب الرابع: اختيار الفرضيات.....
99	خلاصة الفصل.....

101	..... الخاتمة
103	قائمة المراجع
109	الملاحق

أ- قائمة الأشكال:

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	نموذج العلاقة بين الدافع والحافز	
02	التدرج الهرمي للحاجات لماسلو.	
03	نموذج توضيحي للمقارنة الداخلية للفرد	

ب- قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	تحويل معلومات الجنس الى رموز	
02	تحويل معلومات السن الى رموز	
03	تحويل معلومات الحالة العائلية الى رموز	
04	تحويل معلومات الشهادة العلمية إلى رموز	
05	تحويل معلومات الرتبة الى رموز	
06	تحويل معلومات الأقدمية الى رموز	
07	توزيع درجات عبارات المحور الثاني الحوافز المعنوية	
08	توزيع درجات عبارات المحور الثالث الرضا الوظيفي	
09	معامل ألفا كرونباخ لكل محور	
10	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس	
11	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن	
12	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	
13	توزيع مفردات العينة الدراسية حسب الشهادة العلمية.	
14	توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة	
15	توزيع مفردات العينة الدراسة حسب الأقدمية	
16	نتائج تحليل عبارات القسم الأول المتعلق بالمحفزات المرتبطة بالسياسة المنظمة	
17	تحليل عبارات القسم الثاني المتعلق بنمط القيادة	
18	نتائج تحليل عبارات القسم الثالث المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات	

## قائمة الأشكال و الجداول

	نتائج تحليل عبارات القسم الرابع المتعلق بالنمط الاتصال	19
	نتائج تحليل عبارات القسم الخامس المتعلق بجماعة العمل	20
	نتائج تحليل المحور الثاني للرضا الوظيفي	21
	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	22
	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	23
	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	24
	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	25
	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	26
	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرئيسية	27

يعتبر العنصر البشري أحد أهم عناصر الإنتاج الرئيسية التي تعتمد عليها المنظمة في نجاحها وتحقيق أهدافها، لذلك كان على المسؤولين الاهتمام بالموارد البشري من خلال البحث عن العوامل التي تؤثر في مستوى شعوره بالرضا الوظيفي.

وتسعى المنظمات في ظل النمو الكبير لحجمها وتعقدتها بالبحث عن اليد العاملة المؤهلة سواء عند اختيارها لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبها واكتسابها المهارات المختلفة من أجل تحقيق غايتها، ولكن المقدره وحدها غير كافية حيث أدركت أن عطاء عمالها ليس ثابت إذا لم يكن هنالك دافع يدفعه للعمل، فالمقدرة هي كل ما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وخبرات والتي يكتسبها عن طريق التعليم والتكوين، أما الرغبة فهي تلك الحوافز التي تدفع بسلوك الفرد في اتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى إتباع سياسات تحفيزية تركزت في أساس على الجانب المادي لكن لم تحقق أهدافها حيث سرعان ما انخفض رضاهم الوظيفي لشعورهم بأنهم آلات، ما دفعهم للبحث عن حوافز أخرى لتحريك دافعية أفراد وتحقيق رضاهم، وكانت هذه المرحلة الأولى بمثابة نقطة انطلاق، حيث أعقبتها مرحلة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية، وهذا ما فرض على المنظمات تبنيها خصوصا في ظل العولمة وزيادة التنافسية، ثم تلتها المرحلة الحديثة والتي ربطت بين الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع الفرد على تحسين أدائه، وتقديم نتيجة لأدائه المتميز كما تعمل زيادة رضاه وولائه للمنظمة.

لذلك أصبح موضوع الحوافز والرضا أكثر أهمية، في زيادة الإبداع وولاء الفرد لمنظمتة إضافة إلى ذلك فإنه يؤدي إلى تقليص من دوران العمل ومعدلات الغياب وغيرها من المشاكل التي تصادف المنظمة.



## أولاً: إشكالية الدراسة

في هذه الدراسة سنحاول الكشف عن الحاجات الغير المادية التي يحتاج الفرد لإشباعها لكي يستطيع العيش بكرامة، وذلك من خلال التحفيز المعنوي الذي يتحصل عليه في المنظمة.

## -التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ؟

## -التساؤلات الفرعية التالية:

تتطوي هذه الإشكالية على عدة تساؤلات فرعية تصب كافة في نفس السياق، يمكن طرحها كالتالي:

- 1- إلى أي مدى تساهم المحفزات المرتبطة بسياسة المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة؟
- 2- إلى أي مدى يساهم نمط القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة؟
- 3- إلى أي مدى تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة؟
- 4- إلى أي مدى يساهم نمط الاتصال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة؟
- 5- إلى أي مدى تساهم جماعات العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

- 1- الفرضية الرئيسة:  
تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل.
- 2- الفرضيات الفرعية:

1- تساهم المحفزات المرتبطة بسياسة المنظمة بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

- 2- يساهم نمط القيادة بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- 3- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- 4- يساهم نمط الاتصال بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.
- 5- تساهم جماعة العمل بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

## ثالثاً: أسباب الدراسة

يمكن إيجاز أسباب دراسة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في يمايلي:



- أهمية الكبيرة لموضوع الحوافز .
- الرغبة في إبراز أثر وضع نظام فعال للحوافز المعنوية على زيادة الرضا الوظيفي .
- الرغبة في إبراز دور محيط العمل الجماعي على انتماء الفرد للمنظمة .
- تخصصي في مجال الموارد البشرية يقتضي مني البحث عن حوافز أخرى بدل من الحوافز المادية وكذا إبراز أثرها على الرضا الوظيفي للأفراد .
- للتأكيد على أهمية استعمال الحوافز المعنوية في المنظمات الجزائرية لكبح الرغبات المادية المتزايدة حيث كلما حصل الفرد عليها كلما زادت رغباته في الزيادة .

#### رابعاً: أهداف الدراسة

تكمّن أهداف الدراسة فيما يلي:

- الإلمام والإحاطة بالمفاهيم والجوانب المتعلقة بالحوافز المعنوية والرضا الوظيفي .
- التعرف على واقع كل من التحفيز المعنوي والرضا الوظيفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

- التعرف على مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحديد سلوك الأفراد في اتجاه الذي يحقق أهداف

المنظمة

#### خامساً: منهج وأدوات الدراسة

للإجابة على الإشكالية واختبار صحة الفرضيات تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي كطريقة للإلمام بالجوانب الخاصة بالبحث بالإضافة إلى اختبار جملة من الأبعاد (المحفزات المرتبطة بسياسة المنظمة، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصال، جماعة العمل) على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومن خلال هذا الموضوع سنحاول التعرف إلى الجوانب المتعلقة بمدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي .

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات وأهمها الكتب، الرسائل الجامعية، الملتقيات والمجلات، هذا فيما يخص الجانب النظري للدراسة .

أما الجانب التطبيقي فقد تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات المتعلقة بالاستبانة وترجمتها إلى نسب وتكرارات ومتوسطات وانحرافات .

#### سادساً: صعوبات الدراسة



لا يوجد عمل بدون معيقات تحول دون إنجازه، ومن جملة الصعوبات والمعيقات التي وجهتها في هذه الدراسة مايلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بالتحفيز المعنوي في مختلف مكاتبنا وقلنتها كدراسة مستقلة.
- صعوبة الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية.

#### سابعا: الدراسات السابقة

فيمايلي عرض لعدد من الدراسات التي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة وهي كمايلي:

##### - الدراسة الأولى:

مذكرة ماستر للطالبة "مسعودي خديجة" تحت عنوان "أثر الحوافز على أداء العاملين دراسة حالة مؤسسة البناء الجاهز الأبيار سنة 2008، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بلغت 200 عامل حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مختلف الحوافز التي تؤثر على اداء الأفراد داخل المؤسسة ومن أبرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- ان الرضا الوظيفي يؤثر بدرجة كبيرة على أداء العامل في مؤسسة البناء الجاهز بالأبيار.
- توجد علاقة بين الحوافز و اداء العاملين في المؤسسة وقد لوحظ أن هذه الدراسة ركزت في مجملها على الحوافز المادية دون التوسع في الحوافز المعنوية ولم تذكر شروط نجاح التحفيز المعنوي.

##### - الدراسة الثانية:

و التي أعدتها الطالبة "عباس مونية" لنيل شهادة الماستر سنة 2011 تحت عنوان " أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العمومية الصناعية للرزق المعدنية بجسر قسنطينة"، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وخلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- تساهم الحوافز بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- الجانب المعنوي لديه أقوى ارتباط بالرضا الوظيفي.
- تعتبر الحوافز العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي المادي.

##### - الدراسة الثالثة:

رسالة ماجستير للطالبة "فريدة بوطاجين" سنة 2012 تحت عنوان " الرضا عن العمل وأثره على الإنتاجية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجلود وحدة جيجل، حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على الانتاجية وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للجلود ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الاحصائي الوصفي الذي يركز على وصف

وتلخيص الأرقام المجمع وتكونت عينة الدراسة من كافة أفراد العاملين، وخلصت الدراسة الى النتائج

التالية:



- تعتبر الحوافز المادية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي داخل المؤسسة يكون بدرجة كبيرة عن الحوافز المالية.

### ثامنا: هيكل الدراسة

للإجابة على اشكالية الدراسة و الوصول الى أهداف التي تصبوا اليها هذه الدراسة، قمنا بتقسيم الموضوع الى جانبين ، الجانب النظري تضمن فصلين ، الفصل الأول خصصناه للاطار النظري لنظام الحوافز ، حيث تم تقسيمه الى ثلاث مباحث كان المبحث الأول عن مفهوم الحوافز المعنوية وعلاقتها بالدوافع ، و الثاني نظام الحوافز و الثالث تمحور حول النظريات المفسرة للحوافز، أما فيما يخص الفصل الثاني فقد كان حول الرضا الوظيفي و الحوافز المعنوية ، وقد قسم هو الآخر الى ثلاثة مباحث ، ركز الأول على الجانب النظري للرضا الوظيفي ، و الثاني حول الحوافز المعنوية المرتبطة بسياسة المنظمة و جاء في المبحث الثالث الآثار السلوكية للرضا الوظيفي على العاملين ، أما الجانب التطبيقي فتضمن فصلا واحدا تناولت فيه الدراسة الميدانية التي قمت بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل ، حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث تضمن المبحث الأول التعريف بالكلية أما المبحث الثاني فقامت بعرض منهجية وأدوات الدراسة ، أما المبحث الثالث فخصصته لعرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة.





**تمهيد:**

إن تحفيز العاملين ينطلق من الفهم الدقيق للحوافز المعنوية ومعرفة الأسس التي تقوم عليها والتي بدورها تتطلب دراسة وفهم للحاجات ودوافع الأفراد، وكذا طرق تأثيرها ومعرفة مختلف أنواع الحوافز والنظريات التي تمكن من وضع نظام فعال لتحفيز تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق الرضا للأفراد، وإشباع حاجاتهم النفسية.

## المبحث الأول: مفهوم الحوافز المعنوية وعلاقتها بالحوافز

سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الحوافز، والتطور التاريخي لها بصفة عامة مع إشارة إلى الأفكار التي أضيفت لمضمونها، وهذا بعد أن يتم التطرق لمختلف تعاريف الدافعية، ومنه الوصول إلى مفهوم الحوافز وقبل التطرق لعملية التحفيز وآليات التي تؤثر على سلوك الفرد لابد من فهم الدوافع الإنسانية، ثم العلاقة بين الحوافز والدوافع.

## المطلب الأول: تعريف الدوافع

هناك تعاريف عديدة للدافعية، ولكن سيتم شرح من زاوية الموارد البشرية:

- عرفه حسن محمد خير الدين بأنها: قوة أو عامل أو استعداد أو حالة داخلية دائمة أو مؤقتة، تثير

السلوك الظاهر أو الباطن في ظروف معنية وتوصله حتى يحقق غاية أو غايات معنية. (1)

الدوافع جاءت بمعنى دافع، وهي من الكلمة اللاتينية *Motif-Mouvoir* و *motivus* وهي تدل على الحركة، وهي العوامل التي تدفع نحو تحقيق غاية أو فعل شيء.

هذا التعريف بين أن الدافعية تدل على الحركة.

- وعرفت على أنها: حالة استثارة وتوتر داخلي يثير السلوك ويدفعه إلى تحقيق هدف معين. (2)

من التعاريف الثلاثة نلاحظ أن الدافعية هي قوى داخلية تكون نتيجة لوجود نقص وحاجة غير مشبعة، تدفع الفرد للقيام بسلوك من أجل تحقيق هدف معين.

- عرفها معجم الموارد البشرية بأنها: شعور الفرد بأن هناك حاجة ناقصة يريد إشباعها وطالما أن هذه الحاجات ناقصة فإن الفرد يسلك السبل الذي يظن أنه سيعطيه الإشباع الذي يرده، فالدافع هو الذي يحرك سلوك الفرد، ووجهه للغاية التي يقصدها. (3)

هذا التعريف أكد على أن الدافعية هي التي تجعل الفرد يقوم بالسلوك الذي يمكنه من إشباع حاجته وتحقيق هدفه.

من خلال التعاريف السابقة نتوصل إلى أن الدافعية تقوم على العناصر التالية:

1- أنها قوى داخلية.

2- أنها أساس ديمومة النشاط الإنساني.

3- أنها تهدف لإشباع حاجة من خلال توجيه سلوكه الفرد.

(1) مدحت محمد أبو النصر، مرجع إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص377.

(2) شاكر أحمد غباري، الدافعية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2008، ص16

(3) محمد كمال مصطفي، معجم الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية الإدارية بميلك، مصر، 2013، ص214

التعريف النهائي: من خلال العناصر السابقة التي استخلصناها نستطيع أن نعرف الدافعية بأنها: "عامل داخلي (مؤثر داخلي) داخل الشخصية الإنسانية حيث تدفع الفرد بقيام بسلوك لسد نقص وإشباع حاجة ملحة له، وأيضاً تستخدم لتعبير عن حاجة التي تدفعه إلى القيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين".

### المطلب الثاني: تعريف الحوافز

تعددت تعاريف الحوافز بتعدد المفكرين واختلاف وجهات نظرهم، وسنركز على تحفيز المنظمة للعمال في مجال العمل.

حسب معجم اللغة العربية: من حفز (هـ): دفعه من خلفه، وحثه على فعل أمر. فالحافز: ما يحث على شيء ويدفع إليه.<sup>(1)</sup>

وعرفه أحمد غباري بأنه: التحريك للأمام وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل، أو تعمل على استمراره وهو يأتي من الخارج أي كل أمر يدفع الإنسان للقيام أو عمل سلوك معين.<sup>(2)</sup>

التعريفان السابقان يبين أن الحافز يأتي من الخارج أي لا ينبع من الفرد.

وعرفتها يسمينة جوهري بأنها: "مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة وهي متعلقة بعاملين هما:

العامل الأول: ينبع من داخل الفرد وهو ما عرف بالذوافع.

العامل الثاني: موجود خارج الفرد ويتمثل في مجموعة العوامل والمؤثرات التي تؤثر في سلوكه وتسمى بالحوافز.<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية، ناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، أما الذوافع فهيا ناتجة من داخل الفرد، فتعريف الحوافز من خلال مقارنتها بالذوافع نجد:

تعريف سعد عامر أوثندي بقوله: الحافز هو شعور خارجي لدى الفرد، ولد في فيه الرغبة في القيام بنشاط، أو سلوك معين، يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة في القيام بنشاط، أو سلوك معين.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> معجم اللغة العربية ، الطبعة الرابعة ،دار المجاني،بيروت، 1998 ، ص 218 .

<sup>(2)</sup> شاكر أحمد غباري ، مرجع سابق ، ص 22.

<sup>(3)</sup> وسيلة حمداوي، إدارة المورد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص151.

<sup>(4)</sup> سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 ، ص 142 .

إن الحافز ليس شعور داخلي بل هو عامل خارجي، لذلك عرفه فيصل حسونة بأنه: عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه لعمله.<sup>(1)</sup>

هذا التعريف دقيق في تحديد معنى الحوافز حيث قال بأنها تمثل العوائد أي المكافآت التي ينتظرها الفرد نظير عمل قام به، والتي تقوم باستثارة دوافعه وتحركها.

- لذلك أكد فيصل عبد الباري إبراهيم درة في تعريفه للحوافز على ذلك ولكنه فصل بين المعنى الضيق والمعنى الواسع للحوافز من خلال معنيين:

المعنى الأول: المعنى الواسع للحوافز وهو مرادف لكلمة العوائد، أي المثيرات الخارجية التي تثير وتحرك الدوافع (الحاجات والرغبات)، فيه كل الخطط والأدوات والوسائل التي تستعملها الإدارة لبدئ سلوك ما أو إيقافه.

المعنى الثاني: معناه الضيق (التحفيز) ارتبط بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز يعني خطط دفع الأجور وتوزيع الأرباح في المنظمة سواء كانت لفرد واحد أو مجموعة أفراد.<sup>(2)</sup>

- عرفت أيضا: بأنها فرص ووسائل (مكافآت، علاوات، أجر) توفرها الإدارة للأفراد العاملين، لتثير رغباتهم ودافعيتهم للحصول عليها عن طريق الجهد والسلوك السليم، هذان التعريفان وضحا بجلاء معنى الحوافز، وبيننا أن الإدارة هي من تستعملها لتحقيق أهدافها من خلال توجيه سلوك مرؤوسيه، وبيننا أن الإدارة يجب أن تستخدم نظام لتوزيع حوافزها لكي تحقق هدفها.

- عرفها كامل بربر بأنها: مجموعة الوسائل التي تستخدمها الإدارة بغرض رفع مستوى أداء الأفراد وحثهم على الأداء الجيد والتميز.<sup>(3)</sup>

- عرفها معجم الموارد البشرية بأنها: مجموعة من العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحرك قدراتهم بما يزد كفاءة أدائهم لأعمالهم كما ونوعا وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وما يحقق أيضا أهداف المنظمة.<sup>(4)</sup>

- عرف مدحت أبو النصر التحفيز بأنه: حصول الأفراد على الحماس والإقدام المطلوب منهم لتنفيذ عملهم على خير وجه دون شكوى أو تذمر.<sup>(5)</sup>

<sup>(1)</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 79.

<sup>(2)</sup> عبد الباري درة، زاهد نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 19، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 411-412.

<sup>(3)</sup> كمال بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، دار المنهل، لبنان، 2008، ص 156.

<sup>(4)</sup> محمد كمال مصطفى، مرجع سابق، ص 273.

<sup>(5)</sup> مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 377.

من التعارف السابقة تتبين العناصر المشتركة فيها وهي:

- إن الحافز مؤثر خارجي.
  - تقوم به الإدارة أو المنظمة التي ينتمي إليها العاملون.
  - يوجه سلوك الفرد ويؤثر عليه.
- مما سبق نتوصل إلى أن الحوافز هي تلك المؤثرات الخارجية التي تستعملها الإدارة لإثارة دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم نحو الهدف المرسوم من خلال نظام للتحفيز.

#### أولاً: تعريف الحوافز المعنوية:

بعد تعرف على مفهوم الحوافز سيتم تحديد بعض تعاريف الحوافز المعنوية التي هي موضوع

الدراسة:

- عرفها محمد مرعي بأنها: كل ما تقدمه الإدارة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة، التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصيتهم، وتخاطب جانبهم النفسي مثل المشاركة في اتخاذ القرار، الترقيات الوظيفية، وأشكال التكريم المختلفة التي تميزهم عن غيرهم.
- وعرفت على أنها: الحوافز التي تخاطب حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وتساعد على إشباعها، فتزيد من شعوره بالرضا في عمله والولاء له وتحقيق التعاون بينه وبين زملائه.<sup>(1)</sup>
- من خلال التعريفان السابقان نعرف التحفيز المعنوي على أنه: كل ما تقدمه الإدارة لأفرادها من مؤثرات غير مادية، تلبي حاجاتهم الإنسانية والفكرية والاجتماعية (ليست مادية) وتتمثل في استقرار العمل الترقية، التدريب، نمط القيادة الديمقراطي، تصميم الأمتل للعمل.

#### ثانياً: التطور التاريخي للحوافز

اهتم المفكرون في دراستهم وبحوثهم بموضوع الحوافز حيث مر بمراحل أساسية لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز حتى أصبح يعتمد على الحوافز المعنوية التي ستبين لاحقاً ومهد لظهور الأنواع المختلفة له، والتي ستذكر في المبحث الثاني.

#### 1- الفكر الإسلامي:

الفكر الإسلامي جمع بين التحفيز المادي (الأجر)، لقول النبي (ص) " أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، والتحفيز المعنوي من خلال توصيته لنا بالمحافظة على كرامة العامل، فأتاح له أن يغادر

<sup>(1)</sup> محمد مرعي مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق ، 2003 ، ص 31.

العمل إذا ما شعر بالذل أو الإهانة في عمله.

وتطرق إلى مصطلح الحوافز والرداع، أو ما يعرف في الإدارة بالحوافز الإيجابية والحوافز السلبية فقال: "ومن يعمل مثقال ذرة خيرا يره، ومن يعمل مثقال ذرة شرا يره" أي من أحسن تعطه الإدارة ثوبا، أي حوافزا لمجازاته عن عمله، ومن لم يحسن تعاقبه الإدارة بمنع الحوافز عنه، وتوقيع العقوبات عليه. وفي مجال الزراعة لقوله " من أحيا أرضا فهي له" تشجيعا على استصلاحها.<sup>(1)</sup>

## 2- الفكر الكلاسيكي:

تجلى مع فريدريك تيلور، الذي حاول زيادة الإنتاج بعد أن رأى تدني المردودية وكثرة الوقت الضائع فقام بمراقبة العامل أثناء العمل، ودرس الوقت الذي يؤديه العامل في عمله ، وبعدها أدرك أن السبب يرجع إلى الحركات الزائدة الي يقوم بها العامل والي بسببها يضيع الوقت المخصص للإنتاج، والسبب الأساسي هو نقص دافعية الفرد وخلص إلى أن الحوافز المادية (الأجر) هو الوحيد القادر على تحفيزهم فكلما زاد إنتاجهم زاد أجرهم كثواب ، وكلما قل إنتاجهم قل أجرهم كعقاب ، كما كرس الرقابة المباشرة وألغى دور الحوافز المعنوية فجعل الفرد آلة دون مشاعر.<sup>(2)</sup>

## 3-فكر العلاقات الإنسانية:

مع إيلتون مايو الذي بحث عن حلول لضعف الإنتاجية في مصانع هاورتون لصناعة الهواتف النقالة سنة 1924، وقد توصل إلى أهمية التحفيز المعنوي المتمثل في وجود مناخ عمل اجتماعي جيد، مع الاتصال الجيد بينهم والاهتمام بمشاعر وأحاسيس الأفراد وبظروف العمل المادية لهم (الضوء). وتوصل لها بعد قيامه بتجربة عزل خمسة مهندسين (فئة النساء)، مع توفيره لهم بيئة عمل اجتماعية وظروف عمل مادية مختلفة عن الآخرين، فلاحظ ارتفاع إنتاجية المجموعة التي طبقت عليها بنسبة 21 بالمائة، فأقر بأهمية التحفيز المعنوي للأفراد، ومهدت هذه النظرية لظهور النظرية التي تركز على الحافز المعنوي المرتبط بتحقيق الذات والإنجاز وهي النظرية السلوكية.<sup>(3)</sup>

## 4-الفكر السلوكي:

جاءت هذه النظرية بأفكارها في الخمسينيات من القرن العشرين، المرتبط خصوصا بجماعة العمل والزملاء

(1) نادر أحمد أبو شويخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 224.

(2) فايز عبدالكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 124.

(3) قيس العبيدي، النظريات والمبادئ، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997، ص 67.

وبينت أهمية التحفيز المعنوي في العمل والاتصال الجيد في التنظيم وتوصلت إلى:

- أهمية وجود جو اجتماعي في مكان العمل بين الزملاء في العمل، وبين الرئيس والمرؤوس.
  - أهمية تحقيق الذات لدى الأفراد وقدرته على تحفيزهم.
  - أهمية الاتصال في المنظمة ودوره في الكبير تحفيز الأفراد.
  - وجوب وجود نظام لتحفيز الأفراد، لأنهم يختلفون في دوافعهم ودرجة مساهمتهم في جهود المنظمة، ومنه اختلاف الحوافز المقدمة للفرد على حسب حاجته.
  - أهمية الدمج بين أهداف الفرد الخاصة وأهداف المنظمة، لتحفيز الأفراد على العمل وهذا ما يتجلى حديثاً في المشاركة العمالية في وضع الأهداف.<sup>(1)</sup>
- 5-الفكر الحديث:

هي اتجاهات حديثة ملخصة لكل الأفكار السابقة والنظريات التي تحدثت عن التحفيز فربطت التحفيز بين الجانب المادي للأفراد أي الأجر ، وظروف العمل المادية من تحسين ظروف عمل ، و بين التحفيز المعنوي بأهمية وجود جو اجتماعي للعمل وحسن الاتصال فيه، كما ربطت بين حاجة الفرد لتحقيق ذاته في عمله ، وحاجات الفرد الأخرى في مكان العمل ، بالاعتماد على الأجر لتحفيز الأفراد، موازاة مع الاهتمام بجانبهم الإنساني، وإتاحة باب المشاركة أمامهم ، وتدعيم وجود جماعات عمل وتطوير الاتصال فيما بينهم ، والميل إلى تمكين العاملين من إبراز ذاتهم وتطويرها ، بإتاحة الفرصة لهم اللازمة لعملهم بعد مدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لهم في عملهم . وتتجلى هذه الاتجاهات الحديثة خصوصا في نظرية الإدارة بالأهداف، ونظرية الإدارة اليابانية "Z".

### المطلب الثالث: العلاقة بين الدوافع والحوافز

لكي يتم وضع نظام سليم للتحفيز، ويكون من المستطاع فهم أنواعها المختلفة يجب أن يتم إبراز العلاقة وهي كما يلي بين الدوافع والحوافز:

إن الفرد يشعر دوماً بالنقص في أمور مختلفة، ذلك النقص يعبر عنه بالحاجة، وتلك الحاجة هي التي تدفع الفرد للقيام بالسلوك الذي يظن انه سيشبع له حاجاته، ويسد النقص الذي يعاني منه، فيبذل الجهد الذي يظن أنه سيبلغه للوصول إلى إشباع حاجاته.

<sup>(1)</sup> علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل و السلوك التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، الكويت، سنة 2005،

والعامل في المنظمة لديه حاجات يسعى لإشباعها، وهذه الحاجات غير المشبعة هي التي تخلق لديه دافعا لأن يسلك سلوكا باتجاه إشباع هذه الحاجة، فإذا ما تمكن من إشباع حاجته فسيشعر بالرضا، ويستمر على نفس السلوك لأنه يشبع له حاجاته، و إذا فشل في إشباع تلك الحاجة، وكان السبب سبب خارجي أي ليس من تقصير منه وإنما من الإدارة فإنه يشعر بعدم الرضا وبالتالي عدم تكرار ذلك السلوك، لذلك تستعمل الإدارة الحوافز من أجل إشباع حاجات أفرادها، لتضمن استمرار سلوكهم المنتهج أي بالإبقاء على دافعيتهم الحالية، أو تعديله وإعادة توجيهه من خلال الحوافز بما يتماشى وأهداف المنظمة ومصصلحة الفرد.<sup>(1)</sup>

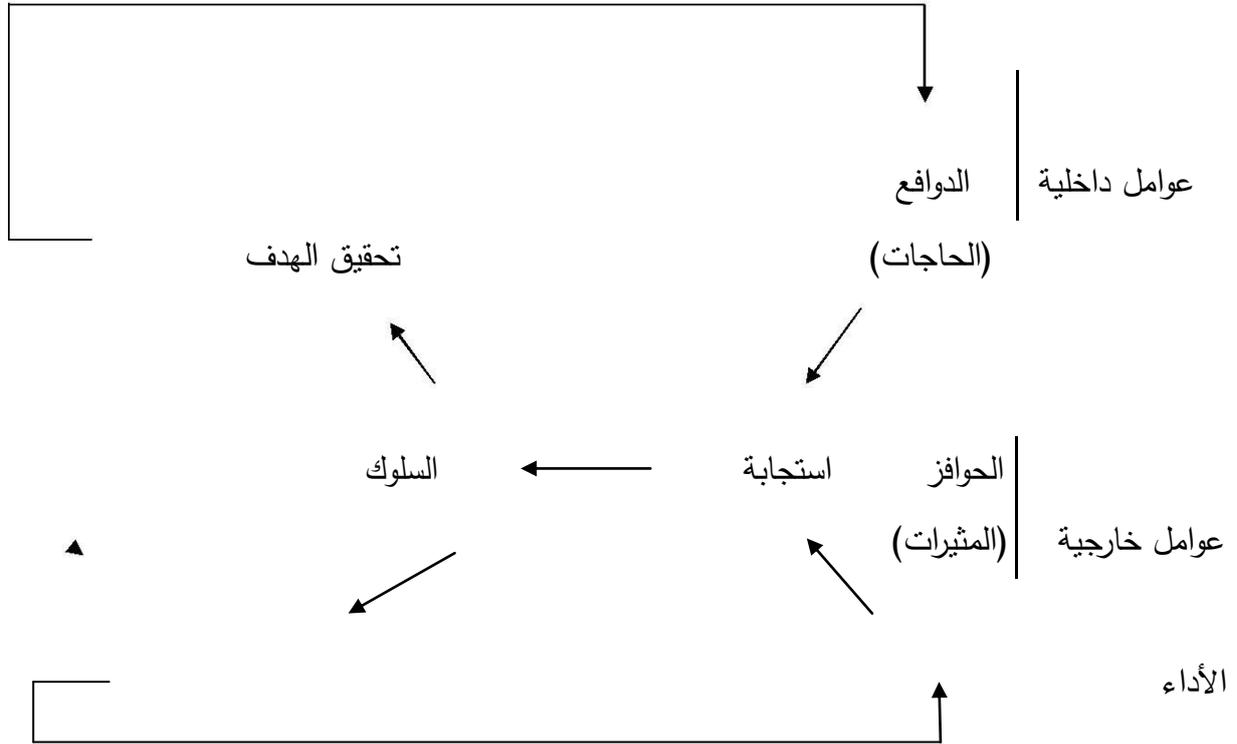
وكلما كانت حاجة الفرد قوية، وكان الحافز الذي تلوح به الإدارة مرغوبا لدى الفرد (أي يبحث عنه ليشتبع حاجاته) زادت قوة الدافع لديه، وزادت إمكانية أن يسلك سلوكا متوافقا مع توقعات الإدارة باتجاه الهدف، أي نيل الحافز الذي يشبع من خلاله حاجته والعكس إذا لم تضع للفرد حافز قادر على إشباع حاجته التي هي محركة لدوافعه، فإنه يغير سلوكه بما يتماشى مع أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>

وإن إشباع الفرد لحاجات معينة يجعله يبحث عن إشباع حاجات أخرى، لذلك يجب على الإدارة أن تقوم بالبحث عن الحافز الذي يناسب حاجة الفرد الجديدة وذلك من خلال الاعتماد على الأنواع المختلفة للحوافز . والنموذج التالي يبين ويوضح العلاقة بين الدوافع (المثيرات الداخلية) والحوافز التي هي (المثيرات خارجية):

(1) سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية ، عين شمس، القاهرة ، 1976 ، ص 304 .

(2) أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الجيل للطباعة ، مصر ، 2000 ، ص 141 .

الشكل رقم (1): نموذج العلاقة بين الدافع والحافز



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008، ص421.

هذا الجدول بين العلاقة بين الحوافز والدوافع ومستوى الأداء، فالفرد لديه حاجات (دوافع) يحاول إشباعها فيقوم بسلوك لإشباع حاجاته، فإذا حقق هدفه وأشبعها تصبح لديه حاجات أخرى، والحوافز تكون استجابة لسلوك الفرد الذي حقق الأداء الجيد، فإذا ما استمرت الحوافز موازاة مع الأداء الجيد كل ما استمرت دافعية الفرد والعكس.

ومنه فإن الحوافز هي مؤثرات خارجية توفرها المنظمة لإشباع حاجات العمال وتحريك دافعيتهم، لحثهم على انتهاج سلوك ما يخدم مصلحة المنظمة على إنجاز أداء معين، وقد مرت بعدد التطورات التي جعلتها متنوعة تختلف على حسب اختلاف الأفراد ودوافعهم وحاجاتهم.

### المبحث الثاني: نظام الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة تختلف حسب اختلاف حاجات الأفراد، فلا يمكن أن تحقق هدفها في تحفيز الأفراد إلى في إطار نظام للتحفيز، تتوفر فيه شروط محددة تحديدا دقيقا ليحقق هدفه و ذلك بعد

التطرق إلى أنواع الحوافز ومراحل تصميم نظامها.

### المطلب الأول: أنواع الحوافز

هناك عدة أنواع من الحوافز ويتم تصنيفها كمايلي:

أولاً: تصنيف حسب الأفراد للمخاطبين بها:

1- حوافز فردية: وهي الحوافز التي تصرف وتوجه للأفراد فرادى، أي بناء على الأداء الفردي، ولا تنتظر إلى النتائج التي حققها معا في إطار الجماعة، وإنما تكون عندما يحقق الفرد معدل إنتاج أو خدمة أكبر من الآخرين يقدم له الحافز من دون الآخرين وهي تعمل على:

زيادة التنافس بين الأفراد، وتنمي روح المبادرة.

إلا أنها: تؤدي إلى تشتت عمل الفوج، وتؤدي إلى توسيع الهوة بينهم، وإلى غياب روح التعاون والتآزر وروح الفريق.<sup>(1)</sup>

2- الحوافز الجماعية: وتركز على الأداء الجماعي لجماعة العمل وتوزع بين أعضاء جماعة العمال بنسب محددة، وحسب درجة مشاركة كل واحد منهم، وقد تكون مادية أو معنوية سلبية أو إيجابية. وهي تعمل على:

- تنمية الشعور بالمشاركة لدى جميع أعضاء الجماعة.

- تقوي الشعور بالتضامن والتكامل كما أنها قد تسبب في:

- الإتكال بين أعضاء الجماعة الواحدة إذا لم يتم ربطها بنسبة من الأداء الفردي.<sup>(2)</sup>

ثانياً: تصنيف حسب مضمون الحافز فيها:

1- الحوافز المالية: وتتمثل في:

- الأجر الذي يعتبر " المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء ما يبذله من مجهود فكري أو عضلي، فالأجر هو الذي من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة.<sup>(3)</sup>

- المكافآت: وهي المبالغ المالية التي تقدم للأفراد العاملين أو لفرد واحد لقاء قيامه بعمل متميز تقديمه.

- المشاركة في الأرباح: حيث تكون بنسبة محددة من الأرباح السنوية، تحددتها الإدارة

ليتم توزيعها على العاملين، وتكون إما باحتساب هذه النسبة على أساس الأرباح الإجمالية أو على الأرباح

(1) مدحت محمد أبو النصر ، مرجع سابق ، ص 338.

(2) محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر ، بدون سنة ، ص 219 .

(3) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان، السعودية، 2008، ص 187.

الصافية.<sup>(1)</sup>

2- الحوافز المعنوية: وهي كما ذكرنا سابقا بأنها مؤثرات خارجية تخاطب الجانب النفسي والفكري والاجتماعي للفرد، ونشير إليها دون تفصيل لأننا سنتطرق لها في الفصل الثاني وهي الترقية، التدريب، المشاركة في اتخاذ القرار، التصميم الحسن للعمل.

3- الحوافز المادية وهي تتلخص في:

- تحسين ظروف العمل المادية وذلك بتوفير الإضاءة والتهوية والوسائل العمل الحديثة.

- توفير الخدمات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين، وهي التي توفرها الإدارة لهم وتصب في مصلحتهم ومصلحة عائلاتهم وتتمثل في: القروض الاستهلاكية وهي قروض بدون فوائد، المساعدات والهدايا المتعلقة بالأعياد الدينية والوطنية، الخدمات الصحية للعمال وعائلاتهم، خدمات النقل خدمات الإطعام، الإيواء، السكن والسكنات الوظيفية، الخدمات الرياضية والترفيهية الثقافية، دور الأمومة والحضانة لأطفال العمال، الرحلات السياحية للعمال وعائلاتهم، رحلات الحج والعمرة، المخيمات... الخ.<sup>(2)</sup>

### ثالثا: تصنيف حسب أثرها على الفرد

الحوافز الإيجابية: وهي التي تكون كثواب وجزاء نظير عمل قام به الفرد أو الجماعة بتبغيه المنظمة، وتكون بتحقيق الفرد للهدف الذي أوكل به، فتقدم له الحوافز المادية أو المعنوية أو كالهما معا على حسب حاجة الفرد غير المشبعة وهي تهدف لتحسين الأداء في العمل من خلال تشجيع السلوك السائد، وتدعيمه وتعزيزه لتضمن استمراريته.

الحوافز السلبية: هي الاستثناء، حيث تكون بمثابة عقاب، وهو الجزاء الذي يكون عند مخالفة الأداء المطلوب تحقيقه، ويكون بإيقاف الثواب أي عدم منحه، أو بتوقيع عقوبة على العامل، وتتمثل في عدم الزيادة في الأجر والخصم منه، عدم الترقية التوبيخ.<sup>(3)</sup>

وتهدف الحوافز السلبية لتعديل سلوك الفرد وإحداث التغيير عليه، من أجل إرجاع سلوكه إلى الطريق المطلوب والمرغوب من المنظمة.

ونظرا لوجود كل هذه الأنواع من الحوافز وجب أن يكون هناك نظام للتحفيز يختار نوع الحافز ليقدمه في

<sup>(1)</sup>مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، 2007، ص209.

<sup>(2)</sup>منير بلالي، "دور الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، سنة 2009، ص 14.

<sup>(3)</sup>عبدالغفار حنفي، عبد السلام ابو قحف وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، سنة 2002، ص .

الموقف الذي يناسبه.

### المطلب الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

عند قيام بوضع نظام للحوافز يجب أن يمر عبر مراحل وهي:

#### أولاً: تحديد هدف المنظمة

وهو وضع الهدف العام الذي تسعى له المنظمة وتحاول الوصول له من خلال مواردها البشرية، بعد أن تلبى حاجاتها المختلفة، ومن خلال نظام التحفيز الذي يجب أن يعمل على تحقيق الهدف العام للمنظمة، ويجب أن يسانده ولا يعارضه فمثال إذا كانت أهداف المنظمة خفض التكاليف فيجب عليها تصميم نظام حوافز يقوم على الحوافز المعنوية مع مراعاة بعض الزيادات في أجور العاملين.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: جمع البيانات والمعلومات

تقوم المنظمة بعد تحديد هدفها بجمع البيانات والمعلومات لمعرفة مدى انسجام أهدافها مع إمكانياتها ومع أهداف نظام الحوافز، وتجمع البيانات المتعلقة بالبيئة الخارجية العامة والخاصة، لمعرفة نظام الحوافز التي تتبعه، وعن الظروف الاقتصادية العامة، كما تجمع المعلومات المتعلقة بثقافة أفرادها وعمالها، لأنه الإطار الذي يصمم فيه هذا النظام، فمثال إذا كان العاملون يأمنون بالحوافز الجماعية فلا يجب تصميم نظام حوافز يقوم على الحوافز الفردية، لأن هذا لا يحقق هدف التحفيز في زيادة دافعية الأفراد مثل المصنع الأمريكي للنسيج في اليابان، الذي قدم حافز مالي لعامل واحد دون الآخرين فقل مستوى الإنتاج كثيرا، فبدل أن يرتفع إنتاجهم انخفض إنتاجهم، فاكتشف المدير بعدها بأنهم يأمننا بالعمل الجماعي، وأنه يجب مكافئة الفوج كله ليس عنصرا واحدا منه فقط.

#### ثالثاً: دراسة الأداء

هي عملية تحليل أداء العاملين، وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم في القيام بعملهم، وكفاءتهم في ذلك على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.<sup>(2)</sup> ويكون ذلك بعد وضع معيار الأداء الذي يكون أساسا ومقياسا يعتمد عليه في دراسة الأداء ويكون بتحديد الأداء المعياري (الأداء المطلوب تحقيقه)، ثم مقارنته بالأداء الفعلي (العمل المحقق من العامل) وبالتالي فإن تحديد الأداء المطلوب يستدعي مايلي:

<sup>(1)</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 12.

<sup>(2)</sup> جبار يسمينة، "علاقة الحوافز بالأداء وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، سنة 2009، ص 37.

- وجود تصميم سليم للوظائف.
- وجود طرق عمل سليمة.
- وجود عدد مناسب من العاملين.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على عمله بحيث يكون له السيطرة الكاملة على عمله فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليست له السلطة لإنجازه.
- وجود ظروف ملائمة للعمل من إنارة وتهوية وأدوات عمل.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً: تحديد ميزانية الحوافز

- وهي تحديد المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول عن إنفاق الحوافز المادية على العمال ووجب أن يغطي المبلغ الموجود في الميزانية البنود التالية:
- قيمة الحوافز المادية: تمثل الغالبية للميزانية العامة للحوافز، وتتمثل في الأجور المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا.
  - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مختلفة ومعينه مثل تكاليف تصميم نظام الحوافز المادية، وتدريب المدراء القائمين على برنامج الحوافز.
  - تكاليف الترويج: تغطي بنوداً مختلفة مثل النشرات، والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، المراسلات والحفلات.<sup>(2)</sup>
  - وفي الحوافز المعنوية كذلك تحدد ميزانية للحوافز، فيما يخص الهدايا الرمزية والتكريمات، والترقية، وبرامج التدريب.
  - ونشير إلى أن ميزانية الحوافز عند تحديد حجمها تضم نوعين:<sup>(3)</sup>
  - ميزانية ثابتة: يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، ويكون وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة.
  - ميزانية مرنة: حيث تكون متغيرة وغير محددة سلفاً فهي ترتبط بنسبة الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج المحقق.

#### خامساً: وضع إجراءات النظام

<sup>(1)</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 142.

<sup>(2)</sup> فايزة خلوفي، "الحوافز المادية ودورها في تنمية دوافع الموظف العام"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، سنة

2009، ص 23.

<sup>(3)</sup> محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 192.

وهي المرحلة التي يتم فيها ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة وهي:

- تحديد وقت تقديم الحافز: هل تكون شهرية أو نصف سنوية أو سنوية، هل تكون يومية أو بعد الأداء مباشرة.

- تحديد نوعية الحوافز، فإذا كانت مادية ففيما تتمثل، هل في العلاوات أم المكافآت أو عينية في شكل خدمات مختلفة مثل القروض الرحلات السياحية، وإذا كانت معنوية فهل هي التدريب، أو الترقية، أو الشكر والتقدير. (1)

- تحديد دور كل مسؤول عن التقييم وكيفية إجراء التقييم، فيحدد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين، وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد والموافقة والتعديل والمناقشة. (2)

- تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين عن نظام الحوافز وبين مسؤولي الموارد البشرية.

- تحديد ميعاد الاجتماع النهائي للجنة الحوافز للموافقة على الصيغة النهائية لهذا النظام.

- تحديد شكل تقديم الحوافز هل هي لكل فرد على حدى من خلال مديره، ولأفراد المجموعة من قبل المدير. وهي المرحلة التي يترجم فيها النظام في شكل مراحل متسلسلة بداية بتحديد أدوار الرؤساء والمشرفين، وإجراء الاجتماعات، أي عقد اجتماعات خاصة بلجنة التحفيز أو القسم القائم على تنفيذ برنامج الحوافز، ثم اختيار الفترات المناسبة لتقديم الحوافز، ثم تحديد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء حسب حاجات الأفراد غير المشبعة، ثم قياس وتسجيل الأداء الفعلي للأفراد لربط كل فرد بالحوافز التي يستحقها.

### سادسا: تنفيذ نظام الحوافز

وهي المرحلة التي يترجم فيها النظام من الإطار النظري إلى الإطار التطبيقي والذي يجب أن يكون قابل للتعديل المستمر ليتماشى مع تطورات الوضعية المالية للمنظمة والتغيرات البيئية الخارجية، وتطور حاجات ورغبات الأفراد.

### المطلب الثالث: شروط نجاح نظام الحوافز

هناك مجموعة من الشروط الأساسية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار حتى تضمن نجاحه لأننا نتعامل مع مورد بشري دائم التغير وهي:

(1) محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، سنة 2007، ص 221.

(2) محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 193.

## 1-واقعية أهداف النظام وقابليتها للتطبيق:

أي أن تتماشى أهداف نظام التحفيز مع أهداف المنظمة، وأيضا تكون واقعية مرتبطة بحالة المنظمة وإمكانيتها، فلا تتجاوز قدراتها لأنه يؤدي إلى اختلال توازنها.

## 2-إعلان نظام الحوافز في المنظمة:

حيث يتم نشر نظام الحوافز، ليتمكن كل العمال من معرفة أسسه وبالتالي يعرفون طرق تقييم أدائهم والأداء الواجب بلوغه، وهذا لكسب تأييد العاملين، وأيضا إطلاعهم على أي تعديل يطرأ عليه.

## 3-التحديد الدقيق لحاجات الأفراد:

ويكون ذلك بإشراك الأفراد العاملين في اختيار الحافز الذي يسعون إليه ليحقق لهم إشباع حاجاتهم، وذلك لأن الإدارة تتعامل مع أفراد وعاملين يختلفون في حاجاتهم فتختار الحوافز المناسبة لطموحات الأفراد والأكثر إشباعا لرغباتهم والتي تتماشى مع حاجاتهم التي حددتها سابقا.<sup>(1)</sup>

## 4-إختيار وقت تقديم الحافز:

وهو مهم جدا حيث إنه قد يحقق هدفه وغايته إذا ما ربط بالوقت الذي يكون الفرد فيه بحاجة إليه.

## 5-المرونة:

وهي قابليته للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في دوافع العاملين،لأنه من غير المعقول أن تنتهج المنظمة نظاما واحدا للتحفيز بصفة دائمة ومطلقة، لأن هذا النظام مع الوقت يفقد أثره ويصير غير ذي معنى. بمعنى أنه يصبح غير محفز للأفراد فالشيء الذي يحصل عليه الفرد باستمرار يفقد أثره ويدخله في خانة المكتسب.

حسب أداء العاملين أولا وعلى حسب دوافعهم ثانيا، وعلى حسب الحوافز التي تلقونها في عملهم.

## 6-وضوح معايير تقييم الأداء:

يجب أن يكون معيار تقييم الأداء واضحا لدى كل العاملين، والسماح له بالإطلاع على أسس تقييم أدائهم وسجلات الأداء الخاصة بهم، من أجل إزالة اللبس لديهم.

## 7-العدالة في تقديم الحافز:

وذلك في توزيع المكافآت لإن الأفراد يقارنون عملهم وأدائهم مع العوائد التي تحصلوا عليها مع أداء وعوائد عمال آخرين، فيجب أن يقترن منح الحافز مع التميز، في الأداء كأساس، فكل زيادة في معدل الأداء إما في

(1) نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة،الجزائر، سنة 2008، ص 149.

الإنتاج أو الجودة أو في الوقت المحدد، تستلزم تقديم حافز للشخص الذي حقق ذلك.<sup>(1)</sup>  
8-الملائمة:

فيجب مراعاة الموضوعية في توزيع الحوافز المادية والمعنوية أو المالية أي على حسب درجة صعوبة العمل، وعلى حسب مستوى الأداء بالنسبة للأفراد، وعلى حسب الفروق الفردية بينهم.  
9-الوضوح والبساطة:

فيجب أن يكون نظام الحوافز واضحا حتى يتم الاستفادة منه فعليا.<sup>(2)</sup>  
يتبين مما سبق على أن الحوافز أنواع، منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي وأنها تتنوع بتنوع حاجات الأفراد، وتستعمل كحافز إيجابي أو كحافز سلبي وفق نظام للحوافز يحدد التحديد الدقيق لحاجة كل فرد، والحافز الذي يستطيع أن يشبع حاجته في الوقت والمكان المناسب لتقديمه، من أجل أن يحقق غايته وهو تحريك دافعية الأفراد وتحقيق الرضا الوظيفي لهم، بتوقيع الانسجام بين حاجة الفرد غير المشبعة والحافز المقدم لسد هذه الحاجة من جهة، وبين الحوافز المقدمة وقدرة المنظمة من جهة أخرى.

### المبحث الثالث: النظريات المفسرة للحوافز

تعددت النظريات المفسرة للحوافز التي حاولت تفسير عملية التحفيز لدى الأفراد وفي نفس الوقت عن الرضا الوظيفي حيث تم تصنيف هذه النظريات إلى ثلاث مجموعة من النظريات وهي كمايلي:

#### المطلب الأول: التحفيز في نظريات الكلاسيكية

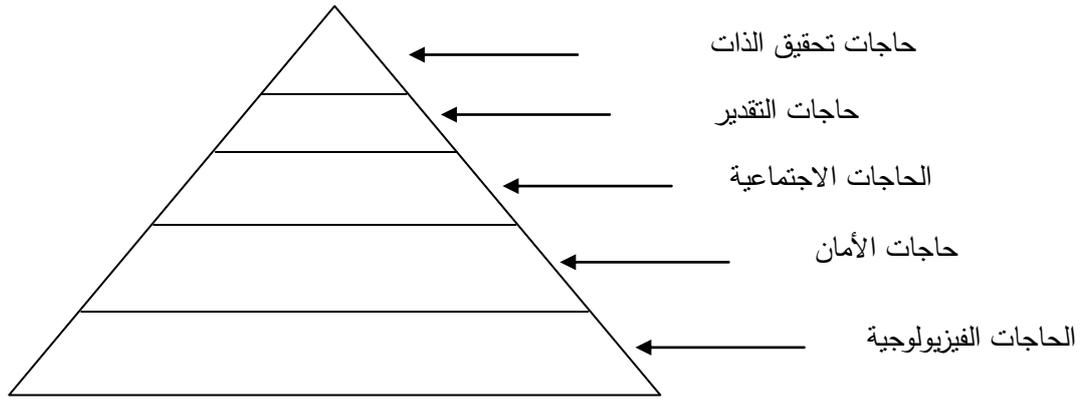
قسم أبراهام ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمس حاجات مرتبة ترتيبا تصاعديا وتسلسليا وفق الترتيب من الأسفل إلى الأعلى.

وفي مايلي التدرج الهرمي للحاجات كما قدمه ماسلو في الشكل التالي:

<sup>(1)</sup>فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 99.

<sup>(2)</sup>فايزة خلوفي ، مرجع سابق، ص 25.

الشكل رقم (2): التدرج الهرمي للحاجات لماسلو.



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، مرجع سابق، ص 391.

وتتمثل هذه الحاجات في<sup>(1)</sup>:

- الحاجات الفيزيولوجية: وهي أساس بقاء الإنسان من نوم، وشرب وأكل وفرش وفي المنظمة تتمثل في الأمور الضرورية لأداء عمله في الأجور المناسبة، الإضاءة الجيدة التهوية، ظروف العمل.
  - حاجات الأمان: وهي التي تتمثل في رغبة الإنسان في البقاء سالما ومحافظا على حياته وهي:
    - أ- الأمان المادي: وجود ظروف عمل وإجراءات الأمان والسلامة المهنية.
    - ب- الأمان الاقتصادي: من خلال عقد العمل الذي يضمن استقرار العمل والأمن الوظيفي.
    - ج- الأمان العاطفي: والذي يتولد من خلال المسؤول المباشر الذي يضع فيه ثقته ويضمن عدالته ومعاملته بالمثل، وضمان احترامه.
  - الحاجات الاجتماعية (العلاقات الاجتماعية): حيث يحتاج الفرد للانتماء إلى جماعة معينة وفي المنظمة يبحث عن علاقة جيدة مع زملاءه في العمل، والتعاون بين جماعات العمل.
  - حاجات تحقيق الذات: الفرد يبحث عن تحقيق مكانة رفيعة في وسطه الاجتماعي، وفي المنظمة تتمثل هذه الحاجة في البحث عن الاحترام في عمله والتشريف من عمله.
  - حاجات تقدير الذات: عموما هي بحثه عن إثبات شخصيته وفرض ذاته في وسطه من خلال المبادرة وتولي المهام الصعبة، وتقدير والتقييم الإيجابي لكفاءاته وإنجازاته.
- وإن الانتقال بين هذه الحاجات يكون تصاعديا، وبصفة متسلسلة، فبعد إشباع الحاجة الأولى ينتقل تلقائيا إلى الحاجة التي تليها مباشرة، وإلى يمكن أن يبحث عن إشباع حاجة عليا ما لم يشبع حاجته السفلى، وإشباع حاجاته يتحقق له الرضا الوظيفي.

(1) زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، سنة 1981، ص 715.

رغم أن هذه النظرية أبرزت الحاجات الإنسانية، إلى أنها أغفلت كيف يتم إشباع الحاجات التي قسمها ورتبها، وأيضا عدم صالحية هذا الترتيب لجميع البشر، والفرد لا يقوم بإشباع كل حاجة في معزل عن الأخرى بل يشبع حاجات متعددة في آن واحد.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: نظرية الحاجات الثالثة لأدرفير

استندت على نظرية ماسلو فقسمها إلى حاجات البقاء والانتماء، التطور.

1-حاجات البقاء: وهي للرغبات الفيزيولوجية والمادية، مثل سد الجوع العطش، المؤوى وفي المنظمة تتمثل في الأجر، والظروف المادية الجيدة للعمل.

2-حاجة الانتماء: أي انتماء الفرد لجماعة معينة، وفي المحيط التنظيمي تشمل كل الحاجات المتعلقة بالعلاقات الشخصية في مكان العمل مع الأفراد الآخرين للحصول على الرضا.

3-حاجة التطور: تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة ويتم إشباعها بتولي شخص لمهام لا تتطلب فقط استخدامه لقدراته بالكامل، وخلصت هذه النظرية إلى أنه:

- كلما انخفضت درجة إشباع أي حاجة زادت الرغبة فيها.

- كلما تم إشباع حاجة سفلى، اتجهت الرغبة مباشرة لطلب حاجات عليا.

- كلما قلت درجة الإشباع للحاجات في المستويات العليا كلما اتجهت الرغبة لإشباع حاجات الدنيا.<sup>(2)</sup>

-تمكنت هذه النظرية من تليخيص الحاجات الإنسانية إلى ثلاث حاجات، وأكدت على عدم لزوم التسلسل في إشباع الحاجات، وأيضا إمكانية البحث عن إشباع حاجات دنيا بعد الفشل في إشباع حاجات عليا، إلى أنها لم تضيف الكثير لأفكار ماسلو فهي تحصيل حاصل لما جاء فيها، فالحاجة للبقاء عنده هي الحاجة الفيزيولوجية عند ماسلو، وحاجة الانتماء عنده هي الحاجة الاجتماعية عند ماسلو، وهكذا.<sup>(3)</sup>

### ثالثا: نظرية الحاجات المكتسبة لماكيلاند

لقد ركزت على ثلاثة أنواع من الحاجات الإنسانية التي يسعى الفرد لإشباعها لتحقيق الرضا وهي:

- الحاجة للقوة: فالأفراد يحبون التمتع بالقوة، من خلال ممارستها إتجاه الآخرين فيطمحون لمواقع القيادة، وعندما تتحقق تلك الحاجة يشعرون بالرضا.

<sup>(1)</sup>مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي مدخل نفسي لتطوير القدرات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 91.

<sup>(2)</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 112.

<sup>(3)</sup>خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، 2009، ص

- الحاجة للانتماء: فالأفراد الذين يحتاجون للانتماء بدرجة عالية، يشعرون بالرضا عندما يحبهم الآخرون.  
- الحاجة للإنجاز: فالأفراد بحاجة لبلوغ النجاح وتقادي حالات الفشل ويبحثون عن إنجاز أعمال صعبة، وتحمل المسؤولية.

والمنظمة تستعمل هذا كحافز فتضع لهم أهداف تميل إلى الصعوبة، لتزيد من تحديهم كما تحملهم المسؤوليات المختلفة لتحفيزهم.<sup>(1)</sup>

إن هذه النظرية أثبتت العلاقة الوثيقة بين الدافع للانتماء والدافع للإنجاز وأيضاً أبرزت دور دافع للإنجاز الذي يحرك الأفراد نحو تحسين الأداء، ويمكن من رفع قدراتهم واستغلال خبراتهم بشكل يفيد المنظمة والفرد، كما يساعد المديرين على تفسير سلوك العاملين.<sup>(2)</sup>

#### رابعاً: نظرية العاملين لهرزبرغ

أوجدها هرزبرغ في أوائل الستينات، فرأى أن هناك عاملين هما منابع للدوافع وتدفع الفرد إلى الأداء الجيد وتستخدمها، المنظمة كحافز لإثارة دافعيته وتوفرها يحقق رضا الفرد وتتمثل هذه العوامل في عامل الرضا الذي له علاقة مباشرة وعفوية بطبيعة الوظيفة أو المهنة التي يشغلها الفرد، وعامل السخط الذي يرتبط عضوياً بمحيط العمل أي بظروف العمل وما توفره الإدارة للعامل وتتجلى هذه العوامل في مجموعتين هما:

##### 1-العوامل الوقائية(الصحية):

وهي العوامل التي تنتمي إلى محتويات العمل ومحيطه وتعمل على المحافظة على الفرد من الوقوع في عدم الرضا عن عمله وتتمثل في:

- سياسة المنظمة (الأجور، استقرار العمل، نمط الإشراف، العلاقات مع الرؤساء)، إذا شعر الفرد أن السياسات متوازنة والتعويضات عادلة فإنه يصل إلى مستوى من الرضا والإنجاز.

##### 2-العوامل الدافعة: تتمثل في:

الشعور بالإنجاز، وحصوله على التقدير، والتقدم الوظيفي، وحصوله على المسؤولية. هذه العوامل الدافعة إذا توفرت للفرد فإنها تدفعه وتحفزه للعمل، وتجعله راضياً عن عمله ولا يمكن أن تفصل العوامل الوقائية عن العوامل الدافعة لأن الرضا والتحفيز يتحقق بوجود العاملين معاً.

حقيقة قد تمكن هرزبرغ من إيجاد عاملين أساسيين لتحفيز الأفراد وتحقيق الرضا، إلى أنه لم يثبت وجود علاقة كبيرة بأداء العامل والعوامل الدافعة هي أحد العوامل الرئيسية المحددة لأداء العامل.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009، ص 61.

<sup>(2)</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 165.

<sup>(3)</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 140.

## المطلب الثاني: التحفيز في نظريات النيوكلاسيكية

تتشارك هذه النظريات في أنها لديها نتيجة نهائية مرغوبة هي غاية السلوك المدفوع إلى تحقيقها والذي بتحقيق النتيجة يتحقق الرضا.

## أولاً: نظرية التوقع لفروم vrom

ترى أن سلوك الفرد مبني على عملية إدراك وتحليل ومفاضلة بين البدائل المتاحة له في منظمته، والموازنة بين الكلفة والعائد، أي الفائدة المتوقعة لكل من تلك البدائل فيسلك الفرد بعد هذه العملية أي عملية التوقع السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكبر الفوائد، ويجنبه أكبر الصعوبات الممكنة، فكلما كان العائد أو الحافز المتوقع أكبر كلما كان أدائه أكبر وكلما تماشى الحافز مع الجهد والأداء المبذول كلما زاد رضاه في عمله، وكلما كان العائد أو الحافز المتوقع أقل من الأداء والجهد المبذول كلما انخفض رضاه، وإن استمرار دافعية الفرد وفعاليته في أداءه لعمله وتحقيق الأهداف المخططة به تعتمد على قناعاته بما سيحصل عليه، ورضاه به، وما يعتقد أنه يستحقه فعال موازنة مع جهده ومدى إنجازه لعمله.<sup>(1)</sup>

فدافعية الفرد تقوم على العناصر الثلاثة التالية، الأداء، المكافآت، التوقع فتفسر هذه النظرية عملية التحفيز والرضا الوظيفي للفرد بما يحصل عليه من خلال العلاقات المتبادلة بين العناصر المتمثلة في الأداء، المكافآت، التوقع، لدى الفرد وهي كالتالي<sup>(2)</sup>:

أ- التوقع: اعتقاد الفرد أن الجهد الذي يبذله سيؤدي إلى أداء جيد.

ب- قوة التأثير: اعتقاد الفرد أن الأداء الناتج سيؤدي لمكافئة مجزية.

ج- المكافئة: أي تقدير الفرد للمكافئة وتوقعاته ومدى إشباعها لحاجاته.

وقد لخص الدكتور "محمد خليل الشماع" هذه النظرية في المعادلة التالية<sup>(3)</sup>:

$$\text{القابلية (الدافعية)} \times \text{الأداء} = \text{التحفيز (المكافآت المتوقعة)}$$

هذه النظرية قد ربطت الحوافز بالأداء، ووضحت بأن الأفراد قبل قيامهم بأي جهد يدرسون مقدار العائد المرتقب ومدى تناسبه مع جهدهم المبذول أو الذي سيبدلونه.

## ثانياً: نظرية العدالة

وركزت على العدالة التنظيمية للمنظمة، أي العدالة التي تجسدها المنظمة داخل المحيط التنظيمي لها، وهي تنطلق من مسلمة هي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة في مكان عملهم، سواء من

<sup>(1)</sup> محمد سالم القريوني، مرجع سابق، ص 64.

<sup>(2)</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 166.

<sup>(3)</sup> خليل محمد الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 282.

حيث الأجور، أو من حيث الترقية، أو من حيث العلاقة بين القائد وعماله، وتكون بمقارنة الفرد نفسه مع الجماعة التي تكون من نفس مستواه الوظيفي وتكون المقارنة في:

أ-العدالة التوزيعية:

والتي لها أثر إيجابي على الرضا الوظيفي لأفراد، وهي تتعلق بالأجر، فالعمال في مكان العمل يتصورون للعدالة من خلال مقارنة حصص مساهمتهم (أي المجهودات التي بذلوها وقدموها للمنظمة) مع عوائدهم من الأجر والمكافآت، مع نفس أصدقائهم في العمل (من نفس رتبهم).

ب-العدالة التنظيمية: لها ثلاثة أبعاد تتمثل في:

-البعدي الإجرائي: متعلق بالعدالة في الطرق التي تتبعها المنظمات في إتخاذ القرارات ومدى عدالتها، فيشعر الفرد بعدالة المنظمة.

-البعدي التوزيعي: يركز على تقييم المساهمة التي أداها الفرد في منظمته وعوائده التي تحصل عليها، وهي نوعان:

-المقارنة الداخلية: أي الإنصاف الداخلي حيث يقارن الفرد إسهاماته مع العوائد التي يحصل عليها زملائه في العمل هذا في المرحلة الأولى.

-المقارنة الخارجية: حيث يقارن الأفراد عدالة عوائدهم بالنظر إلى خبراتهم السابقة مع الأفراد الآخرين، من داخل المنظمة، ومن خارج المنظمة مع البدائل المتاحة خارج المنظمة.

ج-عدالة العلاقات داخل العمل:

وهي العدالة بين الفرد ومنظمته المترجمة في نوعية العلاقة والمعاملة التي تطبقها المنظمة على الأفراد، والعلاقة بين الأجير ومؤسسته.

د-عدالة علاقة الفرد بنفسه:

أي عدالة الفرد مع نفسه، وشعوره بالكرم والشرف والاحترام، والتي للمنظمة دور في تكريسها له بزيادة اعترافها بإنجازاته، والعكس.<sup>(1)</sup>

هـ-العدالة الإعلامية:

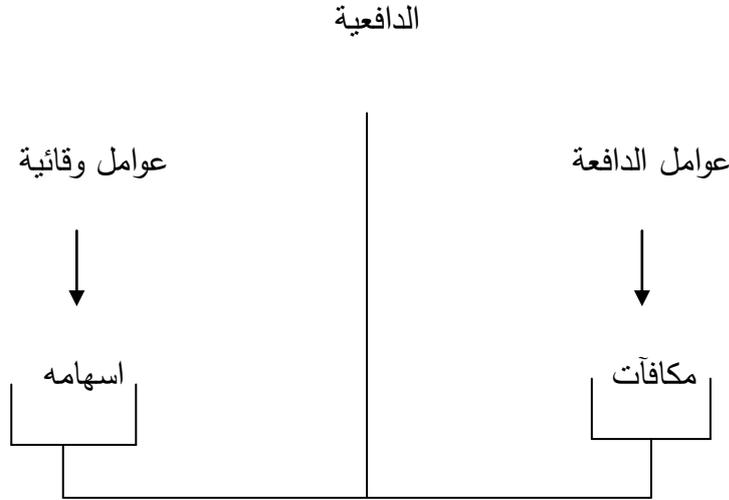
وهي التي تقوم على الاتصال الصادق والمبرر لمختلف القرارات المتخذة التي تخص العامل وتأثر عليه.

إن رضا الفرد بمختلف صور العدالة السابقة يحقق له الرضا الوظيفي ويدفعه إلى الاستمرار في نفس

<sup>(1)</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص323.

المسار من الأداء، وإن استمرارية دافعيته متعلق بعدالة مكافئته بناءً على إسهاماته فكلما قلت المكافئات مقارنة بالإسهامات قلت دافعيته ورضاه، والعكس والشكل التالي يؤكد ذلك:

شكل رقم (3): نموذج توضيحي للمقارنة الداخلية للفرد



المصدر: خليل محمد الشماع، مرجع سابق، ص 183.

إن هذه النظرية ساهمت في إبراز أثر العدالة التي تتبعها المنظمة في تحقيق الرضا للأفراد وتحفيزهم من خلال عدالتها.

ثالثاً: نظرية الهدف "لاودين لوك"

نظرية الهدف فهي تركز على الأهداف التي تحفز الأفراد وتحرك دافعيته، فالأهداف المدركة للفرد العامل تؤثر على سلوكه في العمل، فكلما كانت الأهداف التي يحاول الفرد الوصول لها صعبة قليلاً كلما زاد تحديه وزادت دافعيته لإنجازها، وبإنجازها لها يشعر بالرضا عما قدمه، والإنجاز الذي حققه، وكلما كانت تلك الأهداف سهلة وليس فيها تحدي لقدرات الفرد كلما قلت دافعيته، وقل رضاه عن عمله، فالأهداف الصعبة هي حافز في حد ذاتها تدفع الفرد لبذل كل طاقاته. (1)

إن هذه النظرية أضافت حافز لم يكن معروف سابقاً، وهو أن الأهداف الصعبة تحرك دافعية الأفراد فهي تحفيز لهم، كما أنها بإمكانها بعد النجاح في تنفيذها أن تحقق رضا الفرد الوظيفي.

رابعاً: نظرية التعزيز B.T.Skinner

إرتكزت هذه النظرية على تأثير الثواب الفعلي على سلوك الفرد، فالسلوك الذي يتبعه ثواباً أو تكون

(1) صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 155.

نتائج إيجابية فإن احتمالات تكراره تكون مرتفعة ومرجحة، بينما السلوك الذي يليه عقاباً أو تكون نتائجه سلبية يرجح عدم تكراره مستقبلاً.

فالمنظمة تحفز الأفراد من خلال تعزيز السلوك الإيجابي الذي قاموا به وذلك بتقديم حوافز إيجابية للفرد لتقويته وضمان تكراره واستمراريته، كما تضعف السلوك غير المرغوب به باستخدام الحوافز السلبية لتحث الفرد على ترك ذلك السلوك السلبي لتبنيه له.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: التحفيز في نظريات الحديثة

النظريات الحديثة مفهومها شامل وواسع حيث اعتمدت في تحفيز الأفراد على الحوافز المادية والمعنوية، أهم هذه النظريات<sup>(2)</sup>:

#### أولاً: نظرية الإدارة اليابانية

لويليام أوتشي، وهي التي تعبر عن النمط الإداري الياباني والتي تتلخص في:

- التوظيف مدى الحياة والترقية العادلة.
- التدريب المستمر.
- الاعتماد على حلقات الجودة (فرق العمل).
- المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات.
- الرقابة الضمنية غيرا لمباشرة، أو الذاتية.
- المسؤولية الجماعية عن العمل، ووجود روح الفريق.

هذه النظرية وليدة ثقافة فريدة وخاصة بالمجتمع الياباني،

ولكنها تبين لنا أهمية الحوافز المعنوية التي تعتمدها

#### ثانياً: نظرية الإدارة بالأهداف

التي تقوم بتحفيز أفرادها انطلاقاً من جعلهم يشاركون في مختلف قراراتها، سواء تلك التي تمس

المنظمة ككل أو تمس الأفراد فقط ، وهي تقوم على الأسس التالية :

- مشاركة الأفراد في تحديد أهداف المنظمة.
- المشاركة في صنع القرارات التي تخص الحوافز التي يريدون الحصول عليها.

<sup>(1)</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 167.

<sup>(2)</sup> أحمد سيد المصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 ، ص 148.

- المشاركة في وضع برامج التدريب، من خلال تحديد كل عامل لحاجاته المعرفية التدريبية.
- التركيز على الرقابة غير المباشرة أو الذاتية للعاملين.

## خلاصة الفصل:

ان الحوافز هي مؤثرات خارجية مادية ومعنوية التي تستخدمها الإدارة والمنظمة، من أجل اثارة وتحريك دافعية الأفراد للإشباع حاجاتهم المختلفة، والتي تطورت وتعددت أنواعها واختلفت من فرد لآخر، فوجب على المنظمة وضع نظام يستطيع أن يربط حاجات الفرد الغير مشبعة وأدائه المبذول مع العائد والحوافز المقدم له لكي يستطيع تحريك دافعيته لتحقيق الرضا الوظيفي، الذي يعتبر كرد فعل على نظام التحفيز المتبع في المنظمة.

**تمهيد:**

تسعى الإدارة الى تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، من خلال تحريك دافعيتهم عن طريق تتبع عدة حوافز غير مادية منها ما يتعلق بسياسة المنظمة من استقرار العمل، الترقية، التدريب ومنها ما يتعلق بنمط القيادة والعلاقة مع المرؤوسين، وجماعة العمل وأثرها على الرضا الوظيفي المتمثل في الابداع الإداري والولاء التنظيمي وتقليل من معدلات الغياب ودوران العمل.

## المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مختلف مفاهيم الرضا الوظيفي للفرد، مع توضيح كل مفهوم للانتقال إلى المفاهيم الأخرى، ثم سيتم تبيان مختلف العوامل التي يمكنها التأثير فيه لمعرفة كيفية تحققه وتكوينه، ثم التطرق إلى قياس الرضا الوظيفي بالطرق المختلفة لذلك.

### المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي

\_الرضا في اللغة: من رضي، رضا، ورضى، ورضوانا ومرضاة - عنه وعليه، أي رأى فيه ما يسره وما يعجبه (1).

-أما في اصطلاحا: فيصفه الغزالي في تعريفه لرضا بأنه ثمرة من ثمرات الحب وأن الحب يورث الرضا لدى الإنسان. (2)

عرفه هوزبرغ بأنه: "المشاعر التي يبذلها العامل نحو عمل ما تتطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة". (3)

هذا التعريف بين أن الرضا يكون نتاج عن شعور بالإنجاز، بعد أن يقوم الفرد بعمله الموكل له وينجح فيه، أو عندما يحقق غايته في العمل أو هدفه منه.

- عرفه هانكين بأنه: " هو حالة ذهنية تنتج من خلال التأثير اليومي الذي ينتج عن كل شيء يوجهه الموظف في عمله". (4)

بين هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يتعلق بالتأثير الذي تحدثه الإدارة على الفرد فالرضا الوظيفي حسبه هو متغير تابع يتغير حسب الظروف، والأشياء التي توفرها الإدارة للفرد.

-عرفه محمد عوض بأنه: "تقبل العمل بجميع وجوهه ونواحيه، أي القبول بنوع هذا العمل ومتطلباته الاجتماعية، والظروف الفيزيائية، ومكانته الاجتماعية، والاقتصادية، وعلاقاته الإنسانية بين الزملاء والمرؤوسين، وعدد ساعات العمل، والأجر الذي يحصل عليه ومدى تماشيهِ مع ميوله ورغباته".

هذا التعريف بين أيضا أن الرضا متعلق بظروف العمل المختلفة التي توفرها الإدارة للعامل، أي الأمور المادية، إضافة إلى الأمور المعنوية الأخرى المرتبطة بالعلاقات الإنسانية الاجتماعية بين العامل وزملائه

(1) معجم اللغة العربية، الطبعة الرابعة، دار المجاني، بيروت، 1998، ص.374

(2) زبير محمد و بوزيان رحمانى ، واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس ،المدرسة العليا للتجارة ، جامعة القبة ، 2007 ،ص12.

(3) زيد منير عبدوني، التنظيم الإداري (مبادئه وأساسياته)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص213.

(4) سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص65.

في العمل.

وعرف على أنه: حالة شعورية إيجابية ناتجة عن التقدير والتقييم الذي يضعه الشخص لعمله وخبراته فيه، أي كرد فعل حول عمله.

هذا التعريف بين أن الرضا هو نتاج العمل الذي أنتجه الفرد، وأيضا مدة تواجده في المنظمة، فهو يتعلق بعمله وكرد فعل عنه.

-وعرفه ناصر محمد العدلي بأنه: الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة. (1)

ربط هذا التعريف الرضا الوظيفي بقدرة الوظيفة على إشباع الحاجات المختلفة للفرد في مكان عمله، فإذا ما أشبعت له حاجاته فإنه يشعر بالرضا الوظيفي، وإذا ما فشلت في إشباع حاجاته فإنه يشعر بعدم الرضا، كما أن مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به.

-عرف فريش جوثيه F.GAUTHIER رضا الفرد بأنه: هو حاصل فرق بين مستوى طموحه، والنتائج التي يحصل عليها. (2)

وعرفه katz بأنه (3):

-شعور إيجابي لدى الفرد يخلق فيه الارتياح.

-ارتباطه بظروف العمل المختلفة المتمثلة في:

-الأجر وفرص الترقية.

-التوافق الوظيفي بين شخصيته ووظيفته.

-علاقته مع زملاء العمل والرؤساء (القبول الاجتماعي).

-يتحقق عند إشباع الحاجات المختلفة للفرد.

من خلال العناصر السابقة نخرج بالتعريف التالي:

(1) ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني التنظيمي من المنظور الكلي، الإدارة العامة للبحوث السعودية، 1995، ص189.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص203.

(3) مجاهدي الطاهر، (تقدير الذات لدى المعلم وعلاقته بالرضا عن العمل)، مجلة فصلية اجتماعية، العدد الأول، الجزائر، مركز البصيرة للبحوث والاكتشافات والخدمات التعليمية، الجزائر، أبريل، 2009، ص 104.

الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي للفرد الذي يبعث الارتياح، والذي يكون نتيجة وجود ظروف عمل جيدة، يتحقق فيها قبوله بالأجر، وبالترقية وبالعلاقة مع زملائه ومرؤوسيه وتوافقه مع الوظيفة التي يشغلها، والتي تحقق إشباع لمختلف حاجاته المادية والمعنوية.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي حالة ناتجة عن عدة مؤثرات تختلف من فرد لآخر، فهو يتأثر بما تقدمه الإدارة من حوافز مادية ومعنوية، إضافة إلى العوامل الشخصية للفرد، وقد رأى الباحثون أن هناك إسهامات كثيرة تساهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي، وهي ثلاث عوامل: العوامل البيئية، العوامل التنظيمية، العوامل الذاتية.

#### أولا: العوامل البيئية

وهي عوامل ترتبط بالبيئة، وتؤثر مباشرة على رضا الفرد عن عمله، وتتمثل في الانتماء البيئي أي الانتماء الاجتماعي الذي يؤثر على بعض العاملين، تأثيرها واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل كما أن نظرة المجتمع للموظف ومدى تقديره لدوره وعمله، وما يسود هذا المجتمع من قيم ونظم اجتماعية ينعكس تأثيره إيجابا أو سلبا على اندماج الموظف مع وظيفته ورضاه عنها.

#### ثانيا: العوامل التنظيمية

وتدخل ضمن الحوافز المعنوية وهي تتعلق بالتنظيم ذاته وما يسوده من أجواء في العلاقات الوظيفية التي ترتبط بالوظيفة والموظف إضافة إلى الظروف المادية للعمل التي من بينها:

-الرضا عن نظم وإجراءات وأساليب العمل، الرضا عن الوظيفة وما تتيح لصاحبها من إشباع لحاجاته، وعلاقة مع الآخرين في محيط العمل. (1)

-الرضا عن الأجر: حيث يؤثر على الرضا الوظيفي تأثير كبير حيث مازال أول حافز تستعمله المنظمة في تحفيز أفرادها، لأنه هو الوسيلة التي يحقق بها العامل حاجاته المادية المختلفة، ويحقق به كرامته بالعيش مستقل عن الحاجة لأفراد الآخرين، وأفراد المنظمة يسعون إليه ليزيد من رضاهم الوظيفي. (2)

-تحديد ساعات العمل وإقرار الإجازات والعطل فتحدد ساعات العمل وجعلها متناسبة مع قدرات الفرد على التحمل وعدم إجهاده في العمل، تساهم في زيادة الرضا الوظيفي له.

-ظروف العمل المادية التي أكدها " إيلتون مايو " فتحسين ظروف العمل المادية من توفير الإضاءة،

(1) سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 100.

(2) فايزة خلوفي، مرجع سابق، ص 111 .

والتهوية، في مكان العمل، وتوفير وسائل العمل الحديثة، وبرامج السلامة والأمن دور في زيادة الدافعية وزيادة في الرضا الوظيفي، وهذا من خلال أبحاثه في هاورثورن. (1)

### ثالثا: العوامل الذاتية (الشخصية)

تأثيرها على الرضا الوظيفي يختلف من شخص لأخر وفق المعايير التالية:

- السن فكلما زاد سن العامل وكلما بقي متمسكا بوظيفته واستقر فيها زاد رضاه عن العمل، وذلك لإن طموحات العامل في بداية عمله الوظيفي تكون كبيرة جدا لا تقابلها في الغالب الحاجات التي يشبعها العمل له، ولكن مع الوقت والتقدم في السن يصبح الفرد أكثر واقعيه وتتخفض تطلعاته غير المعقولة.
- درجة التعلم فالعامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما وهذا لإن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة لأنه يقارن نفسه مع أفراد يحتلون وظائف عالية.
- أهمية العمل بالنسبة للعامل، فكلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي مهم جدا بالنسبة له من أجل معيشته وأسرته، كلما كان رضاه عن العمل أكبر.
- الرضا العام عن الحياة وعن النفس، والحالة النفسية للفرد، فإذا كانت حالته النفسية مريضة فإنه لن يكون راض عن أي شيء لأنه غير راض عن نفسه.

### المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

لقد بحث المفكرون عن طريقة لقياس الرضا الوظيفي لكي تكون أساسا لتصميم نظام الحوافز، إلا أنهم لم يتفقوا على طريقة واحدة بل وجدوا عدة طرق وهذا لاختلافه من فرد لأخر وهي كالتالي:

#### أولا: طريقة الاستقصاء

1- إن الاستقصاء يسمح بمعرفة درجة الرضا الوظيفي، وذلك بتوجيه أسئلة مختلفة عليهم قصد تحديد

مدى رضاهم، وهناك عدة نماذج هي:

-النموذج الأول: طريق (jdi) (Jobdescription)

وهي عبارة عن استقصاء يركز على خمسة عناصر متعلقة ببيئة العمل في المنظمة التي يعمل بها الفرد وهي:

- جودة العمل: من حيث المسؤولية التي تعطى له، والعائد الذي يرجع إليه من عمله ومدى انفتاح الشخص في عمله.

- نوعية الإشراف: الدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه من المنظمة، ونوعية الإشراف الذي يمارس عليه،

(1) سليم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 100.

ومدى الدعم التقني (الأجهزة) من المنظمة.

- العلاقة مع الزملاء: محيط العمل الاجتماعي، ومدى العلاقة الجيدة بينه وبين زملائه ومدى الانسجام والاحترام بينهم.

- إمكانيات الترقية، والتقدم الوظيفي، والانتقال إلى رتبة أعلى.

- الأجر: الأجر المحصل عليه، ومدى عدالته حسب تصور العامل له.

وهنا تقوم المنظمة بتقييم رضا الشخص من خلال مدى رضاه عن عناصر المتعلقة بالأجر، الإشراف، العلاقة مع الزملاء، الترقية، جودة العمل، ويجيب براض أو راض قليلا، أو راض جدا عن كل واحدة منها.

- النموذج الثاني: Msq

هذا النموذج يسمح بمعرفة الرضا الوظيفي للعاملين من خلال جوانب مختلفة تتعلق بالعمل والعلاقات مع الزملاء، والإجراءات المعمول بها في منظماتهم.

وهي تتميز بميزة أنها سهلة الاستعمال كما لا تأخذ وقتا كبيرا في تصميمها وتحليلها، كما أنها تعتمد على بعض الموضوعية والدقة في نتائجها. (1)

### ثانيا: طريقة المقابلة الشخصية

هذه الطريقة تعتمد على التوجه إلى مكان العمل وسأل العاملين عن مدى رضاهم عن عملهم وجها لوجه، وما هي المشاكل التي يعانون منها، وماهي السلبيات الموجودة في العمل التي تعرقل أداء مهامهم، وهي لا تعبر حقيقة عن رضا العاملين لأن بعض العاملين يخجلون من البوح عن عدم رضاهم ويخافون من غضب وحقد المسؤولين عليهم أو طردهم مما يجعلهم يلجؤون للكذب.

### ثالثا: طريقة الأحداث الحرجة

هي تقوم على سؤال الفرد عن الفترات التي كان راض عليها في خلال فترة محددة، قد تكون شهر، أو أسبوع، أو نصف سنة حيث يسأله عن المدة التي كان فيها راض عن عمله، وماهي الأشياء التي لم يرض عنها، وما هو الشيء الذي حقق رضاه في عمله، وأيضا ماهي المدة التي مرت عليه ولم يكن راض عن عمله، وماهي أسباب ذلك. (1)

(1) مصطفى نجيب شوش، مرجع سابق، ص 111 .

**ثالثا: طريقة الملاحظة**

وهي التي تعبر حقيقة عن مدى رضا العاملين أو عدم رضاهم، حيث يلاحظ المسؤول مدى رضا موظفيه من خلال أمور موضوعية مرتبطة بمدى دوران العمل والغياب ومستوى الأداء السائد في منظمته، ومدى التذمر والشكاوي من طرف العاملين. (1)

**المبحث الثاني: الحوافز المعنوية المرتبطة بسياسة المنظمة**

إن المؤثرات الخارجية النابعة من إستراتيجية المنظمة وسياساتها حول استقرار الوظيفة والترقية والتدريب، ينعكس على نفسية الأفراد وعلى رضاهم الوظيفي وسيتم الولوج إليه من خلال المطالب الآتية:

**المطلب الأول: استقرار الوظيفة**

إن استقرار الوظيفة وثباتها تعتبر حافز للأفراد على العمل، فاطمئنان الفرد على عمله واستقراره يعتبر من العوامل التي تسهم بدرجة أو بأخرى في زيادة الرضا الفرد عن عمل.

وتزداد أهمية هذا الحافز في الدول ذات النمط الوظيفي المفتوح، فذهن الفرد يبقى مرتبط بإمكانية تسريحه أو فصله، هذا ما يجعله في خوف، والاستقرار نفسي بالأخص إذا كانت الوضعية الاقتصادية للمنظمة ضعيفة، أو إذا كان العامل ليس لديه المهارات اللازمة لإيجاد عمل جديد في منظمة أخرى.

فالفرد عندما يدخل إلى وظيفته يشعر بأنه باقي فيها إلى آخر حياته العملية، تؤثر هذه الحالة تأثير كبير

على عمله داخل المنظمة وتجعل كل عبقريته وتفكيره منصبا نحو عمله الذي يستمر فيه فنجم عن ذلك

تفاعل مع عمله وإبداعه وتخزين تجرب في الميدان الذي يعمل فيه. (2)

**المطلب الثاني: سياسة الترقية**

إن الترقية تعتبر من بين الحوافز المعنوية التي تتبعها المنظمات من أجل تحقيق الرضا الوظيفي

للعاملين.

**أولا: تعريف الترقية**

وهي تنصيب العامل في مركز وظيفي أعلى من المركز الذي يشغله، سواء كان هذا المركز الوظيفي

(1)نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص100.

(2)محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد، الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

2009، ص4.

الأعلى وظيفة إشرافية من ذات المستوى أو في مستوى أعلى مباشر، وفق التدرج الوارد بالهيكل التنظيمي. وتعني أيضا في الوظيف العمومي انتقال الفرد من رتبة إلى رتبة أخرى من نفس السلك.

فالترقية بمختلف أنواعها هي زيادة في الرتبة والسلطة، والمركز الوظيفي هذا ما يدفع الأفراد ويحفزهم على العمل من أجل الحصول عليها، لأن الأجر في حد ذاته ليس معيارا للترقية، وسنوضح أثرها على الرضا الوظيفي بعد معرفة أنواعها.

### ثانيا: أنواع الترقية:

#### 1- الترقية الداخلية:

أي التعيين في المناصب الشاغرة يكون من الأفراد العاملين في المنظمة الذين قضوا فترة خدمة معينة، والذي يأهلهم تنقيطهم للترقية، وهي تعمل على زيادة التنافس بينهم.

#### 2- الترقية الخارجية:

وهي التعيين في المناصب الشاغرة يكون من خارج المنظمة، هذا ما يولد الخمول وعدم الرضا لدى عمال المنظمة، ويخلق اللامبالاة.

#### 3- الترقية على أساس الأقدمية:

وهي تكون على أساس الخدمة الفعلية للفرد في المنظمة في وظيفته الحالية، فهي تقوم على مبدأ أن الأفراد ذوي الأقدمية لهم خبرة ميدانية أحسن من غيرهم وتكون لهم أولوية في الترقية.

وهي تحقق الموضوعية في شغل الوظائف وتحد من التعسف في استعمال السلطة وتجعل الأقدم يشرف على الأحداث، ولكنها في نفس تؤدي إلى إحباط طموح العاملين المجدين للمساواة في الترقية وتجعل بعض العمال غير الأكفاء يصلون إلى السلطة مما لا يرضي العمال الأكفاء في عملهم. (1)

#### 4- الترقية على أساس الكفاءة:

تقوم على اعتماد عنصر الكفاءة كأساس جوهري يقوم عليه ترقية العاملين ويكون بعد معرفة كفاءة الأفراد العاملين، من خلال:

- التقارير الدورية للرئيس التي يظهر نقاط القوة والضعف في الأداء.

- الامتحانات الخاصة بالكشف عن كفاءتهم للترقية إما كتابيا أو شفويا.

وهذه الطريقة تولد التنافس بين العاملين وتحرك دافعتهم، وتجعل الكفاء يصل إلى المراتب العليا

(1) زكي محمود هشام، مرجع سابق، ص 385.

مما يحقق رضا أغلبية العمال.

ولكن يمكن أن تسبب الإحباط للأفراد الذين تقل كفاءتهم، فلا يأملون في أن يرقوا كما أنه يمكن أن يدخل فيها عنصر المحاباة، أو إقصاء الآخرين بسم الكفاءة والجدارة، إذا كان تنفيذ من أشخاص غير ملتزمين. (1)

### ثالثا: أثر الترقية على الرضا الوظيفي

دراسة (تشيلية) لجماعتين من العمال أحدهما في مناجم الفحم والأخرى في مناجم الفولاذ، حيث استفادت المجموعة الأولى من فرص الترقية، ولم تستفد المجموعة الثانية من هذه الفرصة، وأكدت نتائج هذه التجربة إن الرغبة في العمل لدى المجموعة الأولى كانت واضحة وكبيرة، كما أن الارتياح والرضا كان أكبر لدى المجموعة الأولى من المجموعة الثانية التي لم تستفد من برامج الترقية.

وإن تولي الشخص لمناصب عليا في المنظمة، والمناصب التي تمكنه من السلطة المسؤولة والتي تعطي له التشريف والهيبة، تخلق لديه الرضا الوظيفي وتساهم في تدعيمه على عكس الوظائف الدنيا التي لا تلقى قبول أو قيمة اجتماعية، فهي لا تحقق الرضا للأفراد وهذا ما أكده " سنترز " خلال تجربته حول إبراز أثر ودور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي، فتوصل إلى أن 25 بالمائة من العمال في المستويات الدنيا غير راضون عن عملهم، بينما لا يوجد أي عامل في المستويات الوظيفية العليا ذات المسؤولية غير راض عن عمله. (2)

كما أن الترقية تحقق الرضا الوظيفي للفرد من خلال تحقيق ذاته، لأن العمل الجديد المرقى إليه يعتبر تحدي لقدراته، فهو يدفعه إلى بذل الجهود من أجل التمكن من ذلك العمل وبنجاحه في أدائه يشعر بالرضا.

### رابعا: شروط نجاح حافز الترقية

لكي تكون الترقية حافزاً للأفراد يجب أن تتوفر فيها شروط وهي:

- إتاحة الفرصة لجميع العاملين في الترقية: أي إمكانية ترشح كل من تتوفر فيه الشروط الموضوعية للترقية، يولد لديهم المساواة والعدالة والشعور بأن المنظمة لا تتبع إجراءات غير ملتوية.

- أن تعتمد الترقية على معيار الكفاءة في بعض المناصب التي تستلزم قدر معين من الكفاءة وهي بذلك تخلق بينهم التنافس والرضا.

- أن تعتمد على الأقدمية في بعض المناصب التي لا تحتاج إلى كفاءة كبيرة لأن من شأنها أن تخلق لهم

(1) زكي محمود هشام، نفس المرجع، ص 383.

(2) عادل حسين، إدارة الأفراد، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1965، ص 432.

الرضا والطموح فيتولى منصب أعلى.

- أن تعتمد على الترقية الداخلية التي تجعل الأفراد راضين عن منظماتهم وتحقق رضاهم عن سياستها في مجال الترقية، لأن الترقية الخارجية تكبح طموحهم في الحصول على منصب أعلى، وتقلل فرص الترقية في وجههم.

- وضوح المعايير التي تستخدمها المنظمة في الترقية وإعلانها ونشرها للأفراد العاملين وتحديدتها في (معيار الكفاءة، الأقدمية).<sup>(1)</sup>

- أن تتأكد من توافق قدرات الفرد مع المنصب الجديد، بما يضمن نجاحه وقدرته على أداء متطلبات الوظيفة.

- أن تؤخذ في الحسبان رغبة الفرد في الترقية، فبعض الأفراد لا يرغبون في الترقية ولا يسعون لها، خصوصا إذا كان منصبه يوفر له مزايا من طرق ملتوية، فإذا ما رفته يتحقق عدم رضاه وبالتالي ضعف أدته.<sup>(2)</sup> وعليه فإن الترقية حافز معنوي يؤثر جدا في الرضا الوظيفي للعامل إذا ما أحسنت المنظمة استعمالها، فإذا بنيت على أسس سليمة باختيار المعايير المناسبة لها، والإعلان عنها ووضوح معايير تقييم الأداء، فإنها تحقق الرضا الوظيفي للأفراد وتحرك دافعيتهم وتزيد من رضاهم.

### المطلب الثالث: التدريب

إن التدريب من بين الحوافز المعنوية التي يمكنها أن تحقق الرضا الوظيفي للفرد.

#### أولاً: تعريف التدريب

يعرف بأنه: "الجهد المنظم والمخطط لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين وذلك لجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم".<sup>(3)</sup>

وتهدف المنظمة من خلاله إلى زيادة فعالية الأفراد، وزيادة قدرتهم على أداء أعمالهم.

#### ثانياً: أسباب لجوء المنظمات للتدريب

تلجأ المنظمة للتدريب في حالة تأثر سيرها العادي بسبب:

-ظهور مشاكل سلوكية تدل على عدم رضا العاملين من خلال انخفاض الجودة في منتجات المنظمة

<sup>(1)</sup>أسيا شيخاوي، "الحوافز الوظيفية ودورها في تحسين الأداء"، مذكرة ماستر، تخصص علاقات عامة قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 3، 2009، ص 47.

<sup>(2)</sup>محمد عثمان، إسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 218.

<sup>(3)</sup>حسن أحمد الطغاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 15.

وخدماتها، أو زيادة حوادث العمل.

-وجود عاملين جدد يفتقرون إلى المهارات اللازمة لأداء عملهم أو عاملين ذوي خبرة ولكن لا يملكون المعارف اللازمة للتكيف مع التطور التكنولوجي الذي تبنته المنظمة.

### ثالثاً: دور التدريب في تحفيز الأفراد

إن المنظمة تستعمل التدريب كحافز لتحسين الأفراد وزيادة خبرتهم وكفاءاتهم مما يجعلهم يستطيعون تأدية مهامهم بكل يسر وبساطة، وهذا ينعكس على رضاهم الوظيفي، فكثيراً ما يحدث أن يكون العامل غير راض عن وظيفته، وعن نفسه وذلك لعدم قدرته على أداء وظيفته، بسبب افتقارهم للمهارات والمعارف الضرورية واللازمة، والتي تتيح له إنجاز عمله كما هو مطلوب منه، فبتلقيه المعارف الضرورية والخبرات والمعلومات المختلفة المتعلقة بعمله وطرق إنجازه تتفجر طاقاته في العمل ويزيد رضاه عن أدائه، وبالتالي عن عمله وعن المنظمة ككل.

### رابعاً: شروط نجاح حافز التدريب

ولكي يحقق التدريب الدور الذي يصل فيه برضا الفرد إلى قمته، وجب أن يكون وفق برنامج تدريبي متسلسل يراعي الكثير من الأمور المهمة التي تجعل التدريب ناجح ولا تفقده معناه ولا تأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي، وتتمثل في المراحل التالية:

#### 1- جمع البيانات وتحليلها:

تجمع المنظمة كل البيانات والمعلومات حول تركيبة التنظيم والمهام والوظائف التي يجب إنجازها لتحقيق الأهداف، من أجل ضمان ارتباط التدريب بواقع المنظمة وبالحاجة التدريبية.

تجمع كل المعلومات عن مسار العامل في المنظمة وكل المناصب التي تولاها، وبرامج التدريب التي مر بها، وهذا لتفادي إعطاء الفرد نفس التدريب الذي تحصل عليه في السابق. (1)

وبعد جمع البيانات وتحليلها نحصل على معلومات ومؤشرات تساعد على تحديد الاحتياجات التدريبية.

#### 2- تحديد الاحتياجات التدريبية:

وهي الأساس الذي يقرر من العاملين في المنظمة بحاجة إلى تدريب ومن منهم بحاجة إلى إعادة تصميم وظيفته، وتكون على ثلاث مستويات:

-على مستوى الوظيفة: يحدد ما تحتاجه وتتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وسلوك معين يتلاءم مع

(1) عبد الله حسين جوهر، إدارة الموارد البشرية، التنظيم والتدريب والسكرتاريا، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2011،

التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة.

- على مستوى المنظمة: حيث يصمم برنامج التدريب على حسب كل مستوى إداري فحاجة كل مستوى إداري من التدريب تختلف عن الآخر. (1)

- على مستوى الفرد وهي مهمة جدا، حيث يتم تحديد ما يحتاجه الفرد من معارف وقدرات، هل يحتاج إلى معارف جديدة، أم يحتاج إلى تطوير قدراته الحالية ومجالات التنمية التي تتماشى وحاجاته.

ولك تنجح في تحديد احتياجاته يجب أن تجعله يعبر عن حاجاته التدريبية بنفسه ويجب أن تدرس خصائصه الشخصية، فتحدد اتجاهاته ودوافعه، ومدى استعداده للتعلم وحاجاته التي يطمح إليها، ومدى ذكائه، وأيضا تدرس جانبه السلوكي أي علاقته مع جماعة عمله، وهل يفضل العمل مع جماعة أم على إنفراد. (2)

والهدف من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحديد الفجوة أو جانب القصور في مهارات ومعارف العمال في المنظمة، وهذا ما يجعل المنظمة تختار نوع التدريب الذي يتناسب وشخصية الفرد وحاجاته المختلفة، لكي تضمن تحقيقه لهدفه وهو تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

### 3-تصميم البرنامج التدريبي:

بعد تحديد الفجوة التدريبية والأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب ونوع التدريب الواجب لهم، تصمم المنظمة برنامج التدريب بطريقة دقيقة وفق إجراءات متسلسلة هي:

-اختيار أسلوب وطريقة التدريب المناسبة التي تتماشى وشخصية الفرد وحاجته التدريبية حيث إما أن

يكون في مكان العمل، أو خارجها أي في مراكز متخصصة وإما أن يكون فردي أو جماعي.

- تحديد فترة برنامج التدريب: أي المدة الزمنية التي يحتاجها ويجب أن تكون مبنية على واقع أنه إذا

طالت الفترة كثيرا فالأفراد يشعرون بالملل وبالتالي يفقد التدريب أثره وأيضا إذا قلت مدة التدريب عن المدة

اللازمة فالأفراد لا يستطيعون بها سد احتياجاتهم التدريبية.

-توفير مستلزمات التدريب: وذلك بتوفير القاعات والوسائل الإيضاحية السمعية والبصرية والتهوية وكل

ما يلزم لجذب انتباه الأفراد المتدربين لبرنامج التدريب.

-اختيار المدربين المناسبين من أصحاب الخبرة والاحتراف الذين يستطيعون الوصول بالتدريب لغايته

(1) كامل بربر، مرجع سابق ، ص 259 .

(2) الحداد ابراهيم، بابا عبدالقادر، (أثر جودة التدريب في تحسين الإيرادات الضريبية وانعكاساتها على الاقتصاد الوطني)، مجلة فصلية،

عدد15، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، مصر، أبريل، 2010، ص13.

وهي تحفيز الأفراد وزيادة قدراتهم على أداء مهامهم. (1)

فيجب أن يتميزوا بـ:

-التنمية الذاتية: بمعنى أن يهتم المكون دائما بتطوير وتحسين قدراته ومهاراته الإيضاحية والتفسيرية والتعليمية، ليتمكن من إيصال الرسالة، والهدف من التدريب.

-أن يكون محفزا: أي قادرا على ابتكار أساليب وطرق جديدة في العمل.

-القدرة على التفهم أي القدرة على تقييم المواقف الخاصة به ولغيره، أي للمتدربين فيجب أن يتفهم لبسهم والنقائص التي يجدونها في التدريب.

-بعد النظر: أي أن تكون نظرتهم للأمور نظرة استراتيجية، فتتوفر لديه القدرة على توقع الأحداث المستقبلية والتنبأ بها. (2)

4-تنفيذ برنامج التدريب:

وهو وضع الإطار النظري لبرنامج التدريب في إطاره العملي، والشروع في تطبيق برنامج التدريب من خلال خطوات مضبوطة جيدا، حيث يتم أخذ العاملين ذوي الحاجة التدريبية إلى الأماكن المخصصة لتدريبهم، مع وضع مدربين مناسبين.

كما يجب أن تكون مرحلة التنفيذ مرحلة مرنة، بحيث يمكن أن يعدل برنامج التدريب على حسب حاجة الأفراد، وعلى حسب المتغيرات التكنولوجية والمعرفية، لكي يحقق هدفه.

5-تقييم برنامج التدريب:

وهو المرحلة النهائية وهو الذي يسمح بمعرفة مدى انسجام برنامج التدريب مع الفجوة التدريبية للعاملين، ومدى تحقيقه لهدفه، وإذا كان هناك هوة أو خلل في النتائج، تقوم باتخاذ الإجراءات الكفيلة بإصلاحها وسدها، وزيادة قدراتهم على أداء أعمالهم، ومنه رضاهم الوظيفي.

ومنه فإن التدريب حافز يستطيع أن يحقق الرضا للعاملين من خلال مدهم بالخبرات والمعارف اللازمة لقيامهم بمهامهم، ولكن هذا مشروط بمدى قدرة المنظمة على تصميم البرنامج التدريبي.

وإن الحوافز المرتبطة بسياسة المنظمة والمتمثلة في استقرار الوظيفة والترقية والتدريب تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين إذا ما قامت على أسس سليمة.

(1) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 95.

(2) فايزة خلوفي، مرجع سابق، ص 11.

**المطلب الرابع: نمط القيادة**

يعتبر نمط القيادة المتبع في المنظمة حافزا للأفراد على العمل أو مثبطا لهم مما ينعكس ذلك على الرضا الوظيفي لهم.

**-تعريف القيادة:**

إن القيادة هي فن التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم، نحو تحقيق الهدف، دون استعمال وسائل الإكراه والزجر.

**-أنواع القيادة:****1-القيادة الديكتاتورية:**

وهي تقبض فيها كل المسؤوليات الأساسية في الرئيس وتمثل مظاهرها في:

-القرارات يتخذها الرئيس بمفرده، فلا يشرك مرؤوسيه في عملية صنع القرار.

-الاعتماد على الأوامر من خلال الاتصالات النازلة فقط، والاتصالات الصاعدة للتأكد من إنجاز

الأعمال فقط، ومن أجل توقيع العقاب في حالة عدم إنجازه أو الخطأ فيه.

وهذه القيادة لا تعتبر حافز معنوي للأفراد، وهذا لإغفال دورهم، ومقترحاتهم وعدم مشاركتهم في

القرارات التي يتخذها، ولو كانت تمسهم وتعنيهم مباشرة في أعمالهم أو وظائفهم ومستقبلهم المهني.

**2-القيادة الديمقراطية:**

تعتمد على وجود قائد يشارك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ويعتمد على الاتصالات الصاعدة

والنازلة معا وهذه القيادة هي التي تعتبر حافزا معنويا للأفراد.

**أولا: المشاركة في صنع القرار**

إن المشاركة في اتخاذ القرارات، أو المشاركة في صنع القرارات هي حافز معنوي من شأنه تحقيق

الرضا الوظيفي للعاملين.

**1تعريف المشاركة في صنع القرار:**

وتعرف على أنها " كل عملية يساهم بها العاملون من غير الإدارة، بشكل إيجابي في بلوغ ووضع

القرارات التي تسطرها الإدارة والتي تؤثر عليهم".<sup>(1)</sup>

**2-أنواع المشاركة في صنع القرار:**

<sup>(1)</sup>فيصل دليو، الهاشمي لوكيا وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الطبعة الثالثة، مخبر التطبيقات النفسية

والتربوية، قسنطينة، 2006، ص 19 .

أ- المشاركة المباشرة: وهي التي تدخل العمال فيها مباشرة في اتخاذ القرارات التي تتخذ في المستويات الدنيا كما تعطى لهم أيضا سلطة اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة أساسا بالنشاطات الروتينية بعملهم.

ب- المشاركة غير المباشرة: وهي التي يتخذ العمال فيها قرارات على مستوى أعلى في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أي في القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، من خلال ممثلين عن كل العمال يختارون من قبلهم لتمثيلهم في الإدارة العليا. (1)

### 3- دور المشاركة في تحفيز الأفراد وتحقيق رضاهم

المشاركة في اتخاذ القرار تعمل على تحفيز العاملين وتحقيق الرضا الوظيفي لهم فمساهمة الأفراد في صنع واتخاذ القرارات التي تخص المنظمة ككل أو تخص مستوياتهم الوظيفية بصفة خاصة، تشعرهم بقيمتهم وأهميتهم في المنظمة فتزيد رغبتهم في العمل، ويندفعون نحو إنجاح القرار الذي شاركوا في وضعه كما يشعرون بدورهم في المنظمة، فيتحقق رضاهم عن المنظمة ككل، وعن النمط القيادي المتبع في المنظمة. (3)

كما أن المشاركة تعمل على تنمية قدرات العاملين خصوصا في المستويات الدنيا وتضفي عليهم الشعور بأهميتهم وقيمتهم، وتعزز مكانتهم بين أعضاء التنظيم، من خلال إعطائهم الفرصة للتعبير عن اقتراحاتهم وأراءهم فيما يخص مجال عملهم، وهذا من شأنه أن يولد لديهم الثقة في أنفسهم ووظائفهم وينمي لديهم الشعور بالمسؤولية اتجاه القرارات التي قدموا اقتراحات بشأنها، وهذا يزيد من رضاهم الوظيفي ويساهم في تحقيق وإشباع حاجات نفسية لهم مثل تقدير الذات.

رشادة القرار، والفعالة في التنفيذ، مما يدفع القادة إلى تبنيها، لا نها تساعد على رشادة القرار من خلال الاستفادة من آراء العاملين ذوي الخبرة والتجربة حول مختلف جوانب العمل، فيمكن من اختيار البديل الفعال والملائم، وبمشاركة الجميع في وضعه يكون التنفيذ سريعا ومضمون، وهذا ما توصل له "هيرون" وهو خبير في الصناعة الأمريكية حث يقول: "إذا أردت تنفيذ القرارات في مشروع فعال إلى الحد الأقصى المرغوب فيه، فيجب أن تكون قرارات الإدارة متخذة باسم جميع القوى التي يعينها". (2)

وعليه فإن المشاركة في اتخاذ القرار تعتبر حافز معنوي يعمل على زيادة الرضا الوظيفي للأفراد، بغض

النظر عن نوعها، وكلما سمحت المنظمة للأفراد باتخاذ القرارات كلما زادت دافعيتهم وحافزيتهم إلى نجاح

(1) حسن ياسين طعمة، نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص

(2) بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2009، ص552.

ذلك القرار ، وكلما زاد رضاهم الوظيفي.

### ثانيا: الاتصال الفعال

إن وجود الاتصال في المنظمة يمكن أن يكون حافزاً للأفراد ومحققاً لرضاهم الوظيفي الذي يتأثر بنمط الاتصال المتبع من القيادة.

#### 1-تعريف الاتصال الفعال

ويعرف الاتصال على أنه "عملية نقل المعلومات والبيانات والأفكار بين إثنين أو أكثر داخل المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو كتابية".

فالالاتصال في المنظمة هو تلك العملية التي تتم داخل المنظمة التي تقوم فيها المسؤول بنقل الأوامر والتعليمات إلى مرؤوسيه، ويقوم باستقبال رد فعلهم منها، والتأكد من فهمهم لها ووضوحها وإيمانهم بها، من خلال التغذية العكسية.

#### 2-أنواع الاتصال

مهما اختلفت المنظمات إلى أننا نجد نوعين أساسيين من الاتصال وهما:

-الاتصال الرسمي: الذي يبنى على أسس رسمية على حسب المستويات الوظيفية وهي مقرررة في

الهيكل التنظيمي وهو الذي يتكون من نمطين:

##### أ-الاتصال النازل ذات الاتجاه الواحد:

وهو الذي يأتي من القمة إلى الأسفل في شكل أوامر وشروحات وتوجيهات للعمال لتعديل السلوك الذي

لا يتماشى وأهداف المنظمة، ودوره هو:

- توجيه المرؤوسين وشرح طريقة أداء العمل وسياسات العمل للمرؤوسين لهم.

- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.

- نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكل عمل. (1)

##### ب-دور الاتصال النازل في تحفيز الأفراد

وهذا النوع من الإتصال يعتبر حافزاً في نقله للمهام والأوامر بوضوح للأفراد مما يساهم في إنجازهم

في تنفيذ مهامهم، إلى أنه لا يأخذ بالشكاوى والتظلمات الأفراد فلا يجد الأفراد من يسمعهم أو يؤخذ بشكاوهم

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2010 ، ص114.

مما يثبطهم ولا يرضيهم لعدم وجود التغذية العكسية التي تعبر عن اهتمام القائد برد فعلهم اتجاه القرارات التي يقررها حتى وإن كان هذا الاتصال يمددهم بالمعلومات والتوجيهات اللازمة لأداء مهامهم إلى أنه يبقى بعيدا نوعا ما عن تحفيز الأفراد وتحريك دافعيتهم وتحقيق رضاهم.

#### ب-الاتصال الصاعد:

ويأتي من الأسفل إلى الأعلى القمة ويكون في شكل:

- تقارير حول مدى تنفيذ الأعمال.

- شكاوي وأراء العمال.

- تقارير حول مستوى الأداء.

- تقارير حول الأحداث والوقائع.

- تقارير حول الصعوبات التي تعترض تنفيذ الأعمال. (1)

#### - دور الاتصال الصاعد في تحفيز الأفراد

وهو يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد، من خلال أنه يسمح بنقل شكاوي وأراء الأفراد، والصعوبات التي تواجههم في العمل، ويمد القيادة بكل المعلومات حول ما يقع من أحداث ووقائع ومما يدور بين العاملين على هذه المستويات، مما يساعد القائد على حلها، وعلاج أسباب شكاوهم، مما يرفع معنوياتهم ويزيد من أدائهم ورضاهم الوظيفي لإدراكهم أن القيادة تهتم بهم وبما يشكون منه، ويشعرون أن رسالتهم وصلت، وأن المنظمة تستمع لما يوجهونه في عملهم، وما يقترحونه فيزيد شعورهم بقيمتهم الإنسانية ويزيد احترامهم لأنفسهم.

والقيادة لكي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين يجب أن تعتمد على الاتصال الصاعد والنازل معا، فلا يقوم القائد بأمر المرؤوسين بالتعليمات فقط ويقول انتهى دوري وإنما يفهمهم ويشرح لهم أوامره، حتى يتأكد من وصولها لهم، كما يركز على التغذية العكسية التي تمكن من معرفة نقاط الالتقاء ونقاط التعارض فيها، ومدى التوافق بالنسبة للقرارات والأوامر إما مباشرة عن طريق اتصاله معهم، من خلال ملاحظته للإنتاجية أو لمعدل الغياب، فوجود تدفق للمعلومات والأفكار المرتدة من أسفل إلى أعلى يخلق الإحساس بالرضا وارتفاع الرغبة في العمل، وقدرة العاملين على إشباع العديد من الحاجات المعنوية من خلال الحصول على المعلومات التي يريدونها لأداء عملهم وحصولهم على حلول للمشاكل التي تعترضهم في عملهم، ويمكن القائد

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 345.

من خلالها تعديل قراراته بما يضمن إقبالهم على تنفيذها.<sup>(1)</sup>

### -الاتصال غير الرسمي:

وهو الذي يبني على أسس رسمية ويكون خارج القنوات الرسمية المعتمدة في الاتصال، وهو الذي لا يتبع الإجراءات الشكلية في الاتصال العمودي.

### -دور الاتصال غير الرسمي في تحفيز الأفراد

وهو يساهم كثيرا في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، لأنه يمنح العمال القدرة على التنفيس عن أنفسهم، من خلال قيامهم بالتعبير عن آراءهم بحرية وبدون قيود أو رسميات خاصة مع القائد مباشرة، يزيل الحواجز النفسية التي تكون بين القائد ومرؤوسيه، ويمكن القائد أيضا من معرفة كل المشاكل والصعوبات التي تواجه الأفراد، كما يمكنه من معرفة كل المطالب والهموم والحاجات التي يسعون لها.

ويتجلى هذا الاتصال في سياسة الباب المفتوح، التي تسمح للقائد باستقبال العاملين على مختلف مستوياتهم وفي كل الأوقات لمناقشة وتبادل المعلومات والتعرف على المشكلات المرتبطة بجوانب العمل التقنية والاجتماعية، وهي تزيد من شعورهم بالرضا بأهميتهم في المنظمة.<sup>(2)</sup>

وهذا ما اقتنعت به المنظمات الحديثة حيث أصبحت تعتمد على توفير مكاتب خاصة للاستماع لانشغالات الأفراد واقتراحاتهم، ووضع صناديق الشكاوى، للإحاطة بكل ما يدور في المنظمة وكل شكاوى الأفراد.

ومنه فإن وجود قيادة تتيح للأفراد المشاركة في اتخاذ القرارات، وتهتم بالجانب الإنساني والنفسي لهم، وتخفف الضغط عنهم بوجود اتصال فعال بالاعتماد المزاح والفكاهة، وتقدير عطائهم وإنجازاتهم بالشكر والمدح، والاعتراف بجهودهم والاستماع لشكاويهم وانشغالاتهم من خلال سياسة الباب المفتوح يحقق رضاهم ويحفزهم معنويا نحو العمل أكثر.

### ثالثا: جماعة العمل

إن تصميم العمل بما يتناسب ومؤهلات الفرد، وبما يتناسب ورغبة العامل في التجديد والحركية، ينعكس على عمله وعلى رضاه الوظيفي، كما أن وجود جماعات عمل كعنصر أساسي في العمل، له أثر على فعالية الفرد.

<sup>(1)</sup>شعبان فرج، الاتصالات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص107.

<sup>(2)</sup>جيفري جوي ، تنمية الموارد البشرية،( ترجمة علي أحمد صالح )، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2008 ، ص99.

**1-تعريف جماعة العمل:**

جماعة العمل هي تجمع من الأفراد الذين يتصلون فيما بينهم ويقومون بأدوار مختلفة بينهم لتحقيق هدف مشترك لصالح المنظمة، ولهم وعي متبادل وتفاعل متبادل ينعكس على سلوك الجماعة.<sup>(1)</sup>

فجماعة العمل إذا هي مجموعة من الأفراد الذين يدركون أنهم يكونون جماعة يكون الاتصال متبادل بين مختلف أعضائها، ولديهم مهام محددة لهم، وأهداف مقسمة فيما بينهم، وتنسيق بين بعضهم البعض.

**2-أنواع جماعات العمل:**

إن وجود جماعات العمل في التنظيم أمر لا مفر منه، فهي موجودة سواء نص عليها الهيكل التنظيمي، أو لم ينص عليها، وهي تتمثل في:

- جماعة العمل الرسمية: وهي التي ينص عليها الهيكل التنظيمي، ومعروفة لدى كل العاملين.
- جماعة العمل غير الرسمية: وهي التي لا ينص عليها الهيكل التنظيمي، وهي لا تخضع لأطر تنظيمها وتحكمها فهي متاحة للأفراد في تكوينها، والانضمام إليها، بما يتماشى وتحقيق أهداف المنظمة.
- جماعة العمل المنسجمة: هي التي تكون العلاقة فيما بين أعضائها حسنة وجيدة فلا يكون بينهم.
- جماعة العمل غير المنسجمة: هي التي تكون فيها العلاقة بين أعضائها غير جيدة ويكون الصراع بين أفرادها.

**3-دور جماعة العمل في تحفيز الأفراد**

تعتبر جماعة العمل حافزا للأفراد فهي تخلق جو اجتماعي في العمل يكون منبع للثقة والدعم القوي للأفراد، ويسمح باستقلاليتهم وتميز عملهم ونشاطهم عن الآخرين ويعمل على خلق الانسجام والترابط بين أعضاء الجماعة في المنظمة، الذي ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي لهم، وعلى زيادة إقبالهم على العمل، فتتحقق الأهداف المحددة، وينتقل الفرد من البحث عن الإنجاز الفردي إلى تحقيق الإنجاز الجماعي، ويسهر كل فرد فيها على تحقيق الأهداف المسطرة التي بتحققها تتحقق الأهداف الخاصة بكل فرد.

- فالفرد بطبيعته اجتماعي، لا يستطيع تلبية كل حاجاته بمفرده، لذلك ينضم إلى الجماعة الإشباع حاجاته المختلفة، النفسية والمادية، التي لا يستطيع إشباعها إلى في إطار الجماعة، فالقائد أثناء تصميمه للعمل يجب أن يعلم " أن كل شخص سوي يرغب في الانضمام إلى جماعة لأنها تهيأ له الفرص لكسب تقدير

(1)حسين عبدالحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس علم الاجتماع والإدارة ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 1997، ص 121.

## 3- دور جماعة العمل في تحفيز الأفراد

تعتبر جماعة العمل حافزا للأفراد فهي تخلق جو اجتماعي في العمل يكون منبع للثقة والدعم القوي للأفراد، ويسمح باستقلاليتهم وتميز عملهم ونشاطهم عن الآخرين ويعمل على خلق الانسجام والترابط بين أعضاء الجماعة في المنظمة، الذي ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي لهم، وعلى زيادة إقبالهم على العمل، فتتحقق الأهداف المحددة، وينتقل الفرد من البحث عن الإنجاز الفردي إلى تحقيق الإنجاز الجماعي، ويسهر كل فرد فيها على تحقيق الأهداف المسطرة التي بتحققها تتحقق الأهداف الخاصة بكل فرد.

فالفرد بطبيعته اجتماعي، لا يستطيع تلبية كل حاجاته بمفرده، لذلك ينضم إلى الجماعة الإشباع حاجاته المختلفة، النفسية والمادية، التي لا يستطيع إشباعها إلى في إطار الجماعة، فالفائد أثناء تصميمه للعمل يجب أن يعلم " أن كل شخص سوي يرغب في الانضمام إلى جماعة لأنها تهيأ له الفرص لكسب تقدير الآخرين، من خلال استغلال كل طاقاته لتحقيق ذاته".<sup>(1)</sup>

فعمل الفرد في إطار الجماعة يشبع له حاجاته الاجتماعية ويجعله فعالا في عمله لأنه يحاول أن يثبت نفسه ألا يعزل من جماعته فيحاول أن يجعل الجماعة تقدره وتحترمه من خلال قيامه بكل واجباته، ويلتزم بإنجاح مهمة الجماعة من أجل أن يحقق ذاته وينال التقدير، فتقدير الجماعة له ينعكس إيجابا على عمله وعلى رضاه الوظيفي.

وأنه كلما كانت العلاقة بين أعضاء الجماعة قوية ومنسجمة، ويسودها التعاون والاحترام والتفاعل الإيجابي كلما كان الرضا الوظيفي سائدا، وكلما ساد الصراع والتنافس السلبي بين أعضاء الجماعة، ساد جو من عدم الرضا عن العمل، وهذا ما أكده " بلامير": حيث يرى أن العمال الذين يتمتعون بالرضا التام، هم الذين يحظون بالعضوية التامة في جماعة العمل (المتكاملة).<sup>(2)</sup>

أي العمال الذين يعتقدون علاقات عمل طيبة مع زملائهم، هم الذين يكونون أكثر رضاء من الأشخاص الذين لا يندمجون في جماعة عمل، أو الذين يكون اندماجهم سلبي.

فجماعة العمل هي حافز معنوي له عائد اجتماعي فهو الذي يجعل الأفراد أكثر رضاء عن عملهم وعن زملائهم الذين يقضون معهم وقتا طويلا في العمل ويجعلهم أكثر انتماءا للمنظمة ويدفع الأفراد نحو العمل، ويساهم في خلق الرضا الوظيفي لهم، كما أن اعتماد جماعة العمل في التنظيم يجعل نمط الإشراف غير مباشر فيزول الإشراف المباشر الذي لا يرضي العاملين، ويتحول إلى رقابة ذاتية لكل عضو في الفريق،

(1) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005، ص93.

(2) حسن محمد عبد الرحمان، علم النفس الصناعي، الإسكندرية، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، 2009، ص140.

كما يتحول القائد من مراقب إلى منظم وهذا ما يزيد من تحفيز الأفراد ورضاهم، لعدم وجود الرقابة التقليدية السلبية، ويشعر كل فرد بالمسؤولية اتجاه جماعته، والذي ينعكس إيجاباً على منظمته.

وإضافة لتحقيقها للرضا الوظيفي للأفراد، فإن استعمالها يفيد المنظمة فيسمح لها بتفويض بعض السلطات لفريق العمل، وهذا ما يدفعها إلى إنجاح عملها، إضافة إلى أنها تحد من خطر انحراف استقلالية الأفراد الذين فوض لهم بعض المهام، لأن جماعة العمل إضافة إلى كونها بيئة محفزة للأفراد هي الإطار الذي يجمع تسيبهم أو تعنتهم لغياب الإشراف المباشر، وتخلق روح الفريق أي امتناع كل فرد عن أي تصرف يضر بالفريق، أي الوصول إلى الرقابة الذاتية والإشراف المباشر. (1)

### المبحث الثالث: الآثار السلوكية للرضا الوظيفي على العاملين

استخدام الحوافز المعنوية التي ذكرت في هذا الفصل وفق الشروط الصحيحة يؤثر بإيجاب على الرضا الوظيفي للعاملين، والذي يمكن ملاحظته مباشرة من خلال سلوك العاملين في المنظمة، والذي يتجلى في:

#### المطلب الأول: الولاء التنظيمي ودوران العمل

إن الولاء التنظيمي وقلة دوران العمل انعكاس لمدى الرضا الوظيفي لدى العاملين وهو يدل على مدى نجاح التحفيز في تكوين الولاء، وهو كالتالي:

#### أولاً: الولاء التنظيمي

##### 1-تعريف الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي كما قال Laurent Giraud هو: "مجموعة من المقاييس التي تسمح بتقليص الخروج الإرادي من العمل للأجراء".

أو كما عرفه porter steers بقوله: " هو إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها وقبول تلك الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول نيابة عن المنظمة والرغبة القوية في البقاء في المنظمة". (2)

كم عرف على أنه مجموعة من القيم التي تجعل الفرد يرغب في البقاء والخدمة طيلة حياته بسبب نشوء رابطة قوية بين الفرد والمنظمة.

(1) محمد سليمان العيمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 289.

(2) خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 87.

## 2- أنواع الولاء التنظيمي:

- الالتزام المعياري: وهو ولاء الفرد لمنظّمته نتيجة جماعة العمل التي ينتمي إليها، أي بقائه في المنظمة ناتج عن عدم قدرته لترك جماعة عمله، فهو عقد أخلاقي داخلي يربطه بمختلف أفراد جماعة عمله، فالفرد هنا ليس مرتبطاً بمنظّمته أو إدارته، وإن بقائه في المنظمة سببه فريق عمله.

-الالتزام الاستمراري: ويكون نتيجة إشباع المنظمة لحاجاته المختلفة ورضاه عن الإشباع الذي توفره له، فتلقائياً يبقى الارتباط الذي يربطه بمنظّمته، وبمجرد انتهاء الإشباع يزول ذلك الارتباط.

-الالتزام القيمي: وهو الولاء للمنظمة الذي يكون نتاج عن اتفاق وانسجام المنظمة مع قيم وعادات وثقافة الفرد.<sup>(1)</sup>

أي أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تتماشى مع الأفكار والمعتقدات التي يؤمن بها الفرد مما يجعله يلتزم بالبقاء في منظّمته.

## 3- مظاهر الولاء التنظيمي

إن وجود الولاء التنظيمي لدى العمال يدل على وجود الرضا الوظيفي، لأنه يتجلى من خلال سلوكيات إيجابية تتمثل في:

-الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن الفخر بالانضمام إلى تلك المنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.

-المساهمة الفعالة وبإيجابية في إنجاز المنظمة، والتي تتبع من رضاهم النفسي بأهمية الأدوار التي يؤديونها، وما تقدمه المنظمة لهم من حوافز.

- التضحية من أجل إنجاز المنظمة حتى وإن كان على حساب بعض مكاسبهم، ففي بعض الأوقات يكرس الأفراد طاقاتهم ومصلحتهم ويضحون بها من أجل أن تبقى المنظمة التي تجمعهم وتؤويهم " فقد وافق مدراء وعمال شركتين يابانيتين عند تعرضها للخسارة على التنازل عن رواتبهم، الأولى لشركة (مازدا) عام 1971، حيث تبرعت بنسبة 51 بالمائة من أجورها متحملين معها قسطاً من الخسارة، وموافقة عمال شركة (برايبف) للطائرات على اقتطاع 91 بالمائة من رواتبهم ومكافآتهم من أجل سد العجز في شركتهم ومنعها من الإفلاس".<sup>(2)</sup>

فولاء التنظيمي يعبر عن الرضا، ويزيد من قوة الارتباط بقرارات المنظمة، فيقبل الأفراد القرارات

<sup>(1)</sup> رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك التنظيمي والإنساني، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 172.

<sup>(2)</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 101 .

التنظيمية المختلفة، حتى تلك التي تمس بمكاسبهم في أوقات الأزمات ويجعلهم يساندون تلك القرارات، ويعملون على إنجاحها لإيمانهم بقيادتهم، ورضاهم عن عدالة المنظمة، ويتقبلون حتى قبول القرارات التي تقلص من حريتهم أحيانا مثل منع التدخين في بعض الأماكن، وفي أوقات معينة وهذا ما يمنع الاحتجاجات والإضرابات للمطالبة بمزايا مادية ومكافئات، لتفهمهم ظروف المنظمة وما تواجهه من مخاطر خصوصا وقت الأزمات، هذا ما يساهم في استقرار المنظمة وعدم تعريضها للخطر.

#### 4- علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي

إن الولاء التنظيمي عند الأفراد هو نتاج الرضا الوظيفي بدرجة كبيرة، ووجوده يعبر عن وجود الرضا الوظيفي، وغيابه يعبر عن غياب الرضا الوظيفي، فإذا كانت الحوافز المعنوية المستعملة فعالة وأسسها صحيحة، فإنها تحقق الرضا الوظيفي الذي يزيد من الولاء التنظيمي، وإذا فشلت الحوافز المتبعة في تحقيق الرضا الوظيفي قل الولاء التنظيمي.

هذا ما أكده Laurent Giraud بقوله: " إن الولاء التنظيمي يرتكز على ظروف العمل، وعلى الرضا الوظيفي للعمال، الذي يعتبر عامل لا يمكن الاستغناء عنه في تحقيق الولاء التنظيمي".<sup>(1)</sup>

#### ثانيا: دوران العمل

##### -تعريف دوران العمل:

إن دوران العمل هو التصرف الذي يظهر في قطع العقد التنظيمي، وانتقال الفرد من وظيفة في منظمته إلى وظيفة أخرى في منظمة أخرى بإرادته.

#### 1- علاقة دوران العمل الوظيفي بالرضا عن العمل:

إن دوران العمل يعبر عن عدم الرضا في العمل، وعدم إشباع الحوافز المتبعة في المنظمة لمختلف حاجات الفرد، سواء من الترقية، أو جماعة العمل أو عدم التوافق الوظيفي، لأن رضا العامل عن عمله كما قال "علي عباس" يجعله يساهم بصورة إيجابية لكي يتمكن من البقاء والاستمرار في المنظمة، أما الموظف غير راض عن وظيفته فإنه يجد صعوبة مع زملائه والبقاء في المنظمة، ويشعر باستمرار بالضغوط النفسية من كل جانب ويتطلع دائما إلى الاستقالة من وظيفته والانتقال إلى أخرى".

وإن دوران العمل يعبر حقيقة عن عدم الرضا الوظيفي في الأنظمة الوظيفية المفتوحة، التي فيها علاقة تعاقدية والتي تمكن العامل من الاستقالة بسهولة فكلما لم يتحقق له الرضا الوظيفي كلما قطع تلك العلاقة

<sup>(1)</sup> علي عباس، إدارة الموارد البشرية، الشارقة للإثراء النشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

وبحث عن عمل آخر، على عكس الأنظمة المغلقة التي يصعب الاستقالة فيها، فقد ترفض الإدارة استقالته مما يوجبه على البقاء في منظمته وهو غير راض عن عمله. وفي فترات الرواج الاقتصادي والنمو تظهر العلاقة بينهما مباشرة، فإذا لم تلبي له المنظمة الحاجات التي يسعى لإشباعها ويمكن أن يشبعها في منظمة أخرى فإنه يستقيل وينتقل إلى العمل في منظمة أخرى أما في الأزمة الاقتصادية، فإنه يجبر على البقاء في منظمته رغم عدم رضاه. وقد لا يعبر عن عدم الرضا بالنسبة للعامل القديم في المنظمة، فال يكون راض عن عمله، إلا أنه يبقى في منظمته لوجود عامل الأقدمية الذي لديه تأثير على اعتباراته، لأنه ينال ميزات كبيرة لا يتحصل عليها العامل الجديد.

فمعدل دوران العمل الإرادي الذي يتم بإرادة الفرد هو من نتائج الرضا الوظيفي على الأفراد، فكلما كان مرتفعا كلما قل دوران العمل، وكلما كان الرضا الوظيفي منخفضا كلما زاد معدل دوران العمل.

## 2- أخطار زيادة دوران العمل

إن زيادة معدل دوران العمل يؤدي إلى تكلفة كبيرة للمنظمة، فالتكلفة المادية تتمثل في ضياع الكفاءات وزيادة الأعباء المالية والتنظيمية من استقطاب وتدريب العاملين الجدد، والتكلفة الاجتماعية الذي يتركه في محيط العمل كبير جدا على المنظمة، فيؤدي إلى تفكك جماعة العمل، ونشوء صراع بين جماعة العمل والموظفين الجدد، هذا الانسجام يعرقل السير نحو الأهداف.<sup>(1)</sup>

ودوران العمل الأخطر هو الذي يكون نحو الخارج "هجرة الكفاءات" للأثر الذي يسببه في فشل المنظمات والمؤسسات الوطنية في شتى المجالات الاقتصادية، بسبب غياب الكفاءات فيضعف اقتصادها في الإنتاج أو الخدمات السياحية الفندقية، ويهدر الأموال الوطنية المصروفة في إعداد النخب الجامعية.

## المطلب الثاني: الغياب وحوادث العمل

إن الغياب وحوادث العمل والتسيب الإداري يدل على مدى رضا الفرد في عمله وانعكاس لذلك وهي كالتالي:

### أولا: الغياب

#### 1- تعريف الغياب:

الغياب: هو عدم حضور العامل لعمله لمدة يوم أو أكثر سواء كان بإذن أو بغير إذن.

(1) عادل حسين، مرجع سابق، ص226.

فهو يعتبر معيار لمدى نجاح التحفيز أو فشله، لأنه يمكن من معرفة مدى الرضا لدى الأفراد انطلاقاً من معدل غيابهم، فالحوافز المعنوية إذا كانت فعالة فإنها تؤثر إيجاباً على الرضا الوظيفي للأفراد، الذي يتجلى في نقص معدل الغياب والعكس، ولكن الغياب لا يعبر دائماً عن عدم الرضا وهذا لأنه أنواع.

## 2-أنواع الغياب:

1-الغياب بإذن: وهو الغياب الذي تقره اللوائح والنظم الداخلية وهو الذي يكون بسبب:

-استدعاء العامل لقضاء فترة الجيش الإلزامية.

-وجود العامل في بعثة أو مهمة خاصة بالعمل.

-التوكل الصحي للعامل.

وهذا الغياب غياب مبرر، ولا يكون لنقص الرضا الوظيفي ولا يعبر عنه.

2-الغياب بدون إذن: وهو الذي لا تقره اللوائح والنظم وهو الذي يعبر عن عدم ارتياح الفرد في عمله

وعدم رضاه عنه ويتمثل في:

- غياب التمارض: صاحبه يدعي المرض فال يأتي للعمل.

-الغياب الذهني: وهو حضور الفرد للعمل لكن ذهنه خارج إطار العمل، وهو من أصعب

أنواع الغياب كما سنبينه في المطالب القادمة.

وهذا النوع من الغياب أي الغياب دون إذن هو الذي يؤثر على عدم الرضا، فوجوده تعبير صامت

عن عدم راحة الفرد في وظيفته، وعدم رضاه عن العمل الذي يزاوله أو عن ظروف العمل الذي يمارسها فيلجأ

إليه لتفادي الوقوع في عدم الراحة أو القلق بعدم الذهاب للعمل.

## 3-علاقة الغياب بالرضا الوظيفي:

إن الغياب عن العمل قد يكون لأسباب مختلفة تتمثل في مرض العامل أو أحد أقاربه الذين تحت

رعايته، أو بعد منزل العامل أو مسكنه عن مكان عمله، أو المشكلات العائلية والزوجية والشقاق العائلي إلا

أنه تبقى الأسباب الرئيسية للغياب هو عدم الرضا الوظيفي عن العمل وعن الحوافز المعنوية التي لم تحقق

إشباع لمختلف حاجاته، خصوصاً النفسية والاجتماعية في بيئة العمل.

فالفرد يجري مقارنة بين حاجاته ومدى إشباع المنظمة لها، فإذا رأى أن الفرصة للإشباع حاجاته خارج

المنظمة أكبر من فرصة إشباعها داخل المنظمة فإنه لن يذهب إلى العمل لعدم رضاه عن عمله لعدم

الشعور بالراحة.

لذلك يعتبر زيادة الغياب أو قلته مؤشر على رضا الأفراد والعكس فكلما زاد معدل الغياب كلما كان الرضا

منخفضا وكلما كان معدل الغياب منخفضا كلما كان الرضا الوظيفي مرتفعا.

ولكن قد يحدث ألا يكون الغياب مؤشر أو مقياس لمدى رضا العامل فقد يكون الفرد غير راضي عن عمله ولكنه يداوم الدوام الرسمي، خوفا من توقيع العقاب (الحوافز السلبية) خصوصا في المنظمات التي تتميز بالصرامة وفعالية اللوائح التنظيمية، لذلك يلجأ هنا إلى أكثر أنواع الغياب خطرا وهو الغياب الذهني، وهنا يأتي العامل إلى العمل وهو غير راض عن عمله، ويؤثر ذلك (الغياب) على تحقيق أهداف المنظمة المسطرة. (1)

### ثانيا: التسبب الإداري

#### 1- تعريف التسبب الإداري:

إن نقص الرضا الوظيفي يؤدي إلى التسبب الإداري الذي عرفه الأستاذ "هاروش" أنه "تطبيق النموذج البيروقراطي بمفهومه السلبي"، أي عدم الالتزام بما يأمر به النظام الداخلي للمنظمة. وعرف بأنه: ظاهرة عامة في الأجهزة الإدارية للدول النامية يتمثل في اللامبالاة، الرشوة والفساد بسبب نقص فعالية أو رقابة الأجهزة المراقبة، وانخفاض مستوى دخول العاملين فيها. (2)

#### 2- علاقة التسبب الإداري بالرضا الوظيفي

يتأثر التسبب الإداري كثيرا بمستوى رضا الأفراد، ففي حالة نجاح التحفيز المعنوي يزيد الرضا الوظيفي لدى العامل، ويقل معدل التسبب الإداري، لا نه يكون مندفعاً نحو عمله ولديه الولاء لمنظّمته فيحاول إنجازها من خلال تفانيه في العمل، والعكس فبغيا ب الرضا الوظيفي تنتشر السلوكيات السلبية التي تدل على نقص الرضا الوظيفي.

وهذا التسبب الناتج عن نقص الرضا الوظيفي هو الذي يؤدي إلى الفوضى الإدارية والاجتماعية، والتذمر من العملاء ورواد المنظمة.

#### 3- مظاهر التسبب الإداري:

هناك عدة سلوكيات تدل على، التسبب الإداري وتتمثل في:

- عدم مراعاة الإنجاز الأعمال بالسرعة المطلوبة، حيث لا يخدم العامل الأفراد المكلف بخدمتهم، ويصعب عليهم الإجراءات الإدارية السارية.

(1) سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،

2006، ص 43.

(2) فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 25.

واللوائح المعمول بها، والتأخر عن العمل والخروج قبل الدوام. (1)

### ثالثا: حوادث العمل:

#### 1-أسباب حوادث العمل:

إن حوادث العمل تكثر في بعض المنظمات وذلك لعدم وجود الشروط الأمانة للعمل والمتمثلة في:

- عدم توفر التهوية والإضاءة المناسبة لأداء المهام.

- نقص برامج الأمن والسلامة وقدم الآلات الإنتاجية في مكان العمل.

- إهمال إتباع إجراءات الأمن المختلفة كلبس الواقي من صدمات الرأس، البدلة الواقية وغيرها.

- عدم تخصيص ساعات الدوام الرسمي لإنجاز تلك الأعمال، فهنا يكون العامل في عمله لكنه لا يقوم بإنجاز عمله بل يضيع وقته، في أمور أخرى.

-عدم مراعاة القوانين واللوائح والنظم السارية، وهو مخالفة متعمدة للقوانين. (2)

رغم توفر شروط الأمن والسلامة في كثير من المنظمات إلا أنه تبقى تعاني من كثرة حوادث العمل، وذلك

لنقص الرضا الوظيفي المتولد من فشل نظام التحفيز المتبع، الذي يؤدي إلى تولد الشعور بالاستياء، مما يفقدهم التركيز في عملهم فيتعرضون لحوادث العمل أثناء أو بمناسبة أداء العمل.

ويؤدي فشل التحفيز المعنوي المتبع غير المرضي للعامل، لظهور أخطر أنواع الغياب وهو الغياب

الذهني كما بيناه في المطلب السابق، ويظهر خصوصا في المنظمات التي تعاقب على الغياب، فالعامل هنا

يحضر للعمل بجسمه فقط خوفا من العقاب، فيعمل دون تركيز في عمله مما يؤدي إلى إصابته بحوادث العمل.

#### 2-حساب معدل حوادث العمل:

ونحدد شدة الرضا الوظيفي للأفراد في المنظمة، بعد أن نوفر لهم برامج الأمن والسلامة من خلال

قياس معدل تكرار الحوادث والإصابات خلال فترة زمنية معينة، شهر نصف سنة، فنصل لمعرفة درجة

الرضا الوظيفي مقارنة بمعدل الحوادث، فكلما زاد الرضا الوظيفي كلما قلت حوادث العمل وكلما قل الرضا

الوظيفي زاد معدل الحوافز. (3)

(1) زكي محمود هاشم ، مرجع سابق ، ص 767 .

(2) رباحي زهيدة، " دور الرضا الوظيفي في تحقيق فعالية أداء الموظفين " ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم

السياسية، فرع تنمية بشرية ، جامعة الجزائر 3، 2011 ، ص 51 .

(3) محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص85.

## المطلب الثالث: الشكاوي ومستوى الأداء والإبداع الإداري

إن معدل الشكاوي ومستوى الإبداع يدل على مدى الرضا الوظيفي وهو كما يلي:

## أولاً: الشكاوي والاحتجاجات

إن الشكاوي أو التظلمات من أهم وسائل التعبير عند العاملين عن عدم الرضا والاستياء من وضع ما في المنظمة، فإذا رأى العمال أن ظروف العمل أو نظام الحوافز المتبعة لا يعبر عن حاجاتهم، يقومون بتوجيه شكوى للرئيس أو الإدارة المكلفة بهم.

## 1- علاقة شكاوي العمل بالرضا الوظيفي:

فالرضا الوظيفي مرتبط بمعدل الشكاوي، فكلما وجدت حوافز معنوية مبنية على أسس صحيحة، كلما تحقق الرضا الوظيفي وقل معدل الشكاوي وكلما كانت الحوافز المعنوية غير فعالة انخفض الرضا الوظيفي للعاملين وارتفع معدل الشكاوي، فهي تؤثر إيجاباً أو سلباً عليها، وهي دائماً تعبر عن عدم الرضا. ورغم أنها قد تحمل الكثير من الآثار الإيجابية للمنظمة من حيث تمكينها من معرفة حاجات الأفراد غير المشبعة ومدها باقتراحات وكشف القصور في المنظمة، إلا أن نتائجها قد تكون سلبية فيمكن أن تتطور هذه الشكاوي وتتحول إلى نزاع وإضرابات واحتجاجات مما يعرض استقرار المنظمة للخطر.<sup>(1)</sup>

## 2- حساب معدل الشكاوي:

وتتم معرفة الشكاوي بحساب عدد شكاوي كل مستوى وظيفي خلال فترة ما مع ربطها عدد الشكاوي خلال شهر بسبب الشكاوي، ثم مقارنتها بالفترة التي تلي إتباع المنظمة لنظام للحوافز وتكون نفس الفترة الأولى، مثال: عدد الشكاوي خلال شهر في المستويات الدنيا 21 شكوى، بسبب عدم معرفة استعمال الآلات الجديدة، فبعد توفير برنامج تدريب لهم، نقيس عدد الشكاوي خلال الشهر المقبل، فإذا كانت أقل من الشهر الأول لذا يعني فعالية نظام التحفيز والعكس.

## ثانياً: الأداء

إن أداء العامل يرتبط بمدى رضاه عن عمله، فكلما كان راض عن عمله كلما زاد أدائه، وكلما قل رضاه قل مستوى أدائه، لأن المنظمة عندما تقوم بإشباع حاجاته، فإنه وفق مبدأ المعاملة بالمثل يحاول أن يزيد في تقدمها من خلال تحسين أدائه، فهناك علاقة تناسبية بين معدل الأداء والرضا الوظيفي وهذا ما أكده "عدنان النجار" وفق دراسته على مجموعة من العاملين، توصل إلى أنه في المستويات الوظيفية العليا كلما

(1) عبد الله حسين جوهر، مرجع سابق، ص 224.

زاد الرضا الوظيفي زاد مستوى أدائهم، وأنه في المستويات الوظيفية الوسطى والدنيا، يقل تتابع نسبة رضاهم مع تحسن مستوى أدائهم. (1)

وقد لا يعبر صراحة مستوى الأداء عن مدى الرضا الوظيفي للعمال في حال وجود رقابة صارمة على الأداء، فيجبر الفرد على البقاء في مستوى معين من الأداء لتفادي العقاب رغم عدم رضاه الوظيفي.

### ثالثا: الإبداع الإداري

إن وجود الحوافز المعنوية في المنظمة يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للفرد والذي ينعكس إيجابا على إبداع الأفراد في عملهم.

#### 1-تعريف الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري هو: " إنتاج أفكار جديدة تنفيذ المنظمة واستعمالها في أي مجال". (2)

-كما عرف الإبداع على أنه إبتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الإهتمام بفائدة هذه الأفكار. (3)

-وعرفه Gowar فقال هو مزيج من القدرات والاستعداد والخصائص الشخصية التي إذ وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسة أو المجتمع أو العامل. فالفرد الراضي عن عمله يكون دائم التجديد والابتكار وخلق الأفكار الجديدة على عكس العامل غير الراضي الذي يكون جامدا ومنغلقا في عمله.

#### 4-علاقة الإبداع بالرضا الوظيفي:

إن الإبداع يعبر عن الرضا الوظيفي عندما يكون متعلق بالشخص، أي من مبادرة فردية منه، حين تتوفر له الشروط اللازمة وهي البيئة الإبداعية التي توفر له كل ما يساهم في تحقيق رضاه، من جو عمل جيد وجماعة عمل محفزة وسياسة منظمة عادلة.

وعدم وجود الحوافز المعنوية تحبط الفكر الإبداعي للفرد لعدم رضاه عن عمله وهذا ما أكده بعض المفكرين أن من بين العوائق التي تعرقل الإبداع ما يلي:

- عدم الاعتماد على العمل الجماعي والمساندة الجماعية للعاملين.

-قلة المهارات والقدرة الإبداعية التي تنتج عن غياب برامج التدريب الحصول على المعلومات

(1)رائد يوسف الحاج، مرجع سابق، ص88.

(2)سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والابتكار، دار الكنوز المعرفية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص19.

(3)خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص6.

المرتدة وبشكل سريع من القيادة يؤدي إلى ضمور الأفكار المبدعة. فالوصول إلى إبداع الأفراد يجب على الخصوص إتباع الحافز المعنوي المتمثل في القيادة ، فيوجود قائد محفز يحترم الأفكار التي يعرضها الأفراد ولا ينظر إلى كل أفكارهم بنظرة سلبية ، بل يبحث عن كل إيجابية فيها لتدعيمها وتدعيم صاحبها ، لأن والدة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع، وإنما عرض الفكرة وتشجيعها من الآخرين هو الذي يصقلها وهذا ما يخلق للفرد شعور بالرضا فيندفع بكل قوته للارتقاء فيبذل كل جهوده مع أفراد آخرين في التنظيم (جماعة عمله) ، ويرتكزون على أمل تحقيق إنتاج أو عمل خاص متميز ومبدع فيه للحصول على ثقة أكبر من القيادة ، ولكي ينال رضا المنظمة ، ومنه يشبع حاجاته غير المشبعة من الاستقلالية في العمل، وفي اتخاذ القرارات.(1)

(1) علي عباس، مرجع سابق، ص 90.

**خلاصة الفصل:**

وعليه فإن الحوافز المعنوية يمكنها أن تؤثر على الرضا الوظيفي، إذ أحسنت المنظمة استعمالها فكلما زاد الرضا الوظيفي كلما زاد الولاء التنظيمي وقل معدل الغياب، وقللة الشكاوي والإحتجاجات و الإضرابات، وقل معدل دوران العمل وغيرها، وازداد معدل الأداء والابداع في مجال العمل، و العكس عند قلة التحفيز المعنوي ومنه يتضح لنا مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تلبية حاجات الأفراد النفسية.

### تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل تجسيد ما تم دراسة في الجانب النظري، من خلال محاولة معرفة مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي داخل الكلية، والتعريف بها وكذلك معرفة مختلف المصالح والهياكل الموجودة في الهيكل التنظيمي الخاص بها، اضافة إلى الأهداف ومهام الكلية وتحليل بيانات إجابات عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، للوقوف على مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا لدى الأساتذة.

### المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنقوم بتقديم موجز لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة جيجل محل التبرص، وذلك بالتطرق إلى مراحل نشأتها وإبراز مختلف المهام، إضافة إلى الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

### المطلب الأول: نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 09-92 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي -جيجل- سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الإقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و 10 موظفين، إلا أنها قد أصبحت بمثابة أحد الصروح العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها، والتي يمكن عرضها باختصار في النقاط التالية:

-يقدر عدد طلبة الكلية بـ 3530 طالبا مسجلا في السنة الجامعية 2016/2015 موزعين على مختلف أقسام الكلية.

-يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة 138 أستاذا دائما بالإضافة إلى حوالي 100 أساتذة مؤقتين.  
-بهذه الكلية سنة (06) درجات، ثلاثة منها تستوعب 240 طالبا، وإثنان منها 340 طالبا، أما الأخير فتقدر طاقة استيعابه بـ 280 مقعدا، يضاف إلى هذه الدرجات أربعة وستون (64) قاعة للتدريس تستوعب كل منها أربعين (40) طالبا، وكذلك أربعة (04) قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين اثنتين (02) للأنترنت، وثلاثة (03) قاعات للأعمال التطبيقية.

تشكل الكلية من عدة هياكل بيداغوجية ومصالح إدارية، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام.
- مسؤول المكتبة.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل العام للكلية

من خلال هذا المطلب سيتم التعرف على الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة محل الدراسة، من خلال التعرف على أهم مصالحها ومهام كل مصلحة.

### المبحث الثالث: مهام ومصالح كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 1-الأمانة العامة

برئاسة الأمين العام، وتضم مكتب الأمين العام ومكتب السكرتارية ويلحق بها مكتب الأمن الداخلي المتكون من 03 حراس موزعين على قاعة السحب والمكتبة و 14 حارس، إضافة إلى حاجب برتبة عامل مهني من الصنف الثالث وعاملة تنظيف.

#### ❖ من أبرز مهامها:

- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للكلية والسهر على صيانتها.
- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشتمل الأمانة العامة للكلية على المصالح التالية:

أ-مصلحة المستخدمين والتكوين: ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، إضافة إلى 03 متصرفين إداريين وعامل مهني من المستوى الأول، وهي بدورها تشتمل على الفروع الآتية:

- فرع الأساتذة.

- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.

#### ❖ من أبرز مهامها:

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين للكلية وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.

• إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين  
وأعوان المصالح للجامعة.

• ضمان تسيير تعداد مستخدمي الكلية مع ضمان التوزيع المنسجم حسب المناصب الشاغرة.

• تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.

ب- **مصلحة الميزانية والمحاسبة:** ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري ومحاسب

إداري رئيسي ومساعد محاسب، وهي بدورها تشتمل على الفروع الآتية:

- فرع الميزانية.

- فرع المحاسبة.

❖ **من أبرز مهامها:**

• مراقبة ومتابعة جميع العمليات المتعلقة بميزانية التسيير (نفقات المستخدمين ونفقات التسيير)  
الخاصة بالكلية.

• السهر على احترام التنظيم الذي يحكم إجراءات وكيفيات تنفيذ نفقات ميزانية التسيير.

• تجميع المعلومات المتعلقة بالميزانية والمحاسبة المتصلة بالسنة المالية وتقديم الكشوفات الإجمالية  
الدورية طبقاً للتشريع المعمول به.

• حفظ و تصنيف المستندات المرتبطة بتسيير الميزانية.

ج- **مصلحة الوسائل العامة:** ويأتي على رأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري، وتشتمل على  
فروعين أساسيين:

- فرع الوسائل العامة: ويضم متصرفين إداريين وإطارين جامعيين مستخدمين في إطار إدماج  
أصحاب الشهادات و عون خدمة من المستوى الأول مسؤول عن المخزن.

- فرع الصيانة: يترأسه تقني سامي في الإعلام الآلي إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول  
وعامل مهني من المستوى الثاني وعاملين مهنيين من المستوى الثالث ومستخدم في إطار إدماج

أصحاب الشهادات.

❖ **من أبرز مهامها:**

• ضمان تزويد الهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير.

• ضمان صيانة الممتلكات المنقولة والغير منقولة للكلية.

- السهر على عقد الصفقات المختلفة مع الموردين والمتعاملين مع الكلية.
- ضمان وصيانة الكلية.

• ضمان مختلف الخدمات لإطارات للكلية وضيوفها.

د- مصلحة الأنشطة العلمية والرياضية والثقافية: لم يتم تفعيلها حتى الآن.

## 2- نيابة عميد الكلية للدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

يتزأسها نائب عميد الكلية الذي يسهر على:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
- متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.
- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.
- جمع و معالجة و نشر الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة.

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المتعلقة بالطلبة في مهامه ثلاثة مصالح بيداغوجية هي:

أ- مصلحة التدريس: ويتزأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري بمساعدة 05 تقنيين سامين في الإعلام الآلي، و 03 تقنيين في الإعلام الآلي، إضافة إلى عامل مهني من المستوى الأول موزعين على الأقسام الموجودة بالكلية.

### ❖ من أبرز مهامها:

- التحضير والإشراف على عملية التسجيلات لحاملي شهادة البكالوريا الجدد.
- إعادة تسجيل طلبة كل المستويات الدراسية في المدرسة.
- توثيق الشهادات وكشوف النقاط.
- المتابعة الإدارية لملفات الطلبة خلال مسارهم الدراسي والمتمثلة في الحالات التالية:
  - تجميد السنة.
  - التخلي عن الدراسة.
  - التحويلات إلى معاهد والجامعات أخرى.
  - متابعة الطلبة المطرودين.
  - المجالس التأديبية(كالغش في الامتحانات... إلخ).

- ضبط قوائم الطلبة المتوقع تخرجهم وذلك بالتنسيق مع مصلحة الشهادات.
  - ضبط الإحصائيات النهائية بالتنسيق مع المصالح التقنية.
  - الإشراف على تسجيلات طلبة الماستر 1.
  - متابعة ومراجعة قاعدة البيانات البيداغوجية لطلبة الكلية.
  - متابعة ومراجعة مختلف الإحصائيات البيداغوجية لطلبة الكلية.
  - متابعة وضعية الطلبة الأجانب بالكلية.
  - إعداد نسخ ثانية لبطاقة الطالب أو شهادة التسجيل في حالة التلف أو الضياع.
  - متابعة ومراجعة محاضر المداورات والاحتفاظ بنسخ منها.
- ب- مصلحة التعليم والتقييم:** يترأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف رئيسي

❖ من أبرز مهامها:

- تقويم ومتابعة تنفيذ برامج التدريس في كل أقسام الكلية.
  - متابعة مدى تطابق مفردات المقاييس مع البرامج المعتمدة والمحاور التي تلقن للطلبة.
  - متابعة توزيع الأساتذة.
  - توزيع الهياكل (المدرجات والحجرات) على الأقسام خلال فترات الامتحانات.
  - متابعة سير الامتحانات.
  - مراقبة وأرشفة المحاضر البيداغوجية للأقسام.
  - تسيير تقارير مجالس الشعب والتخصصات عن سير عملية التعليم.
  - استقبال ملفات العطل الأكاديمية وإرسالها لرئاسة الجامعة للبحث فيها.
  - الإطلاع على النتائج النهائية للغيابات لمعرفة العلاقة التي تربطها بالنتائج النهائية للطلبة.
- ج- مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه:** يترأسها رئيس المصلحة برتبة متصرف إداري.

❖ من أبرز مهامها:

- إعداد إحصائيات الأساتذة والطلبة بالكلية.
- إعداد مختلف إحصائيات الطلبة قيد التخرج.
- حساب معدل التأخير حسب الرتب ولكل طور تعليمي لكل قسم.
- إعداد الحصيلة النهائية لنتائج طلبة الكلية.

د-الأقسام البيداغوجية: يتواجد بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 05 أقسام بيداغوجية  
(قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية وقسم العلوم الاقتصادية).

### 3-نيابة عميد الكلية المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

يترأسها نائب عميد الكلية بمساعدة كاتبة مديرية و متصرف إداري ومستخدم في إطار إدماج أصحاب  
الشهادات، والذي يتكفل بالمهام الآتية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
  - أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - السهر على سير مناقشات المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
  - متابعة سير أنشطة البحث العلمي
  - المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
  - المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
  - تنفيذ برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة.
  - متابعة سير المجلس العلمي للكلية على أرفيفه.
- وتضم نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية مصلحتين:

أ-مصلحة متابعة أنشطة البحث: تترأسها رئيسة المصلحة برتبة متصرف إداري.

ب-مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية: تترأسها رئيسة المصلحة برتبة متصرف إداري.

### 4-مكتبة الكلية

يقوم بالإشراف على المكتبة مسؤول برتبة محافظ مكتبة بمساعدة 09 موظفين على مستوى الإدارة و 17  
عون إعاره برفقة حارسي أمن، تضم المكتبة قاعة مطالعة تستوعب 500 مقعد، قاعة للأساتذة بـ 80  
مقعد، قاعة المراجع (الدوريات) بـ 104 مقعد، بحيث يتواجد على مستوى المكتبة حوالي 35236 مرجع  
و 1451 مذكرة تخرج.

تكلف مكتبة الكلية بما يأتي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة والأساتذة.
  - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- توجد بالمكتبة مصلحتين هما مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي، ومصلحة تسيير الرصيد الوثائقي وهما غير مفعلتين حتى الآن.

#### 5-مركز أنظمة شبكات الإعلام والاتصال والإعلام الآلي

- يوجد بالكلية قاعات للإعلام الآلي قاعتين خاصة بالإنترنت و 03 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية، يشرف عليهم مهندس دولة في الإعلام الآلي، تقني وتقني سامي في الإعلام الآلي ومستخدم في إطار إدماج أصحاب الشهادات.

#### أ- مجالس الكلية وميدان التكوين:

- ميدان التكوين: ويتألفها الأستاذ حديد مختار
  - المجلس العلمي للكلية : بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في أوت 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها، فإن المجلس العلمي للكلية يعد واحد من هيئات الكلية .
- يتشكل المجلس العلمي للكلية من:

- العميد.
- نواب العميد.
- رؤساء الأقسام.
- رؤساء اللجان العلمية للأقسام.
- مدراء وحدا البحث أو مخابر البحث.
- ممثلين (ت02) منتخبين من الأساتذة عن كل قسم.
- مسؤول مكتبة الكلية.

#### • صلاحيات المجلس العلمي للكلية:

- تنظيم التعليم ومحتواه.
- تنظيم أشغال البحث.
- اقتراحات برامج البحث.
- اقتراحات إنشاء أو إلغاء أقسام أو شعب ووحدات ومخابر بحث

- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها أو قفلها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- و يكلف زيادة على ذلك ما يأتي :
- اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان لمناقشتها.
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي.
- دراسة حصيلة النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية.

#### • اجتماعات المجلس العلمي للكلية:

يجتمع المجلس العلمي للكلية في دورة عادية مرة واحدة كل ثلاثة أشهر بناء على استدعائه من رئيسه، كما يمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي أعضائه أو من عميد الكلية، وتنتهي عهده مع نهاية شهر أفريل حيث شرعت الكلية بإجراءات التجديد لتفادي أي فراغ.

#### ب- المجلس الإداري للكلية :

وينعقد في دورتين عاديتين خلال كل سنة مالية خاصة في بداية ونهاية السنة المالية.

#### ج- المجلس التأديبي للكلية:

وينعقد عند نهاية كل سداسي في دورات عادية كما يمكنه الانعقاد في أي وقت آخر عند الحاجة.

### المبحث الثاني: عرض منهجية وأدوات الدراسة

لتمكن من الوصول إلى الأهداف الدراسة وإجابة على التساؤلات المطروحة فتمت إجراء دراسة ميدانية على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، وفي هذا السياق يتم التطرق لكيفية تصميم أداة الدراسة و ذلك من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة ونوع الأداة المستخدمة ، ثم ننقل إلى إبراز مختلف أساليب الاحصائية المستعملة لمعالجة البيانات.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

في دراستنا تم سحب جزء من مجتمع الدراسة يعرف باسم العينة، حيث يضم مجتمع الدراسة جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل والبالغ عددهم 138 أستاذ، تم حصر العينة في (60) مفردة، تم اختيارها عشوائيا، وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية ودقة وأكثر تعبيراً.

## المطلب الثاني: تخطيط وتصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها والتي تتعلق بالحوافز المعنوية والرضا الوظيفي، وأخذ بعين الاعتبار الوقت المسموح لإجراء هذه الدراسة الميدانية والامكانيات المادية المتاحة وكذلك عدم توفر بيانات منشورة مرتبطة بالموضوع، وجدنا أن الأداة الملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي "الاستبيان" ويغطي الاستبيان ثلاث محاور رئيسية هي: محور البيانات الشخصية، محور الحوافز المعنوية، محور الرضا الوظيفي.

### المحور الأول: البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

يتضمن هذا المحور البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في الجنس، السن، الحالة العائلية، الشهادة العلمية، الرتبة، الأقدمية وقد تم تحويل هذه المعلومات الشخصية الى أرقام لتسهيل عملية ادخالها للبرنامج الاحصائي (SPSS) والجداول التالية توضح هذه الرموز.

### المحور الثاني: الحوافز المعنوية (المتغير المستقل للدراسة)

يتضمن هذا المحور 25 عبارة مخصص لقياس مستوى الحوافز المعنوية، مقسم الى 5 أبعاد: البعد الأول خاص بالتحفيز المرتبطة بالسياسات المنظمة يحتوي على 5 عبارات (من 1 إلى 5) ، البعد الثاني خاص بنمط القيادة ويحتوي على 5 عبارات (من 6 إلى 10) ، البعد الثالث المشاركة في اتخاذ القرارات يحتوي على 5 عبارات (من 11 إلى 15)، البعد الرابع المتعلق بنمط الاتصال يحتوي على 5 عبارات أيضا (من 16 إلى 20) ، أما البعد الخامس جماعات العمل فيحتوي على 4 عبارات (من 21 إلى 25).

### المحور الثالث: الرضا الوظيفي (المتغير التابع)

يتضمن هذا المحور 11 عبارة مخصص لقياس مستوى الرضا الوظيفي، وحسب مقياس ليكارت الخماسي  
قابلنا عبارات المحور الثاني (الحوافز المعنوية) والثالث (الرضا الوظيفي) من الاستبيان بمجموعة من  
الدرجات المرتبطة والموزعة كمايلي:

**الجدول رقم (7):** توزيع درجات عبارات المحور الثاني الحوافز المعنوية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من اعداد الطالب

**الجدول رقم (8):** توزيع درجات عبارات المحور الثالث الرضا الوظيفي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
+5	+4	+3	+2	+1

المصدر: من اعداد الطالب

**المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة (الاستبيان)**

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات المجمع، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم  
الاجتماعية (statistical package for social sciences)، والذي يرمز له اختصارا بالرمز  
(spss)، هو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من اختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن الإحصاء  
الوصفي مثل: التكرارات، المتوسطات، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط، وفيما يلي مجموعة الأساليب  
الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة.

**أولاً: المدى**

حيث بعد ادخال البيانات الى المحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم  
في المحورين الثاني و الثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر و أصغر قيمة لدرجات مقياس  
ليكارت (5-1 = 4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية

الصحيحة أي ( $5/4 = 8$ )، بعد ذلك تم اضافة هذه القيمة الى أقل قيمة في المقياس ( $+1$ ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو الفئة ( $1.8 = 1+0.8$ )، وهكذا أصبح طول الخلايا و الفئات كمايلي:

- من 1 الى 1.8 (غير موافق تماما) بالنسبة لكل من محور الحوافز المعنوية، ومحور علاقة الحوافز المعنوية بالرضا.
- من 1.81 الى 2.60 تمثل (غير موافق) بالنسبة لكل من الحوافز المعنوية ومحور الرضا الوظيفي.
- من 2.61 الى 3.40 يمثل (محايد) بالنسبة لكل من الحوافز المعنوية، ومحور الرضا الوظيفي.
- من 3.41 الى 4.20 يمثل (موافق) بالنسبة لكل من الحوافز المعنوية، ومحور الرضا الوظيفي.
- من 4.21 الى 5.00 يمثل (موافق جدا) بالنسبة لكل من الحوافز المعنوية ، ومحور الرضا الوظيفي.

هذا وننبه هنا الى أن درجات الموافقة وغير الموافقة بالنسبة للمحورين تمثل المستويات التالية:

- الخيار (غير موافق تماما) يمثل المستوى المنخفض جدا للحوافز المعنوية والضعيف جدا للرضا الوظيفي.
- الخيار (غير موافق) يمثل المستوى الضعيف للحوافز المعنوية والمنخفض للرضا الوظيفي.
- الخيار (محايد) يمثل المستوى المتوسط لكل من الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.
- الخيار (موافق) يمثل المستوى القوي للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.
- الخيار (موافق جدا) يمثل المستوى القوي جدا للحوافز المعنوية والمرتفع جدا للرضا الوظيفي.

#### ثانيا: التكرارات والنسب المئوية:

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

وتدعيما للمعطيات وزيادة ايضاحها، استخدمنا الرسوم البيانية خاصة في تحليل خصائص مفردات العينة.

### ثالثا: المتوسط الحسابي المرجح:

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (الحوافز المعنوية وعلاقة التحفيز بالرضا الوظيفي)، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لها، ويمكن حسابه عن طريق المعادلة التالية:

$$\bar{x} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

### رابعا: الانحراف المعياري المرجح:

استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، لكل محور من محاور الدراسة عن متوسطها الحسابي ، كلما اقتربت قيمته الى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة، كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة اذ كانت قيمت الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ، علما بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عندما تساوي متوسطاتها، ويمكن حسابه عن طريق المعادلة التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni(xi - \bar{x})(xi - \bar{x})}{N}}$$

### خامسا: معامل ارتباط بيرسون "r":

تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson-corrélation) لقياس قوة اتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فمن خلاله يمكن اثبات وجود علاقة خطية ذات دلالة احصائية بين المتغيرين، وفق العلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x,y)}{\sigma x . \sigma y}$$

سادسا: ثبات الاستبيان:

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (coefficient alpha cronbach) لقياس مدى الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبيان و التحقق من ثبات وإمكانية الاعتماد على المقياس عن طريق فحص تناسق و استقرار النتائج التي تم الحصول عليها باستخدامه ، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا كرونباخ مساوية أو أكثر من (0.6) ، و الذي يحسب بالصيغة التالية:

$$\alpha = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

حيث:

K: هو عدد العناصر (الأسئلة).

$\sum si$ : مجموع تباينات العناصر (الأسئلة).

$S_i$ : التباين الدرجة الكلية.

ولتأكد من ثبات الاستبيان قمنا بقياس معامل الثبات الداخلي لكل محاور أداة الدراسة من ناحية وثبات الدراسة ككل من ناحية أخرى كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم (09): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

عدد العبارات	الترتيب	معامل ألفا كرونباخ	محاور أداة الدراسة
25	1	0.639	محور الحوافز المعنوية

11	2	0.277	محور الرضا الوظيفي
36	-	0.716	الإجمالي

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss

يوضح الجدول رقم (09) أن معامل الثبات العام للاستبيان عال، حيث بلغ (0.716) وهو يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف نحاول التعرف على أهم الخصائص الشخصية لأفراد العينة وكذا معرفة مختلف الحوافز المعنوية المطبقة في الكلية محل الدراسة، ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي وللوصول إلى ذلك يجب علينا القيام بتفريغ البيانات المتحصل عليها وتحليل اجابات الأفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للاستبانة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة

للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد العينة تم توزيعها على حسب الجنس، السن، الحالة العائلية، الشهادة العلمية، الرتبة، الأقدمية.

### أولا : توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول.

### الجدول رقم (10): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	40	66.7%
	20	33.3%

المجموع	60	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان و مخرجات spss .

يتضح من الجدول رقم (10): أن (40) من أفراد العينة ذكور، أي ما نسبته (66.7%) من حجم العينة، في حين بلغ عدد الإناث (20) أي ما نسبته (33.3%) من حجم العينة ويرجع سبب زيادة نسبة الذكور على نسبة الإناث لكونها مؤسسة خدماتية.

#### ثانيا: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب السن كما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (11): توزيع مفردات عينة الدراسة حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة %	
السن	30 سنة فأقل	15	%25
	من 31 الى 40 سنة	39	%65
	من 41 الى 50 سنة	6	%10
	من 51 الى 60 سنة	0	0
	أكثر من 60 سنة	0	0
المجموع	60	%100	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (11) أن أغلبية الأفراد تتراوح أعمارهم (من 31 إلى 40 سنة) حيث بلغ عددهم (39) عامل بنسبة (88.9%) تليها الفئة الأقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم 15 فرد بنسبة (25%) أما الفئة التي يتراوح عمرها بين (41 سنة إلى 50 سنة) فضمنت 6 أفراد فقط بنسبة (10%) في حين لم يتواجد أي عامل في الفئة التي يتراوح عمرها عمرها (51 سنة إلى 60 سنة) والفئة الأكثر من 60 سنة، وهذا يعني أن الكلية تتوفر على طاقات وكفاءات شبابية وهذا ما يساهم في زيادة الأداء والرفع من مستوى الكفاءة.

#### ثالثا: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (12):** توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

المتغير	التكرار	النسبة %
الحال العائلية	9	15%
	51	85%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (12) أن أغلبية الأفراد متزوجين حيث بلغت نسبتهم (85%) ويليهم الغير متزوجين بنسبة (15%) ويمكن إرجاع هذه النتيجة الى أن غالبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون خبرة تفوق خمسة سنوات.

**رابعا:** توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الشهادة العلمية:

**الجدول رقم (13):** توزيع مفردات العينة الدراسية حسب الشهادة العلمية.

المتغيرات	التكرار	النسبة %
الشهادة العلمية	52	86.7%
	8	13.3%
المجموع	60	100%

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (13) أن (52) من أفراد العينة حاملين شهادة الماجستير بنسبة (86.7%) من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد الأفراد المتحصلين على شهادة الدكتوراه (8) أفراد أي ما نسبته (13.3%) وهي نسبة ضئيلة، ويمكن إرجاع هذا السبب الى طبيعة العمل الذي يتطلب كفاءة وخبرة تعليمية عالية.

**خامسا:** توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الرتبة:

يتوزع أفراد العينة الدراسية حسب الرتبة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (14):** توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الوظيفة

المتغير	التكرار	النسبة %	
الرتبة	مساعد "أ"	34	56.7%
	مساعد "ب"	22	36.7%
	محاضر "ب"	4	6.7%
المجموع	60	100%	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

**سادسا:** توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الأقدمية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم (15):** توزيع مفردات العينة الدراسية حسب الأقدمية

المتغير	التكرار	النسبة %	
الأقدمية	5 سنوات فأقل	27	45%
	6 الى 10 سنوات	30	50%
	11 سنة الى 20 سنة	1	1.7%
	16 سنة الى 20 سنة	1	1.7%
	أكثر من 20 سنة	1	1.7%
المجموع	60	100%	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

يتضح من الجدول رقم (15): أن حدد أفراد العينة اللذين تتراوح خبرتهم بين (6 الى 10 سنوات) بـ 30 فرد أي بنسبة (50%) ، يليهم الأفراد اللذين تقل خبرتهم عن (5 سنوات) بـ (27) فرد من أفراد العينة بنسبة (45%) ، ثم تليها كل الفئات المتبقية بفرد واحد ونفس النسب، ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد هذه العينة لا تتجاوز خبرتهم عن 10 سنوات حيث يسمح بالوقوع في الأخطاء المهنية وكذا ارتفاع تكاليف التدريب.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الأول لأفراد عينة الدراسة.

يمثل محور الحوافز المعنوية المتغير المستقل لمدة الدراسة ويتفرع عنه أربعة أبعاد وهي: المحفزات المرتبطة بالسياسة المنظمة، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصال، جماعة العمل. حيث تم جمع البيانات عن هذه المتغيرات من أفراد عينة الدراسة عن طريق 25 عبارة من عبارات الاستبيان.

### الفرع الأول: تحليل عبارات البعد الأول المتعلق بالمحفزات المرتبطة بالسياسات المنظمة

الجدول رقم (16): نتائج تحليل عبارات القسم الأول المتعلق بالمحفزات المرتبطة بالسياسة المنظمة

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
01	تتبع ادارة الكلية حوافز غير مادية من أجل اثارة دافعية للعمل.	2.37	1.117	5
02	نظام الحوافز المعمول به في الكلية مبني على أساس موضوعية وعادلة لا يقبل التحيز.	2.83	1.167	4
03	ضمان بأن وظيفتك دائمة تشعر بالأمان.	3.77	0.890	2
04	تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة ومعروفة للجميع وهذا ما يشعرنني بالراحة.	3.93	0.899	1
05	يساهم التكوين في زيادة قدرتي على أداء مهامي.	3.57	1.184	3
-	المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي لبعد المحفزات المرتبطة بالسياسات المنظمة	3.2933	0.51876	-

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن أفراد العينة الدراسة يرون أن اتباع ادارة الكلية لحوافز غير مادية متوسط، حيث بلغ عدد الحساب الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على اتباع الكلية للحوافز الغير

مادية للأساتذة بـ (3.29 من 5)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي ضمن الفئة (2.61 إلى 3.40) والتي تقابل الخيار "محايد".

ويمن من خلال الجدول ترتيب عناصر المحفزات المرتبطة بسياسة المنظمة تنازليا من أعلى درجة الى أقل درجة كمايلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (4) " تتم الترقية وفق لمعايير واضحة ومعروفة للجميع وهذا ما يشعرني بالراحة " بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.890.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (3) " ضمان بأن وظيفتك دائمة يشعرك بالأمان " بمتوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.890.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (5) " يساهم التكوين في زيادة قدرتي على أداء مهامي " بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.899.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (2) " تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة ومعروفة للجميع وهذا ما يشعروني بالراحة " بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف معياري 0.899.
- تأتي في الرتبة الخامسة العبارة رقم (1) " تتبع إدارة الكلية حوافز غير مادية من أجل إثارة دافعية للعمل " بمتوسط حسابي 2.37 وانحراف معياري 1.117.
- الفرع الثاني: تحليل عبارات البعد الثاني المتعلق بنمط القيادة

الجدول رقم (17): تحليل عبارات القسم الثاني المتعلق بنمط القيادة.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
06	نمط القيادة والاشراف المعتمد في الكلية يزيل عني الشعور بالتوتر والضغط.	2.57	1.155	2
07	يشجعني المسئول المباشر على تقديم لأراء	3.25	1.083	5

			واقترحات أثناء أداء عملي.	
1	0.947	3.83	أشعر بأهميتي في الكلية وبمكاني الإدارية عندما يتم الأخذ برأيي.	08
3	0.892	3.52	توجد ممارسات ديكتاتورية من طرف الادارة تزعزع الثقة بين الأستاذ والإدارة.	09
4	1.242	3.48	يعترف لي المسؤول المباشر بانجازاتي وجهودي في عملي ويقدر ذلك.	10
	0.5981	3.27	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لبعد نمط القيادة	

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول رقم (17) نلاحظ أن أفراد العينة الدراسية يرون أن نمط القيادة داخل كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير يعبر عن درجة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة الدراسية على نمط القيادة بـ(3.27 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.61 إلى 3.40) والتي تشير إلى الخيار " محايد " .

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر نمط القيادة تنازليا من الأعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

- يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (08) " أشعر بأهميتي في الكلية وبمكاني الإدارية عندما يتم الأخذ برأيي " بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.947.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (06) " نمط القيادة والاشراف المعتمد في الكلية يزيل عني الشعور بالتوتر ز الضغط " بمتوسط حسابي 2.57 وانحراف معياري 1.155.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (09) " توجد ممارسات ديكتاتورية من طرف الادارة تزعزع الثقة بين الأستاذ والإدارة " بمتوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.892.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (10) " يعترف لي المسؤول المباشر بانجازاتي وجهودي في عملي ويقدر ذلك " بمتوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.242.
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (07) " يشجعني المسؤول المباشر على تقديم لآراء واقترحات أثناء عملي " بمتوسط حسابي 3.25 وانحراف معياري 1.083.

### الفرع الثالث: تحليل عبارات البعد الثالث المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم (18): نتائج تحليل عبارات القسم الثالث المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
11	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة.	3.82	0.873	2
12	تسمح لي الادارة بطرح لآرائي واقتراحاتي بكل حرية خلال الاجتماعات.	3.60	1.077	4
13	وظيفتي كأستاذ تسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.65	0.971	3
14	أتمتع بصلاحيية اتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة بمهام التدريس:(العلامة، الاقصاءات، العقوبات.....).	3.93	0.989	1
15	لا أتلقى اعتراضات أو ضغوطات من طرف الادارة عن القرارات التي أتخذها.	3.37	1.025	5
-	المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي لبعد المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.6733	0.56445	-

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن أفراد العينة الدراسية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير يرون أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعبر بدرجة عالية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى  
موافقة أفراد عينة الدراسة على المشاركة في اتخاذ القرارات (3.67 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة  
من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.41 إلى 4.20) والتي تشير إلى الخيار "موافق" المقابل لمستوى  
المرتفع لمشاركة في اتخاذ القرارات.

ويمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر مشاركة في اتخاذ القرارات تنازليا من أعلى درجة الى أقل درجة  
كمايلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (14) " أتمتع بصلاحيية اتخاذ القرارات ذات العلاقة المباشرة بمهام التدريس:(العلامات، الإقصاءات، العقوبات ....) بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3.93 و 0.989 على التوالي.
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) " لدي القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3.82 و 0.873 على التوالي.
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (13) " وظيفتي كأستاذ تسمح لي بالمشاركة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3.65 و 0.971 على التوالي.
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (12) " تسمح لي الادارة بطرح لآرائي و اقتراحاتي بكل حرية خلال الاجتماعات " بمتوسط حسابي و انحراف معياري 3.60 و 1.077 على التوالي.
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (15) " لا ألتقى اعتراضات أو ضغوطات من طرف الادارة عن القرارات التي أتخذها " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3.37 و 1.025 على التوالي.

#### الفرع الرابع: تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بنمط الاتصال

##### الجدول رقم (19): نتائج تحليل عبارات البعد الرابع المتعلق بالنمط الاتصال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
16	أجد سهولة في نقل الشكاوي و الآراء عند تعرضي لممارسات إدارية مجحفة.	3,45	1,025	2
17	تطلعني إدارة الكلية على التغييرات التي تحدث داخل الكلية في الوقت المناسب.	2,80	1,111	5
18	تتميز عملية الاتصال مع الإدارة بالوضوح و السرعة مما يساعدني على أداء عملي بشكل جيد.	2,97	1,176	4
19	ألتقى توضيحات مقنعة في حالات سوء الفهم بيني وبين إدارة القسم التي أنتمي إليها.	3,38	1,164	3

20	وضوح التوجيهات , التعليمات و وجود تغذية عكسية يسهل من مهامه.	3,46	1,121	1
-	المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي لبعدهم الاتصال.	3,21	0,70198	-

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ إن أفراد عينة الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير يرون أن الاتصالات داخل الكلية تعبر عن درجة متوسطة , حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على الاتصال الموجود في الكلية (3,21 من 5) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2,61 إلى 3,40) والتي تشير إلى الخيار " محايد " المقابل لمستوى نمط الاتصال.

و يمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر نمط الاتصال تنازليا من الأعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي :

يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (20) " وجود التوجيهات والتعليمات ووجود تغذية عكسية يسهل من مهامه " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,46 و 0,701 على التوالي.

يأتي في المرتبة الثانية العبارة (16) " أجد سهولة في نقل الشكاوي و الآراء عند تعرضي لممارسات إدارية مجحفة " بمتوسط حسابي و انحراف معياري 3,45 و 1,025 على التوالي.

يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (19) " أتلقى توضيحات مقنعة في حالات سوء الفهم بيني وبين إدارة القسم الذي أنتميا إليه " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,38 و 1,164 على التوالي. - يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (18) " تتميز عملية الاتصال مع الإدارة بالوضوح والسرعة مما يساعد على أداء عملي بشكل جيد " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 2,97 و 1,176 على التوالي.

يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (17) " تطلعي إدارة الكلية على التغييرات التي تحدث داخل الكلية في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 2,80 و 1,111 على التوالي.

### الفرع الخامس: تحليل عبارات البعد الخامس المتعلق بجماعة العمل

الجدول رقم (20) : نتائج تحليل عبارات القسم الخامس المتعلق بجماعة العمل

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
21	أفضل العمل في جماعة على العمل في انفراد.	3,28	1,415	4
22	أنت موجود ضمن جماعة عمل تتسجم معها وتتفق معها.	3,48	1,033	2
23	أنت في وظيفة تستطيع إن تنجز كل مسؤولياتها و مهامها.	3,73	0,989	1
24	بفاؤك في وظيفة واحدة طيلة حياتك المهنية يجعلك تشعر بالملل والروتين.	3,20	1,35	5
25	استبدال بعض مهامك الروتينية ببعض المهام الجديدة يجعلك راض.	3,33	1,115	3
	المتوسط الحسابي الكلي و الانحراف المعياري الكلي لبعد جماعة العمل .	3,4067	0,58218	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير يرون إن جماعة العمل موجودة بدرجة عالية حيث بلغ الوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على جماعة العمل بالجامعة ( 3,4067 من 5 ) , و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ( 3,41 إلى 4,20) و التي تشير إلى الخيار " موافق " المقابل للمستوى المرتفع لجماعة العمل .

و يمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر جماعة العمل تنازليا من أعلى درجة إلى أقل درجة كمايلي:

\_ يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (23) " أنت في وظيفة تستطيع إن تتجز كل مسؤولياتها و مهامها " بمتوسط حسابي و انحراف معياري 3,73 و 0,989 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (22) " أنت موجود ضمن جماعة عمل تتسجم معها وتتفق معها " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,48 و 1,033 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (25) " استبدال بعض مهامك الروتينية ببعض المهام الجديدة يجعلك راض " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,33 و 1,115 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (21) " أفضل العمل في جماعة على العمل في انفراد " بمتوسط حسابي و انحراف معياري 3,28 و 1,415 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (24) " بفاؤك في وظيفة واحدة طيلة حياتك المهنية يجعلك تشعر بالملل والروتين " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,20 و 1,35 على التوالي.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات خاصة بالرضا الوظيفي

والتعرف على مستوى الرضا قمنا بصياغة (20) عبارة موزعة على عوامل مخصصة لقياس مستوى الرضا الوظيفي:

**الجدول رقم (21): نتائج تحليل المحور الثاني للرضا الوظيفي.**

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
26	اشعر بالفخر لانتمائي لهذه الكلية.	3,37	0,956	4
27	أتحدث بشكل ايجابي عن الكلية خارج مكان	3,43	0,890	3

			عملي.	
5	1,244	3,34	بقاؤك في وظيفتك ناتج عن رضاك عن عملك و لعدم وجود عمل آخر.	28
11	1,287	1,93	أتغيب كثيرا عن العمل.	29
1	0,956	4,03	حضورك للعمل ناتج عن رغبتك في العمل وليس خوفك من العقاب.	30
9	0,831	3,23	أنا راض عن النظام الداخلي في الكلية وألتزم بهلأنتني مقتنع به.	31
8	0,935	3,25	اشعر بالراحة والاستقرار النفسي في العمل نتيجة العمل الإداري الذي تقوم به إدارة القسم الذي أنتماليه.	32
10	1,043	3,12	قيامك بحركة احتجاجية أو إضراب لعدم شعورك بالرضا في عملك.	33
2	0,998	3,57	رضاك الوظيفي هو الذي يدفعك لإبراز قدراتك أمام الآخرين.	34
7	1,059	3,28	أنتجت أفكار ابتكاريه، وأبدعت في منطمتك طيلة حياتك المهنية.	35
6	1,068	3,33	إبداعك وابتكارك كان ناتج عن رضاك الوظيفي.	36
-	0,40555	3,2621	المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لرضا الوظيفي.	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول رقم (21) نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير يرون ان الرضا الوظيفي يعبر عن درجة متوسطة حيث بلغ الوسط الحسابي لمدى الرضا  
الوظيفي الموجود في الكلية ( 3,26 من 5 ) و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت  
الخماسي ( 2,61 إلى 3,40 ) و التي تسيير إلى الخيار " محايد " المقابل للمستوي المتوسط للرضا  
الوظيفي.

و يمكن من خلال الجدول ترتيب عناصر الرضا الوظيفي تنازليا من الأعلى درجة إلى اقل درجة  
كمايلي:

-يأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (30) " حضورك للعمل ناتج عن رغبتك في العمل وليس خوفك  
من العقاب " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 4,03 و 0,956 على التوالي.

-يأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (34) " رضاك الوظيفي هو الذي يدفعك لإبراز قدراتك  
أمام الآخرين " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,57 و 0,998 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (27) " أتحدث بشكل ايجابي عن الكلية خارج مكان عملي "  
بمتوسط حسابي و انحراف معياري 3,43 و 0,890 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (26) " اشعر بالفخر لانتمائي لهذه الكلية " بمتوسط حسابي و  
انحراف معياري 3,37 و 0,956 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (28) " بقاؤك في وظيفتك ناتج عن رضاك عن عملك ولعدم  
وجود عمل آخر " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,34 و 1,244 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة السادسة العبارة رقم (36) " إبداعك وابتكارك كان ناتج عن رضاك الوظيفي "  
بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,33 و 1,068 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة السابعة العبارة رقم (35) " أنتجت أفكارا ابتكارية وأبدعت في منظمك طيلة حياتك  
المهنية " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,28 و 1,059 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة الثامنة العبارة رقم (32) " اشعر بالراحة والاستقرار النفسي في العمل نتيجة العمل  
الإداري الذي تقوم به إدارة القسم الذي أنتماليه " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,25 و 0,935  
على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة التاسعة العبارة رقم (31) " أنا راض عن النظام الداخلي في الكلية والتزم به لأنني  
مقتنع به " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,23 و 0,831 على التوالي.

\_ يأتي في المرتبة العاشرة العبارة رقم (33) " قيامك بحركة احتجاجية أوإضراب لعدم شعورك بالرضا في عملك " بمتوسط حسابي وانحراف معياري 3,12 و 1,043 على التوالي.

#### المطلب الرابع: اختيار الفرضيات

الجدول الموالية تظهر نتائج اختبار الفرضيات المتعلقة بالحوافز المعنوية (المحفزات المرتبطة بسياسة المنظمة، نمط القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصال، العمل)، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

#### أولا : اختيار الفرضية الأولى

جاء نص الفرضية كالتالي: " تساهم المحفزات المرتبطة بسياسة المنظمة بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة " عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .  
والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

#### الجدول رقم (22): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية	TSIG	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الفرضية الفرعية الثانية	0,00	0,610	0,373

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,610، وذلك باعتماد على قيمة المعامل الارتباط الثنائي، كما بلغ معامل التحديد 0,373، مما يعني أن 37 بالمئة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في تطبيق محفزات المتعلقة بسياسة المنظمة، والباقي أي 63 بالمئة من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تدرج ضمن دراستنا، ما يعني أن المحفزات النفسية الخاصة بالمنظمة تساهم بدرجة ضعيفة، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.

### ثانيا: اختبار الفرضية الثانية

جاء نص الفرضية كالتالي: " يساهم نمط القيادة بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى  
الأساتذة" عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

**الجدول رقم (23) :** نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية	STIG	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الفرضية الفرعية الثانية	0,00	0,610	0,373

**المصدر:** من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,610، وذلك باعتماد على  
قيمة المعامل الارتباط الثنائي، كما بلغ معامل التحديد 0,373، مما يعني أن 37 بالمئة من التغير  
في مستوى الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في نمط القيادة، والباقي أي 63 بالمئة من التغير يعود  
إلى عوامل أخرى لم تندرج ضمن دراستنا، ما يعني أن نمط القيادة يساهم بدرجة منخفضة نوعا ما،  
وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.

### ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة

جاء نص الفرضية كالتالي " تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا  
الوظيفي لدى الأساتذة " عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  .

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

**الجدول رقم (24) :** نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية	TSIG	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
الفرضية الفرعية الثالثة	0,00	0,557	0,310

**المصدر:** من إعداد الطالب بالاعتماد نتائج الاستبيان و مخرجات spss .

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,557، وذلك باعتماد على  
قيمة المعامل الارتباط الثنائي، كما بلغ معامل التحديد 0,310، مما يعني أن 31 بالمئة من التغير

في مستوى الرضا الوظيفي تفسره المشاركة في اتخاذ القرارات، والباقي أي 69 بالمئة من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا، ما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم بدرجة منخفضة نوعا ما، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

#### رابعا: اختبار الفرضية الرابعة.

جاء نص الفرضية كالتالي " يساهم نمط الاتصال بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة" عن مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

#### الجدول رقم (25): اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	T SIG	الفرضية
0,493	0,243	0,00	الفرضية الفرعية الرابعة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,493، وذلك باعتماد على قيمة المعامل الارتباط التثائي، كما بلغ معامل التحديد 0,243، مما يعني أن 24 بالمئة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في نمط الاتصال، والباقي أي 76 بالمئة من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا، ما يعني أن نمط الاتصال يساهم بدرجة منخفضة نوعا ما، وهو ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

#### خامسا: اختبار الفرضية الخامسة

جاء نص الفرضية كالتالي " تساهم جماعة العمل بدرجة ضعيفة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة" عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ .

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

#### الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة.

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	T SIG	الفرضية
0,112	0,335	0,00	الفرضية الفرعية الخامسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,335، وذلك باعتماد على قيمة المعامل الارتباط الثنائي، كما بلغ معامل التحديد 0,112، مما يعني أن 11 بالمئة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في جماعة العمل، والباقي أي 76 بالمئة من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا، ما يعني أن جماعة العمل تساهم بدرجة منخفضة نوعا ما، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

#### سادسا: اختبار الفرضية الرئيسية

يظهر الجدول الأتي الفرضية الرئيسية والتي جاء نصها كالتالي: "تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى أستاذ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"

#### الجدول رقم(27):نتائج اعتبار الفرضية الرئيسية

معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	TSIG	الحوافز
0,264	0,513	0,00	

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات spss.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,513، وذلك باعتماد على قيمة المعامل الارتباط الثنائي، كما بلغ معامل التحديد 0,264، مما يعني أن 26 بالمئة من التغير في مستوى الرضا الوظيفي يعود إلى التغير في تطبيق الحوافز المعنوية ، والباقي أي 74 بالمئة من التغير يعود إلى عوامل أخرى لم تتدرج ضمن دراستنا، ما يعني أنالحوافز المعنوية تساهم بدرجة منخفضة نوعا ما، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا باختبار فرضيات الدراسة وذلك بعد تفرغ البيانات المتعلقة بمحاور الاستبانة وتحليلها، وذلك للاطلاع على آراء الأساتذة حول دور الحوافز المعنوية في الكلية، حيث خصصت هذه الدراسة الميدانية للتعرف على مدى مساهمة الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث خلصنا الى أنه هناك تأثير ضعيف لدور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

أصبحت الحوافز المعنوية جزء من منظومة التحفيز الموارد البشرية فهي تلك المؤثرات الخارجية الغير المادية التي تتبعها الإدارة من أجل توجيه سلوك الأفراد، بتحريك دافعيتهم من خلال إشباع حاجاتهم غير المشبعة، وفق نظام تحفيز فعال يوازن بين الحاجات المختلفة لهم، والحافز القادر على إشباع تلك الحاجات في الوقت المناسب ليحقق الرضا الوظيفي.

والرضا الوظيفي هو محصلة ونتيجة عملية تحفيز، فالمنظمة لا تستطيع من خلال عملية التحفيز تحقيق الرضا الوظيفي الكامل لأفرادها، وهي تشمل كل ما تقدمه المنظمة للفرد من الحوافز المادية المتمثلة في الأجر والخدمات الاجتماعية، وحوافز المعنوية من الترقية المبنية على أسس صحيحة، وتدريب وقيادة، يستوجب ربطهم بنظام فعال وبالتالي يكون تأثيره واضح على سلوك الأفراد بالمنظمة. ومن خلال هذا البحث المقدم، أكدنا على دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، وهذا ما يتجلى من خلال تأثير البالغ على سلوك الفرد في المنظمة حيث خرجنا بالنتائج التالية:

### أولاً: النتائج المرتبطة بالجانب النظري

- الحوافز المعنوية هي مؤثرات خارجية تستعملها المؤسسة لتحريك دافعية الأفراد.
- تحظى الحوافز المعنوية في وقتنا الحالي بأهمية بالغة لما لها من تأثير كبير على سلوك الأفراد.
- هنالك عدة أنواع للحوافز لكل منها تأثير خاص على الأفراد.
- تعددت النظريات المفسرة لعملية التحفيز في المنظمات نجد في مقدمتها النظرية الكلاسيكية التي ركزت على أهمية الحوافز المادية وتلبيها نظريات المدرسة السلوكية والتي ركزت على العلاقات في العمل وأعطيت أهمية للحوافز المعنوية وأخير نظريات الاتجاهات الحديثة التي نادى بضرورة ربط الحوافز بمستويات الأداء وكذلك ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع الحوافز.
- الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله والمستمد من جماعة العمل التي يعمل معها والبيئة التي يعمل فيها.
- يمكن قياس رضا العاملين عن طريق استخدام أساليب متعددة منها المقاييس الموضوعية والشخصية.

### ثانيا: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- التحفيز المعنوي لا يمكنه لوحده تحقيق الرضا الوظيفي الكامل للأفراد.
- القيادة هي محرك وأساس التحفيز المعنوي فبمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاستماع لشكاويهم واقتراحاتهم يحفزهم معنويا ويحقق رضاهم الوظيفي.
- لا تعتمد الكلية على الحوافز المعنوية بشكل كبير بالرغم من أن هذه الأخيرة لها تأثير كبير على كفاءة العاملين.
- هنالك عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي إضافة إلى الحوافز بشكلها وهذا ما يبينه معامل التحديد الكلي حيث أن الحوافز المعنوية تؤثر في الرضا الوظيفي ب 40 بالمئة أما الباقي فهو يعود إلى عوامل أخرى.

### ثالثا: الاقتراحات

- على ضوء النتائج السابقة، ولتحسين الرضا الوظيفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بجامعة جيجل، يمكن تقديم بعض الاقتراحات كمايلي:
- ضرورة إعداد نظام حوافز فعال ومتناسق من الحوافز المادية والمعنوية.
- ضرورة الاهتمام بالحوافز المعنوية لتوطيد العلاقات في العمل ومثال ذلك توجيه خطابات الشكر والتقدير للأفراد مع عدم المبالغة.
- التحديد الدقيق لمعايير الترقية لكي تكون واضحة.
- ترسيخ فكرة الإدارة التشاورية بين الأفراد وتوسيع باب المشاركة وباب العلاقات الإنسانية بينهم.
- لابد من تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون والتكامل لما له من تشجيع معنوي.

## أ. المعاجم

1- معجم اللغة العربية ، الطبعة الرابعة ،دار المجاني، بيروت، سنة1998.

## ب. الكتب

2- فيصل دليو، الهاشمي لوكيا وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، الطبعة الثالثة،

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، سنة 2006.

3- سليمان خلف الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر

والتوزيع، الأردن، سنة 2007 .

4- أحمد سيد المصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

5- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، دار الجيل للطباعة، مصر، سنة

2000.

6- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر،

سنة2005.

7- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية،الإسكندرية، سنة 2010.

8- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، سنة

1998.

9- قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب

الأكاديمي، عمان، سنة 2009.

10- جيفري جوي ، تنمية الموارد البشرية،( ترجمة علي أحمد صالح )، مجموعة النيل العربية،

مصر، سنة 2008.

11- حسن أحمد الطغاني، التدريب الإداري المعاصر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

الأردن، سنة 2007.

12 -حسن محمد عبد الرحمان،علم النفس الصناعي، الإسكندرية، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، سنة

2009.

- 13-حسن ياسين طعمة، نظرية إتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع،الأردن، سنة 2009 .
- 14-حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، سنة 1997 .
- 15-حسين عبدالحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجال علم النفس علم الإجتماع والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 1997.
- 16-خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والطباعة،عمان، سنة2009 .
- 17-خير الله، الإبداع الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
- 18-رائد يوسف الحاج، إدارة السلوك التنظيمي والإنساني، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2009.
- 19-زكي محمود هاشم، إدارة المورد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، سنة 1981.
- 20-زيد منير عبدوني، التنظيم الإداري (مبادئه و أساسياته)، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، سنة2006 .
- 21-سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة2008 .
- 22-سعد عامر أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة2011 .
- 23-سعيد محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،سنة 2006 .
- 24-سليم بطرس جلدة، إدارة الإبداع والإبتكار، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2002.
- 25-سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية، عين شمس، القاهرة، سنة 1976.
- شاكر أحمد غباري ، الدافعية النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، الأردن ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، سنة 2008 .

- 26- شعبان فرج، **الإتصالات الإدارية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
- 27- صالح الدين محمد عبدالباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2003 .
- 28- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، سنة 2003.
- صلاح الدين محمد عبدالباقي، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، سنة 2001 .
- 29- عادل حسين، **إدارة الأفراد**، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، سنة 1965.
- 30- عبد الباري إبراهيم درة، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، سنة 2008.
- 31- عبد الباري درة، زاهد نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن 40**، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر، الأردن ، سنة 2008 .
- 32- عبد الله حسين جوهر، **إدارة الموارد البشرية، التنظيم والتدريب والسكرتاريا**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، سنة 2011 .
- 33- عبدالغفار حنفي، عبد السالم ابو قحف وآخرون ، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، سنة 2002.
- 34- علي عباس، **إدارة الموارد البشرية**، الشارقة للإثراء النشر والتوزيع، الأردن، سنة 2008.
- 35- علي عسكر، **الأسس النفسية والإجتماعية للسلوك في مجال العمل و السلوك التنظيمي المعاصر**، دار الكتاب الحديث، الكويت، سنة 2005.
- 36- فايز عبدالكريم الناطور، **التحفيز ومهارات تطوير الذات**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2011 .
- 37- فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن ، سنة 2007 .
- 38- قيس العبيدي، **النظريات والمبادئ**، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، سنة 1997.
- 39- كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات**، دار المنهل، لبنان ، سنة 2008 .

- 40-محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، العبيكان، السعودية، سنة 2008.
- 41-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء الدنيا لطباعة والنشر، الإسكندرية، سنة 2007 .
- 42-محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2010.
- 43-محمد عثمان، إسماعيل حميد ، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، سنة 1994 .
- 44-محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009 .
- 45-محمد كمال مصطفى ، معجم الموارد البشرية ، مركز الخبرات المهنية الإدارية بميلك ،مصر، سنة2013.
- 46-محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية، بدون دار نشر ، بدون سنة .
- 47-محمد مرعي مرعي ، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق ، سنة 2003.
- 48-محمدالصيرفي، تنمية المهارات الإدارية السلوكية للعاملين الجدد،الإسكندرية، مؤسسة حورس للنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة2009.
- 49-مدحت محمد أبو النصر، مرجع إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، سنة2007.
- 50-مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي مدخل نفسي لتطوير القدرات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، سنة 2009.
- 51-مصطفى نجيب شاوش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر، الأردن، سنة 2007.
- 52-نادر أحمد أبو شويخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، سنة2010.

53- ناصر محمد العدلي، السلوك الإنساني التنظيمي من المنظور الكلي، الإدارة العامة للبحوث السعودية، سنة 1995.

54- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، سنة 2011.

55- نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، سنة 2008.

56- وسيلة حمداوي، إدارة المورد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.

### ج. المذكرات

57- آسيا شيخاوي، "الحوافز الوظيفية ودورها في تحسين الأداء"، مذكرة ماستر، تخصص علاقات عامة قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3، سنة 2009.

58- جبار يسمينة، "علاقة الحوافز بالأداء وأثرها على الرضا الوظيفي"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، سنة 2009.

59- رباحي زهيدة، "دور الرضا الوظيفي في تحقيق فعالية أداء الموظفين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية، فرع تنمية بشرية، جامعة الجزائر 3، سنة 2011.

60- زبير محمد و بوزيان رحمان، واقع الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس، المدرسة العليا للتجارة، جامعة القبة، 2007.

61- فايزة خلوفي، "الحوافز المادية ودورها في تنمية دوافع الموظف العام"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، سنة 2009.

62- منير بلالي، "دور الخدمات الإجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البليدة، سنة 2009.

### د. المجلات

63- الحداد ابراهيم، بابا عبدالقادر، (أثر جودة التدريب في تحسين الإيرادات الضريبية وإنعكاساتها

على الإقتصاد الوطني)، مجلة فصلية، عدد 15، مركز البصيرة للبحوث والإستشارات والخدمات

التعليمية، مصر، أفريل، سنة 2010.

64- مجاهدي الطاهر، (تقدير الذات لدى المعلم وعلاقته بالرضا عن العمل)، مجلة فصلية إجتماعية، العدد الأول، الجزائر، مركز البصيرة للبحوث والإكتشافات والخدمات التعليمية، الجزائر، أبريل، سنة 2009.