

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال اللهم تعال

يا رب لا تزغني لأف أشكر نفسي التي أنعمت عليّ وعلى

والدي وأف أحمّد صالحاً ترصاه وأؤتمني برحمته في عبادتك

الصالحين

صدق اللهم العظيم

آية 19 من سورة النمل

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي :

إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى، الوالدين الكريمين حفظهما الله .

إلى من شاركوني دفي العائلة، إخوتي وأخواتي .

إلى كل عائلتي قدومري وبن يحي كبراً وصغيراً .

إلى أنرواح أخواتي : أحمد- هوامري- محمد .

إلى جدتي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى كل زملائي في العمل والدراسة .

إلى كل من علمني حرفاً وسعى إلى دفعي نحو الأمام : أساتذتي الكرام

إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعه هذه الورقة .

زهيرة

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي :

- إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى ،والوالدين الكريمين حفظهما الله .
- إلى من شاركوني دفة العائلة ،أخي وأخواتي وإلى ميساء الحبيبة .
- نروحي الذي قدم لي يد العون والتشجيع وإبني الحبيب موسى صديق
- إلى عائلتي الثانية خالتي مرشيدة عمي عبد النبي كوثر وأسماء وعائلتها وموسى
- إلى كل عائلة شعشوع وبن علال وقشيش كيرا وصغيرا .
- إلى نروح أختي : صايف وأبنائه، حمودة وآية
- إلى جدتي وجدتي الغالية أطل الله في عمرهما .
- إلى السيد مرئيس الدائرة والكاتب العام
- كل زملائي في العمل والدراسة أخص بالذكر نورية .
- إلى كل من علمني حرفا وسعى إلى دفعي نحو الأمام :أساتذتي الكرام
- إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعه هذه الورقة .

رحمة

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي وفقنا على إكمال هذا الموضوع ولا يسعنا في هذا المقام

إلا أن نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى مشرفتنا "الدكتورة أو نجتي نصيرة" على

إرشاداتها ونصائحها وتوجيهاتها العلمية .

وكذلك تقدم الشكر الجزيل للمساعدة المقدمة من طرف مصلحة المستخدمين ومصلحة التسجيلات

بجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- ملحقة مغنية- والتي من خلالها تبرعون الله إنجانر هذا العمل .

وإلى كل من مد لنا يد العون سواءا من قريب أو من بعيد .

مقدمته

مقدمة عامة

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة، كما يعد أهم القوى بل أعظمها أثرا في نشاط المؤسسة، وهذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وان اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع، الابتكار والتجديد.

وعليه أضحت الإدارات المعاصرة اليوم تولي أهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية وذلك لقناعتها النامة أن المورد البشري له طاقات وقدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة في حالة ما إذا تم تهيئة المحيط المناسب له للعمل والاهتمام به وكذا تحفيزه بغية إيصاله للرضا الذي يضمن أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.

ففاعلية أي مؤسسة الآن ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتبار العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، وترشيد استخدام هذا العنصر البشري يكون من خلال اهتمام المؤسسة به وكذلك بالمؤثرات الخارجية والتمثلة في الحوافز التي تؤثر على سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء وكذا تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى الاستقرار في العمل وعدم التفكير في تركه.

فللمورد البشري دور فعال في الرقي بالبلاد و بروز المؤسسات الاقتصادية و حصولها على مكانة في الأسواق العالمية، فالإطلاع الدائم على مختلف الرغبات والحاجات والامتيازات إما الداخلية أو الخارجية التي يرغب فيها العمال وتلبيتها لهم، يحقق للمؤسسة أهدافها المسطرة ويساهم في أن يقوم المورد البشري بالدور المنوط به داخل المؤسسة على أحسن وجه.

وعليه فإلن الحوافز تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، إذ أن التهاون أو التقصير في تحفيز الأفراد يؤدي إلى بروز بعض الظواهر السلبية ومن أهمها عدم الرضا والاستقرار الوظيفيين.

• الإشكالية:

نظرا للأهمية البالغة للحوافز ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي وكذلك استقراره، ارتأينا دراسة هذا الموضوع وتبيان أهميته وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:
ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة؟

• الأسئلة الفرعية

ونقوم بتفريع هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية:

- ✓ على أي أساس يتم منح الحوافز؟
- ✓ ماهي علاقة التحفيز بالدافعية؟
- ✓ هل شعور العامل بالرضا الوظيفي يكون من خلال حصوله على الحوافز المناسبة؟
- ✓ كيف يتم قياس الرضا الوظيفي؟
- ✓ هل شعور العامل بالرضا الوظيفي يكون من خلال توفير الحوافز المرغوبة من طرف العامل؟
- ✓ هل استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة يكون من خلال توفير الحوافز المرغوبة من طرف العامل؟

• فرضيات الدراسة

- ✓ يوجد تأثير فعال لنظام الحوافز على استقرار الموارد البشرية في المؤسسة.
- ✓ تعطي الحوافز وخاصة المادية منها رضا وظيفي ويعتبر نظام الإنصاف هو جوهر فعالية هذا النظام.
- ✓ نظام التحفيز من الأنظمة الفعالة في المؤسسة، ونجاحه يعتمد على مدى قدرة المؤسسة للاستجابة لمتطلبات الأفراد العاملين بها.
- ✓ مبدأ الإنصاف هو جوهر فعالية نظام الحوافز، فشعور الفرد أنه يحصل على المقابل الفعلي للجهود المبذولة وأن هناك إنصاف في منح الحوافز يدفعه للعمل أكثر ويشعره بالرضى.

• أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

- الأهمية العلمية: وهي تنبع من أهمية موضوع الحوافز لما له من آثار كبيرة في توجيه سلوك الأفراد وكذلك لتأثيره على الرضا والاستقرار الوظيفيين، بالإضافة إلى لفت نظر مديري المؤسسات إلى أهمية هذا العنصر البشري، كما أن كثرة الدراسات حوله تبرز أهميته وتساعد في تقليل عدم اهتمام المنظمات به لأن تجاهل هذا الموضوع ينجر عنه نتائج وخيمة تنعكس على العامل ومن تم المؤسسة.
- الأهمية العملية: يعتبر هذا الموضوع من أهم المواضيع في المنظمات الحديثة حيث أنه يكتسي أهمية كبيرة كونه عاملاً مهماً في تحديد سلوك الفرد في العمل وتوجيهه في الاتجاه الذي يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة، حيث يعتبر وسيلة لإثارة سلوك الأفراد بما يحقق الأداء الناجع بالإضافة إلى كل هذا يعتبر كحل للتقليل من بعض المشاكل التي تعاني منها المنظمات.

• أهداف الدراسة

- ✓ معرفة أهمية الحوافز والدور الذي يلعبه في المؤسسة ووصولها لتحقيق أهدافها.
- ✓ التعرف على مدى مساهمة الحوافز في تطوير وتنمية الفرد وتحديد رضاه.
- ✓ معرفة مدى فعالية نظام الحوافز في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- ✓ إبراز أهمية التحفيز ومدى مساهمته في تطوير وتنمية الفرد وتحقيق رضاه.

• أسباب اختيار الموضوع

- الأسباب الذاتية:

- ✓ الميل الشخصي لهذا الموضوع.
- ✓ الرغبة في الامام أكثر بهذا الموضوع الشيق والجدير بالبحث وخاصة بعد التطرق له كمقياس في التخصص المدروس.

- الأسباب الموضوعية -

- ✓ تحسيس المؤسسات الجزائرية بمدى أهمية الموارد البشرية ومدى حاجتهم الى نظام حوافز عادل يساهم في رفع آدائهم
- ✓ تحسيس المؤسسات بأنه لا يمكن تحقيق أهدافها دون اهتمامها بالموارد البشري.
- ✓ تدهور مستوى الأداء في المؤسسات نظرا لوجود فجوة بين أهدافها وطموحات العاملين.
- ✓ رد الاعتبار للعامل وتحفيزه على العمل أكثر.
- ✓ تعاني المؤسسات الجزائرية من ضعف الأداء وانتشار المواقف السلبية كالتغيب والتأخر واللامبالاة في العمل وهذا نتيجة لوجود فجوة بين أهداف المؤسسة وأهداف العامل.

• منهج البحث والدراسة

استعملنا المنهج الوصفي والتحليلي وذلك لشرح وتحليل بعض النقاط، أما في الجانب التطبيقي فاعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل تقريب وإسقاط الجانب النظري على واقع المنظمة.

✓ في الجانب النظري : سنعتمد على المسح المكتبي لكل الكتب والمجلات والرسائل والأطروحات التي لها صلة بالبحث، وكذلك الانترنت.

✓ الجانب التطبيقي: سنعتمد على الملاحظات الشخصية، المقابلات، الاستبيانات، الوثائق الخاصة بالمؤسسة.

• حدود الدراسة

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

✓ الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين بجامعة أبي بكر بلقايد -ملحقة مغنية- حيث شملت هذه العينة أساتذة، أساتذة إداريين، إداريين وأعوان.

✓ الحدود المكانية: تمس الدراسة الميدانية جامعة أبي بكر بلقايد-ملحقة مغنية-.

✓ الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2015-2016.

✓ الحدود الموضوعية: اشتملت هذه الدراسة على تناول موضوع نظام الحوافز من مختلف جوانبه وكذا رضا الموظفين واستقرارهم ومعرفة العلاقة التي تربطهما ببعضهما البعض في المؤسسة وهذا كان في الجانب النظري أما في الجانب التطبيقي فقد ركزنا على تحليل المتغيرين: الرضا والاستقرار الوظيفي، والحوافز ومدى تأثير الحوافز على استقرار ورضا الموظفين من خلال تقديم استمارة استبيان موجهة للموظفين والأساتذة بجامعة أبي بكر بلقايد-ملحقة مغنية-

• الدراسات السابقة

هناك العديد من الدراسات التي يتفق مضمونها مع هذا الموضوع منها:

✓ غزيون زهية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة- رسالة ماجستير جامعة سكيكدة ، سنة 2006/2007 وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تحقيق الرضا الوظيفي ليس بالأمر السهل وذلك لعدم توافق الحوافز مع الدوافع، حيث استنتجت ميدانيا أنه مختلف الحوافز تفتقر إلى أسمى المبادئ الأساسية في تطبيقها كما أن النتائج أثبتت عدم وجود رضا وظيفي بنسبة كبيرة.

✓ مقدود وهيبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء المنظمة- دراسة حالة الشركة الوطنية للبناء- جامعة بومرداس، رسالة ماجستير، حيث سعت إلى التعرف على دور التحفيز في تفعيل أداء المؤسسة، وتوصلت إلى أن التحفيز أصبح من اهتمامات المنظمات المعاصرة حيث أصبح من الصعب تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة دون الاعتماد على تحفيز الأفراد وبالتالي فللتحفيز دور فعال في تحسين أداء الأفراد.

✓ علاء خليل العكش، نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة فلسطين رسالة ماجستير، حيث سعى إلى التعرف على

مقدمة عامة

مختلف نظام الحوافز وأثرها على أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية، وتوصل في الأخير إلى أن نظام الحوافز والمكافآت له أثر ضعيف على تحسين الأداء في الوزارات الفلسطينية.

✓مرمات نبيلة، فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، حالة كلية العلوم الاقتصادية جامعة بومرداس، رسالة ماجستير، سنة 2009/2008

✓

✓، تولى هذه المذكرة أهمية أكثر للتحفيز في المؤسسات العمومية الإدارية وقد توصلنا في هذه الدراسة إلى أن نظام التحفيز ضرورة لا بد منها في المؤسسات المعاصرة إلا أنه يصعب تطبيق هذا النظام على المؤسسات العمومية في حالة عدم معرفة خصوصية المؤسسات

✓الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، جامعة الجزائر، مجلة الباحث عدد 2008/06 حيث توصلت أن الموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر تأثيراً مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسات في البلدان الإسلامية، ففي ظل غياب الموارد البشرية لا تنشأ المؤسسات أصلاً.

الصعوبات

- لقد واجهتنا بعض الصعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة سواء تعلق الأمر بالجانب النظري أو الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، ويمكن حصرها فيما يلي:
- -صعوبة الحصول على المراجع وقلتها المتعلقة بجوهر الموضوع، وخاصة المتعلقة بالاستقرار الوظيفي.
- -ارتباط موضوع الدراسة بالعلوم النفسية والاجتماعية مما يجعل الدراسة معقدة وتحتاج لمعرفة واسعة وكبيرة بهذه العلوم.
- -عدم التزام بعض الموظفين في الجامعة محل الدراسة للمساهمة معنا في إطار ملئ الاستبيانات المقدمة لهم في حين وزعت 110 استمارة، 95 تم الإجابة عليها و15 استمارة لم ترد.
- -صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.

• خطة الدراسة

وفقا للإشكاليات المطروحة لهذه الدراسة والهدف المرجو منها بالإعتماد على الفرضيات الموضوعية، تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

- **الفصل الأول:** سنتطرق من خلاله إلى مختلف مفاهيم الاستقرار الوظيفي، وكذا مظاهره إضافة إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهم النظريات التي ساهمت في تطوير هذا المفهوم. لنتهي في آخر هذا الفصل إلى تبيان نتائج وآثار الرضا الوظيفي.

- **الفصل الثاني:** من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفاهيم متعلقة بالتحفيز و تطوره التاريخي ومجموعة من النظريات التي تبين أهمية التحفيز في المؤسسة. وفي آخر هذا الفصل سوف نبين علاقة التحفيز بمجموعة من المتغيرات والمتمثلة في الاستقرار الوظيفي و الرضا الوظيفي وكذلك الأداء و الإنتاجية.

- **الفصل الثالث:** سنخصص هذا الفصل للدراسة الميدانية من أجل إختبار الفرضيات والإجابة عن الإشكاليات والتساؤلات المطروحة، من خلال دراسة ميدانية في جامعة أبي بكر بلقايد- ملحققة مغنية-.

الفصل الأول

الاستقرار والرضا الوظيفيين

للموارد البشرية

مقدمة الفصل

إن التحكم في الموارد البشرية ذات الكفاءات المناسبة أصعب بكثير من التحكم في الموارد المادية، فالعامل ليس كآلة التي نجد عند اقتنائها كتيب التشغيل الخاص بها، إنما هو جملة من المهارات والكفاءات والقدرات العقلية والجسمية، إضافة إلى جملة من الأحاسيس، المشاعر، الرغبات والحاجات المتجددة فهو أكثر تعقيدا لذا على المؤسسة أن تأخذه بعين الاعتبار بكثير من الاهتمام وتوفير الشروط المناسبة التي تساعد على بقاءه في المؤسسة كعنصر فعال وأن تجعله ضمن أهم أولوياتها من أجل ضمان الاستمرار والاستقرار.

ويعد الاستقرار والرضا الوظيفيين من المواضيع الأساسية والمهمة حاليا، ونحن في هذا الفصل بصدد محاولة التعرف على العوامل التي تساعد على تحقيقه، وقد ازدادت أهمية هذا الموضوع بعد التأكد من الدور المحوري الذي يلعبه العنصر البشري في العملية الإنتاجية، بعد ما ساد الاعتقاد ولفترة طويلة من الزمن أن الوسائل والآلات والمعدات والمواد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الفعالية اللازمة، إلا أن هذا الاعتقاد قد زال تدريجيا بعد سلسلة الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري في العملية الإنتاجية.



المبحث الأول: ماهية الاستقرار الوظيفي

يعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت ، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها.

المطلب الأول: مفهوم الاستقرار الوظيفي

نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها مصطلح الإستقرار الوظيفي، سوف نتطرق أولا للمعنى اللغوي للإستقرار والوظيفة ثم الى المفهوم الاصطلاحي.

أولاً: مفهوم الاستقرار والوظيفة¹

● مفهوم الاستقرار لغة:

- الاستقرار جاء بمعنى: متانة، رسخ، صلابة، ثبات، دوام.
- استقر بالمكان أي أقام به.
- الاستقرار هو الثبوت و الإقامة و الهدوء و السكون.

● مفهوم الوظيفة لغة:

الوظيفة هي جمع وظائف بمعنى المنصب، العمل في شركة أو دائرة أو مؤسسة مقابل أجر. أما في المنهل فالوظيفة هي وحدة عمل تحتوي على أنشطة متشابهة في التعقيد تم تجميعها مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يؤديها موظف واحد أو أكثر.

وفي معجم المصطلحات الاجتماعية فلفظ الوظيفة متعدد الاستعمالات والدلالات ففي الرياضيات تعني دالة وفي علم الأحياء استعملها "برنارد". بمعنى توليد "وظيفة توليدية سكرية" وفي علم السياسة وعلم التنظيم استعملت بمعنى منصب، قيادة.

أما في علم الاجتماع فلها نفس المعنى وفي معجم اللغات وظيفية، عمل، مهنة كلها بمعنى واحد.

¹ - بن منصور رفيقة الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص -دراسة ميدانية خاصة بـ مؤسسة صرموك المشروبات الشرقية سطيف-علم الاجتماع-2013-2014-ص.200.

● مفهوم الوظيفة اصطلاحاً:

وهي مجموعة من الاختصاصات التي يقوم بها شخص محدد تتوفر فيه شروط معينة ويجب أن يقوم بالعمل مستهدفاً مصلحة المؤسسة التي يعمل بها.

وتعني كذلك وضع شخص في منصب معين بحسب الاختصاصات الموجودة بما يتلاءم مع المهارات والقدرات والشروط التي تفرضها هذه الاختصاصات ولا بد أن تكون مصلحة المؤسسة هي الهدف الأول لعمل الفرد.

ثانياً: مفهوم الاستقرار الوظيفي

الاستقرار الوظيفي هو ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلاً مهنياً للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار¹.

الاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول عن طواعية ورغبة منه دون ترك المؤسسة لما تتوفر له فرص أحسن، كما يعني كذلك مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفير بدائل أخرى².

الاستقرار الوظيفي إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتقدمه سليمة، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته³.

1- محمد علي محمد، مجتمع المصنع- الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية مصر 1972-ص66.

2- ليازيد وهيبة -فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه -علوم اقتصادية - 2013-2014-ص200.

3- عبد الوهاب أحمد عبد الواسع علم ادارة الأفراد ، الرياض ، 1973 ، ص81.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

يعرف الاستقرار الوظيفي بأنه درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به وتمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مدى اعتقادهم بأن عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم، كما يعتبر أنه ثبات العامل في المؤسسة حتى التقاعد¹.

التعريف الشامل: الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في المؤسسة التي يعمل بها وإشعاره بالأمن والراحة وضمان استقراره من خلال تحفيزه وترقيته وتوفير الظروف المناسبة للعمل.

المطلب الثاني: محددات الاستقرار الوظيفي ومستوياته

لمعرفة العوامل التي تؤثر إيجابا أو سلبا في استقرار العمال لابد من معرفة محددات الاستقرار الوظيفي، وكذا دراسة مستوياته.

أولا: محددات الاستقرار الوظيفي²

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبيا أو إيجابيا في رضا الموظف عن عمله واستقراره فيه.

وقد حددها "فروم" بالعوامل الستة الآتية :

- ✓ الإشراف
- ✓ جماعة العمل.
- ✓ محتوى العمل.
- ✓ الأجر الذي يتقاضاه العامل.
- ✓ فرصة الترقية.
- ✓ ساعات العمل.

2- التون مايو المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية ترجمة مبارك إدريس - دار الفكر العربية مصر، ص13

3- بن منصور رقيقة، مرجع سابق، ص. 200

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

فإذن محددات الاستقرار الوظيفي هي "مجموعة الإشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة" وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدني درجته في المنظمة دائما ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءات عالية ومتخصصة في مكان عملها.

ثانياً: مستويات الاستقرار الوظيفي¹

يمكن تقسيم مستويات الاستقرار الوظيفي الى قسمين، الاستقرار الوظيفي على مستوى المؤسسة والاستقرار الوظيفي على مستوى العامل، وذلك كما يلي:

1. الاستقرار الوظيفي على مستوى المؤسسة:

يكون الاستقرار الوظيفي على مستوى المؤسسة كما يلي:

- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية على توفير كل ما تحتاجه المؤسسة من العناصر البشرية وفي الوقت المطلوب.
- التخطيط والإعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من العناصر البشرية.
- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة للمؤسسة وعدم وجود عمالة زائدة .
- التأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد أو بعض الموظفين.
- سهولة الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.

1- إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية- مؤسسة أم القرى للترجمة و التوزيع ط1 سنة 2009 -ص115.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- قدرة ومرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات الجديدة.
- قدرة الموارد البشرية على استيعاب وتوفير البرامج التدريبية الجديدة.
- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين.
- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

2. الاستقرار الوظيفي على مستوى العامل: ويكون كما يلي:

- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.
- الاستعداد النفسي و العقلي و المعماري للفرد للتعلم و النمو و الترقى المستمر.
- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد.
- قابلية و تفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائه في العمل.
- إحساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.
- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.
- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله بالمؤسسة.
- إحساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله وحرصها عليه وعلى بقائه بالمؤسسة.

المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي وأهميته

إن للاستقرار الوظيفي في المؤسسة أهمية كبرى وهو غاية يطمح إليها كل مسير، لذا لا بد من دراسة بعض المظاهر التي يمكن عن طريقها معرفة مدى استقرار الموارد البشرية في المؤسسة

أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي

إن وجود يد عاملة كفأة وكافية ومستقرة يجعل أي مؤسسة ناجحة، وإذا فاستقرار الموارد البشرية أمر لا بد منه في المؤسسة، ومن مؤشرات مظاهر استقرارهم مايلي:

(1) قلة الشكاوي:¹

تتولد الشكاوي عن ظروف العمل الغير مناسبة، وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع، حيث يشعر الفرد بالغبين والإحساس بالظلم خاصة في ظل عدم تساوي فرص الترقية، وه ذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط و عدم الرضا عما حدث، فالشكاوى هي شعور الموظف سواء كان ه ذا الشعور حقيقي أو متصور بالغبين واللاعادلة في علاقته الوظيفية. وتعتبر الشكاوى من المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المؤسسة، وهي توحى بوجود مشاكل ومعاناة وظيفية لدى العمال، وإذا يجب على المشرفين الاهتمام به ذه المشاكل وحلها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال.

وبالتالي فإن نسبة الاستقرار الوظيفي تزيد بانخفاض معدل الشكاوي حيث يكون هناك رضا عن العمل وعدم وجود ظلم، وكل ه ذا يُشعر بالأمان والعدالة، وه ذا ما يزيد من استقرار المؤسسة وتطورها.

(2) الراحة النفسية و الانسجام مع جماعة العمل:

الراحة النفسية عبارة عن شعور داخلي ينتج عن الانسجام مع العالم الخارجي، و في المؤسسة ينتج عن عدم تعرض العامل إلى عقوبات تأديبية الشيء الذي يكسبه قوة في الشخصية بين أفراد المؤسسة ويدفعه للعمل أكثر لإثبات قدراته وكفاءاته.

1- كيث ديقز- السلوك الإنساني في العمل- ترجمة محمد إسماعيل يوسف القاهرة-مصر-1974، ص 385 .

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

أما تعرض العامل للتأنيب المتواصل والعقوبات من طرف المسؤولين خصوصا إذا كان الفرد مظلوما، تتولد لديه الرغبة في الانتقام عن طريق تعطيل العمل بالتغيب أو التمارض وقد يصل به الحد في بعض الأحيان إلى التسبب في حوادث العمل.

فالراحة النفسية تتحقق لدى العامل من خلال الشعور بالأمان من المخاطر المادية مثل استمرار الأجر والاطمئنان على الوظيفة إضافة إلى العمل في مكان آمن خالي من مسببات الأمراض المهنية والشعور بالعدالة في الترقية والتكوين والحوافز والمكافآت، والإحساس بأن العمل يوفر له مكانة اجتماعية مرموقة داخل المؤسسة.

(3) قلة حوادث العمل:

إن إستياء العمال على مسئوليتهم وعلى النظام السائد في المؤسسة يتبعه إنعكاسا سلبي على الحالة النفسية للعمال فيدفعهم إلى القلق واليأس والتعب العضلي، وهذا ما يقلل من تركيزهم مما يزيد من احتمال وقوعهم في حوادث مهنية تلحق بهم وبالمؤسسة أضرار كان بالإمكان تفاديها، فكثرة حوادث العمل الناتجة عن الأسباب المذكورة تعتبر مؤشر عن عدم الاستقرار الوظيفي والعكس صحيح.

(4) المواظبة على العمل:

إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال وعدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المؤسسة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني أنه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله وأنه يرى فيه مستقبلا مهنيا له.

(5) المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديدتها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة ما يشكل حالة عدم الاستقرار في المنظمة، وقد

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

أشار "بلاك" و"أكرز" إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العالمية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل. وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال، وعلى المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون له. الحق في إبداء رأيه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل.

6) تخطيط وتنمية الموارد البشرية

يرى "والكر" أن عملية تخطيط وتنمية الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويساهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظم فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المنظمة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لأنه عن طريق عملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وبالتالي لا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العاملين.

فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمالة في المنظمة. فعلى المنظمة تخطيط الموارد البشرية وهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءاته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة، وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

أحسن صورة وبفعالية كبيرة. عكس العامل الذي يوضع في منصب لا يتناسب مع مؤهلاته وإمكانياته فلا يحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية بل يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة ويصبح عرضة إلى تهديدات الإدارة بالتوقف أو النقل من جهة ومن جهة أخرى يصبح يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس ما يدفعه إلى عدم الاستقرار في العمل.

7) الشعور بالأمان:

تتضمن الحاجة إلى الأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية.
- الحماية من المخاطر الصحية.
- الحماية من التدهور الاقتصادي.
- تجنب المخاطر الغير متوقعة.

فشعور العامل بالحماية في منصب عمله يحميه من الوقوع في حوادث أو الإصابة بأمراض مهنية، إضافة إلى اعتقاده بأن المؤسسة في حالة مالية جيدة وأن دخله المادي مستقر يدفعه لبدل الجهد الكبير في سبيل نجاح المؤسسة لأنه يرى فيها مستقبله المهني ولا يبحث عن البديل.

ثانيا: أهمية الاستقرار الوظيفي

للاستقرار الوظيفي أهمية بالغة و انعكاسات ايجابية على الفرد و المؤسسة ككل و تكمن فيما

يلي:¹

- تطبع العامل بأنماط الجماعة وتشبعه بثقافة المنظمة، وهذا ما لا يستطيع تحقيقه العامل كثير التنقل الذي يصعب عليه التلاؤم مع السلوكيات الجديدة الموجودة في المؤسسة الأخرى.
- إتقان العامل لعمله والتحكم في آلياته، و بالتالي التقليل من عوامل التعب وتخفيض من احتمالات الوقوع في حوادث العمل.
- للعامل المستقر حظ أكبر في التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال، بحكم إتقانه لعمله وتنامي خبرته واندماجه داخل المؤسسة.

1- ليازيد وهيبية، مرجع سابق، ص 203.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- الاستقرار الوظيفي يؤمن للعامل حياته ومعاشه حيث يعتبر عمله الوسيلة التي يظهر بها إمكانياته وقدراته ويثبت كفاءته المهنية.
 - إن استقرار أعضاء الجماعة في العمل يزيد من تماسك و ترابط أعضائها فكلما زاد انتماء أفراد الجماعة للمؤسسة زاد تماسكها و العكس صحيح.
- وفي الأخير يمكن القول أن للاستقرار الوظيفي أهمية بالغة سواء بالنسبة للمؤسسة أو الفرد العامل، فالعمل في وسط غير مستقر من شأنه بأن يكبد المؤسسة خسائر فادحة ويؤدي كذلك الى خلق مظاهر غير لائقة في المؤسسة.



المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي

يكتسب موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يسند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره

يعتبر العمل جزء هام من حياتنا وتمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، فيكون الفرد إما راضي عن وظيفته أو ناقم عليها وذلك من خلال تقييم ما يتحصل عليه من وظيفته لذا يجب التطرق الى مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

يرى بعض الباحثين أن مفهوم الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام

بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، ومن هنا يمكن القول أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية ويتوقف أيضاً على موقفه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.¹

ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مظلة تندرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاجية، أو هي عملية موائمة بين ما هو متاح أو يمكن بلوغه فعلاً، حيث أن المشاعر تعتمد على إدراكين، الأول يتعلق بإدراك الفرد لما يحققه له عمله الحالي أما الثاني يتعلق بما يتطلع الفرد إليه أو ما ينبغي أن يحققه لهم وظائفهم حيث يمكن اعتبار :

$$\frac{\text{الإدراك بما هو كائن}}{\text{الإدراك بما يجب أن يكون}} = \text{الرضا الوظيفي}$$

¹ - د. مروان طاهر الزغبي، الرضا الوظيفي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011، ص 17.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

ويتحقق الرضا عندما يتساوى ما هو كائن مع ما يجب أن يكون.¹

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل، مع الثقة و الولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.

ويمكن استخلاص بعض الخصائص للرضا الوظيفي وذلك كما يلي:²

● يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح وبالمقابل قد نجده ضمناً يكمن داخل الفرد، فتفسير الظواهر التي تعكس السلوك المتأتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيراً ليس في محله ويرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات وبهذا نكون أمام تفسيرين متباينين يؤكدان أن الرضا الوظيفي ليس مستقلاً بذاته وإنما مرتبط بعوامل عدة كل حسب أهميتها ودرجة تأثيرها على رضا الفرد.

● يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعده على العمل، فللرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفية العامل ويعتبر رضا نوعي، كما قد يكون عن كل جوانب وظيفية العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.

كما يمكن أن نميز بين مفهومين: الأول رضا العمال في عملهم، أي مصدر الرضا يكمن في الجو الاجتماعي الجيد للعمل والثاني رضا العمال بعملهم أي بالعمل نفسه (خصائصه).

● إن مسألة الرضا الوظيفي تبقى نسبية إلى حد كبير، ونرجع السبب في ذلك إلى عوامل عدة منها الظروف التي يعمل فيها الفرد ومختلف المتغيرات التي تؤثر فيها، درجة طموح الفرد

1- وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2011، ص 111-112
2- غزيون وهيبية، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمود البشري، في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوموديا بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، سنة 2006/2007، ص 51.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

ومدى تكيفه مع العمل بحد ذاته والبيئة المتواجد فيها حالة ممارسته لنشاطه اليومي لذا كان لزاما على المديرين الاهتمام بهذه النقطة وإعطائها قدرا كبيرا من الاهتمام أولا ، لأن التعامل يتم مع عنصر بشري ذو خصائص متباينة وثانيا لأن الوسط متنام يساير التكنولوجيا والتطور في مختلف المجالات وتعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها .

- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم قد لا يرضى به مستقبلا، إذن نستطيع القول أن الرضا الوظيفي ذو طبيعة ديناميكية فهو بحاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المؤثرة فيه كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلا.
- وكنيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لان ذلك من شأنه إحداث رضاه الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغة على مستوى الفرد و المؤسسة.

ثانيا: عناصر الرضا الوظيفي

هناك عدة عناصر مكونة للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي ما يلي:¹

- **الأجر:** يعتبر بمثابة مصدر إشباع للحاجات الدنيا فقط، وأن توافره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء، ومضمون هذا القول هو الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في مجتمع يوفر للعاملين الاحتياجات الأساسية للعيش فقط.
- **مستوى العمل:** رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثا نسبيا، فالتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل وفرص الانجاز التي يوفرها والنمو الذي يتيح الفر د وأيضا تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

¹-ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص189.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

أ- درجة تنوع مهام العمل: حيث كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي يؤدى بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

ج- استغلال الفرد لقدراته: إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

د- خبرات النجاح والفشل في العمل: فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقريره واعتزازه بذاته.

● **فرص الترقية**: كلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس.

المطلب الثاني: عوامل الرضا الوظيفي وأنواعه

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل سواء كان اتجاه العمل نفسه أو اتجاه الزملاء، وبما أن هناك عدة اختلافات في درجة الرضا الوظيفي، وبالتالي تختلف عوامله وتعدد أنواعه.

أولاً: عوامل الرضا الوظيفي

ينعكس المستوى العام للرضا الوظيفي فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة، أو درجة رضا الأفراد عن عامل من عوامل العمل، تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى، فهناك عدة عوامل منها عوامل مساهمة وأخرى محددة وأخرى مؤثرة، وهذا ما نوضحه فيما يأتي:

أ-العوامل المساهمة في الرضا الوظيفي:¹

- **عمل ينطوي على تحدي ذهني:** إن مثل هذا النوع من العمل أو الوظائف يختبر قدرات ومهارات العاملين، ومن ثم يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لبعض العاملين وبالطبع هناك البعض الآخر من العاملين الذين يميلون إلى الأعمال التي لا ينطوي عليها العمل قد تؤدي إلى الفشل في أداء العمل ومن ثم الشعور بعدم الرضا.
- **الأجر المرتفع:** هناك علاقة طردية بين الأجر والرضا ولكن يلاحظ أنه ليس جميع الأفراد في المنظمات يرغبون الحصول على أجر أكبر مقابل العمل الإضافي أو عمل ينطوي على مسؤوليات أكبر، أو ساعات عمل أطول وبالرغم من أن الأجر الذي يحصلون عليه من هذه الوظائف أقل.
- **الترقيات:** تساهم الترقيات التي تتم وفقاً لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية، ويلاحظ الاختلافات الفردية، حيث أن هناك البعض الذي يفضل الأقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقاً للأداء الوظيفي.
- **الأفراد الآخريين:** ليس من المفاجأة أن يساهم الآخريين مثل زملاء العمل، الرؤساء، المرؤوسين في الرضا الوظيفي للفرد في المنظمة، حيث كلما كان هؤلاء الأفراد متعاونين كلما ساعد ذلك على زيادة الرضا الوظيفي للموظف.

1- سامر جلدة السلوك التنظيمي والنظريات الادلرية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 96، 97.

ب-العوامل المحددة للرضا الوظيفي:

يمثل الرضا أو الروح المعنوية محصلة نهائية للتفاعل بين عديد من العوامل المرتبطة ببعضها

البعض، ويعتبر رضا الفرد عن العمل هو نتاج التفاعل بين المتغيرات ومنها:¹

● خصائص ومحتوى العمل.

● ظروف وشروط العمل.

● نظم وفرص الترقية.

● الأنظمة الإشرافية والرقابية والتغذية العكسية.

● خصائص جماعات العمل.

● أنظمة الدفع وهيكل الأجور ونظم التحفيز .

وهناك من يضيف عوامل أخرى مثل:

● عوامل ذاتية: متعلقة بالأفراد أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الدافعية.

● عوامل تنظيمية: محتوى العمل والرضا عن أساليب وإجراءات العمل، العلاقات مع الرؤساء والزملاء.

● عوامل بيئية: منها الانتماء الاجتماعي، الثقافي، الديمغرافي، تقدير المجتمع ونظرة.

ج-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وتكمن في العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن عمله حيث بعضها يتعلق بذاتية الفرد نفسه

وبعضها يتعلق بالتنظيم وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد هذه العوامل ومن بين هذه

العوامل نجد: شخصية، تنظيمية، تنظيمية (بيئية) وهي كالاتي:

● العوامل الشخصية: وهي العوامل التي تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم يمكن معرفتها

وقياسها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل العمر، درجة التعليم،

المركز الوظيفي، سنوات الخبرة.

1-مصطفى محمود أبوبكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية مصر، 2008، ص 359

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

✓ **العمر:** تبين وجود علاقة ايجابية بين العمر ودرجة الرضا الوظيفي أي كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضاه عن العمل. وقد يكون السبب في ذلك أن طموحات الموظف في بداية عمره تكون مرتفع ، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات ما يشغلها في الواقع الفعلي للوظيفة، ويتسبب ذلك في عدم الرضا الوظيفي ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد أكثر واقعية وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع الفعلي ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي. وحتى يتحقق هذا الارتباط الايجابي بين العمر والرضا الوظيفي يجب توفر بعض الشروط من وجهة نظر خاصة وهي:

- أن يقابل كل سنة إضافية في العمل، زيادة في العائد المادي والمعنوي مثل الراتب والتقدم الوظيفي.

- زيادة في القيمة التي يحضى بها العامل والتقدير الذاتي والتقدير من قبل الآخرين في الوظيفة.

- طبيعة العمل وطبيعة مهامه الموكلة للموظف من حيث المرونة والتناسب مع العمر الوظيفي.

✓ **درجة التعليم:** يكون العامل أكثر تعلمًا أقل رضا من العامل الأقل تعلمًا ويكون هذا بسبب أن طموحات الفرد الأكثر تعلمًا مرتفعة، ويطمح إلى وظائف سامية إداريا وهذا قد لا يجده في عمله بعكس العامل الأقل تعلمًا.

✓ **المركز الوظيفي:** حيث أن الأفراد الذين يشغلون وظائف إدارية مرتفعة غالبا ما يكون رضاهم أعلى من العاملين الأقل في المستوى الإداري.

يلاحظ أنه من الصعب التحكم في العوامل الشخصية واستخدامها لتحسين درجة الرضا الوظيفي، وتكون هذه العوامل فعالة عند اختيار الفرد للوظيفة.

● **العوامل التنظيمية:** وهي العوامل المتعلقة بالتنظيم ذاته، وما يسود هذا التنظيم من أوضاع أو علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف ومن هذه العوامل على سبيل المثال:

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

✓ **الرضا عن الوظيفة:** وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز مهارات وقدرات الفرد وإتاحة فرصة للمبادرة والابتكار، كما تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة كما يعكس محتوى العمل ودرجة التنوع في المهام مدى أهمية الفرد، حيث أن الفرد يشعر بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، وبهذا يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

✓ **الرضا عن الأجر:** هناك علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح. كما يتضمن تناسب الأجر مع العمل وتناسب الأجر مع تكلفة المعيشة وإتباع سياسات المكافآت التحفيزية والمتكررة، فيما يعرف بعدالة العائد التي وضحها آدمز صاحب "نظرية العدالة" حيث تنص هذه النظرية أن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة مع مدخلاته (مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعلمه..). مع معدل عوائد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، حيث أن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة والاستياء.

✓ **الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظرة حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.

✓ **الرضا عن مجموعة العمل:** ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.

✓ **الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي:** حيث أن وجود سياسة واضحة لتخطيط المستقبل الوظيفي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور، النمو). ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا وكذا نمو الوظيفة التي يشغلها الفرد وتوافر التأهيل المناسب للعاملين.

✓ **الظروف المادية للعمل:** يؤثر الظروف المادية - كالإضاءة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء- على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.

• **عوامل تنظيمية (بيئية):** وهي عبارة عن عوامل مرتبطة بالبيئة وتتمثل فيما يلي:

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

✓ **الانتماء الاجتماعي:** من العوامل المحددة للرضا الوظيفي نذكر قدرة الموظف على التكيف

مع وظيفته واندماجه فيها، حيث أن الانتماءات كان لها أثر واضح على درجة تكيفهم وإدماجهم في العمل، الأمر، و الاعتقاد معه بأن الإطار البيئي والثقافي للموظف وظروف نشأته أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي للموظف اتجاه وظيفته.

✓ **نظرة المجتمع المحلي للموظف:** تكمن في مدى تقدير لدور الموظف وما يسود هذا المجتمع

بمنظوماته ونظمه من أوضاع، وكل ذلك ينعكس تأثيره ايجابيا وسلبيا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته.

✓ **الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما

التعساء في حياتهم وغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة لعملهم.

ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو تلك الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط

بتصوره للوظيفة التي يشغلها، وبما أن هناك عدة اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة

الوظيفية فإنه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لعدة اعتبارات ومعايير وذلك حسب مايلي:¹

1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

• الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف

والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

• الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل

المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

• الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

1-زاهر محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص45.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام .
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

3. الرضا الوظيفي الكلي والجزئي:

- الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها. لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجودا لكن لازال يؤدي أعماله.

المطلب الثالث: مظاهر الرضا الوظيفي وأهميته

للرضا الوظيفي مظاهر كثيرة يمكن من خلالها التعرف بصورة عامة على مدى رضا العمال عن عملهم كما أنه -الرضا الوظيفي- يعتبر من أهم الظواهر الموجودة بالمؤسسة والتي تؤدي الى استقرارها.

أولا: مظاهر الرضا الوظيفي

تختلف مظاهر الرضا الوظيفي وتتعدد إلا أنها تؤثر بشكل ايجابي على العمل، فرضا الفرد عن عمله يجعله أكثر عطاء، ويمكن حصر هذه المظاهر كما يلي:¹

1-فايزة محمد بنسني، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2011، ص 44، 43

1. زيادة معدل الأداء:

تختلف معدلات الأداء فمنها الكمية والتي تتحدد بكمية معينة من الوحدات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك كذلك معدلات نوعية والتي تعني ضرورة وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة، كما أن هناك معدلات كمية ونوعية وهذا النوع مزيج من النوعين السابقين أي يجب الوصول إلى الكمية المطلوبة وبمستوى جودة معين في زمن محدد.

إن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء، كما أنه يمكن اعتبار الرضا نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة.

ويمكن القول إذن بأن الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل، أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

2. الرضا العام عن الحياة:

يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، حيث هناك علاقة طردية بين المتغيرين وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة. كما أن هناك مظاهر لعدم الرضا الوظيفي تتمثل في:¹

- التغيب عن العمل: ويقصد به تخلف العامل عن العمل المكلف به بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عدة أسباب تؤدي إلى تغيب العامل (عدم ملائمة قدراته الجسمية مع نوع العمل، أو إصابة العامل بمرض أو عجز، سوء معاملة الرؤساء والزملاء، أو سوء بيئة العمل). فالتغيب عن العمل يمثل مظهر من مظاهر عدم الرضا عن العمل وهناك علاقة بين عدم الرضا وتغيب العامل والذي بدوره يؤثر على أداء العامل وإنتاجيته.

1-فايزة محمد رجب بهنسي ، مرجع سابق، ص 44، 45

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- سوء التوافق المهني: إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج، فأى عامل يتعرض لسوء التوافق المهني يعرضه ذلك إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه وذلك يؤثر على معدل إنتاجيته.
- إصابات العمل والأمراض المهنية: من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي حيث أنها تسبب للعامل أضرار كثيرة (إعاقة، تشوه..). وقد تؤدي هذه الإصابة إلى التخلي نهائيا عن العمل، وترجع هذه الإصابات إلى قناون العامل أثناء عمله واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم إتباعه لإجراءات الأمن وعدم توفر معدات الوقاية وكل هذا يكون كنتيجة لعدم الرضا الوظيفي.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي تستوجب الاهتمام به وذلك لكون الرضا الوظيفي هدف كل فرد بحد ذاته، فأى عامل يطمح أن يكون راضيا عن وظيفته، وينعكس ذلك على جديته في العمل كما يساهم الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- أهمية الرضا الوظيفي على الصحة العضوية للعامل: فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثير واضح على الحالة العضوية للإنسان، والعكس صحيح، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، كما أن التوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما يؤدي إلى بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل مثل: ارتفاع الضغط الدموي، داء السكري..، وهذا يعد الرضا الوظيفي أحد مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.
- زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران العمل وتخفيض نسبة الغياب ورفع معنويات العاملين وجعل الحياة ذات معنى لدى الأفراد.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

● دراسة الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فمن طريقة دراسته تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف الجوانب العملية الإدارية، ويتم من خلال ذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة علاجها وتفاديها ويتمكن أيضا معرفة المشكلات التي تهم العمال لوضع الحلول المناسبة التي تساعد المنظمة على التقدم وزيادة الإنتاجية.

● للرضا الوظيفي فوائد تعود على الفرد من الناحية النفسية وشعوره المنخفض بضغوط العمل.

وفي الأخير الرضا الوظيفي ليس سحر يوتي قرار من قبل الإدارة العليا إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي تضطلع بها المؤسسة في هذا الميدان ويدرك الاستشاريون في هذا المجال أنه من السهل جدا أن تخفض نسبة الرضا الوظيفي بالمؤسسة، ولكن ما هو أصعب، ويتطلب جهد كبير جدا هو أن تجعل الموظف راضي عن عمله، إلا أنه بمجرد الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ تظهر الفوائد الناتجة عن هذا الرضا على المؤسسة من خلال جودة منتجاتها واستقرارها، وما يتبعه من قدرة تنافسية عالية.

المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وكيفية قياسه

من أجل التعمق في موضوع الرضا الوظيفي ارتأينا التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لهذه الظاهرة ، كما أن قياسها وإعطائها طابع كمي من شأنه أن يساعد إدارة الموارد البشرية أن تقوم بمعرفة مدى رضا الأفراد عن عملهم والبحث عن طرق لزيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

قام العديد من العلماء والمفكرين بتناول موضوع الرضا الوظيفي و دراسته ضمن النظريات المقدمة من طرفهم، ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

أولاً: نظرية تدرج الحاجات "ماسلو"

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة النظرية والعملية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد ورضاه الوظيفي بشكل عام.

حيث يعد إبراهيم ماسلو رواد المدرسة السلوكية، حيث قدم سنة 1943 نظرية حول تدرج حاجات الأفراد، حيث تطرق للحاجات المختلفة التي تحرك الفرد للعمل، فكانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن العامل لا يعمل إلا إذا كان راضياً، فالأفراد في محيط عملهم يتجهون للعمل رغبة منهم لإشباع حاجاتهم المتعددة إذ يرى "ماسلو" أن الأفراد لديهم عدة حاجات تدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في سلم هرمي، حيث بدأ بالحاجات الفيزيولوجية مروراً بالحاجة إلى الأمن والصدقة، احترام الذات وأخيراً تحقيق الذات.¹

استند إبراهيم "ماسلو" في نظريته إلى ثلاث عناصر هي:²

- مختلف الحاجات تؤثر في سلوكيات الأفراد، هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.

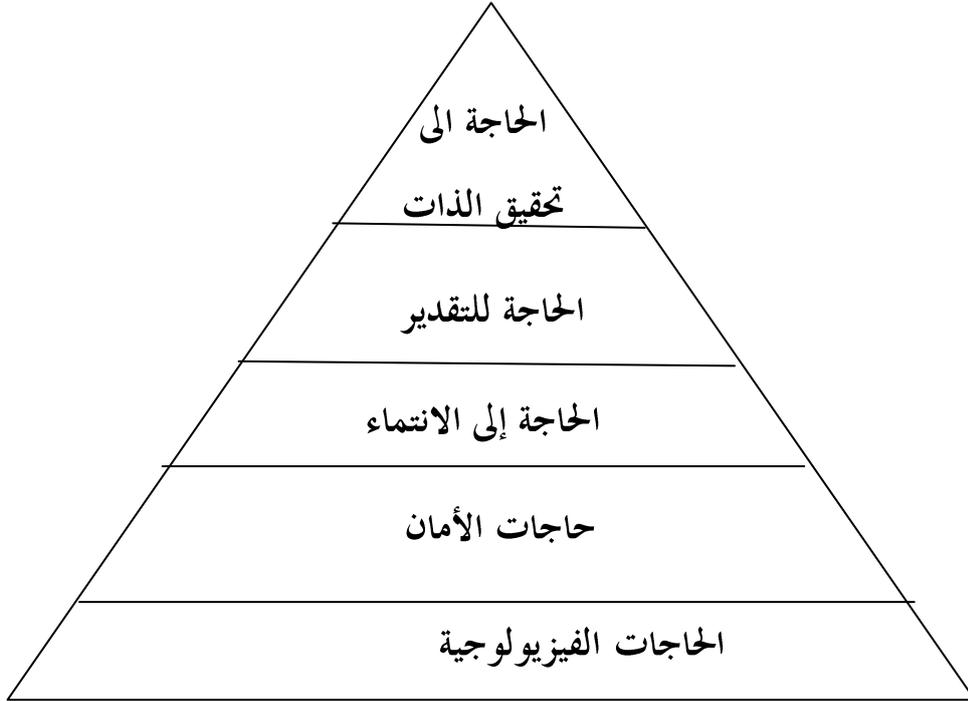
1- عبدالفتاح بوحخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001، ص 119

2- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 154

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- حاجات الأفراد ترتب وفقاً لأهميتها ودرجة إشباعها، بدءاً بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى غاية الحاجة إلى تحقيق الذات.
- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف "ماسلو" ويندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

الشكل رقم 1 : هرم ماسلو للحاجات



المصدر: على رابعة، ادارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 81.

- 1- الحاجات الفيزيولوجية: وهي حاجات أساسية يطلبها الفرد، ولها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقائه ونموه فإشباع هذه الحاجة تبدأ بالحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد "ماسلو" أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة تظهر هي الحاجة الفيزيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.
- 2- حاجات الأمان: بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً.

3- الحاجة إلى الانتماء: (الحاجة الاجتماعية): بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية

وحاجة الأمان، تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور، كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله، فالتكيف مع محيط العمل هو الذي يخلف الرضا الوظيفي للفرد.

4- الحاجة إلى الاحترام (التقدير): الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه و يقدره وفي ذلك يسعى إلى

تكوين صورة إيجابية عن نفسه ، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم ، أي تقبل الجماعة له واحترامه وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين، أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه ، فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له مما يؤدي بالفرد إلى الشعور بأنه على مكانة بالغة الأهمية في نظرة غيره و هي بذلك حاجة الفرد إلى الوعي بأهميته بالنسبة للآخرين.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات : تمثل قمة الهرم فلن تظهر الحاجة إلى تحقيق الذات إلا بعد إشباع كل

الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد هي تحقيقه لطموحاته وأهدافه ويذكر في ذلك "ماسلو" أنها "التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون" وتحقيق ذلك إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم وقدراته ،مع فسخ المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة .

يرى ماسلو أن هذه الحاجات هي التي تدفع بالفرد لتبني سلوك معين باعتباره السبيل

لإشباع حاجاته المطلوبة، إذ أن الحاجات غير مشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد، وعدم تلبية

الحاجات لمدة طويلة نسبياً، يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف العامل كالإعتداء المادي :

السرقة. والاعتداء المعنوي: الشتم، والتي تعد من بين المؤشرات عدم الرضا الوظيفي .

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

إن لهذه النظرية أهمية في المجال العلمي ، إذ تستطيع أن تكون الموجه الفعال للمؤسسات في فهم دوافع عملها و تحديد الوسائل المناسبة لإشباعها كالاتماد على أسس سليمة لعملية التحفيز لأن ذلك يحقق رضا وظيفي لدى الفرد ، و بالرغم من ربطها للعوامل النفسية مع العوامل المادية إلا أنها لاقت عدة انتقادات، فالفرد العادي يحقق إشباعا لحاجاته وفقا للنسب المدرجة في هدم تدرج الحاجات كما يلي:

الجدول رقم (1) : توزيع نسب الحاجات للفرد العادي

نوع الحاجة	النسبة
حاجة تحقيق الذات	10%
حاجة الإحترام	40%
الحاجة الإجتماعية	50%
حاجة الأمان	70%
حاجة فيزيولوجية	85%

المصدر عبد الفتاح بومخيم - مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية العدد 19 . جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 19 جوان 2001 ، ص 139.

وبذلك نجد أن السلوك لا تؤثر فيه حاجات معنية بذاتها و إنما يتأثر و يتحدد من خلال جملة الحاجات المعلنة سابقا، وهذا الأمر متعارض مع فكرة التسلسل الثابت للرضا الوظيفي، وفق تسلسل إشباع الحاجات.

فتحقيق رضا وظيفي أي إشباع حاجة في مستوى معين لا يكفي لإلغاء هذه الحاجة وإحلالها بحاجة موائية، و السبب في ذلك ترجعه إلى الميزة الفطرية التي يتمتع بها الإنسان، ومن جهة أخرى الشعور بعدم الرضا نظرا لعدم إشباع حاجة ما لا يستبعد تنشيط الحاجة الأعلى منها مرتبة في السلم وعليه يوجد استقرار في ترتيب الحاجات إذ يختلف باختلاف الأفراد وأهمية كل حاجة بالنسبة لكل فرد، فقد يهتم فرد بإشباع حاجة تحقيق الذات قبل حاجاته الفيزيولوجية.

ثانياً: نظرية العوامل المزدوجة لفدريك هرزبرغ

استطاع "هرزبرغ" من خلال دراسته أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية، الرضا و عدم الرضا ، وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماماً عن العوامل المؤدية للاستياء، بمعنى أن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماماً عن تلك التي تؤدي إلى الرضا (1) وتمثل هذه العوامل في :

1-العوامل الصحية (الوقائية): هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا ، قلتها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل، فهي كفيلة بحمايته و صيانتته و تتمثل في :

- الإشراف
- ظروف العمل المادية
- الحياة الشخصية
- الحالة الاجتماعية
- العلاقة مع الزملاء
- العلاقة مع الرؤساء و المرؤوسين
- الأجر

2-العوامل الدافعة: تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين ، وتسبب الرضا الوظيفي وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها و تتمثل هذه العوامل في:

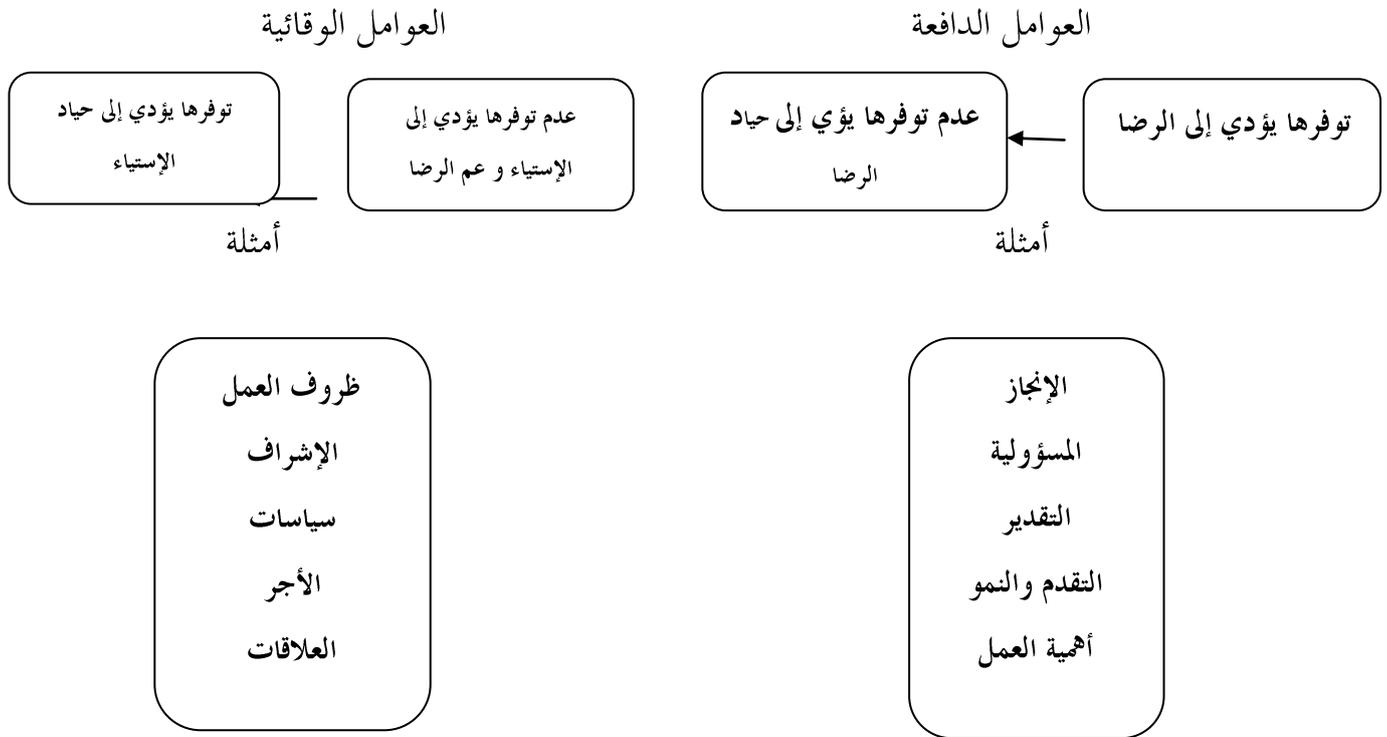
- الإنجازات
- الإعتراف من الزملاء و الإدارة.
- العمل نفسه.
- التقدم والترقية
- النمو.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم
- المسؤولية

تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا ، وبتوافر العوامل الوقائية (الصحية) لا يؤدي إلى حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا ، وبصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق في حالة توافر الحد المفعول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية ويمكن تلخيص هذه النظرية بالشكل التالي:

الشكل رقم (02) نظرية ذات العاملين



المصدر : أحمد ماهر - مرجع سابق - ص 225

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- لقد لاقت هذه النظرية نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية بعدما قام هرزبرغ بتطبيق هذه النظرية مع عدد كبير من العاملين و الموظفين من الرجال و النساء في المؤسسة عامة وخاصة في مستويات أعلى و أدنى و على الرغم من ذلك لاقت هذه النظرية بعض الانتقادات نذكر منها :
- لم يصل عدد الأماكن التي جمعت منها البيانات العدد الكافي ، إذ شملت تسعة (09) أماكن إضافية إلا أن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة مما أدى إلى إهمال الفروق الموجودة في العينة.
 - العينة التي تم إختيارها شملت على مهندسين و محاسبين فقط إضافة إلى ذلك فالعوامل الصحية لدى "فردمان" يمكن أن تكون كعوامل دافعة لفرد آخر و هذا يشير إلى أن تصنيف العوامل غير ثابتة.

ثالثا: نظرية الهدف "لوك"

تقوم نظرية "لوك" على أن مبعث دافعية الأفراد هو الأهداف و الغايات و لما لها من أهمية لديهم ، فسلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف فالعوائد التي يرغبها الفرد ليس تماما هي موجودة في نظرية "ماسلو" ، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل الفرد على حدى فوفقا لهذه النظرية فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له، على عكس نظرية "ماسلو" التي تسعى في المسؤول إلى تحقيق الذات بالدرجة الأولى. ووفقا لهذه النظرية يجب على الإدارة التي ترغب في زيادة دوافع الأفراد نحو عملهم و رفع آدائهم أن توفر لهم ما يلي:¹

- تحديد الأهداف و المهام و التي يتوقع منهم أداؤها بشكل واضح.
- أن تكون المهام و العناصر التي تتضمنها الأهداف مقبولة من قبل الأفراد.
- فتح قنوات للتغذية العكسية لبيان مستوى أداء الأفراد.

1-علي محمد ربايعة-مرجع سابق-ص84.

رابعاً: نظرية عدالة العدالة "أدمز"

ظهرت هذه النظرية سنة 1963، حيث تنص هذه النظرية على أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين تلك المعاملة العادلة تعد المحدد الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي وبناء عليه، إذ أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضياً، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق و الجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياع قيمة جهده و يؤدي ذلك إلى عدم الرضا.¹

وتتضح هذه النظرية في الرضا الوظيفي، عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الاعتراف والتقدير موزعة توزيعاً متساوياً بينهم وفقاً لما يستحقه كل واحد وتعتمد النظرية على:²

-المدخلات التي تعني جداره الفرد مثل: العمر، مستوى التعليم، المهارة مقدار الجهد المبذول .

-العوامل تمثل الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول نذكر منها على

سبيل المثال: الدخل، الاعتراف، الترقية ... الخ.

ويتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه

الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله.

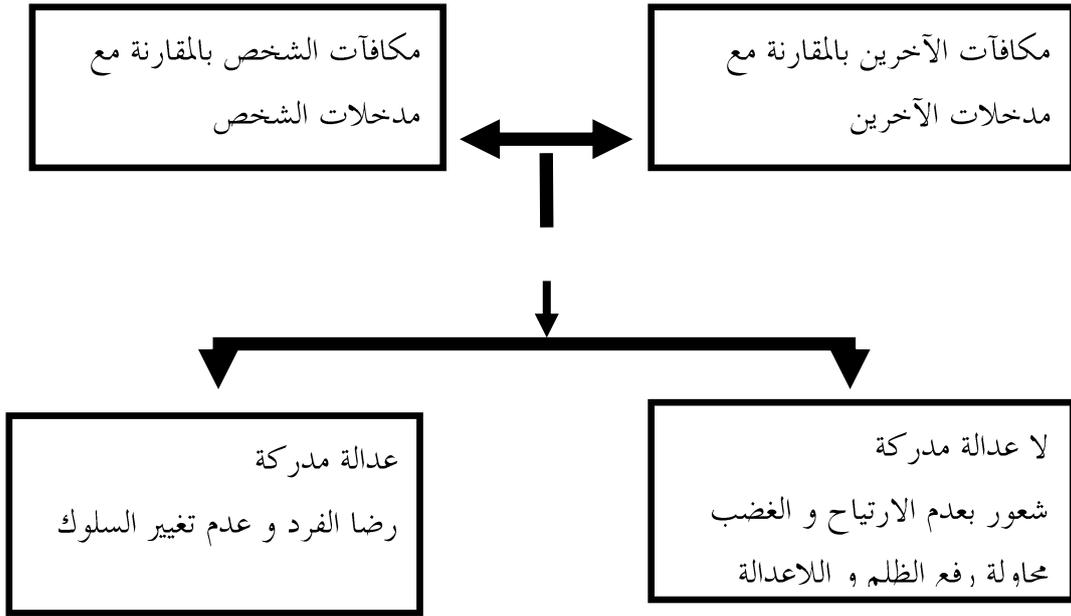
الشكل التالي يبيّن مقارنات العدالة التي عادة ما يقوم بها الفرد عندما يخصص المدراء

المكافآت و خاصة المكافآت المادية و زيادة الأجور و الرواتب و الترقيات:

1- ناصر محمد العدلي، مرجع سابق-ص164.

2- المرجع نفسه ص164.

الشكل: رقم 03 نظرية العدالة ودور المقارنة الاجتماعية



المصدر: فريد توفيق نضيرات، مرجع سابق، ص262

وفي الأخير يمكن القول أن الفرد المحب للعدالة القائمة بينه و بين زميله في العمل فيما يتعلق بالمكافأة و المداحلات لكل الطرفين، يتحقق لديه الرضا الوظيفي و العكس إذا لم تتوفر العدالة فالأفراد الذين يشعرون بأن مكافآتهم أقل لن يتحقق رضاهم الوظيفي و يمكنهم تقليل جهودهم لتحقيق العدالة و المساواة أي جعل الجهد و المكافأة متوازنين.¹

خامسا: نظرية الانجاز "مكلياند"

وضع مكلياند و مساعده هذه النظرية، حيث أشاروا فيها إلى إن الحاجات ليست موروثه في البشر ولا هي متماثلة لديهم. وأن الحاجات تكتسب أو تعلم خلال حياة الإنسان وأن بعض الناس يكونوا أكثر توجهها لإشباع حاجات معينة دون غيرها حيث ركز مكلياند على ثلاث حاجات رئيسية². و هي:³

1- هيثم العاني، الادارة بالحوافز، التحفيز و المكافآت، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، -مرجع سابق- ص106-107-108.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، 2000، ص156.

3- طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص645.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- الحاجة إلى القوة: إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى السيطرة و التحكم في سلوك الآخرين، و في ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.
- الحاجة إلى الانجاز: إن الحاجة للانجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي و التفوق، فحسب رأي مكليلا ند، أن الأفراد الذين لديهم حاجة الانجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و وضع الأهداف و من جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:
 - ✓ الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.
 - ✓ الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.
 - ✓ يجذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.
 - ✓ يرغبون في الحصول على معلومات سريعة و محددة فيها يتعلق بمدى تقديمهم في تحقيق أهدافهم.
 - ✓ يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.

- الحاجة إلى الانتماء: الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالإرتياح و من ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى. و من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية التركيز على دافع الانجاز مستبعدة في ذلك باقي الحاجات الانسانية التي من الممكن ان تكون سبب في احداث الرضا الوظيفي للفرد.

سادسا: نموذج لولير في الرضا الوظيفي

جاء نموذج "لولير" لتحديد الرضا الوظيفي، نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع و الرضا الوظيفي بالولايات الدوافع و الرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث يرى "لولير" أن العمليات النفسية هي التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد وهي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد لها تدرج كما يلي:

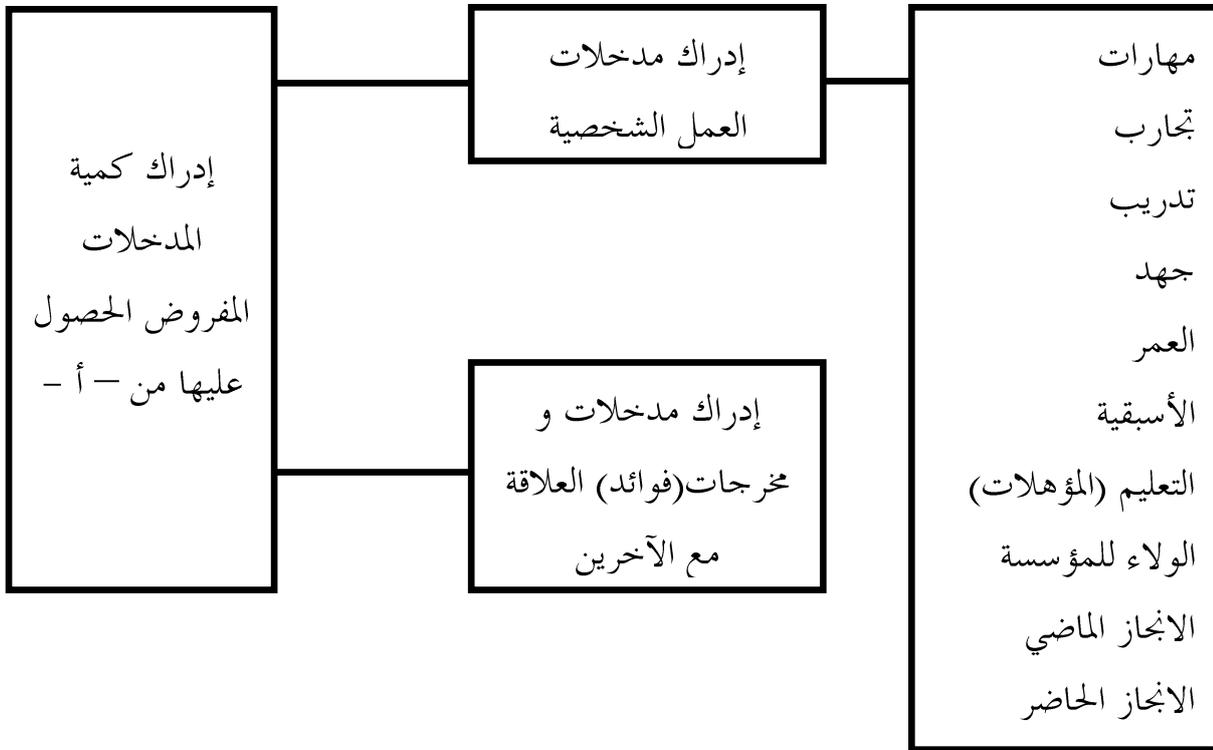
الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- الراتب أو الداخل - الاشراف - الرضا عن العمل نفسه.

ويرى لولير أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف او الفرق ما بين شعور الشخص بما ينبغي أن يحصل عليه وما يدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل.

فالنموذج بمعنى آخر يتوقع أنه عندما يفوق ادراك عدالة المكافأة (الجزء) كمية المكافأة الفعلية، تكون النتيجة (عدم الرضا) وعندما يتساوى ادراك عدالة المكافأة الفعلية يكزن النتيجة الرضا، أما اذا كانت المكافأة الفعلية تفوق ادراك عدالة المكافأة، فالنتيجة هي الشعور بالذنب والتوتر وعدم الارتياح.

الشكل رقم 4: نموذج "لولير" في محددات الرضا الوظيفي



المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 152.

سابعاً: نظرية عملية المقاومة لاندي

استخدم " لاندي " طريقة لقياس الرضا الوظيفي ،طورها إلى نظرية و أطلق عليها نظرية المقاومة، وتوضح هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

مرور الزمن رغم أن هذه المكافأة تبقى ثابتة، فمثلا تبقى الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ستة سنوات.¹

كما يرى لاندي أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد، تساعد في المحافظة على التوازن في حالته العاطفية لأنه يرى أن الرضا الوظيفي - أو عدم الرضا - من الظواهر العاطفية و لو في بعض الجوانب.

وأظهر "لاندي" أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما يكون العمل سعيدا جدا يحاول بتلقائية المحافظة على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول، والعكس صحيح، فعندما يكون غير سعيد، فإنه يقاوم تلقائيا تلك الحالة العاطفية و يحاول نقلها الى حالة حيادية بعض الشيء.

وتنطلق نظرية "لاندي" من فرضية ترى أن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية تؤذي الفرد، ويحاول ذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة، ويعتقد "لاندي" أن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولة عن اختلاق الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي.

ثامنا: نظرية المؤسسة البشرية

قام "ليكرت" بمجموعة من الأبحاث في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة "ميشيجان" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي دامت عشرات السنين، وقام بصياغة هذه النظرية و التي تعرف بنظرية "ليكرت" في التسيير الإداري و قد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية و المادية أيا كان نوع المؤسسة و قد خلصت النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع موظفيها تتدرج هذه الأساليب من السلطة المطلقة إلى أسلوب المشاركة التامة.²

1- محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 150

2- محمد علي شهيبي، السلوك الانساني في التنظيم، دراسات في الفكر العربي الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990، ص 976.

وتتمثل هذه الأساليب في:¹

-الأسلوب الأول: يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة من الرؤساء و المرؤوسين ،نجد الرؤساء يستحوذون على سلطة التسيير و يتخذون القرارات بصورة انفرادية و ما على المرؤوسين سوى تنفيذها و ليس لهم حق الاعتراض.

-الأسلوب الثاني: هو أسلوب تسلطي و لكن مع بعض الليونة حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة و الدنيا في السلم الوظيفي وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت و العقوبات كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين ،وتكون العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين أقل تشابكا من الأسلوب الأول.

-الأسلوب الثالث: يتميز باستخدام المشاركة المحدودة و تحفيز العاملين و يمتاز كذلك باحترام العمال و الثقة بهم مما ينتج عنه بروز الطمأنينة في صفوف العاملين.

-الأسلوب الرابع: أسلوب المشاركة بين الإدارة و العاملين ،وتلعب المشاركة من قبل العاملين واندماجهم في تطوير نظام المكافآت و النشاط الجماعي لتحديد الأهداف و تقويمها، وفي ذلك أثر بالغ في خلق الرضا لدى الأفراد.ومنه يبدو أن الأسلوب الأخير أكثر نجاحا و تحقيق الرضا الوظيفي.

تاسعا: نظرية وليم أوشي²

قام وليم أوشي بعدة بحوث و دراسات ميدانية خلال السبعينات شملت كل من اليابان و الولايات المتحدة الأمريكية،الهدف منها معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية و كفاءة المؤسسات الاقتصادية ووصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة أسماء (النظرية Z)،تم شرح النظرية في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟و الأساس الذي تقوم عليه النظرية اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل .إذ يرى أوشي أن إنتاجية الفرد العامل لا تنحصر في

1-ربيع شتوي، مرجع سابق،ص35.

2- ناصر محمد العديلي-مرجع سابق-ص174-176

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

بدل المال أو الاستثمار في البحوث و التطوير ، و إنما يستدعي الأمر إلى تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في النهاية راضين بوظيفتهم بنظر إلى المؤسسة اليابانية على أنها مؤسسة عائلية تعتمد على:

- الألفة و المودة و ما ينطوي عليهما من اهتمامات بالآخرين و الدعم المعنوي المنطلق من المشاعر الصادقة و عدم الأنانية و العلاقات الاجتماعية المتينة.
- الوظيفة مدى الحياة: تعكس لنا هذه الخاصية الأهمية البالغة التي تمليها المؤسسة اليابانية لمختلف أوجه الحياة و ما يترتب عليها من تأشيرات على نواحي العمل المختلفة، إذ نجد مبدأ استمرارية العامل بالمؤسسة قائم ما دام العامل قادرا على العمل.

عاشرا: نظرية أرجايرس¹

تعتمد هذه النظرية على الشعور النفسي للفرد وهذا الشعور له علاقة بالحالة الجسمية للإنسان وانفعالات وتصرفاته التي تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية. وترتكز هذه النظرية على الشعور وحساسية الفرد، حيث ترى أن الإنسان يرغب في العمل وبيدع فيه إذا أتاحت له الفرصة وأنه يجب التحدي في العمل الذي يؤدي إلى رضاه عن العمل الذي يقوم به والذي يؤدي إلى تطوره، ولكن عندما يكون العمل مملا أو رتيبا أو روتينيا، خاصة مع من لديه ذكاء أو حماس للعمل، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف درجة انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها. وهذا يكون مرتبطا في الغالب بالهيكل التنظيمي بمستوياته العديدة التي قد تجعل العمل مجزأ إلى أجزاء صغيرة أو أعمالا ذات صيغ روتينية تؤدي إلى العجز وبالتالي تبدأ طاقة الإنسان النفسية في الضعف وعدم الاهتمام بالعمل، ويؤدي إلى إيجاد نزاع بينه وبين زملائه في العمل ورؤسائه إلى درجة أن يجعل اهتمامه منصباً على المحافظة على الوظيفة ليس إلا.

ويؤدي بالتالي لعدم احترامه لذاته، وإحساسه أن العمل الذي يؤديه ليس ذا أهمية، هذا من طبيعة الإنسان كما يراه أرجايرس، حيث أن التطور لا يمكن أن يصل بالإنسان إلى مرحلة الكمال النفسي، ولكن يمكن الوصول إلى درجة معقولة منه وتكون ذات نفع للمؤسسة.

1-ليازيد وهيبه ، مرجع سابق، ص218،217.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

ويرى كذلك أنه لا بد من إشراف العاملين واستشارتهم وفسح المجال لهم لإبداء آرائهم وسماع اقتراحاتهم وإضافة عوامل الاتصال المزدوجة من أسفل إلى أعلى، بدلا من الإبقاء عليها من أعلى إلى أسفل وإيجاد فرق للعمل والبحث والتمحيص والتحليل والتخطيط في إدارة المشاريع، كذلك ممارسة التخصص دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.

إن بعض القرارات الغير جوهرية في المؤسسة يمكن إصدارها من خلال العاملين في المؤسسة، ومن خلال المشاركة وسماع الآراء والمقترحات وعدم تعريفها للعديد من المستويات الإدارية المختلفة المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة.

وقد اقترح "أرجايرس" ما يعرف بالتنظيم المصفوفي والذي هو بديل لبعض الجوانب في النظام الهرمي.

المطلب الثاني: كيفية قياس وحدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له

إن دراسة الرضا الوظيفي وفق أسس موضوعية وعلمية في شكل دوري ودقيق يعد غاية في الأهمية كونه يمثل أحد أهم العوامل الدالة على فعالية المؤسسات، وما يدل على ذلك سعي الباحثون إلى تحديد طرق وأساليب دراسة وتقسيم مستويات الرضا الوظيفي وكيفية قياسه وكذا مختلف البرامج الداعمة له.

أولا: كيفية قياس الرضا الوظيفي

نعني بقياس الرضا الوظيفي إعطاء دلالة أو مؤشر على وجود مستوى معين مقبول من الرضا عن العمل ويفيد في عمله رسم السياسات بغرض تنمية الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فقد كان تطوير قياس الرضا هدفا جوهريا لبحوث العلوم السلوكية، أما المديرون فهم يهتمون بقياسه باعتباره مؤشرا للكفاءة التنظيمية وهناك طرق عدة تستعمل لقياس الرضا الوظيفي ونذكر منها:

1 - المقاييس الموضوعية: يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية للفرد وفيه

تستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، ومعدل دوران العمل (ترك الخدمة).

● معدل الغياب:

يعرف الغياب على أنه الحالة التي لا يتقدم فيها العامل لعمله بمبرر أو بدونه، ومعدل غياب العامل في المنظمة يعتبر مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، وبالتالي فالعامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور عكس عامل آخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله، وبالتالي فهو يلجأ للتغيب للتخلص من الضغوطات التي يجدها في عمله، كما يمكن للقرار بالتغيب أن يصبح ترجمة مصغرة لقرار مهم وهو ترك العمل.¹

إلا أن هناك حالات غياب لا يمكن تجنبها مثل حالات المرض أو التعرض لحوادث طارئة

ويمكن قياسه كالتالي:²

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام التغيب} * 100}{\text{عدد أيام العمل} * \text{متوسط عدد}}$$

حيث :

- ✓ عدد أيام العمل: هي كل أيام العمل الخاصة بالمؤسسة باستثناء العطل الأسبوعية والرسومية.
 - ✓ متوسط عدد الأفراد: هو متوسط عدد الأفراد في أول الفترة وآخرها.
 - ✓ مجموع أيام التغيب للأفراد: يعبر عن مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
- وتستطيع المؤسسات الحصول على البيانات المتعلقة بمعدلات الغياب في أوساط العمال بإجراء مقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة، وبناء على نتائج هذه المقارنات يمكن التعرف على معدلات الغياب الأعلى وفي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد مواقع الرضا وعدم الرضا.

● معدل دوران العمل (ترك العمل):

يطلق مصطلح دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجا منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة، إن دوران العمل الذي نقصده هنا هو الذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية كاعتلال صحة العامل أو كبر سنه، وإنما

1-lawren belanger « gestion des ressources humaines, une approche systémique » editions eska S.A.R.L , France , 1979 ,p197.

2- أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة لأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 120

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

يحدث نتيجة عدم الرضا، فمشكلة دوران العمل تؤدي إلى ضعف تماسك جماعات العمل، فهذه الأخيرة تحتاج إلى ثبات واستقرار أعضائها حتى تنمو العلاقات الجيدة بينهم، ومن جهة أخرى وبالنظر إلى الحالة المادية نجده يحمل المؤسسة تكاليف إضافية كتكاليف الاختيار، التعيين، الإعداد والتدريب للعمال الجدد، إضافة إلى ذلك الخسائر التي تمس مستوى الإنتاج كما ونوعاً.¹

ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف، وبصورة عامة بالرضا عن العمل.

وقد يرجع عدم الرضا إلى ظروف الإشراف بسبب فشل المشرفين في رفع الروح المعنوية لدى مرؤوسيههم وتحسيسهم بالاستقرار النفسي كما قد لا يرضى الأفراد عن سياسة الأجور أو عن طرق العمل، أو بصورة مجملية عدم رضاهم عن طريق التحفيز، فيترك الأفراد الخدمة بالمؤسسة متوجهين إلى مؤسسات منافسة توفر قدر كبير من التشجيع والتحفيز، الأمر الذي يتيح معه الراحة النفسية، فبدل الجهود لخدمة الصالح العام.

كما أن ترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العمال تعبيراً عنهم عن عدم رضاهم عن عملهم، إذ يقررون عدم الاستمرار في خدمة المؤسسة، ويسبب ذلك خسارة حقيقية للمؤسسة كونها أنفقت الكثير على جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم، وكما تمت الإشارة إليه أن تكلفة دوران العمل والغياب تتأثر بعاملين، الأول يتمثل في التكلفة المتزايدة كلما زاد معدل دوران العمل والتغيب، والثاني في تكلفة الإجراءات والتدابير المتخذة لتقليل من مثل هذه السلوكيات.

ويستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل فمما لا شك فيه أن بقاء الفرد في وظيفته يعتبر إلى حد ما مؤشراً هاماً لارتباطه بها أي عن عمله.²

ويتم حساب معدل دوران العمل كما يلي:³

1- طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 83

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 160

2-- محمد الصيرفي، ادرادة الموارد البشرية والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 160

معدل الانفصال =	$\frac{\text{عدد الأفراد تاركى الخدمة خلال فترة زمنية*100}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$
معدل الانضمام =	$\frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية*100}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$
معدل دوران العمل =	$\frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم + عدد الأفراد تاركى العمل خلال فترة زمنية*100}}{\text{متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة}}$

إن هذه المعدلات تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، فتلك المقارنات بإمكانها إبراز مواقع الرضا وعدم الرضا.

كل من معدل الغياب ومعدل دوران العمل، يبرز وجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، فيصبح من الضروري جمع بيانات أكثر تفصيلاً ودلالة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري، كإجراء المقابلة المباشرة مع الفرد للتعرف عن الدوافع التي أجبرته على اتخاذ مثل هذا القرار.

● معدل الأمن والسلامة المهنية:

من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة درجة الحرارة. الخ، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل.

ويحسب معدل الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها، فارتفاعها يعكس حالة اللارضا لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

معدل وقوع الحوادث والأمراض = $\frac{\text{عدد الاصابات المسجلة بسبب العمل} * 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$

عدد ساعات العمل المتاحة

معدل ساعات العمل المفقودة = $\frac{\text{اجمالي ساعات العمل المفقودة} * 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$

حيث: عدد ساعات العمل المتاحة = عدد العاملين * عدد ساعات العمل الأسبوعية * عدد ساعات العمل السنوية

وتحسب ساعات العمل المفقودة من خلال كشوف الحضور، أما عدد ساعات العمل الفعلية

فيحسب بطرح ساعات الإجازات والعطلات الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

معدل تكرار الحوادث = $\frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الناتج عنهما ضرر} * 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابات والأمراض المهنية وتصنيفها كل

على حدى.

المقاييس الذاتية:

ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم

الوظيفي سواء كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)، كما تقوم هذه المقاييس على تصميم

قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة

موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب ويعتمد في بناء هذه

المقاييس على طريقتين:¹

أ طريقة تقسيم الحاجات: تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع هرمًا عامًا

للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه "ماسلو" والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات

الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات.

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 406-407

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

تصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي يتيح العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالاستمارة.

ب- طريقة تقسيم الحوافز: تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع

الحوافز المؤثرة على الرضا، يجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل كالأجر والمنح وفرصة الترقية وساعات العمل، ويجب أن تغطي الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا. وتتمثل هذه المقاييس فيما يلي:

● الاستمارة: هي نموذج يصمم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما ومن أكثر الاستمارات شيوعا:

● الأجندة الوصفية للعمل: والأسئلة المتعلقة بها تتناول خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف والزملاء.

● طريقة قائمة استقصاء جامعة مينسوتا لقياس الرضا MSQ: وهي تستخدم طرق مختلفة

حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضين أو غير راضين على جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه)، وهاتان الطريقتان تركزان على

جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو

عدد من جوانب العمل مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر PAY

SATISFACTION الذي يهتم بالحاجات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة

الأجور، ويوفر PSQ قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر،

العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجور.

● المقابلات الشخصية: (مقابلات المواجهة): يتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق

إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي هذه الطريقة يمكن معرفة أسباب

الحالات النفسية المصاحبة للعمل وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

الكلام وبهذا تتم أول خطوة اتجاه تصحيح أو نحو المشاكل، وتكون مقابلة المواجهة (نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.

ثانياً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي

إن معظم الأفراد ينشطون في عملهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم الأهداف التي يصبون إليها، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا عما هم عليه، وحين نظرنا للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها والعوامل التي تسببه تعد مسؤولية عن حدوثه والرضا يحدث نتيجة نسق من التفاعلات هي كما يلي:¹

- الحاجات: لكل فرد حاجات يريد أن يسعى إلى إشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- الدافعية: تولد الحاجات قدراً من الدافعية تحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشيط للفرد وبوجه خاص في عمله، اعتقاداً منه أن هذا الأداء وسيلة إلى إشباع حاجات الفرد.
- الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.
- الرضا إن بلوغ الفرد مرحلة الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله يجعله راضياً عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتسنى من خلاله إشباع حاجاته.

ثالثاً: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج مايلي:²

1- أحمد سعيد بن سالم ميلكان المشيخ، مرجع سابق، ص 37

2- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 276-281

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

1. برامج تحسين بيئة وظروف العمل: ويشمل هذا البرنامج الإجراءات التالية:

- تهئية مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلا إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل.
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي يصدر عنها الأصوات المزعجة.
- التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

2. برامج صيانة القوى العاملة:

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

3. برامج الرفاهية الاجتماعية:

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودار الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وبنائات سكنية مميزة للعاملين فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

4. برامج الأمن والسلامة المهنية:

ويختص هذا البرنامج بالمنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرضة لكثير من الحوادث ويتم تصميم هذه البرامج :

- تجزئة العمل: وهي دراسة تحليل كل عمل على حدى منذ بدايته إلى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.
- تحديد مصدر الخطر: فعلى نتائج الخطوة السابقة "تجزئة العمل" يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

✓ بيئة العمل المادية وظروفها.

✓ بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

✓ الفرد نفسه، كضعف مستوى خبرته أو ضعف قدراته أو ضعف تدريبه.

● تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا يمكن تصنيف المخاطر المهنية الى فئتين:

- الفئة الأولى: وتضم الحوادث والإصابات الفيزيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث والإصابات بوسائل متعددة منها: (مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل، توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل، وضع أجهزة إنذار في مكان العمل، تغيير كلي في طريقة العمل التي تشكل خطر على الفرد، استخدام أجهزة ضبط الكهرونية بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه العمل).

- الفئة الثانية: وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الفرد وناجحة عن الأعمال الممارسة وتنقسم إلى:

✓ أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعاملين في المخابر على اختلاف أنواعها.

✓ أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

هذا ويمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال الزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الوقائية وكذا إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

● تدريب العاملين: والتدريب الذي نقصده هنا مكون من أربعة أقسام هي:

- القسم الأول: ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين

الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

- القسم الثاني: ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه

لوسائل الوقاية والأمن.

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- القسم الثالث: ويختص بتوعية الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل

- القسم الرابع: ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تفاديها.

- سجلات الحوادث والإصابات والأمراض المهنية: حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية على كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في العمل.
- المتابعة والرقابة: وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

5. برامج الرعاية الصحية:

ويجب فرض التزامات صحية على المنظمة من خلال تقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للموظفين، كما أن الاعتبارات الإنسانية تقتضي بوقوف المؤسسة إلى جانب الفرد المريض.

وتتباين هذه البرامج بتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمة حيث أن المنظمات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي وأفضل إنتاجية.

6. برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة، وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على الجوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحركة وليست ثابتة، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكلفة.

7. حلقات الجودة:

هي عبارة عن فرق عمل بشكل تطوعي وإرادي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن يضم إليها بغض النظر عن وظيفته ورتبته، وتسعى هذه

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

الحلقات الى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها، كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرامج حلقات الجودة تحقيقها ومن بين هذه الأهداف هي:

- ✓ تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.
- ✓ تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- ✓ رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.
- ✓ تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

8. برامج الجودة الشاملة:

الجودة الشاملة هي القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء، إلا أن معظم المنظمات تعاني من مجموعة من الصفقات التي تعرقل سير العمل الإداري مثل:

- ✓ غياب الحلول الفعالة للمشاكل وكذا زيادة الاجتماعات الغير منتجة.
- ✓ عدم معالجة الشكاوي بالرغم من زيادتها.
- ✓ ضعف الثقة بالعاملين.
- ✓ ضعف الرقابة وتسرب العمال الأكفاء.

ومن أجل مواجهة هذه الظواهر والتي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا وهذا ما يعكس سلبا على المردودية، لذا لا بد من اللجوء إلى الجودة الشاملة والتي تقوم بتحسين وتطوير المنظمة والعاملين بشكل مستمر وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وكيفية تحسينه

بالرغم مما يظهر من أن الرضا الوظيفي قد لا يقود الى تشجيع الانتاجية الأعلى، فإن هناك عددا من الايجابيات الأخرى التي يحققها، فالاتجاهات الايجابية للأفراد ترتبط بانخفاض دوران العمل وتقليل ظاهرة التغيب، ويميل الأفراد ذوي الأداء العالي بوجه خاص نحو ارتفاع الدوران المذكور اذا

انخفاض رضاهم الوظيفي بسبب قدرتهم على إيجاد فرص بديلة لعملهم، وللرضا الوظيفي نتائج عديدة تعود على الفرد والمنظمة ككل وكذلك تختلف درجات الرضا من عامل لآخر، فهناك عمال ذو رضا مرتفع وعمال ذو رضا منخفض، الأمر الذي يقود الى وضع ارشادات واجراءات لتحسينه.

أولاً: آثار الرضا الوظيفي

إن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة وذلك نظراً لتأثيره المباشر على الأداء الكلي للمنظمة، وللرضا الوظيفي عدة آثار ويمكن حصر هذه الآثار فيما يلي:¹

● آثار الرضا الوظيفي على الدوران الوظيفي (ترك العمل): كلما زاد رضا الفرد عن عمله

زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، فالعلاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دورانه بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

● آثار الرضا الوظيفي على معدل الغياب: يعد الرضا عن العمل من بين العوامل الأساسية

التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال، حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، ونستطيع التنبؤ بحضوره والعكس صحيح، فالعلاقة الموجودة بين درجة الرضا عن العمل وبين معدل الغياب هي علاقة سلبية.

● آثار الرضا الوظيفي على الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب

أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، فالعلاقة بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا هي علاقة سلبية.

1- هبة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، كلية التجارة، قسم ادارة

ثانياً: نتائج الرضا الوظيفي

اعتماداً على كل ماسبق يمكن استخلاص عدة نتائج للرضا الوظيفي وهي كالتالي:

- غياب تضارب المصالح.
- اندماج وتكليف العمال داخل المنظمة.
- بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم.
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي.
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الانجاز.
- حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين.
- تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية.
- تخفيف الصراعات والتراعات والمشاكل بين العمال.
- تقليل معدلات دوران العمل والغيابات.
- الحفاظ على المهارات والكفاءات البشرية التي ترسخت فيها السياسات والاستراتيجيات.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.
- تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية.
- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
- تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع.
- تمكين الأفراد وتسليحهم بالتحديات.
- تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلام الاجتماعي داخل المنظمة.
- تقليص النزاعات الاجتماعية (الحسد، الغيرة، المحسوسية).

ثالثاً: طرق تحسين الرضا الوظيفي

هناك بعض الطرق لتحسين مستوى الرضا الوظيفي ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات

التالية:¹

1-هبة سلامة سالم غواش، مرجع سابق، ص23

الفصل الأول: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية

- الحياة المهنية للموظف: وتشمل التعيين والنقل والتدريب وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل مرؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته.
 - حقوق الموظف: وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.
 - جعل العمل مسليا وممتعا: حيث أن الأعمال الروتينية تضجر الموظفين وتصفي عليهم جو الملل والكتابة وهذا ما يخلق الإحساس بعدم الرضا.
 - العدالة في الأجور والمكافآت: إن اعتقاد الموظف أنه يحصل على أجر غير عادل فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديه الإحساس بعدم الرضا. لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام أجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.
 - تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا راضين عن عملهم.
 - تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا.
 - احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا.
- وفي الأخير يمكن القول أن الرضا الوظيفي عنصر جد فعال في المؤسسة ومن شأنه أن يرفع من مستواها، لذا يجب دعمه وتحسينه ووضع من ضمن أولويات المؤسسة.

□ خلاصة الفصل الأول

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الاستقرار والرضا الوظيفيين حيث تباينت التعاريف المقدمة بحسب تباين وجهات النظر إلا أن أهمية هاتين الظاهرتين لا يختلف عليها اثنان، لذا يجب الاهتمام بهما والحرص على وجودهما في المؤسسة وبنسبة عالية .

وباعتبار الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموارد البشري، نجد أنه ذو خصائص متباينة ، إذ يختلف من فرد إلى آخر فالأول قد يرضى على الأجر المقدم إليه والثاني قد لا يرضى عنه، إضافة إلى أنه ذو طبيعة ديناميكية، فرضا الأفراد يتغير بتغير الوضع سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى المجتمع ككل، لذا يجب الاستمرار في دراسة حاجات الأفراد والبحث على الوسيلة الكفيلة لتلبيتها لضمان تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن هذا الأخير له أهميته على مستوى الفرد أولاً والمؤسسة ثانياً، فالفرد الراضي عن عمله في جوانبه المختلفة يضمن له ذلك الارتياح النفسي وحتى الجسدي، مما يؤدي في الأخير إلى الاستقرار العام للمؤسسة وبالتالي إلى رقيها وازدهارها.

ولتحقيق الرضا الوظيفي لابد من إتباع نظام حوافز فعال في المؤسسة لذا ارتأينا أن نتطرق في الفصل الثاني إلى نظام الحوافز وعلاقته بالرضا والاستقرار الوظيفي.

الفصل الثاني

دور التحفيز في

الاستقرار الوظيفي

مقدمة الفصل

يعتبر العنصر البشري هو المحرك الأساسي والعنصر الفاعل من بين عناصر الإنتاج، فلهذه الطاقات اللاحدودة وعليه يعتمد الاستمرارية من خلال التطور حيث انطلقت النهضة والثورة الصناعية في أوروبا مستندة على كاهل الإنسان، وما قدمه من تخطيط وتطوير في المجالات المختلفة، ومن ثم دخول أسواق المنافسة والوصول للعالمية، وكل هذا ظهر نتيجة اهتمام المؤسسات بدعم وتحفيز العامل للعمل في ظروف وأجر مرضي، وللدور الحيوي للموارد البشرية في إنجاز أهداف المؤسسة، اهتم علماء الاقتصاد والإدارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد، ومدى الرضا الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، إذ أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف والتي يكتسبها بالتعلم والتدريب والخبرة وكذلك الاستعداد الشخصي. أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة. والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وكذلك زيادة ولائه ورضائه ومن ثم ضمان استقرارهم بالمؤسسة.

ولقد تباينت وجهات النظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز وأهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد، والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط له وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز وترشيد استخدام العنصر البشري يكون من خلال اهتمام المؤسسات بالمؤثرات الخارجية التي تؤثر على سلوك الأفراد وبالتالي خلق الرغبة في الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي للاستقرار الوظيفي.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مفاهيم مختلفة حول التحفيز وتطوره التاريخي ونستعرض أهم النظريات المختلفة المتعلقة بنظام الحوافز وعلاقته بالدوافع والاستقرار الوظيفي

المبحث الأول: نظرة عامة حول التحفيز

يشكل التحفيز دورا رئيسيا في توفير بيئة العمل المناسبة إذ من خلاله يقوم الأفراد بتقديم خدماتهم وزيادة أدائهم وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والاستقرار الوظيفي وللتعرف على التحفيز بصورة شاملة لابد من التطرق إلى الآتي:

المطلب الأول: تعريف التحفيز وتطوره التاريخي، أنواعه

تتمثل أهم أسباب ضعف اقتصاديات الدول النامية حاليا حسب مختلف التحاليل الاقتصادية الحديثة في ضعف مستوى إنتاجية الموارد البشرية ويكمن السبب الرئيسي في عدم تجنيد وتحفيز الموارد البشرية، ويتم إعطاء فكرة حول التحفيز وتطوره التاريخي وكذلك أنواعه.

أولا: تعريف التحفيز

إن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعيا لأهدافه أو غير واع، والحوافز هي مثيرات خارجية تؤثر على الفرد وتدفعه بتوجيه نشاطه بشكل يسمح بتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة وللحوافز تعاريف عديدة نستعرض ما يلي:

- عرف "بيندر" التحفيز على أنه "مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في آن واحد، وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشكله، وشدته، ومدته"¹.
- التحفيز هو "الجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك باستمرارية والتجديد"².
- الحوافز هي "بمثابة المقابل للأداء المتميز لتحقيق حاجات البشر، وشعوره بأنه إنسان له مكانة وقيمة في عمله"¹.

1-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديريةية البشر لجامعة قلمة 2004، ص 151

2-غازي حسن، عودة الخلاية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، "مذكرة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013، ص 09.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

- الحوافز هي "فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتوجيه رغباتهم وإيقاظ الدافع سعياً للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم"².
- الحوافز هي "كذلك مجموعة الأدوات التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف والبيئة المحيطة"³.

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن:

"الحوافز عوامل خارجية ومؤشرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي إلى إشباع حاجاته ورغباته."

وبناء على ما سبق سوف نحاول إعطاء تعريف شامل للتحفيز وهو:

"التحفيز هو عملية التأثير في السلوك الوظيفي وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بغية استمراره لتحقيق دافعية العمل التي تركز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد وهو يشكل فن إدارة الموارد البشرية لبذل كل الطاقات وتحقيق النتائج. كما أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز واقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة."

ثانياً: التطوير التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر "18"، حين برزت الحركة الإدارية العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز ولقد مر التحفيز بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة من المراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة الافتراضات وقيم معينة، ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي⁴:

¹- هيثم العاني، مرجع سابق، ص 10 .

²- هيثم العاني، مرجع السابق، ص 11 .

³- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 265 .

⁴- طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 121/120 .

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

1. مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية : وفي هذه المرحلة اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وأن أهدافها هي تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزءاً من الآلة التي يعمل عليها، ومحور اهتمام هذه المرحلة هو الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية وترشيد الأداء، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلاً مادياً يتمثل في الأجر.
2. مرحلة العلاقات الإنسانية: حيث امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه، فالمنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاماً معقداً يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.
3. مرحلة نظريات الإدارة الحديثة : في هذه المرحلة تمت الاستفادة من تجارب المرحلتين السابقتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فقد نظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً وأنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة ومتفاعلة، يؤثر بعضها على البعض الأخرى، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية، وأن هناك تفاعلاً وتأثيراً متبادلاً بين المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه، وقد قدمت نظريات هذه المرحلة جملة من الحوافز وأكدت على أهمية الربط بين الحوافز والنتائج المحققة التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية ونلاحظ من ذلك بأن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تنجح بوضع مفهوم محدد للعملية بشكل نهائي كما أنها لم تؤدي إلى وضع آليات تحفيز أمام المنظمات ليتمكن المفاضلة بينها، وتختار ما يناسبها.

ثالثاً: أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات:

1. الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها : وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والمعنوية ويمكن

إبرازهما وتوضيحهما فيما يلي:

أ- **الحوافز المادية**¹: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

• المكافآت والزيادات الدورية.

• المشاركة في الأرباح.

• تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

يعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، كون النقود تشبع كل

حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعية وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة.

وتظهر أهمية الحافز المادي من خلال تشبع ضرورات الحياة من مآكل وملبس ومسكن

وكذلك الصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي.

ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر

على العامل بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثر في حفز ودفع العامل على العمل ومن هذه الطرق نجد:

- الأجر باليومية: عيب هذه الطريقة يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال الأكفاء بذل أعلى

جهد لشعورهم وإدراكهم بأنهم متساويين في الأجر رغم الاختلاف من حيث الكفاءة. ويتمثل إيجاب

1- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 ص 89/85.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر في إعطاء الفرصة للعامل للوصول إلى مستوى إنتاج رفيع بغض النظر عن الوقت.

- الأجر بالقطعة: ارتباط أجر العامل بكمية الإنتاج، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم وبالتالي هذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم.

- الأجر على حسب الخبرة في العمل: هناك تناسب طردي بين الخبرة والعمل أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ومعيار ذلك مدة سنوات العمل.

- الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته وزيادة عدد أفراد أسرته.

إن الحوافز المادية السابقة تمثل أكثر انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى وتتمثل في:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.
- العلاوات الاستثنائية.
- الاشتراك في الأرباح.
- الأجر التشجيعية.
- العمولات.
- الخدمات التي تشبع حاجات الفرد الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية.

ب- الحوافز المعنوية¹: إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة

فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر معنويا وتعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية ويكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء. ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي:

- ضمان العمل واستقراره.

1- عارف بن ماطل الجديد، رسالة ماجستير التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، 2008، ص 27/26.

- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- المركز والمكانة.
- تحسين الاتصال الفعال وتطوير أساليبه.
- العدالة الوظيفية والرواتب المقابلة داخليا وخارجيا.
- بناء ثقافة تدفع العامل بالانتماء الوظيفي للمنظمة.
- الترقية والترفيح الوظيفي.
- الأمان والاستقرار الوظيفي.
- ديمقراطية الوظيفة من خلال هامش حرية، إبداء الرأي والإمضاء والاستماع الجيد للعاملين.
- تشجيع التدريب وإعادة التدريب والتأهيل.

2. الحوافز حسب أثرها: ونميز حوافز إيجابية وأخرى سلبية¹:

- أ- الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في حوافز مادية ومعنوية وهي أشد الدوافع الإيجابية وأكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي وأهم هذه الحوافز نجد:
- الرواتب والأجور وغيرها من التعويضات المادية.
 - المكافآت النقدية "زيادة ساعات العمل المدفوعة، عمولة على حجم المبيعات".
 - التقديرات الاجتماعية والصحية (طب، تعليم، سكن).
 - التدريبات وعطل سنوية.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

ب- الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية وعقابية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وهذه الحوافز هادفة

وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وأهم هذه الحوافز نجد:

- الإنذار الشفهي أو الخطي.
- التنبيه الشفهي أو الخطي.
- خصم الراتب أو التعويضات سواء جزئيا أو كليا.
- وقف الترقية والترفيح أو تجميدها مؤقتا.
- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.
- الإبعاد الجغرافي.
- وقف المكافآت النقدية مؤقتا.
- الانحراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

3. الحوافز من حيث المصدر¹: وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية.

أ- الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية

الشخصية في العمل، وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل من مصدر موثوق به.

ب- الحوافز الخارجية: لا ترتبط بالعمل وإنما بمصادر أخرى في المنظمة وتتمثل في:

- الحوافز المالية المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.
- المزايا الإضافية مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الواجبات الغذائية والمكافآت التقديرية.
- تقدير زملاء العمل والمهنة (الاحترام من قبل الزملاء).
- الترقيات في الوظيفة.
- علاوات الصداقة (حوافز تشمل فرصة الاختلاط والتفاعل مع الآخرين ولعب أدوار قيادية).
- الحصول على راتب بعد تقاعد الشخص عن العمل.

1- هيثم العاني، مرجع سابق، ص 18/16.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

4. الحوافز من حيث المستخدمين: وتنقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية وجماعية وتتمثل

في:

أ- الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها¹.

ب- الحوافز الجماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف. والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة²:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة .
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

5. الحوافز من حيث موقعها : نجد وفق هذا المعيار حوافز مباشرة وغير مباشرة وسوف نوضحها

كالآتي³:

أ- حوافز مباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس ونجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة أو كذا الحوافز المعنوية مثل الميداليات، لوحة شرف.

1-عارف بن ماطل الجديد، مرجع سابق، ص 37/36.

2- حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 158/157.

3- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011 ص 145.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

ب- حوافز غير مباشرة: هي الحوافز التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن الأمثلة ظروف

العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالأخرين خصوصاً المسؤولين.

ويمكن تلخيص أنواع الحوافز التي تم ذكرها من خلال الجدول التالي¹:

الجدول رقم (02): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً.

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح. - التأمينات ضد المرض والعجز والوفاء والشيخوخة . الوجبات الغذائية. - توفير النقل. - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم. - مكافآت عند انتهاء الخدمة . - بعثات ومنح دراسية تكوينية. 	<ul style="list-style-type: none"> + الأجر + المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء. + البدلات المختلفة للعمل. + المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات. 	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من المرتب. - الحرمان من المكافآت أو جزء منها. - الوقف عن العمل. - تأخير الترقية. - تخفيض الدرجة. 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة. - حلاقة طيبة بين زملاء. - الاشتراك في الإدارة. - فترات الراحة أثناء العمل. - توفير وسائل الأمن. - القيادة العالية ذات كفاءة. - شعور العاملين بالمساهمة في بناء الوطني. 	<ul style="list-style-type: none"> - جوائز تقديرية. - شهادات الامتياز. - الثناء، المدح، التشجيع، والشكر أمام زملاء. - إجازات الاستثنائية. - الترقية. 	إيجابية	حوافز معنوية

1- نورالدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 146/145.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

<p>-الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية.</p> <p>-التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار.</p> <p>-التحويل للتحقيق.</p>	<p>توجيه الإنذار والتوبيخ.</p> <p>-التأديب والتهديد.</p> <p>-العقاب أو الطرد.</p> <p>-النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب.</p> <p>نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء.</p>	<p>سلبية</p>
--	--	--------------

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سبق ذكره، ص 145-146.

من خلال الجدول السابق الذي يبين أنواع الحوافز ويشير إلى نوعين للتحفيز: التحفيز الإيجابي ومنه المعنوي كنفويض الصلاحيات للموظفين، والمادي كالمكافآت، أما التحفيز السلبي فيكون أيضا من التحفيز المعنوي كإنذار الموظف والتهديد بالعقاب، والمادي كعزل الموظف عن العمل، وسواء كان التحفيز ايجابيا أو سلبيًا فهو يؤدي إلى إثارة دافعية الموظف لتحسين أدائه.

المطلب الثاني: عناصر التحفيز، أهميته ومتطلباته

تتبع الأهمية الأساسية للحوافز من خلال أهمية العنصر البشري الذي يعتبر أحد عناصر الإنتاج التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ولكن أهمية التحفيز تظهر من خلال عناصره ومتطلباته وهذا ما يتم توضيحه فيما يلي:

أولاً: عناصر التحفيز

إن التحفيز هو عملية إحياء الرغبة ودفع الأفراد إلى بذل جهود للوصول إلى أهداف معينة. باعتبار أن التحفيز نظاماً مفتوحاً مكوناً من مدخلات ومخرجات وتغذية عكسية ومعالجة ، أي أن هناك عناصر مكونة لعملية التحفيز ويتم توضيحها كالآتي¹:

أ- **المحفز**: وهو الشخص القائم بالتحفيز، ويجب أن تتوفر فيه مجموعة من الشروط أهمها:

- أن يكون مطلعاً على الأفراد.
- أن يربط الحوافز الممنوحة بأداء الأفراد.

1-نوال شنافي، تحفيز العمال ودوره في تحسين المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2004/2005، ص 7/6.

- أن يكون لديه هدف يوجه الأفراد له.
- أن يضع أسس وقواعد لمنح الحوافز.
- ب- الحافز: وهو الوسيلة التي بواسطتها يتم التأثير على سلوك الفرد ويشترط فيه:
 - أن يكون مرتبطا ارتباطا وثيقا بالأداء.
 - أن يكون ملائما وقادرا على تحفيز الأفراد.
- ج- المحفز: وهو الشخص الذي نرغب في تحريك سلوكه باتجاه معين من خلال مجموعة من الحوافز وأهم الشروط التي يجب أن تتوفر فيه هي:
 - أن يكون له القدرة على القيام بالسلوك.
 - أن يكون له الرغبة في تحقيق الهدف.
 - أن يدرك قيمة الهدف.
 - أن يبذل الجهود اللازم للوصول للهدف.
- د- التغذية العكسية: تبين مدى رضا الفرد عن الحوافز الممنوحة له للقيام بعمله.

ثانيا: أهمية التحفيز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت أن الفرد يعمل بكفاءة وفعالية نتيجة وجود حافز. لأن أساس الرغبة والحماس لدى الفرد يكون من خلال عامل التحفيز وتمثل أهمية التحفيز على مستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات¹: وتكمن هذه الأهمية في:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

1- باحة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، 2013-2014، ص 6-7.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

- تنمية روح المشاركة والتعاون: تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تنمية المهارات بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم وبالتالي زيادة فرص التنمية والتدريب.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- أهمية الحوافز على مستوى المنظمة: يمكن إبراز هذه الأهمية من خلال ما يلي:
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار طرق حديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:
- تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والأجور والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة للمنظمة
- هيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في خلق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

ثالثاً: متطلبات التحفيز

تحتاج المنظمة إلى توفير عدة إمكانيات وإلى الاهتمام بالعناصر المؤثرة في أداء العامل بحيث تمكنه من القيام بعمله كما ينبغي، ومن المتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية التحفيز مايلي¹:

1-حمداوي وسيلة،مرجع سابق،ص 155-156.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

- أ- ممارسات إدارية ناضجة: تتعلق بتوفير العوامل المؤثرة في أداء الفرد من أجل تحقيق الأداء الأفضل.
- ب- تحديد حاجات العاملين: أي العمل على التعرف على حاجاتهم ورغباتهم وكذلك دوافعهم لتكون الإدارة على وعي ونضج.
- ج- تحديد قائمة الحوافز: يتم اختيار وتحديد الحوافز على حسب قدرات المنظمة وبما يتماشى مع حاجات عمالها.
- د- تحديد نظريات حوافز العمل والدوافع: أي مدى انتماء العمال لها والاستفادة من النظريات لتحفيز العاملين لديها.
- هـ- وضع واعتماد نظرية الحوافز: توضيحها واستعمالها في تصميم أنظمة الأجور والمزايا ونظام الحوافز بالنسبة لمختلف فئات العاملين.

المطلب الثالث: خصائص التحفيز، أهدافه والعوامل المؤثرة فيه

تعتبر الحوافز أداة مهمة لدى المنظمة من خلال العوائد التي تجنيها المنظمة على كافة المستويات وهذا ما جعل نظام التحفيز يتسم بمجموعة من الخصائص من أجل تحقيق أهدافه التي جاء من أجلها إلا أن هناك جملة من العوامل التي تؤثر فيه وتعيقه وهذا ما سوف نوضحه.

أولاً: خصائص التحفيز¹

- إن نظام التحفيز نظراً لأهميته يجب أن يتسم ببعض الخصائص والمتمثلة فيما يلي:
- 1- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات بشكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
 - 2- إمكانية التطبيق: ويتمثل في تبني الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأرقام.
 - 3- الوضوح والبساطة: وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه.

1- يوسف أحمد الظافر، التحفيز، دار الكتاب العربي، بيروت-لبنان، ص 144-146.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

4-المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي يطبق عليهم مما يؤدي لتحمسهم وزيادة اقتناعهم.

5-تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم هي أساس الحصول على الحافز.

6-القبول: نظام الحوافز الفعال يجب أن يتسم بالقبول من طرف الأفراد وإلا فقد أهميته وتأثيره.

7-الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار، إذ يجب أن تراعي الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار والحاجات.

8-المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام.

9-التوقيت المناسب: تتعلق فعالية التحفيز بالتوقيت إذ يجب أن يكون الجزاء بعد السلوك مباشرة.

ثانياً: أهداف التحفيز

تسعى المنظمة من خلال تحفيز عامليها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج بما يضمن بقائها ونموها واستمراريتها وتمثل فيما يلي:

1-ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال أداء وإنتاجية عمالها المرتبطة بالحوافز المقدمة لهم.

2-تكييف العمال بالمنظمة.

3-تكييف العمال والمنظمة بالتطورات والتغيرات السريعة.

4-تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية.

5-تنمية روح التعاون وروح الفريق في العمل الجماعي وبالتالي تحقيق الولاء والانتماء للمنظمة.

6-تحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي.

7-تخفيف الصراعات والتراعات بين العاملين.

8-الاهتمام بالعاملين وضمان احترامهم والثقة فيهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

9-المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

10- الاستثمار في العنصر البشري من خلال جعله متطور عبر الزمن لاستغلال قدراته وإبداعاته.

11- يهدف التحفيز إلى تخفيض نسبة تغيب العاملين في المؤسسة وتأخرهم عن العمل¹.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

هناك عدة عوامل تؤثر على اتخاذ القرارات التحفيزية منها ما يدخل ضمن إطار المؤسسة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة والتي يجب مراعاتها قبل وأثناء تخطيط أنظمة الحوافز وتتمثل فيما يلي²:

1 - على مستوى الدولة: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين وهما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية : والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات في تطبيقها من خلال الإدارة، إذ تشكل الإطار الخارجي لمعالجة المشكلات الناجمة عن عملية التطبيق.

- القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد : هذه القيم لها تأثير كبير على رغبات وحاجات الأفراد.

2- على مستوى إدارة المنظمة: حيث يتأثر النظام بالعوامل التالية:

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.

- نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي.

- اقتصاد المنظمة ومدى فعالية مردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

سواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المنظمة فإنه يتأثر بما يلي:

- الوضع الاقتصادي للمنظمة.
- النظام الضريبي المتبع.
- الوضع العام للعمالة.
- المعايير المتبعة في إفراز نظام الحوافز.

1- بن فليس ميلود، أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مسير الموارد البشرية، 2013-2014، ص 19-20.

2- منال العيدي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد، مذكرة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، 2012-2013، ص 60-63.

الفصل الثّاني: دور التحفيز في الاستمرار الوظيفي

- هيكل الأجرور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات.
- الواقع الاجتماعي الذي يعيشه العامل.
- انسجام العامل مع عمله وتأثير الظروف المحيطة عليه.
- حب العامل لعمله واندفاعه لزيادة إنتاجه وأدائه.

ومن خلال ما سبق نرى أن العوامل الخارجية والمحيطية بالمنظمة ونشاطها تؤثر تأثيراً مباشراً في وضع نظام الحوافز، طالما أن الحوافز مكسب هام لجميع العاملين فالكمل يسعى للحصول عليها، وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز والتفوق، لهذا نستطيع أن تؤكد على أن نظام الحوافز هي من أقل النظم استقراراً حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيها بين كل فترة وأخرى، حتى يبقى النظام منسجماً مع الظروف المحيطة والمتطورة.

المبحث الثاني: نظام الحوافز ونظرياته

لقيت عملية التحفيز اهتماما كبيرا من مختصين علم النفس والإدارة وهذا ما دفعهم بوضع العديد من النظريات، إذ ساهمت هذه الأخيرة بمساعدة المسيرين والعاملين في شتى المؤسسات والتعرف على دوافع وحاجات الأفراد المختلفة.

المطلب الأول: نظريات التحفيز

نظرا لأهمية نظريات التحفيز كثرت البحوث والدراسات حولها. فظهرت نظريات عديدة كل منها يقترح طريقة معينة لتحفيز الأفراد، وفيما يلي شرح مبسط لأهم النظريات والتي قسمت إلى ثلاثة: نظريات المحتوى، نظريات المسار، نظريات التعزيز.

أولا: نظريات المحتوى

إن مبدأ نظريات المحتوى يقوم على ما يثير ويحرك السلوك، وهذا ما دفع المدراء إلى الاهتمام بحاجات الأفراد والتي تتفاوت من فرد لآخر.

وتساهم هذه النظريات في فهم السلوك والأداء وذلك عن طريق تحديد حاجات وأهداف الفرد التي تدفعه إلى سلوك معين لإشباع حاجاته. ويعتمد نجاح المؤسسة في تحفيز أفرادها على مدى فهمها للحاجات والدوافع من أجل توفير الحوافز المناسبة. وأهم هذه النظريات هي:

1 نظرية "ابراهيم ما سلو" لسلم الحاجات:

إن نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل " Abraham Maslow " والذي يعتبر من أهم المنظرين السلوكيين في مجال الدوافع الإنسانية للعمل. ونظرية الحاجات تعد من أكثرها شيوعا وتداولها من جهة تطبيقها في مجال التنظيمات. حيث تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه احتياجات محددة، وهي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات وتصرفات معينة يسعى دائما على إشباعها، وقام ماسلو بوضع افتراضات لنظريته وتتمثل في¹:

1- محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 255-256.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

أ- إن الإنسان في حاجة مستمرة وأن حاجاته تؤثر على سلوكه، والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرة على السلوك.

ب- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والألوية، فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الإنسانية ثم تتدرج حتى تصل إلى الحاجة إلى تحقيق الذات.

ج- ينتقل الأفراد من مستوى إلى مستوى أعلى في درجات الهرم عند ما تشبع الحاجات الدنيا تليها الكماليات وهكذا.

د- إن الحاجات الغير مشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبات كثيرة في إشباعها قد يؤدي إلى إحباط، وهذا بسبب آلام نفسية.

وبناء على هذه الافتراضات يقدم لنا "ماسلو" نظريته ويعتقد أن احتياجات الأفراد تكون مرتبطة بطريقة متسلسلة في شكل هرم حسب أهميتها وأولوياتها (نفس الشكل في الفصل الأول ص41)

وسوف نتطرق إلى الحاجات الأساسية والمتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمان وكذلك الحاجات الاجتماعية. أما الحاجات الثانوية فتتمثل في حاجات الاحترام والتقدير وحاجات تحقيق الذات. فعلى المؤسسة أن تعتبر هذا الهرم عربة تقود عدة أنشطة أساسية لإشباع حاجات ورغبات الأفراد وهذا ما سنوضحه كما يلي:

1- الحاجات الفيزيولوجية: إن هذه الحاجات تعد أساسية باعتبارها من الضروريات الأولى

والمسؤولة عن بقاء الأفراد وتواجدهم ككائنات حية، وتتمثل هذه الحاجات في المأكل والمشرب والمأوى والنوم والملبس وتحديد مدة العمل¹.

2- حاجات الأمان: إن حاجات الأمان تأخذ بعدين في المجال التنظيمي:

أ- يرتبط البعد الأول بحاجات الأمان المادية وهذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على ذاته البيولوجية في مكان عمله والاطمئنان على نفسه وممتلكاته من أي خطر قد يلحق به.

1- محمد الصرفي، المرجع السابق، ص 257-258.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

ب- أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية كالشعور بالراحة النفسية، والاستقرار والرضا الوظيفي.

3- الحاجات الاجتماعية: وترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد في مجاله المهني وما

يصحب ذلك من علاقات بين الأفراد لتوطيد الانتماء والحب فيما بينهم.

4- حاجات الاحترام والتقدير: ويتمثل في ما يقدمه الفرد من طرق وأساليب التي تعتبر كإسهامات

إضافية في مجال العمل، إذ يعزز لدى الفرد الشعور باحترام الذات لنفسه وللأفراد المحيطة به.

5- حاجات تحقيق الذات: وتتمثل إلى ميل الفرد لتطوير قدراته المعرفية والجسمية والبحث عن

مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا وقادرا على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتحسيد المهارة

والوصول إلى الطموح على أرض الواقع.

على الرغم من الشهرة التي لاقتها نظرية ما سلو إلا أنها واجهت بعض الانتقادات والمتمثلة

في¹:

- لا يوجد دليل ملموس يدعم افتراضات ما سلو.
- لم تأخذ الفروق الفردية للحاجات بعين الاعتبار في هذه النظرية.
- لم تعط إجابة نهائية عن جوهر العملية التحفيزية فقد اقترح وجود علاقة بين الإشباع والتحفيز ولكنه لم يوضح كيف يمكن إشباع الحاجة ذاتها.
- ليس بالضرورة أن ينتقل الفرد لإشباع حاجاته من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بالترتيب فقد يسعى الفرد لإشباع حاجة أعلى قبل أن يشبع حاجة ادنى منها.

2- نظرية الدرفر²:

جاءت نظرية "كليتتون الدرفر" سنة 1969 لإدخال تعديلات على نظرية ماسلو بحيث قال

أن الحاجات هي ثلاث حاجات متمثلة فيما يلي:

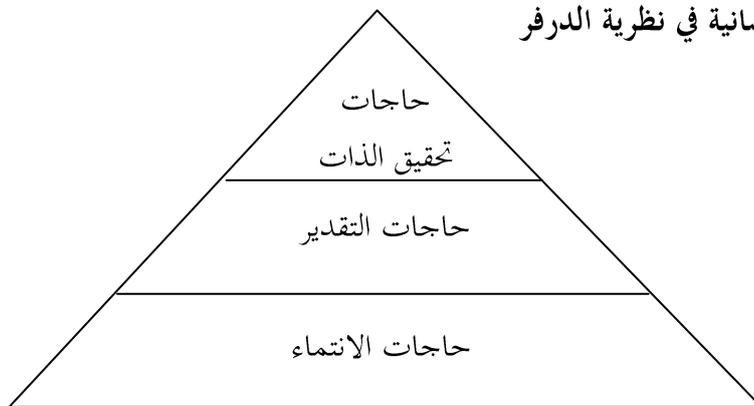
1- منال العيد، المرجع السابق، ص 35-36.

2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 201، ص 291.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

- حاجات الوجود: هي حاجات أولية لا يمكن الاستغناء عنها مثل: الماء-الغذاء-الأجور وتمثل الحاجات الفيزيولوجية والأمان عند ماسلو.
 - حاجات الارتباط: يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.
 - حاجات النمو: تتمثل في تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال الإبداع وهي تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند "ماسلو".
- والشكل التالي يوضح النظرية البسيطة والبديلة لنظرية ماسلو:

الشكل رقم 5: الحاجات الإنسانية في نظرية الدرر



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص 342.

3- نظرية هوزين ذات العاملين:

تعتبر نظرية علم النفس الصناعي "فريدريك هيزبرغ" المعروفة بذات العاملين محصلة لمجموعة من الدراسات التي أجراها بواسطة أسلوب المقابلات على عدة من الأفراد في مستويات مختلفة، بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا وقد استنتج وجود عاملين أساسيين للرضا في العمل هما:

1-العوامل الدافعة¹: وتتعلق بالعمل مباشرة وتنسجم مع هرم "ماسلو" لحاجات في احترام

وإثبات الذات وتنطوي هذه العوامل من خلال:

- إنجاز العمل.

1- بوكروش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، ص 177.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

- المسؤولية في إنجاز العمل.
 - النمو عن طريق المعرفة والخبرة المكتسبة.
 - الترقية والتقدم.
 - طبيعة العمل.
 - الاعتراف والتقدير بالجهود والنجاح.
- 2-العوامل الوقائية: وترتبط بالظروف المحيطة بالعمل وهي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية لهرم ما سلو وتمثل فيما يلي:

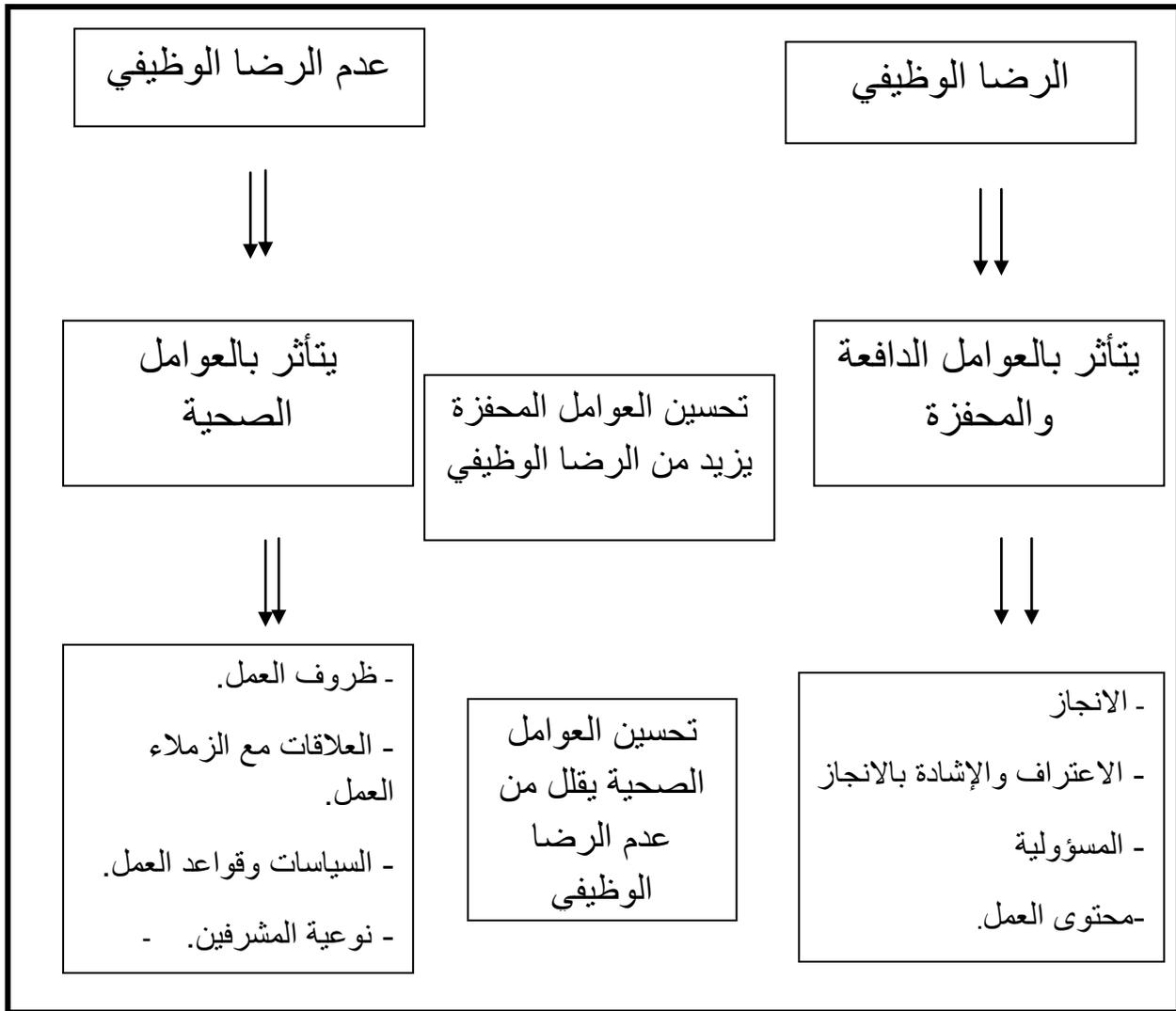
- الأمن الوظيفي.
- سياسة وإجراءات التنظيم.
- العلاقات بين المرؤوسين.
- العلاقات بين الأفراد في محيط العمل.
- ظروف العمل المادية.
- الأجور والمزايا الاجتماعية.

حسب "Herzberg" إن العوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عند ما لا تكون

موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها. في حين أن العوامل الحافزة تؤدي إلى الحفز والرضا

عند توافرها. ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها.

والشكل التالي يوضح فحوى نظرية "هرزبن" ذات العاملين كما يلي:



المصدر: باجة حميد، مرجع سابق، ص 23.

كما وجهت لهذه النظرية العديد من الانتقادات ونلخصها في جملة من بينها:

- 1- أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد¹.
- 2- إن عينة البحث التي استخدمها "Herzberg" اعتبرت غير كافية فقد اقتصر فقط على المهندسين والمحاسبين².

1- عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، ص 23.

2- منال العيدي، المرجع السابق ذكره، ص 41.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

3- الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الوقائية أو الدافعة يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

4- نظرية ما كيلاند للحاجات المكتسبة:

تعرف هذه النظرية بنظرية الإنجاز وجاءت على يد "ديفيد ما كيلاند" حيث مفاد هذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي عامل يثيرها وعادة يعرف بالحافز الذي يدفع الفرد إلى إثارته من أجل إشباع الحاجة التي يسعى إليها وهذا ما يقبض حماس الدافعية له.

ويرى ما كيلاند أن الفرد لديه أربعة حاجات رئيسية وهي¹:

1- الحاجة إلى القوة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير والقوة فهم يطمحون للمناصب القيادية.

2- الحاجة للإنجاز: هم الأشخاص المثابرين الذين يحبون ويرغبون في النجاح ويخافون من الفشل أي حب التحدي والتفوق.

3- الحاجة للانتماء: هم الأشخاص الذين يحبون تكوين علاقات مع الآخرين ويندفعون إلى المهام التي تتطلب التفاعل مع الزملاء.

4- الحاجة إلى الاستقلال: هم الأفراد يحبون الحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

إن فهم هذه الحاجات من طرف الإدارة أمر مهم وضروري لأن أي منظمة أو وحدة إدارية تمثل مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة.

5- نظرية Y و X: تنطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المدراء إلى العامل على أنه كسول متراخ يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر

1- عارف بن ماطل الجريد، مرجع سابق، ص 35

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستمرار الوظيفي

من المدراء إلى العامل على أساس أنه كفاء وقادر على العمل وراغب فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى "دوجلاس ما كريجور" مؤسس هذه النظرية أن:

افتراضات مدراء¹X:

- نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية.
- يرى في الأجور والمرتبات والحوافز ليست فقط مقابل الأداء وإنما العصا التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين.
- تبني وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة وهذا ما يعرف بفلسفة الضغط أو نظرية X.

افتراضات مدراء Y:

- ينظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية.
- ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة.
- إعطاء الحرية لتوجيه أنشطة العامل وتحمل المسؤولية.
- الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة Y.
- ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية المتمثلة فيما يلي:
- تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (X) و (Y) أي ليس من الضروري أن ينتمي جميع الأفراد إما ل (X) أو ل (Y).
- تجاهلت أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة المواجهة.

1-متلف حدة، علاوة المدروسة كحافز لتحسين أداء الأفراد، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2007-2008، ص 13-15.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

تلخيصاً لنظريات المحتوى فإنها ركزت على مفاهيم التحفيز الرئيسية وهي الحاجات وعوامل الرضا وعدم الرضا وتحاول كل من هذه النظريات تفسير السلوك الإنساني من وجهتها بصورة تختلف اختلافاً طفيفاً عن الآخرين، وينبغي على المسيرين ألا يأخذوا أيًا منها على انفراد لفهم السلوك البشري في المؤسسة، لذا فقد حاولت النظريات الإجابة على الأسئلة التالية:

1- كم هو عدد الحاجات المختلفة لدى الفرد؟

2- هل يمكن أن تشبع المكافآت والنتائج المتحققة بعض هذه الحاجات؟

3- هل يوجد تسلسل هرمي للحاجات؟

4- ما مدى أهمية الحاجات باختلاف أنواعها لدى الأفراد؟

ثانياً: نظريات المسار

تقوم نظريات المسار على توضيح الأسباب التي تؤدي بالفرد إلى اختيار سلوك معين ويعتمد هذا الاختيار على تصور الفرد لدوره بالمؤسسة وفهم طبيعة المسار الذي يحتاج إليه. ويتسم من خلال نظريات المسار التطرق إلى ثلاث نظريات وهي:

1 - نظرية العدالة لـ "ستايسي آدمز" Stacy Adms¹

جاءت نظرية العدالة على يد "آدمز" الذي كان باحثاً نفسياً في شركة الكهرباء العامة في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية، وتدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة. وترتكز على أن الأفراد يقدمون للمؤسسة مدخلات في شكل مساهمات وقدرات ومؤهلات وفي المقابل يحصلون على مخرجات في شكل تعويضات ويطمحون للوصول إلى تحقيق التوازن. فحسب رأي آدمز "عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيشعر بعدم الرضا تدفعه إلى تغيير أدائه. لهذا تعتمد هذه النظرية على المقارنة بين طرفي المعادلة مع تحقيق المساواة ويكون ذلك على النحو التالي:

مداخلات الفرد/نتائجه = مداخلات الآخرين/نتائجهم

1- هيثم العاني، مرجع سابق، ص 106-110.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

وعند تحقيق المساواة يكون الفرد محفزاً. لذا فعلى المنظمة إتباع مبدأ التوازن والمساواة سواء بالمحفزات المالية أو المعنوية من أجل الوصول إلى الأفضل.

2 - نظرية التوقع لـ "فكتور فروم" V. Vroom¹

تركز هذه النظرية على التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه يقوم ببذل الجهود لتحقيق الرغبة، أما إذا توقع العكس فهذا يدفعه إلى إلغاء السلوك والتوقف عنه. وبالتالي فإن مبدأ هذه النظرية هو المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. حيث تتلخص افتراضات فكتور فروم كما يلي:

1- التوقع (E): وهي إدراك الشخص لاحتمالية حصول عمل محدد، أي توقع نتائج مرغوبة عند بذل الفرد جهداً.

2- الوسيلة (I): تتعلق الوسيلة باعتقاد الشخص بأن أدائه سيقوده إلى مكافأة مرغوب فيها.

3- القيمة (V): وهي القيمة التي يحددها الشخص للمكافأة التي يسعى لها.

وبالتالي التحفيز هو محصلة العوامل التالية:

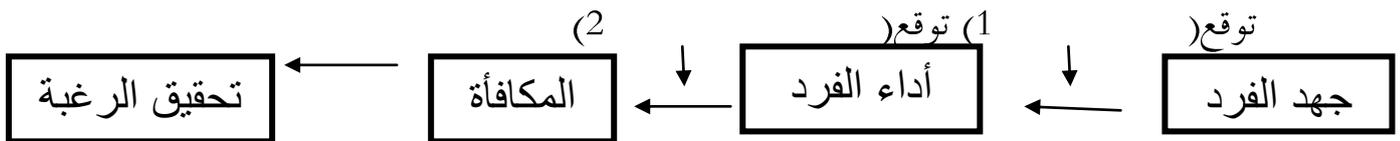
$$\text{التحفيز} = \text{التوقع} * \text{الوسيلة} * \text{القيمة}$$
$$E * I * V = M$$

أي أن قيمة صفرية لـ (E * I * V) يعني أن "M" لدى الأفراد يكون صفراً. لذا لا بد من المنظمة

تعظيم القيم الثلاثة من أجل زيادة الدافعية والتحفيز لدى الأفراد.

الشكل التالي يوضح ترجمة مبسطة لنظرية التوقع لفروم.

الشكل رقم 7: نموذج مبسط لنظرية فروم



المصدر: إعداد الطالبتين بمساعدة هيثم العاني.

1- هيثم العاني، مرجع سابق، ص 112-114.

نظرية تحديد الأهداف:

تقترح نظرية تحديد الأهداف أن سلوك الفرد يتأثر بالحالة المستقبلية التي يطمح إليها وهذا الطموح يعرف بالهدف، حيث تفرض أن الحافز يأتي من خلال الوعي بالأهداف والعمل على تحقيقها¹.

إن وجود الأهداف أمر أساسي فهي تنشط وتوجه سلوك الفرد لتحقيق طموحاته أي تحديد المسار المراد الوصول إليه وبالتالي فإن الأهداف ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد ورغباته وعواطفه. وحماس الفرد ودافعيته تزيد عندما تكون:

- الأهداف محددة.
- الأهداف مقبولة.
- الأهداف ذات نفع وفائدة تعود على الفرد.
- الأهداف قابلة للقياس.

ثالثاً: نظريات التعزيز

تعرف هذه النظرية بنظرية السلوك التنظيمي التي جاء بها "سكينر" Skinner عام 1969. حيث يرى أن معظم نظريات التحفيز تعطي أهمية بالغة إلى العامل الداخلي للفرد وهذا ما دفعه إلى الاهتمام بالظواهر القابلة للملاحظة.

إن نظرية التعزيز تركز على بيئة العمل، فالأفراد يميلون إلى تكرار الشيء الذي يأتي عنه نتائج ايجابية سارة، وهذا يعني أن السلوك الذي يتم تعزيزه يتكرر أما الآخر فلا يتكرر ويتم ذلك باستخدام مناسب لأساليب الثواب والعقاب.

اعتمد "سكينر" أسلوب تعديل السلوك التنظيمي وذلك من خلال:

- السلوك المثبط والذي يتضمن نوعين من التعزيز إما العقاب وهو التأكيد على النتائج غير جيدة، والإلغاء وهو يكبح ويبقى على النتائج الجيدة.

1- باجة حميد، مرجع سابق، ص25.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستمرار الوظيفي

- السلوك المحفز ويتمثل في التعزيز السلبي والذي يكبح النتائج غير الجيدة، أما التعزيز الإيجابي يؤدي إلى نتائج جيدة¹.

إن هدف هذه النظريات هو العمل على دفع الحماس وزيادة الرغبة من أجل الأداء الجيد للفرد لتوجيه السلوك نحو الهدف المرغوب فيه وبالتالي تحقيق ما تطمح له المنظمة.

المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

تختلف نظم الحوافز باختلاف المنظمات وكذلك إمكانياتها المتاحة ماديا وبشريا، وحتى يكون لها نظام تحفيز فعال يحرك حماس الفرد لإشباع حاجاته يجب على كل منظمة وضع أساسيات ومراحل لتصميم نظام الحوافز والذي يكون من خلال الخطوات التالية:

أولاً: تحديد هدف النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف، التشجيع على الابتكار والإبداع وغيرها من الأهداف.

ثانياً: دراسة الأداء

من خلال هذه المرحلة يتم تحديد الأداء المطلوب، وكذلك طريقة قياسه، ويستدعي ذلك

ما يلي:

- وجود سيطرة الفرد على العمل.
- تصميم سليم للوظائف.
- وجود ظروف ملائمة للعمل.
- وجود عدد كاف من العمال.

1-هيثم العاني، مرجع سابق، ص120-122.

ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز

هو ذلك المبلغ الإجمالي الذي يتم إنفاقه على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية¹:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافأة، الرحلات، الهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.
- تكاليف الترويج: تغطي جوانب عديدة مثل المنشورات والكتيبات التعريفية، الملحقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات.

المطلب الثالث: قواعد نظام الحوافز الفعال

حتى يحقق نظام الحوافز فعاليته، يجب أن يبنى هذا النظام على عدة قواعد أساسية وتمثل أساس تحديد النظام الفعال للحوافز وهي كما يلي²:

أولاً: وضوح الهدف والغاية

إن تحديد الهدف هو عنصر من عناصر تصميم نظام الحوافز وهذا ما جعله يمثل قاعدة من قواعد نظام التحفيز الفعال، إذ ينبغي على المؤسسة تحديد الهدف من نظام التحفيز بوضوح على المدى القصير والبعيد، بغية تحقيقه من قبل جميع الأطراف.

ثانياً: المساواة والعدالة

على المؤسسة أن تجعل نظام الحوافز يتسم بالعدالة والمساواة، بحيث يكون لكل فرد الحق في الحصول على الحافز الذي يستحقه.

1- هيثم العاني، مرجع سابق، ص 19-20

2- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المكتسبة العصرية، مصر، 2007، ص 270/271.

ثالثا: تمييز الأداء

تعتبر هذه القاعدة من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، وحتى يتم حساب الحوافز لا بد من زيادة كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج

رابعا: القوة والمجهود

يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل فرد أو مجموعة، وفي أغلب الأحيان تمنح الحوافز على أساس النتائج ويأخذ كذلك بعين الاعتبار الجهد المبذول.

خامسا: الحاجة والرغبة

يتم وضع نظام الحوافز على أساس حاجات ورغبات الأفراد بحيث يكون تناسب طردي بين الحافز والحاجة فالأفراد في بداية الحياة الوظيفية يفضلون الحافز المادي، أما المستويات الإدارية العليا فتطمح في الحافز المعنوي.

سادسا: المهارة والابتكار

باختلاف المؤسسات تختلف قواعد نظام الحوافز إذ بعض المؤسسات تربط نظام الحوافز بالمهارة والابتكار المقدم من طرف الفرد أو على أساس الشهادات الأعلى وكذلك الإبداع في وضع حلول ابتكاريه لمشكلات العمل.

المطلب الرابع: أسس منح نظام الحوافز وأسباب فشله

إن نظام الحوافز نظام أخذ أهمية كبيرة في الآونة الأخيرة لما له من إيجابيات تعود بالفرد أولا ثم المؤسسة ثانيا وهذا ما جعل المؤسسة تعتمد على مجموعة من الأسس التي على أساسها تمنح الحوافز. غير أن نظام الحوافز قد يتعرض لمجموعة من الصعوبات والعراقيل التي تؤدي به للفشل وهذا ما سنتطرق له.

أولاً: أسس منح نظام الحوافز

- إن المؤسسة يجب عليها وضع أسس التي على أساسها يتم منح نظام الحوافز حتى لا يكون هناك عشوائية المنح أو عدم الرضا وبالتالي عدم الاستقرار واللاعادلة ومن أهم هذه الأسس ما يلي¹:
- 1 - معيار الأداء: يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء، ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة...
 - 2 - معيار الجهود: إن هذا المعيار أقل أهمية من المعيار الأول وذلك لصعوبة قياسه، فهو يستعمل لقياس ناتج العمل لكنه أقل موضوعية حيث لا يؤدي الجهد المبذول إلى فعالية العمل.
 - 3 - الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء والانتماء.
 - 4 - تحقيق الأهداف: هذا المعيار يعبر عن ثقافة الدول الحديثة التي تشجع العمال على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقاً.
- إن المنظمة إذا تبنت هذه الأسس واتبعتها بالمساواة والعدالة في منح الحوافز فهذا يؤدي بها إلى ضمان الأهداف وكذلك ولاء عمالها وانتمائهم لها وهذا يفضي إلى أساس العمل وهو الرضا والاستقرار الوظيفي.

ثانياً: أسباب فشل نظام الحوافز

- هناك جملة من الأسباب التي تعيق نظام الحوافز وهذا ما يؤدي به إلى عدم تحقيق أهدافه وفشله ومن هذه الأسباب ما يلي²:
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
 - تطبيق نظم واحدة وغطية في عدد كبير من المؤسسات.
 - غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
 - عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.

¹-حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 157-158.

²-مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 345-347.

- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
 - غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
 - سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المدراء.
 - ارتفاع تكاليف الحوافز.
 - عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
 - فقدان مفهوم الأخذ والعطاء والحوافز.
 - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.
- إن نظام الحوافز أساس نجاحه وقبوله من طرف الأفراد هو اعتماده على قواعد وأسس التي تساعد على تصميمه بطريقة فعالة تساهم في استمرار وتطور المنظمة وولاء وبقاء الأفراد وانتمائهم إليها.

المبحث الثالث: علاقة أساليب التحفيز بالاستقرار الوظيفي

يخصى التحفيز باهتمام كبير واعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية وضرورة احترامها للأفراد والجماعات كل حسب كفاءته وقدراته ومهاراته، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، وسوف نحاول في هذا البحث توضيح علاقة التحفيز بمجموعة من المتغيرات الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم الدافع وعلاقته بالحوافز والحاجات

إن الحوافز أساس تحريك الدافع لدى الأفراد لتحقيق الغايات والأهداف وبالتالي لا يوجد سلوك دون دافع وهو يعمل على إيقاظ الحماس لدى الأفراد.

أولاً: مفهوم الدافع

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمصطلح الدافعية نتيجة اختلاف آراء الباحثين ومن بين أهم التعريفات نجد:

- عرف ستونر "STONER" الدافعية على أنها الشيء الذي يسبب السلوك الإنساني ويواجهه ويحافظ عليه.
 - عرف "CRAY" الدافعية على أنها: "محصلة سلسلة من العمليات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الفرد فتثير حماسه ومثابرتة واستمرار يته في اتخاذ منهج معين¹".
 - ونجد تعريف آخر "الدوافع هي المسببات الداخلية للسلوك التي تتضمن قيام فرد ما بعمل معين".
- من التعاريف السابقة فإن الدافع هو القوة المحركة والعامل الداخلي الذي يثير السلوك ويواصله ويسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة.

1-محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 235-236.

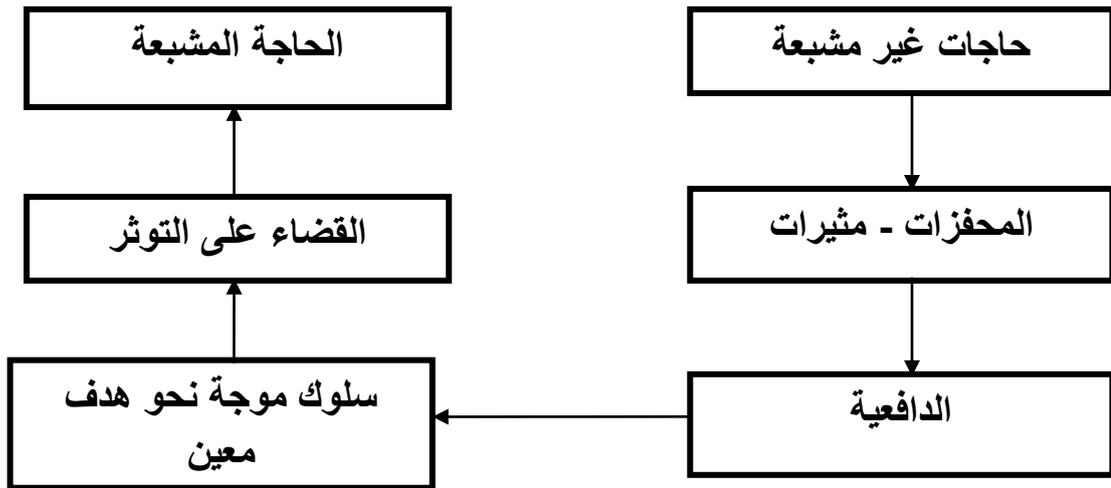
ثانياً: علاقة الدافع بالحوافز والحاجات¹

إن أساس العلاقة بين الحافز والحاجات هو الدافعية التي تعتبر عملية توجيه سلوك الفرد وتحديدّه. فالفرد يبدأ بالاندفاع عند الحاجة وتنشأ هذه الأخيرة نتيجة النقص والحرمان الذي يؤدي للتوتر، فمثلاً نقص الطاقة داخل الجسم يتولد عنه الحاجة إلى الأكل ويكون عن طريق الإحساس بالجوع.

فالحاجات تعتبر مصدر القوة الدافعة والحركة للإنسان، وهي بطبيعتها متجددة فبمجرد إشباع حاجة تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الفرد. كما أن الحاجة تؤدي إلى استثارة الدافع من أجل القيام بنشاط تآهبي. فالحاجة والدافع هي موجودة بداخل الكائن الحي وهذا ما يدفع إلى البحث عن الحافز وهو العامل الخارجي الذي يؤدي إلى الإشباع، فهناك صلة وطيدة بين الدافع والحافز كالصلة بين المثير والاستجابة له، إذ أن الحافز لا يثير الدافع فقط وإنما يثير معه كل المشاعر والأحاسيس. كما أن قوة الحافز مرتبطة بمدى تأثيره وإغرائه للدافع.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين الدافع والحاجة والحافز بطريقة مبسطة كما يلي:

الشكل رقم (8): العلاقة بين الحافز والدافع والحاجات.



المصدر: إعداد الطالبتان بالاعتماد على ليزيد وهيبة، مرجع سابق، ص 86.

1- محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، أطروحة ما جستير إدارة أعمال، ص 32-33.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

إن هذا النموذج المبسط بين ظهور الحاجة ودرجة إلحاحها الداخلي المتمثل في التوثر وعدم التوازن عند الفرد وهذا ما يؤدي إلى الإشباع للحاجة عن طريق الدافع والذي يتم تحريكه وإيقاظه بواسطة الحافز وبالتالي الوصول إلى النتائج أي الإشباع.

المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

نظرا لما حققته الحوافز داخل المؤسسات من نتائج إيجابية وخاصة الرضا الوظيفي لدى الأفراد إذ أساس نجاح العامل والمنظمة هو الرضا الذي يؤدي إلى الولاء والانتماء للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق نجد بأنه توجد علاقة تأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بتبني نظام التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة كما يلي:

● هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز الوسيلة أو الأداة التي تؤدي إلى الإشباع. وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كان الرضا الوظيفي أكبر.

● التحفيز له تأثير على العامل إذ يؤدي لإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

● التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

- ارتباط الأداء بمكافآت العمل أي الحوافز وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

- إدراك الفرد بأن التوزيع العادل للحوافز يؤدي إلى العدالة التنظيمية وظهور مبادئ الإنصاف بمعنى تناسب بين الأداء المقدم والحافز.

- إن حاجات الأفراد تختلف من فرد لآخر فكلما كان هناك توافر للحاجات كلما ارتفعت نسبة الرضا عن العمل.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

- إن شعور العامل بوجود معايير عادلة وموضوعية للتحفيز فهذا يمكن القول أن التحفيز يؤدي للرضا الوظيفي.

ومن هنا فإن إشباع حاجات الفرد في مجال العمل من خلال توفير مزيج من الحوافز يساهم هذا في تحريك الدافع للوصول إلى الغاية وبالتالي تقديم الأداء الجيد والأفضل.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي

يعد التحفيز من أهم الأساليب المعتمدة عليها بالمؤسسات فهو يؤثر بصورة ايجابية لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الاستقرار الوظيفي. فللحوافز علاقة وطيدة بالاستقرار الوظيفي من خلال أنواعها المادية والمعنوية.

أولاً: علاقة الاستقرار الوظيفي بالحوافز المادية¹

تتمثل الحوافز المادية في كل ما يقدم للفرد نتيجة الأداء المقدم والمتمثلة في أجور، علاوات، مكافآت،... وهذه الحوافز تجعل العامل أكثر رضا في عمله وبالتالي استقراره فيه وزيادة تمسكه بمؤسسته.

يأتي الأجر في مقدمة الحوافز المادية لاعتباره المصدر الأساسي للدخل لمختلف الفئات العمالية لإشباع الحاجات ورفع المستوى المعيشي. فإذا كان الأجر موازياً للجهد المبذول فهذا يعتبر حلقة وصل لاستقرار الفرد.

كما أن الدراسات أكدت على وجود علاقة متينة بين مستوى الأجر والرضا الوظيفي الذي يرمز إلى الاستقرار المهني، لأنه يعطي الفرد الشعور بالأمان والوصول للمكانة الاجتماعية التي لها علاقة بشخصية الفرد.

ونتيجة للتطور التكنولوجي تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات تكنولوجية لذا يجب أن يكون لدى الفرد المتميز والمبدع في استعمال هذه التكنولوجيات مكافآت من أجل إعطاء أكثر وضمان الاستقرار لدى الأفراد.

1- ليزيد وهيبة، مرجع سابق، ص 229-231.

ثانياً: علاقة الاستقرار الوظيفي بالحوافز المعنوية

الاستقرار الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل التي تعبر عن ظروف العمل داخل المؤسسة

وتتمثل في:

1- الظروف المادية: إن توفر الظروف المادية الجيدة للأفراد داخل المؤسسة يساعد على تحسين ورفع

الإنتاجية ومن ثمة تحقيق الاستقرار في العمل. ويقصد بالظروف المادية تلك الأحوال الطبيعية والمادية

المحيطة بالعامل أثناء أدائه وتتمثل فيما يلي:

أ- الحرارة والرطوبة.

ب- الضوضاء.

ج- الإضاءة.

د- الأمن الصناعي.

2- الظروف التنظيمية: وتتمثل فيما يلي¹:

أ- محتوى العمل: اعتبر علماء إدارة السلوك التنظيمي أن هناك علاقة وثيقة بين محتوى العمل الذي

يقدم به الفرد والاستقرار الوظيفي ويتضمن محتوى العمل المتغيرات التالية:

• درجة تنوع مهام العمل.

• درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

• استخدام الفرد لقدراته.

• خبرات النجاح والفشل في العمل.

ب- الاتصال: من خلال الدراسات نجد ثلاث مستويات من الاتصال فقد تتجه من أعلى إلى أسفل

وتحمل في الغالب القرارات والأوامر التي تصدر عن الهيئات العليا إلى القاعدة. وقد تكون في شكل

إجابات وشكاوى وتكون من أسفل إلى أعلى، أي من القاعدة إلى القمة وتسمى بالاتصالات

1- علي عربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 105-107.

الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي

الصاعدة، أما الاتصال الأفقي فيكون بين الموظفين في مستوى إداري واحد بهدف التنسيق. وهذه تعرف بالاتصالات الرسمية إضافة إلى الغير الرسمية.

ج- الترقية الوظيفية: تساهم الترقية الوظيفية في زيادة الاستقرار الوظيفي فهي تعتبر حوافز معنوية التي تمنحها المؤسسة للعاملين لتشعرهم بأهميتهم وتجدد طاقتهم ورفع روحهم المعنوية.

د- التدريب: يعتبر التدريب حافز معنوي لدى الفرد ويساهم في رفع الكفاءة المهنية للأفراد سواء عند التحاقهم بالعمل أو خلال مسارهم الوظيفي.

3- الظروف الاجتماعية: إن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد والتداخل الذي يتم بين الجماعات المختلفة في العمل أساس تحقيق الاستقرار الوظيفي لأن الفرد يحاول دائما إيجاد علاقات طيبة مع زملاء العمل.

4- الظروف النفسية: إن الاستقرار الوظيفي للفرد لا ينحصر في الحاجات المادية أو الجوانب

الاجتماعية بل يتعدى إلى الجانب النفسي، فالفرد بحاجة دائما إلى الاحترام والتقدير والمكانة الاجتماعية فقدان هذه الحاجات يؤدي إلى التوتر النفسي وعدم الرضا والتوافق في بيئة العمل وهذا قد يدفع إلى عدم الاستقرار وبالتالي ترك مكان العمل.

إذ يتحقق الاستقرار الوظيفي للعمال بتوافر مجموعة من الظروف والعوامل التي تعتبر ضرورية لتحقيق الجو الملائم للعمل ونوع من الانسجام والتكامل وفقا لمصالح المنظمة ومصالح العمال على حد سواء.

المطلب الرابع: علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء والإنتاجية

إن رفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى العاملين في المؤسسة لا يكون مرتبطا بالمداخل الفنية فقط كتطوير الآلات، الأجهزة، الأدوات وتحسين طرق العمل وترشيد معايير الأداء، وإنما يتطلب كذلك الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين كرفع الروح المعنوية وهذا ما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وبالتالي الوصول إلى الاستقرار الوظيفي.

أولاً: علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء

تعددت واختلقت وجهات النظر التي فسرت العلاقة بين الاستقرار الوظيفي والأداء إذ أن

أساس الاستقرار الوظيفي يعود إلى الرضا الوظيفي وهذا يدفعنا لدراسة العلاقة بين الأداء والرضا ويكون من خلال ما يلي¹:

أ- الأداء يتبع الرضا الوظيفي: أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، كلما ارتفع مستوى الأداء الوظيفي، فهناك علاقة طردية بين الرضا (مستقل) والأداء (تابع).

ب- الرضا يتبع الأداء: كلما كان مستوى الأداء جيد كان الرضا عن العمل جيد وبالتالي الرضا الوظيفي متغير تابع لمستقل وهو الأداء على أساس أن الأداء الجيد يتبعه مكافآت تؤدي إشباع الحاجات والشعور بالرضا وهذا هو الاستقرار الوظيفي.

ج- المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: إن أساس الاستقرار الوظيفي هو المناخ التنظيمي أو بيئة العمل إذ يعتبر وسيط بين الرضا والأداء فإذا كان الجو أو المناخ التنظيمي يحمس العامل على العمل فبالناتالي زيادة الأداء وتحقيق الأهداف نتيجة شعور الفرد بالرضا والولاء للمنظمة وهذا يزيد من رفع الروح المعنوية وينعكس إيجاباً نحو الأداء المقدم وبالتالي المناخ التنظيمي يؤدي إلى الرضا وهذا أساس الاستقرار الوظيفي.

ثانياً: علاقة الاستقرار الوظيفي بالإنتاجية

إن الراحة النفسية للفرد داخل المؤسسة تساعده على إعطاء الكثير وزيادة الأداء أي أن

الرضا يفضي إلى الاستقرار الوظيفي وبالتالي زيادة الإنتاجية. ومن هنا ارتأينا لطرح تساؤل:

ألا وهو: هل يؤدي الاستقرار لدى الفرد بزيادة الإنتاج؟ هل العلاقة طردية بينهما؟

وللتعرف على الإجابة نتعرض لمجموعة من الحالات وهي تتمثل فيما يلي²:

أ- زيادة الرضا بدون زيادة الإنتاجية: وهذا يعود لجملة من الأسباب:

1- سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، ملتقى البحث العلمي، ص 18-19.

2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، طبعته 2، 2008، ص 470-472.

● ضعف الولاء والانتماء للمنظمة.

● عدم تناسب مستوى القدرات مع المنصب.

● انخفاض نظام القيادة والمراقبة داخل المنظمة.

وبالتالي رغم تبني المنظمة لنظام الحوافز والمكافآت فإن الإنتاجية لا تتزايد.

ب- انخفاض الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية: وكذلك هذه الحالة تعود إلى أسباب تعدد عظيمة لو

اقتدى بها جميع الموظفين وهي كما يلي:

● يقظة الضمير لدى الموظف.

● عدم توفر خيارات لدى العامل.

ج- زيادة الرضا وزيادة الإنتاجية:

في هذه الحالة يكون الشعور بالرضا الوظيفي مرتفع وهذا يؤدي إلى زيادة الولاء والانتماء للمنظمة وتكون الأهداف متقاربة مع أهداف المنظمة وبالتالي الاستقرار الوظيفي للفرد والعمل على تحقيق الطموحات.

د- انخفاض الرضا وبالتالي انخفاض الإنتاجية:

إن عدم الرضا للفرد يؤدي إلى انخفاض الدافعية والحماس وبالتالي عدم المبالاة بزيادة الأداء والفعالية والإنتاجية ويزيد الأمر سوءاً إذ كانت المؤسسة ذو نمط قياسي سيء وعدم التجديد والتكوين داخل المنظمة.

ومما سبق نجد أن العلاقة بين الرضا "الاستقرار الوظيفي" والأداء والإنتاجية قد لا تكون مباشرة وإنما تكون من خلال عوامل وسطية كالأجور والكفاءات. فقد يكون الموظف غير راض عن أجره أو أسلوب العمل ولكن راض عن عمله والعكس صحيح. وبالتالي العلاقة بين الأداء والإنتاجية والرضا معقدة وغير واضحة وهذا ما تظهره الدراسات فأحياناً الأداء يؤدي إلى المكافأة، أو المكافأة تؤدي للرضا، ومنه من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الاستقرار الوظيفي والأداء أو الاستقرار الوظيفي والإنتاجية قد نتجت عن عامل ثالث وهو المكافأة أي الحافز.

المطلب الخامس: دور التحفيز في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية¹

إن التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلبا وإيجابا، فالتحفيز يثير دوافع الفرد و يولد الرغبة والحماس لديه في العمل، فالعنصر البشري أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج، فالفرد أساس القوة والثروة، فلا قوة ولا ثروة بدون المورد البشري، فإذا كان التحفيز يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافية فمن خلاله يكون للتحفيز دورا فعالا في تحقيق الاستقرار الوظيفي للمورد البشري من خلال إشباع حاجات الفرد ورغباته وتحسيسه بأهميته في المؤسسة إضافة إلى الشكر والعرفان فهذا كله يمنح الراحة النفسية والتي تؤدي إلى زيادة الأداء والإنتاجية وكذلك الولاء والانتماء للمنظمة إضافة إلى القضاء على هوس التغيير والعمل على الاستمرار والاستقرار الوظيفي وهذا ما نلمسه في المؤسسة الجزائرية مثل : شركة سونا طراك ، شركات الطيران ... إلخ.

أولا: شركة سونا طراك

إذ تقدم امتيازات لموظفيها من أجل توفير الراحة النفسية والتي تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي وتمثل هذه الامتيازات في:

- التعويضات المباشرة: تشمل الأجور، الرواتب، المكافآت .
- التعويضات غير المباشرة: تتمثل في الإجازات، العلاج الطبي، رحلات الحج والعمرة.
- دفع الإجازات والعطل .
- المنحة المخصصة للوجبات الغذائية.
- العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم.
- تسهيلات معيشية مثل الإسكان، التغذية.
- توفير وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة.
- تقديم هدايا وجوائز في المناسبات أو منحة مالية .

¹ http://www.emirates.com/dz/arabic/flying/cabin_features/first_class/first_class.aspx

ثانيا: شركة الطيران

وهناك بعض الامتيازات والتحفيزات المقدمة للموظفين في شركة الطيران الجزائرية والمتمثلة

في:

- المزايا الصحية والطبية للفرد والعائلة.

- تقديم أسعار منخفضة للاستمتاع بالسفر وكذلك الإقامة بالفنادق.

وبالتالي فإن هذه الامتيازات والتحفيزات تشعر الفرد بأنه في بيته الثاني إذ تكون له رغبة

دائمة في البقاء والعمل على الإبداع والأداء الجيد أي الشعور بالرضا الوظيفي الذي يدفع إلى

الاستقرار الوظيفي، وهذا لا ينفي أنه هناك مؤسسات جزائرية اقتصادية وإدارية لا تتبنى نظام التحفيز

وبالتالي يتم قتل روح العمل لذا الأفراد العاملين بها ويعشون في دوامة الروتين القاتلة والمدمرة

للمعنويات وبالتالي يدفع العاملين إلى البحث عن الفرصة البديلة والتغيير والتوجه إلى مؤسسات تقدم

له امتيازات وتحفيزات من أجل تحسين المستوى المعيشي وتحقيق الرفاهية، وبالتالي تتميز هذه

المؤسسات بعدم الاستقرار والرضا الوظيفيين.

خلاصة الفصل الثاني

إن لنظام الحوافز أثر إيجابي على أداء العامل ورفع روحه المعنوية وتحقيق الرضا والاستقرار الوظيفي، كما أن له أثر ملحوظ على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، ومن خلال ماسبق فإن نظام الحوافز موضوع طويل ومتشعب ولكل منظمة ظروفها الخاصة بها لوضع هذا النظام. إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على مراحل وقواعد أساسية للوصول إلى نظام تحفيز فعال، يولد دافعية لدى الأفراد للوصول إلى الإشباع المرجو.

ولقد تطرقنا إلى مختلف النظريات المتعلقة بنظام الحوافز من بينها نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية ذات العاملين "لهرزبيرج" ونظرية العدالة للكاتب "آدمز".

ولقد عرضنا في نهاية هذا الفصل العلاقة القوية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي وكذلك الاستقرار الوظيفي والأداء والإنتاجية فتوصلنا إلى أن هناك علاقة وطيدة ومنتينة بينهم ويتمثل في تعزيز ثقة العاملين بمنظمتهم ورفع روحهم المعنوية وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث

دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد

تلمسان - ملحقّة مغنية -

مقدمة الفصل الثالث:

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصلين السابقين التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا على جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقه مغنية -

ومن أجل ذلك قمنا بدراسة ميدانية كان الغرض منها جمع المعلومات الخاصة بالدراسة والتي نخدمها وهذا ما دفعنا للقيام ب:

✓ الرجوع إلى وثائق الخاصة بالملحقه الجامعية مغنية .

✓ إعداد استبيان خاص بالموظفين والأساتذة بالملحقه الجامعية مغنية

ومن خلال هذا الفصل تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين هما:

* تقديم عام للملحقه الجامعية مغنية.

* الدراسة الميدانية لمعرفة مدى مساهمة التحفيز في وصول الموظفين والأساتذة إلى الرضا والاستقرار

الوظيفي

المبحث الأول : تقديم عام لجامعة أبو بكر بلقايد - ملحقة مغنية -

نتطرق في هذا المبحث لتعريف جامعة أبو بكر بلقايد - ملحقة مغنية - ثم نتقل لتعرض للتطور التاريخي الذي عرفته وكذا تنظيمها ومهامها.

المطلب الأول : التعريف بجامعة أبو بكر بلقايد - ملحقة مغنية -

عرفت جامعة أبي بكر بلقايد تطور ات كبيرة عبر السنين ، وقدمت مجموعة من الأبحاث العلمية وهذا ما زاد من أهميتها، هذا ما أدى الى الوصول إلى التميز والتطور.

أولاً: التعريف بجامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان ¹

بموجب المرسوم رقم 89-138 المؤرخ في 01 أوت 1989 المعدل والمكمل عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 95-205 المؤرخ في 05 أوت 1995، ثم المعدل عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 98-391 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998. تأسست جامعة أبو بكر بلقايد لولاية تلمسان نتيجة لتطور طويل الأمد. خلال الفترة الممتدة ما بين 1974-1980، كان المركز الجامعي يقدم إمكانية مواصلة التعليم العالي في الجذوع المشتركة للعلوم الدقيقة والبيولوجيا فقط. ثم تطور التعليم بعد ذلك ليصبح أكثر تشعباً، وليغطي مع مرور ال سنوات مختلف الاختصاصات معطياً بذلك الفرصة للطلاب لمتابعة كل دراساته الجامعية بتلمسان. وقد توسع هذا التعليم تدريجياً ليشمل قطاعات جديدة، مغطياً بذلك سنة بعد سنة سلسلة من الأدوار التكوينية ومعطياً الطلاب الفرصة لمتابعة جميع أطوار دراستهم والتخرج بتلمسان. زيادة على وضع أسس التعليم الجامعي بتلمسان، الأمر الذي لم يكن هينا نظرا للظروف الصعبة، يمكن حساب لصالح المركز الجامعي سابقا تخرج أول دفعات في العلوم الاجتماعية والانسانية باللغة الوطنية ابتداء من جوان 1984

في أوت 1984، تم وضع الخارطة الجامعية الجديدة وبالتالي تأسيس المعاهد الوطنية للتعليم العالي الأمر الذي نتج عنه من جهة السماح لبعض الشعب التي كانت تمثل أقسام بسيطة من أن تأخذ شكل معاهد، ومن جهة أخرى ظهور شعب جديدة. تتميز هذه المرحلة أيضا بإضافة التعليم من

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

المستوى الخامس (شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية: D.E.U.A) وكذا يجعل ما بعد التدرج في كل الشعب للمرة الأولى على مستوى تلمسان، وأخيرا بافتتاح ما بعد التدرج للمرة الثانية ابتداء من سنة 1991-1992.

إنه ومن خلال هذه السنوات الخمسة العشر من التكوين ولدت جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، كيان جديد غنية بفترة النضج هذه ومنفتحة على التحديات الجديدة. وتمتلك الجامعة الآن 08 كليات موزعة على خمسة أقطاب هي كآآي: قطب إمامة، قطب شتوان، قطب الكيفان، قطب الطريق الجانبي الذي يعرف أيضا بالقطب الجديد وقطب ثكنة الميلود، والتي تضاف إليهم ملحقة مغنية

ثانيا: التعريف بالملحقة الجامعية مغنية¹

الملحقة الجامعية بمغنية مؤسسة عمومية ذات طابع علمي، تهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة. أنشئت بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 صفر عام 1427 الموافق لـ 29 مارس 2009، فتحت أبوابها خلال الموسم الجامعي 2006-2007 لأكثر من 600 طالب. لتكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في هذه الدائرة. تقع الملحقة الجامعية بمغنية على بعد كيلومتر واحد من وسط المدينة، على الطريق الرابط بين بلديتي مغنية وبلدية الزوية، يحدها من الشمال أرض فلاحية ومن الجنوب المستثمرة الفلاحية الجماعية (EAC) دلهوم بن اعمر، ومن الغرب طريق جانبي، ومن الشرق منطقة حضارية، وتتربع على مساحة مقدره ب: 6هكتارات و78آرو13سنتاً.

توفر الملحقة الجامعية بمغنية لطلبتها تكوينا في الميادين التالية :

- 1 / ميدان العلوم القانونية والإدارية.
- 2 / ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 3 / ميدان اللغة والأدب العربي.
- 4 / ميدان العلوم والتكنولوجيا.

1-جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-ملحقة مغنية-مصلحة المستخدمين-

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

وتحتوي الملحقة الجامعية على مجموعة من التجهيزات والهياكل والوسائل منها :

❖ الإدارة مكونة من 15 مكتبا .

❖ مصحة مكونة من مكتب ومخبر.

❖ المكتبة مكونة من:

1- قاعة للأرشيف تستوعب 10000 كتابا .

2- قاعة للمطالعة مكونة من طابقين: الطابق الأول يستوعب 200 طالب، والثاني يستوعب 150 طالب .

3- مدرجان يستوعب كل واحد منهما 250 طالب.

4- قاعة للانترنت 28 طالب .

5- قاعة لمخبر الإعلام الآلي 30 طالبا .

6- قاعة للدروس في الإعلام الآلي 35 طالبا .

7- أربع قاعات بيداغوجية .

8- خمسة عشر مكتب للأستاذة.

9- سبعة عشرة قسما 30 طالبا .

10- مخبر تدريس اللغات الأجنبية يستوعب 30 طالبا .

وقد تم إنجاز وتسليم الشطر الثاني من 1000 مقعد بيداغوجي مما يشجع على فتح

تخصصات علمية جديدة و تم فتح شعبة العلوم والتكنولوجيا (جذع مشترك S.T) للسنة الجامعية

2015-2016 ويتكون هذا الشطر من الهياكل البيداغوجية التالية :

❖ 12 قاعة للدراسة ب 40 مقعدا.

❖ 12 مخبرا ب 25 مقعدا .

❖ مدرج واحد ب 300 مقعدا.

❖ 02 مدرج ب 200 مقعدا .

❖ 01 ادارة مكونة من :

- 1 - 15 مكتبا للمستخدمين (16 م²)
- 2 - مكتب واحد للمسؤولين (40 م²)
- 3 - مكتب واحد للأمانة العامة (20 م²)
- 4 - قاعة واحدة للاجتماعات (100 م²)
- 5 - قاعة واحدة للانتظار والاستقبال (50 م²)
- 6 - قاعة واحدة للأرشيف (50 م²)
- 7 - قاعة واحدة للسحب (25 م²)

* مراحض .

9- 20 مكتبا للأساتذة .

10 - مكتبة تتضمن :

* قاعة للدراسة 200 مقعد .

* قاعة للتوثيق .

* قاعة للبحث .

* جناح لتخزين الكتب .

* 04 مكاتب .

* قاعة للمعالجة التقنية .

* جناحا للاستقبال .

* قاعة استقبال .

* مراحيض .

11- قاعة تقديم الأطروحات والعرض .

12 - قاعة للإعلام الآلي 30 شاشة .

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

13 - قاعة للانترنت 20 شاشة .

14 - مخزن لتخزين المواد .

15 - مصحة .

16 - ناد يتكون من مقهى وقاعة للاستقبال وقاعة للعرض .

ثالثا: الطاقم الإداري والبيداغوجي¹:

تتوفر الملحقة الجامعية بمغنية على نخبة من الكفاءات العلمية في التخصصات المتاحة، التي تشرف على تأطير طلبة، ومنحهم تكوينا حسب احتياجاتهم، ووفق مساراتهم وتخصصاتهم كما استقطبت الملحقة العديد من الأساتذة حسب الميادين التي تتوفر عليها وهذا كما يلي:

الجدول رقم 03: عدد الأساتذة في الملحقة الجامعية-مغنية-

المجموع	الأساتذة المؤقتون	الأساتذة الدائمون					الأقسام
		أستاذ التعليم العالي	أستاذ محاضر صنف أ	أستاذ محاضر صنف ب	أستاذ مساعد صنف أ	أستاذ مساعد صنف ب	
27	03	01	05	07	08	02	قسم اللغة العربية وآدابها
28	16	/	/	01	10	01	قسم العلوم القانونية والإدارية
33	4	/	04	04	14	07	قسم العلوم الاقتصادية
19	01	01	/	03	03	11	قسم العلوم والتكنولوجيا
97							

المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية-2016

أما بالنسبة للهيكل الإداري للملحقة فهو متميز، يسهر على السير الحسن والمستمر للمرفق

الجامعي وهو موزع كالآتي :

1-جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-ملحقة مغنية-مصلحة المستخدمين-

الجدول رقم 04 : الموظفون الإداريون الدائمون حسب الرتب

الرقم	الرتبة	العدد
01	مهندس دولة في الإعلام الآلي	01
02	متصرف	04
03	ملحق بالمكتبة الجامعية	04
04	وثائقي أمين محفوظات	01
05	مساعد وثائقي أمين محفوظات	01
06	تقني سامي في الصحة	01
07	تقني سامي في الإعلام الآلي	02
08	محاسب إداري رئيسي	02
09	ملحق إداري	02
10	عون إداري رئيسي	01
11	كاتبة مديرية	02
12	عون إداري	01
13	كاتبة	01
14	عون تقني للمكتبة الجامعية	01
15	عامل مهني من الصنف 03	01
المجموع		26

المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية - 2016

الجدول رقم 05: العمال المتعاقدون لمدة غير محددة

الرقم	الرتبة	العدد
01	عامل مهني من المستوى الثالث	02
02	عامل مهني من المستوى الأول حارس	28
03	عامل مهني من المستوى الأول منظفة	09
04	عامل مهني من المستوى الأول سباقي الصيانة	01
المجموع		40

المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة

مغنية-2016 .

الفصل الثاني: الدلالات الرمزية والإيحائية في المعجم الشعري

الجدول رقم 06: تطور عدد الطلبة من 2007 إلى 2016

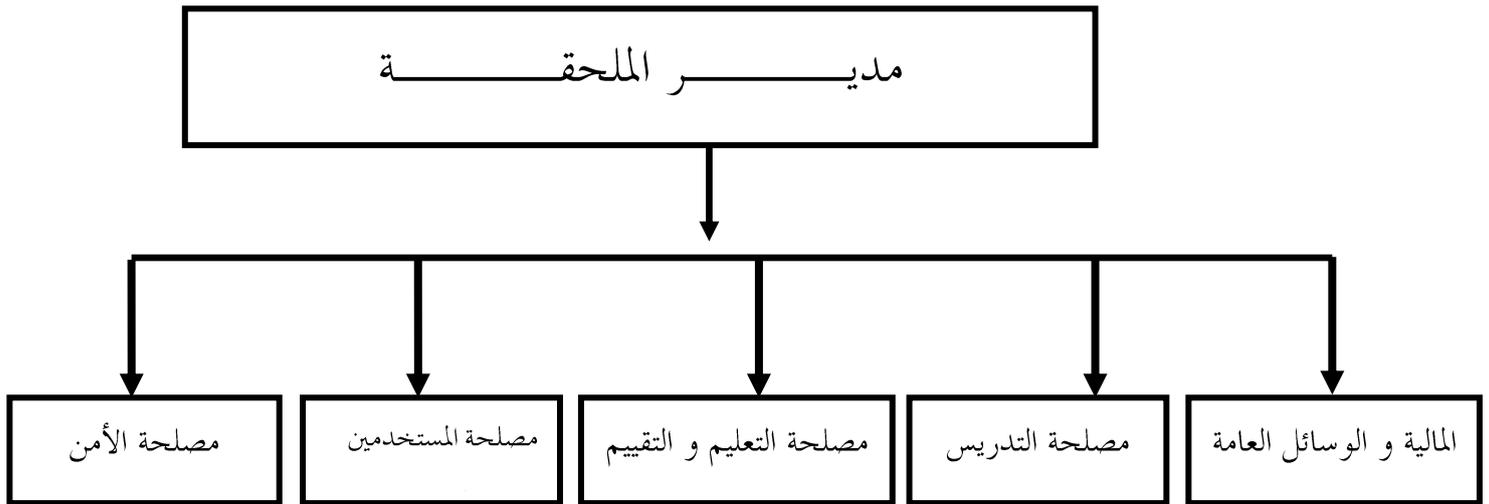
2015-2016		2015-2014		2014-2013		2013-2012		2012-2011		2011-2010		2010-2009	2009-2008	2008-2007	عدد الطلبة المسجلين
ل.م.د	ماستر	ل.م.د	ماستر	ل.م.د	ماستر	ل.م.د	كلاسيك	ل.م.د	كلاسيك	ل.م.د	كلاسيك	كلاسيك	كلاسيك	كلاسيك	الليسانس/ماستر
174	361	118	254		251	136	199	136	199	90	355	580	541	450	اللغة والأدب العربي
347	425	280	443		405	276	161	276	161	193	243	432	386	255	العلوم التجارية
220	352	155	370	52	361	262	158	262	158	144	307	435	416	288	الحقوق
-	-	-	00	-		-	-	-	-	-	-	00	35	35	محاسبة وجباية
-	131	-	00	-	00	-	-	-	-	-	-	00	00	00	علوم وتكنولوجيا
741	1269	553	1067	52	1017	674	518	673	518	427	905	1447	1378	1028	المجموع
2010		1620		1069		1192		1191		1332					

المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية-2016 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للملحقة الجامعية مغنية¹

تتوزع الموارد البشرية على هرم الهيكل التنظيمي للجامعة أفقيا وعموديا ويتحدد عددهم حسب حجم الجامعة، إلا أن هناك اتجاهها واسعا لزيادة الأفراد المؤطرين والإداريين، وفي الجامعة ترى في الهرم الهيكلي أعلى منصب كمدیر عام ورؤساء عمال، ثم في أسفل الهرم نجد العمال الشغيلة . أي أن الموارد البشرية موزعة إلى ثلاث مستويات : العلوي ويشمل الإدارة العليا وتمثل في المدير العام ومجلس الإدارة، المتوسط ويتمثل في مختلف المستويات الوسطى، وفي الأخير المستوى الأدنى نجد العمال المشتغلين وسنعرض المستويات بصفة عامة ثم بصفة خاصة وهذا موضح كما يلي :

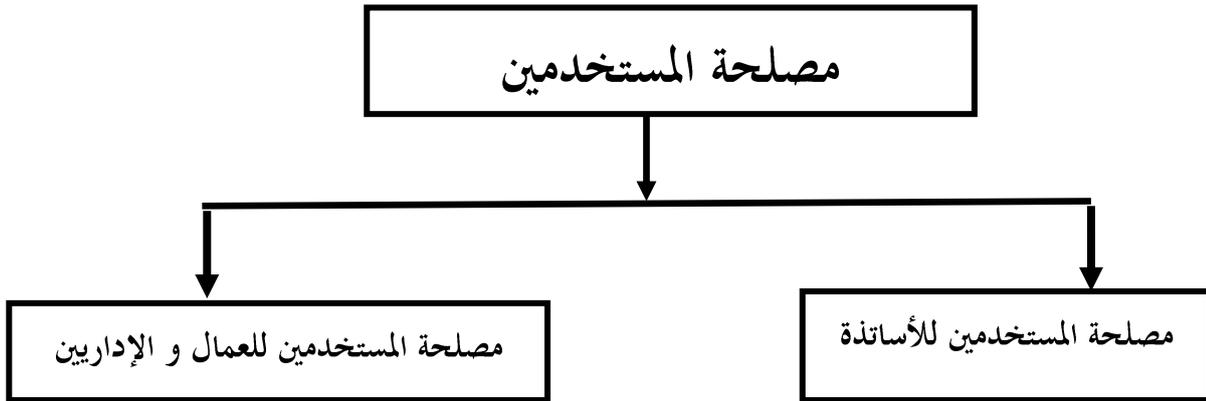
الشكل رقم (9): الهيكل التنظيمي الرسمي للملحقة الجامعية-مغنية-



المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية- 2016

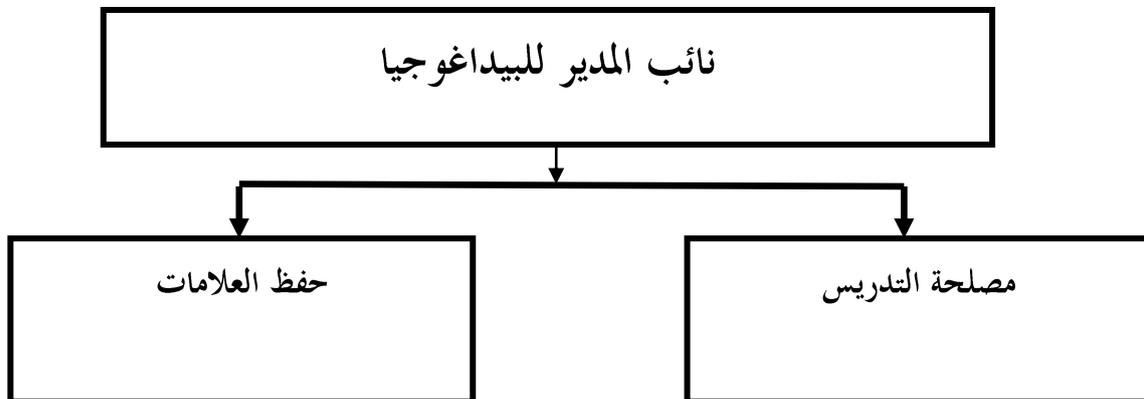
1جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-ملحقة مغنية-مصلحة المستخدمين-

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين



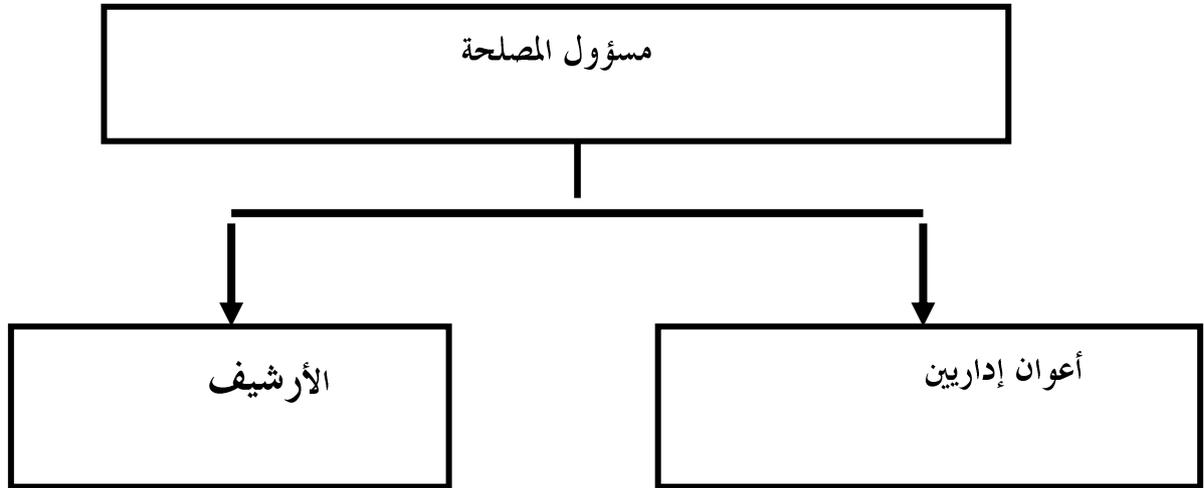
المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- ملحقة مغنية-2016

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لمصلحة البيداغوجيا



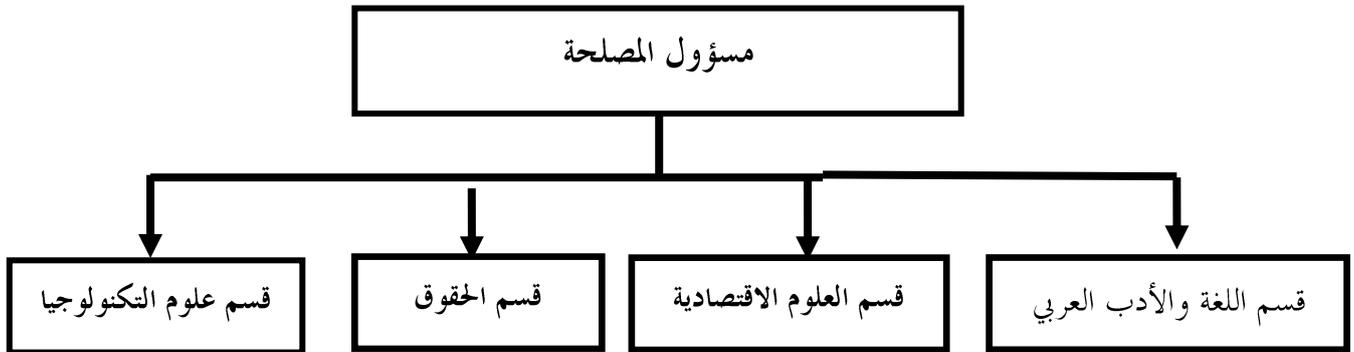
المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان- ملحقة مغنية- 2016

الشكل رقم (12): الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة التدريس



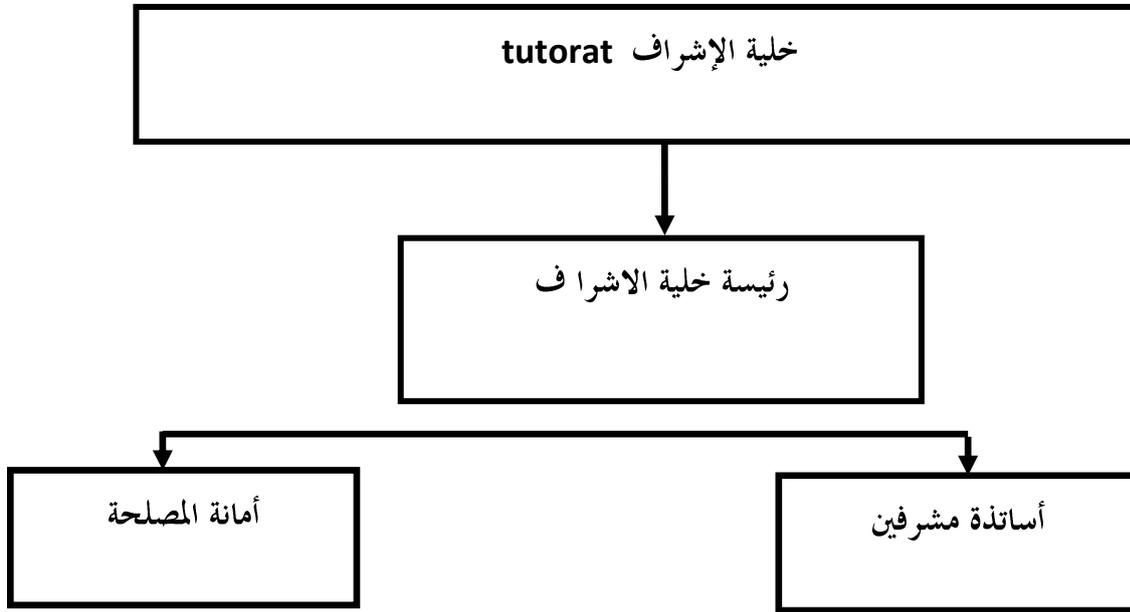
المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية- 2016

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة حفظ العلامات



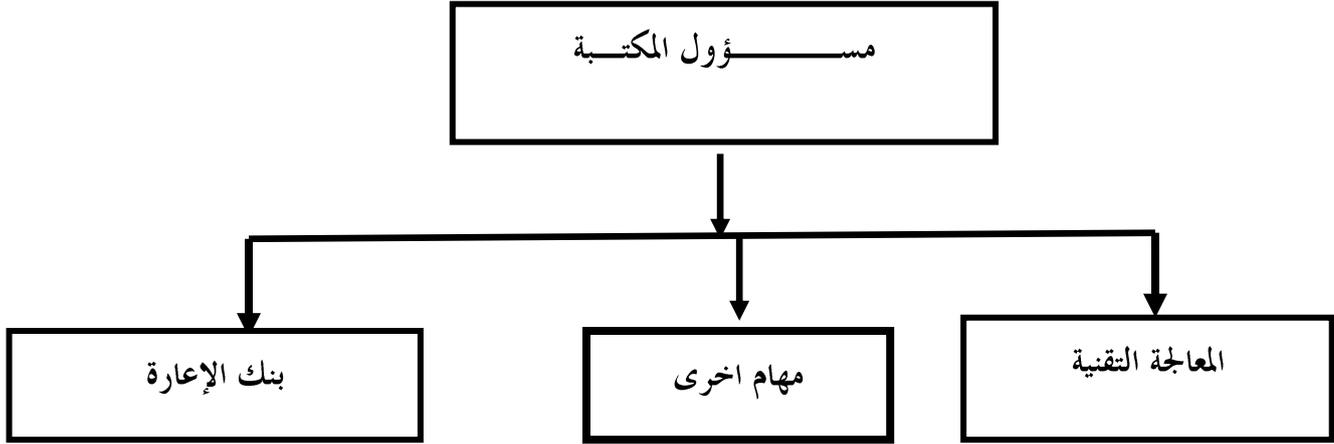
المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية- 2016

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي الخاص بخلية الإشراف



المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية- 2016

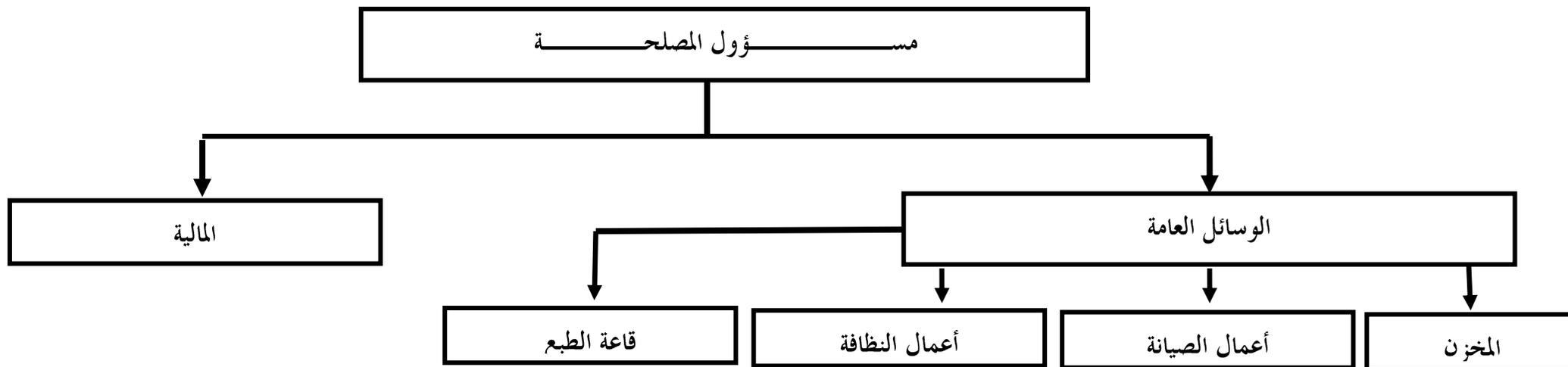
الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة



المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية-

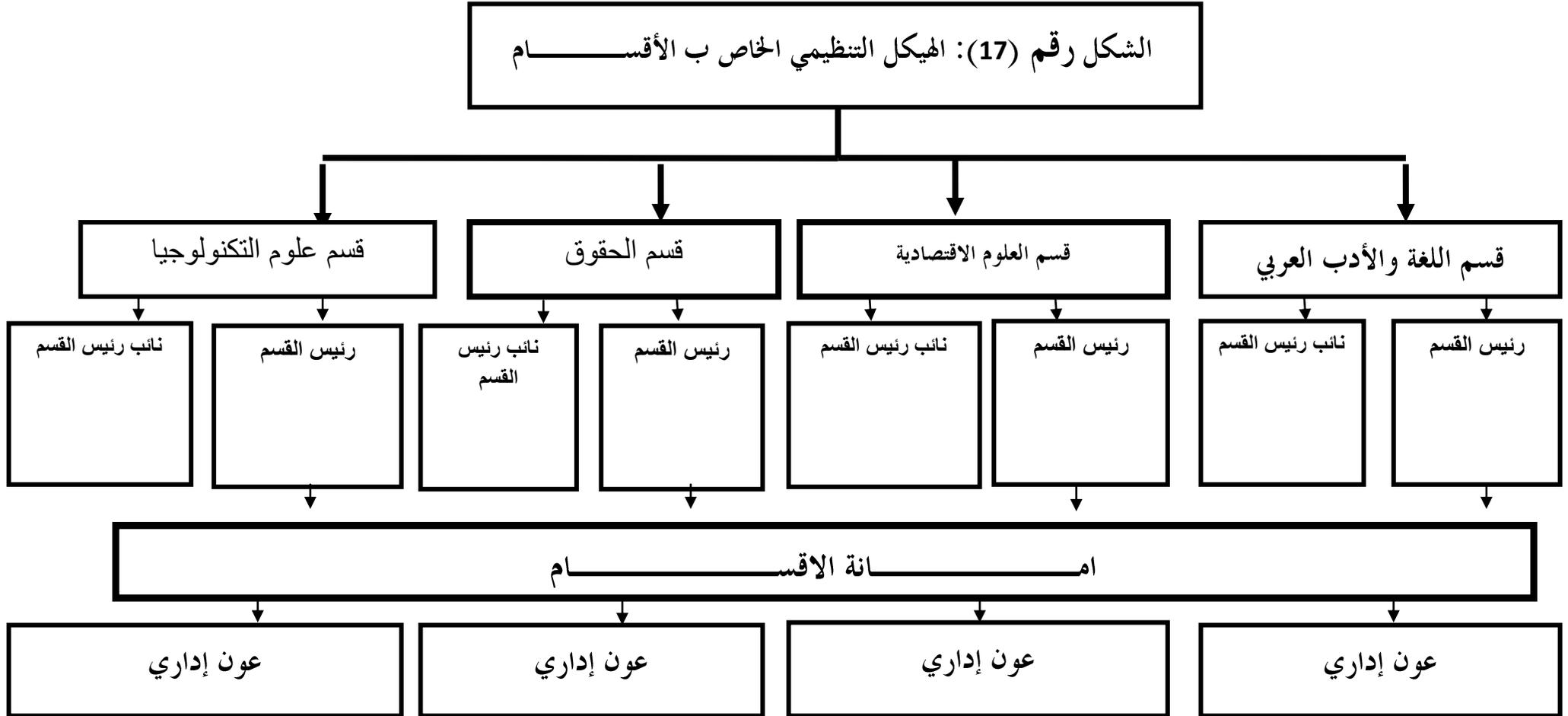
. 2016

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة المالية والوسائل العامة



المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية-2016 .

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي الخاص ب الأقسام



المصدر : معطيات من مصلحة المستخدمين لجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان-ملحقة مغنية-2016

المطلب الثالث: وظائف ومهام الملحقة الجامعية مغنية

إن الملحقة الجامعية تتبنى عدة وظائف ومهام في مسارها وهذا من أجل السير الحسن والجيد داخل الملحقة.

أولاً: وظائف الملحقة الجامعية مغنية¹: هناك عدة وظائف تتمثل في :

أ - البحث العلمي :

يعتبر البحث العلمي ركنا أساسيا من أركان التعليم الجامعي، له دور كبير في ترقية البحث العلمي من حيث تنمية المعرفة وتطويرها، قد يأخذ الطابع النظري أو التطبيقي أو الجانبين معا، وقد تم الدراسة على مختلف القطاعات. وباعتبار الجامعة هي مجال تخصصات مختلفة في كل ميادين المعرفة الأدبية والعلمية، هذه الدراسات تساهم بصورة أو بأخرى في كشف المشاكل التي يشهدها أي قطاع، ومن ثم فالباحث يجهل حسب هدف بحثه إلى محاولة معالجة الاختلالات أو اقتراح الحلول المبدئية بصفة عامة. وبالتالي فإن البحث العلمي ضروري لنمو المعرفة وتقديمها ونشرها خاصة البحوث والدراسات التطبيقية.

ب - التنشيط الثقافي والفكري:

يعتبر نشر العلم والثقافة ضمن رسالة الجامعة من خلال تزويد الطالب بالعلوم النظرية والتطبيقية ولا يقتصر هذا التنشيط على المجتمع الداخلي للجامعة فقط، بل يتعداه إلى المجتمع الخارجي.

ج - إعداد القوى البشرية:

قد تساهم الجامعة في تنمية الاقتصاد والمجتمع وإن كان ذلك إما على المدى الطويل أو المتوسط . وتكون نتيجة الجامعة إخراج إطارات وكفاءات بالم واصفات والشروط المطلوبة في سوق العمل وفي مختلف القطاعات (اجتماعية واقتصادية) يؤدي إلى رفع مردوديتها في حال الاستغلال الأمثل لهذه الطاقات ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

1- من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات مصلحة المستخدمين.

ثانيا: مهام الملحقه الجامعية مغنية¹

تتمثل مهام الملحقه الجامعية مغنية والمنشأة حسب القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في: 29

صفر عام 1427 الموافق لـ 29 مارس 2006. وهي كما يلي:

- تتولى مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث .
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها .
- المشاركة في التكوين المتواصل.
- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي .
- المشاركة في دعم القرارات العلمية الوطنية .
- المساهمة في ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- تميم نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني .

1 - من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات مصلحة المستخدمين.

المبحث الثاني: دراسة أثر (الحوافز على) الاستقرار الوظيفي

يتمثل المبحث الثاني في دراسة ميدانية يتضمن تقديم استبيان للموظفين والأساتذة بالملحقة الجامعية مغنية والتي يحتوي على 21 سؤال.

المطلب الأول: الدراسة الاستطلاعية¹

تعتبر الدراسة الاستطلاعية تمهيدا للدراسة النظرية وتتمثل في:

أولا: أهداف الدراسة

- تعريف وتحديد العناصر الأكثر أهمية والتي لها تأثير على الاستقرار الوظيفي للموظفين والأساتذة.
- التعرف على آراء وأفكار الموظفين والأساتذة.
- فتح مجال الدراسة من أجل وصول البحث إلى ما هو أحسن .

ثانيا: اختيار العينة

- عينة الدراسة الاستطلاعية عبارة عن عينة عشوائية وتعتبر ممثلة للمجتمع المدروس .
- اشتملت عينة الدراسة على 110 موظف وأساتذة موزعين كالتالي:
 - 1 الأساتذة (أستاذ مكلف بالدروس-أستاذ محاضر-أستاذ مساعد)
 - 2 إطار.
 - 3 عون إداري.
 - 4 عامل منفذ.

ثالثا: طرق جمع المعلومات

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بالاعتماد على تقنية تحليل الاستبيان وذلك باعتبار أن حجم العينة المدروسة لم يكن كبيرا نظرا لصعوبة القيام بالاستقصاء، فإن عملية جمع البيانات تمت بالاعتماد على الطرق التالية:

1-من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

- 1- توزيع جزء من الاستبيانات على مستوى (إدارات وأساتذة الملحقة الجامعية مغنية). حيث يتم تقديم الاستبيان للشخص المسؤول ويطلب منه ملئ الاستبيان وإعادة مع تقديم الشرح له.
- 2- جمع الاستبيانات .

رابعاً: مضمون الدراسة

تمحورت الاستبيانات التي تم توزيعها حول مجموعة من الأسئلة:

السؤال المغلق: - سؤال مغلق: ذو إجابة واحدة: نعم أو لا .

- سؤال مغلق ذو إجابة متعددة: غير راض على الإطلاق، غير راضي، راضي جداً،

راضي.

- سؤال مغلق ذو إجابات متعددة: مرتفع، متوسط، منخفض.

السؤال المغلق المفتوح: فيه يتم تقديم إجابات بديلة للسؤال ويترك له في نهاية الإجابات الفرصة لتحديد جزئية معينة أخرى.

خامساً: نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان وتنظيم مختلف الإجابات تمكنا من استخلاص مجموعة من النتائج التي

اعتبرها المستجوبين أنها عناصر مهمة من أجل تحفيزهم واستقرارهم الوظيفي:

- 1 الغالبية من أفراد الدراسة غير راض عن الأجر .
- 2 الأغلبية يعتبرون المشاركة في القرارات الإدارية حافزا.
- 3 الأغلبية راضين عن المعاملة في المؤسسة وأسلوب التواصل.
- 4 كان مستوى الرضا عن الأجر و الوظيفة و الحافز متوسط .

المطلب الثاني: الإطار العام للدراسة¹

يتمثل الإطار العام للدراسة فيما يلي:

1- من إعداد الطالبتين

أولاً: تحديد مشكلة البحث

تتمثل اشكالتنا في معرفة مدى التأثير والترابط بين الحوافز والاستقرار الوظيفي .

ثانياً: أهداف البحث

أ - قياس مستوى رضا الموظفين .

ب - معرفة مدى تأثير المتغير المدروس على استقرار الموظفين .

ت - الوصول إلى العلاقة الموجودة بين الحافز والموظف في الملحقه الجامعية مغنية .

ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة والعينة

بما أن دراستنا كانت في الملحقه الجامعية مغنية فقد استهدفت الأساتذة والموظفين الإداريين.

رابعاً: إعداد الاستبيان

تم إعداد الاستبيان باللغة العربية من أجل تسهيل عملية الفهم وتضمن أربعة أجزاء وهي:

- في الجزء الأول: البيانات الشخصية.

- في الجزء الثاني: أسئلة حول أجر الموظف.

- في الجزء الثالث: أثر الحوافز على الموظف.

- في الجزء الرابع: أثر الحافز في رضا واستقرار الموظف .

خامساً: توزيع استمارة الاستبيان

قمنا بتوزيع مجموعة من الاستبيانات مست 110 أساتذة و إداريين، استغرقت مدة جمع

الاستبيانات المحاب عليها حوالي 20 يوم.

المطلب الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان¹

إن عملية تحليل النتائج محصورة في مجتمع يتكون من فئات مختلفة من العاملين داخل الملحقه

الجامعية مغنية من أساتذة بمختلف رتبهم وأقسامهم "العلوم الإقتصادية، الأدب العربي، الحقوق، العلوم

1- من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

والتكنولوجيا" وإطارات وعون إداري، وبعد عملية جمع الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة، تأتي عملية تحليل وعرض النتائج المتوصل إليها. وقد اعتمدنا في عملية التحليل على ما يلي:

- عرض الجداول الإحصائية للإجابات.
- تمثيل النسب المئوية لنتائج الاستبيان بدوائر نسبية .
- الاعتماد على المنهج التحليل الوصفي ويعرف هذا الأخير بأنه: "المنهج الذي يدرس ظاهرة أو حادثة أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الموضوع".
- الاعتماد على برنامج EXCEL.

والجدول التالي يبين العينة النهائية المحصل عليها والمتمثلة فيما يلي:

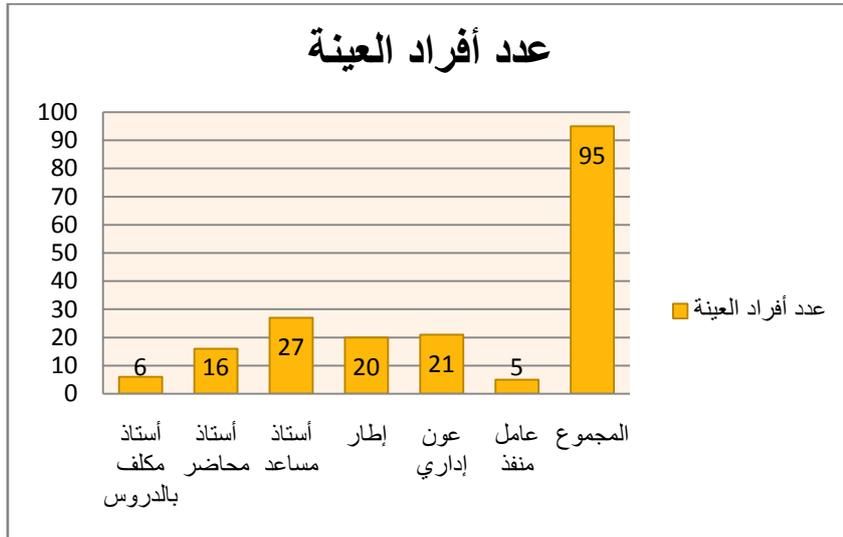
الجدول رقم (07): عدد أفراد العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	عدد أفراد العينة
أستاذ مكلف بالدروس	06
أستاذ محاضر	16
أستاذ مساعد	27
إطار	20
عون إداري	21
عامل منفذ	05
المجموع	95

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

الشكل رقم (18): عدد أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الجدول رقم (07)

والجدول التالي يبين الصورة النهائية للاستبيان حسب أقسام الاستبيان وهي كما يلي:

الجدول رقم (08): أقسام الاستبيان

النسبة	عدد الفقرات	الأسئلة المخصصة للقسم	أقسام الاستبيان
21.42%	06	من 01 إلى 06	البيانات الشخصية
10.71%	03	من 01 إلى 03	العامل والأجر
32.14%	09	من 01 إلى 09	العامل والحوافز
35.71%	10	من 01 إلى 10	الحافز والرضا الوظيفي
100%	28		المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

القسم الأول : البيانات الشخصية

إن هذا القسم أُلْم بمجموعة من الفقرات التي سوف نتم تفرغها على كل فرد من العينة وتحليلها وهذا كما يلي :

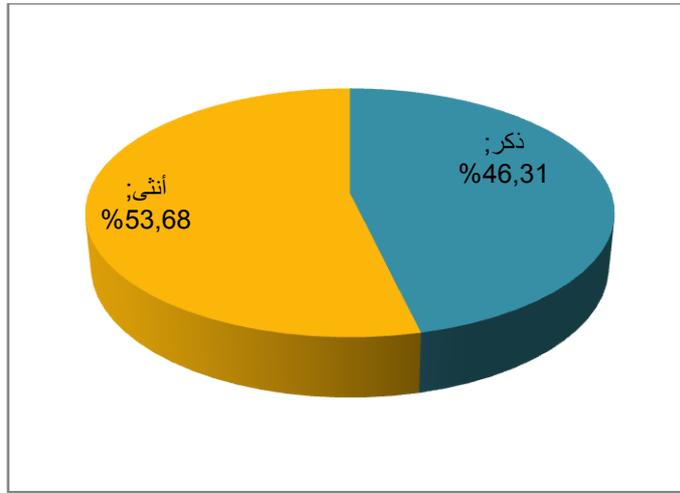
1 - الجنس : كانت الإجابة في هذه الفقرة كما يلي :

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرار	44	51	95
النسبة	%46.31	%53.68	%100

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (19): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (09).

يظهر لنا من خلال الشكل أن نسبة الإناث والمتمثلة بـ (%53.68) أكبر من نسبة الذكور المتمثلة بـ (%46.31)، وهذا راجع لحب العنصر النسوي لوظيفة التعليم والعمل في أماكن التربية والتعليم وهذا راجع كذلك لطبيعة وثقافة المجتمع الجزائري المنحاز لهذه الوظائف، إضافة إلى المساهمة في تطوير قدراتها ومؤهلاتها العلمية .

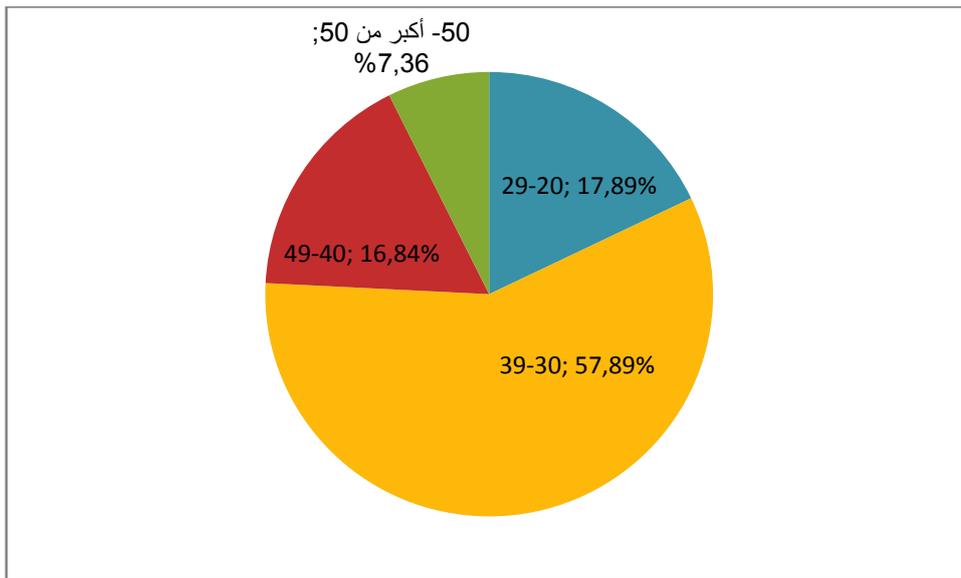
2 - السن : تمثلت الإجابة لأفراد العينة كما الآتي :

الجدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية %	التكرار	السن
17.89%	17	29-20
57.89%	55	39-30
16.84%	16	49-40
7.36%	7	50- أكبر من 50
100%	95	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (20): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (10) .

نلاحظ من خلال الشكل أن أغلبية أفراد المجتمع تتراوح أعمارهم ما بين (39-30) بنسبة

(57.89%) وبالتالي هذه الفئة في سن العطاء والحيوية ثم تليها في المرحلة الثانية الفئة التي تتراوح

أعمارهم ما بين (29-20 سنة) بنسبة (17.89%) وتعتبر الفئة الأولى والثانية فئات أعمار شبابية ذات

درجة عالية من العطاء. ثم في المرحلة الثالثة بنسبة ضئيلة عن الفئة السابقة والتي تتراوح أعمارهم ما بين

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

(40-49 سنة) بنسبة (16.84%). أما أدنى نسبة فهي 07.36% للفئة التي يتراوح أعمارهم من 50 إلى أكثر وبالتالي فإن المؤسسة الجامعية تتحلى بفئات شبابية تطمح إلى الأفضل وتحب الدافعية والحافز لإعطاء الأمن .

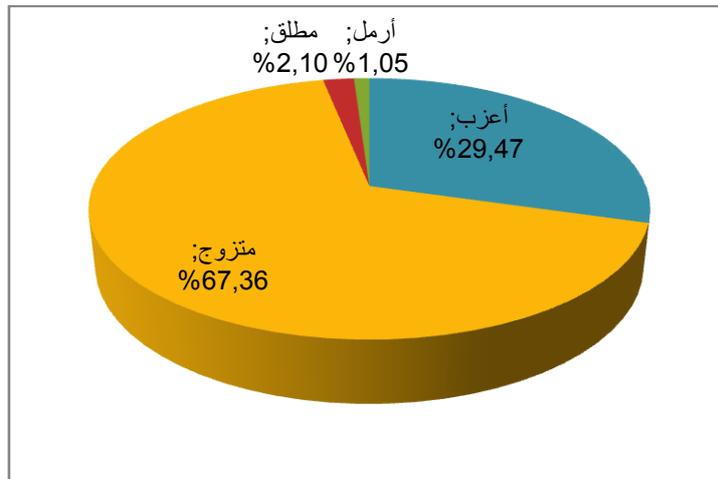
3 - الحالة العائلية : و أجابت العينة كما يلي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
التكرار	28	64	02	01	95
النسبة	29.47%	67.36%	02.10%	01.05%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (21) : التمثيل البياني بالدائرة النسبية للحالة العائلية



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (11) .

يتضح مما سبق أن النسبة المرتفعة والتي تمثل 67.36% تكون من فئة المتزوجين (64 متزوج)

وبالتالي لهم حياة عائلية واحتياجات وبالتالي التحفيز له دور كبير من أجل الوصول إلى الرغبات والاحتياجات وكذلك الرضا الوظيفي. أما النسبة 29.47% كانت بالنسبة للعراب (28 أعزب). ثم

تأتي نسبة 02.10% للمطلقين (02 مطلق) وأخيرا 01 أرمل بنسبة 01.05%.

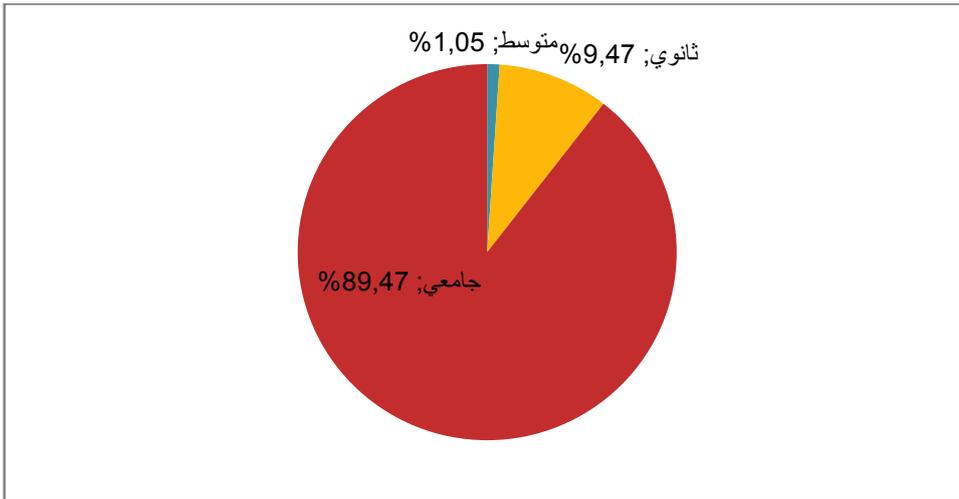
4 - المستوى التعليمي : كانت الإجابة كما يلي :

الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى
01.05%	01	متوسط
09.47%	09	ثانوي
89.47%	85	جامعي
100%	95	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان .

الشكل رقم (22): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (12) .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن النسبة الأعلى هي لذوي المستوى التعليمي الجامعي

(85 فرد) بنسبة 89.47% وهذا يبين أن معظم الإداريين جامعيين، إضافة إلى الأساتذة وهذا شيء

مفروغ منه وبالتالي فإن عملية التسيير واتخاذ القرارات تكون بشكل جيد. أما الرتبة الثانية ب 9 أفراد

لديهم مستوى تعليم ثانوي بنسبة 09.47% وهم يمارسون وظائف عون إداري أما الرتبة الأخيرة فهي

ذوي مستوى تعليم متوسط (01) بنسبة 01.05% .

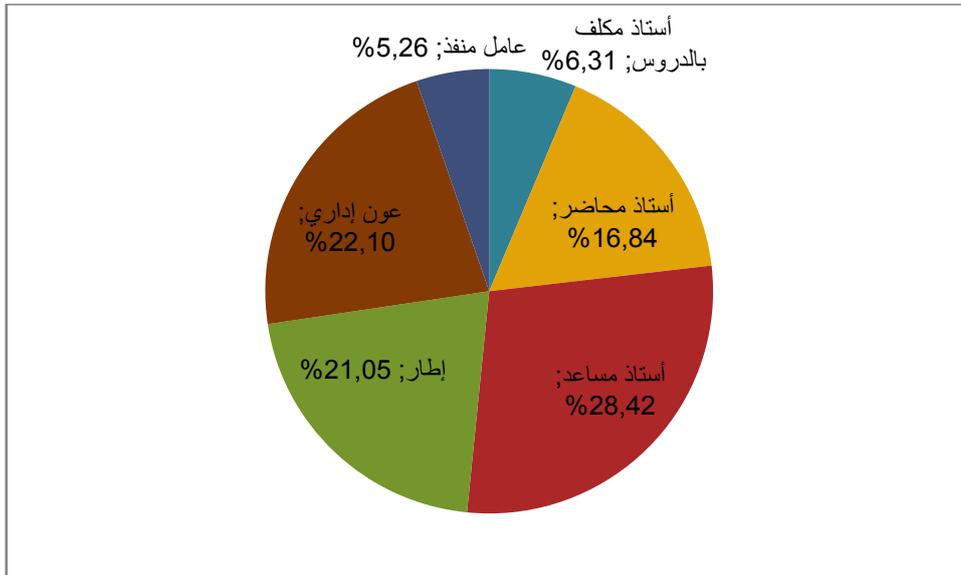
5 - رتبة الوظيفة الحالية : وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب رتبة الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
06.31%	06	أستاذ مكلف بالدروس
16.84%	16	أستاذ محاضر
28.42%	27	أستاذ مساعد
21.05%	20	إطار
22.10%	21	عون إداري
05.26%	05	عامل منفذ
100%	95	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (23): التمثيل البياني بالدائرة الخاص برتبة الوظيفة الحالية



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (13) .

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أوبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقه مغنية

من خلال ما سبق لاحظنا أن النسبة الأعلى بـ 28.42% والمتعلقة بأستاذ مساعد (27 عينة) وهذا راجع للتوظيف الحديث. أما النسبة الثانية بـ 22.10% لوظيفة عون إداري (21 عون)، ثم رتبة إطار (20) بنسبة (21.05%) وهي قريبة لوظيفة عون إداري. أما المرتبة الرابعة لوظيفة أستاذ محاضر (16) بنسبة 16.84% وهي نسبة معقولة وذلك لحداثة الملحقه الجامعية * مغنية *. أما النسبة الضئيلة فكانت لأستاذ مكلف بالدروس (06) بنسبة 06.31% وكذلك عامل منفذ (05) بنسبة 05.26% .

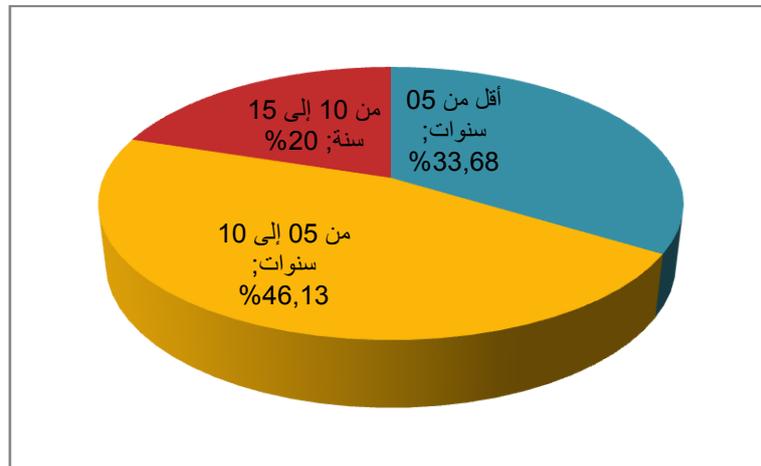
6 - الأقدمية : وكانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (14) : توزيع العينة حسب الأقدمية.

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
33.68%	32	أقل من 05 سنوات
46.13%	44	من 05 إلى 10 سنوات
20%	19	من 10 إلى 15 سنة
100%	95	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (24): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للأقدمية في العمل .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (14) .

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان - ملحقه مغنية

من خلال ما سبق نلاحظ أن نسبة الأفراد الذين تقدر أقدميتهم في العمل من 05 إلى 10 سنوات 46.13%، ثم في المرتبة الثانية الأفراد الأقل من 05 سنوات وبنسبة 33.68% وفي الأخير الأفراد من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 20%. وبالتالي الفئة الغالبة من 05 إلى 10 سنوات وأفرادها أغلبيتهم أستاذ مساعد وعاون إداري وبالتالي لهم الفرصة في الترقية.

• النتيجة العامة لهذا القسم :

إن القسم الأول من البيانات الشخصية توصلنا من خلاله إلى أن الجنس النسوي هو الأكثر وذلك لميول المرأة لمجال التعليم وللأماكن التربوية والتعليمية، كما لا حظنا أن أغلبية الموظفين والأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 متزوجين وذو مستوى جامعي وهذا ما يزيد من رغبتهم في العمل لذا يجب على المؤسسة الجامعية منحهم امتيازات وحوافز لزيادة أدائهم وتلبية رغباتهم. كما لا حظنا أن أغلبية الأقدمية في العمل من 05 إلى 10 سنوات من أستاذة مساعدين وأعاون إداريين وبالتالي لهم فرصة الترقية والتنقل من الحسن إلى الأحسن.

القسم الثاني: العامل والأجر

بعد التعرف على خصائص أفراد العينة، نتقل في هذا العنصر لمعرفة مدى رضا العامل عن أجره وذلك كما يلي :

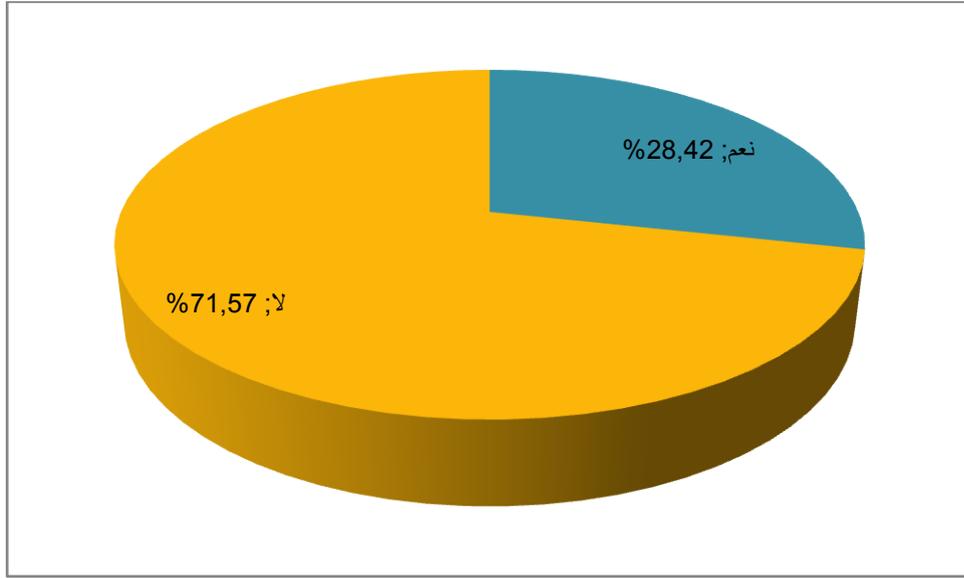
1- الأجر يلبي الاحتياجات.

الجدول رقم (15) : النسب المئوية لإجابات الموظفين حول تلبية الأجر الاحتياجات.

السؤال 01	التكرار	النسبة
نعم	27	28.42%
لا	68	71.57%
المجموع	95	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (25) : التمثيل البياني بالدائرة النسبية حول تلبية الأجر يلبي الاحتياجات.



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (15) .

من خلال ما سبق لا حظنا أن معظم الأساتذة والإداريين راتبهم لا يلبي احتياجاتهم وكان ذلك بنسبة 71.57% وهذا يعود إلى المستوى المعيشي العالي والراتب العادي، أما البعض الآخر من العينة فكان أجرهم كافي نسبة لاحتياجاتهم بنسبة 28.42% وأغلبهم غير متزوجين وليس لهم التزامات عائلية.

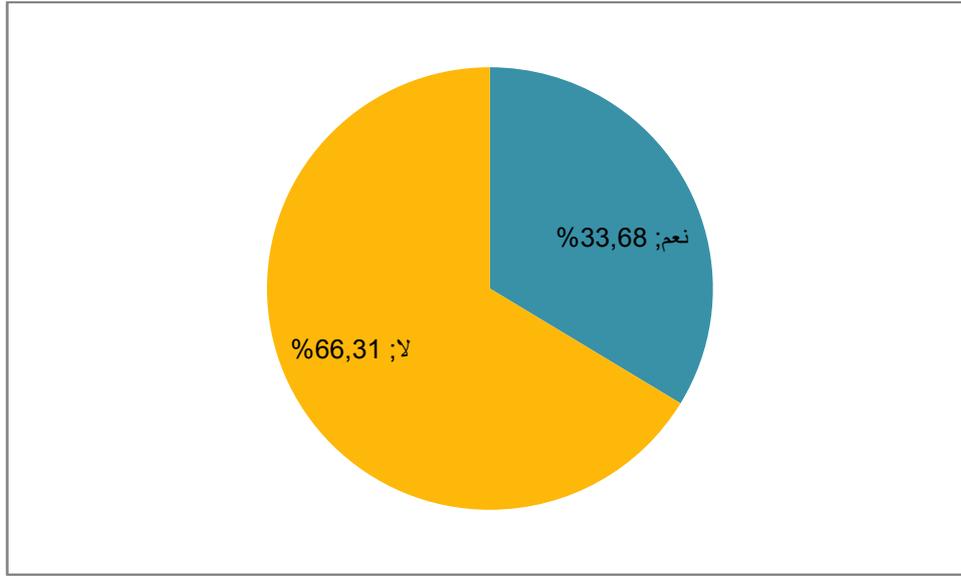
2- تناسب الراتب مع الأداء.

الجدول رقم (16) : النسب المتوية لتناسب الراتب مع الأداء.

السؤال 02	التكرار	النسبة
نعم	32	33.68%
لا	63	66.31%
المجموع	95	100%

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (26) : التمثيل البياني بالدائرة النسبية لتناسب الراتب مع الأداء.



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (16) .

إن أغلبية أفراد العينة غير راضين عن راتبهم مع الأداء بنسبة 66.31% أما بنسبة 33.68%

فهم أفراد العينة الذين يرون أن أداءهم يناسب راتبهم.

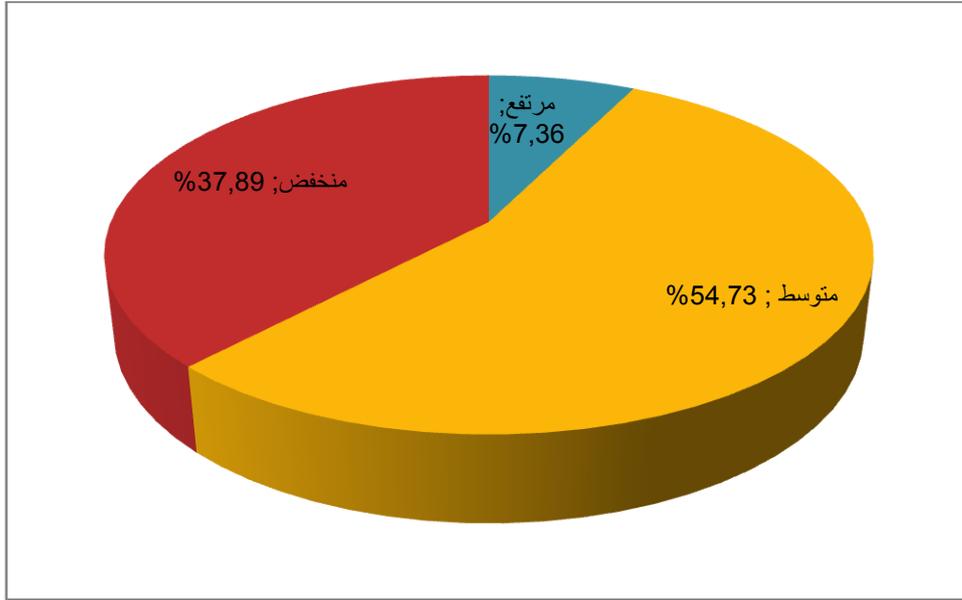
3- تقييم الأجر حسب الوظيفة

الجدول رقم (17): النسب لتقييم الأجر حسب الوظيفة.

السؤال 03	التكرار	النسبة
مرتفع	07	07.36%
متوسط	52	54.73%
منخفض	36	37.89%
المجموع	95	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (27): التمثيل البياني بالدائرة النسبية لتقييم الأجر حسب الوظيفة



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (17) .

يتضح من خلال ما سبق أن النسبة الأعلى هي نسبة الأجر متوسط ب 54.73% وهي نسبة معتبرة. أما نسبة 37.89% فتعتبر الأجر منخفض مقارنة مع احتياجاتهم وكذلك أعباء البحث العلمي أما النسبة الضئيلة وهي 07.36% للأفراد الذين يعتبرون أجرهم مرتفع.

● النتيجة العامة لهذا القسم :

من خلال القسم الثاني العامل والأجر لا حظنا أن أغلبية أفراد العينة أجرهم لا يلي احتياجاتهم لاختلاف الحاجات وخاصة للمتزوجين وزيادة المسؤوليات وبالتالي يعتبرون أدائهم لا يتناسب مع راتبهم وهذا ما جعل تقسيمهم للأجر يكون غالبا بمصطلح متوسط . وهذا ما تؤكد النسب التالية لهذا القسم .

* نعم ← 31.05% .

* لا ← 68.94% .

القسم الثالث: العامل والحوافز

في هذا القسم سوف نتعرف عن علاقة الحافز بالعامل وذلك من خلال الفقرات التالية:

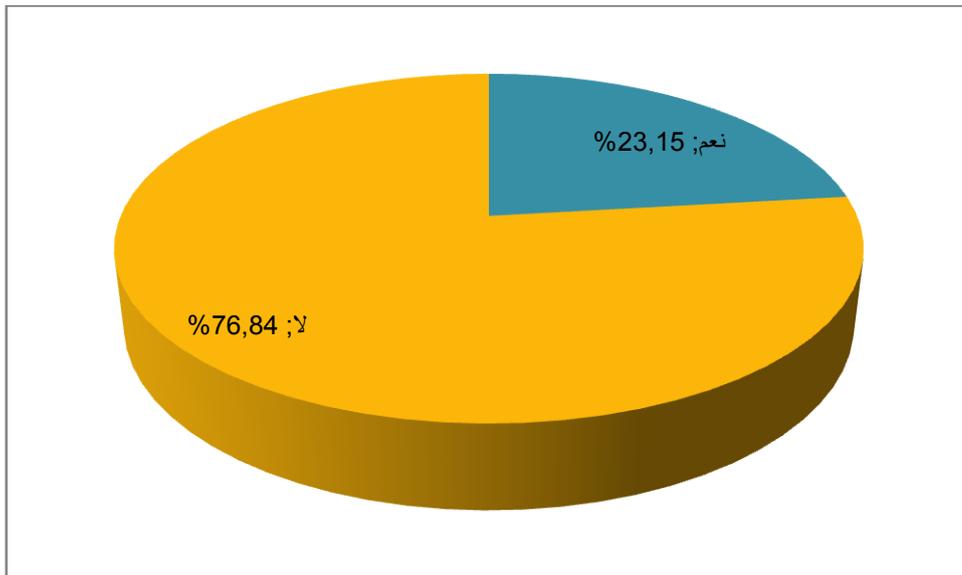
1- تبني المؤسسة لنظام الحوافز .

الجدول رقم (18): النسب المئوية لتبني المؤسسة لنظام الحوافز

السؤال 01	التكرار	النسبة
نعم	22	23.15%
لا	73	76.84%
المجموع	95	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (28) : التمثيل البياني بالدائرة النسبية لتبني المؤسسة لنظام الحوافز.



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (18) .

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن إجابة أفراد العينة عن السؤال الأول بإجابة لا بنسبة 76.84% وهي نسبة مرتفعة وبالتالي يتبين أن المؤسسة لا تتبنى هذا النظام، أما نسبة 23.15% فكانت لأفراد المحين بنعم وهي قليلة مقارنة مع الأولى .

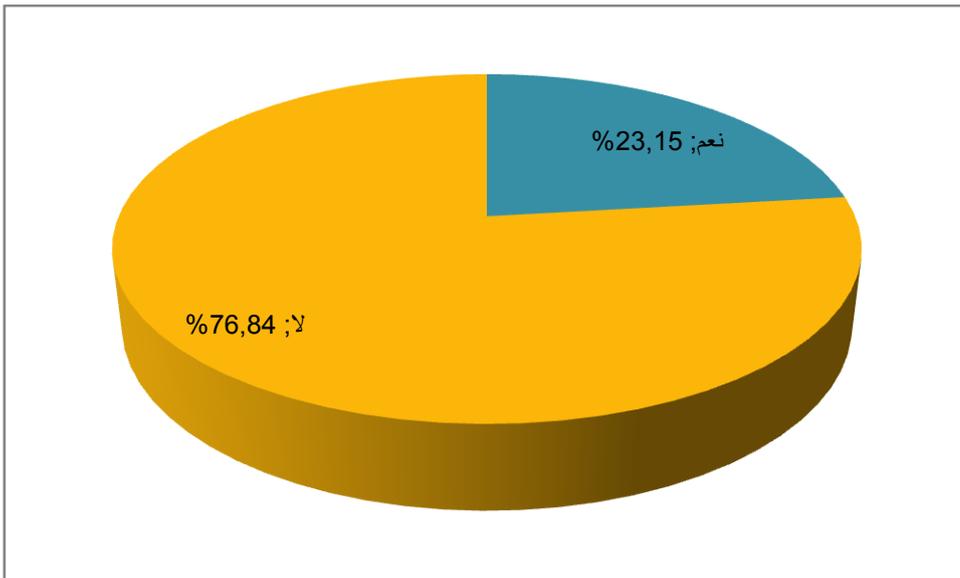
2- تقديم حوافز للأساتذة والعمال مقابل الأداء.

الجدول رقم (19): النسب المئوية للسؤال حول تقديم حوافز للأساتذة والعمال مقابل الأداء.

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	22	23.15%
لا	73	76.84%
المجموع	95	100%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (29): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تقديم حوافز للأساتذة والعمال مقابل الأداء.



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (19) .

حسب الشكل أعلاه يظهر أن نسبة 76.84% من أفراد العينة يقولون أن ليت هناك حوافز

مقابل الأداء وهذا ما يقتل روح العمل وكذلك الرضا والاستقرار. أما 23.15% فهي نسبة من

يقولون أن هناك حوافز مقابل الأداء.

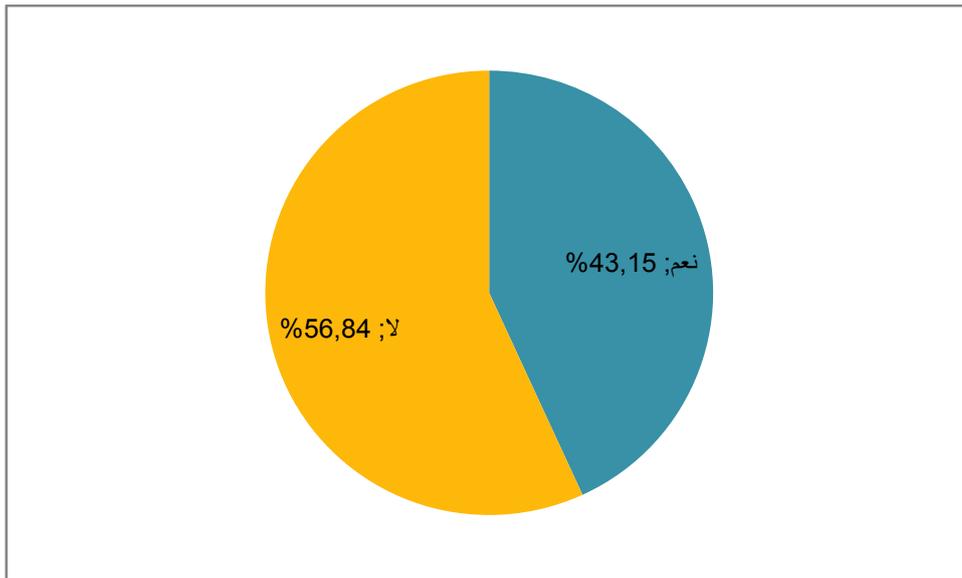
5- تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات:

الجدول رقم (20): النسب المئوية للسؤال حول تشجيع الإدارة العليا للآراء والمقترحات.

السؤال	التكرار	النسبة
نعم	41	%43.15
لا	54	%56.84
المجموع	95	%100

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (30): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تشجيع الإدارة العليا للآراء والمقترحات .



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (20) .

يتبين لنا من خلال الشكل أن نسبة 56.84% هي إجابات عينة من المجتمع ب لا، أما نسبة 43.15% فتمثل الإجابة بنعم وبالتالي فأغلبية الموظفين بالجامعة لا يجدون تشجيعا وتقبلا لآرائهم واقتراحاتهم من الإدارة العليا. أما نسبة 43.15% فتجد هناك تجاوبا لآرائهم وأفكارهم في المستويات الإدارية.

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقه مغنية

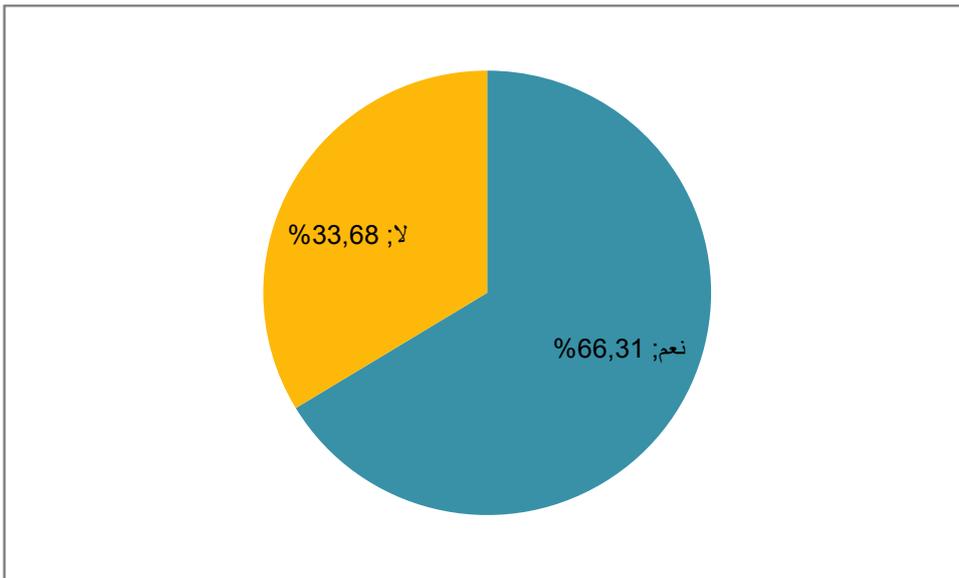
6- المشاركة في العمليات الإدارية "التخطيط اتخاذ القرار " أحد الحوافز في المؤسسة .

الجدول رقم (21) : النسب المئوية للسؤال حول المشاركة في العمليات الإدارية "

السؤال 06	التكرار	النسبة
نعم	63	%66.31
لا	32	%33.68
المجموع	95	%100

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (31): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول المشاركة في العمليات الإدارية "



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (21) .

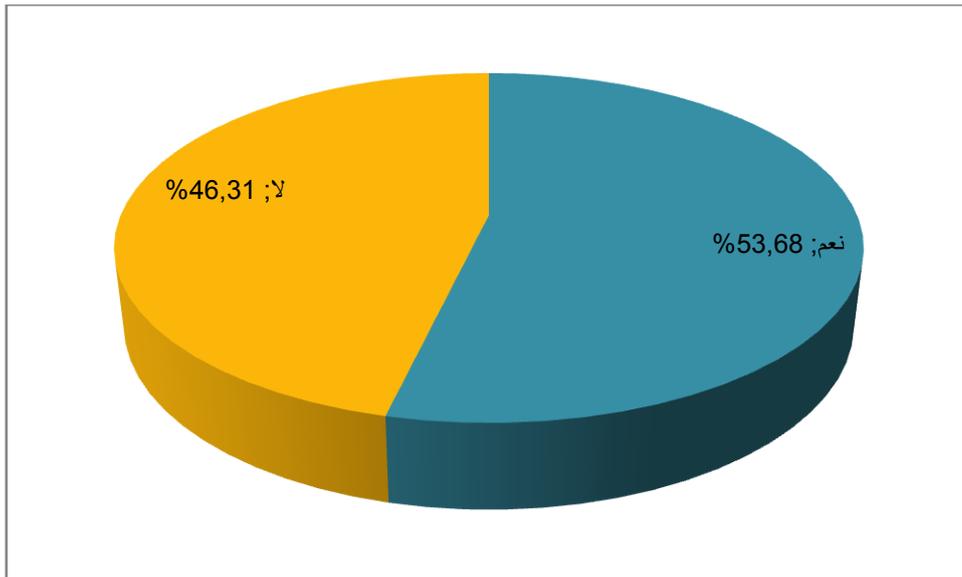
تشير النسب الموجودة في الشكل أعلاه أن %66.31 يعتبرون أن المشاركة في العمليات الإدارية أحد الحوافز و %33.68 تقريبا نصف المؤيدون كانت إجاباتهم ب لا. وبالتالي فإن الموظفين يحبون المشاركة في القرارات وذلك من أجل تحقيق الذات.

الجدول رقم (22): النسب المئوية للسؤال حول زيادة الساعات الإضافية.

السؤال 07	التكرار	النسبة
نعم	51	%53.68
لا	44	%46.31
المجموع	95	%100

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (32): التمثيل البياني بالدائرة للسؤال حول زيادة الساعات الإضافية..



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (22) .

من خلال ما سبق نلاحظ أن %53.68 يقومون بزيادة ساعات إضافية أما الباقي بنسبة %46.31 مكتفي بالوقت المحدد له. إلا أن نسبة %53.68 لا يتلقون عليها حافزا ومعظمهم كانت إجاباتهم لعدم تقدير الجهد المبذول وكذلك لأن المؤسسة ليست اقتصادية وعدم وجود نظام رقابة فعالة.

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أوبكر بلقايد تلمسان - ملحقه مغنية

• النتيجة العامة للقسم الثالث :

نلاحظ في القسم الثالث أن أغلبية أفراد العينة يقولون أن المؤسسة أو الملحقه الجامعية لا تتبنى نظام حوافز ولا تقدم أي نوع من الحوافز أو التقدير سواء للأساتذة أو العمال الإداريين. كما أنها لا تشجع على تقبل الآراء والمقترحات. كما أن أفراد العينة تعتبر المشاركة في القرارات الإدارية وعملياتها حلقة وصل للوصول إلى الاستقرار وتحقيق الذات وبالتالي الرضا، ومعظمهم يقومون بزيادة ساعات إضافية ولكن بدون حافز أو مقابل وهذا ما يقضي على حماسهم وطموحهم ويرجعون هذا إلى أن المؤسسة ليست اقتصادية أو عدم وجود نظام رقابة فعال، وعدم الشكر وتقدير الجهد.

وهذا ما تبينه النسب في القسم الثالث:

نعم ← 41.88%

لا ← 58.10%

القسم الرابع: الحافز والرضا الوظيفي

في هذا القسم سوف نتطرق إلى بعض الأسئلة وذلك للتوصل إلى مدى وجود علاقة بين

الحافز والرضا الوظيفي كما يلي:

1- طريقة المعاملة في المؤسسة.

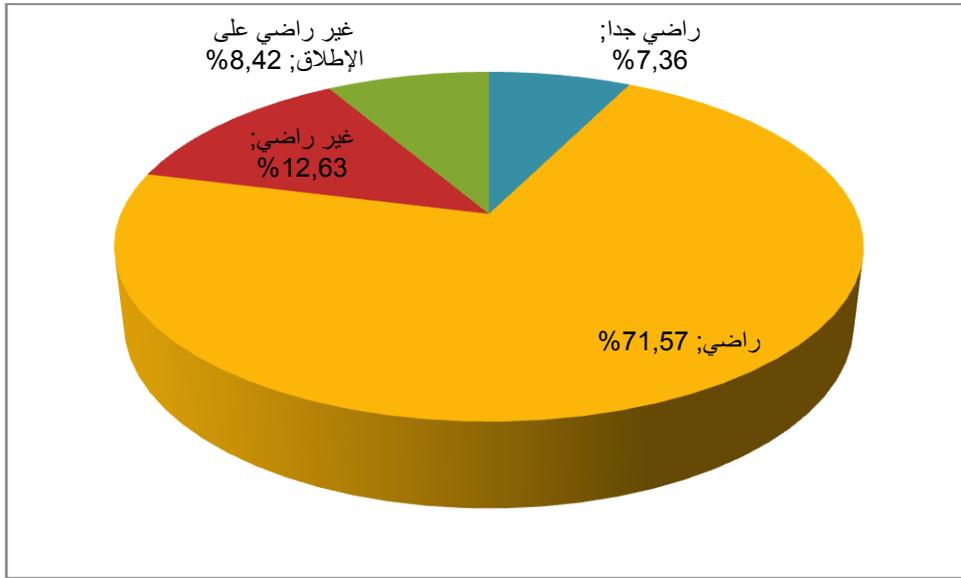
جدول رقم (23): النسب المتوية للسؤال حول طريقة المعاملة في المؤسسة

السؤال 01	راضي جدا	راضي	غير راضي	غير راضي على الإطلاق	المجموع
التكرار	07	68	12	08	95
النسبة	07.36%	71.57%	12.63%	08.42%	100%

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

الشكل رقم (33): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول طريقة المعاملة في المؤسسة.



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (23) .

نلاحظ أن معظم أو أغلبية الفئة المستجوبة راضية عن المعاملة في المؤسسة بنسبة 71.57% وهذا شيء يدل على التجاوب ثم تلي نسبة 12.63% للأفراد الغير راضين أما النسبة الضئيلة فتراوحت ما بين 08.42% لغير راضي على الإطلاق ونسبة 07.36% لراضي جدا. وبالتالي الأغلبية كانت لفئة راضي وبالتالي يعتبر حل وسط.

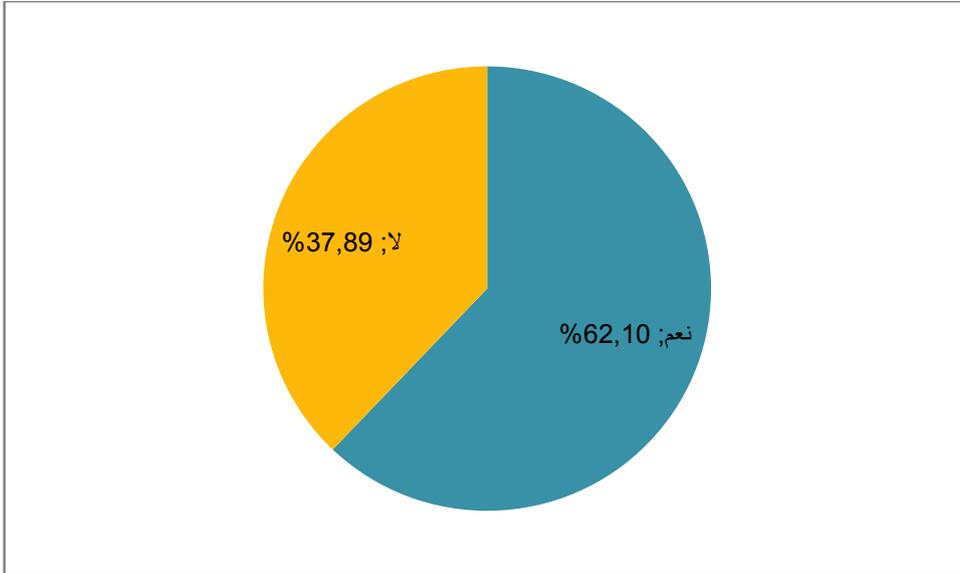
2- الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا.

جدول رقم (24): النسب المئوية للسؤال حول الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا.

السؤال 02	التكرار	النسبة
نعم	59	62.10%
لا	36	37.89%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (34) : التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظف والإدارة العليا.



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (24) .

نلاحظ مما سبق أن نسبة 62.10% من المستجوبين كانت إجابتهم نعم حول التواصل بين

الإدارة العليا والموظف وبالتالي هذا شيء إيجابي لأنه يؤدي إلى خلق فرص التعاون والتنسيق بين الطرفين، أما نسبة 37.89% غير راضين عن أسلوب التواصل وهذا لاختلاف آراء البعض عن البعض الآخر.

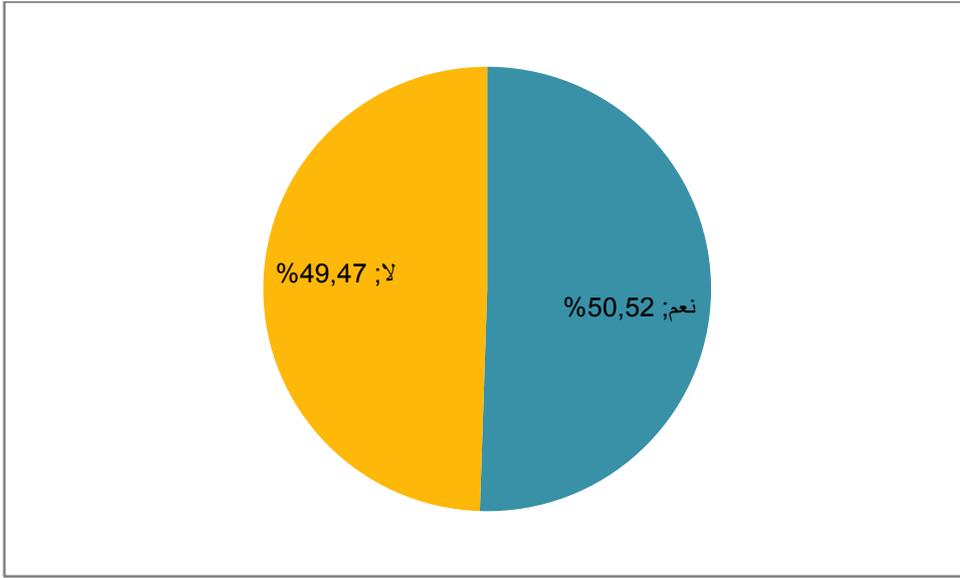
- هناك عدالة بين الموظفين:

جدول رقم (25) : النسب المئوية للسؤال حول العدالة بين الموظفين .

السؤال 03	التكرار	النسبة
نعم	48	50.52%
لا	47	49.47%
المجموع	95	100%

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الاستبيان.

الشكل رقم (35): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول العدالة بين الموظفين.



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (23) .

من الشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة 50.52% كانت إجاباتها بنعم، ونسبة 49.47% كانت

إجاباتهم بـ "لا". وبالتالي نلمس أن معظمهم أفراد العينة يؤمنون بعدم التفرقة في التعامل بين

الموظفين، وأفراد العينة المجيبين بـ "لا" فيرجعون السبب إلى مجموعة من الاقتراحات ومنها:

- إتباع سياسة فرق تسد.
- العنصرية والطبقية تولد الحساسية.
- التمييز بين الموظفين والعمال (الولاء للمستول).
- انعدام العدل والعدالة .
- غياب الضمير الوظيفي والشفافية.

5- التقدير والاحترام أحد عوامل الرضا الوظيفي

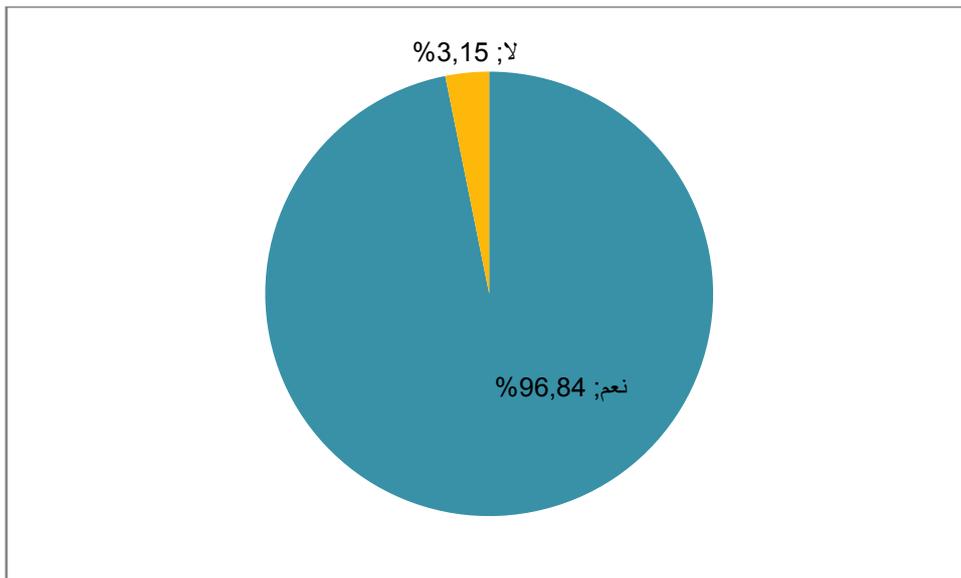
جدول رقم (26): النسبة المئوية للسؤال حول التقدير والاحترام أحد عوامل الرضا الوظيفي.

السؤال 5	التكرار	النسبة
نعم	92	%96.84
لا	03	% 3.15
المجموع	95	%100

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الاستبيان .

الشكل رقم (36): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول التقدير والاحترام أحد عوامل

الرضا الوظيفي



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (26) .

من الشكل أعلاه لاحظنا أن أغلبية أفراد العينة (92 فرد) بنسبة %96.84 يعتبرون التقدير

والاحترام أحد العوامل الرئيسية لبناء العلاقة الجيدة وهذا يؤدي إلى الرضا والاستقرار في العمل .

أما نسبة ضئيلة كانت إجاباتهم بـ لا بنسبة % 3.15 لاختلاف آراء أفراد العينة .

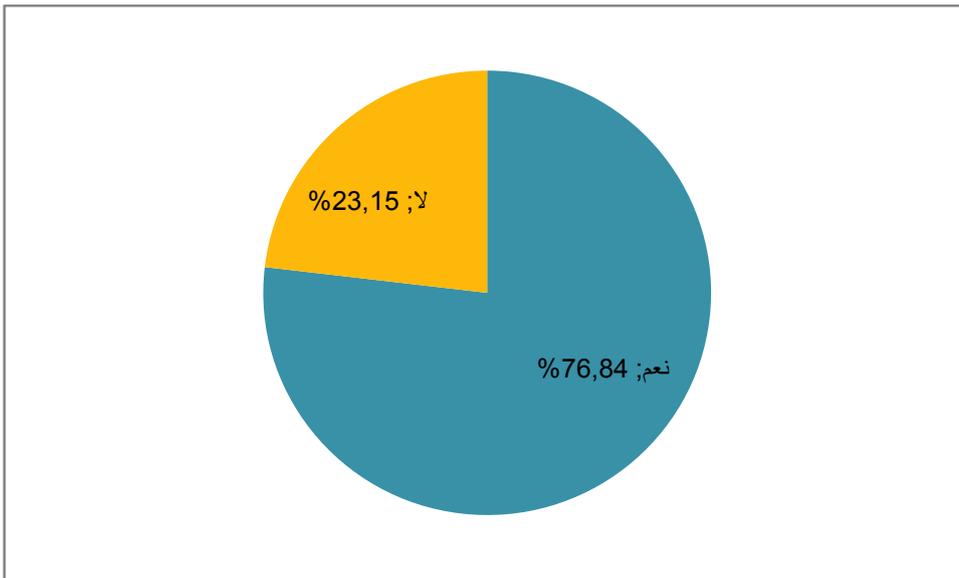
6- تأثير ضغوط العمل على الحياة الشخصية

جدول رقم (27): النسب المئوية للسؤال حول تأثير ضغوط العمل على الحياة الشخصية

السؤال 6	التكرار	النسبة
نعم	73	76.84%
لا	22	23.15%
المجموع	95	100%

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الاستبيان .

الشكل رقم (37): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تأثير ضغوط العمل على الحياة الشخصية



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (27) .

تشير النسب الموجودة في الشكل أعلاه أن 76.84% تؤثر ضغوط العمل على حياتهم

الشخصية ، أما بنسبة 23.15% لا تؤثر عليهم ضغوط العمل .

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

وبالتالي أفراد العينة ذوي الإجابة نعم يرجع ذلك إلى أن العمل يعتبر بيتا ثاني إذ يجب أن يكون فيه راحة وحب واتخاذ المسؤولية دون ضغط. أما الفئة الثانية فهناك استقلالية بين العمل والحياة الشخصية

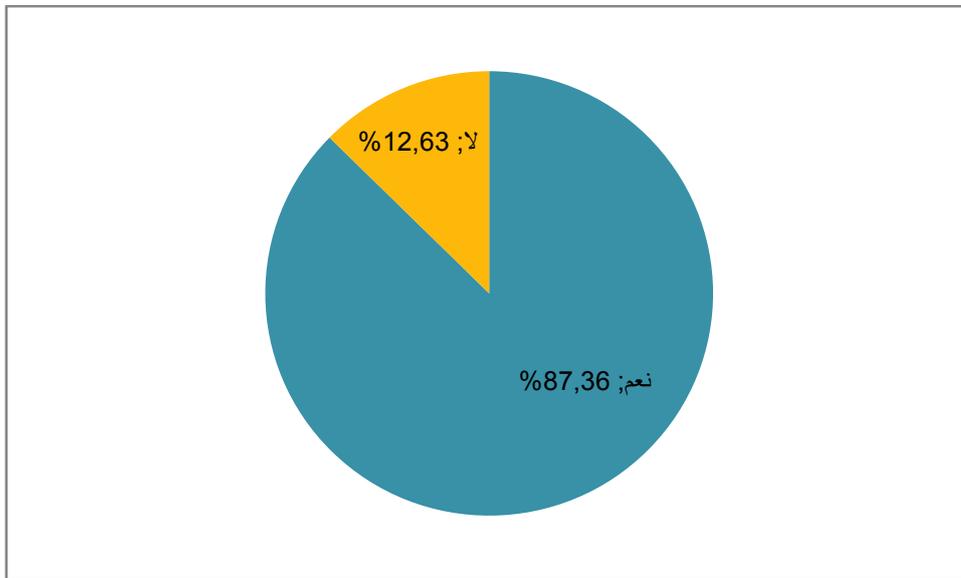
7- الإنتاجية نتيجة الحوافز

جدول رقم (28): النسب المئوية للسؤال حول الإنتاجية نتيجة الحوافز

السؤال 6	التكرار	النسبة
نعم	83	87.36%
لا	12	12.63%
المجموع	95	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان .

الشكل رقم (38): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول الإنتاجية نتيجة الحوافز



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (28) .

من خلال الشكل أعلاه لاحظنا نسبة 87.36% أي 83 من أفراد العينة كانت إجابتهم بنعم

أي أن الحصول على الحافز يكسبهم الرغبة في زيادة الإنتاجية وذلك لاعتبار الحافز أحد الدوافع

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أوبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

للوصول إلى الطموح أو النقص المراد بلوغه خاصة إذا كان الحافز المقدم أحد الحاجات المرغوبة في بلوغها. وأما نسبة 12.63% فكانت إجابتهم بـ لا وأغلبيتهم من الأساتذة .

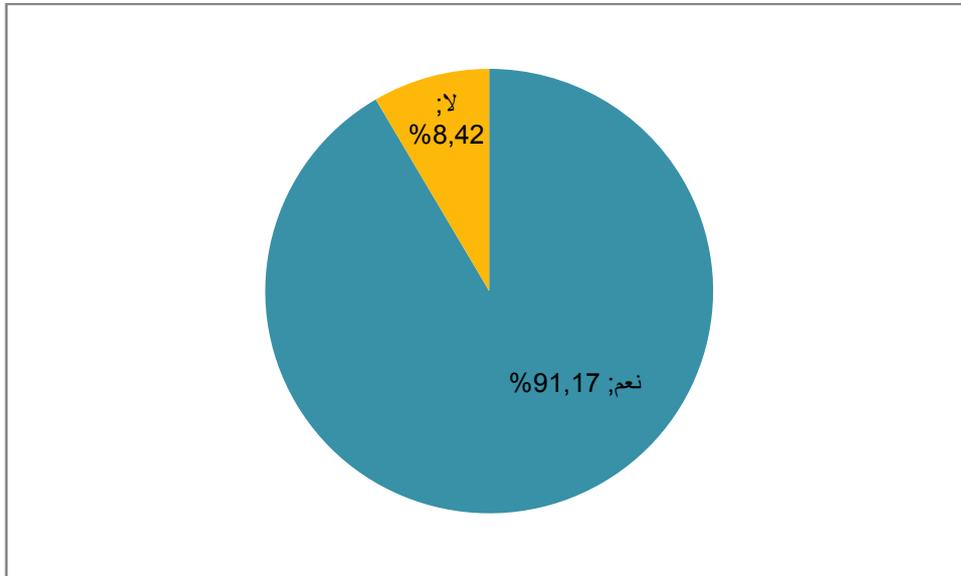
8- الترابط بين الأداء والرضا الوظيفي

جدول رقم (29): النسب المئوية للسؤال الترابط بين الأداء والرضا الوظيفي

السؤال 8	التكرار	النسبة
نعم	87	91.17%
لا	08	8.42%
المجموع	95	100%

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على معطيات الاستبيان .

الشكل رقم (39): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول الترابط بين الأداء والرضا الوظيفي.



المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (29) .

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

من خلال الشكل أعلاه توصلنا إلى أن نسبة 91.17% كانت إجاباتهم بنعم، أما نسبة 8.42% فكانت إجاباتهم بـ لا، بحيث أفراد العينة الذين أجابوا بـ "نعم" يعتبرون أن الرضا الوظيفي يغرس في الفرد الحماس والرغبة في العطاء والحيوية وكذلك زيادة الأداء وتحسينه والإبداع فيه .

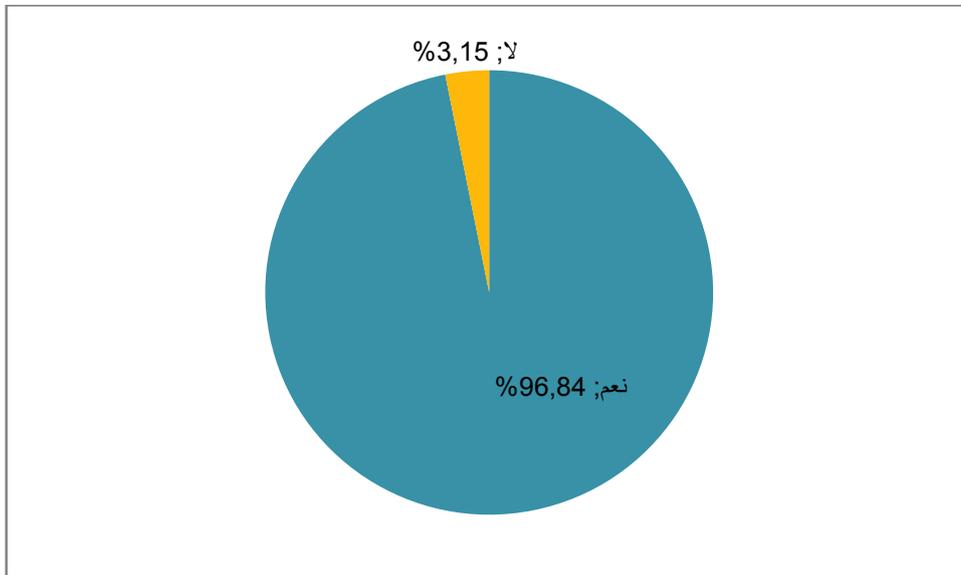
10- علاقة الاستقرار الوظيفي بالراحة النفسية

جدول رقم 30: النسب المتوية للسؤال حول علاقة الاستقرار الوظيفي بالراحة النفسية

النسبة	التكرار	السؤال 6
96.84%	92	نعم
3.15%	03	لا
100%	95	المجموع

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على معطيات الاستبيان .

الشكل رقم (40): التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال علاقة الاستقرار الوظيفي بالراحة النفسية.



المصدر من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (30) .

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبوبكر بلقايد تلمسان - ملحقه مغنية

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن 96.84% إجاباتهم تدل على وجود علاقة بين الراحة النفسية والاستقرار الوظيفي أما نسبة 3.15% تدل على عدم وجود علاقة بينهما. يتضح من النتائج أن أغلبية الموظفين بالملحقه الجامعية مغنية لهم قناعة أن هناك علاقة بين الراحة النفسية والاستقرار الوظيفي إذا أن الراحة النفسية في العمل تؤدي إلى حب مكان وأصحاب العمل وبالتالي الاستقرار الوظيفي .

النتيجة العامة للقسم الرابع:

من خلال تحليل فقرات القسم الرابع الحافز والرضا الوظيفي توصلنا إلى أن أغلبية الأساتذة و الإداريين راضين عن طريقة المعاملة في الملحقه الجامعية مغنية بنسبة 71.75% وعن أسلوب التواصل بين الموظفين والإدارة العليا بنسبة 62.10%، كما اختلفت الآراء حول ارتباط الأداء بالحافز إذا كانت النسبة تقريبا متساوية بين الإجابتين "نعم"، "لا"، وبالرغم من انتشار البيروقراطية وانعدام الضمير المهني إلا أن نسبة العدالة بين الموظفين كانت كبيرة بـ 96.84% . وأكد الإداريين والأساتذة على أن التقدير والاحترام يعتبر أهم عنصر للرضا الوظيفي وأساس الراحة النفسية والاستقرار الوظيفي وبالتالي كانت النتائج النهائية لفقرات القسم كالتالي :

الإجابة بـ نعم ← 80.29%

الإجابة بـ لا ← 19.69%

خلاصة الفصل الثالث

من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة أي الملحقه الجامعية مغنية تأكدنا أن أساس نجاح وتطور المنظمات أو المؤسسات هو المورد البشري إذا يعتبر المورد الأساسي لخلق وتطوير باقي الموارد المتواجدة بالمؤسسة، وأنه لا يمكن لأي مؤسسة باختلاف طبيعتها تتغاضى عن تحفيز أفرادها لأن أساس الحماس والقضاء على الروتين وخلق روح العمل هو نظام الحوافز .

فعند دراستنا لأثر التحفيز على الاستقرار الوظيفي بجامعة أبي بكر بلقايد - ملحقه مغنية -

توصلنا من خلال تحليل الاستبيان المقدم إلى النتائج التالية:

- 1 - أن جميع موظفي الملحقه من أساتذة وإداريين يعتبرون أن نظام الحوافز هو نظام فعال يجب تبنيه في جميع المنظمات فهو بطريقة غير مباشرة يكون تمثيلا وتجسيدا لثقافة المؤسسة .
- 2 - كما أكدوا أن التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي له دورا فعالا في تنمية الطاقة البشرية
- 3 - اعتبروا أفراد الدراسة الحاجة للتشجيع وكل معاني الشكر والعرفان مفتاح التطور والرضا وحب العمل، إضافة إلى فرص إبداء الرأي واحترامه وخلق جو المشاركة والمبادرة في القرارات الإدارية ولو بصورة صغيرة فهذا سلاح ذو حدين بحيث يتم القضاء على حساسية التواصل بين الأساتذة والإداريين والإدارة العليا، وكذلك التقليل من ضغوط العمل التي لها تأثير على الحياة العملية والشخصية للفرد فهذا يولد تحسین الأداء وزيادة العطاء والإبداع وبالتالي تمتع الفرد بالراحة النفسية التي تولد الحماس والرضا الوظيفي والابتعاد عن التغيير أي الوصول إلى الاستقرار الوظيفي .

4 - أكدوا أفراد الدراسة أن نجاح نظام الحوافز وفعالته يكون مرتبط بالمسؤولية

الاجتماعية والشفافية والضمير المهني والعدل والمساواة بين الموظفين والأساتذة .

5 - رأي المبحوثين حول الأجور يختلف من فرد لآخر وهذا يعود إلى اختلاف الرتب

المتواجدة بالملحقه الجامعية مغنية .

6 - الإدارة تلي حاجات ورغبات الموظفين والأساتذة نسيبا .

الفصل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية

- 7 - التقدير والاحترام يشعر الأساتذة و الإداريين بالحماس والرغبة في العمل.
 - 8 - بعض الأفراد راضيين عن المعاملة بالمؤسسة والبعض الآخر غير راض عن ذلك .
 - 9 - أغلبية الأفراد لا يقومون بزيادة ساعات إضافية لعدم وجود تشجيع على ذلك .
 - 10 - العاملين لا يشعرون بالعدالة والعدل والإنصاف في إعطاء الحوافز.
 - 11 - عدم الإنصاف في المؤسسة يؤدي إلى ضعف الأداء والكفاءات والعلاقات.
 - 12 - الثناء للموظفين والشكر لهم يؤدي إلى الراحة النفسية والرضا الوظيفي .
 - 13 - هناك ترابط بين الأداء والتحفيز والرضا الوظيفي.
 - 14 - نظام الحوافز يقوي العمل ويزيد من ال تطور وبالتالي يؤثر بشكل إيجابي على المورد البشري بالاستقرار والرضا الوظيفي.
 - 15 - أغلبية أفراد الدراسة يعتبرون المشاركة في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم واتخاذ القرار أحد الحوافز في المؤسسة .
 - 16 - نجاح نظام الحافز مرتبط بمدى فعالية المؤسسة في معايير وأسس منح الحافز.
- فكانت نتيجة مستوى الرضا الوظيفي للدراسة الميدانية متوسطة إضافة إلى تأثيره بالتحفيزات، فنسبة الرضا الوظيفي وكذلك الرضا عن الأجر والحافز كالتالي :

الأجر والحافز والرضا الوظيفي ← نعم ← 51.07%

الأجر والحافز والرضا الوظيفي ← لا ← 48.87%

الخطاتنة

ختاماً لهذا البحث تبين لنا أن العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها المؤسسة في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والحرك للعناصر الإنتاجية. وأهم مورد من الموارد المتواجدة لدى المؤسسة فيتخطيطه وحكمته يقود المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لمواردها أي السير إلى النجاح والتطور. ولهذا تسعى المنظمات ذات ثقافة التسيير الناجح إلى إعطاء مكانة والأهمية خاصة للمورد البشري، ومن بين الطرق المستعملة لتفعيل المورد البشري نجد نظام التحفيز بمختلف عناصره وأشكاله وأنواعه المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى روح العمل والإبداع وزيادة الأداء والإنتاجية وهذا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي وبالتالي وصول المؤسسة إلى الأهداف المرجوة من بقاء واستمرارية وربحية وكذلك كسب السمعة الحسنة والولاء من طرف موظفيها.

وبالتالي لنظام التحفيز مساهمة فعالة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية داخل المؤسسات بصفة عامة وبجامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - الملحقه الجامعية مغنية - بصفة خاصة. فكانت النتائج الفرضيات المقترحة كما يلي :

• نتائج اختبار الفرضيات :

- من خلال بحثنا ودراستنا النظرية والميدانية وفق منهج تحليلي وصفي قمنا باختيار الفرضيات المقترحة وتوصلنا إلى النتائج التالية إلا أن هذه النتائج هي مؤقتة:
- تؤكد صحة الفرضية الأولى التي تنص على أنه يوجد تأثير فعال لنظام الحوافز على استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة وهذا من خلال أغلب إجابات أفراد العينة للدراسة الميدانية وكذلك من الدراسة النظرية، إذ أن نظام التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي يثير دافع الفرد ويولد له الرغبة والحماس من إشباع حاجاته وكذلك يحرك طاقاته الكامنة لزيادة الأداء والإنتاج وبالتالي خلق روح الإبداع والعمل وهذا يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية.
 - تؤكد صحة الفرضية الثانية تعطي الحوافز رضا وظيفي ويعتبر نظام الإنصاف هو جوهر فعالية هذا النظام، وعليه كانت إجابة أغلبية الباحثين أن الحوافز تقود إلى الرضا الوظيفي ولكن هذا

النظام يكون فعالا إذا تم القضاء على انعدام العدالة والمساواة وكذلك غرس روح المسؤولية الاجتماعية وبقظة الضمير المهني وتبني نظام الإنصاف لأنه أساس نجاح نظام التحفيز وخلق الجو الحسن وزيادة الرضا الوظيفي والاستقرار في المؤسسة، إلا أن هناك نقص في مبدأ الإنصاف في الملحق الجامعية مغنية مما جعل مستوى الرضا الوظيفي متوسط لدى أغلب الموظفين والأساتذة.

- تؤكد صحة الفرضية الثالثة والتي تقول أن نظام التحفيز من الأنظمة الفعالة في المؤسسة، ونجاحه يعتمد على مدى قدرة المؤسسة للاستجابة لمتطلبات الأفراد العاملين بها. إن نظام التحفيز حقيقة نظاما فعالا سواء من خلال ما درسناه نظريا وكذلك ميدانيا ولكن إن لم تعتمد المؤسسة على ثقافة السير الحسن فهذا يعود عليها بالسلب أكثر من الإيجاب لأن تبني هذا النظام يكون بطريقة محكمة من خلال التعرف على حاجات ورغبات الأفراد بحيث كانت أغلب الإجابات أن الشكر والاحترام والمشاركة في القرارات يؤدي بالراحة النفسية وبالرضا الوظيفي، فاستقرار أفراد المؤسسة ورضاهم يكون مقترنا بسياسة الإدارة العليا الناجحة للوصول إلى الأفضل.

• نتائج الدراسة:

- كانت نتائج الدراسة ملمة بالجانب النظري والميداني وهي كما يلي :
- 1 - تسعى كل مؤسسة لتحقيق أهداف الأفراد العاملين وهذا يتطلب تكامل حاجات كل من الفرد والمؤسسة.
 - 2 - تتوقف فعالية الحوافز على مدى توافقها مع حاجات ورغبات الأفراد.
 - 3 - التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات والقدرات الكامنة.
 - 4 - التحفيز يولد الحماس والرغبة في الإبداع والعمل .
 - 5 - تبدأ عملية التحفيز عند شعور الفرد بالحاجة.

- 6 - الحافز يعتبر المقابل على الأداء المتميز الذي يدفع ال فبد إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة.
- 7 - الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات وكذلك بتحقيق الذات.
- 8 - أهم عنصر هو الكفاءات البشرية ليتم المحافظة عليها عن طريق تلبية الحاجات والرغبات.
- 9 - الحوافز متنوعة ومتعددة منها الإيجابية والسلبية.
- 10 - الحوافز المعنوية ضرورية للوصول إلى الراحة النفسية والاهتمام.
- 11 - الحوافز المادية ضرورية حتمية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية .
- 12 - اختلاف الآراء حول نوعية الحافز من شخص لآخر وهذا لاختلاف الحاجات والرغبات
- 13 - يحتل نظام التحفيز أهمية بالغة ويظهر من خلال نظريات الباحثين المتعددة حول التحفيز وكذلك النظريات المتعلقة بالرضا الوظيفي.
- 14 - نجاح نظام التحفيز مرتبط بمجموعة من المبادئ كالإنصاف والعدالة .
- 15 - التحفيز يتم وفق أسس ومعايير كالأداء والجهد والخبرة .
- 16 - لا يمكن فصل الرضا الوظيفي وعملية التحفيز عن العمليات الإدارية كالتخطيط والمشاركة في القرارات الإدارية .
- 17 - هناك علاقة طردية بين الحافز والدافع والرضا الوظيفي .
- 18 - الفرد الراضي يزيد انتماءه وولائه للمنظمة.
- 19 - عوائد التحفيز زيادة الأداء والإنتاجية والرغبة في العمل والإبداع أي الراحة النفسية وبالتالي الرضا الوظيفي والقضاء على الرغبة في تغيير مكان العمل أي الوصول إلى الهدف الرئيسي الاستقرار الوظيفي .
- 20 - عدم الإنصاف في المؤسسة يؤدي إلى ضعف الأداء والكفاءات والعلاقات.
- 21 - الشناء للموظفين والشكر لهم يؤدي إلى الراحة النفسية والرضا الوظيفي .

22 - نجاح نظام الحافز مرتبط بمدى فعالية المؤسسة في معايير منح الحافز.

● الاقتراحات والتوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية حول دور التحفيز في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية بالملحقة الجامعية مغنية نقوم بتقديم اقتراحات يمكن العمل بها من أجل الوصول إلى الرضا للطرفين وكذلك لتحقيق الأهداف ومواكبة التطور والوصول إلى الاستقرار الوظيفي وتمثل هذه الاقتراحات في :

1 - الدراسة المحكمة في تبني نظام التحفيز وبنائه على معايير وأسس لضمان نجاحه.

2 - نشر العدل والمساواة والعدالة بين الموظفين .

3 - احترام مبدأ الإنصاف في إعطاء التحفيز للعاملين .

4 - الإصغاء الجيد والفعال لاقتراحات العاملين.

5 - إعطاء فرصة أو المبادرة في العمليات الإدارية.

6 - مفتاح الرضا الوظيفي هو الاعتراف بالعمل والشكر والتشجيع عليه .

7 - نشر ثقافة احترام وتقدير الآخرين .

8 - إعطاء الفرص للعاملين للتطوير والابتكار من خلال الترقيات.

9 - اتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى الراحة النفسية للفرد والتي تقود به للرضا الوظيفي

10 - سيادة المسؤولية الاجتماعية والعدالة تؤدي بالفرد إلى الطمأنينة والاستقرار الوظيفي .

11 - العمل على رفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات الحياة الكريمة.

12 - توفير بيئة عمل تهتم بتحفيز العاملين وتحقيق طموحاتهم الشخصية وتحقيق الأهداف

العامّة للمؤسسة.

13 - وضع نظام الحوافز بما يكفل توزيعه بعدالة بحيث مكافأة من يستحق ومعاقبة المقصرين،

لأن هذا يزيد من الاستقرار الوظيفي (أي استعمال الحوافز بنوعها الايجابية والسلبية) .

بعدما أنعمنا من معالجة بحثنا وتأكدنا أن للتحفيز دور فعال في تحقيق الاستقرار الوظيفي

للموارد البشرية، اعترضنا مجموعة من النقاط التي يمكن البحث فيها نظرا لأهميتها مستقبلا :

1 - معايير القائد الفعال لتقليص الانسحاب الوظيفي .

2 - دور التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية .

3 - نظام معلومات الموارد البشرية ودوره في تحفيز الأفراد.

وفي الأخير نقول الكمال لله تعالى لقوله تعالى: «...وَفَوْقَ ذِي كُلِّ عِلْمٍ عَلِيمٌ...»

سورة يوسف (الآية 76).

﴿ فَإِنْ أَصَبْنَا الْحَمْدَ لِلَّهِ وَإِنْ أخطأنا نلمس منكم التصويب والتحسين

ملاحق

الملاحق

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

الكتب باللغة العربية:

- 1 - ابراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية-مؤسسة أم القرى للترجمة و التوزيع ط 1 سنة 2009
- 2 - أحمد سعيد بن سالم ميلكان المشيخ، مرجع سابق،
- 3 - أحمد سيد مصطفى.إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، حقوق الطبع و النشر محفوظة للمؤلف، 2000.
- 4 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، طبعة 2، 2008.
- 5 - أحمد صقر عاشور، ادارة القوى العاملة لأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 6 - التون مايو المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية ترجمة مبارك إدريس -دار الفكر العربية مصر.
- 7 - جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادلرية دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8 - حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، مديريةية البشر لجامعة قالمة 2004 .
- 9 - زاهر محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 10 طارق طه، الإدارة، منشأ المعارف النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 11 طاهر محمود الكلالدة، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 12 طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 13 عارف بن ماطل الجديد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، علوم السبير، 2008.
- 14 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية المكتسبة العصرية، مصر، 2007.
- 15 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.

- 16 عبد الوهاب أحمد عبد الواسع علم ادارة الأفراد ، الرياض ، 1973.
- 17 عبدالفتاح بوخمخم، ادارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 18 علي عربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
- 19 فايزة محمد بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2011.
- 20 فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 21 -كيث ديقبز- السلوك الإنساني في العمل- ترجمة محمد إسماعيل يوسف القاهرة-مصر 1974-.
- 22 محمد الصيرفي، ادرادة الموارد البشرية والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 23 محمد علي محمد، مجتمع المصنع-الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية مصر 1972.
- 24 محمد علي شهاب، السلوك الانساني في التنظيم، دراسات في الفكر العربي الحديث، دار الفكر العربي، القاهرة، 1990.
- 25 مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 26 -مروان طاهر الزغبى، الرضا الوظيفي، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011.

■ الرّسائل الجامعيّة:

- 1 باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة ، مذكرة ماستر علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ،البويرة- 2013-2014.
- 2 بن فليس ميلود، أهمية تقييم الأداء في تحفيز الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص مسير الموارد البشرية، جامعة بسكرة 2013- 2014.
- 3 بن منصور رفيقة الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص - دراسة ميدانية خاصة بـ مؤسسة صرموك المشروبات الشرقية سطيف-علم الاجتماع 2013-جامعة باتنة-2014
- 4 بوكروش بسمة، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عنابة، 2011-2012.
- 5 غازي حسن، عودة الحلائية، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين، "مذكرة ماجستير"، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013.

- 6 غزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمود البشري، في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوموديا بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة، سنة 2007/2006.
- 7 ليازيد وهيبة -فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه -علوم اقتصادية-2013-2014-
- 8 متلف حدة، علاوة المردودية كحافز لتحسين أداء الأفراد، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة2007-2008.
- 9 محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، أطروحة ما جستير إدارة أعمال.
- 10 - منال العيدي، دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد، مذكرة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة،2012-2013 ،
- 11 - نوال شنافي، تحفيز العمال ودوره في تحسين المؤسسة الصناعية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة،الجزائر،2005/2004 ،
- 12 - هبة سالم غواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة ، فلسطين، كلية التجارة، قسم ادارة الأعمال، 2008

■ المراجع الأجنبية:

1- lawren belanger « gestion des ressources humaines, une approche systémitique » editions eska S.A.R.L , France , 1979 .

■ المجلات والملتقيات:

- 1 -سالم عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي،ملتقى البحث العلمي، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والادارة قسم ادارة الأعمال - 2009

■ المواقع الالكترونية:

- 1- http://www.emirates.com/dz/arabic/flying/cabin_features/first_class/first_class.aspx
- 2- www.univ-Tlemcen.dz/pages/87/ -التعريف بالجامعة

فهرس الجداول

والأشكال والملاحق

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	توزيع نسب الحاجات للفرد العادي	42
02	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا	78
03	عدد الأساتذة في الملحق الجامعة-مغنية-	119
04	الموظفون الإداريين الدائمون حسب الرتب	120
05	العمال المتعاقدون لمدة غير محددة	121
06	تطور عدد الطلبة من 2007 الى 2016	122
07	عدد أفراد العينة حسب الوظيفة	135
08	أقسام الاستبيان	136
09	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	137
10	توزيع أفراد العينة حسب السن	138
11	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	139
12	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	140
13	توزيع العينة حسب رتبة الوظيفة	141
14	توزيع العينة حسب الأقدمية	142
15	النسب المئوية لاجابات الموظفين حول تلبية الأجر للاحتياجات	143
16	النسب المئوية لتناسب الراتب مع الأداء	144
17	النسب المئوية لتقييم الأجر حسب الوظيفة	145
18	النسب المئوية لتبني المؤسسة لنظام الحوافز	147
19	النسب المئوية للسؤال حول تقديم حوافز للأساتذة والعمال مقابل الأداء	148
20	النسب المئوية للسؤال حول تشجيع الإدارة العليا للآراء والمقترحات	149
21	النسب المئوية للسؤال حول المشاركة في العمليات الإدارية	150
22	النسب المئوية للسؤال حول زيادة الساعات الإضافية	151
23	النسب المئوية للسؤال حول طريقة المعاملة في المؤسسة	152

153	النسب المئوية للسؤال حول الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظف والادارة العليا	24
154	النسب المئوية للسؤال حول العدالة بين الموظفين	25
156	النسب المئوية للسؤال حول التقدير والاحترام أحد عوامل الرضا الوظيفي	26
157	النسب المئوية حول تأثير ضغوط العمل على الحياة الشخصية	27
158	النسب المئوية حول الانتاجية نتيجة الحوافز	28
159	النسب المئوية للسؤال حول الترابط بين الأداء والرضا الوظيفي	29
160	النسب المئوية للسؤال حول علاقة الاستقرار الوظيفي بالراحة النفسية	30

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	هرم ماسلو للحاجات	40
02	نظرية ذات العاملين	44
03	نظرية العدالة ودور المقارنة الاجتماعية	47
04	نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي	49
05	الحاجات الانسانية في نظرية الدلفر	89
06	مبادئ نظرية هرزبن ذات العاملين	91
07	نموذج مبسط لنظرية فروم	95
08	العلاقة بين الحافز والدافع والحاجات	103
09	الهيكل التنظيمي الرسمي للملحقة الجامعية - مغنية	123
10	الهيكل التنظيمي لمصلحة المستخدمين	124
11	الهيكل التنظيمي لمصلحة البيداغوجيا	124
12	الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة التدريس	125
13	الهيكل التنظيمي بمصلحة حفظ العلامات	125
14	الهيكل التنظيمي الخاص بخلية الاشراف	126
15	الهيكل التنظيمي الخاص بالمكتبة	127
16	الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة المالية والوسائل العامة	128
17	الهيكل التنظيمي الخاص بالأقسام 130	129
18	عدد أفراد العينة حسب الوظيفة	136
19	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للجنس	137
20	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسن	138
21	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للحالة العائلية	139
22	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للمستوى التعليمي للموظفين	140
23	التمثيل البياني بالدائرة النسبية الخاص برتبة الوظيفة الحالية	141
24	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للأقدمية في العمل	142
25	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تلبية الأجر للإحتياجات	144
26	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تناسب الراتب و الأداء	145

فهرس الجداول والأشكال والمراجع

146	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تقييم الأجر حسب الوظيفة	27
147	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تبني المؤسسة لنظام الحوافز	28
148	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تقديم حوافز للأساتذة والعمال مقابل الأء	29
149	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تشجيع الإدارة العليا للآراء والمقترحات	30
150	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول المشاركة في العمليات الإدارية	31
151	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول زيادة الساعات الإضافية	32
153	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول طريقة المعاملة في المؤسسة	33
154	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول طريقة المعاملة في المؤسسة	34
155	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول العدالة بين الموظفين	35
156	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول التقدير والاحترام كأحد عوامل الرضا الوظيفي	36
157	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول تأثير ضغوط العمل على الحياة الشخصية	37
158	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول الانتاجية نتيجة الحوافز	38
159	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول الترابط بين الأء والرضا الوظيفي	39
160	التمثيل البياني بالدائرة النسبية للسؤال حول علاقة الاتقرار الوظيفي بالراحة النفسية	40

الصفحة	قائمة الملاحق	الرقم
171	الاستبيان	01
174	وثيقة موافقة المدير اجراء على التربص بالملحقة	02
175	اتفاقية بين الجامعة ومكان اجراء التربص	03

فهرس

الموضوعات

فهرس الموضوعات

.....أ.....	مقدّمة عامة
.....15.....	الفصل الأوّل: الاستقرار والرضا الوظيفيين للموارد البشرية
.....15.....	مقدمة الفصل
.....16.....	المبحث الأوّل: ماهية الاستقرار الوظيفي
.....16.....	المطلب الأوّل: مفهوم الاستقرار الوظيفي
.....16.....	أولاً: مفهوم الاستقرار والوظيفة
.....17.....	ثانياً: مفهوم الاستقرار الوظيفي
.....18.....	المطلب الثاني: محددات الاستقرار الوظيفي ومستوياته
.....18.....	أولاً: محددات الاستقرار الوظيفي
.....19.....	ثانياً: مستويات الاستقرار الوظيفي
.....21.....	المطلب الثالث: مظاهر الاستقرار الوظيفي و أهميته
.....21.....	أولاً: مظاهر الاستقرار الوظيفي
.....24.....	ثانياً: أهمية الاستقرار الوظيفي
.....26.....	المبحث الثاني: ماهية الرضا الوظيفي
.....26.....	المطلب الأوّل: مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره
.....26.....	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
.....28.....	ثانياً: عناصر الرضا الوظيفي

30	أولاً: عوامل الرضا الوظيفي
34	ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي
35	أولاً: مظاهر الرضا الوظيفي
37	ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي
39	المبحث الثالث: نظريات الرضا الوظيفي وكيفية قياسه
39	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
39	أولاً: نظرية تدرج الحاجات "ماسلو"
45	ثالثاً: نظرية الهدف "لوك"
46	رابعاً: نظرية عدالة العدالة "آدمز"
47	خامساً: نظرية الإنجاز "مكلياند"
48	سادساً: نموذج لولير في الرضا الوظيفي
49	سابعاً: نظرية عملية المقاومة لاندي
50	ثامناً: نظرية المؤسسة البشرية
51	تاسعاً: نظرية وليم أوشي
52	عاشراً: نظرية أرجايرس
53	المطلب الثاني: كيفية قياس وحدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له
53	أولاً: كيفية قياس الرضا الوظيفي
59	ثانياً: كيفية حدوث الرضا الوظيفي
59	ثالثاً: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي

63.....	المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي وكيفية تحسينه
64.....	أولاً: آثار الرضا الوظيفي
65.....	ثانياً: نتائج الرضا الوظيفي
65.....	ثالثاً: طرق تحسين الرضا الوظيفي
69.....	الفصل الثاني: دور التحفيز في الاستقرار الوظيفي
69.....	مقدمة الفصل
70.....	المبحث الأول: نظرة عامة حول التحفيز
70.....	المطلب الأول: تعريف التحفيز وتطوره التاريخي، أنواعه
70.....	أولاً: تعريف التحفيز
71.....	ثانياً: التطوير التاريخي للتحفيز
73.....	ثالثاً: أنواع الحوافز
79.....	المطلب الثاني: عناصر التحفيز، أهميته ومتطلباته
79.....	أولاً: عناصر التحفيز
80.....	ثانياً: أهمية التحفيز
81.....	ثالثاً: متطلبات التحفيز
82.....	أولاً: خصائص التحفيز
83.....	ثانياً: أهداف التحفيز
84.....	ثالثاً: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
86.....	المبحث الثاني: نظام الحوافز ونظرياته

86	المطلب الأول: نظريات التحفيز
86	أولا: نظريات المحتوى
94	ثانيا: نظريات المسار
96	ثالثا: نظريات التعزيز
97	المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
97	أولا: تحديد هدف النظام
97	ثانيا: دراسة الأداء
98	ثالثا: تحديد ميزانية الحوافز
98	المطلب الثالث: قواعد نظام الحوافز الفعال
98	أولا: وضوح الهدف والغاية
98	ثانيا: المساواة والعدالة
99	ثالثا: تمييز الأداء
99	رابعا: القوة والمجهود
99	خامسا: الحاجة والرغبة
99	سادسا: المهارة والابتكار
99	المطلب الرابع: أسس منح نظام الحوافز وأسباب فشله
100	أولا: أسس منح نظام الحوافز
100	ثانيا: أسباب فشل نظام الحوافز
102	المبحث الثالث: علاقة أساليب التحفيز بالاستقرار الوظيفي

.....102.....	المطلب الأول: مفهوم الدافع وعلاقته بالحوافز والحاجات
.....102.....	أولاً: مفهوم الدافع
.....103.....	ثانياً: علاقة الدافع بالحوافز والحاجات
.....104.....	المطلب الثاني: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي
.....105.....	المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالاستقرار الوظيفي
.....105.....	أولاً: علاقة الاستقرار الوظيفي بالحوافز المادية
.....106.....	ثانياً: علاقة الاستقرار الوظيفي بالحوافز المعنوية
.....107.....	المطلب الرابع: علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء والإنتاجية
.....108.....	أولاً: علاقة الاستقرار الوظيفي بالأداء
.....108.....	ثانياً: علاقة الاستقرار الوظيفي بالإنتاجية
.....110.....	المطلب الخامس: دور التحفيز في تحقيق الاستقرار الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية
.....110.....	أولاً: شركة سونا طراك
.....111.....	ثانياً: شركة الطيران
.....94.....	دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقه مغنية -
.....114.....	لفاصيل الثالث: دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقه مغنية -
.....114.....	مقدمة الفصل الثالث :
.....115.....	المبحث الأول : تقديم عام لجامعة أبو بكر بلقايد - ملحقه مغنية -
.....115.....	المطلب الأول : التعريف بجامعة أبو بكر بلقايد - ملحقه مغنية -
.....115.....	أولاً: التعريف بجامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

.....116.....	ثانيا: التعريف بالملحقة الجامعية مغنية
.....119.....	ثالثا: الطاقم الإداري والبيداغوجي
.....123.....	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للملحقة الجامعية مغنية
.....130.....	أولا: وظائف الملحقة الجامعية مغنية
.....131.....	ثانيا: مهام الملحقة الجامعية مغنية
.....132.....	المبحث الثاني: دراسة أثر الحوافز على الاستقرار الوظيفي
.....132.....	المطلب الأول : الدراسة الاستطلاعية
.....132.....	أولا: أهداف الدراسة
.....132.....	ثانيا: اختيار العينة
.....132.....	ثالثا: طرق جمع المعلومات
.....133.....	رابعا: مضمون الدراسة
.....133.....	خامسا: نتائج الدراسة
.....133.....	المطلب الثاني : الإطار العام للدراسة
.....134.....	أولا: تحديد مشكلة البحث
.....134.....	ثانيا: أهداف البحث
.....134.....	ثالثا: تحديد مجتمع الدراسة والعينة
.....134.....	رابعا: إعداد الاستبيان
.....134.....	خامسا: توزيع استمارة الاستبيان
.....137.....	القسم الأول : البيانات الشخصية

.....143.....	القسم الثاني: العامل والأجر
.....147.....	القسم الثالث: العامل والحوافز
.....152.....	القسم الرابع: الحافز والرضا الوظيفي
.....162.....	خلاصة الفصل الثالث
.....165.....	الخاتمة
.....171.....	الملاحق
.....177.....	قائمة المصادر والمراجع
.....181.....	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
.....187.....	فهرس الموضوعات

ملخص

تهدف في هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أساليب التحفيز والاستقرار الوظيفي واستخلاصنا في هذه الدراسة التي أجريت على موظفي وأساتذة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان - ملحقة مغنية - أن هناك تأثير كبير وارتباط وثيق بين الحوافز المقدمة من المؤسسة والرضا والاستقرار الوظيفي، فكان مستوى الرضا الوظيفي متوسط لعدم وجود نظام حوافز فعال يشبع حاجات الأفراد، واعتبروا الموظفين أن أهم المحفزات هي التعامل الحسن والاحترام وتطبيق قواعد الإنصاف والعدالة والمسؤولية الاجتماعية.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية - الحافز المادي والمعنوي - الرضا الوظيفي - الاستقرار الوظيفي .

Résumé :

Notre objectif dans cette recherche est d'étudier la relation entre les techniques de motivation et la stabilité de l'emploi. On a conclu dans cette étude, qui a été menée sur le personnel et les professeurs de l'université Abou Bakr Belkaid -annexe Maghnia-, qu'il y a une grande influence et une association étroite entre les motivations fournies par l'institution et la satisfaction et stabilité au travail. On a constaté que le niveau de satisfaction au travail est moyen dans l'absence d'un système efficace d'incitations des besoins d'individus. D'un autre côté, le personnel considère que les stimuli les plus importants sont : le bon comportement, le respect et l'application des règles d'équité et de justice, et de responsabilité sociale.

Mots clés :

Sources humaines – motivation matérielle et morale – satisfaction au travail – stabilité de l'emploi.

Summary :

Our goal in this research is to study the relationship between the techniques of motivation and job stability. We concluded in this study, which was conducted on the staff and professors of the University Abu Bakr Belkaid - Maghnia annex-, that there is a big influence and close association between the incentives provided by the institution and the stability and satisfaction at work. It was found that the job satisfaction level is medium in the absence of an effective system of incentives for individuals needs. On the other hand, the staff believes that the most important stimuli are: good behaviour, respect and application of the rules of fairness and justice, and social responsibility.

Key words : Human resources – material and moral motivation – job satisfaction – job stability.