**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**

**جامعة البليدة 2**

**كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم: علوم التسيير**

# العنوان: أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي في مؤسسة مدخل لرفع مستوى الأداء مع دراسة حالة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير

**تخصص: إدارة أعمال**

**إعداد الطالب:**

بلالي منير

**إشراف الأستاذ الدكتور:**

ناصر مراد

**السنة الجامعية: 2018/2017**

**الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**
**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي**
**جامعة البليدة 2**
**كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**
**قسم: علوم التسيير**

# العنوان: أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي في مؤسسة مدخل لرفع مستوى الأداء مع دراسة حالة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في: علوم التسيير
**تخصص: إدارة أعمال**

**إعداد الطالب:** بلالي منير

**إشراف الأستاذ الدكتور:** ناصر مراد

أمام اللجنة المشكلة من:

| | | | |
|---|---|---|---|
| مسعداوي يوسف | أستاذ | جامعة البليدة 2 | رئيسا |
| ناصر مراد | أستاذ | جامعة البليدة 2 | مشرفا ومقررا |
| ناصر دادي عدون | أستاذ | المدرسة العليا للتجارة | عضوا مناقشا |
| حنيش الحاج | أستاذ محاضر أ | جامعة البليدة 2 | عضوا مناقشا |
| صلواتشي هشام سفيان | أستاذ محاضر أ | مدرسة الدراسات العليا التجارية | عضوا مناقشا |
| بن حميدة هشام | أستاذ محاضر أ | جامعة بومرداس | عضوا مناقشا |

**السنة الجامعية: 2018/2017**

# إهداء

الحمد لله الذي تتم صالحات الأعمال بنعمته،

هذه ثمرة عمل وجد واجتهاد، أهديها إلى :

من قرن الله رضاه بطاعتهما...والدي الكريمين حفظهما الله،

إلى من كانت ولازالت عونا وسندا لي، ووقفت بجانبي في الليالي الحالكات وفي الأيام الضاحكات، من بداية المشوار إلى نهاية المسار، وصبرت وثابرت وما قصّرت، زوجتي العزيزة.

إلى كل إخوتي وأخواتي وأبنائي،

إلى كل الأصحاب، الأهل والأصدقاء،

وإلى كل زملائي في العمل بالمدرسة الوطنية العليا للري.

# تشكرات

أتقدم بأسمى عبارات الشكر، الامتنان والعرفان للسيد المشرف على هاته الأطروحة، الأستاذ الدكتور: ناصر مراد، على نصائحه القيّمة وتوجيهاته السديدة وإرشاداته القويمة، فجاء هذا العمل ثمرة لجه فتر

.

إلى : سيد أحمد حاج عيسى، فاتح مجاهدي، زهير قدموه التي

لها الأثر في .

بالشكر والتقدير إلى الأساتذة

هذا البحث، ولما بذلوه من جهد في قراءته، و توجيهاتهم التي ستساهم في تقييم محتوى .

ني أيضا أن يتقدم بجزيل الشكر و الإمتنان إلى الأساتذة الأفاضل محكمي ساهموا في

هذه الدراسة وإتمام البحث.

# المستخلص

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى محاولة اكتشاف الحقل النظري لأهم الإسهامات الفعلية المرتبطة بموضوع التحفيزات الاجتماعية المقدمة للعمال وعلاقتها بتحقيق حالات الرضا لديهم، من أجل الرفع من مستويات أدائهم وبالتالي أداء المؤسسة.

وتمثلت إشكالية هذه الدراسة في قلة العناية والاهتمام بالخدمات الاجتماعية العمالية بمختلف أنواعها، والتي توجه لكافة الفئات السوسيومهنية العمالية في المؤسسة الاقتصادية، وقد جاء هذا البحث قصد تحقيق الأهداف التالية :

- تعريف وتحديد مستويات الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.
- تقديم شامل لمختلف أنواع المحفزّات (المادية والمعنوية) في المؤسسات الاقتصادية، خاصة تلك المتمثلة في الحوافز الاجتماعية العمالية.
- التعرّف على مختلف علاقات التأثير والتأثّر المتبادل بين كل من الخدمات الاجتماعية العمالية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسة.

وقامت الدراسة على فرضية أساسية مفادها، أنه توجد هنالك علاقات ارتباط وتأثير متبادل بين الحوافز المتمثلة في الخدمات الاجتماعية العمالية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية :**

الحوافز، الدوافع، الخدمة الاجتماعية، الرعاية الاجتماعية، الخدمات الاجتماعية العمالية، الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي.

# Abstract

We try, threw this subject, to explore the theorical field of the actual contributions to the subject of the social stimulations offered to workers and it's relation with their satisfaction cases, for increasing their performance levels and as a consequence the institution's performance.
The issue in this study is the lack of interest and care in the different social services offered to all socio-professional working category in the economical companies, and the purpose of this study is to achieve these goals :

- Defining and determining the job satisfaction level of workers in the company.
- Giving multiple stimulations (materials and psychological) in the economical companies, especially those social working motivations.
- Identifying different impact and influence relations, exchanged between all working social services and job satisfaction and working performance in company.

The study was based on a basic theory consisting in the relations of correlation and mutual impact between stimulations which represent working social services and job satisfaction and working performances in the economical company.

**Key Words :**

Stimulations, Motives, Social Services, Social Care, Working Social Services, Job Satisfaction, Working Performance.

# قائمة المحتويات

**الموضوع** **رقم الصفحة**


أ- الإهداء

ب- الشكر والتقدير

ج- المستخلص باللغة العربية

د- المستخلص باللغة الأجنبية

هـ- قائمة المحتويات

و- قائمة الجداول

ز- قائمة الأشكال

ح- قائمة الملاحق


## المحتويات


المقدمة العامة أ-ل

**الفصل الأول: الفصل الأول الخدمات الاجتماعية العمالية** 13

تمهيد..... 13

**المبحث الأوّل : الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية**..... 14

المطلب الأول : مفهوم وخصائص الرعاية الاجتماعية..... 14

المطلب الثاني : فلسفة الخدمات الاجتماعية ومجالات ممارستها..... 20

المطلب الثالث : خصائص وفوائد الخدمات الاجتماعية..... 29

**المبحث الثاني : أنواع الخدمات الاجتماعية العمالية**..... 31

المطلب الأوّل: مجالات الخدمات الاجتماعية العمالية..... 32

المطلب الثاني: الخدمات العمالية العامة..... 34

المطلب الثالث : الخدمات العمالية الخاصة..... 42

**المبحث الثالث : مبادئ ومعوقات الخدمة الاجتماعية**..... 46
المطلب الأول : المبادئ الأساسية في الخدمة الاجتماعية..... 46
المطلب الثاني : دوافع وصعوبات ممارسة الخدمة الاجتماعية..... 50
المطلب الثالث : عوامل نجاح الخدمة الاجتماعية العمالية..... 53
**المبحث الرابع : طريقة خدمة الفرد والجماعة في محيط الرعاية العمالية**..... 55
المطلب الأول : الأخصائي في مجال الخدمة الاجتماعية..... 56
المطلب الثاني : خدمة الفرد في محيط الرعاية العمالية..... 57
المطلب الثالث : خدمة الجماعة في محيط الرعاية العمالية..... 61
خلاصة الفصل..... 64

**الفصل الثاني: الفصل الثاني رضا العاملين في المؤسسة** 65

تمهيد..... 65
**المبحث الأول : ماهية الرضا االوظيفي وطبيعته في المؤسسة**..... 66
المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي..... 66
المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي..... 69
المطلب الثالث : طبيعة الرضا الوطيفي..... 87
**المبحث الثاني : نظريات ومحددات الوظيفي**..... 89
المطلب الأول : نظريات الوظيفي..... 89
المطلب الثاني : محددات الوظيفي..... 102
**المبحث الثالث : معايير قياس الرضا الوظيفي**..... 105
المطلب الأول : المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي..... 105
المطلب الثاني : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي..... 107
المطلب الثالث : أهم مقاييس الرضا الوظيفي..... 109
**المبحث الرابع : عوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي**..... 116
المطلب الأول : العوامل الذاتية..... 117

المطلب الثاني : العوامل التنظيمية المرتبطة بالعمل وبيئته على الرضا الوظيفي..... 120
المطلب الثالث : مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفيين..... 130
خلاصة الفصل..... 137

**الفصل الثالث: العلاقات بين تحفيز العاملين والرضا الوظيفي والأداء** 138

تمهيد..... 138
**المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه**..... 139
المطلب الأول : مفهوم الأداء..... 139
المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأداء الوظيفي..... 150
المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي..... 154
**المبحث الثاني : معايير تقييم الأداء الوظيفي والعراقيل التي تواجهه**..... 157
المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي ومعاييره..... 157
المطلب الثاني : مناهج وعناصر تقييم الأداء الوظيفي..... 166
المطلب الثالث : معوقات تقييم أداء العاملين..... 169
**المبحث الثالث : ماهية التحفيز وأنواعه في المؤسسات**..... 171
المطلب الأول : مفهوم التحفيز وأهميته..... 172
المطلب الثاني : أنواع التحفيز..... 175
المطلب الثالث : نظام الحوافز..... 184
المطلب الرابع : العلاقة بين الدوافع والحوافز والسلوك..... 192
**المبحث الرابع : العلاقة بين كل من التحفيز والأداء والرضا الوظيفي**..... 198
المطلب الأول : العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي..... 198
المطلب الثاني : العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي..... 205
المطلب الثالث : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي..... 208
المطلب الرابع : العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء..... 209
خلاصة الفصل..... 214

**الفصل الرابع: دراسة أثر الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC/Spa)** 215

تمهيد..... 215

**المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للقنوات وهيكلها التنظيمي**..... 215

المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للقنوات وهيكلها التنظيمي..... 215

المطلب الثاني: الأنشطة والمهام الأساسية للمؤسسة الوطنية للقنوات..... 220

المطلب الثالث: الهيكلة الداخلية للمؤسسة الوطنية للقنوات ونتائجها المحققة..... 222

**المبحث الثاني: الخدمات الاجتماعية وإطارها القانوني بالمؤسسة الوطنية للقنوات**.. 232

المطلب الأول: الإطار القانوني للخدمات الاجتماعية بالمؤسسة..... 232

المطلب الثاني: أنواع الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة..... 234

**المبحث الثالث: دراسة أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للقنوات**..... 241

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة..... 241

المطلب الثاني : أدوات الدراسة..... 246

المطلب الثالث : إختبار فرضيات الدراسة..... 258

المطلب الرابع : إستخلاص أهم النتائج..... 261

خلاصة الفصل..... 265

الخاتمة العامة..... 266

المراجع..... 273

الملاحق..... 286

# قائـمة الجداول


| الرقـم | العنـوان | رقـم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها | 136 |
| 02 | العلاقة بين كل من الفعّالية والكفاءة | 149 |
| 03 | نسبة نوعية التعاقد العمالي إلى العدد الإجمالي | 226 |
| 04 | نسبة فئات العمال إلى العدد الإجمالي | 226 |
| 05 | نوعية وكمية العتاد بالمؤسسة | 227 |
| 06 | المشاريع المنجزة من قبل المؤسسة | 230 |
| 07 | توضيح القيم المرتبطة بالقانون الاحتمالي المعتمد | 243 |
| 08 | تمثيل عينة الدراسة حسب الفئات السوسيومهنية | 244 |
| 09 | نتائج توزيع القوائم على عينة الدراسة | 245 |
| 10 | توزيع أفراد العينة عبر مناطق تواجد المؤسسة | 246 |
| 11 | توزيع الفئات السوسيومهنية من القوائم المسترجعة | 247 |
| 12 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 248 |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية | 249 |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 249 |
| 15 | توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة | 250 |
| 16 | أوزان خيارات الإجابة الإستبيان | 250 |
| 17 | المتوسطات المرجحة والإتجاه الموافق لها بالنسبة لمحاور الخدمات الاجتماعية، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي | 251 |
| 18 | جدول تمثيلي لترتيب الحوافز في المؤسسة حسب درجة الأهمية من 01 إلى 03 | 251 |
| 19 | التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الخدمات الاجتماعية | 253 |
| 20 | التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الأداء الوظيفي | 255 |
| 21 | التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الرضا الوظيفي | 257 |
| 22 | قياس صلاحية البيانات لدراسة الانحدار (معامل التباين المسموح به، معامل التضخم، معامل الالتواء) | 258 |

| | | |
|---|---|---|
| 23 | نتائج تحليل التباين لدراسة صلاحية النموذج وكذا الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الخدمات الاجتماعية في مستوى الرضا الوظيفي | 259 |
| 24 | نتائج تحليل التباين لدراسة صلاحية النموذج وكذا الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الخدمات الاجتماعية في مستوى الأداء الوظيفي | 260 |
| 25 | نتائج تحليل التباين لدراسة صلاحية النموذج وكذا الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الرضا الوظيفي في مستوى الأداء الوظيفي | 261 |

# قائـمة الأشكـال


| الرقـم | العنـوان | رقـم الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأثره على الأداء | 79 |
| 02 | نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو | 90 |
| 03 | العلاقة بين نظرية ماسلو ونظرية ألدرفر | 94 |
| 04 | نظرية العاملين لهارزبرغ | 96 |
| 05 | تمثيل نظرية الإنصاف لـ آدمز (Adams) | 99 |
| 06 | النموذج المبسط لنظرية التوقع لفروم (Vroom) | 100 |
| 07 | نموذج نظرية التوقع لفكتور فروم (Vroom) | 104 |
| 08 | مقياس ليكرت (Likert ) للرضا الوظيفي | 111 |
| 09 | مقياس أوسكود (Osgood) | 114 |
| 10 | العوامل الرئيسية المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب روبنز (Robins) | 115 |
| 11 | مسببات الرضا الوظيفي | 130 |
| 12 | العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب دوريو (Dorieu) | 135 |
| 13 | متطلبات الأداء الجيد | 143 |
| 14 | المفاهيم المرتبطة بالأداء | 143 |
| 15 | العلاقة بين الفعالية والكفاءة | 148 |
| 16 | العناصر المحددة للأداء الوظيفي | 153 |
| 17 | دورة نظام تقييم الأداء | 162 |
| 18 | كيفية بناء معـايير الأداء | 165 |
| 19 | ملخص يوضح نظام تقييم الوظائف في تحديد معايير قياس الأداء | 168 |
| 20 | أنواع الحوافز المادية (السلبية والإيجابية) | 176 |
| 21 | أنواع الحوافز المعنوية (السلبية والإيجابية) | 181 |
| 22 | أهم شروط نظام الحوافز الفعّال | 188 |
| 23 | عمليـة تحفيـز السلـوك الإنسـاني | 193 |
| 24 | علاقة الحوافز بالدوافع | 195 |

| | | |
|---|---|---|
| 25 | أمثلة الحوافز والدوافع | 196 |
| 26 | تدعيم السلوك | 196 |
| 27 | علاقة تقييم الأداء بالحوافز | 201 |
| 28 | مستويات التحفيز حسب (Douglas M$^{C}$ Gregor) | 203 |
| 29 | العوامل الواقية والعوامل الدافعة بالعمل | 204 |
| 30 | علاقة الرضا والأداء في ظل المناخ التنظيمي | 208 |
| 31 | نموذج تصوري للحالات التي تحتملها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي | 209 |
| 32 | نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء | 212 |
| 33 | العلاقة بين الحوافز والدوافع والأداء | 213 |
| 34 | شعار المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC) | 220 |
| 35 | الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للقنوات | 222 |
| 36 | التوزيع الجغرافي للمؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC) | 228 |
| 37 | رسم تمثيلي لتطور رقم أعمال المؤسسة للسنوات 2008 إلى 2015 | 229 |
| 38 | مقارنة عدد أفراد العينة بالعدد الإجمالي للعمال (حسب الفئة العمالية) | 244 |
| 39 | مقارنة عدد الاستبيانات الموزعة بعدد الإجابات المستردة | 245 |
| 40 | نموذج البحث | 247 |
| 41 | توزيع العمال المبحوثين حسب فئاتهم المهنية | 248 |
| 42 | توزيع العمال المبحوثين حسب الجنس | 249 |

# قائـمـة المـلاحق


| الرقـم | العنــوان |
| --- | --- |
| 01 | أهم مؤهلات المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC/Spa |
| 02 | إستـبيـان الدراســة |
| 03 | مخرجات الدراسة وفق برنامج SPSS |

# مقدمة عامة

**أولا : مدخل**

يعترض طريق نجاح المؤسسات الكثير من المشاكل والتحديات المتفاوتة والمتنوعة، الناتجة عن التغيرات السريعة والشديدة التعقيد في بيئتها الخارجية، وهذا ما كان له الأثر البالغ على عملية التسيير بشقيها العلمية والعملية؛ حيث في ظل سرعة هذه التغيرات والتحديات وتعقدّها، فإن تحقيق النجاح للمؤسسات لم يعد يتوقف فقط على ما تمتلكه من إمكانيات وموارد مادية ومالية وبشرية وتنظيمية، وإنما يتحدد بدرجة كبيرة على قدرتها من تثمين لهذه الموارد والإمكانيات المختلفة والاستفادة منها بصفة عامة، ومن مواردها البشرية بصفة خاصة.

تسعى كل المؤسسات إلى تحديد ومعرفة سلوك أفرادها العاملين فيها لكي تتمكن من توجيه تصرفاتهم على النحو الذي يساعدها على تحقيق أهدافها، وهذا يتأتى من خلال عمليات التحفيز بكل أنواعها، ولعل من أهم أنواع الحوافز في المؤسسات نجد الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال، والتي تعد من المؤثرات التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في تحديد سلوك وتصرفات الأفراد العاملين، فهي محفّزات إجتماعية تحاول من خلالها المؤسسات توفير جو يشعر فيه العمال بالرضا الوظيفي، الذي بدوره يؤدي إلى تنمية رغبتهم في رفع مستوى أدائهم وتحسينه؛ لذلك فإن قدرة المؤسسات على بلوغ الأهداف تتوقف إلى حد كبير على مدى توفيقها في تنمية دافعية العمال نحو بذل أقصى الطاقات، وتفادي ادخار أي جهد في سبيل بلوغ ما تصبو المؤسسة إلى تحقيقه من أهداف؛ لذا يستوجب على المؤسسات أن تتبنى نظاما للحوافز الاجتماعية يكون فعّالا، قصد رفع الروح المعنوية للعاملين ويحقق لهم الرضا عن العمل، ويثير دوافعهم نحو رفع معدلات الأداء، مما يؤدي إلى زيادة مستويات الإنتاجية. فنجاح المؤسسة مرتبط بكفاءة ما تمتلكه من ثروتها البشرية القادرة والراغبة في تحسين الأداء، باعتبارها العنصر الفعّال والمؤثر الذي يستخدم مختلف موارد المؤسسة المادية والمالية المتاحة. وتعتمد الإدارة في سبيل تعظيم النتائج على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية المتوفرة لديها؛ وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر، ما يجعل أحد المشاكل الرئيسية التي تواجه الإدارة هو التعرّف على المؤثرات المحددة لسلوكه وتصرفه. ولكي تتمكن المؤسسة من استغلال قدرات وإمكانات الفرد العامل بشكل فعّال، عليها أن تعمل على التأثير على الجانب النفسي والاجتماعي له، من خلال تحسين بيئة عمله وظروفه الاجتماعية، وتوفير مناخ عمل مناسب مع كل من الرؤساء والمرؤوسين والزملاء على حد سواء.

إن نشأة وتطور الخدمة الاجتماعية وانتشارها في شتى المجالات، وتأثرها بالتقدم الكبير الذي حققته جميع العلوم الأخرى، منحها دورا مهما، فأصبحت مهنة متخصصة لها مبادئها وأصولها العلمية وأساليبها الفنية الخاصة بها، فهي تهدف إلى تنظيم علاقات العمال مع بعضهم البعض، وعلاقاتهم مع بقية أفراد المجتمع، وتساهم أيضا في معالجة مختلف أنواع المشاكل التي تواجههم، خاصة المهنية منها، كما تهتم وتركّز على توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة، بما يساعد على رضاهم الوظيفي وتوافقهم الشخصي والاجتماعي.

**ثـانيـا : إشكالية البحث**

بحكم تجربتنا وخبرتنا العملية في المؤسسة الوطنية للقنوات عبر كامل مناطق تواجدها، ورفقة مختلف عمالها من إطارات وسطى وعليا، أعوان المهارة والتحكم، والأعوان التنفيذيين العمليين، لاحظنا وجود عدد من المؤشرات الدالـة علـى بعض أوجـه الضـعف والقصـور فـي نظـام الحـوافز الماديـة والحـوافز المعنويـة وأسـاليب التحفيـز المطبقـة علـى العامليـن فـي المؤسسـة، خاصـة فيمـا يتعلـق بتطبيـق نظـام الحـوافز الاجتماعيـة وتطبيـق مختلـف أنـواع الخـدمات الاجتماعيـة العماليـة، والـذي قـد يـنعكس سـلباً علـى الرضـا الوظيفي للعاملين وأدائهم.

وفقا لهذا السياق نصل إلى إبراز إشكالية الدراسة كما يلي:

" **هل تؤثر الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات على الرضا الوظيفي وعلى تحسين أداء الأفراد العاملين بها ؟** "

من أجل تحليل ومعالجة هذه الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- **س1:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها ؟
- **س2:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها ؟
- **س3:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في مستوى أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟

**ثالثـا : فرضيات البحث**

ولمعالجة الإشكالية المطروحة في هذا البحث، ارتأينا وضع واختبار الفرضيات التالية :

أ- **الفرضية الكلية**

**1H:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية على تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للقنوات.

**0H:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية على تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين مستوى الأداء للأفراد العاملين بالمؤسسة الوطنية للقنوات.

**ب-الفرضيات الجزئية**

- **الفرضية الأولى :**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها.

- **الفرضية الثانية :**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها.

- **الفرضية الثالثة :**

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في مستوى أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

**رابـعـا : أهمية البحث**

تكمن أهمية الموضوع فيما يلي :

- حاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى معرفة أهمية الرضا الوظيفي لدى عمالها، والدور الذي يمكن أن يؤديه العنصر البشري فيها من تحقيق التغيير والتطوير، والعمل على تنمية طاقاته ومهاراته ومواجهة مختلف التحديات التي تواجهه إذا ما كان راضيا في عمله ؛
- أهمية ودور الخدمات الاجتماعية بصفة عامة والعمالية منها خاصة، في المؤسسة الوطنية للقنوات، وقدرتها على التحفيز وإثارة الدوافع لدى العمال في سبيل توجيه السلوكيات والتصرفات نحو تحقيق الأهداف ؛
- أهمية إبراز مختلف أنواع العلاقات الموجودة بين كل من الحوافز الممثلة في الخدمات الاجتماعية العمالية المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي، ومستويات الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسات.

**خـامسـا : أهداف البحث**

من بين الأهداف المتعددة المرجوة من الموضوع محل البحث نذكر ما يلي :

- معرفة مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال في المؤسسة، ومدى فاعليتها وأثرها على العمال وعلى تحقيق رضاهم الوظيفي ؛
- إبراز أهمية ودور الخدمات الاجتماعية العمالية، وما قد تكسبه المؤسسة من خلال توفيرها وتقديمها خدمات لأفرادها العاملين، والتي ترفع من الروح المعنوية لديهم، وتوفر عليهم بعض العناء والمجهودات الإضافية أثناء أوقات العمل وخارجها ؛

- تقييم المستوى الحالي للرضا الوظيفي للعاملين، والتعرف على العقبات التي تؤثر عليه ؛
- دراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وبعض المشكلات التي تواجههم ؛
- معرفة مدى رضا العاملين في المؤسسة الوطنية للقنوات عن بيئة وظروف العمل الوظيفية، وعن مستوى الخدمات الاجتماعية العمالية.

**سـادسا : أسباب ودوافع اختيار موضوع البحث**

هنالك عدة أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع، والتي تنقسم إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، يمكن ذكر بعضها فيما يلي :

- بحكم تخصُّصنا في إدارة الأعمال، وميلنا لدراسة المواضيع المتعلّقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسات؛ التي تعتبر أهم نوع من أنواع اهتمامات علم الإدارة في المؤسسات ؛
- اهتمام الباحث بالموضوع خاصة الجانب العملي، بحكم معايشة أطوار التجربة وسط الميدان العمالي في المؤسسة محل الدراسة، ومعرفته لتطلعات العمال على اختلاف مستوياتهم الإدارية، وذلك في جل مناطق التوزيع الجغرافي للمؤسسة عبر القطر الجزائري ؛
- اعتقادنا بأن ضعف نظام الحوافز بالمؤسسات العمومية الاقتصادية راجع بدرجةٍ كبيرة إلى الخلل في عملية إدارة وتسيير مواردها البشرية ؛
- توفر إمكانية البحث، فالموضوع قابل للبحث النظري والدراسة الميدانية التطبيقية؛ نظراً لإمكانية الوصول إلى المعلومات المتَّصلة بالموضوع محل البحث ؛
- تناولنا لجانب من الموضوع سابقا ضمن رسالة الماجستير من جانب الاهتمام والعناية بالكفاءات البشرية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، وما نتج عنه من رغبة وقناعة في استكمال البحث تستند إلى قاعدة بحثية معدة مسبقا، ثم سعينا انطلاقا من ذلك لتجسيد فكرة تناول دراسة الموضوع من جانب يكون أكثر شمولا ؛
- عدم توفر الدراسات والبحوث بالقدر الكافي فيما يتعلق بمجال الخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر.

ويرجع سبب اختيار إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للقنوات إلى ما يلي :

- المكانة والسمعة الطيبة التي تتمتَّع بها المؤسسة الوطنية للقنوات، مقارنة مع منافسيها، بالنسبة لمجال نشاطها في الاقتصاد الوطني ؛
- العدد الكبير من العاملين الذين تضمهم المؤسسة، ومن مختلف المستويات العمالية، والذين يصل عددهم إلى أزيد من 3500 عامل، حسب عدد وحجم المشاريع قيد الإنجاز ؛

- امتلاك المؤسسة لنظام متمثل في دائرة لتسيير الخدمات الاجتماعية، التي تعمل على إدارة عدد كبير من مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية التي يمكن أن توفرها المؤسسة لعمالها.
- معرفة الباحث للمؤسسة، بتجربة عمل وخبرة تفوق سبع (07) سنوات، وهذا عبر مختلف مراكز ومديريات تواجد المؤسسة عبر الوطن ؛
- نشاط المؤسسة يدخل ضمن النشاطات الاقتصادية الجد مهمة في بلادنا، مجال الطاقة والمحروقات، خاصة وأنها تمثل فرعاً من فروع المؤسسة الأم سوناطراك الراعي الحصري لنشاط المحروقات بالجزائر؛
- قامت هذه المؤسسة بإدماج نظاما يتماشى مع طرق الإدارة الحديثة والمتمثل في نظام إدارة الجودة *«SMQ»، أين تحصلت المؤسسة على العديد من شهادات منظمة المعايير الدولية الإيزو **ISO 9001، ISO 14001 ، ISO 18001 ، ISO 26000 (أنظر الملحق رقم 01) ؛
- يعرف ميدان نشاط نقل وهندسة القنوات الناقلة للمحروقات، والذي انفتح على المنافسة الوطنية والأجنبية، انفتاحا وتنافسا شديدين.

**سابعا : حدود الدراسة**

اقتصرت دراستنا في الجانب النظري على التحليل الجزئي الوحدوي، فموضوع دراستنا سيعالج موضوع الخدمات الاجتماعية العمالية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي على مستوى المؤسسة، وليس على مستوى الدولة، واقتصرت دراستنا في شقها التطبيقي على فرع من فروع مجمع سوناطراك، والمتمثل في " المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC) " وليس على مستوى المؤسسة الأم ككل.

ولتحقيق هذا الغرض، قمنا بإنجاز هذا البحث ضمن الأبعاد والحدود التالية :

**أ- الحدود الزمانية :**

تم تحديد الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية لهذا البحث بالفترة الممتدة ما بين سنة 2011، إلى غاية سنة 2013. وتم الاعتماد على دراسة وتحليل البيانات المقدمة من إدارة المؤسسة ودائرة الخدمات الاجتماعية خلال الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية نهاية سنة 2015.

**ب-الحدود المكانية :**

تم تحديد مكان إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الوطنية للقنوات **(ENAC)** فرع المؤسسة الأم سوناطراك، وذلك عبر غالبية مناطق تواجدها وتوزيعها عبر تراب القطر الوطني بكل من (مديرية الشرق، مديرية الغرب، مديرية الجنوب، مركز الإمداد بالجلفة ومركز الإمداد ببسكرة).

* System Management Quality (**S.M.Q**).
** **I**nternational **S**tandard **O**rganisation (**I.S.O**).

**ثامنا: منهج وأدوات البحث**

اتجاه عملنا الميداني بالنسبة لهذه الدراسة يربط وينسق بين عدة خطوات متكاملة، فيكون في بعض الأحيان وضعية تحليلية ونجده أحيانا أخرى وضعية إحصائية، لذا اعتمدنا في بحثنا، قصد استيعاب الإطار النظري، على المنهج الوصفي التحليلي، اللذي يعتمد على تجميع، دراسة، مقارنة، تحليل وتفسير المعلومات بهدف التوصل إلى عملية تعميم مقبولة؛ فقمنا من خلال الجانب الميداني التطبيقي للبحث بإعداد الاستبيان، والبحث عن المؤسسة التي تستوفي شروط البحث العلمي أي مؤسسة تمتلك نظاما للخدمات الاجتماعية أو حد أدنى منها، حتى نتمكن من دراسة مختلف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى أدائهم في المؤسسة، وذلك بتحسين ظروف وبيئة عملهم، وكذلك مختلف التغيرات الملاحظة، فتجسيدنا لهذا المنهج في بحثنا كان من أجل إكساب المعلومات اللازمة من العينة المختارة قصد الإجابة على الأسئلة المتعددة التي يمكن أن تطرح، وحتى نتمكن من الحصول على المعلومات النوعية والكمية التي تسمح لنا بالدراسة والتحليل، والخروج بنتائج تبرز علاقة الخدمات الاجتماعية العمالية بالرضا الوظيفي للعاملين، وبمستوى أداء العاملين بالمؤسسة من أجل التوصل إلى النتائج المرغوب فيها في بحثنا هذا.

أما فيما يتعلق بمصادر المعلومات والبيانات وبأدوات الدراسة، فهي ممثلة فيما يلي :

**أ. الدراسة النظرية** (المسح المكتبي): والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية وبعض الأجنبية خاصة فيما يتعلق بهذا الموضوع، وكذا المقالات والملتقيات والدراسات السابقة بالإضافة إلى المراجع الإلكترونية.

**ب .الدراسة التطبيقية الميدانية** الخاصة بالمؤسسة الوطنية للقنوات، واستخدم الباحث فيها :

- **الملاحظة** : تعتبر الملاحظة إحدى أهم أدوات جمع المعلومات والبيانات، خاصة في حال صعب وتعذَّر الحصول عليها من خلال الاستبيان وغيرها، وقد استخدمنا الملاحظة خلال طول فترة تواجدنا بالمؤسسة محل دراستنا، أين ركزنا على السلوكيات والتصرفات وطريقة الكلام عند الكثير من أفراد العينة، خاصة عند إجراء المقابلات، الأمر الذي كان له جانب من الأهمية في موضوع البحث.

- **الاستبيان** : قمنا في هذه الدراسة باعتماد استبيان ملحق بهذه الدراسة بغية الإحاطة ببعض الجوانب الدقيقة بشكل أكثر تفصيلا، وتحديدا فيما يتعلق بجانب الخدمات الاجتماعية العمالية، وكذا الأهمية التي توليها المؤسسة لها، وقمنا بتوجيهه لكل الفئات المهنية بالمؤسسة (الإطارات، أعوان المهارة وأعوان التنفيذ) قصد معرفة، دراسة وتحليل ما يدور في أذهانهم من أفكار.

- **المقابلات** : استكمالا لاختبار بعض الفرضيات، اعتمدنا إضافة للاستبيان أسلوب المقابلات مع كل الفئات السوسيومهنية بالمؤسسة، من الإطارات العليا إلى الأعوان التنفيذيين مرورا بكل المستويات، لكن التركيز كان على فئة المسيرين.

- **التقارير والإحصائيات** : إضافة إلى مختلف الوثائق الداخلية التي تمَّ الحصول عليها من مختلف المصالح الموجودة داخل المؤسسة، كمجلة القنوات التي تصدرها دائرة الاتصال بالمؤسسة، والموقع الإلكتروني للمؤسسة الذي يحدث دوريا.
- **طرق التحليل** : لقد قمنا بتحليل المعطيات المتحصل عليها من طرف المؤسسة وذلك بواسطة الملاحظة، والمشاركة في الإدلاء بالتفسيرات والإجابات واقتراح الحلول.
- **وسائل التحليل:** لإعطاء نتائج بحثنا جودة ودقة وربحا للوقت، استعملنا بعض البرامج كبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، من أجل تحليل وتقييم الاستبيان الموجه للعينة المدروسة وباستعمال سلم " ليكرت ".

**تاسعا : صعوبات إنجاز البحث**

بالنسبة لدراسة الحالة فقد واجهتنا بعض العراقيل والصعوبات التي نذكر منها :

1- صعوبة الحصول على بعض المعلومات، المعطيات والبيانات، خاصة وأن الباحث كان قد قدم استقالته من المؤسسة ؛
2- كثرة المشاريع والتطوّر الكبير في حجم الأعمال، إضافة إلى نسبة دوران العمل العالية بين المؤسسات الفروع التابعة للمؤسسة الأم سوناطراك ؛
3- التوظيف بالعقود قصيرة الأجل بالمؤسسة خاصة في المشاريع ذات المدة الزمنية القصيرة بالمديريات الجهوية، الأمر الذي صعّب من عملية تحديد عينة البحث واسترجاع بعض الاستبيانات؛
4- تضارب وتناقض بعض المعلومات المقدمة مع بعضها البعض، بين المديرية العامة للمؤسسة والمديريات الجهوية؛
5- مرور المؤسسة بمرحلة جد حرجة (مرحلة التأهيل والإصلاحات الجذرية) وسعيها للحصول على شهادات الإيزو المختلفة أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية ؛
6- الصعوبة النسبية المتفاوتة في فهم واستيعاب استبيان الدراسة وتعبئته من جانب الفئة العمالية الثانية من حيث العدد في العينة (أعوان التنفيذ)، الأمر الذي استدعى مرافقة عديد العمال في عملية ملأ استبيان الدراسة الميدانية ؛

7- تزامن فترة الدراسة الميدانية مع فترة العطل الدورية لبعض العمال المستجوبين ما أدى إلى صعوبة استرداد عدد من الاستبيانات و فقدانها ؛

8- عدم تعاون عدد من المبحوثين على مستوى بعض المديريات الجهوية، ما اضطرنا إلى إلغاء عدد معتبر من الاستبيانات المستردة، نظرا لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي بسبب طرق ملئها العبثية والعشوائية، أو بسبب النقص الجزئي أو الكلي في المعطيات عند ملئها.

**عاشرا : الدراسات السابقة**

إضافة إلى عديد الأبحاث والدراسات المدوَّنة في الكتب، المجلات والملتقيات العلمية، تمَّ الإطلاع على الكثير من الدراسات الجامعية التي مسَّت مجالات التحفيز الاجتماعي والخدمات الاجتماعية والرضا والأداء الوظيفي، ونذكر منها ما يلي :

**1**- دراسة عبد الله بن محمد المقنع الزهراني (1995)، رسالة ماجستير بعنوان " تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية بالتعليم العام " ، جامعة الملك عبد العزيز بالسعودية.
تلخصت مشكلة الدراسة في عدة تساؤلات عن الإطار الخاص بالمعلمين، ومدى تأثيره على مستوى رضاهم، وعن فرص الترقية وأوجه الخدمات المقدمة للمعلمين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته واعتمد على الزيارات الميدانية في جمع المعلومات، وشمل مجتمع البحث معلمي المدارس الثانوية بمدينة جدة المكون من (200) معلم. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها ما يلي:

- تبين أن معظم أفراد العينة يرون أن رواتبهم تتناسب مع مقدار العمل الذي يبذلونه.
- اتضح من البحث أن معظم المعلمين لا يستطيعون الادخار من دخلهم.
- معظم المعلمين يشعرون بأن مهنتهم تشبع ميولهم واهتماماتهم في تنمية المجتمع.

**2**- دراسة : عبد الله بن ضاوي بن عليان العتيبي (2006)، رسالة ماجستير بعنوان " فاعلية الخدمات الاجتماعية المقدمة للموظفين وعلاقتها بالرضا الوظيفي " بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الطائف، وهي دراسة ميدانية على موظفي شركة الإلكترونيات المتقدمة بمدينة الرياض، والخدمات المعنية بالدراسة هي ( الخدمات الصحية، قروض الإسكان، والأنشطة الثقافية والترفيهية). وقد استخدم الباحث الدراسة التقويمية بالمنهج الوصفي لكشف وتوضيح مدى تحقق البرنامج لأهدافه المعلنة وذلك لتحسين مستوى الممارسة كإستراتيجية لتطوير البرامج ورسم السياسات الاجتماعية، ولقد بلغت عينة الدراسة (187) مبحوثا من موظفي الشركة، وقد راعت أسئلة الخدمات الاجتماعية مجالين، الأول يقيس درجة فاعلية البرامج والخدمات الاجتماعية المقدمة، والقسم الثاني يقيس مستوى الرضا الوظيفي لموظفين تجاه الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم. وقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى صحة بعض فروض الدراسة، وأهمية وجود إدارة للخدمة الاجتماعية، والعمل على زيادة فاعلية الخدمات الاجتماعية بغرض زيادة الرضا عنها.

**3**- دراسة علاء خليل محمد (2007)، رسالة ماجستير بالجامعة الإسلامية بغزة، بعنوان " نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين مستوي الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة "، وتمثلت مشكلة الدراسة في السؤال المطروح حول أثر نظام الحوافز على رفع مستوى أداء العاملين في وزارات السلطة الفلسطينية ؟

وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، وذلك من خلال دراسة النظام الحكومي وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء.

وجاءت فروض الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز وتحسين مستوى الأداء، ووجود علاقة بين ربط تقييم النتائج كأساس في منح الحوافز ومستوى أداء العاملين.

ومن أهم النتائج، أن هنالك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وأيضا بعدم وجود إنصاف في منح الحوافز والمكافآت وذلك ما أثر سلبا على أداء الموظفين.

وبناء على النتائج، أوصت الدراسة بإعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب مع الموظف العام، وإلى إعادة هيكلة الدوائر الوزارية على أسس مهنية تضمن توفير السكن للموظفين حسب كفاءاتهم ومؤهلاتهم العلمية.

**4**- دراسة : حبيب سميح (2008)، بعنوان " الرضا الوظيفي لدي العاملين وأثاره على الأداء الوظيفي ". وتمت صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي : ما هي العلاقة بين درجة الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي للموظف ؟

هدفت الدراسة إلى قياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي، والتعرف على أسباب الفروقات في الأداء الوظيفي بين الموظفين.

حيث جاءت الفرضيات على النحو التالي، توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في ارتفاع درجة الأداء الوظيفي ترجع إلى زيادة معدل الرضا الوظيفي.

وجاءت النتائج أن هنالك شعور واضح لدى الموظفين بأنهم يقدمون أفضل ما عندهم للعمل، وأن هنالك سياسة واضحة للمؤسسة تقضي بتوظيف أصحاب شهادات علمية في المكان المناسب للوظيفة.

وجاءت توصيات الدراسة، على أنه يجب أن ينظر الموظف الناجح إلى نفسه على أنه عضو في فريق عمل متكامل، له دور لا يمكن تأديته بكفاءة إلا من خلال التعاون والتفاعل مع أدوار الآخرين ، وأيضا يرتبط الأداء الجيد في العمل بخصائص عديدة لكن ارتباطه بالشخص نفسة يعد أهمها، فلكي يكون الموظف ناجحا في عمله لابد أن يكون ناجحا في فهم إمكاناته أولا قبل كل شي.

**5**- دراسة : عبد الله حمد محمد (2011)، بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين". وتلخصت مشكلة البحث في السؤال المطروح حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء

العاملين ؟ بحيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في تحسين الأداء، وأيضا التعرف على أثر أهم الحوافز المعنوية في تحسين الأداء.
ومن أهم نتائج الدراسة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد الدراسة حول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء.
أوصت الدراسة إلى أن يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوي الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقا لمستوى أدائهم، والتركيز على الحوافز المادية والمعنوية التي اتفق أفراد الدراسة على أولوياتها وتأثيرها في تحسين مستوى الأداء.

**6**- دراسة فتيحة ونوغي، (2015)، أطروحة دكتوراه بعنوان " أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس بسطيف "
وتهدف الدراسة إلى استكشاف الأهمية النسبية للرواتب لدى الأساتذة الجامعيين مقارنة بعشرة عوامل محفزة. واستخدمت الدراسة مجموعة من الاستبيانات المشهورة لتحقيق الأهداف المسطرة، واعتمدت كعينة على (241) أستاذا جامعيا، من خلال مجموعة من أدوات تحليل البيانات. كما استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وحساب معامل الارتباط، كما استخدمت أيضا التحليل العاملي الذي عدَّل الأبعاد الحقيقية للاستبيانات المستخدمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الرواتب من حيث قيمتها المطلقة لا تؤثر على الرضا الوظيفي ولا على الرضا عن التعويضات، بينما تؤثر تأثيرا سلبيا خفيفا على التحفيز الذاتي، أما من حيث قيمة الرواتب النسبية، فهي تؤثر على كل من الرضا عن التعويضات والتحفيز الذاتي والرضا الوظيفي بدرجات متفاوتة، وأن الرواتب تحتل الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية، إضافة إلى الخروج بنتائج وتوصيات مهمة، إضافة إلى نتائج ثانوية أخرى في اتخاذ القرارات الصائبة بالجامعة، والمتعلقة باستخدام نظام التعويضات لحفز الأساتذة وتحقيق رضاهم.

**ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :**

أما من خلال دراستنا الحالية والمتعلقة بأثر الخدمات الاجتماعية العمالية على الرضا الوظيفي في المؤسسة قصد الرفع من مستوى أداء العاملين بها، التي تمت بالمؤسسة الوطنية للقنوات، وهي مؤسسة عمومية اقتصادية، فقد قمنا بالاعتماد على ما أمكن من مراجع ودراسات في هذا الحقل الهام من مجال اهتمامات الموارد البشرية، وأيضا كافة الوثائق الحديثة بالمؤسسة، خاصة فيما تعلق بنظام الحوافز الخاصة بالخدمات الاجتماعية العمالية، كما قمنا في الشق التطبيقي من الدراسة بالاعتماد على طريقة الاستبيان لتدعيم دقة النتائج المتحصل عليها، إضافة إلى بعض المقابلات مع عديد المسؤولين وبعض المرؤوسين.

**إحدى عشر : هيكل البحث**

بغية معالجة هذا الموضوع، سنقوم بتقسيم البحث إلى أربعة فصول، أين تكون الفصول الثلاثة الأولى فصول نظرية، أما الفصل الرابع والأخير فسوف نتطرق من خلاله إلى الدراسة الميدانية التطبيقية.

- **الفصل الأول** : يختص بعرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع الخدمة الاجتماعية، وسيحتوي على أربعة مباحث، حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم كل من الرعاية الاجتماعية والخدمات الاجتماعية والفرق بينهما، بينما سنتناول في المبحث الثاني أشكال الخدمات الاجتماعية العمالية، في حين سيخصص المبحث الثالث إلى مبادئ، دوافع ومعوقات الخدمات الاجتماعية وعوامل نجاحها، وفي المبحث الرابع والأخير سنتعرض إلى طريقة خدمة الفرد وخدمة الجماعة في محيط الرعاية العمالية.

- **الفصل الثاني** : والذي عنوانه رضا العاملين في المؤسسة، الذي قُسِّم إلى أربعة مباحث، حيث سنتطرق في مبحثه الأول إلى ماهية الرضا الوظيفي، أهميته وأهم علاقاته بمختلف المتغيرات، ثم نتناول في المبحث الثاني نظريات الرضا الوظيفي وأهم محددات الرضا الوظيفي، بينما المبحث الثالث سنخصصه إلى التطرق للمقاييس الذاتية والموضوعية للرضا الوظيفي، وفي المبحث الرابع والأخير سنتعرض أهم عوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسات.

- **الفصل الثالث** : والمعنون بـ العلاقات بين تحفيز العاملين والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، والذي تم عرضه على أربعة مباحث أساسية وهي، تقديم عرض مفصل لمفهوم الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه في المبحث الأول، أما من خلال المبحث الثاني فسنتطرق بالتفصيل إلى معايير تقييم الأداء الوظيفي والعراقيل المواجهة له، ومن خلال المبحث الثالث نتناول موضوع تحفيز العاملين في المؤسسات بكل أنواعه، وفي المبحث الرابع والأخير، فقد حاولنا استعراض مختلف التفاعلات التبادلية بين كل من الحوافز، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

- **الفصل الرابع** (فصل تطبيقي) : فيخص دراسة الحالة المتعلقة بالمؤسسة الوطنية للقنوات، وهو كذلك مكوّن من ثلاثة مباحث، سنتناول في مبحثه الأول تقديم المؤسسة محل إجراء الدراسة الميدانية، ألا وهي "المؤسسة الوطنية للقنوات"، أما في المبحث الثاني فسنقوم بعرض أهم الخدمات الاجتماعية العمالية الموفّرة للعمال من قبل المؤسسة الوطنية للقنوات، في حين سندرس في المبحث الثالث تقييم أثر الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي عند العمال قصد رفع وتحسين مستوى الأداء العمالي بالمؤسسة الوطنية للقنوات، وكذلك العلاقات القائمة بين كل من الخدمات الاجتماعية والرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وسنختتم هذه الدراسة بخاتمة عامة، نستعرض فيها صحة فرضيات البحث من عدمها، إضافة إلى عرض أهم النتائج التي تم التوصل إليها، وكذلك تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات.

**إثنى عشر : التعريف بأهم المفاهيم والمصطلحات الواردة في البحث**

على الرغم من أن معظم المصطلحات المستعملة في البحث هي محل تعريف وتحديد، إلا أننا نرى أهمية وضرورة تعريفها وتحديدها، والذي سيلازمنا على امتداد أطوار وفصول موضوع بحثنا، وهذا بهدف توحيد معانيها وفهمها ضمن سياق البحث.

ومن بين أهم هذه المصطلحات المتطرق إليها في الدراسة ما يلي :

**الرعاية الاجتماعية:**

يعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها " الخدمات الاجتماعية المنظمة التي تهدف إلى تحسين أحوال فئة أو جماعة ".

**الخدمة الاجتماعية :**

يعرفها معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنها " خدمات مهنية أو عمليات ومجهودات منظمة ذات صيغة علاجية ووقائية إنسانية، تؤدى إلى الناس وتهدف إلى مساعدتهم كأفراد أو جماعات، للوصول إلى حياة كريمة ومستويات معيشية تتماشى مع رغباتهم وإمكاناتهم ".

**الرضا الوظيفي :**

يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله، ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل بارتياح.

# الفصل الأول:
# الخدمات الاجتماعية العمالية

## تمهيد:

تتوقف قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية قصد إنشاء وتنمية الرغبة لدى الأفراد العاملين بها، وذلك بإرساء نظام فعال للحوافز الذي يوجه عادة لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين نحو عملية الإنتاج وتحقق لهم الرضا عن ذلك العمل: « مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة مستويات الأداء ».[1] وتعتبر الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال، من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً هاماً وحيوياً في توجيه سلوك العمال وتصرفاتهم، فهي تعتبر بمثابة محفزات إجتماعية يمكن من خلالها تنمية الرغبة لدى الأفراد العاملين في الرفع من مستوى الأداء وتحسينه.

إن نشأة وتطور وظيفة الخدمة الاجتماعية ورواجها بشكل واضح في جل المنظمات بشتى أنواعها، وفي مختلف الميادين والمجالات، وتأثرها بالتقدم الكبير الذي حققته جميع العلوم الإنسانية والطبيعية، منحها دورا كبيرا وفعالا، فأصبحت وظيفة قائمة بذاتها، لها أصول علمية، مبادئ وأساليب فنية وعملية، فهي تهدف إلى تنظيم العلاقات العمالية، أي علاقات العمال مع بعضهم البعض، وعلاقات العمال بصاحب العمل، وعلاقات الأفراد العاملين مع بقية أفراد المجتمع، وتساهم كذلك في علاج وحل المشاكل التي تواجه العمال، خاصة تلك المرتبطة بمشاكلهم المهنية، كما تهتم أيضا بتقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة، مما يساعدهم على توافقهم الشخصي والاجتماعي وعلى بلوغ درجات عالية من الرضا الوظيفي.

وتعتبر الحوافز على اختلافها من أهم المسببات لظاهرة الرضا الوظيفي، وكي تستفيد المؤسسة من قدرات العمال وإمكاناتهم عليها أن تعمل على التأثير في الجانب النفسي لهم، باللجوء إلى تحسين ظروف العمل وظروف العامل الاجتماعية، وتوفير جو من العلاقات الجيدة بين المرؤوسين ورؤسائهم.[2]

فمهنة الخدمة الاجتماعية شأنها شأن المهن الأخرى، خاصة الإنسانية منها التي لها أخلاقيات خاصة تنظم عملها، وهي تتطور من وقت لآخر وفقاً لعوامل عدة، كالتغير الثقافي، وتطور العلوم والمعارف التي تستند عليها، وتغير مناهج وآليات الممارسة. فمنذ وقت مبكر سعى المتخصصون في مجالات الخدمة الاجتماعية إلى صياغة أخلاقيات عامة مثل المحافظة على سرية المعلومات الخاصة بالعملاء.[3]

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأوّل :** الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية

**المبحث الثاني :** الخدمات الاجتماعية العمالية

**المبحث الثالث :** مبادء، دوافع ومعوقات الخدمة الاجتماعية

**المبحث الرابع :** طريقة خدمة الفرد والجماعة في محيط الرعاية العمالية

---

[1] النشواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل للأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1987، ص37.

[2] ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، ص124.

[3] عبد العزيز عبدالله البريثن، **نحو تصور لصياغة دستور أخلاقي عربي للخدمة الاجتماعية**، جامعة الملك سعود، السعودية، 2002، ص29.

## المبحث الأوّل : الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية

من خلال هذا المبحث سنحاول توضيح ما أمكن من مفاهيم حول مواضيع الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية، وإظهار الفرق بين مفهوم الرعاية الاجتماعية ومفهوم الخدمة الاجتماعية، وكذلك إبراز أهمية توفير مختلف أنواع الرعاية الاجتماعية وتقديم شتى أنواع الخدمات الاجتماعية، إضافة إلى إظهار أهم خصائصهما والأهداف المرجوة من وراء تقديم مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية خاصة العمالية منها.

### المطلب الأول : مفهوم وخصائص الرعاية الاجتماعية

تطور مفهوم الرعاية الاجتماعية كثيرا، وهو القائم أساسا على فكرة "مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان" حيث أخذت الرعاية الاجتماعية صوراً وأبعاداً متعددة لتساعد على ظهور تشريعات تكفل الرعاية الاجتماعية لفئات واسعة من شرائح المجتمع، وأدت الرعاية الاجتماعية إلى ظهور الكثير من الحركات الاجتماعية المعروفة، منها (قوانين مجابهة الفقر، جمعيات المساعدات الإنسانية ومختلف الهيئات الاجتماعية، جمعيات تنظيم الإحسان،...إلخ).

#### الفرع الأول: مفهوم الرعاية الاجتماعية

غالبا ما يقترن مصطلح الرعاية الاجتماعية بدور الدولة ومسؤولياتها الإنسانية في توفير أكبر قدر ممكن من الرعاية الاجتماعية لمواطنيها، إضافة إلى صيانة الأمن الاجتماعي ورفع مستوى المعيشة بمؤشراتها المختلفة لإرساء وتعميق مفهوم الدولة الحاضنة للإنسان المهتمة بقضايا حياته الإنسانية والاجتماعية،[1] أي ما يعرف "بمفهوم أنسنة الدولة" أين يصبح المحور الأساسي للاهتمام لدى الدولة هو الإنسان.[2]

سنقدم المفاهيم القديمة والحديثة للرعاية الاجتماعية فيما يلي:

#### أولا: المفهوم القديم للرعاية الاجتماعية

الرعاية من فعل رعى، فاعله يرعى، مصدره رعاية، وتعني المحافظة على الشيء وتولي أمره،[3] وكان يرى المفهوم القديم للرعاية الاجتماعية أنها قائمة على مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان عند الشدة فقط، في الوقت الذي عجزت فيه قدراته الشخصية عن مواجهة احتياجاته مثل رعاية مختلف فئات الأشخاص المحتاجين للمساعدة كالمسنين، الأيتام، الأرامل، المساكين، الفقراء، المعوزين ومختلف الفئات التي تحتاج

[1] زهير فياض، **الدولة بين الرعاية الاجتماعية ومتطلبات الإصلاح في عصر العولمة**، مجلة تحولات، عدد06، السعودية، 21 /2005/12، ص11.
[2] مصطفى كحيل، **الأنسنة والتأويل في فكر محمد أركون**، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008، ص46.
[3] أحمد مسعودان، **رعاية المعاقين وأهداف سياسة إدماجهم الإجتماعي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري – قسنطينة، 2006 ، ص(32) .

إلى المساعدة فعلا، وذلك عندما كانت جل عمليات الرعاية الاجتماعية تتم بدوافع الإحسان المنبثقة من الوازع الديني.[1]

**ثانيا: المفهوم الحديث للرعاية الاجتماعية**

لقد تطور مفهوم الرعاية الاجتماعية بشكل كبير، ولم تبرز أهمية الرعاية الاجتماعية إلا حديثا، وهذا لما وجدت فيها من أثر كبير يعمل على المساهمة في رقي وتطور المجتمعات، فبدأت الحكومات في إعطاء الرعاية الاجتماعية اهتماما بالغا حتى افتكت شكلا قانونيا، وأقرّت لها مختلف القوانين والمواثيق، وجعلتها حقًا من حقوق الإنسان وليست مجرد اجتهادات فردية منعزلة.[2]

وبدأت العديد من الدول خاصة بعد الحرب العالمية الثانية بالاهتمام بتوفر على الأقل الحقوق الأساسية لمواطنيها وهذا بعد إقرار وثيقة الأمم المتحدة وما أقرته حول ما يتعلق بحقوق الإنسان عام 1948، من خلال ما تضمنته هذه الوثيقة في مختلف بنودها من حق كل فرد من المجتمع في الضمان الاجتماعي، وأن لكل فرد الحق في أن يعيش في مستوى مقبول يكفل له ولعائلته الصحة والرفاهية.

**الفرع الثاني: تعريف الرعاية الاجتماعية**

تعددت التعاريف حول موضوع الرعاية الاجتماعية والتي نستعرض منها ما يلي :

عرّف ابن منظور الرعاية الاجتماعية لغة بمعنى الملاحظة والإحاطة والحفظ، والرعاية بمهنة الرعي، والرعية هي كل من شملها حفظ الراعي ونظره.[3]

وعرّف عبد المنعم شوقي الرعاية الاجتماعية بأنها " تنظيم يهدف إلى مساعدة الإنسان على مقابلة احتياجاته الغذائية والاجتماعية، ويقوم هذا التنظيم على أساس تقديم الرعاية عن طريق الهيئات والمؤسسات الحكومية والأهلية ".[4]

كما عرّفها روبرت موريس (Robert Moris) بأنها " كافة الجهود التي تقدمها المؤسسات الحكومية وغير الحكومية للتخفيف من حدة الفقر أو رفع الضرر عن الناس المحتاجين للمساعدة، أو غير القادرين على إشباع احتياجاتهم الأساسية بجهودهم الذاتية، أو بمساعدة أسرهم ".[5]

ويعرفها لاندر فريد (Lander .F) بأنها : " نسق من الخدمات الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية مصمم من أجل تقديم المساعدة للأفراد والجماعات حتى يحصلوا على مستويات من الحياة المرضية،

---

[1] فيصل الأسمري، **مقدمة في الرعاية الاجتماعية**، faculty.ksu.edu.sa/alasmari-faisal/Documents/102.doc، تاريخ الاطلاع على الموقع في 29 سبتمبر 2010.

[2] وليد إبراهيم محمد الغرباوي، **الرعاية الاجتماعية في السنة النبوية دراسة موضوعية**، رسالة ماجستير، الجامعة الاسامية بغزة، 2009، ص1.

[3] السدحان عبد الله بن ناصر، **الرعاية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية النشأة والواقع**، الرياض، دار الملك عبد العزيز،2005، ص12.

[4] فيصل الأسمري، مرجع سابق.

[5] نفس المرجع.

ومساعدتهم أيضا على تكوين علاقات سليمة، وعلى تقوية أو تنمية قدراتهم بما يحقق نوعا من التناغم بين الأفراد والأسر والجماعات المجتمعية ".[1]

وقدمت الجمعية القومية الأمريكية للعمال الاجتماعيين (NASW) تعريفا للرعاية الاجتماعية على أنها "مجموعة من الأنشطة المنظمة التي تمارس من خلال المؤسسات الحكومية والهيئات التطوعية التي تسعى نحو تحسين اللآداء الاجتماعي للفرد والجماعة والمجتمع على حد سواء ".[2]

وقدّم كل من ويلنسكي وليبو (Wilensky & Libeaux) نموذجان يمثلان وجهتي نظر تجاه الرعاية الاجتماعية وهما :[3]

- النموذج العلاجي في الرعاية الاجتماعية.
- النموذج المؤسسي في الرعاية الاجتماعية.

**أولا: النموذج العلاجي في الرعاية الاجتماعية**

يقصد بالنموذج العلاجي أنه يتم اللجوء إليه فقط عندما تعجز النظم الأساسية في المجتمع عن إشباع حاجات الفرد، وخصوصاً عندما يعجز نظام الأسرة ونظام السوق وكذلك بقية النظم الاجتماعية الأخرى عن الوفاء بوسائل إشباع الحاجات لذلك الفرد.

وهي بذلك تحدد من خلال النموذج العلاجي مميزات للرعاية الإجتماعية، والتي نستعرض منها :

- الرعاية الاجتماعية تعتبر بأنها خدمات ذات طابع علاجي يتم اللجوء إليها لعلاج مواقف ظرفية استعجالية، أو قد تساعد وتساهم في عملية تكييف الأفراد أو الجماعة مع الظروف الراهنة القائمة.
- الرعاية الاجتماعية قصيرة المدى ومؤقتة، بحيث تبدأ بوجود العجز أو الحاجة وتنتهي فور تقديم المساعدة العاجلة إلى المحتاج إليها.
- أنها علاجية بشرط ألا تقدم إلا لمن يستحقها ويحتاج إليها فعلا من الذين يعانون من مشكلات الحاجة الماسة، العوز، الفقر والحرمان، وبالتالي لابد من التأكد من استحقاق المحتاج للمساعدة بأنها تسوي عجزه فعليا وكليا، ولو ظرفيا.
- يغلب على خدماتها الطابع المادي، حيث تسعى بالدرجة الأولى إلى تقديم مختلف المساعدات المالية والاقتصادية التي تساعد وتعين المحتاجين على مواجهة ظروفهم الطارئة.

---

[1] سامية عزيز، **الرعاية الاجتماعية للمعاقين بصريا**، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد04 سنة 2004، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 72.

[2] Zastrow Charles : introduction to social welfare institution social – empowering people, Ninth edition, 2008,p5.https://www.cengagebrain.com.mx/content/zastrow95109_0495095109_02.01_chapter01.pdf 15/10/2015.

[3] عجوبة مختار إبراهيم، **الرعاية الاجتماعية وأثرها على مداخل الخدمة الاجتماعية المعاصرة**، دار العلوم للطباعة والنشر، مصر، 1990،ص11.

- أنها خدمات استعجالية طارئة ولا تدخل ضمن البناء الاجتماعي الطبقي في المجتمع، فهي لا تقدم إلا عند الحاجة إليها، أي عندما تظهر ظروف طارئة في المجتمع تستدعي تقديمها، كعجز الأنظمة الجزئية كالأسرة أو حتى النظام الإقتصادي.
- غالباً ما تقدم الرعاية الاجتماعية عن طريق السلطات المحلية ويتم تمويلها محلياً، لذا فهي قد تختلف من منطقة محلية إلى أخرى داخل نفس النطاق الجغرافي بالنسبة للمجتمع الواحد، وهذا طبقاً لظروف وإمكانيات كل منطقة.
- أنها تقدم لفئات خاصة معينة في المجتمع ولا تقدم لكافة المواطنين، فهي توجه لأولئك الأشخاص الذين يعانون من مختلف حالات العجز، بالأخص فئات ذووا الاحتياجات الخاصة (المعاقين بمختلف أنواع الإعاقات).

**ثانيا: النموذج المؤسسي في الرعاية الاجتماعية**

يشتمل هذا النموذج بدوره على جانبين أساسيين من جوانب الرعاية، والمتمثلة في جانب رعاية وقائية تسعى إلى الحماية والوقاية القبلية، وجانب رعاية إنمائية والتي تساعد في بناء وتطوير علاقات إجتماعية ناجحة وكذلك المساهمة الإيجابية في إحداث التغييرات الاجتماعية المرغوبة في المجتمع وتوجيهها نحو أهداف المجتمع.[1]

وتنطلق فكرة النموذج المؤسسي للرعاية الاجتماعية أساسا من أن مبدأ الرعاية الاجتماعية ببرامجها وأنشطتها حق ووظيفة فرعية في المجتمع الحديث، وترى من حيث الحق، أنها حق للفرد في إشباع احتياجاته الأساسية.

ومن أهم مميزات الرعاية الاجتماعية وفق هذا النموذج نجد :

- تعتبر الرعاية الاجتماعية وظيفة طبيعية يمارسها المجتمع ككل لمساعدة الأفراد والجماعات لتنمية وتحسين الوظيفة الاجتماعية.
- تعتبر الرعاية الاجتماعية خدمات دائمة، تشكل جزءاً أساسياً من البناء الاجتماعي للمجتمع، وليست خدمات ظرفية وآنية تقدم في حالات طارئة لسد عجز ما مؤقتا.
- خدمات الرعاية الاجتماعية تسعى إلى تحقيق أهداف متعددة الخصائص، منها الوقائية وكذلك الإنمائية إضافة إلى الأهداف العلاجية.
- الرعاية الاجتماعية موجهة لكل الفئات في المجتمع بمختلف أطيافه، وليست حكرا على فئة خاصة أو لأفراد معينين، فهي بذلك تمتد لتشمل كل الأفراد والمجموعات داخل المجتمعات، من خلال أنماطها وأساليبها المتعددة التي تقدم من خلالها لكل فئة معينة وفقاً لاحتياجاتها.

[1] توفيق نجيب محمد، **الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984، ص ص 143- 145.

كما يلاحظ أيضا أن هناك عديد من التحولات الأساسية التي طرأت على الرعاية الإجتماعية حديثاً والتي نحدد أهمها فيما يلي :

- التحول من مفهوم رعاية الفقراء والمحتاجين فقط إلى دولة الرعاية، التي تعمل على إشباع الاحتياجات المادية والإجتماعية لكل المواطنين في المجتمع بهدف تحقيق الرفاهية للمجتمع ككل؛
- تحول مفهوم الرعاية الإجتماعية من كونها وظيفة إحتياطية، ظرفية، آنية ومؤقتة إلى مفهوم الوظيفة الثابتة أو الوظيفة الإنمائية، أي تحول من النموذج العلاجي إلى النموذج المؤسسي في أغلب المجتمعات؛
- التحول من الحد الأدنى من الرعاية إلى الحد الأعلى لها، فبدلاً من الاقتصار على توفير الحد الأدنى من الموارد والخدمات للفئات المحتاجة، أصبحت المجتمعات تسعى لتوفير أقصى حد من الرعاية للمواطنين في المجتمع؛
- الانتقال من مفهوم الرعاية الإجتماعية كمجرد صدقة إلى اعتبارها حق من الحقوق الأساسية التي تكفلها الدولة لجميع المواطنين في المجتمع؛
- التحول من مسؤولية القطاع الخاص عن توفير الرعاية إلى القطاع الحكومي أي مسؤولية الدولة بأجهزتها الحديثة؛
- التحول من إصلاح الفرد إلى الإصلاح المجتمعي، فبدلاً من النظر إلى المشاكل باعتبار أن سببها يقتصر على الأفراد، أي تغير النظر إلى هذه المشاكل في إطارها الاجتماعي، ومن ثم يتجه التركيز على إصلاح المجتمع ككل أكثر من التركيز على إصلاح الفرد؛
- التحول من التخصيص إلى التعميم، أي بدلاً من اقتصار الرعاية الاجتماعية على خدمات محددة لفئات معينة من الفقراء والمحتاجين، أصبحت الرعاية الاجتماعية تلبي الإحتياجات العامة للمواطنين جميعاً.

**الفرع الثالث : خصائص الرعاية الاجتماعية**

نستعرض أهم الخصائص العامة والخاصة للرعاية الإجتماعية فيما يلي:

**أولا: الخصائص العامة للرعاية الاجتماعية**

من خلال ما تم التطرق إليه من التعاريف السابقة يمكن تقديم أهم الخصائص العامة التي تميز الرعاية الاجتماعية، كالتالي: [1]

[1] وليد إبراهيم محمد الغرباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص12.

- تعتبر الرعاية الاجتماعية جهود منظمة وبرامج متكاملة تتضمن تقديم خدمات متنوعة من خلال المؤسسات الحكومية وحتى المؤسسات الخاصة، وذلك في إطار يكفل لكل مواطن الحق في الاستفادة من مختلف خدمات الرعاية الاجتماعية المتوفرة والمقدمة.
- تعتبر الرعاية الاجتماعية مفهوما واسعا يشمل عديداً من الخدمات التي تختلف صورها وأشكالها من مجتمع لآخر.
- تشمل الرعاية الاجتماعية أشكالا متعددة من التدخلات الاجتماعية بغية مجابهة المشاكل الاجتماعية ومحاولة الوقاية منها أو الحد من آثارها.
- تسعى الرعاية الاجتماعية لتجنيد طاقات المجتمع لاستغلالها واستثمارها لتحسين أحوال المواطنين الحالية وحتى المستقبلية منها.
- تمول مختلف عمليات الرعاية الاجتماعية من موارد المجتمع، سواء كان ذلك عن طريق مختلف الضرائب والرسوم التي يدفعها المواطنون بمختلف فئاتهم للدولة، أو عن طريق مختلف المنح والتبرعات الخاصة.

**ثانيا: خصائص الرعاية الاجتماعية الحديثة**

تتميز الرعاية الاجتماعية المتعددة الأشكال والمختلفة في المجتمعات الحديثة بخصائص كثيرة، نذكر من بعضها ما يلي:[1]

- الرعاية الاجتماعية مسؤولية وقيمة أخلاقية؛
- الرعاية الاجتماعية تتميز بأنها أصبحت حقاً من حقوق الإنسان؛
- تعتبر خدمات الرعاية الاجتماعية خدمات تعتمد على التنظيم، فهي خدمات منظمة؛
- الرعاية الاجتماعية مسؤولية إجتماعية يكفلها المجتمع، أي أنها تكافلية بين جميع أفراد المجتمع؛
- الرعاية الاجتماعية تتميز بالشمولية والتكامل، تشمل جميع فئات وشرائح المجتمع؛
- الرعاية الاجتماعية تستبعد دوافع الربح والكسب المادي؛
- الرعاية الاجتماعية تهتم بالحاجات والمتطلبات الإنسانية المباشرة ؛
- الرعاية الاجتماعية ذات أهداف علاجية، وقائية وإنمائية؛
- الرعاية الاجتماعية تراعي العوامل الطبيعية والبيئية؛
- الرعاية الاجتماعية يمارسها أخصائيون مهنيون في كافة مجالات الخدمات المختلفة.

[1] علي ماهر أبو المعاطي، **مقدمة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية** : سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، دار الزهراء للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص19.

**المطلب الثاني : فلسفة الخدمات الاجتماعية ومجالات ممارستها**

قبل التطرق إلى تقديم تعريف لموضوع الخدمة الاجتماعية، لابد من الإشارة للعلاقة الموجودة بين مفهوم الرعاية الاجتماعية ومفهوم الخدمة الاجتماعية؛ لقد اختلفت وجهات النظر، الآراء والأفكار في لجان الأمم المتحدة حول تحديد مفهوم واضح، دقيق أو مقبول للرعاية الاجتماعية من بداية سنوات الخمسينيات إلى غاية سنة 1963، أين اعتبرت لجان الأمم المتحدة، الرعاية الاجتماعية بأنها:

" مجموعة الجهود والأنشطة الموجهة قصد تحسين وتطوير حياة الأفراد والمجتمعات "، واعتبرت كذلك أن الخدمة الاجتماعية استنادا لهذا التعريف بأنها " ميدان وظيفي للرعاية الاجتماعية، كما اعتبرت الخدمة الاجتماعية مهنة تعمل أساسا في ميادين خدمات الرعاية الاجتماعية " أي أن مفهوم الرعاية الاجتماعية يعتبر مفهوما أشمل وأعم من مفهوم الخدمة الاجتماعية.

نتطرق من خلال هذا المطلب إلى كل من فلسفة، مفهوم الخدمة الاجتماعية، مجالات ممارستها، إضافة إلى مختلف التعريفات الخاصة بالخدمة الاجتماعية العمالية، وكذلك إلى أهم أهداف الخدمة الاجتماعية العمالية.

**الفرع الأول : فلسفة ومفهوم الخدمة الاجتماعية**

نتطرق فيما يلي إلى كل فلسفة الخدمة الاجتماعية، ثم أهم مفاهيم الخدمة الاجتماعية:

**أولا: فلسفة الخدمة الاجتماعية**

لم تتأثر كثيرا فلسفة مهنة الخدمة الاجتماعية في رؤيتها الأساسية رغم التقدم العلمي والعملي الكبيرين، فمنذ المراحل الأولى لظهورها استمدت الخدمة الاجتماعية فلسفتها من عدة مبادئ ومقومات نابعة من فلسفتها الأصلية، التي هي نفسها فلسفة الرعاية الاجتماعية، فجميع العلوم طبيعية أو اجتماعية تعتبر نتاج منطلقات فلسفية ومحاولات فكرية للبحث عن الحقيقية.[1]

فرغم حداثة الخدمة الاجتماعية كعلم يدرس، وفن يمارس ومهنة تنطلق من عناصر فلسفية وأبعاد فكرية، تشكل منطلقا عقائديا وتصوريا للأخصائيين والممارسين الاجتماعيين، يعودون إليها في تشخيص مشكلات عملائهم وتفسيرها ووصف العلاج لها بطرق وأساليب ومناهج تتلائم وفلسفة الخدمة الاجتماعية، والتي تركز معتقدات تتمثل فيما يلي:

- تؤمن الخدمة الاجتماعية بقيمة وكرامة الفرد وتحترمها؛
- تؤمن الخدمة الاجتماعية بالحق في تقرير المصير سواء بالنسبة للفرد أو الجماعات مع احترام حقوق الآخرين وعدم الإضرار بهم؛

[1] حسن طه أبو الفضل ومحمد كامل البطريق، **مدخل للخدمة الاجتماعية**، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، بدون سنة نشر، ص 33.

- تؤمن الخدمة الاجتماعية بحق الاختلاف، أي أنها تأخذ في الحسبان وجود الفروقات بين الأفراد أو الجماعات أو المجتمعات؛
- الإيمان بأن الأفراد مهما كان سنهم أو حالاتهم الاجتماعية أو الصحية، يملكون طاقات وقدرات كبيرة في سبيل دفع عجلة تنمية المجتمع، إذا ما أحسن استغلال تلك القدرات؛
- تؤمن الخدمة الاجتماعية بالعدالة الاجتماعية، المساواة، نبذ المفاضلة والتمييز العنصري سواء كان على أساس عرقي، جنسي أو ديني...إلخ؛
- تؤمن الخدمة الاجتماعية بجميع القيم والمشاعر الإنسانية النبيلة كالتسامح والحب وترفض بالمقابل المشاعر السلبية الذميمة النقيضة لذلك؛
- تؤمن الخدمة الاجتماعية بأن الفرد في المجتمع يعد وسيلة للتنمية والغاية من الرفاهية ويعتبر السبيل القوي الذي يساهم في إحداث التغيير والتطوير الاجتماعي؛
- الإيمان بأن مساعدة الإنسان عند الحاجة هي تعبير عن الشرائع السماوية؛[1]
- تؤمن الخدمة الاجتماعية بأن الشعور بالآلام والمعاناة التي تواجه الفرد تؤثر حتما على كفاءاته وقدراته على تأديته لدوره في الحياة بشكل سليم، لهذا يجب العمل على مساعدته لتخطي تلك العقبات والحواجز النفسية.

مع تطور مهنة الخدمة الاجتماعية، جاءت أول إشارة لأهمية وضع فلسفة لها من قبل ميريام فان ووترز (Miriam VanWaters) سنة 1925، التي لمحت إلى أن للخدمة الاجتماعية فلسفة خاصة بها تتضمن عديد القيم كالدعوة إلى احترام كرامة الفرد وتدعيم علاقته بالمجتمع الذي يعيش فيه، وكذلك ضرورة تنمية طاقات الأفراد والجماعات ومساعدتهم على النمو، إضافة إلى أنها تشمل التأكيد على قيمة الفرد وأهمية مساعدته على اكتساب المهارات اللازمة لمواجهة مشكلاته، مع ضرورة احترام الفروق الفردية والاختلاف بين الأفراد، وكذلك العمل على تدعيم العلاقات بين الأفراد والجماعات وبين الأفراد فيما بينهم، إضافة إلى مساعدة أفراد المجتمع على التكيف مع النظم الاجتماعية وتخفيف التوترات والآلام التي يعانون منها؛ ثم تدعمت هذه الفلسفة بتحديد بعض القيم الإنسانية التي تشكل فلسفة الخدمة الاجتماعية كالاعتراف بقدرة الفرد على النمو والتطور، الاعتراف بكرامة الإنسان وحقه في تقرير مصيره، والتأكيد على أن التفاعل بين الفرد والآخرين ضروري لنمو الفرد والمجتمع، والاهتمام بالجماعات التي يتكون منها المجتمع والعمل على إشباع احتياجاتها. حيث أن فلسفة الخدمة الاجتماعية تتفق إلى حد كبير مع الفلسفة الأساسية لغالبية المهن الأخرى التي تهتم بالعلاقات الإنسانية.

[1] عبد المحي محمود حسن صالح، **الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 38.

وأكدت معظم المفاهيم الحديثة المحاولات السابقة، تحديد رؤية فلسفية واضحة لمهنة الخدمة الاجتماعية بفضل أعمال فريديرك دانهام (Frederick Danham) التي ركزت على ضرورة النظر إلى الإنسان في إطار متكامل بالأخذ في الاعتبار الأبعاد التالية:[1]

- استخدام الموارد المتوفرة في المجتمع في سبيل مواجهة مشكلات الأفراد.
- التركيز على فردية الإنسان واحترام كرامته وخصوصياته.
- العمل على تحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية، خاصة لفائدة المحتاجين والفقراء.
- نبذ كل أشكال وصور التمييز العنصري في المجتمع.

**ثانيا : مفهوم الخدمة الاجتماعية**

اعتبرت الخدمة الاجتماعية في نظر الكثير ولفترات طويلة، أنها لا تتمثل إلا في البر والإحسان والصدقة، والتي تمنح سواءا للأفراد أو للجماعات، انطلاقا من مشاعر الشفقة الإنسانية والشعور الذاتي بأن هؤلاء يحتاجون للإعانات والمساعدات، فاقتصرت الخدمة الاجتماعية على الإعانات المالية والمادية والمساعدات الغذائية، ولكن بعد أن تطورت المجتمعات، بدأت الخدمة الاجتماعية تتعرف على الاحتياجات الإنسانية الحقيقية للأفراد، الجماعات والمجتمعات، ودراستها ومجابهتها بالبرامج والخطط والخدمات الفنية، فانتقلت جهود الخدمة الاجتماعية بذلك من مجرد خدمات علاجية فحسب، إلى الاهتمام بالنواحي الوقائية والإنشائية الاجتماعية، ولم تعد تمثل المساعدات المالية والمادية إلا جزءا منها.[2]

في البداية وقبل التطرق إلى تقديم تعريف للخدمة الاجتماعية العمالية، لابد من تقديم تعريف الخدمة الاجتماعية بصفة عامة، وهذا من خلال تطرقنا إلى مختلف المفاهيم عبر ما سيتقدم من تعاريف لها :

عرّف يونس الفاروق زكي الخدمة الاجتماعية بأنها " مهنة إنسانية تعمل على تهيئة الأجواء وتوفير أسباب الرفاهية الاجتماعية بأسلوب منهجي محفز لطاقات الأفراد والجماعات والمجتمعات على حد سواء، وذلك بتدعيم طاقاتهم، قدراتهم وإمكانياتهم وعلاج مشكلاتهم على أساس المساعدة الذاتية والمجتمعية في إطار إيديولوجية المجتمع.[3]

وعرّف عبد المنعم شوقي الخدمة الاجتماعية بأنها " مهنة يقوم بالعمل في إطارها مهنيون متخصصون، وتهدف إلى مواجهة إحتياجات الجماعات والأفراد إلى النمو والتكيف في المجتمع إذا فشلت في ذلك النظم الاجتماعية الأخرى، كما تهدف كذلك إلى مساعدة تلك النظم على النمو والامتداد لمقابلة حاجات الأفراد والجماعات والمجتمعات على حد سواء بطريقة أكثر كفاءة ".[4]

---

[1] السيد عبد الحميد عطية وهناء حافظ بدوي، **الخدمة الاجتماعية ومجالات تطبيقها**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 1998، ص44.
[2] عبيد، ماجدة السيد، جودت، حزامة، **وقفة مع الخدمة الاجتماعية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص22.
[3] يونس الفاروق، **الخدمة الاجتماعية وقضايا الأمن الاقتصادي**، المؤتمر العلمي الثامن، جامعة حلوان، مصر، 1995، ص127.
[4] شوقي عبد المنعم، **مناهج الرعاية الاجتماعية في المجتمع الاشتراكي**، القاهرة، وزارة الشؤون الاجتماعية، مصر، 1962، ص21.

وقدم المؤتمر الدولي للخدمة الاجتماعية الذي عقد بباريس سنة 1928، أي قبل ظهور أول أزمة اقتصادية عالمية، تعريفا للخدمة الاجتماعية، على أنها " تلك الجهود المقصودة، الموجهة والرامية إلى تحقيق المقاصد الآتية":[1]

- الإنتقال بالأفراد والأسر من حالات الحرمان، البؤس والشقاء التي يعيشون فيها إلى وضعية معيشية عادية أو ملائمة، ما يسمى بوضعية المساعدة العلاجية؛
- التقليل والتخفيف من وطأة وحدة الآلام الناتجة عن مختلف الكوارث والنكبات التي يتعرض لها أفراد المجتمع، والتي تدعى بالإغاثة العلاجية أو المساعدة الظرفية المؤقتة؛
- العمل على تحسين الأحوال الاجتماعية العامة في المجتمع والرفع من المستوى المعيشي في سبيل بلوغ الرفاهية الاجتماعية، وتلك هي المساعدة التنموية البناءة؛
- العمل على اتخاذ كل الاحتياطات الضرورية والتدابير الوقائية اللازمة، بغرض تفادي الوقوع في مختلف الآفات الاجتماعية التي قد يكون لها الأثر الواضح، أو على الأقل العمل على التخفيف من أثرها قدر المستطاع، وتعرف هذه العملية بالمساعدة الوقائية؛

وقدّم طلعت إبراهيم لطفي تعريفا للخدمة الاجتماعية " على أنها تعتبر طريقة علمية لخدمة الإنسان، ونظاما إجتماعيا يساعد على حل مشكلات الإنسان وتنمية قدراته وتطويرها، ويساعد النظم الاجتماعية الأخرى في المجتمع على القيام بدورها على أحسن سبيل، كما يعمل هذا النظام الاجتماعي على خلق نظم جديدة تظهر حاجة المجتمع إليه في سبيل تحقيق أعلى قدر من الرفاهية لأفراده ".[2]

وقدمت ويكيبيديا (الموسوعة الإلكترونية العالمية الحرة) تعريفا للخدمة الاجتماعية: " بأنها تلك الأنشطة التي تعمل على تنمية المجتمعات، عن طريق البحث عن القوى والعوامل المختلفة المعرقلة والتي تحول دون النمو والتقدم الاجتماعي، مثل الحاجة، الحرمان، الفقر، البطالة إضافة إلى الظروف المعيشية السيئة، التي تخرج من نطاق قدرة الأفراد الذين يعانون منها، والتي تعمل على بؤسهم وشقائهم، كما تبحث الخدمة الاجتماعية عن أسباب العلل في المجتمع، لكي تتصدى لها وتنتهج أنسب الطرق الفعالة في المجتمع للقضاء عليها أو التقليل من الآثار والأضرار التي تنتج عنها. وفلسفة الخدمة الاجتماعية في مفهومها، تستمد من الأديان السماوية والحركات الإنسانية والعلوم الاجتماعية والطبيعية والخبرات العلمية للأخصائيين الاجتماعيين، لذلك نقول أن فلسفة الخدمة الاجتماعية سبق ظهورها كمهنة من قديم الأزل والعصور ".[3]

---

[1] خاطر أحمد مصطفى، **الخدمة الاجتماعية** : نظرة تاريخية، مناهج ومجالات الممارسة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ط2، مصر،1997، ص123.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، **الخدمة الاجتماعية العمالية**، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008، ص9.

[3] موسوعة ويكيبيديا الإلكترونية الحرة، http://ar.wikipedia.org/w/index.php، تاريخ الاطلاع على الموقع في 12 نوفمبر 2011.

على ضوء ما سبق ذكره من تعاريف للخدمة الاجتماعية، نتبنى في دراستنا هاته التعريف التالي :

" الخدمة الاجتماعية هي مهنة متخصصة، يمارسها أخصائيون في ميدان علم الاجتماع، تقوم على أساس العلم والفن والمهارة الإنسانية، بحيث تهدف إلى خدمة الإنسان (فرد أو/و جماعة) وإلى إحداث تغيير مرغوب ومقصود، وتعتبر كذلك نظام يعمل على حل مشكلات الجماعات والأفراد، وتنمية قدراتهم ورغباتهم للرقي بهم إلى مستويات مقبولة من الحياة الكريمة، تتفق مع ميولاتهم الخاصة وتحقق لهم التكيف والتوافق الاجتماعي ".

**الفرع الثاني: ميادين ممارسة الخدمة الاجتماعية**

لم تعد الخدمة الاجتماعية عفوية أو عمل يلجأ إليه أفراد المجتمع لإغاثة بعضهم البعض في أوقات الطوارئ والأزمات، كما كانت عليه في مظهرها الأول، وإنما أصبحت اليوم في ظل التعقيد الاجتماعي والاقتصادي نظاما قائما بذاته في شكل منسق ومنظم ودائم، كما أن مجالاته تعددت وتنوعت بتنوع ميادين حياة الفرد والجماعة والمجتمع، حيث تأقلمت مع التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم، خاصة في مجالات الدفاع عن البيئة ومكافحة الفقر ومختلف الأمراض.

وقد اختلفت المراجع المتوفرة حول مجالات وميادين الخدمة الاجتماعية في تحديدها بشكل متفق عليه، فكل واحد يسرد مجموعة مجالات أو ميادين تنشط فيها الخدمة الاجتماعية ومهنة الأخصائي الاجتماعي، ومن ذلك ما يلي:[1]

يعتبر محمد كامل البطريق في كتابه " مدخل الخدمة الاجتماعية " أن الخدمة الاجتماعية تشمل الميادين التالية:[2]

- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بميدان رعاية الشباب ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بميدان الطفولة والأسرة ؛
- الخدمة الاجتماعية المرتبطة بميدان رعاية الأحداث ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بالمجال المدرسي ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بالميدان الريفي.

وقسم محمد سيد فهمي ميادين ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية إلى مجالين رئيسيين أحدهما تقليدي وآخر حديث، متمثلين فيما يلي:

[1] عبد الله بوصنوبرة، **الحركة الجمعوية في الجزائر ودورها في ترقية طرق الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2011، ص133.

[2] أحمد كامل البطريق وحسن طه أبو الفضل، **مرجع سبق ذكره**، ص 261.

**أولا: الميادين التقليدية للخدمة الاجتماعية**

من أبرز الميادين التقليدية التي كانت ولا تزال ضمن مجالات اهتمامات مهنة الخدمة الاجتماعية نجد ما يلي:

- الخدمة الاجتماعية الصحية ؛
- الخدمة الاجتماعية المرتبطة بالميدان الأسري ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بالميدان المدرسي ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بمجال رعاية الطفولة ورعاية الأحداث ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بمجال رعاية الشباب ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بمجال رعاية المسنين ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بمجال رعاية المعوقين ؛
- الخدمة الاجتماعية العمالية المتعلقة بالمجال العمالي ؛
- الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية نزلاء المؤسسات العقابية وأسرهم ؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بالميدان الريفي.

**ثانيا: المجالات الحديثة للخدمة الاجتماعية**

ومن أبرز الميادين التي برزت للوجود حديثا ضمن مجالات اهتمامات مهنة الخدمة الاجتماعية، نجد ما يلي: [1]

- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بالمجالات الإيواء والإسكان؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بالمجالات السياحية؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بمجالات الرعاية البيئية؛
- الخدمة الاجتماعية المتعلقة بمجال الرعاية في المجمعات الحضرية الجديدة؛
- مختلف الخدمات الاجتماعية التي يحتاجها ويطلبها العمال ولا تتعارض مع القانون بصفة عامة (كقانون العمل، والقانون الداخلي للمؤسسة).

**الفرع الثالث : تعريف الخدمة الاجتماعية العمالية**

لقد تطرقت منظمة العمل الدولية (O.I.T.)* من خلال الاتفاقية رقم (122) لسنة 1964 في مادتها الأولى في الفقرة الثانية، والتي تخص الميثاق الاجتماعي الأوروبي إلى ضرورة ضمان ممارسة فعلية

[1] محمد سيد فهمي، **مقدمة في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 156.

* **O**rganisation **I**ntenationale du **T**ravail.

للحق في العمل، وبتوفير حماية فعالة لحق العامل، وإنشاء خدمات عمل مجانية لكل العمال أو بدعم استمرارها.[1]

وتعددت التعاريف حول موضوع الخدمة الاجتماعية العمالية، ومن أهم التعاريف التي شملت جوانب مفهوم الخدمة الاجتماعية العمالية نستعرض أهمها كما يلي:

يرى ماهر محمد عيسى بأن الخدمة الاجتماعية العمالية هي " مختلف الخدمات التي تهدف إلى تنظيم العلاقات العمالية مع بعضهم وعلاقات العمال مع صاحب العمل، وكذلك علاقات العمال مع بقية أفراد المجتمع، وتشمل كذلك تقديم لهم الخدمات الاجتماعية المختلفة التي تساعدهم على الإحتفاظ بمستواهم المعيشي الذي يتلاءم مع أوضاعهم الاقتصادية ".[2]

ويرى لطفي طلعت إبراهيم بأنه يمكن اعتبار خدمات اجتماعية عمالية، " جميع الإنجازات أو الأعمال التي تساهم أو تعمل على تحسين وتطوير معيشة الموظفين أو العمال من الجانب المادي والمعنوي عن طريق تكملة أجر العمل المبذول، والتي يتم تقديمها في شكل خدمات في مجالات متعددة كالعناية الصحية، السكن، النقل، التثقيف، الترفيه والتسلية وكذلك بعض الضروريات المعيشية، وبصفة عامة تشمل الخدمات الاجتماعية العمالية جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي، التي تستهدف النهوض بمستوى الحياة اليومية للموظف أو العامل وأسرته، لتمكينه من تحسين أدائه ومردوده الوظيفي والمهني، بهدف زيادة مقدرته على النمو والتكيف مع متطلبات العمل بوجه خاص، ومتطلبات المعيشة في المجتمع بوجه عام ".[3]

ويعتبر علي صباح الدين أن الخدمات الاجتماعية العمالية هي " عبارة عن ذلك الفن الذي يعمل على تكييف العلاقات الشخصية التي تعمل على مواجهة، أو تساعد في التغلب على المشكلات المختلفة المتعلقة بميدان العمل التي قد تظهر من حين لآخر، مثل المشكلات التي تحدث بين العمال فيما بينهم، أو بين العمال مع أصحاب العمل".[4]

أما الحاروني فاطمة الزهراء فترى بأن الخدمات الاجتماعية العمالية هي " عبارة عن مجموعة من المجهودات التي يقوم بها الأخصائيون في المجال الاجتماعي بالنسبة لمختلف المجالات العمالية، بهدف الرفع من مستوى تكافل وتلاؤم العمال في المنظمات فيما بينهم، قصد الرفع من مستويات كفاءة الإنتاج

[1] بسيوني محمد شريف، **الوثائق الدولية المعنية بحقوق الإنسان**، المجلد الثاني، الوثائق الإقليمية، دار الشروق، القاهرة، 2004، ص143.
[2] محمد ماهر عيسى، **العلاقات الإنسانية في الصناعة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 193.
[3] طلعت إبراهيم لطفي، **مرجع سبق ذكره**، ص 16.
[4] صباح الدين علي، **الخدمة الاجتماعية**، الهيئة العامة للتأليف والنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2003، ص 2.

والمردودية كمّاً ونوعاً، وذلك عن طريق إتباع الأخصائيون للعلاقات العمالية السليمة قصد إشباع الحاجات الإنسانية ".[1]

ويرى محمود حسن صالح عبد المحي أن الخدمة الاجتماعية العمالية هي " ذلك الفن الذي يعنى بطريقة تقديم الخدمات الاجتماعية العلاجية الوقائية والإنمائية للعمال بهدف تنمية شخصياتهم، عن طريق مساعدتهم على أداء أدوارهم، وتوجيه تفاعلاتهم، وتدعيم علاقاتهم بما يحقق توافقهم في العمل وفي حياتهم الخاصة".[2]

ومما سبق، يمكننا اعتبار الخدمات الاجتماعية العمالية " جميع النشاطات أو الأعمال العلاجية، الوقائية والإنشائية الإنمائية التي تقدمها المؤسسات، والتي تكون في مصلحة خدمة العمال وتمتد لتشمل عائلاتهم (أصولا وفروعا)، بحيث تعمل على مساعدتهم لتحسين وتطوير ظروف عيشهم ماديا أو/و معنويا عن طريق تكملة أجر العمل، والتي تقدم في شكل خدمات توجه لهم ولذويهم وتمس عدة مجالات (كالرعاية الصحية، السكن والإيواء، النقل، النشاطات الثقافة، الترفيهية والتسلية وبعض ضروريات المعيشة وغيرها من أشكال الخدمات المتعددة)، وبصفة عامة، تشمل الخدمات الاجتماعية العمالية جميع التدابير والإجراءات ذات الطابع الاجتماعي التي من شأنها أن ترفع من مستوى الحياة اليومية للعامل وأسرته، لتمكينه من تركيز كل جهوده تجاه عمله لتحسين إنتاجه أو مردوده الوظيفي كما ونوعا ".

وقد مهدت مجموعة من الظروف إلى ظهور اختصاص الخدمة الاجتماعية كمهنة قائمة بذاتها، ومن أهم هاته الظروف نجد ما يلي:[3]

- كثرة الحروب المتتالية، المتعددة والطويلة، التي أدت إلى الخراب والدمار وخلفت الأرامل والأيتام والكثير من الفئات المعوزة، المعاقة والمحتاجة للمساعدة ؛
- الثورة الصناعية والاستغلال اللاعقلاني للعمال واستعبادهم وما خلفه من تبعات سلبية والمتمثلة في (الأزمات الاقتصادية المتكررة، البطالة، التضخم، المشاكل الاجتماعية والأسرية، ...إلخ) ؛
- ظهور الاحتجاجات والحركات والنقابات العمالية، المدافعة عن حقوق العمال ؛
- فشل جل التشريعات خاصة الوضعية منها على تنوعها واختلاف مصادرها على مواجهة ظاهرة الفقر والحرمان الذي يعاني منه الأفراد في كل المجتمعات ؛

[1] فاطمة الزهراء الحاروني، **خدمة الفرد في محيط الخدمات الاجتماعية**، الطبعة الثالثة، مطبعة السعادة، القاهرة، 1999، ص 769.
[2] عبد المحي محمود حسن صالح، **الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 23.
[3] فهد بن سعد الدايل، **مدى احتياج منسوبي رئاسة الحرس الوطني لدور الخدمة الاجتماعية في حل المشكلات التي تواجههم**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2006، ص 26.

- تجاهل أحكام الشريعة الإسلامية التي عالجت جل الظواهر الاجتماعية على أسس علمية وعملية حكيمة، والتي سبق وأن دعت إلى مساعدة الضعيف والمحتاج وإلى التحلي بقيم الإيثار والرحمة والمحبة والتآلف والتعاون، ومختلف أشكال التكافل الاجتماعي.

**الفرع الرابع : أهداف الخدمة الاجتماعية العمالية**

قدم المؤتمر الدولي الثامن للخدمات الاجتماعية الذي عقد في مدينة ميونيخ الألمانية سنة 1956 أهدافا للخدمة الاجتماعية في المؤسسات الصناعية متمثلة فيما يلي:[1]

- تعمل الخدمات الاجتماعية المقدمة للعمال على مساعدتهم في مواجهة مختلف الصعوبات النفسية والمادية التي قد تمسهم وعائلاتهم ؛
- تعمل هذه الخدمات الاجتماعية على المساهمة في تحسين وتطوير مختلف العلاقات بين العاملين بكل فئاتهم في المؤسسة ؛
- تعمل الخدمات الموجهة للعمال على تقوية وتطوير قدراتهم على الاندماج والتكيف السريع مع أحوال المؤسسة، خاصة في حالة الأزمات ؛
- تعمل الخدمات الاجتماعية العمالية على معالجة مختلف المشاكل التي تترتب على تشغيل النساء والأحداث كعمال ؛
- المشاركة في تحمل المسؤولية عن ظروف وبيئة العمل، والعمل على التحسين المستمر لهذه الظروف.
- توفير أكبر قدر ممكن من مختلف الخدمات الاجتماعية للعاملين والإشراف عليها كالإيواء، الإطعام، النقل، ومختلف خدمات التسلية والترفيه،...إلخ.

إضافة إلى ما سبق ذكره، تتميز الخدمات الاجتماعية العمالية بأهداف واضحة ومتعددة، إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، والتي نذكر من أهمها:

- مساعدة الأفراد العاملين الذين يواجهون الصعوبات على اختلافها، والذين لا يمكنهم تذليل الكثير من أمورهم بمفردهم، سواء كان ذلك في حدود نطاق العمل أو حتى مكان العمل ؛
- العمل على تحسيس العمال بروح المسؤولية وتنمية الشعور بالمسؤولية لدى جميع الأفراد العاملين على اختلاف طبقاتهم ودرجاتهم في سلم المسؤولية ؛
- استحداث وتنمية روح التعاون والتآخي ومختلف أشكال التكافل الاجتماعي بين كل فئات العمال والمستخدمين كزملاء في العمل، وكذلك بين المرؤوسين ورؤسائهم، ومثل هذا التعاون الجماعي ضروري لنجاح وتفوق أية مؤسسة كانت ؛

[1] **نفس المرجع**، ص 26.

- تدعيم، تنمية وتقوية روح العمل الجماعي والتعاون الإنساني بين أفراد المؤسسة، وكذلك تحسين مختلف العلاقات في العمل، مما يؤدي إلى التحكم في تخفيض التكاليف زيادة الإنتاج ؛
- تحسيس الأفراد العاملين في المؤسسة بالرضا والاستقرار في العمل وبمعنويات أحسن، مما يتيح الفرصة أمامهم للمشاركة بالعمل الإنساني، ومساهمة أكبر في الحياة الاجتماعية للمؤسسة ؛
- العمل على إندماج العمال الجدد في المؤسسة وتكييفهم وتأقلمهم مع وظائفهم وبيئة عملهم ومحيطهم الجديد ؛
- تهدف الخدمات الاجتماعية العمالية على الزيادة في الإنتاجية والمردودية لكل الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة ؛
- تحقيق نوع من الرفاهية بين العمال عن طريق العمل على معالجة المشكلات الفردية والجماعية، سواء المتعلقة منها بالعمل، أو بالعامل وأسرته بطريقة سليمة ؛
- العمل على تحسين مختلف المستويات المادية، الصحية، الاجتماعية، الثقافية للأفراد العاملين بالمؤسسة وأسرهم.

نخلص من خلال ما تقدم إلى أن الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسات للأفراد العاملين بها، تهدف إلى مساعدة العمال على حل مشاكلهم وتخليصهم من أنواع القلق والتوتر النفسي، بغية مساعدتهم على التكيف مع محيط عملهم، ما يساعدهم على الشعور بالاستقرار الوظيفي، الأمر الذي يؤدي بهم إلى حالات الشعور بالراحة والرضا المهني، ومنه يتفرغون إلى السعي نحو زيادة مستويات الجهد البدني والذهني، الأمر الذي سيؤدي إلى الرفع من الإنتاجية.[1]

## المطلب الثالث : خصائص وفوائد الخدمات الاجتماعية

نتطرق في هذا المطلب لأهم خصائص الخدمة الاجتماعية، إضافة إلى أهم الفوائد المرجوة منها.

### الفرع الأول : خصائص الخدمات الاجتماعية

تتمثل أهم الخصائص المميزة للخدمات الاجتماعية، التي نذكر بعضها فيما يلي:

- تعتبر الخدمة الاجتماعية فن بمعناه المهاري، حيث أن ممارسة الخدمة الاجتماعية تتطلب مهارة فنية في الممارسة والأداء، والتي تختلف وتتفاوت من ممارس لآخر ؛
- تعتبر الخدمة الاجتماعية علم قائم بذاته، بحيث تتوفر في الخدمة الاجتماعية كل شروط العلم من حيث الإطار العام والأسلوب والمنهج ؛[2]

[1] عبد المحي محمود حسن صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص 29.
[2] نفس المرجع، ص 30.

- تستند مهنة الخدمة الاجتماعية على مجموعة من القيم والضوابط الإنسانية والأخلاقية، التي تؤكد فردية وخصوصية العامل وكرامته وحقه الكامل في الحياة والعيش حرّاً كريماً، أسراره محفوظة وشخصيته محترمة وحقوقه مصانة، وإيلاء كل اعتبار لإرادته وقدرته ؛
- يمارس عمليات الخدمة الاجتماعية أخصائيون مكونون تكويناً مناسباً لمقابلة احتياجات العامل كفرد أو كعضو في جماعات العمل داخل المؤسسة ؛
- الخدمات الاجتماعية يمكن أن تأخذ عدة أشكال، وقائية إنشائية أو إنمائية بجانب كونها علاجية ؛
- ترتبط مهنة الخدمة الاجتماعية بخصوصيات وإيديولوجية المجتمعات، فهي مهنة تكيف نفسها مع مختلف متطلبات واحتياجات المجتمعات ؛
- تعمل الخدمة الاجتماعية على التوفيق والمطابقة بين مصلحة الفرد ومصلحة المجتمع والجماعة التي يعيش فيها.

وتمتلك الخدمة الاجتماعية طرق أساسية من حيث المعاملات وهي ثلاثة:

- ✓ خدمة الفرد وهي طريقة للتعامل مع الفرد؛
- ✓ خدمة الجماعة وهي طريقة للتعامل مع الجماعة؛
- ✓ خدمة المجتمع وهي طريقة للتعامل مع المجتمع ككل.

**الفرع الثاني : فوائد الخدمات الاجتماعية**

من أهم فوائد الخدمة الاجتماعية نجد ما يلي:

**أوّلاً : تنمية روح التعاون والتآخي بين العمال بمختلف فئاتهم**

لعل من أهم فوائد الخدمات الاجتماعية الموجهة للعمال هي تثبيت وتنمية روح التكافل، التعاون والتآخي بين الزملاء في العمل فيما بينهم ومع مسؤوليهم، وهذا قصد تقوية شعور العمال بالانتماء للمؤسسة إضافة إلى تعزيز روح الولاء لدى العاملين، والذي يعد ضرورة لنجاح أية مؤسسة ومؤشرا على مدى تفوقها.

**ثانياً : تنمية حس المسؤولية المشتركة**

من بين مؤشرات نجاح أية مؤسسة وتفوقها في مجال عملها، شعور وإحساس كل من الإدارة والمستخدمين على حد سواء بمسؤولياتهم المشتركة قصد بلوغ وتحقيق النجاح والنمو كهدف مشترك، والاعتناء به والتفكير فيه أثناء وخارج أوقات العمل، فبرامج الخدمات الاجتماعية السليمة يجب أن تعمل على استهداف تنمية الشعور لدى العاملين بالمسؤولية، وذلك بالنسبة لمختلف الفئات العمالية في المؤسسة.

**ثالثاً : تقليل متاعب العمل وتذليل صعوباته**

تعمل الخدمات الاجتماعية والتي تقوم في الغالب بتقديم برامج لمختلف الخدمات العمالية على التخفيف من حدة مصاعب ومتاعب العمل، وتحاول تبسيطها أقصى ما يمكن لفائدة العمال، وهذا من خلال مساعدة كل العاملين خاصة أولئك الذين تواجههم الصعوبات على اختلافها، والذين لا يستطيعون تذليل الكثير من أمورهم بمفردهم سواء في مكان عملهم أو خارجه.

**رابعاً : توفير ظروف عمل سليمة للعامل**

لا تشتمل الرعاية الاجتماعية للعامل في مكان عمله فقط، فالعامل إنسان متكامل كغيره من البشر، يتأثر بكل أنواع ظروف العمل أثناء أدائه لعمله، وقد يمتد هذا التأثر في غالب الأوقات إلى ما بعد فترات أدائه للعمل وبعيدا عن أماكن مزاولته لعمله، سواء كان ذلك داخل المؤسسة التي يعمل بها، أو حتى خارجها، فالخدمة الاجتماعية إضافة إلى كونها تعمل على توفير ظروف عمل سليمة ومناسبة لأداء العمل، فإنها كذلك تسعى لأن تتعدى راحة العامل وشعوره بالاستقرار إلى ما بعد ساعات العمل، ومساعدته على مجابهة وعلاج كل ما يؤثر على قدراته وأدائه للعمل.

## المبحث الثاني : أنواع الخدمات الاجتماعية العمالية

نتطرق خلال هذا المبحث الخاص بالخدمات الاجتماعية المتعلقة بفئة العمال والموجهة خصيصا لهم ولعائلاتهم، ما يعرف اصطلاحا بالخدمات الاجتماعية العمالية والتي يمكن تصنيفها حسب معيار المانح للخدمة كما يلي:[1]

- الخدمات الاجتماعية العمالية التي تقدمها مختلف الجهات العمومية: التي تقوم بتقديمها في الغالب الجهات الوزارية الخاصة بالصحة والعمل والشؤون الاجتماعية والضمان الاجتماعي، وتتضمن خدمات خاصة بمختلف مراكز العلاج كالمستشفيات، المستوصفات والمراكز الاجتماعية، ومراكز التدريب والتأهيل، وتمول بواسطة الاعتمادات المالية التي تخصصها الدولة لها ؛
- الخدمات الاجتماعية العمالية التي تقدمها الهيئات العامة: وهي تختلف طبيعتها من دولة لأخرى، ففي مجال التأمينات الاجتماعية مثلا توجد مؤسسات في هذا المجال في عديد من الدول العربية، تقوم بخدمة التأمين على العمال ضد الشيخوخة والعجز والوفاة والمرض والبطالة، وكذلك في مجال الثقافة العمالية، توجد مؤسسات خاصة تعمل على نشر وتنمية الوعي الثقافي النقابي والعمالي، وتوفير فرص التعليم للعمال خاصة الأميين منهم ؛

[1] فاروق محمد العادلي، **الرعاية الاجتماعية العمالية ومشكلاتها في الوطن العربي**، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد الرابع، جامعة قطر، 1981، ص39.

- الخدمات الاجتماعية العمالية التي تقدمها الجمعيات الخاصة والنقابات العمالية: هي تلك الخدمات التي تسهر النقابات العمالية على تقديمها للعمال، كإنشاء صناديق الادخار للعمال والأندية الرياضية والتعاونيات والجمعيات الاستهلاكية ؛
- الخدمات الاجتماعية العمالية التي تقدمها المنشآت الصناعية: إهتمت تشريعات العمل في الكثير من الدول بإلزام المؤسسات التي توظف عمالا في مشاريع بعيدة عن المناطق العمرانية بتوفير أنواعا خاصة من الخدمات لعمالها كضرورة توفير الإيواء، الإطعام، وسائل التنقل، ...إلخ. والتي يكون تمويلها بتخصيص نسبة مئوية محددة من أجور العمال يوجه للخدمات الاجتماعية، بغرض الرفع من مستوى معيشة العمال. إضافة إلى الخدمات الاجتماعية الإلزامية من قبل التشريعات، هناك الكثير من المؤسسات التي تقدم بعض أنواع الخدمات لعمالها بصفة اختيارية والتي تراها مناسبة لهم حسب ظروفها وإمكانياتها.

**المطلب الأوّل: مجالات الخدمات الاجتماعية العمالية**

تتمحور غالبية الخدمات الاجتماعية العمالية التي تعمل على تقديمها المؤسسات للأفراد العاملين فيها على اختلافهم، في الخدمات والنشاطات التي تشمل المجالات التالية:[1]

- تقديم المساعدات الاجتماعية المادية المباشرة ؛
- تقديم المساعدات الاجتماعية المالية المباشرة ؛
- تقديم القروض المالية للعمال بدون فوائد ؛
- توفير خدمة القروض الاستهلاكية التي تخص مختلف السلع والخدمات ؛
- تقديم المساعدات المالية والمادية والهدايا الخاصة بالأعياد الدينية والوطنية ؛
- توفير مختلف الخدمات الصحية لفائدة العمال وعائلاتهم ؛
- توفير خدمات النقل من وإلى أماكن العمل ؛
- توفير خدمات الإطعام في أماكن العمل أو بالتعاقد مع مناولين لهذه الخدمة ؛
- توفير خدمات الإيواء والإسكان أو توفير السكنات الوظيفية ؛
- توفير مختلف خدمات الأنشطة الرياضة والتسلية لفائدة العمال وذويهم ؛
- توفير الأنشطة الثقافية والترفيهية لفائدة العمال وذويهم ؛
- التعاقد مع دور الأمومة والحضانة ورياض الأطفال ؛
- توفير أنشطة الرحلات السياحية للعمال وعائلاتهم ؛
- تنظيم خدمات الرحلات الدينية كرحلات العمرة والحج ؛

1 محمد سيد فهمي، **الخدمة الاجتماعية العمالية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص32.

- التعاقد مع مراكز الاستراحة والاستجمام العائلية ؛
- التعاقد مع مراكز الاصطياف لفائدة العمال وعائلاتهم ؛
- توفير خدمة المخيمات الصيفية والدورات التكوينية لأبناء العمال ؛
- أنشطة الحفلات التكريمية المتعلقة ببعض الفئات الخاصة من العمال ؛
- أنشطة الحفلات التكريمية المتعلقة بالنساء العاملات ؛
- أنشطة الحفلات التكريمية المتعلقة بالعمال المتقاعدين أو المحالين على التقاعد ؛
- أنشطة الحفلات التكريمية المتعلقة بتكريم أبناء العمال المتفوقين في الدراسة ؛
- أنشطة الحفلات التكريمية المتعلقة بعمليات الختان الجماعي لأبناء العمال ؛
- الخدمات الاجتماعية لبعض الفئات الخاصة من العمال (كالعمال الجدد، والنساء العاملات، العاملات الحوامل، العمال المسنين، والعمال ذووا الاحتياجات الخاصة).

وعليه، فقد تتعدى الخدمات الاجتماعية التي تسعى إلى توفيرها المؤسسات لفائدة عمالها وعائلاتهم، إلى ميادين ومجالات متعددة وغير محدودة، وهذا يرجع إلى مدى استطاعة المؤسسة توفيره من موارد مالية مخصصة وموجهة لمختلف الخدمات الاجتماعية العمالية، أو كذلك مدى قدرة المؤسسة على تمويل خدمات لم تكن قد اعتادت توفيرها من قبل، أي قدرتها على التنويع والتجديد في نوعية الخدمات الاجتماعية العمالية الحديثة، كالاتفاقيات المبرمة مع مختلف الهيآت والإدارات المستقلة عن المؤسسة قصد توفير خدمات اجتماعية عمالية حسب طلب ورغبة المؤسسة، وكذلك الاتفاقيات مع المصالح الطبية العمومية وحتى الخاصة لتوفير خدمات صحية معينة، كمراكز التحاليل الطبية، أو مراكز العلاج بالمياه المعدنية، أو مراكز المعالجة بمياه البحر، أو مراكز التدليك الصحي والتأهيل الحركي وغيرها، وكذلك الاتفاقيات مع المؤسسات المصرفية أو مؤسسات التأمين، لتسهيل التعاملات المالية أو منح التخفيضات، وغيرها من أشكال الخدمات الاجتماعية التي تكون في صالح العمال.

وقد نشرت مجلة " الاقتصادية " التي تصدر في المملكة العربية السعودية في عددها رقم (5014) والصادرة بتاريخ 1427/06/18هـ، قائمة لأهم الحوافز من الخدمات الاجتماعية التي تعمل على الرفع من الروح المعنوية للعامل وتحقق له الرضا الوظيفي، والتي تقدمها أحسن (10) عشر مؤسسات رائدة في المملكة السعودية بالنسبة لمجال الخدمات الاجتماعية العمالية، والمنشورة أيضا في موقع الصحيفة على شبكة الإنترنت، والملخصة في النقاط التالية :[1]

[1] صحيفة الاقتصادية الإلكترونية، المملكة العربية السعودية، العدد 5014 الموافق ليوم 1427/06/18هـ. (تاريخ الاطلاع ديسمبر 2011).

- تقييم وتقدير الموظفين المتميزين بصفة مادية ومعنوية، إضافة إلى تكريم العمال الأكثر ولاءا للمؤسسة أي أولئك العمال الذين قضوا أطول فترات العمل انتسابا وخدمة للمؤسسة ؛
- توفير خدمات الاستشارات الشخصية من قبل المختصين في الميدان قصد وقاية العامل من مختلف المشاكل التي تؤثر في نفسيته ومستوى أدائه ؛
- إنشاء المراكز الصحية والنوادي وأماكن، الراحة، الترفيه والتسلية في مقر المؤسسة لمساعدة العاملين على تجديد نشاطهم البدني والذهني خلال ساعات العمل المتواصلة (خاصة عند بلوغ حالات التعب)، وهذا يعمل على توفير فرص التواصل بين العمال في أماكن العمل؛
- توفير خدمات المنح والقروض دون فوائد، واقتناء مختلف السلع والخدمات بالتقسيط والإعانات والتسهيلات لتمويل اقتناء المساكن والسيارات بأسعار منافسة ؛
- توفير أماكن خاصة لاستراحة الموظفين خلال فترات العمل، وتوفير وجبة الإفطار، ومطبخ يوفر الوجبات الخفيفة على مدار الساعة ؛
- تنظيم برامج زيارات لاستقبال أبناء العاملين في المؤسسة لزيارة ورؤية مختلف أماكن العمل والمواقع في المؤسسة (كالمكاتب، الورشات، المشاريع المنجزة أو قيد الإنجاز وغيرها)، الأمر الذي يعمل على إنشاء وتنمية الشعور بالافتخار والاعتزاز لديهم عند مشاهدة أماكن عمل أولياء أمورهم، وتنمية روح الولاء للمؤسسة بالنسبة لأوليائهم ؛
- تنظيم الرحلات السياحية واللقاءات الاجتماعية المتنوعة لعمال المؤسسة ولعائلاتهم، وتشتمل الرحلات على النشاطات الثقافية والمسابقات الرياضية والذهنية، بهدف الترويح عن النفس والتخفيف من آثار ضغوط العمل السلبية على أداء العمال، إلى جانب توطيد وتدعيم العلاقات الإنسانية بين كافة الأفراد العاملين بالمؤسسة ؛
- توفير خدمة التأمين على الحياة ومختلف خدمات التأمين غير الإلزامية، وتوفير خدمات التأمين الطبي للعمال وآبائهم وأبنائهم (أصول وفروع) دون تحديد السن.

**المطلب الثاني: الخدمات العمالية العامة**

من أنواع الخدمات الاجتماعية العمالية العامة المقدمة للعمال من قبل المؤسسة نجد ما يلي:

**الفرع الأوّل: الخدمة الصحية**

كفلت المادة 25 من الإعلان العالمي لحقوق الإنسان والمادة 12 من العهد الدولي الخاص بالحقوق الاجتماعية والاقتصادية الحق في التمتع بالصحة والرعاية الصحية.[1]

[1] حسين عبد المطلب الأسرج، **آليات أعمال حقوق الإنسان الاقتصادية في الدول العربية**، مجلة الباحث، عدد 06، 2008، جامعة ورقلة، ص148

تعتبر الرعاية الصحية كانت ولا تزال إحدى أهم مجالات الخدمات الاجتماعية، التي توليها المؤسسات عناية واهتماما كبيرين، فالخدمة الاجتماعية في المجال الصحي تمثل في صميمها خدمة إنسانية وركيزة أساسية يرتكز عليها العمل الإنساني ككل.[1] فبفضل التقدم العلمي والتطور التكنولوجي المتسارع، تغير وتطور مفهوم الخدمة الاجتماعية الصحية من كونه كان يقتصر على تقديم المساعدات الاقتصادية العينية والمالية، التي تقدم من ذوي القلوب الرحيمة للمرضى من المحتاجين والفقراء، إلى أن أصبحت تهتم بتعديل وتحسين الآثار الاجتماعية والنفسية، والتي تمارس ضمن مؤسسات أنشئت خصيصا لهذا الغرض، أو ضمن مؤسسات تمثل الرعاية الصحية جانبا هاما وأساسيا من مجالات نشاطاتها المتعددة.[2]

وتأخذ مجمل أنواع الخدمات الاجتماعية الصحية المقدمة للعمال إحدى الصفتين التاليتين:

أ- **الخدمات الصحية العلاجية :**

تأتي بعد ظهور أعراض لمرض أو حدوث مرض أو إصابة ما، وتتمثل في تلك الخدمات المقدمة للعمال الذين يعانون من أمراض أو إصابات أو عاهات قد تكون لهم عائقا وتحول بينهم وبين تأديتهم لمهامهم بشكل جيد.

ب-**الخدمات الصحية الوقائية :**

تكون هذه الخدمات عبارة عن خدمات استباقية، والتي تتمثل غالبا في الزيارات الطبية الروتينية، مختلف الفحوصات والتحاليل الطبية العادية الدورية التي يخضع لها كل العمال بصفة تلقائية وبدون استثناء، قصد التأكد من صحتهم وسلامتهم، أو الكشف عن الأمراض إن وجدت.

وتهدف كل من الخدمات الصحية الوقائية والخدمات الصحية العلاجية على حد سواء إلى الحماية من المخاطر التالية:[3]

**أوّلاً : المخاطر الميكانيكية**

تعتبر من المخاطر الميكانيكية كل ما يتعرض له العنصر البشرى في مكان العمل، من الاصطدام أو الاتصال بين جسمه وبين جسم صلب، ويكون ذلك أثناء حركة أحدهما، كمخاطر المباني والمنشآت، ومخاطر الأجهزة والمعدات والأدوات والآلات الميكانيكية ومختلف الآلات الأخرى.[4]

[1] إمام أحمد محمد عبد الله، **الخدمة الاجتماعية في مجال الطب النفسي**، دار عالم الكتب، القاهرة، 1985، ص05.
[2] عبد الفتاح عثمان، **خدمة الفرد في المجتمع النامي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984، ص17.
[3] عبد المحي محمود حسن صالح، **الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية ومجالاتها**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص181.
[4] حسن أبو زيدان، **المخاطر الميكانيكية**، http://safetyconsultance.blogspot.com/2012/03/blog-post_8050.html تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/03/14.

**ثانياً : المخاطر الطبيعية**

وتتمثل في كل ما قد يؤثر على صحة وسلامة العاملين أثناء تأديتهم لعملهم نتيجة لتأثير الأخطار أو الأضرار الناتجة عن العوامل الطبيعية كالحرارة أو البرودة الشديدتين، الرطوبة، الرياح العاتية والزوابع الرملية، الصعقات الكهربائية الطبيعية، الضوضاء الشديدة أو الخطر من ارتفاع أو نقص الضغط الجوّي الذي قد يؤدي إلى مخاطر الانفجار.

**ثالثاً : المخاطر الكيميائية**

تتعد مخاطر المواد الكيميائية في أشكالها السائلة، الغازية أو صلبة وتأثيرها على الإنسان قد يكون ساماً أو حارقاً أو مخدراً مهيجاً أو مسرطناً، حيث يتم دخول هذه المواد إلى الجسم عن طريق الجهاز التنفسي أو عن طريق الجلد أو الفم؛[1] ومعظمها تنتج من استنشاق مواد كيميائية في شكل بخار، غاز، غبار، دخان، أو ملامسة الجلد لأحدها، وتعتمد درجة الخطورة للتعرض للمواد الكيميائية على درجة تركيز المادة، ومدة التعرض لها.

وتدخل المواد الكيميائية لجسم الإنسان عن طريق أربعة طرق هي:

- الاستنشاق : ويعد أسرع الطرق لدخول المواد الكيميائية لجسم الإنسان؛
- الامتصاص ويتم عن طريق الجلد أو العينين؛
- الإبتلاع ويكون عن طريق الفم؛
- الحقن المباشر في الجسم عن طريق الخطأ.

**الفرع الثاني : خدمات الوقاية الصحية**

يجب العمل على تهيئة وتحسين محيط العمل بالشكل الذي يضمن للعامل آداءا آمنا، سليما، صحيحا واستخدام معدات الوقاية ومعرفة مصادر الخطر وأسبابه، مما يمكن من تحديد أنواع الوقاية المطلوبة عند وجود استخدام العامل لأنواع معينة من الوسائل، ويجب العمل على توعية وتعليم الأفراد بصفة دائمة ومستمرة وتبيان كل الأخطار التي قد يتعرضون إليها.[2]

وتشمل خدمات الوقاية الصحية المقدمة للعمال على ما يلي :

– الاهتمام بظروف وبيئة العمل من خلال العناية بحالات العمال الصحية، كتوسيع أماكن العمل وتسهيل الحركة بها، وضرورة توفير التهوية والإضاءة الملائمين لإنجاز العمل في راحة ؛

[1] المزيني وآخرون، **دراسة في الأمن الصناعي** : السلامة والصحة المهنية، إدارة الدراسات والتخطيط، وزارة الصناعة، 1998. http://library.iugaza.edu.ps/thesis/68969.pdf ، تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/03/14.

[2] رمضان عمومن وحمزة معمري، **حوادث العمل، أسبابها ووسائل خفضها**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، جامعة ورقلة، 4 مارس 2013، ص 564.

– توفير أماكن للحصول على النظافة والغسل ؛[1]

– توفير فضاءات للراحة وأماكن لتغيير ملابس العمل ؛

– توفير الملابس الوقائية الخاصة بالعمل، والتي غيابها قد يشكل مصدر خطر للعمال ؛

– توفير أدوات العمل المناسبة وفي الأماكن المناسبة حتى لا تؤثر على صحة العامل أثناء تأدية عمله ؛

– توسيع نطاق الخدمات الطبية ليتعدى إلى أفراد أسرة العامل، وقد يتيح نشر الوعي الصحي لدى أسر العمال، كما يتيح لهم فرصة الاتصال والاحتكاك لتوطيد الصلة فيما بينهم، إضافة تعزيز وتقوية روح الانتماء والولاء للمؤسسة.

**الفرع الثالث : خدمات إسكان العمال**

إن توفير المسكن أو المأوى الملائم للعمال، يعني من وجهة النظر الإنسانية احترام العمال، وتوفير لهم المكان المناسب الذي يؤويهم هم وأسرهم؛ ففي حالة السكنات الوظيفية التي توفرها المؤسسة للأفراد العاملين بها، وعند تخطيط المساكن الموجهة للعمال خاصة في المناطق الصناعية، يجب أن يسبق ذلك دراسات معمقة حول أوضاع العاملين من الجانب الاجتماعي، للعمل على تلبية احتياجاتهم وأذواقهم تجاه السكن الذي سيقيمون فيه، ويجب أن يكون التخطيط العمراني للمجمعات السكنية الخاصة بالعمال متضمنا لجميع المرافق الضرورية لحياتهم اليومية الاعتيادية، كالمدارس لكافة المستويات، الوحدات الصحية والصيدلانية، دور الحضانة، المراكز والمجمعات الاستهلاكية، إضافة إلى مختلف وسائل النقل، الذي تعمل على ربط العمال من أماكن إقاماتهم في المجمعات السكنية إلى أماكن العمل وإلى المراكز السكنية والمدن المجاورة، أي يجب الأخذ في الحسبان كل المرافق الحيوية والضرورية للحياة العادية للعمال وعائلاتهم.

**الفرع الرابع : خدمات النقل**

وكذلك تعد خدمات نقل العمال من وإلى أماكن عملهم، تعد من أهم الخدمات التي تعمل على توفيرها غالبية المؤسسات للعاملين بها، بل باتت هذه الخدمة حق من حقوق العمال، خاصة أولئك الذين يعانون من بعد المسافة بين المجمعات الصناعية أو المؤسسات التي يزاولون فيها عملهم وبين أماكن إقاماتهم، ومع عدم توفير وسائل النقل العامومية أو الخاصة أو رداءتها، الأمر الذي يتسبب في إحداث القلق والتوتر النفسي بالنسبة للعمال بسبب المشقة التي قد يتكبدونها جراء المعاناة اليومية بسبب صعوبة التنقلات اليومية، الأمر الذي يدفع بهم إلى تكرار التأخيرات والغيابات عن العمل، ما يؤثر بشكل أو بآخر على مستوى أدائهم، بل وقد يتعدى الأمر إلى التفكير المستمر في تغيير العمل بسبب التكرار المتواصل لمتاعب التنقل، أو حتى قد يجبرهم على الانقطاع الكلي عن العمل.

[1] مدحت أبو النصر، **الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008 ، ص281.

ومشكلة النقل أو المواصلات بالنسبة للعمال لها آثارها الخطيرة على العمل أو العمال على حد سواء، أكان ذلك من ناحية التعب والعناء والجهد الذي يبذله العامل في سبيل التنقل اليومي من مقر إقامته نحو مؤسسته التي يعمل بها، أو من ناحية الوقت الذي يضيعه يوميا بسبب الازدحام أو بسبب تعدد استعماله لمختلف وسائل النقل، وكذلك من ناحية النفقات والمصاريف الزائدة التي تثقل كاهل العامل ويضطر لتحملها والتي يكون لها تأثيراً على ميزانيته المخصصة للنقل.[1]

**الفرع الخامس : خدمات التغذية (الإطعام)**

تتعدد أشكال وطرق الخدمات الخاصة بالتغذية الموجهة للعمال، والتي غالبا ما تكون داخل المؤسسة أو بالمناطق القريبة منها، وأكثر أشكال هذه الخدمة هو تلك التي تتضمن توفير أماكن الطعام داخل المؤسسة أو بالقرب منها، كالمطاعم الجماعية، بحيث يمكن للعمال أن يتناولوا فيها وجبات صحية ساخنة تتحمل المؤسسة تكاليفها أو جزءا منها، أو تكون بأسعار مدروسة ومعقولة.[2]

وتوفر المطاعم على العمال المجهود والعناء والمشقة، إضافة إلى إضاعة الوقت في البحث عن أماكن تناول الوجبات، والتي قد تكون غير صحية، خاصة بالنسبة للعمال المقيمين في أماكن العمل. وتعمل خدمة الإطعام على الرفع من المستوى الصحي للعمال والرفع من معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم،[3] لذا تدعو الحاجة إلى ضرورة العمل على توفير وجبات غذائية صحية مناسبة، للحفاظ على صحة وسلامة العمال الجسدية، الذهنية والنفسية، لأن ذلك يؤدي إلى ما يلي:

- زيادة نشاط، حيوية، كفاءة وأداء العمال ومضاعفتهم في المجهود العملي ؛
- التقليل من أثر التعب والجوع ؛
- التقليل من خروج العمال وقت الراحة، وتوفير الجهد في سبيل الحصول على وجبة ؛
- ضمان حصول العمال على التغذية الصحية الصحيحة والسليمة، التي تساعدهم على بذل النشاط والجهد في العمل ؛
- التقليل من حوادث العمل والأمراض المهنية المرتبطة بسوء التغذية.

**الفرع السادس : الخدمات المالية**

الخدمة المالية هي تلك الخدمة التي تعمل من خلالها المؤسسة على الرفع من مستوى العامل اقتصادياً، وتوفير نوع من الراحة المالية ولو ظرفيا، وبعث نوع من الطمأنينة في نفوس العمال تجاه وضعياتهم، وتتمثل هذه الخدمات فيما يلي:

---

[1] غباري محمد سلامة، **المدخل إلى علاج المشكلات الاجتماعية الفردية**، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1999، ص186.
[2] عبد المحي محمود حسن صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص183.
[3] محمد السيد فهمي، **مدخل في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص73.

**أولا: خدمة المساعدات المالية**

تتمثل خدمة الإعانات المالية أساسا في تقديم للأفراد العاملين في المؤسسة مكافآت ومنح مالية في مواسم الأعياد الدينية والوطنية، وفي المناسبات المختلفة، حتى يتمكنوا من مواجهة الأعباء والمصاريف الطارئة، والهدف من ورائها إعانتهم وزيادة ولاءهم للمؤسسة التي ينتمون إليها.

ويجب العمل على تشجيع العمال على الإدخار، والعمل على توعيتهم لفوائده، وكذلك إرشادهم إلى أفضل طرق الاستهلاك الرشيد والعقلاني، وكذلك كيفية تنظيم وتحديد ميزانية الأسرة، للحد من الطلبات المتزايدة على الإعانات المالية التي تعتبر أكثر أنواع الإعانات طلبا من قبل العمال.

**ثانيا : خدمة التأمينات الاجتماعية**

خدمة التأمينات الاجتماعية أو الضمان الاجتماعي، تمثل أنظمة تسعى لتغطية مخاطر محددة بمقابل تحصيل اشتراكات يدفعها الأفراد المؤمن لهم وأرباب العمال وكذلك الدولة، ثم تتم إعادة توزيعها على مستحقيها الفعليين في حالات معينة. وجاءت التأمينات الاجتماعية لتغطية المخاطر التي قد يتعرض لها الأفراد العاملين في المؤسسة. وتتمثل مختلف التأمينات الاجتماعية المتعددة والمختلفة في التأمينات ضد المرض، حوادث العمل، العجز والشيخوخة، الوفاة، البطالة، وغيرها. ولابد من إرشاد العمال نحو حقوقهم المترتبة عن تسديد اشتراكاتهم في هذه التأمينات.[1]

وتعد حقوق التأمين الاجتماعي من أهم الحقوق الاقتصادية الاجتماعية، ويقاس مدى التقدم الاجتماعي بمدى اتساع هذه الحقوق حجما وتغطية. وتلعب صناديق التأمين والضمان الاجتماعي دوراً هاماً في تفعيل هذه الحقوق. وبالاعتماد على آخر المعطيات المتوفّرة دوليا من طرف إدارة الضمان الاجتماعي والتي مقرها في واشنطن (Social Administration Security) يمكن ضبط بعض ملامح الحماية الاجتماعية الموجودة في 14 دولة عربية وهي الأردن، البحرين، الجزائر، السودان، العراق، الكويت، المغرب، اليمن، تونس، سوريا، عمان، لبنان، ليبيا ومصر. تصنف إدارة الضمان الاجتماعي المذكورة أعلاه فروع الضمان الاجتماعي والرعاية الاجتماعية إلى خمسة أصناف:[2]

- الشيخوخة والعجز والوفاة (استحقاقات الباقين على قيد الحياة ؛
- المرض والأمومة (التعويضات النقدية في حالة المرض واستحقاقات الأمومة ؛
- حوادث الشغل والأمراض المهنية (التعويضات عند الإصابات وأمراض الشغل ؛
- منحة البطالة ؛
- المنح أو المخصصات العائلية.

[1] مدحت أبو النصر، **الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ص 282.
[2] حسين عبد المطلب الأسرج، **مرجع سبق ذكره**، ص149.

**ثالثا : خدمة القروض الاستهلاكية (التعاونيات)**

تعمل هذه الخدمة على تمكين العمال من الاقتراض عن طريق الجمعيات الاستهلاكية التي تنشئها المؤسسة، أو عن طريق لجنة الخدمات الاجتماعية إذا اقتضت الضرورة، بشرط أن يسددوا ما اقترضوه بشكل أقساط حيث يوضع نظام محدد لذلك. وتعمل المؤسسة من خلال هذا النظام على تحديد مختلف الحاجيات الضرورية للعمال من أجل توفيرها بأسعار معقولة ومتناسبة مع إمكانيات العمال المادية، فغياب هذه الخدمة بالمؤسسة يدفع بالعامل إلى:

- التفكير المتواصل للعامل أثناء عمله في كيفية اقتناء هذه الحاجيات وكيفية الحصول عليها، ما يدفعه بالشرود الذهني ويجعله عرضة لبعض حوادث العمل، فتخفيف العبء على العامل في اقتناء الحاجيات الضرورية بأثمان مناسبة، والحفاظ على الوقت يساعد في الحصول على تركيز أكبر أثناء أداء العمل ؛
- بطء وتيرة إنتاج العامل بسبب انشغاله باقتناء بعض الحاجيات على حساب أدائه في العمل ؛
- تأخر العامل عن عمله أو تغيبه في بعض الأحيان بسب انشغاله في الحصول على حاجاته.

فالتعاونيات الاستهلاكية توفر للعامل مختلف السلع بأسعار عادلة، فطابعها غير ربحي، بل تعمل لمصلحة العمال أنفسهم وذلك من خلال عمليات البيع بالتقسيط المريح وبدون فوائد تسييرا للعمال بالمؤسسة. وبإمكان العمال في المؤسسة الإشراف على تسيير، وتنظيم نشاط وإدارة التعاونيات الاستهلاكية التي قد ينشئونها، ويكون هذا وفق القوانين المحددة لذلك تحت موافقة أصحاب العمل بتشجيع مثل هذه الجمعيات وتدعيمها بالقروض التي تعود في الأخير بالنفع على الجميع.[1]

**الفرع السابع : الخدمات التثقيفية للعمال**

الخدمات المتعلقة بالتكوين والتثقيف العمالي هي تلك الخدمات التي تسعى المؤسسات من خلالها إلى تقديمها للأفراد العاملين فيها على تعدد مستوياتهم، تهدف من ورائها إلى الرفع من المستوى الثقافي والعلمي للعاملين، وذلك بوضع خطط تثقيفية سنوية، تحتوي على مجموعة من البرامج بقصد توعية العمال، ليعرف كل عامل حقوقه وواجباته، وكيفية اللجوء إلى الطرق القانونية المشروعة في التواصل مع الإدارة والتعبير عن أية مطالب، بعيدا عن الأساليب غير المشروعة التي تمارس باستمرار والتي قد تحول دون السير الحسن للعمل والإنتاج، وتقديم الخدمة للمجتمع، ولعل من أهم أنواع الخدمات التثقيفية للعمال نذكر منها :

[1] خالد بن جمال، **الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية الخاصة** : دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للإسمنت، المسيلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، 200.، ص65.

- إنشاء مكتبة حديثة داخل المؤسسة والتي تستعمل الوسائط التكنولوجية المتطورة في مجال الاتصال، والتي من خلالها تعمل على مساعدة العمال، على اختلاف مستوياتهم، على تنمية مهاراتهم وقدراتهم العلمية والفنية التي ترفع مستواهم العملي، إضافة إلى مساهمتها بالقدر الكبير على تنوير الأذهان بمختلف الميادين، خاصة تلك التي لها صلة مباشرة بحياتهم العملية وحياتهم اليومية في المجتمع ؛
- تنظيم الملتقيات العلمية كالمحاضرات، الندوات، المناظرات لتزويد العاملين بالمعارف والحقائق، خاصة تلك التي تعنى وتتناول الجوانب المتعلقة بالعامل والعمل والإنتاج، والمشاكل التي يعانون منها في العمل والتي قد تصادفهم في حياتهم العملية، وكيفية مواجهتها والتغلب عليها ؛
- إنشاء وتسيير مجلة (نشرية ثقافية) خاصة بالمؤسسة، وتشجيع العمال ومساعدتهم وإتاحة الفرصة لهم على المساهمة في تلك المجلة الخاصة بالمؤسسة، أين يقوم العمال من خلالها بإبداء مختلف الاقتراحات والتعبير عن آرائهم ويظهرون من خلالها مختلف مواهبهم ؛
- العمل على تطوير نظام التكوين في المؤسسة، من خلال إنشاء أقسام دراسية تشمل تعليم الكبار في المؤسسة كل ما يتعلق باختصاصاتهم المهنية، وإثرائهم بالمعلومات المفيدة، كما يمكن هنا الاستعانة بالوسائط التكنولوجية الحديثة لتسهيل العملية عن طريق عرض الأفلام التثقيفية والأشرطة الوثائقية المناسبة والملائمة.

**الفرع الثامن : خدمات الاستفادة من العطل**

وتهدف المؤسسات من وراء هذا النوع من الخدمات إلى محاولة استثمار الوقت الذي يكون فيه العامل مستريحا ومتوقفا عن العمل، وهذا ما يعود عليه وعلى المؤسسة بالمنفعة ويقيه من المفاسد، وتتمثل أهم نشاطات هذه الخدمة في :

- الاستثمار في أنشطة الرياضة، من خلال إنشاء الأندية والملاعب ومختلف فرق النشاطات الثقافية، وتأسيس الجمعيات التي تشرف على مختلف أوجه النشاطات الرياضية والفنية، وإنشاء الفرق الرياضية وفرق الكشافة والرحلات، أو الإنخرط في الموجودة منها، والعمل قدر الإمكان على أن يستفيد منها عمال المؤسسة وعائلاتهم، وكذلك العمل على نشر الوعي في أوساط العمال على أن مثل هذه النشاطات ترمي إلى تنمية وعي وشخصية العامل، إضافة إلى تحسين صحته وأخلاقه، وكذلك إحداث وتنمية روح التعاون، الزمالة والصداقة والعلاقات الطيبة بين العمال ؛

- توفير وتخصيص مساحات أو قاعة للاستراحة في أماكن مزاولة العمل، بحيث تكون هذه المساحات مزودة بمقاعد مريحة ووسائل الراحة الضرورية الكافية لاستعادة الحيوية والنشاط.[1]

[1] عبد المحي محمود حسن صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص186.

**المطلب الثالث : الخدمات العمالية الخاصة**

من بين أهم الخدمات الخاصة للعمال نجد ما يلي:

**الفرع الأول : الرعاية النفسية للعمال**

تعتبر خدمة الرعاية النفسية التي تسعى المؤسسات إلى توفيرها للأفراد العاملين بها، تعد من أصعب أنواع الخدمات، فالمؤسسات تعمل وتسعى جاهدة لتنمية الإحساس والشعور لدى العاملين بالأمن والاستقرار والطمأنينة، من خلال العمل سعيها على توفير جو مساعد على العلاقات الجيدة بين أعضاء جماعة العمل من جهة، ومع الأخصائي الاجتماعي للمؤسسة من جهة أخرى، تلك العلاقة التي تتميز بالاحترام المتبادل بين العمال وبين الأخصائي الاجتماعي، والتي يستغلها هذا الأخير في مساعدتهم للتخلص من شتى أنواع المشاعر السلبية، كالشعور بمختلف أنواع الخوف، الخجل، الحساسية المفرطة، الانفعالية الزائدة، ومظاهر القلق والتوتر النفسي، وغيرها من العوامل النفسية السلبية، ويعمل الأخصائي الاجتماعي على مساعدة العمال واستبدال تلك المشاعر بغيرها من المشاعر الإيجابية، فيحل الأمن مكان الخوف، والثقة بالنفس بدل الخجل، والاتزان الانفعالي بدل الحساسية، ويعمل على توفير لهم الجو الانفعالي المشبع بالاحترام بدلاً من التناقض والشك، والراحة والطمأنينة بدلاً من القلق، والدفء النفسي بدلاً من التوتر والاضطراب.

كما تعمل خدمة الرعاية النفسية للعمال ضمن برامج وأنشطة تتيح للعمال في المؤسسة فرص التنفيس عن الطاقات العدوانية الزائدة بصورة إيجابية، بدلا من التعبير عنها وإظهارها بالطرق سلبية، كما تتيح لهم الفرص المتعددة للتعبير عن الاحتياجات والرغبات الداخلية المكبوتة، كالحاجة للظهور والحاجة للتقدير والحاجة إلى إثبات الذات، وكل ذلك يتحقق من خلال جماعة النشاط، التي تسند إليها العديد من المسؤوليات التي عندما ينجحون في تحملها وأدائها، يجدون التقدير والاحترام من تلك الجماعة، فيسعون إلى مضاعفة العمل والجهود بغية تحقيق المزيد من النجاح، مما يؤدي إلى إثبات ذاتهم ونمو شخصياتهم. والكثير من العمال لا يجدون الفرص المناسبة لإشباع احتياجاتهم والظهور وإثبات الذات في مجتمعاتهم، وإنما يجدونها مع جماعة النشاط خارج أوقات العمل، والتي يقضون فيها وقت فراغهم من خلال أنشطة وبرامج معدة خصيصا لإشباع تلك الاحتياجات.[1]

**الفرع الثاني : الرعاية الجسمية للعمال**

عندما تعمل الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية العمال، فإنها تهدف إلى تعديل وتدعيم وتعليم القيم الصالحة للعمال والتي تتماشى مع قيم المجتمع، ولكي تقوم الخدمة الاجتماعية برعاية العمال جسميا، فإنها تهدف إلى إكسابهم القيم الصحية والجسمية التي تساعد كل الأفراد العاملين في المؤسسة على

[1] نفس المرجع، ص 193.

مزاولة عملهم اليومي بسهولة وكفاءة عالية تقيهم من السهو، الشرود، الكسل والاسترخاء، وتعودهم على الشدة والصمود وقوة الاحتمال وكل ذلك يؤدي إلى زيادة إنتاج العمال بما يعود بالنفع عليه وعلى المؤسسة والمجتمع ككل. وتتحقق هذه القيم بإتاحة الفرص للعمال بإشراكهم في البرامج والأنشطة المختلفة التي تصمم خصيصا لشغل أوقات فراغهم، والخدمة الاجتماعية تستغل ميول العمال لمختلف الأنشطة الثقافية، الترويحية، والألعاب الرياضية وغيرها من نشاطات التسلية المختلفة، لتعليمهم بعض القيم الاجتماعية السامية، كالتعاون الحب، التآخي، وتحمل المسؤوليات، بما يساعد على النجاح والتوافق فيما بينهم داخل المؤسسة ومع مجتمعهم.

وكذلك العمل على تحسيس وتحذير العمال من العادات الضارة بصحتهم، مثل السهر، التدخين، والإفراط منها، وكل ما قد يؤدي إلى استنفاذ طاقاتهم واستهلاك حيويتهم وتثبيط عزيمتهم؛ حيث أن العامل قد لا يقتنع بالكلام وحده، لذلك لا بد من أن تعمل المؤسسة على تدعيم الحملات الموجهة لتوعية العمال على تلك الموضوعات، وتشركهم في مختلف المناسبات كالمحاضرات والندوات والمناقشات والتجمعات العمالية التي تدور حول كل هذه الأمور، وبذلك تمكنهم من إدراك أضرارها والتأكد من نتائجها السيئة، بالإضافة إلى ضرورة إشراك العمال في الأنشطة الترويحية كالمخيمات والرحلات الكشفية وغيرها. وكنتيجة لهذا، يبلغ العمال مستوى من الوعي يمكنهم من صيانة أجسامهم ولياقة أبدانهم، وتنمية مهاراتهم، وزيادة خبراتهم، حتى تستمر وتنمو قدراتهم العقلية والذهنية وبذلك تصل المؤسسة برعاية العمال إلى تنمية صفات المواطن الصالح بما يؤدي إلى اكتشاف وتنمية القيادات الصالحة.[1]

**الفرع الثالث : رعاية العمال عقليا**

كما تعمل المؤسسات على توفير الرعاية النفسية والجسمية لعمالها، فإنها مجبرة على استكمال أهدافها من خلال رعاية عمالها عقليا حتى تساهم في تنمية عقولهم، وتوسع مداركهم، وتزود معارفهم، وهذا بأن تولي الاهتمام الكبير بتنمية القدرة على التفكير السليم، من خلال الأنشطة التي تخصصها الخدمة الاجتماعية لرعاية العمال، مثل البرامج الثقافية المختلفة كالندوات، المحاضرات والمسابقات الثقافية، التي تتيح الفرصة للعمال على تنمية القدرة على التفكير السليم، بالإضافة إلى الاهتمام بالمكتبة والمنشورات الحائطية ومجلة المؤسسة الدورية، ومختلف الوسائط التكنولوجية الاتصالية إن وجدت، كما أنها تتيح لهم الفرص المتعددة، من خلال الأنشطة الفنية مثل الحفلات المسرحية والموسيقية، كما تتيح الفرص لتنمية المهارات بإظهار وممارسة هواياتهم، كالرسم، التصوير الفوتوغرافي والمعارض الفنية، وبذلك تتسع آفاقهم العلمية وتزداد معلوماتهم، وينمو وينضج تفكيرهم ويكون في صالحهم وصالح المؤسسة.

والخدمة الاجتماعية المتعلقة بتنمية القدرات العقلية للعمال تخطط للبرامج والأنشطة التي تنمي القدرة على اكتساب المهارات العقلية، مثل التفكير الموضوعي والقدرة على التنبؤ، بالإضافة إلى إكساب العمال

[1] غباري محمد سلامة، **مرجع سبق ذكره**، ص188.

الخبرات التي تنمي المفاهيم الانسانية المعنوية، كالخير والفضيلة والسعادة التي تساعدهم على تصحيح أفكارهم الخاطئة، بما يقيهم من الشعور بالذنب والوقوع في الأخطاء، وعليه فإن تلك البرامج والأنشطة تهدف إلى تنمية القدرات العقلية مثل التفكير، التخيل، التذكر، الترابط والتنبؤ، كالعمليات العقلية اللازمة لاكتمال النضج ونمو الشخصية، ويستفيدون منها أكبر استفادة ممكنة وذلك من خلال العمل بالأساليب الفنية التي تعتمد على طرق الخدمة الاجتماعية الثلاثة التي تمت الإشارة إليها سلفا (خدمة الفرد، خدمة الجماعة وخدمة المجتمع)، والتي تهدف إلى أداء أنشطة تمارس في وقت الفراغ، وفي وقت العمل على حد السواء، بغرض اكتساب العمال الصفات الطيبة والحميدة، وتمكنهم من تفهم شخصيتهم وممارسة حرياتهم الفردية بصورة حرة وسليمة، بحيث لا تمس بمصلحة جماعات العمل ولا بمصلحة المؤسسة، وحتى يشعروا بأنهم أعضاء في مجتمع عليهم واجبات اجتماعية نحو غيرهم، وتمكنهم من الانتفاع والاستفادة الكاملة من أوجه الرعاية الصحية الاجتماعية والنفسية والعقلية والجسمية، وما يترتب على ذلك من تعديل وتدعيم وتعليم القيم الصالحة التي تتماشى مع قيم المجتمع، وكل ذلك يساعد العمال على رضاهم المهني وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.[1]

**الفرع الرابع : رعاية العمال اجتماعياً**

تعتبر التنظيمات العمالية إحدى الحلقات التي يتم من خلالها استكمال عمليات التكافل الاجتماعي، فهي امتداد لجماعات الأفراد في المجتمع، فالخدمة الاجتماعية تهتم برعاية العمال في المؤسسة عن طريق إكسابهم القيم الاجتماعية المتعددة، التي تساعدهم على النجاح في أداء أدوارهم الاجتماعية، وأول هذه القيم التي تسعى الخدمة الاجتماعية العمالية إلى تعليمها وتدعيمها عند العمال، هي تحمل المسؤولية والشعور بها والقيام بأعبائها، وذلك عن طريق الأنشطة والبرامج المختلفة التي تتيح الفرص أمام العمال لتحمل تبعات المسؤوليات التي يتم توزيعها عليهم بما يتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم، ويدرجها لهم حسب استطاعتهم حتى ينجحوا في أدائها، كما أنها تسعى إلى تنمية مشاعر الحب والود المتبادل بين الأفراد العاملين في المؤسسة واحترامهم، كقيمة اجتماعية هامة تساعدهم على التآلف، الترابط، التكافل والتعاون، فعندما تنتشر المشاعر الإيجابية في أوساط العمال، تقوى العلاقات، ويحترم المرؤوسون رؤسائهم وينشط الجميع في أداء أعمالهم وواجباتهم، وتحمل مسؤولياتهم، وتقوى وتنمو شخصياتهم. وهناك الكثير من الأنشطة والبرامج التي تصمم خصيصا لتنمية مشاعر الحب وتدعيم علاقات الود وتعليم احترام الآخرين.

إن التعاون كقيمة اجتماعية يتم تلقينها للأفراد العاملين في المؤسسات من خلال ممارستها عمليا، وليس عن طريق النصح والإرشاد فقط، حيث أن الكثير من العمال كغيرهم من الأفراد في المجتمع، ينفرون من النصح ولا يتقبلون الإرشاد إلا إذا طلبوه بأنفسهم، وكان من قبل شخص يثقون فيه بدرجة كبيرة، والخدمة الاجتماعية بما لديها من طرق علمية، وأخصائيون مدربون قادرون على التأثير في

[1] نفس المرجع، ص 195.

الآخرين عن طريق النصح والإرشاد، ولكنها لا تكتفي بذلك، بل تتيح الفرص العملية للممارسة الفعلية من خلال الأنشطة والبرامج المختلفة.[1]

فالعمال لا يريدون سماع الكلام يردد فقط، بل كقيمة اجتماعية تمارس، بحيث يلمسون آثارها ويحسون بنتائجها من خلال الأنشطة والبرامج التي من خلالها نسعى لتعليم العمال قيم التعاون، وعندما يدركون أهمية التعاون سينبذون حتما مشاعر ومظاهر الأنانية، وسينمو بينهم الشعور (بنحن)، ذلك الشعور الذي ينمو ويتطور من نحن الفريق إلى نحن الجماعة إلى نحن المجتمع، وبذلك يقوى البناء ويتم الولاء ويتجسد الإنتماء إلى الفريق والجماعة والمؤسسة فالمجتمع ككل.

كما تهدف الخدمة الاجتماعية العمالية أيضا من خلال الرعاية الاجتماعية إلى تقوية الروح الوطنية والشعور بالانتماء للوطن والعمل من أجل المساهمة في تطوره، وذلك عن طريق الأنشطة والبرامج التي تخطط وتصمم بهدف تقوية الشعور بالانتماء لجماعة النشاط، وللعمل من أجل تحقيق أهدافها، وإذا تعود العمال على ذلك ازدادوا حبا لوطنهم، وتعزز بذلك شعورهم بالانتماء إليه، وصار هدفهم العمل من أجل إنمائه والعمل على رفعه وتطوره.[2]

وتسعى الخدمة الاجتماعية جاهدة إلى إعداد العمال وتعليمهم القيم المختلفة، من خلال عملها في المؤسسات المختلفة المزودة بالأخصائيين الاجتماعيين المعدين إعداداً جيدا للعمل في المجال العمالي، والخدمة الاجتماعية تترجم هذا الكلام إلى قيم تمارس من خلال جماعات العمال ميدانيا.

**الفرع الخامس: الرعاية الخلقية للعمال**

يقصد بالرعاية الخلقية للعمال هو تلك الجهود الثلاثية (العلاجية، الوقائية، الإنمائية) التي يمكن أن تقدمها المؤسسة كخدمة اجتماعية عمالية، بهدف غرس وتنمية القيم الدينية والخلقية في نفوس العمال، حتى يقوى الإيمان وينتشر وعيهم بالتمسك بالمبادئ الدينة الصحيحة والأخلاق القويمة.

والمقصود بالجهود العلاجية في مجال الرعاية الدينية، تلك الخدمات التي يتم تقديمها لعلاج الأفراد الذين واجهتهم مشكلات عميقة، أثرت في شخصياتهم وأعاقتهم عن النمو، مثل مشكلات الشك الديني، والانحراف العقائدي كذلك الذي تدعو إليه الجماعات الدينية المتطرفة. أما الجهود الوقائية، فإنها تقدم للعمال قبل بلوغ تلك المرحلة العلاجية، أي قبل وقوعهم في تلك المشكلات، قصد حمايتهم من مشكلات الانحراف العقائدي والشك الديني، والإلحاد والانحلال الخلقي، التي تؤثر حتما بطريقة أو بأخرى على مستويات الأداء العمالي وبالتالي على المردودية، فالوقاية خير من ألف العلاج.

وتتم الجهود الوقائية من خلال البرامج والأنشطة التي تصمم وتخطط خصيصا لهذا الغرض، ومن أمثلتها، المحاضرات والندوات وبرامج التوعية، التي تعمل على توعية العمال بواجباتهم، فيعرفون ما يمكن

[1] نفس المرجع، ص191.
[2] غباري محمد سلامة، **نفس المرجع السابق**، ص 192.

أن تحقق لهم من خلال تمسكهم الصحيح بدينهم وعقيدتهم، وذلك على أيدي رجال الدين القادرين على التوعية والإقناع، وهذا بعد تكوين علاقات اجتماعية قوية بين العمال وبيئتهم، تلك العلاقات القائمة على الثقة والاحترام، مستعينين في ذلك بجهود الأخصائيين الاجتماعيين القادرين على تكوين العلاقات، وإذا وثق العمال في القائمين على تلك الأنشطة الدينية، فسيعجبون بهم ويقعون تحت تأثيرهم، وعندئذ يسهل إقناعهم وتوعيتهم، وتوجيه سلوكهم على أساس من الدين الصحيح، والأخلاق الإسلامية القوية، وبذلك تقدم الوقاية والحماية للعمال.

ولا تقتصر الرعاية الدينية والخلقية للعمال على الجهود العلاجية والوقائية فقط، وإنما تتعدى إلى تقديم لهم الجهود الإنمائية أيضا، حيث تنمي الشخصية المسلمة وتنمي القيم الدينية والخلقية، وتنمي المعارف الإسلامية المختلفة كما تنمي المهارات، وتستثمر القدرات، وتدعم العادات والتقاليد الإسلامية التي تساهم في نضج العمال ونموهم وتقديرهم لعملهم، ويشترك في تلك الجهود كل المتخصصين الذين يتكون منهم فريق العمل بالمؤسسة، كل منهم حسب اختصاصه.[1]

فإذا نجحت الرعاية المتعلقة بالجانب الروحي للعمال، ونجحت الخدمة الاجتماعية في جهودها، فسنكوّن جيلا من العمال المتمسكين بمعتقداتهم، المعتزين بكرامتهم، القويمين أخلاقيا في كل حركاتهم وسكناتهم ويخلصون في أعمالهم، فيقوى انتماؤهم ويزداد ولاؤهم، وتتضاعف جهودهم وبالتالي تزيد إنتاجيتهم.

## المبحث الثالث : مبادئ ومعوقات الخدمة الاجتماعية

ارتأينا تقسيم هذا المبحث إلى أربعة مطالب، وهذا من خلال التعرض إلى المبادئ الأساسية في الخدمة الاجتماعية، دوافع الخدمة الاجتماعية، العناصر المشتركة في طرق الخدمة الاجتماعية وأهم الصعوبات التي تواجه تطبيق الخدمات الاجتماعية.

### المطلب الأول : المبادئ الأساسية في الخدمة الاجتماعية

تتطلب ممارسة مهنة الخدمة الاجتماعية الالتزام بمبادىء أساسية، نذكر أهمها :

#### الفرع الأول : مبدأ القابلية، التقبل أو القبول

إن مبدأ القابلية، التقبل أو القبول هو واحد من المبادئ المنبثقة عن قيمة هامة من القيم المحورية للخدمة الاجتماعية، وهي قيمة احترام الآخر واحترام العلماء، إذ يوجه المبدأ نحو المشاعر التي ترتبط بأخلاقيات الإرادة العقلية التي تحترم الآخر كإنسان وليست مشاعر عاطفية، أي أن مشاعر الحب هنا ليست وجدانا بقدر ما هي تعبير عن الالتزام بمعاملة الإنسان – والاعتراف بحقه في الاحترام والمساعدة والدعم، واحترام ذاتيته واستقلاليته، وهي بذلك ليست انفعالاً ذاتياً عابراً، وإنما بالدرجة الأولى مشاعر

[1] غباري محمد سلامة، **نفس المرجع السابق**، ص197.

منطقية موضوعية لاحترامه كإنسان من غير شروط، بصرف النظر عما إذا كانت ظروفه تدعوا إلى إظهار المشاعر أم لا.[1]

ضمن إطار هذا المبدأ، يهتم الأخصائي الاجتماعي بتقبل العملاء الذين يتعامل معهم (أفرادا أو/و جماعات) على حالاتهم الواقعية المعاشة، فهو يتقبل الفرد ويتقبل سلوكه، ولا يقوم بتوجيه اللوم للعامل نتيجة سلوكاته وتصرفاته، لأن ذلك يؤدي إلى حالة من انعدام الثقة بينه وبين العامل، والتي تعتبر (الثقة) بمثابة العملة البشرية في كل تعامل إجتماعي إنساني، كذلك يعمل الأخصائي على احترام كرامة الفرد، ويقدره ويدرك احتياجاته ورغباته ويعيها وعيا جيدا، وينطلق منها ويسمو بها إلى المستوى الذي يسعى إلى بلوغه.

فالأخصائي الاجتماعي أثناء تعاملاته مع الجماعة، ملزم بتقبل واقع قيم الجماعة حتى وإن خالفت قيم المجتمع، أعرافه وتقاليده، ثم يعمل بعد ذلك على مساعدة الجماعة على وضع حد لهذه السلوكات وتعديلها، وكذلك يتضمن قبول الأخصائي للجماعة واحترامه لجميع أعضائها، وتقديره لمواطن ضعفهم وقوتهم في تنظيم وتنمية المجتمع، فهو مطالب بتقبل المجتمع الذي يتعامل معه بكل عناصره، هيئاته، ظروفه، وسماته، وبالوضع الذي هو عليه، ليس كما ينبغي أن يكون، كذلك فهو يتقبل تقاليد هذا المجتمع والقيم السائدة فيه ومعايير السلوك التي يسير عليها الناس، وإن اختلفت هذه القيم والمعايير عن قيم ومعايير المجتمع الذي ينتمي إليه.[2]

**الفرع الثاني : مبدأ الحق في تقرير المصير**

يهدف مبدأ تقرير المصير لإتاحة الفرصة للعامل أو لجماعات العمال في اتخاذ القرارات التى بإمكانها إحداث التغيير مادام لديهم القدرة على ذلك، ومادامت تلك القرارات لا تتسبب في إلحاق الضرر بالغير، ويترتب على ذلك قيمة أساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية العمالية، وهي تقدير الفرد والإيمان بكرامته، وتجدر الإشارة إلى التفرقة بين مفهومي "حق تقرير المصير والحرية في تقرير المصير"، فالحق محكوم بمجموعة من العوامل منها قدرات الإنسان، والإمكانيات المتوفرة إضافة لحاجة المجتمع وموارده. إلا أن حرية تقرير المصير قد تتعدى إمكانات العامل وموارد المجتمع واحتياجاته، وعليه فإن مهنة الخدمة الاجتماعية تعتمد على مبدأ الحق في تقرير المصير، يعني أن للعامل الحق فى اختيار ما يناسبه من فرص وأعمال ومسئوليات فى ضوء القوانين والتشريعات التي تحكم وتنظم العمل بالمجتمع إلا أن حرية تقرير المصير تتجاوز حدود القوانين، الشرائع واللوائح الخاصة المنظمة للعمل وتخضع لتدخل الذاتية والأهواء والميول الشخصية وهذا يتنافى مع المصالح المشتركة للمجتمع.

[1] فوزي شرف الدين، **الخدمة الاجتماعية : تحليل المهنة والجذور**، ص73. http://www.olc.bu.edu.eg/olc/images/fedu514.pdf تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/03/17.

[2] عبد الفتاح عثمان وآخرون، **مقدمة في الخدمة الاجتماعية**، مكتبة الآنجلو المصرية، القاهرة، 2000، ص 120.

فالخدمة الاجتماعية تهدف لمواجهة وحل المشاكل بأسلوب علمي يمكنها من مواجهة التغيرات المتواصلة لاحتياجات الأفراد والجماعات في المجتمع، وتقوم أيضا على قيم معترف بها كالاعتراف بإنسانية الفرد، وتقدير طاقاته وإمكانياته واحترام ذاته وميولاته، أي إعطائه كل الحق في التعبير عن احتياجاته، والطريقة التي يمكن أن يتبعها لمقابلة هذا الاحتياج، وله مسؤولية معينة اتجاه نفسه، أسرته ومجتمعه. وفي مجال تطبيق هذا المبدأ بالنسبة لطريقة الخدمة الاجتماعية، يهتم الأخصائي الاجتماعي المتخصص في خدمة الفرد بأن لا يفرض حلاً معينا للمشكلة على العامل ما دام قادرا على الإسهام في مشكلته، كما أنه في مجال خدمة الجماعة، يراعي الأخصائي الاجتماعي أن تقوم الجماعة بتحديد أهدافها ووضع برامجها وتنفيذها و تقويمها.[1]

**الفرع الثالث: مبدأ المشاركة**

يعتبر مبدأ المشاركة مبدءا أساسيا، إذ أنه لا يمكن أن يتحقق أي تغيير منشود في المجتمع بدون مشاركة الجميع ولو بتفاوت درجات المشاركة من فرد لآخر، وهذا يعني إتاحة الفرصة لجميع أعضاء المجتمع رؤساءاً ومرؤوسين وجميع المهنيين، بإبداء أرائهم والمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات التي تهمهم وتهم مجتمعهم، وهذا بما يتلاءم مع إمكاناتهم وظروفهم وقيمهم السائدة، كما يجب أن تتسع دائرة المشاركة لتشمل الجميع بغية ضمان ما يسمى بالديمقراطية الاجتماعية، فمبدأ المشاركة يرمي إلى اعتبار الممتلكات العامة ملكية للجميع، وجميع أفراد المجتمع معنيون مباشرة بالحفاظ عليها والعناية بها.[2]

**الفرع الرابع: مبدأ الموضوعية**

يقصد بهذا المبدأ، أنه يجب على الأخصائي الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية التجرد من كل اعتبارات شخصية ذاتية، وأن لا تؤثر ذاتيته في علاقاته مع الأشخاص الذين يتعامل معهم. ومن مضمون هذا المبدأ، أن الأخصائي الاجتماعي يحاول باستمرار أن لا يسمح لاعتباراته الشخصية بالتدخل في علاقته مع العامل أو الجماعة أو المجتمع، فلا يجب عليه أن يفاضل في المعاملات بين العمال، أو أن يقف ضد مصلحة أي عامل، أو يفضل جماعة على أخرى لمجرد أن تلك الجماعة تستهويه، وأن لا يتحيز لجماعات أو تنظيمات في المجتمع ضد جماعات أو تنظيمات أخرى.[3]

**الفرع الخامس : مبدأ السرية**

تعني السرية الأمانة، أي يتعين على الأخصائي الاجتماعي أن يكون أمينا على كل المعلومات والبيانات التي يعرفها عن الأشخاص، والتي يتحصل عليها من خلال معاملاته مع الأفراد أو الجماعات

[1] نفس المرجع، ص122.
[2] عبد الله بوصنوبرة، **مرجع سبق ذكره**، ص148.
[3] نفس المرجع، ص123.

الذين يعينهم أو الذين يستشيرونه، ويقوم الأخصائي الاجتماعي بعمليات لدراستها، فيتحصل من تلك الدراسة على المعلومات التي يجب أن لا يتصرف فيها إلاّ بعد موافقة أولئك الذين يتعامل معهم.
فمن خلال خدمة الفرد مباشرة، يتوصل الأخصائي الاجتماعي إلى بعض المعلومات المتعلقة بالجوانب الشخصية للفرد، وتعدد المشاكل والصعوبات التي يواجهها، لذلك هو ملزم بتقدير الفرد وصيانة كرامته والحفاظ عليها، الأمر الذي يدفعه إلى العناية الدقيقة بتلك المعلومات الشخصية وبسرية تامة.
وكذلك الأمر بالنسبة لخدمة الجماعة، أين يحصل الأخصائي الاجتماعي على معلومات عن مختلف أسباب النزاع بين بعض جماعات العمل، أو انتشار بعض القيم غير السوية، وعليه فإنه لا يتصرف في كثير من المواقف أيضا إلاّ إذا كان ذلك في صالح الجماعة.

إن احترام الأفراد والمحافظة على أسرارهم، شؤونهم، سلوكاتهم وتصرفاتهم الخاصة كلما كان ذلك ممكنا، وتقدير الفروق الفردية والتمايز بين الأفراد، والسعي إلى مساعدة الجميع بدون أي تمييز عنصري، جنسي، ديني أو عرقي، أو حسب المكانة الاجتماعية، ضرورة لا بد أن يضعها الأخصائي الاجتماعي ضمن أولوياته وفي كل حساباته، حيث أن جوهر العمل الاجتماعي يعتمد أساسا على الاعتراف بقيمة الأفراد وتقدير طاقاتهم وإمكانياتهم. فالفرد يتمتع دائما بقوة داخلية دافعة تجعله مهما كانت متاعبه ومشاكله، قادرا على مواجهتها والتغلب عليها، بحيث تهتم الخدمة الاجتماعية هنا بتهيئة الجو المناسب لقيام الفرد بمواجهة مشاكله تمهيدا للتغلب عليها.

**الفرع السادس : مبدأ الدراسة العلمية**

يعتمد الأخصائي الاجتماعي سواءا كان متخصصا في مجال طريقة خدمة الفرد أو مجال طريقة خدمة الجماعة، فإنه يعتمد على مبدأ الدراسة العلمية، فهو مطالب بالاستعانة بالدراسة العلمية الموضوعية التي توضح له أبعاد المواقف والعوامل التي اشتركت في إحداثها، سواءاً كانت هذه العوامل ذاتية أو موضوعية. فالدراسة العلمية الموضوعية تعتمد على التخطيط الصحيح الذي يساعد على ترتيب أولويات الحاجات والأصناف وتقدير الأبعاد المختلفة، وحساب الاحتمالات المتوقعة وضمان إلى حد بعيد النتائج بالطرق العلمية.[1]

وتتوفر إمكانيات الدراسة ومطالبها بالنسبة لكل من طريقة خدمة الفرد وطريقة خدمة الجماعة، إذ يمكن للأخصائي في مجال الخدمات الاجتماعية أن يستكمل ما ينقصه من الدراسات حينما يشاء، هذا فضلا عن توفر حالات التفاعل الدائم والمتواصل والعلاقة المباشرة مع الأفراد والجماعات في العمل التي تدعم هذه الدراسة وتكملها.

[1] عبد الفتاح عثمان وآخرون، **مرجع سابق**، ص128.

**الفرع السابع : مبدأ الرجوع للخبراء**

ترتكز مهنة الخدمة الاجتماعية في عملها على ما أمكن الاستفادة منه من مختلف العلوم الاجتماعية الأخرى، من أجل أن يهتم الأخصائي الاجتماعي بدراسة، استيعاب وتفهم السلوك الإنساني بقدر المستطاع، ويتمكن من التعرف وتحديد مكونات البيئة التي يعيش فيها الإنسان، ويدرس بطريقة علمية أثر التفاعل بين البيئة والإنسان في عديد من المواقف على اختلافها.

وهنالك عدة صعوبات قد تواجه الأخصائي الاجتماعي، تتمثل في الوقوف على الأبعاد والدوافع التي تحكم حياة الفرد، لذلك كانت عملية الاستعانة بالخبراء بالنسبة لأي اختصاص كان، مطلوبة كلما استدعت الضرورة إلى ذلك، التي تعد من المبادئ الهامة التي يهتم بها الأخصائيون الاجتماعيون في مجال مزاولة أعمالهم.

يمكن الإشارة ضمن مبدأ الرجوع للخبراء، بأن الخدمة الاجتماعية تهدف بصفة عامة إلى النهوض بالأفراد، وإجراء التعديلات اللازمة في الوسط الاجتماعي، وتدعيم خطط التنمية الشاملة، وغرس القيم التي تتفق مع إيديولوجية المجتمع ككل، وعموما تهدف لإحداث التغييرات المقصودة والموجهة لصالح الأفراد والجماعات والمجتمعات بطريقة متكاملة.[1]

**المطلب الثاني : دوافع وصعوبات ممارسة الخدمة الاجتماعية**

قبل التطرق إلى أهم الدوافع المساعدة على الخدمة الاجتماعية، وكذلك مختلف الصعوبات التي تواجهها، نستعرض أهم العناصر والمبادئ المشتركة في طرق تأدية الخدمة الاجتماعية.

**الفرع الأول : العناصر والمبادئ المشتركة في طرق الخدمة الاجتماعية**

من العناصر والمبادئ المشتركة في طرق الخدمة الاجتماعية نجد:

- ضرورة الحرص والوعي في استخدام العلاقة المهنية بين الأخصائي الاجتماعي والفرد أو الجماعة، حتى تتكون مشاعر الثقة بينهم والتمكن من مساعدتهم على مواجهة مشاكلهم ؛
- الانطلاق من حيث الوضعية الحالية للفرد أو الجماعة، لا البدء من حيث يجب أن يكونوا، قصد ضمان الوصول إلى أهداف الخدمة الاجتماعية ؛
- إشراك كل من الفرد والجماعة في عمليات حل مشاكلهم، باتباع عملية تشاركية أي العمل مع الأشخاص لا العمل لهم ؛
- إعطاء الفرصة للأفراد، الجماعات والمجتمعات للتعبير لإبداء آرائهم والتعبير عن شعورهم في مشكلاتهم واحتياجاتهم ؛

[1] نفس المرجع، ص129.

- تشترك طرق الخدمة الاجتماعية في الاعتقاد وفي مفهوم تنمية الأداء الاجتماعي للأفراد والجماعات ليصبحوا قادرين على مواجهة مشكلاتهم الفردية والجماعية والمجتمعية ؛[1]
- يعمل الأخصائي في مجال الخدمة الاجتماعية على مساعدة كل من الفرد أو/و الجماعة على أن تزداد ثقتهم بأنفسهم ؛
- تشترك طرق الخدمة الاجتماعية على مفهوم الديمقراطية كأسلوب للحياة يتم عن طريق الممارسة الفعلية ؛
- تعتمد طرق الخدمة الاجتماعية على الأساس العلمي والنظريات المستمدة من معارف العلوم الإنسانية المختلفة ؛
- تشترك طرق الخدمة الاجتماعية في استخدام ثلاث مراحل متداخلة وهي:
  - ✓ مرحلة الدراسة والتحليل؛
  - ✓ مرحلة التشخيص؛
  - ✓ مرحلة العلاج.

- تنظر الخدمة الاجتماعية بطرقها الثلاثة إلى أهمية كل من النواحي الإنشائية والوقائية والعلاجية والتنموية ؛
- تؤكد طرق الخدمة الاجتماعية العمليات الإدارية والإشراف والبحث الاجتماعي، كعمليات مساعدة لتحقيق الأهداف التي أوجدت من أجلها.[2]

**الفرع الثاني: دوافع ممارسة الخدمة الاجتماعية**

منذ بداية ظهور الخدمة الاجتماعية كانت دوافعها تهدف إلى حماية الفرد والتفكير في مصلحته، ثم تأثرت بعد ذلك بعدة عوامل، لتصبح الخدمة الاجتماعية في الوقت الراهن متعددة الدوافع، تهدف أساسا إلى رعاية الفرد كخطوة على الطريق نحو رعاية المجتمع كليا، خاصة ونحن في عصر يتميز بالمادية والتطور السريع، ويمكن أن نحدد أهم دوافع الخدمة الاجتماعية كما يلي :

**أولا: الدوافع الأخلاقية**

الخدمة الاجتماعية أسلوب إنساني، تعمل بدوافع أخلاقية كالإحسان للغير وحب الخير لهم ومساعدة ذوي الحاجة، وهي نابعة من القيم الخلقية المستمدة من مختلف الشرائع والأديان السماوية والسنن الاجتماعية والأعمال الخيرية.[3]

[1] عبد المحي محمود حسن صالح، **مرجع سبق ذكره**، ص103.
[2] نفس المرجع، ص105.
[3] فارق زكي يونس، **تنمية المجتمع في الدول النامية**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1968، ص32.

**ثانيا: دوافع تحقيق المواطنة**

تسعى الخدمة الاجتماعية لتحقيق المواطنة من خلال وحدة المجتمع وقوة ترابطه وتضامنه وولاء أفراده، ويظهر هذا الولاء بصفة جلية في حالات الكوارث، المصائب، الحروب، الأزمات، المحن والشدائد التي يتعرض لها كل أفراد هذا المجتمع، ولاشك أن وجود أنواع خاصة من الخدمات الاجتماعية، مرتبطة بالحالات والأوقات العصيبة التي تواجه المجتمع، ووجود هذه المؤسسات الاجتماعية، كفيل بأن يضفي على نفوس أفراد المجتمع الشعور بالولاء والطمأنينة التي ترسخ ولاء الأفراد لمجتمعاتهم وأوطنهم.

**ثالثا: الدوافع الاقتصادية**

تعتمد المجتمعات في نتائجها الوطنية وتنمية ثرواتها على مدى قوة عناصرها الإنسانية التي تكوّنها، فمن الضروري أن تعمل على رفع المستوى المعيشي الاقتصادي والاجتماعي لأفرادها، لكي يركزوا كل طاقاتهم تجاه العمل الجاد في سبيل الوطن، فكلما اشتدت سواعد القوى العاملة كلما زاد إنتاجهم، وبالتالي زادت ثروات المجتمع وارتفع دخله.[1]

**رابعا: الدوافع الحضارية**

تحدد نوعية وجودة الخدمة الاجتماعية المستوى الحضاري للمجتمع، فقيمة الفرد في عصرنا الذي اجتاحته المادية، قيمة تحددها الجهود المبذولة للخدمات الاجتماعية المقدمة له، فكلما ارتقى المجتمع حضاريا كلما زاد اهتمامه بالإنسان وبكرامته، بعيداً عن الماديات.[2]

**الفرع الثالث: صعوبات ممارسة الخدمات الاجتماعية**

تعترض عملية ممارسة الخدمة الاجتماعية العمالية داخل المؤسسات، مجموعة من العراقيل والصعوبات، والتي من أهمها نجد ما يلي:[3]

- اختلاف وتفاوت درجة تأثير الخدمات الاجتماعية العمالية المقدمة من مهنة أو وظيفة لأخرى، ففي حالة الأعمال المتطلبة للمجهود البدني كالأعمال اليدوية مثل المصانع والحرف، فإن العمال لا ينظرون كثيراً للترقية بقدر ما ينظرون كثيرا للخدمات المالية، أما بالنسبة للتي تتطلب مجهودات فكرية أكثر، كأصحاب الوظائف الإدارية، فإنهم يفضلون أكثر الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الخدمات الاجتماعية النقدية نسبياً، وهذا باختلاف طبائع الأشخاص واختلاف ظروف وأعباء الحياة من شخص لآخر ؛

[1] عبد الفتاح عثمان وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص137.
[2] منير بلالي، **دور الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة** : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات، رسالة ماجستير، جامعة البليدة، 2010، ص35.
[3] محمد بن سليمان الضبعان، **الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي**-www.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah60/derasa.HTM ، تاريخ الإطلاع على الموقع في 02 نوفمبر 2012.

- إن تأثير الخدمة الاجتماعية خاصة المادية يقتصر على مدى حاجة الأفراد العاملين إلى المساعدات المالية، لأن ذلك مرتبط ارتباطا وثيقا بأعبائهم العائلية، فعندما تغطي عوائد العمل الذي يقوم به الفرد رغباته واحتياجاته فإن إنتاجيته سوف تتأثر بعد ذلك، وقد تقل نتيجة لإشباع هاته الحاجات، ولكنها حقيقة غير مؤكدة، حيث أنها نسبية وتختلف من شخص لآخر حسب ضميره المهني ومدى احترامه وتقديره للعمل الذي يؤديه ؛
- عدم قدرة العاملين أو المسيرين المشرفين داخل المؤسسة على القيام بإرساء نظام جيد وفعال للخدمات الاجتماعية، لغياب التخصص في هذا الميدان ؛
- إن الخدمات الاجتماعية المادية أو المالية وخاصة الفردية منها، تلغي دور الجماعة وتأثيرها وذلك في ظل غياب المنافسة الشرعية، وما تسمى بالمنافسة الإيجابية ؛
- عدم توفير الميزانية الكافية المخصصة لتوفير الخطط والبرامج الجيدة للخدمات الاجتماعية ؛
- غياب ثقة العمال ونقص مصداقية القائمين على الخدمات العمالية، وغياب العدل في توزيع الخدمات والحوافز الاجتماعية واختيار من يستحقونها فعلا ؛
- عدم فهم وصعوبة وضوح الرؤية الذي ينتاب الكثير من العمال داخل المؤسسة، خاصة أصحاب المستويات التعليمية المحدودة منهم، عن نظام الخدمات والحوافز الاجتماعية القائم داخل المؤسسة.

## المطلب الثالث : عوامل نجاح الخدمة الاجتماعية العمالية

إنه من الأهمية أن ننوه ضمن مجال الحديث عن التخطيط السليم والدقيق لمختلف برامج الخدمات الاجتماعية المتعلقة برعاية وصيانة شؤون الأفراد العاملين في المؤسسات، وأن نركز ونسلط الضوء على أهم العناصر التي تصب في صالح نجاح أنشطة وبرامج الخدمات الاجتماعية الموجهة للعمال في المؤسسات، فبالرغم من طبيعة اختلاف الاحتياجات وكذلك بيئات العمل الصناعية المتعددة للمؤسسات، إلا أنه يجب الأخذ في الحسبان ومراعاة العناصر التالية عند إعداد الخطط والبرامج الخاصة بالرعاية العمالية بصفة عامة.

### الفرع الأول: الجهاز الإداري والتنفيذي

يعتبر الجهاز الإداري والتنفيذي في المؤسسات المسؤول الأول عن عمليات تنفيذ البرامج المعدة لتقديم الخدمات الاجتماعية العمالية على اختلافها، والذي يطالب بالعمل ضمن إطار السياسة والفلسفة العامة والخاصة للدولة المتعلقة بالرعاية العمالية. فالجهاز التنفيذي يسهر على ضرورة إيجاد بالشكل الدائم، أخصائيون ومهنيون في مجال الرعاية الاجتماعية للعمال، فقد أقر ذلك المجلس الاقتصادي والاجتماعي

التابع للأمم المتحدة أين اقتنع بضرورة وجود عدد كافي من الأفراد المؤهلين لهذا العمل ضروري لتنفيذ سياسات النهوض الاجتماعي.[1]

ولنجاح عمل الجهاز التنفيذي في مساعيه الرامية لخدمة العمال، يجب أن تقوم بمساعدته لجان مشتركة من العمال أنفسهم، إضافة إلى ممثلين عن الإدارة، فقد يرجع سبب العجز أو القصور في إنجاز البرامج أساسا إلى الإهمال في توفير مختلف الوسائل والإمكانيات اللازمة لعملية التنفيذ.

**الفرع الثاني: البرامج والمشاريع**

من المفيد جدا أن يراعى في مشروعات برامج الرعاية الاجتماعية الموجهة للعمال في المصانع، الشركات، والمؤسسات بصفة عامة، مبدأ الشمولية بالنسبة لجميع أنواع الخدمات الاجتماعية التي يكون العمال بحاجة إليها، بحيث تلبى حاجياتهم المادية، النفسية والاجتماعية، مع ضرورة مراعاة والأخذ في الحسبان الامكانيات المتوفرة المتاحة لدى المؤسسة سواء تعلق الأمر بتلك المادية منها أو البشرية.

كذلك، لكي تنجح مختلف الخطط والبرامج بالنسبة للخدمات الاجتماعية العمالية لا بد من العمل غلى إشراك النقابات العمالية باعتبارها تسعى للسهر على رعاية مصالح العمال كافة، إضافة لكون ذلك يعتبر جزءا من مهامها.

ويتوقف نجاح مختلف برامج مشروعات الرعاية الاجتماعية العمالية على مدى فاعليتها وقدرتها على بلوغ الأهداف التي أوجدت من أجلها، إضافة إلى درجة مرونتها وقابليتها للتحسين والتطوير نتيجة كونها مرتبطة ارتباطا وثيقا باحتياجات العمال ومتطلباتهم المتكررة، المتزايدة، المتعددة والمتغيرة باعتبارها حاجات إنسانية تتسم بالقابلية للتغيير والنمو.

**الفرع الثالث: التمويل**

تعتبر عمليات التمويل عصب تنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية العمالية بكل أنواعها المتعددة، فإذا كانت الدولة تأخذ على عاتقها الجزء الأكبر من عمليات تمويل مختلف أنواع الخدمات، فإنه يكون من الضروري والمفيد في كثير من الحالات أن يساهم العمال أنفسهم في عمليات تمويل بعض النفقات، كمساهمتهم في تمويل بعض أنواع الخدمات المألوفة، كخدمات الإسكان، النقل والمواصلات، الإطعام أو بعض أنواع الخدمات الخاصة المختلفة، مما يساعد على توفير وضمان أنواع ثابتة من الموارد المالية الكفيلة بتغطية تكاليف بعض أنواع الخدمات العمالية المختلفة، واستمرار التوسع والتنويع فيها بما يعود بالنفع على مصلحة العمال، وكذلك لزيادة التحسين المستمر في نوعية الخدمات المقدمة مع مراعاة دائما صالح العمال بحيث لا يكون ذلك سببا في استغلالهم. ويتوقف تمويل الخدمات الاجتماعية العمالية على

[1] جامعة الدول العربية، **التدريب على الرعاية الاجتماعية أثناء الخدمة**، تقرير إدارة الشؤون الاجتماعية للأمم المتحدة، القاهرة، بدون سنة نشر، ص3.

عوامل رئيسية أهمها الوضعية المالية العامة للمؤسسة والأرباح التي تحققها المؤسسة، بمعنى أنه إذا تم تخصيص مبالغ موجهة لتمويل بعض أنواع أنشطة الخدمات الاجتماعية، يجب أن لا يكون هذا سببا في زيادة تكلفة المنتوج أو الخدمة الذي تنتجه المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأخرى.

يتوقف تمويل الخدمات الاجتماعية العمالية أيضا على قدر مساهمة العمال وإشراكهم في عمليات تمويلها، ولو بالنسب القليلة قصد تحفيزهم على الاجتهاد في العمل، وتحسيسهم بروح المسؤولية.
والقاعدة المتفق عليها في عمليات تمويل الخدمات الاجتماعية العمالية هو أن يتحمل أصحاب المؤسسات مصاريف إنشاء هذه الخدمات، ويتحمل العمال مصاريف إدارتها أو جانبا من هذه المصاريف على الأقل، والغرض المرجو من وراء ذلك هو دفع العمال وحثهم على الاهتمام والاستفادة من مختلف أنواع الخدمات قدر الإمكان.

**الفرع الرابع: المتابعة والتقييم**

تتوقف عمليات التخطيط لبرامج الخدمات الاجتماعية العمالية على وجود نظام دقيق للمتابعة والتقييم، الذي يقوم على الأسس العلمية السليمة، والتي تستهدف قياس درجة ومدى استفادة العمال من مختلف أنواع هذه الخدمات الموجهة لخدمة العمال في المؤسسة، وتساعد عمليات المتابعة والتقييم هذه على تطوير البرامج والخطط المستقبلية والارتقاء بها.

وتبرز أهمية عملية متابعة وتقييم برامج الخدمات الاجتماعية العمالية وفوائدها فيم يلي:[1]

- إظهار عوامل الضعف والقصور في أداء برامج الرعاية الاجتماعية العمالية، إما لنقص الكفاءات أو لعدم تفهم البرامج والخطط ؛
- إظهار مواطن الضعف والقصور في الخطط المعدة للخدمات العمالية ؛
- تحديد آثار التغيير بالنسبة للخطط والبرامج المستقبلية.

وكذلك نشير إلى أهمية متابعة مخططات، برامج ومشروعات الرعاية الاجتماعية العمالية، للاتفاقيات والتوصيات الدولية للهيئات المتخصصة مثل هيئة العمل الدولية، ومكتب العمل الدولي ولجانه المتخصصة، مع ضرورة مراعاة الإمكانيات والاحتياجات المحلية والوطنية في هذا المجال.

## المبحث الرابع : طريقة خدمة الفرد والجماعة في محيط الرعاية العمالية

نتطرق في هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب متعلقة بمهنة الأخصائي الاجتماعي، طريقة خدمة الفرد في محيط الرعاية العمالية، إضافة إلى خدمة الجماعة في محيط الرعاية العمالية.

[1] فاروق محمد العادلي، **مرجع سبق ذكره**، ص51.

**المطلب الأول : الأخصائي في مجال الخدمة الاجتماعية**

لكي نقوم بتحديد أهم العناصر الواجب توفرها في شخصية الأخصائي الاجتماعي، الذي نتوقف على مهاراته تجاه جهود الخدمة الاجتماعية المقدمة إلى الأفراد أو إلى الجماعات أو المجتمعات، من الضروري أن نقوم بتحديد عناصر الشخصية العامة للأخصائي في مجال الخدمة الاجتماعية. فكما هو معلوم أن شخصية الفرد تتأثر بعوامل وراثية فطرية وأخرى مكتسبة من البيئة، هذه العوامل التي بتفاعلها مع بعضها تحدد المقومات الرئيسية لشخصية الفرد بجميع عناصرها، وهي: المقومات الجسمية، المقومات العقلية والمعرفية، المقومات الشخصية الكاريزماتية، والمقومات النفسية والمقومات الخلقية والاجتماعية، وفيما يلي نستعرض أهم هذه المقومات الواجب توفرها في شخصية الأخصائي الاجتماعي.

**الفرع الأول : المقومات الجسمية والشخصية**

من المقومات الجسمية والشخصية الأساسية التي يجب أن تتوفر في شخص أخصائي الخدمة الاجتماعية ما يلي:

- أن يتميز بمظهر جسمي مناسب، لا يلفت الأنظار إلى عيوب أو تشوهات خلقية واضحة ؛
- أن يكون سليم البدن من الناحية التكوينية والصحية ؛
- أن يتميز بالقدرة على القيادة والإقناع وأن يتصف بالشخصية المتوازنة ؛
- أن يكون متعاوناً مع الآخرين مقبلاً على تقديم المساعدات والخدمات لهم ؛[1]
- أن يكون واثقا من نفسه وقادرا على كسب ثقة الآخرين، إضافة إلى القدرة على تكوين علاقات بناءة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل مع العملاء؛

**الفرع الثاني : المقومات العقلية والمعرفية**

يجب أن يتسم الأخصائي في مجال الخدمة الاجتماعية بالمقومات العقلية والمعرفية التالية:

- أن يكون ناضج العقل بما يسمح له بحسن التصرف والمرونة والحكم الدقيق على الأمور، إضافة إلى النباهة وسرعة ودقة الملاحظة ؛
- أن تكون لديه معرفة تامة مكتسبة بحقائق العلوم الإنسانية المتعلقة برفاهية الإنسان والنتائج التي توصلت إليها ؛
- أن يكون مطلعا بمعرفة دقيقة على العادات والتقاليد والقيم الخلقية للمجتمع الذي يعيش فيه ويتعامل مع أفراده، ومعرفة ظروفه الاقتصادية، الاجتماعية والصحية... إلخ ؛
- أن يمتلك معارف نظرية علمية إضافة إلى الخبرات العملية المكتسبة من خلال التدريب الميداني ومزاولته لمهنته في المؤسسات.

[1] عبد الفتاح عثمان وآخرون، **مرجع سابق**، ص133.

**الفرع الثالث : الصفات النفسية والانفعالية**

يجب أن يتحلى الأخصائي الاجتماعي بالصفات النفسية والانفعالية التالية:

- أن يتصف بالاتزان العاطفي والثبات الانفعالي والاستثارة الهادئة ؛
- أن يتصف بسعة الصدر مع القدرة الفائقة على ضبط النفس ؛
- خلو نسبي من الصراعات والعقد والسمات النفسية المرضية.[1]

**الفرع الرابع : الصفات الخلقية والاجتماعية**

إضافة إلى ما سبق، فإنه يجب توفر صفات خلقية واجتماعية في الأخصائي الاجتماعي، والتي نحصي منها ما يلي:

- أن يتوفر الممارس للخدمة الاجتماعية على توازن وانسجام بين عناصر شخصيته الجسمية، العقلية، النفسية والخلقية ؛
- أن يمتلك الممارس للخدمة الاجتماعية القيم الخلقية الفاضلة التي تتفق ومقتضيات البيئة التي يعيش فيها ؛
- أن يسعى إلى حب الناس وتقديم المساعدة للآخرين، إضافة إلى الاهتمام بمشكلاتهم والاستماع إلى آرائهم وانشغالاتهم ؛
- أن يتقبل جميع من يتعامل معهم من الأفراد، مهما كانت طبقاتهم الاجتماعية أو عيوبهم الشخصية أو نقائصهم الخلقية.

ولذلك تقوم معاهد الخدمة الاجتماعية في غالبية أنحاء العالم بإجراء اختبارات خاصة للمتقدمين لمهنة الأخصائي في مجال الخدمة الاجتماعية، قصد اختيار أنسب العناصر التي يتوفر لديها الاستعداد الفطري للمهنة والقابلية على اكتساب المهنة، ثم العمل على مساعدتهم للتحصيل العلمي ثم الإعداد المهني والتدريب الميداني، حتى يكتسبوا المهارات الأساسية لمهنة الخدمة الاجتماعية.

**المطلب الثاني : خدمة الفرد في محيط الرعاية العمالية**

لمعرفة خدمة الفرد في محيط الرعاية العمالية، لا بد من التطرق إلى العوامل الذاتية للعامل، والعوامل البيئية، زيادة على العوامل التي تحرك القدرة الذاتية للعامل.

[1] نفس المرجع، ص134.

**الفرع الأول : العوامل الذاتية (الجسمية، العقلية والنفسية)**

**أولا: العوامل الجسمية**

تنقسم العوامل الجسمية إلى كل من الحالة الصحية العامة للعامل ومدى تأثير سوء الحالة الصحية على عمله، وتكيفه فيه ومستوى أدائه له ومعدل إنتاجه، والشكل العام للجسم كالطول والقصر، والنحافة والبدانة، وعلاقة ذلك بطبيعة بعض الأعمال، فهناك أعمال تحتاج من العامل أن يكون خفيفاً سريعاً دون بطء، كسل أو خمول، وكذلك لقوة العضلات علاقة قوية للقيام ببعض الأعمال، وإصابة العامل بالأمراض والعاهات، أو أي إعاقة جسمية أو حسية كضعف السمع أو البصر، والتي تؤثر على أداء العامل لعمله، مما قد يؤثر على الحالة النفسية له، وتترتب على ذلك مشكلات كثيرة تتعلق بكل من العمل والعامل على حد سواء.

**ثانياً: العوامل العقلية**

تشمل درجات الذكاء، الميولات، الاهتمامات والقدرات العقلية الخاصة ودرجة الانتباه والإدراك وكل العوامل العقلية التي يختلف احتياج العامل لها من وظيفة أو مهنة إلى أخرى، فهناك بعض الأعمال تتطلب قدرات عالية من الانتباه والتركيز، فعندما يقع العامل في حالات الشرود الذهني والتشتت، فإنه يعرض نفسه والآخرين إلى مخاطر الإصابات الخطيرة، كما أن هناك بعض الأعمال التي تحتاج إلى درجة عالية من الذكاء، وإذا لم تتوفر لدى العامل فإنه يشعر بالإحباط والفشل ويصاب بحالة الاكتئاب والأمراض النفسية المختلفة، ولا يستطيع القيام بعمله على الوجه الصحيح، كما أن العامل الذي يكون على درجة عالية من الذكاء، ويقوم بأعمال لا تحتاج إلى مستوى عال من الذكاء فإنه يصاب بالملل والضيق ويتسم سلوكه باللامبالاة والإهمال.[1]

**ثالثاً: العوامل النفسية**

حسب أبراهام ماسلو (Abraham Maslow)، يمتلك الفرد حاجات نفسية ضرورية كالحاجة إلى الشعور بالأمن والأمان، والنجاح والتقدير، والتقبل من الآخرين، ويجب إشباع هذه الحاجات من خلال محيطه القريب المتمثل في الأسرة والعمل. فالعامل في حاجة إلى إشباع هذه الحاجات من خلال عمله، وأن يشعر بالأمن والاطمئنان على عمله ومستقبله وعلى أسرته، فهذا الشعور يساعده على القيام بعمله دون قلق أو خوف. ويقصد بالحالة النفسية للعامل، مدى توفر الراحة الصحية النفسية للعامل وتوافقه التام مع جوانب حياته العملية والاجتماعية، ويتحقق ذلك أيضاً بتوفر إشباع الحاجات النفسية كالشعور بالأمن والطمأنينة وحالات الرضا.[2]

[1] غباري محمد سلامة، **مرجع سبق ذكره**، ص226.
[2] نفس المرجع، ص227.

**الفرع الثاني : العوامل البيئية (الأسرة، المجتمع والعمل)**

**أولا : الأسرة**

تعتبر الأسرة الجماعة الأولى التي تتلقى الفرد منذ ميلاده، ولها الأهمية البالغة في تنشئته الاجتماعية وتكوين شخصيته، كما أن للأسرة شبكة من العلاقات كالعلاقة الزوجية، والعلاقة الأبوية، والعلاقة بين الإخوة بعضهم ببعض، ثم علاقة الفرد بالمجتمع الخارجي كالجيران والأقارب، والأصدقاء، والزملاء، والرؤساء... والأسرة التي لا تحقق هذه الوظائف ينعكس ذلك على شخصية الفرد ومدى تكيفه في عمله ومع الآخرين. فالعامل الذي عانى أو يعاني من مشكلات أسرية مثل كثرة الخلافات والمنازعات بين أفراد أسرته لا يستطيع القيام بعمله على الطريقة السليمة، ويصعب عليه الانتظام والمثابرة، ويصاب بعدم التكيف والقلق الدائم وغير ذلك من المعوقات والمشكلات.

**ثانيا : المجتمع**

تشمل علاقة العامل بالمجتمع القوانين والتشريعات العمالية التي توضح وتنظم حقوق وواجبات العامل وشروط عقد العمل، وكذلك الخدمات التي يوفرها المجتمع كخدمات الإسكان والانتقال، والخدمات الصحية والطبية والتعليمية والثقافية، وما يتوفر في المجتمع من هيآت ومؤسسات تقدم خدماتها لفئة العمال، سواءا كانت بصورة مباشرة أو غير مباشرة. وتعتبر القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، من العوامل المؤثرة في حياة العامل ومدى تعارض هذه التقاليد والعادات مع التقاليد والعادات السائدة في بيئة العمل.[1]

يقوم الأخصائي الاجتماعي العمالي بالتعرف على كل هذه العوامل وغيرها، ومعرفة وتحديد أكثر هذه العوامل تأثيراً على الحياة المهنية للعامل، ليسعى جاهدا للبحث عن التشخيص المناسب والدقيق لحالة كل عامل، وبالتالي وضع الخطة العلاجية المناسبة لكل حالة، سواء كان العلاج علاجاً ذاتياً يتعلق بذات العامل الجسمية أو النفسية أو العقلية، أو يتعلق بالبيئة التي تحيط به كعلاج بيئي، أو النوعين الذاتي والبيئي معاً، حسب كل حالة، ومدى توفر الإمكانيات اللازمة للقيام بعملية العلاج.

**ثالثا : العمل**

هناك عدة عوامل ترتبط ارتباطا وثيقا بالعمل الذي يزاوله العامل، وتؤثر بصورة واضحة في المشكلات التي يعاني منها. فمثلا شروط العمل : كبيئة العمل نفسه وعدد ساعات العمل المفروضة، ومختلف التعليمات واللوائح المنظمة للعمل، إضافة إلى قيمة الأجر الذي يتقاضاه، وظروف العمل الفيزيقية كالتهوية، الإضاءة والضوضاء ومدى ملاءمة ذلك لظروف العمل الصحية والنفسية، والعلاقات السائدة بين كل أطراف العمل؛ كل هذه العوامل لها دور في درجة تكيف العامل ومزاولته لعمله ومستويات أدائه.

[1] نفس المرجع السابق، ص228.

**الفرع الثالث: تحريك القدرة الذاتية للعامل**

إذا أردنا العمل على تفجير قدرات العامل، فإنه ينبغي أن نهيئ لأصحاب هذه القدرات الظروف الملائمة لاستثمارها، ويبقى أمامنا تفجير هذه القدرة بتهيئة الإمكانيات والظروف التي تتيح للفرد رغبة وإقبالاً وتفانياً في استغلال كل ما لديه من إمكانيات وطاقات ذاتية، ومن هنا يبرز دور الخدمة الاجتماعية في البحث عن معوقات دفع القوة الذاتية للعامل، وعن وسائل استعادة الفرد لقدراته، كما أن وضع معدلات أو رسم خطط رقابة، أو إصدار تشريعات لتحديد ساعات العمل أو ربط الأجور أو نحو ذلك من الاتجاهات، لرعاية العامل وتيسير الإشراف على مسار العمل، تعتبر من العناصر المساعدة على الرفع من المستويات الإنتاجية، ولكن هذا الأثر يتضاءل إذا افتقد العامل لعنصر الاستقرار النفسي والاجتماعي، بسبب معاناته من عقبات ومعوقات في موقع عمله، أو في بيئته الاجتماعية خارجه. وبعبارة أخرى فإنه لا يمكن أن نتوقع مستويات عالية من الإنتاج إذا كان العامل يعيش معاناة نفسية واجتماعية في بعض الظروف التي تواجهه، سواء في عمله أو في محيطه، وهكذا نجد أن الخدمة الاجتماعية حين تسعى لتوفير الأمن الاجتماعي والنفسي، إنما تؤمن أن هذه المساعدات حق من حقوق العاملين في مختلف مجالات عملهم. والخدمة الاجتماعية في هذه الحالة عبارة عن مسارات عديدة تحددها الظروف والاحتياجات التي نسعى إليها حسب المتطلبات، ونعرض أهم هذه المتطلبات فيما يلي :

**أولا : العامل المناسب في مكان العمل المناسب**

لكل فرد مستويات معينة من القدرات الذاتية والبدنية والذهنية والنفسية، مما تهيؤه لأداء عمل معين، فقد يتعب العامل من عمل معين، وقد يؤدي عملاً غيره بكفاءة أكبر، كذلك يصبح للتوجيه والتدريب المهني أثره الأساسي في تحقيق رضا العامل في عمله، مما يجعل للخدمة الاجتماعية دورها في تمكين العامل من استغلال أقصى ما لديه من طاقات وقدرات من جهة، والارتفاع بكفاءته من جهة ثانية، إضافة إلى تحقيق استقراره النفسي والاجتماعي.[1]

**ثانيا : ربط أهداف العامل بأهداف العمل**

يجب السعي نحو ربط أهداف العمل بأهداف العامل وما يرتبط بهذه الأهداف من طموح، مما يتطلب قيام الخدمة الاجتماعية بدورها في تحقيق عناصر الطموح لدى الغالبية الكبيرة من العمال، حتى تتفجر وتندفع طاقاتهم وقدراتهم الإبتكارية ودوافعهم الإبداعية، وللأخصائي الاجتماعي في مجال الخدمة الاجتماعية الدور البارز والكبير في إظهار عناصر الحماسة لدى الأفراد العاملين، مما يحقق المستويات العالية من الأداء لبلوغ جميع الأهداف بما فيها أهداف العمال أنفسهم، مستخدماً في ذلك الحوافز التي

[1] محمد بخيت توفيق، **الخدمة الاجتماعية العمالية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976، ص14.

قدّرها المجتمع من حيث ربط الأجر بالإنتاج، ومن حيث ربط معدلات الإنتاج والتطور بما يحصل عليه العامل من مميزات.[1]

**ثالثا : توفير جو الاستقرار في العمل**

إذا مر العامل بشعور عدم الاستقرار في العمل نتيجة عدم تحديد كامل، صحيح ودقيق للمسؤوليات، أو عدم وجود توزيع عادل للعمل في موضع معين بالنسبة للقوى العاملة، أو كان حجم العمل أكبر من كل القوى المتواجدة فيه، أو مرّ العامل بمواقف متكررة كان فيها أداة إنتاج فقط لا يسمح له بالاشتراك بفكرة في أسلوب الإنتاج؛ يصبح للخدمة الاجتماعية دورها في العمل على التخفيف من هذه المعوقات على العامل والتي تحد من إنتاجيته، وإطلاق قواه الذاتية والكامنة لمزيد من العمل والخدمة بما يرجع بالصالح عليه وعلى المؤسسة.

**رابعاً : العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء**

إذا شعر العامل بحالات التوتر في مختلف علاقته بزملائه أو رئيسه أو مرؤوسيه، كالتسلط من جانب رئيسه المباشر، والخوف، الانتظار والترقب من جانب المرؤوسين، يؤدي ذلك الشعور السلبي لاضطراب العامل في أدائه لعمله. وقد لا يتوافق مع زملائه في العمل فتضعف قدراته الإنتاجية، ومن هذه الحالات ينطلق الأخصائي في مجال الخدمات الاجتماعية بدوره في تصحيح وتصويب العلاقات وتحقيق الانطلاق للقدرة الإنتاجية.

**خامسا : المشكلات الفردية**

هناك مشكلات فردية يعاني منها الكثير من العمال خاصة تلك المرتبطة بالعلاقات الأسرية، أو بتعليم الأبناء، أو المواصلات أو الإسكان أو الصحة وغيرها، وقد تصل إلى مستوى من التعقيد الذي يفقد العامل قدرته على التركيز في عمله والتوافق الذاتي والاجتماعي، وبالتالي قدرته على الإنتاج، فالعامل إنسان يتأثر بدرجة الإشباع أو الإحباط الذي يتعرض له.[2]

**المطلب الثالث : خدمة الجماعة في محيط الرعاية العمالية**

إن المتعاملين مع جماعات العمل في محيط الخدمة الاجتماعية يجب أن ينظروا إلى العمال باعتبارهم أهم عنصر من عناصر الإنتاج في المؤسسات، بل من أهم موارد المؤسسة، ويجب أن تتوافر لديهم الإمكانيات، إضافة إلى أنواع الرعاية الاجتماعية المختلفة التي تنمي قدراتهم وتزيد مهاراتهم وترفع مستواهم الفني والاجتماعي، الأمر الذي يؤدي إلى تحسين الإنتاج وزيادته، ويمكن للمتعاملين مع جماعات العمال الاستفادة من المعاني الإنسانية والتشريعات العمالية. كما يمكنهم مساعدة العمال

[1] نفس المرجع السابق، ص15.
[2] غباري محمد سلامة ، **مرجع سبق ذكره**، ص233.

وإشراكهم في مختلف البرامج التي تعمل على شغل فراغهم بما يعود عليهم وعلى المؤسسة بالنفع، وبالتالي على المجتمع كله بالخير، كما يقومون بتبصير جماعات العمال بما ييسر لهم الاستفادة من مختلف الخدمات والتحفيزات الاجتماعية كزيادة الأجور أو المكافئات باستثمارها واستغلالها بما يعود عليهم وعلى عائلاتهم بالنفع.[1]

فالهدف الأساسي لطريقة خدمة الجماعة، هو السعي إلى نمو الفرد ونمو الجماعة في آن واحد، فالجماعة تهيئ فرصاً متعددة لنمو الفرد وإشباع حاجاته النفسية والعقلية والاجتماعية، وتزوده بالحقائق والمهارات، كما أنها تؤثر في اتجاهاته وعاداته وأنماط سلوكه، وتعمل طريقة خدمة الجماعة أيضا على إكساب العاملين لمميزات تحقيق التكيف الاجتماعي السليم.

**الفرع الأوّل : مميزات التكيف الاجتماعي**

من أهم مميزات التكيف الاجتماعي لدى العاملين نجد ما يلي :[2]

- الإيمان بالأهداف العامة للمؤسسة عن طريق زيادة الوعي الاجتماعي ؛
- القدرة على القيادة والتبعية في ظل الممارسة الفعلية لأساليب الديمقراطية ؛
- احترام العمل واكتساب المهارات المختلفة كالقدرات البدنية ؛
- احترام النظم العامة والعمل على إتباعها واحترامها ؛
- القدرة على التعامل والتعاون مع الغير ؛
- إدراك الحقوق والواجبات لتقدير المسؤولية وتحملها ؛
- احترام جميع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع كالأمانة، الصدق والإخلاص عن طريق ممارستها الفعلية الميدانية ؛
- الاستمتاع بأوقات الفراغ بما يجلب الفائدة للجميع (العمال، المؤسسة).

تساعد هذه المميزات أيضاً على النمو الجماعي عن طريق تحقيق أهدافها، ما يكون له الأثر ليس في الأفراد والجماعات فحسب، وإنما في المجتمع ككل، إذ أن الجماعة تعد أحد عناصر المجتمع الأساسية، وهذا إلى جانب ما يترتب عن ذلك من الوقاية لأعضاء الجماعات، تبعدهم عن الاتجاهات الإنحرافية التي قد يتعرضون لها نتيجة سوء استغلال أوقات الفراغ.

**الفرع الثاني : متطلبات عمل الأخصائي الاجتماعي مع جماعات العمل**

يعتبر دور الأخصائي الاجتماعي في مجال الرعاية الاجتماعية مع الجماعات العمالية، محوريا لمختلف العلاقات والمحرك لأوجه نشاط الجماعة، بالإضافة إلى مساعدته في مواجهة وحل المشكلات

[1] محمد شمس الدين أحمد، **العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية**، الشركة المصرية للطباعة والنشر، القاهرة، 1974، ص39.
[2] عبد الفتاح عثمان وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص187.

والمتاعب للأفراد العاملين، والتي تعترضهم وتعوقهم في حياتهم اليومية الأسرية وفي مجال العمل. ويتسم دور الأخصائي الاجتماعي بالأسلوب العلمي والعملي سواءاً في تخطيطه لبرامج الخدمات العمالية أو في تنفيذها وتقويمها. ويهتم الأخصائي الاجتماعي في الميدان العمالي بدراسة شخصية العامل، ودراسة الجماعة التي ينتمي إليها، ودراسة بدقة التنظيم الفرعي من المؤسسة التي ينتمي إليه (مصلحة، قسم، مديرية،...إلخ)، وكذلك دراسة المجتمع الذي تعتبر الجماعة جزءاً منه، ويجب على الأخصائي في مجال الخدمة الاجتماعية أن يراعي عند عمله مع الجماعات العمالية في المؤسسة مجموعة من العناصر الهامة أهمها:

- دراسة ومعرفة الجماعة معرفة جيدة والاندماج فيها والتفاعل معها، مع مراعاة إهتمامات وميولات العاملين وتباينها، ومحاولة العمل على تعدد الجماعات العمالية بما يتناسب مع ميولات واحتياجات العمال، والسماح لهم بالاشتراك في حرية تامة، ولا تفرض عليهم قيود أثناء الانضمام أو الانسحاب من الجماعة ؛

- التخطيط العلمي السليم، والتعرف على احتياجات العمال الحقيقية، مع إشراك العاملين في عمليات التخطيط والبرمجة للخدمات الاجتماعية لضمان نجاح التزامهم بها، مع مراعاة تدريب العاملين في أعمال الخدمات وتنفيذها ؛[1]

- أن يكتسب الأخصائي الاجتماعي ثقة الأفراد العاملين والإدارة معا، وأن يكون حلقة اتصال سليم بين الطرفين، ينقل للإدارة مطالب وانشغالات العاملين بعد دراستها والاقتناع بها، وينقل للعاملين تعليمات الإدارة بأسلوب يتفق مع فهمهم وإدراكهم ومراعيا مستوياتهم الوظيفية ؛

- إتاحة الفرص لجميع أعضاء الجماعة للمساهمة في تحديد أهداف جماعاتهم، وفي وضع خططها وبرامجها، مما يؤدي إلى تحمسهم لتنفيذ هذه البرامج وتحقيق هذه الأهداف ؛

- يجب أن يعمل الأخصائي الاجتماعي على إشراك العاملين في أوجه النشاطات المختلفة، فالتفاعل الاجتماعي الهادف عملية تكسب الخبرات وتؤدي إلى توثيق الصلة بينهم، وإثارة اهتمامهم بالنشاط الاجتماعي ؛

- من أهم الواجبات التي يجب على الأخصائي الاجتماعي مراعاتها عند العمل مع الجماعة، هي المتابعة المستمرة والتقويم الدوري لمختلف الخدمات ولمراحل نمو الجماعة ولتحقيق الأهداف، وذلك خلال فترات زمنية محددة.[2]

[1] نفس المرجع السابق، ص244.
[2] نفس المرجع، ص245.

**خلاصة الفصل :**

على ضوء ما تم استعراضه والتطرق إليه خلال هذا الفصل، والمتعلق بمختلف الخدمات الاجتماعية، فإنه يظهر لنا جليا أن الخدمات الاجتماعية العمالية التي توفرها المؤسسات للعمال تعتبر محفزات اجتماعية، ينبغي على المؤسسات التي تسعى إلى تثمين ثروتها البشرية وزيادة طاقاتها الإنتاجية، أن تتبنى نظاما قويا مشتملا على مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية العمالية التي تقدمها لكل فئات الأفراد العاملين بها على اختلاف مستوياتهم (فئاتهم السوسيومهنية)، لتحقق من خلال توفير هذه الخدمات حالات من السعادة والرضا والشعور بالارتياح في نفوس الأفراد العاملين، حيث يقوم نظام الخدمات الاجتماعية على أسس نظرية علمية اقتصادية عملية، لكي يعود ذلك على المؤسسات بالنفع وتحقق الهدف المرجو من توفير هذه الخدمات للعاملين بها.

بعد التعرف في هذا الفصل على مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الخدمات الاجتماعية، سوف نتطرق في الفصل الثاني إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

# الفصل الثاني:
# رضا العاملين في المؤسسة

**تمهيد:**

تعد ظاهرة الرضا الوظيفي أو الرضا المهني، من أكثر موضوعات العلوم الإنسانية أبحاثا وتجربة من قبل عديد من الباحثين، المفكرين وعلماء النفس والاجتماع، المنتمين لفروع العلوم الإنسانية المختلفة كعلم الاجتماع تنظيم وعمل، علوم التسيير وإدارة الأعمال والموارد البشرية وعلم اجتماع المنظمات، وعلم النفس الإداري وغيرها؛[1] ويرجع سبب هذا الاهتمام لكون الرضا الوظيفي مرتبط بأحاسيس ومشاعر العمال، التي تؤثر على سلوكهم وتصرفهم تجاه بيئتي العمل الداخلية والخارجية؛ فالعمال في المنظمات يعدّون أهم مصدر للثروة فيها، فهم لا يعتبرون أهم مورد للمؤسسات فحسب، بل هم من يمتلكون الموارد،[2] فالعنصر البشري في المؤسسات يعتبر أثمن مورد لديها والأكثر تأثيرا على الإنتاجية على الإطلاق؛[3] ولذا أضحى من الضروري والواجب على المؤسسات الاهتمام بكل ما قد يؤثر من قريب أو من بعيد على العمال وأدائهم فيها؛ فشعور العاملين بالرضا الوظيفي في عملهم يعد من العوامل المؤثرة إيجابيا على تحسين، تنمية وتطوير أداء العمال، فتتأثر بذلك العملية الإنتاجية بشكل الإيجابي الأمر الذي أثبتته عدة دراسات.[4]

وقد تطور مفهوم الرضا الوظيفي مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي للمؤسسات، فجل مدارس الفكر الإداري بتياراتها المختلفة، تطرقت إلى ظاهرة تحفيز العمال وشعورهم بالرضا الوظيفي، وما لذلك من تأثير على أدائهم، وكانت البداية مع النظريات التي حاولت دراسة وتفسير الرضا الوظيفي، مسبباته وعوامله، فنجد نظريات المدرسة الكلاسيكية كالتنظيم العلمي والإدارة العلمية للعمل، التي اهتمت على يد روادها ( F.Taylor و H.Fayol ) بالحوافز المادية باعتبارها، في نظرهم، الحافز الوحيد المحقق للرضا، فحاولت توفير السبل المادية للرفع من أداء العامل وجعله يؤدي عمله بإتقان؛ ويعاب على هذه النظرية إهمالها للجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف وبيئة العمل.[5] لذا، فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، الذي يعد من أهم المؤشرات المحددة لنجاعة وفعالية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات، ويعتبر أيضا المؤدي للرفع من مستوى أداء العمال، لأنه القوة المحركة لقدرات العمال وكفاءاتهم، كما تعد حالة الرضا عند العاملين شعور نفسي بالقناعة والارتياح، المؤدي لإشباع الحاجيات والتوقعات مع العامل ومع مكونات بيئة العمل المحيطة به.

ولقد ارتأينا في ضمن هذا السياق تقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث كالتالي:

في المبحث الأول نتطرق لماهية الرضا الوظيفي، ثم أهم نظريات ومحددات الرضا الوظيفي في المبحث الثاني، وفي الثالث لقياس الرضا الوظيفي، وفي المبحث الأخير لعوامل الرضا الوظيفي.

---

[1] منى رسول سلمان، **الرضا الوظيفي لدى المشرفين وعلاقته بأدائهم**، مجلة دراسات تربوية، العراق، عدد 15، 2011، ص64.

[2] J.M.Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, Collection Entreprises, édition Vuibert, 19e édition, P01.

[3] حشماوي محمد، بوقلاشي عماد، **الاهتمام بالمورد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر**، مجلة المناجر، المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، دراية، الجزائر، العدد 01، بدون سنة نشر، ص04.

[4] M.T.Iaffaldano &, P.M. Muchinsky, **Job satisfaction and job performance**: A meta-analysis, psychological bulletiln; 1997, pp 251-273.

[5] Mary MacNeil, **Impleming Management an Overview, Job Satisfaction**, San Diego, USA,1992, P 3758.

## المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي وطبيعته في المؤسسة

لقد جاء في الإعلان الدولي لحقوق الإنسان للأمم المتحدة الذي يصرح بأن " كل إنسان له الحق في مستوى من العيش يكفي لتحقيق حياة طيبة له ولمن يعوله".[1]

وضمن نفس التوجهات، تدعو كافة التشريعات والقوانين التي لها علاقة بالتنمية البشرية وتنمية الموارد البشرية في المنظومة القانونية الجزائرية، إلى العمل على ترقية العنصر البشري ماديا ومعنويا من خلال العمل على تحسين بيئة وظروف عمله ومستوى معيشته، لكي يركز كل جهوده نحو إتقانه في عمل الأمر الذي يؤدي إلى تحسين مستوى أدائه ليكون أكثر كفاءة وفعالية.[2]

من هذا المنطلق، نتطرق فيما يلي إلى دراسة موضوع الرضا الوظيفي، كونه يمثل واحدا من أهم المؤشرات الأساسية المساعدة لإدارات المؤسسات على كشف وتحديد درجات ومستويات التقدم الذي يحرزه الأفراد العاملين فيها، من خلال طرق أدائهم لأعمالهم ومدى انتمائهم وولائهم للمؤسسة، إضافة إلى مختلف العلاقات العمالية العمودية والأفقية مع بعضهم البعض وعلاقاتهم مع مؤسستهم، وبالتالي يكشف لنا عن اتجاهات العمال، وما يكنونه من أحاسيس ومشاعر تجاه وظائفهم وتجاه مؤسساتهم التي ينتمون إليها.[3]

ويعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من المواضيع المتعلقة بمجال السلوك الإنساني، أي سلوك الأفراد العاملين في المنظمات، فحالة الرضا هي حالة عدم السخط،[4] والتي تعبر عن إحساس والشعور العامل بالسعادة والارتياح، وليس بالضرورة معنى ذلك أن كل عامل يشعر بالرضا في عمله هو عامل منجز لعمله، والعكس صحيح، أي أنه ليس بالضرورة كل عامل غير مرتاح ولا يشعر بالرضا في عمله هو عامل غير منجز لعمله.

سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية الرضا الوظيفي من خلال التعريف بالرضا الوظيفي وإبراز أهميته وطبيعته وأهم ومحدداته، إضافة إلى عرض مختلف علاقات الرضا الوظيفي مع عديد المتغيرات كالتحفيز والأداء.

### المطلب الأول : تعريف الرضا الوظيفي

نستعرض في هذا المطلب أهم التعريفات للرضا الوظيفي، يليها تقديم تعريف إجرائي معتمد خلال هذه الدراسة، ثم إبراز أهمية الرضا الوظيفي.

---

[1] محمد ماهر عليش، **العلاقات الإنسانية في الصناعة**، مكتبة عين شمس، القاهر،1998، ص09.

[2] Youcef Boulares, **L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salaries**, mémoire de magister, université d'Oran, 2013, P 51.

[3] سارة جدي، **الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء**، مجلة المناجر، المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، العدد 01، دراية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص91.

[4] ونوغي فتيحة، **أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي**: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير، 2015. ص62.

إنه من الأمور المستعصية إيجاد تعريف موحد، شامل ومتفق عليه لمفهوم الرضا الوظيفي، والسبب راجع إلى كثرة البحوث والدراسات المهتمة بهذا الموضوع والتي تناولته من عدة جوانب، فكل باحث تطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي بما يخدم بحثه أو دراسته، وبما يتوافق مع الإطار المكاني والزماني له، بالإضافة إلى أن هذا الموضوع غالبا ما ينظر إليه على أنه شأن شخصي ونسبي، أي أن مسألة رضا الشخص في عمله وبيئة عمله تختلف من عامل لآخر(كونه إنسان)، بسبب تباين واختلاف الحاجات والرغبات والدوافع الإنسانية. "ويُنظر عادة للرضا على أنه مرتبط بالعمل مع وجود ظروف أولية قد تؤدي إلى تحقيقه، مثل الحرية والأجر، وما ينتج عنها، كالتغيب والأداء. ويُمكن أن يُنظر إليه على أنه تجميع معقد من الإدراك، المعارف، المعتقدات، المشاعر...إلخ".[1] وسوف نستعرض أهم تعاريف الرضا الوظيفي بغية الإحاطة بمختلف الجوانب المرتبطة بمفهومه كالتالي:

" الرضا الوظيفي هو قدرة العامل على إشباع الحاجيات الإنسانية الأساسية التي تشعره بتحقيق الرضا، المتضمنة التقدير، الانجاز، الإبداع، احترام الذات، المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد من عمله ".[2]

وحسب تعاريف إيدوين لوك (Edwin A. Locke) عالم النفس المتخصص في نظريات الرضا الوظيفي وفي دراسة العلاقة بين شخصية الفرد وأدائه الإنتاجي " الرضا الوظيفي هو الحالة العاطفية الإيجابية أو المتعة الناجمة عن تقييم الفرد لوظيفة أو الخبرة في الوظائف، وهو أيضا رؤية توقعية ناتجة لإدراك العامل لمدى تحقق الأشياء التي ينظر إليها على أنها مهمة من خلال ممارسته لوظيفته ".[3]
وكذلك يعتبر أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن " ردود فعل عاطفية تصدر عن كل عامل يواجه وضعا ما في العمل، وتكون متبوعة بالتأمل والتوقع من جانب العامل تجاه عمله ".[4]

" إن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه الأعمال التي يقومون بها أو التي يؤدونها، وأنه ينتج عن إدراك العمال لما تقدمه الوظيفة (أداء العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين، كلما زاد رضا العاملين عن عملهم، كما يعتبر الرضا الوظيفي محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المؤسسة، والرضا الوظيفي ليس مطلقا، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى وإنما الرضا عن العمل وعدم الرضا عنه مسألة نسبية والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده وما يطمح إليه الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين ".[5]

---

[1] نفس المرجع ، ص62.
[2] كامل محمد عويضة، **سلسلة علم النفس الصناعي**، دار النهضة العربية، لبنان، 1969، ص 19.
[3] Naresh Kumar, Vandana Singh, **Job Satisfaction And Its Correlates**, International Journal of Research in Economics & Social Sciences, Vol 1, Issue 2, India, November 2011, p12.
[4] E. A. Locke, **The Nature and causes of job satisfaction**, Dunette: University of Maryland, (1976), p.1298.
[5] مصطفي نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، الأردن، 1996، ص 190 .

" يمكن أن يشار للرضا الوظيفي أنه مقدار الوفاء تجاه العمل والسعادة التي يحصل عليها العامل من وظيفته، وهو الناتج النهائي للعمل في حالة ما إذا كان العامل صادقا ومخلصا في عمله، ويكون هناك حالة العكس إذا لم يكن العامل كذلك ".[1]

" الرضا الوظيفي هو تقبل العامل لجميع أوجه ونواحي العمل، أي تقبله لنوع هذا العمل ومتطلباته ومكانته الاجتماعية والاقتصادية، وما يحيطه من علاقات إنسانية بين الرؤساء، الزملاء والمرؤوسين هذا فضلا عن ساعات العمل والأجر وتماشي العمل مع ميولات العامل وقدراته ".[2]

" الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد العامل نحو العمل الذي يشغله، وقد تكون هذه المشاعر إما سلبية أو إيجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور العامل فعلا أنه قد يحققه من خلال أدائه لعمله، فكلما كان تصور العامل أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضيا عنه والعكس بالعكس ".[3]

" الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يحس به الفرد (عامل أو/و موظف)، تجاه ما يقوم به من عمل، والذي يمكن التوصل إليه من خلال قيام الفرد بعمله بإتقان وفاعلية في الإنتاج، نتيجة للحالة النفسية التي يحس بها الفرد والتي تدفعه للقيام بعمله دون ملل أو ضيق أو ضجر ".[4]

" الرضا عن العمل يمثل الإشاعات، الآراء والأصداء التي يتحصل عليها الفرد العامل من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصورها بالوظيفة التي يشغلها، وبالتالي بقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباعات أو منافع كبيرة ومتعددة للعامل، بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد بالتالي ارتباطه وتعلقه بها ".[5]

ومن خلال كل هذه التعاريف المحيطة والملمة بجوانب الرضا الوظيفي نخلص إلى تقديم تعريف شامل كما يلي:

يعتبر الرضا الوظيفي ذلك الشعور الوجداني الذي يحس به العامل تجاه عمله، والذي يكون محصلة للعناصر التي يتصور العامل أنه يحصل عليها من خلال مزاولته لعمله، أين يكون العامل في حالة من الرضا الوظيفي التام إذا اشتمل على كل العناصر المكونة له التالية :

---

[1] ZAFAR-UZ-ZAMAN ANJUM, **Job characteristics Model and job Satisfaction**, International Journal of Education and Research, Vol 2, Wuhan University of Technology, China, November 2014, p242.

[2] عباس محمود عوض، **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني**، دار المعارف الجامعية، الطبعة الثانية، مصر، 1977، ص 110.

[3] أحمد حامد حرفة، **موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز**، المجلد الأول، الدار العربية الموسوعة، لبنان، 1980، ص194.

[4] عمير عباس جرجيس، وعد الله يونس مثنى، **الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي**: دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء، مجلة تنمية الرافدين، العدد 97 مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، العراق، 2010، ص233.

[5] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص 146.

- الرضا عن المقابل المادي للعمل (الأجر أو الراتب) ؛
- الرضا عن مكونات ومحتوى العمل ؛
- الرضا عن مختلف الحوافز المادية، المالية والمعنوية ؛
- الرضا عن فرص الترقية، التتطور والتقدم الوظيفي ؛
- الرضا عن نطاق، وكيفية الإشراف ؛
- الرضا عن الاتصال والعلاقات في العمل ؛
- الرضا عن البيئة والظروف المحيطة بالعمل.

**المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي**

شغل موضوع الرضا الوظيفي ولا يزال يشغل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين لما للموضوع من أهمية بالغة كونه متعلق بالعنصر البشري المنشئ للثروة في المؤسسات، فموضوع الرضا الوظيفي يهم الفرد والمؤسسة على حد سواء، لأنه يخص حالة الرضا للعامل عن العمل وبيئة العمل في المؤسسة، ويتفق الكثير من علماء السلوك التنظيمي في المؤسسات على الخاصية المشتركة بين العمال، وهي أنهم يكوّنون رؤى واتجاهات حول العمل والأجور والزملاء في العمل والإشراف وغيرها عندما يلتحقون بالعمل، وعادة ما يشار إليها بما يعرف بالرضا الوظيفي.

يشمل الرضا الوظيفي مجموعة الانفعالات (أحاسيس، وجدان وحب وكراهية) يكونها العمال حول وظائفهم، وله أيضا أبعاد وأوجه عديدة، فقد يكون هناك رضا وظيفي لكل جانب من جوانب وظيفة العامل، وتشمل استخدام القدرات والانجاز والتقدم والتقدير من الزملاء في العمل، ومن المهم أن ينظر الرؤساء في العمل لأوجه الرضا الوظيفي كل على حدى، لأن مستويات الرضا متفاوتة عند العمال وتختلف وتتأثر من حين لآخر، وعلى ذلك يمكن النظر للرضا الوظيفي على أساس أنه تطابق بين ما يسعي الفرد العامل إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقيس إحساس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته.[1]

كما تختلف اتجاهات الرضا الوظيفي أيضا من حيث درجات القوة والثبات، فقد يُكِن مثلا أحد العمال للمشرف الجديد بغضا شديدا في البداية، لأن المشرف الجديد قد يكون عين في الوظيفة بدلا منه، إلا أن عدم الرضا هذا قد يتحول من خلال التفاعلات اليومية بينهما إلى شعور بالرضا نتيجة لتعاملات ولتجارب المشرف الجديد مع العامل.

من خلال كل هذه الأبعاد والاتجاهات التي يتميز بها الرضا الوظيفي تظهر جليا أهميته بالنسبة للمؤسسة، فكل بعد من هذه الأبعاد يؤثر إما بالسلب أو بالإيجاب على درجات الرضا عند الأفراد العاملين، وبالتالي على تكوين اتجاه إيجابي أو سلبي من العامل نحو وظيفته، وهذا يؤثر على أدائه

[1] علي العسكر، **الدافعية في مجال العمل**، منشورات دار السلاسل، لبنان، 1981، ص 84.

وعلى الجو التنظيمي السائد وعلى دافعيته، وكذلك على اتجاهات مؤثرة أخرى كالغياب، الدوران في العمل، الاتصال العمودي والأفقي، وكذا على الصحة العقلية والعضوية للعامل.[1]

**الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للعامل**

أثبتت الكثير من المؤشرات بشكل جلي أن عديد الباحثين في عالم المؤسسة أدركوا المنافع الممكن تحقيقها من رفاهية العامل في وظيفته وإعطاء فهم أفضل للبحث في إنتاجيته وسعادته، ولم يظهر أثر الاهتمام بالشكل المفرط إلا عند تطور العلوم الاجتماعية ومساهمتها في الدراسات في عالم المنظمات، ولا يزال هذا الاهتمام برفاهية العامل قائما ليومنا هذا،[2] ما يؤثر على رضاه الوظيفي الذي بدوره يؤثر على الصحة العقلية والعضوية للفرد العامل، فحسب دراسات أجراها باحثون، خلصوا إلى أن للرضا الوظيفي تأثير على صحة العمال، كما أن العامل الذي لا يكون راضا في عمله يمكن أن تظهره عنده بعض الأعراض العضوية كالتعب الأرق، صعوبة التنفس، صداع الرأس، فقدان الشهية، العصبية المفرطة والروح العدوانية، فيلجأ إلى أخذ الأدوية والمنومات، وقد يصل به الحد في بعض الحالات إلى الإدمان على المخدرات. فالرضا الوظيفي يؤثر على حياة العامل، لأن العمل يعتبر جزءا من حياته اليومية ويؤثر عليه كثيرا، وتحقق الرضا في العمل يعمل على تحقيق رضا العامل على جوانب مختلفة من حياته اليومية؛ وتساهم أيضا حالة الرضا من عدمها في تحقيق أو فقدان ثقة الفرد العامل بنفسه، فحالة الرضا تكسبه الثقة والسعادة، أما عدم الرضا فتفقده ثقته بنفسه وتشعره بالإحباط.[3]

**أولا : أهمية الرضا الوظيفي للصحة العضوية للعامل**

يعتبر التناسق الجسدي والحركي وحالة العامل الصحية، من الضروريات الأساسية للعمل، فطب العمل وعلم النفس، يطرحان مشكل الصحة في العمل بغية تكييف العامل للوظيفة التي تأهله حسب قدراته الحسية والحركية، باعتبار أن القدرة هي إحدى العوامل التي تتفاعل مع الدافعية في تحديد الأداء، ويكون تأثيرها على طبيعة الأداء ومتطلباته اللازمة، كما أن فعالية استعمال المعلومات عن صحة العامل ومعالجتها، مرتبطة بالقدرات الحسية والحركية والمعرفية التي يتمتع بها العامل.[4]

فإذا كان العامل يمتلك قدرات حركية وحسية تؤهله لأداء وظيفته، فإنه يكون راضيا عن هذا الأداء، ومنه يسعى إلى تحقيق مستوى أداء مرتفع، وبالتالي يكون قد بلغ درجة الرضا عن عمله؛ كما أن الصحة العضوية للعامل لا تكون في ظروف غير مرضية، وغير صحية، مما يؤدي إلى عدم الرضا، فعلماء الأرغونوميا (علم اجتماع العمل) توصلوا إلى أن الرضا عن العمل يحقق صحة جيدة للعامل، أما عدم

[1] نفس المرجع، ص ص 85، 86.
[2] سعد العنزي، **بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 50/14، جامعة بغداد، 2008، ص355.
[3] بوظريفة حمو وآخرون، **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي**، دار الملكية للنشر والتوزيع والإعلام، الجزائر، 2007 ، ص17.
[4] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص 125.

الرضا فيؤدي إلى شعور العامل بالمرض، بمعنى أنه يتظاهر بالمرض (يتمارض)، وبالتالي يتغيب أو يكرر التأخرات عن العمل. كما تؤدي حالة عدم الرضا عن العمل إلى ظهور الأمراض السيكوسوماتية* (Disorders-Psychosomatic) عند العمال كوسيلة دفاعية للتهرب عن أداء العمل، وهذه الأمراض غالبا ما يتخذها العمال حجة وذريعة قصد إعفائهم عن أداء العمل، وهذا كله ناتج عن حالات عدم الرضا عن العمل.

ولقد أشارت جل الدراسات والبحوث في ميدان علم النفس بصفة عامة، وعلم النفس الصناعي والتنظيم والعمل بصفة خاصة، إلى وجود علاقة بين الجسد والحالة النفسية، وأن حدوث التوازن النفسي يعد من أحد المسببات المهمة للرضا، ويشكل تأثيرا على الصحة العضوية للعامل، وضمن هذا السياق توصل فريديريك هرزبرغ ( Frederick Herzberg) وفريقه سنة 1959 إلى أن الأمراض العضوية الموضوعية كفقدان الشهية وألم الرأس، وعسر الهضم وبعض حالات الغثيان...إلخ، جاءت بعد حالة عدم الرضا الوظيفي كنتيجة حتمية لكثير من الحالات، كما وجد بورك (Burk) سنة 1970، ارتباطا بين الرضا وبعض الأعراض العضوية، أما وايت (Wyatt) فتوصل سنة 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة المعدية التي ظهرت في مؤسسة واحدة كانت عند العمال غير الراضين عن عملهم، والكثير من الباحثين يؤكدون على وجود علاقة مباشرة بين حالة عدم الرضا الوظيفي وحدوث بعض الأمراض العضوية، نذكر منهم سالاس (Sales) وهاوس ( House) 1971.[1]

ولقد سبق لهاوس ( House) أن حاول تحليل وفهم تلك العلاقة تجريبيا في دراسة بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1969، أين توصل إلى وجود علاقة سلبية بين الرضا وارتياح الأفراد في عملهم، والتغيرات في مستوى مصل الكولسترول، أي أنه كلما زادت حالة الرضا نقص مستوى الكولسترول والعكس صحيح.[2]

**ثانيا : أهمية الرضا الوظيفي للصحة العقلية للعامل**

يرى (أحمد صقر عاشور) " أن القدرة العقلية هي التي تؤثر على أداء الأفراد بالنسبة للمهام الصعبة، متمثلة في ذكاء الفرد العام، والذي تتفرع عنه مجموعتان رئيسيتان، إحداهما تمثل القدرات اللغوية والحسابية والتعليمية، والتي تؤثر على أداء العامل، والأخرى تتمثل في القدرات العقلية ذات الطبيعة الميكانيكية واليدوية ".[3]

---

* **أمراض سيكوسوماتية:** هي أمراض يكون سببها العمليات الذهنية للمريض بدلاً من كونها ذات أسباب فسيولوجية 'جسمية' مثل: الصداع النصفي، والأكزيما، والقرحة، والقولون العصبي...إلخ، وفى حالة إجراء فحص طبى، لا يظهر لهذه الأمراض أي أسباب جسمية أو عضوية، أو فى حال حدوث مرض ناتج عن حالة عاطفية أو مزاجية مثل الغضب أو القلق أو الكبت أو الشعور بالذنب، في هذه الحالة تعد مثل هذه الحالات أمراضاً نفسية جسمية. أمراض_نفسية_جسمية/https://ar.wikipedia.org/wiki

[1] نبيلة بووذن، **محددات الرضا الوظيفي عند العامل الجزائري**، حالة مؤسسة سوناريك، فرجيوة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص66.

[2] E.A.LOCK , OP. Cit, P 1329 .

[3] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص 125.

فهذه القدرات المعرفية تؤثر على تنفيذ التعليمات وبالتالي على الأداء، الذي بدوره يعبر عن حالة الرضا عن العمل حسب إدراك العامل لدوره الوظيفي، أي تصوره وانطباعه عن الأنشطة التي يتكون منها عمله والسلوك الذي يمارسه، ودوره في مكان العمل، حيث يتلقى ردود أفعال، تعليمات وآراء تتعلق بالعمل، أي يتلقى مؤثرات خارجية في صورة معلومات تمثل بالنسبة له مداخلات يقوم بانتقاء البعض منها، وتفسيرها وتنظيمها ليستوعبها ويفهمها، متأثرة بدوافعه وخبراته السابقة وبطبيعة المعلومات وخصائصها، ويمكن إبراز انطلاقا من هذا، علاقة الرضا عن العمل بكل هذه العمليات العقلية التي يقوم بها العامل، فمن خلال الانطباعات التي يكونها العامل عن رئيسه وعن زملائه في العمل يحدد مدى رضاه عنهم، وبالتالي يظهر الرضا الجزئي للعمل من هذا البعد، كما يبرز رضاه حسب إدراكه لوظيفته، ومحتواها ودوره فيها.[1] وعليه، يتوقف الرضا الوظيفي على كيفية إدراك الفرد العامل لدوره ولبيئة عمله مع زملائه في العمل ومع رئيسه؛ فإن كان راضيا عنها حقق الأداء العالي، وتكونت لديه صورة إيجابية عن وظيفته وساهم في نقلها بين زملاء عمله، وتعاون معهم، وفي حالة عكس ما إذا كان غير راض عن عمله، فإنه يكون صورة سلبية عن وظيفته ومحيط عمله، وبالتالي تسبب في نقل ذلك، وكل أشكال السلبية في المؤسسة، فالرضا بذلك متوقف على الصحة العقلية للعامل، ومدى تكوينه للاتجاهات الايجابية نحو عمله.

ولقد أكدت دراسة كورنهاوسر (Kornhauser)[2]، سنة 1965 وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والصحة العقلية للعامل، أي أن الفرد الذي يشعر بالرضا عن العمل نجده أيضا يتمتع بالصحة النفسية الجيدة، والعكس؛[3] ذلك لأن العامل الذي تفرض عليه بعض الظروف الاجتماعية البقاء في عمله مهما كان نوعه أو الظروف المحيطة به، يعيش صراعا داخليا يزداد يوما بعد يوم، مما يجعله يعيش ضغطا كبيرا في عمله، حيث تعتبر وضعية العمل في عمله أحد مسببات حالة عدم الرضا المؤدية للمشاكل الصحية.

**الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة**

كذلك الشأن بالنسبة للمؤسسة فالرضا الوظيفي يكتسي أهمية بالغة ويؤثر بشكل كبير عليها.[4]
فقد أشار عالم النفس الأمريكي رينسيس ليكرت (Rensis Likert)، إلى صعوبة تحقيق مستوى مرتفع من الإنتاج لفترة طويلة من الزمن في ظروف عدم الرضا عن العمل لدى العاملين، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج في مقابل عدم الرضا في نفس الوقت، لابد وأن يؤدي في النهاية إلى

[1] نفس المرجع، ص 126.

[2] E.A.LOCK , OP. Cit, P 13.

[3] ريمة خلوطة، **الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 15، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015، ص90.

[4] زوينة بوفروة، **أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي**، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3 (2012/2009)، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2013، ص54.

تسرب العناصر الرفيعة المستوى من المؤسسة، وإلى تدني مستوى موجوداتها من العناصر البشرية في آن واحد، كما أن هناك نوعا من الإجماع بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في مؤسسة ما، إنما يتمثل في انخفاض الرضا عن العمل لدى الأفراد العاملين فيها، هذا ما يجعلها تسعى وتحاول قدر المستطاع تحسين ظروف العمل لزيادة رضا الأفراد بما يضمن تحقيق أهدافها. [1] وأدلت دراسة بأمريكا في سنة 2006، أن 90% من كبار مسؤولين بشركات، أشاروا بالدور المهم لتصميم مكان العمل في رفع مستوى أداء العمال.[2]

فعندما يكون العمال في حالات من الرضا الوظيفي فإن ذلك يساعد على ما يلي:

- الرفع من مستوى الطموحات لدى الأفراد العاملين بكل مستوياتهم الإدارية السوسيومهنية، ما يؤدي بالنفع على المؤسسة ؛
- نقص حالات الشرود والتشتت الذهني عند العمال، والزيادة في درجات تركيز العاملين في أعمالهم الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل ؛
- التحكم في حالات الصراع والنزاعات الداخلية المختلفة والتقليل من آثرها السلبية على المؤسسة.
- التقليل من حالات الغياب لدى العاملين والتقليل من نسبها، فارتفاع درجات الرضا عند العمال يؤدي إلى انخفاض نسب الغيابات، والعكس صحيح في حالة ما إذا قل الرضا فإن ذلك يدفع بالعمال إلى التغيب والتأخر عن العمل ؛
- يعتبر رضا العمال في عملهم مقياسا لمدى فاعليتهم في الأداء، فحدوث حالات الرضا عند الأفراد العاملين تزيد من معدلات أدائهم، الأمر الذي يعود على العمال وعلى المؤسسة بالنفع والربح والفائدة ؛
- يعتبر الرضا الوظيفي من المعايير الهامة المحددة لمدى فعالية المؤسسة، فيمكنها من تقويم هذه الفعالية من خلال التعرف على مستوى الرضا لأفرادها العاملين بها ؛[3]
- يعتبر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات بمثابة أداة تشخيصية هامة وفعالة، إضافة لكونها تمكن من الحصول على المعلومات الخاصة بالعمال وحالاتهم الاجتماعية والنفسية التي تستغلها الإدارة العليا المسؤولة عن الموارد البشرية في المؤسسة لمجابهة مختلف المشاكل التي قد يتعرض لها العمال وتحليلها ومحاولة إيجاد الحلول لها بما يضمن راحة ورضا العاملين لقوية انتمائهم وتنمية روح ولائهم ؛

[1] ريمة خلوطة، **نفس المرجع السابق**،، ص ص91-92.
[2] منير بلالي، **أثر تحسين بيئة العمل الأمنية والصحية على أداء العمال في المؤسسة الإستشفائية**، مجلة العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، العدد 20، 2015، ص72.
[3] محمد يوسف القبلان، **آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة للطبع، إدارة البحوث، السعودية، 1981، ص18.

- دراسة مستوى الرضا الوظيفي عن العمل بالنسبة للأفراد العاملين في المؤسسات يساعد الجهاز الإداري على تحديد بعض الاحتياجات التكوينية والتدريبية، أي ما تحتاجه المؤسسة من إجراءات ووسائل وتقنيات مخططة تهدف إلى تزويد الأفراد بالمعلومات، المهارات، الكفاءات، الخبرات، والقدرات وتغيير سلوكياتهم لرفع كفاءتهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للأفراد، لذلك فبالاعتماد على مستوى الرضا لدى الفرد يمكن للمؤسسة تقويم البرامج التدريبية بناءا على احتياجاتها التدريبية لأفرادها غير الراضين، إذ أن حالة عدم الرضا التي تظهر لدى الفرد هي نتيجة لتعرضه إلى الكثير من الإصابات والحوادث في العمل، وهذا بدوره يكون نتيجة لعدم تطابق ما يمتلكه من مهارات وقدرات ومعارف مع متطلبات الوظيفة التي يشغلها، بمعنى آخر أن الفرد العامل يكون غير مؤهل لشغل منصب عمله، ومن ثمة فإذا ما استطاعت المؤسسة أن تحدد حالة عدم الرضا هذه والناتجة عن الحوادث المتكررة والتي يرجع سببها إلى عدم التطابق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد العامل، فإنه بإمكانها تعديل وتقويم البرامج التدريبية والتكوينية للزيادة من قدرات الفرد ومهاراته وجعلها متوافقة مع متطلبات المنصب الذي يشغله، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض مستوى الحوادث في العمل ويزيد من درجة الرضا عن العمل.

**الفرع الثالث : علاقة الرضا الوظيفي بالنسبة للعوامل الأخرى**

تشير الكثير من الدراسات العلمية إلى أن للرضا الوظيفي علاقة وارتباط بالعديد من نواتج العمل كالأداء والغياب والتغيب عن العمل، الدوران الوظيفي وحوادث العمل...إلخ. وقد أكد الكثير من الباحثين مثل (Crockett, Herzberg, Brayfield, Vroom) وجود علاقة قوية بين معدلات الغياب وعدم الرضا الوظيفي وأن ارتفاع مستوى الرضا يؤدي إلى الانخفاض في نسب التغيب والتسرب.[1]

**أولا : علاقة الرضا الوظيفي بالتغيب والغياب عن العمل**

حسب لاباسات (Llapasset) تعد ظاهرة التغيب في العمل أكثر أنواع المشاكل تأثيرا على المؤسسات، ففي دراسة أجراها مكتب الأعمال الوطني في أمريكا سنة 1985، أظهرت أن 60% من المؤسسات التي شملتها الدراسة قدرت أن الغياب هو أشد أنواع المشاكل التي تواجهها؛ وكذلك في دراسة أجريت على كبار مسيري المؤسسات بـ Montréal الكندية سنة 1987، أين اعتبر أزيد من 78% ممن شملهم الاستقصاء أن مشكل التغيب هو أكثر أنواع المشاكل التي تواجه مؤسساتهم.[2]

[1] E.A.Locke, OP. Cit, p 1298.
[2] Llapasset, Christian, **Processus psychologiques à l'origine du comportement d'absentéisme**, UQAM, Canada, 1990, p148.

أشارت دراسات الكثير من الباحثين في مجال السلوكيات والتصرفات في المؤسسات، إلى أن ظاهرتا الغياب عن العمل والتغيب عن العمل، عبارة عن مواقف وسلوكيات وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب عن العمل، حيث أنه سلوك يعبر به الأفراد العاملين عن رفضهم للعمل وظروفه،[1] وهذا راجع إلى أن لعدم الرضا الوظيفي تأثيرا على معدلات الغياب عن العمل والتغيب عن العمل، لذلك كلما كان العامل غير راض بعمله، ارتفعت نسبة تغيبه وزادت قابلية هذا العامل للتخلي عن العمل في المؤسسة بحثا عن عمل آخر يحقق به الرضا المنشود خاصة من حيث الأجر، الإشراف، الزملاء في العمل...إلخ.

وتجدر الإشارة إلى الفرق بين الغياب عن العمل والتغيب عن العمل، فالتغيب هو ذلك السلوك الإرادي والمقصود من قبل العاملين، في حين أن الغياب عن العمل هو تصرف غير إرادي، يصدر عن العاملين بسبب بعض المواقف الطارئة كالمرض، مشاكل النقل والتعرض لحادث، وغيرها من الأسباب غير الإرادية. فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية الاستيائية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، الحادث، تعطل النقل أو الظروف العائلية وزملائه وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة، وهو التفسير الذي أكده تعريف بيلانجي (Bélanger) للغياب بأنه " عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك ".[2]

فالتغيب عن العمل يعتبر وسيلة يعبر من خلالها الأفراد العاملين في المؤسسة عن رفضهم المساواة بين ما يبذلونه من جهد في العمل مقابل ما يتقاضونه من أجور أو رواتب، فيلجؤون إلى التغيب محاولة منهم المساواة بين العمل والأجر.[3] وللتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها أعباءا إضافية جراء تعطل عملية الإنتاج التي تنعكس على نموها وتطورها؛ لذلك يجب البحث عن مختلف أسبابه لتخفيض معدلاته. وعليه يتبين لنا جليا وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجات الرضا الوظيفي مرتفعة أدى ذلك إلى تناقص معدلات التغيب عن العمل وعكس ذلك صحيح. فانضباط العامل وحرصه على عمله في المواعيد مؤشر ودليل قوي على درجة رضاه باستثناء تلك الغيابات الناتجة عن ظروف قاهرة، فقد أظهرت دراسات أن العامل الأكثر والأحسن تكيفا مع ظروف عمله قليلا ما يتغيب ولا يستعمل الغياب إلا اضطرارا.[4]

في هذا الصدد أظهرت الكثير من الدراسات صحة العلاقة العكسية بينهما، ففي أبحاث أجريت عام 1955 بشركة أنترناشيونال هرفستر (International Harfaster) الأمريكية، خلصت إلى أن معامل

---

[1] J.P.Benoit, **Organisations**, éclipse édition, Paris, 2004, p 159.

[2] Bélanger et autres, **Gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée**, Gaétan Morin, Québec,1983, p 282.

[3] S.Chaupain-Guillot et O.Guillot, **Les absences au travail** : une analyse à partir des données françaises du panel européen des ménages, Revue économie et statistique N° 408-409, France, 2008, p 46.

[4] كمال تشام وأ.مخفي، **علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص ص 349-350.

الارتباط بين معدلات التغيب والرضا الوظيفي وصل إلى (0.25-)، وفي دراسات أخرى تبين أن معامل الارتباط وصل إلى قيمة (0.37-). فالرضا الوظيفي يساهم كبيرا في خفض تكاليف المؤسسة جراء عدم تغيب العمال عن عملهم.[1]

**ثانيا : علاقة الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي**

يمثل الدوران الوظيفي أو دوران العمل الظواهر المهمة المرتبطة بالعديد من مؤشرات العمل التنظيمي، فهو " التغير الحاصل في حجم العمالة في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة[2]، سواء بالدخول للمؤسسة أو بالخروج منها ويكون ذلك بمحض الإرادة، بالتسريح، بالفصل أو النقل،[3] أي أن دوران العمل يعد مؤشرا على عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموارد البشرية ثم الاستغناء عنها واستبدالها؛ ويقصد بدوران العمل حالة توقف عضوية الأفراد المنتمين إلى منظمات معينة وتحديدا " أولئك الأفراد الذين يحصلون على مردود مادي من تلك المنظمات لقاء انتمائهم"،[4]

ومن أهم المسببات في ارتفاع معدلات دوران العمل نجد ما يلي:[5]

- قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي أو الاستغناء المؤقت ؛
- الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة ؛
- ضعف قدرة المؤسسة على تشخيص المشاكل وعدم قدرة إدارة المؤسسة على مواجهة وحل مشاكل الأفراد العاملين أو التعامل مع أبسط المشاكل ؛
- التسريح أو الفصل بسبب أخطاء أرتكبها المورد البشري أثرت سلبا على المؤسسة ؛
- الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية ؛
- عدم قدرة إدارة المؤسسة على تعيين الأفراد المناسبين للعمل فيها ؛
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين بالمؤسسة ؛
- انخفاض مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين ؛
- عدم قدرة المؤسسة تلبية أبسط الرغبات للأفراد العاملين فيها ؛
- عدم قدرة المؤسسة على تشخيص الأسباب المؤدية لرغبة العاملين مغادرة المؤسسة ؛
- عدم اهتمام المؤسسة بتكوين وتدريب الأفراد العاملين فيها.

---

[1] محمد سعيد سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص205.

[2] دبون عبد القادر ، سويسي الهوا ري ، **أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة** ، مجلة الباحث، عدد03 جامعة باتنة، الجزائر، 2004، ص103.

[3] محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر، عمان، 2003، ص80.

[4] زينب شكري محمود نديم، **أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل**، دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار، ص 15. http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52375 تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/03/16.

[5] Pierre Romelaer, **Gestion des ressources humaines**, Armand Colin édition, Paris, 1993, p 82.

وتصنف ظاهرة دوران العمل إلى أربعة أنواع رئيسية توضح اتجاهات وطبيعة حركة الأفراد عبر الحدود التنظيمية للمؤسسة كما يلي:[1]

- **النوع الأول : الترك الطوعي (الاستقالة)**، وهي عملية الترك التي ترتبط بالفرد نفسه وبمبادرتة الشخصية لأسباب مختلفة قد يرتبط جزء منها بأسباب تنظيمية أو لأسباب شخصية.

- **النوع الثاني : الترك الإجباري (غير الطوعي)**، وهي حركة العاملين غير الطوعية من داخل المؤسسة إلى خارجها بمبادرة أو قرار ليس للأفراد العاملين دخلا فيه، ويمكن تقسيم هذا النوع إلى مجموعتين رئيستين تتمثل في :

  1 – قرارات الإدارة العليا، كحالات الطرد أو التسريح الدائم أو المؤقت.
  2– الحالات التي لا يمكن السيطرة عليها إداريا كحالات المرض، السجن، الموت، التقاعد الإلزامي بحكم السن أو لأي سبب آخر.

- **النوع الثالث : الدخول الطوعي**، ويشمل هذا النوع من دوران العمل كل حالات الاستخدام للعاملين الجدد نتيجة لمبادرة ورغبة شخصية لهؤلاء العامين، كما يشمل أيضا كل حالات إعادة التعيين نتيجة لقرار ذاتي من قبل هؤلاء بإعادة الارتباط بمؤسساتهم السابقة أي أنه عملية ينجم عنها حصول الأفراد على عمل نتيجة لرغباتهم الذاتية وقراراتهم الشخصية.

- **النوع الرابع : الدخول الإجباري**، يتمثل في عملية دخول أفراد معنيين إلى المؤسسة بصورة إجبارية بحكم قانون أو إجراء. ومن أبرز الأمثلة الشائعة على هذا النوع من دوران العمل الخدمة العسكرية الإلزامية والتعليم الإلزامي والتوزيع المركزي للخرجين، وهذا النوع من انواع دوران العمل لا يخص المؤسسات.

وكذلك الشأن بالنسبة للعلاقة بين مستويات الرضا ودوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي أنه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسير ذلك أن الأفراد العاملين الذين يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي يزيد لديهم دافع البقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لعملهم بطريقة إختيارية. وهذا لا يعني بالضرورة أن انخفاض معدلات دوران العمل يعني أن العاملين يشعرون بالرضا الوظيفي، فقد يكونون غير راضين لكن عدم توفر بدائل عمل خارج المؤسسة يجعلهم يبحثون عن الاستقرار في عملهم.

[1] زينب شكري محمود نديم، **مرجع سابق**، ص ص16-17.

**ثالثا : علاقة الرضا الوظيفي بالإلتزام التنظيمي**

يرى السلوكيون أن العامل الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا به وأكثر حرصا على التواجد فيه، حيث يعطيه العمل إشباعا لحاجاته أكثر من العامل غير الراضي الذي يكون أقل ارتباطا بعمله وأقل التزاما ومواظبة. وأشارت نتائج دراسات لمودي وبورتر ودوبين إلى أن العمال ذووا الالتزام العالي أفضل أداءا من الأدنى التزاماً.[1]

وتوصل أيضا علماء النفس إلى أن الرضا عن العمل لدى العامل يتجاوز العمل بحد ذاته ومحيطه ليتعدى إلى العوامل التنظيمية (الالتزام التنظيمي)، فالعمال الذين يعملون في مؤسسات ناجحة على وجه العموم سعداء بوظائفهم أكثر من أولئك الذين يعملون في مؤسسات أقل نجاحا.

وعليه فإن الرضا الوظيفي كاتجاه له آثار واضحة على الاتجاهات الأخرى، والتأثير الأكثر وضوحا هو تأثيره على الحياة اليومية للعامل، إذ وجد كل من كورنهاوسر (Kornhauser) وبيني (BENET) سنة 1965، علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم، ونشير إلى أن هذه العلاقة متبادلة التأثير، فكما أن لاتجاهات العمل آثاراً على اتجاهات الحياة، فلهذه الأخيرة أيضا آثاراً على الحياة العملية، إذ لا يمكن الفصل بين الجانبين، فالحياة اليومية متواصلة بجميع جوانبها. فالمشاكل التي يتخبط فيها العامل خارج عمله تؤثر حتما على توازنه في عمله، وتشكل إحدى مكونات مستوى رضاه تجاه عمله.[2]

وقام بعض الباحثين بدراسات العلاقة السببية بين العوامل التنظيمية (الالتزام التنظيمي) والرضا الوظيفي وخلصوا إلى أربعة اتجاهات، وهي على النحو التالي:[3]

- **الاتجاه الأول:** يقوم على أسبقية الالتزام التنظيمي للرضا الوظيفي ؛
- **الاتجاه الثاني:** يقوم على وجود علاقة متبادلة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي ؛
- **الاتجاه الثالث:** يقوم على عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، حيث أن الأساس الذي يرتكز عليه هذا الاتجاه في تبريره لغياب العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي هو أن الارتباط بين هذين المتغيرين يرجع إلى تأثير متغيرات سببية مشتركة من المتغيرات الشخصية أو التنظيمية ؛
- **الاتجاه الرابع:** يقوم على تصور أن الرضا الوظيفي يتحدد فقط من خلال مجموعة فرعية من العوامل الشخصية والتنظيمية والتي تعتبر في مجموعها كمحدد للالتزام التنظيمي، وبناء على

---

[1] إيناس فؤاد نواوي فلبمان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 69. http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7125.pdf تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/03/16.

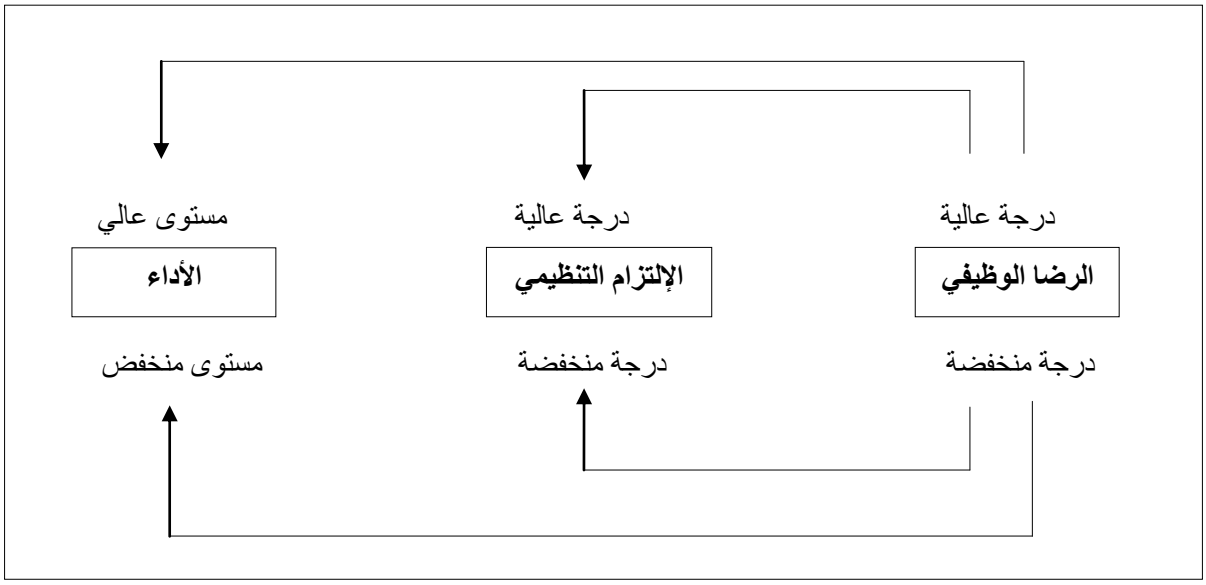
[2] E.A.LOCK , OP. CIT, P 28.

[3] نعساني، عبد المحسن، **اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى**، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة، 2002، ص02.

ذلك يتم النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه محدد أصغر للالتزام والذي يعد مفهوماً أكثر شمولاً كونه يعكس التوجه الفردي تجاه المنظمة.

والشكل رقم (01) يبين العلاقة الموجودة بين كل من الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي وأثر ذلك على أداء العمال.

**الشكل رقم : (01) الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأثره على الأداء**




**المصدر**: إيناس فؤاد نواوي فلبمان، مرجع سبق ذكره، ص 70.

**د – علاقة الرضا الوظيفي بالضغوط في العمل**

قدم كل من (بيير و نيومان) مفهوما لطبيعة ضغوط العمل المتكامل بقولهما " إن ضغوط العمل عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل بعض العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين فتحدث تغييرا في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد ".[1]

ويعرّف الضغط في العمل بأنه مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة عمل الأفراد، والتي ينتج عنها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد العاملين، في العمل أو في حالتهم النفسية والجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة عملهم التي تحوي الضغوط " .[2]

[1] حنفي عبد الغفار وآخرون، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مكتبة وطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص182.
[2] صلاح الدين محمد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص309.

ويرتكز مفهوم وطبيعة ضغوط العمل على الأبعاد التالية :[1]

- إن الضغوط التي يشعر بها الفرد قد تكون ناتجة عن مواقف سلبية (وجود معوقات أو مطالب) وقد تكون ناتجة عن مواقف إيجابية (وجود فرص معينة) ؛
- الضغوط في حد ذاتها ليست حالة سيئة، فهي تناقش اعتياديا في سياق سلبي لكن هناك إيجابيات للضغوط فهي تعتبر مجددة لطاقة الإنسان، حينما تكون تتضمن احتمال الربح ؛
- ترتبط الضغوط اعتياديا بالمحددات والمتطلبات، فالأولى تمنع من القيام بما هو مرغوب به، والثانية تشير إلى خسارة شيء مرغوب فيه ؛
- إن تفاعل العوامل الذاتية الشخصية للعامل مع العوامل التنظيمية والبيئية الخارجية تحدد طبيعة إدراك الضغوط كفرص أو قيود وكذلك مقدار هذه الضغوط ؛
- إن اختلاف إدراك العاملين لمصادر ضغوط العمل يتبعه اختلافات فردية في ردود فعلهم تجاه أعمالهم بالرضا أو عدمه.

وفيما يلي بعض النتائج لدراسات أثبتت وجود العلاقة بين الضغوط في العمل ومستوى الرضا الوظيفي :

- أظهرت دراسات لـ (جونز وستيفي 1988) أن هناك علاقة إيجابية بين ما يواجهه الفرد العامل من ضغوط في العمل وبين عدم رضاه الوظيفي.
- وأظهرت دراسات أخرى لـ (نساندر، فولكس ونوبلت 1955)، أن الشراكة في العمل بين الرؤساء والمرؤوسين أدت إلى إدراك العمال لانخفاض ضغوط العمل عموما، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل عموما.
- وكشفت إحدى الأبحاث التي أجريت على 2200 محام أن 19% منهم أبدوا عدم الرضا عن أعمالهم، ويعود ذلك إلى مختلف الضغوط المحيطة بالعمل التي أدت إلى تدني مستوى الرضا الوظيفي عندهم.
- وكشف العتيبي عن دراسة قام بها (هندركس 1985) والتي توصل خلالها إلى وجود علاقة واضحة بين الضغوط في العمل ومستوى الرضا الوظيفي.
- وذكر كل من (أرنيدت وماريس 1991)، أنه في حال عدم التعرف عن مستويات الضغط في العمل المرتفعة، سيؤدي ذلك لحالة عدم الرضا الوظيفي، وإلى خطر الإصابة بالأمراض الجسدية والنفسية، وارتفاع نسب الغيابات المتكررة، ودوران العمل.
- وذكر باحثون آخرون 1992 ، أن تعرض العمال لضغوط عمل قليلة غير كاف لحثهم على القيام بالعمل، وأن تعرضهم لضغوط كثيرة يضعهم في حالة عجز عن أداء ما هو مطلوب، وأكدوا أنه ليس

[1] خير الدن بن خرور، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية**: دراسة ميدانية لمدارس بلدية العوينات بتبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2011، ص39.

من الضروري أن يتوافق الضغط مع اضطرابات تضر بالعامل، لأن للضغط جوانب إيجابية تعمل على تحفيزه لبذل الجهود وتحسين الأداء، ولتقليل ضغوط العمل لا بد من إقناع المسؤولين بتنمية وتطوير مهاراتهم السلوكية والإنسانية وأساليب القيادة كتفويض السلطات والمسؤوليات للمرؤوسين.

- وبين (العتيبي 2000 ) عندما أجرى بحثا على عينة من موظفي وموظفات القطاع العام الكويتي وجود علاقة عكسية بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، أي أن زيادة أحدهما تؤدي إلى تراجع الآخر، وأضاف أنه ليس من الضروري أن يشمل الرضا الوظيفي جميع العوامل المسببة له، ليؤدي إلى تدني مستوى الشعور بالضغوط في العمل، بل يكون ناتجا عن الرضا تجاه بعض العوامل الأخرى، مثلا (الرضا عن العلاقة مع الزملاء أو الرضا عن محتوى العمل،..إلخ)، ومع كل ذلك فإن الشعور بالرضا عن العمل سينخفض عموما.

**الفرع الرابع : علاقة الرضا الوظيفي بالاتصال الداخلي**

تمثل مختلف أنواع واتجاهات الاتصال عنصرا هاما وفعالا في سبيل بلوغ الأهداف وتحقيق الحاجات المادية والمعنوية للعمال في المؤسسات، إذ أظهرت دراسات أن موقف الإدارة تجاه العمال ونوع الإشراف يعتبران من أهم العوامل المؤثرة في الموقف الإجمالي للعمل وتعتبر الاتصالات أيضا وسيلة لنقل المعلومات، فلها أثرها النفسي على العمال، ورد فعلها الاجتماعي على الرضا الوظيفي في المؤسسة.

فبدون الاتصال في المؤسسة لا يمكن أن تكون هناك إدارة عليا صالحة وناجحة، ولا يمكن أن ترقى المؤسسة وتتقدم إلى مستويات متقدمة؛ فالإنسان العامل في المؤسسة إذا ما تم التعامل والتفاعل معه على أنه شريك في العملية الإنتاجية من خلال استشارته وتوعيته بأهداف العمل، نصحه، تصويب أخطائه، مرافقته وتوجيهه بصفة مستمرة متواصلة وصحيحة، من خلال ذلك تكون الإدارة ف المؤسسة قد فتحت المجال وأرست الدعائم أمام تحقيق التعاون البناء في كل ما يخص مجال العمل، الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق الرضا لدى العاملين، فالاتصال يعتبر عنصرا هاما في المؤسسات، لأنه يساهم في الرفع من مستوى الروح المعنوية للأفراد والجماعات في المؤسسة، فينبغي أن يتصف الاتصال ويتميز بالسهولة والاستمرارية في الإعلام، لضمان نقل وسير الإجراءات الخاصة بالإدارة والتسيير بالنسبة للمؤسسة وفقا لشبكة من الاتصالات الداخلية والخارجية؛ فتوفير المناخ الاجتماعي الإنساني المتلائم مع بيئة العمل، وإقامة صداقة بين العمال على اختلاف فئاتهم السوسيومهنية (بين العمال فيما بينهم وبين الرؤساء والمرؤوسين من العمال) وتوفير سبل الاتصال بينهم، تمكن من معرفة احتياجات، انشغالات، رغبات ومشاكل العمال، فتمنح المشرفين فرصة للتعبير عن مختلف المشاكل التي يواجهها العمال وسبل معالجتها، التعامل معها وحلها في جو يسوده الرضا عن العمل، وتقدير الإدارة لأهمية ما يبذله العامل

من جهد ويقدمه من أداء، وذلك من خلال تقديره واحترامه؛ وتعمل شبكة الاتصالات الجيدة في المؤسسة على توفير عناصر الروح المعنوية التي تتحدد بما يلي:[1]

- الرضا عن العمل وإشراك العمال في مختلف البرامج الإنتاجية للمؤسسة؛
- ضمان استمرارية العمل والمحافظة على أجور العمال؛
- ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المؤسسة؛
- الاهتمام بتصميم أنظمة للحوافز والمكافآت للعملية الإنتاجية، والتي تكون واضحة وعادلة؛
- ضمان شفافية وعدم تعارض الأوامر التي يتلقاها العمال؛
- ضمان الترقية الوظيفية المستحقة، والاستماع لانشغالات وشكاوي العمال للعمل على إنصافهم؛
- التعرف على ضرورة الالتزام الكامل بالعمل والتقدم والنمو من خلال تدريب الأفراد العاملين للرفع من مستوى آدائهم وإدراك رؤسائهم لذلك؛
- تحسين بيئة العمل وظروف الإنتاج وتوفير الأمن الصناعي ومختلف الخدمات الاجتماعية للأفراد العاملين في المؤسسة يبعث في نفوسهم الارتياح والإخلاص والتفاني في العمل والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة وزيادة روح الولاء لها.

يتبين لنا من خلال هذه العناصر، الضرورة الملحة لوجود نظام اتصال فعال في المؤسسات، بحيث يكون شاملا ويسهر على متابعته وتحيينه متخصصون في مجال الاتصال، والذين يعملون على التنسيق بين كل أفراد وجماعات العاملين في المؤسسة ضمن توزيع متناسق للمهام، الأنشطة والوظائف، والحوار والتشاور؛ وإذا ما تحقق ذلك نشأ عند العمال الشعور بالرضا، فالاتفاق القائم بين المرؤوسين والمشرفين عليهم من رؤساء في المؤسسة هو أن الاتصال الجيد والفعال يجلب للجميع فوائد عديدة بما فيها المؤسسة ذاتها. فالاستماع لشكاوى العمال وانشغالاتهم وأوضاعهم في مواطن أعمالهم، ومنح فرص الترقية الوظيفية لمن يستحقها وإعلام العمال بكل ما تسعى لبلوغه من أهداف جزئية وعامة إضافة لكل ما يجري في المؤسسة، واحترام آرائهم، توجهاتهم وكرامتهم، ومشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة، يساعد على الرفع من روحهم المعنوية، وكذلك الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

وقد تبين أيضا أن للاتصالات دورا إيجابية في محاربة ظاهرة الإشاعات المغرضة التي تنتشر بسرعة في المؤسسة، والتي قد تهدد الرضا لدى العمال وتدفعهم إلى مغادرتهم للمؤسسة.[2]

فالعامل الذي يكون منعزلا ولا يتواصل مع زملائه في المؤسسة، سيشعر بالملل والاغتراب في موقع عمله وفي المؤسسة عامة.[1]

---

[1] ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية** – دراسة نظرية وتطبيقية -، الجزائر، 2004، ص126.

[2] نجاة بوطوطن، **تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية** – دراسة حالة مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية لكيكدة -، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2010، ص106.

ففي الواقع أن عملية الاتصال في المؤسسة لا تأخذ الشكل الرسمي فقط فهي تشمل أيضا الاتصال غير الرسمي، حيث تتم عملية الاتصال بين الأفراد بصورة طبيعية بعيدا عن اللوائح والإجراءات والقواعد والسياسات التي تحكم الاتصال الرسمي، فيدور بين الزملاء في العمل أحاديث ونقاشات عن مشاكلهم، ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل وقيوده، ما يميز علاقاتهم الطابع الشخصي؛ وأظهرت دراسات في هذا المجال أن سرعة المعلومات في الاتصالات غير الرسمية تكون أسرع منها في الاتصالات الرسمية، كما أن الأفراد يثقون بدرجة كبيرة في المعلومات الصادرة عن القنوات غير الرسمية، حيث بينت الدراسات أن نسبة 75% من المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي تكون بطريقة غير رسمية صحيحة، إلى جانب أن الأفراد يعتمدون على هذا النوع من التواصل عند الشعور بالخطر وعند مواجهتهم للتغيرات في المؤسسة.[2]

والاتصال الجيد هو ذلك الذي تستخدم فيه الإدارة المسيرة في المؤسسة الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعمل بالوجه الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، والذي يعتبر عاملا مساعدا على الرضا الوظيفي، فمن الأهداف الرئيسية للاتصال هو الوصول إلى نمط معين من السلوك، وبالنسبة للمؤسسات فإن السلوك المرغوب فيه هو مستوى الأداء المرتفع لأفراد وجماعات العمل.

إضافة إلى أن الاتصال الفعال يؤدي إلى الرفع من مستوى أداء العمال وحصولهم على درجات عالية من الرضا، من خلال مختلف الأدوار بشكل أفضل، ويشعرهم بمشاركة أكبر، ما يشجع ويساعد على التعاون والتنسيق والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل، فضلا على كونه ضروري لتحقيق وتقوية العلاقات الإنسانية في المؤسسة.[3]

فالعامل الذي يكون في حالة رضا يساهم في العمل الجماعي ما يؤدي للرفع من أداء الجماعة بالتعاون، ويتواصل معهم بتبادل المعلومات التي يعرفها عن العمل، عكس العامل الذي يكون غير راض عن عمله، إذ أنه يعرض عن جماعة العمل وعن مسؤوليه ويخفي المعلومات ولا يتواصل مع جماعات العمل، وهذا بدوره يدفع إلى تعطيل عملية اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة، وبالتالي التعطيل في عمليات الإنتاج.[4]

**الفرع الخامس : علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي**

لقد كانت ولا تزال العلاقة التلازمية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي موضوعا للكثير من أعمال البحث والدراسات والجدال، ويعتقد بعض كثير من المفكرين أن الرضا الوظيفي هو الذي يؤثر على الأداء، أي بعبارة أخرى، أن العامل السعيد والراضي في عمله يكون حتما منتجا، فيما يرى مفكرون آخرون أن الأداء الجيد هو الذي يسبب حالات الرضا عند العاملين، حيث يحصل العامل ذو الأداء

[1] جعفر أبو القاسم أحمد، **الرضا الوظيفي**، شركة ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، 1991، ص74.
[2] ريمة خلوطة، **مرجع سبق ذكره**، ص106.
[3] محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1997، ص297.
[4] ماجدة العطية، **سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر، عمان، 2003، ص18.

العالي على الرضا من خلال أدائه الجيد في عمله، وهناك مفكرون آخرون أيضا يعتقدون أن الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي متلازمان، أي أنه إذا تحقق أحدهما فسوف يؤدي حتما وبالضرورة إلى تحقيق الآخر.

الرضا عن العمل يؤدي إلى تطوير الأداء، فإذا أدى الفرد عمله جيدا ثم كوفئ على ذلك، فإن العمل يؤدي إلى الرضا؛[1] فالعامل السعيد الراضي يكون أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية والأحسن أداءا يصبح أكثر رضا في عمله، وبذلك يكون من الصعوبة تحديد ومعرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والأداء معرفة تامة دقيقة، وقد تكون المسألة أن العلاقة بينهما نسبية ويختلف تقديرها عند كل فرد، ومع كل ذلك، فالحقيقة السائدة التي لاقت أكثر إجماع من قبل عديد الباحثين أن الأداء والرضا الوظيفي وجهان لعملة واحدة ألا وهي العمل، فالرضا الوظيفي هو شعور وإحساس الفرد العامل اتجاه عمله، أما الأداء فهو سلوك مقدر للفرد في عمله.[2]

وتشير دراسات إلى أنه عندما يزداد إحساس الأفراد العاملين بالمؤسسة بحالات عدم الرضا الوظيفي، يؤدي غالبا إلى صدمات ذات عواقب وخيمة، فقد يتصرف العمال غير الراضين الساخطين الذين ليس بإمكانهم أو لا يرغبون في ترك العمل بالمؤسسة، قد يصدر منهم سلوك سلبي لا يخدم المؤسسة، كعدم التفاعل البناء في إطار العمل بالتستر وحجبهم للمعلومات، أو توجيه الاجتماعات بعيدا عن ما كان مخطط له في جدول الأعمال، أو إحجامهم عن التعاون اللازم مع الرؤساء والزملاء في العمل، وقد يبلغ الأمر أيضا بالعامل غير الراضي في عمله أن يلجأ إلى تبني بعض التصرفات والسلوكيات المشينة وغير المسؤولة كالإهمال المتعمد، السرقة، التخريب والتزوير،...إلخ، أو أي شكل من أشكال التصرفات السلبية التي لا تخدم مصلحة العامل والمؤسسة على حد سواء.[3]

وعليه فإن الأداء الجيد يؤدي إلى الرضا الوظيفي، والرضا في العمل يؤدي إلى الأداء الجيد، حيث أنه كثيرا ما نجد أفراداً متكافئون ومتساوون في المهارات والقدرات والخبرات السابقة، لكنهم رغم ذلك مختلفون وغير متساوون في مستويات الأداء، وهذا نتيجة للتفاوت الحاصل بينهم في درجات الرضا عن عملهم، والرغبة والدافعية في الأداء الجيد.

ويتفق غالبية الرواد والمفكرون على أن الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي يمثلان نتائج أساسية، يجب أن تحقق بواسطة الأفراد في المؤسسات وبيئة العمل؛ فبغياب أي منهما لا تستطيع المؤسسة تحقيق المعايير العالية لمكان العمل الحديث.

كما يلاحظ، أنه يتمكن بعض العمال من بلوغ وتحقيق درجات عالية من الرضا الوظيفي في عملهم، بينما يفشل آخرون في الشعور بالرضا الوظيفي، لذلك فإن مقاييس قدرة المسيرين على بناء وظائف تكون

[1] يحيى محمد شديفات، **الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك**، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 35، يناير/كانون الثاني 1999، عمان، الأردن، ص31.
[2] نفس المرجع، ص46.
[3] نفس المرجع، ص46.

ذات قيمة، تتمثل في مدى قدرتهم على تحسيس وتوعية العمال بالقيمة الفعلية للعمل الذي يؤدونه، ثم العمل على توفير بيئات عمل تساعد العمال في تحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي؛[1] ولهذا، على الرؤساء في المؤسسات العناية والاهتمام بالرضا الوظيفي لدى مرؤوسيهم، حتى يتمكنوا من تحسين مستويات أدائهم، التي من شأنها أن تحقق حالات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين أكثر فأكثر.

ومنه فإن الرضا الوظيفي يعتبر عاملا مسببا ومؤثرا في السلوك المهني لدى العمال وبالخصوص مستوى الأداء الجيد، إذ أنه كلما ارتفعت درجات الرضا الوظيفي لدى العمال ارتفع مستوى الأداء لديهم، بحيث يشعر العامل ببالغ أهمية ما يقوم به وما يبذله من مجهود في سبيل تحريك العملية الإنتاجية، والسبيل لبلوغ هذا هو تحفيزه على ذلك بمكافأته ماديا ومعنويا.[2]

بعد تطوير نموذج فيكتور فروم (Victor Vroom)، توصل الباحثان مايكل بورتر و إدوارد لولر (Porter and Lawler) سنة 1968، أين ربط الباحثان الرضا بكل من الانجاز والعائد، فهم يصفون أن العوائد هي حلقة وسيطة بين الانجاز والرضا الوظيفي، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي من خلالها يرى الفرد ويعتقد بأنها عادلة ومتلائمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا كانت العوائد الفعلية مقابل ما أنجز تعادل أو تفوق العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فان الرضا المحقق سيدفع الفرد إلى تكرار ما قدمه من جهد.[3]

ويعتبر أيضا كل من ( Porter و Lawler ) من خلال نموذجهما، أن للرضا والأداء عوامل محددة جد خاصة، فالأداء يحدده الجهد الذي يبذله العامل متفاعلا بذلك مع إمكاناته وقدراته وإدراكه لمتطلبات دوره، والجهد الذي سيبذله تحدده قيمة العوائد ودرجة توقع الفرد لها، وعليه فإن تأثير رضا الفرد على أدائه يتم من خلال ما يتلقاه من عوائد كنتيجة لأدائه.[4] بمعني أن هناك متحيز وسط، وهي العوائد التي يشبع بها الفرد حاجاته.

ويشار أن خبرات الفرد بالطريقة التي توزع بها عوائد العمل في المؤسسة تؤثر بشكل أو بآخر على توقعاته المستقبلية، والتي تعتبر من المحددات الرئيسية للجهد المبذول، فإذا كان أداء الفرد هو المعيار الأساسي لتقدير العوائد، فإن توقعات الفرد للعوائد تكون مرتبطة بالعوائد والأداء معا، وبالتالي يبذل العامل جهدا لتحقيق أداء عالي قصد الحصول على عوائد كثيرة بمقابل ما يبذله من جهد، وهذا ما يجعله راضيا

---

[1] Schermerhorn,Jr. ,John, R. ,***Management*** **(5th ed.)** John Wiley and Sons, Inc. , New York, 1996, P 261.
نقلا عن: فوزي عبد الله العكش، أحمد مصطفى الحسين، **الرِّضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن**: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، مجلة المنارة، مجلد 14، العدد01، الأردن، 2008، ص24.

[2] Locke, E A, **The nature and causes of job satisfaction, hand book of industrial and organizational psychology**, College publishing company, Chicago, U.S.A, 1976, P 1332.

[3] محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، **أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر (بسكرة)**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 11، العدد الأول، المملكة الأردنية الهاشمية، 2015، ص70.
https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/download/8346/4284 تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/06/07.

[4] أحمد صقر عاشور، **مرجع سابق**، ص 59.

عن عمله، ويمكن التأكيد على وجود العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء عندما يقوم العمال بالربط بين العوائد والأداء.[1]

ونستعرض فيما يلي بعض نتائج دراسة علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الأداء:

لقد أثبتت العديد من الدراسات التي أقيمت قصد معرفة العلاقة بين المتغيرين الرضا الوظيفي ومستوى الأداء، والتي أشارت إلى وجود علاقة غير مباشرة بينهما، أي أن هناك عوامل وسيطة تربط بينهما، مثل مستويات الطموح عند الأفراد العاملين، مدى الرضا عن الحياة الوظيفية خاصة والحياة بصفة عامة، نسب التأخرات، الغياب والتغيب عن العمل، نسب حوادث العمل، معدات الدوران الوظيفي عند العمال، نوعية الحوافز المقدمة بكافة أنواعها المختلفة، سلوك وتصرفات الأفراد العاملين تجاه العمل والمؤسسة، الصحة البدنية والذهنية للعمال وأثر ذلك كله على مستويات الأداء أو الإنتاجية، وتم التوصل إلى النتائج التالية:[2]

- توصلت دراسة لمايكل بورتر (Michael Porter) سنة 1982 أنه عند شعور العامل بالرضا الوظيفي يؤدي ذلك إلى جملة من النتائج الإيجابية بالنسبة له وللمؤسسة على حد سواء، كالانضباط والانتظام في العمل، انخفاض نسبة الغيابات والتغيبات، وبذل مزيد من المجهودات في العمل ما يساعد على خفض تكلفة العمل، وبالتالي زيادة مستوى الأداء والإنتاجية وتحقيق النمو والتطور للمؤسسة.
- لقد أجمعت عديد الأبحاث والدراسات على أن العمال الأكثر رضا في عملهم هم الأقل عرضة لمختلف حوادث العمل، إضافة لكونهم أعلى آداءا وإنتاجية من زملائهم في العمل أصحاب مستويات الرضا المنخفض أو أولئك غير الراضين تماما.
- وأثبتت دراسات أخرى أن العمال الأكثر رضا في عملهم، هم الأقل عدوانية في العمل والأقل معاداة، سلبية وإهمالا، كما أنهم لا يلجؤون إلى تقييد الإنتاج في غالب الأحيان.
- وكذلك، أن الأفراد العاملين أصحاب مستوى الطموح المرتفع يكونون أكثر قناعة ورضا في العمل، عكس ذلك فالعمال ذوا مستوى الطموح المنخفض، قد يؤثر ذلك على مستويات أدائهم في العمل.
- تبين أن العمال ذوا درجات الرضا الوظيفي العالي، يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم، خاصة مع عائلاتهم، وأكثر رضا عن الحياة، وأكثر إتقانا في أدائهم للعمل.
- إن زيادة درجة التوتر النفسي وضعف القدرة على الإدراك والتركيز في العمل الناتجة عن عدم الرضا الوظيفي، قد تتسبب في تعرض العامل لكثير من حوادث العمل أو تدفعه للهروب من ضغوطات العمل قصد التخفيف من حالات التوتر التي تصيبه، ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

---

[1] Sheila , Cameron, **Job satisfaction: the concept & its measurement**, Londres work research unit, Occasional paper number 04, Michigan, U.S.A, 1973, P 30.

[2] سامي على محمد حسن، **مرجع سابق**، ص84.

## المطلب الثالث: طبيعة الرضا الوظيفي

هنالك عديد المصطلحات التي انتشر استعمالها بغية التعبير عن المشاعر النفسية التي يحس بها الفرد العامل تجاه عمله، فهناك الروح المعنوية والاتجاه النفسي حول العمل، وهناك أيضا الرضا الوظيفي (أي رضا العامل عن عمله، وفي عمله)، وهذه المصطلحات وإن اختلفت معاني مدلولاتها، إلا أنها تشير عامة إلى مجموعة المشاعر والأحاسيس الوجدانية التي يكنها العامل اتجاه العمل الذي يشغله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون إما سلبية وإما إيجابية، فهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد العامل أنه يحققه من خلال عمله،[1] فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته ورغباته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، وكلما كانت رؤية الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته ورغباته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعر الفرد العامل نحو عمله سلبية وكان غير راضٍ عن عمله، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر.[2]

فمستويات الرضا الوظيفي تمثل سلوكا ضمنيا أو مستمرا يكون نابعا من الأحاسيس الكامنة للفرد العامل، قد يبديها للعلن ويظهرها من خلال سلوكه الخارجي، وقد تبقى وتظل هذه المشاعر مكبوتة وكامنة في وجدانه، ويتفاوت الأفراد في الدرجات التي تنعكس من خلالها اتجاهاتهم ومشاعرهم النفسية الكامنة على سلوكياتهم الخارجية، ومن هذا نستطيع القول بأن قوة ودرجة تراكم المشاعر عند الأفراد العاملين تؤثران في درجة الانعكاس والظهور على السلوك الخارجي للفرد.[3]

إذن فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما نرى احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد بالبحث عن عمل آخر، أو محاولته التنقل إلى قسم آخر، وكلما تراكمت مشاعر الاستياء عند العامل لفترة طويلة كلما زاد هذا من احتمالات قيامه بمحاولة التنقل، أو ارتفعت نسبة غيابه عن العمل.[4]

وتتحدد طبيعة الرضا الوظيفي وفق أبعاد ثلاثة نلخصها فيما يلي:

### الفرع الأول: الاستجابة للشعور تجاه بيئة العمل

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي وفق هذا البعد برؤية التيارات التقليدية للمدرسة الكلاسيكية والنظريات للسلوك التنظيمي وللأداء أين كانوا يرون بأنه هناك علاقة وارتباط وثيق بين الفرد العامل وبيئته في المنظمة التي يعمل فيها، فهو حسبهم يعمل على تحقيق النتائج والأهداف المسطرة والمحددة من قبل المنظمة من خلال

---

[1] ناصر عبدالله المعيلي، **أثر الرضا الوظيفي على تنمية الموارد البشرية والاقتصادية**، www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=298943 ، تاريخ الإطلاع الموقع في 18 أفريل 2012.

[2] راوية محمد حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطباعة، مصر، 2003، ص 273.

[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مركز التنمية الإدارية الطبعة الخامسة، القاهرة، 1988، ص 138.

[4] نفس المرجع، ص 172.

العائد أو المنفعة المادية التي تجنيها بواسطة الجهد الذي يبذله العامل، وهذا يحقق له الرضا الوظيفي في اعتقادهم، فهم يرون أن الحافز الاقتصادي (المردود) هو المسؤول عن رضا العامل، ولكي يحقق الأهداف المرجوة منه لا بد أن تتحكم المنظمة وتوجه سلوكيات الفرد العامل من خلال الرفع من دافعيته للأداء والعمل وأن توجه أهدافه نحو خدمة أهداف المنظمة.[1]

**الفرع الثاني: الاستجابة للحاجات اعتمادا على التوقعات**

أسهمت نظرية العاملين لفريديريك هرزبرغ (Frederick Herzberg)، المتعلقة بالدافعية في العمل في تحديد أولى المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي، فأظهرت بشكل واضح العلاقة الموجودة بين كل من الرضا في العمل والإنتاجية، فهذه النظرية تفسر الدافعية في العمل انطلاقا من القوى الفيزيولوجية المورفولوجية الجسدية أو السيكولوجية النفسية الداخلية الكامنة في داخل نفسية الفرد العامل، إضافة إلى القوى الخارجية التي تعبر عن الدافعية السيكولوجية التي يكتسبها الفرد العامل من خلال مختلف علاقاته وتفاعلاته مع بيئته التي يعيش فيها.

وتطور بعدها هذا المفهوم مع ألدرفر 1967 (Alderfer) الذي أضاف مفاهيم الانتماء، التطور والبقاء، كعوامل دافعة للعمال والتي تحقق لهم الرضا الوظيفي.

وكذلك ساهم كل من (فروم 1968، بورتر ولولر 1962)، أين أخذت ودرست عدة مفاهيم أخرى في تحديد العلاقة بين الإنجاز والمكافأة التي يشعر بها العامل استمرار آدائه وفاعلية دافعيته التي تعتمد على رضا العامل وشعوره بالعلاقة الإيجابية بين الإنجاز والمكافأة.

وكذلك دراسة لوك 1968 (Locke)، الذي أشار إلى أن أهمية أهداف الفرد العامل تكون عنده هي مصدر الاستثارة لدافعيته وأدائه ورضاه الوظيفي.[2]

**الفرع الثالث: الاستجابة للعوامل المتعددة والمركبة**

تطور مفهوم الرضا الوظيفي كثيرا، وفقا لمنظور العوامل المتعددة والمركبة، فهو يعتبر الرضا الوظيفي ذلك الإحساس المركب الذي يشعر به الفرد العامل تجاه وظيفته أو عمله، آخذا في الحسبان وفي نفس الوقت مجموعة من العوامل المركبة التي تحلل مكونات هذا الشعور، حسب (هيلين 1969، قرين 1987، ويليام 1988،...إلخ).[3]

---

[1] مزياني الوناس، **الصفات الشخصية للمشرفين وعلاقتها برضاهم الوظيفي**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص99.
[2] كريمة طويل، **الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء لإطارات**، مؤسسة SNVI، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص99.
[3] نفس المرجع، ص100.

## المبحث الثاني: نظريات ومحددات الرضا الوظيفي

هناك الكثير من النظريات التي حاولت تعريف وتفسير ظاهرة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات وكيفية رضاهم عن أعمالهم، غير أنه لا توجد نظرية مطلقة، رغم كثرة النظريات، فكل النظريات نسبية أي لا بد أن تتوفر بعض الشروط، وهذا ما يؤكد أن ظاهرة الرضا الوظيفي أو المهني مفهوم معقد له عدة مسببات.

### المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

نستعرض من خلال هذا المطلب أهم النظريات المتعلقة بظاهرة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات، ومنها ما يلي:

#### الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات (سلم الحاجات)

قام أبراهام هارولد ماسلو (Abraham Harold Maslow) عالم النفس الأمريكي بصياغة نظرية متميزة في علم النفس (Maslow's Need Hierarchy Theory)، والتي تعتبر أحد أهم دعائم المدرسة السلوكية في علم الإدارة الحديثة، أين ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية.[1]

تستند هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد والتي تعمل كمحرك ودافع للسلوك الإنساني،[2] وقدم ماسلو نظريته في الدافعية الإنسانية أو ما يدعى بنظرية الحاجات أو سلم (هرم) الحاجات الإنسانية، والتي حاول فيها أن يشرح ذلك النسق المتسلسل والمترابط الذي من خلاله حاول تفسير طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تدفع وتحرك السلوك عند الإنسان، بحيث افترض ماسلو من خلال نظريته الشهيرة أن الحاجات الإنسانية منتظمة متزايدة ومتدرجة تصاعديا (من الأسفل نحو الأعلى) من حيث شدة التأثير أو من حيث الأولوية، أين تكون في شكل هرمي، فعندما يشبع الفرد حاجاته الأساسية أي التي تكون في اعتقاده أكثر أولوية وإلحاحا فإن حاجاته التالية في التدرج الهرمي سوف تبرز وتحتاج هي الأخرى للإشباع، وعندما يتم إشباعها فإننا نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الحاجات والدوافع، وهكذا يكون الأمر بالنسبة لبقية الحاجات الأخرى الأعلى درجة، حتى يتم الوصول إلى قمة الهرم. وتنص نظرية الحاجات على أن الإنسان له حاجات متعددة، وإن الحاجات التي لم يتم إشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك، أما الحاجات التي تم إشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد.[3]

---

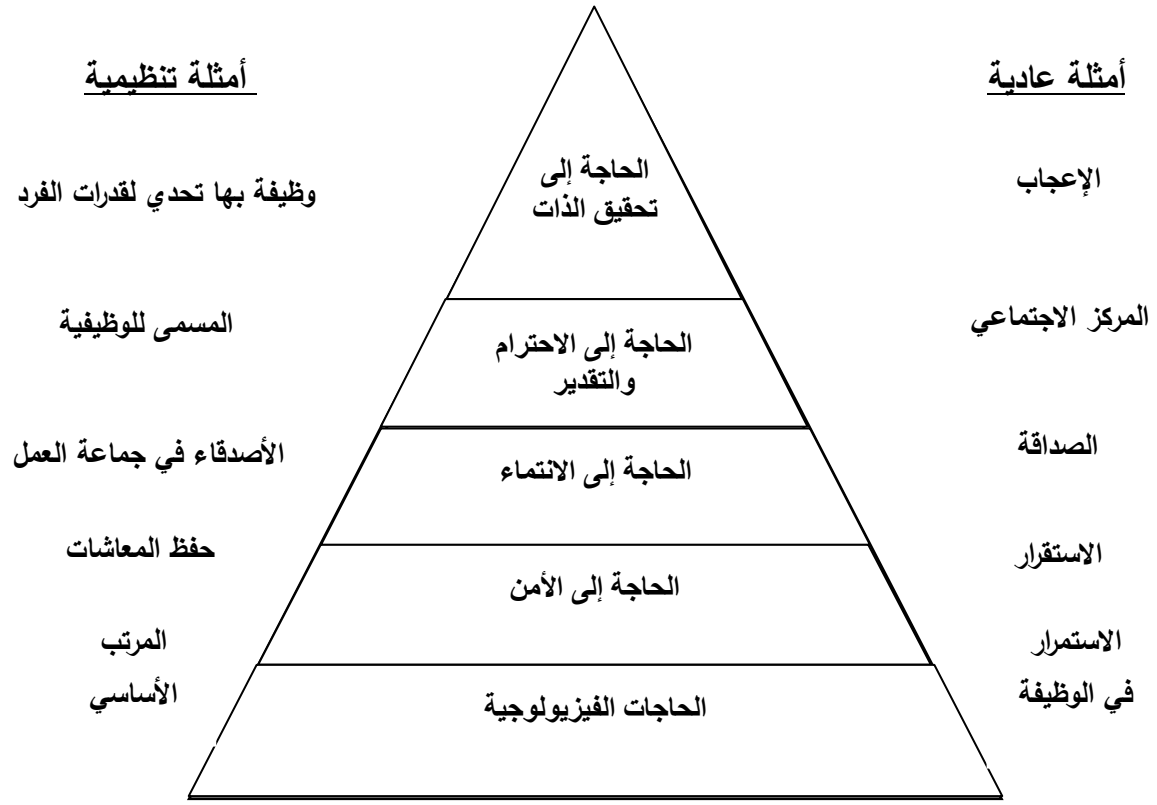
[1] حسين أحمد عبدالله آل القطيف، **نظرية الدافعية الإنسانية لماسلو**، www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=8 ، تم الإطلاع على الموقع في19 أفريل 2012.

[2] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي(مدخل بناء المهارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص140.

[3] يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي**، حالة OPGI الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015، ص57.

نظرية ماسلو (Maslow) نابعة عن الحاجات البشرية المتكررة والمتزايدة، والتي تدفع بالفرد لأن يسلك سلوكا معينا، أين قام من خلالها بتحديد خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس متسلسلة تصاعديا، وهذه الأنواع الخمسة من الاحتياجات هي:[1]

**الشكل رقم (02) : نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو**




**المصدر:** جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 109.

**أولا: الحاجات الفيزيولوجية**

تعتبر أهم الحاجات عند الإنسان، وتكون في قاعدة التدرج الهرمي لماسلو، وهي الحاجات الأساسية الضرورية لاستمرار حياة الإنسان والتي لا يمكن لأي فرد الاستغناء عنها، وبالتالي فهو يسعى إلى تحقيقها أولا مثل: المأكل، المشرب، المأوى، الملبس، وغيرها من الحاجات التي تخدم البقاء البيولوجي بشكل مباشر، لذلك فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى درجة معينة سكون محل قبول ورضا للعاملين وسيلقى حرص المسؤولين في المؤسسة على إشباع هذه الحاجات.[2]

[1] راوية محمد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص113.
[2] مساعد بن صلاب الرويلي، **مقومات تحقيق ودعم الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاصلاحية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2009، ص51. https://core.ac.uk/download/files/707/30698970.pdf تاريخ زيارة الموقع 18 أفريل 2012.

**ثانيا: حاجات الأمان**

وتمثل مجموعة الحاجات المتصلة بالحفاظ على الوضع الحالي وضمان نوع من النظام والأمان المادي والمعنوي، مثل حاجة الشعور بالأمن والاستقرار والحماية والنظام، والتي يمكن بلوغها من خلال ضمان استمرارية وجود الفرد العامل في وظيفته (أي ضمان الاستقرار الوظيفي للفرد العامل)، أو كذلك من خلال توفير مختلف وسائل الأمن في أماكن العمل لتعزيز الشعور بالسلامة من التهديدات والمخاطر، وأيضا من خلال الزيادة في الأجور، وتوفير بعض الخدمات للعمال كالتأمينات والمعاشات (لحماية الفرد العامل من الأضرار المادية الناتجة عن حالات المرض، حوادث العمل أو كبر السن) وكذلك توفير مختلف الخدمات الاجتماعية بشتى أنواعها.[1]

فتأثير مثل هذه الحاجات على العمال يمكن أن يظهر في عدة أشكال من المخاوف مثل الخوف من المستقبل، من المجهول، من الغموض، من حالة الفوضى واختلاط الأمور، والخوف من فقدان السيطرة والتحكم في الظروف المحيطة. بحيث يرى ماسلو أن هناك ميلا إلى المبالغة في تقدير هذه الحاجات وأن النسبة الغالبة من الناس يبدو أنهم غير قادرين على تجاوز هذا المستوى من الحاجات والدوافع.[2]

**ثالثا: الحاجات الاجتماعية أو حاجات القبول والانتماء**

مجرد أن يشبع الفرد حاجة الأمن بدرجة مرضية، فإنه ينتقل إلى الحاجات الاجتماعية والتي تتمثل في رغبته بالوجود مع الآخرين من أصدقاء وزملاء، وحاجته لعلاقات جيدة مع شخص آخر يحيطها الإعزاز والتعزيز والود مثل الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضوا في جماعة المؤسسة، الحاجة إلى بيئة كبيئة العمل أو إطار اجتماعي يحس فيه الإنسان بالألفة مثل عائلته أو حيه الذي يقيم فيه أو الأشكال المختلفة من الأنظمة والنشاطات الاجتماعية كالانتماء والقبول من الآخرين والتأقلم معهم، التفاعل الإيجابي مع الآخر. فالفرد مهما حقق حاجاته الأولية إلا أنه يسعى إلى إيجاد من ينتمي إليه ويتقبله ويتفاعل معه، فيحقق الأمن والاستقرار من خلال انتمائه إلى الجماعة وبتبادله لمختلف المنافع معها.[3]

**رابعا: حاجات الاحترام والتقدير**

تتركز حاجات الفرد هنا للمكانة الاجتماعية المرموقة، والشعور باحترام الآخرين وتقديرهم له، إضافة إلى إحساسه بالثقة في النفس والشعور بالقوة والسلطة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تساهم الحوافز والترقيات، الألقاب والتكريمات بالقسط الكبير في إشباع حاجات التقدير والاحترام لدى الفرد العامل، كذلك الشأن، فإن الشكر والامتنان في حالة إنجاز مهام خاصة، والتقدير وخطابات الثناء يمكنها أن تكون أيضاً من الحوافز المؤدية إلى إشباع الحاجة للتقدير، وقسم ماسلو هذا النوع من الحاجات إلى جانبين:

---

[1] راوية محمد حسن، **السلوك في المنظمات**، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001، ص 143.

[2] منير بلالي، **دور الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات، رسالة ماجستير، جامعة البليدة2، 2010، ص50.

[3] نفس المرجع، ص51.

- جانب متعلق باحترام النفس أو الإحساس الداخلي بالقيمة الذاتية؛
- جانب متعلق بالحاجة إلى اكتساب الاحترام والتقدير من الخارج، ويشمل الحاجة إلى اكتساب احترام الآخرين، السمعة الحسنة، النجاح والوضع الاجتماعي المرموق، الشهرة...إلخ.

ويرى ماسلو أنه بتطور عوامل السن والنضج الشخصي عند الفرد العامل يصبح الجانب الأول عنده أكثر قيمة وأهمية من الجانب الثاني.

**خامسا: حاجات تحقيق الذات والحاجات العليا**

هي مجموعة الحاجات أو الدوافع العليا التي لا يصل إليها الفرد إلا إذا تحقق إشباع كاف لما سبقها من حاجات دنيا. وتشير حاجة الإنسان لتحقيق الذات إلى استغلال كل القدرات والمواهب وتحقيق كل الإمكانات الكامنة وتنميتها إلى أقصى درجات يمكن بلوغها، بحيث يشمل تحقيق حاجة الذات إلى السعي نحو قيم وغايات عليا كالإبداع، الابتكار، وتحقيق النظام، وتأكيد العدل، التعبير عن الذات... إلخ،[1] والتي تمثل دوافع أصلية وكامنة في الإنسان بشكل طبيعي، مثلها في ذلك مثل الحاجات الأدنى؛ فهي إذن جزء من الإمكانات الكامنة في ذاته والتي يسعى لتحقيقها قصد بلوغ مرتبة تحقيق ذاته وإنجاز ما يرى أنه يستحقه والوفاء بكل حاجاته، ومحاولة الفرد لتحقيق ذاته في إظهار قدراته ومهاراته.[2]

**سادسا: نقد نظرية الحاجات**

بالرغم من عمومية هذه النظرية وكونها تفسر جزءاً كبيراً من السلوك الإنساني، إلا أنها لا تنطبق على كل الحالات الخاصة، ويمكن إيجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:[3]

- تفترض النظرية ترتيباً وتدرجاً للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون في ترتيبهم لهذه الحاجات. فمثلاً الفنان والشخص المبدع قد يبدأ هرمه من الحاجة إلى تحقيق الذات وليس الحاجات الفسيولوجية، وقد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية، وبالتالي فقد يختلف بعض الناس في ترتيبهم للحاجات عن نموذج ماسلو؛
- قد يصر بعض الأفراد على مزيد من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالكل، وهذا خلاف لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع حاجة أعلى منها مباشرة؛
- لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها مباشرة، وفي واقع الأمر نحن نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا فقد يقوم أحد الأفراد بإشباع حاجاته الفسيولوجية

[1] محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص283.
[2] منير بلالي، **نفس المرجع السابق**، ص51.
[3] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص140.

بدرجة 50% ويكون هنا مرضياً له للانتقال إلى الحاجات الأعلى منها مباشرة بينما قد تكون هذه النسبة غير مرضية لأحد الأفراد الآخرين؛

- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع إحدى الحاجات إلى إشباع حاجة أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى. وفي واقع الأمر فإننا نقوم بإشباع أكثر من حاجة في الوقت ذاته.

يحتاج تطبيق نظرية تدرج الحاجات من قبل المؤسسات إلى معرفة شاملة ودقيقة للحاجات غير المشبعة التي تعمل كدوافع لسلوك العمال، وأيضا من خلال البحث عن مختلف الحوافز وتوفيرها للعاملين والتي يشبعون بها حاجاتهم، وربط هذه الإشباعات بأداء معين مطلوب من الأفراد العاملين.[1]

**الفرع الثاني : نظرية الحاجات المعدلة لألدرفر** (Aldelfer)

تعتبر نظرية البقاء الانتماء والتطور (**E.R.G**) أو نظرية الحاجات المعدلة لكلايتون أدرفر 1972 (Clayton Aldelfer) من النظريات الأساسية الحديثة المفسرة للدافعية والتي تسعى إلى تأسيس الحالات الإنسانية في أوضاع تنظيمية، وهي تعتبر تلخيصا لنظرية تدرج الحاجات لماسلو أين قسمت هرم الحاجات إلى ثلاثة فئات أساسية وهي:[2]

- الحاجة إلى البقاء (**E**xistence): وتشمل الحاجات الضرورية التي يسعى الفرد في البحث عنها وتحقيقها والتي تضمن بقاءه على قيد الحياة وتمثل المستوى الأول والثاني في سلم ماسلو؛
- الحاجة إلى الانتماء والارتباط (**R**elated Needs): وتمثل درجة ارتباط الفرد مع بيئته المحيطة به وعلاقاته مع الآخرين في المجتمع؛
- الحاجة إلى التطور (**G**rowth): وهي ما يتعلق بتطور إمكانيات الفرد واستعداداته، بما فيها الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات.

وتقوم نظرية الحاجات المعدلة على أساس ثلاث فرضيات هي:[3]

- كلما تم إشباع الحاجات التي تكون في مستوى أدنى، انتقلت الرغبة إلى تحقيق إشباع الحاجات التي تكون في مستوى أعلى من الذي دونه؛
- كلما قلت درجة الإشباع عند الفرد بالنسبة لأي حاجة زادت الرغبة فيها، أي أنه مثلا إذا قلت درجة إشباع حاجات البقاء عند الفرد العامل (كالأجر مثلا) زادت الرغبة في طلب هذه الحاجة؛

---

[1] نفس المرجع، ص140.

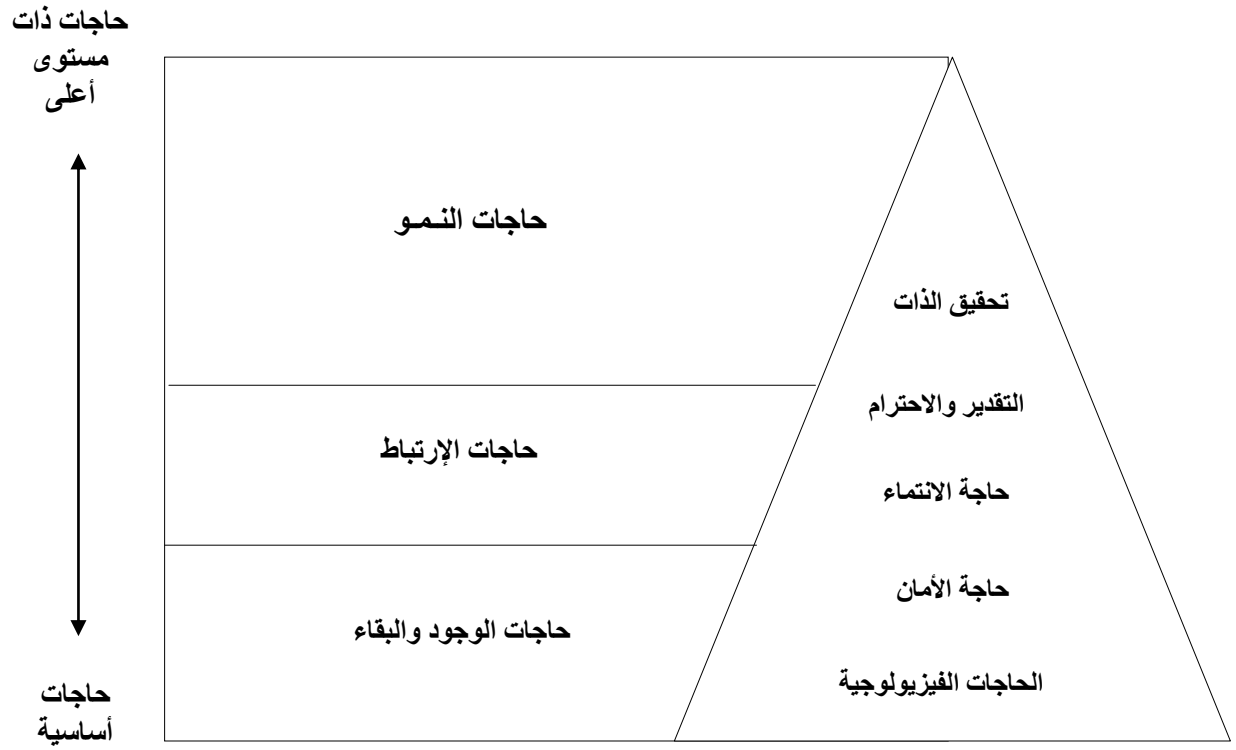
[2] عبد الرحمان بن على الوابل، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص35.

[3] إدريس، عبد الرحمان وآخرون، **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص36-37.

- كلما قلت درجة إشباع الحاجات التي تكون في المستويات العليا، اتجهت الرغبة إلى إشباع حاجات المستويات الدنيا بدرجات أكبر.

وتتمثل العلاقة بين هرم الحاجات لماسلو (Maslow) ونظرية الحاجات المعدلة لألدرفر (Alderfer) في الشكل التالي:

**الشكل رقم (03) : العلاقة بين نظرية ماسلو ونظرية ألدرفر**




**المصدر:** عبد الرحمان بن على الوابل، مرجع سبق ذكره، 2005، ص36.

**الفرع الثالث : نظرية ذات العاملين**

توصل فريدريك هارزبرغ (Frederick Herzberg) في سنة 1959 باستجواب عينة من العمال من خلال بحث ميداني أجراه على مجموعة من المهندسين والمحاسبين، إلى التعرف على الظروف المسببة لرضاهم أو عدمه، حيث أشار أن عدم رضا الفرد في الغالب ناتج عن عدم توفر البيئة التي يراها مناسبة للعمل، وأن حالة شعور الفرد بالرضا في عمله تعود إلى العمل في حد ذاته، وتوصل من خلال هذه التنيجة إلى وجود نوعين من العوامل المؤثرة على الرضا وعلى السلوك لدى الفرد وهما:

**أولا : العوامل الدافعة (المحفزة)**

وتكون من محتوى العمل ذاته، بحيث يؤدي توفير هذه العوامل الدافعة إلى بعث الحماسة والدافعية في نفوس الأفراد وإشعارهم بالرضا عن العمل، وهي موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها، وتتمثل هذه العوامل في :

- الشعور بالإنجاز وأداء العمل والإحساس بأهمية ذلك؛
- تقلد المسؤوليات، أي مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين؛
- الحصول على التقدير من الآخرين واحترامهم؛
- اعتراف الإدارة والزملاء بالأعمال المنجزة من قبل الفرد؛
- فرص الترقي والنمو في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد؛[1]
- أداء عمل ذو أهمية وقيمة للمؤسسة.

**ثانيا : العوامل الوقائية**

تكمن أهميتها في ضرورة توفير عنصر الوقاية في العمل، إذ يؤدي توفير العوامل الوقائية بشكل جيد إلى منع مشاعر الاستياء ومشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة محفزة، دافعة وحماسة لدى الأفراد العاملين. وتكون موجودة في بيئة وظروف العمل لتشجيع الأفراد على العمل أكثر، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:[2]

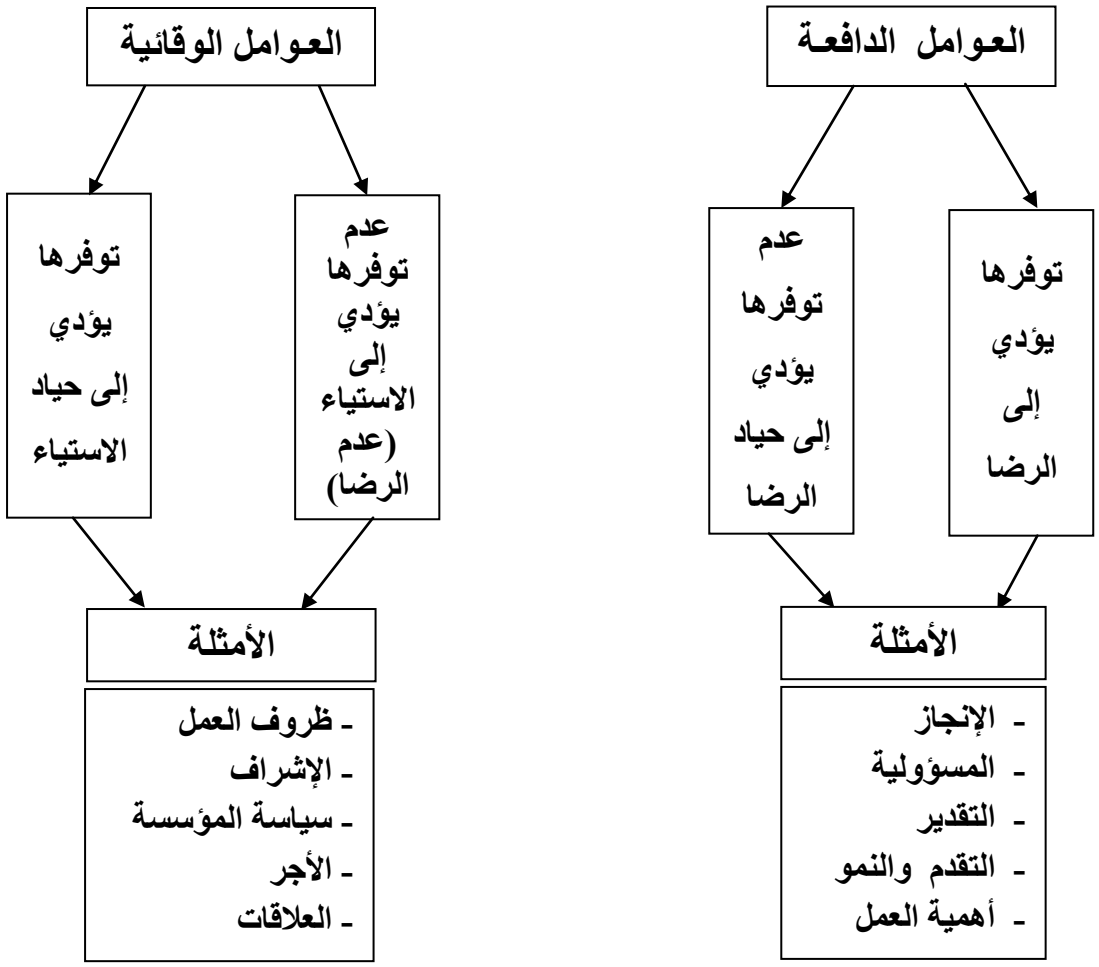
- السياسة المتبعة من قبل الإدارة؛
- ظروف العمل المادية والفيزيقية؛
- مكانة الفرد العامل في السلم الوظيفي؛
- علاقة المرؤوسين مع الرؤساء؛
- علاقة الرؤساء مع المرؤوسين؛
- طريقة (نمط) ونطاق إشراف الرؤساء على المرؤوسين؛
- أداء عمل ذو أهمية وقيمة بالنسبة للمؤسسة.

نستنتج أن العوامل الدافعة هي المحفزة حسب فريديريك هرزبرغ، متعلقة بماهية العمل وإنجاز الفرد العامل لهذا العمل وتحمل المسؤوليات في العمل والاعتراف مقابل ما تمت تأديته من مهام في العمل، وأن العوامل الوقائية فتكون مرتبطة ببيئة وظروف العمل الخارجية.

[1] فؤاد سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، ط 3، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989، ص153.
[2] فريد النجار، **إدارة وظائف وتنمية الموارد البشرية**، شباب الجامعة، الإسكندرية، 1999، ص 236.

والشكل رقم (04) يبين أمثلة عن بعض العوامل الدافعة وبعض العوامل الوقائية حسب نظرية العاملين لفريديريك هرزبرغ.

**الشكل رقم (04) : نظرية العاملين لهارزبرغ**




**المصدر:** أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص225.

ومن الانتقادات الموجهة لنظرية (هيرزبرغ)، كونه لم يسع لمعرفة وتقييم العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أن هذه النظرية انتشرت واشتهرت كثيرا لسهولة فهمها، كونها استخلصت من بيئة عمل واقعية، وما يعاب على هذه النظرية أيضا كونها تتحدث عن عينة من المسؤولين في مستوى إداري معين ولم تشمل كل المستويات، حيث أن بعض العوامل الوقائية (الصيانة) عند بعض المسؤولين قد تكون دافعة لفئات أخرى في المستويات الإدارية الدنيا.[1]

[1] عماد لعلاوي، **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم للعمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2012، ص67. http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ALEL3742.pdf تارخ الإطلاع على الموقع في 2015/03/20.

**الفرع الرابع : نظرية العدالة والمساواة لـ** (Adams 1963)

نظرية العدالة والمساواة لجون ستايسي آدمز سنة 1963 (John Stacey Adams) أو نظرية العدالة التنظيمية وتدعى بنظرية الإنصاف (Equity theory) أين قام (آدمز) بتطوير واختبار نظرية العدالة في الدافعية (لجون راولز 1971) الذي يعد من أهم المنظرين للعدالة كنظرية ومفهوم.[1]

حيث يشير(آدمز) إلى أن الأفراد "يحفزون عن طريق تحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل ما يقومون به من إنجاز " وتعتمد هذه النظرية على إضافة عنصر في الحوافز متمثلا في الشعور بعدالة هذا الأخير، أي أن المحددان الرئيسيان لأداء الأفراد وجهودهم في أعمالهم ومدى رضاهم عنها، هما العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة.[2]

ويؤكد آدمز (Adams) أن حالة الشعور بالعدالة، شعور داخلي يمكن التوصل إليه من خلال مجموعة من العمليات العقلية والذهنية التي يجريها الفرد، بمعنى أن سلوك الفرد هو بمثابة عملية تفاعل بين عملية تقييم ومقارنة، فعندما يدرك الفرد أن الوضع يتسم بالعدالة فإنه استجابته ستكون بشكل إيجابي، أما في حالة العكس، أي إذا شعر الفرد بأن الوضع غير عادي فإنه يعمل على إعادة المقارنة بين العائد المتوقع ومقدار الجهد المبذول. أي أن أساس دافعية الفرد هي مدى شعوره بعدالة المعاملة. حيث أن الفرد يهتم بقيام علاقة مساواة بينه وبين الآخرين، ويقارن كل فرد نفسه بغيره من الآخرين من زاويتي : المدخلات والمخرجات. وتقوم هذه النظرية على أربعة عناصر أساسية هي:

- الشخص الذي شعر بعدم وجود العدالة والمساواة.
- عملية المقارنة للتأكد من وجود المساواة أو انعدامها.
- المدخلات: والمتمثلة في خصائص وصفات الفرد وما يقدمه للمؤسسة (المستوى العلمي، الخبرات والمهارات، المجهود الفكري والبدني والوقت).
- المخرجات: أو المقابل المادي والمعنوي الذي يحصل عليها الفرد جراء قيامه بعمله (كفرص الترقية والتقدم الوظيفي، والدخل المادي والمعنوي والمسئوليات...إلخ).

وتتكون العوائد (المخرجات) من: الراتب، المزايا والمنافع، المركز، الترقية، الاعتراف، الاهتمام الذاتي بالعمل.

[1] عبد الوهاب ميروح، **نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل**، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد الثالث، العدد10، جامعة قسنطينة 2، 2015، ص563.

[2] محمد بوقليع، **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين**- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ص13.

ويتشكل مجهود الفرد (المدخلات) من: القدرات، قابلياته، المهارات، الخصائص التي يبذلها للعمل ويكرسها له.[1]

وتدعو نظرية العدالة للتوازن العادل بين المدخلات والمخرجات ما يضمن تحقيق علاقة قوية ومثمرة بين العامل ومؤسسته، وهذا التوازن العادل مبني على الاعتقاد بأن الأفراد العاملين لديهم دوافع، فإذا ما شعروا بأن مدخلات العمل التي يقدمونها أكبر من المخرجات التي يحصلون عليها، فإنهم يتثبطون ويسخطون، ففقدان الدافعية يأتي عندما يدرك العامل أن هناك تفاوتاً في طريقة التعامل معه مقارنة مع الآخرين، ولذا قد يصبح في حالة عدم الرضا؛ وعليه، فإن على المؤسسات أن تنظر دائماً للمدخلات التي يقدمها العامل (الجهد، الوفاء، العمل الشاق، الالتزام، المهارات، القدرات، القدرة على التكيف، المرونة، التسامح، والإصرار والعزيمة والحماس، والثقة في رؤساء العمل، ودعم الزملاء، والتضحية الشخصية)، مع المخرجات التي يحصل عليها (مكافآت مالية الرواتب والمنافع والامتيازات، الاعتراف، التقدير والسمعة، المسؤولية، الشعور بالإنجاز، الشعور بالنمو، الأمن الوظيفي، وفي حين أن العديد من المخرجات لا يمكن قياسها من الناحية الكمية، والمقارنة المباشرة مع الآخرين، فإن على المسيرين أن يسعوا إلى إيجاد توازن عادل بين المدخلات والمخرجات وأن يكون ذلك ضمن سياق الإنصاف بالمقارنة مع الآخرين.[2] فالعدالة وفقا لهذا المنظور هي الإنصاف، إذ أن جميع أشكال العدالة يمكن أن تتطابق مع معادلة الإنصاف التي تقول " تتحقق العدالة عندما يكون حاصل طرح مدخلات الفرد من مخرجاته مقسوماً على مدخلاته، متطابقا مع النسبة ذاتها الناتجة من مدخلات ومخرجات الآخرين ".[3]
كما هو موضح من خلال المعادلة التالية:

**ما يحصل عليه الفرد/ما يقدمه الفرد = ما يحصل عليه الآخرون/ما يقدمه الآخرون**

وأجريت دراسات، حصرت العوائد التي يحصل عليها الفرد في عمله، سواء كان الأجر بالقطعة أو بالراتب الثابت، وفق الشكل رقم (05) أدناه، الذي يمثل نظرية الإنصاف لآدمز (Adams) :

[1] وفاء أحمد محمد، **أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد19، 2009، ص10. http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52999 تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/03/20.

[2] منصور الجمري، **نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل**، يومية الوسط البحرينية، العدد 4836، 04 ديسمبر 2015م الموافق لصفر 1437هـ. http://www.alwasatnews.com/news/1052884.html تاريخ الإطلاع على الموقع في 2016/01/08.

[3] Melvin J. Lerner, **The Justice Motive in Social Behavior : Introduction, Journal of the Society for the Psychological Study of Social Issues**, Volume 31, N°3, Ontario, Canada, 1975, P P 1-19.

**الشكل رقم (05) : تمثيل نظرية الإنصاف لـ (آدمز)**

| العوائد على أساس | | العامل يشعر بأنه سيحصل على أقل مما يستحق | العامل يشعر بأنه سيحصل على أكثر مما يجب |
|---|---|---|---|
| | الأجر بالقطعة | يزيد من كمية الإنتاج على حساب الجودة | يزيد من الجودة على حساب كمية الإنتاج |
| | الراتب الثابت | كل من الكمية أو الجودة أو أحدهما تقل | كل من الكمية أو الجودة أو أحدهما ترتفع |

**المصدر:** أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص156.

من الانتقادات الموجهة لنظرية العدالة والمساواة:

– تفترض النظرية وجود علاقة طردية (إيجابية أو سلبية) بين ما يقدمه الفرد وما يحصل عليه، وفي الواقع قد يحدث العكس، فقد تقدم حوافز مع ثبات الأداء أو يزيد الفرد مجهوده بدون مقابل.

– تعتمد على تقييم الشخص لعمله ولعمل الآخرين، ما يجعل التقييم عرضة للمبالغة في تقدير جهودهم واستصغار جهود الآخرين، ما ينشئ الميل للشعور بعدم المساواة.

– قد يكون رد الفعل من قبل الآخرين تجاه نفس الفرد من عدم المساواة مختلفا وليس متساويا.

– صعوبة تحديد بعض العوامل كالمسؤولية مثلا، وهل هي مرتبطة بما يقدم للفرد أو ما ينتظر منه.

– عدم وضوح كيفية اختيار مجموعة المقارنة، وصعوبة التعميم.

– أجريت الدراسة على أشخاص تم اختيارهم وليس على عينات عشوائية من الواقع.

– شعور الفرد بعدم العدالة يدفعه لاختيار مجموعة أخرى للمقارنة أو لترك العمل.

### الفرع الخامس : نظرية التعارض لـ (Lowler)

أبرز لولر (Edwin Lowler) 1973 من خلال هذه النظرية فكرة وجود تعارض بين ما يتوقعه الفرد من أدائه لعمله أي ما ينتظره العامل عند القيام بعمل ما وما يحصل عليه فعليا في الواقع، وتحدد درجة رضا الفرد عن عمله بالفارق بين أجره الذي يتقاضاه فعلا وما يجب أن يحصل عليه في نظره، وإذا حصل هناك تعارض بين توقع العامل وأجره فإنه لا يكون هناك رضا، وفي حالة التساوي بين المتوقع والواقع فيكون العامل راضيا، في حين عندما يكون الأجر يفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة تكون

الشعور بالذنب أو التوتر أو عدم الارتياح، والفكرة الأساسية لنظرية (لولر) هي ترقب نتيجة الجهد الذي يقوم به العامل.[1]

ويؤكد ( لولر) هذا، ويعطينا إحدى الاستنتاجات التي توصل إليها من خلال تحليله للرضا عن العمل وهي أن : " درجة الرضا عن العمل تتحدد بالفارق بين ما يريده العامل وما يدركه بالنسبة لما يحصل عليه من مقابل ".[2]

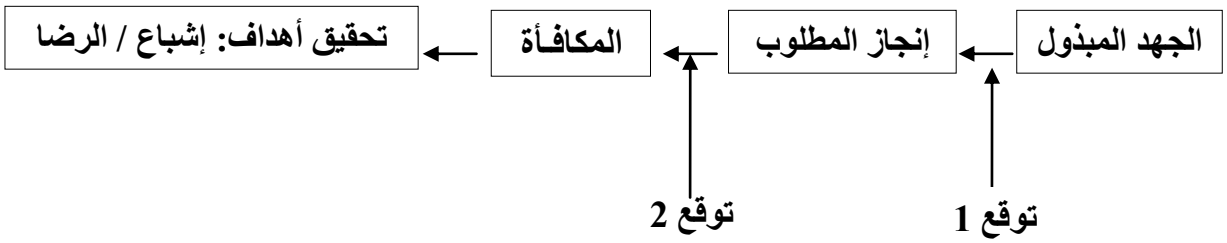
لكن ما نلاحظه وما يعاب على هذه النظرية هو اقتصار ( لولر) في دراسته على بعد واحد من أبعاد الرضا عن العمل وهو الأجر، فالعامل لا يكون راضيا عن عمله إلا إذا كان ما يتوقعه يطابق أو يقارب مختلف أبعاد الرضا الوظيفي كالترقية، زملاء العمل، الإشراف، وغيرها مما ينتظره من وظيفته، وليس فقط الأجر المادي الذي يتقاضاه الفرد العامل كما يرى (لولر).

**الفرع السادس : نظرية التوقع الأدائي لـ ( Vroom )**

نظرية التوقع لفيكتور فروم (Victor Vroom 1964) تعد من أهم النظريات المهمة التي تعمل على تفسير ظاهرة التحفيز عند الأفراد وهي قائمة على العلاقة المدركة بين جهد الفرد وأدائه وما يقابل ذلك الأداء من حوافز؛ وعموما يرى (فروم) أن الدوافع التي تحرك الفرد تتقرر وفقا للمستويات الثقافية والحضارية التي يعيش في إطارها، وباعتبار أن المجتمع الذي يعيش فيه الأفراد هو الذي يؤثر على نمط سلوكياتهم، فإن البيئة التي يعيشون فيها تمثل عنصرا هاما حاسما في تحديد سلوكياتهم.[3] أما فيما يتعلق بالعمل، فيرى (فروم) في نظريته للتوقع، أن العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو السلوك ستتبعه نتائج متوقعة، ويعتمد كذلك على رغبة الفرد في بلوغ هذه النتائج.

ويمكن توضيح النموذج المبسط لنظرية التوقع لـ فروم (Vroom) في الشكل رقم (06) كالتالي :

**الشكل رقم (06) : النموذج المبسط لنظرية التوقع لفروم (Vroom)**




**المصدر:** العميان، محمود، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص293.

[1] John B.Miner, **Organisational Behavior**, Foundation: Theories and Analyses, Oxford University Press, 2002, P193.

[2] علي العسكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 45.

[3] عماد لعلاوي، **مرجع سبق ذكره**، ص52.

ويمثل هذا الشكل نموذجا مبسطا لمدلول هذه النظرية، إذ يشير (فروم) إلى أن القوة المحفزة عند الفرد لتقديم الجهد اللازم لإنجاز عمل معين تعتمد على مدى توقعه في بلوغ ذلك الإنجاز وتحقيق النجاح ، أما التوقع الثاني الذي يبنى عليه الفرد هذا التصور فيرى (فروم) أن الفرد إذا حقق إنجازه فيعمد إلى التساؤل في إمكانية مكافأته أولا؛ وتقوم نظرية التوقع على الفرضيتين الآتيتين :[1]

- الفرد يقوم بتحديد قيمة النتائج المتوقعة، وبالتالي يفضل ويسعى لتحقيق بعض النتائج على حساب البعض الآخر.

- تفسير السلوك إذا ما كان موجها نحو غاية تتناسب وقدرات وجهود الفرد لتحقيق النتيجة المفضلة لديه، أي أن العامل عندما يقوم بعمل معين يتصور الغاية التي يسعى لتحقيقها، وهل هذا الجهد المبذول من قبله سيوصله إلى النتيجة المتوقعة والمرغوبة لديه حتميا.[2]

وفي مجال العمل، فتكمن أهمية نظرية التوقع فيما يلي:

- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها؛
- محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقه بين نقطة البداية وهي الجهد، إلى غاية تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.[3]

نلاحظ من هذه النظرية هو اعتمادها على تحديد الفرد العامل للغاية التي يسعى إلى تحقيقها، وبالتالي يتحقق لديه الرضا عن العمل، وهذه الغاية قد تكون إما المكانة، الأجر، التقدير...إلخ، فإذا كان الفرد العامل قد أخذ بهذين الافتراضين يكون له أثر كبير على رضاه العملي، فكلا من التوقع السلبي أو الإيجابي يساعد على التكافؤ، وكذلك تكيف الفرد مع موقف ما يوجهه نحو ناتج محدد يساعد الفرد على التقبل.[4]

أما أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الدافعية إذا تغيرت التوقعات بناء على المعلومات عن الإنتاج أثناء عملية الانجاز.[5]

**الفرع السابع : نظرية الأهداف لـ** (Locke & Latham 1990)

هي امتداد لأعمال لوك (Locke 1968)، حيث تنطلق من افتراض أن هناك علاقة بين الأداء العمالي والمقصود من الأهداف، حيث لاحظ (لوك) أن استثارة سلوك الفرد وشدته واستمراره يرجع إلى وجود الهدف الذي يريد الفرد أن يبلغه، وهو مدرك تماما لهذا الهدف، وقد استنتج أن الدافعية وبالأخص النتيجة تتأثر بطبيعة الأهداف ومميزاتها من حيث (الوضوح، مستويات سهولتها أو صعوبتها،

[1] مزياني الوناس، **مرجع سبق ذكره**، ص11.
[2] علي العسكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 46.
[3] عماد لعلاوي، **نفس المرجع السابق**، ص71.
[4] مزياني الوناس، **نفس المرجع السابق**، ص11.
[5] عماد لعلاوي، **نفس المرجع السابق** ، ص71.

وخصوصيتها)، وكذلك من حيث قيمتها بالنسبة إلى الفرد (مدى استعداداته لها، مستوى اهتماماته، ودرجة جاذبيتها)، ومن حيث الطريقة التي تحدد بها هذه الأهداف (مشاركة الأفراد، أو تحديدها ثم تكليفهم)، ومفعول التقدم لبلوغ هذه الأهداف (بالتغذية العكسية Feed Back)، ويمكن تفسير ذلك بطريقة أوضح، أي أن دافعية الفرد وأدائه يرتفعان إذا كان للفرد هدف يسعى لبلوغه، ويكون هذا الهدف مدرك وواضح عند الفرد ويمثل قيمة خاصة بالنسبة له، وقد قام بالمشاركة في تحديده، وكلما ارتفعت درجة صعوبة هذا الهدف زادت جاذبيته بالنسبة للفرد، ويرتفع بذلك التزام الفرد ومستوى تجنده واستعداده، مع المواضبة في ثبات في العمل والأداء والتقدم لتحقيق الهدف ويظهر ذلك بالتغذية الرجعية.[1]

يرى ( إدوين لوك) أن أهم المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي مدى قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية للفرد، وإنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد، كلما كان الفرد راضيا عن العمل.

ويرى (لوك) أيضا، أن الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة والأهمية للحاجات التي يريدها، ومدى ملاءمة وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة.[2]

**المطلب الثاني : محددات الرضا الوظيفي**

انطلاقا من النظريات السابقة واستنادا إلى دراسات كل من (بورتر، لولر، آدمز، فرووم،...) نلاحظ بأن الرضا الوظيفي يمكن أن يتحدد (بالتوقع المستقبلي) بتأثير العوائد التي يحصل عليها الفرد العامل من وظيفته في المؤسسة وما تحققه له من مستوى الإشباع، وإلى مدى إدراكه لعدالة هذه العوائد، إلى جانب نظرته المسبقة، فالرضا عن العمل يتحدد بتفاعل العوامل التالية:[3]

**1) إدراك العامل بعدالة العائد**

إذ تمثل العوائد جميع أنواع الحوافز المادية وغير المادية التي يحصل عليها الفرد العامل ويحقق من خلالها أكبر قدر من الإشباعات الممكنة، فكلما شعر العامل عند مقارنته بمعدل العوائد أو الحوافز التي يحصل عليها مقابل ما يقوم به من عمل وما يقدمه للمؤسسة، بمعدل عوائد زملائه في العمل الذين يؤدون نفس العمل ويبذلون نفس الجهد، فان إدراك الفرد وشعوره بالعدالة يتحدد بناءاً على نتيجة مقارنة هذه العوائد.

[1] نفس المرجع، ص75.
[2] محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 201.
[3] عايدة سيد خطاب، **الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل**، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود العدد الأول، السعودية، 1988، ص57.

**2) مقدار الإشباعات (العوائد)**

تمثل جميع أنواع الحوافز التي يتحصل عليها العامل جراء أدائه لعمله، فهي نتاج لحاجاته التي توفرها له المؤسسة، كوسائل إشباع لهذه الحاجات، وعادة ما تكون متعددة ومتنوعة مثل الأجر وفرص الترقية التي يتيحها له العمل، ونمط المعاملة التي يلقاها من المشرف الذي يرأسه، وغيرها من أوجه الحوافز المختلفة.

**3) النظرة المسبقة للفرد العامل**

قد تؤثر شخصية الفرد العامل على مدى شعوره بالرضا، فبالرغم من درجة التأثير الإيجابية التي قد تحدثها بيئة وظروف العمل على مستوى الرضا الوظيفي للعامل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق قد يؤثر كذلك على مستوى شعور الفرد بالرضا. [1]

**4) التباعد (الفرق بين المتوقع والمحقق)**

وهو أن الرضا الوظيفي يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب الفرد العامل في تحقيقها وتلك التي يحصل عليها فعلا من خلال أدائه لعمله. [2]

ويمكننا صياغة العلاقة بين مستوى رضا العامل والعناصر المحددة له في المعادلة التالية:

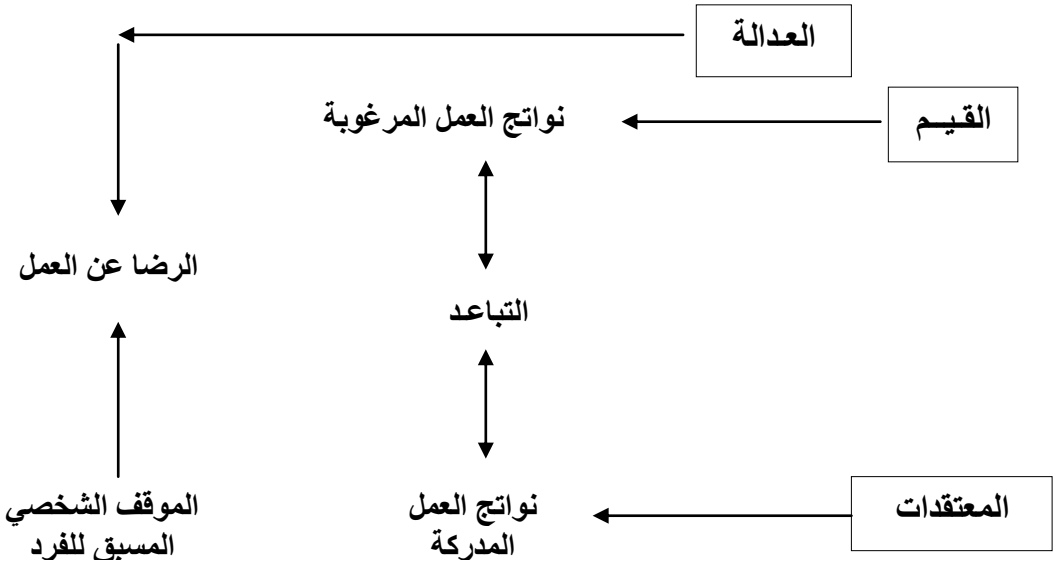
**الرضا عن العمل = قيمة الإشباعات التي يوفرها العمل X إدراك عدالة العائد**

يرى (علي السلمي)[3] أن شعور الفرد العامل بالرضا هو محصلة للتفاعل بين ما يرغب فيه العامل وبين ما يحصل عليه فعلا من العوائد في موقف معين. وبالتالي فالعلاقة بين العمل والشعور بالرضا تتوقف على كون ذلك العمل في نظر العمال مصدرا لتحقيق الحاجات التي يريدونها بشدة.

أي أن الأفراد العاملين يشعرون بدرجات الرضا العالية عندما تكون النتائج التي يحصلون عليها في الواقع أكبر أو تساوي تلك النتائج التي كانوا يتوقعون الحصول عليها أو تلك التي كانوا يرغبون في بلوغها. وكذلك حينما يدركون أن النتائج التي يحصلون عليها عادلة بالمقارنة مع النتائج التي يحصل عليها قرنائهم من العمال، وأيضا عندما تكون لديهم نظرة إيجابية تجاه بيئة عملهم المحيطة بهم. كما هو موضح في الشكل رقم (07)، الذي يفصل ويفسر أساسيات نظرة التوقع لفروم.

[1] قوادري رشيد، **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة ملبنة عريب، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص68.
[2] نفس المرجع، ص68.
[3] على السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، 1973، ص26.

**الشكل رقم (07) : نموذج نظرية التوقع لفكتور فروم (Victor Vroom)**




**المصدر:** حسن راوية، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص174.

كما يرى في هذا الإطار (هنتمان وآخرون) أن الرضا الوظيفي هو تعبير مطلق على مشاعر العمال تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على إدراكين:[1]

**الإدراك الأول:** مدى الإدراك الحالي لما تقدمه لهم الوظيفة مستقبلا.

**الإدراك الثاني:** الإدراك لما ينبغي أن يحصلوا عليه من هذه الوظيفة.

فمن خلال هذين المفهومين يمكن القول بأن مستوى الرضا الوظيفي للعامل يتحدد نسبيا ما بين هذين الإدراكين، وفق الصيغة التالية :

$$\text{مستوى الرضا الوظيفي} = \frac{\text{الإدراك الحالي للعمال لما تقدمه لهم الوظيفة}}{\text{الإدراك لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة}}$$

فكلما أدرك الفرد العامل بأن ما يحصل عليه من عوائد عن طريق عمله يعادل ما ينبغي أن يحصل عليه، فيعني ذلك أن مستوى الرضا الوظيفي يقترب من الواحد الصحيح، وهي حالة الرضا الوظيفي التام، وعكس ذلك صحيح، أي كلما أدرك الفرد العامل بأن ما تقدمه له الوظيفة من عوائد لا يرقى إلى ما ينبغي أن يحصل عليه، فذلك يعني أن مستوى الرضا الوظيفي عند العامل يقترب من الصفر، عندها تكون حالة عدم الرضا الوظيفي الكلي.

[1] سامي علي محمد حسن، **العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002، ص86.

## المبحث الثالث : معايير قياس الرضا الوظيفي

إن عملية قياس درجة الرضا الوظيفي عند الفرد هي مقياس للاتجاهات التي تمثل إحساس واعتقاد بخصوص موضوع ما، ويبدو واضحا بأن للعاطفة دورا كبيرا في تحديد الاتجاه وخاصة حالة الرضا أو السخط، وتتحكم فيها متغيرات موضوعية وذاتية عديدة والتي يستحيل حصرها؛ فالرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس صعبة القياس والتعرف عليها، والوصول إليها يعتبر عملية ليست بالسهلة. ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التطور الحاصل في أساليب الدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية المتعلقة بعلم النفس. وهناك طرق عديدة ومقاييس مختلفة تستعمل في عملية قياس مستويات الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف هذه المقاييس في مدى فاعليتها على ما توفره من دقة وشمول البيانات.

يرى البعض رغم وجود عدة اتجاهات عند الفرد مختلف جوانب العمل، إلاّ أنه يصعب قياسها وتقييمها، وهذا راجع لصعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فنعتمد إلى حد كبير أثناء قياس الرضا عن العمل على ما يصرح به الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصدق عما بداخله. ويرى آخرون أنه يمكن إتباع طريقة أخرى، وذلك باستخدام قائمة من الأسئلة، التي تشتمل عددا من الأسئلة التي تقيس حاجات الإنجاز والانتماء والقوى لدى المستقصى منهم. ويرى البعض أنه يمكن قياس الرضا الوظيفي الإجمالي كمتوسط للرضا عن كل بعد من الأبعاد التي اشتملت عليها الأسئلة السابقة، وباستخدام هذا الأسلوب تمكنت إحدى الدراسات الحديثة من التوصل إلى دليل الرضا الوظيفي الذي يضم 72 عبارة أو كلمة يمكن استخدامها في عملية القياس، وتُعتبر عملية قياس وتحليل الرضا الوظيفي في المنظمات من العمليات الهامة والمطلوبة لتغيير الاتجاهات، حيث أنها تُوفر للمسيرين الأفكار والمجالات الممكنة لتغيير هذه الاتجاهات، ففي حالة معرفة وجود اتجاهات سلبية للعاملين نحو الأجور أو الترقية، يمكن تطوير سياسة الأجور والترقيات بالمؤسسة لتغيير هذه الاتجاهات.[1]

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة لقياس اتجاهات العاملين ورضاهم إلى نوعين من المقاييس المتمثلة في المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية كما يلي:

### المطلب الأول : المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي

يقيس هذا النوع من المقاييس الرضا الوظيفي من خلال دراسة الآثار السلوكية مثل الغياب، ترك العمل أو الاستقالة، معدلات الشكاوي والاحتجاجات، معدلات حوادث العمل، وكذلك مستوى الإنتاج، إذ يغلب على هذا المقياس الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، ويتميز بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات المتعلقة برضا الأفراد، ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح

[1] المرسي، وآخرون، **السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2005،ص366.

التعرف على أسبابها أو أساليب وطرق العلاج الممكنة لهذه المشكلات. ومن أهم المقاييس الموضوعية المحددة للرضا الوظيفي نجد ما يلي:

**الفرع الأول : الغياب**

يعتبر معدل الغياب في العمل، مؤشرا هاما يمكن من خلاله التعرف على درجة الرضا العام للأفراد عن أعمالهم، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل وأكثر مواظبة في العمل مقارنة بالفرد الذي يشعر بالاستياء عن عمله، وهذا لا يعني أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لكونها متعلقة بالظروف الطارئة، ولا يمكن للفرد التحكم فيها مثل : المرض، الحوادث، الظروف العائلية القاهرة وغيرها من أسباب الغياب التي لا ترجع على الظروف الطارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله ودرجة حرسه على تواجده بمكان العمل.[1]

ولا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، ويمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية سنة 1968 أين نحسب معدل الغياب كالتالي:[2]

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غيابات الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين X عدد أيام العمل}} \times 100$$

* **مجموع أيام غيابات الأفراد:** مجموع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين في المؤسسة.

***عدد أيام العمل:** تمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي لا يتم العمل فيها.

* **متوسط عدد الأفراد العاملين:** يمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر فترة.

**الفرع الثاني : ترك العمل ( الإستقالة )**

يمكن استخدام حالات التخلي عن العمل التي تكون بمبادرة الفرد بمعنى الاستقالة كمؤشر على درجة عدم الرضا عن العمل التي تسود بين الأفراد العاملين، إذ أن بقاء الفرد في عمله يعتبر مؤشرا هاما على مدى ارتباطه بوظيفته وولائه للمؤسسة. ويحسب معدل ترك العمل وفق هذه الطريقة كالأتي :[3]

[1] مصطفي عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 136.
[2] محمودية شهيرة، **الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي**، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001، ص ص 41-42.
[3] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص 406.

$$\text{معدل ترك العمل خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في منتصف الفترة}} \times 100$$

إن معدل الغياب ومعدل ترك العمل، يساعدان على تحديد والتعرف على الأسباب الدافعة لترك العمل، فمعدلات ترك العمل، مثل معدلات الغياب، عبارة عن مؤشرات يقتصر دورها على التنبيه بوجود اختلالات دون تحليل الأسبابها أو تقديم الحلول، لذا ينصح بإجراء المقابلات مع الأفراد المعنيين الراغبين في ترك العمل، أو الذين قاموا بتقديم استقالاتهم، لمحاولة التعرف على الأسباب والدوافع والظروف التي دفعتهم لاتخاذ هكذا قرارات.[1]

**الفرع الثالث : معدل الأمن والسلامة المهنية**

تقوم المؤسسات أيضا بحساب معدلات حوادث العمل والإصابات والأمراض المهنية التي تكون ظروف العمل سببا في حدوثها، للوقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عن بيئة وظروف العمل الأمنية، فارتفاع الحوادث والإصابات والأمراض المهنية يعكس حالة الاستياء واللارضا عند الأفراد العاملين، ويدل انخفاضها على حسن ظروف العمل الأمنية، ومن ثم رضاهم عنها.[2]

**المطلب الثاني : المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي**

تستخدم الأساليب التقديرية الذاتية في جمع المعلومات من الفرد العامل باستفسار مشاعره تجاه مختلف العوامل المتعلقة بالعمل وعن مدى ما يفره العمل من إشباع لحاجاتهم، حيث تستخدم المقاييس الذاتية وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء التي تتضمن قائمة من استفسارات خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة بغية الحصول على موقف عام محدد لحاجاتهم الانسانية، وأيضا لمعرفة درجة رضا العمال عن جوانب العمل المختلفة؛ أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المؤسسة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها؛ وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس لكي تكون أكثر صدقا وثباتا، وسنتعرض فيما يلي الطرق الرئيسية المستعملة كمقاييس ذاتية محددة للرضا الوظيفي كالتالي :

[1] محمودية شهيرة، **نفس المرجع السابق**، ص42.
[2] محمد مرعي، **أسس الموارد البشرية**، دار رضا للنشر، القاهرة، 1999، ص ص 288-289.

1) **قيم الحوافز:** بالنسبة لهذه الطريقة، تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع التقسيمات التي يتيحها العمل، والتي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي مثل تلك التي تتبع في عرض العوامل المؤثرة على الرضا، والتي تتضمن العوامل التالية : الأجر المادي للعمل، محتوى ومضمون العمل، فرص الترقية والتطور الوظيفي، نمط ونطاق الإشراف، جماعة العمل، حجم ساعات العمل، ظروف العمل الفيزيقية والاجتماعية.

2) **تقسيم الحاجات :** تصمم أسئلة الاستطلاع بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية مثل ذلك الذي اقترحه (ماسلو) والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات، والذي رأيناه سابقاً. وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يحققه العمل من إشباع لمجموعات الحاجات المختلفة لديه، وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات الحاجات يكون لها أسئلة متعلقة بها.

3) **الاستبيانات ذات المقاييس المقننة :** هي من أشهر أدوات قياس الرضا، وهناك أنواع عديدة منها:

أ- **الدليل الوصفي للعمل** (**J**ob **D**escription **I**ndex):

يتعامل هذا المقياس مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، والزملاء في العمل. يقيس الدليل الوصفي للعمل الرضا من خلال أبعاد العمل الخمسة، ويتكون كل بعد من مجموعة فقرات أو الصفات، بمجموع (12) فقرة، حيث يُطلب من المستجوبين تسجيل (نعم) أو (لا) أو غير متأكد أمام كل صفة اعتمادا على (77) فقرة، مدى تجاوبهم الأسئلة، ثم تُجمع النتائج داخل كل فئة لتشير إلى الرضا عن بعد معين من أبعاد العمل أو تُجمع كل النتائج المتعلقة بالفئات الخمس لتقيس الرضا العام.[1]

**ب- مقياس مينوسوتا للرضا الوظيفي** (Minnesota (MSQ :

لقد صُمم مقياس جامعة مينوسوتا (أمريكا) للرضا الوظيفي أساسا لتحليل الرضا عن العمل،[2] فهو يُستخدم لقياس رضا العامل عن عمل معين ويعطي صورة فردية للرضا وعن أبعاده المختلفة، فهذا المقياس الفردي مفيد لأن شخصين قد يعبران عن نفس القدر من الرضا العام عن العمل ولكن لأسباب مختلفة تماما، فقد يكون أحد الفردين راضيا عن عمله لأنه يسمح له بإشباع حاجته للاستقلالية وحاجته للأمان، أما الشخص الآخر والذي هو على نفس القدر من الرضا عن عمله فهو قادر على إشباع حاجات الإبداع والقدرة على الاستخدام والإنجاز، ويسمح الاستبيان بقياس الرضا الوظيفي العام للعامل، كما يقيس الرضا عن أبعاد العمل كالرضا عن الأجور أو عن نوعية

[1] ونوغي فتيحة، **مرجع سبق ذكره**، ص 76.
[2] نفس المرجع، ص ص 77-78.

الإشراف. ويتوفر استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي في صيغتين :صيغة طويلة وأخرى قصيرة . تتكون الصيغة الطويلة من (111) فقرة تغطي (21) بعدا وكل بعد يتكون من فقرات، ونظرا لطولها تم اختصارها إلى الصيغة القصيرة المتكونة من (21) بعدا أو مقياسا فرعيا للرضا و (21) فقرة على سلم ليكرت المتدرج من (راض تماما) إلى (غير راض تماما)، يتضمن كل بعد فقرة واحدة فقط (الأجر والترقية والاعتراف)، ويُقسم استبيان مينوسوتا للرضا إلى ثلاثة مقاييس فرعية، مقياس الرضا الوظيفي هو محصلة كل الفقرات، ومقياسين فرعيين هما الرضا الوظيفي الداخلي، والرضا الوظيفي الخارجي، تم استنباطهما اعتمادا على أفكار نظرية العاملين و 6 منها تقيس العوامل الخارجية و(12) بعدا منها تمثل العوامل الداخلية أو الظروف المهنية إضافة إلى زملاء العمل وظروف العمل. تُجمع قيم الأبعاد الداخلية والأبعاد الخارجية الظروف البيئية مضافا إليها بعدي زملاء العمل وظروف العمل لتقيس الرضا الوظيفي العام. ويعد استبيان جامعة مينوسوتا أحد أهم الأدوات المستخدمة على نطاق واسع لقياس الرضا الوظيفي إذ تسمح كثرة الأبعاد في هذا المقياس بفهم أكثر عمقا للرضا الوظيفي، وهذا ما يصبو إليه الكثير من الباحثين.

## المطلب الثالث : أهم مقاييس الرضا الوظيفي

تسهّل عملية قياس الاتجاهات على الدارسين والباحثين عمليات التنبؤ بالسلوك الإنساني، وتوضح كذلك مدى صحة أو خطأ التصور المسبق حول سلوك محدد. وتسعى مقاييس الاتجاهات لتحقيق عدد من الأهداف هي:

- تسهل التعرف على السمات السائدة لدى الفرد أو لدى الجماعة في ناحية معينة؛
- تساعد على معرفة اتجاه الفرد أو الجماعة تجاه ظاهرة اجتماعية محددة؛
- التعرف على التحولات الاجتماعية في المجتمع في ظل المستجدات الحاصلة في المجتمع؛
- تحديد درجة ضعف أو قوة قيمة اجتماعية محددة لدى المجتمع؛

ومن أشهر المقاييس المعتمدة في تحديد حالات الرضا الوظيفي لدى العاملين نجد المقاييس التالية:[1]

### الفرع الأول: مقياس بوغاردس ( Bogardus)

طريقة الوقائع الحرجة نسبة لمبتكرها بوغاردس (Bogardus 1925)، وتدعى أيضا بمقياس البعد الاجتماعي أو المسافة الاجتماعية، ويعتبر هذا المقياس أول محاولة لقياس الاتجاهات، ويهدف إلى قياس مدى المسافة أو البعد الاجتماعي الفاصلة بين مستويين، أي نسعى من خلاله إلى معرفة درجة الرفض

[1] مصطفي عشوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 53.

أو التقبل للأفراد في مجال العلاقات الاجتماعية، ويتكون هذا المقياس من سبع عبارات منتقاة من واقع الحياة الاجتماعية، للتعبير عن رأي معين. وعرف هذا المقياس عدة انتقادات أهمها :

- عدم قدرة المقياس على تحديد اتجاهات الأراء المتطرفة؛
- الدلالات الخاصة بالمقياس ليست دلالات إحصائية، وإنما هي ترتيب العينات حسب أفضلية الخيارات ودرجاتها؛
- هذا المقياس يتكون من وحدات غير متساوية، كما أنه لا يوجد فيه صفر مطلق الذي يمثل نقطة الارتكاز التي تمكّن من قياس البعد الاجتماعي من بدايته؛
- الأفراد الموافقون على الوحدة الأولى يوافقون حتما على الوحدات الأخرى حتى الوحدة السابعة، فتزداد نسبة درجات هذه الوحدات، والعكس غير صحيح لمن يوافق على الوحدة السابعة.

وبالرغم من كل الانتقادات التي وجهت لهذا المقياس إلا أنه لا يزال يستعمل حتى الآن في بعض الدراسات والبحوث، مما يدل على أهميته.

**الفرع الثاني: مقياس ثيرستون (Louis Thurston)**

مقياس الفواصل المتساوية ظاهريا أو مقياس ثيرستون (Thurston) سنة 1929، ويتمثل في المقارنة بين اتجاهين بخصوص موضوع واحد والمفاضلة بينهما، ويمكن أن يمتد ليشمل عددا من الموضوعات على أن يقارن بين كل اتجاهين معا والتي عرفت بطريقة المقارنة الزوجية، وانطلق (ثيرستون) من خلال مقياسه من الانتقادات الموجهة لمقياس (بوغاردس) الذي طوره بمساعدة شايف (Chave) حيث وجد أنه لا توجد فروق ذات دلالة بين نتائج طريقته وطريقة (بوغاردس)، أين توصلا إلى طريقة جديدة لقياس الاتجاهات التي تدعى "بطريقة المسافات أو الفترات المتساوية"، حيث يقوم الباحث فيها بجمع عدد كبير من العبارات والجمل التي يعتبر أنها تقيس إتجاهات الأفراد نحو قضية معينة والتي تكون محصورة بين الرفض والموافقة، أين يتم عرضها على مجموعة كبيرة من المحكمين الذين يعتقد الباحث أنهم من أصحاب الكفاءة والخبرة في الموضوع محل القياس لإبداء رأيهم حول غموضها أو وضوحها ومدى قادرتها على قياس الإتجاهات نحو موضوع الفقرة، ثم تستبعد العبارات غير المناسبة والغامضة وكذلك تلك العبارات التي اختلف حولها المحكمون. ولحساب متوسط كل عبارة يطلب من المحكمين إعطاء درجة لها تتراوح من (1 سلبي) إلى (11 إيجابي) بحيث يمثل أحد طرفيه أقصى حالات التفضيل لموضوع الاتجاه بينما يمثل الآخر أقصى حالات الرفض، ويمثل موضع الوسط حالة الحياد، وبين هاتين الدرجتين تتمثل حالات التفضيل وعدم التفضيل. ووجهت لهذا المقياس بعض انتقادات أهمها :

- إفتقار الأحكام التي يقدمها المحكمون إلى الموضوعية وذلك نظرا لاختلاف مكوناتهم الثقافية؛
- يتطلب هذا المقياس مجهودا كبيرا من المحكمين عند تحديد الحكم عن كل عبارة من العبارات؛
- يتطلب استخدام هذا المقياس إمكانيات مكلفة من قبل مستعمليها؛
- قد يكون المحكمين منحازين أو متعصبين لرأي معين.

**الفرع الثالث: مقياس ليكرت (Likert )**

يعتبر مقياس ليكرت (Reinsis Likert) من أشهر مقاييس الاتجاهات، حيث في سنة 1932، نشر ليكرت موضوعا تحت عنوان " تقنية لقياس الاتجاهات "، وذلك في مجلة أرشيف علم النفس، فاقترح ليكرت فيها أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، إذ يعتمد هذا الأسلوب على قياس أي اتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتتبع كل عبارة بخمسة " آراء " متدرجة، وذلك على النحو التالي :

**الشكل رقم (08): مقياس ( ليكرت Likert ) للرضا الوظيفي**

1 . موافق جدا ☐

2 . موافق ☐

3 . بدون رأي ☐

4. معارض ☐

5 . معارض جدا ☐

| موافق جدا | موافق | بدون رأي | معارض | معارض جدا |
|---|---|---|---|---|
| 01 | 02 | 03 | 04 | 05 |

**المصدر**: من إعداد الطالب

أوجد (ليكرت) طريقة يقيس من خلالها الاتجاهات متفاديا العيوب التي كانت موجودة في طرق القياس السابقة كقلة الدقة وعدم الموضوعية، وذلك باتباع المراحل التالية :[1]

- جمع عدد كبير من الجمل والعبارات التي تتضمن مدى واسع من عبارات الموافقة المتطرفة أو المعتدلة إلى المعارضة المعتدلة أو المعارضة المتطرفة؛
- تجربة هذه الجمل أو العبارات على عدد من الأفراد، بحيث يطلب منهم الاستجابة لكل عبارة بإحدى الفئات التالية: أوافق بشدة، أوافق، غير متأكد، غير موافق، لا أوافق بشدة؛
- إعطاء الاستجابات التي تدل على المعارضة فتعطي درجات بعكس الترتيب السابق؛
- تحليل استجابات الأفراد لكل عبارة على حدى بغرض اختبار الثبات الداخلي؛
- تحديد العبارات النهائية للمقياس وإعادة حساب مجموع النقاط المحصل عليها مع استبعاد العبارات غير الملائمة منها.

يعتبر مقياس (ليكرت) أكثر مقاييس الاتجاهات في مجالا العلوم الإنسانية استخداما؛ متكونا من خمسة مستويات تعطى فيه المبحوث حرية الاختيار للإجابة الموافقة لرأيه. وقد تميزت طريقة (ليكرت) لقياس الاتجاه بعدة مزايا أهمها:

- يتيح هذا المقياس للباحث قياس درجات الاتجاه بالنسبة لكل عبارة من العبارات؛
- يسمح هذا المقياس باستعمال عدد كبير من العبارات في نفس المقياس؛
- قد لا يحتاج استخدام هذا المقياس إلى محكمين؛
- يكشف هذا المقياس شدة اتجاه الفرد نحو كل عبارة.

يدعى مقياس "ليكرت" أيضا بمقياس " التقديرات المجملة " وهو اتجاه يتم بعبارة واحدة، يعتمد فيه الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة يراعي فيها الباحث ما يسمى بتحليل الفقرات أو البنود، بحيث يختار الباحث العبارات التي تعطي الإجابات المميزة ويتجنب الفقرات غير الملائمة، مما يدفع الباحث إلى دراسة مدى ثبات وصدق مقياسه، وذلك بتقنيات "ليكرت"، على أساس عبارات مصممة بصيغة الإيجاب، وعبارات أخرى مصممة بصيغة السلب، بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما بحسب الاتجاه الذي يجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه الذي يراه " كالرضا مثلاً ".

[1] محمد بن عبد الله المايز، **اتجاهات الأحداث في المؤسسات الإصلاحية نحو العاملين بها** : دراسة مسحية على المؤسسات الإصلاحية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الاجتماعية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص25.

**الفرع الرابع : مقياس التدرج التجمعي لجوتمان (Guttman)**

أوجد لويس جوتمان (Louis Guttman) سنة 1944 مقياس التدرج التجميعي (التراكمي) أو مقياس (Scalogram)، أين حاول إيجاد طريقة قياس شبيهة بتلك المستخدمة في قياس قوة الإبصار، فمثلا إذا كانت قوة الإبصار لدى فرد ما (9/10) فإن ذلك يعني أنه يستطيع رؤية ما هو أقل من ذلك ولا يستطيع رؤية ما يزيد على ذلك، على هذا المنطق قام (Guttman) ببناء مقياسه، أي أنه يشتمل على مجموعة من العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة بحيث إذا كان الفرد موافقا على العبارة رقم (7) مثلا فإنه يكون موافقا على جميع العبارات التي قبلها والتي تكون مرتبة، متسلسلة ومتزايدة من حيث درجة الإيجابية.

ثم تعرض العبارات على مجموعة من المحكمين لتقديرها بـ (نعم) أو بـ (لا)، فيكون التقدير بـ (نعم) إذا كانت العبارة إيجابية والعكس؛ والمحكمين في هذه الحالة لا يحق لهم إبداء رأيهم الشخصي وإنما ينظرون في سلبية أو إيجابية العبارات المتعلقة بموضوع الدراسة فقط.

بعد ذلك القيام بتكوين مصفوفة الإجابات التي تمثل أعمدتها العبارات محل الدراسة، ثم يتم ترتيب البيانات في هذه المصفوفة بوضع المحكم الذي كانت إجابته بالموافقة على أكبر عدد ممكن من العبارت في الصف رقم (1) من المصفوفة ثم الذي يليه، مع ترتيب العبارات من اليمين إلى اليسار، بحيث توضع العبارة التي تتحصل على أكبر عدد من الموافقات في العمود رقم (1) وبعد ذلك العبارة التي تليها، بعد ذلك يتم كتابة كل العبارات بترتيب عشوائي ويقوم كل فرد من أفراد العينة بالإجابة على كل فقرة بـ (نعم) أو بـ (لا).[1]

**الفرع الخامس : مقياس أوسكود (Charles Osgood)**

طريقة اختيار الفروق ذات الدلالة أو مقياس (Semantic Differential) لشارل أوسكود 1954، ويتكون مقياس الرضا عن العمل حسب هذه الطريقة، من مجموعة مقاييس جزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على تطبيقان تمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع درجات، أين يطلب من الفرد المراد قياس درجة رضاه أن يقوم باختيار درجة واحدة من بين الدرجات المكونة لكل مقياس جزئي والتي تمثل ما يشعر به، تجمع الدرجات التي قدمها الفرد المستجوَب لكل من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معينا من جوانب العمل كـ (محتوى العمل، ظروف العمل، الأجرة، الإشراف، مختلف التحفيزات،...إلخ)، ويمثل هذا المجموع رضا الفرد أو اتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل المتعددة. يتم القيام بتكوين الرضا وفق هذه الطريقة عن طريق مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال أدناه (أنظر شكل مقياس Osgood)[2]. ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها الفرد المستجوَب، لتقدم لنا مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا

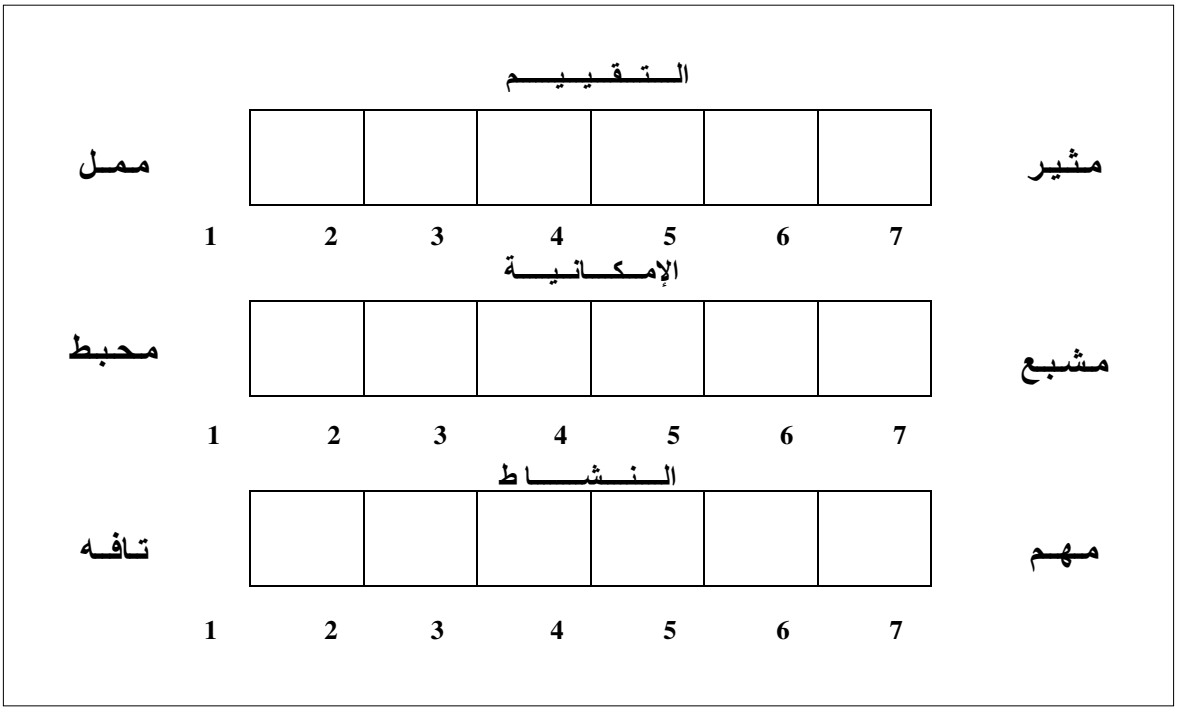
[1] فوزي حبيب حافظ، **القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، 1425هـ، ص ص 43-44.
[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة الموارد البشرية العامة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص ص 414-415.

الجزئي له، ويكون هذا متبوعا باختبار المقياس على عينة من الأفراد قصد حساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل المرتبطة به المقاييس الجزئية، فالمقاييس التي يكون ارتباطها بالمجموع الكلي عاليا ستبقى، أما المقاييس التي يكون ارتباطها منخفضا فيتم استبعادها من القائمة النهائية لمجموعة المقاييس الجزئية.[1]

المنطق في هذا المقياس أن الأشخاص يفكرون بطريقة متناقضة، وبالتالي يقوم هذا المقياس بمعرفة مفاهيم الأشخاص من خلال ثلاثة أبعاد هي : التقييم، الإمكانية، النشاط. ويكون ذلك بذكر صفات متناقضة ومتدرجة من اليمين إلى اليسار أو العكس.[2]

والشكل التالي يمثل مجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد العامل وفق طريقة اختيار الفروق ذات الدلالة (مقياس Osgood) :

**الشكل رقم (09): مقياس أوسكود (Osgood)**




**المصدر**: من إعداد الطالب

[1] محمودية شهيرة، **مرجع سبق ذكره**، ص44.
[2] فوزي حبيب حافظ، **مرجع سبق ذكره**، ص 44.

**الفرع السادس : مقياس بورتر والاختبارات الإسقاطية**

لقد قام بورتر (Porter) بتصميم مقياس لقياس الرضا الوظيفي والاختبارات الإسقاطية على النحو التالي:

**أولا : مقياس بورتر (Porter)**

لقد قام بورتر (Michael Porter) سنة 1974 بتصميم مقياس وضع خصيصا لقياس الرضا عن العمل، واعتبر هذا المقياس طريقة واسعة الانتشار، حيث وضع (بورتر) قائمة استقصاء تحتوي على ثلاثة عشر عنصرا، تعتمد هذه القائمة على قياس رضا الفرد بالنسبة لخمس فئات من الحاجات وهي: الحاجة الفيزيولوجية، الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.

ويمكن القول أن الاستقصاء الذي صممه (بورتر) يبنى أساسا على طريقة هرم الحاجات الذي وضعه ماسلو (Maslow).[1] وصمم هذا الاستقصاء على أساس طرح على العاملين سؤالين هما :

**الأول :** كم من الخصائص المتعلقة بالوظيفة **توجد** لديك الآن ؟

**الثاني :** كم من الخصائص المتعلقة بالوظيفة **يجب** أن توجد لديك الآن ؟

**ثانيا : الاختبارات الإسقاطية**

نظرا لوجود المشاكل المتعلقة باستخدام الأنواع المختلفة للاستقصاء، فإن هناك الاختبارات الإسقاطية التي تستخدم أيضا في قياس الرضا عن العمل، وتختلف الاختبارات الإسقاطية عن الاستقصاء في أن العناصر المراد قياسها يتم عرضها بطريقة معتمدة بشيء من الغموض، ويفترض هنا أن هذا الغموض يمكنه التقليل من عيوب التحيز وعدم الدقة الموجودة في حالة الاستقصاء.

عموما يمكن القول بأنه لا يمكن ضمان درجة كاملة من الموضوعية عند قياس الرضا عن العمل، لذلك فإن اختيار المقياس المناسب في هذا الشأن سوف يعتمد على خبرة الباحث وتقديره للأمور.[2]

[1] عبد الرزاق جلبي، **علم النفس الصناعي**، دار المعارف الجامعية، مصر، 2001، ص 185.

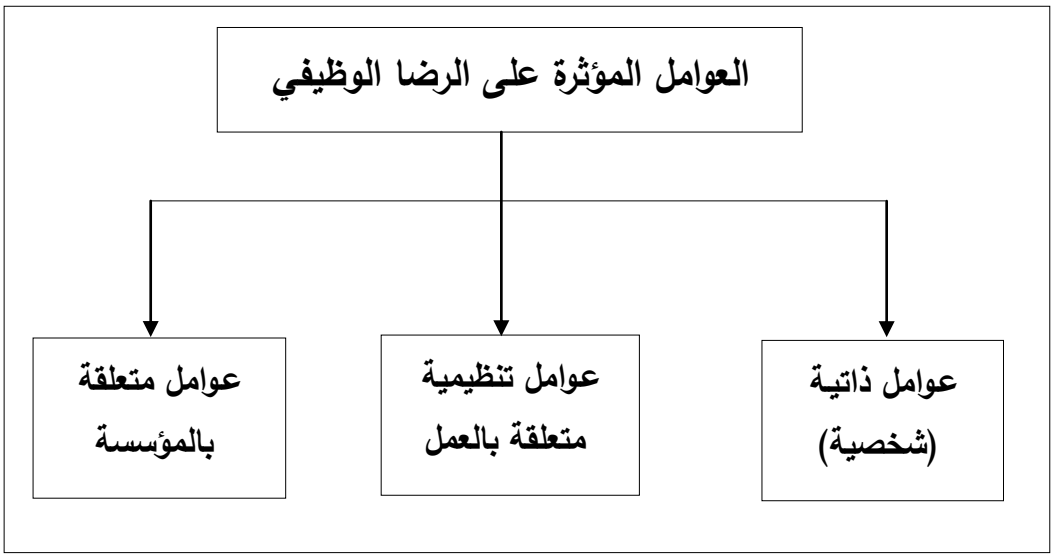
[2] **نفس المرجع**، ص ص 188، 187.

## المبحث الرابع : عوامل ومؤشرات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي عدة عوامل ومحددات تؤثر فيه وفي مستويات بلوغه، فبقدر ما تمثل هذه العوامل مصدر حاجة ومنفعة للعامل بقدر ما تزيد من رضا العامل عن عمله. وعليه فإن بات من الضروري على المؤسسات أن تهدف إلى الاستثمار الأمثل في تنمية القوى البشرية التي تمتلكها، وهذا بضمان التركيز على جودة حياة العمل، داخليا وخارجيا، للعاملين فيها والسعي إلى توفير أحسن الظروف المادية والمعنوية لهم، وكذا العمل على تعزيز ارتباطهم وتنمية ولائهم بجهة عملهم، وتحسيسهم وإشعارهم بأن المؤسسة التي يعملون فيها لا تهتم فقط بما يقدمه العمال، إنما تهتم بدرجة بالغة بأوضاعهم وظروفهم الصحية والاجتماعية، وأنها تعمل في سبيل تحسينها وتطويرها باستمرار.[1]

وتنقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي سلبا أو إيجابا إلى عوامل مادية وأخرى معنوية، فالعوامل المادية هي كل ما تعلق بمحيط وظروف العمل، أما المعنوية (النفسية) هي كل ما تعلق بداخلية الفرد، إلا أن هذا التقسيم ليس من شأنه أن يضع حدا فاصلا بين كلا النوعين، فغالبا ما تتداخل العوامل المادية والنفسية ببعضها، وهكذا فالرضا عن العمل شيء يتعلق بالأمور الشخصية للفرد إلا أن عناصر الرضا ذاته أغلبها تهتم بالنواحي المادية وظروف العمل وبيئته. ويتأثر الرضا الوظيفي بعوامل كثيرة ومتعددة حسب رأي (روبنز)[2] إلى ثلاثة مجموعات رئيسية موضحه في الشكل التالي :

**الشكل رقم (10): العوامل الرئيسية المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب (روبنز)**




**المصدر**: من إعداد الطالب

[1] سارة جدي، **امرجع سبق ذكره**، ص94.
[2] وجدي أحمد محيسن، **مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2004، ص58.

وفيما يلي سنتناول بإيجاز عرض أكثر أنواع العوامل تأثيرا على الرضا الوظيفي :

**المطلب الأول : العوامل الذاتية**

العوامل الشخصية (الذاتية) المؤثرة على الرضا الوظيفي هي تلك المتعلقة بقدرات الفرد ومهاراته والتي بالإمكان معرفتها وقياسها بتحليل السمات المميزة للأفراد العاملين، ومنها ما يلي:

**الفرع الأول : احترام الذات**

أثبتت بعض الدراسات أنه كلما كان هناك ميل لدى الفرد للتمسك برأيه وثقته بنفسه واحترامه لذاته، كان الفرد أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بالنقص في قدراتهم، أو الشعور بالشك وعدم الثقة واليقين في أفكارهم وآرائهم وعدم استعدادهم، فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.[1] وقد تتوفر عند الفرد العامل حالة احترام الذات بواسطة المنصب والمكانة في العمل التي يشغلها، ومن خلال شعوره أيضا بإدراك المجتمع لمركزه في المؤسسة، إضافة إلى بعض العوامل الخاصة بمحتوى الوظيفة، كالإنجاز وعوامل تنظيمية أخرى، التي لها أثر على توفير احترام الذات للفرد.[2]

**الفرع الثاني : السن**

دلت الكثير من الأبحاث على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين السن ودرجة الرضا الوظيفي إلى غاية سن الستين، والسبب في ذلك يرجع إلى طموحات العامل التي تكون غالبا ما تكون مرتفعة في بداية مشواره المهني، وبالتالي لا يقابلها كثيرا حالات الحاجة التي تتسبب في الوقوع في حالة عدم الرضا الوظيفي؛ ولكن مع تقدم العمر يصبح الفرد العامل أكثر واقعية، وتنخفض درجة طموحاته ويرضى بالواقع، ويترتب عن ذلك زيادة في الرضا عن العمل الفعلي للوظيفة، ويلاحظ أن أغلب الدراسات والأبحاث في هذا المجال لا تميز بين العاملين المختصين وغير المختصين، وحينما تم الفصل بين الاثنين فإن الرضا يميل للتزايد باستمرار بين المهنيين مع تزايد العمر، بينما ينخفض بين غير المهنيين خلال فترة منتصف العمر، ثم يزداد فيما بعد.[3]

**الفرع الثالث : الجنس**

الفرق بين مستوى أداء الرجال ومستوى أداء النساء يعد من أكثر القضايا المثيرة للجدل، حيث تشير دراسات إلى أن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين الرجال والنساء التي تؤثر على أداء العمل وعدم وجود اختلافات أساسية في إنتاجية العمل بين الرجال والنساء وبنفس الأسلوب، فإنه لا توجد دلائل تشير إلى أن الجنس يؤثر على الرضا عن العمل، ومن بين القضايا التي يظهر أنها تؤدي للاختلافات بين

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص285.
[2] عبد الوهاب، علي محمد و خطاب، عايدة سيد، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص ص 17-75.
[3] العطية، ماجدة، **سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص43.

الجنسين بشكل خاص، حينما يكون لدى العاملة أطفال في سن الدخول للمدرسة، هو تفضيلات جداول العمل، حيث أن الأمهات العاملات يفضلن العمل الجزئي وجداول عمل مرنة، وذلك للتوفيق بين العمل في المؤسسة والقيام بواجباتهن العائلية. [1]

**الفرع الرابع : المستوى التعليمي**

أما فيما يخص تأثير المستوى التعليمي للأفراد العاملين على الرضا الوظيفي، فإنه يؤدي دورا بالغ الأهمية في توازن الفرد العامل من خلال فهمه لطبيعة عمله ومعرفة دوره في المؤسسة التي ينتمي إليها وتكيفه مع بيئة عمله فقد أشارت عدة أبحاث إلى أن الفرد الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن عمله من ذلك الفرد الأقل من حيث المستوى التعليمي، ويعود ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلماً تكون مرتفعة مقارنة بطموحات أولئك الأفراد الأقل تعلما.[2]

**الفرع الخامس : الحالة المدنية (الحالة الزوجية)**

لا توجد دراسات كافية يمكن من خلالها الوصول إلى استنتاجات حول تأثير الحالة الزوجية على الأداء والإنتاجية، ولكن عديد الدراسات تشير باستمرار إلى أن العامل المتزوج هو الأكثر انضباطا وتكون لديه غيابات أقل، معدل دوران أقل، ويكون أكثر رضا عن العمل مقارنة بزملائه في العمل من أولئك غير المتزوجين، حيث أن الزواج يؤدي لتزايد الشعور بالمسؤوليات مما يجعل الاستقرار في العمل مهما.[3]

**الفرع السادس : الحالة الصحية**

أشار (كيث) إلى أن الحالة الصحية النفسية والبدنية تعتبر أحد أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، حيث أن العامل الذي يعاني من مرض جسماني ما، خصوصا الأمراض التي تجعله يشعر بالخجل إذا علم بها الآخرون، وكذلك الأمراض النفسية الناتجة عن المشاكل الشخصية أو عائلية والتي بدورها تؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي ومن ثم انخفاض مستوى الأداء. فالإنسان السليم نفسيا ووبدنيا يمارس الكثير من الفعاليات والنشاطات الاجتماعية، التي تشبع حاجاته الاجتماعية ويشعر من خلالها بالرضا الوظيفي.[4]

**الفرع السابع : الدافعية**

تمثل الدافعية القوى التي تستثير الفرد وتحركه لكي يقوم بتأدية العمل، وعوامل الرضا الوظيفي هنا تتعلق بمستوى الدافعية لدى تأثير دوافع العمل لدى العامل، ويلاحظ أنه من الصعوبة التحكم في العوامل

---

[1] مروان أحمد حويحي، **أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل**، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008، ص13. http://library.iugaza.edu.ps/thesis/82384.pdf تاريخ الإطلاع على الموقع في 2012/04/18.

[2] عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **السلوك التنظيمي- مدخل تنظيمي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص232.

[3] العطية، ماجدة، **مرجع سبق ذكره**، ص44.

[4] وجدي أحمد محيسن، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 56-57.

الشخصية واستخدامها لبحث درجة الرضا الوظيفي للفرد، وإنها تكون ذات فائدة عند اختيار الفرد للوظيفة، وتمثل الدافعية عاملا هاما يتفاعل مع قدرات الفرد، ليؤثر في سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل.[1]

وتعتبر الدافعية أيضا من العوامل الهامة المحددة للرضا الوظيفي، حيث يتوقف مدى نجاحها وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل، لذلك فإنه لا بد على المسيرين أن يتفهموا معنى وطبيعة دافعية الفرد خاصة في مواقف العمل.[2]

**الفرع الثامن : القدرة على تحمل الضغوط**

إن الأفراد متساوون في حق استخدام قدراتهم في مختلف المواقف، ولكنهم غير متساوون في القدرات على أداء الأعمال وتحمل تبعاتها من ضغوط، فكلما كان الفرد العامل يتمتع بالقدرة على تحمل مختلف الضغوط في العمل وتبعاته مهما كانت شدتها ودرجتها والتكيف معها، كان ذلك العامل أكثر رضا، وأما أولئك العمال الذين يتقاعسون ولا يستطيعون تحمل أو مواجهة مختلف المشاكل المهنية وينهارون بسرعة فور مواجهة أية عقبات، لأنهم عادة ما يكونون مستاءين وغير قادرين على تحمل الضغوط، فإنهم غالبا ما يشعرون بحالة الاكتئاب وعدم الرضا الوظيفي.[3]

في الواقع العملي، نجد أن هناك اختلاف في طبيعة الوظائف فبعضها تحتاج إلى قدرات بدنية وجسمية أكثر من القدرات الذهنية والعقلية، في حين أن هناك وظائف أخرى تحتاج بدرجة أكثر إلى القدرات العقلية أكثر من حاجتها للقدرات البدنية مثل، وظائف الإدارة، والوظائف العلمية المتخصصة، إضافة إلى وجود الكثير من الوظائف التي تحتاج إلى المزج بين القدرات الذهنية والجسمية معا.[4]

**الفرع التاسع : المكانة الاجتماعية والأقدمية**

كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة للعامل أو زادت أقدميته المهنية زاد مستواه في الرضا عن العمل، وفي حالة ما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد وبالتالي زادت حالة الشعور لديه بحالة عدم الرضا عن العمل. وتطرقت دراسات كثيرة لمتغيرات سنوات الخبرة في العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، فأظهرت بعض النتائج أن عدم وجود دلالة إحصائية في رضا الموظفين يرجع إلى عدد سنوات الخبرة، بينما أكدت دراسات أخرى العكس، ولعل الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ومتغير سنوات الخبرة، أرجعت ذلك إلى أن الفرد كلّما ازدادت خبرته أصبح أكثر تمكناً في عمله، أما الأخرى فأرجعت وجود حالة الرضا الوظيفي في العمل هنا إلى زيادة العوائد المالية للعمال مع زيادة سنوات العمل.[5]

[1] محمد سعيد سلطان، **مرجع سبق ذكره**، ص119.
[2] راوية محمد حسن، **مرجع سبق ذكره**، ص105.
[3] منير بلالي، **مرجع سبق ذكره**، ص65.
[4] مروان أحمد حويحي، **مرجع سابق**، ص ص 14-15.
[5] وجدي أحمد محيسن، **مرجع سبق ذكره**، ص54.

**الفرع العاشر : الرضا العام عن الحياة**

يميل الأفراد الذين ينعمون بالسعادة في حياتهم أن يكونوا كذلك سعداء في عملهم، أما أولئك التعساء في حياتهم وغير الراضين عن نمط عيشهم وحياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية، فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.[1]

**المطلب الثاني : العوامل التنظيمية المرتبطة بالعمل وبيئته على الرضا الوظيفي**

إن الاهتمام بالمحافظة على وجود المؤسسة واستمرارها يكوّن قاعدة أساسية لرضا الأفراد العاملين وبالتالي ولاءهم التنظيمي، والفرد المخلص الراضي تجاه المؤسسة سوف يدعّم التغييرات الظرفية لأهدافها المحسوبة لضمان بقائها ونموها.[2] وتعمل إدارة المؤسسة على إيجاد وتفعيل أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.[3] ويسمح التصميم السليم للعمل بالتنوع وتحسن المردودية والتكافل والأهمية والاستقلال في الممارسة وتوفر المعلومات، فيكون هناك ضمان للتسيير الفعال الذي يؤدي للرضا عن العمل.

ومن أهم العوامل تأثيرا على الرضا الوظيفي في المؤسسة هي العوامل التنظيمية المرتبطة بالعمل (ظروفه وبيئته) والمؤسسة (ظروفها وبيئتها)، والتي نذكر أهما كما يلي:

**الفرع الأول : الحجم الساعي للعمل**

تؤثر عدد ساعات العمل أو الحجم الساعي للعمل وأوقات الراحة أثناء العمل وبعده على أداء العامل بشكل واضح وجلي، إذ أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد العامل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد من الرضا الوظيفي عند الفرد، وبالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، كلما كانت الأهمية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة كلما كانت منافع وقت الراحة عالية لدى الفرد، كلما كانت أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبير، وكلما كانت أهمية منافع وقت الراحة قليلة، كلما كان أثر ساعات العمل على درجة الرضا محدودة.[4]

**الفرع الثاني : محتوى العمل**

بالرغم من أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد العامل تتسبب في التأثير على رضاه عن عمله إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر أمرا نسبيا. ويعتبر العمل نشاطا هاما وجوهريا في حياة الفرد العامل فهو يربطه بالمجتمع ويعطيه المكانة، ومن خلاله يكسب العامل قوت يومه ويحسن معيشته، وهو السبيل الذي بفضله يثبت العامل وجوده ويظهر ما يملكه من قدرات وكفاءات

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 230.
[2] سايمون هيربرت، **السلوك الإداري : دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية**، ترجمة الدكتور عبد الرحمن هيمان وآخرون، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض،2003، ص226.
[3] أحمد ماهر، نفس **المرجع السابق**، ص 145.
[4] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، بيروت، 1992، ص149.

واستعدادات، ويتكون محتوى العمل من مجموعة من النشاطات سواء كانت ذهنية أم حركية أو الإثنين معا بالنسبة لأي عمل ما، وهذه النشاطات لا تكون فعالة إلا إذا توفرت بها وسائل، طرق، وميكانيزمات تساهم بفعالية كبيرة في تحقيق ما قامت بالتخطيط له إدارة المؤسسة.

ولا يمكن الحكم على أي عمل كان، وما إذا كان يثير اهتمام الأفراد العاملين أو يجعلهم ينفرون منه، وإذا كان العمل يسوده التكرار والروتين ما يجعل العاملين يملون من أداء تلك المهنة ويشعرهم بعدم الرضا؛ لا يمكن الحكم على العمل إلا إذا تم التعرف على محتواه. فكلما كانت للمهام منفعة كلما قل الملل الناشئ عن تكراراها مرات عديدة، وهذا النوع يشير إلى اهتمام الفرد من أداء مهمة إلى أداء مهمة أخرى.[1]

عند إحساس العامل بالروتين والملل يجب أن نحوله من منصب معين إلى منصب آخر لفترة محددة وفق طبيعة المنصب الجديد، ما يجعل العامل يتعرف على كل أجزاء المؤسسة.[2]

كما عبر(Vroom) 1964 بقوله " كلما زادت حرية الفرد زاد رضاه عن العمل " أي أنه إذا كان الفرد العامل متكيفا ومنسجما مع عمله وكان العمل يتناسب وقدرات العامل ونمطه الخاص في تأدية عمله، فإن علامات السعادة تظهر أو تبدوا عليه جلية لأنه يحقق به إشباعا، ورضاه عن العمل ومحتواه يكون مرتفعا. وكلما كان استخدام العامل لقدراته، كلما حقق الفرد إشباعا وتحقيقا لذاته وهذا يشير إلى أهمية استخدام القدرات.[3]

ويقصد بمحتوى العمل، مضمون المهام الموكلة للعمال في المؤسسة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والمدرس مهمته التدريس والإداري مهمته الأعمال الإدارية وهكذا، ولهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه (هيرزبرغ) في أبحاثه، إذ يعتبر أن للمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل دورا في تحقيق مستويات مرتفعة من الرضا كعدد المهام، مستوى الصلاحيات المخولة، إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها، كما اقترح (هيرزبرغ) للرفع من رضا العامل اتجاه عمله الحلول التالية :[4]

أ- **الإثراء الوظيفي** : وتعني الزيادة في عدد المهام التي يؤديها العامل، وكذلك درجة سيطرة الفرد العامل على ما يؤديه من مهام، مع استبعاد بعض نواحي الرقابة المباشرة على الوظيفة إضافة إلى تفويض مزيد من السلطة للعاملين.

ب-**التنويع الوظيفي** : كلما تنوعت مهام الفرد في العمل قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء المهام ذاتها، ومن هذا التنوع نجد أن العامل الذي يهتم بالانتقال إلى مهمة أخرى يزيد رضاه عن

[1] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 145.
[2] Léon Waller, **Travail Humain** P.U.F, Paris, 1962, P 337.
[3] أحمد صقر عاشور، **نفس المرجع السابق**، ص 146.
[4] محمود فتحي عكاشة، **علم النفس الصناعي**، دار الجمهورية، الإسكندرية، 1999، ص119.

العمل. باعتبار أن الفرض الأساسي للشعور بالإحباط وعدم الرضا عند الأفراد العاملين عما يؤدونه من أعمال هو أداء نفس العمل بصفة يومية، فإن التنويع الوظيفي قد استخدم لزيادة عدد ونوع المهام التي يقوم بها الأفراد العاملين في مجال أعمالهم، ونتيجة لذلك فإن العاملين يقومون بأداء عدد متنوع من المهام، وهو الأمر الذي يؤدي إلى التقليل من الروتين وبالتالي تخفيض شعور الأفراد بعدم الرضا الوظيفي؛ وقد استخدمت مدخل التنويع الوظيفي عديد المؤسسات العالمية. وتجدر الإشارة إلى أن تأثير درجة تنوع مهام العمل على الرضا الوظيفي تتوقف على درجة تكامل هذه المهام ودرجة ذكاء العامل.[1]

ت- **التدوير الوظيفي** : يتضمن التدوير الوظيفي تحريك الأفراد العاملين بالمؤسسة بشكل منتظم من وظيفة إلى أخرى، ويستعمل هذا المدخل خاصة في أغراض التدريب وزيادة مهارة ومرونة الأفراد في أداء العمل.

ث- **درجة الحرية الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت درجة السيطرة الذاتية للفرد في أدائه للعمل، حيث يمكن القول أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار الطرق والكيفيات والسرعة التي يؤدي بها العمل، كلما زاد رضاه عن العمل، وتدل الشواهد على زيادة حرية الفرد في هذا المجال، وإتاحة له فرص التكيف مع التكوين بما يتناسب مع إمكاناته وقدراته ونمط أداء العمل.

ج- **استخدام الفرد لقدراته** : كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستخدم فيه قدراته، كلما زاد رضاه عن هذا العمل، فاستخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في نظرية تدرج الحاجات (لماسلو)، وتدل الأبحاث التي قام بها كل من (برتالانفي) و(كورنهاوسر) و(فروم)، على أن تصور الأفراد لدرجة تطبيقهم لمهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم في العمل يرتبط ارتباط طرديا برضاهم عن العمل.

ح- **خبرات النجاح أو الفشل في العمل** : تشير نتائج الدراسات التجريبية أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا الوظيفي تتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته، فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زادت خبرات النجاح والفشل أثراً على الرضا، وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرة التي يتمتع بها وبالتالي يعطيها قيمة عالية، كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.[2]

**الفرع الثالث : جماعة العمل وتقديرهم**

تؤثر جماعة العمل على رضا العامل بقدر ما تمثله من مصدر منفعة له أو مصدر توتر، فكلما كان تبادل المنافع بينه وبين جماعة العمل كلما كانت هذه الأخيرة مصدر للرضا عن عمله، أي أنه عندما

[1] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص 145.

[2] نفس المرجع، ص 148.

يستنتج طبيعة العمل، فرص الاتصال، والتفاعل مع جماعة العمل الذين يمثلون مصدر منافع للفرد، فرضا الفرد عن عمله يكون مرتفعا والعكس صحيح. إضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما زادت قوة هذه الحاجة للانتماء كلما كان أثر التفاعل إيجابي وكبير مع رضا العامل.[1] ويحتاج الفرد العامل للتفاعل مع الزملاء في العمل، الذين تربطه بهم علاقات التعاون، لمكانة اجتماعية بينهم، فالنظريات السلوكية تؤكد أثر العلاقات في العمل على سلوكيات الأفراد، حيث أن العمل يلبي الحاجة إلى التفاعل مع الآخرين عند غالبية العمال، ما يؤدي إلى حدوث الرضا الوظيفي في حال وجود عمال متعاونين ومساندين. وتعتبر جماعات العمل عنصرا هاما في تحقيق الرضا عن العمل، فالعامل الذي يعمل داخل المؤسسة يعيش أولا مع الجماعة المحيطة به، فجماعة العمل هي حقل التفاعل المستمر بين سلوكيات الأفراد، وثقافة المجتمع، فهي بمثابة إرادة الأغلبية على الأقلية، والصورة التي ترسلها جماعة العمل للفرد هي نقلا للصورة المقدمة من كل عائلة ومحيطها، والتي قد تؤثر في تكوين شخصية الفرد، ولهذا فإن الفرد عرضة للتأثير من قبل الآخرين.[2]

وكلما زادت تفاعلات الفرد في الوسط العمالي كلما أحس بضرورة انتمائه للجماعة، وقد يعيش العامل في مواجهات وصراعات مع الآخرين خاصة إذا كانت أهدافه مهددة، وهذا ما يجعله في استياء ويقلل من رضاه، أما الجماعة فتعبر بكلمة (نحن) للتعبير عن الهدف، فالعمل الجماعي قد يتضمن صراعات داخلية في جماعة العمل ومنها تنشأ المشاكل، والأفراد المنعزلون سوف يهربون من الجماعة إذا ما واجهت المشاكل وتعرضت للضغوط أو التهديدات ويكون عدم الرضا حالة طبيعية لديهم.

إضافة إلى هذا فإن جماعة العمل تنهار إذا ما تغيب الشخص الذي يمثل محورها ومركز تجمعها حوله خاصة إذا كانت له القوة والقدرة على التأثير في الجماعة، فكون الفرد محبوبا لدى عدد كبير من الأفراد لا يعني أن شخصيته مؤثرة ولكن يصبح كذلك إذا كان الأشخاص الذين يحبونه هم أيضا محبوبين لدى الجماعة، وهذا ما يخلق عامل الرضا عن العمل الذي تكون فيه أفراد الجماعة متماسكة وتشعر بالأمن والراحة مع بعضها البعض هذا ما أكده : (أحمد صقر عاشور) سنة 1979 حيث يقول : " كلما كان التفاعل في العمل يحقق التبادل للمنافع كلما كانت المجموعة مصدراً للرضا".[3]

أما إذا زاد عدد الأفراد الذين يحبون شخصا ما وكانوا هم غير محبوبين، فإنهم لا يستطيعون ممارسة أي تأثير على بقية الأفراد وهذا ما يؤدي إلى تفكك الأفراد والجماعة، وفيها يظهر عدم الرضا جليا.

نجد كذلك أن للبيئة دورا هاما في التفاعل والتماسك بين أفراد الجماعة، حيث يرى (صالح الشباكي) 1963، أن هذا التفاعل لا يتوقف أيضا على العناصر البيئية للعمل، ويقول (عباس محمود عوض) في هذا الصدد : " نلاحظ الظاهرتين الأساسيتين اللتان تحددان العلاقة بين العامل وزملائه داخل المؤسسة،

[1] عباس محمود عوض، **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني**، دار المعارف الجامعية، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1977، ص 19.
[2] وجدي أحمد محيسن، **مرجع سبق ذكره**، ص57.
[3] نفس المرجع، ص 149.

هما التعاون والمنافسة، ولهذا تلجأ أغلب المؤسسات الصناعية إلى استخدام عامل المنافسة، لكن في نظام زيادة الإنتاج كماً فإنه يسبب إفساد العلاقة بين الأفراد ".[1]

لقد وجد (ستوك ويث) أن للمنافسة أثر على رضا العمل، من خلال العاملات اللواتي تعلمن في مؤسسة للف الورق أين زاد إنتاج المؤسسة بمعدل(46%)، ثم زاد بمقدار (30%) على المعدل السابق وهذا عندما زادت حدة المنافسة، إلا أن هذه المنافسة أفسدت العلاقات بين العاملات، فقبل إدخال (نظام المنافسة) كانت العاملات تتحدثن مع بعضهن، وتتبادلن الآراء إلا أن نظام المنافسة أظهر الحسد والدليل على ذلك عدد الشكاوى التي تلقتها الإدارة، ونوعية الإنتاج التي بدأت تتدهور، وقدم (ستوك ويث) تفسيرا لذلك بقوله: " إن العاملات الفاشلات أصبحن يوجهن عدائهن إلى زميلاتهن وكذلك إلى ظروف العمل".[2]

وانطلاقا مما سبق، نستنتج أنه ينبغي على المسؤولين توفير جو العمل المناسب بين جماعات العمل كالإخاء، والتعاون، ما يعزز فرص الاتصال والتفاعل الإيجابي إلى جانب إيجاد أهداف مشتركة لكي لا تتعارض ولا تتصادم أهداف العمال مع أهداف المؤسسة ولا يحدث التنافر بين العمال، فلهذا يجب تنمية شعور الجماعة على الانتماء، إذ كلما زادت قوة الشعور عند العمال بالانتماء إلى المؤسسة كلما كان أثر التفاعل مع جماعات العمل على رضا الوظيفي للفرد كبيرا.

**الفرع الرابع : ظروف وبيئة العمل**

تؤثر ظروف العمل على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله ومنه على رضاه الوظيفي؛ ولقد شغلت اهتمام الكثير من الباحثين، كل المتغيرات المتعلقة بظروف العمل مثل : التهوية، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء، النظافة، وضعية الأفراد العاملين أثناء تأدية العمل والأمراض المهنية التي لها صلة بأدائهم للعمل، وركز الباحثون على دراسة أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، ولقد اتجهت الدراسات فيما بعد إلى اختيار أثر هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، أي درجة رضاه الوظيفي.[3]

فكلما كانت ظروف العمل مناسبة ساعد ذلك على رضا الأفراد العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف نجد كل من: مستويات الإضاءة الطبيعية والإنارة الاصطناعية، درجات الحرارة، حجم وطرق التهوية، وحجم وتهيئة المكتب والهاتف وترتيب المكتب وحجم الاتصالات الشخصية، مستوى النظافة، ... وغيرها.[4]

فالعامل في المؤسسة يؤثر ويتأثر بالعمل الذي يؤديه، من خلال تفاعله مع مختلف وسائل العمل والانتاج كالآلات والمعدات، ويتأثر بكل ما يحيط به من ظروف في العمل سواء كانت إيجابية أو سلبية، وهذا

[1] عباس محدود عوض، **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني**، دار المعارف الجامعية، الطبعة الثالثة، مصر، 1981، ص 19.
[2] **نفس المرجع**، ص 19.
[3] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 156- 158.
[4] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 330-331.

التأثير يكون إما مباشرا كحالات حوادث العمل، وإما غير مباشر كالشعور بالكراهية تجاه محيط العمل (الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، النظافة،...)، على الرغم من أن هناك تجارب كثيرة أثبتت أن الدوافع النفسية كالرضا عن العمل أكثر أهمية من الدوافع الفيزيقية مثل تجارب إلتون مايو (Elton Mayo) بـ " مصانع الهاوثورن ". وعموما فان توفير ظروف العمل المناسبة يؤدي إلى تهيئة جو العمل مما يساعد على رفع كفاءة الإنتاج، وهذه الظروف المناسبة كذلك تؤدي إلى رضا العامل وبالتالي انخفاض معدلات الغياب والحوادث والإصابات.[1]

ويشير (عبد الرحمن عيسوي) إلى أهمية الظروف الفيزيقية (الظروف المادية) على أداء العامل، وبالتالي رضاه عن عمله، قائلا : " ينبغي أن تكون هذه الظروف مواتية بحيث تسمح وتساعد العامل على سرعة الإنتاج وتحسينه، وعلى قلة التعب والإرهاق والملل، وتقلل من نسبة هجرة العمال لأعمالهم ومن نسبة التغيب والمرض ".[2]

وعليه فالظروف الفيزيقية تؤثر على الرضا عن العمل لدى العمال، ولكي يمارس العامل نشاطه بصفة منظمة وفعالة لابد أن تكون عنده الظروف المذكورة ملائمة للعمل، وبالتالي ينجز عمله بالطرق الصحيحة والظروف الحسنة، ما يجعله راضيا عن عمله.

كما يضيف (عيسوي) أيضا : " إن بيئة العمل هي بالضرورة جزء من ثقافة المجتمع الكلي، فقد يجد الفرد في عمله مجالا للشعور بالرضا أو عدم الرضا ".[3] فالظروف الفيزيقية غالبا ما تساعد العامل على رفع مستوى إنتاجه بمجهود أقل مما يحقق رضاه عن عمله.

وقام المعهد البريطاني للرأي العام في سنة 1946 باستطلاع عن السؤال التالي : " أترى أن عملك يخص النظر في الأجور والأمن حيث تشعر بالرضا عن العمل "، ولقد عبر (40 %) من العمال عن حاجتهم إلى أمور مثل التعاون بين الإدارة والعمال، والأخذ بآرائهم، أما بقية العمال (60 %) فأشاروا إلى ضرورة توفير الظروف الجيدة للعمل وساعات عمل أقل.[4] إذن، يجب على الإدارة أن لا تنتظر تطورا في الأداء وتحسنا في الإنتاج عندما تكون الظروف الفيزيقية للعمل سيئة، فيجب عليها توفير البيئة المناسبة لأداء العمل حتى يقوم العمال بواجباتهم في العمل على أحسن وجه، وبالتالي تجعلهم في حالة رضا وتنشئ وتنمي، بهذه البيئة الحسنة للعمل، لدى العمال روح الولاء وتعزز انتماءهم للمؤسسة.

**الفرع الخامس : الرضا عن الإشراف**

إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن عمله؛ والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين و حمايته لهم.[5]

---

[1] علي السلمي، **إدارة الإنتاجية**، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1991، ص117.
[2] عبد الرحمن عيسوي، **علم النفس والإنتاج**، دار النهضة العربية، لبنان، 1982، ص 131.
[3] **نفس المرجع**، ص 132.
[4] عباس محمود عوض، **مرجع سابق**، ص ص 34-39.
[5] ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات**، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2003، ص241.

لقد بينت الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه على وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، والدراسات التي أجريت بجامعة (متشجن) الأمريكية تشير إلى أن المشرف الذي يجعل المرؤوسين محور اهتمامه، بتنمية علاقة المساندة الشخصية بينه وبينهم، واهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، ويكتسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بينهم.[1]

ولكي تقوم المؤسسة بأداء واجباتها بشكل صحيح وتحقق الأهداف التي حددتها مسبقا، يتطلب ذلك وجود فئة من أفراد المؤسسة تقوم بصيغة الخطط الإنتاجية، وفئة أخرى تنفذ وتنجز هذه الخطط الانتاجية، وفئة أخرى من أفراد ذات المؤسسة تعمل على متابعة ومراقبة مدى تنفيذ ما تم التخطيط له، وتتمثل الفئة الثالثة هذه في المشرفين الذين يعتبرون بمثابة الجسر الواصل وهمزة الوصل بين الإداراة العليا والعمال، وهي الهيئة المشرفة على إدارة شؤون العمال التنفيذيين والتي تكون في علاقات مباشرة مع العمال، فهي التي تحدد كيفية العمل الذي ينبغي القيام به، كما تقوم بنقل انشغالات العمال واقتراحاتهم إلى الإدارة قصد مساعدتهم، ومساعدة الإدارة بتوضيح الرؤية وبتقريب الصورة الواقعية عن العمال في الميدان وأحوالهم حتى يتسنى للإدارة حسبان ذلك في المستقبل ضمن عملية صياغة المخططات.

ويعرف (الشباكي 1979) الإشراف، في كتابه (إدارة القوى العاملة للإشراف) بأنه " تلك الجهود التي يبذلها أي رئيس نحو المرؤوسين من الناحيتين الإدارية والفنية، حتى يتعامل الجميع على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها ".[2] أي أن المشرف في العمل يعتبر أداة فعالة في المؤسسة، نظرا لأنه يمثل الإدارة من جهة، والمساعد على بناء العلاقات الاجتماعية الجيدة من جهة أخرى، إذ يبقى بالقرب من العمال داخل المؤسسة بصفة مستمرة، فهو إضافة إلى كونه عضوا من أعضاء المؤسسة، فإنه يقوم بالتواصل الدائم مع العمال وهم يمارسون مهامهم، ويوجه اهتمامهم إلى العمل بطريقة أو بأخرى ضمن سياق يخدمهم ويضمن من خلاله تحقيق مخططات الإدارة، حتى يجعل الفرد العامل راضيا عن عمله. أما إذا بقى المشرف على العمل بعيدا عن العمال وفشل في توجيه جماعته التي يشرف عليها، فإنه يكون عاجزا عن مساعدة الرؤساء في المؤسسة على معرفة وفهم المشاكل التي يواجهها مرؤوسيهم من العمال، وبالتالي لا يكون بمقدور المسؤولين تحديد السياسة التي تحقق الرضا المتبادل بين جميع العمال، أو المصلحة العامة لكل فرد عامل من أفراد المؤسسة (الإدارة والعمال)، ويؤدي المشرف دورا مهما يؤثر تأثيرا كبيرا في محيط العمل، حيث نجد أن المشرف يعد بمثابة الراعي للمصلحة العامة لكل أفراد الإدارة والعمال، ولاشك أنه كذلك يؤثرا تأثيرا كبيرا في بيئة ومحيط المؤسسة بفعل سماته الشخصية وكاريزماتيته،

[1] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص 148.
[2] صالح الشباكي، **إدارة القوي العاملة للإشراف**، دار النهضة للطباعة والنشر، مصر، 1979، ص 391.

فقد يكون دكتاتوريا، وقد يكون هادئا مريحا فيه استرخاء وسعادة أين يكون محل ثقة لزملائه ولكل عنصر في المؤسسة.[1]

فوجود المسؤول المشرف المهتم الإيجابي في المؤسسة يزيد من ولاء وحماس العمال، ويجعل المهام والأنشطة في العمل أكثر حيوية مما يساعد ويعمل على الزيادة في وتيرة العمل والإنتاج؛ أما في حالة العكس، أي إذا كان المشرف لا يتفهم أو لا تهمه مشاعر، انشغالات واهتمامات العمال، ولا يقيم معهم العلاقات العمالية على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل، ما يولد عند العمال حالات الاستياء وعدم الرضا الوظيفي.

**الفرع السادس : نظام العوائد**

يشتمل غالبا نظام العوائد في المؤسسات على الحوافز على اختلافها (المالية، المادية) والمتمثلة أساسا في المرتبات والأجور ومختلف أنواع المكافآت والترقيات، فيشعر الفرد العامل بالرضا إذا كان توزيع العوائد في المؤسسة يتم وفقا لنظام محدد شفاف يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.[2]

فالأجر أو الراتب يعتبر من أهم أنواع العوائد بالنسبة للعمال، ويعد من أهم العوامل التي تعمل على توطيد العلاقة الطيبة في المؤسسات بين كل من العمال والإدارة، كما أنه يؤدي دورا هاما وأساسيا في حياة الفرد العامل ومعيشته في حياته اليومية، فهو يعد مصدرا لإشباع الكثير من الحاجات، ولا يقتصر على إشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط، وإنما يمتد إلى أبعد من ذلك، فهو يعطي الشعور بالأمن والاستقرار، ويرمز إلى المركز والمكانة الاجتماعية كما ينظر إليه كمركز تقدير ومصدرا لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتبادله الفرد مع الآخرين في المجتمع، وهذا خلافا لما يعتقده الكثير من الباحثين بأن الأجر لا يمثل إلا مصدرا لإشباع الحاجات الدنيا فقط، وأنه لا يعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا في العمل، ويرون أنه يمنع فقط ظهور المشاعر العدوانية عند العمال؛ مثلما يرى (هيرزبرغ) أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا والسعادة، وإنما يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد؛ ولا شك أن درجة رضا الفرد العامل عن عمله تتوقف إلى درجة كبيرة على قيمة ما يحصل عليه العامل نقدا أو عينا مقابل ما يؤديه من أعمال.

وأثبتت دراسات وجود علاقة طردية بين الدخل والرضا؛ فكلما زاد الدخل زاد الرضا، فدور الأجر أو المرتب لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا فقط وإنما يحقق الشعور بالأمن والمكانة الاجتماعية إضافة إلى أن الأجر يعتبر محفزا العمال على بذل أقصى الجهود وتحقيق الرضا الوظيفي. كالدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية من قبل كل من ( تومسن) سنة1939 و( ميلو) سنة1941 و(براينت) سنة1955 و( ماريوت) و( ديزلي)، والتي بينت وجود علاقة طردية بين مستويات الدخل

[1] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص 142.
[2] ماهر أحمد، **نفس المرجع السابق**، ص230.

ومستويات الرضا عن العمل، أي أنه كلما زاد مستوى دخل العامل كلما زادت عنده مستويات الرضا عن العمل أكثر والعكس صحيح. لهذا فإن بعض الأفراد الذين يقومون بالأعمال التي تتميز بدخل مرتفع، يكونون قد أشبعوا الحاجات الأولية، ويحاولون دائما تحقيق جوانب أخرى.

يرى (أحمد صقر عاشور) 1979 بأن : " بعض الأفراد خاصة ممن يشغلون الوظائف العليا، قد يعتبرون الأجر كمؤشر على النجاح والتفوق، له جوانب اجتماعية معنوية عديدة لا يجب أن تسقط ليرتكز فقط على الوظيفة المحددة، أما إذا كان الأجر منخفضا، فإنه قد يؤدي إلى مشاكل عديدة من بينها : انخفاض الرضا عن العمل، التغيب، التوقف عن العمل ".[1]

نلاحظ من خلال ما سبق أن الأجر يمثل عنصرا خاصا من عناصر الإشباع في مجتمع ما، حيث يوفر لهم الحاجات الأولية الأساسية، ومصدر لإشباع الكثير من الدوافع الوجدانية، ويزيد من دافعية العمال نحو عملهم، عوض محاولاتهم اجتناب العمل، والتغيب عنه، فعنصر الأجر يمثل الشغل الشاغل لجل العمال، الذين كثيرا ما يلجؤون إلى التعبير عن استيائهم بالاحتجاجات، الإضرابات، وإبداء سخطهم بشكل علني، مطالبين بزيادة الأجور.[2]

**الفرع السابع : فرص الترقية**

تشير عدة دراسات، منها دراسة (شمسة سالم علي البلوشي) سنة 2001، إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل،[3] ويرى (فروم) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل، هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا، كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. وتعتبر الترقية أحد اتجاهات الحراك المهني، وأحد عوامل الرضا، وتأخذ أحد الشكلين التاليين :

1) **الحراك المهني الأفقي** : يكون نتيجة لعدة أسباب وعوامل خاصة منها إذا كان العامل غير راض عن المحيط الذي يعمل فيه، ولهذا النوع من الحراك نوعين :

أ- **حراك داخلي** : وهو انتقال العمال داخل المؤسسة من مركز أو وظيفة إلى مركز أو وظيفة أخرى من نفس المستوى.

**ب-حراك خارجي** : وهو تغيير العامل لمؤسسته والالتحاق بمؤسسة أخرى حفاظا على نفس المهنة أو نفس المستوى الوظيفي.

---

[1] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره** ، ص 142.

[2] منير بلالي، **مرجع سبق ذكره**، ص68.

[3] شمسة سالم علي البلوشي، **نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين**، لموظفي وزارة التربية والتعليم بدولة الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية قسم الادارة العامة بجامعة القاهرة، 2001، ص79.

2) **الحراك المهني العمودي** : لهذا النوع من الحراك اتجاهين :

أ- **الحراك النازل** : ينتقل خلاله العمال من مراكز معينة إلى مراكز أخرى تكون أقل مستوى من المراكز الأولى، ويتم هذا نتيجة عقوبة يتلقاها العامل سواء كانت تعطيل الإنتاج أو تخريب الآلات...إلخ.

ب-**الحراك الصاعد** : ويعتبر الأهم في زيادة رضا الفرد عن عمله، وهو ما يسمى بالترقية المهنية، وفيها يتم تنقل المستخدمين من مراكز مهنية إلى مراكز عليا من حيث المسؤولية والسلطة، وفي أغلب الأوقات تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر أو الراتب.

وللترقية المهنية عدة ميكانيزمات منها :

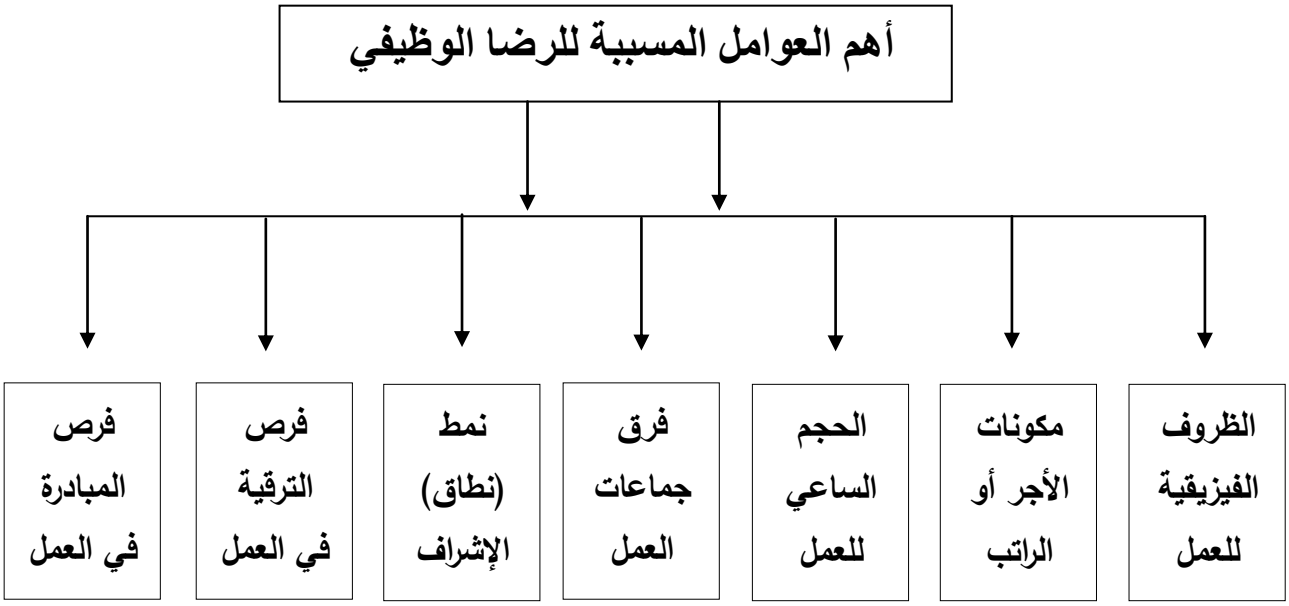
أ- **التكوين المهني** : حيث يتم التكوين من أجل الحصول على الترقية أين يجب تهيئة الفرص لازدياد المهارة لدى العمال عند ترقيتهم إلى الفئات العليا، وحتى يتكيف مع المواقف الجديدة، ويتلاءم معها ويبرهن عن وجوده، وما يملكه من قدرات وكفاءات واستعدادات، خاصة إذا كان المرتب أو الأجر المتقاضى كافيا لسد الحاجات الأولية البيولوجية، وبالتالي يكون راضٍ عن عمله، فتتكون لديه الثقة، وهذا ما يزيد أو يؤدي إلى الزيادة في تيار الحماسة في العمل.

ب-**المساهمة والمردود** : فالعمال يعتبرون الترقية مشروعا اقتصاديا ومهنيا يبحث العمال عن الصعود لربح أكثر والحصول على أهم أو أكثر تقدير، ومن خلال هذه الميكانزمات يتضح لنا أن الترقية تكون خاصة لنتيجة التكوين، أو إذا كان العامل يملك قدرات واستعدادات تؤهله للحصول على المكانة الجديدة، وتتيح له الفرصة لإثبات وجوده، هذا ما يزيد في رضاه عن عمله.[1]

وفيما يلي شكل توضيحي لأهم أنواع العوامل المحددة للرضا الوظيفي :

[1] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره** ، ص 143.

**الشكل رقم (11): مسببات الرضا الوظيفي**




**المصدر**: من إعداد الطالب

**المطلب الثالث : مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفيين**

إن اعتبار الرضا كمتغير مستقل في الدراسة سيكشف ماله من آثار على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المؤسسات، سواء السلبية منها والناتجة عن حالة الاستياء وعدم الرضا، أو الإيجابية والناتجة عن حالة الرضا. وتتجسد حالات الرضا أو حالات الاستياء (عدم الرضا) لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة في عدة مؤشرات كالتغيب والغياب، دوران العمل، الإضراب، التظاهر بالمرض، حوادث العمل، إضافة إلى الاحتجاجات والشكاوى، الإهمال والتخريب، التأخرات المتكررة...إلخ، فهذه الظواهر تشكل عقبات تعوق تطور المؤسسات من خلال آثارها السلبية على الأداء والانتاج، بحيث تتسبب في رفع حجم التكاليف بطريقة مباشرة أو غير مباشرة كما يلي:[1]

3) - زيادة حجم التكاليف نتيجة محاولة المؤسسة تغطية العجز أو الضرر الذي ينتج عن حدوث أحد الظواهر السلبية السابقة الذكر؛

4) - إرتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكات.

وتعتبر التكاليف المنجرّة عن حالات الاستياء وعدم الرضا لدى الأفراد العاملين، تعتبر تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها سلبا، لذا يستوجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق

[1] زين الدين ضياف، **السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، قسم علم النفس والعلوم التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000، ص.77

رضا أفرادها للحد قدر المستطاع من تبعات هذه المظاهر وتراكم حجم هذه التكاليف الخفية، وتفادي مختلف السلوكيات المشينة الناتجة عن حالات الاستياء وعدم الرضا عند العاملين.

ونظرا لما للمؤشرات الدالة على حالات عدم الرضا الوظيفي وآثارها السلبية على المؤسسات من أهمية، نحاول إبراز وتحليل كل مؤشر على حدى من خلال التطرق إلى الغياب، دوران العمل، التمارض، الإصابات، الشكاوى، الإضراب واللامبالات.

**الفرع الأول: الغياب ودوران العمل**

الغياب ودوران العمل يشكلان ظاهرتين مكلفتين بالنسبة لأي مؤسسة مهما كانت صفتها ونشاطها، فهما يؤديان إلى زيادة حجم العمالة وبالتالي تخفيض الإنتاجية ومن ثم مرودية العامل من جهة، ومن جهة أخرى زيادة حجم التكاليف التي تتكبدها المؤسسة حينما تصرف أموالها في البحث عن عمال وتوظيفهم وتدريب من يحل محل التاركين للوظيفة أو المتغيبين عن العمل.[1]

**أولا : الغياب**

يعرف الغياب عموما على أنه : " نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم "، وأسباب الغياب حسب هايلبرونز (Hailbronz) عديدة، قد تتمثل في : المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، العطل لأسباب عائلية أو إدارية، غيابات مرخص لها، عطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المؤسسة. وقد قسم كل من (Jardillier و Baudwin) عوامل الغياب إلى عوامل شخصية وأخرى مهنية:[2]

أ- **العوامل الشخصية** : تشمل كل من الحالة الصحية، السن، الجنس، المستوى التأهيلي، الحالة العائلية، الأقدمية، النشاطات الشخصية بالعمل وظروف السكن والمواصلات.

ب- **العوامل المهنية** : تحتوي تأثير مستوى العمل على مختلف أنواع الإنتاج، مستويات التأهيل، تأثير ظروف المحيط وأوقات العمل، ثم تأثير الظروف الاجتماعية للعمل، والتي تشمل نمط الاتصال وطريقة المكافأة، إلى جانب كل الإجراءات ذات التأثير النفسي كالمعاملة والإشراف وجماعة العمل.

**ثانيا : ترك العمل**

يتمثل ترك العمل في استقالة الفرد العامل من مؤسسته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة، كتكلفة إحلال محل العامل المغادر، تكلفة التدريب وتكلفة تعيين خليفة العامل المغادر، والتي تزداد كلما صعدنا في مستويات السلطة في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية)، المتمثلة في تكلفة

[1] أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي**، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص432.
[2] Pierre JARDILLIER, Henri BAUDWIN : l'absentéisme mythes et réalités, entreprise moderne d'édition, 2eme ed, Paris, 1984, P 2.

تشتت جماعة العمل التي كان يعمل بها الفرد المستقيل، وتعظم هذه التكاليف أكثر إذا ما كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية في المؤسسة.[1]

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد الرضا الوظيفي لدى الفرد، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل، بمعنى أنه كلما ارتفعت درجة الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.[2]

**الفرع الثاني : التمارض والإصابات**

وهي وسائل يستعملها الفرد العامل محاولا التهرب غير المباشر من أداء العمل عن طريق اتخاذ الذرائع والحجج المختلفة، نتيجة لحالات الاستياء وعدم الرضا الوظيفي التي تخلق لدى الفرد نوعا من التوتر والقلق، تجعله يسعى للتخلص من عمل قد يكون غير راض عنه.

**أولا : التمارض**

يلجأ الفرد العامل إلى ظاهرة التمارض في العمل، أي أن الفرد يحاول إظهار نفسه في حالة المرض ويلاحظ سلوكه هذا من خلال تردده المستمر على الطبيب أو على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير منه عن المشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به. وإدعاء المرض، ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي قد يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة محاولة منه الابتعاد عن العمل ومحيط العمل تهربا من الواقع المعاش فيها، أو للتقليل من حدة المشاكل والانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله.

**ثانيا : الإصابات**

إن حوادث العمل والإصابات في المؤسسات الصناعية شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعد تعبيرا جزئيا عن عدم الرضا الوظيفي للفرد العامل؛ وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته؛ ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الإصابات وحوادث العمل، فيميل بعض الباحثون إلى افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، فتعرض الفرد العامل للإصابة يجعله غير راض عن عمله، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أكثر عرضة إلى الإصابة من الفرد الذي يكون راضيا في عمله؛ إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض المفكرين، لذا نجد فروم ( Vroom) يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس عدم الرضا هو مصدر من مصادر

[1] راوية حسن، **السلوك في المنظمات، الدار الجامعية**، الإسكندرية، 2001، ص175.
[2] محمد سعيد أنور سلطان، **مرجع سابق**، ص204.

التعرض للإصابات والحوادث في العمل. فالكثير من البحوث تدل على وجود تلك العلاقة العكسية بين الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا الوظيفي.[1]

**الفرع الثالث : الشكاوى، الإضراب، اللامبالاة والتخريب**

تتعدد وتتنوع الطرق والوسائل التي يتبناها ويستعملها الأفراد العاملون في المؤسسات احتجاجا منهم وردود أفعال يعبرون من خلالها على مختلف الحالات التي يمرون بها من تذمر واستياء وعن عدم رضاهم الوظيفي، منها ما يلي:

**أولا : الشكاوى والتظلمات**

تعد الشكاوى والتظلمات الصادرة من العمال مؤشرا صريحا على حالات السخط، الاستياء وعدم الرضا، فهي تمثل المواقف التي يشعر فيها الأفراد العاملون في المؤسسة بعدم الانصاف غياب العدالة، وتعتبر أيضا مؤشرا على انخفاض الروح المعنوية لديهم، وتتعلق غالبية الشكاوي والتظلمات في المؤسسات بساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام تقييم الأداء ونطاق الإشراف والعدالة في الأجور، ...إلخ.[2]

أظهرت دراسات كل من فليشمان وهاريس (Harris و Fleisheman) سنة 1962، أن ارتفاع حالات الشكاوى والتظلمات من قبل العمال، تظهر كثيرا في المؤسسات التي يغلب عليها عدم الرضا عن نمط ونطاق الإشراف، فالفرد العامل يستعمل وسائل التظلمات والشكاوى كآخر أسلوب يعبر من خلاله عن تذمره واستيائه تجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم رضا عن عمله، بهدف جلب اهتمام المسؤولين المشرفين والإداريين للنظر في حالته ودراسة وضعيته في العمل.[3] وبغض النظر عن موضوعية هذه الشكاوى والتظلمات من عدمها، فإن المؤسسة ملزمة بالاهتمام بها ودراستها وتحليلها بدقة، حتى يتسنى لها تفادي كل ما قد ينجر عنها من اضطرابات وتوترات قد تظهر وتؤثر سلبا على أدائها.[4]

**ثانيا : الإضرابات والاحتجاجات**

تعتبر الإضرابات من أقوى المؤشرات الدالة على حالات عدم الرضا الوظيفي المعبر عنها بشكل صريح، فهي تعكس تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية وتعبر عن التذمر من حالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل، فالإضراب هو الصورة التي من خلالها يعبر الأفراد العاملون في المؤسسة عن الاستياء من وضعيتهم في العمل التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو غياب العامل عن وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة.

---

[1] زهية عزيون، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007، ص114.

[2] منصور فهمي، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز**، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141.

[3] Constant Dogo Beugre, **Leadership, systèmes de communication et satisfaction au travail**, Thèse de Doctorat, Université Paris X-Nanterre, UER Psychologie, Paris, 1983, P 76.

[4] أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، **مرجع سبق ذكره**، ص433.

ويلجأ العمال إلى هذا الشكل من التعبير (الإضراب)، سواء كانوا في جماعة صغيرة أو كبيرة العدد، ردا على الوضعية التي يعيشونها في المؤسسة كتدني مستوى الأجور والمرتبات، نظام تقييم الأداء، طرق الترقية الوظيفية، طريقة ونطاق الإشراف، وغيرها من حالات عدم القبول، عاكسين من خلاله لطموحاتهم وتطلعاتهم إلى الزيادة في الأجر، وإلى تحسين ظروف وبيئة العمل أو المطالبة بتغيير بعض الأوضاع وغيرها. فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من توتر وتأزم يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك، والإضراب هو الوسيلة التي تجعله يحد من تلك الوضعيات الصعبة.

فالإضرابات لا تتسبب في الخسائر للمؤسسة فقط، بل تتسبب حتى في عدم الاستقرار لاقتصاديات البلدان أيضا (تبعا لقوة ووعي النقابات العمالية خاصة)؛ فعلى سبيل المثال بلغ عدد الإضرابات في الولايات المتحدة الأمريكية في العشرية الممتدة ما بين سنوات 1988 إلى 1998، قرابة (210 3) إضرابا، شارك فيه نحو (000 303 2) عامل، وكان سبباً في خسارة قومية قدرت بـ (000 410 33) يوم عمل.[1]

ومن الإضرابات ما هو رسمي وما هو غير رسمي؛ فالإضراب الرسمي قد يشمل جميع العمال بالمؤسسة مع إعلام النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة تميزهم حالة عدم الرضا إما على الأجر أو على سوء ظروف وبيئة العمل ... إلخ ؛ أما الاضراب غير الرسمي فيقوم به جماعة من العمال المستائين مثلا من تدهور وتدني مستلزمات العمل، والذي يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك، وهذا النوع من الإضراب قد يتمثل في الاحتجاج عن قدم آلات العمل التي تؤدي إلى مزيد من الحوادث. وكلا النوعين من الاضراب يعبر عن حالات الشعور بالاستياء وعدم الاستقرار في العمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد العامل وعلى المؤسسة سويا.

**ثالثا : اللامبالاة والتخريب**

عادة ما يسهر كثير من المسؤولين على صيانة مختلف وسائل العمل كالآلات والمعدات، من الأعطال كي لا تؤثر على سلامة المنتجات وتجهيزات المؤسسة ويفرطون في الاهتمام بها، غير أنهم قد لا يدركون أو يتناسون أن العنصر الأساس في المؤسسة هو العامل، فيهملونه ويستغلونه لأقصى الحدود ما يجعله يقع في حالات التعب والملل اللذان يؤثران كثيرا على روحه المعنوية.[2]

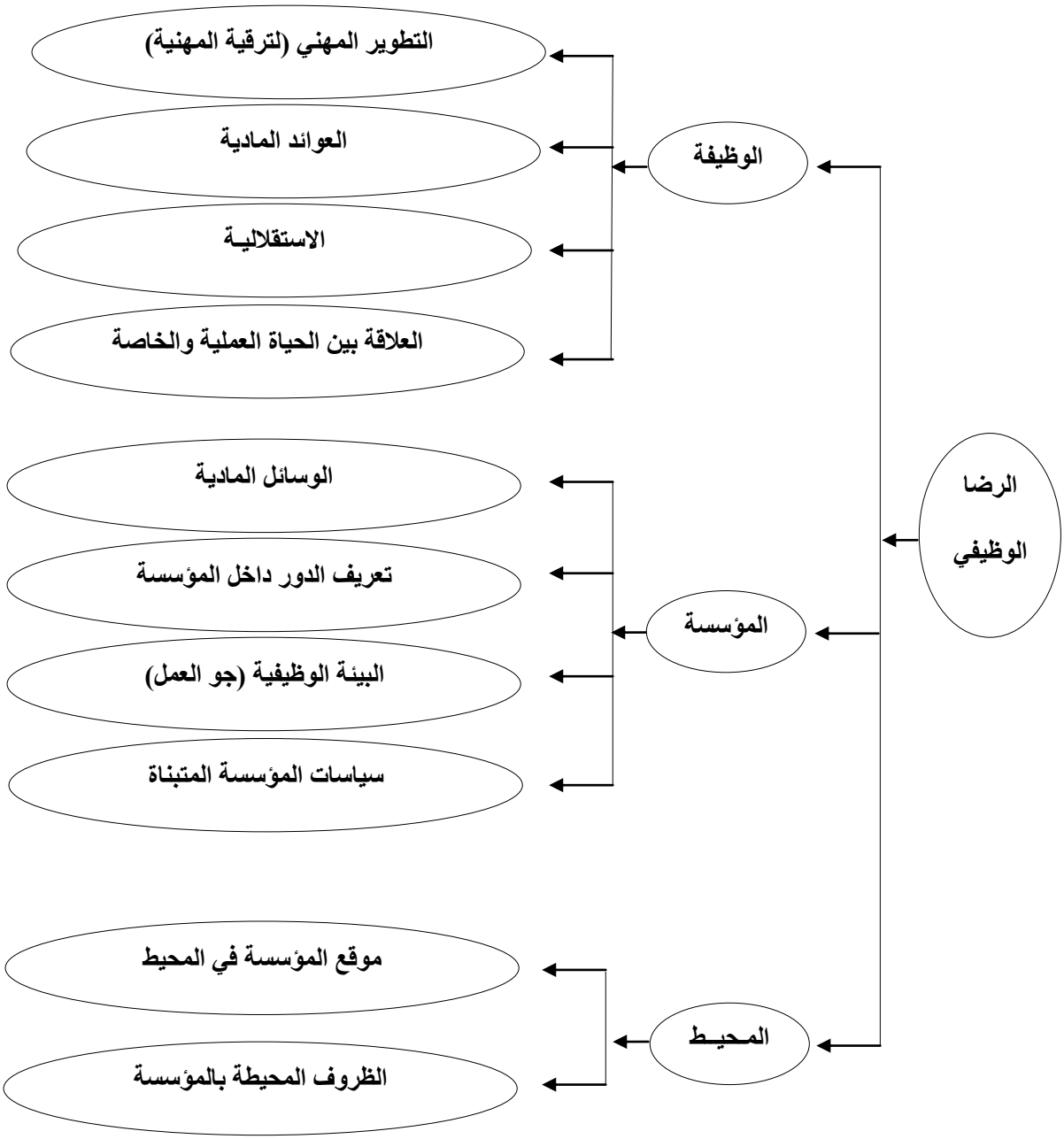
وكذلك عدم الاهتمام العام بالعامل أصبح من أكثر العوامل شيوعا الذي يؤدي إلى الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي وينتج عنه انخفاض درجة الرضا عند العامل التي قد تنعكس على مدى اهتمامه وانضباطه أثناء تأديته لواجباته تجاه العمل، مما ينتج عن ذلك وقوعه في حالات من اللامبالاة والإهمال اللذان يؤديان بدورهما إلى دفع العامل للقيام بتخريب أدوات ووسائل الإنتاج المختلفة، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتوجات ذاتها.[3]

---

[1] عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، عمان، الأردن، 1998، ص466.
[2] منصور فهمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 141.
[3] أندرو دي سيزلاي ، مارك جي والاس، **مرجع سبق ذكره**، ص434.

ويمكن تلخيص أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي في الشكل رقم (12) حسب نموذج دوريو (Model de Durrieu 2000)[1] أدناه، أين يتأثر الرضا بعوامل رئيسية موزعة على عوامل فرعية كالتالي :

**الشكل رقم (12): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب (دوريو)**




**Référence**: Mélissa Plamondon, **Les mesures de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes**, Centre d'Expertise des Grands Organismes, Québec, 2009, P 21 . http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Publications/Mesure%20de%20la%20satifaction/Mesure_satisfaction_mobilisation_personnel_GO.pdf. Date de Consultation du Site le 15/01/2016.

[1] مزيان التاج، **الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:** قياس وتقييم الخدمات في المركز الاستشفائي الجامعي ومستشفى الأم والطفل بتلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014، ص82.
http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/3163/1/meziene-ataj.Doc.pdf تاريخ الإطلاع على الموقع في 2016/01/15.

والجدول رقم (01) أدناه يلخص أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسات، وفق ما يلي:

**الجدول رقم (01): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها**

| العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعمال | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **عوامل متعلقة بالعامل** | **عوامل متعلقة بالوظيفة** | | **عوامل متعلقة بالمؤسسة** | **عوامل متعلقة بالبيئة** |
| | **من حيث طبيعة تصميم الوظيفة:** | **من حيث أداء العامل للوظيفة:** | | |
| *عامل السن.<br>*الأقدمية في العمل.<br>*نوع الجنس.<br>*المستوى التعليمي.<br>*أهمية العمل للعامل.<br>*شخصية العامل (إتجاهاته، قيمه، معتقداته، وطموحاته). | *درجة إثراء الوظيفة.<br>*التحكم في العمل.<br>*طبيعة الوظيفة.<br>*المشاركة في اتخاذ القرار.<br>* المستوى التنظيمي للوظيفة. | * الشعور بالإنجاز.<br>* الأجر والحوافز.<br>* فرص الترقية.<br>* الشعور بالأمن الوظيفي.<br>* العلاقات مع الآخرين. | * مدة وتوقيت العمل.<br>* ظروف العمل المادية.<br>* أساليب العمل.<br>* الإجراءات القانونية للعمل.<br>* نظم الاتصال.<br>* التكنولوجيا.<br>* نمط القيادة والإشراف. | * مدى رضا العامل عن الحياة بصفة عامة.<br>* نظرة المجتمع للعامل.<br>*الانتماء الديموغرافي (حضري،ريفي).<br>* إختلاف الجنسية.<br>* البيئة الاجتماعية والثقافية الداخلية والخارجية. |

**المصدر :** نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر،2005، ص192.

من أجل القضاء على الآثار السلبية لحالات الاستياء وعدم الرضا الوظيفي، أو على الأقل التخفيف من حدتها، يجب تركيز الاهتمام على تحسين الظروف المادية المحيطة بالعامل (الإضاءة والإنارة، التهوية والتكييف، درجات الحرارة، الرطوبة، الغبار، الضجيج، مستويات النظافة،...)، وأيضا تحسين بيئة العمل الاجتماعية ( مختلف العلاقات العمالية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبين الزملاء في العمل، الأنظمة العمالية،....)، والاهتمام كذلك بنظام فعال للحوافز في المؤسسة، خاصة تلك الحوافز المتعلقة بالجوانب الاجتماعية للعمل والتي تؤدي الدور البارز ولها الأثر الواضح على نفسية العامل أين تشعره بالارتياح والاستقرار في العمل، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بالحياة الواقعية للعامل وحاجاته ورغباته، لأن الآثار السلبية لحالات عدم الرضا الوظيفي تؤدي إلى زيادة الانفاق من خلال تضاعف التكاليف الخفية التي تثبط من تطور المؤسسة وتضعفها.

**خلاصة الفصل :**

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم وطبيعة الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسات، محدداته، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه أهم نظرياته، طرق وأساليب قياسه، إضافة إلى مدى تأثيره وتأثره ببعض المتغيرات، خاصة المحفزات الاجتماعية والأداء الوظيفي، كما تم استخلاص العوامل المسببة للرضا الوظيفي من عدمه، والكامنة في العوامل التنظيمية، ظروف العمل في حد ذاته وجميع أشكال المحفزات، خاصة الاجتماعية منها، بالإضافة إلى عوامل شخصية متعلقة بطبيعة الشخص، كمدى احترامه لذاته وتحمله للضغوط، مكانته الاجتماعية ورضاه العام عن الحياة. وتبين لنا أيضاً أن مستوى الأداء له علاقة قوية إيجابية مع الرضا الوظيفي، أي أنه كلما زاد مستوى الأداء بالنسبة للعاملين في المؤسسة، زاد مستوى رضاهم الوظيفي، والعكس صحيح كما أثبتته بعض الدراسات.

ومنه إذا سعت المؤسسات إلى العمل على توفير جو مناسب يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها، من خلال تقديم لهم مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية، خاصة توفير لهم مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية العمالية، فهذا حتما سيؤدي إلى الرفع من مستوى روحهم المعنوية ويدفعهم إلى الرفع من مستوى أدائهم.

سنحاول من خلال الفصل الثالث التطرق إلى إبراز أهم العلاقات المختلفة الموجودة بين الرضا الوظيفي والمحفزات، خاصة الاجتماعية منها (باعتبار أن الخدمات الاجتماعية العمالية التي تقدمها المؤسسة لأفرادها العاملين تعتبر حوافز اجتماعية)، إضافة إلى العلاقة مع الأداء الوظيفي، بداية بتقديم وتعريف كل من الحوافز والأداء الوظيفي، ثم إبراز العلاقات القائمة بين كل من الحوافز والأداء والرضا الوظيفي.

# الفصـل الثالث:

# العلاقات بين تحفيـز العاملين والرضا الوظيفي والأداء

**تمهيد:**

لقد لقي الاهتمام بأداء الفرد العامل وتحفيزه في المؤسسة إجماع الكثير من الباحثين والمفكرين، واتفقوا على أنه إذا تمت العناية اللازمة بأداء العاملين وتحفيزهم يوصل ذلك المؤسسة إلى تحقيق أسمى أهدافها، إذ يعتبر العامل بالمؤسسة من أهم الموارد بالنسبة لها، فهو الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ومتابعة سيرورة العمل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى لبلوغها المؤسسة من خلال نشاطها سواء كان إنتاجيا أو خدماتيا، وبالتالي أداء هذا المورد البشري هو الذي يحدد للمؤسسة مكانتها بين المؤسسات من خلال ما يقدمه في أدائه الوظيفي، وخلال هذا فصل سنتطرق في المبحث الأول إلى الأداء الوظيفي لنستعرض تعريفه، عناصره وأهم العوامل المؤثرة فيه، وفي المبحث الثاني سنتطرق إلى معايير تقييم الأداء الوظيفي والعراقيل التي تواجهه، وفي المبحث الثالث لكل ما يتعلق بالتحفيز خاصة الاجتماعي منه في المؤسسات، ثم في المبحث الرابع سنتناول مختلف التفاعلات التبادلية الموجودة بين كل من الحوافز والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، ودراسة الروابط الموجودة بينهم وتأثير كل منهم على الآخر.

ولقد ارتأينا في ضمن هذا السياق تقسيم الفصل ثالث إلى أربعة مباحث على الشكل التالي:

**المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه**

**المبحث الثاني : معايير تقييم الأداء الوظيفي والعراقيل التي تواجهه**

**المبحث الثالث : ماهية التحفيز وأنواعه في المؤسسات**

**المبحث الرابع : التفاعلات التبادلية بين الحوافز، الأداء والرضا الوظيفي**

## المبحث الأول : ماهية الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

يعد مفهوم أداء العاملين في المؤسسات، أو الأداء الوظيفي (Job Performance) من أهم المواضيع اهتماما ودراسة من قبل العلماء، المفكرين والباحثين، نظرا للدور الأساسي الذي يؤديه العنصر البشري في سبيل نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، فارتفاع مستوى أداء العمال فيها يساهم بالضرورة في نموها أو على الأقل استقرارها، لذا تتطلب عملية تحسين مستويات الأداء للأفراد العاملين في المؤسسات الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤثر من قريب أو بعيد، إيجابا أو سلبا على أدائهم مثل (نظام تقييم الأداء، نظام العوائد، المرتبات والأجور، نظام الترقية المهنية، التحفيزات المادية والمعنوية المختلفة، مختلف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقات بين الزملاء، نمط ونطاق الإشراف، ظروف وبيئة العمل الداخلية والخارجية،إضافة إلى مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية العمالية المادية والمعنوية ،...إلخ).

ويعتمد الأداء الوظيفي على قدرات المؤسسة المبنية على أساس الموارد، والتي بدورها تساعد الأفراد العاملين في المؤسسة على تحسين أدائهم الوظيفي الذي يعرّف بـ " النواتج المتحققة جرّاء التفاعل بين نشاطات وموارد المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال حصول المنظمة على أشخاص جيدين والاحتفاظ بالنتائج التنظيمية،[1] كما يشار إلى الأداء بأنه " عملية تتحدد بمنظورين الأول يهتم بالجوانب الاقتصادية مركزا على العوامل الخارجية للسوق مثل الموقف التنافسي للمنظمة، والثاني يهتم بالجوانب التنظيمية المبنية على الأساليب الاجتماعية والسلوكية ومدى ملاءمتها للبيئة التنظيمية ".[2]

وسنتطرق عبر هذا المبحث لأهم الجوانب التي لها علاقة بالموضوع والمتعلقة بمصطلح " الأداء الوظيفي"، يليها تقديم التعريف الإجرائي الذي نتبناه خلال دراستنا هذه، ثم نتطرق لأهم الجوانب المتعلقة بموضوع الأداء، تصنيفاته، مؤشرات وشروط الأداء الجيد، إضافة إلى نظام تقييم الأداء في المؤسسة.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء

يعتبر الأداء محورا رئيسيا تنصب حوله جهود المسيرين، كونه يعتبر من أهم أهداف المؤسسات، حيث تتوقف كفاءة أداء أي مؤسسة على كفاءة أداء أفرادها، ويعد الأداء مفهوما شموليا وهاما بالنسبة لجميع المؤسسات ولجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، فبالرغم من تعدد الدراسات والأبحاث التي تطرقت لموضوع الأداء وتقييمه، إلا أن هذا الموضوع لم يلق إجماعا حول مفهوم محدد له، فلا يزال الكثير من الدارسين والباحثين يتناولون الأداء كمصطلح فني والمستويات التي يحلل عندها إضافة إلى قواعد وأساليب قياسه، كما يعتقد هؤلاء الباحثون أن الاختلاف القائم حول مفهوم الأداء يكمن في اختلاف المقاييس والمعايير المتبناة والمستعملة والتي يعمدون عليها خلال دراسته وقياس مستوياته، رغم أن

[1] Hill, Charles, Will& R.& Jones , **Strategic Management Theory** : Integrated Approach, United States, 5th Ed, 2001, P 121.
[2] Pettinger Richard , **Mastering Organizational Behavior** ,Han press, Great Britain , 2000, P 67.

الاختلاف في الواقع إنما يعود لتعدد وتنوع أهداف واتجاهات هؤلاء الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم.[1] وسوف نستعرض في هذا المطلب أهم التعاريف المقدمة.

**الفرع الأول: تعريـف الأداء**

تعددت تعاريف المفكرين والباحثين على اختلاف آرائهم وتوجهاتهم لموضوع الأداء، ونستعرض بعضا منها كالتالي:

الأداء (Performance) اصطلاحا يعني الانتهاء من القيام (إتمام) تأدية أو القيام بفعل أو بذل جهد من أجل هدف معين، ويعرفه القاموس (Larousse) : كنتيجة كمية (يمكن حسابها) محصلة من طرف شخص أو مجموعة أشخاص بعد بذل جهد معين، أين يتم الحكم عليه بالجيد، أو الأمثل.[2]

حسب (الزهراني)، كلمة الأداء تطلق على المفهوم الذي يشير إلى الالتزام في العمل، أي التزام الفرد العامل أو الموظف بجميع واجباته المهنية وقيامه بما أسند إليه من مهام متعددة، وذلك من خلال أدائه لأنشطة ومهام وظيفته وتحمله لكافة المسئوليات والأعباء المتعلقة بوظيفته، وكذلك الالتزام بالآداب والأخلاق الحميدة داخل المؤسسة التي يشتغل فيها، إضافة إلى الانضباط والصرامة في مواقيت العمل، أي الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل المتمثلة في الحضور إلى العمل والانصراف منه.

وتوماس جيلبرت (Thomas Gilbert) يركز على معنى مصطلح الأداء بقوله : بأنه هنالك فرق بين السلوك والإنجاز والأداء ولا يجوز الخلط بين هذه المفاهيم، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه مخرج أو نتاج، أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، أنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معًا؛ أي أن أداء الأفراد لا يعتمد فقط على قدراتهم وإنما يعتمد في نفس الوقت على ما لديهم من دافعية وهذه الدافعية لا تعتمد بصفة عامة إلا بنسبة بسيطة على ظروف العمل المادية، وإنما تعتمد على الظروف الاجتماعية في التفاعل مع حاجات الأفراد فالحاجات المشبعة لا تدفع السلوك.

فالأداء حسب جيلبرت (Gilbert) يتمثل في : النتائج النهائية من حيث الكم والنوع إضافة إلى التكلفة التي أسفرت عنها الممارسة الفعلية لأوجه النشاط المختلفة خلال فترة زمنية محددة.[3]

وحسب هذا التعريف : الأداء عبارة عن النتائج النهائية المحققة، مع مراعاة أربعة شروط هي : كمية الإنجاز، نوعية الإنجاز، تكلفة الإنجاز، والمدة الزمنية المحددة للإنجاز، حيث ركز (جيلبرت) في تعريفه للأداء على توضيح الفرق بين السلوك والإنجاز والأداء، واعتبر أن الأداء هو التفاعل الحاصل بين كل من السلوك والإنجاز.[4]

---

[1] حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن، 2000، ص81.

[2] Larouse Bordas, http://www.larousse.fr/encyclopedie/rechercher?q=performance&t=.

[3] محمود بوقطف، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**: دراسة حالة جامعة خنشلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014، ص58.

[4] عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، **تكنولوجيا الأداء في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص25.

ويعرّف الأداء حسب بيتر دريكر (Peter Drucker) على أنه قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرارية بفضل تحقيق التوازن بين رضا العمال والمساهمين، فهو يعتبر مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافسية، ومن ثم تتمكن من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.[1]

وحسب (عاشور) قدم كل من بورتر ولولر (Porter & Lawler) نموذجًا نظريًا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، أين تتحدد بناءا على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية للأداء وهي : الجهد المبذول من قبل الفرد، القدرات والخصائص الفردية، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي؛ فالجهد المبذول من قبل الفرد يعبر عن درجة حماسه لأداء العمل، وبمقدار ما يستمر الفرد بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دافعيته لأداء العمل، أما قدرات الفرد وخصائصه فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أما إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد وتصوراته عن السلوك والنشاطات التي يتكون منها عمله والطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة.[2]

أما (M.Y. Lebas) يشير إلى أن الأداء هو اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم " القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب "؛ ويشير أيضا إلى أنه يمكننا القول على المؤسسة أنها قدمت أداءا، إذا قامت المؤسسة بتحقيق الأهداف التي كانت قد سطرتها.[3]

وحسب بينتو بول (Paul Pinto) يعني الأداء نظام لاستخدام وتخصيص الموارد بين العمال، العملاء، والمساهمين، والغرض منه تقوية وتدعيم النظام البيئوي الرأسمالي، فحسب بينتو فإن الأداء الدائم والمتميز يرتكز على أربع أعمدة أساسية متمثلة في :[4]

- القيم من أجل القدرة على البقاء؛
- السوق بغرض التنافسية؛
- الأفراد لتحقيق الإنتاجية؛
- التخصص في العمل من أجل تحقيق المردودية.

وكذلك فإن الأداء قد يعبر عن الصفات الشخصية للأفراد بالإضافة إلى الجهد الذي يبذلوه في العمل مع الدعم والمساندة الذي تقدمه المنظمة ويعبر عن ذلك:

**الأداء الوظيفي : (الصفات الشخصية للفرد + الجهد المبذول في العمل + الدعم التنظيمي)**

---

[1] Peter Drucker, **People and Performance**, Harvard Business School Press, 2007, P 23.

[2] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 25-26.

[3] Lamia Berrah. **L'indicateur de performance**, Cépaduès-Editions, France, 2002, P 21.

[4] Paul Pinto, **La performance durable**: Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, Dunod ed, Paris, 2003, P 1.

إلا أن الصفات الشخصية والجهد المبذول لا تكون كافية في ضمان الأداء الكفء للفرد دون التدريب الذي يضمن نوعية الأداء.

من ذلك يمكن القول أن الأداء هو سلوك يقوم خلاله الفرد بالتعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل الإدارة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.[1]

ويمكن تمثيل الأداء كدالة تشمل كل من "المردودية، الإنتاجية، وقياس الأداء لمختلف أشكاله داخل المؤسسة، كعوامل متغيرة تؤثر في الأداء، وبالتالي العلاقة هي :

**الأداء = تا (المر دودية، الإنتاجية،.... قياس الأداء)[2]**

يتضح أن الأداء في المؤسسة هو محصلة للتفاعل بين مواردها المادية والبشرية، ويتأسس الأداء الوظيفي على أداء الأفراد العاملين فيها على اختلاف مستوياتهم، لأنه يعتمد على مختلف المهارات في المؤسسة وقدرتها على توجيه تلك المهارات نحو الأهداف المسطرة، لذا فإن تحسين الأداء الوظيفي يؤدي إلى تحسن الأداء الشامل للمؤسسة، فالفرد العامل هو إنسان مبدع، الذي تنعكس إبداعاته على مهاراته والنتائج المتوقعة منها.

وعليه فان مفهوم الأداء الوظيفي حسب ما تقدم هو : " النواتج المتحققة من قدرات ومهارات الأفراد التي تنعكس بشكل واضح على تحسين الأداء الشامل للمؤسسة.[3]

ويتضح مما سبق تعدد التعاريف حول الأداء، فمنهم من يرى بأن الأداء عبارة عن إنجاز للعمل، ومن يرى بأنه سلوك يسلكه الأفراد العاملون، وآخرون يرون بأنه نتيجة وحصيلة لجهد مبذول، وهذا الاختلاف يرجع كما ذكرنا سالفا عن اختلاف وتعدد توجهات وانتماءات الدارسين والباحثين في هذا المجال.

ومن خلال التعاريف السابقة الملمة والمحيطة بجميع جوانب مفهوم الأداء الوظيفي، نخلص إلى تقديم تعريف إجرائي كما يلي :

" أداء الفرد في المؤسسة أو الأداء الوظيفي هو عبارة عن محصلة المخرجات والنتائج والأهداف المحققة من قبل الفرد العامل نتيجة لإدراكه، قدراته، دافعيته وللمجهود الذي بذله من خلال قيامه بالتزاماته وبواجباته وبمختلف الأنشطة، المهام والمسؤوليات المسندة إليه في المؤسسة ".

---

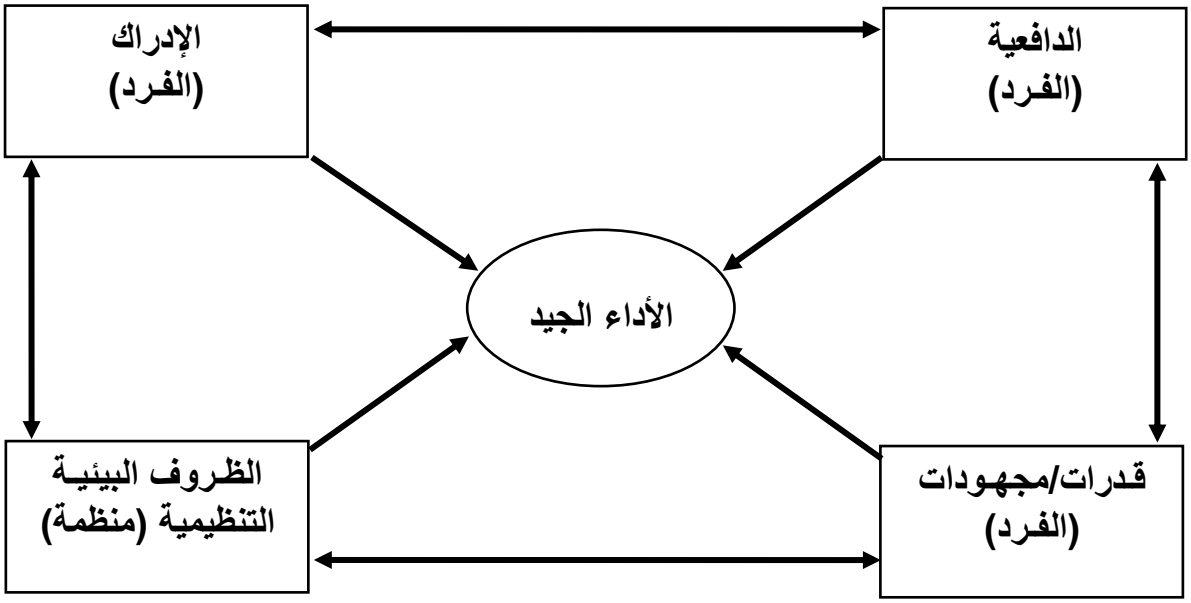
[1] عبد الكريم الخناق، **الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و9 مارس 2005.

[2] Lamia Berrah, Op. cit, P 21.

[3] إيمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيرة في الأداء الوظيفي** : دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، للمعهد التقني بالبصرة، المجلد الرابع، العدد الثامن، العراق، 2011، ص7.

والشكل رقم (13) أدناه يحدد أهم متطلبات الحصول على الأداء الجيد لدى العاملين، كما يلي:

**الشكل رقم (13) متطلبات الأداء الجيد**

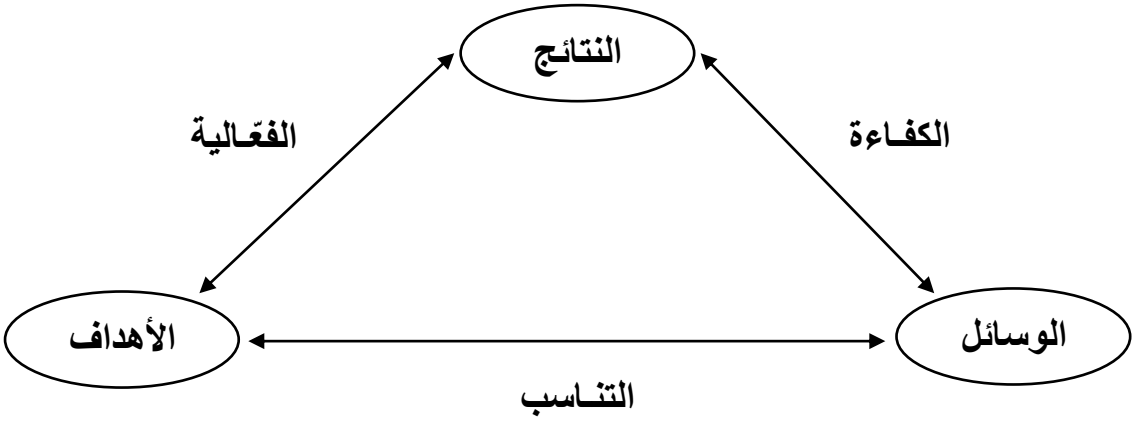



المصدر : من إعداد الطالب

**الفرع الثاني: المفاهيم المرتبطة بالأداء**

يرتبط مفهوم الأداء بعدة مفاهيم ذات صلة مباشرة بالأداء كالفعالية، الكفاءة، الإنتاجية والمردودية، فقياس أحدها ينطوي على قياس الأداء وفقا لمجموعة من معايير تكون متناسبة مع طبيعة نشاط أية منظمة والهدف منه. فرغم أهمية عملية قياس الأداء بالنسبة لأية مؤسسة، إلا أن مفهوم الأداء يفتقد إلى الإجماع، فقد يرتبط مفهومه بمفاهيم أخرى يعتبرها البعض مرادفة له، كالكفاءة والفعالية، لذا نحاول تقديم هذه المفاهيم التي لها ارتباط بمفهوم الأداء.

**الشكل رقم( 14) : المفاهيم المرتبطة بالأداء**




**Source** : Jacques Barreaux : **Entreprise et performance globale**, éd. Economica, Paris, 1997, P 33.

**أولا: الكفاءة (Efficiency)**

وتعرّف الكفاءة على أنها:

- العلاقة بين مختلف الوسائل التي استخدمتها المؤسسة والنتائج التي تحصلت عليها.[1]
- العلاقة بين الجهد، الموارد المستخدمة والمنفعة التي يتحصل عليها أعوان المنظمة.[2]
- مجموعة لثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعارف عملية (تتجسد في الخبرة)، وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز ما أسند إليه بأحسن طريقة.[3]
- نتيجة توفيق بين الموارد، كما يجب معرفة كيفية التعبئة والتنسيق بين الموارد مما يدفعنا إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي، فالكفاءة تتجسد من خلال تحقق العناصر التالية :[4]

* **التعبئة** : فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بأن هذا الموظف كفؤ وإنما يجب أن يكون قادرا على تشغيلها بالطريقة المناسبة وفي الظروف الملائمة.

* **التنسيق** : فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء المعارف الأساسية وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق النشاط المهني، أي أن تكون القدرة على اختيار الكفاءة المناسبة ( دراسة فنية أو سلوك مناسب لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها).

* **التحوّل** : على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحوّل أو التكيّف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط، أي العمل على تطوير كفاءات وقدرات العاملين من خلال تكليفهم بمهمات جديدة تتسم بالصعوبة، مع وضع معايير عالية للأداء العمالي مع مقارنة الوضع الحالي للمؤسسة مع الهدف الذي تسعى لبلوغه.[5]

* **دراية فنية معترف بها ومجربة** : يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة للتجربة في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من قبل الفرد العامل.

وحسب ما سبق فإن الكفاءة هي النسبة بين مدخلات المؤسسة ومخرجاتها، وهي إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة، وهذا يعني الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.

---

[1] B.Martory, D.Crozet, **Gestion des ressources humaines** : Pilotage sociale et performances, 6eme éd, Dunod, Paris 2005, p164.

[2] J.Berraux, **Entreprise et performance globale** : Outils, Evaluation et Pilotage, édition économica, Paris, 2000, p33.

[3] J.M.Peretti, **Dictionnaire des Ressources Humaines**, 4eme édition, Vuibert, 2005, p63.

[4] يوسف بومدين، **دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 127.

[5] يوسف بومدين، **الاستثمار في رأس المال الفكري، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص18.

**ثانيا : أبعـاد الكفاءة**

حسب (Guy le Bouterf) للكفاءة ثلاثة أبعاد رئيسية وهي :[1]

- **المعرفة** (Knowledge) : هي مجموعة من معلومات والمعارف العامة والخاصة، التي يمكن استخدامها، وتكون مملوكة، مستوعبة، مهيكلة ومدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها والعمل في إطار خاص بها.[2]
- **المعرفة الذاتية** أو حسن التصرف (Self-knowledge) : تسمى كذلك بالدراية العلاقية، تتمثل في مجموعة السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالفرد العامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.[3]
- **المعرفة الفنية** أو الممارسة والمهارة (Know-How) : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة، من خلال تفاعل العناصر المكونات المختلفة باعتبارها ديناميكية.[4]

$$\text{الكفـاءة} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الوسائل المستعملة}} = \frac{\text{المخرجات الفعليـة}}{\text{المدخلات الفعليـة}}$$

**ثالثا: الفعّالية (Effectiveness)**

هنالك الكثير التعريفات الخاصة بالفعالية فمنهم من يعرّفها بأنها :

- حسب برنارد (Bernard) : " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " أين اعتبر عنصر الهدف، كمؤشر رئيسي للفعالية، وأن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله هذا النشاط.[5]
- وحسب ألفار (Alvar) : " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " أي بقدر ما تتكيف المنظمة مع ظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى هذه المنظمة فعّالة حسب هذا المفهوم.

---

[1] Guy le Bouterf, **Construire les compétences individuelles et collectives** : Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 questions, 7eme éd, Eyrolles, P 2.
http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212562255/9782212562255.pdf, Date de consultation du site le 20/05/2015.

[2] B.Martory, D. Crozet, **Gestion des ressources humaines** : Manuel de pilotage sociale, éd NATHAN,1992, P5.

[3] موساوي زهية، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات**: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى العلمي الدولي، جامعة ورقلة، مارس 2005.

[4] أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص96.

[5] Barnard, C, **The functions of the executive**, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1974, P 55.

- أما بالنسبة لـ (عبد اللطيف خماخم)[1] فهي تمثل القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، وهي تحسب بالعلاقة التي تربط بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة.
- فيما يرى القريوتي " قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم ".[2]
- أما (Henri-Claude de Bettignies) يعتبر أن مصطلح الفعالية التنظيمية يقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة.[3]

من هذه التعاريف نستنتج أن الفعالية هي القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستعملة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة؛ أي تعني التقارب بين النتائج المحصلة مع الأهداف المسطرة، وتعني تحقيق الأهداف في الآجال المحددة، ومن بين مؤشرات التنبؤ بالفعالية نذكر : احترام الأهداف المحددة مسبقا، النتائج المالية المحققة، حجم الإنتاج والمبيعات، معدل المردودية، ردود أفعال مختلف المتعاملين مع المؤسسة، المحيط الاجتماعي الداخلي للمؤسسة ودرجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، معدل الغيابات، معدل دوران العمل، نظام المعلومات، ... إلخ.

فالفعالية إذن تقاس انطلاقا من أهداف المؤسسة إلى أي حد تم تحقيق النتائج المرغوب فيها.

$$\text{الفعّالية} = \frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} = \frac{\text{المخرجات الفعلية}}{\text{المخرجات المخططة}}$$

قد لا ينحصر تعريف الفعّالية بهذه العلاقة الكمية والتي تعتبرها بعض المدارس كمدرسة النظم وعلى رأسها (Bennis) وهو أحد روادها على أنها كلاسيكية، فالفعّالية يمكن تعريفها وفهمها من خلال العديد من الأبعاد والجوانب، فقد تشير إلى قدرة المؤسسة واستعدادها للبقاء والتكيف مع التغيرات، والاستمرار بالإضافة إلى تحقيق النمو والمردودية كما قد تعرف بمدى نجاحها في تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وبالتالي فهي تتمثل في كل من الأهداف الإستراتيجية، الأهداف طويلة الأجل، الأهداف العملية، الأهداف التكتيكية والأهداف قصيرة الأجل.[4]

---

[1] الطيب الوافي، **الريادة في الأداء البيئي** : دراسة حالة شركة نوكيا أنموذجا، مجلة الباحث، عدد11، جامعة ورقلة، 2012، ص142. http://oaji.net/articles/2014/433-1402687005.pdf تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/05/30..

[2] محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 104.

[3] نور الدين تاوريرت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006. ص145.

[4] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 341.

**ثالثا: الإنتاجية**

ظهرت تعاريف متعددة ومتنوعة خاصة بالإنتاجية منها ما يلي:

- يعرّف مالي بول (Paul Mali) الإنتاجية بأنها ترتبط بين الفعالية للوصول إلى تحقيق الأهداف، وبالكفاءة من خلال الاستخدام الحسن لمختلف الموارد وعناصر الإنتاج المتوفرة بغية بلوغ هذه الأهداف.[1]
- وعرّفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الإنتاجية بأنها الناتج المتحصل عليه بقسمة مؤشر كمية المخرجات على مؤشر كمية المدخلات.[2]

فالإنتاجية تمثل علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستعملة لإنتاج كمية معينة من الإنتاج (سلع أو/و خدمات)، وقيمة هذا الإنتاج وفقا لمقدار نقدي أو مادي محدد، وهي تعبر عن القدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل الإنتاج المحددة خلال فترة زمنية معينة؛ ويتضمن مفهوم الإنتاجية كلا من الفعّالية والكفاءة، أي أن الإنتاجية تقاس بمعياري الكفاءة والفعالية.

وتتمثل الإنتاجية في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغ تلك النتائج، ويعرّفها (Male) بأنها: " تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن إستخدام الموارد، بغية بلوغ هذه الأهداف ".[3]

بالتالي فالتركيبة بين الفعالية والكفاءة، تسمح بالحصول على أفضل إنتاجية وبالتالي أفضل أداء. وتكمن أهمية الإنتاجية بالنسبة للفرد العامل وبالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

- تساعد المسيرين في المؤسسة على عملية المقارنة بالنسبة للمؤسسات المنافسة.
- تساعد على تحديد قيمة الدخل بالنسبة للعمال، أي أنه كلما زادت إنتاجية العامل زاد معها مستوى دخله.
- تساعد على التعرف على مقدار مساهمة إنتاجية العامل في العملية الإنتاجية الكلية.
- تعتبر مؤشرا هاما دالا على الأداء الناجح بالنسبة للفرد والمؤسسة معا.

**الإنتاجية الكلية = مجموع المخرجات / مجموع المدخلات**

[1] الربيع بوعريوة، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة**: حالة مؤسسة سونالغاز، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2007، ص71.

[2] Measuring Productivity, OECD Manuel, Measurement of Aggregate and industry-Level Productivity Growth, p83. http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf

[3] Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, Economica, Paris, 1997, p 15.

**رابعا : التداخل بين مفهومي الكفاءة والفعالية**

إن مفاهيم الأداء، الكفاءة والفعالية مرتبطة ارتباطا وثيقا، بحيث لا يمكن الحكم على المؤسسة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المؤسسة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف أو الاقتراب منها بنسب مرضية.[1]

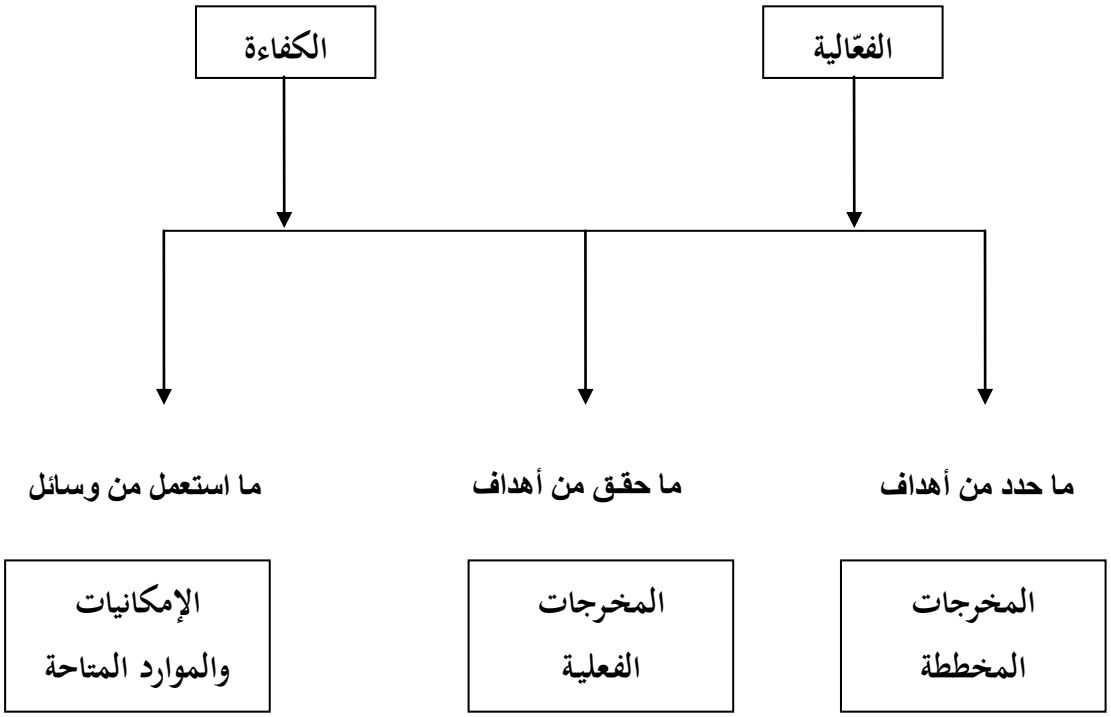
الفرق بين الفعالية والكفاءة : كما يعّرف عبد الستار العلي الأداء : بأنه " إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج باستخدام أقل الموارد أما الفعّالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرغوبة ".[2]

فالأداء يتجسد بمستويات من الكفاءة والفعالية اللذان تحققها المؤسسة.[3]

حيث يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، بينما يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون التعرض للأهداف المسطرة، وتقاس الكفاءة بالعلاقة بين الإنتاج والموارد المستخدمة فيه أو بين الناتج وعوامله.[4]

والشكل رقم (15) أسفله،

**الشكل رقم (15): العلاقة بين الفعالية والكفاءة**




المصدر: من إعداد الطالب

[1] MATHE et CHARGE V, **L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise**, Revue Française de Gestion N 132, Janvier Février 1999, pp 41-44.

[2] عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، دار اليسر، ط3، الأردن، 2006، ص24.

[3] BARILLOT .P, **Pilotage de la performance et stratégie** : Exemple du tableau de bord, Prospectif, Revue de Gestion 2001, N 2, Paris, P 136.

[4] MARCHESNAY .M, **La stratégie**, édition OPU, Alger, 1988, P 27.

يتضح مما سبق ذلك التداخل بين مفهومي كل من الكفاءة والفعالية، فمن المهم التمييز بين هذين المفهومين على الرغم من كون التداخل والارتباط بينهما كبير، فيمكن للمؤسسات أن تتميز بالفعّالية وهي في نفس الوقت تفتقد للكفاءة، كما أنه يمكن لذات المؤسسات أن تتمتع بدرجة مرتفعة من الكفاءة في حين تكون غير فعّالة، حيث تشير الفعّالية إلى الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف، فالكفاءة تتمثل في العلاقة بين وسائل الإنتاج المستخدمة والنتائج المحققة، حيث يمكن أن نقول أن المؤسسة تتميز بالكفاءة إذا تم تحقيق النتائج مع الاستعمال العقلاني والرشيد للوسائل المتاحة، وأن الحل الكفؤ هو الذي يستعمل أقل الوسائل والإمكانيات أو بعبارة أخرى هو الحل الأقل تكلفة، ومن السهل أن يكون المسير (المدير) فعّالا (تحقيق الأهداف) ولكنه غير كفؤ من خلال الاستعمال المفرط لوسائل الإنتاج مقارنة بالمعايير المتعارف عليها، كما يمكن أيضا أن يكون المسير ذاته كفؤا ولكنه يكون غير فعّال (حيث يستعمل الوسائل بشكل يوافق المعايير المتعارف عليها ولكن دون تحقيق النتائج المسطرة)، كما يمكن أن يكون فعّالا وكفؤا في نفس الوقت وهذا يمكن أن نسميه بالأداء الجيد. ويمكن القول أن : " الكفاءة تتمثل في استغلال الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف. والفعالية تتمثل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات المستخدمة ".[1]

**الجدول رقم (02): العلاقة بين كل من الفعّالية والكفاءة**

| الفعّالية \ الكفـــاءة | منخفضة | مرتفعـة |
|---|---|---|
| **منخفضة** | عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال للموارد | عدم تحقيق الأهداف مع استعمال أمثل للموارد |
| **مرتفعـة** | تحقيق الأهداف مع إفراط في استعمال الموارد | تحقيق الأهداف مع استعمال أمثل للموارد |

**المصدر:** عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 127.

[1] شوقي بورقبة، **التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء**،ص11.pdf...ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=93828&Lng=AR&fn

## المطلب الثاني: أهمية ومحددات الأداء الوظيفي

### الفرع الأول: أهمية الأداء الوظيفي

يتميز الأداء الوظيفي بالأهمية الكبيرة بالنسبة لأية مؤسسة، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

- بالنسبة لأية مؤسسة تحاول تحقيق النجاح والتقدم باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة التي يقوم بها الأفراد العاملون أو المؤسسة، يعتبر الأداء الوظيفي مهما جدا، فإذا كانت نتائج المؤسسة مرتفعة فان ذلك مؤشر واضح على مدى نجاحها واستقرارها وفعاليتها، فالمؤسسة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاء في السوق حينما يكون أداء الأفراد العاملين بها متميزا، ومن ثم يمكن القول بشكل عام، أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء يفوق عادة اهتمام العاملين بها، ومن ثم فإن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المؤسسة وفي أي جزء منها لايعتبر انعكاسا لقدرات دوافع المرؤوسين فحسب، بل يعد انعكاسا لقدرات ودوافع الرؤساء المسؤولين فيها أيضا، كما ترجع أهمية الأداء الوظيفي بالنسبة للمؤسسة إلى كون الأداء مرتبط بدورة حياتها في كل مراحلها المختلفة، إذ أن قدرة المؤسسة على تخطي مرحلة ما من مراحل النمو والدخول في مرحلة أكثر تقدما، إنما يعتمد على مستوى الأداء الجيد بها.[1]
- تتكون أية عملية إنتاجية من عدة مراحل حتى تخرج المنتوجات للوجود وتنتجها وتحقق الأهداف التي أوجدت من أجلها، كما أن عملية الإنتاج تتطلب توفر عدّة وسائل وموارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق من خلالها أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات (إنتاج) تقديم الخدمات في مجالات مختلفة، والأداء هو المكوّن الرئيسي للعملية، وهو الجزء الأساسي منها لأنه يرتبط بالمورد البشري في المؤسسة الذي يدير العملية الإنتاجية ويحوّل الموارد الأولية الخام إلى مواد مصنعة، وإلى قيمة مادية يتم تسويقها وبيعها للمستهلك بقيمة تفوق قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة الجهد والعمل للمورد البشري، وبذلك تحقق الأرباح، وعليه فإن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري، يجعلنا نصل إلى أهداف المؤسسة بأفضل فعّالية وأفضل قدرة وأقل تكلفة وأكثر ربحا.[2]

### الفرع الثاني : محددات الأداء الوظيفي

تتطلب عملية قياس مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينهما، ويميز بعض الباحثين بين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي :

- **الجهد المبذول:** يشير إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الأفراد العاملون لأداء مهامهم.

---

[1] الشريف طلال عبد الملك، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،2004 ، ص65 .

[2] صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بو قرة ، بومرداس، الجزائر، 2000، ص45.

- **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستعملة لأداء العمل، التي تكون ثابتة نسبا، أي أنها لا تتغير ولا تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
- **إدراك الدور أو المهمة :** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوكيات التي يعتقد الفرد العامل بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكوّن من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

**محددات الأداء الوظيفي = الجهد المبذول X إدراك الدور X القدرات**

فالأداء الوظيفي إذن هو محصلة للتفاعل بين كل من الجهد المبذول، قدرات وإمكانات الفرد إضافة إلى إدراكه للدور أو المهمة، فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين، وفي نفس المنحنى يميز بعض الباحثين محددات الأداء الوظيفي فيما يلي :

- **الدافعية:** إن الجهد المبذول من قبل الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد في الواقع درجة حماس الفرد لأداء العمل، فبقدر ما يكثف الفرد جهده بقدر ما يعكس دافعية الأداء للعمل.

- **قدرات الفرد وخبراته السابقة:** التي تحدد درجة فعّالية الجهد المبذول.

- **إدراك الفرد لدوره الوظيفي:** يعني تصوراته وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أي يمارس بها دوره في المؤسسة ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية :

**محددات الأداء الوظيفي = الدافعية (الجهد) X القدرات X الإدراك**

فالأداء الوظيفي هو محصلة تفاعل بين كل من دافعية الفرد، قدرات الفرد وخبراته السابقة (التعليم، التدريب، الخبرة العملية،....إلخ ) وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل تتفاعل بينها لتحديد الأداء، أين يمكن تلخيصها في القدرة والرغبة، فدراسة عناصر الأداء تعد بمثابة الأساس الذي يجب على الرؤساء التقيد به عند تقييم أداء مرؤوسيه، لأنه ومن خلال هذه الدراسة يتبين لهم الواجبات والمسؤوليات المترتبة على العامل والتي من الواجب عليه القيام بها. ولتحقيق هذا الأداء ينبغي توفر عنصرين هامين وهما :[1]

[1] علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984 ، ص ص 255-256.

- القدرة على الأداء.
- الرغبة في الأداء.

كما هو موضح في العلاقة التالية :[1]

**مستوى أداء الفرد العامل = القدرة على الأداء X الرغبة في الأداء**

**القدرة على الأداء:** وتعرف على أنها إمكانات التي يتمتع بها الفرد العامل والتي تساعده على القيام بعمل ما، وتكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للعامل والقدرات الشخصية التي يمنحها له التعليم والتدريب، وبالتالي فالقدرة هي المحصلة لعنصرين أساسيين هما : المعرفة والمهارة أي أن :

**القـدرة = المعرفـة X المهـارة**

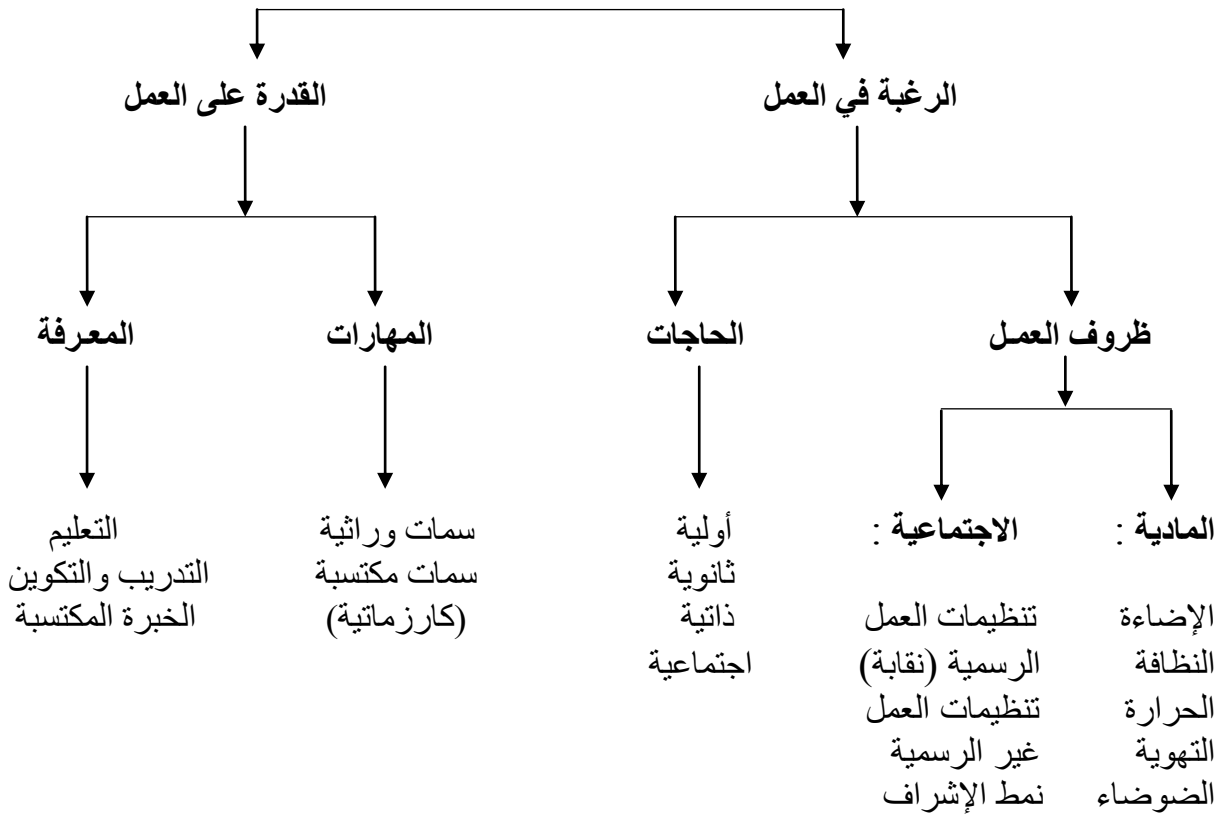
فالمعرفة هي حصيلة المعلومات التي يكتسبها الفرد العامل تجاه عمل أو شيء معين، فمثلا العامل في بداية تكليفه بإنجاز عمل معين، وقبل أن يجرب العمل على الآلة يجب أن يكتسب مجموعة من المعارف المتعلقة بها، نوعها، تركيبها، كيفية عملها،.....إلخ.

أما المهارة فهي تعتبر ذلك المستوى من الكفاءة والإتقان في الإنجاز، التي يستطيع من خلالها الفرد العامل أن يؤدي ما أسند إليه من عمل.

**الرغبة في الأداء :** الرغبة في الأداء هي تلك القوى الداخلية الكامنة في نفس العامل والتي تدفعه وتحركه لكي يتصرف ويسلك سلوك معيّن للقيام بالعمل، وتنعكس هذه القوى في كثافة الجهد الذي يبذله وفي درجة المثابرة والإتقان، وتتأثر رغبة الفرد العامل في العمل بثلاث عناصر أساسية هي : الظروف المادية للعمل، الظروف الاجتماعية للعامل، الحاجات والرغبات الموجودة عند العامل ويمكن توضيح عناصر الأداء هذه في الشكل المبين أدناه :

[1] سامية بن طالب، **ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 ، ص ص 59-60.

**الشكل رقم (16) العناصر المحددة للأداء الوظيفي**




**المصدر :** علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1970 ، ص39. (بتصرف)

يتبين من خلال الشكل أعلاه أن أداء الفرد العامل هو تكامل بين الرغبة في إنجاز العمل والقدرة على إنجاز العمل، والرغبة في العمل تتأثر بدورها بظروف العمل المادية كالحرارة، النظافة، التهوية، الإضاءة، الرطوبة، الضوضاء،...إلخ، كما تتأثر الرغبة في العمل أيضا بمدى إمكانية تحقيق العمل المنجز لحاجات العامل التي يطمح لإشباعها من خلاله سواء كانت حاجات أولية أساسية أي الحاجات اللازمة لبقاء واستمرارية العامل، كالأكل، المأوى، الراحة، الحاجات الاجتماعية مثل: الاتصال، التواصل والتعامل والتفاعل مع الآخرين، أو حاجات ذاتية مثل: تحقيق الذات بالنسبة للعامل حسب رغبته وذلك من خلال قيامه بأداء عمل يتناسب مع قدراته المتاحة ويشعره بدوره وبأهميته في المؤسسة.

أما فيما يخص قدرة الفرد العامل على إنجاز العمل فتتجلى من خلال المهارات التي يمتلكها العامل سواء كانت موروثة أو كانت مكتسبة، وكذالك المستوى المعرفي الذي يتمتع به من خلال التعليم أو المستوى التعليمي الذي أهله للعمل الذي يشغله أو التدريب والتكوين الذي يقوم به للتحديث ولمراجعة بعض النقائص أو الخبرة التي اكتسبها من جراء تجاربه في العمل.

**المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي**

يتأثر الأداء بصفة مباشرة وغير مباشرة بمجموعة من العوامل المحيطة به، نذكر بعضها في ما يلي:

**أ- العوامل المتعلقة بالثقافة :**

يؤثر ويتأثر أفراد أية مؤسسة بثقافة المجتمع الذي تنشط فيه مؤسستهم باعتبار أن العمّال هم الرابط بين المؤسسة والمجتمع، وهذا التفاعل بين المؤسسة والمجتمع والعمال يكوّن للمؤسسة ثقافة خاصة بها تدعى الثقافة التنظيمية، أو ثقافة المؤسسة، هذه الأخيرة التي تبين طبيعة توقعات الأفراد العاملين والتي يجب أن تكون موافقة للثقافة السائدة، حيث تعكس الإدارة الثقافة التنظيمية والتي تتشكل من التقاليد الراسخة والمعطيات البيئية، محددة بذلك نمط النشاط والأداء والسلوكيات، فيجب أن تدعّم ثقافة المؤسسة مشروع تحسين الأداء وتعمل على ترسيخه عند العمال، وإلا سوف يتعرض لصعوبات بالغة إذا لم يكن مستحيلا تطبيقه، ولكن قد يكون هناك تشابه بسيط بين المعتقدات والسلوكيات والافتراضات القائمة في المؤسسة، وبين ما هو مطلوب لمشروع تحسين الأداء بها، فعندما تكون هناك فجوة بين ثقافة المؤسسة الحالية وبين تحسين الأداء الذي تريد إرساءه، فإن الاحتمال الأكبر أن التغيرات التي تسعى إلى إجرائها لن تحدث، ولكن كلما كانت هناك أرضية مشتركة بين ثقافة المؤسسة ومبادرة الأداء الجديدة، فإن التوقع سيكون كبيرا بنجاح مشروع تحسين الأداء في المؤسسة.[1]

**ب- العوامل المتعلقة بالبيئية المحيطة :**

تؤثر العوامل البيئية على المؤسسات تأثيرا جليا، فالبيئة هي التي تزود المؤسسة بجميع مدخلاتها كمختلف الموارد، المواد الأولية، الموارد بشرية، الإمكانيات المختلفة، المعلومات، ...إلخ، كما تحدد المؤسسة أهدافها آخذة في الحسبان جميع الظروف البيئية، ومتأثرة بمبادئها وقيمها، وموافقة مع سياستها، كما تستمد منها المعايير التي تسترشد بها في اختيار الأنشطة والأعمال التي تمارسها.

وتتحكم البيئة في سلوك المؤسسة وإدارتها، من خلال قدرتها على قبول واحتواء أو رفض ما تفرزه من مخرجات كالإنتاج، بإعتبار أن البيئة هي المآل والمقصد النهائي لنتائج عملياتها؛ وتتضح لنا من هذا صعوبة تأمين بقاء ونجاح أية مؤسسة في غياب فهم خصائص ومكوّنات العوامل البيئية وظروفها المحيطة بها.[2]

فالبيئة المعاصرة التي تنشط فيها جميع المؤسسات أصبحت تتسم بعدم الاستقرار، والتذبذب الناتج عن سرعة مختلف الأحداث السياسية، التشريعية، الاقتصادية، الاجتماعية وسرعة التطور التكنولوجي، وتوسع وتحرير التجارة الخارجية والعولمة،...إلخ، كلها عوامل ومكوّنات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المؤسسات...،[3]

---

[1] نعيمة فضيل، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007، ص32. (بتصرف)

[2] نعيمة فضيل، **نفس المرجع السابق**، ص31.

[3] محمد عبد الله الغيث، **نظرية الإدارة العامة**: من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء، مجلة الإدارة العامة، رقم 66، ماي 1998، مصر، ص ص21- 22.

فالعديد من المؤسسات الحديثة تفاعلت مع التغيرات البيئية وتجاوبت مع الوضع وأعادت النظر في نظام تقييمها للأداء، وقد أظهر كل من لوي و شو ( CHOW و LUI ) انطلاقا من دراسة ميدانية لعدة مؤسسات أمريكية أثبتت بأن (80%) من المؤسسات الأمريكية لها نية تغيير نظام قياسها للأداء.[1]

**ت- العوامل المتعلقة بالصراعات الداخلية :**

يعد العنصر البشري في المؤسسة مصدرا لقوتها، غير أن تأثيره الإيجابي في كفاءتها يتوقف على دور إدارة المؤسسة في توفير بيئة داخلية محققة ومشبعة لجميع أصحاب الحاجات، فنقص الثقة فيه يترتب عنه شعور العامل بعدم الاستقرار في العمل، مما يؤدي بالكثير من العاملين إلى إهمال أعمالهم. ويبدو ذلك من خلال ظهور التصرفاتهم والسلوكيات المضرة بالمؤسسة، كالغياب أو التأخر، الإستقالة، الاحتجاجات والشكاوى، العنف بمختلف أنواعه،...إلخ، كل ذلك يؤدي إلى تأجيج الصراعات التي تنحصر مسؤوليتها الكبرى على إدارة ومسييري المؤسسة. هذا الصراع يعود بنتائج وخيمة تعصف بأهداف المؤسسة وآدائها، ومن أسوأ نتائجه نجد كل من عدم الدقة في القرارات، انخفاض مستويات الإنتاج، تضاعف التكاليف المالية، الغياب، التغيب والتسرّب الوظيفي (دوران العمل)، إرتفاع حوادث العمل ومعدل الاحتجاجات والشكاوى، إرتفاع نسبة الإضرابات، إرتفاع حدة الصراع الشخصي بين الزملاء والمشرفين وأقسام الإدارات الفرعية للمؤسسة،...إلخ.[2]

**ث- العوامل المتعلقة بالتطوير والتغيير التنظيمي :**

تعتمد المؤسسات التطوير التنظيمي لمواجهة الضعف الذي يكون على المستوى الرسمي وغير الرسمي، وهو يتمثل في المجهود المخطط لتغيير سلوكيات وثقافة وقيم العمل الفردي والجماعي، والقيادة والشكل التنظيمي والمفاهيم التنظيمية. ويعتبر أيضا إستجابة المؤسسة لتغيرات بيئتها قصد إكسابها القدرة على التكيّف وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات، مع ضرورة حساب المزايا والتكلفة الناتجة عن التغيير، وهنا يجب على المعنيين الإجابة على السؤال الآتي:

هل التغيير ضروري؟ هنا يجب قياس المزايا والتكلفة، فإذا كانت إجابة السؤال بالإيجاب، يجب الاستعداد لإجراء التغيير، وبالنسبة للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة فلا بد من مراعاة ما يلي:

- إيجاد بيئة داخلية تشجع على المشاركة، الانفتاح، الثقة، المسؤولية، والشعور بالولاء والإنتماء.

- حرص المسؤول على الإهتمام بحاجيات ومطالب الأعضاء، والعمل على المزاوجة بين أهداف العاملين والمؤسسة في ظل مناخ تنظيمي يتسم باللامركزية، مع درجة عالية من المرونة وتوسيع وإثراء لمختلف الوظائف.[3]

---

[1] Chow W. S. et Lui K. H., **Discriminating Factors of Information Systems Function Performance in Hong Kong Firms Practicing TQM**, International of Operations and Production Management, Vol.21, n°5/6, United Kingdom, 2001, pp 23-31.

[2] سيد الهواري، **المدير الفعال للقرن21**، الطبعة الخامسة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000، ص 267، (بتصرف).

[3] نعيمة فضيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 34.

**ج- العوامل المتعلقة بالاتصال :**

يعتبر الاتصال عملية تبادل لرسائل، معلومات أو معان بين طرف وآخر، بإستخدام كلمات أو رموز منطوقة، مكتوبة أو سلوكيات والتصرفات. وتتم عملية الاتصال في المؤسسة بشكل دائم ومستمر وفي كل الاتجاهات وبين كل المستويات، فعند حدوث خلل في عملية الاتصال مثل ضعفها أو توقفها، أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات، فإن ذلك ينعكس سلبا على المؤسسة، فكما يعرف أن نجاح عملية الاتصال يتوقف على كل مكوناتها (المرسل، المستقبل، قناة الاتصال، التشفير، فك التشفير، البيئة المحيطة بالعملية). فالإدارة التي تسعى لتحقيق النجاح لابد أن تملك نظاما للاتصالات يكون فعّالا، حيث أن الاتصال يعمل على نقل المعلومات الخاصة بالقرارات والتغيرات التنظيمية وكل ما يتعلق بالإجراءات وسيرورة العمل، كذلك فإنه سبيل للإدارة من أجل إبلاغ العاملين بالأهداف والسياسات وإجراءات ومعايير الأداء، وكذلك التعرّف على مدى فهم العاملين وردود فعلها للرسائل الموجهة إليهم.[1]

**ح-العوامل المتعلقة بضغوط العمل :**

تشير نتائج دراسات أجريت بهذا الصدد إلى وجود علاقة سلبية بين ضغوط العمل والأداء، حيث تقف هذه الضغوط كعوائق للفرد في العمل، حيث يلجأ عند مواجهتها إلى تضييع الوقت من أجل السيطرة عليها وقد يلجأ الى بعض الحيل في العمل كالتدليس والتحايل، وقد تؤثر هذه الضغوط على أدائه الجسمي ويصاب بأمراض القلب واضطرابات الهضم والقرحة،...إلخ، كما أن أداءه العقلي ليس بعيدا عن الخطر في ظل الضغوط المختلفة في العمل، فالعمليات العقلية من تذكر وربط للمعلومات والاستدلال تصبح ضعيفة أو قد يلجأ للعدوانية مع الزملاء من مرؤوسين ورؤساء لأن كافة حواسه وطاقاته العقلية والنفسية موجهة إلى مصادر الضغوط، مما يقوده إلى الإهمال في العمل. كما أن الضغوط تجعله متوترا ومحبطا ما يقلل من دافعيته للعمل فينخفض بذلك مستوى أدائه عن المستوى المطلوب أو المتوقع.[2]

ويرى باحثون في هذا الصدد أن وجود ضغوط منخفضة لا يولد لدى الفرد تحديات تحثه على العمل، ولكن كلما ارتفع حجم ضغوط العمل يزداد بالمقابل حجم التحدي الذي يواجه الفرد مما يقوده إلى رفع مستوى الأداء، فكل ما يتعرض له الفرد من مشكلات في العمل أو صعوبات ما هي إلا تحديات تقود بالضرورة الى أنماط بناءه في السلوك ثم تقود إلى أداء أفضل؛[3] أما الاتجاه الثالث فيرى أن هنالك علاقة خطية منحنية بين ضغوط العمل والأداء، فوجود مستوى منخفض من الضغط لن يؤدي إلى تحفيز الأفراد للعمل وسيشعرون بالضجر وتناقص الدافعية وكثرة التغيب عن العمل، كما أن وجود مستوى عال من الضغط سوف يؤدي إلى امتصاص قدرات الأفراد في محاولة منهم لمكافحة ذلك الضغط، وبالتالي استنفاذ قدراتهم فيصاب الفرد العامل بالأرق ويتردد في اتخاذ القرارات. لذلك فإن أصحاب هذا الاتجاه يرون أن

---

[1] نعيمة فضيل، **مرجع سابق**، ص ص 37، 39.

[2] حسين سحراء أنور، **قياس تأثير ضغوط العمل على في مستوى الأداء الوظيفي** : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 36، المعهد الطبي التقني المنصور، العراق ، 2013، ص216.

[3] Wagner , J.A., & Hollenbeck, J.R., **Organization Behavior**, Englewood cliffs , New Jersey, 1992. P106.

وجود مستوى متوسط من الضغوط يساعد الفرد على إيجاد نوع من التوازن في قواه وقدراته فيقوم بتوزيعها بين إنجاز العمل ومجابهة تلك الضغوط، فيمتلك دافعية عالية للعمل وتصبح لديه طاقة عالية وملاحظة حادة مما تؤهله إلى أن يكون قادرا على تحمل المسؤولية وهو الوضع الأمثل.

وقد يرجع أثر الضغوط على الأداء ايضا إلى الأسباب التالية:

- كلما زاد تعقيد المهمة الموكلة للفرد العامل، تدنى مستوى أدائه عندما يكون تحت تأثير الضغوط، أي أن تحسن الأداء في البداية عند نقطة معينة، يبدأ في التراجع نتيجة للتعقيد وفي ظل الضغوط ؛
- التعرض للضغوط بصفة مستمرة ومتكررة، قد تكون له آثار سيئة على صحة الفرد مما ينعكس بالسلب على أدائه ؛
- الفرد الذي يتعرض للضغوط، ينصب تركيزه كله على المشاعر غير السارة من الضغوط والتفكير فيها، بدلا من التركيز على المهمة الموكلة إليه للقيام بها.

## المبحث الثاني : معايير تقييم الأداء الوظيفي والعراقيل التي تواجهه

تخضع عملية تقييم أداء الأفراد العاملين في المؤسسات إلى أسس ومعايير مضبوطة ومحددة، كما تواجه عملية تقييم الأداء صعوبات وعراقيل نستعرض أهمها فيما يلي، بعد التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسات.

### المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء الوظيفي ومعاييره

تعتبر عملية تقييم الأداء الخاص بالأفراد العاملين في المؤسسة وظيفة متخصصة بذاتها لها أصولها وقواعدها الخاصة، ويشرف عليها أفراد مدربون على القيام بها، وتستعمل فيها معايير ومقاييس رسمية وضعت على أسس موضوعية وعلمية محكمة، وعملية قياس الأداء الوظيفي تعد مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث تزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف الإدارة وأهداف المؤسسة. وتتجه وظائف إدارة الموارد البشرية وسياساتها وقراراتها نحو تحقيق أداء فعّال وإنتاجية عمل مرتفعة، فالتخطيط للقوى العاملة وتصميم برامج الاختيار والتوظيف، والتكوين والتدريب والتنمية، وسياسات العوائد من الأجور والحوافز، وتعزيز دور القيادة والإشراف، تهيئة طرق ووسائل الاتصال الملائمة، كلها فعاليات تنفيذية تختص بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بهدف زيادة فاعلية أداء العاملين وكسب ودهم وولائهم قصد الوصول إلى أعلى المستويات الإنتاجية الممكنة بفضل الرفع من مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

وتتطلب مهمة تقييم الأداء الأخذ بعين الاعتبار الاستراتيجيات التنظيمية للمؤسسة، حيث أن أنظمة تقييم الأداء مستوحاة من نموذج إدارة الأداء في المؤسسة، الذي بدوره يتشكل من ثلاثة محتويات مهمة وهي :

- الخصائص الشخصية للأفراد العاملين من مهارات وقابليات ترتبط بالأداء ؛

- سلوكيات الأفراد وتصرفاتهم ؛
- إضافة إلى تحقيق النتائج وفق الأهداف المحددة مسبقا من قبل الإدارة العليا للمؤسسة.

تتطلب عملية تقييم الأداء استخدام نماذج مختلفة على قدر اختلاف العاملين، وظائفهم، مستوياتهم التنظيمية، لأنها عملية تفاعل بين المقيّم وبين الذي تجري عليه عملية التقييم، إضافة على ذلك عدم وجود أنظمة جيدة للتقييم سيضر بنتائج التقييم، لهذا يستوجب الأمر تحديد كيفية تصميم نظام لتقييم أداء العاملين يتجاوب مع متطلبات وإحتياجات المؤسسة وبما يتماشى مع سياساتها وأهدافها، فيجب أن يتحلى النظام بالواقعية، أيضا يجب أن تلتمس فيه الحياد والموضوعية في عمليات التقييم حتى تعكس نتائجه الأداء الحقيقي للعاملين.

وتتمثل عملية تقييم الأداء الوظيفي في المقارنة بين الأداء المطلوب من الأفراد العاملين مع الأداء الفعلي الذي يقدمونه في الواقع، ثم تقديم الحكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون، وما هو محقق فعليا، فالتقييم حسب (Petit و Belanger) هو الحكم على الفرق بين ما هو موجود مع ما يجب أن يوجد.[1]

**الفرع الأول : مفهوم تقييم وقياس الأداء**

قبل أن نشرع في تحديد معنى تقييم وقياس الأداء لا بد من أن نفصل ما بين المفهومين وذلك عبر اقتراحات المختصين فحسب كابلان و نورتون (Kaplan & Norton) يعد موضوع التقييم جد قديم بالنسبة للعلوم ما عدا العلوم الاجتماعية والإنسانية وبالأحرى لدى الاقتصاديين.[2]

كما يمكن اعتبار التقييم قديم بالنسبة للعلوم الاقتصادية استنادا لمصطلح القيمة (Value) التي تعتبر عنصرا أساسيا في العلوم الاقتصادية ويعتبر حديثا من باب الاسهامات الحديثة التي جاءت بها التكنولوجيا في الميدان الاقتصادي.[3]

حسب أبحاث إيكوسيب (Ecosip)، فالتقييم هو ربط قيمة إيجابية أو قيمة سلبية بظاهرة معينة أو حدث معين، متعلق بإجراء أو ببرنامج أو بنشاط معين. ومنه يمكن أن نعتبر بأن التقييم لا يبحث على القيمة المثلى للأهداف، بل يبحث أكثر على اختيار ترتيبي لمختلف القيم الإيجابية المتحصل عليها على ضوء الأداء.[4]

---

[1] André Petit, Laurent Belanger, et autres, **Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources humaines**, 1ere édition, Gaëtan Morin éditeur, Québec, 1998, P 766. (بتصرف)

[2] Kaplan R. et Norton D., **L'Evaluation Globale de la Performance** : Outil de Motivation, Harvard l'Expansion, n°65, U.S.A, 1992, pp. 62 – 70.

[3] هشام سفيان صلواتشي، **حوكمة المؤسسات : دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2013، ص ص 109 -110.

[4] Chan Y. L. et Lymn B. E., **Performance Evaluation and the AHP**, Journal of Management Acounting Research, vol. 3, n° 4, U.S.A, 1991, P 27.

وفرّق إيكوسيب (Ecosip) ما بين التقييم والقياس من خلال تقديمه لتعريف التقييم، أين رأى بأن التقييم عبارة عن مسار زمني، يبحث على أهداف مرجعية محددة إلى غاية نهاية تلك الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة بينما ينحص دور القياس سوى عند وقوع الأحداث.[1]

في نفس السياق الفكري، اعتبر مونيي (Monnier) بأن عملية التقييم عبارة عن مسار يمكن أن يذهب دوره حتى إلى إمكانية إعادة النظر في الأهداف المسطرة والوسائل المسخّرة، بسبب الانحراف الكبير بين النتائج المتحصل عليها والأهداف المسطرة مسبقا، ووفق هذه النظره يؤهل مونيي (Monnier) التقييم بأنه عبارة عن (تدفق متذبذب).[2]

يقصد لارش (Lerch) بالأداء بأنه مفهوم يهتم بالجوانب التي تعمل على الربط والتنسيق بين المؤشرات وبين الاستغلال الجيد لها، ومنه فالتقييم الجيد حسب (Lerch) يرتكز فعلا على التحليل الجيد والتفسير الدقيق لهذه المؤشرات.

بما أن (Lerch) تكلم عن المؤشرات التي تعمل على المساعدة على التقييم الجيد للنتائج المحققة من خلال تحليلها وتفسيرها بشكل صحيح، يمكننا أن ننظر إلى هذه المؤشرات بأنها وسيلة قياس، وبهذا فقد يمكن أن تظهر لنا علاقة وظيفية بين التقييم والقياس رغم الاختلاف الحاصل بين مفهوم معنى التقييم ومفهوم معنى القياس.[3]

استنتج برّاح (Berrah) بأن قياس مؤشرات الأداء يحدد عبر القياس المادي أو الكمي للعوامل المتعلقة بالجزء الذي تم تحليله، ومن خلال ذلك يرى (برّاح) بأن دور مؤشرات القياس يتمثل في إبراز الحالة الفعلية الواقعية المتوصل إليها، ومقارنتها بالحالة المرجوة للأهداف، ومنه فعلى مؤشرات القياس أن تعكس فعليا عملية قياس للأداء.[4]

من خلال المقارنة بين مفهوم التقييم ومفهوم القياس، يمكن أن نلاحظ بأن مفهوم القياس جد ضيق، وبذلك يتدخل مفهوم التقييم من أجل إثرائه وإعطاء تفسيرات بالنسبة لرؤية أكثر شمولية أو ذات إطار مرجعي.[5]

**الفرع الثاني : تعريف تقييم الأداء الوظيفي**

توجد تعاريف عديدة لتقييم الأداء الوظيفي منها :

[1] هشام سفيان صلواتشي، **نفس المرجع**، ص 110.

[2] David R. et al., **Aide à la Décision Multicritère Pour l'Evaluation de Performance**, Journal of Decision Systems, vol.8, n°3, Ireland, 1999, pp. 32- 36.

[3] Donald C. K. et *al*., **An Application of Fuzzy Sets to Process Performance Evaluation**, Integrated Manufacturing Systems, vol.3, n°3, Carolina, 2002, P 51.

[4] Berrah L., **L'Indicateur de Performance** : Concepts et Applications, Les éditions Cépadus, Toulouse, France, 2002, P 22.

[5] هشام سفيان صلواتشي، **مرجع سابق**، ص 110.

خ- تقييم الأداء هو التقييم المنظّم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى.[1]

د- يقصد بتقييم أداء العاملين، قياس مدى قيام العاملين بالوظائف التي أسندت إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل ومدى قدرتهم على الاستفادة من مختلف فرص الترقية وزيادة الأجور.[2]

ذ- هي العملية التي بموجبها يتم تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال المسندة لهم.[3]

ر- هي العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لمكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم.[4]

**الفرع الثالث : أهمية عملية تقييم الأداء الوظيفي**

لعملية تقييم الأداء فوائد كثيرة متعلقة بثلاثة مستويات وهي ( بالنسبة للمؤسسة ككل، بالنسبة للأفراد العاملين المرؤوسين، وبالنسبة للرؤساء الممارسين للمسؤوليات في المؤسسة)، ومن بين فوائد عملية تقييم الأداء نذكر بعضها كالتالي:[5]

**أولا : رفع الروح المعنوية للعمال،** فإذا ما شعر العمال بأن كل ما يقدمونه من طاقة ويبذلونه من جهد خلال تأديتهم لأعمالهم، يمثل موضع اهتمام وتقدير من قبل الرؤساء والإدارة، وأن الهدف من وراء عملية التقييم هو التصحيح والتحسين ومعالجة نقاط الضعف في الأداء، كما أن اعتماد الترقية والمكافآت على أساس تقييم موضوعي عادل للأداء سينشئ الثقة بين المرؤوسين والرؤساء والإدارة، كل ذلك يرفع من الروح المعنوية للفرد وتجعله في حالة الرضا على العمل ويدفع به نحو المزيد من العمل والذي يساعد على زيادة الإنتاج.

**ثانيا: تجسيد وترسيخ الرقابة الدائمة على الجميع،** عملية تقييم الأداء تمكّن الإدارة في المؤسسة من ممارسة الرقابة المستمرة على جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة عبر كل المستويات ما يمكّن المؤسسة من تقييم المسؤولين، ومدى فعاليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم، فمن خلال تقييم جهود الرؤساء وقدراتهم على رقابة مرؤسيهم، وطرق الإشراف والتوجيه، من خلال

---

[1] توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء** : مدخل جديد لعالم جديد، دار النّهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 5.

[2] زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشّركات والعاملين**، دار قباء للطّباعة والنّشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 87.

[3] Schuler R. and Jackson S., **Human Resources Management Positioning for the 21st Century**, 6th edition, West Publishing Company St Paul,MN, without giving out the publishing country, 1996, p306.

[4] فايز الزعبي، **الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال**: طرق أساليب سياسات وإستراتيجيات، دار الهلال، عمان،1991، ص 191.

[5] مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد** : مدخل كمّي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، الأردن، 1998، ص 2. (بتصرف)

نتائج تقييمهم لأداء مرؤوسيهم التي ترفع من قبلهم لتحليلها ومراجعتها، فعبر كل ذلك تتكمن الإدارة من ممارسة عملية الرقابة الدائمة على الجميع بفضل عملية التقييم.

**ثالثا : ضمان العدالة في المعاملة،** فاستخدام أساليب ومعايير موضوعية في عملية تقييم الأداء تضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لكافة الأفراد العاملين في المؤسسة، كما تضمن الإدارة حصول العاملين على ما يستحقونه من أجور، حوافز، مكافآت، ترقيات، امتيازات..إلخ على أساس الكفاءة وعلى أساس ما يقدمونه ويبذلونه من مجهود وإخلاص في العمل.

**رابعا : التعرّف على الفروقات بين الأفراد،** يساعد تقييم الأداء على تزويد المؤسسة بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم واكتشاف الفروقات بين كفاءة وجودة أداء الأفراد العاملين ومدى ومقدار مساهمة كل منهم في تجسيد أهداف المؤسسة.

**خامسا : الشعور بالمسؤولية،** في حالة ما إذا شعر الفرد العامل أن أداءه في العمل يتم تقييمه بصفة جادة وأن عملية اتخاذ القرارات الهامة التي قد تؤثر على مستقبله في العمل مبنية على أساس تقييم أدائه الوظيفي، سيشعره ذلك بمسؤوليته الكبيرة تجاه ما يقوم به من عمل، وسوف يسعى لبذل أقصى ما يمتلك من قدرات في سبيل تأديته لعمله على أحسن وجه لكسب ثقة المسؤولين عليه.

**سادسا : التعديل الدوري لمعايير الأداء الوظيفي،** ما يساعد على الرفع من مستويات أداء الأفراد العاملين والمؤسسة بشكل عام، الأمر الذي يساهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة من العاملين (طاقات غير مستغلة)، ما يساعد على حسن تخطيط القوى العاملة للمؤسسة، وما تستدعيه من تكوين، تنمية وتدريب وتوفير المحفزات والمكافئات.[1]

**سابعا : الواقعية والموضوعية التعامل،** لكل عمّال المؤسسة، بإتباع معايير واقعية وقياسية ومحددة تمكّن العاملين من معرفة مواطن الضعف والقوة في أعمالهم، لتفادي جوانب الضعف والقصور.

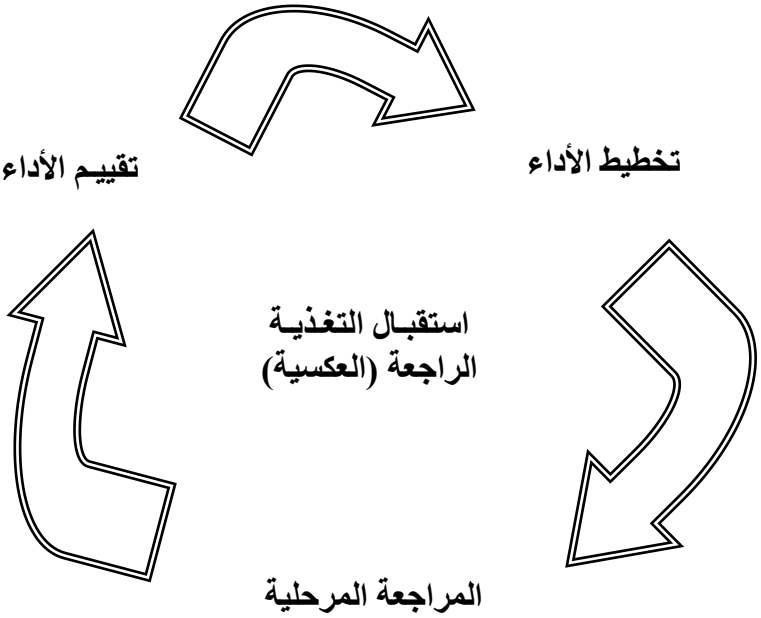
**ثامنا : كشف معيقات ومشاكل العمل،** أي أن التقييم يكشف مكامن القوة والضعف في جميع عناصر العملية الإنتاجية، وفيما يتعلق بالضعف في اللوائح، السياسات، البرامج، الإجراءات والقوانين، التعليمات، الأنظمة وأساليب العمل، والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها،...إلخ ما يفيد في خفض معدل دوران العمل بأنواعه، والسلبيات في سلوك وتصرفات العاملين من إهمال وغيابات وعدم الانضباط في لعمل، فتقييم الأداء يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطاءهم والعمل على تجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي، والحصول على مكافئات وتعويضات مجزية.[2]

**تاسعا : استخدام عمليات النقل والترقية،** إن تقييم الأداء من شأنه أن يساعد الإدارة العليا بمعرفة حقيقة الأفراد العاملين من حيث المهارات والقدرات إذ يساهم التقييم الموضوعي بمعرفة الفائض أو النقص

[1] حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 169. (بتصرف)
[2] نفس المرجع، ص 169. (بتصرف)

بالموارد البشرية من ناحية ويمكن الإدارة بنقل أو ترقية الموظفين العاملين ذوي الكفاءات العلمية والعملية لمواقع أو مراكز وظيفية تنسجم مع قدراتهم في الأداء، وهذا ما يجعل الإدارة بالمؤسسة على دراية تامة بإمكانية الترقية أو النقل أو الاستغناء عن العمال من ذوي الكفاءات المتدنية في الأداء.

**الشكل رقم (17) دورة نظام تقييم الأداء**




**المصدر:** نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الإتحادية، دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالموظف، الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية، ص29. https://www.moe.gov.ae/Arabic/Docs/performance/4735ddc5.pdf
تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/05/25

**الفرع الرابع : معـايير تقييم الأداء الوظيفي**

إنه من الصعوبة الحكم على العمل المقدم من قبل العامل أو التفريق بين العامل الكفـء وغير الكفـء، لذا فتحديد معايير للأداء بالنسبة لأية مؤسسة يعد أمرا ضروريا وفي غاية الأهمية، ولكن وضع هذه المعايير يعتبر أمرا صعبا، خاصة بالنسبة لإدارة المؤسسة المنوطة بالقيام بعملية تقييم الأداء والرقابة عليه.حيث تساعد هذه العملية في تعريف الأفراد العاملين بما هو مطلوب منهم بما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة، وتوجيه المسيّرين إلى الأمور التي يستوجب عليهم أخذها أخذها في الحسبان لتطوير الأداء.

يقصد بمعايير الأداء (Performance Standards) المرجع أو الأساس الذي ينسب إليه الفرد، وبالتالي يقارن به الحكم عليه، أو هي المستويات التي يعد فيها الأداء جيّدا ومرضيا.[1]

[1] فهد يوسف الدويلة، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمّان، الأردن، 2007، ص 37.

من الضروري أن تتم صياغة معايير تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة بمشاركة جميع الأطراف الفاعلين في المؤسسة من الأفراد العاملين بها، مما يساعد على الرفع من درجة الالتزام والإخلاص في أدائهم للعمل، وضروري أيضا أن تكون تلك المعدلات مرنة بما يتناسب مع الظروف البيئية للعمل، كما أن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين مستوى أدائه؛ ويمكن أخذ معايير تقييم الأداء أساسا في التوزيع السليم للعمل على الأفراد العامل، والرقابة على أعمالهم من خلالها، والتعرف على مواطن الضعف لديهم عند تخطيط برامج التكوين والتدريب التي تتناسب وقدراتهم الاستيعابية، وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ مختلف الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ، وغير ذلك من الاستخدامات المتعددة.[1]

وتشمل معايير تقييم الأداء الوظيفي على ثلاثة جوانب أساسية من خلالها يتم تحديد أنواع معايير التقييم، كما يلي :[2]

**الفرع الأول : معايير (موضوعية) مرتبطة النتائج**

توضّح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيّم أدائه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث كمية وجودة العمل، إضافة إلى التكلفة والزمن والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيّد، إلا أنه يصعب استخدامها بالنسبة لتقييم الموارد البشرية التي تؤدي وظائف ذات إنتاجية غير ملموسة، كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، ويتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

**الفرع الثاني : معايير (ذاتية) لها روابط بالخصائص الشخصية**

يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء أدائه لعمله، حيث تمكنه من أداء العمل بنجاح وكفاءة كالأمانة، الإخلاص، الطاعة، الولاء والانتماء،...إلخ. فالشخص الذي يتحلى أداؤه بهذه الصفات، لاشك أنها ستنعكس إيجابيا على أدائه مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد. إن تقييم الصفات مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى توفرها في الشخص المقيّم، وتعود الصعوبة في هذا الأمر إلى كونها غير ملموسة، لذلك يصاحب تقييمها عدم الدقة واحتمالية وجود تحيّز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي الذاتي للمقيّم.

**الفرع الثالث : معايير متعلقة بالسلوك الإنساني**

[1] نفس المرجع، ص 38.
[2] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 410.

يقصد بالسلوك، تلك التصرّفات خاصّة الإيجابية منها والتي تصدر عن الفرد العامل الخاضع لعملية التقييم، فتشير إلى النواحي الجيّدة في أدائه. ومن ضمن هذه السلوكيات نجد مثلا: التعاون، الانضباط والمواظبة على العمل، المبادرة، مواجهة التحديات والصّعاب والمشاكل، حسن التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة وخارجها،...إلخ. فتقييم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل الشخص المقيّم، تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة ودائمة من قبله، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من تقييم الصّفات السلبية.

تؤكد معايير تقييم الأداء الوظيفي على جانبين أساسين هما:[1]

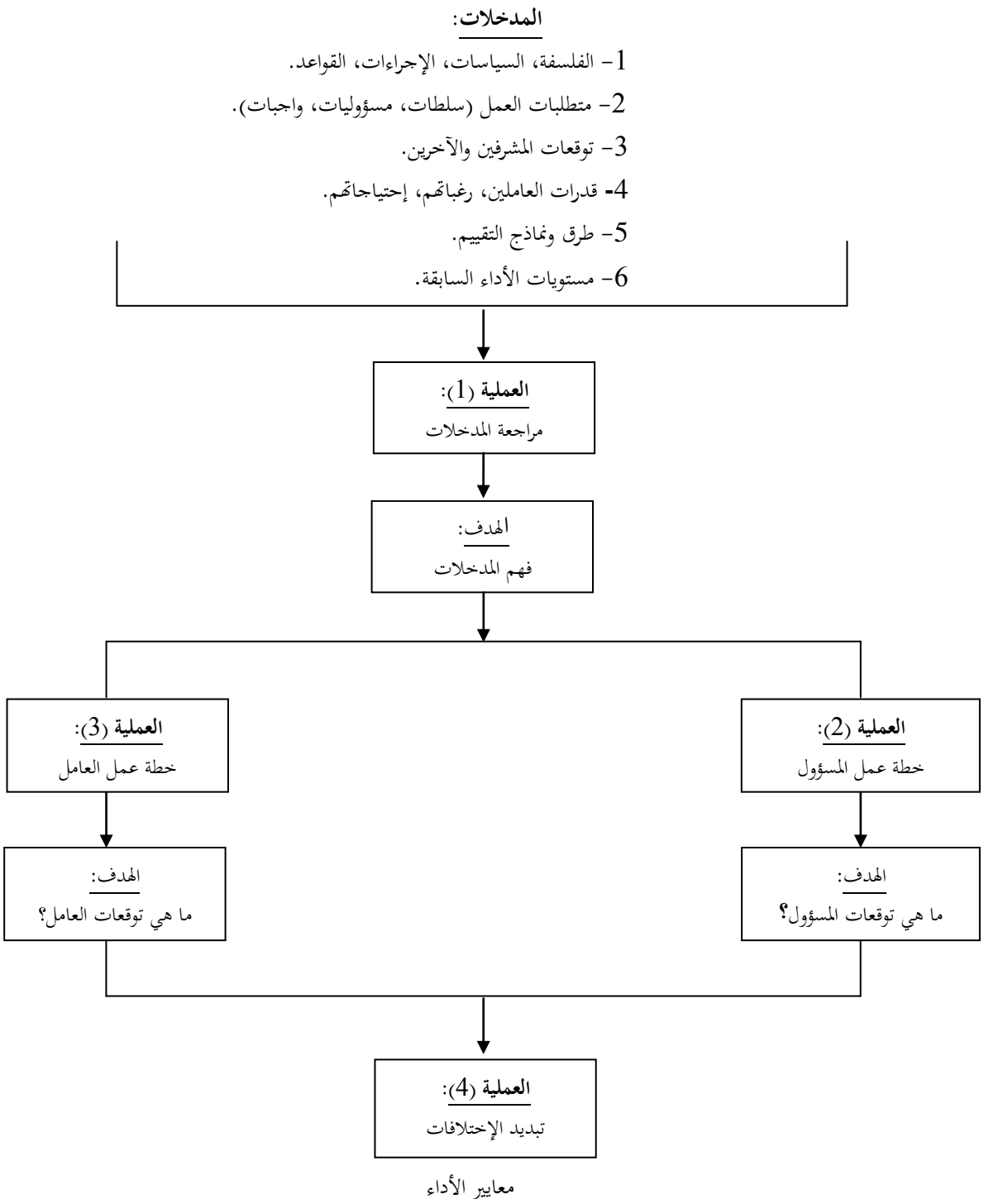
**أولا** : الجانب الموضوعي الذي يعبر عن المقومات الأساسية التي تتطلبها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.

**ثانيا:** الجانب الذاتي أو الجانب السلوكي والذي يكشف عن الصفات الشخصية للفرد، كقدرة استيعابه، سرعته وقابليته للتعلّم والاستفادة من التكوين والتدريب وإمكانية الاعتماد عليه، وعلاقته مع الرؤساء والمديرين والزملاء في العمل.

[1] فهد يوسف الدويلة، **نفس المرجع السابق**، ص 38.

والشكل التالي يوضّح كيفية وضع وبناء معايير للأداء :

**الشكل رقم (18): كيفية بناء معايير الأداء**




**المصدر**: عبد المحسن نعساني وعمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**: مدخل استراتيجي ، كلية الاقتصاد ،جامعة حلب، سوريا، 2006، ص 366.

**المطلب الثاني : مناهج وعناصر تقييم الأداء الوظيفي**

تتضمن عملية تقييم الأداء منهجين للتقييم : الكمّي والنوعي، وكلاهما على نفس القدر من الأهمية، ومن الناحية العملية كلا المنهجين يتم استخدامهما عادة، فالمنهج الكمّي تكون فيه الأعداد والقياسات هي الأشكال والأساليب الشائعة فيه، والتي غالبا ما تنطوي على النتائج أو الأرقام أو الإحصائيات الواردة في الجدول والرسوم البيانية، أو أي شكل آخر؛ أما المنهج النوعي فيساعد على الشرح والإثراء للبيانات الكمّية والعكس بالعكس.[1]

**الفرع الأول: مناهج تقييم الأداء الوظيفي**

هناك ثلاثة أنواع من التقييمات، والتي تعتبر أكثر الأنواع انتشاراً لدى الكثير من المنظمات، وإن اختيار نوع وأسلوب التقييم يختلف من منظمة لأخرى اعتمادا على وضع المنظمة، والغاية من التقييم وأهدافه، وهذه الأنواع تتمثل فيما يلي: [2]

**أولا : التقييم على أساس الأهداف**

الهدف من إجراء التقييم على أساس الأهداف هو معرفة مدى تحقيق هذه البرامج للأهداف المحددة سلفاً والتي تلاقي أهداف المنظمة غالباً ولا تتعارض معها.

**ثانيا : التقييم القائم على أساس الإجراءات (العملي)**

هي موجهة تماماً لفهم كيف يعمل البرنامج وكيف تم تنفيذه وخاصة البرامج طويلة الأمد لمعرفة أوجه القوة والضعف والمعوقات التي تؤثر على مراحل التنفيذ

**ثالثا : التقييم على أساس النتائج**

التقييم على أساس النتائج يكون لمعرفة مدى تأثير الخدمات أو البرامج المقدمة من حيث:

- تلبية حاجات جميع العملاء داخليا وخارجيا إضافة إلى الزبائن.
- التعزيز من عملية التعلّم التي تشمل المعارف والتصوّرات، المهارات أو المواقف.

**الفرع الثاني : تحديد عناصر تقييم الوظائف**

من أجل تحديد درجة صعوبة وأهمية الوظائف أو القيمة النسبية لمختلف الوظائف، والتي على أساسها يوضح سلّم الوظائف المستخدم في تحديد الأجور ظهرت عدة طرق في تقييم الوظائف منها مجموعة الطرق الوصفية التي تضم طريقة الترتيب وطريقة التقسيم إلى درجات، أما المجموعة الثانية من

[1] عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009، ص31.
[2] نفس المرجع، ص31.

طرف التقييم فهي الطرق التحليلية التي يندرج تحتها مجموعة الطرق الكمّية أهمها طريقة التنقيط (العلامات) وطريقة مقارنة العناصر.[1]

لقد دلّت دراسات تحليلية أن عدد العناصر الواجب توافرها في الوظيفة وذات الاستعمال الواسع في تقييم الوظائف يتراوح عددها بين (4 و 9) عنصرا رئيسيا تتخذ مقياسا لتقييم الوظائف.

لقد أخذت طريقة التنقيط ذات الاستخدام الواسع أربعة عناصر رئيسية موزعين على إحدى عشر عنصرا فرعيا، فكانت أول من تبنت هذه الطريقة المنظمة الأمريكية للصناعيين الكهربائيين 1937، التي اعتبرت العناصر الرئيسية لعناصر تقييم الوظائف هي :[2]

المهارة، المجهود (المقدرة)، المسؤولية وظروف العمل.

يمكن تقسيم كل عنصر رئيسي إلى عدة مراتب وهي عناصر أو عوامل فرعية، كما أن الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ليست متساوية، فهناك عناصر أهم من عناصر أخرى وبالتالي يكون لها وزن أكبر في عملية تقييم الوظائف.

تأخذ علاقة القيمة النسبية للوظيفة بهذه العناصر الصيغة التالية :

**القيمة النسبية للوظيفة = مقدارالمهارة × درجة المجهود × درجة المسؤولية × مستوى ظروف العمل**

**أولا : مقدار المهارة** تضم العناصر الفرعية التالية : التعليم، الخبرة، المبادرة، الإبداع، يقصد بها مجموعة الخبرات التي تكتسب عادة من خلال أداء العمل، كالمقدرة الذهنية والعضلية أو الطبيعية المطلوبة في العمل حتى يستطيع أن يؤدي عمله بالكفاءة المطلوبة ممثلة في السرعة في أداء العمل والدقة في إنجازه، القدرة على التجديد والابتكار...إلخ.

**ثانيا : درجة المجهود** تضم العناصر الفرعية التالية : المجهود البدني والمجهود الذهني، وهو مجهود ذهني عضلي بصري يبذله العامل لأداء مهام عمله، والمجهود الذهني هو مقدار اليقظة والانتباه المطلوب من العامل للقيام بعمله، أما العضلي فهو مجهود جسماني يتطلبه العمل كالشد والدفع والرفع.

أما المقصود بالجهد البصري هو تركيز النظر كالمجهود الذي يتطلبه إنتاج الأشياء الدقيقة، ويمكن تقسيم هذا العنصر إلى عدّة فروع كالمجهود الذهني والعضلي والبصري والملل والاستمرار في العمل،...إلخ .

**ثالثا : درجة المسؤولية** تضم العناصر التالية : مسؤولية المعدات والأدوات، مسؤولية المواد والسلع، مسؤولية سلامة الغير، والمسؤولية عن عمل الآخرين.

---

[1] نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص ص 97 – 100.

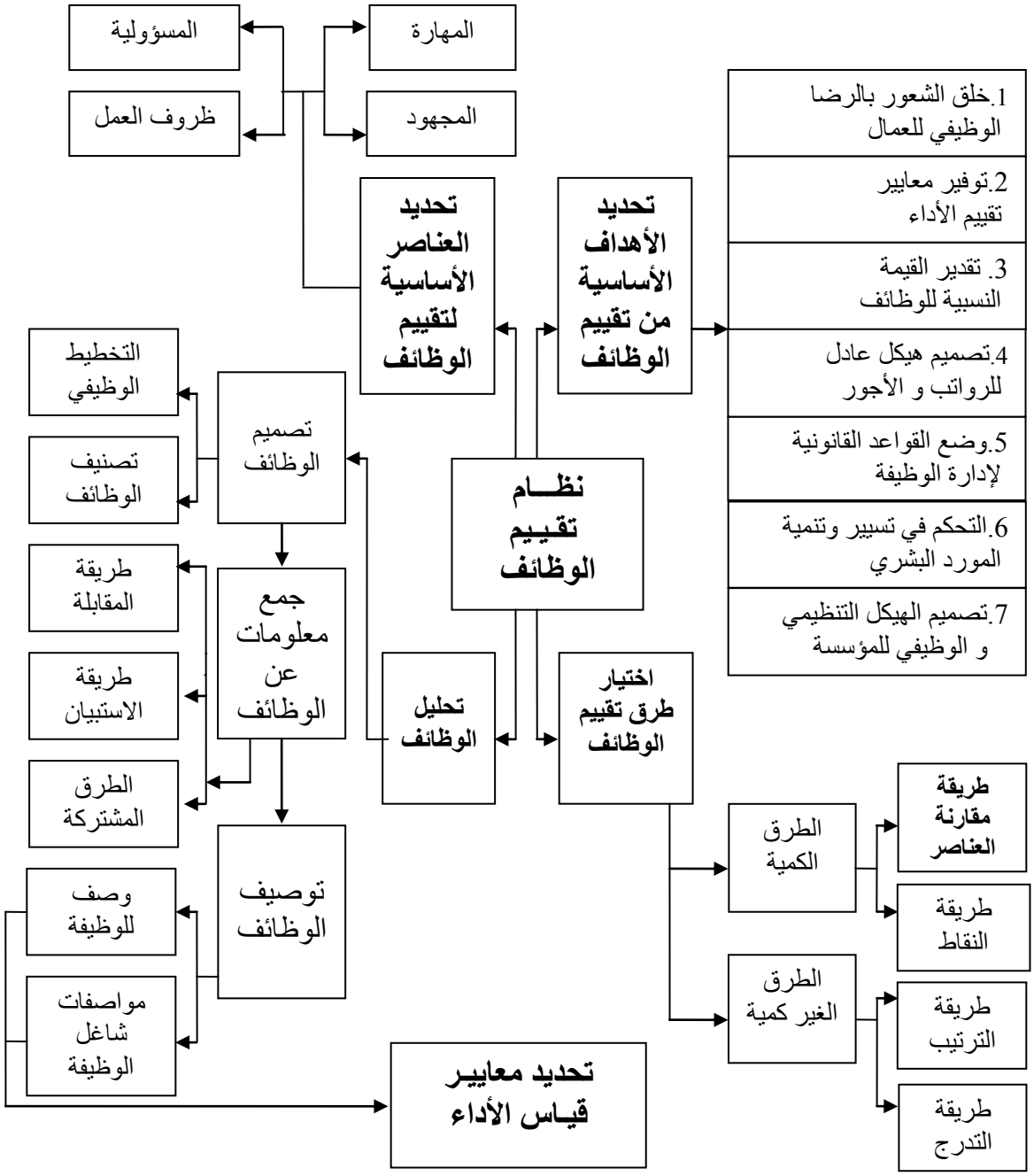
[2] فؤاد القاضي، **الفعالية والإنتاجية**، الجامعة العمالية أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة، مصر، 2002، ص11.

تعبر عن الالتزام الذي يقع على عاتق العامل عند قيامه بالعمل كالعناية المطلوبة من العامل لتقليل نسبة التلف في المواد أو المعدات، وكذلك تتشعب إلى فروع كالمسؤولية عن المعلومات وكتابة التقارير...إلخ.

**رابعا : مستوى ظروف العمل** وتضم العناصر الفرعية التالية: ظروف العمل ومخاطر العمل التي تمثل مجموعة المؤثرات التي يخضع لها العامل أثناء أدائه للوظيفة والتي تؤثر بدرجة ما على قدراته العقلية والبدنية والتي لا يستطيع التحكم بها كالحرارة، الرطوبة، التهوية، الإضاءة، النظافة، التلوث،...إلخ.

الشكل رقم (19) أدناه يقدم تلخيصا لمعايير قياس الأداء وفقا لنظام تقييم الوظائف

**الشكل رقم : (19) ملخص يوضح نظام تقييم الوظائف في تحديد معايير قياس الأداء**




**المصدر**: نور الدين شنوفي، **مرجع سابق**، ص 109.

**المطلب الثالث : معوقات تقييم أداء العاملين**

تواجه عملية تقييم أداء العاملين عدة مشاكل بما أنها تتم عن طريق العنصر البشري الذي يصعب عليه في كثير من الأحيان التحلّي بالموضوعية الخالصة والتجرّد من الذاتية بشكل مطلق خلال هذه العملية، لذلك عادة ما يتعرض للأخطاء، الضعف، الإفراط أو التفريط، ومن بين هذه المشاكل أو المعوقات التي تعترضه نذكر ما يلي:[1]

ز- صعوبة التأكد من دقة وصحة نتائج تقييم الأداء الوظيفي، ويرجع ذلك إلى أن العناصر التي تتم على أساسها عملية التقييم، غير ملموسة ويعتمد تقديرها على الحكم والتقدير الشخصي للمسؤول.

س- تأثير إهمال العامل النفسي والاجتماعي للعامل، فإذا كانت المعايير لا تستجيب للعوامل النفسية والاجتماعية المحيطة بالعامل عند تقييم مستوى أدائه، فقد تؤثر سلبا على تقدير كفاءته. فالقدرة على الاستماع للعامل والأخذ بعين الاعتبار لجوانبه النفسية والاجتماعية عند التقييم، يضمن لهذا الأخير الموضوعية وبالتالي تحقيق أهدافه.

ش- مقاومة العاملين لنظام تقييم الأداء، لاعتقادهم أن مثل هذا النظام سيضعهم موضع مراقبة مستمرة من جانب الإدارة على أدائهم وتصرفاتهم.

ص- التمييز أو التفضيل الشخصي، حيث قد يفضل المشرف عاملا أو موظفا أو أكثر عن بقية العاملين فيعطيهم تقديرا حسنا، وقد لا يميل لعدد آخر فيعطيهم تقييما في غير صالحهم، وقد يكون للعلاقات الشخصية في حكم الرئيس على كفاءة مرؤوسيه الأثر البالغ في التقييم.

ض- قد نجد بعض الرؤساء أشداء في تقييمهم، بينما نجد آخرين متهاونين أو متساهلين، مما يؤدي إلى تقييم العامل على أسس غير موضوعية تصيبه بالإحباط، فكثيرا ما يتجه بعض المسؤولين إلى إعطاء مرؤوسيهم تقديرات متوسطة، ذلك إما بجهلهم الفروق الفردية بين المرؤوسين، أو عدم استطاعتهم اكتشاف هذه الفروق أو تقديرها. فخوفا من ضررهم يميل المشرف إلى إعطاء درجات متوسطة كمحطة للبداية.

ط- يتأثر القائم بعملية التقييم بمركز الشخص محل التقييم، فيمل إلى إعطاء تقديرات عالية للوظائف الإشرافية أكثر من اللازم، وإعطاء تقديرات منخفضة لشاغل الوظائف البسيطة أو التي في بداية السلم الإداري، بمعنى الخلط بين الهدف والوسيلة. فقد يركز المشرفون على إجراءات العمل وليس الهدف المراد الوصول إليه، عن طريق هذه الإجراءات.

ظ- التأثر باتجاهات الإدارة، فإذا كانت الإدارة تنوي استعمال التقييم للترقية إلى مستوى أعلى، قد ينجح المشرفون في إعطاء تقديرات حسنة لهؤلاء العاملين حتى يستفيدوا من فرص الترقية. وإذا كانت

[1] نعيمة فضيل، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

الإدارة تريد استعمال ذلك التقييم لتقييم برنامج تدريبي، فقد يتجه القائم بعملية التقييم إلى إعطاء تقديرات ضعيفة نسبيا للموظفين، حتى تظهر للإدارة حاجة هؤلاء الأفراد للتدريب.

ع- تجنب العامل للطعون، يمكن أن يعرّض عدالة موضوعية التقييم إلى الخطر، وهذا ما يؤكد أو يدعو إلى ضرورة تشجيع العاملين على إبداء رأيهم عن نتائج التقييم المتعلقة بهم، وكذلك المتعلقة بزملائهم في نفس القسم الخاضعين لتقييم مشرف واحد، ومساءلته إداريا إذا تطلب الأمر ذلك.

غ- تردد الرئيس المباشر في إعطاء تقديرات منخفضة حتى لا يسبب مشاكل بينه وبين المرؤوسين، وبالتالي تؤثر على مستوى أدائهم وعدم تعاونهم معه، أو بمعنى آخر يترتب على ذلك آثار سلبية قد تؤثر على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة؛ وقد يميل الرئيس المباشر إلى إعطاء تقديرات عالية حتى يكسب رضا العاملين، في حين أن رئيسا آخر يعطي تقديرات منخفضة، وهنا نجد اختلافا كبيرا في مستوى التقديرات الخاصة بكل قسم أو إدارة.

ف- التعميم والأخطاء، ويحدث ذلك حين يملي المشرف تقييمه العام لمرؤوسيه على أساس عامل واحد من عوامل التقييم، أو بصفة واحدة من صفات المرؤوس. فإذا كان المرؤوس ممتازا أو ضعيفا في خاصة معينة، يعتبره ممتازا أو ضعيفا في بقية الخصائص.

ق- قد يخلق تقييم الأداء نوعا من التوتر بين العاملين في المؤسسة، مما ينشئ بينهم صراع ضمني (خفي) أو ظاهر، وهذا ينعكس على مستوى كفاءتهم وأسلوب أدائهم.

ك- عدم إطلاع العامل على تقدير كفاءته والذي يؤثر على إمكانية تطوير أداء العاملين في المستقبل، مما يؤدي إلى التأثير على نزاهة موضوعية التقييم.

ل- عدم إشراك العامل في وضع معايير التقييم، قد يؤدي إلى قلة التحديد الدقيق والجيد لجوانب الأداء، بما يتفق وأعباء مسؤوليات كل وظيفة في المنظمة، مما قد يؤثر سلبا على كفاءة نظام التقييم.

م- درجة التزام الجميع، حسب دراسة توصلت إلى مسألة متعلقة بثقافة الأداء التي لها علاقة بـ:[1]

1- **ثقافة الاندماج** : لدى المرؤوسين من العمال، فعادة ما يقوم العمال بما هو مطلوب منهم سواء كانوا مجبرين أو مخيرين، إلا أن موضوع الاندماج المقصود هو الذي من خلاله يجب على الأفراد العاملين أن لا يكونوا نزهاء فقط بل مندمجين، أي أن الأمر يعنيهم مباشرة وعليهم تقديم مقترحات الحلول للمشكلات التي يتخبطون فيها ومنه تحسين النتائج يأتي من الداخل.

2- **ثقافة المسؤولية** : عند الرؤساء من أفراد المؤسسة، ويقصد هنا معرفة (هل المحفزات الضرورية لضمان إنجاز العمل متوفرة أم لا ؟)، (هل الأهداف واضحة ؟)، (هل أنظمة الإدارة متوازنة ؟)، (هل هناك تقديم مكافئات في حالة النجاح ؟)، (هل توجد إجراءات العقاب في حالة عدم تحقيق الأداء ؟)، (هل هناك قدرة على الإبداع أم هنالك طاعة عمياء ؟)...إلخ.

[1] شريفة رفاع، **أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية**، مجلة الباحث، عدد 8، جامعة ورقلة 2010، ص76. http://rcweb.luedld.net/rc8/6.pdf تاريخ الإطلاع على الموقع في 2015/05/28.

## المبحث الثالث : ماهية التحفيز وأنواعه في المؤسسات

باعتبار أن مختلف الخدمات الاجتماعية أو (المحفّزات الاجتماعية) التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين فيها بغية تحقيق رضاهم الوظيفي، تعتبر شكلا مهما من أشكال الحوافز التي توفّرها المؤسسات لعمالها، لتحرّك بها دافعيتهم نحو مستويات متزايدة من الرغبة والجهد والعمل بما يكفل ضمان الاستمرارية والمثابرة والإخلاص والولاء والتفاني في أداء وظائفهم على اختلاف مستوياتهم.

سنتعرّض في هذا المبحث تقديم مفهوم مختلف أنواع المحفزات وإبراز دور التحفيز وأثر الحوافز الاجتماعية المتمثلة في الخدمات الاجتماعية على اختلاف أنواعها في تحقيق الرضا الوظيفي، من منطلق أن الخدمات الاجتماعية تأخذ جميع أشكال الحوافز، والمتمثلة في الحوافز الاجتماعية العمالية المادية الملموسة إضافة إلى المعنوية منها.

وتنتهج المؤسسات خلال سعيها للرفع من كفاءة وأداء العنصر البشرى لديها عدّة مداخل، متمثلة في التكوين، التدريب، التعليم المتواصل، الظروف البيئية الملائمة، التنمية السليمة، التنظيم المحكم والفعّال، وبدرجة أكبر من ذلك كله مدخل التحفيز، أي أن المؤسسات تحفز الأفراد العاملين فيها لتنمي دافعيتهم نحو العمل بكفاءة وفاعلية وزيادة روح ولائهم وتجنب مختلف الصراعات فيما بينهم ومع الإدارة العليا والحد من الظواهر السلبية كارتفاع الغياب ودوران العمل، التكاسل، الإهمال والتقصير في أداء المهام، ...إلخ، فكل تلك العقبات تعوق وتقييد العملية الإنتاجية.

من خلال مختلف أنواع ووسائل المحفّزات العمالية، تهدف المؤسسات بها إلى التأثير في سلوكياتهم وتصويب تصرفاتهم للوجهة التي تطمح إلى بلوغها، فالتحفيز ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة تستعملها المؤسسات قصد مساعدتها على بلوغ المقاصد المخطط لها. والاهتمام بموضوع الحوافز تطور كثيرا مع بداية المفكرين والباحثين في مجال علم النفس وعلم الاجتماع الصناعي بإجراء التجارب والدراسات على المؤسسات والأفراد العاملين فيها، والتي سلمت بأنه ليس بالإمكان حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يصحب هذا الأمر محفزات تدفعه نحو ذلك. فوجود التنظيم المحكم والسليم للعمل والخطط والبرامج الجيدة، ليس كفيلا بافتراض أن العمال سيؤدون أعمالهم على أحسن وجه وبكفاءة وفعالية؛ فمدخل التحفيز في العمل وحده كفيل بجعل الأفراد العاملين في المؤسسات يعملون بدافعية وحماس؛ " وحسب دراسات، فإن النسبة المتغيّرة في الأجور والتي تمثل مختلف الحوافز، إذا كانت تتراوح بين (30% و 40% من الأجر الثابت) فإنها ستؤدي إلى استثارة دافعية العمال نحو بذل مزيد من الجهود في العمل ".[1]

[1] Abdelhak Lamiri, **Gérer l'Enterprise Algérienne en économie de marché**, éd. Prestcomm, 1993, Alger, p91.

ارتأينا ضمن هذا السياق تقسيم هذا المبحث المتعلق بموضوع تحفيز الأفراد العاملين في المؤسسات إلى المطالب التالية : مفهوم الحوافز، أهمية الحوافز، أنواع الحوافز، نظام الحوافز، ثم العلاقة بين الدوافع والحوافز والسلوك.

**المطلب الأول : مفهوم التحفيز وأهميته**

تعتبر المحفزات أو الحوافز بالنسبة للمؤسسات ضامنا فعّالا في سبيل تحقيقها للأهداف، فاختيار أحسن وأكفأ الأفراد في المؤسسة من حيث القدرات والكفاءات وحده لا يكفي لإنجاز العمل على أحسن وجه، بل يتعداه الأمر إلى ضرورة تنمية الرغبة في العمل لدى الأفراد أولا، وذلك لا يمكن بلوغه إلا بواسطة إتباع طرق ومناهج متعددة قصد تحفيزهم على ذلك.

**الفرع الأول : تعريفات الحوافز**

رغم تعدد التعاريف فيما يتعلق بالحوافز المقدمة للأفراد العاملين في المؤسسات، إلا أن الهدف المنشود من هذه العملية واحد ألا وهو تحفيز العامل بغية ضمان تحقق الأهداف، ولعل هذا التعدد والتنوع في التعاريف، راجع إلى تعدد المداخل ووجهات النظر فيما يتعلق بالرؤية تجاه مكانة العنصر البشري في المؤسسة بالنسبة لمختلف مدارس الفكر الإداري عبر تعدد مراحل تطوره.

نقدم بعض التعريفات لمفهوم الحوافز التي عرّفت بأنها :

- عبارة عن " مجموعة العوامل المحددة لسلوك الأفراد ".[1]

- تمثل " مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته " ، أي أن الحوافز عبارة عن عوامل خارجية (مادية ومعنوية) التي تؤثر على السلوك الإنساني وتدفعه نحو تصرفات تخدم أهداف محددة ".[2]

- الحوافز حسب ألان مينيون (Alain Meignant) هي " مجموعة العوامل التي تدفع بالفرد لاختيار التصرّف المناسب قصد تحقيق الهدف " أي أن الفرد الذي يرغب في بلوغ هدف معين هو بحاجة إلى من يدفعه لذلك، إذن فهو يحفّز بمجموعة من العوامل التي تدفعه لاختيار سلوك أو تصرف مناسب يوصله لتحقيق الهدف المراد بلوغه.[3]

[1] http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784.

[2] علي السلمي ، **الحوافز والدوافع**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984، ص 214.

[3] Alain Meignant, **Ressources Humaines, Déployer la stratégie**, Édition Liaisons, SA, Paris, 2000, P 226.

- تتمثل في " مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين قصد تحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا ".[1]

- حسب بريتشارد و بيين (PRITCHARD & PAYNE, 2003) " الإجراء المحدد لكيفية استعمال الطاقة قصد إشباع الحاجات ".[2]
- " العوامل، المؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد وتدفعه على زيادة جهده، وتقديم نتيجة لأدائه المتميز، وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجيته ".[3]

- " عملية تنشيط الأفراد العاملين بالطرق الإيجابية أو السلبية، قصد التحسين في الأداء والرفع من معدلات الإنتاج ".[4]

**الفرع الثاني : التعريف الإجرائي للمحفزات**

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن مفهوم الحوافز مرتبط ارتباطا وثيقا بعدة مفاهيم أخرى كالمؤثرات، الدوافع، المنشطات، الرغبات، الحاجات، السلوك،...إلخ؛ ونلاحظ أيضا أنها متقاربة من حيث الدلالة والمعنى وتصب في مجملها في منحى واحد، أي أنها تشير إلى أن الحوافز تتمثل في مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية الصريحة والضمنية، الإيجابية والسلبية التي تتبناها الإدارة للتأثير على سلوك الأفراد العاملين وتوجيهه نحو رفع كفاءاتهم وإنتاجياتهم وتحقيق الأهداف المسطرة.

إذن فالحوافز هي مجموعة العوامل الخارجية المتمثلة في الوسائل المختلفة التي تستعملها الإدارة، والتي تعمل على إثارة القوى الحركية الداخلية في الأفراد لتؤثر على سلوكياتهم وتصرفاتهم لحثهم على إنجاز ما أوكل لهم من مهام وأنشطة بدقة وإتقان، مع الحرص والتركيز والتفاني في الأداء، ما ينتج عنه التحكم في تكاليف الإنتاج مع الرفع من كمية الإنتاج.

مما سبق يمكن بلورة تعريفًا إجرائيا خاصا بعملية التحفيز في المؤسسات، والذي يجمع بين مختلف الرؤى السابقة الاقتصادية، الاجتماعية والنفسية كالتالي :

" الحوافز تتمثل في الطاقة الموجهة قصد الحصول على رضا الأفراد العاملين، لتنمية التفاعلات الإيجابية بينهم وحثّهم وتشجيعهم على مضاعفة الجهود البدنية والفكرية لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج

---

[1] موسي اللوزي، **اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل**: دراسات السلسة أ، العلوم الإنسانية، مجلد 22، العدد 06، الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص 376.

[2] Guido H E Gendolla et assistants, **Le concept de la motivation : Définition et histoire**, Université de Genève, p9. https://www.unige.ch/fapse/motivation/coursgendolla.pdf. Date de consultation du site le 30/05/2015.

[3] محمد نايف أبو الكشك، **الادارة المدرسية المعاصرة** ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمان، 2006، ص133.

[4] إبراهيم عبد الله الطخيس، **الإدارة التربوية** ، دار ابن سينا للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص109.

وتحقيق الأهداف المخططة لجميع الأطراف، وهي تمثل استثمارا يهدف إلى تحقيق مكاسب أو الحفاظ على المكاسب المحققة ".

**الفرع الثالث : أهمية التحفيز**

إن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تحسن استغلال كفاءة وفعالية أفرادها، فقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعّالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابيا على أدائهم. ويمكن القول بأن المؤسسة الناجحة تقوم بوضع نظام للتحفيزات يكون فعّال مؤثرا بصفة إيجابية على أداء العاملين بالشكل الذي يرفع من درجة ولائهم للمؤسسة ويساعدها على تحقيق الأرباح والبقا.

أجريت على العمال مجموعة من الدراسات والأبحاث، التي أثبتت أن العمال الذين يعملون بكفاءة فإن كل ما يستطيعون أن يقدمونه للعمل لا يعادل سوى (60%) فقط، وبفضل مختلف الطرق والتقنيات التحفيزية الفعّالة المتعددة الموجهة للعمال، يمكن استغلال إلى غاية (40%) من طاقاتهم الكامنة بداخلهم؛[1] من هذا نستنتج أن الحوافز تؤدي دورًا هامًا في تحديد وزيادة إنتاجية الأفراد العاملين في المؤسسات، وتكمن أهميتها في حاجة الفرد إلى من يعترف بأهمية ما يبذله من جهود وما يحققه من إنجازات، فالاعتراف والتقدير يعتبران في حد ذاتهما من الحوافز المساهمة في إشباع حاجات رفيعة بالنسبة للفرد على حسب سلم الحاجات لـ (ماسلو).

على اختلاف وتنوع الحوافز، تتعدد وتختلف الأهداف باختلاف العادات والسلوكيات في شتى مجالات الحياة بما فيها النشاطات الاقتصادية والانتاجية، فالحوافز لها أهمية كبيرة وأثار عميقة في نفوس الأفراد وتوجيه سلوكياتهم، ونظام الحوافز الجيد في المؤسسة يساعد على ما يلي :[2]

- يحقق الزيادة في العوائد المالية للمؤسسة عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الدقيق والصحيح لمختلف الحوافز المادية والمعنوية يدفع بالعمال إلى زيادة الجهد ومعه الإنتاجية.

- التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة التي تخدم العاملين والمؤسسة، فتساهم الحوافز في تنمية قدرات الأفراد العاملين وتفجير طاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ما يؤدي إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة ما ينتج عن ذلك إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى الأقسام الأخرى بالمؤسسة التي قد تعاني نقصا في حجم القوى العاملة وبالتالي تدنية التكاليف التي تتحملها المؤسسة.[3]

---

[1] برس ويورك، **مهارات الإدارة**، ترجمة الشركة المصرية العالمية للنشر، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003، ص17.
http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-65.pdf (15/05/30)

[2] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر، عمان، الأردن، 1996 ،ص 229. (بتصرف)

[3] عسّاف عبد المعطي محمد، **السلوك الاداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، الأردن، 1999، ص 86. (بتصرف)

- المساهمة في إشباع الحاجات المادية للعاملين ورفع روحهم المعنوية أي تحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق الربط بين المصالح الذاتية للفرد ومصالح المؤسسة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم؛ إضافة إلى استقطاب وجذب أحسن الكفاءات البشرية إلى المؤسسة.
- تحقيق حالات الرضا لدى الأفراد العاملين في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارة، كانخفاض حجم الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها،...إلخ.

- تقليل تكاليف الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص من الوقت والمواد الأولية المستهلكة في العملية الإنتاجية.

**المطلب الثاني : أنواع التحفيز**

باختلاف أنواع التحفيزات واختلاف من توجه إليهم الحوافز، تختلف الأساليب والوسائل المتبعة في عملية التحفيز، والتي تختلف بدورها حسب طبيعة شخصية الأفراد العاملين في المؤسسة، صفاتهم، مكوناتهم ومستوياتهم الوظيفية في المؤسسة؛ وهنالك تصنيفات عديدة يمكننا أن نصنف بموجبها أنواع الحوافز، منها ما يلي:

**الفرع الأول : الحوافز حسب طبيعتها**

وهي الحوافز المادية والتي تدعى بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات...إلخ، والحوافز المعنوية وتسمى بأنظمة التعويضات غير المباشرة، وهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفيين مثل : الاستقرار الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والتقدير والعرفان...إلخ، وهي كالتالي :

**أولا : الحوافز المادية**

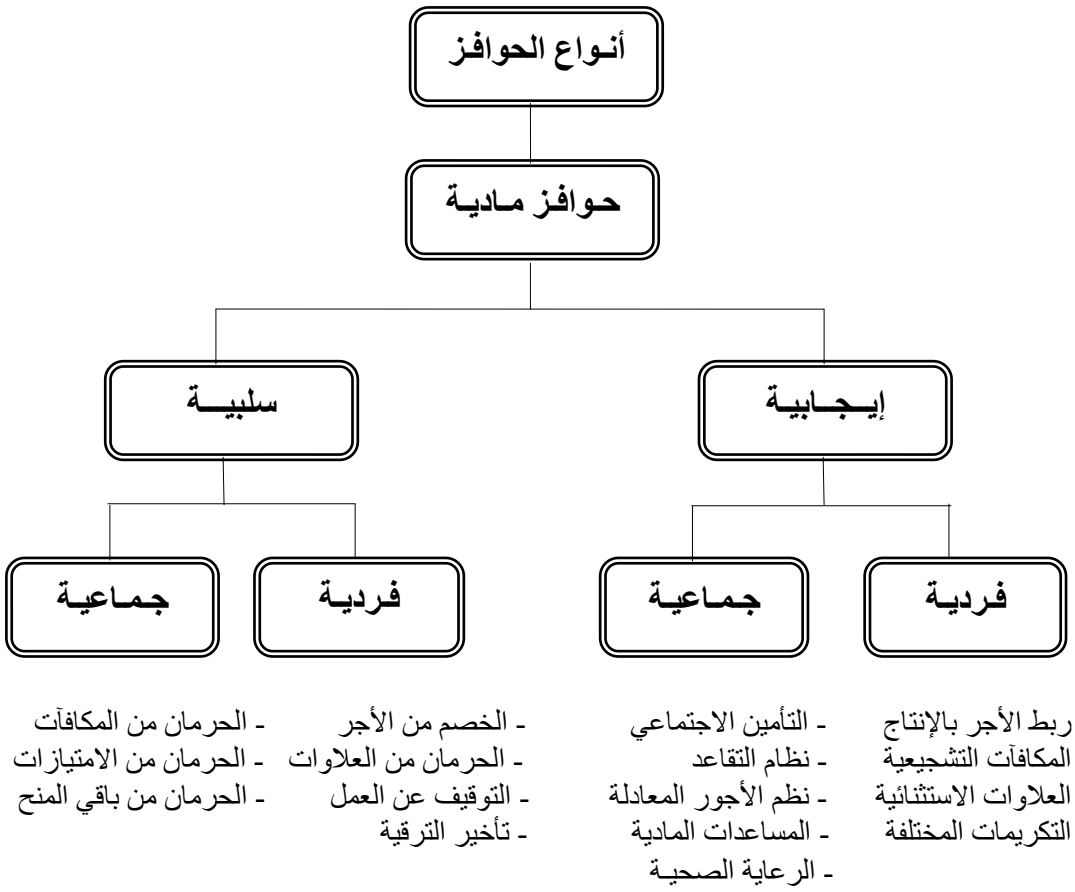
هي ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تعمل على إشباع الحاجات المادية للفرد، تكون ملموسة، تتخذ أشكالا متنوعة، كالأجر أو الراتب، مختلف العلاوات، المكافآت والأجور التشجيعية، الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، المشاركة في الأرباح، وظروف وإمكانيات العمل المادية وساعات العمل، ضمان استقرار العمل (المناوبة)، والتعويض عن الأعمال الإضافية،...إلخ، وتسعى الإدارة من خلال هذه الحوافز إلى إشباع حاجات الفرد المادية التي تشمل كل الطرق المتعلقة بالدفع مقابل مادي على أساس الخدمات أو الإنتاج، وذلك بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء. وتعتبر الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وتحتوي على نوعين إحداهما إيجابية

والأخرى سلبية وكلتاهما تكون إما فردية وإما وجماعية، وهي تتميز بالسرعة الفورية، وتحسس الفرد العامل بالنتيجة المباشرة لمجهوده. وتقسم الحوافز المادية إلى نوعين :

أ- **الحوافز المادية المباشرة :** وهي كل ما تعلق بالأجور أو الرواتب وما ارتبط بها من لواحق، كمنحة الأقدمية، المستوى والمركز الوظيفي.

ب- **الحوافز المادية غير المباشرة :** وتوجه للعمال بطريقة غير مباشرة كمختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للأفراد العاملين، التعليم، التغذية، المواصلات، الإسكان، الخدمات الطبية، التسلية والترفيه، النوادي العلمية والرياضية، دور الحضانة، مختلف أنواع التأمينات، العطل والرحلات السياحية، المخيمات...إلخ. بالرغم من كون هذه الحوافز غير مباشرة إلا أنها تعمل على صيانة العمال والمحافظة عليهم وتنمية روح ولائهم والرفع من درجة رضاهم وتحفيزهم على العمل.

**الشكل رقم (20): أنواع الحوافز المادية (السلبية والإيجابية)**




**المصدر:** محمد بن سليمان الضبعان، **دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي،** http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM ، 10 ديسمبر 2012.

**ثانيا : الحوافـز المـعنويـة**

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات الذاتية والاجتماعية للإنسان وتزيد من تماسك العاملين وربطهم بعملهم. ومن أبرز أشكال الحوافز المعنوية نجد (إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل، ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، واتباع وسائل تكريم للمبدعين،...إلخ.[1]

يوجد اتجاه عام يشير إلى أن البواعث المالية النقدية ونظام الأجور، لا يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تثير كفاءة العامل، إن العمال لا يهتمون بزيادة الأجر بالدرجة الأولى، بل يفضلون نواحي أخرى تتمثل في الاطمئنان على المستقبل في عضوية جماعة العمل داخل المؤسسة والتوحد معها وبناءا على ما بينته الدراسات والتجارب أخذ المسؤولون في مواقع العمل على عاتقهم البحث على حوافز أخرى تثير قدرات العامل وترتبط بعمله، فوجدوا الحوافز أن المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات التشريف أو إعطائهم الأوسمة، أي كل الحوافز التي تساهم في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله، وإشباعه لحجاته النفسية والاجتماعية وقد أوضح (ميلز وفروم) ذلك بقولهما: " لا ترتبط الدوافع للعمال بالحاجات الاقتصادية فقط، فالرجال قد يستمرون في العمل حتى ولو كانوا في غير حاجة على منافع مادية ".[2]

**الفرع الثاني : الحوافز على أساس الأثر**

وتنقسم الحوافز من حيث الأثر إلى نوعين، حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة كالتالي :

**أولا : الحوافز المباشرة**

هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، ومنها الحوافز المالية كالمكافآت والمنح والحوافز العينية كالعلاج المجاني، وتقديم الخدمات الاجتماعية وكذلك الحوافز المعنوية كالأوسمة، لوحات الشرف...إلخ.[3]

وتتمثل كذلك في مختلف الوسائل والأساليب التي تعمل على تشجيع العاملين على صحة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، وتنقسم الحوافز المباشرة إلى ثلاثة أقسام وهي:

الحوافز المادية، الحوافز المعنوية والحوافز العينية.

وتتمثل الحوافز العينية في مختلف المزايا العينية التي يتحصل عليها الأفراد العاملين من غير مقابل أو بمقابل رمزي كالخدمات الاجتماعية العمالية المتعددة الممثلة في الصحية والعلاج الطبي المجاني،

[1] ربابعة، علي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص28.
[2] صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص.15.
[3] نورالدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 145.

الخدمات الثقافية والرياضية والإسكان والنقل، ... وغيرها. ويمكن اعتبار الحوافز الإيجابية والسلبية من الحوافز المباشرة، وذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق الشعور بالسعادة والرضا الوظيفي إذا كان لها الأثر إيجابي أما في حالة العكس وكانت سلبية فهي تتسبب في حالات القلق والإحباط والتوتر النفسي.

**ثانيا : الحوافز غير المباشرة**

هي التي لا تمس العامل بصفة مباشرة ومن أمثلتها نجد : ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض وبالآخرين خصوصا المسؤولين، التكوين ...إلخ.[1]

للحوافز غير المباشرة أثر على حسن الأداء والإنجاز الذي لا يتحقق إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، وتدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم، وهذا ما يدعى بالحوافز غير المباشرة، والتي تتمثل في توفير الجو الملائم للعمل بعد إزالة العقبات والصعوبات التي تعترض سير العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال وتوفير مناخ للتفاهم والتعاون المشترك بين الجميع. كل هذا له أثر مباشر في تحقيق الأهداف، لأنه يجعل العمال يؤدون عملهم في حالة من الاستقرار والطمأنينة وتحفزهم لأداء عملهم بإخلاص وتفان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم.

كذلك الشأن بالنسبة لتدريب وتكوين الأفراد العاملين في المؤسسة الذي يعدّ من الحوافز غير المباشرة المؤدية إلى الدقة في العمل وتبني المناهج العلمية في الإنجاز، فالتكوين ليس غاية في ذاته وإنما يعتبر وسيلة تستعملها المؤسسة قصد تطوير القدرات المهنية والتقنية للأفراد ومساعدتهم على حسن استخدام طاقاتهم، قدراتهم وكفاءاتهم، لذا يجب أن يستمر التكوين طوال الحياة المهنية للفرد العامل كضرورة حتمية لأنه عملية مستمرة ومتواصلة. فتكوين العمال يكون من أجل تنمية المهارات للعاملين للرفع من إنتاجية العامل وتحقيق الزيادة في الإنتاج الكلي. وهو يختلف باختلاف الأفراد الموجه لهم. فلكل فرد معين نوع خاص من التدريب أو التكوين المحتاج إليه والمناسب له، سواء في بداية مساره المهني، وأثناء اشتغاله فيه، أو حتى بالنسبة لذوي الخبرة.

**الفرع الثالث : الحوافز من حيث الأثر والفاعلية (سلبية وإيجابية)**

تنقسم الحوافز من حيث الأثر والفاعلية إلى نوعين من الحوافز، محفزات سلبية وأخرى إيجابية على النحو التالي :

[1] نفس المرجع، ص 145.

**أولا : الحوافز السلبية (العقاب)**

هي الطرق والوسائل المستخدمة للحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة من العاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل، بانتهاج أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وخفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة مخالفة العامل. ويمكن تقسيمها إلى قسمين هما، الحوافز السلبية المادية، مثل (تنزيل درجة الموظف، توقيفه عن العمل، العزل المؤقت،...)؛ والحوافز السلبية المعنوية، مثل (حرمان الفرد من نشر اسمه على لوحة التشريفات، وتوجيه تنبيه للمقصر في عمله وتعليقه على لوحة الإعلانات،...)، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع، وتقترن على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام. وتهدف الحوافز السلبية إلى التأثير في السلوك باستعمال التهديد والوعيد والعقاب، وذلك نظرا لأنه هناك فئة من الأشخاص لا يستجيبون إلا لمثل هذا النوع من الممارسات والمتمثلة في العقاب، ما يجعلهم يخشون تكرار الخطأ، فالحوافز السلبية لا تحفز العامل ولا تدفعه نحو لأداء وإنماّ تعلمه كيف بتجنب المواقف التي يترتب عنها العقاب دون الامتناع عن العمل، فيقدّم الفرد الحد الأدنى من العمل الذي يجنبه العقاب.

وتعني الحوافز السلبية أن المخرجات تحتاج إلى تعديل أو تغيير نظرا لأن عمليات التنفيذ والمتابعة لمراحلها المختلفة تظهر عدم فعاليتها، وعدم إمكانية التنفيذ، أو حتى الاستمرار فيه.[1]

ويمكن للمؤسسات أن تستخدم الحوافز السلبية قصد تحقيق ما يلي :

- تعتبر الحوافز السلبية تحذيرا من الإدارة للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء، وكذلك حتى لا يستمر الفرد العامل في الخطأ.
- لكي يؤدي الفرد العامل التزاماته بشكل جيد وبكل جدية ودون تهاون في الانجاز.
- من أجل تحفيز العاملين بغية تحسين أدائهم، لإبعاد العقوبة عنهم من جهة، ودفعهم نحو الحصول على الحوافز الإيجابية من جهة أخري .

وترى طائفة من المفكرين بأن التهديد والعقاب وسيلة ناجعة وفعّالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل الأفراد العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم سلوكهم وتوجيهه، ولكن قد يكون الأمر سببا للخوف بدرجة تحدد من استجابة الفرد العامل بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة تجاه العمل. وقد تبين أيضا أن الحوافز السلبية قادرة على توفير إنتاجية

[1] محمد مرعي محمد، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي** (موجز إرشادي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، دون سنة نشر، ص 18.
http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan009675.pdf تاريخ الإطلاع على الموقع 15/05/28.

جيّدة في المدى القصير، مع تدني معنويات الأفراد العاملين، حيث ينصب كل الاهتمام بالإنتاج ما ينتج عنه آثارا سلبية تتجلى في الزيادة في وقت الانجاز، كثرة الاحتجاجات والشكاوى، الهروب من العمل عن طريق كثرة الغيابات، والمشاكل في العمل، الأمر الذي سيؤثر سلبا على الإنتاج على المدى الطويل.[1]

**ثانيا : الحوافز الإيجابية**

وهي " كل ما يحمل مزايا مختلفة للفرد العامل إذا قام بالعمل المطلوب، وتقدّم له عطاء محسوسا أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل ".[2]

فالحوافز تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.[3]

أي أن الحوافز الإيجابية تعمل على تنمية روح الإبداع والتجديد لدى العامل في عمله؛ فهي التي تحث الفرد العامل على العمل أكثر، وتعتبر اعترافا وتقديرا من المؤسسة للفرد العامل على مجهوداته وكفاءته في العمل.

وتؤكد الحوافز الإيجابية سلامة مخرجات العمل وفعاليتها، مما يدفع الشخص إلى شحذ الهمة نحو المضي قدما في عملية التنفيذ، ودوام استمراريتها بكفاءة ونجاعة.[4]

والحوافز الإيجابية تتمثل في كافة المحفزات المادية والمعنوية، وتعتبر أفضل الأساليب في تحريك دافعية الأفراد وتشجيعهم من أجل أداء الأعمال بالكفاءة المرغوبة، فلها الأثر الملموس في تقوية الروابط بين الحوافز بصفة عامة والأداء، وتزداد فعاليتها وقوة تأثيرها كلما قل الوقت بين تقديمها وبين العمل المنجز، أي عندما تقدم للفرد العامل فور قيامه بالأداء المطلوب؛ ولا بد من توفر شرطين أساسين لكي تؤدي الحوافز تأثيرها الإيجابي في السلوك :[5]

أ- ضرورية ومشبعة للحاجة، أن تشبع الحوافز حاجة معينة يشعر الفرد العامل بضرورة إشباعها، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبات لدى العاملين فإنه بذلك يفقد قدرته التحفيزية وتقل درجة فائدته.

**ب**- أن تتناسب مع ما يقابلها، أي لا بد أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمّي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

---

[1] حنفي عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية،2002، ص 456. (بتصرف)

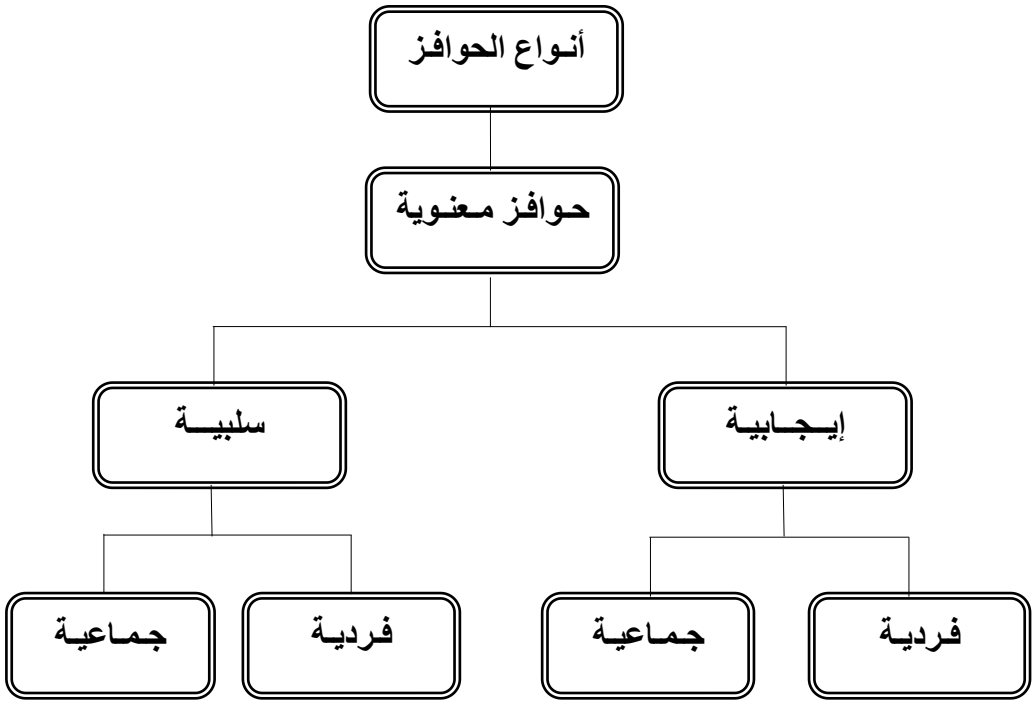
[2] عبد الوهاب علي محمد، **الحوافز نظرية متكاملة**، مركز الاقتصاد الإسلامي للبحوث والدراسات والاستشارات والتدريب، برنامج تهيئة وتنمية العاملين بالمؤسسة المالية الإسلامية، القاهرة، دون سنة نشر، ص.360.

[3] خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.

[4] محمد مرعي محمد، **نفس المرجع السابق**، ص 18.

[5] عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة**، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص258. (بتصرف)

**الشكل رقم (21): أنواع الحوافز المعنوية (السلبية والإيجابية)**




**المصدر:** محمد بن سليمان الضبعان، **دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي،** http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM ، 10 ديسمبر 2012.

**الفرع الرابع : الحوافز من حيث الاستفادة (فردية وجماعية)**

يمكن تقسيم الحوافز من حيث طبيعة الاستفادة إلى نوعين من الحوافز، محفزات جماعية وأخرى فردية، على النحو التالي :

**أولا : الحوافز الجماعية**

هي التي تركز على العمل الجماعي وتنمية روح التعاون بين العاملين، ومن أمثلتها مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية المتمثلة في الرعاية الصحية، الرعاية الاجتماعية، وقد تكون هذه الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، وتهدف إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى لدى جماعة العمل مثل حاجات الانتماء والتقدير والاحترام والولاء، وتقدير الآخرين، وهي تؤدي دورا فعالا في ارساء مفهوم التكافل والتضامن والتعاون بين أفراد جماعة العمل وتقوي الروابط وتضبط التنافس بينهم، وتزيد من رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة للجميع، ويتطلب

تطبيقها حرصا شديدا يتمثل في تحديد معايير تقديمها للأفراد بدقة وعناية، فكلما كانت معايير تقديمها عادلة زاد الإقبال على العمل للحصول على أكبر قدر منها، أما إذا كانت غير عادلة تشوبها المحاباة أو الذاتية والتفضيل الشخصي فإن الأفراد يشعرون بالغبن وبأن جهودهم تذهب هباءا منثورا وسط جماعة العمل، فينعكس ذالك سلبا على شعورهم وسلوكياتهم التي تصبح محبطة، الأمر الذي يثني من عزائم الأفراد العاملين تجاه المساهمة الفعالة بالجهد والتعاون الجماعي.

**ثانيا : الحوافز الفردية**

وقد عرّفت الحوافز الفردية بأنها " هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثلتها الترقيات، العلاوات التشجيعية ".[1]

إذن فالحوافز الفردية هي تلك الحوافز التي تركز على إنشاء وتنمية روح التنافس الفردي بين الأفراد العاملين في المؤسسة، فتمنح لهم الفرصة لمضاعفة المجهودات ورفع الأداء وتكافئه على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد.

وقد تكون الحوافز الفردية مادية أو معنوية، إيجابية أو سلبية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير ما قدمه من العمل الممتاز، ويحصل على تقدير مسؤوله في شكل تقدير وثناء أو خطاب شكر أو إشراكه في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وقد أوجدت الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت اجتماعية، نفسية أو مادية.

والحوافز الجماعية تعتبر أكبر تأثيرا مقارنة مع الحوافز الفردية، فالحوافز الجماعية هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تكافلهم وتعاونهم؛ ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة، بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته.

**الفرع الخامس : الحوافز على أساس الهدف**

يمكن أن نقسم الحوافز أساس الهدف إلى نوعين من المحفزات، حوافز الأداء الجيد وحوافز الأداء الممتاز أو المتميّز، كالتالي :

**أولا : الحوافز مقابل الأداء العادي والجيد**

تقدم المؤسسة للأفراد العاملين بها حوافز مقابل أدائهم العادي أو الجيد، وهو ما كانت تقوم عليه النظريات الكلاسيكية في الإدارة حيث كانت تحدد مجالا للأداء يتضمن حدا أدنى من الأداء أين يتعرض فيه صاحبه للعقوبة في حال لم يبلغه، وحدا أعلى من الأداء والذي لا تتوقع الإدارة من الفرد أن يزيد عنه وتقوم الإدارة بتحيين هذا المجال في حال زاد وتطوّر أداء الأفراد، بل ربما انخفضت

[1] جاد الله محمود فؤاد، **أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين**، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، مصر، 1997، ص 55.

مستويات الأداء بمرور الوقت؛ والحد الأدنى للأداء هو الذي يحفظ للفرد منصبه في العمل فيتقاضى أجره ويحصل على المنح المقررة ضمن ذلك المستوى. وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية التي كانت لا تتوقع أن يزيد الفرد من مستوى أدائه أو يطوره أو يجدد فيه، فإن حوافز الأداء الجيد مثل الترقية، والتقدير والعلاوات، كانت تقرر في الغالب بناءا على مدى التزام الفرد العامل بالمستوى المطلوب من الأداء.[1]

**ثانيا : الحوافز مقابل الأداء المتميّز**

حيث تقدم الحوافز نظير الأداء المتميّز، والذي يتضمن قدرا مهما من الابتكار والتجديد، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتسيير، ويتضمن هذا النوع مختلف الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد العاملين فيها مقابل الأداء الذي يقدمون من خلاله شيئا جديدا، كابتكار مثلاً طريقة لتوفير الوقت أو التقليل من الجهد المبذول مقابل زيادة مخرجات المؤسسة المستهدفة سواء كانت متمثلة في خدمات أو إنتاج معين، أو كذلك إيجاد طريقة لتبسيط الإجراءات واختصار خطوات العمل وتسهيلها، أو تحقيق تدنية في تكاليف الإنتاج، مع مراعاة أنه تختلف نواحي الإبداع من مؤسسة إلى أخرى وحتى من وظيفة إلى أخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز والتجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي تقدم عنها حوافز خاصة.[2]

**الفرع السادس : حوافز أولية (أساسية) وحوافز اجتماعية وذاتية**

وقد تقسّم الحوافز إلى أصناف تتفق والأنواع التي تتخذها الدوافع، إذا منها الحوافز الأساسية أو الأولية والحوافز الاجتماعية أو الذاتية. وبعبارة أخرى أنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية. مثل الزيادة الدورية على الأجر الإضافي، الإجازات بأجر، التقاعد، إنشاء جمعيات تعاونية، إنشاء صندوق للادخار، التأمين الصحي، إنشاء النوادي للعاملين، إقامة الحفلات وتنظيم الرحلات وغيرها.

**الفرع السابع : شروط نجاح عملية التحفيز**

إن تحقيق الهدف من وراء تقديم مختلف أنواع الحوافز للأفراد العاملين في المؤسسات مقترن بتوفر مجموعة من الشروط التي نذكر بعضا منها كالتالي :

[1] محمد عزوز، **دورالحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين**: دراسة حالة المركب الرياضي الأولمبي محمد بوضياف، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت، معهد التربية البدنية والرياضة، الجزائر، 2009، ص68. (بتصرف)

[2] نفس المرجع، ص68. (بتصرف)

- يجب أن تتسم مختلف الحوافز بالوضوح بالنسبة للأفراد الذين يبذلون مجهودات واضحة؛ بحيث تكون واضحة ومشتملة إضافة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة ومفهومة بالنسبة للعامل.
- يجب أن تكون الحوافز مرتبطة ارتباطا وثيقا ومباشرا بمجهودات وأداء الفرد، وليس بجهود وأداء الجماعة فقط، لكي تظهر مدى مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية. فعندما يقوم فريق عمل كامل بإنجاز معين في مصلحة معينة بمؤسسة ما، ويكون هذا الإنجاز على قدر كبير من النجاح وتحقيق أهداف معينة بالنسبة للإدارة، فيمكن أن تقوم المؤسسة بتقديم مكافأة مالية لمدير الإدارة وذلك على إنجاز هذا العمل من قبل الفريق وتوجيه رسائل شكر وتقدير وعرفان لأعضاء فريق العمل في الإدارة على هذا العمل الذي تمّ إنجازه، ومن ثم يجب تقديم مكافأة مالية كمحفّز ليس فقط لمدير فريق العمل وإنما لكل أفراد فريق العمل جميعا وبجميع مستوياته، لأن العمل تمّ إنجازه من قبل الفريق وتحت توجيهات مسؤول الفريق حتى يعطيهم حافزا قويا على إنجاز أعمال أخرى بكل جدية وتفانٍ مستقبلا.
- يستحسن أن يتم ربط بعض الحوافز ببرامج للاختيار، التدريب، التكوين أو الترقية؛ ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن القيمة من عمله وجهده التي تعود عليه بالنفع، فاجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب أن تمثل للعامل طريقًا، أو وسيلة يحقق من ورائها منفعة مالية تكون في صالحه.
- ينبغي على كل مؤسسة أو وحدة إنتاجية أو أي نظام فرعي في المؤسسة أن يختار أنواعا من الحوافز التي تتناسب مع الظروف والطاقات الإنتاجية والرصيد المالي، والقدرة على الوفاء بكل الالتزامات الداخلية والخارجية.
- يجب التنويع بين الحوافز ومصاحبة المادية منها بالمعنوية معا وفي نفس الوقت، أي ينبغي ألّا تعتمد المؤسسة في نظامها على استخدام الحوافز المادية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز (المعنوية) غير المالية في ذات الوقت.
- يقال بأن " كثرة الضرائب تقتل الضرائب "، كذلك الشأن بالنسبة للحوافز، فإن " كثرة الحوافز تقتل الحوافز "، أي أنه يستلزم ألّا تسيّب المؤسسة نظام الحوافز فيها من خلال المبالغة والإكثار من عددها بالشكل المفرط، فالتنوع في الحوافز مطلوب ولكن الإكثار منها والغلو فيها يخرجها عن الإطار الذي أوجدت من أجله.

**المطلب الثالث : نظام الحوافز**

هو عملية نظامية مكونة من أجزاء فرعية مترابطة، متكاملة ومتفاعلة فيما بينها سواء إيجابيا أو سلبيا، مؤثرة بذلك على السلوك الفردي والجماعي إضافة إلى الأداء، وتتكون منظومة التحفيز من

ثلاثة عناصر أساسية وهي الفرد والوظيفة وموقف العمل فأنظمة الحوافز تختلف باختلاف المنظمة وإمكاناتها وسياساتها وأهدافها وطموحاتها.

**الفرع الأول : متطلّبات أنظمة الحوافز الفعّالة**

يتطلب بناء نظام فعّال للحوافز عددا من القواعد الضرورية لذلك متمثلة فيما يلي :[1]

- **العدالة والمساواة والتنوع:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة، أي أنه لكل فرد في المؤسسة الحق في تقاضي نصيب من الحوافز متساوي مع الآخرين ما دام قد التزم بالقوانين، القواعد والمعايير المحددة للعمل، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المؤسسة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم، حيث طبقا لهذه القاعدة يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح؛ ولكي يكون نظام الحوافز في المؤسسة متنوعا، لا بد له من أن يشتمل على الحوافز المختلفة التي تلبي أكبر قدر ممكن من الاحتياجات والرغبات.
- **التميّز في الأداء:** يعد تميّز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لعملية منح الحوافز، إذ يجب أن يرتفع مستوى الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو تنخفض مدة الإنجاز، حتى تتم عملية منح الحوافز بكل مصداقية.
- **وضوح وبساطة الغايات والأهداف:** لا بد من أن يتصف نظام الحوافز بالوضوح في الأهداف والغايات على المدى القصير والمدى البعيد مع إمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه بحيث تسعى جميع الأطراف، الأفراد، الجماعات، المؤسسة إلى تطبيقه ميدانيا.
- **الحاجات والرغبات:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفقا لحاجاتهم ورغباتهم، وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد عندهم أهمية الحوافز المادية في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية.
- **القوة والمجهود:** يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز، مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على أساس النتائج المحققة إلا أنه في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والجهود المبذولة.
- **المهارة والابتكار:** تقوم بعض المؤسسات بتخصيص حوافز للأفراد العاملين الذين يحصلون على أعلى الشهادات أو براءات الاختراع أو على أساس الدورات التدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمختلف التي تعترض العمل والإدارة.
- **القابلية والإمكانية للقياس:** يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده، يعني وجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.

[1] بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2008، ص35. (بتصرف)

- **تحديد معدلات الأداء:** يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تكلل بالحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.[1]
- **محفّز وممكن التطبيق:** يجب أن توجه الحوافز تجاه الحاجات غير المشبعة وأن يتسم نظام الحوافز بالقدرة على استثارة الأفراد وحثّهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل سلوكياتهم وتحقيق الأداء المنشود؛ ويشير هذا إلى تحرّي الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بدون مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يقدّم نظام الحوافز منفعة للمؤسسة متمثلة في مختلف الزيادات في الإيرادات والأرباح أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد تطبيق نظام الحوافز.
- **القبول والمشاركة:** يتسم نظام الحوافز الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة، ويفضل أن يشارك العاملين في صياغة نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتحمُّسهم واقتناعهم به، والهدف من اشراك العمال هو تجنيدهم وتحسيسهم بأنهم شريك فعّال، وأيضا تحسيسهم بروح المسؤولية.[2]
- **القوّة** : يجب أن يكون نظام الحوافز ذو بداية قوية بمساندة الإدارة العليا واستخدام الإعلانات والشعارات القوية للترويج له.[3]
- **أن تكون ملائمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا تحصل جميع الأفراد العاملين في المؤسسة على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد الحوافز في مناهجها وطرق تقديمها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والفئات العمرية والحاجات الإنسانية والكمّيات من الإنجاز والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- **المرونة:** يجب أن يتميّز نظام الحوافز ببعض من الانتظام والاستقرار، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تحيينه، تطويره أو تعديل بعضا من معاييره عند الضرورة، لكي تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم.
- **التوقيت المناسب:** ترتبط فعالية نظام الحوافز الجيد على حسن اختيار التوقيت المناسب لتقديم الحوافز للأفراد، فتقديم الحوافز الذي يتبع السلوك مباشرة وبسرعة، يكون أفضل من تلك الحوافز التي تقدم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف، فاختيار الوقت المناسب للتحفيز يضمن الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- **الشفافية والوضوح** : يجب أن يرتكز نظام الحوافز الفعال على أسس مقبولة، واضحة، مفهومة ومحددة المعالم، مع أهمية العمل على تعريف النظام والإعلان عنه، بمعنى أن يكون غير قابل

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 37.
[2] Philippe Mégani, **Les systems de management, les editions d'organisation**, Paris, 1993, P 106.
[3] أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار العربية، ط1 , الإسكندرية، 2009، ص 237.

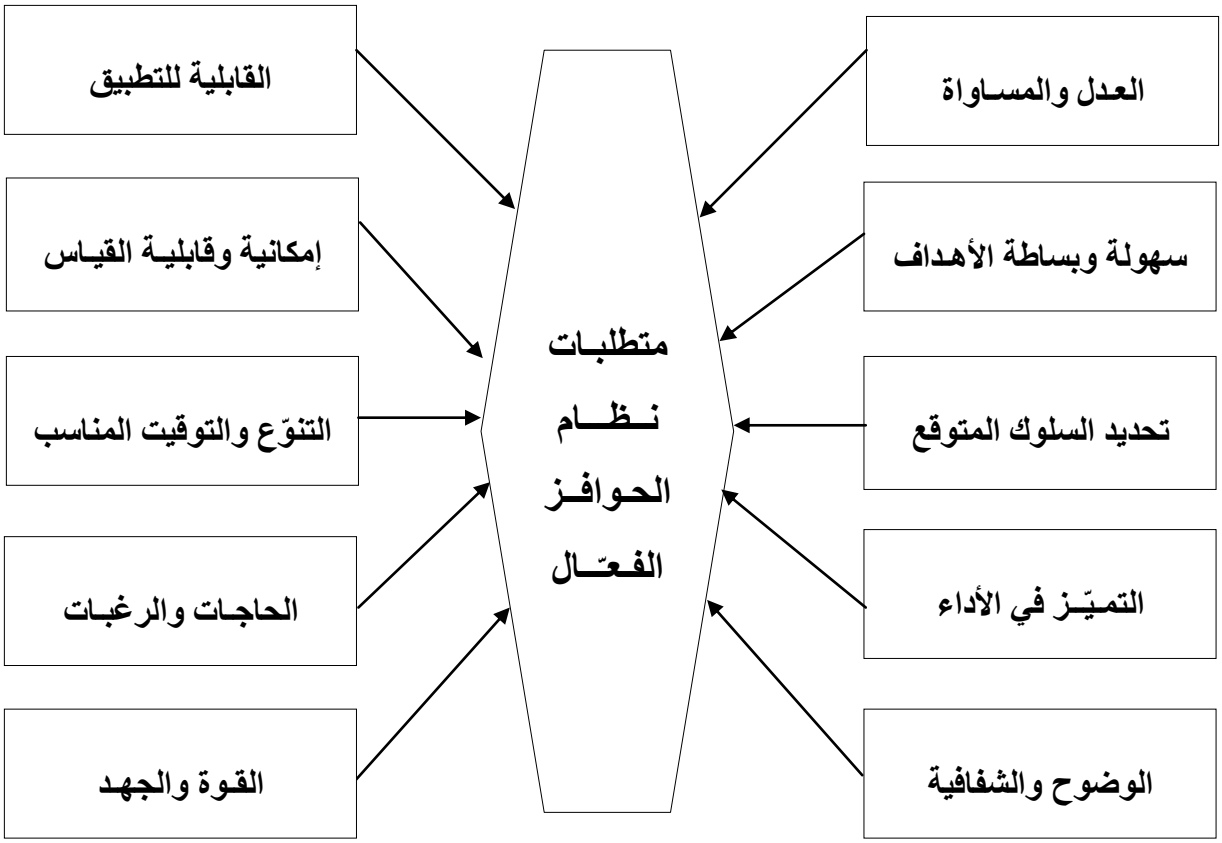
للتأويلات ومفهوم من قبل المسؤولين المنفذين، ويعلم الجميع مضمونه، وأن لا تدخل الاعتبارات الشخصية أو المحسوبية في تحديد أساليب التحفيز، ويجب أن يتصف نظام الحوافز بالشفافية والوضوح بعيدة عن كل أنواع الذاتية.

- **العلاقة بين الحوافز والهدف من العمل:** ضرورة وجود العلاقة والروابط الوثيقة بين الهدف من وضع نظام للحوافز وأهداف العمل، وضرورة أن ترتبط مختلف الحوافز المقدمة بأهداف الأفراد العاملين والمؤسسة التي يعملون بها.
- **العلاقة بين الأداء المتميّز والحوافز** : أهمية تفهم الفرد للعلاقة بين الأداء المتميّز وليس الأداء العادي وبين الحصول على الحوافز، وأن تتناسب الحوافز مع المخرجات ومقدار العائد، وأن يتوافق الحافز مع الحاجات الملحة لدى الأفراد.
- **ضرورة تحديد المعايير** : ألّا تكون المكافأة غاية في حد ذاتها، ولا يكون الحافز مبنيا على مهارات، قدرات، إنجازات الأشخاص المتفوقين فقط.
- **الاتصال والتواصل** : يعتبر الاتصال الداخلي عنصرا هاما وفعالا للأفراد في المؤسسات، فالاستماع للطرف الآخر هو في حد ذاته يعتبر عاملا محفزا، فأهمية تقبل الأفكار الجديدة وتنمية روح معنى المبادرة في العمل والتحفيز من خلال الكلمة الطيبة وما تشيعه من شعور إيجابي ومن روح التفاؤل، تنعكس بالأثر الإيجابي على العمل والأداء، ويكون ذلك من خلال العلاقة الإنسانية والمهنية الجيدة بين الجميع، وخاصة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- **تحديد السلوك المنتظر** : تسعى المؤسسة من خلال نظام الحوافز إلى أن تكون مختلف السلوكيات والتصرفات المنتظرة من قبل الأفراد العاملين فيها محددة منذ البداية، مع احتمال وإمكانية تحقيقها واردا إلى حد بعيد؛[1]
- **وضوح الروابط بين الحوافز بالأداء بصورة جيدة ومفهومة** : وهذا لتشجيع الأفراد العاملين على الرفع من مستوى الأداء؛[2]

والشكل الموالي يبين أهم شروط ومتطلبات نظام الحوافز الفعال كما يلي:

[1] حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 36.
[2] حمداوي وسيلة، **نفس المرجع السابق**، ص 36.

**الشكل رقم (22) : أهم شروط نظام الحوافز الفعّال**




**المصدر:** من إعداد الباحث

**الفرع الثاني : العوامل المؤثرة على نظام الحوافز**

هناك عوامل تؤثر في نظام الحوافز وفي اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المنؤسسة ومنها ما يتعلق بالسياسة العامة للدولة كما يلي :[1]

**أولا : على مستوى الدولة**

حيث تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما :

أ- **النظام الاجتماعي والقيم الاجتماعية السائد:** والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

ب- **السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة:** والتي تظهر كقوانين تعمل المنظمات من خلال إدارتها على تطبيقها، وبالتالي فهي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي على معالجة كل المشاكل الناجمة عن عملية التطبيق.

[1] عادل جودة، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سوريا، 1972، ص 17.

**ثانيا : على مستوى المؤسسة**

حيث يتأثر النظام بالعوامل الآتية :

- نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب ؛
- اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني ؛
- نوعية القوى العاملة في المؤسسة وتركيبتها المهنية والاجتماعية والثقافية.

وسواء وضع النظام على مستوى الدولة أو على مستوى المؤسسة فإنه يتأثر بـ :

- الوضع الاقتصادي للمؤسسة ؛
- النظام الضريبي الذي تخضع له المؤسسة ؛
- الوضعية العامة لحالة الأفراد العاملين ؛
- المعايير والأسس المتبعة في محتوى نظام الحوافز ؛
- توافق هيكل الأجور في المؤسسة مع طبيعة العمل والجهد والحاجات والرغبات ؛
- الأوضاع الاجتماعية التي يعيشها الأفراد العاملون في المؤسسة ؛
- مدى تأقلم وانسجام العاملين مع عملهم وتأثير الظروف البيئية المحيطة بهم ؛
- مدى حب وتعلق العامل بعمله واندفاعه وبذل أقصى جهده من أجل رفع أدائه زيادة إنتاجه ؛

من خلال ما تم التطرق له نلحظ أن العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة وطبيعة نشاطاتها تؤثر بشكل مباشر في عملية إرساء نظام للحوافز، طالما أن الحوافز مكسب هام لجميع العاملين فالكل يسعى للحصول عليها، وتخلق جو تسود فيه المنافسة للوصول إلى الامتياز والتفوق، لهذا نستطيع أن نؤكد على أن نظام الحوافز هو من أقل الأنظمة استقرارا حيث تقتضي الضرورة تحيينه، تعديله، تحسينه وإعادة النظر فيه بين كل فترة وأخرى، حتى يبقى النظام منسجما مع الظروف المحيطة ومواكبا للتطورات والمستجدات الحاصلة باستمرار.

**الفرع الثالث : مؤشرات نجاح وفشل نظام الحوافز**

**أولا : تقييم نظام الحوافز**

هناك ثلاثة مؤشرات رئيسية لعملية تقييم نظام الحوافز، والتي يجب أن تحظى بالعناية الفائقة وأن تؤخذ بعين الاعتبار قبل وبعد تطبيق هذا النظام، ونذكر منها ما يلي :[1]

[1] ليلى غضبان، **الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وادارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010، ص 8.

أ- **مؤشر الأداء :** يستخدم لتقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى، فإنه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الأفراد فإن ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء المحقق من قبل الأفراد العاملين.

ب- **مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة :** فبقدر ما يمكّن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة أو تحقيق استقرار في تكلفتها، فإن هذا النظام يتميز بالفعالية والكفاءة.

ج- **مؤشر الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين:** تمثل درجة رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد أهم المعايير المعتمدة في عملية قياس مدى نجاعة وفعالية هذا النظام، فليست هناك فائدة من تطبيق نظام حوافز دقيق منظم ومصاغ بأسلوب علمي ودقيق ما دام هذا النظام غير مرغوب فيه من قبل العاملين، لذا يتحتم على الإدارة أن تسعى لضمان تحقق القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة.

**ثانيا : الأسباب المؤدية لفشل نظام الحوافز**

من غير الممكن إيجاد نظام مثالي للحوافز يمكن تعميم تطبيقه على جميع المؤسسات، والسبب في ذلك راجع إلى بيئة وظروف المؤسسة، فلكل مؤسسة بيئتها وظروفها الخاصة بها، وكذلك إلى طبيعة مكونات الأفراد من حيث التعقيد والسلوك والتغيير، كما أن تسيير الموارد البشرية في المؤسسة يعتبر أمرا في غاية الصعوبة.

**أ- أهم مشاكل تطبيق نظام الحوافز**

من بين المشاكل والمعوقات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز المختلفة في المؤسسات، يمكننا تعداد بعضا منها كالتالي:

- المساواة في الحوافز بين أولئك الأفراد الذين يعملون وأولئك الذين لا يعملون، وإذا كان الأمر كذلك، أي إذا كان الجهد في العمل لا يعتبر معيارا للتفوق، يؤدي ذلك بالحوافز إلى فقدان الكثير من قيمتها وتحيد عن دورها المتمثل في تحريك دافعية الأفراد العاملين لبذل الجهود.
- عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة بالمؤسسة يؤدي إلى عدم موضوعية الحوافز غالبا.
- أن تكون غالبية الحوافز المقدمة جماعية الأمر الذي قد يفقدها قيمتها، إذ لا بد من التفرقة بين الحوافز الفردية والحوافز الجماعية، وهذا بغرض تثمين الجهود الفردية في العمل.
- أن تكون القرارات الخاصة باستحقاق الحافز من عدمه مرتبطة بمعايير تبتعد تماماً عن معدل الأداء ومدى قدرة العاملين على تحقيق المطلوب منهم بفاعلية.

- إهمال وعدم الاهتمام بكثير من الحوافز المعنوية أو التقصير في استخدامها، مثل الاهتمام بتحسين ظروف، بيئة ومكان العمل من حيث الإضاءة والتهوية، النظافة،...إلخ.
- شعور الأفراد العاملين بضعف أو انعدام الحافز المعنوي المتمثل في حقهم بالمشاركة في اتخاذ مختلف القرارات، خاصة تلك التي تعنيهم مباشرة، وعدم الاهتمام بمقترحاتهم وآرائهم.
- سوء استغلال سلطة منح الحوافز من جانب بعض الرؤساء والمسؤولين دون سواهم، الذين يركزون على الجانب السلبي للحوافز، بصرف النظر عن تأثيراته السلبية على العامل.

إضافة إلى ما سبق نجد أيضا :[1]

- عدم أو سوء فهم الهدف من نظام الحوافز من قبل الكثير من المسؤولين والمسيرين.
- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم وسلوكياتهم في المؤسسات.
- نقص الدقة في عملية تقييم أداء الأفراد وعدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الكثير من الحوافز على ضوئها والغموض الذي يكتنف بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المسؤولين إضافة إلى نقص المهارة لدى الكثير منهم فيما يتعلق بحسن تطبيق نظام الحوافز.
- ارتفاع تكاليف االحوافز وعدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها، وفقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.

**ب-أسباب فشل نظام الحوافز**

هنالك أسباب عديدة قد تؤدي بنظام التحفيز بالمؤسسات إلى الضعف أو الفشل، لذا لا بد على المؤسسات من أخذ النقاط التالية الذكر في الحسبان :[2]

- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد إذا عرفوا أنهم سوف يكافؤون على جهدهم، ولكن هذه الجهود غالبا ما تركز على ناحية معينة دون الأخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد العامل أقصى ما لديه من جهد قصد إنتاج أكبر عدد ممكن من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.
- الأجر المحفز لا يعتبر بديلا للإدارة الجيدة والفعالة، فمكافأة الفرد على ما قدمه من مستوى أداء معين، يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المؤثر الوحيد في كل الأحوال، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض

[1] عبد الوهاب علي، **الحوافز في المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة ، الرياض، 1982، ص363 .
[2] على حسن عبد العزيز، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، المكتبة العصرية ، المنصورة، مصر، 2008، ص 275.

التعليمات، عدم وضوح الأهداف، عدم الثقة، الأخلاقيات السلبية، الصراعات، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

- لا يعتبر الأجر الحافز الوحيد، حيث أشار فريدريك هيرزبرغ ( Herzberg Fredrick) إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء والاستقرار المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، ولذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك اقترح (هيرزبرغ) أن تقدم المؤسسة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز غير المادية، مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.
- مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية " إفعل هذا وسوف تحصل على تلك " لا تختلف كثيرا عن عبارة " : إفعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك ".
- إن المكافآت قد تؤثر تأثيرا سلبيا على نوعية العلاقات بين الأفراد العاملين بسبب ما قد يحدث بينهم جراء المنافسة غير الشريفة، ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل المنسجمة والمتجانسة بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.
- قد يؤدي منح المكافآت إلى تعطيل عملية الأداء، حيث يشير بعض الخبراء إلى أن تحقيق التميّز قد يسير في أحد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد العاملين بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء، ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكات ويتصرفون بطرق غير أخلاقية في سبيل تحقيق المعايير الموضوعة من قبل الإدارة.
- يرغبون الأفراد في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وأن يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، لذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمؤسسة.
- قد تقلل المكافآت من درجة الاستجابة لدى الأفراد، نظرا لأن التركيز الأساسي لدى الأفراد هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغييرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف، وبالتالي تؤدي الحوافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير ودرجة الاستجابة لدى العاملين.
- قد تقلل المكافآت من الحافز الداخلي لدى الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا.

**المطلب الرابع : العلاقة بين الدوافع والحوافز والسلوك**

هناك علاقة جد وثيقة وارتباط شديد بين كل من الدوافع والحوافز والسلوك، فالحوافز تستثير وتحرّك الدوافع لدى الأفراد ليسلكوا سلوكا معينا متأثرا بنوعية الحوافز؛ وتبدأ عملية التحفيز عندما تدرك المؤسسة

الحاجات والرغبات لدى الأفراد العاملين فيها والتي يسعون لإشباعها من خلال السلوكيات والتصرفات التي تصدر منهم كمؤشرات، فسلوك الأفراد يتأثر بالعوامل التالية :

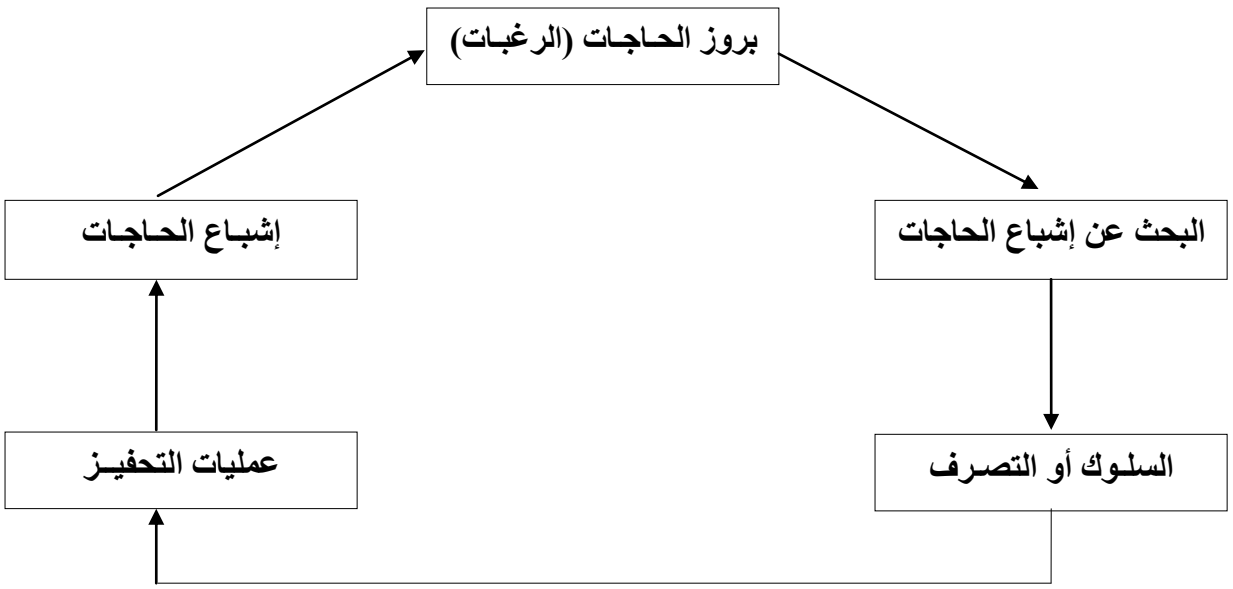
أ- **الدوافع** : وهي التي توجه سلوكيات الأفراد العاملين بغية إشباع حاجة غير مشبعة لديه، فالدوافع هي التي تحدد اتجاه السلوك ومدى قوته.

ب-**الأهداف** : وهي الغايات والمقاصد التي يسعى الفرد العامل الوصول لتحقيقها.

ج-**الأسباب** : وهي التغييرات التي تحدث في الظروف الداخلية والخارجية للعمل.

فعندما يسعى الفرد لإشباع الحاجات خاصة الخفية منها والتي يصعب إدراكها ما لم يستثيرها مثير خارجي، فإن الحوافز هي التي تتولى ذلك (الاستثارة) ليتحدد سلوك الفرد قصد إشباع حاجاته، كما هو مبين خلال الشكل أدناه :

**الشكل رقم (23) : عملية تحفيز السلوك الإنساني**




**المصدر:** محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية** : عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 114. (بتصرف)

**الفرع الأول : دافعية سلوك الأفراد**

إن الاهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات يبرز من خلال ضرورة فهم السلوك التنظيمي للأفراد، وما يتأثر به من حوافز مادية أو معنوية، ويرى كل من (Carrell & Kuzmits) أن العاملين يتوقعوا أن أدائهم مرتبط بالأجور والتعويضات التي سوف يحصلوا عليها من المؤسسة.[1]

[1] Carrell Michael & Kuzmits F.E., **Personnel Management of Human Resources, Charles E.,** Merril Publishing Co, London, 1952, P 124.

ويذكر كل من ( Cowling & Mailer) سنة 1990، أنه يجب الأخذ بالاعتبار الطبيعة المعقدة للإنسان عند تصميم سياسة الأجور ونظام الحوافز لكي تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها.[1]

وتكمن أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني من خلال الجوانب التالية : [2]

- **الدافعية تحرك السلوك :** بمعنى أن دوافع الفرد المختلفة والمتعددة تمثل القوى المحركة لسلوكه وهي أيضًا الموجه لهذا السلوك.

- **الدافعية تحدد شدة السلوك :** فدوافع الفرد تتحدد على أساسها شدة السلوك وفعاليته، وخصوصًا عندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة، مثل الدافع لتقدير الذات والاحترا م، فهذا يحدد مستوى شدة سلوك الفرد نحو تحقيق هذا الدافع.

- **الدوافع توجه السلوك :** بمعنى أن كل سلوك له هدف محدد، ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين لتحقيقه.

- **تأكيد السلوك وتدعيمه :** هناك أنواع عديدة من السلوكيات التي تتكرر في فترات زمنية مختلفة، وقد يتبنى الفرد نفس السلوك في حال ما إذا واجه مواقف معينة سبق له مواجهتها واتخذ تجاهها سلوكًا ساعده على إشباع دوافعه أو حقق بها أهدافه.

- **إنخفاض القوة الدافعة :** إن مفهوم الدافعية يساعد في تفسير السلوك السلبي والسيء، والذي يحدث نتيجة انخفاض القوة الدافعة لدى الفرد، واستثارة هذا الدافع يؤدي لدفع وتفعيل السلوك.[3]

**الفرع الثاني : الفرق بين الدافعية والتحفيز**

يكمن الفرق بين دوافع العمل وحوافز العمل في كون دوافع العمل تعتبر مجموعة القوى المحركة في داخل الفرد قصد إثارة رغبته تجاه العمل، وهي التي تعبر عن حاجاته وتتجلى في شكل سلوك وتصرف (كنتيجة) تجاه تحقيق مل يطمح إليه، أما بالنسبة للحوافز فهي المؤثرات والعوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل، والتي تعمل المؤسسة على توفيرها من أجل إثارة وتحريك قدراتهم الأساسية بغية الرفع من الإنتاجية بالنسبة للمؤسسة، وإشباع رغبات الأفراد وتحقيق الحاجات بالنسبة للأفراد.

---

[1] Cowling Alan & Mailer Chloë. **Managing Human Resources,** 2nd ed, Great Britain, 1990, P 87.

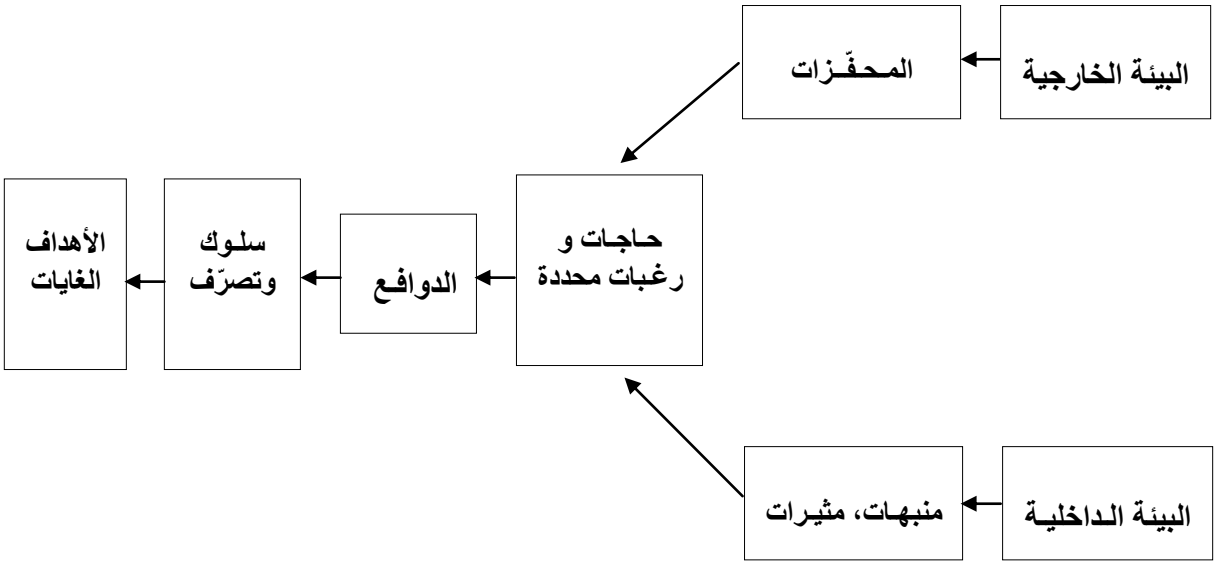
[2] علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص ص 29 -31.

[3] إدريس ثابت، والمرسي جمال، **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص35.

وتتمثل كذلك في أن الحوافز في وسائل الإشباع متاحة وأيضا الأدوات التي من خلالها إشباع الحاجات كالمحفزات المادية والمعنوية، أما الدوافع فتعبر عن القوى الداخلية المحركة للأفراد، والتي تستثير سلوكهم وتساهم بقسط كبير في توجيهه نحو بلوغ مقاصد محددة.[1]

إذن فهنالك علاقة ارتباط بين الدوافع التي تعتبر المسببة في تحريك سلوك الأفراد داخليا، وبين الحوافز التي تعتبر مسببات خارجية لسلوك الأفراد، كما هو مبين في الشكل أدناه :

**الشكل رقم (24) : علاقة الحوافز بالدوافع**




**المصدر** : من إعداد الطالب

فالدوافع هي المسببات الداخلية لسوك الأفراد وتصرفاتهم والتي تتضمن قيامهم بأعمال معينة، وبالتالي فهي محركات داخلية للسوك والتي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من خلال أدائه للعمل،[2]

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي (أدناه) :

[1] محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن الزويلف، **المفاهيم الحديثة في الإدارة : النظريات والوظائف**، ط 3، عمان، الأردن، 1993، ص198.
[2] كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص102.

**الشكل رقم (25) : أمثلة الحوافز و الدوافع**

| أمثلة الحوافز (خارجية) | أمثل الدوافع (داخليـة) |
|---|---|
| الطعام حافز (موجود في البيئة) | الجوع دافع (مثير داخلي) |
| المـاء حافز (موجود في البيئة) | العطش دافع (مثير داخلي) |

**المصدر** : من إعداد الطالب

**الفرع الثالث : الدافعية الوظيفية للأفراد**

**أولا : مفهوم الدافعية الوظيفية**

يكون الفرد مضطرًا للعمل والاجتهاد في المؤسسة التي تسعى لتكون الميزة التنافسية لها من خلال التنمية الفعالة للموارد البشرية، وتوجيه مسار الأفراد باتجاه المجالات الحيوية فيها ومستويات الأداء المرغوب فيها من الأفراد العاملين لديها، ولا يكون ذلك إلا من خلال تنمية المهارات وإكساب الخبرات، والعمل على تقديم مكافآت ذات قيمة للفرد وتنمية الكفاءات التي تؤدي إلى فرص في المستقبل.[1]

**ثانيا : أبعاد الدافعية الوظيفية**

تتحد أبعاد الدافعية الوظيفية من خلال الخصائص التي تتركز في المجالات التالية:[2]

**أ- المثابرة والمرونة الوظيفية :**

تشتمل على أبعاد مثل ثقة الفرد في قدراته، والحاجة للانجاز، والرغبة في تحمل المخاطر، كما أن المثابرة الوظيفية تعني المدى الذي يستطيع من خلاله الفرد مقاومة العوائق أو الاعتراضات التي تؤثر على عمله، وتحدد المثابرة الوظيفية إصرار الفرد على تحقيق أهدافه.

**ب- الرؤية الوظيفية :**

يقصد بالرؤية الوظيفية مدى اعتماد الفرد العامل في تكوينه لمختلف آرائه أو لتصوراته عن العمل والوظيفة، وربطه بين إدراكه للواقع وأهدافه الوظيفية، فهو يتوقع الحصول على معلومات عن نتائج عمله وعن مدى تحسن أدائه.

[1] حسن راوية، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص30.
[2] **نفس المرجع**، ص30.

**ج- الهوية الوظيفية :**

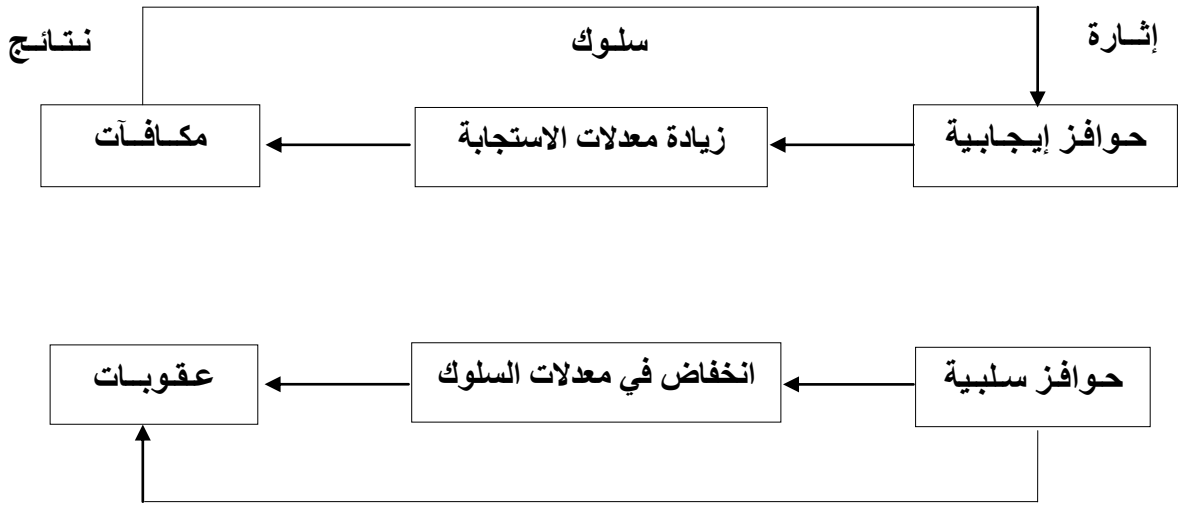
يقصد بها المدى الذي يعرف به الفرد نفسه من خلال العمل الذي يؤديه، وتشمل أبعاد مثل الاندماج في الوظيفة والمؤسسة، والتخصص، والحاجة إلى التقدير والاحترام، والرغبة في الحصول على المزايا والمكافآت المادية، أو شغل مركز قيادي في المؤسسة.

**ثالثا : تنمية الدافعية الوظيفية**

يجب أن تكون الأولوية دائمًا بالنسبة للمؤسسات في الاهتمام بالفرد العامل، وتدعيم سلوكه بالشكل الذي يدفعه لتحمل مسؤولية وظيفته، والاجتهاد والعمل والمثابرة في أدائه الوظيفي، ومن الحاجات التي يمكن أن تنمي دافعية الفرد نجد :

- أن تعمل المؤسسة على إخبار وإعلام الفرد العامل وتزويده بكافة المعلومات المتعلقة بنتائج عمله وأدائه.
- أن تمنح المؤسسة الفرص للأفراد العاملين وتهيئ لهم كافة الظروف المناسبة والمساعدة على تحقيق الانجاز الجيد.
- أن تسعى المؤسسة لمدح وتعزيز السلوكيات والتصرفات الجيدة للأفراد العاملين، من خلال منح المكافآت ومختلف الحوافز لسلوك الابتكار والإبداع.

**الشكل رقم (26) : تدعيم السلوك**




**المصدر:** علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007،، ص37.

## المبحث الرابع : العلاقة بين كل من التحفيز والأداء والرضا الوظيفي

أثبتت الكثير من الدراسات، الأبحاث والتجارب الميدانية التي قام بإجرائها عدد كبير من الرواد والمفكرين المنتمين لمختلف تيارات مدارس الفكر الإداري، أثبتت أنه توجد هنالك علاقة وارتباط بين مفاهيم التحفيز، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وأن كل واحد منها يؤثر على الآخر، وأن كل منها يؤدي إلى حصول الآخر.

ضمن هذا السياق، نسلط الضوء خلال هذا المبحث على مختلف العلاقات القائمة بين هذه المفاهيم، وكيفية أثر كل منها على الآخر، عبر المطالب التالية :

علاقة التحفيز بالأداء الوظيفي في المطلب الأول، ثم علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي في المطلب الثاني، وعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي في المطلب الثالث، ثم علاقة الدافعية بالرضا الوظيفي والأداء في المطلب الأخير.

### المطلب الأول : العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي

إن إجراءات التسيير التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المؤسسة قليلة، والجميع يدرك بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون الركيزة الأساسية من الركائز التي تبني المؤسسة إستراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المؤسسة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال، والذي يعتبر كسياسة تنتهجها لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقديم الأداء الراقي.

#### الفرع الأول : تأثر مستوى الأداء بدرجة التحفيز

يعتبر التحفيز عنصرا هاما وحيويا بالنسبة للعمال وللمؤسسات على حد سواء، فهو يعنى بقضية التزام الأفراد بعملهم وبأعباء وظائفهم بجدية ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يسعون لتحقيقه من أهداف شخصية، كالرغبة في الحصول على مختلف الحوافز كالعلاوات والمكافآت أو الحصول على ترقية أو غير ذلك من مختلف أنواع الخدمات،...إلخ.

تعتبر عملية تحفيز العاملين ليست بالسهلة بسبب تنوع وتعدد حاجات الأفراد وتغييرها من حين لآخر، واستحالة قيام المؤسسة بتحقيق جميع رغبات العمال وإشباع جميع حاجات العاملين فيها، إضافة إلى سعي المؤسسة لتحقيق حاجاتها، خاصة تحقيق أهدافها الرسمية من خلال أفرادها العاملين، وهذا يتطلب تكامل وتوافق حاجات كل من الأفراد والمؤسسة معا. وكذلك أهمية إشباع حاجات ورغبات العاملين لضمان تحفيزهم من أجل أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، مع ضرورة التأكد من وجود الرغبة لديهم في القيام بالعمل؛ ولكن في الواقع العملي نجد عديد المسؤولين يشكون من كون كثيرا من الأفراد العاملين لا يبذلون أقصى

طاقاتهم في أداء العمل، وأشارت دراسات والبحوث عديدة في هذا المجال أنه يمكن الإشارة إلى عدة أسباب رئيسة تشير بشكل مباشر أو غير مباشر إلى نوع ما من الحوافز وهذه الأسباب هي :[1]

- ضعف جاذبية الحوافز التي توفرها المؤسسة للعاملين بها، وذلك لأنه من الأخطاء الشائعة الافتراض عند كثير من المسؤولين بأن العاملين متساوين من حيث تأثير الحوافز عليهم، بينما في الحقيقة أن فئة من العمال قد ترغب في الحوافز المادية بينما فئة أخرى قد ترغب في الحوافز غير المادية. ومؤكّد أنه إذا لم تكن الحوافز مرغوب فيها من قبل الأفراد العاملين فإن تأثير هذه الحوافز على الأداء سوف يؤول إلى الصفر.

- قد تضعف العلاقة بين الحافز والأداء، لأنه على الرغم من كثرة الحديث عن ربط الأجر أو أي حافز بالأداء والإنتاج فإنه نادرًا ما يتم الربط بينهما في الواقع العملي.
- قلة الثقة في الإدارة والذي ينتج عادة من عدم وفائها بوعودها خاصة المرتبطة بالحصول على الحوافز والمزايا المعينة في حالة الأداء الجيد.

- قلة الإثراء الوظيفي بحيث تجنب العامل بذل جهود غير عادية أو إضافية، واستغلال إمكانياته ومهاراته في الارتقاء بمستويات عالية من الأداء.

- ضعف إشراك العاملين أو أخذ رأيهم في نوعية الأعمال التي يقومون بأدائها، الأمر الذي يجعل هذه الأعمال تكليفًا أكثر منها احتياجًا أو إشباع الحاجاتهم ورغباتهم.

**الفرع الثاني : تأثير الحوافز على تقييم الأداء**

من الطبيعي أن الكثير من الأفراد العاملين يجتهدون وينتظرون من الآخرين أن يقومون بمدحهم والثناء عليهم نضير ما بذلوه من مجهودات في العمل، واعتقادهم أنهم قاموا بأداء أعمال مفيدة ومتميزة تستحق من الآخرين أن يثمنوا ما أنجز من أعمال، فالعامل يتوقع وينتظر من مسؤوله ورئيسه في العمل أن يقدر له جهوده وأدائه في عمله، ويترجم ذلك ما سوف يتلقاه من مختلف الحوافز المادية المالية أو المعنوية، تتمثل بالمدح والثناء،[2] لأنه يقع على عاتق الرؤساء والمسئولين والمشرفين المسؤولية المهنية المتعلقة خاصة بعملية التحفيز المعنوي متمثلة في الاعتراف بالأداء الجيد من قبل المرؤوسين، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه، وذلك لن يتحقق إلا من خلال نظام لتقييم الأداء يعرف بنموذج تقييم الأداء للعاملين، تصممه المؤسسة انطلاقا من أسس ومعايير للأداء، ويتمثل دور نظام تقييم الأداء في قياس الأداء الوظيفي للفرد العامل، والحكم على قدراته مقارنة بمعايير محددة وواضحة، كما أن عملية تقييم الأداء تهدف

[1] عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص71. (بتصرف)
[2] علاء خليل محمد العكش، **مرجع سبق ذكره**، ص 44. (بتصرف)

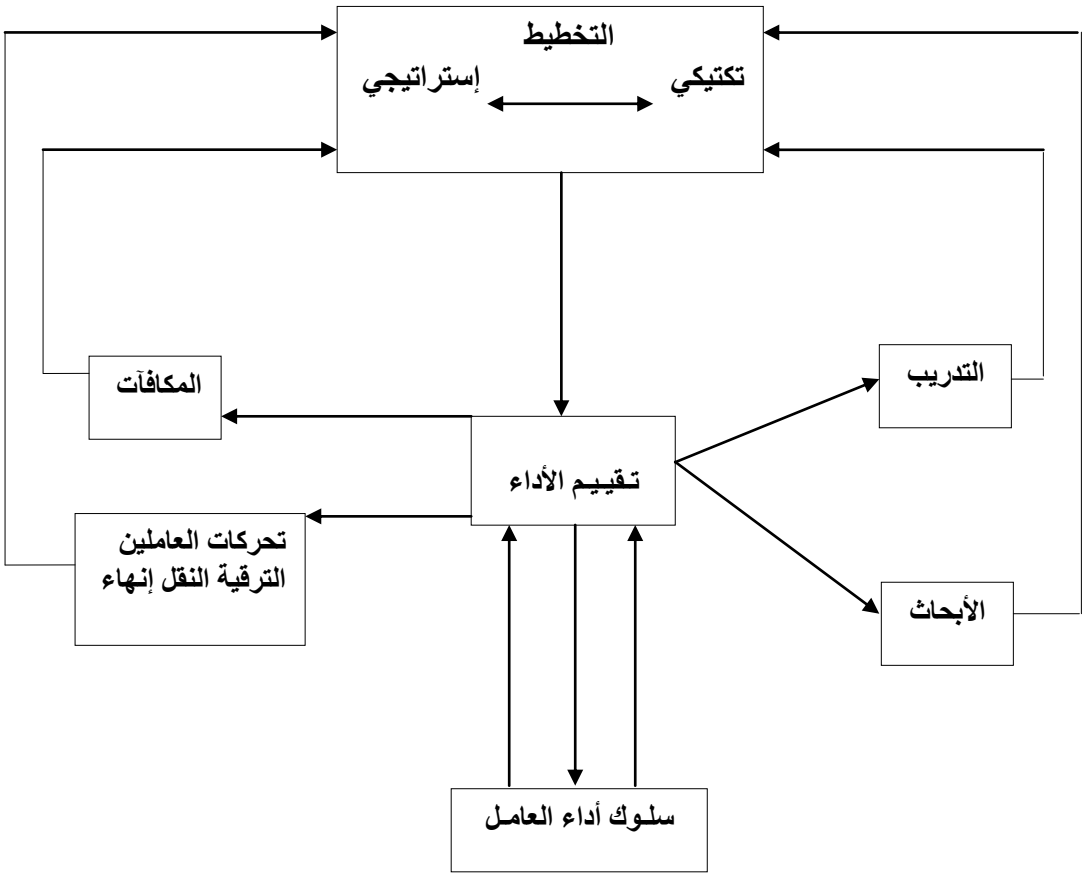
للتعرف على القيمة العملية والإنتاجية في المؤسسة بناءا على ما يشمله العمل من أعباء، ومعلوم أنه كلما زادت أعباء العمل كلما زاد الفرد من جهده وخبرته، إذن لا بد من إعطاء الفرد العامل ما يستحقه من شتى أنواع المحفزات في العمل كالترقية والأجور وغيرها، ومن هذا المفهوم نستنتج أن عملية تقييم الفرد العامل تساعد كثيرا على مراجعة نشاطاته وأدائه الإنتاجي من أجل تقييم مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة، وتقييم الأداء للنشاط المستمر يشمل جميع الأفراد العاملين بمختلف مستوياتهم ودرجاتهم التنظيمية وفئاتهم السوسيومهنية.

كذلك ينظر إلى مفهوم الأداء من ناحيته ودوره الرقابي الهادف إلى قياس وتحديد مستويات الأداء ومقارنتها بما تم التخطيط له مسبقا، قصد تحديد نوع وحجم وأسباب الانحرافات والاختلالات إن وجدت، وبذلك تكون عملية تقييم الأداء الوظيفي وسيلة ضرورية لاتخاذ مختلف الإجراءات التصحيحية، ومعالجة مواطن الضعف والقصور، وكذلك تعتبر أداة لشجيع تطوير وتنمية الأفراد والمؤسسة ككل. وضمن المفهوم الرقابي لتقييم الأداء يتضح لنا الطريقة التي يمكن أن تعتمد عليها سياسة الجزاء والعقاب في نظام الحوافز بناءا على النتائج التي حققها الأفراد من خلال تأديتهم لمهامهم وأعمالهم، ومدى مساهمتهم الحقيقية في تحقيقهم لأهداف المؤسسة بكفاءة.

وأيضا فإن مفهوم تقييم الأداء يتعلق باستخدام الموارد وما ينتج عنها، والربط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية بنتائج تقييم الأداء من الرؤية الاقتصادية، حيث تشير الكفاءة إلى النسبة بين المدخلات والمخرجات، فكلما كانت المخرجات أعلى من المدخلات كانت الكفاءة أعلى؛ والفاعلية التي تشير إلى الأهداف المنجزة بغض النظر عن التكاليف المستخدمة لإنجاز الأهداف، ومنه فإن تقييم الأداء يوضح مدى كفاءة وفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء. وكذلك من المنظور الاقتصادي لتقييم الأداء نجد أنه يقيس المخرجات المتمثلة في العادة بالإنتاجية والمجهودات وأداء العاملين في المؤسسة، في مقابل ما تستهلكه المؤسسة من موارد المتمثلة في الأجور والحوافز ومختلف المزايا المقدمة للعاملين لديها (والتي تمثل لهم العوائد)، والمقارنة بينهما، وبذلك يمكن أن يساعد تقييم الأداء في الجدوى من زيادة أو خفض الأجور والحوافز في سبيل تحسين وتطوير الأداء الوظيفي.

فإنه من الضروري الربط بين نتائج تقييم أداء العاملين كمقياس لمخرجاتهم وجهودهم ونظام الحوافز والمكافآت ومختلف المزايا التي يتلقاها الفرد العامل مقابل أدائه، تميزه وتفانيه في عمله، كما هو ممثل في الشكل رقم (27) أدناه :

**الشكل رقم (27) : علاقة تقييم الأداء بالحوافز**




**المصدر:** علاء خليل محمد العكش، **مصدر سبق ذكره**، ص45.

**الفرع الثالث : تأثير الحوافز على إدارة الأداء**

تسعى المؤسسات جاهدة إلى بلوغ مستويات ومعدلات جيدة للأداء، وإلى المحافظة على كفاءة الأداء واستمرا يته، وطبيعة المؤثرات الإيجابية الرئيسية التي تؤثر في إدارة الأداء الوظيفي، وذلك لظهور عديد المشاكل التي تواجه الرؤساء جراء فشل مرؤوسيهم في أداء أعمالهم بكفاءة، ويستغرقون أوقات طويلة قصد إنجاز المهام الوظيفية بشكل أطول من الأوقات المخططة، أو الوقوع في الكثير من الأخطاء التي تؤثر سلبا على الإنتاجية والأداء، وصعوبة إدراك وفهم أسباب انخفاض مستويات الأداء، هل هي راجعة إلى عدم امتلاك الأفراد العاملين للقدرات والمهارات المناسبة للوظيفة، أو أن يكون مستوى الأداء المنخفض وغير المرضي متعلقا وأنواع المحفزات المقدمة التي لا تتناسب ولا تتلاءم مع طبيعة الأعمال المنجزة.

فإدارة الأداء في المؤسسة تعني أن الأداء الجيد والمتميز الذي يحقق الغرض يتطلب تصميما للعمل بطريقة علمية سليمة تحدد بدقة الأداء المطلوب وطرق قياسه، والنتائج المتوقعة، والمعدلات المقابلة من الأجور والحوافز والمكافآت وفق نتائج نظام التقييم، وتوفر متطلبات الأداء المادية والتقنية، وتهيئة الظروف البيئية المناسبة لمكان أداء العمل، وتوفر الأفراد المؤهلين للقيام بمختلف المهام.

نجد أن مفهوم إدارة الأداء كنظام متكامل يهدف إلى تخطيط وتطوير الأداء، وصولا لتقييم الأداء ومقارنته بالأجور والحوافز العادلة والمناسبة نضير ما قدمه الفرد العامل وتميّز خلال أدائه لعمله، والسعي لضمان الاستمرارية في تحسين مستويات الأداء على مستوى الأفراد والمؤسسة، إضافة إلى كون أن مستويات الأداء ترتبط بما سوف يحصل عليه الفرد العامل مقابل جهوده وطاقاته في أدائه لمهامه الوظيفية، بمعنى أن تكون هنالك عدالة فيما يبذله الأفراد من جهود وما يحصلون عليه نضير جهودهم، ما يمثل تكافؤ الأخذ مع العطاء من قبل كل جانب، فالمؤسسة تعطي الأفراد العاملين أجورًا تعادل وتكافئ ما قدموه من جهود، أو ما يعرف بالتوازن، أي أن كل المتعاقدين مع المؤسسة يعطونها بقدر ما أخذوا منها تمامًا، فيتحقق بذلك العدل، مع الأخذ في الحسبان معدل الأداء المقبول والمتوازن الذي يستطيع الأفراد الإنجاز ضمن مجاله، دون أن يكوّن عبء أو أكثر من طاقاتهم أو أقل من ما يمكن أن يقدموه من أداء، ويعرف معدل الأداء بأنه" هو حجم العمل الذي يستطيع فرد واحد انجازه خلال فترة محددة؛ ويساعد معدل الأداء على تحديد عدد الأفراد العاملين اللازمين لأداء حجم نشاط معين.

**الفرع الرابع : متطلبات إثارة الدوافع والحوافز تجاه الأداء**

تتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك العمال وإثارة دوافعهم نحو الأداء الجيد على عدّة عوامل نذكر منها:

**أولا : نوعية الدوافع**

والمتمثلة في طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع، إضافة إلى درجة التوافق بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة، بحيث يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس العامل وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوكه، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة لإثارتها. واختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً صعباً يجب مواجهته حتى يتم توجيه الدافع الحقيقي للفرد نحو العمل والأداء الجيد.

**ثانيا : طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع**

تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع، منها ما يعتمد على التهديد والعقاب، ومنها ما يعتمد على التحفيز بمختلف المكافئات لترغيب الموظفين أو العاملين، وعادة ما تعتمد الإدارة في أية مؤسسة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع وإثارتها لدفع العاملين وحثهم على العمل.

**ثالثا : درجة التوافق بين أهداف الفرد والمؤسسة**

تتعارض أو تتداخل في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالعامل وأهداف المؤسسة، هذا التعارض قد يتسبب في بروز الكثير من المشاكل التي يجب على الإدارة مواجهتها، وتأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة، وإذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف العامل وأهداف المؤسسة، يكون للدافع قيمته وتأثيره الإيجابي.

**رابعا : طبيعة العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية**

ركز عليها ماقريقور (Douglas M$^{C}$ Gregor) أين بنى نظريته على أساس أن معظم الرؤساء يميلون إلى وضع الافتراضات عن مرؤوسيهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناءاً على هذه الافتراضات قسم (ماقريقور) العاملين إلى مجموعتين ( **X**, **Y**)، وحدد لكل منهما الملامح الرئيسية وفق الشكل التالي:

**الشكل رقم (28): مستويات التحفيز حسب** (Douglas M$^{C}$ Gregor)

| **نظرية ( X ) الاتجاه التشاؤمي** | **نظرية ( Y ) الاتجاه التفاؤلي** |
|---|---|
| **يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفيزيولوجية والأمان (التحفيز المادي)** | **يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)** |

**المصدر:** محمد بن سليمان الضبعان، مرجع سابق، http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM تاريخ الإطلاع على الموقع في 10 ديسمبر 2012.

ويمكن للمسؤولين والمشرفين الاستفادة من مبادئ نظرية (**X**, **Y**) في دفع العمال من خلال دراسة وتحليل شخصياتهم، لتحديد أولئك الذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (**X**)، والذين تنطبق عليهم أفكار النظرية (**Y**).

ويمكن توضيح العوامل الواقية والعوامل الدافعة من خلال الشكل التالي أسفله:

**الشكل رقم (29): العوامل الواقية والعوامل الدافعة بالعمل**

| عوامل واقية بالعمل ⟵ عدم الرضا الوظيفي | عوامل دافعة بالعمل ⟵ حالة الرضا الوظيفي |
|---|---|
| – الأجر<br>– المكانة<br>– أمان الوظيفة<br>– ظروف العمل<br>– المحفزات الملموسة<br>– السياسات والنظم الإدارية | – ما ينظمه العمل من فرص وتحديات<br>– التقدير والإنجاز<br>– الإحساس بأهمية الإنجاز<br>– المسؤولية المتزايدة<br>– فرص النمو والترقية<br>– مهام العمل نفسه |

**المصدر:** من إعداد الطالب

**الفرع الخامس : دور الرؤساء في تحسين أداء المرؤوسين**

تعتبر عملية إشراك المرؤوسين في عمليات التسيير المختلفة عاملا هاما ومحفزا للأفراد العاملين في المؤسسات، الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة وبالأهمية والتقدير والاحترام من قبل رؤسائهم، ما يدفعهم نحو المزيد من الجهد والعمل والرفع من مستويات أدائهم في العمل.

يؤدي الرئيس المشرف أو المدير في المؤسسة دورا هاما ومحوريا في عملية توجيه الأفراد العاملين والإشراف عليهم، أين تكون غايات المسؤولين الوصول لإدارة فاعلة للأداء من خلال هذه العملية. ويتمثل دور المشرف أو المسؤول على فريق العمل بغية تحسين أداء المرؤوسين في النقاط الرئيسية المبينة على النحو التالي :[1]

- أن يشجع المسؤول المشرف فريق عمله من الأفراد العاملين ومرؤوسيه، على السعي نحو التفكير البنّاء الابتكاري والتطوري الذي يخدم مصلحة المؤسسة وينمي من قدراتهم.
- في حالة ارتكاب الأخطاء الصغيرة أو غير المقصودة من قبل المرؤوسين، يكون دور الرئيس المباشر هو مساعدتهم على التعلم والتفاهم.
- أن يتقرب الرئيس من فريقه ويجنّبهم مشاعر التوتر والخوف، وأن يشجعهم على التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم.
- أن يبين ويظهر الرئيس لمرؤوسيه مواطن الضعف والخلل في طريقة أدائهم بطريقة فعالة وبناءة.

[1] علاء خليل محمد العكش، **مرجع سبق ذكره**، ص 48. (بتصرف)

- أن يشرك الرئيس مرؤوسيه عن طريق تفويضه للسلطة لهم، وتخويل بعضا من صلاحياته لهم، ليزيد وينمّي من مهارتهم وقدراتهم على تحمل المسؤوليات.
- أن يعمل المسؤول على إعلام وتنبيه المرؤوسين إلى كل فرص الترقية خلال مسارهم الوظيفي في المؤسسة.

يتطلب الأمر من المسيّرين قصد إدارة الأداء بشكل فعّال يحققون من خلاله أهداف وغايات المؤسسة عددا من المعايير والشروط من أهمها :

- أن يعمل المسير على تحديد وتوضيح كل معايير الأداء الجيد المراد بلوغه، مع توضيح طرق وآليات نظام إدارة الأداء الجيد.
- العمل على نشر الوعي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة فيما يتعلق بشفافية ووضوح معايير مستويات الأداء المستهدف من قبل الإدارة العليا.
- أن يعمل المسؤولون على إشراك الأفراد العاملين في مناقشة وتحديد مستويات الأداء المستهدف والاتفاق عليه من قبل الجميع.
- أن تتوفر ميكانيزمات، آليات وأساليب تعمل على تحديد الأداء الضعيف، وتفعيل طرق معالجته وطرق تنميته وتطويره.

**المطلب الثاني : العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي**

تؤثر الحوافز والمكافآت على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، لذا يجب أخذه بالاعتبار عند وضع مختلف الخطط المتعلقة بالحوافز المحققة للرضا الوظيفي الذي يطمح العامل للوصول إليه وتحقيق من خلاله مستويات أداء عالية وإنتاجية مرتفعة، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود نظام للحوافز المادية والمعنوية الشاملة التي توفرها وتقدمها المؤسسة، يدفع الأفراد العاملين لتقبل محيط عملهم والوصول إلى درجات مرتفعة من الرضا الوظيفي الذي يعتبر بأنه " الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة من العوامل الوظيفية المحيطة ببيئته في العمل "، فالرضا الوظيفي يتكون من مجموعة مكونات تتمثل في : الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر، والترقية، والرضا عن علاقات العمل وعن الرؤساء والمرؤوسين في العمل، والرضا عن بيئة ومحيط العمل، ومن أهم العناصر نجد الرضا عن طرق ونظام التحفيز وأسسه ومعاييره، ونجد أن تلك العناصر التي تشكل الرضا الوظيفي في غالبيتها تتعلق مباشرة بالحوافز المادية والمعنوية، بمعنى أن مدى نجاح نظام الحوافز في مؤسسة ما يتوقف عليه الوصول للرضا الوظيفي المطلوب، وما ينتج عن ذلك في ارتفاع وتحسن مستويات أداء العاملين، نظرًا لإشباع حاجات ورغبات لديهم وتحسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم، وبالتالي تؤدي إلى المساهمة في تحقيق أهداف كلا من الأفراد والمؤسسة سويا.

وأشارت دراسة لـ (Schuler 1989) بأنه إذا أرادت مؤسسة ما تخفيض بعض التصرفات والسلوكيات السلبية الصادرة من قبل الأفراد العاملين كحالات الغياب، ودوران العمل، لا يكون ذلك إلا من خلال التأكد من أن العاملين في المؤسسة راضون عن الأجور، التعويضات والرواتب التي يتلقونها، وهذا عبر سلم الرواتب والأجور ونظام الحوافز الذي تقدمه المؤسسة.

ويمكن تمثيل العلاقة بين نظام التحفيزات في المؤسسة ومستويات الرضا الوظيفي بمجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تؤدي إلى بلوغ مستوى عالي من الرضا الوظيفي فيما يلي :

- العمل والحرص على إيجاد نظام للحوافز يكون متكاملا بنوعيه المادية والمعنوية، على اعتبار أن الأفراد العاملين يختلفون من حيث مكوّناتهم الشخصية، فمنهم من يتأثر بالحوافز الإيجابية أكثر منها من تلك المعنوية والعكس صحيح.
- المزاوجة في نظام الحوافز بالمؤسسة بين تطبيق الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، وعدم تجاهل الحوافز السلبية كعقاب ومعالجة لبعض الحالات المتعلقة بشخصية بعض الأفراد العاملين.
- المتابعة المستمرة في دراسة مختلف الدوافع لدى الأفراد العاملين والعوامل المؤثرة فيها بشكل دوري ومستمر.
- الاهتمام بالحوافز المادية المتمثلة في العوامل والظروف البيئية المحيطة بمكان العمل، كالإضاءة، التهوية، التدفئة ، النظافة، الضوضاء، ووسائل الإنتاج المختلفة، لما لها من أثر كبير على رضا العامل وتحسين أدائه، كما أثبتته الكثير من الدراسات في هذا المجال والتي من أشهرها تجارب مصانع الهاوثورن (Hawthorne) لـ إلتون مايو (Elton Mayo).
- العمل على تقوية ودعم المدخل السلوكي الإنساني في المؤسسات باعتباره أحد الحوافز المعنوية الدافع للبقاء أو التحرك في المؤسسات.
- إحداث الموافقة والملاءمة بين الاحتياجات المؤسسة من القوى البشرية من جهة، وتطلعات الأفراد العاملين من جهة أخرى، بغية الرفع مستوى الرضا عن العمل، من خلال الربط بين برامج العاملين التي تعنى بالتوظيف والتدريب ومختلف الحوافز والترقيات...إلخ.

استنادا لما سبق، وكما أثبتته عديد الدراسات، نجد بأنه توجد علاقة وتأثير بين المحفزات والرضا الوظيفي، فالمؤسسة التي تقوم بعمليات التحفيز المختلفة تسعى من خلالها إلى تحقيق أغراض وبلوغ أهداف، وتتبين هذه العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي، باعتبار أن الحوافز تمثل الوسيلة أو الطريقة التي تقدم الإشباع المراد بدرجات متفاوتة للحاجات، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة

بين المادية منها والمعنوية، يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي ؛

- للتحفيز تأثير نفسي على العامل، فيؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة ؛

يعمل التحفيز على تحقيق رضا الفرد عن العمل كنتيجة لإدراك الفرد العامل بعدة عوامل منها العوامل التالية :

- الأداء مرتبط ارتباطا صريحا بمختلف المكافآت والحوافز المتعلقة بالعمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة مسبقا ؛
- إدراك العامل بأن الحوافز والمكافآت المتعلقة بالعمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد وبالنسبة للحوافز، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى، أنه هناك تناسب بين ما يقدم من حوافز مع ما ينجز من عمل في المؤسسة ؛
- للعامل حاجات يتم إشباعها من خلال أدائه للعمل، وتختلف درجات الإشباع للحاجات من شخص لآخر وتبعا لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب لها، كلما ارتفعت لدى العامل نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فإن المحفزات بمختلف أنواعها ومتغيراتها لها تأثير واضح على مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وهذا من خلال :

- إذا أحس وشعر العامل وأدرك العدالة في عملية التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق معايير وأسس عادلة وموضوعية ومنطقية، فهذه الحالة تؤكد العلاقة التي تبين أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- إذا رأى العامل وشعر بأن التحفيز لا يتم وفق معايير وأسس عادلة وموضوعية، وأنه ولا توجد هنالك عدالة في عملية التحفيز، فهذا بدوره يؤدي إلى إحداث حالة من التوتر والقلق ويؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

ومما سبق يمكن القول أنه كلما أشبعت حاجات ورغبات الفرد العامل في مجال العمل، وقدمت له أنواع متعددة من الحوافز المناسبة، ساهم ذلك بقدر كبير في تحقيق رضاه وساعد على إثارة دافعيته وحثه وتحفيزه نحو بذل الجهود وبلوغ مستويات عالية من الأداء الجيد، حيث يعد الرضا عن العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة للحاجات ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

**المطلب الثالث : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي**

اختلفت وجهات النظر في تفسير العلاقة بين الرضا والأداء، نعرض بعض الآراء في هذا الصدد:

**أولا : الرضا يؤدي إلى الأداء**

أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع؛ فهناك علاقة طردية بين الطرفين، الأول مستقل وهو الرضا والثاني تابع وهو الأداء، وكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء.

**ثانيا : الأداء يؤدي إلى الرضا**

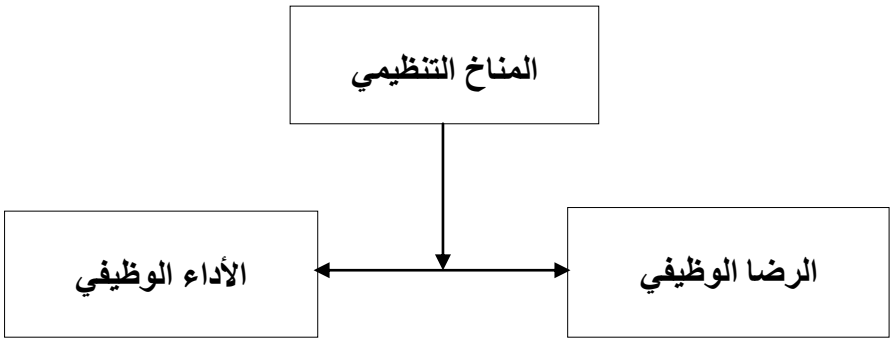
ويعني أن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء، على أساس أن الأداء الجيد للعامل وما يعقبه من مكافئات، يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته وبالتالي زيادة درجة رضاه الوظيفي.

**ثالثا : المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء**

ويركز هذا الرأي على المناخ التنظيمي باعتباره عامل وسيط بين الرضا والأداء، فالمناخ التنظيمي يعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمؤسسة عن جميع العناصر الموضوعية بها، وطالما أن العاملين هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وبلوغ الأهداف، فإنه كلما كانت صورة المؤسسة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية، وبالتالي الارتقاء بأدائهم. ومن ثم يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو العامل الوسيط الذي يربط بين الرضا والأداء.

وهو ما يوضحه الشكل رقم (30) الموالي:

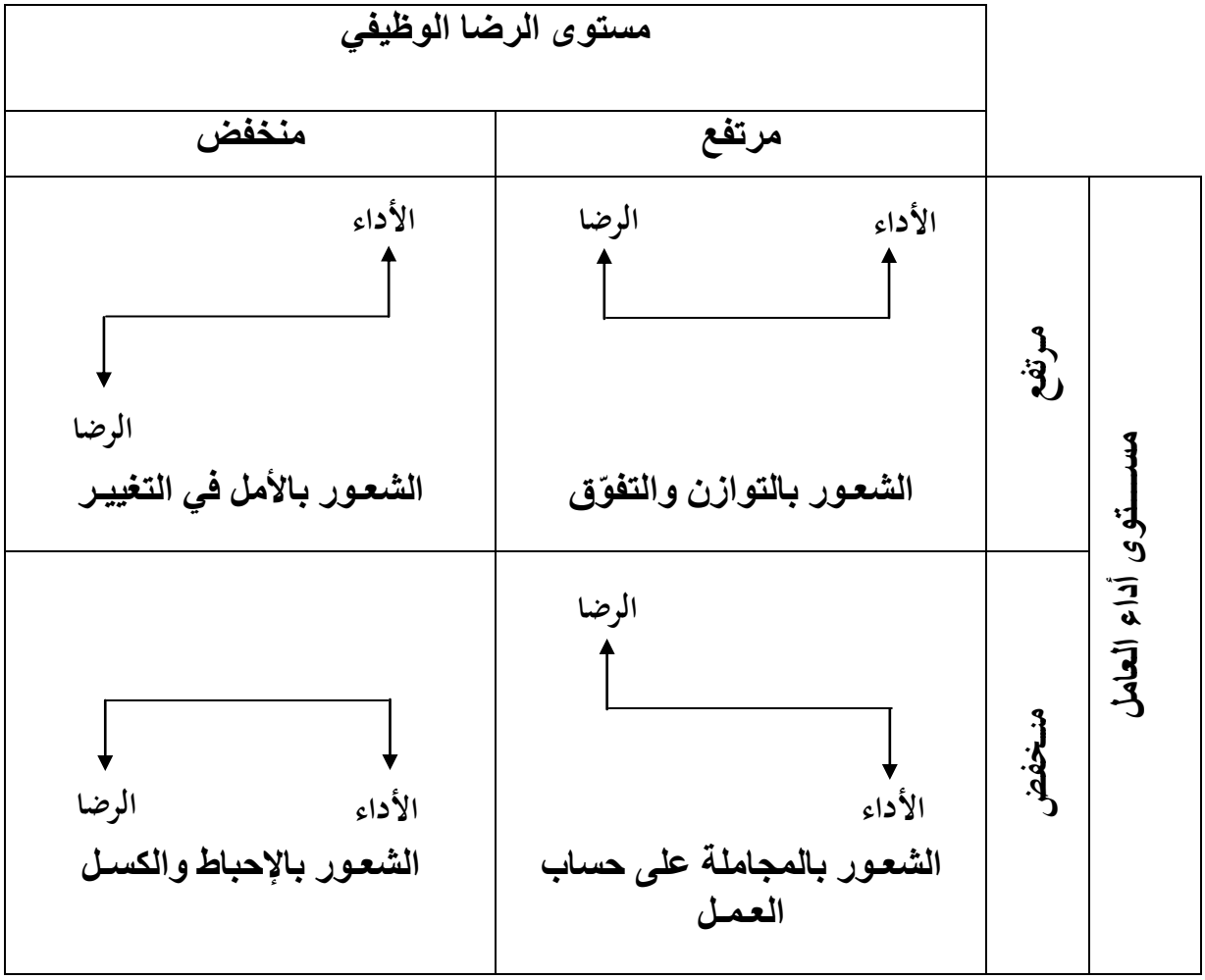
**الشكل رقم (30) : علاقة الرضا والأداء في ظل المناخ التنظيمي**




**المصدر:** http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM تاريخ الإطلاع على الموقع 12/12/10.

يصور الباحث نور الدين شنوفي الحالات الأربعة التي يمكن أن تكون عليها علاقة الرضا الوظيفي والأداء في النموذج المبين في الشكل التالي:

**الشكل رقم (31): نموذج تصوري للحالات التي تحتملها علاقة الأداء بالرضا الوظيفي**




**المصدر**: نور الدين شنوفي، **مرجع سابق**، ص201.

وعليه فإن للأداء والرضا علاقة وطيدة مما يجعل الرضا أكبر أهمية في حياة المؤسسات، ومهما كان اتجاه هذه العلاقة فإنه لا يمكن الفصل بينهما.

**المطلب الرابع :العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء**

نجد ضمن المحاور الأساسية للدراسات الخاصة بمجال الدافعية، التساؤل التقليدي عن العلاقة التي تربط كلا من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي مع الدافعية، وما هي العلاقة بين هذه المتغيرات؟

وقد كان للتساؤل عن العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي الأثر الكبير في إظهار الكثير من الدراسات والبحوث، فقد ساد مطولا عند كثير من المفكرين السلوكيين، الاعتقاد بأن حالة الرضا الوظيفي تؤدي إلى بلوغ مستويات جد مرتفعة من الأداء.

ويمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية والرضا والأداء كما يلي :

اعتبر كل من بورتر ولولر (Porter et Lawler) بأن الرضا يعتبر عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا، ومن هذا المنطق حاولا تفسير العلاقة بين الجهد والأداء في العمل والنتائج ،ولا بد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج (بورتر ولولر) :

- الجهد أو الدافعية هي نتيجة لجاذبية الحافز أو المكافأة من ناحية ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد والمكافأة ؛
- من الأجزاء المهمة في النموذج هي العلاقة بين الأداء والمكافأة، ففي بعض المؤسسات لا ترتبط المكافآت الخارجية كالأجور والرواتب والترقيات مباشرة مع أداء العمل، فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول المدة التي يقضيها الشخص في العمل، أما المكافآت الداخلية فإنها تكون على شكل التقدير من الآخرين أو الشعور الذاتي بأنه تم إنجاز العمل على أحسن حال ومستوى، فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه ؛
- وأهم أجزاء النموذج تتمثل في العدالة، فإنه من الضروري أن يشعر جميع الأفراد العاملين بأن المكافآت توزع على أساس من العدل.

يمكن توضيح العلاقة بين الدافعية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي بما يلي :

تعتبر درجة الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المحرك الأساسي لدافعيتهم نحو الأداء الجيد للعمل، أي أنه بقدر ما تتزايد العوائد والمنافع التي يتحصل عليها الأفراد جراء أدائهم لوظائفهم بقدر ما يتزايد حماسهم نحو بذل المجهودات المكثفة في أدائهم للعمل، فزيادة دافعية الأفراد نحو أداء العمل هو نتاج للشعور بالسعادة والرضا عن العمل، فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة والرضا الذي تحقق فيها من واقع خبرات الأفراد السابقة يؤثر على تقييم الأفراد لقيمة ومنفعة العوائد بناءا على هذه الخبرات السابقة فإن الرضا يتحدد بناءا على قيمة ما يحصل عليه الأفراد من عوائد وتقديرهم لمدى عدالة هذه العوائد، أما العوائد التي يحصل عليها الأفراد فهي تتحدد على أساس ما يحققونه من أداء.

وللرضا الوظيفي آثار إيجابية هامة على المؤسسات عموما، تتلخص أهمها في تأثر الرضا الوظيفي بالحوافز، وأثر الرضا على الأداء، الولاء، الصحة العضوية والعقلية للأفراد العاملين.

يقصد بالأداء " قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله كما ونوعا "[1] ؛ فالعلاقة الفعلية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي تعد موضوعا لكثير من الدراسات والبحوث وموضوعا للجدل بين المنظرين على اعتبار أن هذين المتغيرين هما من أهم المتغيرات التنظيمية فعالية، ويمكن تلخيص أهم الاتجاهات في هذا المجال على النحو التالي :

**أولا : الإتجاه الأول**

ويرى أصحابه أن الرضا يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع، وفسّر ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل، مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبيران اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع عمله وإنتاجيته والعكس صحيح،[2] أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالتوتر والقلق وعدم الاستقرار، الأمر الذي ينعكس سلبا على مستوى أدائه، وتفسر هذه الحالة بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما بينته تجارب (الهاوثورن) ودراسات كل من (ليكرت، مارش، سايمون) وغيرهم.[3]

**ثانيا : الإتجاه الثاني**

ويرى أصحابه أنه لا توجد علاقة بين الرضا والأداء؛ فقد قام الباحثان (برايفيلد وَكروكيت 1955)، باستعراض نتائج البحث الذي أجري حول العلاقة بين الرضا والأداء، والتي تؤيد عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة، حيث كان معامل الارتباط في كل مرة منخفضا، وفي الغالب غير ذي دلالة إحصائية.[4]

**ثالثا : الإتجاه الثالث**

ويرى من يتبناه أن الأداء يؤثر على الرضا، إذ عند تحقيق العامل لأداء عال في ظل نظام حوافز محدد وعادل، يحصل العامل على حوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع، فتزداد بذلك إشباعاته المادية من جهة، وتزداد مكانته بين زملائه في المؤسسة، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس من جهة أخرى، وينعكس ذلك إيجابا على رضاه الوظيفي.

**رابعا : الإتجاه الرابع**

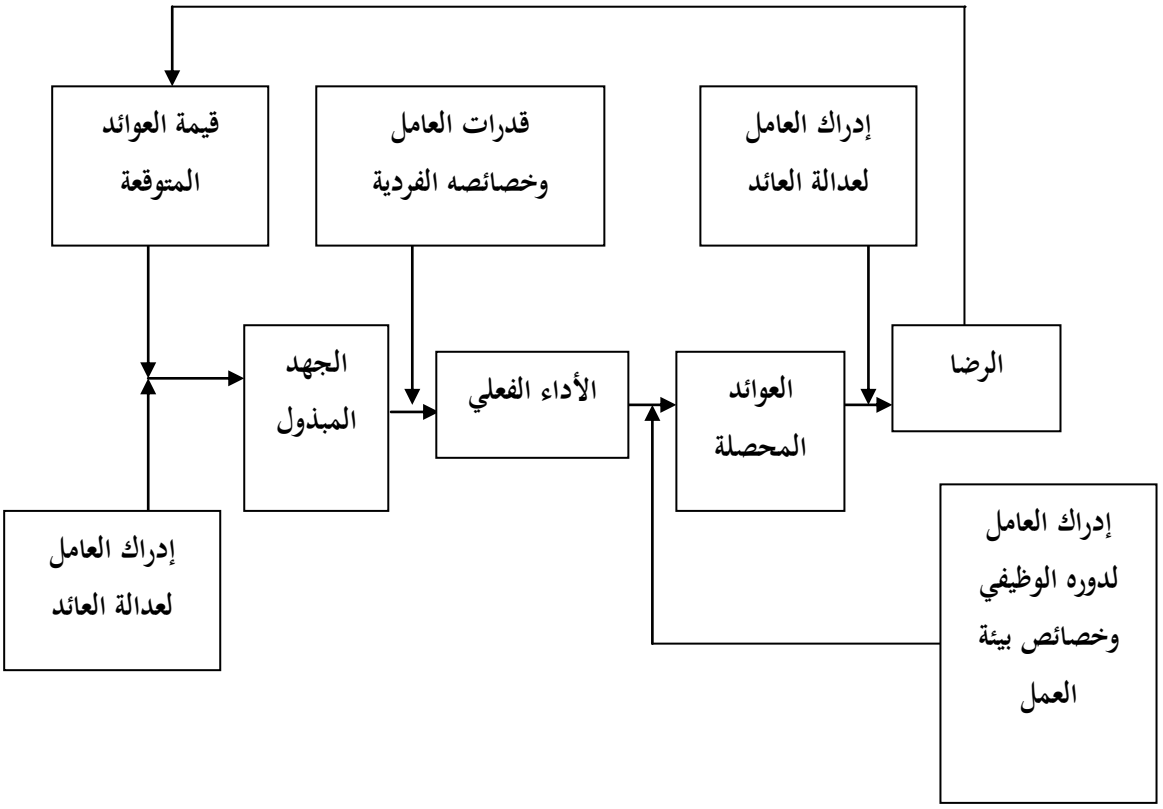
والقائل بوجود علاقة بين الأداء والرضا، غير أنها علاقة غير مباشرة، عن طريق محددات الرضا ومحددات الأداء، فالأداء يحدده الجهد المبذول في العمل، أما الجهد فيحدده كل من قيمة العوائد ومدى توقع الفرد لحصوله عليها، ومن هنا يعتبر الرضا محددا غير مباشر للأداء أما الرضا فيتحدد

[1] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص50.
[2] نفس المرجع، ص ص 55، 57.
[3] نور الدين شنوفي، **مرجع سبق ذكره** ، ص201.
[4] أحمد صقر عاشور، **مرجع سبق ذكره**، ص 57.

بناءا على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد، وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء، ويطلق على هذا التفسير الأخير بـ "نموذج بورتر ولولر" (1967) والذي يحظى بالقبول والإجماع عند كثير من المفكرين.[1]

ولقد قدم كل من (بورتر ولولر) نموذجا للعلاقة بين الرضا والأداء الموضح في الشكل الموالي :

**الشكل رقم (32) : نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء**




**المصدر :** أحمد صقر عاشور : **إدارة القوى العاملة**، مرجع سبق ذكره، ص60.

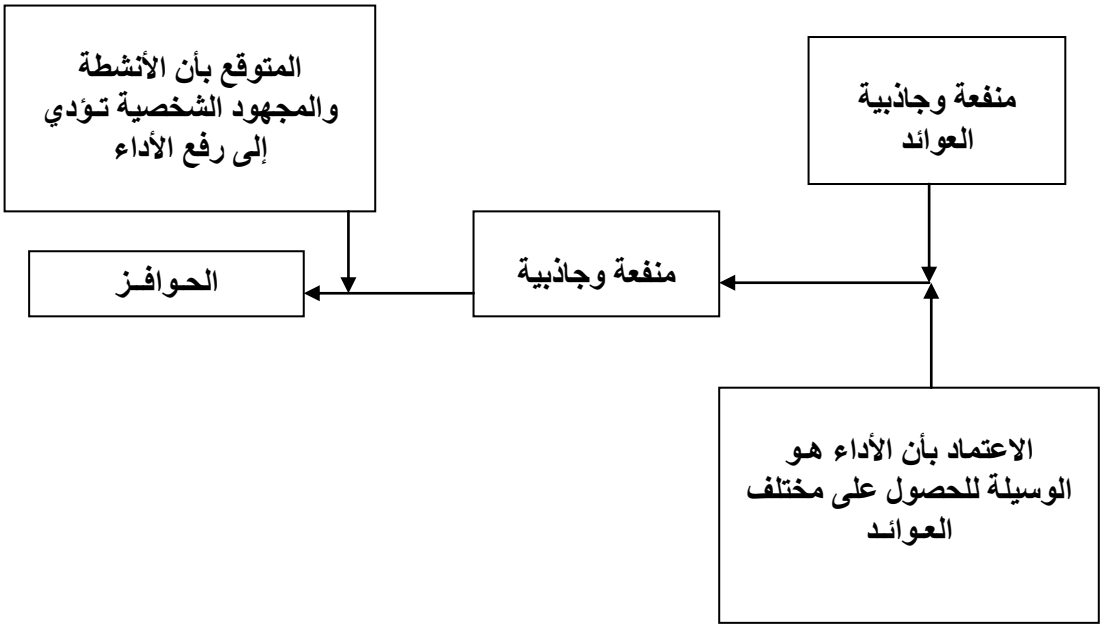
من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن تعبير الجهد المبذول استخدم ليعبر عن الدافعية للأداء، وهذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحققها، وتجدر الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في نموذج (بورتر ولولر) هي :

- الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية الحوافز والمكافآت من ناحية، ولكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد المبذول ومختلف الحوافز ؛
- العلاقة بين الحوافز والأداء تعتبر من أهم أجزاء النموذج ؛
- العدالة : يجب أن تكون الحوافز موزعة على أسس عادلة.

[1] نفس المرجع، ص 59.

والشكل الموالي يقدم ملخصا عن العلاقة الموجودة بين الحوافز والدوافع والأداء، كالتالي:

**شكل رقم (33) : العلاقة بين الحوافز والدوافع والأداء**




**المصدر :** محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص274.

**خلاصة الفصل :**

خلال هذا الفصل تطرقنا في البداية إلى مفهوم الأداء الوظيفي، تعاريفه، محدداته، وطرق قياسه، وكذلك إلى نظام تقييمه، ثم في المبحث الثاني إلى معايير تقييم الأداء الوظيفي وأهم العراقيل التي تواجهه، وفي المبحث الثالث إلى نظرة عامة شاملة على مفهوم الحوافز بكل أنواعها في المؤسسات، باعتبار أن الخدمات الاجتماعية العمالية التي تم التطرق لها في الفصل الأول تعتبر شكلا مهما من أشكال الحوافز والتي تنطبق عليها نفس المفاهيم الخاصة بالحوافز، ثم في المبحث الرابع تم تحديد مختلف علاقات التأثير والتأثر القائمة بين مختلف متغيرات الدراسة الحالية، المتمثلة في العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي، والعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي، والعلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، إضافة إلى العلاقة بين العناصر الثلاثة مجتمعة وتأثير كل منها على الآخر.

وعليه فالمؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها تنتهج طرقا وتتبنى ميكانيزمات ووسائل قصد تحقيق الرضا الوظيفي لعمالها، كمساعدة ومساندة العامل في الوظائف الصعبة، توفير له الجو المناسب بتحسين ظروف وبيئة العمل، توفير جو يسوده التوافق والتعاون والثقة والعدالة والمساواة، للوصول للأهداف المشتركة، مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من درجة رضاهم الوظيفي، وأيضا الاهتمام بالعاملين من خلال معالجة مختلف مشاكلهم خاصة تلك الاجتماعية منها، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي، وبالتالي مساهمتهم الفعالة في بلوغ الغايات وتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد العامل من خلال تقديم له مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية والخدمات الاجتماعية العمالية، التي تشبع الكثير من الرغبات، يتركز كل جهده نحو العمل والأداء الجيد، ويتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي عند العامل من إدراكه للفرق بين ما تقدمه له المؤسسة من حوافز وخدمات مختلفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.

# الفصل الرابع:
# دراسة أثر الخدمات الاجتماعية
# في تحقيق الرضا الوظيفي
# وتحسين أداء العاملين
# في المؤسسة الوطنية للقنوات
# ENAC/Spa

**تمهيد :**

بعد أن تطرقنا فيما سبق من فصول الدراسة إلى الجانب النظري البحت المتعلق بالحوافز الاجتماعية المتمثلة في الخدمات الاجتماعية العمالية، إضافة إلى كل من الأداء والرضا الوظيفي، سنحاول الإجابة على الإشكالية والتساؤلات المتعلقة بالموضوع محل الدراسة من خلال الجانب التطبيقي للبحث، حيث اعتمدنا فيه طريقة الاستبيان• كوسيلة أساسية، إضافة إلى المقابلات الشخصية في جمع المعلومات بشكل عام وتحليلها تحليلا معمقا ودقيقا، وقد كان اختيارنا على عينة الدراسة متمثلة في المؤسسة الوطنية للقنوات Entreprise Nationale de Canalisation (ENAC/Spa).
ومحاولة منا الإجابة على التساؤل التالي :

" إلى أي مدى يمكن للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات أن تؤثر على الرضا الوظيفي وتحسين أداء الأفراد العاملين بها ؟ "

سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى العناصر التالية :

**المبحث الأول :** ماهية المؤسسة الوطنية للقنوات وهيكلها التنظيمي

**المبحث الثاني :** مكانة الخدمات الاجتماعية العمالية في المؤسسة محل الدراسة

**المبحث الثالث :** تحديد أثر العلاقة بين الخدمات الاجتماعية العمالية على مستوى الرضا الوظيفي وعلى أداء العمال في المؤسسة الوطنية للقنوات.

• أنظر الملحق رقم (02) الاستبيان

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للقنوات وهيكلها التنظيمي

يمكن اعتبار المؤسسة الوطنية للقنوات واحدة من أهم المؤسسات الناشطة في سوق القنوات لقطاع المنتجات الطاقوية بالجزائر، بحيث تحتل مكانة رائدة ومتميزة في السوق المحلية بالنسبة لقطاع نشاطها، وتتمتع بسمعة طيبة حتى على المستوى الإقليمي، وفي هذا الصدد سنتطرق في مبحثنا هذا إلى المطالب التالية الذكر :

**المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للقنوات وهيكلها التنظيمي**

**المطلب الثاني: الأنشطة والمهام الأساسية للمؤسسة الوطنية للقنوات**

**المطلب الثالث: الهيكلة الداخلية للمؤسسة الوطنية للقنوات ونتائجها المحققة**

### المطلب الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للقنوات وهيكلها التنظيمي

المؤسسة الوطنية للقنوات (**Entreprise Nationale de Canalisation ENAC/Spa**) هي مؤسسة وطنية ذات الصيغة القانونية (شركة ذات أسهم)، وهي مؤسسة فرع من فروع المؤسسة الأم سوناطراك (SONATRACH) برأسمال يقدر بـ: (**3,19**) مليار دينار، متخصصة في مجال القنوات بكل أنواعها وأحجامها، الخاصة بنقل كافة أنواع المحروقات ومشتقاتها من السوائل والزيوت عبر القنوات المعدنية الناقلة لـ (البترول، الغاز، الزفت، الماء،...) إضافة إلى نشاطات الهندسة، التركيب، التأهيل، التهيئة الترميم والصيانة بالنسبة للمنشآت الطاقوية، حيث تفوق خبرتها في نشاط مجال القنوات والتعامل في ميدان المحروقات أكثر من 40 سنة، وهي أول متخصص في ميدان نشاطها محليا، جهويا وحتى إقليميا من حيث النشأة.

#### أولا: نشأة مؤسسة (ENAC/Spa)

تم تأسيس المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC/Spa) في إطار عملية إعادة الهيكلة التي أجريت على مؤسسة سوناطراك (SONATRACH) من مديرية الأشغال والتركيب (DTC) وفرع الهندسة الصناعية والبترولية (ALCIP)، عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 175/81 الصادر في 01 أوت 1981.

وقد تم انفصال المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC/Spa) فعليا عن المؤسسة الأم سوناطراك في 01 جانفي سنة 1984 عن طريق القرار الوزاري رقم 01 الصادر في 18 جانفي 1984.

وقد تم تحويل المؤسسة الوطنية للقنوات مجددا إلى شركة ذات أسهم SPA تابعة (100%) لمجمع سوناطراك – الشركة القابضة للخدمات الشبه بترولية، في التاسع من جوان سنة 1999 بقرار من المدير العام لمؤسسة سوناطراك آنذاك – (الذي يعين بقرار رئاسي رفقة المدير العام لمؤسسة سونالغاز) – السيد شكيب خليل بصفته كذلك وزيرا للطاقة والمناجم آنذاك، والذي تولى شخصيا ملف المؤسسة الوطنية

للقنوات أين منحها آخر فرصة قبل اللجوء إلى خيار الخوصصة الحتمي في حالة عدم تحقيقها لنتائج ملموسة ميدانيا، حيث ومع الإهمال وسوء التسيير المتراكم بلغت ديون المؤسسة سنة 1999 مستوى يقارب 20 مليار دينار، إضافة إلى مستحقات العمال من أجور ورواتب متأخرة، إضافة إلى مستوى كبير من المخزونات والذي فاق مبلغ 60 مليار سنتيم سنة 2004. ومنذ تلك الفترة رفعت المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC/Spa) كل التحديات قصد النهوض مجددا واستعادة مكانتها في السوق، أين مرت بأربعة مراحل أساسية:[1]

**المرحلة الأولى:** مرحلة الإصلاحات الجذرية (فترة ما بين 1999-2002) : حيث اعتمدت المؤسسة إستراتيجية التطور البطيء والحذر، والعمل على الوفاء بالالتزامات تجاه الزبائن بكل حزم وصرامة لتدارك التأخر في الإنجازات السابقة التي سجلت تأخرا.

**المرحلة الثانية:** مرحلة إعادة التقويم (فترة ما بين 2002-2005) : في هذه المرحلة تبنت المؤسسة انتهاج مخطط إعادة التقويم لمحاولة إنقاذ المؤسسة من خيارات الغلق أو الحل أو الخوصصة من خلال سياسة الاستثمارات واعتماد نظام إدارة الجودة SMQ (**S**ystème **M**anagement **Q**ualité).

**المرحلة الثالثة:** مرحلة التطوير المتواصل (فترة ما بين 2005-2011) : مرحلة انتهاج سياسة التطوير المتواصل في سبيل الحصول على مختلف شهادات الإيزو، من خلال سياسة التكوين واعتماد أحدث أنماط التسيير، وتجديد عتاد الإعلام الآلي وتزويده بأحدث البرمجيات، واستثمار جزء لا بأس به من الأرباح في تجديد الحضيرة، الآلات والمعدات ومختلف وسائل العمل الميدانية، متمثلة في خطة استثمار بقيمة 230 مليار سنتيم إلى غاية سنة 2011 بداية بـ :

- 2005: استثمار ما قيمته 15 مليار سنتيم من المداخيل لاقتناء عتاد قصد تجديد حضيرة المؤسسة.
- 2006: مضاعفة الاستثمار، واستثمار ما قيمته 30 مليار سنتيم لشراء عتاد جديد أي بزيادة حوالي 95 % مقارنة بسنة 2005.
- 2007: استثمار ما قيمته 45 مليار سنتيم من المداخيل، بزيادة حوالي 50% مقارنة بسنة 2006.
- 2008: استثمار ما قيمته 60 مليار سنتيم من المداخيل، بزيادة حوالي 25% مقارنة بسنة 2007.
- 2009: استثمار ما قيمته 40 مليار سنتيم من المداخيل، بزيادة حوالي 30% مقارنة بسنة 2006.
- 2010: استثمار ما قيمته 40 مليار سنتيم من المداخيل، بزيادة حوالي 30% مقارنة بسنة 2006.

[1] مجلة القنوات، مجلة داخلية خاصة بالمؤسسة الوطنية للقنوات، 2008، ص3.

**المرحلة الرابعة:** مرحلة الإستراتيجية التوسعية (فترة ما بعد سنة 2011) : وذلك من خلال اقتحام السوق وعالم المنافسة بكل قوة، قصد الحصول على أكبر الحصص السوقية وطنيا، أين بدأت المؤسسة تحقق أرباحا فاقت كل توقعاتها، حيث سجلت في دورة 2015 رقم أعمال يفوق ذلك المسجل في دورة المالية التي سبقتها بنسبة تزيد عن (95%).[1]

**ثانياً : رأس المال المعلي والمعرفي للمؤسسة**

سعت المؤسسة إلى تنمية وتطوير رأس مالها المعرفي الذي ورثته أساسا من تجارب وخبرات عمالها المنتمون سابقا إلى المؤسسة الأم سوناطراك والمتمثلة في ما يلي : [2]

- الخدمات المقدمة في مجالات الدراسات الهندسية والمراقبة، الموروثة عن المؤسسة الأم سوناطراك (DTC وALCIP) في الفترة الممتدة من سنوات ( 1975-1983) ، إضافة إلى تجربتها الخاصة بها كفرع مستقل في الفترة ما بين سنوات (1984–2008).

- المشاريع التي وروثتها المؤسسة من مديريات المؤسسة الأم سوناطراك، مديرية الأشغال والتركيب (DTC) وفرع الهندسة الصناعية والبترولية (ALCIP)، في الفترة الممتدة من السنوات (1967 إلى 1983)، وتجربتها الخاصة بها كفرع من فروعها بين سنوات (1984–2008) التي عرفت إنجاز عديد المشاريع الكبرى (-OH4 -GZ3- OH3 –ART –GK2 –HEH 30″– مشاريع حضرية، شبه حضرية وريفية وصحراوية...)؛

وتحتل المؤسسة الوطنية للقنوات حاليا مكانة مهمة وجد متميزة داخل مجمع سوناطراك، أين تتمتع بسمعة طيبة في السوق الوطنية لقطاع الطاقة والمحروقات، وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى قوة أدائها المتميّز والاستمرارية والمثابرة في العمل، الأمر الذي مكنّها ولا يزال كذلك، من الحصول على الكثير من الامتيازات والمشاريع خلال المناقصات وعن طريق المناولة وكذلك عن طريق صفقات تتم بالتراضي (Gré á Gré) مع المؤسسات الوطنية الرائدة في مجال الطاقة والمحروقات كمؤسسة سوناطراك وفروعها، مؤسسة سونالغاز وفروعها، ومؤسسة نافطال، إضافة إلى لجوء العديد من المؤسسات المنافسة إلى خدمات المؤسسة الوطنية للقنوات عن طريق عقود المناولة (La Soutraitance).

**ثالثا: أهداف المؤسسة الوطنية للقنوات**

المكانة الرائدة التي تحتلها المؤسسة الوطنية للقنوات في قطاع نشاطها بالجزائر، جعلتها تتطلع إضافة إلى ما حققته من مكتسبات وتحققه من نجاحات إلى السعي نحو مزيد من التألق، أو على الأقل

[1] أنظر نتائج المؤسسة المحققة في الموقع الإلكتروني للمؤسسة الوطنية للقنوات www.enac-dz.com
[2] نفس المرجع.

المحافظة على دورها الريادي في السوق الوطنية، لذا حددت المؤسسة ضمن مساعيها وأهدافها الأساسية المستقبلية، البحث عن الإتقان وإرضاء زبائنها وجميع المتعاملين، ورفع سقف التحديات إلى أعلى المستويات الممكنة في ظل سوق يتميز بالتنافسية المحتدمة على كل الجبهات، وهذا لا يتأتى لها إلا عبر التحكم في تكاليف وآجال الإنجاز، إضافة إلى جودة المنجزات.

وقصد بلوغ هذه الأهداف الرئيسية، رسمت الإدارة العليا المؤسسة خارطة طريق تتضمن أهدافا فرعية ومتطلبات تسعى إلى تحقيقها متمثلة في ما يلي :

- الاستثمار في العنصر البشري للمؤسسة من خلال تطوير معارفه ومهاراته بالتدريب والتكوين ؛
- التحكم في المناهج، الطرق ووالوسائل المستعملة قصد السيطرة على تكاليف الإنجاز ؛
- السعي والعمل على تنمية وتطوير روح الوفاء لدى زبائن المؤسسة من خلال سياسة زرع الثقة باحترام الآجال والوفاء بكل التعهدات والالتزامات تجاه المتعاملين.
- تحديث وعصرنة وسائل الإنجاز والعمل من خلال اقتناء أحدث الآلات والمعدات المتاحة ؛

**رابعا : شعار المؤسسة وشهاداتها (Logo & Certificats)**

الشعار خاص بصاحب العلامة التجارية المؤسسة الوطنية للقنوات ويتمثل في مجموعة قنوات منحنية الشكل، والتي هي في الأصل تكون مستقيمة الشكل وذلك دلالة على قدرة المؤسسة على تشكيلها حسب الشكل والطول المراد إنجازه، إضافة إلى الحروف الأولى باللغة الفرنسية المكوّنة لجملة: المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC). وكذلك تتعمد المؤسسة إظهار كل من شعار المؤسسة الأم سوناطراك لافتخارها واعتزازها بانتمائها لها، وكذلك شعار مؤسسة (SGS) المختصة في مجال منح شهادة الإيزو الذي تحصلت عليها مؤسسة القنوات بفضل الجهود المضنية. وشعارها موضح في الشكل أدناه والذي يظهر في كل مراسلاتها الإدارية الداخلية والخارجية وكل الأوراق الرسمية للمؤسسة الوطنية للقنوات.

إضافة إلى شهادة الإيزو (**ISO 9001** V 2008) المتعلقة بمعايير الجودة والتي تحصلت عليها المؤسسة خلال عام 2008، نالت المؤسسة أيضا شهادة الإيزو (**ISO 14001** V 2004) المتعلقة باحترامها للمعايير البيئية، وأيضا تحصلت على شهادة الإيزو (**BS OHSAS 18001** V 2007) المتعلقة باحترام معايير الأمن والسلامة المهنية بتاريخ 28 جويلية 2014، إضافة إلى شهادة الإيزو (**ISO 26000**) المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية. (أنظر الملحق رقم 01).

وكل ذلك في إطار إجراءات نظام الجودة، الأمن والسلامة البيئية (**QHSE-RS**) (أنظر الملحق رقم01) الذي تبنته المؤسسة على مستوى الإدارة الإستراتيجية العليا الرامية إلى إرساء مبادئ الإدارة بالمشاركة لتحقيق أكبر قدر من إرضاء الزبائن من خلال جودة المنتجات، إضافة إلى أمن وسلامة المستخدمين والتحكم والأثر البيئي.

**الشكل رقم (34): شعار المؤسسة الوطنية للقنوات**




**المصدر**: الإدارة العامة للمؤسسة الوطنية للقنوات "**ENAC**" سنة **2010**

**المطلب الثاني : الأنشطة والمهام الأساسية للمؤسسة الوطنية للقنوات**

تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات على تقديم وتأمين عديد من الخدمات والإسهامات في قطاع الطاقة والمحروقات بالجزائر، وتتمثل نشاطات المؤسسة أساسا في كل ما تعلق بالدراسات الهندسية على المخططات في مقرات مكاتبها للدراسات المتعددة عبر مديرياتها، عمليات الإنجاز المتمثلة في تركيب مختلف أنواع وأحجام قنوات المحروقات في المشاريع وفي الورشات ميدانيا عبر كل التراب الوطني، بالإضافة كذلك إلى المهام المتعلقة بعمليات المراقبة لكافة الأشغال المرتبطة بقطاع القنوات وكذلك أشغال إعادة التأهيل، الصيانة والتركيب لشبكات القنوات التي تم إنجازها سابقا، سواء من قبل المؤسسة أو من قبل غيرها من المؤسسات.

ومن بين أهم أنواع الخدمات والإنجازات التي تقدمها والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الوطنية للقنوات، وفاءا منها بالتزاماتها وإسهاما منها في قطاع الطاقة والمحروقات وفي الاقتصاد الوطني يمكننا ذكر المجالات التالية :

- ✓ كل عمليات الإنجاز والتركيب إضافة إلى وضع كافة أنواع وأحجام القنوات الخاصة بنقل المحروقات ومشتقاتها ؛
- ✓ عملية هندسة نقل كل أنواع المحروقات عبر القنوات : والمتمثلة في دراسة المشروع من قبل المهندسين المتخصصين، وهذا بدراسة المسار الملائم والمطابق لخصائص القنوات مع الأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد البيئية (الريفية والحضرية)، والسكك الحديدية، المنشآت والملكيات الخاصة ومختلف التضاريس،...إلخ ؛

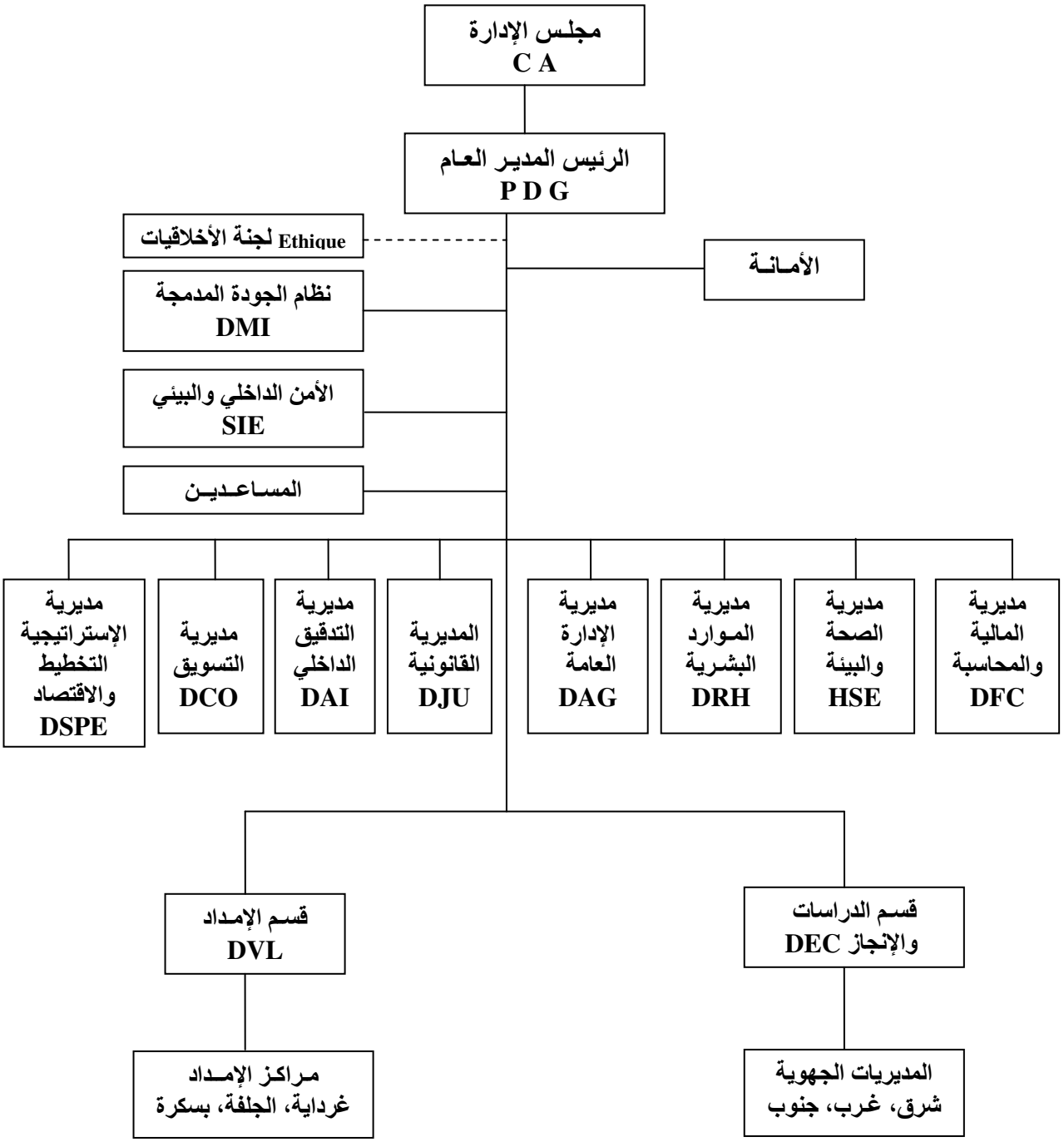
- ✓ كل ما يتعلق بأعمال الإنجاز وصيانة المنشآت المركزة (Ouvrages Concentrées) الخاصة بمجال المحروقات كمحطات الضخ ومحطات الفصل ( Stations de Pompage et Postes de Sectionnement) ؛
- ✓ عمليات الصيانة وإعادة التأهيل بالنسبة لكل أنواع الشبكات الخاصة بالقنوات المنجزة حديثا وتلك المنجزة سابقا بكافة أنواعها وأحجامها ؛
- ✓ كل مهام عمليات المتابعة، المرافقة والمراقبة المتعلقة بكافة الأشغال المرتبطة بمجال إنجاز القنوات ولواحقها ؛
- ✓ مراقبة جودة ونوعية الأنابيب وكافة التجهيزات الخاصة بها مثل (أجهزة الغاز، أجهزة البخار، أجهزة الطاقة، ...) ؛
- ✓ مراقبة كل أنواع عمليات اللحام الخاصة بربط القنوات المعدنية، وهذا باستعمال تقنية المراقبة بدون إتلاف المنشآت (**C**ontrôle **N**on **D**estructif CND) في مخابر خاصة باستعمال تقنيات جد متطورة كالإشعاعات النووية الخطيرة.

**المطلب الثالث : الهيكلة الداخلية للمؤسسة الوطنية للقنوات ونتائجها المحققة**

نستعرض في هذا المطلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات، مناطق تواجدها الجغرافي، إضافة إلى أهم النتائج التي حققتها المؤسسة في مرحلة ما بعد إعادة هيكلتها.

**الفرع الأول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة**

**الشكل رقم (35): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة الوطنية للقنوات**




**المصدر:** الإدارة العامة للمؤسسة الوطنية للقنوات "ENAC" سنة **2015**

تتمثل هيكلة المؤسسة في المستويات التالية:

- ✓ مستوى إستراتيجي في أعلى الهرم تتكفل به المديرية العامة،
- ✓ مستوى قيادي في وسط الهرم تتكفل به الهياكل المركزية،
- ✓ مستوى عملي في قاعدة الهرم تتكفل به مختلف المشاريع والقواعد والأقطاب اللوجستية.

وتتمثل مهام كل فرع من الفروع المبينة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للقنوات الموضح في الشكل أعلاه فيما يلي:

➢ **مهام المديرية العامة Direction Générale:**

- تسيير العلاقات العامة وتسيير العلاقات مع المساهمين.
- إقرار النفقات المتعلقة بالعمليات ومشاريع الاستثمار والمشتريات الكبرى وبيوع الأجهزة، العتاد المهتلك والممتلكات، الزيادات في الأجور.
- إعداد السياسة والإستراتيجية في مجال الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والتموين والأمن والاستثمارات المستقبلية.
- إعداد البرامج، المخططات والمصادقة على الميزانيات على المديين المتوسط والطويل.
- إعداد، تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- تحضير ووضع نظام معلومات ومخطط الإعلام والاتصال.
- المتابعة الدائمة والدراسة المستمرة لبيئة المؤسسة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، والقانونية.
- التقييم الدوري للكفاءات في المؤسسة.

➢ **مهام قسم الدراسات والانجاز Division Études et Réalisation:**

- المشاركة في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- البحث عن أسواق في الداخل والخارج.
- التفاوض وإعداد العقود، وإبرام الصفقات والطلبيات مع الزبائن.
- ضمان إنجاز مشاريع قنوات نقل المحروقات.
- تنظيم وتطوير جميع المصالح التقنية للمؤسسة طبقا للمقاييس العالمية والإجراءات التقنية للهندسة.
- السهر على انجاز الدراسات الهندسية لمشروعات نقل المحروقات.
- السهر على حفظ أرشيف القسم، خاصة المتعلقة بالمشاريع المنجزة سابقا.

➢ **مهام قسم الإمداد Division Logistique:**

- المساهمة في إعداد السياسة العامة للمؤسسة.
- تحديد ووضع سياسة المؤسسة في مجال التموين وتسيير المخازن والصيانة والاستثمار في معدات الإنجاز والنقل والوسائل العامة.
- ضمان تموين كل المؤسسة عبر مناطق تواجدها، والتسيير المركزي للمخازن والتموين الضروري لإنجاز المشاريع.
- السهر على تطبيق السياسة والإجراءات المعمول بها في مجال تحرير الصفقات العمومية الخاصة بقطاع الطاقة.
- ضمان تسيير آلات ومعدات الإنجاز والنقل والوسائل العامة وإقامة قواعد الحياة والسهر على تسييرها وتموينها بكل المستلزمات الضرورية للعمال.
- ضمان صيانة التجهيزات ومتابعة تحركاتها، والتسيير المركزي للوسائل العامة والسهر على صيانتها.
- السهر على حفظ أرشيف القسم عن طريق مديرياتها الجهوية المعنية.

➢ **مهام مديرية الصحة، الأمن والمحيط Hygiène Sécurité et Environnement:**

- المشاركة في إعداد السياسة العامة للمؤسسة.
- متابعة سير إجراءات الأمن والوقاية المعتمدة في مجمع سوناطراك بالنسبة للمؤسسة.
- إعداد ونشر مختلف الإجراءات والأوامر والنصائح المتعلقة بالأمن الصناعي والسهر على تطبيقها.
- تحديد وتحليل الأخطار المتعلقة بمختلف مناصب العمل ومراقبة حالة أماكن العمل.
- السهر على طب العمل وضمان العلاقات المهنية الصحية مع الجهات المعنية.
- تحديد الحاجات في مجال تكوين العمّال في مجال الأمن الصناعي والسلامة المهنية.
- تطوير العلاقات مع مجمع سوناطراك والجهات الناشطة في مجال الصحة، الوقاية، السلامة المهنية والأمن الصناعي.

➢ **مهام مديرية المالية والمحاسبة Direction Finance et Comptabilité:**

- المشاركة في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- تحديد ووضع السياسة المالية والميزانية السنوية للمؤسسة.
- إعداد إجراءات المحاسبة بالتعاون مع الأجهزة المعنية والسهر على تطبيقها.
- إعداد المخطط المالي للمؤسسة مع مراعاة مجموعة القروض المتفاوض عليها.

- ضمان منظومة المحاسبة للمؤسسة وضمان سير المحاسبة التحليلية على مستوى المؤسسة.
- ضمان إعداد تقارير المحاسبة والمالية وقيد الميزانية وحسابات نتائج المؤسسة.
- المشاركة في إعداد المخطط السنوي وميزانية المؤسسة بالتعاون مع مختلف المديريات والمراكز الجهوية للمؤسسة.

➢ **مهام المديرية القانونية Direction Juridique:**

- مراقبة التكفل بالملفات المتنازع عليها مع مختلف الجهات القضائية الوطنية والدولية.
- مراقبة التكفل بالمشاريع في مجال التأمين والذمة المالية.
- مراقبة موافقة الصفقات المبرمة مع الإجراءات القانونية المعمول بها.
- السهر على تقويم الذمة المالية لعقارات المؤسسة.
- السهر على حفاظ الذمة المالية للمؤسسة.

➢ **مهام مديرية الاستراتيجة التخطيط والاقتصاد D. Stratégie Planification Economie:**

- المساهمة في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- المساهمة في تحديد أهداف المؤسسة بناء على السياسة العامة .
- قيادة ومتابعة الأشغال الموجهة من الوزارة الوصية ومجمع سوناطراك .
- إعداد السياسة والقواعد والإجراءات لنشاطات المؤسسة في مجال التخطيط والتنظيم والاتصال والإعلام الآلي والمستندات والأرشيف.
- تقديم نصائح للمديرية العامة ومختلف المديريات في مجال تخصصها.
- إعداد مخطط للاتصال في المؤسسة بناءا على السياسة العامة للمؤسسة.

➢ **مهام مديرية نظام الجودة المدمجة Système Management Intégré :**

- وضع بالتعاون مع الجهات المعنية نظام تسيير النوعية وضمان صيانتها.
- إعداد ووضع برنامج مراجعة سنوي يغطي مجمل احتياجات الجودة والنوعية في المؤسسة.
- إعداد برنامج المراجعة الخارجية التي تقوم بها مختلف الهيآت المتخصصة في المجال.
- ضمان التعامل الفعّال مع طلبات الزبائن المتعلقة بالنوعية والجودة (الشكاوي، ملفات القبول).
- تنسيق وتسيير وتوجيه وقيادة عمليات مراقبة إجراءات نظام الإدارة المدمجة.
- إعداد مختلف التقارير للمديرية العامة حول نظام تسيير النوعية ومتطلبات التحسين والتطوير المستقبلية.

**أولا: الموارد البشرية بالمؤسسة:**

عدد العمال في المؤسسة الوطنية للقنوات هو في تغير دائم ومستمر من فترة إلى أخرى، حسب نوعية المشاريع المتحصل عليها وحسب الكفاءات المطلوبة بالنسبة لكل مشروع، نظرا لإتباع مديرية الموارد البشرية لسياسة التشغيل بالتعاقد، وهذا ما تم تبنيه بعد سنة 1999.

وبلغ العدد الإجمالي للعاماين بالمؤسسة الوطنية للقنوات مع نهاية دورة 2014 وبداية دورة 2015 حوالي: **3166** مستخدم، كما هو مبين في الجدول التالي :

**الجدول رقم (03): نسبة نوعية التعاقد العمالي إلى العدد الإجمالي**

| عدد العمال | نوع التعاقد | النسبة من إجمالي عدد العمال |
|---|---|---|
| 506 | تعاقد دائم | % 16 |
| 2660 | تعاقد لأجل | % 84 |
| المجموع | 3166 | % 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة **84 %** من مجموع عمال المؤسسة يوظفون عن طريق التعاقد لأجل، والسبب راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة المعتمد على إنجاز المشاريع وفق آجال محددة.

**بنية الفئات السوسيومهنية للموارد البشرية للمؤسسة :**

يتوزع عمال المؤسسة الوطنية للقنوات على ثلاث فئات سوسيومهنية تشمل كل المستويات الإدارية والتنظيمية كما هو مبين في الجدول أدناه :

**الجدول رقم (04): نسبة فئات العمال إلى العدد الإجمالي**

| الفئة المهنية | عدد العمال | النسبة من إجمالي عدد العمال |
|---|---|---|
| إطارات وإطارات عليا | 506 | % 16 |
| أعوان المهارة | 1805 | % 57 |
| أعوان التنفيذ | 855 | % 27 |
| المجموع | 3166 | % 100 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

**ثانيا: الوسائل المادية :**

تتوفر المؤسسة الوطنية للقنوات على حظيرة للعتاد تحتوي على عتاد ثابت ومتنقل يقدر بـ: **2111** وحدة إلى غاية نهاية شهر ديسمبر 2014، في مستوى طموحاتها الحالية لإنجاز قنوات تتراوح أقطارها ما بين 8" بوصة إلى 48" بوصة، وتتوزع وفق ما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (05): نوعية وكمية العتاد بالمؤسسة**

| نوعية العتاد | العدد بالوحدة |
|---|---|
| عتاد متنقل | **585** |
| آلات الهندسة المدنية والنقل | **316** |
| تجهيزات إنتاج الطاقة ولواحقها | **373** |
| آلات وعتاد الشحن والتفريغ | **118** |
| عتاد خاص بخطوط الأنابيب | **303** |
| عتاد وآلات (لواحق) | **416** |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج Excel

**الفرع الثاني : التوزيع الجغرافي للمؤسسة الوطنية للقنوات:**

تتبع المؤسسة الوطنية للقنوات سياسة التوزيع الجغرافي الشامل قصد تمكينها من تغطية كافة أنحاء القطر الجزائري، وهذا في حالة حصولها على أي مشروع في أية منطقة وطنية، بل وحتى الدول المجاورة الصديقة والشقيقة. ووحداتها موزعة على النحو التالي :

**1**- المديرية العامة (الجزائر العاصمة)، بدائرة حسين داي.

**2**- ملحق المديرية العامة بالمحمدية (الجزائر العاصمة)، قسمي الإمداد والدراسات والإنجاز.

**3**- المديرية الجهوية شرق قاعدة الخروب (قسنطينة)، قاعدة لوجيستية تشمل كل مشاريع المؤسسة المتواجدة في جميع أنحاء شرق الوطن.

**4**- المديرية الجهوية غرب قاعدة بطيوة (وهران)، قاعدة لوجيستية تشمل كل مشاريع المؤسسة المتواجدة في جميع أنحاء غرب الوطن.

**5**- المديرية الجهوية جنوب قاعدة حاسي مسعود (ورقلة)، قاعدة لوجيستية تشمل كل مشاريع المؤسسة المتواجدة في جميع أنحاء جنوب الوطن.

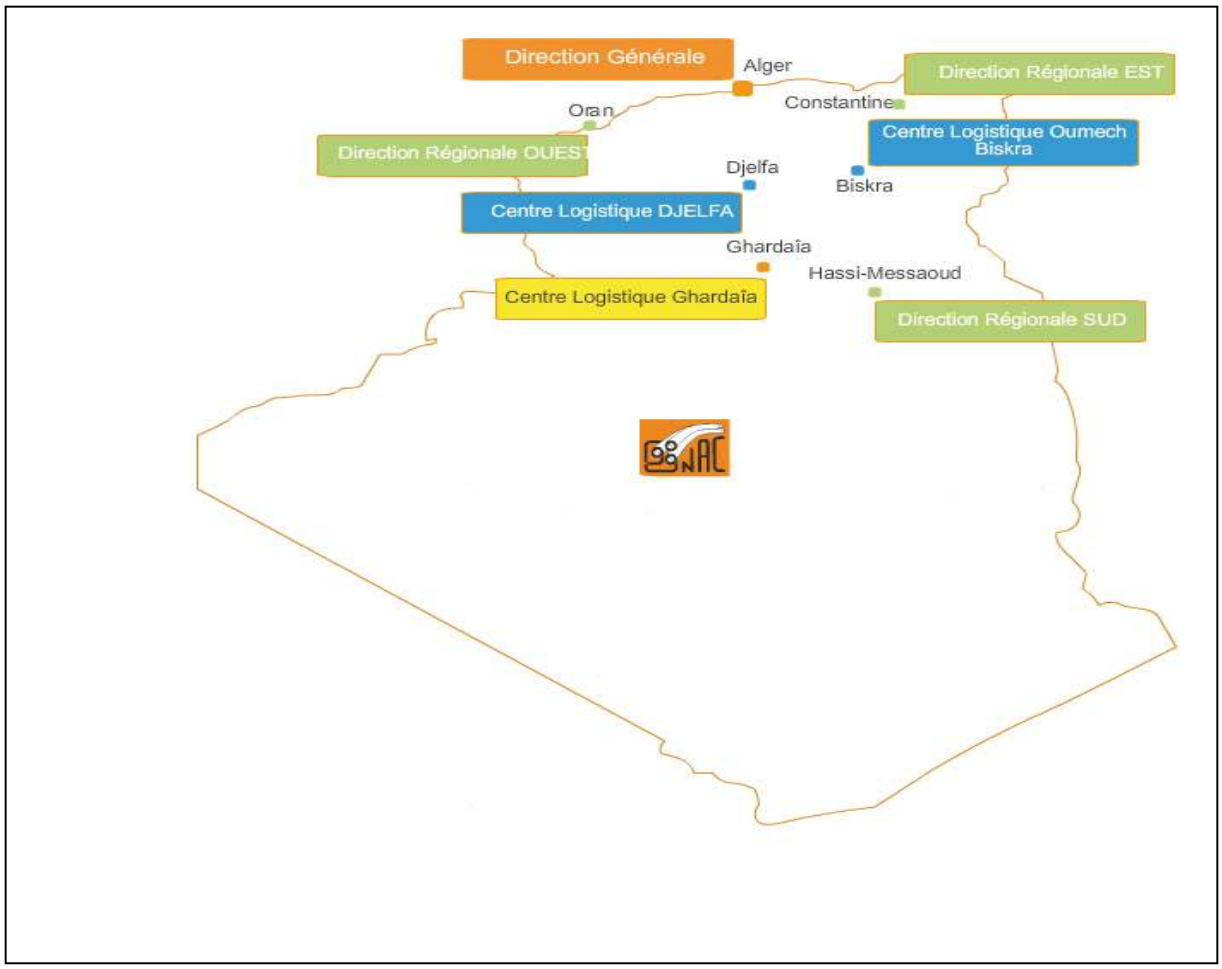
**6**- مركز الإمداد بأوماش (بسكرة) قاعدة مركزية لوجيستية (متخصصة في الصيانة بكل أنواعها).

**7**- مركز الإمداد بالجلفة قاعدة مركزية لوجيستية (تضم المخزن المركزي الرئيسي للمؤسسة).

**8**- مركز الإمداد بغرداية قاعدة مركزية لوجيستية (وحدة صيانة خطوط الأنابيب والعتاد الخاص).

**9**- قاعدة حاسي رمل قاعدة لوجيستية (ملحق).

**الشكل رقم (36): التوزيع الجغرافي للمؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC)**




**المصدر**: الموقع الإلكتروني للمؤسسة الوطنية للقنوات www.enac-dz.com

**الفرع الثالث : نتائج وإنجازات المؤسسة**

**أولا : نتائج المؤسسة**

**أ- النتائج المحققة سابقا:**

شهدت المؤسسة الوطنية للقنوات خلال السنوات الأخيرة وبالتحديد ابتداءا من سنة **2002** إلى غاية سنة **2008**، ارتفاعا محسوسا وتطورا مستمرا في رقم أعمالها بمعدل يفوق **120** مليار سنتيم سنويا لهذه السنوات المذكورة على التوالي، وذلك راجع بالتحديد إلى إنجازها لعدّة مشاريع كبيرة ومهمة لفائدة زبائنها الرئيسيين: سوناطراك (المؤسسة الأم)، نافطال، نافتاك (سابقا) وسونالغاز (عقود تسيير شبكة نقل الغاز)، وقد نجحت المؤسسة بعدها في تحقيق رقم أعمال يفوق **150**

مليار سنتيم كمعدل سنوي من سنة **2008** إلى غاية سنة **2012**، خاصة مع مخطط الأعباء الجديد ومختلف العقود المبرمة في هذا السياق مع مؤسسة سونالغاز لإنجاز أزيد من **1200** كلم من القنوات المختلفة الأحجام، بمعدل **300** كلم سنويا على مدى أربع سنوات بداية من سنة **2008** إلى غاية سنة **2012**.

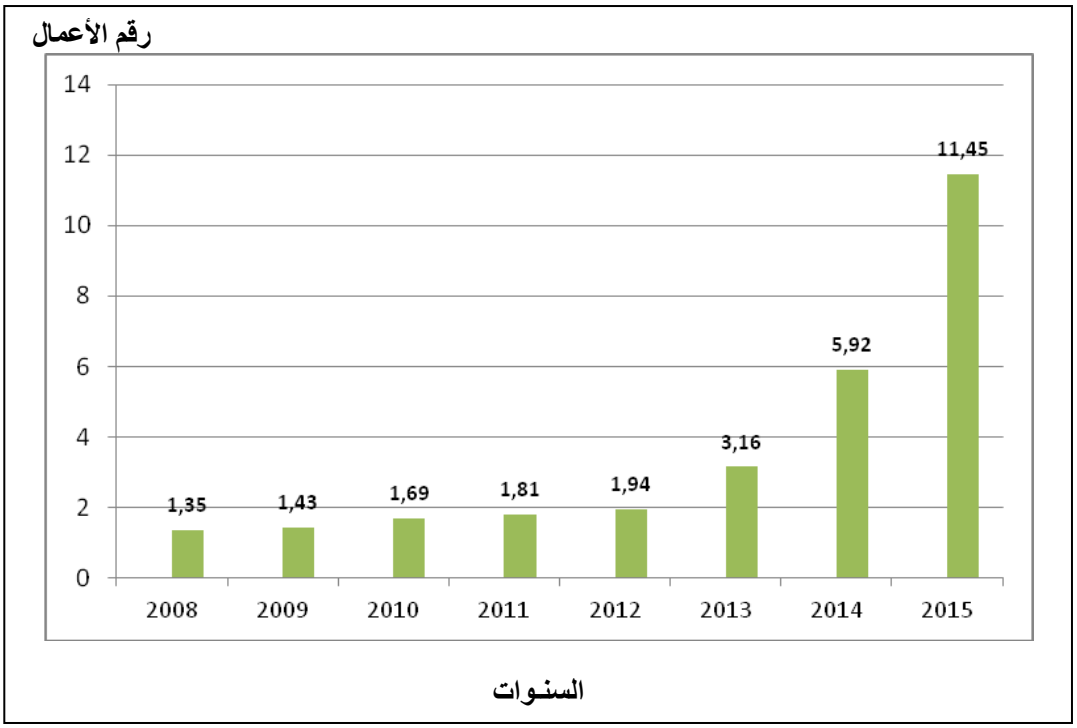
**ب- النتائج المحققة حديثا:**

حققت المؤسسة الوطنية للقنوات في سنة **2015** رقم أعمال سنوي غير مسبوق عبر كامل مراحل تطورها، حيث بلغ أزيد من **(12)** مليار دينار جزائري، بزيادة قدرت نسبتها بـ **94.45%** مقارنة برقم الأعمال المحقق خلال الدورة المالية التي سبقتها **(2014)**.[1]

وتمتلك المؤسسة الوطنية للقنوات مخطط أعباء مستقبلي ومحفظة أعمال على المديين القصير والمتوسط، يشتمل على حوالي (23) عقد إنجاز وشراكة مع مؤسسات وطنية كبيرة كمؤسسات سوناطراك، نفطال، سونالغاز، كوسيدار،...إلخ، أين تقدر القيمة الإجمالية لهذه العقود حوالي أزيد من **54** مليار دينار جزائري.

**الشكل رقم (37): رسم تمثيلي لتطور رقم أعمال المؤسسة للسنوات 2008 إلى 2015**

**(القيم ممثلة بالمليار دينار)**




**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

[1] http://www.enac-dz.com/index.php?option=com_content&view=article&id=55&Itemid=30&lang=fr

**ثانيا : أهم الإنجازات المحققة وطنيا**

تمكنت المؤسسة الوطنية للقنوات من تجسيد عدة مشاريع مهمة على الصعيد الوطني، نذكر من أهمها في الجدول التالي :

**الجدول رقم (06): المشاريع المنجزة من قبل المؤسسة**

| المشروع | الزبون | النوعية والطول |
|---|---|---|
| أنبوب ناقل للبترول بني منصور– الجزائر | سوناطراك | 131 كلم"16 Ø |
| أنبوب ناقل للغاز سكيكدة – عنابة | سوناطراك | 263 كلم "20 Ø |
| أنبوب ناقل للغاز حاسي رمل Les Issers- | سوناطراك | 236 كلم "42 Ø |
| أنبوب ناقل للغاز حاسي رمل– أرزيو | سوناطراك | 295 كلم "42 Ø |
| أنبوب ناقل للبترول MP أرزيو– سيدي بلعباس– رمشي | نفطال / الوقود | 160 كلم"12 ,"10 ,"8 Ø |
| أنبوب ناقل للبترول-OH3 HBNS نزلة HEM- | سوناطراك | 154 كلم "30 Ø |
| أنبوب ناقل للغاز حاسي رمل– سكيكدة (GK2) | سوناطراك | 600 كلم "42 Ø |
| أنبوب ناقل للبترول OH4/30 " حوض الحمراء– نزلة | سوناطراك | 168 كلم "30 Ø |
| بناء قنوات GPL أرزيو– تلمسان | نفطالGPL | 160 كلم ,"10 ,"8 Ø |
| أنبوب ناقل للبترول برمة – مسدور | سوناطراك | 260 كلم ,"20 Ø |

**المصدر**: من إعداد الطالب

**ثالثا : أهم إنجازات المؤسسة على المستوى الخارجي**

من أهم الانجازات التي حققتها المؤسسة الوطنية للقنوات على المستوى الخارجي نجد:

– أنبوب ناقل للغاز يبلغ قطره "20– "24 طوله إلى 40 كلم تونس– نابل لحساب STEG .
– أنبوب ناقل للغاز إيران–الهند يبلغ قطره "40 من مدينة بارودا – إلى داحود، يصل طوله إلى 1000 كلم، مع وضع فريق من اللحامين مختصين في أشغال التصليح والقطع والتوصيل.

– دراسة تخطيطية لأنبوب ناقل للغاز يعبر المغرب العربي الجزائر– تونس– ليبيا يصل طوله إلى 450 كلم لحساب مؤسسة سوناطراك.

**رابعا : أهم الدراسات المنجزة من قبل المؤسسة**

- هندسة قاعدية ومفصلة لتصليح الأنبوب الناقل للبترول بقطر يبلغ "34 Ø حوض الحمراء – سكيكدة على طول يبلغ 383 كلم.
- دراسة تخطيطية لأنبوب ناقل للغاز بقطر يبلغ "48 Ø من عين صالح إلى حاسي الرمل على طول يبلغ 570 كلم.
- هندسة تنفيذية لانحراف خط قناة ناقلة للغاز من بني منصور– الجزائر العاصمة بقطر "16 Ø على طول يبلغ 100 كلم.

**خامسا : أهم المؤسسات المحلية المنافسة**

على المستوى المحلي يمكننا ذكر عدد من المنافسين مثل مؤسسات:
مؤسسة الأشغال البترولية الكبرى GTP (وهي فرع من فروع مجمع المؤسسة الأم سوناطراك)، مؤسسات KANAGAZ، ETERKIB (وهي فروع تابعة لمؤسسة سونالغاز)، COSIDER،... إضافة إلى بعض المؤسسات الخاصة التي تتزايد بشكل كبير.

**سادسا : أهم المؤسسات الأجنبية المنافسة**

أما بالنسبة للمنافسين الأجانب نذكر عدد من المنافسين العالميين الذين ينشطون في السوق الجزائري للمحروقات (خاصة سوق إنجاز القنوات) مثل شركات:
SARPI الإيطالية، Man، SHLUMBERGER الألمانيتين، BIKTEL، HALIBURTON الأمريكيتين، وبعض الشركات الإسبانية، الكندية، الصينية، والهندية، وحتى المصرية ( ORASCOM Pitrojet )، والسورية وغيرها.

## المبحث الثاني: الخدمات الاجتماعية وإطارها القانوني بالمؤسسة الوطنية للقنوات

تعمل المؤسسة الوطنية للقنوات من خلال سياسة التحفيز الموجهة لتنمية وتطوير مواردها البشرية، على توفير أكبر قدر ممكن من مختلف الخدمات الاجتماعية الممكنة وتنويعها، لتشمل جميع فئات عمالها على اختلاف وظائفهم، فئاتهم السوسيومهنية ومستوياتهم التنظيمية والتعليمية، ولتوضيح ذلك أكثر سنتطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية :

**المطلب الأول: الإطار القانوني للخدمات الاجتماعية بالمؤسسة**

**المطلب الثاني: أنواع الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة**

### المطلب الأول: الإطار القانوني للخدمات الاجتماعية بالمؤسسة

نتطرق في هذا المطلب إلى الإطار القانوني للخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الوطنية للقنوات، من خلال التعرّف على طبيعة الخدمات الاجتماعية في المؤسسة، ومن هم المستفيدون من هاته الخدمات الاجتماعية، وطرق تمويل ميزانية الخدمات الاجتماعية، إضافة إلى إنشاء وتسيير الخدمات الاجتماعية.

**أولا : طبيعة الخدمات الاجتماعية في المؤسسة**

تعتبر المؤسسة الوطنية للقنوات الخدمات الاجتماعية، جميع الأعمال أو الإنجازات التي تساهم في تحسين وتطوير معيشة العمال والموظفين من الناحية المادية والمعنوية، عن طريق تكملة لأجر العمل المنجز، والتي تقدم للعامل في شكل خدمات في مجالات متعددة كالصحة والسكن والإطعام وبعض ضروريات المعيشة والثقافة والترفيه والتسلية،...إلخ، وبصفة عامة جميع التدابير ذات الطابع الاجتماعي التي تستهدف الحياة اليومية للعامل أو الموظف أو لأسرته، لمساعدته، وسعيا منها إلى تحسين إنتاجه أو مردوده الوظيفي.

**ثانيا : المستفيدون من الخدمات الاجتماعية**

يستفيد من كل أشكال الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة الوطنية للقنوات، كل من العمال والموظفون والمتقاعدون التابعون لها، وكذلك الأسر التي يتكفل بها هؤلاء. كما تستمر أيضا عائلات عمال وموظفي المؤسسة المتوفين في الانتفاع بمختلف الامتيازات نفسها، وذلك حسب الشروط والقوانين المعمول بها.

**ثالثا : تمويل الخدمات الاجتماعية**

بناءاً على ما ورد في المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 1982/05/15 فان تمويل مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة يتم على النحو التالي:

- تتكفل الهيئة المستخدمة بالمنشآت الأساسية اللازمة لإنشاء الخدمات الاجتماعية وتطويرها، وتجهيز ذلك وتجديده.
- تموّل الهيئة المستخدمة صندوق الخدمات الاجتماعية التابع لها بمساهمة سنوية تحسب على أساس نسبة تقدر بـ (03 %) من كتلة الأجور الخام، بما في ذلك العلاوات والتعويضات على اختلاف أنواعها، اعتمادا على حسابات السنة المالية المنصرمة.
- في حالة ما إذا كانت الهيئة المستخدمة حديثة، تحسب المساهمة على أساسا الميزانية التقديرية للنفقات بعنوان أجور العمال، وتتم تصفية الحسابات بناءاً على كتلة الأجور الخام التي تدفع فعلا خلال السنة المالية المعنية، ويتم ذلك لدى حساب المساهمة الخاصة بالسنة المالية الموالية.
- يمكن أن تراجع النسبة المحددة في الفقرة أعلاه، باعتبارها مساهمة من الهيئة المستخدمة في صندوق الخدمات الاجتماعية، تبعا لتطور الاقتصاد الوطني.
- تدفع المساهمات في صندوق الخدمات الاجتماعية، إلى حساب خاص يفتح لهذا الغرض باسم الهيئة المكلفة بتسيير الخدمات الاجتماعية، وهذه لمساهمة مستحقة كيفما كان الأمر.
- يمكن أن يمول صندوق الخدمات الاجتماعية، فضلا على مساهمة الهيئة المستخدمة المنصوص عليها في المادة 08 من المرسوم رقم 82-179 المؤرخ في 1982/05/15، بالموارد التالية :
  * الموارد المحصلة عن تقديم الخدمات.
  * الموارد الناجمة عن التظاهرات الرياضية والثقافية التي تنظمها الهيئة المكلفة بتسيير الخدمات الاجتماعية.
  * مساعدات الهيئات والمؤسسات العمومية.
  * المساهمة المالية المحتملة من العمال.

**رابعا : إنشاء وتسيير الخدمات الاجتماعية**

أ- **الإنشاء:**

- تنشأ لجنة الخدمات الاجتماعية في المؤسسة الوطنية للقنوات، بقرار يصدر عن الرئيس المدير العام للمؤسسة.
- يعيّن أعضاء لجنة الخدمات الاجتماعية عن طريق انتخاب مترشحين من العمال وهذا لعهدة مدتها ثلاث سنوات.
- يتمتع أعضاء لجنة الخدمات الاجتماعية بالحماية القانونية الواردة في التشريع المعمول به لصالح ممثلي العمال.

– تتألف لجنة الخدمات الاجتماعية في المؤسسة حسب أهمية العدد الإجمالي للعمال فيها، والتي تتألف من خمسة (5) إلى تسعة (9) أعضاء دائمين، ومن اثنين (2) إلى ثلاثة (3) أعضاء إضافيين، يعينون حسب الحالة من الهيئة النقابية المعينة أو من ممثلي العمال المنتخبين. ولا يسمح للأعضاء الإضافيين أن يشاركوا في أشغال اللجنة إلا بصفة استشارية بخلاف ما إذا كانوا يخلفون أعضاء دائمين.

– تنتخب لجنة الخدمات الاجتماعية رئيسا ونائبا للرئيس ليخلفه في حالة وقوع أي مانع له.

– كل عضو يستقيل أو يبعد حسب أحكام التنظيم الداخلي النموذجي للجنة الخدمات الاجتماعية أو استحال عليه أداء مهامه، يستخلف بأحد الأعضاء الإضافيين.

**ب–التسيير:**

- تعقد لجنة الخدمات الاجتماعية جلسة عادية واحدة كل شهر، ويمكنها أن تجتمع كلما تطلب الأمر ذلك، بناءاً على دعوة من رئيسها، أو الهيئة المعنية بتنظيم شؤون العمال.
- تعقد لجنة الخدمات الاجتماعية للمؤسسة مداولاتها بصفة قانونية إذا حضر أغلب أعضائها، أين يحرر محضر بعد كل جلسة، ويبلغ إلى السلطة المختصة التابعة للهيئة المستخدمة، وعند الاقتضاء إلى الهيئة المعنية بتنظيم العمال، من أجل الإطلاع.
- تعد لجنة الخدمات الاجتماعية للمؤسسة كل سنة، حصيلة الأنشطة الاجتماعية والثقافية للدورة المالية، ويجب أن تبين خلالها ما يلي:
  * التقرير المالي المفصل الذي يبين تنفيذ الميزانية السنوية.
  * جدول مفصل يوضح كيفية تنفيذ البرامج والمشاريع المقررة.
  * جميع الملاحظات الممكن تدوينها والاقتراحات المحتملة.

## المطلب الثاني: أنواع الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة

تسعى المؤسسة الوطنية للقنوات إلى توفير وتقديم عدد متنوع من الخدمات الاجتماعية العمالية، والتي تمس جميع فئات الأفراد العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفية والإدارية، بحيث نجد أنها تشمل أنشطة وخدمات لميادين عديدة ومتنوعة، والتي تخص المجالات التالية :[1]

### أولا : المساعدات والإعانات المالية الصحية والاجتماعية

وهي تلك المساعدات المقدمة في شكل مبالغ مالية والتي تتمثل في المنح المتنوعة غير المستردة والمتمثلة في المجالات التالية :

[1] برنامج الخدمات الاجتماعية العمالية، للجنة العليا للخدمات الاجتماعية العمالية للمؤسسة الوطنية للقنوات (C.S.O.S.ENAC) لسنة 2013.

- منحة الزواج : المقدرة بمبلغ 000 25 دج، وهي هبة تقدم لكل عامل تزوج حديثا أو أعاد الزواج بعد وفاة الزوج(ة).
- منحة الحج و/أو العمرة : المقدرة بمبلغ 000 50 دج، وهي مساعدة مالية تقدمها المؤسسة لكل عامل بالمؤسسة قام بأداء مناسك الحج أو العمرة بماله الخاص، شريطة أن لا يكون مستفيدا من رحلة عمرة منظمة من قبل المؤسسة، ولا تمنح إلا مرة واحدة خلال كل المسار المهني للعامل.
- منحة حضانة الأطفال : المقدرة بمبلغ 000 10 دج عن كل طفل في حدود طفلين على الأكثر، وهي مساعدة مالية تمنح لكل عامل بالمؤسسة لديه أطفال مسجلين في روضة (عمومية أو خاصة) لأطفال في الحضانة.
- منحة ختان الأطفال : وهي تلك الهبة المالية التي تقدم لكل عامل عن كل طفل تم ختانه، والتي تقدر بمبلغ 000 7 دج عن كل طفل تم التكفل به ذاتيا وخارج إطار المؤسسة، وبمبلغ 000 3 دج عن كل طفل تم ختانه في عملية تنظمها المؤسسة سنويا لهذا الغرض.
- منحة التقاعد : المقدرة بمبلغ 000 20 دج، وهي هبة تقدمها لجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة لكل العمال المحالون على التقاعد بداية من سنة 1998، وفي حالة وفاة المعني تقدم لزوجه في حالة الحياة فقط.
- منحة عن الحوادث والكوارث : مساعدات مالية تمنحها لجنة خدمات المؤسسة بمصادقة هيئة داخلية مخصصة لتحديد نوعية ودرجة الحادث المتعرض له بغرض تحديد مستوى المساعدة المالية الممنوحة، بحيث يتكون سلم المساعدات من ثلاثة مستويات كالتالي:

الدرجة الأولى: 000 20 دج؛ الدرجة الثانية: 000 40 دج؛ الدرجة الثالثة: 000 60 دج.

ويقصد بالحوادث والكوارث كل ما تعلق بالحرائق، الفيضانات، الهزات الأرضية، تساقط البنايات السكنية، حالات الطرد أو الإخلاء من السكنات التي ممكن أن يتعرض لها العامل.

- منحة العمليات الجراحية : وهي تلك المساعدات المالية الممنوحة لعمال المؤسسة من الذين خضعوا لعمليات جراحية هم أو أحد أصولهم أو فروعهم الذين هم تحت كفالتهم، بحيث لا يجب أن يتعدى سن الأطفال 17 سنة و 21 سنة في حالات التمدرس.

وتبلغ قيمة المساعدة المالية في هذا الصدد مبلغ 000 15 دج في حالة العمليات في المستشفيات العمومية، ومبلغ 000 20 دج في حالة العمليات في المستشفيات خاصة.

في حالة الخضوع لإجراء عملية جراحية ثانية خلال نفس السنة، تقدم المؤسسة للعامل مساعدة مالية ثانية قدرها 000 10 دج.

- منحة العلاج بالتأهيل الوظيفي : والمقدر مبلغها بـ 000 10 دج، وهي مساعدة مالية تقدم لكل عامل بمنصبه أو محال على التقاعد، يخضع لإجراء حصص معالجة عن طريق التأهيل الوظيفي.

- منحة أمراض السرطان : وهي المساعدات المالية الممنوحة لعمال المؤسسة من الذين يخضعون للعلاج الكيميائي أو العلاج بالأشعة، ويبلغ مقدارها 000 40 دج تقدم مرة واحد سنويا بالنسبة للعامل، ويبلغ مقدارها 000 20 دج تقدم مرة واحدة سنويا لزوج(ة) العامل أو أحد أبنائه أو من الذين هم تحت كفالته ويخضعون للعلاج من ضد مرض السرطان.
- منحة أصحاب الاحتياجات الخاصة : يبلغ قدرها 000 20 دج، وهي هبة مالية تقدم للعمال بالمؤسسة من فئة ذوي الاحتياجات الخاصة، وتقدم أيضا إلى العمال الذين يكفلون أشخاصا من هذه الفئة فروعا كانوا أم أصولا. يتزامن تقديم هذه المنحة يوم 14 مارس من كل سنة والذي يصادف اليوم العالمي لذوي الاحتياجات الخاصة؛ ويشترط عند تقديمها أن تتعدى أو تساوي نسبة العجز عند المعني أو من يكفلهم نسبة 80 %، وأن يكون مسجلا في بطاقية المديرية الولائية للنشاط الاجتماعي.
- مختلف الخدمات الصحية للعمال وعائلاتهم كالفحوصات الطبية المجانية المختلفة، سواء أجريت في مقر المؤسسة أو عند الهيئات المتخصصة عبر إبرام اتفاقيات مبرمة في هذا الصدد، إضافة إلى توفير العيادات الطبية المتنقلة بالنسبة لقواعد الحياة بمختلف وناطق الوطن؛ وأيضا الاتفاقيات قصد إجراء الفحوصات الطبية المتنوعة والتحاليل الطبية المتعددة، وكذلك الشأن بالنسبة لطب العيون وطب الأسنان وطب النساء وطب الأطفال، وهذا في المراكز الصحية المتخصصة التابعة لمجمع المؤسسة الأم سوناطراك، وذلك بصفة مجانية، وكذلك المساعدات المادية المقدرة بـ 000 5 دج الممنوحة في حال اقتناء النظارات الطبية (مرة واحدة خلال 03 ثلاث سنوات، تمنح للعامل ومن يعولهم من أصول وفروع).
- منحة الوفاة : هي مبلغ مالي يقدم في حالات الوفاة التالية الذكر:

مبلغ قدره 000 80 دج يقدم لزوج(ة) العامل المتوفي أو ذوي الحقوق.

مبلغ قدره 000 50 دج يقدم لزوج(ة) العامل السابق المتقاعد المتوفي.

مبلغ قدره 000 50 دج يقدم للعامل أو العاملة في حالة وفاة الزوج(ة).

مبلغ قدره 000 20 دج يقدم للعامل في حالة وفاة أحد ممن يكفلهم من أصول أو فروع.

إضافة إلى المنحة المقدمة في حالة وفاة عامل من عمال المؤسسة، تقترح المؤسسة من خلال لجن الخدمات، على عائلة الفقيد إمكانية التكفل بكل ما يتعلق بالمسائل الإدارية الخاصة بمراسيم الجنازة.

وهناك منحة أخرى للوفاة متعلقة بعيد الأضحى، تمنح لعائلة أحد عمال المؤسسة الذي توفي أثناء فترة تعاقده أو بسبب مرض مهني ناتج عن أدائه لمهامه بالمؤسسة أو نتيجة حادث عمل، وتتمثل فيما يلي:

مبلغ قدره 000 25 دج يقدم لزوجة العامل بمناسبة عيد الأضحى، يقدم لخمس سنوات بعد الوفاة.

مبلغ قدره 000 25 دج يقدم لعائلة العامل الأعزب بمناسبة عيد الأضحى، يقدم لخمس سنوات بعد الوفاة.

**ثانيا : النشاطات الثقافية والسياحية**

وهي تلك المساعدات المقدمة في شكل مبالغ مالية بحيث تكون عبارة عن مساهمات متنوعة غير مستردة، والمتعلقة بالمجالات التالية :

- مساهمة مالية لأداء مناسك العمرة : إضافة إلى المنحة المذكورة أعلاه، والمقدمة للعمال الذين أدوا مناسك العمرة بمفردهم، تنظم المؤسسة رحلة سنوية لفائدة عدد من العمال الذين يتم اختيارهم على أساس القرعة من بين العمال الذين أبدوا رغبة لذلك، قصد أداء مناسك العمرة، بحيث تساهم المؤسسة بنسبة 60% من التكلفة، ويتولى العامل تسديد النسبة المتبقية أي 40% على دفعات من تقتطع من أجره.

ويمثل عدد المقاعد المخصصة لهذا الغرض ما نسبته 03% من العدد الإجمالي لعمال المؤسسة، وتمنح ضمن هذه النسبة حصة 30 مكانا لفئة المتقاعدين، من عمال المؤسسة الذين لا يتعدى سنهم 75 سنة، إضافة إلى حصة أخرى من 05 أماكن لأرامل العمال. وفيما يتعلق بالفئتين الأخيرتين فالإعانة الممنوحة لهم من قبل المؤسسة تقدر بمبلغ 000 20 دج.

وأيضا بإمكان أن تتعدى الإعانة المتعلقة بالعمرة إلى والدي العامل الذي فاز في عملية القرعة.

- تنظيم المخيمات الصيفية لفائدة أبناء العمال : بحيث يستفيد أبناء عمال المؤسسة من الحق في المشاركة في إحدى الدورات الثلاث للمخيم الصيفي السنوي لأطفال العمال، وهذا في حدود طفلين على الأكثر، ولا تحق المشاركة في المخيم إلى لأبناء العمال الذين يتراوح سنهم ما بين 08 سنوات إلى 14 سنة.
- تنظيم العطل السياحية الصيفية العائلية : بحيث تكون لفائدة العمال وذويهم، وتبرمج في فترة العطلة الصيفية على ثلاث دورات متتالية، تدوم مدة كل منها 10 أيام، وتخصص دورة واحدة لفائدة عائلات العمال غير المتزوجين، أما الدورتين الباقيتين فتخصصان لفائدة بقية العمال وعائلاتهم بحيث لا يتعدى العدد الإجمالي للأفراد المشاركين عن العائلة الواحدة 08 ثمانية أفراد مجتمعين.

أما عن المساهمة الفردية للعامل في هذا النوع من الإمتياز، فتبلغ نسبته 40% من المبلغ الإجمالي للخدمة، تدفع على مراحل أو أقساط من أجرة العامل المستفيد. وعدد الشقق المستأجرة لهذا الغرض فيبلغ 30 شقة للدورة الواحدة، أين يتم الاستفادة منها عبر عملية القرعة، كما هو معمول به بالنسبة للعمرة.

- الإقامة في المحطات المياه المعدنية: يستفيد من إعانة مالية قدرها 000 20 دج مرة واحدة في السنة، كل عامل يثبت إقامة فعلية تفوق 05 خمسة أيام متتالية في إحدى المحطات المعدنية، أما عدد المستفيدين من هذه الخدمة فيبلغ عددهم 100 عامل في السنة الواحدة، من بينهم 25 متقاعدا.

**ثالثا : النشاطات الرياضية والترفيهية**

المتمثلة في المساعدات المقدمة في شكل مبالغ مالية كمساهمات متنوعة غير مستردة أو أنشطة رياضية تخص المجالات التالية :

- نشاط رياضة السباحة : تمنح مساعدة مالية سنوية للعمال ولأزواجهم، وكذلك أبنائهم (في حدود 02 إثنين على الأكثر بشرط تعدي سن 17 سنة بالنسبة للأبناء)، مقدارها 500 2 دج عن الفرد الواحد، تشجيعا منها على ممارسة النشاط الرياضي. أما بالنسبة للانخراط في مدارس تعليم السباحة لأطفال العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 08 سنوات إلى 16 سنة، تمنح إعانة مالية سنوية مقدارها 200 1 دج عن كل طفل مسجل بانتظام في هذا النشاط الرياضي، وبدون تحديد عدد المستفيدين من هذه الخدمة من الأطفال أبناء العمال.
- الانخراط في رابطة الرياضة والعمل : تمنح المؤسسة إمكانية الانخراط في رابطة الرياضة والعمل بولايات تواجد وحدات المؤسسة، في عديد من الرياضات الجماعية للمشاركة في مختلف المنافسات المقامة ضمن هذا الإطار، مع توفير كامل الألبسة والعتاد الرياضي اللازم على مدار الموسم الرياضي المسجل فيه، بالنسبة للفرق التي تنافس على لقب معين معترف به من قبل الرابطة.
- تنظيم الاحتفاليات المناسباتية : تتكفل لجنة الخدمات الاجتماعية للمؤسسة بتمويل وتنظيم مختلف الاحتفالات المخلدة لذكرى تأميم المحروقات (24 فيفري من كل سنة) الخاصة بقطاع نشاطها، وعيد العمال المصادف للفاتح ماي من كل سنة، إضافة إلى الاحتفال بعيد الثورة المتزامن مع الأول من نوفمبر من كل سنة. وخلال الاحتفالات المذكورة تتكفل لجنة الخدمات بتمويل اللقاءات العمالية، وتنظيم التظاهرات الرياضية لكل مناسبة من خلال تنظيم مباريات كروية في شكل بطولة داخلية بين وحدات المؤسسة عبر التراب الوطني، أين ترصد هدايا للمشاركين وجوائز لأعضاء الفريق الفائز، وهذا في حدود الميزانية المخصصة لكل مناسبة.
- إقامة الحفلات التكريمية الخاصة ببعض الفئات العمالية : كالاحتفال التكريمي السنوي بالنسبة لفئة المتقاعدين، والحفلات التكريمية المتعلقة بالنساء العاملات بمناسبة العيد العالمي للمرأة المصادف ليوم 8 مارس من كل سنة، والحفلات التكريمية المتعلقة بالختان الجماعي لأبناء العمال، وغيرها...

**رابعا : التعليم والتكوين**

يتمثل هذا النشاط في المساعدات المالية غير المستردة، وتشمل مايلي :

- مساعدة مالية تقدر بنسبة 50% من مبلغ قيمة التكوين بالنسبة لأبناء عمال المؤسسة (في حدود طفلين على الأكثر)، المسجلون في مراكز التعليم والتكوين المهنيين التابعة لمجمع المؤسسة الأم سوناطراك، أو المؤسسات التعليمية للأطوار الثلاثة التابعة لمؤسسة سوناطراك.

- مساعدة مالية تقدر بمبلغ 000 10دج عن الإبن الواحد من أبناء العمال (بحد أعلى قدرة إثنان)، تمنح للعامل كمساعدة على مصاريف التكوين بالنسبة للأبناء المسجلين في المدارس الخاصة المعتمدة من قبل الدولة، أو مراكز التكوين الخاصة كذلك.

**خامسا : القروض الاجتماعية**

تتمثل هذه الخدمة في المساعدات المالية المستردة والتي تمنح لعمال المؤسسة في شكل قروض بدون فوائد، يتم استردادها عن طريق الاقتطاعات المباشرة من الأجور، تدفع على أقساط وفق شروط محددة مسبقا، وتشمل هذه القروض فما يلي من مجالات :

- قرض مالي كمساعدة على شراء قطعة أرض.
- قرض مالي كمساعدة على تغطية تكاليف بناء منزل.
- قرض مالي كمساعدة على تسديد مبلغ منزل.
- قرض مالي كمساعدة على أشغال إصلاح أو تهيئة منزل.
- قرض مالي كمساعدة على شراء سيارة.
- قرض مالي كمساعدة على تغطية تكاليف الزواج.
- قرض مالي كمساعدة على مواجهة حالات استثنائية.
- قرض مالي كمساعدة على مواجهة حالات استعجالية.

يستفيد من خدمة الإقراض كل عامل في المؤسسة يقدم طلبا يوضح خلاله دوافعه، ويرفقه بالإثباتات اللازمة، ولابد أن يستوفي العامل الشروط المحددة من قبل اللجنة العليا للخدمات الاجتماعية للمؤسسة.

- يمنح أيضا قرض اجتماعي استثنائي للعمال الذين يواجهون حالات اجتماعية استثنائية، أين يتراوح مبلغه ما بين 000 30دج و 000 50دج، يسترد في فترة تتراوح ما بين 06 ستة أشهر إلى 10 عشرة أشهر.
- قرض استثنائي متعلق بالأمراض الطويلة الأجل، حيث تمنح لجنة الخدمات قرض استثنائي للعمال الذين يواجهون حالات مرضية مستعصية والعطل المرضية الطويلة الأجل والحالات الاستشفائية الطويلة، إضافة إلى حوادث العمل التي تمنع العامل من الالتحاق بعمله لفترات طويلة تفوق 03 ثلاثة أشهر. ويتراوح مبلغ القروض الاستثنائية المرتبطة بهذه الحالات المذكورة ما بين 000 30دج و 000 100دج .

**سادسا : القروض الاستهلاكية**

تتمثل خدمة القروض الاستهلاكية في المبالغ المالية المستردة، التي تمنحها لجنة الخدمات الاجتماعية للعمال بالمؤسسة وفق شروط محددة قانونا، قصد اقتناء مشتريات تتمثل في مختلف المنتجات كأجهزة

الإعلام الآلي، الأجهزة الكهرومنزلية، والإلكترونية والذكية وغيرها، أين يتم اقتناؤها من عند متعاملين تم اخيارهم والتعامل معهم وفق نظام المناقصات والصفقات العمومية، حيث يدفع العامل مبلغا مبدئيا نسبته 20% من مبلغ المشتريات (في حدود منتوجين كأقصى حد في المرة الواحدة)، أما المبلغ المتبقي فيدفعه على أقساط من أجرته الشهرية على مدى 10 عشرة أشهر.

**سابعا: الخدمات الاجتماعية المختلفة**

وتتمثل هذه الخدمات في أشكال متعددة ومتنوعة نذكر منها :

- المساعدات المادية أو المدرسية للأبناء المتمدرسين للعمال.
- توفير وتجهيز النوادي الرياضية وأماكن الترفيه في مختلف قواعد الحياة للمؤسسة بغية مساعدة العمال على تجديد نشاطهم الذهني والبدني بعد الساعات الطويلة للعمل، والعمل على توفير جو من التواصل بين الزملاء.
- الاتفاقيات المبرمة مع مختلف مؤسسات التأمين، لاقتناء منتجات تأمينية بأسعار مخفضة قصد تسهيل التعاملات، كالحصول على تخفيضات على التأمين تصل إلى (82 %) من التخفيضات على التأمين الشامل ضد كل الأخطار بالنسبة للسيارات الجديدة (أقل من 05 خمس سنوات).

إضافة إلى كل ما تم ذكره من خدمات، تتنوع الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة الوطنية للقنوات للعمال إلى مجالات وميادين عدة وغير محدودة، وهذا حسب حجم الوعاء المالي المخصص للجنة الخدمات الاجتماعية، أو حسب طلب ورغبة عمال المؤسسة لأنواع متخصصة من الخدمات، وكذلك حسب قدرة المؤسسة على تمويل خدمات اجتماعية جديدة أو غير مألوفة تستلزم عقد صفقات واتفاقيات مع مختلف الإدارات والهيئات المستقلة عن المؤسسة، قصد توفير خدمات اجتماعية عمالية حسب الطلب ونزولا عند رغبة العمال ومواكبة التغيرات والمستجدات.

## المبحث الثالث: دراسة أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC/Spa

كما تقدم ذكره في الفصل الأول، أن الخدمات الاجتماعية العمالية تعتبر من أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن تعمل المؤسسات على توفيرها للأفراد العاملين فيها، قصد تنمية روح الولاء لديهم ودفعهم إلى الشعور بالارتياح والسعادة وتحقيق لهم مستويات متقدمة من الرضا الوظيفي، الذي بدوره يدفعهم إلى الجد والتفاني في العمل وبذل أقصى الطاقات والجهود والرفع من مستوى الأداء الفردي والجماعي في سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء.

بداية، لابد من التسليم بأن الإحساس بالسعادة التي يشعر بها العاملون في عملهم لها أثرها الايجابي على نوعية أدائهم ومستويات إنتاجياتهم في العمل، وفي حالة عدم شعورهم بتلك السعادة تكون النتائج عكسية.[1]

ومن أجل توضيح ذلك، قمنا بإجراء دراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للقنوات، وقمنا بالعمل التالي والمقسم إلى أربعة مطالب كالآتي :

**المطلب الأول** : مجتمع وعينة الدراسة

**المطلب الثاني** : أدوات الدراسة

**المطلب الثالث** : اختبار فرضيات الدراسة

**المطلب الرابع** : استخلاص أهم النتائج

### المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

بعد استعمال كل الخطوات السابقة، قمنا بتعميم استبيان الدراسة على أفراد العينة الإجمالية، وتمكنا من استرجاع القوائم الموزعة (استبيان)، وحرصنا قدر المستطاع على ملء الخانات الواجب ملؤها.

وباستعمال برنامج إكسيل (Excel) وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)؛[2] قمنا بدراسة وتحليل النتائج المتحصل عليها من القوائم الموزعة على مجتمع العينة، فتطرقنا في هذا المطلب إلى ما يلي:

- إعداد الاستبيان ؛
- تحديد عينة الدراسة ؛
- تبويب وتحليل المعطيات.

---

[1] خالد بن حمد المالك، **تنمية الولاء الروحي لدى الموظف تجاه عمله**، جريدة الجزيرة، لـ 24-10-2000، المملكة العربية السعودية.
http://www.suhuf.net.sa/2000jaz/oct/24/qo4.htm، تم الاطلاع على الموقع في جانفي 2012.

[2] **S**tatistical **P**ackage for **S**ocial **S**ciences

**أولاً: إعداد استبيان الدراسة**

بغية التمكّن من الحصول على النتائج المرجوّة، قمنا بتحضير استقصاء يتضمن مختلف العلاقات بين كل من الخدمات الاجتماعية والأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة؛ وقبل التوجه إلى دراسة الحالة بالمؤسسة وضبط القائمة النهائية لأسئلة الاستبيان، قمنا بإعداد صياغة أولية من أجل تجربتها قبل توظيفها في هذا البحث، لذا ارتأينا التوجه إلى أساتذة، وطلبة الدكتوراه المتخصصين في ميادين علوم التسيير وإدارة الأعمال، علم الاجتماع تنظيم والعمل، علم النفس الاجتماعي للمنظمات، وعلم اجتماع العمل وهذا بكل من جامعات وكليات الجزائر، جامعات البليدة، بومرداس، المدية وخميس مليانة، حتى نتمكن من صياغة هذا الاستبيان بصيغة محكمة إلى أبعد حد ممكن.

قمنا بإخضاع هذا الاستبيان في البداية لدراسة استطلاعية استكشافية ضمت 50 فرداً عاملاً بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تمحورت الأسئلة حول متطلبات موضوع الدراسة من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية. وقد تم في استقصائنا استعمال الأسئلة المغلقة الأحادية الإجابة، والأسئلة المغلقة المتعددة الإجابة حتى تمنح أكثر حرية للفرد المستقصى ونساعده على الإجابة بمجال من الحرية، كما استعملنا حسب الحاجة، الأسئلة المفتوحة المباشرة، بالإضافة إلى استعمال (سلم ليكرت)• لقياس الإتجاهات.

**ثانيا: تحديد حجم عينة الدراسة**

في إطار اختبار فرضيتنا، لجأنا إلى دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات " **ENAC** "، أحد أهم فروع المؤسسة الأم سوناطراك، التي تم تقديمها من قبل.

الطريقة التي تم اختيارها في دراستنا هذه من أجل حساب وتحديد حجم عينة الدراسة، هي الطريقة غير الاحتمالية (méthode non probabiliste)، حيث قمنا باستعمال القانون الاحتمالي الممثل لهذه القاعدة كالآتي: •

$$n \geq \frac{1 + \frac{Z_{\alpha}^{2} \times p.q}{d^2}}{1 + \frac{Z_{\alpha}^{2} \times p.q}{N.d^2}}$$

• يرجع تصميم هذا السلم لصاحبه " R. A . Likert "، فمن خلاله يقوم المستقصى منه بالإشارة أو التعبير عن درجة موافقته أو عدم موافقته على سلسلة من النصوص أو العبارات التي تتعلق بالشيء موضوع الاتجاه، باستعمال سلم يضم خمس درجات (أنظر مقاييس الرضا، الفصل الثاني).

• **N**: المجتمع الإحصائي؛ **n**: العينة الضرورية؛ **z**: قيمة معطاة لتعميم النتائج وتتغير قيمتها حسب ارتياب الخطأ وتقدر بـ 1.96 عند 5%.
**P**: نسبة الإستبيانات المسترجعة وتقدر هنا بـ 73%، أما **q** فهي 1-p=27%، أما **d**: فهو هامش تعميم النتائج ويقدر بـ 0.04.

مع الجدول التوضيحي للقيم المرتبطة بالقانون الاحتمالي المعتمد كالآتي:

**الجدول رقم (07): توضيح القيم المرتبطة بالقانون الاحتمالي المعتمد**

| البيان | القيمة |
|---|---|
| $Z^2\alpha$ | 3.8416 |
| p.q | 0.1971 |
| $d^2$ | 0.0016 |
| N | 3166 |
| N | 409 |

**المصدر**: من إعداد الطالب

من خلال تطبيق القانون الاحتمالي السابق على المجتمع الإحصائي الكلي (N) المقدر بـ 3166 عاملا، نتحصل على حجم العينة (n) مساويا للقيمة 409 فردا، بنسبة تقدر بـ **12.92%.**

ولكي نتمكن من دراسة، بصيغة أكثر مصداقية، لتأثير مختلف أنواع الحوافز المتمثلة في الخدمات الاجتماعية العمالية في المؤسسة محل الدراسة على مستوى أداء العاملين فيها من خلال تحقيق رضاهم الوظيفي، قمنا باختيار عيّنة البحث والمكوّنة من **(800)** فردا عاملا في المؤسسة الوطنية للقنوات من أصل **(3166)** عاملا عبر كافة مراكز تواجدها، والتي تمثل نسبة **25.27%** من مجموع العدد الإجمالي لكل عمال المؤسسة، وهذا على مستوى كل مواقع تواجد المؤسسة كالآتي : (المديرية العامة بفرعيها المحمدية وحسين داي بالجزائر العاصمة)، المديرية الجهوية للجنوب بحاسي مسعود (ورقلة)، المديرية الجهوية للشرق بالخروب (قسنطينة)، المديرية الجهوية للغرب ببطيوة (وهران)، إضافة إلى مركز الإمداد بالجلفة ومركز الإمداد بأوماش (بسكرة)؛ وشملت العينة كذلك كل مستويات الفئات السوسيومهنية المكوّنة للعمال في المؤسسة، والتي تضمّ الإطارات، أعوان المهارة وأعوان التنفيذ العمليين.

وجاء اختيار عدد 800 فرد مبحوث كهامش أمان، خشية ضياع وعدم القدرة على استرجاع القدر الكافي من الاستبيانات، بحكم أن المؤسسة تعتمد في نشاطها بشكل كبير على الورشات المنتشرة عبر كافة التراب الوطني، إضافة إلى نظام العمل بالمداومة لدى كافة عمال الورشات، الأمر الذي قد يعقد من عملية استرجاع الاستبيانات الموزعة.

وقمنا بتمثيل توزيع قوائم عينة البحث المختارة في الجدول رقم (08) أدناه، كالآتي :

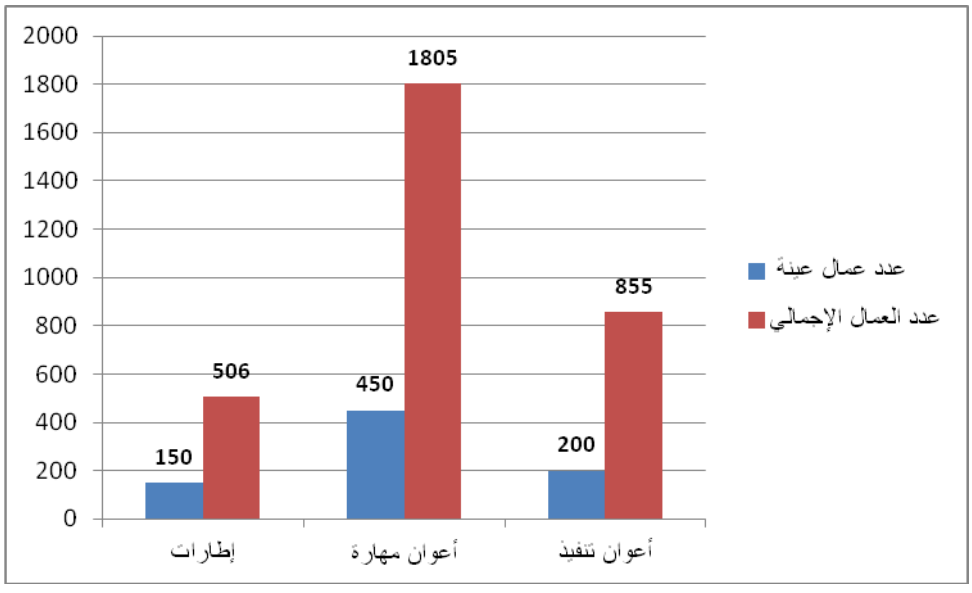
**الجدول رقم (08) : تمثيل عينة الدراسة حسب الفئات السوسيومهنية**

| فئة العمال | إجمالي عمال المؤسسة | | الإستبيانات الموزعة | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | النسبة (%) | العدد | العينة (%) | إجمالي العمال (%) |
| الإطارات | 506 | 16 | 150 | 18.75 | 29.65 |
| أعوان المهارة | 1805 | 57 | 450 | 56.25 | 24.93 |
| أعوان التنفيذ | 855 | 27 | 200 | 25 | 23.40 |
| **المجموع** | **3166** | **100** | **800** | **100** | **25.27** |

**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

يرجع سبب اختيار طبيعة فئة كل فرد عامل من المؤسسة سواء كان إطارا أو عونا، من أجل التعرف على علاقة المنصب المشغول بالخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة وانعكاس ذلك على رضا العاملين ومستوى أدائهم الوظيفي بصفة عامة. ونلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن تمثيل عينة البحث يكاد يطابق تقريبا المجتمع الكلي المبحوث، وهذا ما قد يساعد بدرجة كبيرة على إعطاء مصداقية أكثر لنتائج الدراسة.

**الشكل رقم (38): مقارنة عدد أفراد العينة بالعدد الإجمالي للعمال (حسب الفئة العمالية)**




**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

**ثالثا: تبويب وتحليل المعطيات**

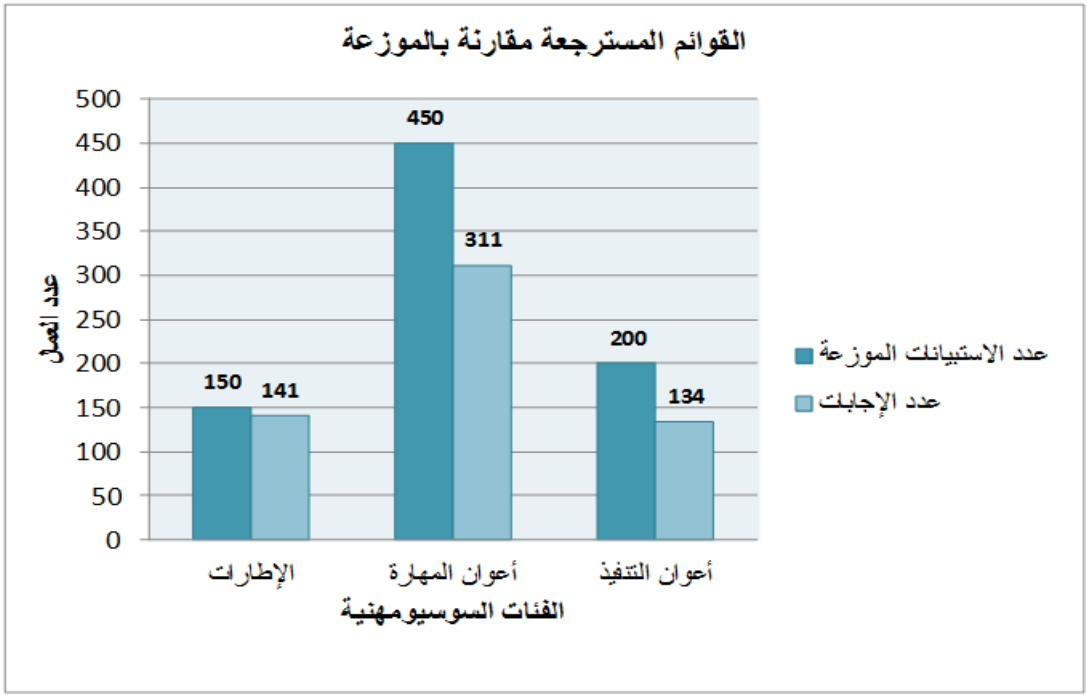
قمنا بتمثيل نتائج توزيع عدد الاستبيانات على عينة الدراسة، الموضّحة في الجدولين رقم (08) والجدول رقم (09) والشكل رقم (39) اللذين يمثلون نسبة عدد الاستبيانات التي تم استردادها، والتي وزّعت على عينة مجتمع الدراسة كالتالي :

**الجدول رقم (09): نتائج توزيع القوائم على عينة الدراسة**

| فئة العمال | عدد أفراد عينة البحث | الإستبيانات الموزعة | الإستبيانات المسترجعة | نسبة (%) الاسترجاع | نسبة الاسترجاع مقارنة بالعدد الإجمالي (%) |
|---|---|---|---|---|---|
| **الإطارات** | 150 | 150 | 141 | **94.00** | 04.45 |
| **أعوان المهارة** | 450 | 450 | 311 | **69.00** | 09.83 |
| **أعوان التنفيذ** | 200 | 200 | 134 | **67.00** | 04.23 |
| **المجموع** | **800** | **800** | **586** | **73.25** | **18.51** |

**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

**الشكل رقم (39): مقارنة عدد الاستبيانات الموزعة بعدد الإجابات المستردة**




**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

**الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة عبر مناطق تواجد المؤسسة**

| مناطق تواجد المؤسسة | الإستبيانات الموزعة | الإستبيانات المستردة | النسبة (%) |
|---|---|---|---|
| **المديرية العامة (العاصمة)** | 200 | 182 | **91.00** |
| **مديرية الشرق (قسنطينة)** | 100 | 84 | **84.00** |
| **مديرية الغرب (وهران)** | 100 | 81 | **81.00** |
| **مديرية الجنوب (ورقلة)** | 200 | 92 | **46.00** |
| **مركز الإمداد (الجلفة)** | 100 | 76 | **76.00** |
| **مركز الإمداد (بسكرة)** | 100 | 71 | **71.00** |
| **المجموع** | **800** | **586** | **73.25** |

**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

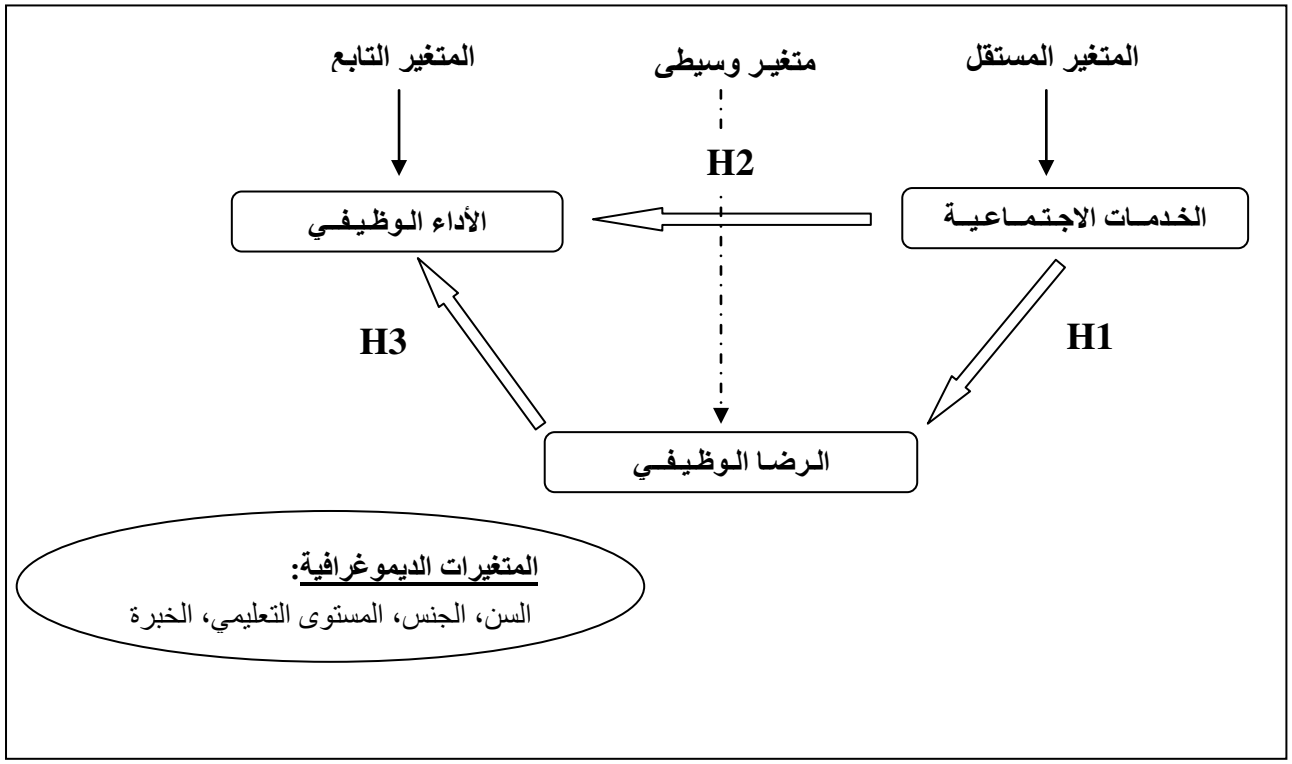
نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنه تم فقدان (214) استبياناً، أي ما يمثل نسبة 26.75% من مجموع الاستبيانات التي تم توزيعها على جميع أفراد العينة، ونلاحظ أيضا من خلال نفس الجدول أعلاه، أنه تم فقدان (108) استبياناً بمديرية الجنوب بحاسي مسعود لوحدها، التي تعد أهم مديرية بالنسبة للمؤسسة، أي ما يمثل نسبة 54.00% من عدد الاستبيانات الموزعة بهذه المديرية الجهوية، ونسبة 50.47% من مجموع الاستبيانات المفقودة، ونسبة 13.50% من مجموع الاستبيانات الكلية الموزعة، ويرجع سبب في عدم استرجاع الاستبيانات المفقودة إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكثرة الورشات على مستوى المديريات، خاصة تلك المتواجدة بمديرية الجنوب، وكذلك تزامن فترة إجراء البحث هناك مع فترة العطل الدورية لعدد معتبر من العمال من الفئة المبحوثة.

**المطلب الثاني : أدوات الدراسة**

**أولا : نموذج البحث**

تبحث هذه الدراسة في التعرف على أثر المتغير المستقل (الخدمات الاجتماعية)، على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)، من خلال المتغير الوسيطي (الرضا الوظيفي)، كما هو موضح في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (40): نموذج البحث**




**المصدر**: من إعداد الطالب

**ثانيا : النتائج الإحصائية الوصفية**

قبل أن نتطرق إلى تحليل المتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالاستبيانات المسترجعة، نستعرض الأرقام الخاصة بالإستبيانات المسترجعة البالغ عددها 586 إستبانة من إجمالي عدد القوائم الموزعة، المقدر عددها بـ 800 إستبانة، ونسبة الاسترجاع موضحة كما يلي:

- عدد القوائم المستردة يبلغ 586 قائمة، أي ما نسبته (73.25%) من أصل 800 استبيان موزعة.
- العينة المدروسة فعليا مكونة من 586 عامل، أي ما نسبته 18.51% من أصل المجتمع الإحصائي الكلي المقدر بـ 3166 عامل.

من خلال عملية تحليل الاستبيانات المسترجعة، تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول (11) أدناه :

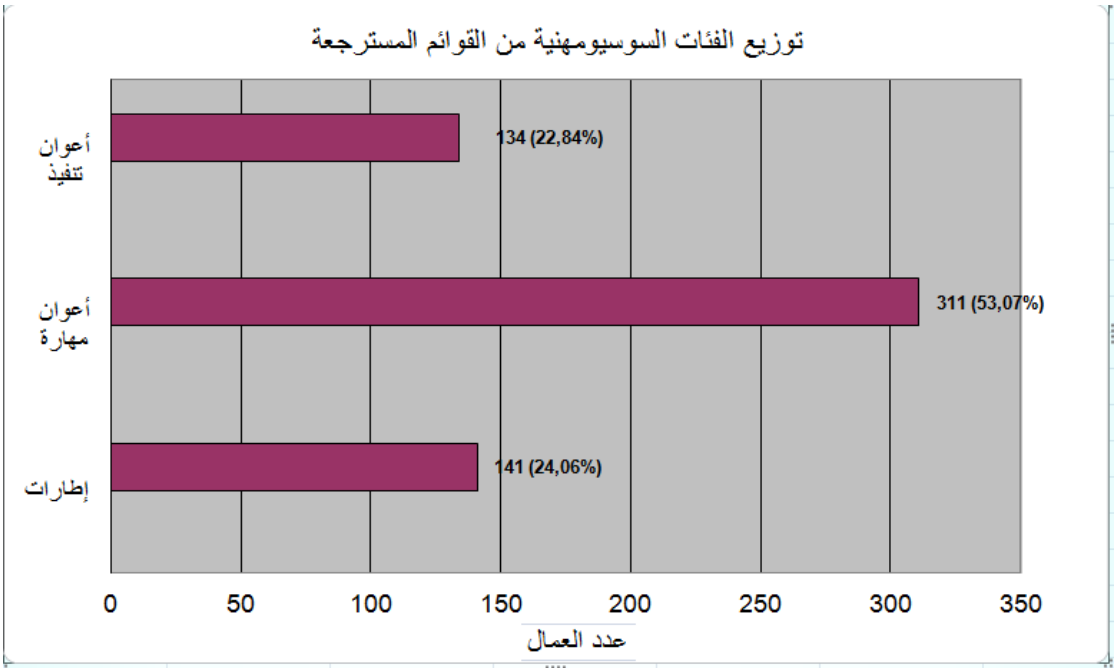
**الجدول رقم (11): توزيع الفئات السوسيومهنية من القوائم المسترجعة**

| فئة العمال | إطارات | | أعوان مهارة | | أعوان تنفيذ | | مجموع العمال | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العدد / النسبة | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) |
| | 141 | 24.06 | 311 | 53.07 | 134 | 22.87 | 586 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول (11) أعلاه الذي يمثل نسب توزيع العمال حسب فئاتهم المهنية، وهذا من خلال القوائم التي تم استرجاعها، أي من العينة المدروسة فعليا، فنلاحظ أن العمال من فئة أعوان المهارة يمثلون أعلى نسبة بـ 53.07% من العمال المبحوثين، وهي تقارب تلك المتعلقة بفئة أعوان التنفيذ مقارنة بعدد العمال الإجمالي بالمؤسسة والمقدرة بـ 57.01%، ثم تليها وبنسب متقاربة كل من فئة الإطارات بنسبة 24.06% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 22.87% من مجموع العمال المبحوثين فعليا.

**الشكل رقم (41): توزيع العمال المبحوثين حسب فئاتهم المهنية**




**أ- متغيرات البيانات الديموغرافية :**

**1- الجنس :**

**الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

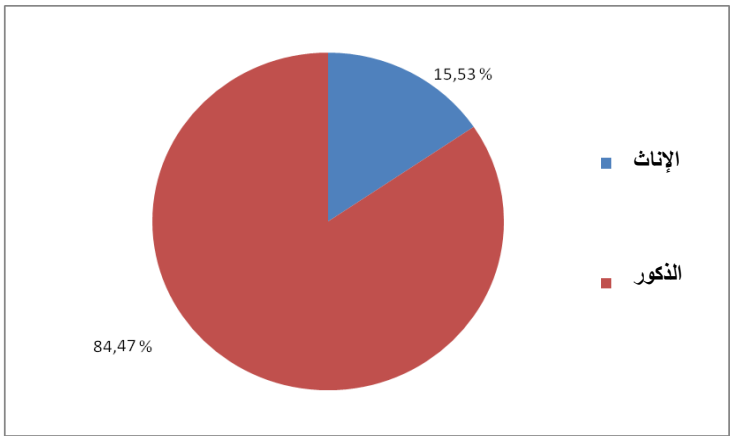
| فئة العمال | الإناث | | الذكور | | مجموع المبحوثين | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العدد / النسبة | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) |
| | 141 | 15.53 | 311 | 84.47 | 586 | 100 |

**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول (12) أعلاه الذي يمثل نسب توزيع العمال حسب متغير الجنس، وهذا من خلال القوائم التي تم استرجاعها فعليا، أن نسبة العمال من فئة الذكور تمثل نسبة الأغلبية بقيمة قدرها 84.47% من مجموع القوائم المسترجعة، وأن نسبة العمال من فئة الإناث لا تمثل سوى نسبة 15.53%

من مجموع العمال، وهذا التفاوت الكبير يفسر من خلال طبيعة عمل المؤسسة المدروسة التي يتمثل نشاطها في أعمال تعد في مجتمعنا حكرا على الذكور، إضافة إلى ظروف العمل الصعبة التي تعتمد على التنقل الدائم وعدم الاستقرار، خاصة بالمشاريع والورشات الكبرى وقواعد الحياة المنتشرة عبر الوطن.

**الشكل رقم (42): توزيع العمال المبحوثين حسب الجنس**




**المصدر**: من إعداد الطالب

**2- السن :**

**الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية**

| السن | 20- 30 سنة | | 31 - 40 سنة | | 41 - 50 سنة | | 51 - 60 سنة | | 61 سنة فأكثر | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) |
| | 148 | 25.26 | 163 | 27.82 | 134 | 22.87 | 89 | 15.18 | 52 | 8.87 |

**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول (13) أعلاه الذي يمثل نسب توزيع العمال حسب متغير سن، وهذا من خلال القوائم التي تم استرجاعها فعليا، أن الفئة العمرية من العمال الأكثر نسبة، هما الفئتان العمريتان من 20 سنة إلى 40 سنة بنسبة قدرها 53.07% من مجموع العمال، وهذا يفسر من خلال سياسة المؤسسة التي تعتمد على عنصر الشباب.

**3- المستوى التعليمي:**

**الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي**

| المستوى التعليمي | دون الثانوي | | ثانوي | | جامعي | | دراسات عليا | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) |
| | 116 | 19.80 | 253 | 43.17 | 189 | 32.25 | 28 | 04.78 |

**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

نلاحظ من خلال الجدول (14) أعلاه الذي يمثل نسب توزيع العمال حسب متغير المستوى التعليمي، وهذا من خلال القوائم المستردة، أن أكبر نسبة من العمال يحوزون على مستوى ثانوي بنسبة قدرها 43.17%، وهذا يفسر، باعتبار أن المؤسسة تعتمد على العمال أصحاب المؤهلات التقنية والذين غالبيتهم من خريجي المعاهد (العمومية أو الخاصة) المتخصصة في التكوين المهني أو التكوين عن طريق التمهين، خاصة من خلال الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة الأم سوناطراك وفروعها مع مختلف المراكز للتكوين عن طريق التمهين. أما نسبة الجامعيين التي تقارب ثلث عدد العمال فغالبيتها إطارات وإطارات مسيرة أو مهندسين في الميدان. أما النسبة الباقية من العمال الذين لا يبلغ مستواهم الثانوي، فهي فئة لآيلة إلى الزوال، فهم من أصحاب الخبرة وعلى أبواب التقاعد.

**4- عدد سنوات الخبرة في الميدان :**

**الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة**

| سنوات الخبرة | من 0 إلى 05 | | من 06 إلى 10 | | من 11 إلى 15 | | من 16 إلى 25 | | أكثر من 25 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) | العدد | (%) |
| | 60 | 10.24 | 132 | 22.53 | 143 | 24.40 | 167 | 28.50 | 84 | 14.33 |

**المصدر**: من إعداد الطالب باستعمال برنامج (Excel)

**التحليل الاحصائي الوصفي لترتيب الحوافز حسب الأهمية الطريقة المستخدمة للقياس:**

قمنا خلال دراستنا باستخدام قائمة استبيان كأداة لجمع مختلف البيانات الموزعة على عينة البحث، وكانت الأسئلة المتعلقة بكل بعد من الأبعاد (المتغير المستقل والتابع) مغلقة ومصممة وفقا للمقياس خماسي التدرج لليكرت، والذي يعتبر الأحسن ملائمة لمثل دراستنا، وجاءت الخيارات المقدمة أمام كل سؤال كما يلي: (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم التأكيد لأفراد العينة المبحوثة على ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط لكل سؤال من الأسئلة المطروحة.

ومن أجل تحديد الاتجاه، أعطينا لاحتمالات الإجابات المتدرجة السابقة أوزانا محددة، كما يلي :

**الجدول رقم (16): أوزان خيارات الإجابة الإستبيان**

| الرأي | الأوزان |
|---|---|
| غير موافق تماما | 1 |
| غير موافق | 2 |
| محايد | 3 |
| موافق | 4 |
| موافق بشدة | 5 |

**المصدر**: من إعداد الطالب

ويتم بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم يحدد الإتجاه حسب قيم المتوسط المرجح، وهذا كما هو موضح في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (17): المتوسطات المرجحة والإتجاه الموافق لها بالنسبة لمحاور الخدمات الاجتماعية، الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.**

| المتوسط المرجح | الإتجاه |
|---|---|
| 1 - 1.79 | غير موافق تماما |
| 1.80 – 2.59 | غير موافق |
| 2.60 – 3.39 | محايد |
| 3.40 – 4.19 | موافق |
| 4.20 – 5 | موافق بشدة |

**المصدر**: من إعداد الطالب

**الجدول رقم (18): جدول تمثيلي لترتيب الحوافز في المؤسسة حسب درجة الأهمية من 01 إلى 03 :**

| أنواع الحوافـــز | الترتيـب (بحسب المتوسطات الحسابية) | | |
|---|---|---|---|
| الأجور أو الرواتب | 1.771 | 0.813 | 0.414 |
| ظروف وبيئة عمل مريحة أو ملائمة | 0.332 | 0.537 | 0.726 |
| الأمان والاستقرار الوظيفي | 0.000 | 0.000 | 0.363 |
| الحوافز، المكافآت والامتيازات الاجتماعية | 0.558 | 1.110 | 0.583 |
| فرص التقدم والترقية في الوظيفة | 0.061 | 0.240 | 0.491 |
| وقت الفراغ (الراحة) مقارنة بحجم العمل | 0.148 | 0.000 | 0.087 |
| فرص المساهمة في عملية اتخاذ القرارات | 0.000 | 0.000 | 0.066 |
| نظام العطل والإجازات | 0.112 | 0.097 | 0.081 |
| أهمية محتوى (مضمون) العمل | 0.015 | 0.199 | 0.127 |
| المسؤولية والإشراف في العمل | 0.000 | 0.000 | 0.056 |

**المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل ترتيب الحوافز في المؤسسة، حسب درجة أهميتها بحسب المتوسطات الحسابية بالنسبة للعينة المبحوثة، أن "الأجور أو الرواتب" تمثل أهم أنواع الحوافز بالنسبة لفئة كبيرة من العمال بمتوسط حسابي قدره (1.771)، ثم تليها "الحوافز، المكافآت والامتيازات الاجتماعية" التي تحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بالنسبة لفئة أخرى من العينة المبحوثة بمتوسط حسابي مقداره (0.558)، وبعدها نجد في نفس درجة الأهمية بالنسبة لفئة أخرى من العينة بمتوسط حسابي يقدر بـ(0.332)، الحوافز المتمثلة في "ظروف وبيئة العمل المريحة والملائمة"، ثم تليها كأهم أنواع الحوافز بالنسبة لفئة أخرى من العينة المبحوثة، تلك الحوافز المتمثلة في "أوقات الراحة مقارنة بحجم العمل" بمتوسط حسابي مقداره (0.148).

أما بالنسبة للحوافز المتمثلة في " المسؤولية والإشراف في العمل "، فإنها تأتي في آخر الترتيب من حيث درجة الأهمية بالنسبة لفئة معينة من العينة المبحوثة بمتوسط حسابي يقدر بـ (0.056).

**ب- دراسة صلاحية الاستبيان**

قبل التطرق إلى تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبيان الأساسية المتمثلة في الخدمات الاجتماعية، الرضا الوظيفي والآداء الوظيفي، نقوم بدراسة صلاحية الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، وذلك باستعمال معامل ألفا كرونباخ.

كشفت نتائج معامل ألفا كرونباخ للمتغيرات الثلاثة (الخدمات الاجتماعية، الرضا الوظيفي والآداء الوظيفي) بوجود تناسق بين مختلف المغيرات الجزئية للمتغيرات الكلية (محاور الاستبيان)، حيث بلغت قيمة المعامل ألفا كرونباخ 0.997 والتي تفوق قيمة 0.6، وهذا ما يدل على جودة وصلاحية الاستبيان المعتمد خلال الدراسة. (أنظر الملحق رقم 03)

## ج- التحليل الإحصائي الوصفي لمحاور الإستبيان

### 1- التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الخدمات الاجتماعية

**الجدول رقم (19): التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الخدمات الاجتماعية**

| الرقم | العبـارة | المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 01 | تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن جزء من أجرك | 2,68 | 1,181 |
| 02 | تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن محفزات للعمل | 2,63 | 1,046 |
| 03 | أنت على علم بمختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 2,73 | 1,291 |
| 04 | تستفيد من مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 2,82 | 1,227 |
| 05 | تستفيد عائلتك من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 2,64 | 1,086 |
| 06 | ترى أن مستوى الخدمات الاجتماعية في المؤسسة يعتبر جيدا | 3,16 | 1,199 |
| 07 | تساعد الخدمات الاجتماعية في تجاوز بعض الظروف الصعبة | 2,93 | 1,122 |
| 08 | تقدم مؤسستكم خدمات أحسن مقارنة بالمؤسسات الأخرى | 2,83 | 1,153 |
| 09 | تشمل الخدمات الاجتماعية بمؤسستكم كل المجالات المطلوبة | 3,11 | 1,142 |
| 10 | تشمل الخدمات الاجتماعية جميع مناطق تواجد المؤسسة | 3,23 | 1,264 |
| 11 | تشمل الخدمات الاجتماعية جميع فئات العمال بالمؤسسة | 2,76 | 1,212 |
| 12 | الخدمات الاجتماعية في المؤسسة تمس بفئة الاحتياجات الخاصة | 2,88 | 1,155 |
| 13 | تساعدك الخدمات الاجتماعية على تحقيق حاجات كنت تراها غير مهمة | 3,00 | 1,182 |
| 14 | تعمل الخدمات الاجتماعية على تحسين مستوى معيشتك المادية | 3,03 | 1,131 |
| 15 | ترى بأن نوعية الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة في تطور | 2,83 | 1,239 |
| | **الاجمالي (الاتجاه العام)** | **2,88** | **0,188** |

**المصدر**: من إعداد الطالب

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (19) أعلاه أن مفردات العينة كانت إجاباتها باتجاه غير الموافقة، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي المرجح البالغة (2.88) بانحراف معياري قدره (0.188).

حيث احتلت العبارة رقم (10) " تشمل الخدمات الاجتماعية جميع مناطق تواجد المؤسسة" الترتيب الأول في اتجاهات مفردات العينة تجاه محور الخدمات الاجتماعية بمتوسط حسابي قدره (3,23) وانحراف معياري قدره (1,264)، فيما حلت ثانيا العبارة رقم (06) " ترى أن مستوى الخدمات الاجتماعية في المؤسسة يعتبر جيدا" بمتوسط حسابي قدره (3,16) وانحراف معياري قدره (1,199). أما العبارة رقم (09) " تشمل الخدمات الاجتماعية بمؤسستكم كل المجالات المطلوبة " بمتوسط حسابي قدره (3,11) وانحراف معياري قدره (1,142).

فيما جاءت العبارة رقم (03) " أنت على علم بمختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة" في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,73) وانحراف معياري قدر بـ (1,291).

## 2- التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الخدمات الأداء الوظيفي

### الجدول رقم (20): التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الأداء الوظيفي

| الرقم | العبـارة | المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 01 | أنت ترى أن مستوى أدائك الحالي مقبول مقارنة بالحوافز التي تتلقاها | 3,23 | 1,163 |
| 02 | يؤدي توفير الكثير من الخدمات الاجتماعية إلى تحسين مستوى أدائك | 3,56 | 1,158 |
| 03 | يؤدي توفير الخدمات الاجتماعية ذات النوعية إلى تحسين مستوى أدائك | 2,73 | 1,291 |
| 04 | تساهم الخدمات الاجتماعية التي تمس أسرتك في رفع مستوى أدائك | 3,56 | 0,984 |
| 05 | تؤثر الخدمات الاجتماعية الخاصة إيجابيا على مستوى أدائك | 4,04 | 0,930 |
| 06 | تساهم خدمات الترويح، التسلية والترفيه في تحسين أدائك | 3,71 | 1,115 |
| 07 | أنت ترى أن مستوى ظروف العمل الحالية في المؤسسة جيدة | 3,32 | 1,070 |
| 08 | بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد | 3,42 | 1,058 |
| 09 | تحسين ظروف العمل المادية في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد | 2,58 | 1,051 |
| 10 | ظروف العمل المعنوية بالمؤسسة تساعد على لأداء الجيد | 2,38 | 0,892 |
| 11 | وسائل العمل الحالية ملائمة للأداء الجيد | 2,87 | 1,156 |
| 12 | أنت تشعر أحيانا بالملل أثناء أدائك في العمل | 2,84 | 1,135 |
| 13 | أنت راضي عن المهام والأعمال المسندة إليك | 3,10 | 1,178 |
| 14 | الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين أدائك | 2,95 | 1,281 |
| 15 | أنت راضي عن طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل | 2,64 | 1,086 |
| | **الاجمالي (الاتجاه العام)** | **3.12** | **0.471** |

**المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (20) أعلاه أن مفردات العينة كانت إجاباتها باتجاه المحايد، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي المرجح البالغة (3.12) بانحراف معياري قدره (0.471).

حيث احتلت العبارة رقم (05) " تؤثر الخدمات الاجتماعية الخاصة إيجابيا على مستوى أدائك " الترتيب الأول في اتجاهات مفردات العينة تجاه محور الأداء الوظيفي بمتوسط حسابي قدره (4,04) وانحراف معياري قدره (0,930)، وتلتها ثانية العبارة رقم (06) " تساهم خدمات الترويح، التسلية والترفيه في تحسين أدائك " بمتوسط حسابي قدره (3,71) وانحراف معياري قدره (1,115)، فيما حلت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (02) " يؤدي توفير الكثير من الخدمات الاجتماعية إلى تحسين مستوى أدائك " بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري قدره (1,158)، ونجد أيضا في نفس المرتبة الثالثة العبارة رقم (04) " تساهم الخدمات الاجتماعية التي تمس أسرتك في رفع مستوى أدائك " بمتوسط حسابي قدره (3,56) وانحراف معياري قدره (0,984). فيما جاءت العبارة رقم (10) " ظروف العمل المعنوية بالمؤسسة تساعد على لأداء الجيد " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (2,38) وانحراف معياري قدر بـ (0,892).

### 3- التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الرضا الوظيفي

**الجدول رقم (21): التحليل الاحصائي الوصفي لمحور الرضا الوظيفي**

| الرقم | العبـارة | المتوسط الحسابي المرجح | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|
| 01 | أنت راضي عن الهيئة المسؤولة عن الخدمات الاجتماعية المؤسسة | 3,10 | 1,252 |
| 02 | أنت راضي عموما عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 2,91 | 1,254 |
| 03 | المداومة على بعض الخدمات المعتادة يشعرك بالرضا نوعا ما | 2,79 | 1,301 |
| 04 | أنت راضي عن نوعية الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات المماثلة | 3,01 | 1,312 |
| 05 | تساهم الخدمات الاجتماعية الجيدة في شعورك بالرضا في العمل | 2,25 | 1,202 |
| 06 | الفروق بين الخدمات المكتوبة والخدمات الميدانية تسبب حالة عدم الرضا | 2,98 | 1,185 |
| 07 | أنت راضي عن نوعية الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة | 2,58 | 1,093 |
| 08 | يؤدي التنويع في الخدمات الصحية إلى شعورك بالراحة النفسية | 1,95 | 0,944 |
| 09 | يؤدي توفير وتنويع الخدمات السياحية المتنوعة إلى شعورك بالرضا | 2,30 | 1,201 |
| 10 | أنت راضي عن مستوى الخدمات المتعلقة بالمناسبات والأعياد | 2,83 | 1,305 |
| 11 | أنت راضي عن الخدمات الثقافية التي تقدمها المؤسسة | 3,03 | 1,137 |
| 12 | أنت راضي عن مستوى النشاطات الترويحية والترفيهية للعمال | 3,20 | 1,228 |
| 13 | أنت راضي عن توفير خدمات اجتماعية خاصة بالمرأة العاملة في المؤسسة | 3,44 | 1,304 |
| 14 | أنت راضي عن مستوى خدمات تكريم وتشريف العمال وذويهم | 3,11 | 1,187 |
| 15 | أنت راضي عن خدمات التعليم والتكوين المتنوعة التي توفرها المؤسسة | 3,04 | 1,105 |
| | **الاجمالي (الاتجاه العام)** | **2.83** | **0.401** |

**المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول (21) أعلاه أن مفردات العينة كانت إجاباتها باتجاه المحايد، وهذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي المرجح البالغة (2.88) بانحراف معياري قدره (0.188).

حيث احتلت العبارة رقم (13) " أنت راضي عن توفير خدمات اجتماعية خاصة بالمرأة العاملة في المؤسسة " الترتيب الأول في اتجاهات مفردات العينة تجاه محور الرضا الوظيفي، بمتوسط حسابي قدره (3,44) وانحراف معياري قدره (1,304)، فيما حلت ثانيا العبارة رقم (12) " أنت راضي عن مستوى النشاطات الترويحية والترفيهية للعمال " بمتوسط حسابي قدره (3,20) وانحراف معياري قدره (1,228). فيما جاءت العبارة رقم (14) " أنت راضي عن مستوى خدمات تكريم وتشريف العمال وذويهم " في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي قدره (3,11) وانحراف معياري قدر بـ (1,187). أما العبارة رقم (08) " يؤدي التنويع في الخدمات الصحية إلى شعورك بالراحة النفسية " بمتوسط حسابي قدره (1,95) وانحراف معياري قدره (0,944)، فقد جاءت في آخر الترتيب بالنسبة للمحور المتعلق بالرضا الوظيفي.

**المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة**

لأجل ملاءمة البيانات لتحليل الانحدار، تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة، وذلك بإجراء اختبار معامل تضخم التباين (vif) واختبار التباين المسموح به ( tolerance ) للمتغير المستقل. ويفترض أن لا يتجاوز معامل تضخم التباين للمتغير المستقل عن 10، وأن تزيد قيمة التباين المسموح به عن (0.05). ويظهر الجدول أدناه أن قيمة (vif) للخدمات الاجتماعية أقل من 10، كما أن قيمة التباين المسموح به لهذا المتغير كانت أكبر من (0.05). مما يدل على عدم وجود ارتباط عالي بين متغيرات الدراسة المستقلة.

ولأجل التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي تم احتساب معامل الالتواء Skewness للمتغير المستقل، إذ أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغير المستقل أقل من (1)، ويظهر الجدول أعلاه أن قيمة معامل الالتواء أقل من (1)، ما يشير إلى أن بيانات الدراسة تتوزع على نحو طبيعي. ويعد ذلك شرطا لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

**الجدول رقم (22): قياس صلاحية البيانات لدراسة الانحدار (معامل التباين المسموح به، معامل التضخم، معامل الالتواء)**

| المتغير المستقلة | التباين المسموح به | معامل تضخم التباين | معامل الإلتواء |
|---|---|---|---|
| **الخدمات الاجتماعية** | 1.059 | 0.944 | 0.407 |

**المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

**الفرع الأول : إختبار الفرضية الأولى**

الفرضية تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها"

توضح النتائج المبينة في الجدول (23) أدناه الى أنه لا يوجد أثر معنوي للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار $R^2 = 0.008$ وهي نسبة ما يمكن أن يفسره المتغير المستقل (الخدمات الاجتماعية ) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) وهي نسبة ضعيفة جدا، كما بلغ معامل الارتباط نسبة 0,08%، كما لم تؤكد قيمة F (0.099) معنوية هذا التأثير عند مستوى الدلالة $a \geq 0.05$ .

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل في التابع، بلغت قيمة t المحسوبة (0.315) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة $a \geq 0.05$.

وعليه نرفض الفرضية بصيغتها ونقبل الفرضية العدمية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها.

**الجدول رقم (23): نتائج تحليل التباين لدراسة صلاحية النموذج وكذا الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الخدمات الاجتماعية في مستوى الرضا الوظيفي**

| | A | الخطأ المعياري | β | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t | قيمة F | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الخدمات الاجتماعية والرضا الوظيفي | 0.041 | 0,0.130 | 0.087 | 0.315 | 0.758 | 0.099 | 0.758 |
| **$R^2$ =0,008 $R_{2\text{- ajusté}}$= -0,069 R=0,087** | | | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

**الفرع الثاني : إختبار الفرضية الثانية**

الفرضية تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها."

توضح النتائج المبينة في الجدول (24) أدناه الى أنه لا يوجد أثر معنوي للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار $R^2$ =0.173 وهي نسبة ما يمكن أن يفسره المتغير المستقل (الخدمات الاجتماعية) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي نسبة ضعيفة جدا، كما بلغ معامل الارتباط نسبة 0,416% ، كما لم تؤكد قيمة F (2.717) معنوية هذا التأثير عند مستوى الدلالة a ≥0.05.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع، بلغت قيمة t المحسوبة (1.641-) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة a ≥0.05.

وعليه نرفض الفرضية بصيغتها ونقبل الفرضية العدمية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها.

**الجدول رقم (24): نتائج تحليل التباين لدراسة صلاحية النموذج وكذا الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الخدمات الاجتماعية في مستوى الأداء الوظيفي**

| | A | الخطأ المعياري | β | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t | قيمة F | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الخدمات الاجتماعية والأداء الوظيفي | -0.116 | -0,416 | 0.087 | -1.641 | 0.123 | 2.717 | 0.123 |
| **$R^2$ =0,173 $R_{2\text{- ajusté}}$= 0,109 R=0,416** | | | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

**الفرع الثالث : إختبار الفرضية الثالثة**

الفرضية تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في مستوى أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة".

توضح النتائج الموضحة في الجدول (25) أدناه إلى أنه لا يوجد أثر معنوي للرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى أدائهم الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الإنحدار $R^2$ =0.056 وهي نسبة ما يمكن أن يفسره المتغير المستقل (الرضا الوظيفي) في المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وهي نسبة ضعيفة جدا، كما بلغ معامل الارتباط نسبة 0,237% ، كما لم تؤكد قيمة F (0.771) معنوية هذا التأثير عند مستوى الدلالة a ≥0.05.

وعند إجراء تحليل الانحدار البسيط لأثر المتغير المستقل في المتغير التابع بلغت قيمة t المحسوبة (0.878-) وهي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة a ≤0.05.

وعليه نرفض الفرضية بصيغتها ونقبل الفرضية العدمية، التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى أدائهم الوظيفي.

**الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين لدراسة صلاحية النموذج وكذا الإنحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الرضا الوظيفي في مستوى الأداء الوظيفي**

| | A | الخطأ المعياري | β | قيمة t المحسوبة | مستوى دلالة t | قيمة F | مستوى دلالة F |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي | -0.202 | 0,230 | -0.237 | -0.878 | 0.396 | 0.771 | 0.396 |
| $R^2$ =0,056 $R_{2\text{- ajusté}}$= -0,017 R=0,237 | | | | | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات برنامج SPSS

**المطلب الرابع: استخلاص النتائج**

**الفرع الأول: بالنسبة لاختبار الفرضيات**

بعد القيام بالتحليل الوصفي والكمي لمخرجات الدراسة والقيام باختبار الفرضيات التي أدت إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للفرضية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها"، فنتائج الانحدار البسيط أثبتت أنه لا يوجد أثر للخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي، ومنه فإن الفرضية الأولى مرفوضة.

- بالنسبة للفرضية الثانية التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها"، فنتائج الانحدار البسيط أثبتت أنه لا يوجد أثر للخدمات الاجتماعية على الأداء الوظيفي، ومنه فإن الفرضية الثانية مرفوضة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في مستوى أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة"، فنتائج الانحدار البسيط أثبتت أنه لا يوجد أثر للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي، ومنه فإن الفرضية الثالثة مرفوضة.

**الفرع الثاني: بالنسبة للنتائج**

بعد اختبار الفرضيات، يمكننا أن نستعرض نتائج الدراسة عبر المحاور الأساسية المتطرق إليها خلال أسئلة الاستبيان، والمتمثلة في محور الخدمات الاجتماعية، ومحور الرضا الوظيفي إضافة إلى محور الأداء الوظيفي.

**أولا: النتائج المتعلقة بمحور الخدمات الاجتماعية**

نلاحظ من خلال النتائج المستقاة من استبيان الدراسة الخاصة بمحور الخدمات الاجتماعية ما يلي:

1- نسبة 32.60% من العمال المستجوبين (وهي أعلى نسبة)، يرون أن الخدمات الاجتماعية ليست جزءا من أجرهم، وهذا قد يعود إلى ضعف عمليات توعية العمال بحقوقهم، أو إلى كون أن نسبة كبيرة من الفئة المستجوبة من عمال الورشات الذين لا يولون اهتماما للأمور الإدارية والقانونية.

2- نسبة 36.30% من العمال المستجوبين (وهي أعلى نسبة)، يرون أن الخدمات الاجتماعية لا تعتبر محفزات في العمل، وهذا يرجع إلى اعتبار نسبة كبيرة منهم أن الخدمات الاجتماعية حق من حقوق العمال والتي يستفيد منها الجميع بدون استثناء.

3- نسبة 39.80% من العمال المستجوبين (وهي أعلى نسبة)، ليسوا على علم بمختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا راجع أساسا إلى ضعف سياسة الاتصال الداخلي بالمؤسسة وضعف سياسة الاتصال الخاصة بالهيئة المكلفة بتسيير الخدمات الاجتماعية، التي من بين مهامها نشر الوعي وإعلام العمال بكل حقوقهم وواجباتهم المهنية.

4- وبخصوص أن الخدمات الاجتماعية تساعد العمال في تجاوز بعض الظروف الصعبة، فإن أكبر نسبة من الفئة المستجوبة بنسبة 36.90% محايدون، وثاني أعلى نسبة بـ 26.80% غير موافقون، وهذا قد يرجع إلى ضعف عملية التنويع في الخدمات الاجتماعية أو أنها غير موجهة توجيها دقيقا نحون مستحقيها، بدليل أن نسبتي 15.40% و 11.60% موافقون وموافقون بشدة.

5- أما فيما يخص توزيع الخدمات على مناطق تواجد المؤسسة، فإن أكبر نسبة والتي تمثل 30.50% يرون ذلك. وهي في اتجاه الموافقة، الأمر الذي يفسره تواجد فروع لهيئة الخدمات الاجتماعية في كل وحدات المؤسسة عبر القطر الوطني.

6- وبالنسبة للسؤال المتعلق بشمولية الخدمات الاجتماعية لكل الفئات العمالية فإن الإجابات كانت باتجاه غير الموافقة ممثلة بنسبة 31.60% و 15.20% بآراء غير موافق وغير موافق بشدة على التوالي.

7- نلاحظ أن أكبر نسبة من فئات العمال المستجوبين بنسبة 31.10% محايدون، أما الباقي فهم موزعون بالتساوي تقريبا باتجاه غير الموافقة بنسبة 25.30% والموافقة بنسبة 24.10%.

8- ونلاحظ كذلك فيما يخص هذا المحور أن إجابات المستجوبين كانت باتجاه الموافقة بأعلى نسبة مقدرة ب32.60%، فيما يخص السؤال المتعلق بمستوى الأداء الحالي بالحوافز المتلقاة.

9- وكذلك الشأن بالنسبة للسؤال المرتبط بعلاقة مستوى الأداء بتعدد أنواع الخدمات الاجتماعية، فإن الإجابات كانت باتجاه الموافقة بنسبة 29.50% فيما يخص الموافقون بشدة. وهذا راجع إلى كون المؤسسة تعتمد في سياسة الخدمات الاجتماعية على التنويع والتعديد في مختلف الخدمات التي يمكن تقديمها للعمال.

**ثانيا: النتائج المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي**

نلاحظ من خلال النتائج المستقاة من استبيان الدراسة الخاصة بمحور الأداء الوظيفي ما يلي:

1- أجوبة الفئة المبحوثة كانت باتجاه الموافقة حول الرضا عن الهيئة المسؤولة عن تقديم الخدمات الاجتماعية في المؤسسة. وهذا ما يفسره العمل المتواصل والسعي نحو التنويع والتطوير في مستوى الخدمات المقدمة للعمال من قبل هذه الهيئة.

2- إجابات المبحوثين كانت باتجاه غير الموافقة بالنسبة للسؤال المتعلق بما إذا كانت المداومة على بعض أنواع الخدمات تشعر بالرضا، فالعمال بالمؤسسة يطالبون بالتنويع في مختلف الخدمات التي يمكن تقديمها.

3- وفيما إذا كانت الخدمات الاجتماعية تساهم في الرضا، فإن إجابات المبحوثين كانت بنسبة 35.70% لغير الموافقين و 31.90% لغير الموافقين بشدة. وهذا ما يفسر برأي غالبية العمال بأن الخدمات الاجتماعية تعتبر حق وليست محفزة.

4- وفيما يخص السؤال المتعلق بالرضا عن مستوى الخدمات الخاصة فإن الإجابات كانت باتجاه طفيف نحو غير الموافقة. وتفسيره أن الخدكات الخاصة لا تشمل جميع فئات العمال بل تخص فئات معينة دون سواهم.

5- وعن درجات الرضا المتعلقة بالنشاطات الترويحية والترفيهية فإن اتجاه الإجابة كان نحو الموافقة بنسبة 33.30%، الأمر الذي يفسر بتحكم الهيئة المكلفة بالخدمات الاجتماعية بالمؤسسة في تقديم هذا النوع من الخدمات خاصة على مستوى قواعد الحياة والورشات المنتشرة.

**6**- ونلاحظ أيضا أن إجابات الفئة المبحوثة كانت باتجاه الموافقة فيما يتعلق بالسؤال الخاص عن رضا العمال على مستوى خدمات تكريم وتشريف العمال وذويهم، وهذا ما يفسر أيضا بخبرة الهيئة الخاصة بتسيير الخدمات في تقديم هذه الأنواع من الخدمات الاجتماعية.

**ثالثا: النتائج المتعلقة بمحور الأداء الوظيفي**

نلاحظ من خلال النتائج المستقاة من استبيان الدراسة الخاصة بمحور الأداء الوظيفي ما يلي:

**1**- نلاحظ من خلال إجابات العمال المستجوبين بالنسبة للسؤال المتعلق بملاءمة بيئة العمل بالمؤسسة مع الآداء الجيد، أن الإجابات كانت باتجاه الموافقة بنسبتي 32.60% للموافقين و15.50% لغير الموافقين بشدة، هذا ما تفسره سياسة المؤسسة الرامية إلى توفير أحسن بيئة للعمال خاصة في الورشات وقواعد الحياة.

**2**- أما فيما يتعلق بالسؤال الخاص بتحسين ظروف العمل المادية وعلاقتها بالأدء الجيد فإن أكبر نسبة كانت بـ 41.30% برأي غير موافق، وهذا ما قد يفسر بعدم رضا العمال عن نظام التقييم المادي والظروف المادية للعمل كالتجهيزات والمعدات.

**3**- وكذلك الشأن بالنسبة للسؤال المتعلق بعلاقة ظروف العمل المعنوية بالأداء الجيد، فإن الإجابات كانت باتجاه غير الموافقة بنسبة 37.40% لغير الموافقين ونسبة 16.70% لغير الموافقين بشدة.

**4**- ونلاحظ كذلك أن الإجابات كانت باتجاه الموافقة بنسبة 21.50% للسؤال المتعلق بحالة الشعور بالملل أثناء العمل وهذا ما قد يفسره تجانس وتناسق فرق العمل خاصة الفئة العمالية على مستوى الورشات.

**5**- وفيما يتعلق بأثر الاتصال الجيد على تحسين الأداء فإن الإجابات كانت متباينة، وأعلى نسبة كانت بـ 31.70% برأي غير موافق.

**6**- ونسجل أيضا أن إجابات الفئة المبحوثة كانت باتجاه الموافقة فيما يتعلق بمستوى ظروف العمل الحالية بنسبة تقدر بـ 29.90% للموافقين و13.70% لغير الموافقين بشدة.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقة الميدانية وتحليلنا للمعطيات الكمية والنوعية، قصد التعرف على أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي بغية الرفع من مستوى أداء عمال المؤسسة الوطنية للقنوات، فاستخدمنا كأداة للدراسة قائمة الاستبيان التي صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي التدرج، واختبرنا صدقها الظاهري من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين، ثم وزعناها على عينة الدراسة (عمال تنفيذيون، أعوان تحكم وإطارات)، حيث تم اختيار مفردات العينة وفق الطريقة غير الاحتمالية، والذين بلغ عددهم 586 فردا عاملا، موزعون كالآتي: 134 عون تنفيذ، 311 عون تحكم، 141 إطار. وقمنا بعد ذلك بتفريغ قائمة الاستبيان بالاعتماد على البرامج الإحصائية XLSTAT الاصدار 8 والحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار19، اللذان ساعدانا في إجراء الاختبارات الاحصائية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقصد التحقق من سلامة الاستبيان أكثر، قمنا باختبار الصدق البنائي لجميع الفقرات المكونة له، فظهرت النتائج إيجابية، ودعمت من خلال إجراء اختبار ثبات الدراسة بواسطة حساب معامل ألفا كرونباخ الذي بلغت قيمته ككل 0.997، وهذا ما يدل على جودة وصلاحية أداة الدراسة المعتمدة.

واستنادا على عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة التطبيقية الميدانية في المؤسسة الوطنية للقنوات، ومن خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية، توصلنا إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، لكل من الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي، والخدمات الاجتماعية على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي بالنسبة لعينة الدراسة.

# خاتمة عامة

## خاتمة عـامة:

تتنوع الخدمات الاجتماعية باعتبارها محفزات، وتعد من بين أهم الأسباب المحققة للرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسات، الأمر الذي إن تحقق، يؤدي إلى الرفع من معنويات العاملين، ما يتعدى أثره إيجابا على مستويات مقبولة من الأداء الوظيفي، وبالتالي بلوغ معدلات متزايدة من كميات العمل المنجز. فمنح الأفراد العاملين القدر الكافي من الاهتمام، من خلال التأثير على الجوانب النفسية لهم، والعمل على تحسين كل ظروف عملهم، إضافة إلى النظر في ظروفهم الاجتماعية، وإعانتهم على مواجهة مختلف المشاكل التي قد تعترضهم خاصة المهنية منها، وتوفير البيئة المساعدة على نسج العلاقات الجيدة في العمل ما بين الرؤساء والمرؤوسين ومع الزملاء في العمل، إضافة إلى ما سبق أيضا، العمل على توفير مختلف الأنواع من الخدمات الاجتماعية المتاحة، والتي تساهم بالقدر العالي في تحقيق رضاهم الوظيفي. فكل ذلك يأتي ضمن سياق إستراتيجية المؤسسة الرامية إلى الرفع من مستوى الأداء الوظيفي.

وحوصلة لهذه الدراسة ضمن محتوى هاته الخاتمة، سنتطرق في البداية إلى استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها كخلاصة لدراسة أثر الخدمات الاجتماعية على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، كمدخل لرفع مستوى الأداء، والتأكد من مدى صحة فرضيات البحث. ثم نحاول تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها من خلال العمل بها، سواءاً تعلق الأمر بالدراسات النظرية العلمية، أو محاولة إدراجها ضمن المجالات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ما يساعد المؤسسات ويمكنها من تطوير وتنمية كفاءاتها وقدراتها. وفي الأخير نقترح الآفاق المحتملة المتعلقة بمواصلة عمليات البحث ضمن هذا المجال من مجالات إدارة الموارد البشرية.

### أولاً : اختبار الفرضيات

توصّلنا إلى عدة نتائج من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية، وفق سياق منهجي ومعرفي مرتبط ارتباطا وثيقا مع إشكالية البحث محل الدراسة، والتي يمكن تقديمها بالطريقة التي تمكننا من التأكد فيها من مدى صحة الفرضيات التي تم عرضها سابقا بالشكل التالي:

**أ- الفرضية الأولى :**

من خلال حوصلة نتائج الدراسة التطبيقية عبر الاستبيان المقدم للعينة المدروسة، إضافة إلى بعض المقابلات التي أجريت مع مختلف الأطراف والهيئات الفاعلة بالنسبة للخدمات الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، المتشكلة من اللجنة المكلفة بتسيير المساهمات، وكذلك مختلف الأعوان والإطارات المكونة لقسم الخدمات الاجتماعية في المؤسسة، نستنتج أنه نرفض الفرضية الأولى التي تقول:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها ".
ونقبل الفرضية العدمية بصيغتها " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بها ".

وهذا ما يراه غالبية أفراد العينة المبحوثة ومن جميع الفئات العمالية، وأكده إطارات دائرة الخدمات الاجتماعية ولجنة تسيير المساهمات، الذين اتفقوا على أن الهدف من وراء سعي المؤسسة إلى توفير وتقديم مختلف الخدمات الاجتماعية كطب العمل والرعاية الصحية، وخدمات الترفيه، الإعانات والمنح المادية... (وغيرها من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة والتي تم تفصيلها في الفصل الرابع من فصول الدراسة)، إضافة إلى السعي لإحداث الراحة في نفوس العمال والطمأنينة وإيجاد حالة الشعور بالرضا لديهم، هو تحفيز العاملين بالمؤسسة بغرض زيادة حماسهم تجاه عملهم ودفعهم لبذل المزيد من المجهودات.

**ب- الفرضية الثانية :**

من خلال حوصلة نتائج الدراسة التطبيقية الميدانية عبر الاستبيان المقدم للعينة المدروسة، إضافة إلى بعض المقابلات التي تم إجراؤها مع مختلف الأطراف والهيئات الفاعلة بالنسبة للخدمات الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، المتشكلة من اللجنة المكلفة بتسيير المساهمات، وكذلك مختلف الأعوان والإطارات المكونة لقسم الخدمات الاجتماعية في المؤسسة، استنتجنا أنه نرفض الفرضية الثانية التي تنص على أنه : "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها".
ومنه نقبل الفرضية العدمية بصيغتها : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات في تحسين مستوى الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بها ".

هذا حسب الدراسة التطبيقية العملية التي تم إجراؤها على عينة المبحوثين، بحيث أن غالبية العمال الذين تم استجوابهم، على اختلاف تدرجاتهم السلمية الهرمية فيما يخص منصب العمل المشغول، يرون أن ما يتقاضونه من أجر يعتبر أقل أو يعادل المجهودات التي يبذلونها، لهذا تسعى إدارة المؤسسة من خلال توفير الخدمات الاجتماعية المختلفة للعاملين بها، إلى إحداث لديهم حالة من الشعور بالرضا تعويضا عن مستوى الأجر غير الكافي الذي يتقاضونه، حسب تعبيرهم.

**ت- الفرضية الثالثة:**

من خلال حوصلة نتائج الدراسة التطبيقية عبر الاستبيان المقدم للعينة المدروسة، إضافة إلى بعض المقابلات التي أجريت مع مختلف الأطراف والهيئات الفاعلة بالنسبة للخدمات الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة، المتشكلة من اللجنة المكلفة بتسيير المساهمات، وكذلك مختلف الأعوان والإطارات المكونة لقسم الخدمات الاجتماعية في المؤسسة، استنتجنا أنه نرفض الفرضية الثالثة والتي مفادها: أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في مستوى أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة "، ونقبل الفرضية العدمية التالية : " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للرضا الوظيفي في مستوى أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ".

وهذا ما أكدته نتائج البحث العملي على عينة المبحوثين من جميع الفئات العمالية، من خلال الاستبيان المقدم لهم، خاصة اللفئات العمالية الوسطى والدنيا، الذين اتفقوا على أن الخدمات الاجتماعية تعمل على تحسين ظروف العمل فقط، ولا تهتم بمضمون العمل.

## ثانياً: نتائج الدراسة

توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى نتائج عدة، وفق سياق منهجي ومعرفي ذو علاقة مع إشكالية الدراسة، وعلى ضوء جوهر دراستنا النظرية والميدانية يمكن عرض النتائج التالية:

- ✓ بالنظر إلى التحديات والرهانات التي باتت تواجه المؤسسة الوطنية للقنوات، أصبح من المتطلبات الضرورية أن تولي المؤسسة المزيد من الاهتمام اللازم بغية تحفيز مواردها البشرية، وأن تعدل وتحين باستمرار نظام الخدمات الاجتماعية بها لجعله أكثر نجاعة وفاعلية ؛
- ✓ وجود اتجاهات قوية لدى المسؤولين والمسيرين بالمؤسسة الوطنية للقنوات بأهمية وظيفة الخدمات الاجتماعية ودورها في تحسين مستويات أداء العاملين بها ؛
- ✓ وعي وإدراك عدد كبير من العاملين بأهمية نظام الخدمات الاجتماعية، شروطه وقواعده، يسهل من عمليات الاستفادة من مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية حسب أولوية الاستفادة وحسب درجة الاستحقاق ؛
- ✓ تميز نظام الخدمات الاجتماعية في المؤسسة بشيء من التعقيد وبعض الغموض وعدم الوضوح لعدد من الخدمات الاجتماعية المقدمة، مع نقص الشفافية ؛

- ✓ التركيز على الخدمات الاجتماعية المادية الملموسة وإهمال الجانب المعنوي للخدمات الاجتماعية، الأمر الذي يحدث نوعا من الخلل الذي قد يشعر به العمال، فلا بد من العمل على التوفيق والموازنة في التطبيق والتنويع بين مختلف أنواع الخدمات الاجتماعية المادية والمعنوية على حد سواء والاهتمام المتكافئ بينهما ؛
- ✓ ترتبط العديد من مختلف الخدمات الاجتماعية ارتباطا قويا مع ما يبذله الأفراد العاملون من مجهودات وما يقدمونه من عمل، لما تقوم به من دور مهم في تحفيز الأفراد، فالخدمات الاجتماعية متناسبة مع دوافع العمال ؛
- ✓ إن تلاؤم نوعية الخدمات الاجتماعية مع المستوى الاجتماعي للأفراد العاملين، وكذلك مع المستوى الوظيفي والإداري في المؤسسة، خاصة بالنسبة للفئات العمالية الدنيا والتي تتحصل على أجور متدنية، كالأفراد المتواجدين في المستويات الإدارية العملية التنفيذية، يحقق إشباعا متفاوتا من فئة عمالية إلى أخرى، فالعمال الموجودون أسفل هرم تصنيف الفئات العمالية تهمهم الحوافز المادية أكثر من غيرها، وهذا فقاً للنتائج الميدانية للبحث ؛
- ✓ تعتبر إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المسؤول الأول عن كل الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المؤسسة ألا وهو العنصر البشري، لذلك فهي مطالبة بأن تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات البيئية التي تؤثر على تحقيق عمليات التطور المستمر بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية، وذلك من خلال تخطيط وإحداث أنواع من الخدمات الاجتماعية تكون متناسبة مع الخصائص المكونة لأفرادها العاملين ؛
- ✓ غياب البعد الإستراتيجي في عملية تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا راجع لغياب الاستقلالية في التسيير بالنسبة للوحدات والمراكز المتواجدة بها المؤسسة عبر التراب الوطني، وارتباطها بسياسة الإدارة المركزية للمؤسسة، التي تعمل على إدارة شؤون كل الأفراد العاملين بالمؤسسة بطريقة متساوية وغير عادلة ؛
- ✓ الاتجاهات القوية للمسؤولين والمسيرين بالمؤسسة الوطنية للقنوات بضرورة تبني مدخل إدارة شاملة للخدمات الاجتماعية، قصد الارتقاء بها والعمل على الرفع من مستوى أداء جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة.

## ثالثاً : الاقتراحات

ظهر لنا جليا من خلال عمليات البحث، التطور الملحوظ الذي عرفته منظومة الخدمات الاجتماعية العمالية كما ونوعا بالمؤسسة محل الدراسة، وانطلاقا من النتائج التي تم التوصل إليها ضمن هذا البحث، وعبر تحليل الإشكالية، هل تؤثر الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة الوطنية للقنوات على الرضا الوظيفي وعلى تحسين أداء الأفراد العاملين بها ؟ "، نقدم ضمن هذه الفقرة جملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، سواءاً فيما يتعلق بالدراسات العلمية أو على مستوى تخطيط، صياغة، بناء وتنفيذ نظام شامل محكم ودقيق للخدمات الاجتماعية التي تخص الموظفين والعمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (خاصة وعمومية، والتي تستدعي القيام بقفزة نوعية في مجال إدارة وتنمية كفاءات مواردها البشرية، وذلك طبقا لمنظور استراتيجي إستشرافي لإدارة الموارد البشرية، كون هذه الأخيرة تعتبر المصدر الأساسي المحقق للميزة التنافسية بالنسبة للمؤسسات. وفي ضوء هذه النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، نقدم مجموعة من التوصيات التي نأمل أن تفيد الباحثين وجميع المهتمين بمجالات موضوع البحث كالآتي :

1- يجب العمل على معالجة الأسباب المؤدية لعدم الرضا في البيئة الوظيفية للعمل، وذلك من خلال صياغة وبناء نظام محكم، دقيق ومتكامل للخدمات الاجتماعية ؛

2- يجب على المؤسسة أن تعيد التفكير في موقع وأهمية وظيفة الخدمات الاجتماعية، وتبني نظاما للخدمات الاجتماعية لكي يكون مدخلا من بين مداخل التحفيز، من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة لجميع طاقاتها البشرية، وبالتالي توضيح طرق تنميتها وترشيد استخدامها، والعمل على إدارة المسارات الوظيفية والمهنية بغرض تحسين " جودة الحياة الوظيفية للأفراد العمالين بالمؤسسة ؛

3- يجب أن يتميز نظام الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة بالعدل، المساواة، الكفاءة، الفعالية إضافة إلى العدالة في التوزيع ؛

4- ضرورة تبني وتطبيق إدارة إستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة قصد السعي نحو التحسين المستمر، بهدف الارتقاء بنوعية الخدمات الاجتماعية المقدمة لأفرادها العاملين ؛

5- العمل على تنظيم الدورات التدريبية في مجال الخدمات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، خاصة بالنسبة للإطارات المسيرة ولجنة تسيير المساهمات ودائرة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة ؛

6- العمل على التطوير والرفع من مستوى الخدمات الاجتماعية من خلال تكثيف الدورات التدريبية لتشمل كل المستجدات في مجال الخدمات الاجتماعية، قصد مسايرة الدول المتقدمة في هذا المجال، مع ضمان استمرارية الخدمات الاجتماعية ؛

7- ضرورة العمل على تعريف العمال بالسياسات المنتهجة والطرق التي يتم بموجبها تنظيم الأمور فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية. إضافة إلى العمل على وضع آليات وإجراءات كفيلة بإشراك العمال بالمؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات في هذا الصدد، بطريقة تكون أكثر فاعلية بالنسبة لتحديد أنواع الخدمات الاجتماعية، طرق تطبيقها والفئات المستفيدة منها حسب الأولوية ؛

8- يجب أن لا تكون الأهداف من وراء تقديم الخدمات الاجتماعية للعمال بالمؤسسة متعارضة مع أهداف العاملين وأهداف المؤسسة على حد سواء، أي أن الخدمات الاجتماعية تعتبر الرابط بين أهداف العاملين وأهداف إدارة المؤسسة ؛

9- العمل على توجيه الخدمات الاجتماعية لمن يستحقها من العمال وحسب الأولوية، مع الحرص على إتاحة الفرصة لجميع العمال للاستفادة منها وحسب الاحتياج، وكذلك تحين الوقت الملائم لتقديمها ؛

10- يجب على إدارة المؤسسة أن تتصف بالحكمة في عملية التوفيق بين فترات تقديم الخدمات الاجتماعية مع مستويات أداء الأفراد، وإشعار العمال بالمؤسسة بهذه العملية بطريقة ضمنية، وأيضا تقديم الخدمات الاجتماعية في مواعيد محددة ومتقاربة وتكون متناسبة زمنيا مع الأداء في العمل، وأن تغرس في أذهان العمال وجود علاقة بين أدائهم العالي وحصولهم على مختلف أنواع الخدمات ؛

11- يجب أن يناسب حجم وأنواع الخدمات الاجتماعية مع مستويات الإنتاج والأداء، أي لا بد من أن تكون الخدمات الاجتماعية المقدمة كبيرة وملموسة مقارنة بالأجر الممنوح ؛

12- ضرورة مواكبة الخدمات الاجتماعية المتغيرات الاجتماعية، السياسية والاقتصادية التي تمر بها البلاد، والتي قد تؤثر في حاجات، دوافع الأفراد وتوقعاتهم المستقبلية ؛

13- يجب أن تتناسب الخدمات الاجتماعية المقدمة مع شخصية وطبيعة العمال وثقافاتهم، إضافة إلى انتماءاتهم السوسيومهنية، فهنالك فئات عمالية تهتم أكثر بالجوانب المادية للخدمات، وفئات أخرى تهمهم أكثر الجوانب المعنوية للحوافز ؛

14- ضرورة الاهتمام والاعتماد على البحوث العلمية الأكاديمية، كإستراتيجية لا بديل عنها في سبيل إيجاد وتطوير كافة أنواع الخدمات الاجتماعية المبنية على أسس علمية.

## رابعاً: آفـاق البحث

حاولنا من خلال دراستنا معالجة موضوع البحث في حدود الإشكالية التي طرحناها، وكذلك حسب ما تم الحصول عليه من معلومات ومعطيات متعلقة بعينة الدراسة، فمن خلال مساري هذه الدراسة النظري والتطبيقي، اكتشفنا عددا من الإشكاليات والجوانب التي تستدعي مواصلة البحث فيها. وضمن هذا السياق يمكن أن نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكنها أن تشكل مجالات بحثية مستقبلية للمهتمين بالبحث في مجالات علوم الإدارة وإدارة الموارد البشرية كالتالي :

- ✓ أثر التحفيز الاجتماعي في تنمية الدافعية لدى العمال، مدخل لتحسين مستوى الأداء.
- ✓ دور نظام الخدمات الاجتماعية العمالية في الرفع من المردودية بالمؤسسات الإنتاجية.
- ✓ الخدمات الاجتماعية العمالية كمدخل لتنمية كفاءات المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.
- ✓ أثر تحسين الظروف الاجتماعية للعمال على ولائهم المؤسسي.

وفي ختام هذا العمل، نرجو السداد والتوفيق، آملين أن نكون قد وفقنا إلى حد بعيد في اختيار موضوع البحث أو الإلمام ببعض جوانبه، وكذلك في جمع مادته العلمية ودراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم الهدف المراد منه.

# قائمة المراجع

# قـائـمـة المراجـع

## أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية

### أ. الكتـب :


1. إبراهيم عبد الله الطخيس، **الإدارة التربوية** ، دار ابن سينا للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
2. أحمد حامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، المجلد الأول، الدار العربية الموسوعة، لبنان، 1980.
3. أحمد صقر عاشور، **إدارة الموارد البشرية العامة**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
4. أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي**، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
5. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مركز التنمية الإدارية، الطبعة الخامسة، القاهرة، مصر، 1988.
6. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، بيروت، 1992.
7. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
8. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
9. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات**، شركة جلال للطباعة، الإسكندرية، 2003.
10. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
11. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار العربية، الإسكندرية، 2009.
12. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
13. المرسي جمال وإدريس ثابت، **السلوك التنظيمي** :نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية،القاهرة، مصر،2005 .
14. إدريس، عبد الرحمان وآخرون، **السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
15. السدحان عبد الله بن ناصر، **الرعاية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية النشأة والواقع**، دار الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
16. السيد عبد الحميد عطية وهناء حافظ بدوي، **الخدمة الاجتماعية ومجالات تطبيقها**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
17. إمام أحمد محمد عبد الله، **الخدمة الاجتماعية في مجال الطب النفسي**، دار عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1985.
18. العميان محمود سلمان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، عمّان، الأردن، 2004.
19. المرسي وآخرون، **السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
20. النشواني صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل للأهداف**، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1987.
21. أندرو دي سيزلاي، مارك جي والاس، **السلوك التنظيمي**، ترجمة: أحمد أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991.
22. برس ويورك، **مهارات الإدارة**، ترجمة الشركة المصرية العالمية للنشر، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2003.
23. بوظريفة حمو وآخرون، **عوامل الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي**، دار الملكية للنشر والتوزيع والإعلام، الجزائر، 2016.
24. بسيوني محمد شريف، **الوثائق الدولية المعنية بحقوق الإنسان**، المجلد الثاني، الوثائق الإقليمية، دار الشروق، القاهرة، مصر، 2004.
25. بشار يزيد الوليد، **الإدارة الحديثة للموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
26. توفيق محمد عبد المحسن، **تقييم الأداء** : مدخل جديد لعالم جديد، دار النّهضة العربية، القاهرة، مصر، 1999.
27. توفيق نجيب محمد، **الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.
28. جعفر أبو القاسم أحمد، **الرضا الوظيفي**، منشورات ذات السلاسل، لبنان، 1991.
29. جمال الدين لعويسات، **مبادئ الإدارة**، دار هومة، الجزائر، 2003.
30. حسن طه أبو الفضل ومحمد كامل البطريق، **مدخل للخدمة الاجتماعية**، مكتبة القاهرة الحديثة، بدون سنة نشر.
31. حمداوي وسيلة، **إدارة الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

**32.** حمزة محمود الزبيدي، **التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
**33.** حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009.
**34.** حنفي عبد الغفار وآخرون، **محاضرات في السلوك التنظيمي**، مكتبة وطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
**35.** حنفي عبد الغفار، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
**36.** خضير كاضم حمود، ياسين كاسب الخرشة، **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
**37.** راوية محمد حسن، **السلوك في المنظمات**، دار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.
**38.** راوية محمد حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
**39.** راوية محمد حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
**40.** ربابعة، علي محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2003.
**41.** زاهر عبد الرحيم عاطف، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
**42.** زهير ثابت، **كيف تقيم أداء الشّركات والعاملين**، دار قباء للطّباعة والنّشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
**43.** سايمون هيربرت، **السلوك الإداري : دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية**، ترجمة الدكتور عبد الرحمن هيمان وآخرون، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.
**44.** سيد الهواري، **المدير الفعال للقرن21**، الطبعة الخامسة، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.
**45.** شوقي عبد المنعم، **مناهج الرعاية الاجتماعية في المجتمع الاشتراكي**، وزارة الشؤون الاجتماعية، القاهرة، مصر، 1962.
**46.** خاطر أحمد مصطفى، **الخدمة الاجتماعية** : نظرة تاريخية، مناهج ومجالات الممارسة، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
**47.** صالح الشباكي، **إدارة القوي العاملة للإشراف**، دار النهضة للطباعة والنشر، مصر، 1979.
**48.** صباح الدين علي، **الخدمة الاجتماعية**، الطبعة الثالثة، الهيئة العامة للتأليف والنشر، القاهرة، مصر، 2003.
**49.** صلاح الدين محمد عبد الباقي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
**50.** صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك الفعال في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
**51.** صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي- مدخل تنظيمي معاصر**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
**52.** صلاح بيومي، **حوافز الإنتاج في الصناعة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
**53.** طلعت إبراهيم لطفي، **الخدمة الاجتماعية العمالية**، دار غريب، القاهرة، مصر، 2008.
**54.** عادل جودة، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، سوريا، 1972.
**55.** عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مؤسسة شباب الجامعة، عمّان، الأردن، 1998.
**56.** عباس محمود عوض، **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني**، الطبعة الثانية، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1977.
**57.** عباس محمود عوض، **دراسات في علم النفس الصناعي والمهني**، الطبعة الثالثة، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1981.
**58.** عبد الرحمن عيسوي، **علم النفس والإنتاج**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1982.
**59.** عبد الباري إبراهيم درة وآخرون، **تكنولوجيا الأداء في المنظمات**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
**60.** عبد السلام أبو قحف، **محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة**، دار المعرفة الجامعية، بيروت، لبنان، 2000.
**61.** عبد المحسن نعساني وعمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**: مدخل استراتيجي، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2006.
**62.** عجوبة مختار إبراهيم، **الرعاية الاجتماعية وأثرها على مداخل الخدمة الاجتماعية المعاصرة**، دار العلوم للطباعة والنشر، مصر، 1990.
**63.** علي ماهر أبو المعاطي، **مقدمة في الرعاية الاجتماعية والخدمة الاجتماعية** : سلسلة مجالات وطرق الخدمة الاجتماعية، الطبعة الثانية، دار الزهراء للطباعة والنشر، الأردن، 2005.
**64.** عبد المحي محمود حسن صالح، **الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية ومجالاتها**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
**65.** عبد المحي محمود حسن صالح، **الخدمة الاجتماعية ومجالات الممارسة المهنية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
**66.** عبد الفتاح عثمان، **خدمة الفرد في المجتمع النامي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.
**67.** عبد الفتاح عثمان وآخرون، **مقدمة في الخدمة الاجتماعية**، مكتبة الآنجلو المصرية، القاهرة، 2000.
**68.** عبد الرزاق جلبي، **علم النفس الصناعي**، دار المعارف الجامعية، القاهرة، مصر، 2001.
**69.** عبد الوهاب، علي محمد وعايدة سيد خطاب، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.

**70.** عبد العزيز عبد الله البريثن، **نحو تصور لصياغة دستور أخلاقي عربي للخدمة الاجتماعية**، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2002.

**71.** عبيد، ماجدة السيد، جودت، حزامة، **وقفة مع الخدمة الاجتماعية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009.

**72.** علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970.

**73.** علي السلمي، **إدارة الإنتاجية**، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1991.

**74.** على السلمي، **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1973.

**75.** علي السلمي، **الحوافز والدوافع**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، مصر، 1984.

**76.** علي العسكر، **الدافعية في مجال العمل**، منشورات دار السلاسل، بيروت، لبنان، 1984.

**77.** عبد الرزاق بن حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

**78.** عبد الستار العلي وآخرون، **المدخل إلى إدارة المعرفة**، الطبعة الثالثة، دار اليسر، الأردن، 2006.

**79.** عبد الوهاب علي، **الحوافز في المملكة العربية السعودية** ، معهد الإدارة ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982.

**80.** علي حسن عبد العزيز، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، المكتبة العصرية ، المنصورة، مصر، 2008.

**81.** علي محمد عبد الوهاب، **العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984 .

**82.** عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2009.

**83.** عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة زهران للنشر، عمّان، الأردن، 1996.

**84.** عسّاف عبد المعطي محمد، **السلوك الاداري ( التنظيمي ) في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، الأردن، 1999.

**85.** غباري محمد سلامة، **المدخل إلى علاج المشكلات الاجتماعية الفردية**، الطبعة الثانية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.

**86.** فؤاد القاضي، **الفعالية والإنتاجية**، الجامعة العمالية أكاديمية الدراسات المتخصصة، القاهرة، مصر، 2002.

**87.** فؤاد سالم وآخرون، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، الطبعة الثالثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 1989.

**88.** فاطمة الزهراء الحاروني، **خدمة الفرد في محيط الخدمات الاجتماعية**، الطبعة الثالثة، مطبعة السعادة، القاهرة، 1999.

**89.** فاروق زكي يونس، **تنمية المجتمع في الدول النامية**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، مصر، 1968.

**90.** فايز الزعبي، **الرقابة الإدارية في منشآت الأعمال**: طرق أساليب سياسات وإستراتيجيات، دار الهلال، عمّان، الأردن،1991.

**91.** فوزي حبيب حافظ، **القياس وتطبيقاته في البحوث الميدانية**، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدّة، السعودية، 1425هـ.

**92.** فريد النجار، **إدارة وظائف وتنمية الموارد البشرية**، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.

**93.** فيصل المزيني، نايف الهندي، أحمد الجدبة، **دراسة في الأمن الصناعي** : السلامة والصحة المهنية، إدارة الدراسات والتخطيط، وزارة الصناعة، مصر، 1998.

**94.** كمال بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.

**95.** كامل محمد عويضة، **سلسلة علم النفس الصناعي**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1969.

**96.** ماجدة العطية، **سلوك المنظمة – سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

**97.** محمد بخيت توفيق، **الخدمة الاجتماعية العمالية**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1976.

**98.** محمد الصيرفي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار قنديل للنشر، عمّان، 2003.

**99.** محمد سيد فهمي، **مقدمة في الخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.

**100.** محمد سيد فهمي، **مدخل في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002.

**101.** محمد سيد فهمي، **الخدمة الاجتماعية العمالية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.

**102.** محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

**103.** محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

**104.** محمد شمس الدين أحمد، **العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية**، الشركة المصرية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1974.

**105.** محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.

**106.** محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2000.

**107.** محمد ماهر عليش، **العلاقات الإنسانية في الصناعة**، مكتبة عين شمس، القاهر، مصر، 1998.

**108.** محمد ماهر عيسى، **العلاقات الإنسانية في الصناعة**، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2000.

**109.** محمد قاسم القريوتي ومهدي حسن الزويلف، **المفاهيم الحديثة في الإدارة : النظريات والوظائف**، الطبعة الثالثة، عمّان، الأردن، 1993.

**110.** محمد فالح صالح، **إدارة الموارد البشرية** : عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الأردن، 2004.
**111.** محمد نايف أبو الكشك، **الادارة المدرسية المعاصرة** ، دار جرير للنشر والتوزيع ، عمّان، الأردن، 2006.
**112.** محمد مرعي، **أسس الموارد البشرية**، دار رضا للنشر، القاهرة، مصر، 1999.
**113.** محمود فتحي عكاشة، **علم النفس الصناعي**، دار الجمهورية، الإسكندرية، مصر، 1999.
**114.** مدحت أبو النصر، **الاتجاهات المعاصرة في ممارسة الخدمة الاجتماعية الوقائية**، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.
**115.** مصطفي عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
**116.** مصطفي نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق، عمّان، الأردن، 1996.
**117.** منصور فهمي، **إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1984.
**118.** مهدي حسن زويلف، **إدارة الأفراد** : مدخل كمّي، دار مجدلاوي للنشر، عمّان، الأردن، 1998.
**119.** ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
**120.** ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2004.
**121.** نورالدين حاروش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011.

## ب. أطروحات دكتوراه

**1.** أحمد مسعودان، **رعاية المعاقين وأهداف سياسة إدماجهم الإجتماعي في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري – قسنطينة، 2006.
**2.** أحمد بلالي، **الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
**3.** عبد الله بوصنوبرة، **الحركة الجمعوية في الجزائر ودورها في ترقية طرق الخدمة الاجتماعية في مجال رعاية الشباب**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، 2011.
**4.** عبد الوهاب محمد جبين، **تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة سانت كليمنس العالمية، سوريا، 2009.
**5.** عماد لعلاوي، **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم للعمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية**، أطروحة دكتوراه، جامعة قسنطينة، 2012. http://bu.umc.edu.dz/theses/psychologie/ALEL3742.pdf
**6.** مزيان التاج، **الرضا الوظيفي وأبعاد جودة الخدمات من منظور تسيير الموارد البشرية في الوظيفة العمومية:** قياس وقييم الخدمات في المركز الاستشفائي الجامعي ومستشفى الأم والطفل بتلمسان، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014.
**7.** مصطفى كحيل، **الأنسنة والتأويل في فكر محمد أركون**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008.
**8.** نور الدين تاوريرت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
**9.** نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**: حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
**10.** هشام سفيان صلواتشي، **حوكمة المؤسسات : دور علاقة الوكالة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2013.
**11.** ونوغي فتيحة، **أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي**: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس بسطيف، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015.
**12.** يوسف بومدين، **دراسة أثر الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

## ج. رسائل الماجستير:

1. الشريف طلال عبد الملك، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2004.
2. الربيع بوعريوة، **تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة**: حالة مؤسسة سونالغاز، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس، 2007.
3. إيناس فؤاد نواوي فلبمان، **الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى بمكة،2008، http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7125.pdf
4. خالد بن جمال، **الخدمات الاجتماعية العمالية بالمؤسسة الصناعية الخاصة** : دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للإسمنت، المسيلة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص الخدمة الاجتماعية، .2009
5. خير الدن بن خرور، **علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية**: دراسة ميدانية لمدارس بلدية العوينات بتبسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2011.
6. رشيد قوادري ، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ملبنة عريب، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008.
7. زهية عزيون، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.
8. زوينة بوفروة، **أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي**، دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر3 (2012/2009)، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، 2013.
9. زين الدين ضياف، **السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي**، رسالة ماجستير في علم النفس العمل، قسم علم النفس والعلوم التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000.
10. سامية بن طالب، **ضغوط العمل وتأثيرها على أداء العاملين في المنظمة**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2010 .
11. سامي علي محمد حسن، **العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، القاهرة، 2002.
12. شمسة سالم علي البلوشي، **نظم الترقية وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعاملين**، لموظفي وزارة التربية والتعليم بدولة الامارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية قسم الإدارة العامة بجامعة القاهرة، 2001.
13. صليحة شامي، **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة ، بومرداس، الجزائر، 2000.
14. عبد الرحمن بن علي الوابل، **دور الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.
15. علاء خليل محمد العكش، **نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2007.
16. فهد بن سعد الدايل، **مدى احتياج منسوبي رئاسة الحرس الوطني لدور الخدمة الاجتماعية في حل المشكلات التي تواجههم**، رسالة ماجستير، المملكة السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية،2006.
17. فهد يوسف الدويلة، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمّان، الأردن، 2007.
18. كريمة طويل، **الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء لإطارات**، مؤسسة SNVI، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر، 2008.
19. ليلى غضبان، **الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين**، رسالة ماجستير، تخصص: اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010.
20. محمد بن عبد الله المايز، **اتجاهات الأحداث في المؤسسات الإصلاحية نحو العاملين بها** : دراسة مسحية على المؤسسات الإصلاحية بالرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003.
21. محمد بوقليع، **العدالة التنظيمية وأثرها في تحسين أداء العاملين**- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2011.

22. محمد عزوز، **دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين**: دراسة حالة المركب الرياضي الأولمبي محمد بوضياف، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة الموارد البشرية وتسيير المنشآت، معهد التربية البدنية والرياضة، الجزائر، 2009.
23. محمود بوقطف، **التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**: دراسة حالة جامعة خنشلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة خنشلة، 2014.
24. محمودية شهيرة، **الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي**، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، 2001.
25. مروان أحمد حويحي ، **أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل**، حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2008. http://library.iugaza.edu.ps/thesis/82384.pdf
26. مزياني الوناس، **الصفات الشخصية للمشرفين وعلاقتها برضاهم الوظيفي**، جامعة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، 2001.
27. مساعد بن صلاب الرويلي، **مقومات تحقيق ودعم الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاصلاحية**، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2009. https://core.ac.uk/download/files/707/30698970.pdf
28. منير بلالي، **دور الخدمات الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة**، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للقنوات، رسالة ماجستير، جامعة البليدة2، 2010.
29. نبيلة بووذن، **محددات الرضا الوظيفي عند العامل الجزائري**، حالة مؤسسة سوناريك، فرجيوة، رسالة ماجستير، جامعة منتوري، 2007.
30. نجاة بوطوطن، **تأثير الاتصال التنظيمي على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية** – دراسة حالة مؤسسة تسيير المنطقة الصناعية لسكيكدة -، رسالة ماجستير، جامعة سكيكدة، 2010.
31. نعيمة فضيل، **أهمية تقييم أداء العاملين في تدعيم أداء المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007.
32. وجدي أحمد محيسن، **مدى رضا الموظفين العاملين في مؤسسات وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، بغزة، 2004.
33. وليد إبراهيم محمد الغرباوي، **الرعاية الاجتماعية في السنة النبوية دراسة موضوعية**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.
34. يونسي مختار، **الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي**، دراسة حالة OPGI الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة بسكرة، 2015.


## د. مجلات ودوريات :


1. الطيب الوافي، **الريادة في الأداء البيئي** : حالة شركة نوكيا أنموذجا، مجلة الباحث، عدد11، جامعة ورقلة، 2012.
2. إيمان عسكر حاوي، **الإبداع التنظيمي وتأثيرة في الأداء الوظيفي** : دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، للمعهد التقني بالبصرة، المجلد الرابع، العدد الثامن، العراق، 2011.
35. برنامج الخدمات الاجتماعية العمالية، للجنة العليا للخدمات الاجتماعية العمالية للمؤسسة الوطنية للقنوات (C.S.O.S.ENAC) لسنة 2013.
3. جاد الله محمود فؤاد، **أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين**، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، مصر، 1997.
4. جامعة الدول العربية، **التدريب على الرعاية الاجتماعية أثناء الخدمة**، تقرير إدارة الشؤون الاجتماعية للأمم المتحدة، بدون سنة نشر.
5. حسين سحراء أنور، **قياس تأثير ضغوط العمل على في مستوى الأداء الوظيفي** : دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في هيئة التعليم التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 36، المعهد الطبي التقني المنصور، العراق، 2013.
6. حسين أحمد عبد الله آل القطيف، **نظرية الدافعية الإنسانية لماسلو**، www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=8
7. حسين عبد المطلب الأسرج، **آليات أعمال حقوق الإنسان الاقتصادية في الدول العربية**، مجلة الباحث، عدد 06، 2008، جامعة ورقلة.

8. حشماوي محمد، بوقلاشي عماد، **الاهتمام بالمورد البشري في القطاع السياحي كمدخل من مداخل تحقيق التنمية السياحية في الجزائر**، مجلة المناجر، المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، دراية، الجزائر، العدد 01، بدون سنة نشر.
9. خالد بن حمد المالك، **تنمية الولاء الروحي لدى الموظف تجاه عمله**، جريدة الجزيرة، لـ 24-10-2000، المملكة العربية السعودية، http://www.suhuf.net.sa/2000jaz/oct/24/qo4.htm.
10. دبون عبد القادر، سويسي الهوا ري، **أثر الخوصصة في الجزائر على وظيفة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة**، مجلة الباحث، عدد03 جامعة باتنة، الجزائر، 2004.
11. رمضان عمومن وحمزة معمري، **حوادث العمل، أسبابها ووسائل خفضها**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، مارس 2013.
12. ريمة خلوطة، **الاتصال داخل جماعة العمل وأثره على رضا العامل داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، العدد 15، 2015.
13. زهير فياض، **الدولة بين الرعاية الاجتماعية ومتطلبات الإصلاح في عصر العولمة**، مجلة تحولات، العدد السادس، السعودية، 25 ديسمبر 2005.
14. زينب شكري محمود نديم، **أثر عملية الاختيار والتعيين في انخفاض معدل دوران العمل**، دراسة حالة في مصرف الشرق الاوسط العراقي للاستثمار. http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52375
15. سارة جدي، **الرضا الوظيفي: مفهومه، محدداته وأثره على الأداء**، مجلة المناجر، المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير، دراية، الجزائر، العدد 01، بدون سنة نشر.
16. سامية عزيز، **الرعاية الاجتماعية للمعاقين بصريا**، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد04 سنة 2004، جامعة قاصدي مرباح.
17. سعد العنزي، **بزوغ مفهوم الرضا الوظيفي في السلوك التنظيمي**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 50/14، جامعة بغداد، 2008.
18. شوقي بورقبة، **التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء** ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=93828&Lng=AR&fn...pdf.
نظام إدارة الأداء لموظفي الحكومة الإتحادية، دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بالموظف، الهيئة الإتحادية للموارد البشرية الحكومية. https://www.moe.gov.ae/Arabic/Docs/performance/4735ddc5.pdf
19. شوقي عبد المنعم، **مناهج الرعاية الاجتماعية في المجتمع الاشتراكي**، وزارة الشؤون الاجتماعية، القاهرة، 1962.
20. شريفة رفاع، **أساسيات فعالية قياس الأداء وفق منهج التسيير بالنتائج في المنظمات الحكومية**، مجلة الباحث، عدد 8، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.
21. صحيفة الاقتصادية، المملكة العربية السعودية، العدد 5014 الموافق ليوم 1427/06/18هـ.
22. عايدة سيد خطاب، **الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل**، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة بالسعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود العدد الأول، 1988.
23. عبد الوهاب علي محمد، **الحوافز نظرية متكاملة**، مركز الاقتصاد الإسلامي للبحوث والدراسات والاستشارات والتدريب، برنامج تهيئة وتنمية العاملين بالمؤسسة المالية الإسلامية، القاهرة، دون سنة نشر.
24. عبد الوهاب ميروح، **نحو نموذج لقواعد العدالة التنظيمية كأداة لإدارة التباين في قوى العمل**، مجلة البحوث النفسية والتربوية، المجلد الثالث، العدد10، جامعة قسنطينة 2، 2015.
25. عمير عباس جرجيس، وعد الله يونس مثنى، **الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي**: دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء، مجلة تنمية الرافدين، العدد 97 مجلد 32، كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة الموصل، 2010.
26. فاروق محمد العادلي، **الرعاية الاجتماعية العمالية ومشكلاتها في الوطن العربي**، حولية كلية الإنسانيات والعلوم الاجتماعية، العدد الرابع، جامعة قطر، 1981.
27. فيصل الأسمري، **مقدمة في الرعاية الاجتماعية**، faculty.ksu.edu.sa/alasmari-faisal/Documents/102.doc
28. فيصل المزيني وآخرون، **دراسة في الأمن الصناعي** : السلامة والصحة المهنية، إدارة الدراسات والتخطيط، وزارة الصناعة، المملكة العربية السعودية، 1998.
29. فوزي شرف الدين، **الخدمة الاجتماعية : تحليل المهنة والجذور**، http://www.olc.bu.edu.eg/olc/images/fedu514.pdf
30. منى رسول سلمان، **الرضا الوظيفي لدى المشرفين وعلاقته بأدائهم**، مجلة دراسات تربوية، عدد 15، 2011.
31. منير بلالي، **أثر تحسين بيئة العمل الأمنية والصحية على أداء العمال في المؤسسة الإستشفائية**، مجلة العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، العدد 20، ديسمبر 2015.

**32.** فوزي عبد الله العكش، أحمد مصطفى الحسين، **الرِّضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة والحكومية في الأردن**: دراسة مقارنة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإدارية، مجلة المنارة، مجلد 14، العدد01، 2008.

**33.** كمال تشام وأ.مخفي، **علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة غرداية، العدد07، 2009.

**34.** مجلة القنوات، مجلة داخلية خاصة بالمؤسسة الوطنية للقنوات، 2008.

**35.** محمد الطاهر قريشي، لطيفة أحمد السبتي، **أثر التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد01، 2015.

**36.** محمد بن سليمان الضبعان، **الحافز وعلاقته بالأداء الوظيفي**- www.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah60/derasa.HTM

**37.** محمد عبد الله الغيث، **نظرية الإدارة العامة: من قدرة الأداء إلى فلسفة الأداء**، مجلة الإدارة العامة، رقم 66، ماي 1998، مصر.

**38.** محمد مرعي محمد، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي** (موجز إرشادي)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، دون سنة نشر.

**39.** محمد يوسف القبلان، **آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية**، معهد الإدارة العامة للطبع، إدارة البحوث، السعودية، 1981.

**40.** موسي اللوزي، **اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل**: دراسات السلسة أ، العلوم الإنسانية ، مجلد 22 أ، العدد 6، 1995.

**41.** منصور الجمري، **نظرية آدمز حول المساواة والإنصاف في بيئة العمل**، يومية الوسط البحرينية، العدد 4836، الجمعة 04 ديسمبر 2015م الموافق 21 صفر 1437هـ.

**42.** ناصر عبد الله المعيلي، **أثر الرضا الوظيفي على تنمية الموارد البشرية والاقتصادية**، www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=298943 المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11، العدد03، 2015.

**43.** وفاء أحمد محمد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد19، 2009.

**44.** يحيى محمد شديفات، **الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك**، مجلة إتحاد الجامعات العربية، العدد 35، يناير/كانون الثاني، عمان، الأردن، 1999.


**هـ. الملتقيات والمؤتمرات:**


**1.** عبد الكريم الخناق، **الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية**، ورقة بحثية مقدمة الى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و9 مارس 2005.

**2.** موساوي زهية، **نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات**: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، الملتقى العلمي الدولي، جامعة ورقلة، مارس 2005، الجزائر.

**3.** نعساني عبد المحسن، **اختبار اتجاه العلاقة السببية بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى**، مؤتمر الاتجاهات الحديثة في إدارة المستشفيات الخاصة والحكومية في الوطن العربي، القاهرة، مارس 2002.

**4.** يوسف بومدين، **الاستثمار في رأس المال الفكري، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستديمة**، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13-14 ديسمبر 2011.

**5.** يونس الفاروق، **الخدمة الاجتماعية وقضايا الأمن الاقتصادي**، المؤتمر العلمي الثامن، جامعة حلوان، جمهورية مصر، 1995.


## ثانياً: قائمة المراجع باللغات الأجنبية

**أ. الكتب :**


**1.** Abdelhak Lamiri, **Gérer l'Enterprise Algérienne en économie de marché**, édition Prestcomm, 1993, Alger.

2. Alain Meignant, **Ressources Humaines, Déployer la stratégie**, édition liaisons, SA, Paris, 2000.
3. André Petit, Laurent Belanger, et autres, **Gestion stratégique et opérationnelle des Ressources humaines**, 1ere édition, édition Gaëtan Morin, 1998.
4. Bernard, C, **The functions of the executive**, Cambridge, Mass, Harvard University Press, 1974.
5. Bélanger et autres, **Gestion des ressources humains, une approche globale et intégrée**, Gaétan Morin, Québec, Canada, 1983.
6. Berrah L, **L'Indicateur de Performance** : Concepts et Applications, Les éditions Cépadus, Toulouse, France, 2002.
7. B.Martory, D.Crozet, **Gestion des ressources humaines** : Pilotage sociale et performances, 6eme édition, Dunod, Paris, 2005.
8. Carrell Michael & Kuzmits F.E., **Personnel Management of Human Resources, Charles E.,** Merril Publishing Co, London, 1952.
9. Cowling Alan & Mailer Chloë. **Managing Human Resources,** 2nd edition, Great Britain, 1990.
10. Edwin Locke, A, **The nature and causes of job satisfaction, hand book of industrial and organizational psychology**, college publishing company, Chicago, U.S.A, 1976.
11. Hill, Charles, Will& R. & Jones, **Strategic Management Theory** : Integrated Approach, U.S.A. 5th edition, 2001.
12. Jacques Barreaux : **Entreprise et performance globale**, édition Economica, Paris, 1997.
13. Jacques Barreaux, **Entreprise et performance globale** : Outils, Evaluation et Pilotage, édition Economica, Paris, 2000.
14. John B.Miner, **Organisational Behavior**, foundation: Theories and analyses, Oxford University Press, 2002.
15. J.P.Benoit, **Organisations**, éclipse édition, paris, 2004.
16. J.M.Peretti, **Dictionnaire des Ressources Humaines**, 4eme éd, édition Vuibert, 2005.
17. J.M.Peretti, **Gestion des Ressources Humaines**, Collection Entreprises, édition Vuibert, 19e édition, 2013.
18. Lamia Berrah. **L'indicateur de performance**, Cépaduès-Editions, France, 2002.
19. Léon Waller, **Travail Humain** P.U.F, Paris, 1962.
20. Llapasset, Christian, **Processus psychologiques à l'origine du comportement d'absentéisme**, UQAM, Canada, 1990.
21. Marchesnay .M, **La stratégie**, édition OPU, Alger, 1988.
22. Martory B, Crozet D, **Gestion des Ressources Humaines** : Manuel de pilotage social, édition NATHAN, 1992.
23. Mary Mac Neil, **Impleming Management an Overview , Job Satisfaction** , San Diego, USA,1992.
24. Michel Gervais, **Contrôle de gestion**, Economica, Paris, 1997.
25. Paul Pinto, **La performance durable**: Renouer avec les fondamentaux des entreprises qui durent, Dunod édition, Paris, 2003.
26. Peter Drucker, **People and Performance**, Harvard Business School Press, 2007.
27. Pettinger Richard, **Mastering organizational Behavior**, Han press, Great Britain, 2000.
28. Philippe Mégani, **Les systèmes de management, les éditions d'organisation**, Paris, 1993.
29. Pierre Jardillier, Henri Baudwin **:** l'absentéisme mythes et réalités, entreprise moderne d'édition, 2eme édition Paris, 1984.

**30.** Pierre Romelaer, **Gestion des ressources humaines**, Armand Colin édition, Paris, 1993.
**31.** Schermerhorn, Jr, John, R, **Management**, 5th edition, John Wiley and Sons, Inc, New York, USA, 1996.
**32.** Schuler R. and Jackson S., **Human Resources Management Positioning for the 21st Century**, 6th edition, West Publishing Company St Paul, MN, without giving out the publishing country, 1996.
**33.** Sheila , Cameron, **Job satisfaction: the concept & its measurement, Londres work research uni**t, Occasional paper number 04, Michigan, U.S.A, 1973.
**34.** Wagner, J.A, & Hollenbeck, J.R, **Organization Behavior**, Englewood cliffs, New Jersey, 1992.

**مصـادر أخرى:**

**1.** BARILLOT .P, **Pilotage de la performance et stratégie** : Exemple du tableau de bord, Prospectif, Revue de Gestion, N 2, 2001.
**2.** Chan Y. L. et Lymn B. E., **Performance Evaluation and the AHP**, Journal of Management Acounting Research, vol. 3, n° 4, U.S.A, 1991.
**3.** Chow W. S. et Lui K. H., **Discriminating Factors of Information Systems Function Performance in Hong Kong Firms Practicing TQM**, International of Operations and Production Management, Vol.21, n°5/6, UK, 2001.
**4.** Constant Dogo Beugre, **Leadership, systèmes de communication et satisfaction au travail**, Thèse pour le Doctorat, Université Paris X-Nanterre, UER Psychologie, Paris, 1983.
**5.** David R. et al., **Aide à la Décision Multicritère Pour l'Evaluation de Performance**, Journal of Decision Systems, vol.8, n°3, Ireland, 1999.
**6.** Donald C. K. et *al*., **An Application of Fuzzy Sets to Process Performance Evaluation**, Integrated Manufacturing Systems, vol.3, n°3, Carolina, 2002.
**7.** Guido H E Gendolla et assistants, **Le concept de la motivation : Définition et histoire**, Université de Genève. https://www.unige.ch/fapse/motivation/coursgendolla.pdf.
**8.** Guy le Bouterf, **Construire les compétences individuelles et collectives** : Agir et réussir avec compétence, les réponses à 100 question, 7eme éd, Eyrolles, 2010.
**9.** Kaplan R. et Norton D., **L'Evaluation Globale de la Performance** : Outil de Motivation, Harvard l'Expansion, n°65, U.S.A, 1992.
**10.** Lerner, M.J. **The Justice Motive in Social Behavior : introduction Journal of Social Issues**, Volume 31, N°3, 2003.
**11.** MATHE et CHARGE V, **L'intention stratégique et les divers types de performance de l'entreprise**, Revue Française de Gestion N° 132, Janvier Février, 1999.
**12.** Mélissa Plamondon, **Les mesures de la satisfaction et de la mobilisation du personnel au sein des grands organismes**, Centre d'expertise des grands organismes, 2009,.http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Publications/Mesure%20de%20la%20satifaction/Mesure_satisfaction_mobilisation_personnel_GO.pdf
**13.** M.T. Iaffaldano &, P.M. Muchinsky, **Job satisfaction and job performance** : A meta-analysis, psychological bulletin; 1997.
**14.** Melvin J. Lerner, **The Justice Motive in Social Behavior : Introduction, Journal of the Society for the Psychological Study of Social Issues**, Volume 31, N°3, Ontario, Canada, 1975.
**15.** Naresh Kumar, Vandana Singh, **Job Satisfaction And Its Correlates**, International Journal of Research in Economics & Social Sciences, Vol 1, Issue 2, November 2011.

16. S.Chaupain-Guillot et O.Guillot, **Les absences au travail** : une analyse à partir des données françaises du panel européen des ménages, revue économie et statistique N° 408-409, paris, France, 2008.
17. Measuring Productivity, OECD Manuel, **Measurement of Aggregate and industry-Level Productivity Growth**. http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf
18. Youcef Boulares, **L'influence des attitudes au travail sur la fidélité des salaries**, mémoire de magister, université d'Oran, 2013.
19. ZAFAR-UZ-ZAMAN ANJUM, **Job characteristics Model and job Satisfaction**, International Journal of Education and Research, Vol 2, November 2014, Wuhan University of Technology, China.
20. Zastrow Charles : **Introduction to social welfare institution social** – empowering people, Ninth edition, 2008.

## ثالثاً: المراجع الإلكترونية

1. http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-65.pdf
2. www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=8
3. faculty.ksu.edu.sa/alasmari-faisal/Documents/102.doc
4. https://www.cengagebrain.com.mx/content/zastrow95109_0495095109_02.01_chapter01.pdf
5. http://www.enac-dz.com
6. http://ar.wikipedia.org/w/index.php
7. http://safetyconsultance.blogspot.com/2012/03/blog-post_8050.html
8. http://www.olc.bu.edu.eg/olc/images/fedu514.pdfwww.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah60/derasa.HTM
9. http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52375
10. https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/download/8346/4284
11. www.ecoworld-mag.com/Detail.asp?InNewsItemID=298943
12. https://journals.ju.edu.jo/JJBA/article/download/8346/4284
13. http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=52999
14. http://www.alwasatnews.com/news/1052884.html
15. http://grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Publications/Mesure%20de%20la%20satifaction/Mesure_satisfaction_mobilisation_personnel_GO.pdf
16. http://www.larousse.fr/encyclopedie/rechercher?q=performance&t=.
17. http://www.eyrolles.com/Chapitres/9782212562255/9782212562255.pdf
18. http://oaji.net/articles/2014/433-1402687005.pdf
19. http://www.oecd.org/std/productivity-stats/2352458.pdf
20. www.ierc.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=93828&Lng=AR&fn...pdf
21. https://www.moe.gov.ae/Arabic/Docs/performance/4735ddc5.pdf
22. http://rcweb.luedld.net/rc8/6.pdf
23. http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/motivation/52784.
24. https://www.unige.ch/fapse/motivation/coursgendolla.pdf.
25. http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah71/derasa.HTM
26. http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/arado/unpan009675.pdf

# الملحق الأول
# مؤهلات المؤسسة

# CERTIFICAT

## OHSAS 18001 :2007

Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

**VINÇOTTE INTERNATIONAL**

**ALGERIE SPA,**

Alger – Algérie

Il est certifié que ***ENAC***

sis à ***132, Rue de Tripoli Hussein Dey***
***Alger- Algérie***

Sites concernés : ***Direction Générale (Siège et Mohammedia)***
***Directions Régionales : Est, Ouest et Sud***
***Centres logistiques : Oumache, Ghardaïa et Djelfa***

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN OHSAS 18001 :2007 "Systèmes de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail" pour :

***Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Réfection et réhabilitation des ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Contrôle non destructif des soudures.***

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit sécurité documenté dans le rapport d'audit **RA14074-21F**

Numéro du certificat: **14 027-21C**
Date de délivrance initiale le: **31 décembre 2011**
Date de délivrance le: **28 juillet 2014**
Ce certificat expire le: **27 juillet 2017**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de OHSAS 18001 :2007 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.

VINÇOTTE

Au nom de l'organisme de certification:

Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification

ALGERAC
الهيئة الجزائرية للاعتماد
Organisme Algérien d'Accréditation
CERTIFICATION SYSTEMES
3-002

# CERTIFICAT

## EN ISO 9001 : 2008
Système de Management de la Qualité

## AIB-VINCOTTE International sa
Jan Olieslagerslaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Il est certifié que **ENAC**

sis à **132, Rue du Tripoli Hussein Dey**
**Alger (Algérie)**

Sites Concernés **Direction Générale (Siège et Mohammadia),**
**Directions Régionales : Est, Ouest et Sud,**
**Centres logistiques : Oumache, Ghardaïa et Djelfa**

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

***Engineering, construction, pose et montage d'ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Réfection et réhabilitation d'ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Contrôle non destructif des soudures.***

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA14074-21F**.

Numéro du certificat : **14 QMS 5555**
Date de délivrance initiale : **27 mai 2011**
Valable du **28 juillet 2014** jusqu'au **27 juillet 2017**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat a été octroyé lors de la Commission de Certification du 28 juillet 2014 moyennant respect du Règlement Général d'AIB-Vinçotte International sa.

VINÇOTTE

IQNet

Au nom de l'organisme de certification:

Bart Janssens
Président de la Commission de Certification

BELAC
016-QMS

# CERTIFICAT

## EN ISO 14001 : 2004
Système de Management de l'Environnement

**AIB-VINCOTTE International sa**

Jan Olieslagerslaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Il est certifié que ***ENAC***

sis à ***132, Rue du Tripoli Hussein Dey***
***Alger (Algérie)***

Sites Concernés ***Direction Générale (Siège et Mohammadia),***
***Directions Régionales : Est, Ouest et Sud,***
***Centres logistiques : Oumache, Ghardaïa et Djelfa***

a établi et tient à jour un système environnemental conforme aux exigences de la norme EN ISO 14001 : 2004 "Systèmes de Management de l'Environnement" pour

***Engineering, construction, pose et montage d'ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Réfection et réhabilitation d'ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Contrôle non destructif des soudures.***

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit environnemental, documenté dans le rapport d'audit **RA14074-21F**.

Numéro du certificat **14 EMS 760**
Date de délivrance initiale **31 décembre 2011**
Valable du **28 juillet 2014** jusqu'au **27 juillet 2017**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 14001 : 2004 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat

Le présent certificat a été octroyé lors de la Commission de Certification du 28 juillet 2014 moyennant respect du Règlement Général d'AIB-Vinçotte International sa.

VINÇOTTE

IQNet

Au nom de l'organisme de certification:

Bart Janssens
Président de la Commission de Certification

BELAC
016-EMS

# CERTIFICAT

## OHSAS 18001 : 2007

Système de Management de la Santé et de la Sécurité au travail

## AIB-VINCOTTE International sa

Jan Olieslagerslaan 35, 1800 Vilvoorde, Belgique

Il est certifié que ***ENAC***

sis à ***132, Rue du Tripoli Hussein Dey- Alger (Algérie)***

Sites Concernés ***Direction Générale (Siège et Mohammadia), Directions Régionales : Est, Ouest et Sud, Centres logistiques : Oumache, Ghardaïa et Djelfa***

a établi et tient à jour un Système de Management de la Santé et de la Sécurité au travail conforme aux exigences de la norme OHSAS 18001:2007 "Occupational health and safety management systems" pour :

***Engineering, construction, pose et montage d'ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Réfection et réhabilitation d'ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Contrôle non destructif des soudures.***

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit sécurité documenté dans le rapport d'audit **RA14074-21F**

Numéro du certificat **14 OHMS 226**
Date de délivrance initiale **31 décembre 2011**
Valable du **28 juillet 2014** jusqu'au **27 juillet 2017**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de OHSAS 18001 2007 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.

Le présent certificat a été octroyé lors de la Commission de Certification du 28 juillet 2014 moyennant respect du Réglement Général d'AIB-Vinçotte International sa.

VINÇOTTE

IQNet

Au nom de l'organisme de certification:

Bart Janssens
Président de la Commission de Certification

THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

# CERTIFICATE

*IQNet and AIB-VINÇOTTE International*
*hereby certify that the organization*

***ENAC***
***132, Rue du Tripoli Hussein Dey***
***Alger (Algeria)***
***General management (Head office and Mohammadia),***
***Regional divisions : East, West and South, Logistics centres: Oumache, Ghardaïa and Djelfa***

*for the following field of activities*

***Engineering, construction, installing and assembling hydrocarbon transport facilities.***
***Repairs and improvements to hydrocarbon transport facilities.***
***Non-destructive testing of welds.***

*has implemented and maintains a*
***Management System***

*which fulfils the requirements of the following standard*

## *ISO 9001:2008*

***Issued on : 28 July 2014***
***Validity date : 27 July 2017***

***Registration Number : BE-14 QMS 5555***

*Michael Drechsel*
*President of IQNet*

*Bart Janssens*
*Chairman Certification Committee*

IQNet Partners*:
AENOR *Spain* AFNOR Certification *France* AIB-Vinçotte International *Belgium* ANCE-SIGE *Mexico* APCER *Portugal* CCC *Cyprus*
CISQ *Italy* CQC *China* CQM *China* CQS *Czech Republic* Cro Cert *Croatia* DQS Holding GmbH *Germany*
FCAV *Brazil* FONDONORMA *Venezuela* ICONTEC *Colombia* IMNC *Mexico* Inspecta Certification *Finland* IRAM *Argentina*
JQA *Japan* KFQ *Korea* MIRTEC *Greece* MSZT *Hungary* Nemko AS *Norway* NSAI *Ireland* PCBC *Poland*
Quality Austria *Austria* RR *Russia* SII *Israel* SIQ *Slovenia* SIRIM QAS International *Malaysia*
SQS *Switzerland* SRAC *Romania* TEST St Petersburg *Russia* TSE *Turkey* YUQS *Serbia*
IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.
* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

# CERTIFICATE

*IQNet and AIB-VINÇOTTE International*
*hereby certify that the organization*

***ENAC***
***132, Rue du Tripoli Hussein Dey***
***Alger (Algeria)***
***General management (Head office and Mohammadia),***
***Regional divisions : East, West and South, Logistics centres: Oumache, Ghardaïa and Djelfa***

*for the following field of activities*

***Engineering, construction, installing and assembling hydrocarbon transport facilities.***
***Repairs and improvements to hydrocarbon transport facilities.***
***Non-destructive testing of welds.***

*has implemented and maintains a*
***Management System***

*which fulfils the requirements of the following standard*

## *ISO 14001:2004*

***Issued on : 28 July 2014***
***Validity date : 27 July 2017***

***Registration Number : BE-14 EMS 760***

*Michael Drechsel*
*President of IQNet*

*Bart Janssens*
*Chairman Certification Committee*

IQNet Partners*:
AENOR *Spain* AFNOR Certification *France* AIB-Vinçotte International *Belgium* ANCE-SIGE *Mexico* APCER *Portugal* CCC *Cyprus*
CISQ *Italy* CQC *China* CQM *China* CQS *Czech Republic* Cro Cert *Croatia* DQS Holding GmbH *Germany*
FCAV *Brazil* FONDONORMA *Venezuela* ICONTEC *Colombia* IMNC *Mexico* Inspecta Certification *Finland* IRAM *Argentina*
JQA *Japan* KFQ *Korea* MIRTEC *Greece* MSZT *Hungary* Nemko AS *Norway* NSAI *Ireland* PCBC *Poland*
Quality Austria *Austria* RR *Russia* SII *Israel* SIQ *Slovenia* SIRIM QAS International *Malaysia*
SQS *Switzerland* SRAC *Romania* TEST St Petersburg *Russia* TSE *Turkey* YUQS *Serbia*
IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.
* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

# CERTIFICATE

*IQNet and AIB-VINÇOTTE International*
*hereby certify that the organization*

***ENAC***
***132, Rue du Tripoli Hussein Dey***
***Alger (Algeria)***
***General management (Head office and Mohammadia),***
***Regional divisions : East, West and South, Logistics centres: Oumache, Ghardaïa and Djelfa***

*for the following field of activities*

***Engineering, construction, installing and assembling hydrocarbon transport facilities.***
***Repairs and improvements to hydrocarbon transport facilities.***
***Non-destructive testing of welds.***

*has implemented and maintains a*
***Management System***

*which fulfils the requirements of the following standard*

## *OHSAS 18001:2007*

***Issued on : 28 July 2014***
***Validity date : 27 July 2017***

***Registration Number : BE-14 OHMS 226***

*Michael Drechsel*
*President of IQNet*

*Bart Janssens*
*Chairman Certification Committee*

IQNet Partners*:
AENOR *Spain* AFNOR Certification *France* AIB-Vinçotte International *Belgium* ANCE-SIGE *Mexico* APCER *Portugal* CCC *Cyprus*
CISQ *Italy* CQC *China* CQM *China* CQS *Czech Republic* Cro Cert *Croatia* DQS Holding GmbH *Germany*
FCAV *Brazil* FONDONORMA *Venezuela* ICONTEC *Colombia* IMNC *Mexico* Inspecta Certification *Finland* IRAM *Argentina*
JQA *Japan* KFQ *Korea* MIRTEC *Greece* MSZT *Hungary* Nemko AS *Norway* NSAI *Ireland* PCBC *Poland*
Quality Austria *Austria* RR *Russia* SII *Israel* SIQ *Slovenia* SIRIM QAS International *Malaysia*
SQS *Switzerland* SRAC *Romania* TEST St Petersburg *Russia* TSE *Turkey* YUQS *Serbia*
IQNet is represented in the USA by: AFNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NSAI Inc.
* The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com




11 décembre 2013

**Monsieur Slimane Arbi Bey**
Président Directeur Général
ENAC - Filiale du Groupe Sonatrach
132, rue Tripoli
Hussein Dey
Alger
Algérie

**Projet sur l'adoption et l'utilisation de la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale dans la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA)**

Cher Monsieur Arbi Bey,

L'Organisation internationale de normalisation (ISO) et l'Institut algérien de normalisation (IANOR) reconnaissent la participation, en 2012, d'ENAC - Filiale du Groupe Sonatrach dans la phase pilote du projet cité en objet. Le projet est conçu pour encourager les organisations à utiliser la norme *ISO 26000 - Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale*. Ce projet est mis en œuvre par l'ISO et l'IANOR, et financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Sida).

Nous apprécions votre engagement personnel ainsi que les efforts que vous et vos collaborateurs avez consacrés à développer un plan d'action pour appliquer la norme ISO 26000 dans votre organisation et à initier son exécution.

Nous sommes heureux de constater que vous êtes fermement engagé à assurer un suivi continu pour la mise en œuvre du plan d'action de l'organisation d'ici fin 2014, date d'échéance du projet.

Nous vous prions de trouver ici, cher Monsieur Arbi Bey, l'expression de nos sentiments distingués.

ISO
Secrétariat central de l'ISO
1, chemin de la Voie-Creuse,
Case postale 56
CH - 1211 Genève 20,
Suisse
Tél. +41 22 749 01 11
Fax +41 22 733 34 30
E-mail central@iso.org
Web www.iso.org

**Rob Steele**
Secrétaire général de l'ISO

**Ratiba Chibani**
Directrice générale de l'IANOR

IANOR
IANOR
Institut algérien de Normalisation

# CERTIFICAT

## EN ISO 9001 : 2008
Système de Management de la Qualité

**VINÇOTTE INTERNATIONAL**
**ALGERIE SPA,**
Alger - Algérie

Il est certifié que ***ENAC***

sis à ***132, Rue de Tripoli Hussein Dey***
***Alger- Algérie***

Sites concernés : ***Direction Générale (Siège et Mohammedia)***
***Directions Régionales : Est, Ouest et Sud***
***Centres logistiques : Oumache, Ghardaïa et Djelfa***

a établi et tient à jour un système qualité conforme aux exigences de la norme EN ISO 9001 : 2008 "Systèmes de Management de la Qualité" pour :

***Engineering, construction, pose et montage des ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Réfection et réhabilitation des ouvrages de transport d'hydrocarbures.***
***Contrôle non destructif des soudures***

Le présent certificat est basé sur le résultat d'un audit qualité, documenté dans le rapport d'audit **RA14074-21F**

Numéro du certificat: **14 025-21A**
Date de délivrance initiale le: **27 mai 2011**
Date de délivrance le: **28 juillet 2014**
Ce certificat expire le: **27 juillet 2017**

Les informations complémentaires concernant le périmètre de ce certificat et l'application des exigences de EN ISO 9001 : 2008 peuvent être obtenues auprès du titulaire de ce certificat.
Le présent certificat est octroyé moyennant respect du Règlement Général Vinçotte International Algérie SPA.

VINÇOTTE

Au nom de l'organisme de certification:

Muriel BARRA
Présidente de la Commission de Certification

ALGERAC
Organisme Algérien d'Accréditation
CERTIFICATION DU SYSTEMES
3-002

# الملحق الثاني
# الإستبيان

# إستبيـــان
# (Questionnaire)

**جامعة علي لونيسي (البليدة 2)**
**كليـة العلـوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**
**قسم علوم التسيير**

**الباحث : منيـر بـلالـي**
**إشراف : الدكتـور مـراد ناصر**
**الهاتف : 0552842966**
**البريد الإلكتروني : m.belali@ensh.dz**

سيدي، سيدتي: السلام عليكم : وبعد،

نتشرف بعرض هذا الاستبيان على سيادتكم في إطار البحث العلمي، وضمن متطلبات التحضير لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، نسعى لإجراء دراسة ميدانية بعنوان : " **أثر الخدمات الاجتماعية على الرضا الوظيفي في المؤسسة، مدخل لرفع مستوى الأداء** ".

**دراسة حالة : المؤسسة الوطنية للقنوات (ENAC/Spa).**

ونرجو من سيادتكم أن تتكرموا فضلا، بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان دون ذكر اسمكم، ونحيطكم علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتكم القيّمة في إنجاز وإثراء هذه الدراسة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

**المحور الأول (بيانات عامة) : يرجى منكم وضع العلامة (X) في المكان المناسب**

1- **الجنس :** ☐ ذكر ☐ أنثى

2- **السن :** ☐ 20- 30 سنة ☐ 31 - 40 سنة ☐ 41 - 50 سنة ☐ 51 - 60 سنة ☐ 61 سنة فأكثر

3- **المستوى التعليمي :** ☐ إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐ أخرى : .....

4- **عدد سنوات الخبرة في المؤسسة :** ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة .

☐ من 16 إلى 25 سنة ☐ أكثر من 25 سنة.

5- **المستوى المهني :** ☐ عامل تنفيذي ☐ إطارات وسطى ☐ إطارات عليا ☐ أخرى : .....

**المحور الثاني (ترتيب الحوافز) :** من فضلك قم بترتيب الحوافز التالية حسب درجة الأهمية من الرقم 01 إلى الرقم 10

| أشكال الحوافز | الترتيب |
|---|---|
| **الأجور أو الرواتب (المالية)** | |
| **ظروف وبيئة عمل مريحة أو ملائمة** | |
| **الأمان والاستقرار الوظيفي** | |
| **العلاوات، المكافآت والامتيازات الاجتماعية** | |
| **فرص التقدم والترقية الوظيفية** | |
| **أوقات الفراغ (الراحة) مقارنة بحجم العمل** | |
| **فرص المساهمة في عملية اتخاذ القرارات** | |
| **نظام العطل والإجازات** | |
| **أهمية محتوى (مضمون) العمل** | |
| **المسؤولية والإشراف في العمل** | |

**المحور الثالث (الخدمات الاجتماعية) :**

**من فضلك ضع العلامة (X) مرة واحدة في الخانة المناسبة**

| الرقم | العبـارة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن جزء من أجرك | | | | | |
| 02 | تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن محفزات للعمل | | | | | |
| 03 | أنت على علم بمختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | | | | | |
| 04 | أنت تستفيد من مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | | | | | |
| 05 | تستفيد عائلتك من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | | | | | |
| 06 | أنت ترى بأن مستوى الخدمات الاجتماعية في المؤسسة يعتبر جيدا | | | | | |
| 07 | تساعد الخدمات الاجتماعية في تجاوز بعض الظروف الصعبة | | | | | |
| 08 | تقدم مؤسستكم خدمات أحسن مقارنة بالمؤسسات الأخرى | | | | | |
| 09 | تشمل الخدمات الاجتماعية بمؤسستكم كل المجالات المطلوبة | | | | | |
| 10 | تشمل الخدمات الاجتماعية جميع مناطق تواجد المؤسسة | | | | | |
| 11 | تشمل الخدمات الاجتماعية جميع فئات العمال بالمؤسسة | | | | | |
| 12 | الخدمات الاجتماعية في المؤسسة تمس بفئة الاحتياجات الخاصة | | | | | |
| 13 | تساعدك الخدمات الاجتماعية على تحقيق حاجات كنت تراها غير مهمة | | | | | |
| 14 | تعمل الخدمات الاجتماعية على تحسين مستوى معيشتك المادية | | | | | |
| 15 | انت ترى بأن نوعية الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة في تطور | | | | | |

**المحور الرابع (الأداء الوظيفي) :**

**من فضلك ضع العلامة (X) مرة واحدة في الخانة المناسبة**

| الرقم | العبـارة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | أنت ترى أن مستوى أدائك الحالي مقبول مقارنة بالحوافز التي تتلقاها | | | | | |
| 02 | يؤدي توفير الكثير من الخدمات الاجتماعية إلى تحسين مستوى أدائك | | | | | |
| 03 | يؤدي توفير الخدمات الاجتماعية ذات النوعية إلى تحسين مستوى أدائك | | | | | |
| 04 | تساهم الخدمات الاجتماعية التي تمس أسرتك في رفع مستوى أدائك | | | | | |
| 05 | تؤثر الخدمات الاجتماعية الخاصة إيجابيا على مستوى أدائك | | | | | |
| 06 | تساهم خدمات الترويح، التسلية والترفيه في تحسين أدائك | | | | | |
| 07 | أنت ترى أن مستوى ظروف العمل الحالية في المؤسسة جيدة | | | | | |
| 08 | بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد | | | | | |
| 09 | تحسين ظروف العمل المادية في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد | | | | | |
| 10 | ظروف العمل المعنوية بالمؤسسة تساعد على لأداء الجيد | | | | | |
| 11 | وسائل العمل الحالية ملائمة للأداء الجيد | | | | | |
| 12 | أنت تشعر أحيانا بالملل أثناء أدائك في العمل | | | | | |
| 13 | أنت راضي عن المهام والأعمال المسندة إليك | | | | | |
| 14 | الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين أدائك | | | | | |
| 15 | أنت راضي عن طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل | | | | | |

**المحور الخامس (الرضا الوظيفي):**

**من فضلك ضع العلامة (X) مرة واحدة في الخانة المناسبة**

| الرقم | العبـارة | غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | أنت راضي عن الهيئة المسؤولة عن الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة | | | | | |
| 02 | أنت راضي عموما عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | | | | | |
| 03 | المداومة على بعض الخدمات المعتادة يشعرك بالرضا نوعا ما | | | | | |
| 04 | أنت راضي عن نوعية الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات المماثلة | | | | | |
| 05 | تساهم الخدمات الاجتماعية الجيدة في شعورك بالرضا في العمل | | | | | |
| 06 | الفرق بين الخدمات المكتوبة والخدمات الميدانية يسبب حالة عدم الرضا | | | | | |
| 07 | أنت راضي عن نوعية الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة | | | | | |
| 08 | يؤدي التنويع في الخدمات الصحية إلى شعورك بالراحة النفسية | | | | | |
| 09 | يؤدي توفير وتنويع الخدمات السياحية المتنوعة إلى شعورك بالرضا | | | | | |
| 10 | أنت راضي عن مستوى الخدمات المتعلقة بالمناسبات والأعياد | | | | | |
| 11 | أنت راضي عن الخدمات الثقافية التي تقدمها المؤسسة | | | | | |
| 12 | أنت راضي عن مستوى النشاطات الترويحية والترفيهية للعمال | | | | | |
| 13 | أنت راضي توفير خدمات اجتماعية خاصة بالمرأة العاملة في المؤسسة | | | | | |
| 14 | أنت راضي عن مستوى خدمات تكريم وتشريف العمال وذويهم | | | | | |
| 15 | أنت راضي عن خدمات التعليم والتكوين المتنوعة التي توفرها المؤسسة | | | | | |

# الملحق الثالث
# مخرجات الدراسة

**الجنـس**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ذكور | 495 | 84,5 | 84,5 | 84,5 |
| | إناث | 91 | 15,5 | 15,5 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**السـن**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 20- 30سنة | 148 | 25,3 | 25,3 | 25,3 |
| | 31 - 40سنة | 163 | 27,8 | 27,8 | 53,1 |
| | 41 - 50سنة | 134 | 22,9 | 22,9 | 75,9 |
| | 51 - 60سنة | 89 | 15,2 | 15,2 | 91,1 |
| | 61سنة فأكثر | 52 | 8,9 | 8,9 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**المستوى التعليمي**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | دون الثانـوي | 116 | 19,8 | 19,8 | 19,8 |
| | ثـانـوي | 253 | 43,2 | 43,2 | 63,0 |
| | جـامعـي | 189 | 32,3 | 32,3 | 95,2 |
| | دراسـات عليا | 28 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**عدد سنـوات الخبـرة في الميدان**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | من 0 إلى05 | 60 | 10,2 | 10,2 | 10,2 |
| | من 06 إلى10 | 132 | 22,5 | 22,5 | 32,8 |
| | من 11 إلى15 | 143 | 24,4 | 24,4 | 57,2 |
| | من 16 إلى25 | 167 | 28,5 | 28,5 | 85,7 |
| | أكثر من25 | 84 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن جزء من أجرك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 58 | 9,9 | 9,9 | 9,9 |
| | موافق | 76 | 13,0 | 13,0 | 22,9 |
| | محايد | 167 | 28,5 | 28,5 | 51,4 |
| | غير موافق | 191 | 32,6 | 32,6 | 84,0 |
| | غير موافق تماما | 94 | 16,0 | 16,0 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن محفزات للعمل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 26 | 4,4 | 4,4 | 4,4 |
| | موافق | 98 | 16,7 | 16,7 | 21,2 |
| | محايد | 173 | 29,5 | 29,5 | 50,7 |
| | غير موافق | 213 | 36,3 | 36,3 | 87,0 |
| | غير موافق تماما | 76 | 13,0 | 13,0 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت على علم بمختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 98 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | موافق | 51 | 8,7 | 8,7 | 25,4 |
| | محايد | 119 | 20,3 | 20,3 | 45,7 |
| | غير موافق | 233 | 39,8 | 39,8 | 85,5 |
| | غير موافق تماما | 85 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**ترى أن مستوى الخدمات الاجتماعية في المؤسسة يعتبر جيدا**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 70 | 11,9 | 11,9 | 11,9 |
| | موافق | 203 | 34,6 | 34,6 | 46,6 |
| | محايد | 126 | 21,5 | 21,5 | 68,1 |
| | غير موافق | 125 | 21,3 | 21,3 | 89,4 |
| | غير موافق تماما | 62 | 10,6 | 10,6 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تساعد الخدمات الاجتماعية في تجاوز بعض الظروف الصعبة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 68 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| | موافق | 90 | 15,4 | 15,4 | 27,0 |
| | محايد | 216 | 36,9 | 36,9 | 63,8 |
| | غير موافق | 157 | 26,8 | 26,8 | 90,6 |
| | غير موافق تماما | 55 | 9,4 | 9,4 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تقدم مؤسستكم خدمات أحسن مقارنة بالمؤسسات الأخرى**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 50 | 8,5 | 8,5 | 8,5 |
| | موافق | 116 | 19,8 | 19,8 | 28,3 |
| | محايد | 183 | 31,2 | 31,2 | 59,6 |
| | غير موافق | 156 | 26,6 | 26,6 | 86,2 |
| | غير موافق تماما | 81 | 13,8 | 13,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تشمل الخدمات الاجتماعية بمؤسستكم كل المجالات المطلوبة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 74 | 12,6 | 12,6 | 12,6 |
| | موافق | 153 | 26,1 | 26,1 | 38,7 |
| | محايد | 167 | 28,5 | 28,5 | 67,2 |
| | غير موافق | 149 | 25,4 | 25,4 | 92,7 |
| | غير موافق تماما | 43 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تشمل الخدمات الاجتماعية جميع مناطق تواجد المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 98 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | موافق | 179 | 30,5 | 30,5 | 47,3 |
| | محايد | 141 | 24,1 | 24,1 | 71,3 |
| | غير موافق | 93 | 15,9 | 15,9 | 87,2 |
| | غير موافق تماما | 75 | 12,8 | 12,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تشمل الخدمات الاجتماعية جميع فئات العمال بالمؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 64 | 10,9 | 10,9 | 10,9 |
| | موافق | 96 | 16,4 | 16,4 | 27,3 |
| | محايد | 152 | 25,9 | 25,9 | 53,2 |
| | غير موافق | 185 | 31,6 | 31,6 | 84,8 |
| | غير موافق تماما | 89 | 15,2 | 15,2 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**الخدمات الاجتماعية في المؤسسة تمس بفئة الاحتياجات الخاصة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 40 | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| | موافق | 146 | 24,9 | 24,9 | 31,7 |
| | محايد | 193 | 32,9 | 32,9 | 64,7 |
| | غير موافق | 115 | 19,6 | 19,6 | 84,3 |
| | غير موافق تماما | 92 | 15,7 | 15,7 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تساعدك الخدمات الاجتماعية على تحقيق حاجات كنت تراها غير مهمة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 80 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| | موافق | 108 | 18,4 | 18,4 | 32,1 |
| | محايد | 191 | 32,6 | 32,6 | 64,7 |
| | غير موافق | 146 | 24,9 | 24,9 | 89,6 |
| | غير موافق تماما | 61 | 10,4 | 10,4 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تعمل الخدمات الاجتماعية على تحسين مستوى معيشتك المادية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 64 | 10,9 | 10,9 | 10,9 |
| | موافق | 141 | 24,1 | 24,1 | 35,0 |
| | محايد | 182 | 31,1 | 31,1 | 66,0 |
| | غير موافق | 148 | 25,3 | 25,3 | 91,3 |
| | غير موافق تماما | 51 | 8,7 | 8,7 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**ترى بأن نوعية الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة في تطور**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 60 | 10,2 | 10,2 | 10,2 |
| | موافق | 136 | 23,2 | 23,2 | 33,4 |
| | محايد | 127 | 21,7 | 21,7 | 55,1 |
| | غير موافق | 171 | 29,2 | 29,2 | 84,3 |
| | غير موافق تماما | 92 | 15,7 | 15,7 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت ترى أن مستوى أدائك الحالي مقبول مقارنة بالحوافز التي تتلقاها**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 76 | 13,0 | 13,0 | 13,0 |
| | موافق | 191 | 32,6 | 32,6 | 45,6 |
| | محايد | 167 | 28,5 | 28,5 | 74,1 |
| | غير موافق | 94 | 16,0 | 16,0 | 90,1 |
| | غير موافق تماما | 58 | 9,9 | 9,9 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**يؤدي توفير الكثير من الخدمات الاجتماعية إلى تحسين مستوى أدائك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 173 | 29,5 | 29,5 | 29,5 |
| | موافق | 105 | 17,9 | 17,9 | 47,4 |
| | محايد | 213 | 36,3 | 36,3 | 83,8 |
| | غير موافق | 69 | 11,8 | 11,8 | 95,6 |
| | غير موافق تماما | 26 | 4,4 | 4,4 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**يؤدي توفير الخدمات الاجتماعية ذات النوعية إلى تحسين مستوى أدائك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 98 | 16,7 | 16,7 | 16,7 |
| | موافق | 51 | 8,7 | 8,7 | 25,4 |
| | محايد | 119 | 20,3 | 20,3 | 45,7 |
| | غير موافق | 233 | 39,8 | 39,8 | 85,5 |
| | غير موافق تماما | 85 | 14,5 | 14,5 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تساهم الخدمات الاجتماعية التي تمس أسرتك في رفع مستوى أدائك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 107 | 18,3 | 18,3 | 18,3 |
| | موافق | 198 | 33,8 | 33,8 | 52,0 |
| | محايد | 219 | 37,4 | 37,4 | 89,4 |
| | غير موافق | 41 | 7,0 | 7,0 | 96,4 |
| | غير موافق تماما | 21 | 3,6 | 3,6 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تؤثر الخدمات الاجتماعية الخاصة إيجابيا على مستوى أدائك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 204 | 34,8 | 34,8 | 34,8 |
| | موافق | 251 | 42,8 | 42,8 | 77,6 |
| | محايد | 92 | 15,7 | 15,7 | 93,3 |
| | غير موافق | 28 | 4,8 | 4,8 | 98,1 |
| | غير موافق تماما | 11 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تساهم خدمات الترويح، التسلية والترفيه في تحسين أدائك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 157 | 26,8 | 26,8 | 26,8 |
| | موافق | 217 | 37,0 | 37,0 | 63,8 |
| | محايد | 133 | 22,7 | 22,7 | 86,5 |
| | غير موافق | 45 | 7,7 | 7,7 | 94,2 |
| | غير موافق تماما | 34 | 5,8 | 5,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت ترى أن مستوى ظروف العمل الحالية في المؤسسة جيدة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 80 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| | موافق | 175 | 29,9 | 29,9 | 43,5 |
| | محايد | 226 | 38,6 | 38,6 | 82,1 |
| | غير موافق | 62 | 10,6 | 10,6 | 92,7 |
| | غير موافق تماما | 43 | 7,3 | 7,3 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 91 | 15,5 | 15,5 | 15,5 |
| | موافق | 191 | 32,6 | 32,6 | 48,1 |
| | محايد | 215 | 36,7 | 36,7 | 84,8 |
| | غير موافق | 51 | 8,7 | 8,7 | 93,5 |
| | غير موافق تماما | 38 | 6,5 | 6,5 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تحسين ظروف العمل المادية في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 33 | 5,6 | 5,6 | 5,6 |
| | موافق | 79 | 13,5 | 13,5 | 19,1 |
| | محايد | 158 | 27,0 | 27,0 | 46,1 |
| | غير موافق | 242 | 41,3 | 41,3 | 87,4 |
| | غير موافق تماما | 74 | 12,6 | 12,6 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**ظروف العمل المعنوية بالمؤسسة تساعد على لأداء الجيد**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 15 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | موافق | 21 | 3,6 | 3,6 | 6,1 |
| | محايد | 233 | 39,8 | 39,8 | 45,9 |
| | غير موافق | 219 | 37,4 | 37,4 | 83,3 |
| | غير موافق تماما | 98 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**وسائل العمل الحالية ملائمة للأداء الجيد**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 64 | 10,9 | 10,9 | 10,9 |
| | موافق | 96 | 16,4 | 16,4 | 27,3 |
| | محايد | 192 | 32,8 | 32,8 | 60,1 |
| | غير موافق | 165 | 28,2 | 28,2 | 88,2 |
| | غير موافق تماما | 69 | 11,8 | 11,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت تشعـر أحيانا بالملل أثناء أدائك في العمل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 40 | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| | موافق | 126 | 21,5 | 21,5 | 28,3 |
| | محايد | 213 | 36,3 | 36,3 | 64,7 |
| | غير موافق | 115 | 19,6 | 19,6 | 84,3 |
| | غير موافق تماما | 92 | 15,7 | 15,7 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن المهام والأعمال المسندة إليك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 100 | 17,1 | 17,1 | 17,1 |
| | موافق | 98 | 16,7 | 16,7 | 33,8 |
| | محايد | 191 | 32,6 | 32,6 | 66,4 |
| | غير موافق | 156 | 26,6 | 26,6 | 93,0 |
| | غير موافق تماما | 41 | 7,0 | 7,0 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين أدائك**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 105 | 17,9 | 17,9 | 17,9 |
| | موافق | 84 | 14,3 | 14,3 | 32,3 |
| | محايد | 143 | 24,4 | 24,4 | 56,7 |
| | غير موافق | 186 | 31,7 | 31,7 | 88,4 |
| | غير موافق تماما | 68 | 11,6 | 11,6 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 36 | 6,1 | 6,1 | 6,1 |
| | موافق | 82 | 14,0 | 14,0 | 20,1 |
| | محايد | 188 | 32,1 | 32,1 | 52,2 |
| | غير موافق | 193 | 32,9 | 32,9 | 85,2 |
| | غير موافق تماما | 87 | 14,8 | 14,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن الهيئة المسؤولة عن الخدمات الاجتماعية المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 94 | 16,0 | 16,0 | 16,0 |
| | موافق | 135 | 23,0 | 23,0 | 39,1 |
| | محايد | 162 | 27,6 | 27,6 | 66,7 |
| | غير موافق | 123 | 21,0 | 21,0 | 87,7 |
| | غير موافق تماما | 72 | 12,3 | 12,3 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عموما عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 92 | 15,7 | 15,7 | 15,7 |
| | موافق | 83 | 14,2 | 14,2 | 29,9 |
| | محايد | 172 | 29,4 | 29,4 | 59,2 |
| | غير موافق | 161 | 27,5 | 27,5 | 86,7 |
| | غير موافق تماما | 78 | 13,3 | 13,3 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**المداومة على بعض الخدمات المعتادة يشعرك بالرضا نوعا ما**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 77 | 13,1 | 13,1 | 13,1 |
| | موافق | 96 | 16,4 | 16,4 | 29,5 |
| | محايد | 157 | 26,8 | 26,8 | 56,3 |
| | غير موافق | 137 | 23,4 | 23,4 | 79,7 |
| | غير موافق تماما | 119 | 20,3 | 20,3 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن نوعية الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات المماثلة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 99 | 16,9 | 16,9 | 16,9 |
| | موافق | 118 | 20,1 | 20,1 | 37,0 |
| | محايد | 152 | 25,9 | 25,9 | 63,0 |
| | غير موافق | 125 | 21,3 | 21,3 | 84,3 |
| | غير موافق تماما | 92 | 15,7 | 15,7 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**تساهم الخدمات الاجتماعية الجيدة في شعورك بالرضا في العمل**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 40 | 6,8 | 6,8 | 6,8 |
| | موافق | 61 | 10,4 | 10,4 | 17,2 |
| | محايد | 89 | 15,2 | 15,2 | 32,4 |
| | غير موافق | 209 | 35,7 | 35,7 | 68,1 |
| | غير موافق تماما | 187 | 31,9 | 31,9 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**الفروق بين الخدمات المكتوبة والخدمات الميدانية تسبب حالة عدم الرضا**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 68 | 11,6 | 11,6 | 11,6 |
| | موافق | 119 | 20,3 | 20,3 | 31,9 |
| | محايد | 215 | 36,7 | 36,7 | 68,6 |
| | غير موافق | 102 | 17,4 | 17,4 | 86,0 |
| | غير موافق تماما | 82 | 14,0 | 14,0 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن نوعية الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 39 | 6,7 | 6,7 | 6,7 |
| | موافق | 58 | 9,9 | 9,9 | 16,6 |
| | محايد | 209 | 35,7 | 35,7 | 52,2 |
| | غير موافق | 177 | 30,2 | 30,2 | 82,4 |
| | غير موافق تماما | 103 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**يؤدي التنويع في الخدمات الصحية إلى شعورك بالراحة النفسية**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 13 | 2,2 | 2,2 | 2,2 |
| | موافق | 28 | 4,8 | 4,8 | 7,0 |
| | محايد | 85 | 14,5 | 14,5 | 21,5 |
| | غير موافق | 251 | 42,8 | 42,8 | 64,3 |
| | غير موافق تماما | 209 | 35,7 | 35,7 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**يؤدي توفير وتنويع الخدمات السياحية المتنوعة إلى شعورك بالرضا**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 38 | 6,5 | 6,5 | 6,5 |
| | موافق | 66 | 11,3 | 11,3 | 17,7 |
| | محايد | 109 | 18,6 | 18,6 | 36,3 |
| | غير موافق | 192 | 32,8 | 32,8 | 69,1 |
| | غير موافق تماما | 181 | 30,9 | 30,9 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن مستوى الخدمات المتعلقة بالمناسبات والأعياد**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 79 | 13,5 | 13,5 | 13,5 |
| | موافق | 108 | 18,4 | 18,4 | 31,9 |
| | محايد | 149 | 25,4 | 25,4 | 57,3 |
| | غير موافق | 137 | 23,4 | 23,4 | 80,7 |
| | غير موافق تماما | 113 | 19,3 | 19,3 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن الخدمات الثقافية التي تقدمها المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 62 | 10,6 | 10,6 | 10,6 |
| | موافق | 132 | 22,5 | 22,5 | 33,1 |
| | محايد | 225 | 38,4 | 38,4 | 71,5 |
| | غير موافق | 97 | 16,6 | 16,6 | 88,1 |
| | غير موافق تماما | 70 | 11,9 | 11,9 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن مستوى النشاطات الترويحية والترفيهية للعمال**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 81 | 13,8 | 13,8 | 13,8 |
| | موافق | 195 | 33,3 | 33,3 | 47,1 |
| | محايد | 147 | 25,1 | 25,1 | 72,2 |
| | غير موافق | 88 | 15,0 | 15,0 | 87,2 |
| | غير موافق تماما | 75 | 12,8 | 12,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي توفير خدمات اجتماعية خاصة بالمرأة العاملة في المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 134 | 22,9 | 22,9 | 22,9 |
| | موافق | 197 | 33,6 | 33,6 | 56,5 |
| | محايد | 126 | 21,5 | 21,5 | 78,0 |
| | غير موافق | 48 | 8,2 | 8,2 | 86,2 |
| | غير موافق تماما | 81 | 13,8 | 13,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن مستوى خدمات تكريم وتشريف العمال وذويهم**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 78 | 13,3 | 13,3 | 13,3 |
| | موافق | 145 | 24,7 | 24,7 | 38,1 |
| | محايد | 193 | 32,9 | 32,9 | 71,0 |
| | غير موافق | 102 | 17,4 | 17,4 | 88,4 |
| | غير موافق تماما | 68 | 11,6 | 11,6 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**أنت راضي عن خدمات التعليم والتكوين المتنوعة التي توفرها المؤسسة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق تماما | 57 | 9,7 | 9,7 | 9,7 |
| | موافق | 136 | 23,2 | 23,2 | 32,9 |
| | محايد | 231 | 39,4 | 39,4 | 72,4 |
| | غير موافق | 99 | 16,9 | 16,9 | 89,2 |
| | غير موافق تماما | 63 | 10,8 | 10,8 | 100,0 |
| | Total | 586 | 100,0 | 100,0 | |

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| الجنس | 586 | 1 | 2 | 1,16 | ,362 |
| السن | 586 | 1 | 5 | 2,55 | 1,262 |
| المستوى التعليمي | 586 | 1 | 4 | 2,22 | ,815 |
| عدد سنوات الخبرة فى الميدان | 586 | 1 | 5 | 3,14 | 1,215 |
| تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن جزء من أجرك | 586 | 1 | 5 | 3,32 | 1,181 |
| تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن محفزات للعمل | 586 | 1 | 5 | 3,37 | 1,046 |
| أنت على علم بمختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 3,27 | 1,291 |
| تستفيد من مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 3,18 | 1,227 |
| تستفيد عائلتك من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 3,36 | 1,086 |
| ترى أن مستوى الخدمات الاجتماعية في المؤسسة يعتبر جيدا | 586 | 1 | 5 | 2,84 | 1,199 |
| تساعد الخدمات الاجتماعية في تجاوز بعض الظروف الصعبة | 586 | 1 | 5 | 3,07 | 1,122 |
| تقدم مؤسستكم خدمات أحسن مقارنة بالمؤسسات الأخرى | 586 | 1 | 5 | 3,17 | 1,153 |
| تشمل الخدمات الاجتماعية بمؤسستكم كل المجالات المطلوبة | 586 | 1 | 5 | 2,89 | 1,142 |
| تشمل الخدمات الاجتماعية جميع مناطق تواجد المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 2,77 | 1,264 |
| تشمل الخدمات الاجتماعية جميع فئات العمال بالمؤسسة | 586 | 1 | 5 | 3,24 | 1,212 |
| الخدمات الاجتماعية في المؤسسة تمس بفئة الاحتياجات الخاصة | 586 | 1 | 5 | 3,12 | 1,155 |
| تساعدك الخدمات الاجتماعية على تحقيق حاجات كنت تراها غير مهمة | 586 | 1 | 5 | 3,00 | 1,182 |
| تعمل الخدمات الاجتماعية على تحسين مستوى معيشتك المادية | 586 | 1 | 5 | 2,97 | 1,131 |
| ترى بأن نوعية الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة فى تطور | 586 | 1 | 5 | 3,17 | 1,239 |
| أنت ترى أن مستوى أدائك الحالي مقبول مقارنة بالحوافز التي تتلقاها | 586 | 1 | 5 | 2,77 | 1,163 |
| يؤدي توفير الكثير من الخدمات الاجتماعية إلى تحسين مستوى أدائك | 586 | 1 | 5 | 2,44 | 1,158 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| يؤدي توفير الخدمات الاجتماعية ذات النوعية إلى تحسين مستوى أدائك | 586 | 1 | 5 | 3,27 | 1,291 |
| تساهم الخدمات الاجتماعية التي تمس أسرتك في رفع مستوى أدائك | 586 | 1 | 5 | 2,44 | ,984 |
| تؤثر الخدمات الاجتماعية الخاصة إيجابيا على مستوى أدائك | 586 | 1 | 5 | 1,96 | ,930 |
| تساهم خدمات الترويح، التسلية والترفيه في تحسين أدائك | 586 | 1 | 5 | 2,29 | 1,115 |
| أنت ترى أن مستوى ظروف العمل الحالية في المؤسسة جيدة | 586 | 1 | 5 | 2,68 | 1,070 |
| بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد | 586 | 1 | 5 | 2,58 | 1,058 |
| تحسين ظروف العمل المادية في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد | 586 | 1 | 5 | 3,42 | 1,051 |
| ظروف العمل المعنوية بالمؤسسة تساعد على لأداء الجيد | 586 | 1 | 5 | 3,62 | ,892 |
| وسائل العمل الحالية ملائمة للأداء الجيد | 586 | 1 | 5 | 3,13 | 1,156 |
| أنت تشعـر أحيانا بالملل أثناء أدائك في العمل | 586 | 1 | 5 | 3,16 | 1,135 |
| أنت راضي عن المهام والأعمال المسندة إليك | 586 | 1 | 5 | 2,90 | 1,178 |
| الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين أدائك | 586 | 1 | 5 | 3,05 | 1,281 |
| أنت راضي عن طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل | 586 | 1 | 5 | 3,36 | 1,086 |
| أنت راضي عن الهيئة المسؤولة عن الخدمات الاجتماعية المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 2,90 | 1,252 |
| أنت راضي عموما عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 3,09 | 1,254 |
| المداومة على بعض الخدمات المعتادة يشعرك بالرضا نوعا ما | 586 | 1 | 5 | 3,21 | 1,301 |
| أنت راضي عن نوعية الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات المماثلة | 586 | 1 | 5 | 2,99 | 1,312 |
| تساهم الخدمات الاجتماعية الجيدة في شعورك بالرضا في العمل | 586 | 1 | 5 | 3,75 | 1,202 |
| الفروق بين الخدمات المكتوبة والخدمات الميدانية تسبب حالة عدم الرضا | 586 | 1 | 5 | 3,02 | 1,185 |
| أنت راضي عن نوعية الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 3,42 | 1,093 |
| يؤدي التنويع في الخدمات الصحية إلى شعورك بالراحة النفسية | 586 | 1 | 5 | 4,05 | ,944 |
| يؤدي توفير وتنويع الخدمات السياحية المتنوعة إلى شعورك بالرضا | 586 | 1 | 5 | 3,70 | 1,201 |
| أنت راضي عن مستوى الخدمات المتعلقة بالمناسبات والأعياد | 586 | 1 | 5 | 3,17 | 1,305 |
| أنت راضي عن الخدمات الثقافية التي تقدمها المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 2,97 | 1,137 |
| أنت راضى عن مستوى النشاطات الترويحية والترفيهية للعمال | 586 | 1 | 5 | 2,80 | 1,228 |
| أنت راضي توفير خدمات اجتماعية خاصة بالمرأة العاملة في المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 2,56 | 1,304 |
| أنت راضى عن مستوى خدمات تكريم وتشريف العمال وذويهم | 586 | 1 | 5 | 2,89 | 1,187 |
| أنت راضي عن خدمات التعليم والتكوين المتنوعة التي توفرها المؤسسة | 586 | 1 | 5 | 2,96 | 1,105 |
| Valid N (listwise) | 586 | | | | |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,997 | 45 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|---|---|---|
| ,995 | ,995 | 15 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن جزء من أجرك | 43,42 | 254,063 | ,969 | ,995 |
| تعتبر أن الخدمات الاجتماعية عبارة عن محفزات للعمل | 43,37 | 258,596 | ,958 | ,995 |
| أنت على علم بمختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 43,47 | 251,395 | ,950 | ,995 |
| تستفيد من مختلف الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 43,56 | 252,315 | ,978 | ,995 |
| تستفيد عائلتك من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 43,38 | 257,226 | ,963 | ,995 |
| ترى أن مستوى الخدمات الاجتماعية في المؤسسة يعتبر جيدا | 43,90 | 254,002 | ,955 | ,995 |
| تساعد الخدمات الاجتماعية في تجاوز بعض الظروف الصعبة | 43,67 | 256,030 | ,965 | ,995 |
| تقدم مؤسستكم خدمات أحسن مقارنة بالمؤسسات الأخرى | 43,56 | 254,810 | ,972 | ,995 |
| تشمل الخدمات الاجتماعية بمؤسستكم كل المجالات المطلوبة | 43,85 | 255,665 | ,958 | ,995 |
| تشمل الخدمات الاجتماعية جميع مناطق تواجد المؤسسة | 43,96 | 252,055 | ,954 | ,995 |
| تشمل الخدمات الاجتماعية جميع فئات العمال بالمؤسسة | 43,50 | 252,760 | ,978 | ,995 |
| الخدمات الاجتماعية في المؤسسة تمس بفئة الاحتياجات الخاصة | 43,61 | 255,157 | ,961 | ,995 |
| تساعدك الخدمات الاجتماعية على تحقيق حاجات كنت تراها غير مهمة | 43,74 | 253,951 | ,971 | ,995 |
| تعمل الخدمات الاجتماعية على تحسين مستوى معيشتك المادية | 43,77 | 255,773 | ,964 | ,995 |
| ترى بأن نوعية الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة في تطور | 43,57 | 252,071 | ,974 | ,995 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|---|---|---|
| ,992 | ,993 | 15 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| أنت ترى أن مستوى أدائك الحالي مقبول مقارنة بالحوافز التي تتلقاها | 40,29 | 215,814 | ,956 | ,992 |
| يؤدي توفير الكثير من الخدمات الاجتماعية إلى تحسين مستوى أدائك | 40,63 | 215,896 | ,957 | ,992 |
| يؤدي توفير الخدمات الاجتماعية ذات النوعية إلى تحسين مستوى أدائك | 39,80 | 212,400 | ,950 | ,992 |
| تساهم الخدمات الاجتماعية التي تمس أسرتك في رفع مستوى أدائك | 40,63 | 221,072 | ,949 | ,992 |
| تؤثر الخدمات الاجتماعية الخاصة إيجابيا على مستوى أدائك | 41,10 | 223,957 | ,898 | ,992 |
| تساهم خدمات الترويح، التسلية والترفيه في تحسين أدائك | 40,78 | 217,742 | ,936 | ,992 |
| أنت ترى أن مستوى ظروف العمل الحالية في المؤسسة جيدة | 40,38 | 218,606 | ,950 | ,992 |
| بيئة العمل في المؤسسة ملائمة للأداء الجيد | 40,48 | 218,589 | ,962 | ,992 |
| تحسين ظروف العمل المادية في المؤسسة يساعد على الأداء الجيد | 39,65 | 219,090 | ,952 | ,992 |
| ظروف العمل المعنوية بالمؤسسة تساعد على لأداء الجيد | 39,44 | 224,517 | ,916 | ,992 |
| وسائل العمل الحالية ملائمة للأداء الجيد | 39,93 | 215,918 | ,958 | ,992 |
| أنت تشعـر أحيانا بالملل أثناء أدائك في العمل | 39,91 | 216,711 | ,952 | ,992 |
| أنت راضي عن المهام والأعمال المسندة إليك | 40,17 | 215,425 | ,954 | ,992 |
| الاتصال الجيد في العمل يساهم في تحسين أدائك | 40,02 | 212,270 | ,961 | ,992 |
| أنت راضي عن طبيعة علاقتك مع زملائك في العمل | 39,70 | 217,974 | ,956 | ,992 |

**Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
|---|---|---|
| ,982 | ,981 | 15 |

**Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item-Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|---|---|---|---|---|
| أنت راضي عن الهيئة المسؤولة عن الخدمات الاجتماعية المؤسسة | 44,58 | 223,089 | ,969 | ,979 |
| أنت راضي عموما عن الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة | 44,40 | 223,563 | ,954 | ,980 |
| المداومة على بعض الخدمات المعتادة يشعرك بالرضا نوعا ما | 44,27 | 221,961 | ,961 | ,980 |
| أنت راضي عن نوعية الخدمات المقدمة مقارنة بالمؤسسات المماثلة | 44,49 | 221,413 | ,967 | ,979 |
| تساهم الخدمات الاجتماعية الجيدة في شعورك بالرضا في العمل | 43,73 | 227,039 | ,895 | ,981 |
| الفروق بين الخدمات المكتوبة والخدمات الميدانية تسبب حالة عدم الرضا | 44,46 | 233,210 | ,727 | ,983 |
| أنت راضي عن نوعية الخدمات الصحية التي تقدمها المؤسسة | 44,06 | 228,759 | ,936 | ,980 |
| يؤدي التنويع في الخدمات الصحية إلى شعورك بالراحة النفسية | 43,43 | 245,005 | ,507 | ,985 |
| يؤدي توفير وتنويع الخدمات السياحية المتنوعة إلى شعورك بالرضا | 43,78 | 226,562 | ,909 | ,980 |
| أنت راضي عن مستوى الخدمات المتعلقة بالمناسبات والأعياد | 44,32 | 221,742 | ,963 | ,979 |
| أنت راضي عن الخدمات الثقافية التي تقدمها المؤسسة | 44,52 | 226,828 | ,957 | ,980 |
| أنت راضي عن مستوى النشاطات الترويحية والترفيهية للعمال | 44,69 | 223,617 | ,974 | ,979 |
| أنت راضي توفير خدمات اجتماعية خاصة بالمرأة العاملة في المؤسسة | 44,92 | 221,939 | ,959 | ,980 |
| أنت راضي عن مستوى خدمات تكريم وتشريف العمال وذويهم | 44,59 | 225,049 | ,967 | ,980 |
| أنت راضي عن خدمات التعليم والتكوين المتنوعة التي توفرها المؤسسة | 44,53 | 243,641 | ,465 | ,986 |

**Correlations**

| | | | الخدمات الاجتماعية | الأداء الوظيفي | الرضا الوظيفي |
|---|---|---|---|---|---|
| Spearman's rho | الخدمات الاجتماعية | Correlation Coefficient | 1,000 | ,997** | ,997** |
| | | Sig. (2-tailed) | . | ,000 | ,000 |
| | | N | 586 | 586 | 586 |
| | الأداء الوظيفي | Correlation Coefficient | ,997** | 1,000 | ,997** |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | . | ,000 |
| | | N | 586 | 586 | 586 |
| | الرضا الوظيفي | Correlation Coefficient | ,997** | ,997** | 1,000 |
| | | Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | . |
| | | N | 586 | 586 | 586 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# T-Test

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| الخدمات الاجتماعية | ذكور | 495 | 2,8027 | ,94529 | ,04249 |
| | إناث | 91 | 4,8198 | ,23190 | ,02431 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| الخدمات الاجتماعية | Equal variances assumed | 116,403 | ,000 | -20,231 | 584 | ,000 | -2,01709 | ,09970 | -2,21291 | -1,82126 |
| | Equal variances not assumed | | | -41,207 | 548,017 | ,000 | -2,01709 | ,04895 | -2,11324 | -1,92093 |

# T-Test

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| الأداء الوظيفي | ذكور | 495 | 2,5635 | ,82661 | ,03715 |
| | إناث | 91 | 4,5436 | ,34296 | ,03595 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| الوظيفي الأداء | Equal variances assumed | 79,874 | ,000 | -22,485 | 584 | ,000 | -1,98009 | ,08806 | -2,15304 | -1,80713 |
| | Equal variances not assumed | | | -38,299 | 318,661 | ,000 | -1,98009 | ,05170 | -2,08180 | -1,87837 |

# T-Test

**Group Statistics**

| | الجنس | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|---|---|---|---|---|
| الرضا الوظيفي | ذكور | 495 | 2,8470 | ,84404 | ,03794 |
| | إناث | 91 | 4,8982 | ,18253 | ,01913 |

**Independent Samples Test**

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | F | Sig. | t | Df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| الرضا الوظيفي | Equal variances assumed | 116,514 | ,000 | -23,068 | 584 | ,000 | -2,05117 | ,08892 | -2,22580 | -1,87653 |
| | Equal variances not assumed | | | -48,275 | 573,567 | ,000 | -2,05117 | ,04249 | -2,13462 | -1,96771 |

# Oneway

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الخدمات الاجتماعية | Between Groups | 701,437 | 4 | 175,359 | 1769,404 | ,000 |
| | Within Groups | 57,581 | 581 | ,099 | | |
| | Total | 759,018 | 585 | | | |
| الأداء الوظيفي | Between Groups | 590,295 | 4 | 147,574 | 1447,986 | ,000 |
| | Within Groups | 59,214 | 581 | ,102 | | |
| | Total | 649,509 | 585 | | | |
| الرضا الوظيفي | Between Groups | 628,106 | 4 | 157,027 | 1816,509 | ,000 |
| | Within Groups | 50,224 | 581 | ,086 | | |
| | Total | 678,330 | 585 | | | |

# Post Hoc Tests

**Multiple Comparisons**

LSD

| Dependent Variable | السن(I) | السن(J) | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| الخدمات الاجتماعية | 20- 30سنة | 31 - 40سنة | ,95089* | ,03574 | ,000 | ,8807 | 1,0211 |
| | | 41 - 50سنة | 1,83367* | ,03754 | ,000 | 1,7599 | 1,9074 |
| | | 51 - 60سنة | 2,64563* | ,04223 | ,000 | 2,5627 | 2,7286 |
| | | 61سنة فأكثر | 3,43451* | ,05075 | ,000 | 3,3348 | 3,5342 |
| | 31 - 40سنة | 20- 30سنة | -,95089* | ,03574 | ,000 | -1,0211 | -,8807 |
| | | 41 - 50سنة | ,88278* | ,03671 | ,000 | ,8107 | ,9549 |
| | | 51 - 60سنة | 1,69475* | ,04149 | ,000 | 1,6133 | 1,7762 |
| | | 61سنة فأكثر | 2,48362* | ,05014 | ,000 | 2,3851 | 2,5821 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 41 - 50سنة | 20- 30سنة | -1,83367* | ,03754 | ,000 | -1,9074 | -1,7599 |
| | | 31 - 40سنة | -,88278* | ,03671 | ,000 | -,9549 | -,8107 |
| | | 51 - 60سنة | ,81196* | ,04305 | ,000 | ,7274 | ,8965 |
| | | 61سنة فأكثر | 1,60084* | ,05143 | ,000 | 1,4998 | 1,7019 |
| | 51 - 60سنة | 20- 30سنة | -2,64563* | ,04223 | ,000 | -2,7286 | -2,5627 |
| | | 31 - 40سنة | -1,69475* | ,04149 | ,000 | -1,7762 | -1,6133 |
| | | 41 - 50سنة | -,81196* | ,04305 | ,000 | -,8965 | -,7274 |
| | | 61سنة فأكثر | ,78888* | ,05495 | ,000 | ,6810 | ,8968 |
| | 61سنة فأكثر | 20- 30سنة | -3,43451* | ,05075 | ,000 | -3,5342 | -3,3348 |
| | | 31 - 40سنة | -2,48362* | ,05014 | ,000 | -2,5821 | -2,3851 |
| | | 41 - 50سنة | -1,60084* | ,05143 | ,000 | -1,7019 | -1,4998 |
| | | 51 - 60سنة | -,78888* | ,05495 | ,000 | -,8968 | -,6810 |
| | 20- 30سنة | 31 - 40سنة | ,92898* | ,03625 | ,000 | ,8578 | 1,0002 |
| | | 41 - 50سنة | 1,76140* | ,03807 | ,000 | 1,6866 | 1,8362 |
| | | 51 - 60سنة | 2,50738* | ,04282 | ,000 | 2,4233 | 2,5915 |
| | | 61سنة فأكثر | 3,05173* | ,05146 | ,000 | 2,9507 | 3,1528 |
| | 31 - 40سنة | 20- 30سنة | -,92898* | ,03625 | ,000 | -1,0002 | -,8578 |
| | | 41 - 50سنة | ,83242* | ,03723 | ,000 | ,7593 | ,9055 |
| | | 51 - 60سنة | 1,57840* | ,04208 | ,000 | 1,4958 | 1,6610 |
| | | 61سنة فأكثر | 2,12275* | ,05084 | ,000 | 2,0229 | 2,2226 |
| | 41 - 50سنة | 20- 30سنة | -1,76140* | ,03807 | ,000 | -1,8362 | -1,6866 |
| | | 31 - 40سنة | -,83242* | ,03723 | ,000 | -,9055 | -,7593 |
| الأداء الوظيفي | | 51 - 60سنة | ,74598* | ,04365 | ,000 | ,6602 | ,8317 |
| | | 61سنة فأكثر | 1,29034* | ,05216 | ,000 | 1,1879 | 1,3928 |
| | 51 - 60سنة | 20- 30سنة | -2,50738* | ,04282 | ,000 | -2,5915 | -2,4233 |
| | | 31 - 40سنة | -1,57840* | ,04208 | ,000 | -1,6610 | -1,4958 |
| | | 41 - 50سنة | -,74598* | ,04365 | ,000 | -,8317 | -,6602 |
| | | 61سنة فأكثر | ,54435* | ,05572 | ,000 | ,4349 | ,6538 |
| | 61سنة فأكثر | 20- 30سنة | -3,05173* | ,05146 | ,000 | -3,1528 | -2,9507 |
| | | 31 - 40سنة | -2,12275* | ,05084 | ,000 | -2,2226 | -2,0229 |
| | | 41 - 50سنة | -1,29034* | ,05216 | ,000 | -1,3928 | -1,1879 |
| | | 51 - 60سنة | -,54435* | ,05572 | ,000 | -,6538 | -,4349 |
| | 20- 30سنة | 31 - 40سنة | 1,24215* | ,03338 | ,000 | 1,1766 | 1,3077 |
| | | 41 - 50سنة | 2,03517* | ,03506 | ,000 | 1,9663 | 2,1040 |
| | | 51 - 60سنة | 2,59891* | ,03944 | ,000 | 2,5215 | 2,6764 |
| | | 61سنة فأكثر | 3,13243* | ,04740 | ,000 | 3,0393 | 3,2255 |
| | 31 - 40سنة | 20- 30سنة | -1,24215* | ,03338 | ,000 | -1,3077 | -1,1766 |
| الرضا الوظيفي | | 41 - 50سنة | ,79302* | ,03428 | ,000 | ,7257 | ,8604 |
| | | 51 - 60سنة | 1,35677* | ,03875 | ,000 | 1,2807 | 1,4329 |
| | | 61سنة فأكثر | 1,89029* | ,04683 | ,000 | 1,7983 | 1,9823 |
| | 41 - 50سنة | 20- 30سنة | -2,03517* | ,03506 | ,000 | -2,1040 | -1,9663 |
| | | 31 - 40سنة | -,79302* | ,03428 | ,000 | -,8604 | -,7257 |
| | | 51 - 60سنة | ,56374* | ,04020 | ,000 | ,4848 | ,6427 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 61سنة فأكثر | 1,09726* | ,04804 | ,000 | 1,0029 | 1,1916 |
| | | 20- 30سنة | -2,59891* | ,03944 | ,000 | -2,6764 | -2,5215 |
| | | 31 - 40سنة | -1,35677* | ,03875 | ,000 | -1,4329 | -1,2807 |
| | 51 - 60سنة | 41 - 50سنة | -,56374* | ,04020 | ,000 | -,6427 | -,4848 |
| | | 61سنة فأكثر | ,53352* | ,05132 | ,000 | ,4327 | ,6343 |
| | | 20- 30سنة | -3,13243* | ,04740 | ,000 | -3,2255 | -3,0393 |
| | | 31 - 40سنة | -1,89029* | ,04683 | ,000 | -1,9823 | -1,7983 |
| | 61سنة فأكثر | 41 - 50سنة | -1,09726* | ,04804 | ,000 | -1,1916 | -1,0029 |
| | | 51 - 60سنة | -,53352* | ,05132 | ,000 | -,6343 | -,4327 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

# Oneway

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الخدمات الاجتماعية | Between Groups | 644,897 | 3 | 214,966 | 1096,293 | ,000 |
| | Within Groups | 114,121 | 582 | ,196 | | |
| | Total | 759,018 | 585 | | | |
| الأداء الوظيفي | Between Groups | 556,663 | 3 | 185,554 | 1163,142 | ,000 |
| | Within Groups | 92,846 | 582 | ,160 | | |
| | Total | 649,509 | 585 | | | |
| الرضا الوظيفي | Between Groups | 583,012 | 3 | 194,337 | 1186,596 | ,000 |
| | Within Groups | 95,318 | 582 | ,164 | | |
| | Total | 678,330 | 585 | | | |

# Post Hoc Tests

**Multiple Comparisons**

LSD

| Dependent Variable | (I)المستوى التعليمي | (J)المستوى التعليمي | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| الخدمات الاجتماعية | دون الثانوي | ثانوي | 1,19249* | ,04965 | ,000 | 1,0950 | 1,2900 |
| | | جامعي | 2,60823* | ,05223 | ,000 | 2,5057 | 2,7108 |
| | | دراسات عليا | 3,64122* | ,09324 | ,000 | 3,4581 | 3,8243 |
| | ثانوي | دون الثانوي | -1,19249* | ,04965 | ,000 | -1,2900 | -1,0950 |
| | | جامعي | 1,41575* | ,04257 | ,000 | 1,3321 | 1,4994 |
| | | دراسات عليا | 2,44873* | ,08819 | ,000 | 2,2755 | 2,6219 |
| | جامعي | دون الثانوي | -2,60823* | ,05223 | ,000 | -2,7108 | -2,5057 |
| | | ثانوي | -1,41575* | ,04257 | ,000 | -1,4994 | -1,3321 |
| | | دراسات عليا | 1,03298* | ,08967 | ,000 | ,8569 | 1,2091 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | دون الثانوي | -3,64122* | ,09324 | ,000 | -3,8243 | -3,4581 |
| | دراسات عليا | ثانوي | -2,44873* | ,08819 | ,000 | -2,6219 | -2,2755 |
| | | جامعي | -1,03298* | ,08967 | ,000 | -1,2091 | -,8569 |
| | | ثانوي | 1,21415* | ,04479 | ,000 | 1,1262 | 1,3021 |
| | دون الثانوي | جامعي | 2,48335* | ,04711 | ,000 | 2,3908 | 2,5759 |
| | | دراسات عليا | 3,31650* | ,08410 | ,000 | 3,1513 | 3,4817 |
| | | دون الثانوي | -1,21415* | ,04479 | ,000 | -1,3021 | -1,1262 |
| | ثانوي | جامعي | 1,26920* | ,03840 | ,000 | 1,1938 | 1,3446 |
| | | دراسات عليا | 2,10235* | ,07955 | ,000 | 1,9461 | 2,2586 |
| الأداء الوظيفي | | دون الثانوي | -2,48335* | ,04711 | ,000 | -2,5759 | -2,3908 |
| | جامعي | ثانوي | -1,26920* | ,03840 | ,000 | -1,3446 | -1,1938 |
| | | دراسات عليا | ,83316* | ,08088 | ,000 | ,6743 | ,9920 |
| | | دون الثانوي | -3,31650* | ,08410 | ,000 | -3,4817 | -3,1513 |
| | دراسات عليا | ثانوي | -2,10235* | ,07955 | ,000 | -2,2586 | -1,9461 |
| | | جامعي | -,83316* | ,08088 | ,000 | -,9920 | -,6743 |
| | | ثانوي | 1,42197* | ,04538 | ,000 | 1,3328 | 1,5111 |
| | دون الثانوي | جامعي | 2,61781* | ,04773 | ,000 | 2,5241 | 2,7116 |
| | | دراسات عليا | 3,31552* | ,08521 | ,000 | 3,1482 | 3,4829 |
| | | دون الثانوي | -1,42197* | ,04538 | ,000 | -1,5111 | -1,3328 |
| | ثانوي | جامعي | 1,19584* | ,03891 | ,000 | 1,1194 | 1,2723 |
| | | دراسات عليا | 1,89354* | ,08060 | ,000 | 1,7352 | 2,0518 |
| الرضا الوظيفي | | دون الثانوي | -2,61781* | ,04773 | ,000 | -2,7116 | -2,5241 |
| | جامعي | ثانوي | -1,19584* | ,03891 | ,000 | -1,2723 | -1,1194 |
| | | دراسات عليا | ,69771* | ,08195 | ,000 | ,5368 | ,8587 |
| | | دون الثانوي | -3,31552* | ,08521 | ,000 | -3,4829 | -3,1482 |
| | دراسات عليا | ثانوي | -1,89354* | ,08060 | ,000 | -2,0518 | -1,7352 |
| | | جامعي | -,69771* | ,08195 | ,000 | -,8587 | -,5368 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

# Oneway

**ANOVA**

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الخدمات الاجتماعية | Between Groups | 712,365 | 4 | 178,091 | 2217,902 | ,000 |
| | Within Groups | 46,653 | 581 | ,080 | | |
| | Total | 759,018 | 585 | | | |
| الأداء الوظيفي | Between Groups | 609,760 | 4 | 152,440 | 2228,179 | ,000 |
| | Within Groups | 39,749 | 581 | ,068 | | |
| | Total | 649,509 | 585 | | | |
| الرضا الوظيفي | Between Groups | 642,466 | 4 | 160,616 | 2601,955 | ,000 |
| | Within Groups | 35,865 | 581 | ,062 | | |
| | Total | 678,330 | 585 | | | |

# Post Hoc Tests

**Multiple Comparisons**

LSD

| Dependent Variable | (I)عدد سنوات الخبرة في الميدان | (J)عدد سنوات الخبرة في الميدان | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| الخدمات الاجتماعية | من 0 إلى05 | من 06 إلى10 | ,85141* | ,04412 | ,000 | ,7648 | ,9381 |
| | | من 11 إلى15 | 1,64481* | ,04359 | ,000 | 1,5592 | 1,7304 |
| | | من 16 إلى25 | 2,54639* | ,04265 | ,000 | 2,4626 | 2,6302 |
| | | أكثر من25 | 3,70286* | ,04790 | ,000 | 3,6088 | 3,7969 |
| | من 06 إلى10 | من 0 إلى05 | -,85141* | ,04412 | ,000 | -,9381 | -,7648 |
| | | من 11 إلى15 | ,79340* | ,03420 | ,000 | ,7262 | ,8606 |
| | | من 16 إلى25 | 1,69498* | ,03300 | ,000 | 1,6302 | 1,7598 |
| | | أكثر من25 | 2,85144* | ,03955 | ,000 | 2,7738 | 2,9291 |
| | من 11 إلى15 | من 0 إلى05 | -1,64481* | ,04359 | ,000 | -1,7304 | -1,5592 |
| | | من 06 إلى10 | -,79340* | ,03420 | ,000 | -,8606 | -,7262 |
| | | من 16 إلى25 | ,90158* | ,03229 | ,000 | ,8382 | ,9650 |
| | | أكثر من25 | 2,05805* | ,03895 | ,000 | 1,9815 | 2,1346 |
| | من 16 إلى25 | من 0 إلى05 | -2,54639* | ,04265 | ,000 | -2,6302 | -2,4626 |
| | | من 06 إلى10 | -1,69498* | ,03300 | ,000 | -1,7598 | -1,6302 |
| | | من 11 إلى15 | -,90158* | ,03229 | ,000 | -,9650 | -,8382 |
| | | أكثر من25 | 1,15646* | ,03790 | ,000 | 1,0820 | 1,2309 |
| | أكثر من25 | من 0 إلى05 | -3,70286* | ,04790 | ,000 | -3,7969 | -3,6088 |
| | | من 06 إلى10 | -2,85144* | ,03955 | ,000 | -2,9291 | -2,7738 |
| | | من 11 إلى15 | -2,05805* | ,03895 | ,000 | -2,1346 | -1,9815 |
| | | من 16 إلى25 | -1,15646* | ,03790 | ,000 | -1,2309 | -1,0820 |
| الأداء الوظيفي | من 0 إلى05 | من 06 إلى10 | 1,05414* | ,04073 | ,000 | ,9742 | 1,1341 |
| | | من 11 إلى15 | 1,65791* | ,04023 | ,000 | 1,5789 | 1,7369 |
| | | من 16 إلى25 | 2,55833* | ,03937 | ,000 | 2,4810 | 2,6357 |
| | | أكثر من25 | 3,51222* | ,04421 | ,000 | 3,4254 | 3,5991 |
| | من 06 إلى10 | من 0 إلى05 | -1,05414* | ,04073 | ,000 | -1,1341 | -,9742 |
| | | من 11 إلى15 | ,60377* | ,03157 | ,000 | ,5418 | ,6658 |
| | | من 16 إلى25 | 1,50419* | ,03046 | ,000 | 1,4444 | 1,5640 |
| | | أكثر من25 | 2,45808* | ,03651 | ,000 | 2,3864 | 2,5298 |
| | من 11 إلى15 | من 0 إلى05 | -1,65791* | ,04023 | ,000 | -1,7369 | -1,5789 |
| | | من 06 إلى10 | -,60377* | ,03157 | ,000 | -,6658 | -,5418 |
| | | من 16 إلى25 | ,90042* | ,02980 | ,000 | ,8419 | ,9590 |
| | | أكثر من25 | 1,85431* | ,03596 | ,000 | 1,7837 | 1,9249 |
| | من 16 إلى25 | من 0 إلى05 | -2,55833* | ,03937 | ,000 | -2,6357 | -2,4810 |
| | | من 06 إلى10 | -1,50419* | ,03046 | ,000 | -1,5640 | -1,4444 |
| | | من 11 إلى15 | -,90042* | ,02980 | ,000 | -,9590 | -,8419 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | أكثر من25 | ,95389* | ,03499 | ,000 | ,8852 | 1,0226 |
| | | من 0 إلى05 | -3,51222* | ,04421 | ,000 | -3,5991 | -3,4254 |
| | | من 06 إلى10 | -2,45808* | ,03651 | ,000 | -2,5298 | -2,3864 |
| | أكثر من25 | من 11 إلى15 | -1,85431* | ,03596 | ,000 | -1,9249 | -1,7837 |
| | | من 16 إلى25 | -,95389* | ,03499 | ,000 | -1,0226 | -,8852 |
| | | من 06 إلى10 | ,76313* | ,03868 | ,000 | ,6872 | ,8391 |
| | | من 11 إلى15 | 1,84382* | ,03822 | ,000 | 1,7688 | 1,9189 |
| | من 0 إلى05 | من 16 إلى25 | 2,54890* | ,03740 | ,000 | 2,4755 | 2,6223 |
| | | أكثر من25 | 3,39206* | ,04200 | ,000 | 3,3096 | 3,4745 |
| | | من 0 إلى05 | -,76313* | ,03868 | ,000 | -,8391 | -,6872 |
| | | من 11 إلى15 | 1,08069* | ,02999 | ,000 | 1,0218 | 1,1396 |
| | من 06 إلى10 | من 16 إلى25 | 1,78577* | ,02894 | ,000 | 1,7289 | 1,8426 |
| | | أكثر من25 | 2,62893* | ,03468 | ,000 | 2,5608 | 2,6970 |
| | | من 0 إلى05 | -1,84382* | ,03822 | ,000 | -1,9189 | -1,7688 |
| | | من 06 إلى10 | -1,08069* | ,02999 | ,000 | -1,1396 | -1,0218 |
| الرضا الوظيفي | من 11 إلى15 | من 16 إلى25 | ,70508* | ,02831 | ,000 | ,6495 | ,7607 |
| | | أكثر من25 | 1,54824* | ,03415 | ,000 | 1,4812 | 1,6153 |
| | | من 0 إلى05 | -2,54890* | ,03740 | ,000 | -2,6223 | -2,4755 |
| | | من 06 إلى10 | -1,78577* | ,02894 | ,000 | -1,8426 | -1,7289 |
| | من 16 إلى25 | من 11 إلى15 | -,70508* | ,02831 | ,000 | -,7607 | -,6495 |
| | | أكثر من25 | ,84316* | ,03323 | ,000 | ,7779 | ,9084 |
| | | من 0 إلى05 | -3,39206* | ,04200 | ,000 | -3,4745 | -3,3096 |
| | | من 06 إلى10 | -2,62893* | ,03468 | ,000 | -2,6970 | -2,5608 |
| | أكثر من25 | من 11 إلى15 | -1,54824* | ,03415 | ,000 | -1,6153 | -1,4812 |
| | | من 16 إلى25 | -,84316* | ,03323 | ,000 | -,9084 | -,7779 |

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.