

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:

مذكرة تحت عنوان

دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي

- دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية خنشلة -

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

-أ. نبيل رحال

من إعداد الطالبة:

-ريان عطاء الله

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الرتبة العلمية
بروكي عبد الواحد	رئيسا	أستاذ مساعد قسم -أ-
نبيل رحال	مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد قسم -أ-
شبحاوي سميرة	مناقشا	أستاذ مساعد قسم -أ-

السنة الجامعية:

2025/ 2024

شكر وعرفان:

الحمد لله الحي القيوم، أوله وآخره، ظاهره وباطنه، والشكر له في السراء والضراء

امتثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

أتوجه بأسمى عبارات الشكر وعميق الامتنان إلى الأستاذ الفاضل "نبيل رحال"،

الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة، ولم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة وملاحظاته القيمة،
ونصائحه البناءة طيلة مراحل العمل.

كما أتقدم بجزيل التقدير وخالص الاحترام إلى أعضاء اللجنة الموقرين، على تفضلهم بقراءة هذه المذكرة
وتقييمها وتصويبها.

ولا يفوتني أن أعرب عن بالغ الشكر والامتنان لكل أساتذتي في شعبة علم الاجتماع بجامعة خنشلة، لما بذلوه
من جهد وتفاني في تعليمنا وتوجيهنا، فجزاهم الله عنا كل خير.

وفي الختام، أخص بالشكر كل من قدم لي يد العون والدعم، سواء عن قريب أو بعيد، وأسأل الله تعالى أن
يجزيهم خير الجزاء، ويجعل ذلك في ميزان حسناتهم، إنه سميع قريب مجيب.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
//	شكروعرفان
//	فهرس المحتويات
//	قائمة الجداول
//	قائمة الاشكال
//	الملخص باللغة العربية
//	الملخص باللغة الإنجليزية
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول : المعالجة النظرية لموضوع الدراسة	
05	تمهيد.
06	1 - تحديد وصياغة إشكالية الدراسة.
07	2 - فرضيات الدراسة.
08	3 - نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة.
09	3 - مبررات اختيار الموضوع.
09	4 - أهداف الدراسة وأهميتها.
10	5 - تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.
13	6 - الدراسات السابقة.
21	7 - المقاربة النظرية.
الفصل الثاني: الإطار النظري لنظام الحوافز	
24	تمهيد
25	1 - أهمية نظام الحوافز.
26	2 - اهداف نظام الحوافز.
27	3 - خصائص نظام الحوافز.
29	4 - أنواع نظام الحوافز.

28	4 - 1 حسب أثرها.
28	4 - 2 حسب نوعها.
28	4 - 3 من حيث المستفيد منها.
30	5 - الشروط الأساسية الواجب توفرها في نظام الحوافز.
32	6 - المراحل المهمة في تصميم نظام الحوافز.
33	7 - النظريات المفسرة للحوافز.
33	7 - 1 نظرية الإدارة العلمية.
33	7 - 2 نظرية سلم الحاجات "أبراهم ماسلو".
34	7 - 3 نظرية التوقع.
34	8 - العقوبات التي تواجه نظام الحوافز.
الفصل الثالث: الإطار النظري للرّضا الوظيفي	
37	تمهيد
38	1 - أهمية الرّضا الوظيفي .
38	2 - خصائص الرّضا الوظيفي.
39	3 - عناصر الرّضا الوظيفي.
40	4 - العوامل المحددة للرّضا الوظيفي.
42	5 - الأسباب الداعية للاهتمام بالرّضا الوظيفي.
43	6 - النظريات المفسرة للرّضا الوظيفي.
43	6 - 1 نظرية هاوثورن "لإلتون مايو".
44	6 - 2 نظرية إشباع الحاجات.
44	6 - 3 نظرية تحديد الأهداف.
45	7 - مظاهر الرّضا وعدم الرّضا الوظيفي.
46	8 - العلاقة بين نظام الحوافز والرّضا الوظيفي.
الفصل الرابع: المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة	
49	تمهيد
50	1 - مجالات الدراسة

50	1 - 1 المجال المكاني
51	1 - 2 المجال الزمني
52	1 - 3 المجال البشري
52	2 - منهج الدراسة
53	3 - مجتمع البحث وأساليب الدراسة
54	4 - أدوات جمع البيانات
الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير المعطيات الميدانية للدراسة	
57	تمهيد
58	1 - تحليل نتائج الدراسة
91	2 - مناقشة نتائج الدراسة
91	2 - 1 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
93	2 - 2 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربة النظرية
94	2 - 3 مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
95	نتائج عامة للدراسة
99	خاتمة
101	قائمة المراجع
//	الملاحق

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين عدد الأساتذة الدائمين والمتعاقدين في قسم العلوم الإجتماعية	54
02	يُوضح محاور الإستبيان	55
03	يُوضح نوع العينة (الجنس)	58
04	يُوضح سن المبحوثين	59
05	يُوضح الحالة العائلية	60
06	يُوضح الرتبة الأكاديمية	63
07	يُوضح عدد سنوات الخبرة في التعليم العالي	62
08	يُوضح الوضعية المهنية	65
09	يُوضح نسبة انتظام صرف الأجر الشهر دون تأخر	66
10	يُوضح نسبة تناسب الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة	67
11	يُوضح كفاية الأجر لتغطية الاحتياجات المعاشية	69
12	يُوضح مدى رضا الأستاذ عن الأجور التي يتلقاها	70
13	يُوضح رصد حدوث زيادات في الأجور	71
14	يُوضح مدى كفاية الزيادات في الأجور لتلبية الاحتياجات المتريدة	72
15	يُوضح رصد منح المكافآت المادية مُقابل الإنجازات المتميزة	73
16	يُوضح توزيع آراء الأساتذة حول تأثير الأجر على الرضا الوظيفي	75
17	يُوضح التعليل في حالة الإجابة ب "نعم"	76
18	يُوضح مدى توفر نظام ترقية لجميع الموظفين في المؤسسة	76
19	يُوضح في حالة الإجابة ب "نعم" آراء الأساتذة حول معايير الترقية في المؤسسة	77
20	يُوضح عدد مرات الترقية التي حصل عليها الأساتذة	78
21	يُوضح تقييم الأساتذة لنظام الترقية وآلية تطبيقها في المؤسسة	79
22	يُوضح مدى تلقي الأستاذ للتقدير من الإدارة عند إتقان العمل	80
23	يُوضح تقييم الأساتذة لتقدير الجهود المبذول في التدريس من قبل الإدارة والزملاء	80
24	يُوضح رأي الأساتذة حول تأثير شهادات التقدير على الرضا الوظيفي	81
25	يُوضح رأي الأساتذة في عدالة التقدير المقدمة من الإدارة	82

82	يُوضح رأي الأساتذة في وضوح وموضوعية معايير التقييم والقدير	26
83	يُوضح مدى حصول الأساتذة على تكريم داخل المؤسسة	27
84	يُوضح كيفية تكريم الأساتذة والمناسبات المرتبطة بها	28
84	يُوضح الطريقة المثلى لدى الأساتذة لتقدير جهودهم المبذولة	29
85	يُوضح أساليب تقدير الجهد المثلى التي اقترحها الأساتذة	30
86	يُوضح تقييم رضا الأساتذة حول تقدير الإدارة لجهودهم	31
87	يُوضح مدى اهتمام الإدارة بآراء الأساتذة في عملية اتخاذ القرار	32
87	يُوضح أثر المشاركة في اتخاذ القرار على شعور الأساتذة بالأهمية داخل الجامعة	33
88	يُوضح مدى جدية إدارة الجامعة في التعامل مع آراء واقتراحات الاساتذة	34
89	يُوضح أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للأستاذ	35
89	يُوضح رأي الأساتذة في مستوى الشفافية بعملية اتخاذ القرار داخل الجامعة	36
90	يُوضح رأي الأساتذة في مدى عدالة توزيع فرص المشاركة في اتخاذ القرار داخل الجامعة	37
91	يُوضح أنواع القرارات التي يُفضل الأساتذة المشاركة فيها	38

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يُمثل متغيرات الدراسة	8
02	يُوضح تدرج الحاجات وفقا لنظرية "ماسلو"	22
03	يُوضح أهمية نظام الحوافز	26
04	يُوضح خصائص نظام الحوافز	28
05	يُوضح أنواع الحوافز	30
06	يُوضح خصائص الرضا الوظيفي	39
07	يُوضح العوامل المحددة للرضا الوظيفي	42
08	يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب نوع العينة (الجنس)	59
09	يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن	60
10	يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الإجتماعية	61
11	يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية	63
12	يُمثل أعمدة بيانية توضح عدد سنوات الخبرة في التعليم العالي	64
13	يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية	66
14	مدرج تكراري يُمثل نسبة انتظام صرف الأجر الشهر دون تأخر	67
15	دائرة نسبية تُمثل نسبة تناسب الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة	68
16	يُمثل دائرة نسبية كفاية الأجر لتغطية الاحتياجات المعاشية	70
17	أعمدة بيانية تُوضح رضا الأساتذة عن الأجور التي يتلقونها	71
18	أعمدة بيانية تُوضح رصد حدوث زيادات في الأجور	72
19	دائرة نسبية تُمثل مدى كفاية الزيادات في الأجور لتلبية الاحتياجات المتزايدة	73
20	أعمدة بيانية تُمثل رصد المكافآت المادية مُقابل الإنجازات المتميزة	74
21	دائرة نسبية تُمثل توزيع آراء الأساتذة حول تأثير الأجر على الرضا الوظيفي	75

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تناولت هذه الدراسة موضوع: "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي"

إشكالية الدراسة: تمثلت في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي؟

أهداف وأهمية الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة لمعرفة مدى مساهمة كل من الأجر والترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي .
- معرفة مدى تأثير كل من تقدير الجهد والمشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.
- تسليط الضوء على أثر الحوافز المادية (الأجر، الترقية) والمعنوية (تقدير الجهد والمشاركة في اتخاذ القرار) في تحقيق الرضا الوظيفي.
- توجيه اهتمام المسؤولين إلى تطوير نظام الحوافز بما يتناسب مع تطلعات الأساتذة الجامعيين.

المنهج المستخدم: تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة.

المجال الزمني للدراسة: استغرقت هذه الدراسة في جانبها النظري والميداني السنة الجامعية 2025/2024.

مجتمع الدراسة: تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث المقدر ب 71 مبحوث.

وتم الاعتماد في هذه الدراسة من حيث جمع المعلومات على استمارة استبيان والتي احتوت على خمس محاور، المحور الأول: البيانات الشخصية، المحور الثاني: الأجر، المحور الثالث: الترقية، المحور الرابع: تقدير الجهد، المحور الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

الرضا الوظيفي مرتبط بنظام حوافز متكامل يجمع بين: كفاية الأجر، وضوح وعدالة معايير الترقية، التقدير المعنوي العادل، المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات.

ضرورة تطوير نظام حوافز عادل، شفاف، ومشجع يعزز من رضا الأساتذة الجامعيين ويزيد من دافعيتهم وإنتاجيتهم.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الرضا الوظيفي، الأجر، الترقية، تقدير الجهد، المشاركة في اتخاذ القرار.

This study addressed the role of the incentive system in achieving job satisfaction for university professors.

The problem of the study was represented in answering the following main question: Does the incentive system affect the job satisfaction of university professors?

Objectives and Importance of the Study

- This study seeks to know the extent to which both wages and promotion contribute to achieving job satisfaction for university professors.

Know the extent to which both effort appreciation and participation in decision-making affect university professors' job satisfaction.

- Highlight the effect of material incentives (wages and promotion) and moral incentives (effort appreciation and participation in decision-making) in achieving job satisfaction

Direct the attention of officials to developing the incentive system in line with the aspirations of university professors.

Methodology used: The descriptive approach was used in this study.

Time scope of the study: This study, in its theoretical and field aspects, took the academic year 2024/2025.

Study population: The comprehensive era method was relied upon. Estimated research population: 71 respondents

This study relied on a questionnaire to collect information, which contained five axes: the first axis: personal data, the second axis: wages, the third axis: promotion, the fourth axis: effort appreciation, and the fifth axis: participation in decision-making.

Study results: This study reached the following results:

Job satisfaction is linked to an integrated dialogue system that combines adequate wages, clarity and fairness of promotion criteria, fair moral appreciation, and effective participation in decision-making.

The necessity of developing a fair, transparent, and encouraging incentive system that increases the satisfaction of general professors and increases their motivation and productivity.

Keywords: incentive system, job satisfaction, wages, promotion, effort appreciation, participation in decision-making.

مقدمة

تعمل المؤسسة اليوم في بيئة معقدة ومتغيرة بشكل مستمر، تتسم بكثرة المخاطر والتحديات الناتجة عن التطورات المتسارعة في المحيط الخارجي. وفي ظل هذه الظروف، تسعى المؤسسات إلى تحقيق الريادة والتميز على منافسها، الأمر الذي يتطلب امتلاك القدرة على مواكبة هذه التغيرات بكفاءة، لذا فإن تحقيق الأهداف وضمان الاستمرارية والنجاح أصبح مرهوناً بمدى قدرة المؤسسة على التكيف ومواجهة التحديات.

ويُعد العنصر البشري الركيزة الأساسية في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، مما يفرض ضرورة الاهتمام به وتوظيفه بفعالية، غير أن بعض التصورات السابقة كانت تفترض أن الموظف يعمل بغض النظر عن رضاه، وهو ما أدى إلى تهميش العنصر البشري، لا سيما في المؤسسات الحكومية، ونتج عن ذلك تراجع واضح في مستوى الأداء. ومن هنا برزت الحاجة الماسة إلى إيجاد حلول لهذه الإشكالية، أبرزها تحسين مستوى رضا الموظفين من خلال عدة عوامل، يأتي في مقدمتها نظام الحوافز.

إن الحفاظ على رأس المال البشري من أبرز مؤشرات استقرار المؤسسات ونجاحها، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تبني نظام حوافز مدروس قائم على رؤية استراتيجية واضحة المعالم. ففعالية نظام الحوافز ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة تسييره وملاءمته لاحتياجات الموظفين، الأمر الذي يتطلب نظرة مستقبلية شاملة تضع رضا العاملين في مقدمة الأولويات. ويُعد الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى نجاح منظومة الحوافز ومدى فاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

وفي هذا السياق، تبرز الجامعة كمؤسسة محورية في المجتمعات المعاصرة، نظراً لدورها الحيوي في إنتاج المعرفة وتكوين النخب العلمية. ويُعتبر الأستاذ الجامعي من أهم الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة، لما يحمله من خبرات علمية وقدرات فكرية تساهم في تطوير المجتمع والنهوض به. ونظراً لما يمثله من قيمة علمية وإنسانية، تبرز الحاجة الماسة إلى توفير بيئة عمل مشجعة تُلبّي تطلعاته، من خلال نظام حوافز فعال يُسهم في تحقيق رضاه الوظيفي.

من هذا المنطلق، جاءت دراستنا إلى تسليط الضوء على دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين، حيث تم تقسيمها إلى أربعة فصول رئيسية، تناولت كل الجوانب المرتبطة بهذا الموضوع الحيوي، موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول: ويمثل الإطار العام للدراسة حيث تم فيه تحديد الإشكالية، التي تعد أساس كل البحث العلمي، وصياغة الفرضيات، مع ذكر مبررات اختيار الموضوع وأهداف وأهمية البحث، والمفاهيم والدراسات السابقة، إضافةً إلى المقاربة النظرية.

الفصل الثاني: بعنوان الإطار النظري لنظام الحوافز، وتناول فيه كل من أهمية وأهداف نظام الحوافز، خصائص نظام الحوافز، وأنواع نظام الحوافز، والشروط الأساسية الواجب توفرها في نظام الحوافز، والمراحل المهمة في تصميم نظام الحوافز، والنظريات المفسرة لنظام الحوافز، والعقبات التي تواجه نظام الحوافز.

الفصل الثالث: المعنون بالإطار النظري للرّضا الوظيفي، وتطرق هذا الفصل إلى أهمية الرّضا الوظيفي، وخصائص الرّضا الوظيفي، وعناصر الرّضا الوظيفي، والعوامل المحددة للرّضا الوظيفي، والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرّضا الوظيفي، والنظريات المفسرة للرّضا الوظيفي، ومظاهر الرّضا وعدم الرّضا الوظيفي، وعلاقة الرّضا الوظيفي بالحوافز.

الفصل الرابع: الموسوم بالمعالجة الميدانية لموضوع الدراسة، والذي احتوى على مجموعة من العناصر والمتمثلة في مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري)، ومنهج الدراسة، ومجتمع البحث، وأساليب وأدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: الموسوم عرض وتحليل وتفسير المعطيات الميدانية للدراسة، حيث تم من خلاله تفريغ وتحليل البيانات وعرض نتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والمقاربة النظرية.

الفصل الأول:

الإطار التصوري والمفاهيمي

تمهيد.

- 1 - إشكالية الدراسة.
- 2 - فرضيات الدراسة.
- 3 - نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة.
- 4 - مبررات اختيار الموضوع.
- 5 - أهداف الدراسة وأهميتها.
- 6 - تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.
- 7 - الدراسات السابقة.
- 8 - المقاربة النظرية.

تمهيد:

يعد الفصل الأول من هذه الدراسة، نقطة الإطلاق لفهم الأبعاد المختلفة التي يركز عليها موضوع البحث، حيث يسلط الضوء على الإطار التصوري والمفاهيمي، الذي يشكل الأساس لتحليل دور نظام الحوافز في تعزيز الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

وستتناول في هذا الفصل أهم الجوانب المنهجية للموضوع، بدايةً بالإشكالية التي تُعتبر العمود الفقري للبحث، وأهم الخطوات في البحث العلمي، فهي التي تتضمن التصور العام لمشكلة الدراسة، وتلخص إلى بلورة التساؤل العام والتساؤلات الفرعية، وفروض الدراسة إن وجدت، ثم نعرّج على مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة، مُبرزين بعد ذلك أهمية الموضوع، ثم عملنا على ضبط المفاهيم الأساسية المتصلة بموضوع بحثنا، وكذا بعض الدراسات السابقة، والمقاربة النظرية التي تم تبنيها من طرف الباحثة.

1 - إشكالية الدراسة:

لاشك أن العنصر البشري يُمثل أهم عناصر الإنتاج ، ولذلك تسعى كل المنظمات البشرية إلى توفير قوة عمل كافية، ومؤهلة ، بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات و المهام المنوطة بها بكل اقتدار، وصولاً إلى تحقيق أهدافها بكل نجاح ، غير أن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الفرد بأقصى كفاءة مُمكنة، اذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل ، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما : المقدرة على العمل و الرغبة فيه ، و إذا كانت المقدرة على العمل تتحدد بما يملكه الأفراد من مهارات و معارف و قدرات مكتسبة، من خلال التّعليم و التكوين و الخبرة العلمية، إضافة الى الإستعداد الشخصي، فإن الرّغبة في العمل تُمثلها الحوافز بمختلف أنواعها، و التي تدفع سلوك الأفراد العاملين في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة، ويرفع كفاءة الأداء فيها.

فالحوافز بأنواعها عنصر هام في خلق الرّضا لدى العاملين، الأمر الذي يؤدي بهم الى أداء الأعمال الموكلة لهم بشكل مرضٍ وجيد، فهي فرصٌ ووسائل تضعها إدارة المنظمة أمام الافراد العاملين، من أجل إثارة رغبتهم في السعي إلى تحقيق أهدافهم، وحملهم على الإجتهد والعمل المنتج وممارسة السلوك السليم، وإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها، فتحقق لهم الرضا الوظيفي، الذي يعتبر من أهم العوامل الإيجابية، لبذل المزيد من الجهد لتحسين وتطوير أداء العاملين، وبالتالي تحسين جودة العملية الإنتاجية.

من خلال ما سبق، فإن رضا العامل لمستوى مُعيّن من الحوافز التي حصل عليها من العمل، ليس فقط بما يشبعه الأجر والمكافآت المادية لديه من احتياجات، وإنما أيضا اتفاق مستوى الحوافز مع توقعات العامل يحقق لديه الرّضا، فكلما زادت الحوافز المادية او المعنوية عن التوقعات كلما زاد الرّضا، كما أن حصول الفرد على حوافز تقل عن توقعه يؤدي الى انخفاض مستوى الرّضا، والوصول إلى نتائج عكسية، مما يؤدي ربما الى عدم الرّضا والاستقرار، ويقلل من دافعيتهم اتجاه العمل.

ومن بين المؤسسات التي تعمل على تحقيق آلية الحوافز، نجد الجامعة باعتبارها مؤسسة نموذجية تحتل من الرّقي الاجتماعي مكانةً مرموقة وعالية في المجتمع ككل.

حيث أن المؤسسة الجامعية في عصر العولمة، هي مقياسٌ أوّلي و أساسي لمدى تطور المجتمع برّمته، والمرآة التي تعكس صورة المجتمع للعالم الخارجي، لذلك وجب الاهتمام بها، وتوفير ما هو مطلوب لنجاحها، حيث تسعى الجامعة جاهدةً لتحقيق رضا موظفيها، لتشمل بذلك جميع المستويات التنظيمية الهرمية المختلفة، ومن بينهم "الأساتذة" الذين يمثلون العصب الرئيسي، والعمود الفقري والحيوي، الذي لا تقوم الجامعة إلا به، فهم البنية الأساسية التي تعمل على تحريك البنى التنظيمية الأخرى داخلها، باعتبارهم القلب النابض لها.

وفي دراستنا هذه تطرّقنا إلى موضوع الرّضا الوظيفي، باعتباره مُتغير تابعاً يتأثر بمختلف أشكال الحوافز المادية والمعنوية، وذلك من خلال طرح الإشكالية التالية:

- هل يُؤثر نظام الحوافز على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية العامّة مجموعة من التساؤلات الفرعية نوردّها كما يلي:

- 1- هل يؤثر الاجر على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي؟
- 2- هل تؤثر الترقية على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي؟
- 3- هل يؤثر تقدير الجهد على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي؟
- 4- هل تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي؟

2- فرضيات الدراسة:

أ. الفرضية الرئيسية:

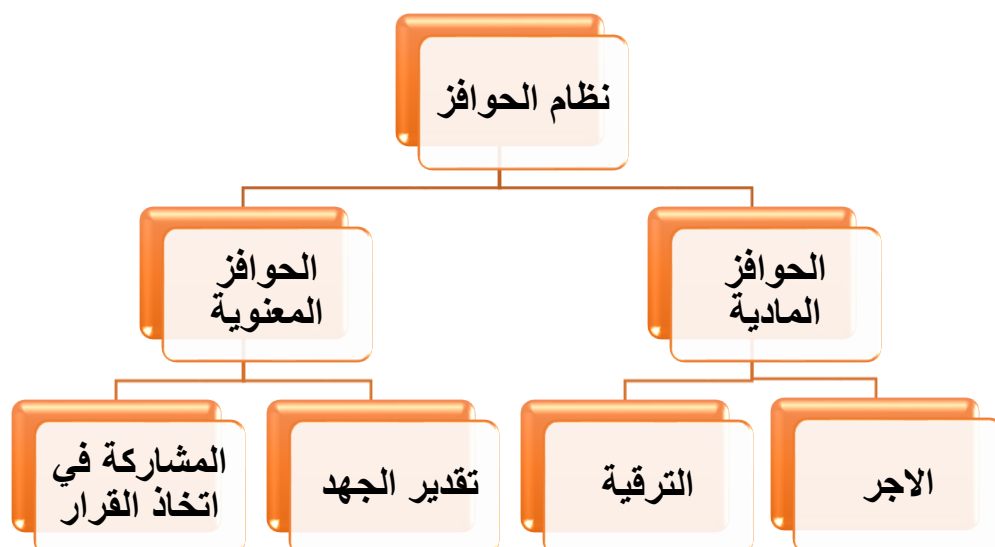
- "يؤثر نظام الحوافز بشكل ايجابي على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي".

ب. الفرضيات الفرعية:

- 1- يؤثر الاجر على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.
- 2- تؤثر الترقية على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.
- 3- يؤثر تقدير الجهد على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.
- 4- تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرّضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

3 - نموذج توضيحي رقم (01) يمثل متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل:



المتغير التابع:



المصدر: من إعداد الطالبة

4 - مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا للموضوع الى مجموعة من الاعتبارات الشخصية والموضوعية التي نوجزها فيما يلي:

أ. مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع، بهدف الاثراء المعرفي، والتعمق أكثر في كل من موضوع الحوافز والرضا الوظيفي.

- الفضول والميل الشخصي نحو موضوع الدراسة، والإحساس بأهمية الحوافز.

- محاولة المشاركة في اعداد بحث علمي، يمكن الاستفادة من نتائجه.

ب. مبررات موضوعية:

- اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي علم اجتماع تنظيم وعمل.

- التعرف على نظام الحوافز، وكيفية التعامل معها داخل المؤسسة.

- اثناء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من البحوث.

- معرفة نوع الحوافز الذي يُفضله الموظفون ويميلون اليه.

5 - اهداف الدراسة وأهميتها:

أ. اهداف الدراسة:

لكل دراسة اهداف تسعى لتحقيقها، ودراستنا هذه تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- معرفة مدى مساهمة الاجر في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

- معرفة مدى مساهمة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

- معرفة مدى تأثير تقدير الجهد على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

- معرفة مدى تأثير المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

ب. أهمية الدراسة:

إن أهمية موضوع الحوافز وتأثيره على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي يكمن في:

- تساهم الدراسة في معرفة مدى تأثير الأجور والترقية باعتبارهما حوافز مادية، وكذا تقدير الجهد والمشاركة في

اتخاذ القرارات والتي تعد من الحوافز المعنوية، في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي.

- تكمن أهمية الموضوع في لفت انتباه المسؤولين إلى تحسين وتطوير نظام الحوافز بما يناسب الأساتذة الجامعيين وتطلعاتهم، فيرفع مستوى رضاهم، ويدفعهم إلى تحسين مستوى الأداء لديهم.

- تسليط الضوء على سياسة نظام التحفيز التي تطبقها المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

6 - تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

لكل دراسة مفاهيمها الخاصة، ويجب تحديدها تحديدا دقيقا، لأنها من أهم الخطوات التي يعرفها البحث العلمي، ومن بين أهم المفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة:

6-1 الدور:

لغةً: بسكون الواو ومصدر دار، جمعه أدوار. عودة الشيء إلى ما كان عليه. (أحمد، مصطفى، درويش، و عبد الله، 2008، صفحة 233)

اصطلاحاً:

يُشير مفهوم الدور إلى مجموعة من المعاني نلخصها فيما يلي:

أ- الوظيفة: ويقصد بالدور هنا المهمة أو الواجب المنوط بشخص ما في عمل معين، وفي مفهوم علماء المنطق "الدور" يعني توقف شيء على شيء آخر.

ب- الدور: بمعنى الحركة وعودة الشيء إلى ما كان عليه، وخروج شيء من القوة الكامنة إلى الحركة الفعلية بالتدريج، والمراد بلفظ (التدريج) وهو وقوع الشيء من الزمان. (الجبوري، 2019، صفحة 34)

ومنهم من يُعرفه بأنه: "وظيفة هذا العضو، الذي هو جزء في سير عمل المجموعة كلّها، وتحركه من خلال إدراك وظيفته لإداء مهام أُلقيت على عاتقه بفعل عوامل محددة". (بنديان، 2020، صفحة 22)

إجرائياً: هي الوظيفة التي يؤديها فرد معين داخل منظومة العمل

6-2 نظام:

لغةً: معنى نظام في معجم المعاني الجامع (PDF): جمع نظم ومنظمة يقال نظام الامر، قوامه وعماده والنظام هو الطريقة والمنهج.

اصطلاحًا:

"هو مجموعة من العناصر أو الوحدات أو الكيانات المرتبطة فيما بينها بشبكة من العلاقات، بحيث يؤدي أي تغير في أحد العناصر إلى حدوث تغيرات في باقي المكونات". (القرايا، 2013، صفحة 160)

كما يُقصد بالنظام "مجموعة من العناصر أو الأجزاء التي ترتبط فيما بينها وظيفيا بشكل منتظم، بما يتضمنه ذلك من تفاعل واعتماد متبادل (التغيير في عنصر أو جزء ما يؤثر على بقية العناصر والأجزاء). (الشمري، 2003، صفحة 25)

إجرائيا: هو مجموعة من القواعد والاحكام التي تضبط العلاقات داخل المؤسسة

6 - 3 الحوافز:

لغةً: "الحافز جاء من الفعل حَفَزَ، ويُقال حفزه حفزا أي دفعه من خلفه، ويُقال حفزه على الامر، أي حثه عليه". (السامرائي، 2021، صفحة 14)

اصطلاحًا:

الحوافز هي "مجموعة من المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية، من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها". (الفريجات، اللوزي، و الشهابي، 2009، صفحة 104)

وتعني أيضا "الأساليب التي يعتمد عليها المدير، للتأثير على سلوك الافراد، وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة". (المغربي م.، 2013، صفحة 166)

كما تشير الحوافز أيضا إلى "مجموعة السياسات أو الوسائل التي تصمم وتكيف، لاستمالة الفرد الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه، بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهدافه الشخصية". (المغربي م.، 2018، صفحة 297)

فالحوافز هي "وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجها الإشباع، وهي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل، وتشبع رغبات الافراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل". (عامر، 2011، صفحة 299)

إجرائيا:

هي مختلف الوسائل التشجيعية والمكافآت المادية والمعنوية ، التي تُمنح للعامل وتحثه على الأداء الأفضل في العمل.

6 - 4 نظام الحوافز:

فيُعرف بأنه "نظام رسمي تستخدمه المنظمات لتعزيز أو تشجيع معين، من أجل إتباع إجراءات أو سلوكيات معينة، من قبل مجموعة محددة من العاملين خلال فترة زمنية محددة". (السامرائي، 2021، صفحة 16)

اجرائيا:

نظام الحوافز هو "مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى تشجيع الأفراد على تحسين أدائهم، وتحقيق أهداف محدّدة، من خلال تقديم مكافآت أو مزايا، بناءً على تقييم أدائهم".

6 - 5 الرضا:

لغةً: ذكر ابن منظر في لسان العرب المعنى اللغوي لمفردة الرّضا بقوله: "رضي: الرضا، ضد السخط..." (كريم، 2021، صفحة 226)

اصطلاحًا:

لا يوجد تعريف متفق عليه بين العلماء والباحثين لمعنى الرّضا، وهو ما قد يرجع في بعض جوانبه الى تنوع وتعدد المجالات التي يستخدم فيها هذا المفهوم، وتعدد وتداخل الجوانب التي يتكون منها الرّضا ذاته، ومن ثما توجد تعريفات متعددة لمعنى الرّضا، مقرونا بالمجال الذي يستخدم فيه غالبا، حيث نجد الرّضا عن الوظيفة، أو الاتصال، أو التعليم، أو الدراسة، أو التخصص، وغيرها من المجالات. (محمود والبحيري، 2008، صفحة 21)

إجرائيا:

هي الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تلبية توقعات الفرد واحتياجاته من بيئة العمل.

6 - 6 الوظيفة:

لغةً: جمعها وُظفَ، ووظائف، ومعناها العمل المسند إلى العامل ليؤديها، وهو يتكون من مجموعة من الاختصاصات التي يُحدّدها القانون. (العيساوي، 2017، صفحة 187)

اصطلاحًا:

وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل، ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر. (العيدر وس، 2015، صفحة 72)

الوظيفة "مجموعة من المهام أو الاعمال المتشابهة في المنظمة، لها كيان وموقع في الهيكل التنظيمي، يؤدي تنفيذها إلى الإسهام في الوصول إلى أهداف المنظمة". (المبيضين والذكلي، 2016، صفحة 49)

إجرائيا:

هي مجموعة من المهام والمسؤوليات المحددة التي يؤديها الفرد داخل المؤسسة.

6 - 7 الرضا الوظيفي:

يُعرف الرّضا الوظيفي بأنه "يمثل شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء 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 للعمل والإنتاج". (الحريري، 2016، صفحة 101)

الرّضا الوظيفي هو "ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية نتيجة إدراك الفرد بأن المنظمة تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره". (الحاج، 2018، صفحة 343) وفي تعريف آخر، يرى البعض أن الرّضا الوظيفي هو "شعور نفسي بالقناعة والارتياح، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات، والتوقعات مع العمل نفسه، ومحتوى بيئته العمل مع الثقة والولاء والانتماء". (محمّد، 2014، صفحة 260)

'تعريف "لوك" (LOCK): الرّضا الوظيفي هو "حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة، أو محققة لقيم الوظيفة أو المهنة، على شرط أن تكون هذه القيم المتطابقة مع حاجات الفرد.

وعرف "المشعان" الرّضا الوظيفي بأنه "إشباع الحاجات للفرد، ولا يتحقق هذا الإشباع إلا من خلال عوامل متعددة منها: عوامل خارجية كبيئة العمل، وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد، وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله، راغبا فيه متناسبا مع ما يريده". (ماهر، 2013، الصفحات 117-121) اجرائيا:

الرّضا الوظيفي هو "ذلك الشعور النفسي أو الحالة النفسية الشعورية التي تنتاب الفرد، وتجعله في قناعة اتجاه عمله، أو نشاطه مما يبعد عنه الضغوط أو مكروهات العمل، وهذا نتيجة إشباعه لحاجاته مما يخلق الرضا في نفسه".

7 - الأستاذ الجامعي:

"هو كل عامل يشغل وظيفة مدرّس، أستاذ مساعد في إحدى الجامعات المعترف بها، أو ما يعادل هذه المسميات في الجامعات التي تستعمل مسميات مغايرة". (مراد، 2018، صفحة 131) هو أيضا "ذلك الشخص الذي يقوم بوظيفته التعليمية والبحثية والبيداغوجية الدائمة في الجامعة، والذي يمتلك مجموعة من المعلومات والمعارف التي يعمل على إيصالها لطلّبه، مواكبًا في ذلك التغيرات الحاصلة داخل النسق الجامعي، والمعتمدة في إطار الهندسة الجديدة للتعليم العالي ومدى تكيفه معها". (حسان و بو عيسى، 2015، صفحة 167)

إجرائيا:

هو الشخص الذي يُزاول وظيفة التدريس، والبحث الأكاديمي في مؤسسة التعليم العالي.

8 - الجامعة:

يتفق العديد من الباحثون أن الجامعة "المكان الذي تتم فيه المناقشة الحرة المفتوحة بين المعلم والمتعلم، وذلك بهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة، وهي أيضا المكان الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس بين مختلف التخصصات وكذلك بين الطلاب المتعلمين في هذه التخصصات" (حنك وبواب، 2020، صفحة 171)

يُعرفها "رياض قاسم" بأنها حرم العقل والضمير، إنها حرم العقل لأنها تؤمن به وبالحقيقة التي يشيدها ولأنها لا يتوقف جهدها على تهذيبه وتنميته وبعث قدراته على الإنتاج والإبداع... وأنها حرم الضمير لأنها تؤمن بأن المعرفة الايجابية مهما عززت تظل ناقصة بل قد تنقلب فسادا مالم تؤديها مناعة خلقية. (بواب وميلاط، 2021، صفحة 30)

إجرائيا:

هي مؤسسة تعليمية وأكاديمية، تهدف إلى إعداد الطلبة وتطوير البحث العلمي في مختلف التخصصات.

7 - الدراسات السابقة :

مما لا شك فيه أن استحضار بعض الدراسات السابقة -إن وجدت- حول الموضوع أمر لا بد منه، لما لها من أهمية كبيرة في تحديد وتوجيه وتدعيم مسار البحث العلمي، وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال عرض دراسات سابقة قريبة جدًا من بحثنا الراهن.

➤ الدراسات المحلية "الجزائرية":

الدراسة الأولى:

دراسة من اعداد: نبيلة بو وودن، سنة 2017.

بعنوان: الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل لدى الجزائر في إطار نظرية فروم «vroom» للدافعية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ملية، 2017.

ولقد تمحورت إشكالية الموضوع حول:

هل توجد علاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر العائد الوظيفي ومؤشر التكافؤ حسب نظرية فكتور فروم للدافعية؟
وتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر العائد الوظيفي؟

2- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر العائد الوظيفي؟

3- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر التكافؤ؟

4- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر التكافؤ؟

وصاغ الباحث الفرضية الرئيسية التالية:

للحوافز (المادية والمعنوية) علاقة ارتباطية بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري الجزائري في إطار مؤشر العائد الوظيفي ومؤشر التكافؤ حسب نظرية فيكتور فروم للدافعية.

ولمعالجة الإشكالية تم طرح مجموعة فرضيات هي:

- 1- للحوافز المادية علاقة ارتباطية بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر العائد الوظيفي.
 - 2- للحوافز المعنوية علاقة ارتباطية بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر العائد الوظيفي.
 - 3- للحوافز المادية علاقة ارتباطية بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر التكافؤ.
 - 4- حوافز المعنوية علاقة ارتباطية بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشر التكافؤ.
- ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث "المنهج الوصفي التحليلي"، كما تمثلت عينة الدراسة في اختيار عينة "قصدية او عمدية" مكونة من 116 مفردة، وتمت الاستعانة بالاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع البحث وذلك بهدف الوقوف على العلاقة الموجودة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الوطنية في إطار نظرية فروم للدافعية.
- وهدفنا الى:

- معرفة الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعامل الإداري.
- محاولة الوصول الى اهم العوامل التي تحفز العامل الإداري وتجعله يزيد في إنتاجه ويسعى الى تحسينه.
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الإداري من خلال نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة.
- معرفة أهمية العائد الوظيفي والتكافؤ لتحقيق أكبر قدر من الرضا الوظيفي.
- معرفة علاقة الحوافز (المادية والمعنوية) بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار نظرية فروم للدافعية.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في جوانب أهمها ان هذه الدراسة تطرقت لكلا متغيري دراستنا، المستقل "نظام الحوافز" (او الحوافز) والمتغير التابع "الرضا الوظيفي"، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي شان دراستنا الحالية، كما استخدمت هذه الدراسة أداة الاستبيان وهي الأداة الرئيسية المستخدمة في دراستنا في جمع البيانات.

جوانب الاستفادة:

لو حاولنا ان نستخلص جوانب الاستفادة من هاته الدراسة فسوف نجد ان هذه الدراسة افادتنا كثيرا في فهم وبناء معالم إشكاليتنا، وتحديد المنهج دون ان ننسى كذلك أدوات البحث المستخدمة في الدراسة الا وهي الاستبيان.

الدراسة الثانية:

دراسة من إعداد: مهدي بن طيبة، سنة 2022.

بعنوان: أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

انطلقت هذه الدراسة من تسائل رئيسي:

الى أي مدى يمكن ان يؤثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

وعلى ضوء هذا التساؤل صيغت الأسئلة الفرعية التالية:

- 1-هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟
- 2-هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة؟
- 3-ماهي طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغير والمتوسطة محل الدراسة؟
- 4-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى الى متغيرات الشخصية؟

وعلى ضوء التساؤلات السابقة صيغت الفرضيات التالية:

- 1-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
- 2-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسات محل الدراسة.
- 3-يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث كلما وجدت الحوافز تحقق الرضا الوظيفي.
- 4-توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى الى متغيرات الشخصية.

أعتمد الباحث على المنهج "الوصفي التحليلي" لتفسير وقائع الدراسة من خلال عينة تمثلت في 104 عامل من اصل 822 عامل (استخدم عينة عشوائية بسيطة)، مستخدم استمارة استبيان كأداة لجمع المعلومات وذلك بهدف دراسة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج:

-اثبتت الدراسة ان الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل عكسي على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

-اثبتت الدراسة ان الحوافز المعنوية لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي بالنسبة الى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-اثبتت الدراسة لا توجد لا توجد علاقة إحصائية للرضا الوظيفي تعزى السن والمستوى التعليمي والخبرة.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في جوانب عديدة أهمها أن هذه الدراسة تطرقت لكلا متغيري دراستنا المتغير المستقل "نظام الحوافز" والمتغير التابع "الرضا الوظيفي"، كما اعتمد الباحث على المنهج "الوصفي" "شان دراستنا الحالية، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبيان وهي الأداة الرئيسية المستخدمة في دراستنا.

جوانب الاستفادة:

لو أردنا ان نوضح جوانب الاستفادة من هاته الدراسة في بحثنا والمتمثل في ان دور نظام الحوافز له تأثير إيجابي على رضا الموظفين وبالأخص الحوافز المعنوية، بالإضافة الى انها تشترك في المنهج والأداة المستخدمة لجمع البيانات فكل من الدراستين استخدمنا المنهج الوصفي وأداة الاستبيان.

➤ الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

دراسة من إعداد: محمد عافت شامان العنزي، سنة 2016-2017.

تحت عنوان: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت.

تكمن إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت؟

وتندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت؟

2- ما مستوى الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت؟

3- ما مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت؟

استنادا الى مشكلة الدراسة وأسئلتها تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية. وتشتق منها فرضيتان فرعيتان:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو الحوافز الممنوحة من قبل المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، والفئة العمرية، والمستوى التعليمي، والمستوى الوظيفي، وعدد سنوات الخدمة).

لقد استعان الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال عينة تتكون من 269 مفردة، كما استخدم الاستبانة (الاستبيان) كأداة لهذه الدراسة، لتقدير مستوى الحوافز، ومستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت.

توصل الباحث الى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج ان مستوى الحوافز المقدمة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بدرجة تقييم متوسط، حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد "الحوافز المعنوية" بدرجة تقييم متوسط، وفي المرتبة الثانية جاء بعد "الحوافز المادية" بدرجة تقييم متوسط.

- جاء مستوى الرضا الوظيفي عن الحوافز المقدمة في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت بشقيها المادي والمعنوي بدرجة تقييم متوسط.

- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوافز ككل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت.

- بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل من بعدي الحوافز (الحوافز المادية، والحوافز المعنوية) بشكل منفرد في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تتناول متغيري دراستنا، المتغير المستقل الحوافز والمتغير التابع الرضا الوظيفي، كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليل الدراسة، وبالإضافة الى ذلك نجدها تتقاطع مع دراستنا من حيث أداة الدراسة حيث تم تطبيق الاستبيان كأداة للدراسة اعتمادها في جمع البيانات.

جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا ان نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فإننا نجد انه تم الاستعانة بها في البعض من الجوانب ومن بينها: الإطار النظري المتعلق بالرضا الوظيفي، ضف الى ذلك الاستعانة بها من حيث المنهج والاداة.

الدراسة الثانية:

من اعداد: منيرة سامي إبراهيم النغموش 2024.

بعنوان: تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية)

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في قطاع الطفولة المبكرة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة التالية:

1- ما أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة؟

2- ما أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة؟

3- ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة، والتي تعزى الى المتغيرات التالية (العمر، سنوات الخبرة، نوع قطاع التعليم)؟

وتتمثل فروض الدراسة كالآتي:

1-وجود علاقة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المادية في قطاع الطفولة المبكرة.

2-وجود علاقة إحصائية بين أداء العاملين والحوافز المعنوية في قطاع الطفولة المبكرة.

3-وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة في الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين في قاع الطفولة المبكرة، والتي تعزى الى المتغيرات التالية (العمر، سنوات الخبرة، نواع قاع التعليم).

ووصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-ان الحوافز المادية مثل المكافآت الدورية لها تأثير على الرضا الوظيفي لدى العاملين في قطاع الطفولة المبكرة.

-ان الحوافز المعنوية مثل الاحترام بين الزملاء وإيجابية المدير للعاملين ترفع من الشعور الداخلي للعامل مما يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين في قطاع الطفولة المبكرة.

-عدم الاستقرار الوظيفي هو من أكبر المؤثرات على رضا العاملين.

-مستوى الأجور جاء بدرجة متوسطة لتناسبه مع الجهد المبذول.

-العمر ونوع القطاع أحد المتغيرات المؤثرة على نوع الحوافز المؤدية للرضا الوظيفي، بينما سنوات الخبرة لا تؤثر على نوع الحوافز المؤدية للرضا الوظيفي.

نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا كونها تناولت متغيري الدراسة هما سياسة الحوافز او ما تسمى في دراستنا نظام الحوافز الذي يمثل المتغير المستقل، والمتغير التابع هو الرضا الوظيفي، كما اعتمد الباحث على الاستبانة (الاستبيان).

جوانب الاستفادة:

يمكن تحديد جوانب الاستفادة من هذه الدراسة كما يلي:

-الاستفادة من نتائج هذه الدراسة.

-الاستفادة منها في إثراء بحثنا نظريا وذلك لما تتوفر عليه من مفاهيم وعناصر تخدم بحثنا.

-الاستعانة بها في تحديد أداة الدراسة الاستبيان.

8 - المقاربة النظرية للدراسة :

لقد تعددت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز ومن بينها "نظرية سلم الحاجات الإنسانية" لماسلو" وهي من أبرز النظريات التي يمكن الاستفادة منها في تحليل دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي. قام ماسلو بوضع هرم او سلم للحاجات الإنسانية وقد وضعها في خمس مجموعات وفقا للأهمية النسبية لها وهي: (الفريجات، اللوزي، والشهابي، 2009، الصفحات 107-105)

1-حاجات فيزيولوجية: وتتضمن جميع الحاجات البيولوجية والجسمية والاساسية للحياة وحفظ النوع الإنساني مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم، وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم وتشكل القاعدة الأساسية له.

يحتاج الأستاذ الجامعي الى توفر احتياجاته الأساسية مثل الغذاء، والمسكن، والرعاية الصحية وفي حالة تلبية هذه الحاجات الأساسية يعزز من شعوره بالرضا الوظيفي.

2-الحاجات الامن والطمأنينة: وتعبّر عن حاجات الفرد للأمن والطمأنينة، وتجنب المخاطر، حيث انها تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن المادي، والنفسي، والمعنوي، وضمان المستقبل، وترتيبها الثاني في سلم الحاجات. يحتاج الأستاذ الجامعي الى توفير بيئة عمل امنة ومستقرة تضمن له حماية لنفسه وممتلكاته، فهذه الحوافز تساهم في رفع الشعور بالاستقرار الوظيفي، وبالتالي تحقيق رضا وظيفي.

3-حاجات اجتماعية: وتتمثل بشعور الفرد بالانتماء للآخرين، وقبول الآخرين له، والشعور بالود، والالفة، والمحبة، وتبادل المشاعر الإنسانية والاجتماعية، وتكوين العلاقات والأصدقاء، وتعبير عن التوافق والتفاعل، وتكوين الاسرة والعائلة كلها مظاهر اجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل اشباعها.

وتتمثل في حاجة الأستاذ لانتمائه الى بيئة عمله (البيئة الاكاديمية)، والتفاعل والتعاون مع زملائه في العمل، فان هذه الحوافز تعزز من شعور الأستاذ بالانتماء مما ينعكس إيجابيا على الرضا الوظيفي.

4-الحاجة للتقدير: : ان هذه الحاجة لها شقين يتعلق الأول بالاعتداد بالنفس ويشمل الثقة بالنفس واحترامها وجدارتها واستقلاليتها، اما الشق الاخر له ان يتم تدعيمها من الآخرين بحيث انه موضع اعتزاز واحترام وتقدير من الآخرين وله مكانة اجتماعية متميزة بينهم وهكذا .

تكون عندما يتم تكريم الأستاذ على إنجازاته الاكاديمية، والاعتراف بمجهوداته وانجازاته، ويتلقى الاحترام والتقدير من قبل الآخرين، ممن يعزز من رضاه الوظيفي.

5- حاجة تحقيق الذات: ويقصد بها رغبة الفرد في ان يصبح أكثر تميزا عن غيره من الافراد، بحيث يسعى لكي يشار اليه بالبنان بين زملائه وأقرانه، فالأفراد المتميزون والاذكياء يضعون لأنفسهم أهدافا طموحة ولكنها قابلة للتحقيق فعند الوصول اليها يشعرون بتحقيق الذات من خلالها. بالنسبة للأستاذ الجامعي تعني السعي لتحقيق التميز الأكاديمي وتطوير نفسه والابداع في مجاله، وان يشار اليه بالتفوق على زملائه فعند الوصول الى أهدافه يشعر بتحقيق ذاته من خلالها.

شكل رقم (02): يوضح تدرج الحاجات وفقاً لنظرية "ماسلو":



(شيلي، 2018، صفحة 39)

ونرى بأن هذه النظرية الأكثر ملاءمة لدراستنا، وهي التي ستوجه بحثنا من البداية الى النهاية.

الفصل الثاني:

الإطار النظري لنظام الحوافز

تمهيد

- 1- أهمية نظام الحوافز
- 2- أهداف نظام الحوافز.
- 3- خصائص نظام الحوافز.
- 4- أنواع الحوافز
- 4-1 حسب أثرها.
- 4-2 من حيث نوعها.
- 4-3 من حيث المستفيدين منها.
- 5- الشروط الأساسية الواجب توفرها في نظام الحوافز.
- 6- المراحل المهمة في تصميم نظام الحوافز.
- 7- النظريات المفسرة للحوافز.
- 7-1 نظرية الإدارة العلمية.
- 7-2 نظرية سلم الحاجات "أبرهام ماسلو".
- 7-3 نظرية التوقع.
- 8- العقوبات التي تواجه نظام الحوافز.

تمهيد:

تُعتبر الحوافز من العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق الأهداف على جميع المستويات، سواء في المؤسسات الخاصة أو الحكومية، فالحوافز تساعد على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، بما في ذلك الأستاذة الجامعيين، حيث تسهم في رفع مستوى أدائهم وزيادة ولائهم ورضاهم على مؤسساتهم، من خلال تقديم الحوافز المناسبة، والتي من خلالها يقدمون أفضل ما لديهم من جهد وابتكار، ونظرا لأهمية الحوافز ودورها في تحسين الأداء فقد خصصنا الفصل الموالي لتوضيح ذلك ، من خلال التطرق إلى :

أهمية نظام الحوافز، اهداف نظام الحوافز، خصائص نظام الحوافز، أنواع الحوافز (حسب أثرها، من حيث نوعها، من حيث المستفيدين منها) الشروط الأساسية الواجب توفرها في نظام الحوافز، المراحل المهمة في تصميم نظام الحوافز، النظريات المفسرة للحوافز(نظرية الإدارة العلمية. نظرية سلم الحاجات "أبرهام ماسلو". نظرية التوقع) العقوبات التي تواجه نظام الحوافز.

1 - أهمية نظام الحوافز:

تبدو أهمية الحوافز في مختلف المستويات على النحو التالي:

أ - على مستوى الفردي: (المغربي، اصول الادارة والتنظيم، 2016، الصفحات 298-299)

1 - الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتقدير، ومقابلة العمل السيء بالعقوبات كالتأنيب، والتوبيخ، والخصم، والفصل أحيانا.

2 - أداة التغذية المرتدة: حيث يسعى الأفراد لمعرفة ردود الفعل على أعمالهم.

3 - الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لبعض الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل، حتى يتمكن الافراد من إشباع حاجاتهم.

ب - على مستوى الجماعات: (هشام، 2021، صفحة 97)

1 - إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين افراد الجامعة، إذ يحب الافراد اثبات ذاتهم، ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

2 - تنمية المشاركة والتعاون، حيث تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشارك لأفراد الجماعة بتقبل باتخاذ قرارات وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

3 - تنمية المهارات فيما بين افراد الجامعة، وذلك ان الحوافز الجماعية تشجع ذوي المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل.

ج - على مستوى المنظمة: (المحمدي س.، 2022، صفحة 404)

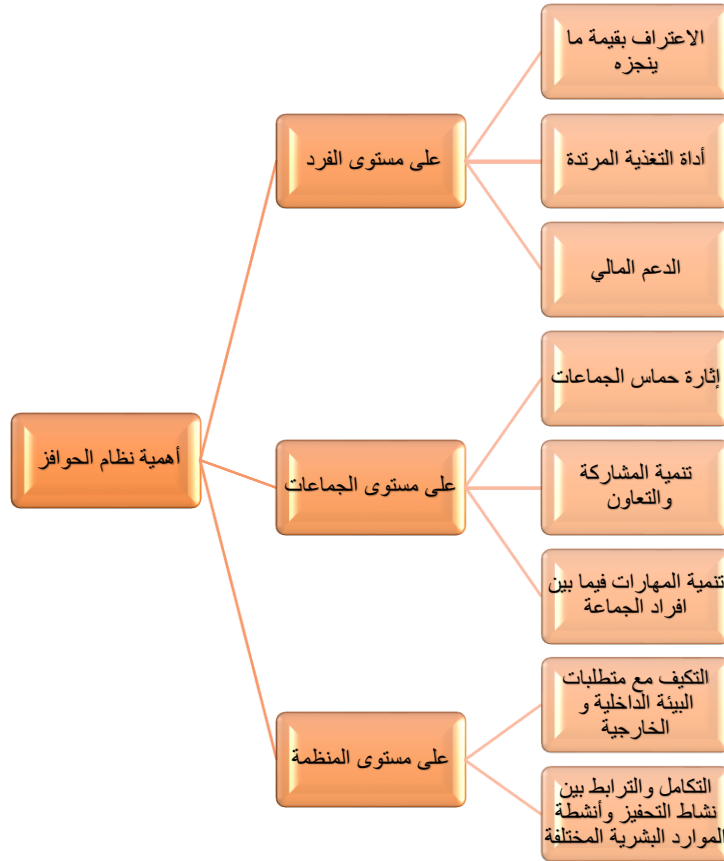
1 - التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:

تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والحكومية، مما يتوجب على المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين انتاجها والحفاظ على مكوناتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

2- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:

ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والاختيار، والتعيين، والتدريب والتنمية، وتقييم الأداء والأجور، المنافع والخدمات والترقيات، و... تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

شكل رقم (03): يوضح أهمية نظام الحوافز:



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- أهداف نظام الحوافز: (القحطاني، 2015، صفحة 184)

إن وضع نظام حوافز جيد يُساهم في تحقيق نتائج مفيدة، أبرزها:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج، ومبيعات وأرباح.
2. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
3. اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.

4. السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعة، مما يؤدي الى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
 5. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة، وتنمية روح التعاون بين العاملين، ورفع روح الولاء والانتماء.
 6. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود، وفي نفس الوقت تحقق أفضل النتائج.
 7. تحسين صورة المنظمة امام المجتمع.
- 3 -خصائص نظام الحوافز: (المحمدي س.، 2022، الصفحات 436-434)
- يتصف نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من أهمها ما يلي:
- 1 -القابلية للقياس: يجب أن يتم ترجمة السلوكيات والتصرفات والإنجازات التي سيتم تحفيزها إلى شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده.
 - 2 -إمكانية التطبيق: يجب أن يتسم النظام بالواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات، أو الأوقات، أو الأرقام.
 - 3 -التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد، وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
 - 4 -الوضوح والبساطة: لابد من وضوح النظام وإمكانية فهمه، واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
 - 5 -المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.
 - 6 -تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة واضحة وموضوعية الأداء، كما ويجب أن يشعر الافراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيق لتلك المعدلات.
 - 7 -القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره في تحقيق أهدافه المنشودة.

8- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلاتها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار (السن)، والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة... وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

9- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره، أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.

10- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال قبل وبعد النظام.

11- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل أو التصرف.

شكل رقم (04): يوضح خصائص نظام الحوافز:



المصدر: من إعداد الطالبة

4- أنواع نظام الحوافز:

4-1 حسب أثرها: (النجاس، 2008، صفحة 194)

تختلف الحوافز التي توفرها المنظمات للأفراد العاملين فمنها "الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية".

1- الحوافز الإيجابية: وهي المتغيرات التي تسهم في زيادة إنتاجية الفرد، حيث تحثه على القيام بالسلوك المطلوب فتزيد اهتمامه بالعمل، وتحقيق رضاه ومن ثم نرفع مستوى أدائه كما وكيفا.

2- الحوافز السلبية: هي المتغيرات أو الوسائل التي تحد من اهتمام الفرد بالعمل أو الامتناع عن سلوك معين، ويؤثر سلبا على درجة رضاه وبالتالي انخفاض إنتاجيته، مثل لائحة الجزاءات.

4-2 حسب نوعها:

تنقسم الحوافز من حيث نوعها إلى:

1- الحوافز المادية (المالية): وتأخذ شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجور والمكافآت، أو الترقية، أو تحسين ظروف العمل المادية والنفسية. (عباس، 2004، صفحة 170)

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان "حاجات الأساسية"، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم. (المرعي، 2010، صفحة 154)

2- الحوافز المعنوية: وهي عبارة عن عوامل غير ملموسة، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، أو المعاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو ترقية أو الاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه. (العباس، 2004، صفحة 170)

الحوافز المعنوية هي التي تدعم الفرد وتلبي احتياجاته النفسية والاجتماعية، مما يعزز التعاون بين زملائه. (المرعي، 2010، صفحة 154)

4-3 من حيث المستفيدين منها:

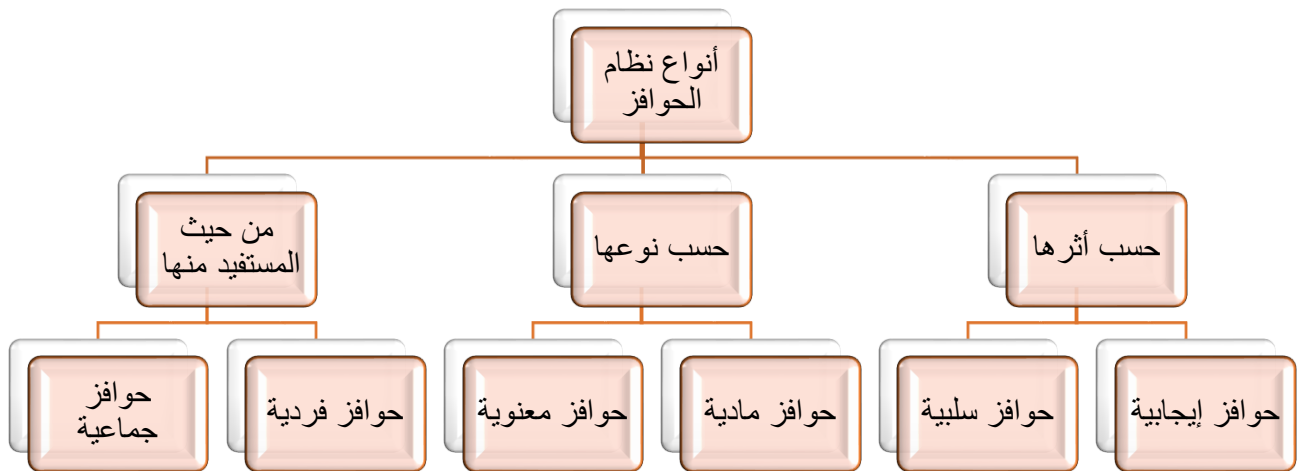
الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين من الحوافز تقسم إلى: (حمدان وعطاء الله، 2019، الصفحات 100-102)

1- حوافز فردية: تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية، والإيجابية أو السلبية، الموجهة لموظف معين دون غيره، وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود

الفردى للأفراد أى لا تشمل الجماعات، مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف، أو توجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج، أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة، مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

2- الحوافز الجماعية: تُركز هذه الحوافز على تعزيز العمل الجماعي، والتعاون بين الموظفين، ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية التي قد تُقدم لمجموعة من الأفراد في وحدة إدارية، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة، لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية.

شكل رقم (05): يوضح أنواع نظام الحوافز:



المصدر: من إعداد الطالبة

5- الشروط الأساسية الواجب توفرها في نظام الحوافز: (الحريري، 2017، الصفحات 90-91)

يتم تصميم نظام الحوافز لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها، ولا يأتي هذا النظام بشكل عشوائي بل يهدف إلى تحقيق نتائج ملموسة. لذلك، لابد من مراعاة عدة شروط لضمان نجاح نظام الحوافز وتحقيق أهدافه، وهي كما يلي:

1. يجب أن يتماشى الحافز مع دوافع الأفراد، حيث أن ملائمة الحوافز لاحتياجات العاملين من حيث النوع والكم يعزز من فعالية النظام.
2. يجب أن يشمل نظام الحوافز كافة أنواع الاعمال والعاملين في المنظمة، مع الحرص على تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف.
3. من الضروري أن يكون نظام الحوافز واضحاً للجميع، ليتمكن كل فرد من فهمه وتنفيذه بوضوح.
4. يجب أن يتمتع النظام بالمرونة لتعديل، وتغيير الحوافز حسب التغيرات التي قد تطرأ على احتياجات المنظمة.
5. ينبغي أن يتناسب مقدار الحوافز مع الجهد المبذول من قبل العاملين.
6. يجب أن تكون الحوافز نزيهة وخالية من الانحياز، أو الاعتبارات الشخصية، حيث تمنح فقط بناء على الأداء الجيد.
7. ينبغي أن يركز نظام الحوافز على تلبية الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الأفراد.
8. من الضروري أن يتنوع نظام الحوافز لتشمل وسائل متعددة لإشباع الحاجات، بدلاً من الاعتماد على وسيلة واحدة.
9. يجب أن يتم منح الحوافز في توقيت مناسب يتوافق مع إتمام المهام، بحيث يتم تقديمها في وقت قريب من الإنجاز لتكون فعالة في تحفيز السلوكيات المرغوبة.
10. يجب أن يكون نظاماً مستمراً لضمان الحفاظ على مستوى عال من النشاط لدى العاملين وبالتالي المحافظة على إنتاجيتهم.
11. يجب ربط الحوافز بالجهد المبذول لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
12. يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتزام بالوفاء بما يتم تخصيصه من حوافز، خاصة في مجالات مثل التدريب. من الضروري أن تسعى الإدارة إلى تطوير برامج الحوافز، وتحديد المعايير والإجراءات اللازمة لضمان تقدير العاملين المتميزين بشكل عادل وملائم.

6 - المراحل المهمة في تصميم نظام الحوافز: (القطراني، 2017، الصفحات 237-238)

1 -تحديد هدف النظام:

يجب على من يقوم بتصميم نظام الحوافز فهم الأهداف العامة للمنظمة، وترجمتها إلى هدف واضح للنظام. وقد يعدف النظام إلى:

زيادة الأرباح، رفع المبيعات والايادات، تقليص التكاليف، تشجيع الأفكار المبدعة، تحسين جودة العمل، تعزيز الإنتاجية أو أي هدف آخر يتناسب إستراتيجيات المنظمة.

2 -دراسة الأداء:

هذه الخطوة تهدف إلى تحديد الأداء المطلوب، وكيفية قياسه. ويتطلب ذلك ما يلي:

- وجود وظائف منظمة بشكل جيد.
- تحديد العدد المناسب من الموظفين.
- توفير بيئة عمل مناسبة.
- ضمان أن الموظف لديه السيطرة الكاملة على مهامه وظروف عمله.

3 -تحديد ميزانية الحوافز:

يتم تخصيص مبلغ معين لتنفيذ نظام الحوافز، ويجب أن يشمل هذا المبلغ ما يلي:

- قيمة الحوافز والجوائز: كمثال المكافآت، العلاوات، الرحلات، والهدايا.
- التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم نظام، تعديله، حفظ السجلات، التدريب.
- تكاليف الترويج: مثل النشرات الترويجية، الفيديوهات التعريفية، الملصقات، والخطابات الرسمية.

يوجد ثلاث دوافع رئيسية تُشجع الموظف على الأداء وهي: 1-الخوف.

2 -الطمع.

3 -الحب.

7- النظريات المفسرة للحوافز:

7-1 نظرية الإدارة العلمية: (ابوعساف، المرعي، النوافلة، والمومني، 2018، صفحة 107)

نظرية "فريدرك تايلور" أو ما تعرف بمدرسة "الإدارة العلمية" قام من خلالها بتطبيق الأساليب العلمية التي ساعدت على رفع الإنتاجية، وتقليل الوقت اللازم للعمل مع الحفاظ على جهد معقول، ومع تجاهل الجوانب الإنسانية للفرد، وتستند هذه النظرية إلى:

1 – تطبيق الأساليب العلمية في العمل يساهم في تحسين الكفاءة الإنتاجية، من خلال وضع معايير دقيقة لتنفيذ العمل، مما يساهم في تقليص الوقت والجهد عبر تنظيم حركات العمل واستخدامها بفعالية.

2 – تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بتقليل الوقت المطلوب للعمل، فالحوافز المادية هي الوسيلة الأساسية لتحفيز الافراد وتعزيز الإنتاج.

وقد أظهر "تايلور" أن زيادة الحوافز المالية يمكن أن ترفع مستوى الإنتاجية، حيث يرتبط كل زيادة في الاجر بزيادة في الإنتاجية، مع وجود أجر أعلى مقابل أداء أعلى، كما أن الحوافز المالية تُمنح فقط للأفراد الذين يحققون أو يتجاوزون معايير الإنتاج المحددة. أما الافراد ذوي الأداء المنخفض الذين لا يصلون إلى هذه المعايير فإن على الإدارة تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم.

7-2 نظرية سلم الحاجات "ابراهيم ماسلو": (المغربي م..، 2016، الصفحات 213-214)

تُعد نظرية سلم الحاجات التي قدمها "أبراهام ماسلو" من أبرز النظريات في مجال الحوافز، وأكثرها قدرة على تفسير السلوك البشري في سعيه لتحقيق احتياجاته المختلفة. وتقوم هذه النظرية على مبدئين رئيسيين:

أ - يرى ماسلو أن احتياجات الفرد تأتي مرتبة بشكل تصاعدي، على شكل سلم وفقاً لأولويتها لدى الفرد.

ب - يؤثر إشباع أو عدم إشباع الحاجات في سلوك الفرد، فعندما تكون الحاجة غير مشبعة، تؤثر على دوافعه، بينما لا تؤثر الحاجات المشبعة على سلوكه، وبالتالي يفقد دورها في عملية التحفيز.

قام "ماسلو" بتصنيف الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات وفقاً لأولوياتها كما يلي:

1. الحاجات الفسيولوجية: تشمل الحاجات الأساسية التي تضمن بقاء الانسان على قيد الحياة مثل الطعام، الماء، الجنس، والهواء. وعندما لا يتم إشباع هذه الحاجات، يصبح الفرد مدفوعاً للبحث عنها.

2. حاجات الامن والسلامة: تتضمن الحماية من المخاطر الجسدية والصحية، وكذلك الحماية الاقتصادية وضمان الاستمرارية في العمل لتوفير الدعم المادي الضروري للحفاظ على مستوى حياة مناسب.

3. الحاجات الاجتماعية: تنبع هذه الحاجات من الطبيعة الاجتماعية للإنسان، حيث يحتاج إلى التفاعل مع الآخرين. وتشمل حاجات تكوين العلاقات والاحتياج إلى الحب والانتماء.

4. حاجات التقدير واحترام الذات: تتعلق هذه الحاجات بالشعور بالأهمية والاحترام من قبل الآخرين، وتحقيق التقدير من خلال النجاح والكفاءة والمكانة الاجتماعية. وعند الحرمان من تقدير الذات قد يشعر الفرد بالعجز والإحباط.

5. حاجات تحقيق الذات: يشير "ماسلو" إلى أن هذه الحاجات تتمثل في رغبة الفرد في تحقيق إمكاناته الكاملة من خلال قدراته ومهاراته. فإذا كان الفرد يعتقد أنه قادر على أن يصبح مديراً ناجحاً، يجب أن تُتاح له الفرصة لتحقيق ذلك. ويعتبر "ماسلو" أن إشباع هذه الحاجات هو أقصى ما يسعى إليه الفرد.

7-3 نظرية التوقع: (ابوعساف، المرعي، النوافلة، والمومني، 2018، صفحة 111)

نظرية التوقع والتفضيل "لفكتور فروم" تعتمد على مجموعة من التفسيرات المرتبطة بالحوافز، التي تؤثر على الأفراد في بيئات العمل، وهما فرضيتان رئيسيتان:

الأولى: يفضل الفرد عادة النشاط الذي يعتقد أنه سيحقق له أكبر فائدة أو قيمة ممكنة من خلال نتائجه.

الثانية: يجب أخذ عاملين بعين الاعتبار:

1- الأهداف والرغبات التي يسعى الفرد لتحقيقها.

2- مدى قناعته بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله لتحقيق تلك الأهداف، هو الذي سيؤدي فعلاً إلى تحقيقها.

على سبيل المثال، إذا كان المال هو الهدف الذي يسعى إليه الفرد واعتقد أن زياد الإنتاج هي الوسيلة لتحقيق هذا الهدف، فإن زيادة الاجر بناء على الإنتاجية ستكون المحفز الرئيسي لتحقيق أهداف المنظمة. وكلما زادت قناعة الفرد بأن زادة الإنتاج هي الطريقة للحصول على زيادة في الاجر، زادت أهمية هذا الحافز كأداة أساسية تحفز الفرد على تحقيق أهداف المنظمة.

8- العقوبات التي تواجه نظام الحوافز: (القحطاني، 2015، الصفحات 193-195)

يواجه نظام الحوافز بعض العقوبات التي تعيق تحقيق أهدافه المنشودة، ويمكن تلخيص أبرز هذه العقوبات وفقاً ل (Muline 1999) على النحو التالي:

1- المعدل الذي يمكن أن يحققه العامل ويتجاوز الحد المطلوب: يشير هذا المعدل إلى مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب، وغالبًا ما لا يتمكن من الوصول إلى هذا المعدل إلا عدد قليل من العاملين، وهذا يؤثر على فعالية النظام في تحفيز العاملين على بذل مزيد من الجهد. لتحقيق هذا الهدف، يجب وضع معايير واضحة ودقيقة بناء على دراسات علمية سليمة، وهو ما يعد تحديًا في الواقع العلمي بسبب صعوبة وضع معايير كمية لجميع الوظائف.

بالإضافة إلى ذلك، هناك مشكلة تتعلق بتحديد الزيادة المناسبة في الأجر التي يحصل عليها العامل لتجنب رفع تكلفة العمل، أو التأثير سلبًا على صحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد.

2- رد فعل العاملين تجاه تعديلات أساليب الإنتاج أو الموارد الخام أو المعدات: تعمل المنظمات في بيئات متغيرة باستمرار، مما يعني أن التعديلات على أساليب الإنتاج أو المعدات والخامات أمر شائع. وهذا التغيير يؤثر على الإنتاجية، وبالتالي على استفادة العاملين من نظام الحوافز بسبب تأثيره على المعايير المحددة. عادة ما يتم معالجة هذه المشكلة من خلال مراجعة مستمرة للمعايير بما يتوافق مع التغيرات في ظروف العمل، ويجب أن يكون هناك اتفاق بين الإدارة والعاملين بشأن ذلك.

3- عدم دقة وضع المعايير: تعد هذه العقبة من أبرز المشاكل التي تؤثر على فعالية برنامج الحوافز، سواء كان ذلك بسبب المبالغة في تحديد المعايير أو تقليصها عن المعدلات المناسبة. ففي حالة المبالغة، يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤثر سلبًا على معنوياتهم، بينما في حالة التقليص، يفقد النظام فاعليته حيث يتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدلات المطلوبة دون بذل جهد كبير، وتعود هذه المشكلة إلى عدم دقة المعايير بسبب عدم مراعاتها للظروف الفعلية للأداء وعدم إجراء دراسات علمية دقيقة بناء على تلك الظروف، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف، مثل الوظائف الإشرافية، والوظائف الخدمائية.

4- ظاهرة تقييد الإنتاج: قد تظهر مشكلة تقييد الإنتاج نتيجة لخوف العاملين من قيام الإدارة بتقليص الحوافز عند زيادة الإنتاج فوق مستوى معين. وبالتالي، قد يحاول بعض العاملين التأثير على زملائهم لتقليص إنتاجهم بما يتناسب مع أداء الفريق ككل. يمكن للإدارة تخفيف هذه المشكلة من خلال وضع نظام حوافز يعتمد على أسس عادلة وواضحة، بحيث يحقق النظام التوازن بين الحوافز الفردية والجماعية في آن واحد.

الفصل الثالث:

الإطار النظري للرّضا الوظيفي

تمهيد:

- 1- أهمية الرّضا الوظيفي.
- 2- خصائص الرّضا الوظيفي.
- 3- عناصر الرّضا الوظيفي.
- 4- العوامل المحددة للرّضا الوظيفي.
- 5- الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرّضا الوظيفي.
- 6- النظريات المفسرة للرّضا الوظيفي.
 - 6-1 نظرية هاوثورن "لإلتون مايو".
 - 6-2 نظرية إشباع الحاجات.
 - 6-3 نظرية تحديد الأهداف.
- 7- مظاهر الرّضا وعدم الرّضا الوظيفي.
- 8- علاقة الرّضا الوظيفي بالحوافز.

تمهيد:

إن جميع المنظمات والهيئات الإدارية أولت اهتمام كبير لموضوع الرّضا الوظيفي، وذلك لما له من تأثير كبير على أداء الأفراد وفاعلية المؤسسات. فهو يمثل العنصر المحوري الذي يُحدد مدى ارتباط الموظف بوظيفته ومدى تقبله لمهامه، مما ينعكس إيجابًا على إنتاجيته ورضاه الشخصي. ويشمل الرّضا الوظيفي مجموعة من العوامل التي تؤثر في مشاعر الموظف تجاه عمله، وتتعدد هذه العوامل بين جوانب مهنية، اجتماعية، ونفسية. يتناول هذا الفصل عدة جوانب المتمثلة في: أهمية الرّضا الوظيفي، خصائص الرّضا الوظيفي، عناصر الرّضا الوظيفي، العوامل المحددة للرّضا الوظيفي، الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرّضا الوظيفي، النظريات المفسرة للرّضا الوظيفي (نظرية هاوثورن "إلالتون مايو"، نظرية إشباع الحاجات. نظرية تحديد الأهداف)، مظاهر الرّضا وعدم الرّضا الوظيفي، علاقة الرّضا الوظيفي بالحوافز.

1- أهمية الرّضا الوظيفي: (اللطيف، 2015، صفحة 11.10)

يُعتبر الرّضا الوظيفي من المواضيع التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل علماء النفس، إذ يقضي الأفراد جزءًا كبيرًا من حياتهم في العمل، مما يجعل من الضروري أن يسعى هؤلاء الأفراد لتحقيق الرّضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، هناك وجهة نظر ترى أن الرّضا الوظيفي يسهم في زيادة الإنتاجية، ما يعود بالفائدة على الأفراد والمؤسسات، مما يُعزز أهمية دراسة هذا الموضوع.

نتيجة لذلك، تم إجراء العديد من الأبحاث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول الرّضا الوظيفي، وكشفت بعض هذه الدراسات أن الأفراد الذين يشعرون بالرّضا الوظيفي يتمتعون بحياة أطول مقارنةً بالأفراد غير الراضين، كما أنهم أقل عرضة للقلق النفسي، وأكثر تقديرًا لذاتهم، وأفضل في التكيف الاجتماعي. وتؤكد بعض الدراسات أيضًا أن هناك علاقة قوية بين الرّضا عن الحياة والرّضا عن الوظيفي، بمعنى أن الأفراد الذين يشعرون بالرّضا في وظائفهم غالبًا ما يكونون راضين عن حياتهم بشكل عام والعكس صحيح.

من المعروف أن رضا الأفراد له أهمية كبيرة، حيث يُعتبر مؤشرًا لفعالية الأداء. عندما يكون رضا الأفراد مرتفعًا، يؤدي ذلك إلى نتائج إيجابية تتماشى مع الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات، مثل زيادة الأجور أو تطبيق برامج المكافآت أو تحسين الخدمات، بالمقابل يساهم انخفاض الرّضا الوظيفي في زيادة الغياب عن العمل، وتكرار الحوادث، والتأخر في الحضور، كما يدفع بعض العاملين إلى مغادرة المؤسسات التي يعملون بها للالتحاق بأخرى، مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى الموظفين بشأن بيئة العمل، وقد يؤدي ذلك إلى ظهور اتحادات عمالية للدفاع عن حقوقهم، ويخلق بيئة عمل غير صحية.

2 - خصائص الرّضا الوظيفي: (البارودي، 2015، الصفحات 38-39)

تتمثل أهم خصائص الرّضا الوظيفي فيما يلي:

1 - تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار العديد من الباحثين في مجال الرّضا الوظيفي إلى تنوع التعريفات المتعلقة به، حيث يختلف فهمه بناءً على وجهات نظر العلماء المتباينة. تختلف هذه الفهمات بسبب تنوع المداخل والأرضيات التي ينطلق منها كل باحث.

2 - النظر إلى الرّضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبًا ما يُنظر إلى الرّضا الوظيفي على أنه موضوع شخصي، حيث يمكن أن يشعر شخص ما بالرّضا في حين لا يشعر آخر بذلك. الإنسان كائن معقد، لديه حاجات ودوافع تتغير بمرور الوقت، مما ينعكس على تنوع طرق قياس الرّضا الوظيفي.

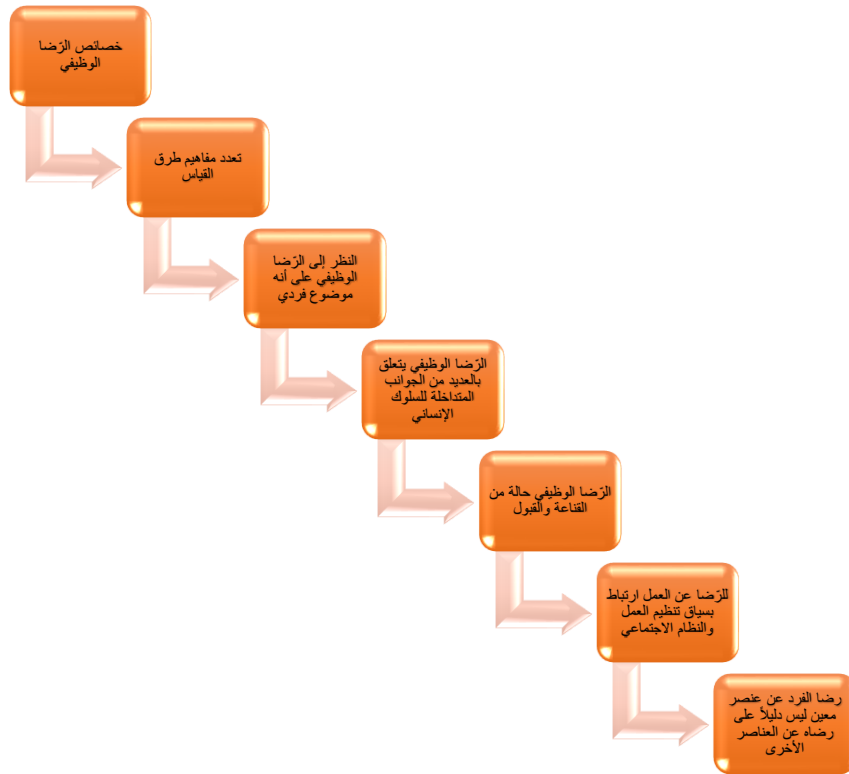
3 - الرّضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرًا لتعدد وتعقيد السلوك الإنساني، تتباين أنماط الرّضا الوظيفي وفقًا للسياقات المختلفة. لذلك قد تكون نتائج الدراسات التي تناولت الرّضا الوظيفي متناقضة، لأنها تعكس الظروف المختلفة تعكس الظروف المختلفة التي أجريت فيها تلك الدراسات.

4- الرّضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرّضا الوظيفي بأنه حالة م القناعة والقبول تنشأ نتيجة تفاعل الفرد مع بيئة العمل، بالإضافة إلى إشباع الحاجات والطموحات. هذا الشعور يعزز الثقة في العمل ويزيد من الولاء والانتماء له، مما يسهم في تحسين الأداء والإنتاجية لتحقيق أهداف العمل.

5- للرّضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: يرتبط الرّضا الوظيفي بسياق العمل والنظام الاجتماعي المحيط به، إذ يعتبر نتيجة للعديد من الخبرات الإيجابية والسلبية المرتبطة بالعمل. يعكس الرّضا تقدير الفرد للعمل والإدارة بناءً على نجاحه أو فشله في تحقيق لأهدافه الشخصية والطريقة التي يتم بها إدارة العمل لتحقيق هذه الأهداف.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: يمكن أن يشير رضا الفرد عن جانب معين من العمل إلى رضاه عن هذا الجانب فقط، دون أن يكون هذا دليلاً على رضاه عن بقية العناصر، كما أن ما يؤدي إلى رضا شخص ما قد لا يكون له نفس التأثير على شخص آخر، نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

شكل رقم (06) يوضح خصائص الرّضا الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

3- عناصر الرّضا الوظيفي: (مصري و عامر ، 2014 ، الصفحات 52-53)

يُعرف الباحثون الرّضا الوظيفي عن العمل بأنه الحالة الشعورية التي يمر بها الفرد عندما يحقق أهدافه ويُلبّي احتياجاته ورغباته من خلال الوظيفة التي يشغلها، وبذلك يُعتبر الرّضا حالة من القناعة بالإنجاز وتحقيق ما

يُرجب فيه. ويعكس الرّضا عن العمل تفاعلاً بين عدة عوامل ، من بينها العوامل الشخصية للفرد (مثل العمر، والجنس، والتعليم، والشخصية، والاتجاهات، والقيم)، والعوامل الخاصة بطبيعة العمل نفسه (مثل الإنجاز، والمسؤولية، والتحكم، والمشاركة في اتخاذ القرارات)، بالإضافة إلى العوامل المتعلقة بمحيط العمل وبيئته (مثل سياسات المنطقة، وساعات العمل، ومستوى التعليم في الوظيفة، والأجر، وفرص التّرقّي). يتضمن هذا التعريف ثلاثة عناصر رئيسية على النحو التالي:

العنصر الأول:

الرّضا هو حالة من القبول والقناعة وبلوغ الأهداف المنشودة عند إشباع احتياجات الفرد ورغبته.

العنصر الثاني:

يجب أن يكون الإشباع ناتجاً عن العمل الذي يؤديه الفرد.

العنصر الثالث:

تتأثر الحالة الشعورية والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته.

4 - العوامل المحددة للرّضا الوظيفي: (البارودي، 2015، الصفحات 42-45)

يؤكد الباحثون على مجموعة من العوامل والتي تجتمع معاً لتحقيق الرّضا الوظيفي:

1 - الأجر:

يعتقد بعض الكتاب أن الأجر لا يعد مصدراً لإشباع الحاجات إلا تلك الأساسية، وأن توفيره لا يؤدي إلى الرّضا أو السعادة، بل فقط يمنع شعور الاستياء من السيطرة على الأفراد. لكن هذا الرأي قوبل بالكثير من الاعتراضات، حيث أظهرت الدراسات وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرّضا عن العمل، فكلما ارتفع الدخل زاد الرّضا عن العمل. والأجر رغم كونه وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، يعد أيضاً وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يوفره للفرد من فرص لتبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، كما يرى البعض فيه رمزاً للتفوق والنجاح.

2 - محتوى العمل:

يُعد هذا العنصر هو العامل الحاسم في تحقيق السعادة في العمل مقارنة بالعوامل الأخرى، وفيما يلي أبرز متغيرات محتوى العمل وتأثيرها على الرّضا الوظيفي:

أ - درجة التحكم الذاتية المتاحة للفرد: تختلف الأعمال في مستوى التحكم الذاتي التي توفرها للفرد في أداء العمل. يمكن الافتراض أنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل والسرعة التي يعمل بها زاد رضاه عن العمل.

ب - درجة تنوع مهام العمل: كلما ارتفعت درجة تنوع مهام العمل، أو بعبارة أخرى، كلما قل التكرار في المهام زاد الرضا عن العمل، والعكس صحيح.

ج - استخدام الفرد لقدراته: كلما شعر الفرد أن العمل الذي يقوم به يستفيد من قدراته ومهاراته، زاد رضاه عن العمل.

د - خبرات النجاح والفشل: رغم أن الدراسات تُشير إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين مستوى الأداء ودرجة الرضا عن العمل، إلا أن العلاقة بينهما يمكن أن تتأثر بعوامل أخرى مثل الطموح، وتقدير الفرد لذاته. إذ أن تحقيق أداء أقل من مستوى الطموح يمكن أن يؤدي إلى شعور بالنجاح والرغبة في تحقيق المزيد من التميز.

3 - فرص الترقية:

تُشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي. فكلما كانت توقعات الفرد بشأن الترقية أعلى من الواقع المتاح، انخفض رضاه عن العمل، بينما يزيد الرضا عندما تكون توقعاته أقل من الفرص المتاحة.

4 - نمط الإشراف:

الدراسات التي أجريت حول أسلوب الإشراف بين الرؤساء ومرؤوسهم أظهرت وجود علاقة واضحة بين نمط الإشراف ورضا الموظفين عن العمل. فالرئيس الذي يولي اهتمامًا خاصًا لمرؤوسيه، من خلال مساندتهم، تفهم أفكارهم، والصبر على أخطائهم، يُعزز ولاءهم ويحفزهم لتحقيق أفضل أداء في العمل.

5 - جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد تبعًا للمنفعة التي يحصل عليها منها. فكلما كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل يؤدي إلى منافع متبادلة، زاد الرضا عن العمل. في المقابل إذا كان هذا التفاعل يؤدي إلى التوتر أو القلق، فإنه يصبح مصدرًا لاستياء الفرد ويعيق تحقيق أهدافه في العمل.

6 - ساعات العمل:

كلما توفر للفرد حرية استخدام وقت راحته، كلما زاد رضاه عن العمل. في حين أن التقييد في ساعات العمل وتعارضه مع وقت الراحة يؤثر سلبًا على رضاه عن العمل.

7 - ظروف العمل المادية:

تؤثر الظروف المادية للعمل، مثل الإضاءة، الرطوبة، الضوضاء، والنظافة، على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه العام.

شكل رقم (07) يوضح العوامل المحددة للرّضا الوظيفي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

5 - الأسباب الداعية الى الاهتمام بالرّضا الوظيفي: (الحريري م., 2016، صفحة 104)

- أن ارتفاع درجة الرّضا يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن ارتفاع مستوى الرّضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرّضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرّضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

الرّضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات صحة وعافية للدائرة، حيث يُفترض أن الدائرة التي لا يشعر موظفوها بالرّضا ستكون أقل قدرة على النجاح مقارنة بتلك التي يشعر موظفوها بالرّضا. من الجدير بالذكر أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر استعدادًا للاستمرار في وظيفته وتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى

كونه أكثر نشاطاً وحماساً في العمل، وتتميز أهمية دراسة الرّضا الوظيفي بأنها تتناول مشاعر الفرد تجاه العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.

6 - النظريات المفسرة للرّضا الوظيفي:

6 - 1 نظرية هاوثورن لإلتون مايو Elton Mayo (1880-1949):

تُعتبر دراسات هاوثورن Hawthorne سلسلة من التجارب التي ركزت على تأثير العوامل السلوكية والنفسية في بيئة العمل الإنتاجية، بدأت القصة عندما واجهت شركة Western Electric، المنتجة لأجهزة الهاتف في سيسرو-شيكاغو، انخفاضاً في الإنتاجية بسبب اضطرابات عمالية، وقد ربت الشركة هذه المشكلة بظروف العمل السيئة، ولكن تحسين تلك الظروف لم يسهم في زيادة الإنتاج.

وفي عام 1924، استعانت الشركة بالباحثين "إلتون مايو، وفريتز روتليز برغر من جامعة هارفارد"، قام الباحثين بعزل مجموعة من النساء في غرفة خاصة مع توفير بيئة عمل جيدة تتضمن وجبات مجانية، ساعات عمل أقل، فترات راحة أكثر، وتمكين الموظفين من العمل في مجموعات صغيرة، بالإضافة إلى تغييرات في نظام الحوافز المالية، كما تم تعديل أسلوب الإشراف ليصبح أكثر اجتماعية وتفهماً، ولوحظ زيادة في الإنتاجية بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن التحسينات المادية هي السبب، لكن بعد إجراء تغييرات سلبية، مثل تقليل الإضاءة، أو رفع درجة الحرارة، استمرت الإنتاجية في الارتفاع. هذا أظهر أن السبب الرئيسي في زيادة الإنتاجية لم يكن من المادية بل في طريقة إدارة العاملين، حيث أثبتت الدراسات أن الروح الاجتماعية بين الموظفين كانت عاملاً مهماً في تعزيز رضاهم وزيادة إنتاجهم.

أظهر "مايو" أن الإنتاجية لا ترتبط فقط بالعوامل المادية والتقنية، بل تتأثر أيضاً بالعوامل الاجتماعية والنفسية، وأن سلوك العاملين ووجهات نظرهم تلعب دوراً كبيراً في إنتاجهم، خلص الباحثون إلى أن العوامل الإنسانية تصبح أكثر أهمية من العوامل المادية في تحديد الكفاءة الإنتاجية.

وأوضح "مايو" وزملاؤه أن العمال الذين حصلوا على اهتمام من الإدارة شهدوا تحسناً في روحهم المعنوية، ما أدى إلى زيادة في إنتاجهم، كما تبين أن إنتاجية العامل تعتمد على حاجاته الاجتماعية أكثر من طاقته الفيزيولوجية، وأن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دوراً كبيراً في تحفيز الأفراد وتحقيق رضاهم، وأكدوا أن الأفراد يتعاملون مع الإدارة كجماعة وليس كأفراد منفصلين.

من هذه الدراسة استنتج الباحثون مجموعة من النقاط الأساسية، أهمها:

- 1 - يخلق الإشراف الجيد الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- 2 - الإنسان اجتماعي بطبعه ويجب أن تنظر إليه الإدارة هكذا.
- 3 - يجب إشراك الجماعة عند مناقشة مشاكلها.

4 - تأثر العوامل النفسية والاجتماعية على السلوك أقوى من العوامل المادية.

5 - يشكل الأفراد العاملون في ظل ظروف واحدة جماعات غير رسمية فيما بينهم.

6 - هناك ترابط بين العوامل التقنية والبشرية في المنظمة.

7 - على كل مؤسسة بناء نظام عمل قادر على إدماج هذه الأبعاد.

8 - لتحسين ظروف العمل يجب الاهتمام بالبعد البشري من خلال التعرف على محتوى العمل بهدف إعادة إعطائه معنى واهتمام، فتحسين المناخ الاجتماعي يشكل تحسين ظروف العمل وهو ضروري لرضا العمال.

6 - 2 نظرية إشباع الحاجات (1954): (الهاشمي وبومنقار، 2015، صفحة 137)

تُشير هذه النظرية التي تمثلها أعمال لوكي (1997)، كوهلان (1963)، فروم (1964)، إلى فكرة أن الرضا الوظيفي يتحدد بناءً على مدى تحقيق الفرد لاحتياجاته أثناء أداء عمله. يوجد نموذجين رئيسيين لهذه الدراسة:

النموذج الأول: يعتمد على فكرة "فروم"، حيث يركز على العلاقة بين ما يحتاجه العامل وما يحصل عليه من عمله. وبناءً على هذه العلاقة، يتحقق الرضا أو عدمه. لكن الانتقاد الرئيسي لهذا النموذج يكمن في تجاهله للأهمية النسبية للاحتياجات، حيث تظهر دراسات مثل تلك التي أجراها "كول" و "ماسلو". ويرجع ذلك إلى الفروق الفردية بين الأشخاص فيما يتعلق بتجاربهم ومعارفهم وقيمهم، مما يثبت أن العوامل الثقافية والبيئية تؤثر بشكل كبير على تحديد أولويات الحاجات ومستويات إشباعها وبالتالي درجة رضاه.

النموذج الثاني: يمثل هذا النموذج "كاھلين"، حيث يحدد مستوى الرضا الوظيفي بناءً على الأهمية النسبية للاحتياجات الفردية ومدى إشباعها.

ويُعتبر الرضا عن العمل متوقعًا على مقدار العوائد ذات القيمة التي يحصل عليها الفرد من عمله. وهذه النظرية تُعد من أبسط محاولات تفسير الرضا الوظيفي، حيث يربط الفرد غالبًا بين الجهود التي يبذلها والعوائد التي يحصل عليها. وفي حال كانت العوائد أقل من التوقعات، ينخفض مستوى الرضا. من هنا تبرز الحاجة إلى تحسين العوائد وجعلها تتماشى مع تطلعات وطموحات العمال.

6 - 3 نظرية تحديد الأهداف : (هاشم، 2018، صفحة 95)

تُعتبر هذه النظرية من أبرز النظريات التي وضعها العديد من الباحثين مثل "إيدن لابل"، حيث يُعد وجود الأهداف من العوامل الأساسية لتحديد مسارات السلوك البشري. كما أن الأهداف يمكن أن تكون دافعًا قويًا للأفراد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف تمثل غايات نهائية يجب السعي لتحقيقها. وفيما يلي شرح لبعض جوانب هذه النظرية:

- 1 - إن وجود الأهداف يُعد أمر بالغ الأهمية لأنها تمثل طموحات الأداء، فهي بمثابة القوة التي توجه الأفراد نحو تحقيق طموحاتهم. وعندما تكون الأهداف محددة وواضحة، فإنها توجه الأفراد نحو مسار مسارات محددة لتحقيق نتائج معينة دون غيرها، فلأهداف ماهي إلا طموحات أو نوايا يسعى الأفراد لتحقيقها.
- 2 - الأهداف وطموحات الأداء تُعتبر بمثابة معتقدات وقيم من ناحية. ومن جهةٍ أخرى هي ترتبط بالعواطف والانفعالات التي يمر بها الفرد.
- 3 - إن التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:
 - (أ)- تكون الأهداف محددة: لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتُحدد أيضًا مقدار الجهد الذي يجب أن يبذله.
 - (ب)- تكون الأهداف مقبولة: عندما يتقبل الأفراد الأهداف، فإن ذلك يؤدي إلى نتائج أفضل وأكثر دقة.
 - (ج)- تكون الأهداف ذات منفعة وفائدة للفرد: عندما يدرك الأفراد أن تحقيق الأهداف سيعود عليهم بنفع وفائدة، فإنهم يصبحون أكثر حرصًا على تحقيقها.
 - (د)- صعوبة الأهداف: عندما تكون الأهداف صعبة، فإنها تدفع الأفراد نحو مستويات أداء عالية، مما يزيد في الدافعية.
 - (هـ)- تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا ما يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وإلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أدائهم.

7 - مظاهر الرّضا وعدم الرّضا الوظيفي: (الخفاف، 2013، الصفحات 372-373)

(أ)- مظاهر الرّضا الوظيفي:

- الرّضا الوظيفي هو شعور إيجابي تجاه العمل الذي يؤديه الفرد، ويظهر في التفاعل الجيد معه، وتناسبه مع استعداداته ومؤهلاته، بالإضافة إلى تلبية احتياجاته. ومن مظاهر الرّضا الوظيفي، ما يلي:
- التعاون الفعال بين الموظف وزملائه في العمل.
 - تطور العلاقات الشخصية الوظيفية بشكل إيجابي.
 - الشعور بالانتماء للعمل.
 - زيادة الولاء التنظيمي تجاه العمل.
 - تحسين الإنتاجية وجودتها على مستوى الموظف والفريق.
 - المبادرة السريعة من الموظف في تقديم خدمة للمنظمة.
 - النشاط والاستعداد المستمر للتدريب والتغيير.
 - التفاؤل والشعور بالواقعية.
 - الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي.

- التركيز في العمل وتقليل الأخطاء.
- سرعة تعلم الواجبات الوظيفية.
- البحث عن مهام أكثر تحديًا وذات قيمة.
- تعزيز الاستقرار التنظيمي.
- زيادة الفوائد الاجتماعية.

(ب)- مظاهر عدم الرّضا الوظيفي:

عدم الرّضا الوظيفي يعكس صعوبة في تكيف الفرد مع ظروف العمل، سواء كانت مادية أو اجتماعية. ومن أبرز مظاهر عدم الرّضا الوظيفي:

- انخفاض الإنتاجية من حيث الكمية والجودة.
- تكرار الحوادث والأخطاء الفنية.
- سوء استخدام الآلات والأدوات والموار الخام.
- زيادة معدلات الغياب والتمارض، سواء بعذر أو بدون عذر، والتنقل بين الأعمال.
- اللامبالاة والتكاسل والشعور بالإحباط والاكتئاب.
- تدهور العلاقات مع الإدارة والزملاء.
- غياب الانتماء للمنظمة.
- تشويه سمعة المنظمة في المجتمع.
- التمرد والتصرفات المشاغبة.

8 - علاقة الرّضا الوظيفي بالحوافز: (منيف، 2018، الصفحات 88-90)

يُمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرّضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرّضا الوظيفي، باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تُقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توفر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية، يؤدي إلى زيادة الرّضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرّضا الوظيفي.
 - التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
 - التحفيز يحقق الرّضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:
- ✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدرته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

- ✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت والعدالة.
- ✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرّضا الوظيفي.
- وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير على الرّضا الوظيفي وهذا من خلال:
- ✓ إذا كان الفرد أو العامل يحس ويشعر بعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرّضا الوظيفي.
- ✓ إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرّضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.

الفصل الرابع:

المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة

تمهيد

1 - مجالات الدراسة.

1 - 1 المجال المكاني.

1 - 2 المجال الزمني.

1 - 3 المجال البشري.

2 - منهج الدراسة.

3 - مجتمع البحث وأسلوب الدراسة.

3 - 1 مجتمع البحث.

3 - 2 أسلوب الدراسة.

4 - أدوات جمع البيانات.

تمهيد:

يُعد الإطار المنهجي من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، إذ يُساهم في تنظيم العمل البحثي وتحقيق أهدافه بدقة. وتكمن أهميته في تحديد المنهج المستخدم، والعينة المدروسة، والأدوات المعتمدة لجمع البيانات من الميدان.

يهدف هذا الفصل إلى توضيح ذلك كله، حيث يحتوي على مجالات الدراسة (المجال المكاني، والمجال الزمني، والمجال البشري)، بالإضافة إلى منهج الدراسة، مجتمع البحث، وأسلوب الدراسة، وأدوات جمع البيانات.

1 - مجالات الدراسة:

1 - 1 المجال المكاني:

يُعتبر الجانب المكاني الحيز الذي يجرى فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يكمن المجال المكاني في دراستنا في كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عباس لغرور خنشلة.

* التعريف بجامعة عباس لغرور خنشلة: **(كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2025)**

أنشأت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية أول مرة بصفتها معهداً سنة 2004، تابعة للمركز الجامعي خنشلة، وعندما تم ترقية المركز الجامعي خنشلة إلى جامعة وفق المرسوم التنفيذي رقم: 12-246. المؤرخ في 14 رجب 1433 هـ الموافق ل 04/06/2012. تضمن الكلية التكوين في ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية، على مراحل زمنية متتالية منذ سنة 2012 تم تأهيل الكلية لتكوين الطلبة في مرحلة التدرج (الطور الأول- ليسانس) في خمس (05) شعب مختلفة:

- شعبة علم الاجتماع.
 - شعبة علم النفس.
 - شعبة فلسفة.
 - شعبة التاريخ.
 - شعبة الاعلام والاتصال.
- وفي طور الماستر في ست (06) تخصصات مختلفة:

- تخصص علم الاجتماع الحضري.
- تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- تخصص علم النفس العيادي.
- تخصص فلسفة عامة.
- تخصص تاريخ المقاومة والحركة الوطنية.
- تخصص السمع البصري.

في مرحلة ما بعد التدرج: تم تأهيل الكلية لتكوين عدة دفعات من طلبة الدكتوراه في عدة تخصصات في ثلاث (03) شعب :

- شعبة علم الاجتماع.

- شعبة التاريخ.

- شعبة الفلسفة.

1 - 2 المجال الزمني للدراسة:

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة وتكون من يوم اختيار الموضوع إلى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قمنا بتقسيم المجال الزمني لدراستنا إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

❖ المرحلة الأولى:

بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع والذي كان 2024/10/20 ، ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمراجع ، والإطلاع على الدراسات السابقة، وذلك بهدف ضبط أساسيات الموضوع جيداً ، في انتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وبعد الموافقة على استمارة اختيار الموضوع وإسناده لنا بصفة رسمية وذلك بتاريخ 2025/11/13 تم تحديد موعد مع الأستاذ المشرف أين تم ضبط الموضوع ، والاتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث، والمتمثلة في الأبعاد والمؤشرات الموضوع ، مع ضبط التساؤلات وفرضيات الدراسة ، بالإضافة إلى وضع خطة مبدئية للدراسة . وبعد إجراء التعديلات اللازمة والموافقة عليها من طرف المشرف تم الشروع في الفصول النظرية 2025/01/23.

❖ المرحلة الثانية:

ومنذ تلك الفترة إلى غاية 2025/04/06 ، قمنا بإعداد استمارة الإستبيان وعرضها على الأستاذ المشرف وبعد عدة محاولات تم الموافقة عليها وعرضها على المحكمين من أجل إعطاء بعض الملاحظات والتصويبات، مع الاستمرار في كتابة الفصول النظرية.

❖ المرحلة الثالثة:

انطلقت هذه الفترة من تاريخ 2025/05/04 حيث قمنا بعملية توزيع الإستبيان على الأساتذة، أين تم استرجاعها بتاريخ 2025/05/13 ، الذي يُعتبر آخر يوم لإجراء دراستنا الميدانية. وبعد تلك الفترة قمنا بعملية تفرغ معطيات يدويا ومن ثم تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها حيث امتدت هذه المرحلة إلى غاية 2025/05/20 .

1 - 3 المجال البشري للدراسة:

ويقصد به أفراد المجتمع المستهدف بالدراسة. وبالنظر إلى طبيعة موضوعنا "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي" دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية خنشلة، حيث يتمثل مجالنا البشري في كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية للسنة الجامعية 2025/2026 جامعة خنشلة.

2 - منهج الدراسة:

"المنهج هو الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على الظاهرة، أو المشكلة موضوع الدراسة، والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثيرها المشكلة أو الظاهرة، من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج التي تُساعد في الإجابة على تلك التساؤلات." (العبيدي والعبيدي، 2010، صفحة 17).

ونحن في دراستنا هذه والمعنونة بـ "دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي" دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية خنشلة وبنّا على طبيعة الفرضيات استلزم علينا الاعتماد على المنهج الوصفي.

المنهج الوصفي:

"هو الأسلوب أو الطريقة أو المنهج الذي يعتمد عليه الباحث العلمي في دراسته العلمية لمشكلة أو ظاهرة البحث، وذلك من خلال وصفه الدقيق والعلمي المفصل لهذه المشكلة أو الظاهرة، ثم قيامه بدراسة وتحليل ما وصل إليه من معلومات وصولاً إلى حلول وتفسيرات منطقية مثبتة بالبراهين والأدلة." (داوود، 2024، صفحة 35)

ويُعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وآثارها، والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها، وكشف الجوانب التي تحكمها. (سلاطنية والجيلاني، 2012، صفحة 133)

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي سعياً في الوصف الدقيق للظاهرة محل الدراسة والاحاطة بمختلف أبعاد ومؤشرات دراستنا.

*** كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:**

يعتمد المنهج الوصفي في هذه الدراسة على تحليل الظواهر ضمن الإطار النظري، مع التركيز على الموضوع الأساسي وفهم مكوناته المختلفة، وتحليل أبعاده، وتفسير المتغيرات المرتبطة به، وقد تم اعتماد هذا المنهج نظراً لخصوصيته في ميدان البحث، ولما يتيح من أدوات فعالة لجمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية.

3 - مجتمع البحث وأسلوب الدراسة:**3-1 مجتمع البحث:**

يُعتبر اختيار مجتمع الدراسة من أهم الخطوات في البحث الاجتماعي ويُعرف على النحو التالي: "هو المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى أن يُعمم عليها النتائج ذات علاقة بالمشكلة المدروسة" (باشيوة و البرواري، 2009، الصفحات 253-254)

وأيضاً " يقصد به كامل أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة" (عبيدات، أبو ناصر، و مبيضين، 1999، صفحة 84)

ومجتمع دراستنا يتمثل في أساتذة الجامعة بصفة عامة، وعينة البحث هي أساتذة قسم العلوم الاجتماعية من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، والذي يبلغ عددهم 71 أستاذ (57 أستاذ دائم و 14 أستاذ متعاقد).

3-2 أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل أو التعدد "ويقصد به جمع البيانات من جميع مفردات المجتمع". (النصر، 2017، صفحة 160)، "وهي طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة" (عليان وغنيم، 2000، صفحة 138) يُسهم الحصر الشامل في تحسين دقة البيانات، نظراً لاعتماده على جمع المعلومات من جميع أفراد المجتمع دون استثناء، مما يقلل من احتمالية وجود أخطاء في التقديرات. كما يُمكن هذا الأسلوب من الحصول على بيانات تفصيلية حول فئات نادرة أو صغيرة الحجم داخل المجتمع، وهي فئات قد يصعب تمثيلها بدقة باستخدام أسلوب العينة. وبناءً على ذلك، يُعد الحصر الشامل هو الأسلوب الأنسب لدراستنا الحالية.

جدول رقم 01 يبين عدد الأساتذة الدائمين والمتعاقدين في قسم العلوم الاجتماعية جامعة عباس لغرور خنشة

عدد الأساتذة الدائمين	57
عدد الأساتذة المتعاقدين	14
العدد الاجمالية للأساتذة	71

المصدر: مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية.

4 - أدوات جمع البيانات:

سعى علم الاجتماع، كغيره من العلوم، إلى فهم السلوك البشري ودوافعه، والكشف عن العلاقات المتبادلة بين الظواهر والمجتمع. ونظراً لاختلاف طبيعة الموضوعات البحثية وأهدافها، فإن اختيار أساليب وأدوات جمع البيانات يختلف تبعاً لذلك.

وفي هذه الدراسة، وبالاستناد إلى طبيعة المجال المدروس، قمنا باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

* الإستبيان:

يُعرف الاستبيان بأنه "أداة بحثية تتألف من مجموعة من الأسئلة المرتبة بعناية حول موضوع محدد، تُرج ضمن استمارة يتم إرسالها إلى الأشخاص المستهدفين إما عبر البريد أو تُسلم لهم مباشرة، بهدف جمع إجاباتهم على تلك الأسئلة" (بوحوش والذنيبات، 2007، صفحة 67).

"هو أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة علمية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة" (الخيّاط، 2010، صفحة 155).

ولقد استخدمنا استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث وجهت إلى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية جامعة عباس لغرور خنشة. وجاءت أسئلة الاستمارة في شكلها النهائي متضمنة 34 سؤال موزعة على خمس محاور بالشكل التالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للأساتذة ويحتوي على (06) أسئلة.

المحور الثاني: بيانات تخص الأجر ويحتوي على (09) أسئلة.

المحور الثالث: بيانات تخص الترقية ويحتوي على (04) أسئلة.

المحور الرابع: بيانات تخص تقدير الجهد ويحتوي على (09) أسئلة.

المحور الخامس: بيانات تخص المشاركة في اتخاذ القرارات ويحتوي على (07) أسئلة.

جدول رقم 02 يوضح محاور الاستبيان:

الرقم	المحاور	عدد العبارات
01	البيانات الشخصية	06
02	بيانات تخص الاجر	09
03	بيانات تخص الترقية	04
04	بيانات تخص تقدير الجهد	09
05	بيانات تخص المشاركة في اتخاذ القرارات	07
المجموع		34

المصدر: من إعداد الطالبة.

نسبة الاسترجاع:

بلغت نسب الاسترجاع 57 إستبيان من أصل 71 إستبيان موزع على مفردات المجتمع، وقد تم استبعاد الاستبيانات الغير مسترجعة بسبب رفض في المشاركة والاجابة أو الفقد، وتم الاعتماد على الاستبيانات المسترجعة والتي بلغ عددها 57 إستبيان.

عرض وتحليل وتفسير المعطيات
الميدانية للدراسة:

تمهيد:

تُعد المرحلة الميدانية من أهم المراحل في مسار البحث العلمي، إذ تُشكّل نقطة التحول من الجانب النظري الذي يتمثل في جمع المعارف والمفاهيم، إلى الجانب التطبيقي الذي يُمكن البحث من اختبار فرضياته على أرض الواقع، وفي هذه المرحلة يسعى الباحث إلى ترجمة ما توصّل إليه نظرياً إلى خطوات عملية ملموسة، بهدف التحقق من مدى صدق الفرضيات، ومدى انسجامها مع الواقع، وتتطلب هذه المرحلة عدداً من الإجراءات المنهجية الدقيقة، وتشمل استخدام أدوات جمع البيانات الملائمة، وإتباع الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل هذه البيانات، ومن خلال هذه العمليات، يستطيع الباحث الوصول إلى نتائج موضوعية تُساهم في تعميق الفهم حول الظاهرة المدروسة.

وفي هذا الفصل سنسعى إلى تسليط الضوء على مختلف الجوانب المرتبطة بالعمل الميداني، بدءاً من كيفية تنفيذ الإجراءات الميدانية، وصولاً إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

أولاً: تحليل نتائج الدراسة:

1- تحليل نتائج المحور الأول: البيانات الشخصية:

جدول رقم (03): يوضح نوع العينة:

نوع العينة	العدد	النسبة
أنثى	27	47%
ذكر	30	53%
المجموع	57	100%

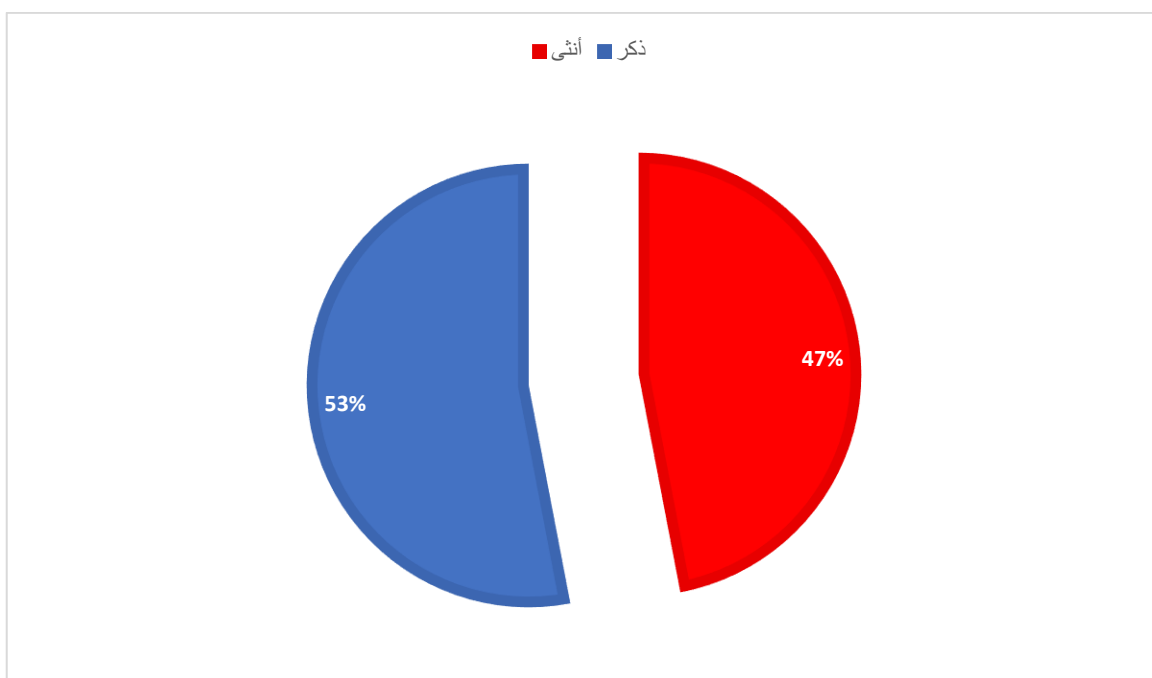
المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الأول من الاستمارة

يُظهر الجدول توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي (الجنس)، حيث بلغ عدد الذكور 30 أستاذًا جامعيًا بنسبة 53% من مجموع العينة، في حين بلغ عدد الإناث 27 أستاذة جامعية بنسبة 47%. ويصل العدد الإجمالي لأفراد العينة إلى 57 أستاذًا وأستاذة.

هذا التوزيع يُشير إلى توازن نسبي بين الذكور والإناث ضمن الهيئة التدريسية بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة خنشلة، وهو ما يعكس طبيعة المشاركة النسوية المتزايدة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، وإن كان الذكور لا يزالون يشكلون الأغلبية الطفيفة.

ومنه يمكن أن يؤثر هذا التوزيع النوعي على استجابات العينة فيما يتعلق بمستوى الرضا الوظيفي تجاه نظام الحوافز، خاصة في ظل التفاوتات الجندرية (أي الاختلافات أو الفروقات الممكنة بين الذكور والإناث) الممكنة في الترقية، التكوين، والفرص المتاحة، كما أن تجارب الإناث في المؤسسة قد تكون محكومة بعوامل إضافية مثل ضغوط التوفيق بين العمل والحياة الأسرية، مما ينعكس على مستوى إدراكهن لنظام الحوافز وفاعليته في تحقيق الرضا المهني.

الشكل رقم (08): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب نوع العينة:



المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (04): يوضح سن المبحوثين:

النسبة	العدد	السن
35%	20	من 30 سنة إلى 40
42%	24	من 41 سنة إلى 50
18%	10	من 51 سنة إلى 60
5%	3	أكثر من 60 سنة
100%	57	المجموع

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثاني من الاستمارة.

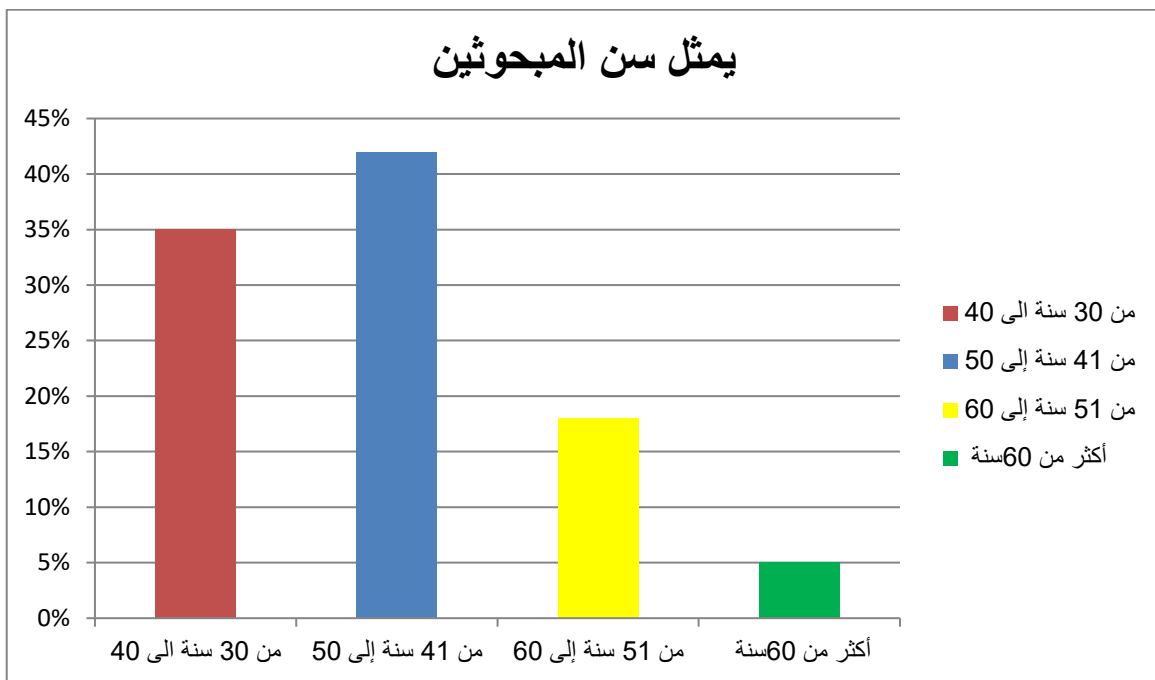
يبين الجدول أن أكبر نسبة من أفراد العينة تقع ضمن الفئة العمرية (41 إلى 50 سنة)، حيث تمثل هذه الفئة 42% من مجموع الأساتذة الجامعيين المستجوبين، أي ما يعادل 24 أستاذًا. تليها الفئة العمرية (30 إلى 40 سنة) بنسبة 35%، أي 20 أستاذًا. أما الفئة (51 إلى 60 سنة) فتشكل نسبة 18%، في حين لا تتجاوز نسبة الأساتذة الذين تفوق أعمارهم 60 سنة 5% فقط (3 أساتذة).

يُظهر هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الوسطى، وهو مؤشر على أن غالبية الأساتذة الجامعيين في الكلية هم في منتصف مساهمهم المهني، ما يجعلهم في موقع حساس للتفاعل مع نظام الحوافز، سواء من حيث التطلع إلى الترقية أو إلى استقرار وظيفي أكبر.

كما أن نسبة لا بأس بها (35%) من الأساتذة هم من الشباب نسبياً، ما يعني أن لديهم حوافز مهنية مختلفة، غالباً ما تكون مرتبطة بتطوير الذات، الحصول على مناصب عليا، والاستفادة من التكوين المستمر. بالمقابل، فإن الفئة الأكبر سناً (أكثر من 60 سنة) تمثل أقلية، ومن المرجح أن يكون رضاها الوظيفي مرتبطاً أكثر بالاستقرار وتقدير الجهود السابقة، وليس بالحوافز المادية فقط.

من هذا المنظور، يمكن القول إن فهم تأثير نظام الحوافز يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الفروق العمرية، إذ تختلف التطلعات والسياقات النفسية والاجتماعية بين فئة شابة تطمح إلى بناء المسار المهني، وفئة أكثر نضجاً تميل إلى تقييم الخبرة والاعتراف.

الشكل رقم (09): يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب السن:



المصدر: من إعداد الطالبة

الجدول رقم (05): يُوضح الحالة العائلية:

النسبة	العدد	الحالة العائلية
28%	16	أعزب (ة)
68%	39	متزوج (ة)
4%	2	مطلق (ة)
0%	0	أرمل (ة)
100%	57	المجموع

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثالث من الاستمارة.

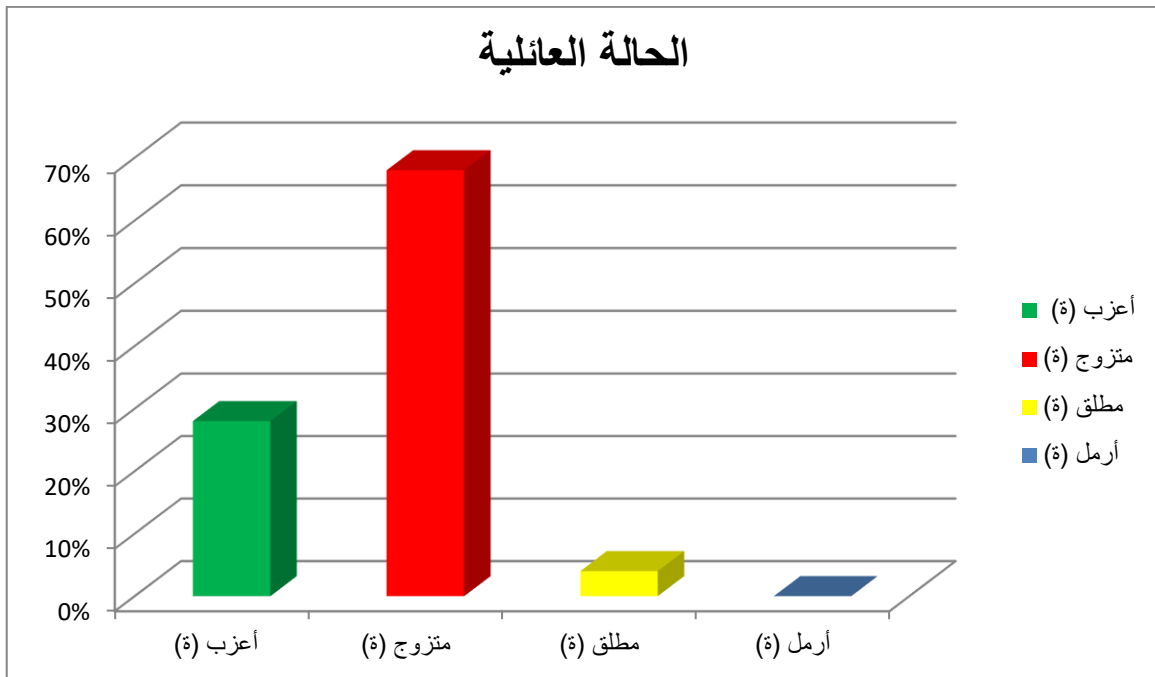
يُوضح الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد العينة متزوجون، حيث بلغ عددهم 39 أستاذًا وأستاذة، أي ما نسبته 68% من إجمالي العينة. بينما بلغت نسبة العزاب 28%، أي 16 فردًا. أما المطلقون فلم يتجاوز عددهم 2 فقط (4%)، ولم تسجل العينة أي حالة لأرمل.

هذا التوزيع يعكس تركيبة اجتماعية يغلب عليها الطابع الأسري، وهو أمر شائع في أوساط الأساتذة الجامعيين، خاصة في المراحل المتقدمة من المسار المهني.

ومنه يمكن أن تؤثر الحالة العائلية بشكل مباشر على تصورات الرضا الوظيفي، فالأستاذ المتزوج – غالبًا – تكون لديه التزامات مادية وأسرية تدفعه إلى تقييم نظام الحوافز من منظور الحاجة إلى الاستقرار المالي والمعنوي، وبالتالي، فإن غياب أو ضعف الحوافز قد يكون له وقعٌ أشدّ على هذه الفئة.

أما العزاب، فقد تكون نظرتهم للحوافز مختلفة، إذ قد تتركز تطلعاتهم على التقدير المهني، الترقية العلمية، أو فرص التكوين والسفر، أكثر من الاعتبارات العائلية أو المادية المباشرة. كما أن نسبة المطلقين، وإن كانت ضئيلة، قد تُشير إلى تجارب شخصية أو ضغوط قد تنعكس على تقييمهم للبيئة المهنية.

الشكل (10): يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية:



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم(06):يوضح الرتبة الأكاديمية:

الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة
أستاذ متربص	9	16%
أستاذ مساعد (ب)	3	5%
أستاذ مساعد (أ)	10	18%
أستاذ محاضر (ب)	12	21%
أستاذ محاضر (أ)	16	28%
أستاذ التعليم العالي	7	12%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الرابع من الاستمارة.

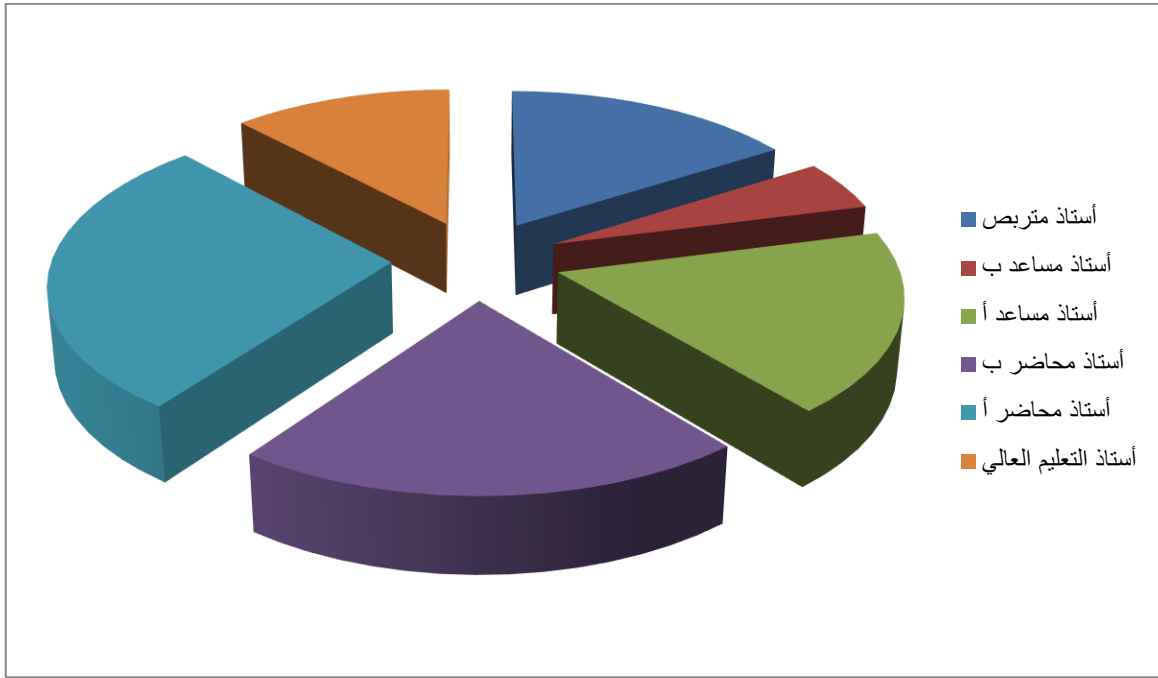
يبين الجدول تنوعاً واضحاً في الرتب الأكاديمية لعينة الدراسة، حيث تشكل فئة أستاذ محاضر "أ" النسبة الأكبر بـ 28% (16 أستاذاً)، تليها فئة أستاذ محاضر "ب" بنسبة 21% (12 أستاذاً). أما فئة أستاذ مساعد "أ" فتمثل 18%، بينما بلغ عدد الأساتذة المتربصين 9 بنسبة 16%. وتشكل فتتا أستاذ مساعد "ب" وأستاذ التعليم العالي النسب الأقل بـ 5% و 12% على التوالي.

هذا التوزيع يعكس هيمنة الفئات الوسطى (محاضر "أ" و "ب") على تركيبة الهيئة التدريسية، ما يشير إلى وجود كتلة كبيرة من الأساتذة في مرحلة متقدمة نسبياً من المسار المهني، لكن دون أن يصلوا بعد إلى قمة الهرم الأكاديمي. هذا الوضع قد يجعل نظام الحوافز عاملاً حاسماً في دعم مساهمهم نحو الترقية والتطور المهني.

من جهة أخرى، تشكل فئة الأساتذة المتربصين نسبة معتبرة (16%)، وهم في بداية مشوارهم الجامعي، ما يجعلهم في موقع يعتمد بشكل كبير على فعالية نظام الحوافز، خاصة فيما يتعلق بالتثبيت والترسيم، والتكوين المستمر، والدعم في البحث العلمي. أما فئة أستاذ التعليم العالي، والتي تمثل 12% فقط من العينة، فهي الفئة التي بلغت أعلى درجات السلم الأكاديمي، ومن المحتمل أن يكون تقييمها للحوافز أكثر ارتباطاً بالاعتراف والاعتبار المعنوي، أو بنوعية الحوافز غير المادية (المكانة، الاستقلالية، المشاركة في صنع القرار).

من خلال ما سبق يُعد هذا التنوع في الرتب مؤشراً مهماً لضرورة تصميم نظام حوافز مرن ومتكيف مع الخصوصيات المهنية لكل فئة: فالمتربص يبحث عن الأمن الوظيفي، والمساعدون يطمحون إلى الترقية، والمحاضرون إلى تثبيت المكانة، والأساتذة الأعلى رتبة إلى التقدير والمشاركة المؤسسية.

الشكل (11): يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية:



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (07): يُوضح عدد سنوات الخبرة في التعليم العالي:

النسبة	العدد	الحالات
25%	14	أقل من 5 سنوات
32%	18	من 6 إلى 10 سنوات
19%	11	من 11 إلى 15 سنة
25%	14	أكثر من 15 سنة
100%	57	المجموع

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الخامس من الاستمارة.

يُظهر الجدول توازنًا نسبيًا في توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة، حيث شكّلت فئة أقل من 5 سنوات وأكثر من 15 سنة النسبة نفسها (25%) بعدد متساوٍ من الأساتذة (14 لكل منهما). في المقابل، جاءت فئة من 6 إلى 10 سنوات في المرتبة الأولى بنسبة 32% (18 أستاذًا)، بينما كانت فئة من 11 إلى 15 سنة الأقل بنسبة 19% فقط (11 أستاذًا).

هذا التنوع في سنوات الخبرة يمنح الدراسة عمقًا إضافيًا، ويُشير إلى وجود تمثيل لفئات مهنية مختلفة من حيث العمر المهني، ما يُعزز من مصداقية النتائج عند تحليل علاقة الخبرة بنظام الحوافز ومدى فاعليته في خلق الرضا الوظيفي.

منه يمكن تفسير التفاعل مع نظام الحوافز تبعاً لمستوى الخبرة:

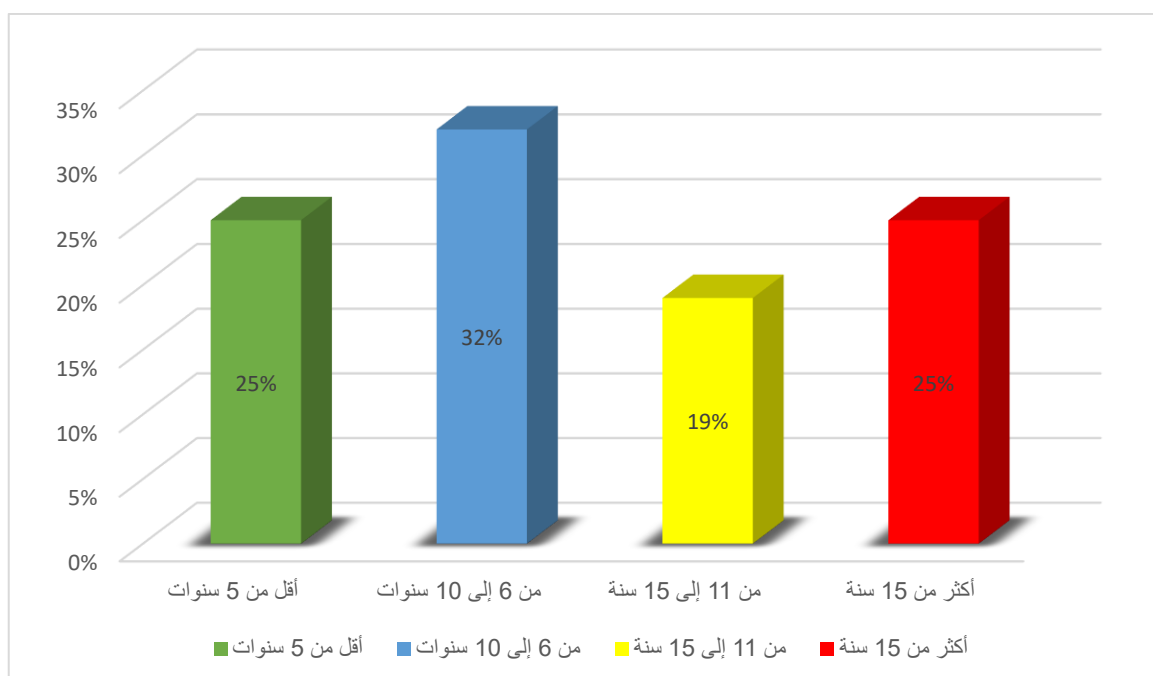
فئة أقل من 5 سنوات (ربع العينة) تمثل الأساتذة الجدد، وهم غالباً في بداية الطريق المهني، وبالتالي فإن الحوافز (خصوصاً المادية والتكوينية) تمثل لهم عنصر جذب أساسي ومحفز للاستقرار والمثابرة.

فئة من 6 إلى 10 سنوات وهي النسبة الأعلى، تعكس أساتذة قطعوا شوطاً لا بأس به في مسارهم المهني، ومن المحتمل أن يكونوا في مرحلة البحث عن الترقية والاعتراف الأكاديمي، ما يجعلهم أكثر حساسية تجاه عدالة وشفافية نظام الحوافز.

فئة من 11 إلى 15 سنة (19%) تمثل شريحة في طور النضج المهني، وقد تكون لديهم نظرة نقدية أكثر تجاه النظام التحفيزي، خصوصاً إذا واجهوا عراقيل في الترقية أو لم يشعروا بالتقدير الكافي خلال مسيرتهم.

أما فئة أكثر من 15 سنة، فغالباً ما تضم الأساتذة ذوي الخبرة الطويلة، وهم في موقع يمكنهم من تقييم نظام الحوافز بناءً على تجربة تراكمية، مما يجعل آراءهم ذات وزن نوعي، وقد تكون مطالبهم أقرب إلى التحفيز المعنوي، التقدير، وتقليل الأعباء الإدارية.

الشكل رقم (12): أعمدة بيانية توضح عدد سنوات الخبرة في التعليم العالي:



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (08): يوضح الوضعية المهنية:

الوضعية المهنية	العدد	النسبة
دائم	45	79%
متعاقد	10	18%
مشارك	2	3%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفرغ السؤال السادس من الاستمارة.

تشير المعطيات إلى أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة يتمتعون بوضعية مهنية دائمة، حيث يمثلون 79% من المجموع (45 أستاذًا)، مقابل 18% متعاقدين (10 أساتذة)، و3% فقط مشاركين (2 أستاذين).

أولاً: الفئة الدائمة:

تمثل هذه الفئة قاعدة الاستقرار في الهيئة التدريسية، وغالبًا ما تكون لها حقوق وظيفية أوسع وارتباط طويل الأمد بالمؤسسة الجامعية. بالتالي، فإن الرضا الوظيفي لديها يرتبط بدرجة كبيرة بنظام الحوافز الدائم والمستمر، بما يشمل من ترقيات، منح، تقييمات دورية، ودعم البحث العلمي. وتعد هذه الفئة الأكثر تأثرًا إيجابًا أو سلبًا بفعالية هذا النظام، نظرًا لتراكم تجربتها والتزامها طويل الأمد بالمؤسسة.

ثانيًا: الفئة المتعاقدة:

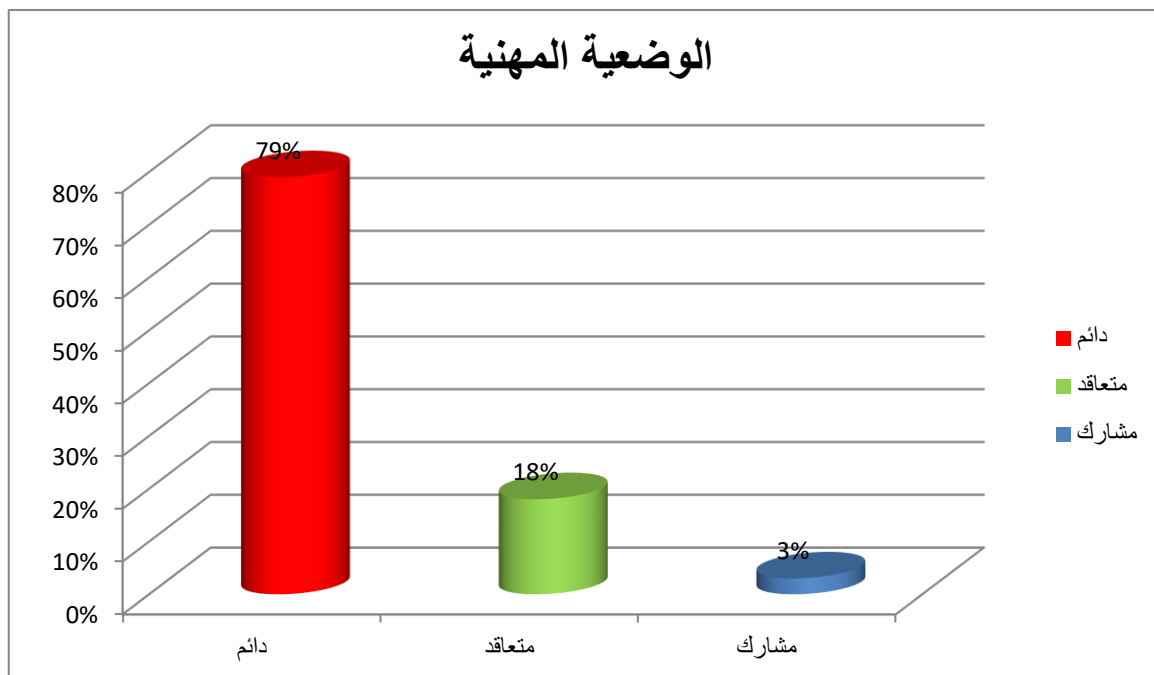
تشكل نسبة لا يُستهان بها (18%)، وهي فئة أكثر هشاشة من حيث الاستقرار المهني. يكون رضاها الوظيفي غالبًا مرتفعًا بأمل التثبيت أو الترقية إلى منصب دائم، ما يجعلها في وضع نفسي واجتماعي حساس تجاه الحوافز، خاصة تلك التي تتعلق بالتقييم والترسيم. ويلاحظ أن غياب الحوافز أو غموض شروط الاستقرار المهني قد يؤدي إلى الإحباط أو الشعور بالتهميش في صفوف هذه الفئة.

ثالثًا: الفئة المشاركة:

رغم أنها تمثل أقلية (3%)، فإن وضعيتها المهنية الخاصة تجعلها أقرب إلى التفاعل مع المؤسسة بشكل محدود أو ظرفي، ما قد يؤثر في مستوى اندماجها العام وبالتالي في درجة اهتمامها بالحوافز. لكن وجودها في الدراسة يُغني التحليل النوعي ويوفر منظورًا مختلفًا حول العلاقة بين الشكل المؤقت للعمل والأمن الوظيفي.

من خلال ما سبق تُبرز هذه المعطيات ضرورة أن يأخذ نظام الحوافز بعين الاعتبار التمييز بين الفئات المهنية المختلفة، من حيث ضمان العدالة والإنصاف، مع تخصيص صيغ تحفيزية تتناسب مع خصوصيات كل فئة. كما يُنصح بإجراء مقارنة في التحليل الإحصائي لقياس الفروقات في الرضا الوظيفي بين الدائمين والمتعاقدين والمشاركين، لما لذلك من دلالات عملية في تحسين السياسات الجامعية.

الشكل رقم (13): يُمثل توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية المهنية:



المصدر: من إعداد الطالبة.

2- تحليل المحور الثاني: الاجر:

الجدول رقم (09): يُوضح نسبة انتظام صرف الأجر الشهري دون تأخير:

الحالات	العدد	النسبة
دائما	45	79%
أحيانا	8	14%
نادرا	4	7%
المجموع	57	100%

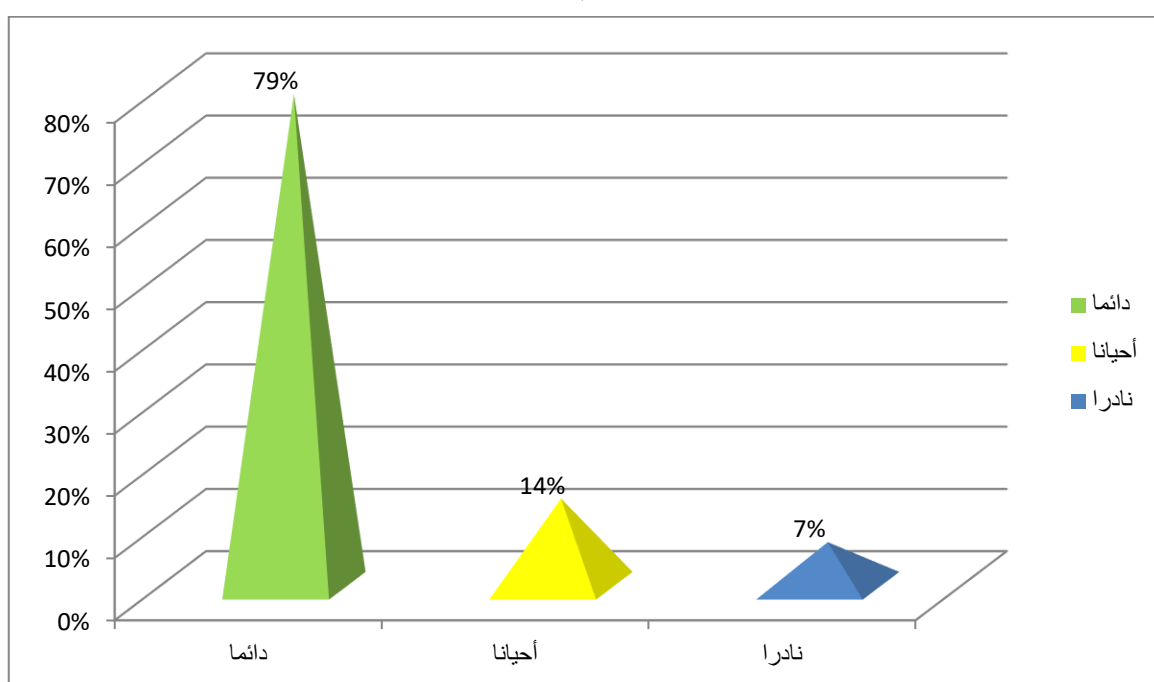
المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال السابع من الاستمارة.

من خلال تحليل المعطيات المتعلقة بانتظام صرف الأجر الشهري، نلاحظ أن أغلب الأساتذة الجامعيين المستجوبين (79%) أكدوا أنهم يتقاضون أجورهم بانتظام دون تأخير، وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود حد أدنى من الاستقرار المالي داخل المؤسسة، مما يعزز شعور الطمأنينة والانتماء المهني لدى فئة واسعة من الأساتذة. إلا

أن الأمر لا يخلو من مؤشرات مقلقة، حيث أشار 14% إلى أنهم يتلقون أجورهم أحياناً بتأخر، وصرّح 7% أنهم نادراً ما يتقاضونها في وقتها، وهو ما يعكس خللاً في انتظام الدفع قد تكون له آثار مباشرة على نفسية الأستاذ الجامعي، خاصة أولئك الذين يعانون من وضعية مهنية غير مستقرة كالمتعاقدين أو المتربصين.

فغياب الانتظام في الأجر، حتى وإن تعلق الأمر بأقلية، يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي، ويغذي شعوراً بالهشاشة وعدم التقدير، خصوصاً في مهنة أكاديمية تتطلب استقراراً نفسياً ومادياً لممارسة مهامها العلمية والبيداغوجية بكفاءة. لذلك يُعد انتظام صرف الأجور من أبسط أشكال التحفيز التي ينبغي توفيرها بشكل دائم ومنصف للجميع دون استثناء.

الشكل رقم (14): مدرج تكراري يُمثل نسبة انتظام صرف الأجر الشهر دون تأخير:



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (10): يوضح نسبة تناسب الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة:

النسبة	العدد	الحالات
54%	31	نعم
46%	26	لا
100%	57	المجموع

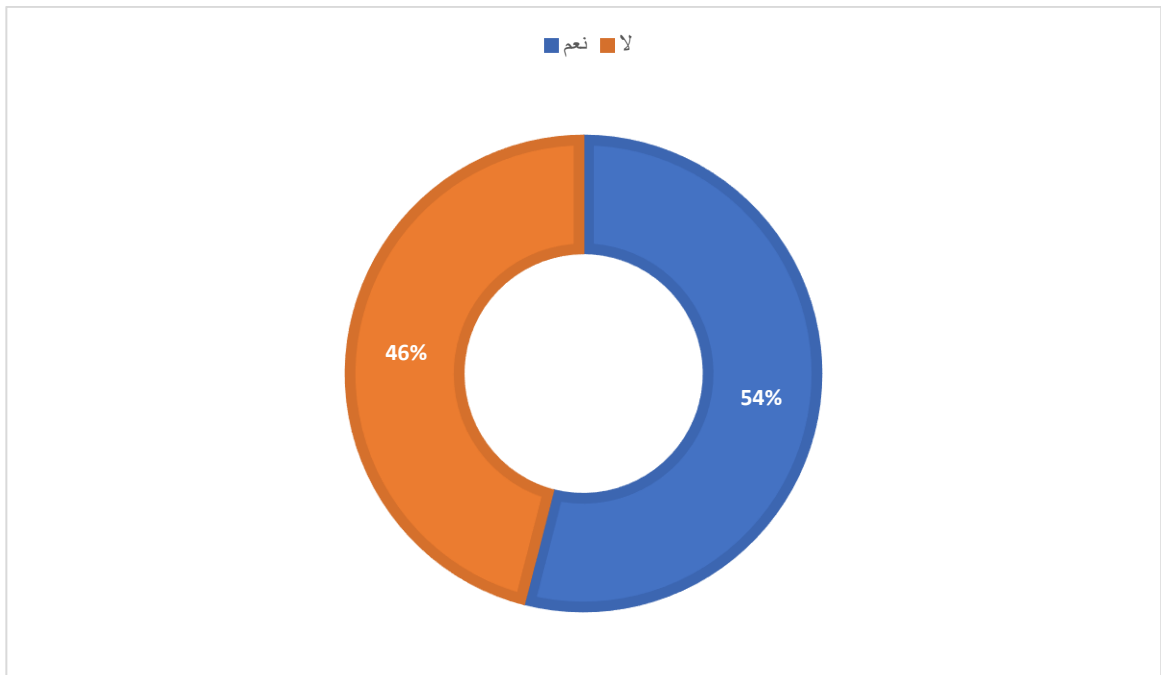
المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثامن من الاستمارة.

يعكس هذا الجدول انقسامًا واضحًا في تصورات الأساتذة الجامعيين حول مدى تناسب الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة. فقد صرّح 54% من أفراد العينة بأنهم يرون أن أجرهم يتناسب مع ما يقدمونه من جهد، بينما عبّر 46% عن عدم رضاهم، معتبرين أن الأجر لا يعكس حجم العمل الذي يقومون به.

هذا التقارب في النسب يكشف عن وجود تفاوتات في التجربة الذاتية للأساتذة، والتي قد ترتبط بعدة عوامل مثل الرتبة الأكاديمية، عدد ساعات التدريس، الأعباء الإدارية، أو حتى البيئة التنظيمية في الكلية. فالأستاذ الذي يشعر بالتقدير قد يرى أن أجره مقبول، ولو لم يكن مرتفعًا، بينما الأستاذ الذي يواجه ضغطًا كبيرًا أو يشعر بالتهميش قد يرى أن الأجر غير عادل، حتى وإن كان يماثل زملاءه من حيث القيمة المالية.

ومنه فإن هذا التقسيم يُشير إلى تأثير الأجر كعنصر نفسي بقدر ما هو مادي. فالشعور بعدم التناسب لا ينبع دائمًا من قيمة الراتب، بل أحيانًا من غياب الاعتراف، أو ضعف الحوافز التكميلية (كالترقية، التحفيز المعنوي، أو المشاركة في اتخاذ القرار). بالتالي، فإن تعزيز الرضا الوظيفي لا يمر فقط عبر رفع الأجور، بل من خلال بناء نظام شامل يعكس العدالة والاعتراف والشفافية داخل المؤسسة الجامعية.

الشكل رقم(15): دائرة نسبية تمثل نسبة تناسب الأجر مع الجهد المبذول داخل المؤسسة:



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (11): يوضح كفاية الأجر لتغطية الاحتياجات المعاشية.

الحالات	العدد	النسبة
نعم	24	42%
أحياناً	21	37%
لا	12	21%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفرغ السؤال التاسع من الاستمارة.

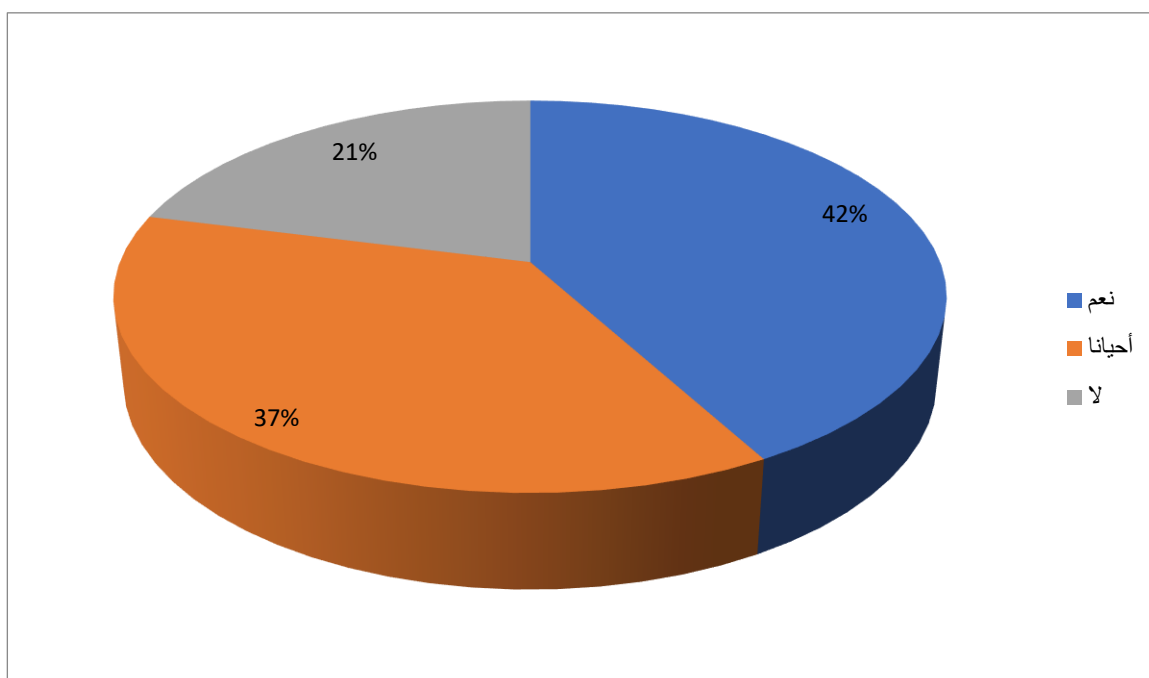
تكشف نتائج هذا الجدول عن تباين ملحوظ في مدى رضا الأساتذة الجامعيين عن كفاية أجورهم لتغطية احتياجاتهم المادية والمعيشية. فقد صرح 42% من أفراد العينة أن أجورهم كافية، بينما أشار 37% إلى أنها تكفي أحياناً فقط، في حين عبّر 21% عن عدم كفايتها نهائياً.

هذا التوزيع يعكس أن أقل من نصف الأساتذة فقط يشعرون بالاستقرار المالي الكامل، في حين أن البقية تعاني بدرجات متفاوتة من القصور في تلبية احتياجاتهم الأساسية، وهو ما قد ينعكس على أدائهم اليومي، وحالتهم النفسية، ومدى اندماجهم في محيط العمل الجامعي. فالأستاذ الذي ينشغل بهوم مالية مستمرة، يجد صعوبة في التركيز على الجهد الأكاديمي أو البحثي، مما يؤثر سلباً في نوعية المخرجات العلمية والبيداغوجية.

كما أن نسبة الذين أجابوا بـ "أحياناً" (37%) تفتح الباب أمام تحليل دقيق للعوامل الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة، مثل عدد أفراد الأسرة، الالتزامات المالية، أو العمل في مناطق ذات تكلفة معيشية مرتفعة. من جانب آخر، فإن الذين أجابوا بـ "لا" (21%) هم الفئة الأكثر هشاشة من الناحية الاقتصادية، وقد تكون هذه النسبة مؤشراً على فجوة بين الأجر الرسمي ومتطلبات الحياة الواقعية.

من خلال ما سبق توضح هذه النتائج أن الأجر لا يؤدي دوره كاملاً كأداة تحفيزية ما لم يكن كافياً لتأمين الحد الأدنى من العيش الكريم. وعليه، فإن نظام الحوافز يجب ألا يقتصر على المكافآت الرمزية أو التقدير المعنوي، بل يجب أن يتضمن بعداً مادياً واقعياً يساهم في تعزيز الكرامة الاقتصادية للأستاذ الجامعي.

الشكل رقم (16): يمثل دائرة كفاية الأجر لتغطية الاحتياجات المعاشية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (12): يوضح مدى رضا الأستاذ عن الأجور التي يتلقونها .

الحالات	العدد	النسبة
راض جداً	20	35%
إلى حد ما	22	39%
غير راض	15	26%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفرغ السؤال العاشر من الاستمارة

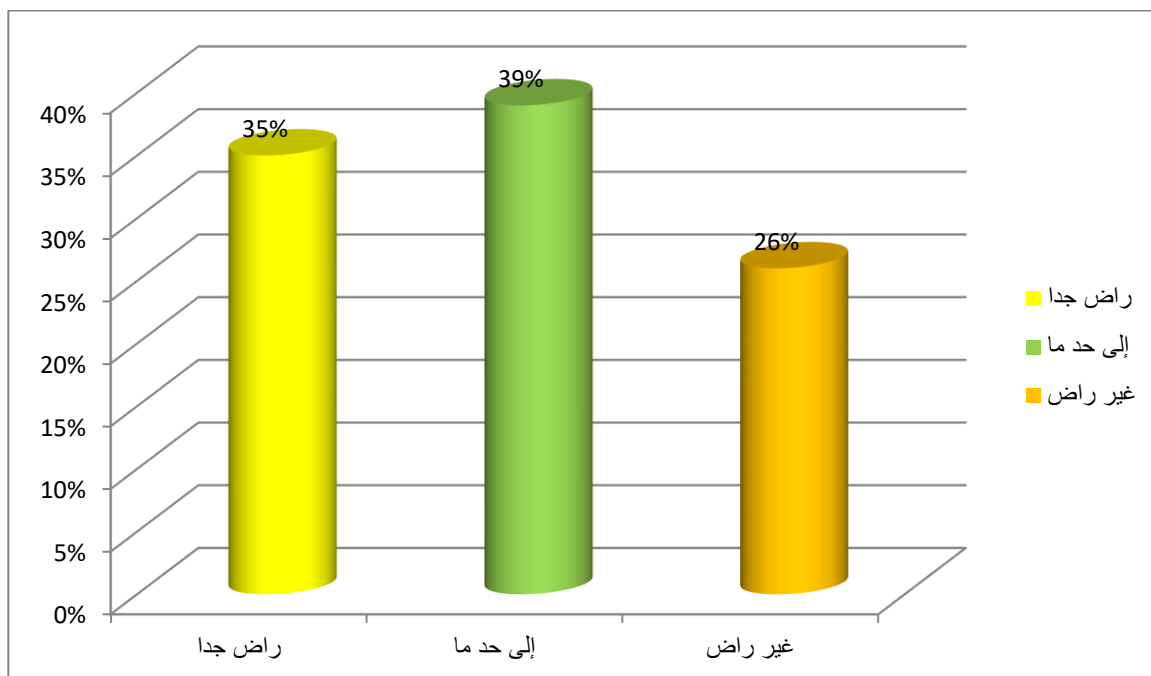
في هذا الجدول نلاحظ أن مستوى الرضا عن الأجر بين الأساتذة الجامعيين متباين بشكل واضح. إذ عبر 35% منهم عن رضا شديد عن أجورهم، بينما 39% أبدوا رضاً إلى حد ما، وهو ما يعني أنهم ليسوا مقتنعين تماماً لكنها ليست سيئة أيضاً. أما 26%، أي نحو ربع العينة، فصرحوا بأنهم غير راضين عن الأجر الذي يتقاضونه.

هذا التوزيع يعكس حالة من الرضا الجزئي بشكل عام، مع وجود شريحة ليست صغيرة تشعر بعدم الرضا. يمكن تفسير ذلك بأن هناك تفاوتاً في تقييم الأجر حسب الظروف الشخصية والمهنية لكل أستاذ، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل مستوى المعيشة، حجم المسؤوليات، وطبيعة العمل.

كما أن وجود نسبة كبيرة (39%) في خانة الرضا "إلى حد ما" يشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين، وأن الأجر قد لا يلبي بالكامل توقعات واحتياجات كثيرين، لكنه أيضاً ليس السبب الرئيسي للإحباط الكامل.

من خلال ما سبق فإن هذه النتائج تؤكد أهمية نظام حوافز متكامل يتجاوز مجرد الراتب الأساسي، ويأخذ بعين الاعتبار مكافآت إضافية، تحفيز معنوي، وفرص ترقية، لضمان رفع مستوى الرضا وتحفيز الأستاذ الجامعي على بذل المزيد من الجهد والابتكار داخل المؤسسة.

الشكل رقم (17): أعمدة بيانية توضح رضا الأستاذة عن الأجور التي يتلقونها.



المصدر: ما إعداد الطالبة.

الجدول رقم (13): يوضح رصد حدوث زيادات في الأجور.

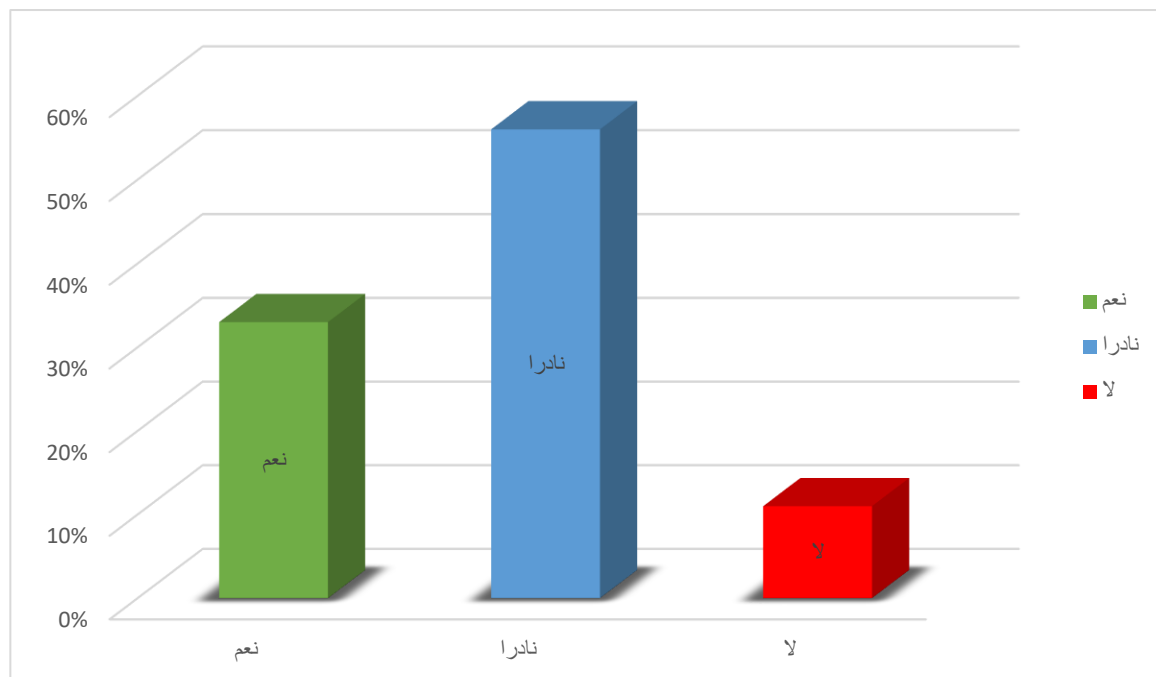
الحالات	العدد	النسبة
نعم	19	33%
نادرا	32	56%
لا	6	11%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الحادي عشر من الاستمارة.

الجدول يظهر أن غالبية الأساتذة الجامعيين (56%) يشهدون زيادات في الأجور نادراً، في حين أجاب 33% بأنهم يحصلون على زيادات بين الحين والآخر، أما 11% فأكدوا أنهم لا يحصلون على أي زيادات على الإطلاق. هذا يبين أن الزيادات في الأجور ليست منتظمة أو مضمونة لمعظم الأساتذة، وهو ما قد يخلق شعوراً بعدم الاستقرار والقلق المالي. فالزيادة الدورية في الأجر تعد من أهم أدوات التحفيز المالي، وغيابها أو ندرتها يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي، ويُضعف الحافز للاستمرار في العمل بنفس الحماس.

ومنه يشير هذا الوضع إلى وجود فجوة في نظام الحوافز داخل المؤسسة، حيث يعتمد أغلب الأساتذة على راتب ثابت لا يتطور بشكل منتظم، مما قد يُفقد هم الشعور بالتقدير والاعتراف بجهودهم المستمرة، لذلك يمكن القول إن تعزيز وتفعيل نظام زيادات الأجور بشكل منتظم وشفاف يمثل خطوة ضرورية لتعزيز الرضا الوظيفي ورفع معنويات الأساتذة الجامعيين.

الشكل رقم(18): أعمدة بيانية توضح رصد حدوث زيادات في الأجور.



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم(14): يوضح مدى كفاية الزيادات في الأجور لتلبية الاحتياجات المتزايدة:

النسبة	العدد	الحالات
21%	4	نعم
79%	15	لا
100%	19	المجموع

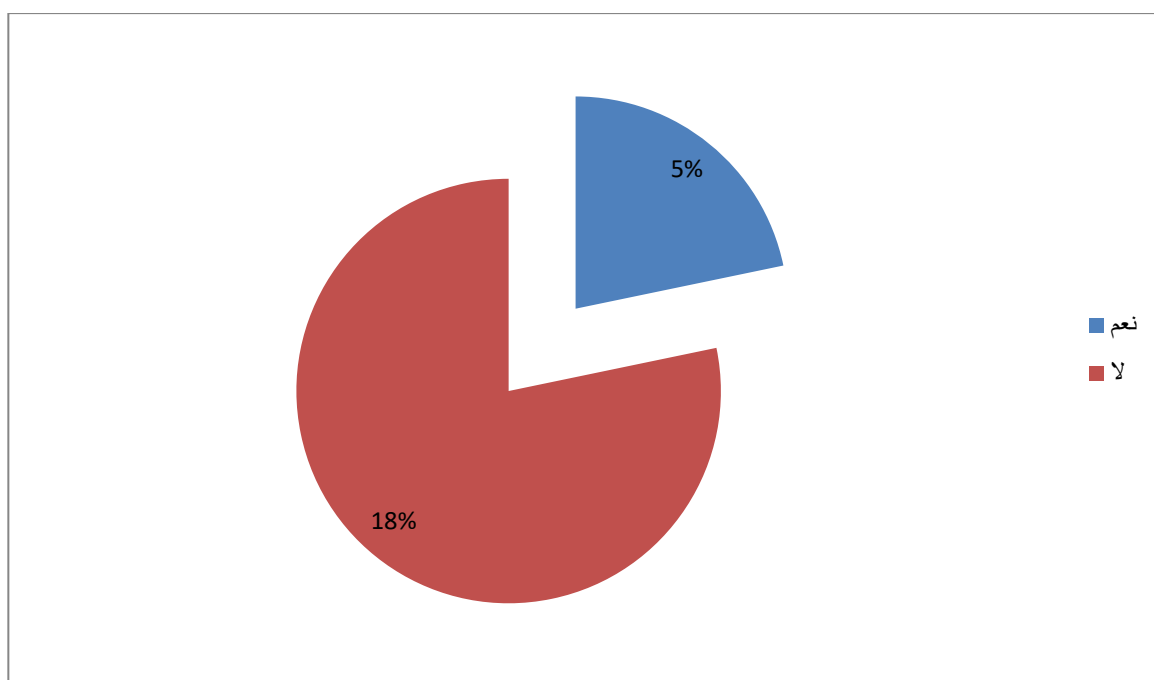
المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثاني عشر من الاستمارة.

يظهر هذا الجدول أن من بين الأساتذة الذين أفادوا بأنهم يحصلون على زيادات في الأجور (وعدهم 19 أستاذًا)، صرّح 79% منهم بأنها غير كافية لتلبية حاجاتهم المتزايدة، بينما فقط 21% يرون أنها تلي هذه الحاجات. هذه المعطيات تكشف عن محدودية أثر الزيادات في الأجور، حتى بالنسبة لمن يستفيدون منها. إذ يبدو أن الزيادات المتاحة لا تواكب التغيرات الاقتصادية وتكاليف المعيشة المتصاعدة، ولا تعكس حجم الجهد والالتزامات الواقعة على عاتق الأستاذ الجامعي.

ومنه فإن شعور الأغلبية بعدم كفاية الزيادات، حتى بعد الحصول عليها، يدل على أن نظام التحفيز المالي لا يُنظر إليه كوسيلة للترقية الفعلية في الوضع الاجتماعي والاقتصادي، بل أقرب إلى إجراء شكلي لا يغيّر شيئاً في العمق. وبالتالي، فإن هذه النتيجة تؤكد أن التحفيز الفعال لا يكون برقم صغير يُضاف إلى الأجر، بل بتصور شامل يحترم قيمة العمل، ويمنح الأمان المالي والمعنوي للأستاذ.

وفي سياق تحقيق الرضا الوظيفي، يتوجب على المؤسسات مراجعة معايير وقيم الزيادات وربطها بحاجات حقيقية، لا بمجرد نسب رمزية لا تترك أثراً على حياة العاملين.

الشكل رقم(19): دائرة نسبية تُمثل مدى كفاية الزيادات في الأجور لتلبية الاحتياجات المتزايدة:



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم(15): يُوضح رصد منح المكافآت المادية مُقابل الإنجازات المتميزة.

الحالات	العدد	النسبة
نعم	10	18%
أحياناً	9	16%
لا	38	66%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثالث عشر من الاستمارة.

تعكس نتائج هذا الجدول واقعاً واضحاً من القصور في نظام التحفيز المادي داخل المؤسسة الجامعية. إذ تشير النسب إلى أن ثلثي الأساتذة تقريباً (66%) لا يتلقون أي مكافأة مادية عند قيامهم بإنجاز متميز، بينما أكد 16%

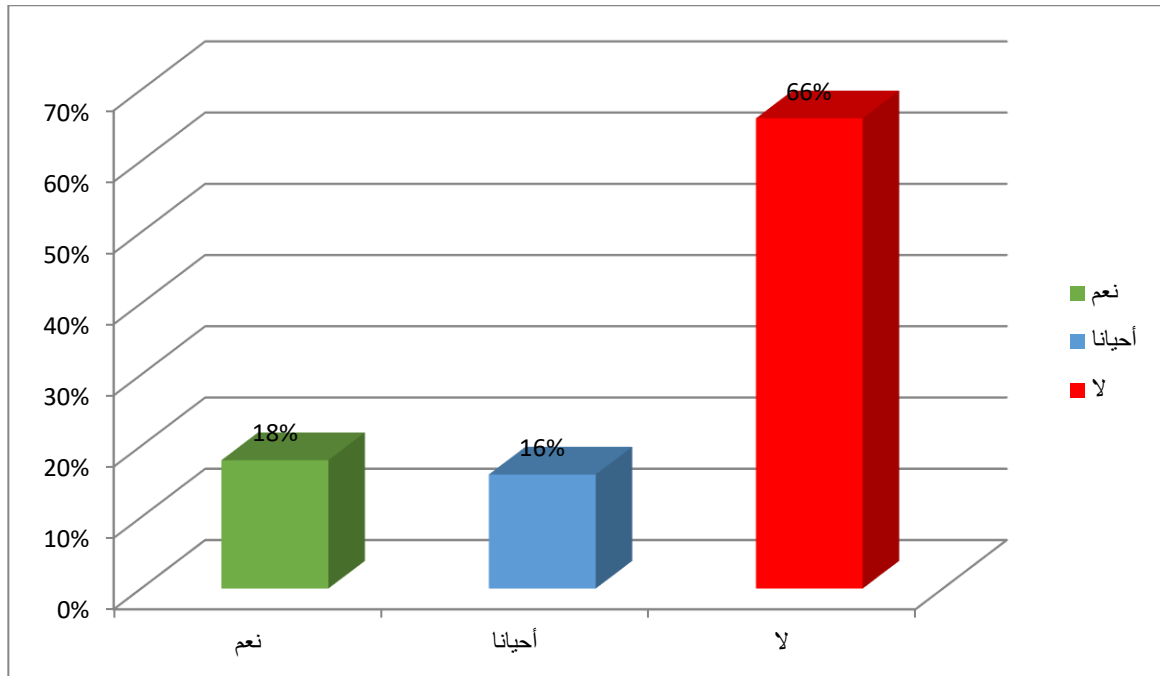
فقط أنهم يحصلون على مكافآت "أحياناً"، و18% فقط صرحوا بأنهم يتلقون مكافآت بانتظام في مثل هذه الحالات.

هذا التوزيع يُبرز ضعف ثقافة التقدير المادي للتميز داخل المؤسسة، ما قد يؤدي إلى فقدان الحافز الداخلي لدى العديد من الأساتذة، خاصة أولئك الذين يبدعون أو يحققون نتائج نوعية في مجالاتهم التدريسية أو البحثية. فالتحفيز المادي يُعد من أهم وسائل تعزيز الأداء والمحافظة على روح المبادرة، لا سيما في بيئة أكاديمية تتطلب مجهوداً معرفياً وفكرياً عالياً.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار غياب المكافأة المادية مؤشراً على ضعف الاعتراف المؤسسي بالجهد الفردي، وهو ما يؤثر على دينامية الانتماء والولاء للمؤسسة. كما أن هذا الغياب قد يدفع بعض الأساتذة إلى الشعور بعدم التقدير أو حتى الإحباط، مما ينعكس سلباً على جودة الأداء الجامعي ككل.

بالتالي، فإن نتائج هذا الجدول تطرح بالحاح الحاجة إلى إعادة النظر في نظام الحوافز المعتمد، ليكون أكثر عدالة وشفافية، ويعترف بالجهود المتميزة عبر مكافآت ملموسة تعزز من الرضا الوظيفي والدافع المهني.

الشكل رقم (20): أعمدة بيانية تمثل رصد منح المكافآت المادية مُقابل الإنجازات المتميزة



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع آراء الأساتذة حول تأثير الأجر على الرضا الوظيفي:

الحالات	العدد	النسبة
نعم بشكل كبير	20	35%
إلى حد ما	26	46%
لا يؤثر	11	19%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفرغ السؤال الرابع عشر من الاستمارة.

تُشير نتائج هذا الجدول إلى أن غالبية المبحوثين يرون أن مستوى الأجر له تأثير متفاوت على رضاهم عن العمل، حيث أفاد 46% منهم (26 فردًا) أن الأجر يؤثر "إلى حد ما"، بينما أكد 35% (20 فردًا) أنه يؤثر "بشكل كبير"، في حين اعتبر 19% فقط (11 فردًا) أن الأجر "لا يؤثر" على رضاهم الوظيفي.

ومنه تعكس هاته النتائج أهمية الأجر كعامل مؤثر، وإن كان بدرجة متفاوتة، في تشكيل مستوى الرضا الوظيفي لدى الأساتذة، مما يبرز الحاجة إلى مراجعة سياسات الأجور بما يحقق التوازن بين الجهد المبذول والتعويض المادي لضمان رضا واستقرار الموظفين.

الشكل رقم (21): دائرة نسبية تمثل توزيع آراء الأساتذة حول تأثير الأجر على الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة.

الجدول رقم (17): يوضح التعليل في حالة الإجابة ب "نعم"

النسبة	العدد	في حالة الاجابة بنعم
10%	2	عدم التناسب بين الأجر ومستوى الجهد الذي يبذله الاستاذ
50%	10	لأنه يحسن الوضع الاجتماعي للأستاذ يساهم في استقراره النفسي
5%	1	لا شك أنه لا يؤثر
15%	3	يساهم في رفع الروح المعنوية والشعور بالرضا الوظيفي
20%	4	لأنه حافز مادي

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الخامس عشر من الاستمارة

تعكس نتائج هذا الجدول أن أغلب الأساتذة يرون أن الأجر المادي يتجاوز كونه مجرد مقابل للجهد، فهو بالنسبة لنصفهم تقريباً وسيلة لتعزيز موقعهم الاجتماعي وتأمين استقرارهم النفسي، بينما يراه آخرون (20%) حافزاً مادياً يدفعهم لبذل المزيد من العطاء، ويؤكد 15% أن رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي مرتبطان ارتباطاً وثيقاً بمدى تقدير المؤسسة لمجهوداتهم عبر الأجر، في حين يشعر 10% بأن هناك فجوة بين حجم الجهد المبذول وقيمة الأجر، ويعتقد 5% فقط أن الأجر لا يلعب دوراً في رضاهم عن العمل.

هذه الأجوبة، رغم اختلافها، تتقاطع جميعها في نقطة واحدة: أن الرضا الوظيفي لا ينفصل عن الشعور بالعدالة والاحترام والتقدير، وأن الأجر ليس مجرد رقم في كشف الرواتب، بل هو عامل متعدد الأبعاد يؤثر في الأمان النفسي والاجتماعي والمهني للأستاذ الجامعي.

المحور الثالث: الترقية

الجدول رقم (18): يوضح مدى توفر نظام ترقية لجميع الموظفين في المؤسسة:

النسبة	العدد	الحالات
82%	47	نعم
18%	10	لا
100%	57	المجموع

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال السادس عشر من الاستمارة..

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن غالبية الأساتذة، بنسبة 82%، يقرّون بوجود نظام للترقية معتمد من قبل إدارة المؤسسة، في حين يرى 18% من المبحوثين أن هذا النظام غير متوفر أو غير مفعّل بالشكل المطلوب.

هذه النتائج تعكس، من جهة وجود إطار تنظيمي يُفترض أن يُمكن الأستاذ الجامعي من التطور المهني داخل المؤسسة، وهو أمر إيجابي من حيث المبدأ، إلا أن وجود أقلية ترى أن النظام غير متوفر قد يُحيل إلى مشكلات تتعلق بشفافية الإجراءات، أو بضعف في تفعيل آليات الترقية على أرض الواقع، أو حتى إلى شعور بالتمييز أو غموض في معايير الاستفادة من هذه الترقية.

ومنه فإن نظام الترقية الفعّال يُعد أحد أهم عناصر التحفيز غير المباشر، لأنه يرسخ مبدأ العدالة المهنية، ويعزز الانتماء والرضا داخل المؤسسة الأكاديمية.

الجدول رقم(19): يُوضح في حالة الاجابة ب "نعم" آراء الأساتذة حول معايير الترقية المتبعة في المؤسسة:

النسبة	العدد	الحالات
28%	13	معايير تخضع للقانون
11%	5	مقبولة جدا
17%	8	معايير منظمة مقبولة
6%	3	معيّار الوظيف العمومي
15%	7	معايير غير ثابتة وغامضة وغير عادلة
11%	5	معايير موضوعية
12%	6	مقبولة لأنها تقوم على النشر العلمي والخبرة والتأطير
100%	57	المجموع

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال السابع عشر من الاستمارة.

تبرز نتائج هذا الجدول تبايناً واضحاً في تصورات الأساتذة حول معايير الترقية داخل المؤسسة، ما يشير إلى تعدد القراءات والتجارب الفردية تجاه هذه الآلية. ف:

28% من المبحوثين يرون أن المعايير تخضع للقانون، مما يعكس ثقة نسبية في وجود إطار قانوني يضبط الترقية، حتى وإن لم يكن بالضرورة مرضياً من حيث التطبيق.

13% يجدونها مقبولة لأنها تستند إلى معايير أكاديمية كالنشر العلمي والخبرة والتأطير، وهي مؤشرات تدل على الاعتراف بكفاءة الأداء العلمي كأساس للترقية، وهو توجه محمود في الوسط الجامعي.

في المقابل، 15% يعتبرون المعايير غامضة وغير عادلة، ما يعكس حالة من الشك أو عدم الرضا وربما تجربة سلبية سابقة أثرت في تصوّرهم.

هناك أيضاً نسبة ترى المعايير مقبولة جداً (11%) أو منظمة ومقبولة (17%)، مما يدل على وجود فئة تجد نوعاً من الانسجام أو الرضا الجزئي عن النظام المعتمد.

كما أشار 6% إلى أن الترقية تخضع لمعيار الوظيف العمومي، ما يوحي بأن البعض لا يرون للخصوصية الجامعية وزناً في هذا السياق.

هذه النتائج تُظهر أن هناك انقسامًا بين من يرون في الترقية مسارًا قانونيًا ومنضبطًا، وبين من يعتبرونه غير واضح أو غير منصف، وهذا يُشير إلى أن المشكلة قد لا تكمن في وجود المعايير بحد ذاتها، بل في آليات تطبيقها وشفافيتها وتكافؤ الفرص بين الأساتذة.

ومنه فإن شعور الأستاذ بعدم وضوح أو عدالة معايير الترقية يمكن أن يُفقد الحافز للاستمرار في التميز، ويؤدي إلى تآكل الثقة في المؤسسة، لذا فإن الوضوح والشفافية والإنصاف في نظام الترقية ليس فقط حاجة تنظيمية، بل مطلب أساسي للحفاظ على رضا العاملين وتحقيق العدالة داخل الجامعة.

الجدول رقم(20): يُوضح عدد مرات الترقية التي حصل عليها الأساتذة:

الحالات	العدد	النسبة
ولا مرة	9	16%
مرة واحدة	13	23%
مرتان	14	24%
ثلاث مرات	10	18%
أكثر من ثلاث مرات	11	19%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثامن عشر من الاستمارة.

تعكس نتائج هذا الجدول واقعًا متباينًا فيما يخص الاستفادة من الترقية داخل المؤسسة، حيث صرح 16% من الأساتذة أنهم لم يحصلوا على أي ترقية منذ بداية مسارهم المهني، وهو رقم لا يُستهان به، خاصة في مؤسسة أكاديمية يُفترض أن الترقية فيها مرتبطة بالبحث والتكوين المستمر.

في المقابل، 23% تمت ترقيتهم مرة واحدة فقط، بينما 24% حصلوا على ترقيتين، و18% على ثلاث ترقيات، و19% أكثر من ثلاث مرات. هذا التفاوت يُشير إلى أن فرص الترقية موجودة لكنها غير موزعة بشكل متوازن، وقد ترتبط بعوامل متعددة منها طول سنوات الخدمة، أو النشاط العلمي، أو القدرة على متابعة الملفات الإدارية المرتبطة بها. ومنه فإن الأستاذ الجامعي الذي يرى زملاءه يُرقّون بينما يظل في مكانه لسنوات، دون أن يفهم الأسباب أو يجد تفسيرًا لذلك، قد يشعر بالإحباط أو فقدان الحافز، فالترقية لا تقتصر على تحسين الدخل أو المكانة الإدارية، بل تمثل رسالة رمزية بأن الجهد مقدّر، وأن للمسار المهني أفقًا يمكن بلوغه.

وبالتالي، فإن تحقيق الرضا الوظيفي لا يتأتى فقط بوجود نظام للترقية، بل أيضاً بعدالة توزيعه، وشفافية معاييرهِ، وتكافؤ فرصه لجميع الأساتذة دون استثناء.

الجدول رقم(21):يوضح تقييم الأساتذة لنظام الترقية وآلية تطبيقها في المؤسسة:

النسبة	العدد	الحالات
33%	19	جيدة، وتتم على أساس الشهادة وملف الاعمال البيداغوجية
26%	15	مقبولة لأنها تتم وفق القانون ومراسيم وزارة التعليم العالي
23%	13	متوسط على العموم، تتم وفق الشهادة والأقدمية في النظام
18%	10	كثير من الأحيان غير مقبولة، تحتاج إلى كثير من التعديل
100%	57	المجموع

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال التاسع عشر من الاستمارة.

تبرز نتائج هذا الجدول تقييمات متنوعة من طرف الأساتذة الجامعيين لنظام الترقية داخل مؤسساتهم، وهو ما يعكس تبايناً في التجربة الشخصية لكل فرد، وربما في مستوى الشفافية أو الإنصاف الذي شعر به كل منهم.

يرى 33% أن نظام الترقية جيد، لأنه يعتمد على الشهادة وملف الأعمال البيداغوجية، وهذا التصور يعكس نوعاً من الثقة في أن الترقية تتم وفق معايير أكاديمية موضوعية.

بينما تعتبر 26% من الآراء أن النظام مقبول كونه يستند إلى القانون ومراسيم وزارة التعليم العالي، ما يدل على قبول بالقواعد الرسمية حتى إن لم تكن مثالية.

من جهة أخرى، يُقيّم 23% النظام بأنه متوسط، مشيرين إلى أنه يعتمد على الشهادة والأقدمية، وهذا قد يُفهم على أنه افتقار للجانب التحفيزي المرتبط بالأداء أو التميز، والتركيز بدلاً من ذلك على معايير شكلية.

في المقابل، يُعبر 18% من الأساتذة عن عدم رضاهم، ويعتبرون أن نظام الترقية غير مقبول في كثير من الأحيان ويحتاج إلى تعديل، ما يسلط الضوء على شعور بالإجحاف أو غياب العدالة أو الشفافية في بعض الحالات.

من خلال ما سبق هذا التباين في التقييم لا يعبر فقط عن مواقف فردية، بل يكشف عن ديناميكيات تنظيمية ومؤسسية تتطلب المراجعة والتحسين، خاصة إذا أرادت الجامعة أن تعزز الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أساتذتها.

المحور الرابع: تقدير الجهد:

الجدول رقم (22): يُوضح مدى تلقي الأستاذ للتقدير من الإدارة عند إتقان العمل:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	30	53%
لا	27	47%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال عشرون من الاستمارة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى انقسام شبه متساوٍ بين الأساتذة الجامعيين فيما يخص تلقي التقدير من طرف الإدارة عند إتقانهم لعملهم، حيث أجاب 53% منهم بنعم، في حين صرح 47% بأنهم لا يتلقون أي تقدير. ومنه يُعبّر هذا التفاوت عن إشكالية في الاعتراف المهني داخل الفضاء الجامعي، فالتقدير لا يُعد مجرد مجاملة أو إجراء شكلي، بل هو آلية رمزية لتعزيز المكانة والدور الوظيفي للفرد داخل المؤسسة، وهو جزء لا يتجزأ من شبكة الحوافز غير المادية التي تُسهم بشكل كبير في بناء الرضا والانتماء المهني. هذا الانقسام يؤشر إلى ضرورة إعادة النظر في سياسات التقدير والاعتراف داخل الجامعة، وضمان ألا تكون مرتبطة بالصدفة أو العلاقات الشخصية، بل تُبنى على معايير واضحة، عادلة، وشفافة، مما يعزّز ثقافة الاعتراف ويرتقي بالأداء العام داخل المؤسسة الأكاديمية.

الجدول رقم (23): يُوضح تقييم الأساتذة لتقدير الجهود المبذول في التدريس من قبل الإدارة والزملاء:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	35	61%
لا	22	39%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال واحد وعشرون من الاستمارة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن غالبية الأساتذة الجامعيين المستجوبين (61%) يشعرون بأن جهودهم في التدريس تلقى تقديرًا من قبل الإدارة والزملاء، في حين عبّر 39% عن شعورهم بعدم وجود هذا التقدير. ومنه يعكس هذا المعطى أهمية العلاقات الرمزية داخل الحقل الأكاديمي، حيث لا يُقاس النجاح المهني فقط بالعائد المادي أو الترقيّة، بل أيضًا بمدى الاعتراف الجماعي بقيمة الجهد المبذول. فالتقدير من الإدارة يعكس جودة العلاقة الرأسيّة داخل المؤسسة، بينما يشير التقدير من الزملاء إلى تماسك العلاقات الأفقية ومناخ العمل العام.

ورغم أن النسبة الإيجابية تُظهر قدرًا مقبولًا من الرضا، إلا أن نسبة 39% من الأساتذة الذين لا يشعرون بالتقدير تبقى دالة على وجود خلل في أنظمة التحفيز غير المادي أو في الثقافة المؤسسية التي قد تكون غير مشجعة على الاعتراف بالجهود الفردية. فغياب التقدير يهدد بظهور مشاعر الاغتراب، وفقدان المعنى، وتراجع الدافعية. في ضوء ما سبق يصبح من الضروري تعزيز ثقافة التقدير والاعتراف ضمن البيئة الجامعية، سواء عبر آليات رسمية (كجوائز أو شهادات شكر) أو عبر تشجيع التفاعل الإيجابي بين الزملاء، لما له من أثر مباشر في تعزيز الرضا الوظيفي، والانتماء المؤسسي، وجودة الأداء الأكاديمي.

الجدول رقم (24): يوضح رأي الأساتذة حول تأثير شهادات التقدير على الرضا الوظيفي:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	48	84%
لا	9	16%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثاني والعشرون من الاستمارة.

تشير هذه النتائج إلى أن غالبية الأساتذة الجامعيين بنسبة كبيرة تصل إلى 84% يرون أن الشهادات التقديرية تساهم في زيادة رضاهم الوظيفي، في حين أن نسبة صغيرة تبلغ 16% لا يعتقدون ذلك. ومنه تؤكد هذه النتيجة على الدور الحيوي الذي تلعبه الحوافز المعنوية والرمزية في تعزيز الرضا الوظيفي داخل المؤسسات الأكاديمية. فالشهادات التقديرية ليست مجرد وثائق رسمية، بل هي رموز للاعتراف الاجتماعي والمهني، تعزز من شعور الفرد بقيمته ومكانته داخل المؤسسة، وترفع من دافعيته للعمل والالتزام. هذا الأمر يدل على أن نظام الحوافز في الجامعة لا يجب أن يقتصر فقط على المكافآت المادية أو الترقيات، بل يجب أن يشمل أيضاً آليات الاعتراف غير المادية التي تعزز الروح المعنوية وتدعم البيئة النفسية الإيجابية للموظفين.

بالتالي، يمكن القول إن اعتماد نظام منتظم وشفاف لمنح الشهادات التقديرية من شأنه أن يساهم بشكل فعال في رفع مستوى الرضا الوظيفي، ويحفز الأساتذة على بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق جودة التعليم والبحث العلمي.

الجدول رقم(25): يوضح رأي الأساتذة في عدالة التقدير المقدمة من الإدارة:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	19	33%
أحياناً	12	21%
لا	26	46%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفرغ السؤال الثالث وعشرون من الاستمارة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى وجود انقسام واضح في آراء الأساتذة الجامعيين حول عدالة التقدير الذي يتلقونه من الإدارة، حيث يرى 33% فقط أن التقدير عادل، و21% يرون أنه عادل أحياناً، بينما يعبر 46% عن عدم اعتقادهم بأن التقدير عادل.

ومنه يعكس هذا التفاوت الكبير شعوراً بعدم المساواة أو بعدم الإنصاف في تعامل الإدارة مع الأساتذة، وهو أمر قد يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء المؤسسي. فالاعتقاد بعدم العدالة في التقدير قد يولد إحباطاً، ويضعف الدافعية، ويزيد من شعور الغربة داخل المؤسسة.

كما أن هذا التوزيع يعكس احتمالية وجود مشكلات في شفافية المعايير أو في موضوعية آليات التقدير، مما يستدعي مراجعة هذه السياسات لضمان العدالة والمساواة بين جميع الموظفين.

الجدول رقم(26): يوضح رأي الأساتذة في وضوح وموضوعية معايير التقييم والتقدير:

العبارة	العدد	النسبة
نعم	20	35%
لا	37	65%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفرغ السؤال الرابع وعشرون من الاستمارة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن غالبية الأساتذة الجامعيين بنسبة كبيرة تصل إلى 65% لا يعتقدون بوجود معايير واضحة وموضوعية في تقييم وتقدير الأساتذة، بينما يرى فقط 35% منهم أن هناك مثل هذه المعايير. ومنه يعكس هذا التقييم سلبياً تجاه شفافية ونزاهة آليات التقييم داخل المؤسسة الأكاديمية. فغياب المعايير الواضحة يفتح الباب أمام الشعور بعدم العدالة والتمييز، وقد يؤدي إلى تراجع الثقة بين الأساتذة والإدارة، ويُضعف روح التعاون والالتزام المهني.

كما أن غياب الوضوح في معايير التقييم يجعل التقدير عرضة للعشوائية أو المحاباة، مما يُفسد مبدأ تكافؤ الفرص ويضر بالمناخ التنظيمي. هذه الحالة قد تؤدي إلى انعدام الحافز، وشعور بالإحباط، وربما إلى انخفاض جودة الأداء الأكاديمي.

من خلال ما سبق يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسة نظام تقييم شفاف، موضوعي، وقائم على معايير واضحة تُعلن لجميع الأساتذة، مع ضمان تطبيقها بعدل ومساواة، لتعزيز ثقافة العدالة والرضا الوظيفي داخل الجامعة.

الجدول رقم (27): يوضح مدى حصول الأساتذة على تكريم داخل المؤسسة:

العبارة	العدد	النسبة
نعم	6	11%
لا	51	89%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفرغ السؤال الخامس وعشرون من الاستمارة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن نسبة كبيرة من الأساتذة الجامعيين تصل إلى 89% لم يتم تكريمهم داخل المؤسسة، بينما فقط 11% ممن شملهم الاستطلاع قد حصلوا على تكريم.

ومنه تعكس هذه النسبة الكبيرة من عدم التكريم حالة من الإهمال الرمزي والتقديري داخل البيئة الجامعية، مما قد يؤثر سلباً على الرضا الوظيفي والدافعية لدى الأساتذة. فالتكريم يُعتبر أحد أهم أدوات الاعتراف المهني التي تعزز من شعور الفرد بقيمته وأهميته داخل المؤسسة.

غياب التكريم بشكل عام قد يخلق جوّاً من الإحباط واللامبالاة، حيث يشعر العديد من الأساتذة بأن جهودهم وإنجازاتهم لا تلقى الاعتراف المناسب، ما يضعف الروح المعنوية وقد ينعكس على جودة الأداء والالتزام الوظيفي. لذا، من المهم أن تُعيد المؤسسات النظر في سياساتها تجاه التكريم والاعتراف بالجهود المبذولة، وتبني نظاماً منتظماً وشفافاً يشجع على التميز ويُبرز الإنجازات العلمية والأكاديمية، ليُسهم بذلك في رفع مستوى الرضا والتحفيز داخل الحقل الجامعي.

الجدول رقم (28): يوضح كيفية تكريم الأساتذة والمناسبات المرتبطة بها:

النسبة	العدد	العبارة
33%	2	تقديم شهادة وهدية بسيطة
33%	2	بمناسبة الترقية
17%	1	هدية متمثلة في مصحف، كل عما يكرم أحد الأساتذة
17%	1	تقدير الحصة بالمؤسسة عن طريق التكريم
100%	6	المجموع

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال السادس وعشرون من الاستمارة.

تشير البيانات إلى أن الطرق التي تم بها تكريم الأساتذة داخل المؤسسة متنوعة وبسيطة، حيث حصل ثلثا المكرمين (33% لكل فئة) على شهادات تقدير مع هدايا بسيطة أو تكريم بمناسبة الترقية، ما يعكس ارتباط التكريم بالإنجازات الرسمية أو الرمزية. أما الباقون (17% لكل فئة) فقد تلقوا تكريمًا رمزيًا مثل هدية مصحف أو تقديرًا خاصًا يتعلق بالحصة التدريسية.

من خلال ما سبق يعكس هذا التنوع المحدود في أشكال التكريم أن المؤسسة تعتمد غالبًا على تكريم تقليدي محدود التأثير، قد لا يكون كافيًا لتعزيز الرضا الوظيفي أو التحفيز المستمر. هذا يشير إلى حاجة المؤسسة لتطوير نظام تكريم أكثر شمولاً وابتكارًا يعكس بشكل أفضل مجهودات وإنجازات الأساتذة، ويعزز من قيمتهم المعنوية ويشجعهم على المزيد من الالتزام والعطاء.

الجدول رقم (29): يوضح الطريقة المثلى لدى الأساتذة لتقدير جهودهم المبذولة:

النسبة	العدد	العبارة
54%	31	شهادات تقدير
51%	29	تحفيزات مالية
46%	26	كلمات شكر رسمية
18%	10	منح مسؤوليات أ مهمام إضافية
9%	5	أخرى

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال السابع وعشرون من الاستمارة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى تعدد وتنوع تفضيلات الأساتذة الجامعيين فيما يتعلق بكيفية تقدير جهودهم، وهو ما يعكس اختلاف الاحتياجات والدوافع الشخصية لكل منهم:

54% من الأساتذة يفضلون شهادات التقدير، مما يدل على أهمية الاعتراف الرسمي والرمزي بجهودهم، حيث تمنح هذه الشهادات شعوراً بالإنجاز والاعتراف المعنوي داخل المؤسسة.

51% يفضلون التحفيزات المالية، وهي مؤشر قوي على أهمية المكافآت المادية كحافز مهم يعزز من الرضا الوظيفي ويعكس تقدير الجهد بصورة ملموسة.

46% يفضلون كلمات الشكر الرسمية، والتي تعكس الحاجة إلى التواصل الإيجابي والتشجيع المعنوي المباشر من الإدارة، مما يعزز الشعور بالانتماء والتقدير.

18% يفضلون منح مسؤوليات أو مهام إضافية، وهذا يشير إلى رغبة بعض الأساتذة في فرص تطوير مهني ومزيد من التحديات كنوع من التقدير.

9% أشاروا إلى طرق أخرى، مما يدل على وجود حاجات فردية مختلفة تتطلب تنوعاً أكبر في أساليب التقدير. ومنه توضح هذه النتائج أن نظام التقدير داخل المؤسسات الأكاديمية يحتاج إلى تنوع الأدوات التي يعتمد عليها، بحيث يدمج بين الاعتراف الرمزي، المكافآت المالية، والتقدير المعنوي والتطوير المهني، لكي يستجيب بشكل أفضل لتطلعات الأساتذة المختلفة ويعزز من دوافعهم للالتزام وتحقيق الأداء المتميز..

الجدول رقم (30): يوضح أساليب تقدير الجهد المثلى التي اقترحها الأساتذة:

النسبة	العدد	الاقتراحات
20%	1	توفير منح بحثية أو تمويل للأبحاث العلمية
20%	1	لست مهمة
60%	3	زيادة الحوافز الشهرية
100%	5	المجموع

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال السابع وعشرون من الاستمارة.

تشير هذه النتائج إلى أن الخيارات التي أضافها بعض الأساتذة تحت بند "أخرى" تعكس اهتمامات وتوجهات متنوعة تجاه طرق التقدير والتحفيز داخل المؤسسة:

60% من الذين اختاروا "أخرى" يرون أن زيادة الحوافز الشهرية هي الأنسب، وهذا يعكس حاجة واضحة لتحسين الجانب المادي كعنصر أساسي لتعزيز الرضا الوظيفي.

20% أشاروا إلى أهمية توفير منح بحثية أو تمويل للأبحاث العلمية، مما يدل على رغبة في دعم الجوانب الأكاديمية والبحثية، وهذا يشير إلى اهتمامهم بالتطوير العلمي كنوع من التقدير.

20% عبروا عن عدم اهتمامهم بطرق التقدير المطروحة، وهو مؤشر قد يدل على إحباط أو شعور بعدم جدوى هذه الحوافز في حالتهم الشخصية.

ومنه تعكس هذه الإجابات تنوعاً في الاحتياجات والرغبات بين الأساتذة، ما يستوجب من إدارة الجامعة وضع سياسات تحفيزية متعددة الأبعاد تجمع بين الدعم المالي، الدعم العلمي، والاعتراف المعنوي، كي تلبي طموحات الفئات المختلفة وتزيد من فاعلية نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (31): يوضح تقييم رضا الأساتذة حول تقدير الإدارة لجهودهم:

الحالات	العدد	النسبة
راض جداً	6	11%
راض إلى حد ما	24	42%
غير راض	23	40%
غير راض إطلاقاً	4	7%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثامن وعشرون من الاستمارة.

تعكس نتائج هذا الجدول تبايناً واضحاً في مدى رضا الأساتذة الجامعيين عن طريقة تقدير جهودهم داخل المؤسسة:

حوالي 11% فقط يعبرون عن رضا كبير جداً، وهو رقم منخفض يشير إلى أن عدداً قليلاً فقط يشعرون بأن جهودهم تُقدَّر بشكل كامل ومناسب.

42% راضون إلى حد ما، مما يدل على وجود قبول نسبي بطريقة التقدير لكن مع بعض التحفظات أو عدم الاكتمال.

في المقابل، 40% غير راضين، و7% غير راضين إطلاقاً، وهو ما يمثل ما يقرب من نصف العينة تقريباً يعبر عن استياء واضح من أسلوب التقدير داخل المؤسسة.

على ضوء ما سبق هذه النسبة الكبيرة من عدم الرضا تعكس وجود فجوة بين توقعات الأساتذة لما يستحقونه من تقدير وبين الواقع الذي يواجهونه، هذا قد يؤدي إلى شعور بالإحباط، تراجع الدافعية، وربما ضعف في الأداء الأكاديمي. لذا، من الضروري أن تتبنى المؤسسة آليات أكثر شفافية وموضوعية في تقدير الجهود، مع تعزيز قنوات التواصل بين الإدارة والأساتذة لضمان تحقيق رضا وظيفي أكبر وتحسين بيئة العمل الأكاديمية.

المحور الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات:

الجدول رقم (32): يوضح مدى اهتمام الإدارة بأراء الأساتذة في عملية اتخاذ القرار:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	25	44%
أحيانا	13	23%
لا	19	33%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال التاسع وعشرون من الاستمارة.

تشير نتائج هذا الجدول إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تواجه تحديات واضحة:

44% من الأساتذة يرون أن الإدارة تهتم بأرائهم وتشاركهم في اتخاذ القرارات، وهذا يعكس وجود درجة من الانفتاح والشفافية من قبل الإدارة، ويُعتبر مؤشراً إيجابياً على تمكين الموظفين وإشراكهم في صنع السياسات.

23% يشعرون أن المشاركة تحدث أحياناً فقط، مما يدل على وجود حالة من التذبذب وعدم الانتظام في إشراك الأساتذة في القرارات، وقد يكون هذا مرتبطاً بنوع القرارات أو السياقات المختلفة.

بالمقابل، 33% يعتقدون أن الإدارة لا تهتم بأرائهم على الإطلاق، وهذا يشير إلى شعور بعدم التقدير أو الإقصاء من العملية الإدارية، وهو ما قد يولد إحباطاً ويقلل من دوافع الانخراط الفعال في العمل.

ومنه تعكس هذه النتائج واقعاً مختلطاً حول درجة الديمقراطية التنظيمية داخل المؤسسة. المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار تعد من عوامل الرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي، لذا من الضروري أن تسعى الإدارة إلى تعزيز آليات الاستماع والمشاركة لتعزيز الشعور بالانتماء والمساهمة الفعالة لكل الأساتذة.

الجدول رقم (33): يوضح أثر المشاركة في اتخاذ القرار على شعور الأساتذة بالأهمية داخل الجامعة:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	52	91%
لا	5	9%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال ثلاثون من الاستمارة

تشير هذه النتائج إلى أن أغلبية كبيرة تصل إلى 91% من الأساتذة الجامعيين يشعرون بالأهمية والانتماء داخل الجامعة عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات. هذا يعكس بوضوح أن إشراك الموظفين في عملية صنع القرار ليس مجرد إجراء شكلي، بل له تأثير نفسي واجتماعي قوي يعزز من شعورهم بالقيمة والاحترام داخل المؤسسة.

من خلال ما سبق يبرز هنا الدور الحاسم لمشاركة الموظفين في صنع القرار كعامل محفز للرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي. عندما يشعر الأفراد بأن آراءهم وأفكارهم تؤخذ بعين الاعتبار، فإن ذلك يرفع من معنوياتهم، ويزيد من دافعيتهم، ويعزز لديهم حس الانتماء والولاء للمؤسسة. بالتالي، يُنصح بتوسيع وتعزيز آليات المشاركة داخل الجامعة، لما لها من أثر إيجابي مباشر على بيئة العمل وجودة الأداء الأكاديمي.

الجدول رقم (34): يوضح مدى جدية إدارة الجامعة في التعامل مع آراء واقتراحات الأساتذة:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	21	37%
أحياناً	12	21%
لا	24	42%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الواحد وثلاثون من الاستمارة.

تشير هذه النتائج إلى انقسام واضح في تقييم الأساتذة الجامعيين لمدى جدية إدارة الجامعة في أخذ آرائهم واقتراحاتهم بعين الاعتبار:

حوالي 37% يرون أن الإدارة تأخذ آرائهم بجدية، وهذا يشير إلى وجود مساحة إيجابية لتفاعل فعال بين الإدارة والأساتذة.

بينما 21% فقط يرون أن هذا يحدث أحياناً، مما يعكس نوعاً من التردد أو عدم الانتظام في الاهتمام بآراء الأساتذة.

لكن الملفت أن 42% من الأساتذة يرون أن الإدارة لا تأخذ بآرائهم بجدية، وهذا يشكل نسبة كبيرة تدل على إحباط وعدم رضا تجاه التواصل مع الإدارة، وربما شعور بالتهميش أو الإهمال.

على ضوء ما سبق هذه النسبة الكبيرة من عدم الجدية في التعامل مع الآراء قد تخلق حاجزاً نفسياً يقلل من حماس الأساتذة للمشاركة في تطوير المؤسسة، ويؤثر سلباً على رضاهم الوظيفي. لذا من الضروري أن تراجع إدارة الجامعة أساليبها في التواصل والاستماع بشكل أكثر شفافية وفاعلية لضمان بناء علاقة ثقة حقيقية مع أعضاء هيئة التدريس.

الجدول رقم (35): يُوضح أثر المشاركة في اتخاذ القرارات على الرضا الوظيفي للأستاذ:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	53	93%
لا	4	7%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثاني وثلاثون من الاستمارة

تشير هذه النتائج إلى أن مشاركة الأساتذة الجامعيين في اتخاذ القرارات تُعتبر عاملاً حيوياً في تعزيز رضاهم الوظيفي، حيث يرى 93% منهم أن هذه المشاركة تزيد من شعورهم بالرضا في العمل. هذا يعكس بوضوح أهمية دور الإدارة في إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار لتعزيز الشعور بالتمكين والانتماء.

ومنه يمكن تفسير هذا بأن المشاركة في صنع القرار تمنح الموظفين شعوراً بالاعتراف بقيمتهم وكفاءتهم، وتعمل على بناء علاقة ثقة بين الإدارة والأساتذة. كما أن هذه المشاركة تدعم بناء بيئة عمل أكثر ديمقراطية وتفاعلية، مما ينعكس إيجاباً على التحفيز والالتزام الوظيفي. لذا، من المهم تعزيز هذه الثقافة داخل الجامعة للحفاظ على مستويات رضا وظيفي مرتفعة وتحقيق بيئة أكاديمية إيجابية.

الجدول رقم (36): يُوضح رأي الأساتذة في مستوى الشفافية بعملية اتخاذ القرار داخل الجامعة

الحالات	العدد	النسبة
نعم	17	30%
أحيانا	15	26%
لا	25	44%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الثالث وثلاثون من الاستمارة

تشير هذه النتائج إلى وجود شكوك وعدم يقين حول مدى شفافية عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة، حيث أن:

30% فقط يرون أن هناك شفافية في اتخاذ القرارات، ما يعكس وجود ثقة محدودة لدى نسبة صغيرة من الأساتذة في إدارة الجامعة.

26% يشعرون أن الشفافية موجودة أحياناً فقط، مما يدل على حالة من الغموض وعدم الاتساق في الممارسات الإدارية.

بينما 44% يرون أنه لا توجد شفافية، وهذه نسبة كبيرة تعكس إحساسًا بعدم الوضوح والغياب المحتمل للعدالة في اتخاذ القرارات.

ومنه نقص الشفافية يمكن أن يؤدي إلى تراجع الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة، ويُضعف الروح المعنوية والانتماء المؤسسي، كما أنه قد يحفز على انتشار الإحباط والشكوى داخل المؤسسة. لذلك، يُعتبر تعزيز الشفافية في إجراءات اتخاذ القرار ركيزة أساسية لتحسين العلاقة بين الإدارة والأساتذة، وزيادة الرضا الوظيفي والفاعلية المؤسسية.

الجدول رقم (37): يُوضح رأي الأساتذة في مدى عدالة توزيع فرص المشاركة في اتخاذ القرار داخل الجامعة:

الحالات	العدد	النسبة
نعم	24	42%
لا	7	12%
لا أدري	26	46%
المجموع	57	100%

المصدر: تم بناء الجدول على تفريغ السؤال الرابع وثلاثون من الاستمارة

تشير هذه النتائج إلى وجود انقسام واضح في آراء الأساتذة الجامعيين حول مدى شمولية المشاركة في اتخاذ القرار داخل الجامعة:

42% يرون أن المشاركة تقتصر على بعض الفئات دون غيرها، مما يعكس شعورًا بعدم المساواة أو التمييز في إتاحة الفرصة للمشاركة في القرارات الهامة.

12% فقط يرون أن المشاركة ليست مقتصرة على فئة معينة، وهو رقم ضعيف يدل على أن القليل فقط يشعر بأن المشاركة عادلة وشاملة.

أما 46% من الأساتذة فلم يستطيعوا تحديد موقفهم (لا أدري)، وهذا قد يدل على غياب وضوح في التواصل الإداري أو عدم توافر معلومات كافية لدى شريحة كبيرة من الأساتذة حول آليات المشاركة.

من خلال ما سبق هذه التفاوتات في الرأي تشير إلى وجود فجوة في الشفافية أو في توزيع فرص المشاركة، مما قد يخلق شعورًا بالانقسام وعدم الانتماء بين أعضاء الهيئة التدريسية. لتعزيز بيئة عمل أكثر عدالة وتحفيزاً، من الضروري أن تضمن الإدارة مشاركة أوسع وأشمل لجميع الفئات داخل الجامعة، مع توضيح آليات المشاركة بشكل شفاف وواضح

الجدول رقم (38): يوضح أنواع القرارات التي يفضل الأساتذة المشاركة فيها:

النسبة	العدد	القرارات
74%	42	قرارات بيداغوجية
21%	12	قرارات تنظيمية
70%	40	قرارات متعلقة بالبحث العلمي
11%	6	قرارات مرتبطة بالموارد البشرية
2%	1	أخرى

المصدر: تم بناء الجدول على تفرغ السؤال الخامس وثلاثون من الاستمارة

تُظهر هذه النتائج تفضيلات الأساتذة الجامعيين بالنسبة لأنواع القرارات التي يرغبون في المشاركة فيها، حيث يفضل معظمهم المشاركة في القرارات التي تتعلق مباشرة بجوهر عملهم الأكاديمي والبحثي:

74% يفضلون المشاركة في القرارات البيداغوجية، مما يعكس حرصهم على التأثير في طرق وأساليب التدريس وتطوير البرامج التعليمية، وهو جانب جوهري في عملهم اليومي.

70% يرغبون في المشاركة في قرارات البحث العلمي، وهو مؤشر على أهمية البحث والابتكار في حياتهم المهنية، ورغبتهم في المساهمة في تحديد أولويات وسياسات البحث داخل الجامعة.

على الجانب الآخر، 21% فقط يفضلون المشاركة في القرارات التنظيمية، و11% في قرارات الموارد البشرية، ما يشير إلى أن هؤلاء الأساتذة أقل اهتمامًا بالمجالات الإدارية البحتة التي قد لا تؤثر مباشرة على نشاطهم الأكاديمي. نسبة ضئيلة جدًا (2%) فضلت مجالات أخرى، ما يدل على أن التركيز الأساسي هو على الجوانب الأكاديمية والبحثية.

ومنه يعكس هذا التوجه رغبة في تعزيز سيطرة الأساتذة على ما يؤثر مباشرة على مهامهم العلمية والتربوية، ويعكس أهمية إتاحة الفرصة لهم في هذه المجالات لتعزيز شعورهم بالانتماء والتمكين داخل المؤسسة الأكاديمية.

ثانيًا: مناقشة نتائج الدراسة:

1. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: "يؤثر نظام الحوافز بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي."

تُظهر نتائج الدراسة تأكيدًا عامًا لهذه الفرضية، حيث تبرز العلاقة التفاعلية بين نظام الحوافز، بمختلف مكوناته، والرضا الوظيفي. وقد عبّر معظم أفراد العينة عن شعورهم بأن عناصر كالأجر، الترقية، التقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار لها وقع مباشر على إدراكهم للعدالة التنظيمية، وشعورهم بالانتماء، والحافز نحو الأداء الأفضل. إلا أن هذه العلاقة لم تكن متوازنة بالضرورة، إذ كشفت النتائج أن عدم وضوح بعض عناصر

الحوافز أو نقصها يجعل من تأثيرها متذبذبًا، بل أحيانًا محدودًا أو حتى عكسيًا. وهذا ما يدل على أن الحوافز في ذاتها ليست كافية، بل ينبغي أن تُمارس ضمن إطار شفاف وعادل ومستدام حتى تحقق الأثر المنشود على الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: "يؤثر الأجر على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي."

النتائج تدعم هذه الفرضية بوضوح، رغم انتظام صرف الرواتب بنسبة 79%، إلا أن 46% لا يرون الأجر مناسبًا للجهد المبذول، و42% فقط يجدونه كافيًا لتغطية احتياجاتهم. هذه الأرقام تعكس أن انتظام الدفع ليس مؤشرًا كافيًا للرضا، بل يجب النظر في القيمة الحقيقية للأجر مقارنةً بمتطلبات الحياة، حجم المسؤوليات، ومتطلبات البحث والتكوين المستمر. إن شعور الأستاذ الجامعي بأن تعبهُ لا يُترجم إلى عائد مادي متناسب يقوّض ثقته في المؤسسة، ويُضعف ارتباطه المهني، ويدفعه إلى البحث عن مصادر دخل موازية قد تؤثر سلبًا على جودة أدائه الأكاديمي.

الفرضية الفرعية الثانية: "تؤثر الترقية على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي."

تُشير النتائج إلى أن 82% من الأساتذة يؤكدون وجود نظام للترقية، لكن 46% يرونه غامضًا أو غير عادل. هذا المعطى يكشف عن فجوة بين الهيكل الرسمي لفرص الترقية وبين الإدراك الذاتي للأساتذة بخصوص عدالة وفعالية هذا النظام. فوجود نظام لا يكفي ما لم يكن مفهومًا، متاحًا للجميع، ويعتمد معايير واضحة تقيس الكفاءة والإنجاز. وعندما يشعر الأستاذ بأن ترقّيته لا تعتمد على الجهد أو التميز بل على علاقات أو آليات بيروقراطية، فإن ذلك يُضعف من حافزته ويزيد من الإحباط، خاصة في بيئة أكاديمية يُفترض أن تثمن الاستحقاق والجدارة. من هنا، فإن الشفافية في معايير الترقية وآلياتها هي مفتاح رئيسي لتعزيز الرضا.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يؤثر تقدير الجهد على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي."

أظهرت الدراسة أن التقدير موجود لكن بشكل غير منتظم وضعيف على المستوى الرسمي، حيث 61% يشعرون بالتقدير من الإدارة والزملاء، بينما 89% لم يتلقوا أي تكريم رسمي، و33% فقط يرون أن التقدير الإداري عادل. هذه النسب تبرز خللاً واضحًا في ممارسات التحفيز المعنوي. فالتقدير ليس مجرد كلمات ثناء، بل سياسة مؤسسية ينبغي أن تُترجم إلى إجراءات ملموسة كمنح الجوائز، أو إبراز الإنجازات علنًا، أو حتى إشراك أصحاب الأداء العالي في اتخاذ القرار. إن غياب هذا البعد يجعل الأساتذة يشعرون بأن مجهوداتهم تمرّ دون اعتراف، مما يؤدي إلى شعور بالإحباط واللامبالاة. وعليه، فإن التقدير يحتاج إلى مؤسسية لا إلى مجاملات ظرفية، وإلى عدالة في توزيعه لا إلى انتقائية مزاجية.

الفرضية الفرعية الرابعة: "تؤثر المشاركة في اتخاذ القرار على الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي."

تشير النتائج إلى أن 44% يشاركون في اتخاذ القرار، و91% منهم يشعرون بالرضا، لكن 42% يرون أن المشاركة محصورة في فئات معينة، و30% فقط يؤمنون بوجود شفافية في صنع القرار. هذه الأرقام تكشف عن معادلة حساسة: المشاركة تؤدي إلى رضا قوي حين تكون حقيقية، لكنها قد تولد استياء أكبر حين تكون صورية أو إقصائية. فالمشاركة ليست مجرد حضور شكلي، بل شعور بالتمكين والتأثير في القرارات المرتبطة بالعمل. إن غياب العدالة في إشراك الجميع، أو قصر المشاركة على "النخبة الإدارية" يُشعر بقية الأساتذة بالتمييز ويقوّض ثقتهم في المؤسسة. لذا، فإن بناء ثقافة تشاركية تقوم على الشفافية، والتمثيل العادل، والتواصل المستمر يُعدّ ضرورة لتحفيز الانتماء والرضا الوظيفي.

2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربات النظرية.

تكشف نتائج الدراسة عن انسجام واضح مع نظرية "سلم الحاجات الإنسانية" لماسلو، حيث يُلاحظ أن دوافع السلوك البشري ضمن تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الأساسية وينتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات. ومن خلال المقارنة بين هذه النظرية ونتائج الدراسة الميدانية حول أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، يمكن القول إن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تساهم بشكل مباشر في تلبية هذه الحاجات بمستوياتها المختلفة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق درجة أعلى من الرضا والارتباط الوظيفي.

حيث تشير نتائج الدراسة إلى أن الحوافز المادية كالأجور، المكافآت، العلاوات، والتأمينات الاجتماعية تلعب دوراً أساسياً في تلبية الحاجات الفيزيولوجية (كالطعام، السكن، الحاجات المعيشية اليومية) والحاجات الأمنية (الاستقرار المالي، الشعور بالأمان الوظيفي). وهذه الحاجات تُعدّ القاعدة الأساسية التي ينطلق منها الفرد نحو إشباع حاجات أعلى. فالأستاذ الذي يشعر بالأمان المالي يكون أكثر قدرة على التركيز في مهامه الأكاديمية والبحثية، ويكون أكثر ميلاً إلى الرضا عن عمله. وقد أظهرت إجابات العينة المستجوبة اتفاقاً على أن الانتظام في الأجر، ووجود نظام مكافآت واضح، من أهم العوامل التي تؤثر على درجة رضاهم عن العمل.

إذا كانت الحوافز المادية ترتبط بالحاجات الدنيا، فإن الحوافز المعنوية تلامس أبعاداً أعمق من الشخصية الإنسانية، وتلبي حاجات أكثر تجريداً. فالحاجة إلى الانتماء، كما في المستوى الثالث من سلم ماسلو، تجد تعبيرها في العلاقات الطيبة داخل المؤسسة، وفي بيئة العمل التعاونية، وفي شعور الأستاذ بأنه جزء من جماعة مهنية تُقدّر دوره وتستمتع إلى صوته. أما حاجات التقدير، التي تتعلق بالشعور بالأهمية والاحترام والاعتراف بالجهد المبذول، فقد أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية تلعب دوراً حاسماً في إشباعها، مثل: الثناء العلني، خطابات الشكر، الترقيات الرمزية، وإشراك الأساتذة في اتخاذ القرار.

وقد كانت واحدة من أبرز نتائج الدراسة أن الحوافز المعنوية كان لها أثر يفوق الحوافز المادية في بعض السياقات، خاصة في المؤسسات التي تعاني من نقص الموارد أو ضعف الإمكانيات المالية. وهنا تظهر الحاجة إلى فهم أعمق لطبيعة الأستاذ الجامعي بوصفه ليس فقط موظفًا يسعى إلى أجر، بل فاعلاً اجتماعياً ومثقاً يبحث عن التقدير والاحترام والفرص لتحقيق ذاته.

في قمة هرم ماسلو، تقع الحاجة إلى "تحقيق الذات"، وهي أرقى أشكال الإشباع الإنساني، وتعني أن يحقق الفرد أقصى إمكاناته وقدراته، وأن يشعر أنه يساهم بفعالية في مجاله. وقد بينت الدراسة أن البيئة الجامعية التي تتيح فرصاً للإبداع، وتشجع البحث العلمي، وتكافئ المبادرات، تُسهم بدرجة كبيرة في رضا الأستاذ الجامعي، لأنها تلبي حاجته للتحقق الذاتي. كما أن منح الأستاذ حرية أكاديمية، ودعمه لحضور المؤتمرات والمشاركة في فرق البحث، يُعدّ من الحوافز غير المباشرة التي تعزّز الرضا والالتزام.

يتضح من خلال ما سبق أن نظرية ماسلو تقدّم إطاراً تفسيرياً متماسكاً لفهم العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي. ولكن الأهم من ذلك هو أن الحوافز ليست فقط وسيلة لتحسين الأداء، بل هي أداة إنسانية لإشباع حاجات متعددة ومتراصة، تبدأ من الحاجات الفيزيولوجية وتنتهي بالحاجة إلى تحقيق الذات. وهذا ما يفرض على المؤسسات الجامعية أن تتبنّى سياسة حوافز شاملة، تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين، وتبتعد عن الفهم الضيق للحوافز كأداة مالية فقط.

3. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

عند النظر إلى نتائج دراستنا حول "أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي"، نجد أن هناك توافقاً كبيراً مع نتائج الدراسات السابقة سواء على المستوى المحلي أو العربي. هذا التوافق يعزز من مصداقية نتائجنا ويدعمها من الناحية العلمية، ويكشف في الآن ذاته عن استمرارية العلاقة بين نظام الحوافز (سواء المادية أو المعنوية) والرضا الوظيفي عبر مختلف البيئات المهنية والسياقات التنظيمية.

أ) على ضوء الدراسات الجزئية

إن دراسة نبيلة بوالدين (2017) ساهمت بشكل فعّال في توجيهنا نحو فهم أعمق لطبيعة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي من منظور نظرية "فروم Vroom" التي تربط بين التوقعات والأداء والمكافأة. وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين التحفيز بأنواعه وبين مستوى الرضا لدى العاملين. ما يلفت النظر هنا هو أن دراستنا أكدت هذا الارتباط، بل وتعمقت في توضيح الكيفية التي تترجم بها الحوافز إلى مشاعر إيجابية لدى الموظف تجاه عمله، مثل الشعور بالتقدير، والانتماء، والأمان الوظيفي.

من جهة أخرى، وفرت لنا دراسة مهديّة بن طيبة (2022) مدخلاً مهماً لفهم أن الأثر النفسي للحوافز المعنوية قد يتجاوز في بعض الأحيان الأثر المادي، خاصة في السياقات التنظيمية التي تعاني من محدودية الموارد.

وقد انعكس ذلك جلياً في نتائجنا، حيث أظهر المشاركون تقديرًا كبيراً للحوافز المعنوية مثل: الشكر العلني، الترقية المعنوية، ومراعاة المشاعر الشخصية، مما يدل على أن البعد الإنساني في بيئة العمل لا يقل أهمية عن البعد المادي، بل ربما يفوقه في القدرة على التأثير في الرضا الوظيفي. وهذا يدفعنا إلى إعادة التفكير في السياسات التحفيزية للمؤسسات الجزائرية التي قد تُغفل هذا الجانب بحجة ضعف الميزانية.

(ب) على ضوء الدراسات العربية

وفيما يخص الدراسات العربية، فقد جاءت دراسة محمد عافت شامان العنزي (2016-2017) لتؤكد أن العاملين أنفسهم يُولون أهمية أكبر للحوافز المعنوية مقارنة بالمادية، رغم الاعتراف بأهمية كلا النوعين. وهذا ما يُشير إلى أن الرضا الوظيفي لا يرتبط فقط بالجانب المادي من العمل (الراتب، المكافآت، البدلات) بل أيضاً بتقدير الجهود، وبيئة العمل الصحية، واحترام المسؤولين. وهو ما أيدته دراستنا، حيث فضّل جزء كبير من أفراد العينة شعورهم بالتقدير والاحترام على المكافآت المالية، خصوصاً في المؤسسات التي تعاني من نقص في التمويل.

أما دراسة منيرة النغموش (2024) فقدّمت مقارنة متميزة ربطت بين نظام الحوافز من جهة، والمتغيرات الديموغرافية من جهة أخرى، مثل العمر ونوع القطاع (عام/خاص)، وقد بيّنت أن العاملين الأكبر سنّاً وأكثر استقراراً وظيفياً يميلون لتقدير الحوافز المعنوية بدرجة أكبر، وهو ما وجدناه أيضاً في دراستنا. اللافت أن كلا الدراستين، بما في ذلك دراستنا، لم تسجلا أثراً واضحاً لسنوات الخبرة على العلاقة بين الحوافز والرضا، وهو ما يدفعنا إلى التساؤل حول ما إذا كانت الخبرة تخلق نوعاً من "الاعتياد" أو "البرود التحفيزي"، حيث تصبح الحوافز أقل تأثيراً مع الزمن.

إن تشابه نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة، وخصوصاً ما يتعلق بتفوق الحوافز المعنوية، يدل على وجود نمط سوسيولوجي وإداري ثابت يتجاوز حدود الزمان والمكان. وهذا يدعونا إلى التأكيد على أهمية إعادة هيكلة أنظمة الحوافز في المؤسسات الجزائرية والعربية بما يتوافق مع طبيعة الأفراد والبيئة الاجتماعية والثقافية. كما ينبغي العمل على تطوير سياسات تحفيزية مرنة تتماشى مع تغير الاحتياجات المهنية والنفسية للعاملين، خاصة في ظل التحولات التكنولوجية وسرعة التغير التنظيمي.

ثالثاً: نتائج عامة للدراسة:

من خلال النتائج التي تم جمعها وتحليلها، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج العامة المتعلقة بدور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي -دراسة بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية-، على النحو التالي:

- العينة شملت 57 أستاذاً جامعياً بنسبة متوازنة بين الجنسين.
- الغالبية من الفئة العمرية 41-50 سنة، وأكثر من نصفهم متزوجون.

- تتفاوت الرتب الأكاديمية بين متريصين وأساتذة محاضرين وتعليم عالي.
- 79% يتلقون أجورهم بانتظام، لكن 46% يرون أن الأجر لا يتناسب مع جهودهم.
- 42% فقط يجدون أجورهم كافية لتغطية الاحتياجات المادية.
- 35% فقط راضون جداً عن أجورهم.
- 66% لا يتلقون مكافآت مادية مقابل الإنجازات المتميزة.
- 82% يؤكدون وجود نظام ترقية، لكن معايير الترقية غير واضحة أو غير عادلة وفق تقييم 46%.
- 53% يشعرون بالتقدير عند إتقان العمل، و61% يرون أن جهودهم مقدرة من الإدارة والزملاء.
- 33% فقط يرون أن التقدير الإداري عادل.
- 89% لم يتلقوا تكريم رسمي داخل المؤسسة.
- 44% يشاركون في اتخاذ القرارات، و33% لا يشعرون بالمشاركة.
- 91% ممن يشاركون يشعرون بالأهمية والرضا الوظيفي.
- 42% يرون أن المشاركة في اتخاذ القرار مقتصرة على فئات معينة.
- 30% فقط يرون وجود شفافية في اتخاذ القرار.
- رضا الأستاذ يرتبط بنظام حوافز متكامل يشمل الأجر، التقدير، الترقية، والمشاركة في القرار.
- ضعف المكافآت، وعدم وضوح المعايير، وشعور بعدم الشفافية يؤثران سلباً على الرضا.
- تحسين نظام الحوافز يعزز الرضا الوظيفي والتحفيز والإنتاجية.
- رغم انتظام صرف الرواتب لدى الغالبية، إلا أن أقل من نصف الأساتذة يرون أن أجورهم تتناسب مع الجهود المبذولة، كما أن جزءاً كبيراً يعاني من عدم كفاية الأجر لتغطية الاحتياجات المادية.
- هناك نظام للترقيات معترف به من أغلبية الأساتذة، لكن توجد ملاحظات حول غموض أو عدم عدالة معايير الترقية. أما المكافآت المادية فهي قليلة، حيث أن معظم الأساتذة لا يحصلون على مكافآت مقابل الإنجازات المتميزة.
- نسبة جيدة من الأساتذة يشعرون بأن جهودهم في التدريس تُقدر من قبل الإدارة والزملاء، لكن هناك انقسام حول مدى عدالة هذا التقدير، مع غياب واضح لشهادات التكريم الرسمية.

- المشاركة في اتخاذ القرار موجودة بشكل محدود، حيث يشعر نحو نصف الأساتذة أنهم يشاركون في القرارات، وهو ما يعزز لديهم الشعور بالأهمية والرضا الوظيفي، لكن هناك شكوك بشأن شفافية وحيادية عملية اتخاذ القرار.
- الرضا الوظيفي مرتبط بشكل واضح بنظام حوافز متكامل يشمل الأجر المناسب، التقدير المعنوي، وضوح معايير الترقية، والمشاركة الفعلية في صنع القرار داخل المؤسسة.
- توجد تحديات واضحة تتمثل في نقص المكافآت المادية، غموض معايير الترقية، نقص العدالة والشفافية في التقدير، وغياب مشاركة فعالة وشاملة في اتخاذ القرارات، مما يؤثر سلباً على مستوى الرضا الوظيفي.
- لتحسين رضا الأستاذ الجامعي، ينبغي تطوير نظام الحوافز ليكون أكثر عدالة وشفافية، مع تعزيز المكافآت المادية والمعنوية، وزيادة مشاركة الأساتذة في صنع القرار لضمان شعورهم بالتقدير والأهمية

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي بجامعة خنشلة، وبالتحديد كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية "قسم العلوم الاجتماعية"، نجد أن نظام الحوافز المعمول به حالياً لا يرقى إلى مستوى تطلعات الأساتذة الجامعيين، ولا يحقق الرضا الوظيفي المنشود، فرغم انتظام صرف الأجور لدى أغلب المبحوثين، إلا أن نسبة كبيرة منهم ترى أن الأجر لا يعكس الجهود المبذولة، كما أنه غير كافٍ لتغطية متطلبات الحياة، إلى جانب الغياب شبه تام للمكافآت المادية مقابل الإنجازات المتميزة، ومن جهة أخرى فإن غموض المعايير في الترقية وشعور بعض المبحوثين بعدم عدالتها ينعكس سلباً على ثقتهم بالمؤسسة ويُقلل من الرضا العام لديهم.

أما على صعيد الحوافز المعنوية، فقد أشارت النتائج إلى أن هناك تقديراً نسبياً من الإدارة والزملاء لجهود الأساتذة، لكن هذا الأخير يُعاني من عدم الاتساق والعدالة، فضلاً عن غياب التكريمات الرسمية، وفيما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فإنها لا تزال محدودة، مما يؤدي إلى شعورهم بعدم الانتماء المؤسسي.

ومن خلال تحليل هذه المؤشرات، يتضح أن الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي، مرتبط بشكل وثيق بوجود نظام حوافز متكامل وشامل، يقوم على أساس العدالة، والشفافية، والتقدير، والمشاركة الفعالة في الحياة المؤسسية، فالأجر وحده لا يكفي لخلق بيئة عمل محفزة، بل إن الاعتراف بالجهود، وإتاحة الفرص العادلة للترقية، وتكريم الإنجازات، وتمكين الأساتذة من الإسهام في اتخاذ القرار، كلها عناصر متكاملة تُسهم في بناء مناخ مهني إيجابي.

وعليه توصي الدراسة بضرورة إعادة النظر في نظام الحوافز الحالي، والعمل على تطويره بشكل يضمن التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، وتعزيز من شفافيته وعدالته، مع ضرورة الاهتمام بالتواصل بين الإدارة والأساتذة، هذا من شأنه أن يُسهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي، وزيادة الولاء المؤسسي، وتحسين الأداء الأكاديمي بشكل عام، بما يخدم أهداف المؤسسة الجامعية ورسالتها التعليمية والبحثية.

قائمة المصادر والمراجع:

1. ابراهيم احمد حسن الجبوري. (2019). الدور التراكمي الاقليمي في المنطقة العربية. عمان، الاردن: دار الاكاديميون.
2. احمد ماهر. (2013). السلوك التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعة.
3. اغادير سالم العيدروس. (2015). اخلاقيات المهنة والسلوك الوظيفي نظرة اسلامية. الجيزة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك".
4. اكرم جلال كريم. (2021). الدلائل الجلية في شرح المقامات الفاطمية (المجلد 1). لندن، الولايات المتحدة الامريكية: e-kutub ltd.
5. إيمان عباس الخفاف. (2013). الذكاء الانفعالي "تعلم كيف تفكر انفعاليا" (المجلد 1). الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. ايمن النحاس. (2008). مبادئ الإدارة (المجلد 1). القاهرة، مصر: مكتبة الوفاء.
7. إيهاب عيسى مصري، و طارق عبد الرؤوف عامر. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني (مفهومه، عوامله، ومقياس الرضا الوظيفي والمهني للعمل) (المجلد 1). الطالبة، خلف حي الهرم، مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
8. بشير ابو القرايا. (2013). النظام الانتفاضي نظرة في الواقع العربي والانساني (المجلد 1). بيروت، لبنان: مكتبة حسن العصرية.
9. بلقاسم سلاطينية، و حسان الجيلاني. (2012). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية (المجلد 1). الجزائر، الجزائر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
10. تمارا نجى داوود. (2024). مقدمة في اساليب ومناهج البحث العلمي. الاردن، عمان: اليازوري.
11. حجاج بن صالح حجاج المرعي. (2010). إدارة الافراد (المجلد 01)). عمان: الاكاديميون.
12. حين وحيد عبدو العيساوي. (2017). الحقوق والحريات السياسية في الدستور دراسة مقارنة. القاهرة، مصر: المركز العربي للنشر.

13. خالد محمد حمدان، و زبون عطاء الله. (2019). ادارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات. عمان، الاردن: اليازوري.
14. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، و انعام الشهابي. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة (المجلد 1). عمان، الاردن: اثراء للنشر والتوزيع.
15. رافدة الحريري. (2017). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. عمان، الاردن: اليازوري.
16. ربيعي مصطفى عليان، و عثمان محمد غنيم. (2000). مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق (المجلد 01)). عمان، الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
17. زياد حمد القطراني. (2017). اساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة. الاردن، عمان: المنهل للنشر والتوزيع.
18. سامح عبد المطلب عامر. (2011). استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الفكر.
19. سعد علي ربحان المحمدي. (2022). ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة. عمان، الاردن: دار اليازوري.
20. سوسن بنديان. (2020). دور القوة الذكية ادارة الازمات الدولية (المجلد 1). عمان، الاردن: دار الاكاديميون.
21. صفوان محمد المبيضين، و عائض شافي الذكلي. (2016). تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية. عمان، الاردن: اليازوري للنشر والتوزيع.
22. عادل عبد الرزاق هاشم. (2018). القيادة وعلاقتها بالرّضا لدى العاملين. القاهرة، مصر: دار اليازوري.
23. عبد الحسن عصفور الشمري. (2003). ازمة التوزيع واداء النظام السياسي العراقي بعد العام 2003 (المجلد 1). بغداد: دار الرافدين.
24. عصام عبد اللطيف. (2015). الرّضا الوظيفي ومهارة إدار ضغوط العمل (المجلد 1). نصر، مصر: نيو لينك.
25. علي عباس. (2004). اساسيات علم الادارة (المجلد 1). عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
26. عمار بوحوش، و محمد محمود الذنيبات. (2007). مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث (المجلد 04)). بن عكنون، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
27. فايون مراد. (2018). القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين. عمان، الاردن: مركز الكتاب الاكاديمي.

28. لحسن عبد الله باشيوة، و نزار عبد المجيد البرواري. (2009). البحث العلمي مفاهيم. أساليب. تطبيقات. عمان، الأردن: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع.
29. لكحل منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات (المجلد 1). الجزائر العاصمة، الجزائر: المثقف للنشر والتوزيع.
30. لوكاي الهاشمي، و مراد بومنقار. (2015). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان، الاردن: دار الايام للنشر والتوزيع .
31. ماجد محمد الخياط. (2010). أساليب البحث العلمي. عمان، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
32. محمد الفاتح محمد بشير المغربي. (2016). اصول الادارة والتنظيم (المجلد 1). عمان: دار الجنان للنشر والتوزيع.
33. محمد بن دليم القحطاني. (2015). ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل (المجلد 4). الرياض، السعودية: العبيكان.
34. محمد جاسم العبيدي، و ألاء محمد العبيدي. (2010). طرق البحث العلمي (المجلد 01). عمّان: ديبونو لتعليم التفكير.
35. محمد سرور الحريري. (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية الخاصة (المجلد 1). عمان، مقابل البوابة الرئيسية للجامعة الاردنية، الاردن : شركة الأكاديميون للنشر والتوزيع.
36. محمد صبري حافظ محمود، و السيد محمود البحيري. (2008). اتجاهات معاصرة في ادارة المؤسسات التعليمية. القاهرة، مصر: عالم الكتب.
37. محمد عبيدات، محمد أبو ناصر، و عقلة مبيضين. (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات. عمان، الاردن، (02): دار وائل للنشر والتوزيع.
38. محمد فاتح محمد بشير المغربي. (2013). ادارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار النشر للجامعات.
39. محمد هاني محمد. (2014). ادارة الموارد البشرية (المجلد 2). عمان، الاردن: دار المعتر.

40. مدحت محمد أبو النصر. (2017). مناهج البحث في الخدمة الاجتماعية (المجلد 01)). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

41. مسلم علاوي شبلي. (2018). التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة. عمان، الاردن: دار اليازوري.

42. منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (المجلد 1). القاهرة، نصر، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

43. مهدي صالح السامرائي. (2021). نظرية الغرائز والدوافع والحاجات الانسانية. عمان: دار اليازوري.

44. مؤيد موسى علي ابو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي، عطالله النوافلة، و ماهر احمد المومني. (2018). التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة (المجلد 1). الاردن، عمان: دار امجد للنشر والتوزيع.

المعاجم والقواميس:

45. ناصر سيد أحمد، محمد مصطفى، محمد درويش، و ايمن عبد الله. (2008). المعجم الوسيط. بيروت، لبنان: دار إحياء التراث العربي.

المجلات العلمية والدورية:

46. برو هشام. (2021, 2 10). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منظمات الاعمال من خلال نموذج "بورتر ولولر في الدافعية". مجلة طبنة للدراسات العلمية والاكاديمية، صفحة 97.

47. رضوان بواب، و صبرينة ميلاط. (2021, 7 23). سوسيولوجية التعليم الجامعي- قراءة مفاهيمية ونظرية. مجلة سوسيولوجية، الثانية(العدد 01)، صفحة 30.

48. فتيحة حنك، و رضوان بواب. (2020, 01 11). الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع (الوظيفة الثالثة). مجلة انسنة للبحوث والدراسات، 11(العدد 01)، صفحة 171.

49. هاشم حسان، و عفاف بو عيسى. (2015, 12 28). الاستاذ الجامعي ونظام ل.م.د في جامعة الجزائر. مجلة انسنة للبحوث والدراسات، صفحة 167.

50. طارق الحاج. (2018, 6 10). اثر الخداع التسويقي في تكوين الصورة الذهنية لدى الزبائن في سوق الخدمات المصرفية الفلسطينية. رماح للبحوث والدراسات، صفحة 260.

المواقع الالكترونية :

51. كلية العلوم الاجتماعية والانسانية. (19, 03, 2025). تاريخ الاسترداد 10, 05, 2025، من جامعة عباس لغرور

خنشلة: [/https://kuniv.ranobit.dz/2025/03/19/](https://kuniv.ranobit.dz/2025/03/19/)

الملاحق:

الملحق رقم (01): نموذج استمارة استبيان موجهة للأساتذة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي

- دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية -

استمارة استبيان لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستري في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

-أ. رجال نبيل

إعداد الطالبة:

- عطاء الله ريان

استمارة موجهة للأساتذة:

يسعدنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة التي تأتي ضمن إطار التحضير لمذكرة التخرج في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، نرجو منكم الإجابة بكل صدق وموضوعية من خلال وضع علامة (x) بجانب الإجابة التي ترونها الأنسب، ونؤكد لكم أن هذه المعلومات ستظل سرية ولن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

وفي الختام تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والاحترام.

السنة الجامعية:

2025/ 2024

ضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها صحيحة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 - النوع: ذكر ☐ انثى ☐

2 - السن:

☐ 40 - 30 ☐ 50 - 41 ☐ 60 - 51 ☐ 60 فما فوق ☐

3 - الحالة العائلية:

أعزب (ة) ☐ متزوج (ة) ☐ مطلق (ة) ☐ أرمل (ة) ☐

4 - الرتبة الأكاديمية:

☐ أستاذ متربص
☐ أستاذ مساعد (ب)
☐ أستاذ مساعد (أ)
☐ أستاذ محاضر (ب)
☐ أستاذ محاضر (أ)
☐ أستاذ التعليم العالي

5 - عدد سنوات الخبرة في التعليم العالي:

☐ أقل من 5 سنوات
☐ من 6 إلى 10 سنوات
☐ من 11 إلى 15 سنة
☐ أكثر من 15 سنة

6 - الوضعية المهنية:

دائم ☐ متعاقد ☐ مشارك ☐

المحور الثاني: الاجر

- 7- هل تتلقى أجرك الشهري بانتظام ودون تأخر؟
☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐
- 8- هل تعتقد أن الاجر الذي تتلقاه يتناسب مع الجهود التي تبذلها داخل المؤسسة؟
☐ نعم ☐ لا ☐
- 9- هل يكفي أجرك لتغطية كل احتياجاتك المادية والمعاشية؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 10- هل أنت راضٍ على أجرك الذي تتقاضاه؟
☐ راضٍ جداً ☐ إلى حد ما ☐ غير راضٍ ☐
- 11- هل تشهدون زيادات في الأجور بين الحين والآخر؟
☐ نعم ☐ نادراً ☐ لا ☐
- 12- في حالة الإجابة ب "نعم" هل هي كافية لسد حاجاتكم المتزايدة؟
☐ نعم ☐ لا ☐
- 13- إذا قمتم بإنجاز متميز في المؤسسة، هل تتلقون مكافآت مادية مُقابل ذلك؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 14- هل تعتقد أن مستوى الأجر يؤثر على رضاكم عن العمل؟ نعم بشكل كبير ☐ إلى حد ما ☐ لا يؤثر ☐
- 15- في حالة الإجابة ب "نعم" كيف ذلك؟
.....
.....

المحور الثالث: الترقية

- 16- هل توفر إدارة مؤسستكم نظام ترقية لمجموع الموظفين؟
☐ نعم ☐ لا ☐
- 17- في حالة الإجابة ب "نعم" ما رأيك في المعايير التي تخضع لها عملية الترقية؟
.....
.....
- 18- كم مرة تلقيت ترقية بالمؤسسة؟
☐ مرة واحدة ☐ مرتان ☐ ثلاث مرات ☐ أكثر من ثلاث مرات ☐
- 19- ما تقييمك لنظام الترقية في مؤسستكم؟ وكيف تتم هاته الترقية؟
.....
.....

المحور الرابع: تقدير الجهد :

- 20- هل تتلقى من الإدارة تقديرًا في حالة إتقانك لعملك؟
☐ نعم ☐ لا
- 21- هل تشعر أن الجهود التي تبذلها في التدريس يتم تقديرها من قبل الإدارة والزملاء؟
☐ نعم ☐ لا
- 22- هل الشهادات التقديرية تزيد من رضاك الوظيفي؟
☐ نعم ☐ لا
- 23- هل ما يحظى به الأساتذة من قبل الإدارة من تقدير تراه عادلاً؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 24- هل تعتقد بأن هناك معايير واضحة وموضوعية في تقييم وتقدير الاساتذة؟
☐ نعم ☐ لا
- 25- هل سبق أن تم تكريمك داخل المؤسسة؟
☐ نعم ☐ لا

26- إذا كانت الإجابة ب "نعم" كيف ذلك؟ وماذا كانت المناسبة؟

27- ما الطريقة المثلى التي تفضل أن يتم بها تقدير جهدك؟

☐ شهادات تقدير

☐ تحفيزات مالية

☐ كلمات شكر رسمية

☐ منح مسؤوليات أو مهام إضافية

☐ أخرى:

28- ما مدى رضاك عن طريقة تقدير جهود الأساتذة في المؤسسة؟

☐ راضٍ جداً

☐ راضٍ إلى حد ما

☐ غير راضٍ

☐ غير راضٍ إطلاقاً

المحور الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

- 29- هل تهتم الإدارة بآرائك للمشاركة في اتخاذ القرارات؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 30- هل اشراكك في اتخاذ القرارات يُشعرك بالأهمية داخل الجامعة؟
☐ نعم ☐ لا
- 31- هل تعتقد أن إدارة الجامعة تأخذ بآراء واقتراحات الأساتذة بجدية؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 32- هل تعتقد أن مشاركتك في اتخاذ القرارات تُعزز من رضاك الوظيفي؟
☐ نعم ☐ لا
- 33- هل ترى أن هناك شفافية في عملية اتخاذ القرارات داخل الجامعة؟
☐ نعم ☐ أحياناً ☐ لا
- 34- هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار تقتصر على بعض الفئات دون غيرها داخل الجامعة؟

☐ نعم

☐ لا

☐ لا أدري

35- ما نوع القرارات التي تُفضل أن تُشارك فيها؟

☐ قرارات بيداغوجية

☐ قرارات تنظيمية

☐ قرارات متعلقة بالبحث العلمي

☐ قرارات مرتبطة بالموارد البشرية

☐ أخرى:

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة:

الرقم:	الأستاذ:	الرتبة:
01	بروكي عبد الواحد	أستاذ محاضر قسم -أ-
02	عقون عليمه	أستاذ محاضر قسم -أ-
03	مرغاد زينب	أستاذ محاضر قسم -أ-

جامعة عباس لغور خانة
ADDIS ABABA UNIVERSITY KHAYMA

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغزور خشابة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

المرجع: 3/1... اك ع اج ان لق ع اج / 2025

خنشلة في: 27 أبريل 2025

الي السيد: ...عيسى... العالم الاجتماع

الموضوع: تسهيل مهمة

تحيّة طيبة وبعد :

يطيب لنا ان نقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والمتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة
الاتية اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	ريان عفا الله	علم الاجتماع والتخطيط	20203404777
02			
03			
04			

بغرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها) الموسوم
بـ: الحزام الحر في ديمقراطية الرضا الوطني
للأستاذ الجامعي

واجراء تربص ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فائق التحية والاحترام

٤ / رئيس القسم
رامى سيدى مسعود
مساعد رئيس قسم المسائل المرتبطة بالعلوم الاجتماعية
والعلوم الإنسانية
القسم العلوم الاجتماعية والإنسانية