

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي للموارد البشرية

د. عبد الفتاح بوخمخم

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة

أ. زهية عزيزون

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة

ملخص

تعد عملية التحفيز من المهام الأساسية في تسيير الموارد البشرية، وتعني بتوفير الحوافز المادية والمعنوية لضمان تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. تحقيق هذا الهدف يتطلب إعداد المزيج الفعال للحوافز الذي يجب أن يكون مبنيا على أسس علمية مسابرة للمستجدات المتنامية. ويتم تقدير فعالية نظام الحوافز على أساس نتائج قياس الرضا الوظيفي.

Résumé

L'incitation du ressourcement humain devient de plus en plus une activité essentielle en gestion des ressources humaines. Cette operation vise à assurer le niveau acceptable de la satisfaction de l'individu au travail. Le système efficace d'incitation demande la mesure systématique de la satisfaction de l'homme au travail.

مقدمة

لا تقل قدرات الموارد البشرية أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي يتيح فرصة الاستغلال الفعال لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهناك إجماع على دوره الفعال في الإبداع والابتكار والتجديد، لذا أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية، تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، وتحقيق الرضا الوظيفي، هذا الرضا الذي يكون كرد فعل لمجموعة من المتغيرات في مقدمتها متغير الحوافز بمختلف أنواعها المادية والمعنوية، الكفيلة ببلوغ درجة من الإشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد. وعليه نحاول الإجابة في هذه المقالة على التساؤلات التالية:

- ما هو مفهوم الرضا الوظيفي؟ وما هي خصائصه؟
- ما هي أنواع الحوافز المطبقة بمؤسسة نوميديا؟
- هل الحوافز المطبقة بالمؤسسة لها نفس درجة التأثير على الرضا الوظيفي للعمال؟

- هل الحوافز المطبقة بالمؤسسة تحقق القدر الكافي من الإشباع و مستوى ملائم من الرضا الوظيفي للعمال؟

للإجابة على هذه التساؤلات سنعالج في هذه الدراسة المحاور التالية:

I - عملية التحفيز

II - الرضا الوظيفي

III - التحفيز والرضا الوظيفي بمؤسسة نوميديا . وهذا المحور يتعلق بالدراسة الميدانية ويقوم على اختبار فرضيات البحث ذات العلاقة بأبعاد الرضا.

I - عملية التحفيز

مما لا شك فيه أن العنصر البشري بما يملكه من قدرة على التغيير يكون بمثابة اللبنة الأساسية في تحقيق فاعلية المؤسسة، لذا ينبغي على هذه الأخيرة الإلمام بكل الجوانب المحيطة بالعنصر البشري، كدوافعه، والحوافز التي من شأنها دفعه وتشجيعه على العمل.

I-1 - الدوافع

لقد حاز موضوع الدافعية على كثير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجالات عدة، كعلم النفس الصناعي، علم الاجتماع وكذا علم الإدارة، على اعتبارها القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز، ولقد تعددت التعاريف التي شملت مصطلح الدافع فنجد أنه يمثل «حالة داخلية... تنشيط وحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف»⁽¹⁾، وتمثل الدوافع كذلك «القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للموقف والمؤثرات البيئية المحيطة به»⁽²⁾، ونجد الدافع رغبة وتعهد العامل، يتم إظهارها في الوقت المناسب باعتبارها جهدا.

وبهذا نجد أن الدوافع تتبع من داخل الفرد، وبذلك تتفاوت درجتها، فالدوافع القوية لدى العامل تدفعه بقوة لإشباع حاجاته وفق سلوك معين وبناء على المؤثرات الخارجية، لذا نجد أنها - الدوافع - تمثل «حاجات وقوى داخلية للفرد تشكل أساسا السلوك»⁽³⁾. ذلك السلوك الذي يحقق للفرد هدفه مع الاستعانة بالجهد والقوة المتوفرين وكذا العوامل التنظيمية بمحيط العمل.

I-2 - الحوافز

حتى تتجح المؤسسة في تحقيق أداء جيد ودفع الفرد نحو العمل بكل طاقاته، وجب عليها إثارة دوافعه الكامنة به بمختلف الحوافز مادية كانت أو معنوية، فماذا نقصد بالحوافز؟ ما هي أنواعها؟ وما هي أهميتها؟

I-2-1 - تعريف الحوافز

تعددت التعاريف وارتبط ذلك بوجهات نظر مختلفة، فنجد النظرية التقليدية أو ما يعرف بالنموذج التقليدي قد اعتقد أن إثارة الدافع إلى العمل أساسه الحوافز المادية،

لتبرز النظرة الإنسانية في فحوى النموذج الإنساني الذي أبرز ذلك الكيان الحقيقي للفرد الذي يتمتع بالإرادة المشاعر، الدوافع... هذا ما أوجد ضرورة التحفيز المعنوي.

لقد عرفت الحوافز بأنها « مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف»⁽⁴⁾، هذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المراد بلوغه. وتعرف كذلك أنها «الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه»⁽⁵⁾، يعتبر هذا التعريف عاما يمس كل إنسان، فهو محفز بالإمكانيات المتوفرة في البيئة المحيطة به يستخدمها بما يتوافق وهدفه.

ومنه نستنتج أن الحوافز عوامل خارجية ذات صلة ببيئة العمل، هدف المؤسسة محتوى العمل... توفرها الإدارة لإثارة دوافع العمال نحو سلوك موجه وهاذف ولن يتحقق ذلك ما لم يتواجد التوافق بين نوع الحافز والدافع المثار، وعليه لا بد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها، أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الإيجابي الفعال.

I-2-2-أنواع الحوافز

تعددت تقسيمات علماء الإدارة للحوافز، وهذا لا يعني أن كل نوع يعمل بمعزل عن الآخر في تحقيق الأهداف، فحتى تضمن المؤسسة فاعلية الحوافز تستخدم ما يتلاءم مع كل ظرف وموقف، ونبين أنواع الحوافز فيما يلي:

I-2-2-1-أنواع الحوافز من حيث موضوعها: ونميز بين:

-**الحوافز المادية:** برزت الحوافز المادية في مضمون مدرسة الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" الذي أكد على ضرورة استخدام الحوافز الاقتصادية في توجيه العاملين، وتعد في الوقت الراهن من بين أهم الحوافز كونها تعمل على إشباع حاجات أساسية للفرد أولها الحاجة للمأكل والسكن، ويتم الحفز عن طريق دعم مادي في شكل مباشر كالأجر، تقديم نسبة من الأرباح... أما الشكل غير المباشر فيتمحور في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين والتي تعد ضرورة اجتماعية وإنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية من بينها نجد خدمة النقل، خدمة التغذية...

-**الحوافز المعنوية:** بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي عملت على طرح وترويج المفاهيم النفسية والاجتماعية للفرد داخل المؤسسة، وأهم ما تحققه مثل هذه الحوافز الرفع من الروح المعنوية لدى العاملين.

I-2-2-2-أنواع الحوافز من حيث أثرها: وتتمثل في:

-**الحوافز الإيجابية:** هي كل أنواع المغريات التي تقدمها المؤسسة للفرد مقابل امتيازاته في العمل سواء كانت مادية أو معنوية، بهدف حث الفرد على إحداث السلوك

المرغوب فيه ومثالها نجده في عدالة الأجور، منح العلاوات الاستثنائية وفق أسس سليمة.

-**الحوافز السلبية:** يقصد بها توقيع الجزاء المناسب للفرد المخالف لقواعد العمل أو الإخلال بممتلكات المؤسسة، فتكون بمثابة أداة للتخويف والعقاب تجعل الفرد المرتكب للمخالفة يبتعد عن السلوك غير المرغوب فيه.

إن كلا النوعين على درجة من الأهمية في نظر الكثير من الباحثين، فها هو العالم الإداري تشستر بارنارد يقول: «إن الحافز السلبي أو حافز التخويف يحتل مكانا فعليا بين الحوافز المختلفة الأخرى... ولا بد أن تعمل معا بشكل متوازن»⁽⁶⁾.

I-2-3-أنواع الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة: وتتمثل في:

-**الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تقدم لفرد واحد بحد ذاته نتيجة إنجاز عمل معين فالعلاوات التشجيعية مثلا تركز على خلق جو التنافس بين الأفراد، والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيحصل الفرد على المكافأة التشجيعية، كما يتلقى التقدير والشكر من رئيسه...

-**الحوافز الجماعية:** توجه الحوافز الجماعية لمجموعة من الأفراد، فقد يتم حفز مجموعة الأفراد العاملين بقسم واحد أو وحدة إدارية واحدة مثلا بهدف إشباع حاجات نفسية واجتماعية لأعضاء الجماعة كحاجة الانتماء التي تسهم في زيادة التعاون والترابط بين الأفراد .

I-2-4-أنواع الحوافز من حيث هدفها⁽⁷⁾:

-**الحوافز التي تهدف إلى تحسين الأداء الجيد:** والتي لا يتوقع من الفرد أن يزيد أو يجدد في الأداء العادي أو الجيد، بل حتى أن مستويات الأداء انخفضت بمرور الزمن لتصل إلى الحد الأدنى للأداء الذي يضمن الفرد وظيفته ومن ثمة حصوله على الحوافز المقررة.

ونجد كل من النظرية التقليدية والعلاقات الإنسانية وحتى في المؤسسات البيروقراطية اهتموا بالأداء الجيد، فالحوافز في نظرهم تحدد غالبا بناء على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر.

-**الحوافز التي تهدف إلى تحسين مستوى رفيع من الأداء:** هذا النوع من الحوافز يتوقع من الفرد الأداء الممتاز المبتكر، أي أن الفرد يقدم إضافات جديدة للوصول إلى الأداء الذي يوفر معه المال والوقت والجهد، أو تبسيطا لخطوات العمل.

I-2-3-أهمية الحوافز

تعد الحوافز أداة مهمة في أي مؤسسة تلجأ إليها في الوقت المناسب بغاية تنظيم سلوك العاملين في مختلف الاتجاهات، مع نفسه، زملائه، مؤسسته، أهدافه وطموحاته... المهم ضمان سلوك فعال وهادف، وبقدر ما يكون الأفراد قادرين على العمل فالأهم يكمن في الرغبة والقدرة على تأدية العمل، هذا ما يبرز أهمية الحوافز التي ندرجها في النقاط التالية:

- تساهم الحوافز في إشباع رغبات الأفراد بدرجات مختلفة حسب قوة الدافع ونوع الحافز المتحصل عليه، فترفع من روحهم المعنوية وتشجعهم على العمل.
- تعمل الحوافز بمختلف أنواعها على زيادة انتماء الأفراد للمؤسسة، ويرتبط ذلك بحسن استخدامها (توجيهها لضمان الصالح العام).
- تساهم في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها في صفوف العاملين.
- تساهم في تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن التميز.
- تعد الحوافز وسيلة تدفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل لارتباط ذلك بما سيحصل عليه أي عامل بذل وأعطى ما يمكن من طاقاته وقدراته.
- تعد من المقومات الأساسية لوجود الإبداع بالمؤسسات.
- تعد أداة تستعمل في عملية الاستثمار في الموارد البشرية.
- تساهم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل، مما يساعد ذلك في حل كثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، كانهض مستوى الإنتاج، ارتفاع معدل الغياب، وكثرة الشكاوي... فالحوافز بهذا تكون الحل الأفضل لتجنب المشاكل المعرقة للتقدم.

I-3- السلوك الإنساني

الفرد في حياته اليومية يسلك اتجاهات محددة بغرض الوصول لهدفه المسطر، فهو بذلك (الفرد) يتبنى سلوكا إنسانيا، هذا الأخير الذي يمثل بصفة عامة «محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في وقت معين وذلك في ضوء طبيعة وملامح شخصيته»⁽⁸⁾، ويحدد كذلك مختلف الأنشطة التي تشكلها تصرفات والعلاقات التي تمارس فرديا، اجتماعيا، ذهنيا، جسميا في مواقف معينة⁽⁹⁾، وإلى جانب هذا يمثل السلوك الإنساني «مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية أو الداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية الأقامة والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعين داخله»⁽¹⁰⁾.

إذن السلوك الإنساني موجه بعوامل عدة، قد تكون متعلقة بالفرد كشخصيته، قيمه، اتجاهاته أو مرتبطة بظروف البيئة المتواجد بها، وعليه نقول أن السلوك الإنساني هو الاتجاه الذي يسلكه الفرد وفق تصرفات معينة وله هدف محدد، متأثرا بعوامل داخلية وخارجية، مع الإبقاء على تصوره للهدف الذي يرغب في بلوغه. أمام ما تم طرحه حول المتغيرات الثلاثة (الدوافع، الحوافز، السلوك الإنساني) تبرز لنا تلك العلاقة الوثيقة بينهم، فالفرد يحتاج لما من شأنه أن يرضي دوافعه فيتوجه بسلوك هادف مقتنعا أن ذلك يخفف من حدة التوتر التي تنتابه لحظة ظهور وإلحاح الحاجة وتندرج المتغيرات الثلاثة فيما يعرف بعملية التحفيز، فهذه الأخيرة تمثل مختلف الإجراءات التي ينبغي على إدارة المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة أن تعي أهمية وضعها بالشكل الكفيل بتحقيق رضا مواردها البشرية.

II- الرضا الوظيفي

من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحهم، قيمهم، خبرتهم... نجد ما يرضي فرد لا يرضي الآخر، وعليه ماذا يقصد بالرضا الوظيفي؟ وما هي خصائصه؟ وقبل أن نتناول التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي، نشير إلى أنه ثمة عدة مصطلحات شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله، فهي من جهة شبيهة بمصطلح الرضا الوظيفي، ومن جهة أخرى مرتبطة ومتداخلة معه، فنجد الروح المعنوية الاتجاه النفسي نحو العمل.... فالروح المعنوية تعني رغبة الفرد النفسية لزيادة إنتاجيته، فتمثل ذلك الاستعداد الطبيعي والمكتسب المساهم بشكل كبير في دفع الفرد للمشاركة مع زملائه في العمل⁽¹¹⁾، وهي الدرجة التي عندها يحقق الفرد حاجاته في إطار الظروف الكلية التي يعمل ضمنها⁽¹²⁾، إذن الروح المعنوية هي ذلك التعبير الذي يجسد مشاعر الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه والذي يعكس مدى رغبته في إشباع حاجاته المختلفة.

أما الاتجاه النفسي نحو العمل فهو خلية من ثلاثة عناصر أولها العنصر المعرفي الذي يشتمل على مختلف المعلومات والخبرات والثقافة والعنصر العاطفي أي مشاعر الفرد التي تظهر في اتجاه معين سلبي أو إيجابي كالكرهية والحب، وأخيرا العنصر السلوكي الذي يعكسه تصرف الفرد اتجاه ما هو محيط به، فالاتجاه النفسي نحو العمل يمثل مختلف المعتقدات والمشاعر والسلوك المتبنى إزاء العمل⁽¹³⁾، الذي يؤثر فيه بشكل أو بآخر مناخ العمل المتضمن لمجموعة العلاقات والاتصالات القائمة بين العمال والمؤسسة إضافة إلى الإجراءات والمبادئ والقوانين التي تحكم العمل ويلتزم الفرد إلى حد بعيد باتباعها.

II-1- تعريف الرضا الوظيفي

لقد تعددت التعاريف وتباينت في إبراز المتغيرات ذات الصلة بالرضا الوظيفي، فنجده يشير إلى «مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبّر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله»⁽¹⁴⁾.

فحسب ما جاء به التعريف نجد أن الرضا الوظيفي يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد كما قد يبرز في سلوكه الخارجي هذا من جهة، ومن جهة أخرى قد تكون مشاعره إيجابية أو سلبية توافقا مع درجة الإشباع التي تصورها من عمله.

أما بورتر Porter يذكر: «أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من إشباع وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد»⁽¹⁵⁾.

حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك هذا الأخير لعدالتها.

فبتوافق كلا من العوائد المحصل عليها وتوقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي وبسقوط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راض إذن: **الرضا الوظيفي = درجة الإشباع x درجة الإدراك لعدالة العوائد**.

وفي نفس السياق يعرف الرضا الوظيفي بأنه «أحد المتغيرات الرئيسية الناتجة عن مدى قصر المكافأة الفعلية لمقابلة إدراك العامل لعدالة مستواها، فالعامل يكون راضيا عند ما تقابل المكافأة هذا الإدراك، ويكون غير راض عندما تكون المكافأة الفعلية ادني من إدراكه لعدالتها، فردود أفعال العامل ومواقفه اتجاه العمل تتوقف منها على هذه الأهمية من خلال متغير وسيط هو العائد الذي يستخدمه الفرد لإشباع حاجاته، ويؤثر هذا المتغير على التوقعات المستقبلية للفرد فيما يتعلق بالآثار المترتبة على بدله للجهد في العمل»⁽¹⁶⁾.

بناء على ما ذكر يتضح لنا أن العوائد بمثابة المتغير الأساسي في حدوث الرضا الوظيفي من عدمه، وذلك حسب التقييم الذي يجريه الفرد العامل بين قيمة ما يتحصل عليه في شكل عوائد وتوقعاته اتجاهها.

إن العلاقة بين العائد والرضا الوظيفي تبقى نسبية - إلى حد ما - قائمة على فكرة التوافق بين العوائد وتوقعات الفرد العامل، إذن لا يكفي الحكم على فعالية هذا المتغير (العائد) لوحده في تحقيق الرضا لدى الفرد، فهذا الأخير بحكم طبيعته الإنسانية تحكمه عوامل عدة منها العوامل البيئية، درجة تكيفه مع محيط العمل ومستوى طموحه وغيرها من العوامل الأخرى.

ولقد عرف R.Mucchelli الرضا عن العمل بأنه: «شعور ناتج عن تقييم شخصي ذاتي لمختلف عناصر ومتغيرات وضعية العمل، فهو ناتج عن تقييم معقد للعلاقات القائمة بين العامل ووضعية معاشه»⁽¹⁷⁾، فحسب هذا التعريف نجد أن الفرد يقيم شخصيا وضعه من خلال ظروف العمل والواقع المعاش.

إن درجة التكيف تختلف من فرد لآخر، هذا ما يساهم في إبراز درجات الرضا في جوانب العمل المختلفة، فالفرد العامل وجب عليه معرفة إجراءات مؤسسته، وإقامة علاقات جيدة مع الزملاء والرؤساء إضافة إلى تعلمه كيف يكون عضوا مشاركا وفعالا في المجموعة المنتمى إليها، وبهذا التكيف قد يحصل الرضا الوظيفي لديه، ونجد من أصحاب نظرية التكيف DAVIS يؤكد ذلك ويذكر أن: «الرضا ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر وهو نتيجة للتكيف مع العمل، ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله»⁽¹⁸⁾.

نلمس من التعريف أنه توجد علاقة بين الرضا والقرارات التي يصدرها العامل اتجاه عمله، إلا أن تلك العلاقة تبقى محدودة، فالفرد لا يقرر إنهاء خدمته من المؤسسة بمجرد عدم تحقق الرضا لديه فالحاجة إلى المصدر المالي الذي يحققه من عمله تعد بمثابة الفاصل بين مواصلة الانتماء إلى المؤسسة أو التخلي عنها، بهذا يكون الفرد العامل قد رجح كفة العائد المالي على رضاه الوظيفي.

إن ما تم تقديمه من تعاريف يتيح لنا أن نتساءل عن ما إذا كان الرضا الوظيفي محدود

في تلك العوامل التي شملت العائد وظروف العمل الملائمة ودرجة التكيف أم أن لطموحات الفرد دور في تحقق الرضا الوظيفي ؟.

تتفاوت درجة الطموح من فرد لآخر فهذا يطمح إلى الرقي الدائم ويتخطى الصعاب وآخر يجعل لطموحه حد معين وكل له وجهته وأسبابه الخاصة.

وعليه يطلق تعبير الرضا الوظيفي على الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته استنادا لطموحاته ورغبته في التجديد والتطوير والنمو ومن تم تحقيق أهدافه الاجتماعية والاقتصادية⁽¹⁹⁾ فالفرد في مثل هذه الحالة يكون بمثابة الشخص المتكامل مهنيا الذي يرتبط بعمله ويتخذه وسيلة يسعى من خلالها لتحقيق أهدافه المتنامية وفي ذلك تنمية لمسؤولياته وتطلع إلى الأمام .

ويرى كاتزل KATZIL 1964 «أن درجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه»⁽²⁰⁾، فالفرد يطمح لبلوغ هدف محدد يقارنه بما تم تحقيقه فعلا، فالرضا إذن قائم على أساس ما يطمح إليه الفرد وما تم تحقيقه فعلا .

إن العنصر البشري وبالنظر إلى مكانته التي يحتلها في المؤسسة فهو بحاجة إلى كل ما من شأنه أن يرضيه، سواء تعلق الأمر بظروف العمل أو ساعات العمل أو الأجر ...، أي كل متغير ذا تأثير مباشر أو غير مباشر عليه، وفي ذلك دليل على أن الرضا الوظيفي العام يكتمل بحدوث الرضا الجزئي.

II-2- خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف المتناولة سابقا نستطيع تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي عن باقي المفاهيم الأخرى على النحو التالي:

- 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 ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.
- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل... إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية، إذن للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام.
- 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 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 ونعني بذلك تعدد الحاجات وتطورها هي الأخرى.

- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليوم، قد لا يرضى به مستقبلاً، 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 مثلاً.

وإن البحث عن سبل رفع مستوى رضا العاملين لا يتوقف عند تحقيقه فقط، بل يتعدى الأمر إلى البحث عن الضمانات التي من شأنها إبقاء المعنويات مرتفعة، والعوامل الدافعة للعمل مستمرة وفي تطور دائم، إذ من المحتمل أن ينخفض الإحساس بالرضا بعد أيام وأشهر في المؤسسة إذا لم يكن هناك برنامج عمل واضح، وخطة حية في ذهن القيادة الإدارية، تعمل على اعتمادها بشكل دائم وإعادة النظر فيها من خلال الممارسة العملية بغية تطويرها، وبذلك تحقق أفضل السبل وأحسن النتائج بالنسبة لرفع مستوى الرضا..⁽²¹⁾

وكنتيجة لهذه الخصائص نجد أن موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام نظراً لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراغبة في البقاء والنمو، أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأن ذلك من شأنه إحداث رضا الوظيفي الذي له وزن وأهمية بالغين على مستوى الفرد والمؤسسة.

III-التحفيز ومستوى الرضا بمؤسسة نوميديا

تتوفر ملبنة نوميديا على حوافز متعددة منها المادية وفي مقدمتها الأجر، والحوافز المعنوية كطبيعة الإشراف، ظروف العمل... ووفقاً للمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة تم إعداد مقياس مصمم على طريق ليكارت "Likert" في قياس الرضا الوظيفي، شمل 49 عبارة، وزعت وبوبت في المحاور التالية:

- الرضا عن المكافآت المادية: ويضم العبارات من 1 إلى 10.
 - الرضا عن ظروف العمل: ويضم العبارات من 11 إلى 17.
 - الرضا عن طبيعة الاتصال: ويضم العبارات من 18 إلى 23.4.
 - الرضا عن جماعة العمل: ويضم العبارات من 24 إلى 31.
 - الرضا عن طبيعة الإشراف: ويضم العبارات من 32 إلى 41.
 - الرضا عن محتوى العمل: ويضم العبارات من 42 إلى 49.
- وتم توضيف البيانات المجمعة بأداة الاستبياتن في اختبار مدى صحة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا تعتمد إدارة المؤسسة في تحفيز مواردها البشرية على نظام فعال للحوافز، وتتضمن الفرضية الأساسية ست فرضيات فرعية حيث، تتعلق كل واحدة منها ببعد من أبعاد الرضا الوظيفي، وهذه الفرضيات هي:

- عدم وجود تأثير إيجابي للمكافآت المادية على الرضا الوظيفي للعمال.

- عدم وجود تأثير إيجابي لظروف العمل على الرضا الوظيفي للعمال.
 - عدم وجود تأثير إيجابي لطبيعة الاتصال على الرضا الوظيفي للعمال.
 - عدم وجود تأثير إيجابي لجماعة العمل على الرضا الوظيفي للعمال.
 - عدم وجود تأثير إيجابي لطبيعة الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال.
 - عدم وجود تأثير إيجابي لمحتوى العمل على الرضا الوظيفي للعمال.
- وقد رت عينة الدراسة بـ 50 عامل من إجمالي 242 عامل بالطريقة العشوائية البسيطة بمعدل: 20,66 % ، فكانت نسبة مفردات فئة الإطارات 38% ، نسبة مفردات فئة التحكم 36% نسبة مفردات فئة التنفيذ 26 % . وتم اعتماد مقياس ليكرت ذو الخمس درجات في جميع البيانات.

III-1-1- اختبارات المقياس: وللوقوف على نتائج علمية دقيقة إلى حد كبير ، تم اللجوء إلى دراسة خصائص المقياس من حيث الصدق و الثبات .

III-1-1-1- اختبار صدق المقياس: حتى يتسنى استعمال مقياس ليكرت لقياس الرضا الوظيفي، ينبغي أن يكون صادقا ونعني بذلك تناسق عبارات المقياس مع بعضها البعض وبمعنى آخر: «أن اختبار الصدق هو تحديد ما إذا كانت العبارات التي يتكون منها المقياس تقيس نفس البعد»⁽²²⁾، فلا بد أن تكون العبارات ذات دلالة واحدة اتجاه المتغير المراد دراسته ، لذا توجب علينا اختبار صدق 49 عبارة الخاصة بالرضا الوظيفي لعمال المؤسسة محل الدراسة، ونذكر أن اختبار صدق المقياس يأتي كأحد المراحل الأساسية في إعداد مقياس ليكرت النهائي.

لقد تعددت الطرق الإحصائية المعتمدة في قياس الصدق ونذكر: طريقة معاملات الارتباط، طريقة، طريقة الجداول المرتبة. إضافة إلى طريقة الخبراء، القائمة على تقديم الاستمارة الأولية إلى مجموعة من الخبراء لإبداء ملاحظاتهم حول كل عبارة ولقد اعتمدناها لاختبار صدق المقياس، إذ تم توزيع الاستمارات على عدد من الأساتذة المتخصصين بقسم علم الاجتماع وعلم النفس، بهدف إبداء ملاحظاتهم حول كل عبارة؛ من حيث وضوحها، انتمائها للمحور وكذلك ملاءمتها للمتغير المراد قياسه، وحسب آراء الخبراء تم تعديل بعض العبارات وإلغاء البعض منها، لنصل في النهاية إلى مقياس مكون من 43 عبارة موزعة على المحاور الستة السابق ذكرها.

III-1-2- اختبار ثبات المقياس: المقياس الثابت هو ذلك المقياس الذي يعطي نفس النتائج إذا قاس نفس الشيء مرة أخرى، فالثبات هو الاتساق في نتائج الأداء. وتعتمد جميع طرق حساب الثبات بشكل مباشر على معاملات الارتباط، ونذكر من بين الطرق المستخدمة ما يلي: طريقة إعادة الاختبار، طريقة التجزئة النصفية، طريقة تحليل التباين، طريقة الاختبارات المتكافئة .

ومن بين الطرق السابق ذكرها اعتمدنا على طريقة إعادة الاختبار ،أي تطبيق الأداة

وإعادة تطبيقها بعد فترة زمنية قدرها 15 يوما بهدف استبعاد أثر التذكر لدى المبحوثين، فإذا كان معامل الارتباط مرتفعاً، دل ذلك على وجود خاصية الثبات، ونوضح قيم معاملات الارتباط المحسوبة كما يلي:

0,765	1- الرضا عن المكافآت المادية
0,809	2- الرضا عن ظروف العمل
0,659	3- الرضا عن طبيعة الاتصال
0,725	4- الرضا عن جماعة العمل
0,760	5- الرضا عن طبيعة الإشراف
0,805	6- الرضا عن محتوى العمل

فحسب النتائج المقدمة نجد أن معاملات الارتباط لكل محور تفوق 0,50، وبذلك تتصف الآداة المستخدمة بالثبات.

III-1-3- حدود المقياس: مقياس ليكرت ذو خمسة أوزان موزعة كمايلي:

موافق جداً (5)، موافق (4)، غير متأكد (3)، معارض (2)، معارض جداً (1).
وللحكم على المؤشرات الإحصائية خاصة الوسط الحسابي الذي قد يعكس درجة الموافقة أو المعارضة أو الحياد، نلجأ إلى تحديد مجالات الموافقة بنوعيتها والمعارضة بنوعيتها وكذا عدم التأكد المشكلة للمقياس من خلال ماييلي⁽²³⁾:

- **حساب المدى:** ويعبر المدى عن الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة حسب المعطيات المتوفرة المراد تحليلها، وحسب مقياس ليكرت يكون المدى كمايلي:
المدى = 5 - 1 ، المدى = 4

- **حساب طول المدى:** هي تلك العلاقة بين المدى وعدد الدرجات، فيكون:
طول المدى = 4 : 5، طول المدى = 0,8

ولتحديد حدود الفئات نضيف طول المدى (0,8) إلى القيمة الدنيا في المقياس لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى، الذي يكون هو الحد الأدنى للفئة الثانية، وبإضافة طول المدى له يكون الحد الأعلى للفئة الثانية، ونواصل على هذا المنوال لتحديد الحدود الدنيا والعليا لباقى الفئات التي نوضحها كمايلي:

معارض جداً [1,80-1]، معارض [2,6-1,8]، غير متأكد [3,40-2,60]، موافق [4,20-3,40]

موافق جدا [4,20-5,00].

III-2- تحليل أثر الحوافز على رضا الموارد البشرية بالمؤسسة: نتناول بالتحليل أثر مختلف أبعاد الرضا على مستوى الرضا لدى عينة الدراسة حيث تتمثل هذه الأبعاد في: المكافآت المادية، ظروف العمل، الاتصالات، جماعة العمل ، علاقة لإشراف ومحتوى العمل.

III-2-1- تحليل أثر المكافآت المادية على رضا مفردات العينة: تعدد المكافآت المادية مهما اختلف شكلها نقدية أو عينية، مباشرة أو غير مباشرة أداة تحفيزية أساسية تتبناها أي مؤسسة لإثارة الدافع إلى العمل وتوثيق صلة مواردها البشرية بها لضمان وفائها لها.

أن متوسطات الآراء حول مختلف عبارات المحاور الأول تتدرج ضمن المجالات الثلاثة الأخيرة أي مجال عدم التأكد (2,60، 3,40)، المعارضة (1,8)، (2,60)، والمعارضة الشديدة (1، 1,80) باستثناء العبارة الثانية التي تنص على عدالة سياسة الأجور إذ قدر المتوسط الحسابي لإجابات مفردات التحكم عنها بـ3,77، الأمر الذي يعني موافقتها عن عدالة سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة.

جدول رقم (1) متوسط الآراء لإجابات مفردات العينة عن المكافآت المادية

عبارات المحاور	فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ	
	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ
1- الأجر الذي تتقاضاه يناسب الجهد الذي تبذله	1,48	1,03	3,38	1,11	2,92	1,20
2- سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة	2,94	0,88	3,77	1,13	2,38	1,00
3- أجرك يتوافق و الظروف المعيشية	2,52	0,81	2,61	0,95	2,76	1,18
4- الاقتطاعات الضريبية ليست عبء عليك	2,42	1,06	2,66	1,24	2,61	1,59
5- يحقق لك أجرك المكانة الاجتماعية المرموقة	2,26	1,20	2,50	0,89	1,84	2,86
6- أجرك يغطي حاجاتك الأساسية	3,10	1,11	2,88	1,19	2,69	1,43
7- الترقية تتم على أساس الأداء والكفاءة	2,89	1,33	3,16	1,42	2,23	1,24
8- الخدمات الاجتماعية المقدمة مرضية لك	3,21	0,95	2,83	1,25	2,53	0,74
9 - تساعدك المؤسسة في حل بعض المشاكل الاجتماعية	2,52	1,09	2,83	0,95	2,46	1,21
10 - تطبق المؤسسة المشاركة في الأرباح	3,21	0,80	3,11	0,87	3,15	0,76
المتوسط	2,6	1,02	2,83	1,11	2,58	1,12

إن المكافآت المادية التي تقدمها المؤسسة لمواردها البشرية لم تؤثر بشكل إيجابي في تحقق رضاهم الوظيفي و إنما كان أثرها سلبيا فهم غير راضين عن تلك المكافآت المادية التي لم تحقق لهم المكانة الاجتماعية التي يرغبونها و لا تكفي لسد حاجاتهم الأساسية ، فهي لا تتوافق و متطلبات المعيشة .

III-2-2- تحليل أثر ظروف العمل على رضا مفردات العينة

عند التحدث عن ظروف العمل يعني التحدث عن سلامة وصحة العاملين، أهم شيء يبحث عليه الفرد العامل، وهذا ما عالجته نظرية تدرج الحاجات لماسلو Maslow⁽²⁴⁾، أحد نظريات الرضا الوظيفي التي تؤكد ضرورة إشباع الحاجة إلى الأمان ليتحقق الرضا، ذلك الأمان الذي أساسه البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، وظروف العمل بهذا الشكل تمثل جزء من بيئة العمل التي ينبغي توفرها بالشكل المتوافق مع كل طبيعة عمل حفاظا على العامل بالدرجة الأولى، وتخفيضاً للتكاليف التي تنشأ عن ظروف العمل الفيزيائية غير الملائمة. تراوحت ردود الفعل بين الايجابية و السلبية حول عبارات محور ظروف العمل لدى مفردات العينة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2) متوسط الآراء لإيجابيات مفردات العينة عن ظروف العمل

عبارات المحور		فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ	
		σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$
1- أوقات الراحة تساعدك على استعادة نشاطك	0,98	3,36	3,77	1,22	2,76	1,52	
2- توزيع ساعات العمل على مدار الأسبوع مناسبة لك	0,64	4,10	3,83	0,78	1,69	0,82	
3- حجم ساعات العمل يتوافق مع طبيعة عملك	1,14	3,05	3,05	1,17	3,38	1,49	
4- الإضاءة: المتوفرة في مكان العمل مناسبة	1,25	3,31	3,38	1,00	2,07	0,99	
5- التهوية متوفرة بشكل جيد	0,91	3,89	3,38	1,29	3,76	1,18	
6- أنت مطمئن على صحتك في مكان العمل	1,31	3,05	2,94	1,12	2,46	1,49	
المتوسط	1,03	3,46	3,40	1,09	2,68	1,24	

وعلى العموم يؤكد لنا المتوسط العام لإجابات مفردات فئة الإطارات والتحكم المقدر بـ 3,46، 3,40 على الترتيب درجة الموافقة عن ظروف العمل، في حين يعكس لنا المتوسط العام المقدر بـ 2,68 لإجابات مفردات فئة التنفيذ حالة عدم التأكد، وقد نرجع السبب إلى طبيعة عملهم.

وعليه تعكس لنا النتائج الأثر الإيجابي لظروف العمل على رضا مفردات العينة، وإن كان نسبي تبقى له دلالة على درجة الرضا المحقق.

III-2-3- تحليل أثر طبيعة الاتصال على رضا مفردات العينة: يعد الاتصال الأداة الأساسية لنقل المعلومات سواء كان ذلك مباشرة أو غير مباشرة وإما في شكل رسمي تحدده القوانين و القواعد أو في شكل غير رسمي تحدد العلاقات الإنسانية، ونبين متوسط إجابات مفردات العينة حول محور طبيعة الاتصال في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3) متوسط الآراء لإجابات مفردات العينة عن طبيعة الاتصال

عبارات المحور		فئة الإطار		فئة التحكم		فئة التنفيذ	
		$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ
1- اتصالك بمسؤولي الإدارة العليا بغاية المهولة	3,42	1,22	3,27	0,93	2,61	1,49	
2- قنوات الاتصال الرسمية بالمؤسسة واضحة	3,21	1,32	3,33	1,00	3,38	1,14	
3- إطارات الإدارة يتصلون ميدانيا بالعمال	3,42	0,99	3,61	1,25	3,07	1,32	
4- اتصالك بزملائك سهل	4,05	0,88	3,83	1,25	3,07	1,38	
5- تشعر بحرية الكلام مع زملائك	3,52	1,22	3,83	1,19	3,53	1,44	
6- اتصالك بزملائك يكسبك الرغبة في العمل	3,47	1,27	3,88	1,04	3,53	1,44	
المتوسط	3,51	1,15	3,62	1,11	3,19	1,36	

وحسب معطيات الجدول نميز ذلك الأثر الإيجابي الذي يحدثه الحادث المعنوي (طبيعة الاتصال) لدى فئتي الإطار والتحكم، إذ قدر المتوسط العام لإيجاباتهم بـ 3,51، 3,62 على الترتيب، في حين وجدنا الأثر سلبى لدى مفردات التنفيذ، إذ بلغ المتوسط العام 3,19، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في سياسة الاتصال بشكل عام، فالأثر إن كان إيجابي يبقى نسبي.

III-2-4- تحليل أثر جماعة العمل على رضا مفردات العينة: تؤكد لنا دراسة " هاوثورن " أهمية جماعات العمل والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في ميدان

العمل، كما أن أي فرد يرغب في الانتماء إلى جماعة عمل معينة تكون بمثابة المدعم له، و هذا ما جاء في نظرية الانجاز لـ "Meclelland" إذ تعتبر الحاجة إلى الانتماء من بين الحاجات الأساسية للفرد التي تجعله يبحث عن تكوين علاقات صداقة جديدة مع أعضاء جماعته الأمر الذي يشعره بالارتياح فيتحقق رضاه.

جدول رقم (4): متوسط الآراء لإيجابيات مفردات العينة عن جماعة العمل

عبارات المحور		فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ	
		σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$
1-	يسود التعاون المتبادل بين أعضاء الجماعة	1,03	3,84	0,76	3,50	1,15	3,46
2-	زملاؤك يقدرونك ويحترمونك	1,07	4	1,13	3,77	1,15	3,53
3-	انضمامك إلى جماعة العمل الحالية يشجعك على العمل	1,18	3,15	1,25	2,50	1,54	2,46
4 -	تحس بأنك عضو فعال في جماعة العمل	2,99	4,05	1,09	3,72	1,16	3,84
5-	أعضاء جماعة العمل يساعدونك في الظروف الصعبة	1,22	3,36	1,31	3,22	1,18	3,76
	المتوسط	1,09	3,68	1,10	3,34	1,23	3,41

يوضح لنا الجدول أن مفردات فئة الإطارات موافقون على ما توفره لهم جماعة العمل من تعاون مشترك، والاحترام والتقدير الأمر الذي يجعلهم يحسون بأنهم أعضاء فعالة في تلك الجماعة و يؤكد لنا ذلك المتوسط العام المندرج ضمن مجال الموافقة (3,40)، (4,20) والمقدرة بـ 3,68 بانحراف معياري قدر بـ 1,09 ، ونقف عند حالة عدم التأكد التي تبديها مفردات فئة التحكم ، إذ بلغ المتوسط العام لإجاباتهم 3,34 بانحراف معياري قدر بـ 1,10، أما بالنسبة لمفردات فئة التنفيذ فيبين لنا المتوسط العام ردود الفعل الإيجابية التي أبدتها الأفراد اتجاه متغيرات جماعة العمل إذ قدر المتوسط بـ 3,41 وانحراف معياري بلغ 1,23.

على العموم وإن كانت نسبة الموافقة على ما توفره جماعة العمل مرتفعة لدى مفردات العينة، فالأثر الإيجابي يبقى نسبي على رضاهم الوظيفي إذا ما قارناها بنسبة المعارضة وعدم التأكد، فجماعة العمل لا بد أن ترقى إلى تحقيق رضا أفرادها .

III-2-5- تحليل أثر الإشراف على رضا مفردات العينة: يعد الإشراف بمثابة العوامل الوقائية (الصحية) التي أدرجها، "فريدريك هرزبرغ" في نظريته "العوامل المزدوجة"، فالإشراف الجيد حتما يؤدي إلى نتائج إيجابية أولها الرضا عن الإشراف كعملية وعن المشرف كرئيس.

جدول رقم (5) متوسط الآراء لإجابات مفردات العينة عن طبيعة الإشراف

عبارات المحور		فئة الإطار		فئة التحكم		فئة التنفيذ	
		$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ
1- يشجعك المشرف على طرح أفكارك	2,94	1,20	3,38	1,38	2,92	1,54	
2- نمط الإشراف المطبق يناسبك	3,10	1,41	2,82	0,83	3,38	1,59	
3- مشرفك تحصل على منصبه بكفاءة	3,26	1,44	3,38	1,16	3,53	1,59	
4- مشرفك يكسبك الرغبة في العمل	2,94	1,49	3,26	1,51	2,4	1,35	
5- علاقتك مع المشرف ودية	3,26	1,29	3,38	1,55	3,15	1,45	
6- يثق المشرف في قدرتك على أداء عملك	3,10	1,33	3,38	1,45	3,07	0,82	
7- يتقبل المشرف نصيحتك	2,94	1,54	3,22	1,08	3,00	1,17	
8- يتكفل المشرف بكل انشغالاتك	3,00	1,29	2,94	1,39	3,15	1,09	
9- يقوم المشرف بتدريبك بشكل فعال	2,63	1,22	3,16	1,30	3,00	1,61	
المتوسط	3,01	1,35	3,21	1,29	3,11	1,35	

الملاحظ من خلال الجدول المقدم رقم -5- وقوع الوسط الحسابي ضمن مجال عدم التأكد (2,60، 3,40) لمختلف إجابات مفردات العينة، باستثناء العبارة الثالثة، التي تنص على أن المشرف قد تحصل على منصبه بكفاءة و الذي أكدته مفردات فئة التنفيذ.

إن المتوسط العام المقدر بـ (3,01، 3,21، 3,11) على الترتيب يعكس لنا حالة عدم التأكد التي تبيدها مفردات العينة ككل، وعليه اتجاه مفردات العينة محايد بمعنى لا هم موافقون ولا هم معارضون بشكل واضح عن متغيرات طبيعة الإشراف.

III-2-6- تحليل أثر محتوى العمل على رضا مفردات العينة: إن الفرد العامل قبل التحاقه بمنصبه يمر بعدة مراحل ، إذ يستقطب ويختار ويعين و كل المراحل السابقة ذكرها و غيرها لها أهمية كبيرة في رضا العامل من عدمه، فالفرد المناسب لا بد أن يكون في المكان المناسب، و يبقى الدور على المؤسسة في مدى فعاليتها في تنظيم العمل، فهذا الأخير إن نظم بالأسلوب العلمي الذي يلائم قدرة الفرد على تأديته سيحقق رضاه لا محال، أما العمل غير المتوافق مع رغبة وقدرة العامل سيؤثر عليه تأثيرا سلبيا فلا يحفز ذلك على العمل ولا يرضى عنه بشكل عام .

جدول رقم (6) متوسط الآراء لإجابات مفردات العينة عن محتوى العمل

عبارة المحور		فئة الإطارات		فئة التحكم		فئة التنفيذ	
		σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$	σ	$\bar{x}$
1- يتميز عملك بالتنوع في المهام		1,45	3,31	1,33	3,61	1,09	3,15
2- تستخدم كل طاقاتك في عملك		1,67	2,78	1,06	2,44	1,45	2,38
3- عملك يناسب رغبتك		1,15	2,21	0,89	1,83	1,43	2,92
4- حققت طموحك في عملك		1,39	2,47	1,04	2,27	1,43	2,07
5- تجد سهولة في تأدية عملك		1,39	3,52	0,23	2,27	1,44	3,46
6- العمل الذي تؤديه يشعرك باحترام ذاتك		1,62	3,00	1,70	3,22	1,77	3,07
7- عملك له قيمة		1,39	3,21	1,37	2,72	1,26	1,92
المتوسط		1,43	2,92	1,23	2,68	1,42	2,71

معطيات الجدول رقم 6- تبين لنا أن الوسط الحسابي لإجابات مفردات العينة بخصوص بنود المحور عن محتوى العمل تراوح بين قيم المعارضة، عدم التأكد والموافقة ، إذ بلغ المتوسط العام 2,92 بانحراف معياري قدر بـ 1,43 لدى مفردات فئة الإطارات و بالنسبة لمفردات فئة التحكم فقد بلغ المتوسط العام لإجاباتهم بـ 2,68 وانحراف معياري 1,23، أما إجابات مفردات فئة التنفيذ فقد بلغ المتوسط العام للإجابات بـ 2,71 بانحراف معياري بلغ 1,42 وقيم المتوسطات الثلاثة منحصرة في مجال عدم التأكد (2,60 - 3,40).

تعددت الحوافز المقدمة للعاملين بالمؤسسة إذ شملت المادية منها و المعنوية و حسب التحاليل السابق طرحها و جدنا اختلاف في درجة التأثير الذي تحدثه مثل تلك الحوافز على الرضا الوظيفي للعمال، فمنها من أثر بشكل إيجابي، ومنها من أثر بشكل سلبي.

III-3- معامل الاختلاف لإجابات مفردات العينة عن مستوى الرضا على الحوافز
للتأكد من مصداقية الإجابات المقدمة حول مختلف البنود المشكلة للمقياس التي أبدتها أفراد العينة تم استخدام معامل الاختلاف كمؤشر إحصائي للدلالة على مستوى الاختلاف بين الإجابات المقدمة اتجاه عبارات كل المحاور المشكلة للمقياس وذلك بالنسبة لكل فئة، معتمدين في ذلك على القانون التالي⁽²⁵⁾:

$$CV \% = \frac{\delta}{\bar{x}}$$

حيث : CV% يمثل معامل الاختلاف، δ : الانحراف المعياري، $\bar{x}$: الوسط الحسابي

وقيمة CV% هي التي تحدد ما إذا كان هناك تباين من عدمه بين التكرارات، فإذا لم تتعد قيمة CV% 50 % يعني عدم وجود تباين كبير بين التكرارات، والعكس صحيح، أي إذا تجاوزت قيمة CV% مستوى 50% دل ذلك على وجود تباين كبير بين التكرارات، ونوضح معاملات الاختلاف في الجدول التالي:

جدول رقم (7) معاملات الاختلاف لإجابات مفردات العينة

المؤشرات الإحصائية			فئة الإطار			فئة التحكم			فئة التنفيذ		
المحاور			CV%	σ	$\bar{x}$	CV%	σ	$\bar{x}$	CV%	σ	$\bar{x}$
1-الرضا عن المكافآت المادية			39,41	1,02	2,61	37,33	1,11	2,83	43,47	1,12	2,58
2- الرضا عن ظروف العمل			31,03	1,03	6,46	32,81	1,09	3,39	47,90	1,24	2,68
3- الرضا عن طبيعة الاتصال			33,11	1,15	3,51	30,59	1,11	3,62	43,38	1,36	3,19
4- الرضا عن جماعة العمل			30,35	1,09	3,68	34,33	1,10	3,34	37,99	1,23	3,41
5- الرضا عن طبيعة الإشراف			45,04	1,35	3,01	40,16	1,29	3,21	43,59	1,35	3,11
6- الرضا عن محتوى العمل			49,85	1,43	2,92	46,15	1,23	2,88	54,60	1,42	2,71
المتوسط			38,13	1,17	3,19	36,89	1,15	3,17	45,15	1,28	2,94

الملاحظ من الجدول أن معاملات الاختلاف بالنسبة لكل محور لم تتعد 50% تبعاً لإجابات مفردات العينة، ففي المتوسط قدرت قيمة CV% بـ 38,13%، 36,89% 45,15% على الترتيب، مما يدل على أن إجابات مفردات العينة جاءت متوافقة مع بعضها البعض، باستثناء حالة واحدة شملت إجابات مفردات فئة التنفيذ عن عبارات محور محتوى العمل، إذ بلغ معامل الاختلاف 54,60%.

III-4- اختبار فرضيات البحث

شمل البحث فرضية رئيسية و ستة فرضيات فرعية، واعتمدنا على اختبار كا² لاختبار الفرضيات الفرعية، ومن ثم الحكم على الفرضية الرئيسية، مع بعض الإجراءات التي نوضحها كمايلي:

- تم ضم العبارتين " موافق و موافق جداً" في عبارة واحدة تعكس حالة الرضا.
 - تم ضم العبارتين " معارض و معارض جداً" في عبارة واحدة تعكس حالة عدم الرضا.

- تم الحفاظ على العبارة " غير متأكد" و التي تعكس حالة الحياد .

ونشير إلى أن عملية ضم السطور لا تؤثر على دلالة كا².

وبناء على ماسبق تصنف المتغيرات بشكل مصفوفة مربعة تضم الفئات المهنية الثلاثة

عموديا) فئة الإطارات ، فئة التحكم، فئة التنفيذ) أما أفقيا فتشمل الحالات الثلاثة (حالة الرضا، الحياد، عدم الرضا). ولمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين الفئات الثلاثة عن كل بند تم تطبيق القانون التالي:

$$X^2 = \frac{\sum (X - X_i)^2}{X_i}$$

حيث: X^2 : قيمة معامل كا² .

X : التكرار المشاهد.

X_i : التكرار المتوقع، ويعطى بالقانون التالي:

$$X_i = \frac{(\sum y)(\sum y_i)}{N}$$

حيث: y : مجموع التكرارات أفقيا.

y_i : مجموع التكرارات عموديا.

N : حجم العينة.

وحسب مكونات المصفوفة السابق ذكرها تكون درجة الحرية كما يلي:

$$\text{درجة الحرية} = (1-3) (1-3) = 04$$

ومن الجدول الإحصائي تكون قيمة كا² كما يلي:

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
0.05	04	9.488

ونوضح في الجدول الموالي قيم كا² لكل محور تبعا للمتغيرات الثلاث (الرضا، الحياد، وعدم الرضا).

جدول رقم (8) معاملات كا² لمحاور المقياس

المحاور	الرضا (كا ²)	الحياد (كا ²)	عدم الرضا (كا ²)	(كا ²)
1- الرضا عن المكافآت المادية	1,797	2,318	1,337	5,450
2- الرضا عن ظروف العمل	3,688	3,008	4,596	11,351
3- الرضا عن طبيعة الاتصال	0,810	1,702	1,462	3,975
4- الرضا عن جماعة العمل	0,980	0,977	2,643	4,601
5- الرضا عن طبيعة الإشراف	0,675	2,646	0,770	4,094
6- الرضا عن محتوى العمل	2,163	1,832	0,667	0,655

تنص الفرضية الفرعية الأولى على «عدم وجود تأثير إيجابي للمكافآت المادية على الرضا الوظيفي للعمال»، ومن الجدول رقم (8) نجد أن قيمة كا² أقل من القيمة المحدولة المقدرة بـ 9,488 عند درجة حرية 4 ومستوى الدلالة 0,05 مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة حول عبارات المحور الأول، مما يشير إلى أنه لا يوجد تأثير إيجابي للمكافآت المادية على الرضا الوظيفي للعمال، إذن النتائج تؤكد صحة الفرضية. ويوضح لنا الجدول كذلك أن قيمة كا² بالنسبة للمحور الثاني أكبر من قيمة كا² المحدولة، مما يقودنا إلى رفض الفرضية الثانية التي تنص على «عدم وجود تأثير إيجابي لظروف العمل على الرضا الوظيفي للعمال»، وقبول الفرضية العكسية، أي وجود تأثير إيجابي لظروف العمل على رضا العمال، وبالنسبة للفرضية الثالثة التي تشير إلى «عدم وجود تأثير إيجابي لطبيعة الاتصال على الرضا الوظيفي للعمال» نقبلها كما هي كون قيمة كا² المحسوبة أقل من قيمة كا² المحدولة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات مفردات العينة عن عبارات المحور، ونفس القرار بالنسبة للفرضيات الفرعية الثلاث المتبقية، إذ جاءت قيمة كا² المحسوبة معادلة لـ 4,601، 4,094، 4,655 على الترتيب، وهي أقل من كا² المحدولة.

وعليه، تؤكد لنا النتائج صحة الفرضية الرابعة التي تنص على «عدم وجود تأثير إيجابي لظروف العمل على الرضا الوظيفي للعمال»، والفرضية الخامسة التي تشير إلى «عدم وجود تأثير إيجابي لطبيعة الإشراف على الرضا الوظيفي للعمال»، والفرضية السادسة التي تبين «عدم وجود تأثير إيجابي لمحتوى العمل على الرضا الوظيفي للعمال»، وحسب النتائج المتحصل عليها، نتوصل إلى تأكيد فحوى الفرضية الرئيسية التي مفادها «أن إدارة المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد في تحفيز مواردها البشرية على نظام فعال للحوافز».

ونخلص إلى النتائج التالية:

- تعد عملية التحفيز احد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، تلك العملية التي تسهم بشكل كبير في دفع الأفراد العاملين للبدل والعطاء، شرط قيامها على أسس علمية وموضوعية متجددة باستمرار تتدرج ضمن نظام الحوافز.
- إن الرضا الوظيفي للموارد البشرية، أحد الاهتمامات الأساسية للمؤسسة التي ينبغي تحقيقها من خلال عملية التحفيز.
- أمام التكنولوجيا المتطورة والتوجه نحو اقتصاد السوق والمنافسة الشديدة توجب على المؤسسة تحفيز مواردها البشرية لضمان الولاء لها.
- تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية ليس بالأمر السهل كونه ذا صلة بنفيسة الفرد، من ثمة لابد من تفهم دوافع الأفراد و مواجهتها بمختلف الحوافز ونعني بذلك توافق الحافز مع الدافع.
- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بالرضا الوظيفي، درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي شملت فئة الإطارات، التحكم والتنفيذ و بشكل عام ميزنا حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية، وإن كانت متفاوتة بين الفئات الثلاث إلا أن نسبة المعارضة كانت مرتفعة فالحوافز المادية رغم توفرها بالمؤسسة محل الدراسة إلا إن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبيا فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي شملت (ظروف العمل الاتصال إشراف جماعة العمل، محتوى العمل)، التي كان لها أثرا إيجابيا وإن كان منخفضا ويتفاوت من فئة إلى أخرى.
- إن النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل معطيات الاستبيان تؤكد الميول الكبير للمكافآت المادية لدى أفراد عينة البحث ، إضافة إلى ذلك فالمقابلة الشخصية ببعض أفراد عينة البحث يؤكدون على ضرورة توفر المكافآت المادية المشجعة على العمل من جهة و من جهة أخرى تحقيق المساواة في تقديمها ، هذا لا يمنع أنهم بحاجة إلى التدعيم المعنوي المكمل للتدعيم المادي.

المراجع:

- (1)- سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص:344
- (2)- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995 ، ص:147.
- (3)- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2004، ص:108.
- (4)-Alain Meignant, Ressources humaines, Déployer la stratégie, édition liaisons, SA, Paris, 2000, P :226.

- (5) - محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، دراسة ميدانية مقارنة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1986، ص: 21.
- (6) - محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سبق ذكره، ص: 28.
- (7) - المرجع السابق، ص: 29.
- (8) - محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص: 123.
- (9) - علي عبد الوهاب، استراتيجيات التحفيز الفعال : نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية الإسكندرية، 2000 ، ص: 67.
- (10) - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص: 123.
- (11) - عبد الرحمن العيسوي، علم النفس الإداري، ط1، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2004، ص: 191.
- (12) - المرجع السابق.
- (13) - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 192.
- (14) - محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص: 96، 97.
- (15) - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986، ص: 60.
- (16) - المرجع السابق، ص: 92.
- (17) - Royer Mucchelli, Rôle et communication dans les organisations, Psycho-Sociologie des organisations, 1^{er} ed, Paris, 1983, P :60.
- (18) - Aubert Nicole. Diriger et motiver: secrets et pratiques, les éditions Chihab d'organisation, Alger, 1997, p : 36.
- (19) - محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص: 196.
- (20) - ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص: 189.
- (21) - طه الجزراوي، الإدارة الصناعية و مستلزمات التقدم الاقتصادي، ط2، دار الطليعة، بيروت، 1973، ص: 54.
- (22) - عبد الفتاح بوخمم، تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مرجع سبق ذكره ، ص: 133.
- (23) - فهمية بديسي، تفعيل مدخل النظم لتحقيق الجودة الشاملة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنطينة، 2006، ص: 163.
- (24) - Lazery, Economie de l'entreprise ed-es- Salam, Chérage, 201, P :18.
- (25) - Cristihn Marmuse, Des aides a la décision; Frènaud Nathan, 2^{eme} édition 1983 , p :38