

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس-سطيف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص تسيير مؤسسات

## أطروحة

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

### أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي

دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس- سطيف -

إعداد الطالبة: ونوغي فتيحة

إشراف الأستاذ الدكتور: بو عبد الله لحسن

#### أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور بو عبد الله لحسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-2	مشرفا
الأستاذ الدكتور بركان يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف-1	رئيسا
الدكتور بلمهدي عبد الوهاب	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة سطيف-1	مناقشا
الأستاذ الدكتور بوزيد نبيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة أم البواقي	مناقشا
الأستاذة الدكتورة حمداش نوال	أستاذة التعليم العالي	جامعة قسنطينة-2	مناقشا
الدكتورة شوتري أمال	أستاذة محاضرة قسم "أ"	جامعة برج بوعرييج	مناقشا

السنة الجامعية 2014-2015

# إهداء

أهدي عملي هذا إلى كل مسلم يؤمن بأول حديث جرى بين السماء والأرض، قول الله جل جلاله:

{ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ  
الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) }

سورة العلق

# كلمة شكر

يعود الفضل لله وحده في إنجاز عملي هذا، لذلك فالشكر الأول والأخير له سبحانه وتعالى، فهو سبحانه من منّ عليّ بعلمه، ومن تفضل عليّ بالصحة والعافية، وسخر لي من خلقه من ساهم بشكل أو بآخر في إنجازهم، بدءاً بالوالدين الكريمين، مروراً بالأستاذ المؤطر الأستاذ الدكتور لحسن بوعبد الله الذي أخصه بالشكر الكبير، وصولاً إلى الأساتذة الأفاضل والإخوة والأحباء، فهم من الكثرة بحيث لا تسعهم صفحتي هذه لذكر أسمائهم فرداً فرداً، لذلك فإنني أسأل الله لي ولهم العفو والعافية، عسى أن يكون دعائي بالخير لهم عزاءاً لي عندهم في عدم ذكر أسمائهم، وما ذلك مني إلا أسلوباً لشكرهم.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	إهداء
ب	شكر
ت	قائمة المحتويات
ث	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
ر	قائمة الملاحق
ز	مقدمة
1	الفصل الأول. مدخل للدراسة
8	1.1 عرض الإشكالية
8	2.1 أهداف الدراسة
11	3.1 أسئلة الدراسة
12	4.1 فروض الدراسة
12	5.1 مخطط الدراسة
17	6.1 أهمية الدراسة
18	7.1 التعاريف العملية للمصطلحات
20	8.1 خلاصة
22	الفصل الثاني. نظريات الحفز
23	1.2 نظريات المحتوى
24	1.1.2 نظرية التسلسل الهرمي للحاجات
24	2.1.2 نظرية العاملين
28	3.1.2 نظرية البقاء والانتماء والنمو
32	2.2 نظريات العملية
35	1.2.2 نظرية العدالة
35	2.2.2 نظرية التوقع
38	3.2 نظرية تحديد الأهداف
43	4.2 نظرية التعزيز
45	5.2 نظرية محددات الذات
49	

55	6.2. نظرية التقييم المعرفي.
58	7.2. رؤى نظريات الحفز للأجور والرضا والحفز.
61	8.2. خلاصة.
63	الفصل الثالث. الرضا الوظيفي والحفز في مجال العمل.
63	1.3. الرضا الوظيفي.
63	1.1.3. مفهوم الرضا الوظيفي.
63	2.1.3. تعريف الرضا الوظيفي.
65	3.1.3. أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.
66	4.1.3. أهمية الرضا الوظيفي.
68	5.1.3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
69	6.1.3. أسباب دراسة الرضا الوظيفي.
70	7.1.3. المنهج الديموغرافي والرضا الوظيفي.
73	8.1.3. العلاقة بين العمل والرضا الوظيفي.
75	9.1.3. قياس الرضا الوظيفي.
79	2.3. الحفز في مجال العمل.
79	1.2.3. مفهوم الحفز.
80	2.2.3. تعريف الحفز.
81	3.2.3. أهمية الحفز في مجال العمل.
83	4.2.3. الناس والعمل.
84	5.2.3. مفهوم الحفز الذاتي والحفز الخارجي.
85	6.2.3. تعريف الحفز الذاتي والحفز الخارجي.
85	7.2.3. أهمية الحفز الذاتي والحفز الخارجي.
86	8.2.3. علاقة العوائد الخارجية بالحفز الذاتي.
88	9.2.3. قياس الحفز الذاتي.
90	3.3. خلاصة.
91	الفصل الرابع. نظام التعويضات في المنظمة.
91	1.4. مفهوم التعويضات.
91	2.4. تعريف التعويضات.
93	3.4. أهمية التعويضات.

94	4.4. أطراف نظام التعويضات
95	5.4. التعويضات والحفز
96	6.4. مظاهر التعويضات
97	7.4. الدفع على أساس الأداء
98	8.4. أنظمة الأجور الإدارية والإستراتيجية
98	9.4. الرضا عن التعويضات
98	1.9.4. مفهوم الرضا عن التعويضات
99	2.9.4. تعريف الرضا عن التعويضات
99	10.4. أهمية الرضا عن التعويضات
100	11.4. قياس الرضا عن التعويضات
103	12.4. خلاصة
104	الفصل الخامس. منهجية الدراسة
104	1.5. تصميم الدراسة
106	2.5. مجتمع الدراسة
107	3.5. أدوات القياس
108	1.3.5. البيانات الديموغرافية
109	2.3.5. استبيان الرضا الوظيفي
112	3.3.5. استبيان الرضا عن التعويضات
114	4.3.5. استبيان الحفز الذاتي
116	5.3.5. استبيان الأهمية النسبية للأجور
117	4.5. تحليل الثبات
119	1.4.5. ثبات فقرات مقياس الرضا الوظيفي وأبعاده
122	2.4.5. ثبات فقرات مقياس الرضا عن التعويضات وأبعاده
124	3.4.5. ثبات فقرات مقياس الحفز الذاتي وأبعاده
125	5.5. صدق التصميم
125	1.5.5. صدق المحكمين
126	2.5.5. صدق الاتساق الداخلي
128	6.5. إجراءات الدراسة

129	7.5 تقنيات تحليل البيانات
130	8.5 الاعتبارات الأخلاقية
130	9.5 خلاصة
131	الفصل السادس. عرض نتائج الدراسة، تفسيرها ومناقشتها، والمساهمة والتوصيات
131	1.6 عرض نتائج الدراسة
131	1.1.6 الإجابة عن السؤال الأول المتعلق بخصائص العينة
133	2.1.6 الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بالأهمية النسبية للرواتب
134	3.1.6 الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستويات الرضا والحفز
137	4.1.6 نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني
138	5.1.6 نتائج اختبار الفرضين الثالث والرابع
139	6.1.6 نتائج اختبار الفرضين الخامس والسادس
140	7.1.6 نتائج اختبار الفرضين السابع والثامن
141	8.1.6 نتائج اختبار الفرضين التاسع والعاشر
142	9.1.6 نتائج اختبار الفرضين الحادي عشر والثاني عشر
143	2.6 تفسير ومناقشة نتائج الدراسة
143	1.2.6 تفسير ومناقشة نتائج السؤال المتعلق بخصائص العينة
144	2.2.6 تفسير ومناقشة نتائج السؤال المتعلق بالأهمية النسبية للرواتب
148	3.2.6 تفسير ومناقشة نتائج السؤال المتعلق بمستويات الرضا والحفز
152	4.2.6 تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني
152	5.2.6 تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين الثالث والرابع
153	6.2.6 تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين الخامس والسادس
154	7.2.6 تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين السابع والثامن
155	8.2.6 تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين التاسع والعاشر
156	9.2.6 تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين الحادي عشر والثاني عشر
157	10.2.6 ملخص نتائج اختبار الفروض
160	3.6 مساهمات الدراسة
160	1.3.6 المساهمة في أدبيات البحث
160	2.3.6 المساهمة في الجانب التسييري لقطاع التعليم العالي
162	4.6 توصيات الدراسة
164	5.6 خلاصة

خ

166.....	المراجع
189.....	الملاحق



## قائمة الجداول

### الصفحة

1. مقارنة بين نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية الوجود والانتماء والنمو.....34
2. أبعاد استبيان البيانات الديموغرافية.....108
3. أبعاد استبيان الرضا الوظيفي المترجم.....110
4. مصفوفة أبعاد الرضا الوظيفي بعد التدوير.....111
5. فقرات استبيان الرضا عن التعويضات المترجم.....113
6. مصفوفة أبعاد الرضا عن التعويضات بعد التدوير.....114
7. فقرات استبيان قائمة خيارات العمل المترجم.....115
8. مصفوفة أبعاد الحفز الذاتي بعد التدوير.....116
9. عوامل الحفز.....117
10. معاملات ألفا كرونباخ لفقرات استبيان الرضا الوظيفي.....120
11. معاملات ألفا كرونباخ للرضا الوظيفي العام وأبعاده.....121
12. معاملات ألفا كرونباخ لفقرات استبيان الرضا عن التعويضات.....122
13. معاملات ألفا للرضا عن التعويضات ولأبعاده.....123
14. معاملات ألفا الخاصة بفقرات استبيان قائمة خيارات العمل.....124
15. معاملات ألفا كرونباخ لقائمة خيارات العمل ولأبعاده.....125
16. معاملات ارتباط أبعاد الرضا الوظيفي.....126
17. معاملات ارتباط أبعاد الرضا عن التعويضات.....127
18. معاملات ارتباط أبعاد الحفز الذاتي.....127
19. الاحصاء الوصفي لمجتمع الدراسة حسب العوامل الديموغرافية.....132
20. ترتيب الأساتذة لحوافز العمل.....133
21. ترتيب الأساتذة لحوافز العمل حسب متغير الجنس.....134
22. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي.....135
23. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا عن التعويضات وأبعاده.....136
24. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الحفز الذاتي ولأبعاده.....136
25. معاملات الارتباط بين الرواتب والرضا الوظيفي العام وأبعاده.....137
26. معاملات الارتباط بين الرواتب والرضا عن التعويضات وأبعاده.....138
27. معاملات الارتباط بين الرواتب والحفز الذاتي وأبعاده.....139
28. معاملات الارتباط بين عدالة الأجور والرضا الوظيفي العام وأبعاده.....140

29. معاملات الارتباط بين عدالة الأجور والرضا عن التعويضات وأبعاده.....141
30. معاملات الارتباط بين عدالة الأجور والحفز الذاتي وأبعاده.....142
31. ملخص نتائج اختبار الفروض.....157

## قائمة الأشكال

### الصفحة

1. مخطط الدراسة..... 17
2. الرضا بين النظرة التقليدية ونظرية العاملين..... 30
3. نظرية التوقع في الحفز..... 40
4. الطرق الأربع لتعزيز السلوك..... 48
7. أنواع الحفز في نظرية محددات الذات (الاستمرارية التواصلية)..... 51
8. الجانب التحكيمي والاعلامي للعوائد..... 57
9. علاقة العمل بالرضا الوظيفي..... 74

## قائمة الملاحق

## الصفحة

1. الاستبيان.....189
2. سنوات الأقدمية في الجامعة وفق متغير السن.....196
3. مستويات الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = 298).....197
4. مستويات الرضا عن التعويضات والحفز الذاتي حسب المتغيرات الديموغرافية.....198
5. معاملات الارتباط بين الرتبة وكلا من الرضا والحفز (ن = 298).....199

تختلف الأمم عن بعضها البعض بمدى غناها، والذي يقاس بمقدار ما تخلقه هذه الأمم من قيمة مضافة تعكس الثروة الحقيقية لها. وتتجلى هذه القيمة من خلال حجم الإنتاج الذي يحققه القطاع الإنتاجي بمختلف مؤسساته (منظماته)، سواء كانت منتجة للسلعة أو منتجة للخدمة. إن التعريف البسيط للإنتاج يعني خلق عوامل الإنتاج للسلع والخدمات، ولعل أهم عامل من هذه العوامل هو عنصر العمل، لأن العنصر البشري بخلاف العوامل الأخرى يصعب ضبطه والتحكم فيه، فهو في حقيقته مجموعة من الأحاسيس والمشاعر والمواقف.

وتتوقف الأعمال الممتازة في المنظمات عموماً على الموظفين المحفزين فقط، إذ أن العنصر البشري أصبح أكثر أهمية في بقاء الجانب التنظيمي حسب (Finck & al. (1998)، وهو المحرك الأساسي لتحقيق كفاءة الأداء التنظيمي في مجال العمل. ويقع على عاتق الإدارة وحدها إثارة رغبة الفرد وتوجيه سلوكه نحو تحقيق الأداء المطلوب (بربر، 1997، ص.151). وفقاً لذلك فإن البحث في السلوك الإنساني لم يعد حكراً على العلوم الإنسانية وإنما أصبح اهتماماً مشتركاً مع علوم التسيير (الإدارة) التي تشكل فرعاً خاصاً في علوم الاقتصاد في بعض الجامعات.

وإذا كان نجاح أي منظمة يتوقف على ما تمتلكه من أفراد، فإنه يتوجب عليها أن توفر لهم الأسباب التي تساعدهم على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم - التنظيمية والاجتماعية والبيئية - من خلال مختلف الأنشطة التي تقوم بها في بيئة تتميز بالتغير المستمر، وبالتنافسية الشديدة.

وبما أن العمل يمثل مظهراً هاماً من حياة الناس، حيث يقضون معظم وقتهم في أماكن العمل، فإن المال - الأجور والرواتب ومختلف الحوافز والامتيازات - الذي يجنونه مقابل جهدهم المبذول في مجال العمل يعتبر الوسيلة المعاصرة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، كإشباع ضرورات الحياة من مأكلاً ومسكن - الحاجات الفسيولوجية للأفراد - (Maslow, 1954) وأيضاً كمالياتها، كالمركز الاجتماعي (Frank, 1999). ولعل الكماليات أصبحت أكثر أهمية من الضرورات وأصبح "التحدي الاقتصادي الحالي بالنسبة لمعظم الأسر ليس هو الحصول على السلع التي يحتاجونها بل على السلع التي يرغبونها"\* (Frank, 1999, p.15). وهكذا فإن الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه العامل أو الموظف نظير عمله في المنظمة يشكل مصدر دخله الأساسي الذي يعكس مستوى معيشتته.

وتستخدم المنظمات الأجور والرواتب للحصول على الأفراد الأكفاء لأن لنظام التعويضات القدرة على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم داخل المنظمة (Heneman & Judge, 2000; Trevor & al., 1997).

\* « For most families, the current economic challenge is to acquire not the foods they need but the goods they want. »

ويساهم في الحصول على أفضل أداء لهم (Gardner & al., 2004; Heneman & Judge, 2000)، وعلى تخفيض معدل تغيبهم وتطوير مهاراتهم (Chelladurai, 2006, p.231). إن الأجور والرواتب تمثل أحد العناصر الأساسية لنظام التعويضات، فهي تعتبر عاملا هاما تمنحه المنظمة لموظفيها مقابل مساهماتهم في العمل من أجل تحقيق أهدافها (Heneman & Judge, 2000; Milkovich & Newman, 2004). ويتطلع الأفراد عموما في أي منظمة إلى أنظمة تعويضات تتميز بالوضوح والشفافية والعدالة، وأن تقع ضمن إطار توقعاتهم. وتعمل إدارة الموارد البشرية ضمن هذا الإطار على تحقيق أهداف هؤلاء الأفراد لأن إعداد نظام الأجور والرواتب يعتبر من مهامها الأساسية، دون أن تنسى أن التعويضات تشكل جزءا هاما من تكاليف الإنتاج أيضا.

وبما أنه لا يمكن تفهم مشاعر الناس بشكل مجرد وإنما من خلال فهم الموقف الكلي لسلوك الفرد (ديري والكسوني، 2009، ص.46)، لأن سلوك الإنسان لا ينشأ من العدم وإنما يوجد وراء كل سلوك سبب معين (ديري والكسوني، 2009، ص.57)، فإن مواقف عمل كثيرة كالرضا الوظيفي ورضا الموظفين عن تعويضاتهم وحتى مستوى حفزهم على العمل قد تساهم في فهم مشاعر الموظفين. وهذه المواقف قد تنتسب فيها مجموعة من العوامل، لعل أكثرها أهمية هي الأجور أو الرواتب نظرا لوزنها الكبير لدى الموظف وعلاقتها القوية بمستوى معيشتته. ومن أجل ذلك فإن معظم المنظمات تراقب بحكمة مستويات رضا موظفيها عن وظائفهم وعن مختلف جوانب العمل، بما فيها الأجور والتعويضات المالية المختلفة، وتحاول أن ترفع همتهم للعمل - مستوى حفزهم - وتبعث فيهم روح المثابرة والاهتمام.

وفي الحقيقة فإن الحفز والرضا هما متغيران تنظيميان نتجا عن نظريات واحدة تدعى نظريات الحفز الإنساني. فعندما نشأت هذه النظريات كان هدفها الأول هو الاستفادة قدر الإمكان من عمل الإنسان لزيادة إنتاجية العمل، وكان المدخل الرئيسي للحصول على ذلك هو استخدام المال. فللحصول على إنتاج مرتفع يجب أن نمنح العامل حافزا ماليا أعلى - أجرا أعلى - لزيادة حافزته على العمل، ومن هنا نشأت فكرة تأثير الأجور في حفز الأفراد على العمل (Taylor, 1911). واستمر البحث في هذه الإشكالية، وحاول الباحثون لفترة طويلة اختبار فكرة التأثير الإيجابي للأجور في عملية الحفز. وأدى هذا الاهتمام المتواصل إلى ظهور نظريات جديدة - نظرية العلاقات الإنسانية - أوضحت أن الأجر لوحده هو محفز نسبي ضعيف، وأن الناس في أماكن العمل لا يهتمهم الأجر فحسب، بل يُحفزون أيضا من خلال عوامل أخرى أكثر أهمية من الأجور هي الحاجات الإجتماعية، وأن الرضا الوظيفي الناتج عن إشباع هذه الحاجات يحقق إنتاجية عمل أعلى. وهكذا أصبح التصور واضحا بأن عملية الحفز هي عملية معقدة، وليست ظاهرة بسيطة كما كان يُعتقد في بداية نشأتها. وظهر بوضوح إلى السطح مفهوم الرضا الوظيفي الذي يساهم في تحقيق سعادة الأفراد، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

وتوالى البحث حول المسألة، وأكدت نظرية التسلسل الهرمي للحاجات العلاقة بين الحوافز المالية وعملية الحفز (Maslow, 1943, 1954)، حيث أشارت إلى أن الحوافز المالية تساهم فقط في إشباع الحاجات الأساسية للناس - تحقيق رضاهم -، إلا أن نظرية العاملين (Herzberg, 1966, 1968) أنتت بشيء مخالف، ورأت أن الأجور لا تحفز الفرد على العمل ولا تساهم في تحقيق رضاه الوظيفي، وإنما تقضي على إستيائه الوظيفي فحسب، إن وُجد. وهكذا نشأ الجدل حول قدرة المال على حفز الأفراد على ممارسة السلوك وعلى تحقيق رضاهم في أماكن العمل. وأدى الاهتمام المتزايد بدراسة عملية حفز الأفراد إلى الكشف بأن عملية الحفز ليست عملية أحادية القطب كما كان يُعتقد - بمعنى أن عملية الحفز هي الحفز الخارجي فقط، وهو الحفز بالمفهوم التقليدي - وإنما أثبت البحث العلمي أنه يوجد نوعان من الحفز هما الحفز الخارجي والحفز الذاتي، بل أدى إلى الكشف بأن عملية الحفز هي سلسلة تواصلية\* تتكون من عدة أنواع من التنظيمات، وهو ما تعتقده نظرية محددات الذات (Ryan & Deci, 2000a). وظهرت بعد ذلك نظرية التقييم المعرفي التي تفرعت عن نظرية محددات الذات لتُقلب المفاهيم السابقة الذكر رأساً على عقب، فقد توصلت إلى نتيجة مفاجئة غاية في الأهمية، تتمثل في أن التعويضات المالية قد تقوض عملية الحفز الذاتي، أي تقتلها (Deci, 1975). واستمر البحث الميداني إلى جانب التطويري للفصل في هذا الأمر، وولدت الكثير من الدراسات الميدانية التي تؤيد أحياناً النتائج السابقة وأحياناً تنفيها.

ولقد درس البحث الميداني العلاقة بين أنواع الأجور وعملية الحفز على أساس أن الأجر هو تعويض هام يُستخدم في حفز السلوك الإنساني (Taylor & Vest, 1992). وتم التركيز على الأجر المرتبط بالأداء على اعتبار أنه من أكثر أشكال التعويض شعبية لأنه يُستخدم لتعديل التعويض ليعكس الأداء الفردي للموظف، لكن النتائج أثبتت وجود علاقة سلبية بين هذا النوع من الأجور والحفز الذاتي. ففي دراسة أُجريت على أكثر من 2000 موظف ضرائب في القطاع العام ببريطانيا، تبين أن الأجر المرتبط بالأداء رغم فضائله التي يعتقدونها هؤلاء الموظفين، إلا أنه من المستبعد جداً أن يحفزهم على العمل، بل هو بشكل عام يعد عاملاً محبطاً لهم (Marsden & Richardson, 1994)، حيث يمكن أن يحد الأجر المرتبط بالأداء من رغبة الفرد على الأداء من خلال خفض حفزه الذاتي على العمل (frey, 2002). وأيد البحث الميداني هذا التأثير السلبي للأجر المرتبط بالأداء على عملية حفز الأفراد بالخدمة المدنية بفرنسا (Forest, 2008). ولعل الدور السلبي للأجور يرجع إلى اعتقاد الموظفين بأن الأجر المرتبط بالأداء يعد حافزاً غير عادل، لأن التعويضات تُمنح فقط للموظفين الذين حصلوا على تقييمات جيدة وليس أقل من جيدة، كما أن المبالغ المخصصة كتعويضات مرتبطة بالأداء غير كافية لتبرير التغيير في السلوك، إضافة إلى أن الموظفين يعتقدون أن العمل الذي يقومون به هو عند مستوى المعيار المطلوب وبالتالي فليس هناك إمكانية للتحسين أكثر (Marsden & Richardson, 1992).

\* سوف يأتي ذكرها لاحقاً تحت عنوان نظرية محددات الذات.

وهكذا أصبحت التعويضات المالية متهمة بقضائها على الحفز الذاتي للفرد (Bénabou & Tirole, 2003) بدلا من تحسينه.

والحفز الذاتي هو "فعل الشيء لأنه مثير للاهتمام بطبيعته أو ممتع" (Ryan & Deci, 2000a, p.55)، وله أهميته المعترفة حيث يساهم في تحقيق الأداء والإبداع وفي الرفاه العام للمنظمة. والموظفون المحفزون ذاتيا يبدون احتراما ذاتيا وميلا لتحديد الذات والكفاءة وإظهار الاهتمام بإنجاز المهام التي يتطلبها عملهم. ونظرا لأهميته فقد وضع له الباحثون بعض المقاييس، مثل مقياس قائمة خيارات العمل\*\* الذي يتكون من بعدين مختلفين، يقيس أحدهما الحفز الخارجي والآخر يقيس الحفز الذاتي (Amabile & al., 1994).

وإذا كان البحث النظري والميداني قد أثبت أن التعويض المالي قد لا يساهم في حفز الأفراد، بل ربما قد يحبط عملية حفزهم على فعل الأشياء، فإنه في الوقت ذاته وفي الجانب المقابل فإن الدراسات التي كانت تسأل الناس أن يرتبوا عوامل العمل الأكثر حفز لهم توصلت إلى أنهم كثيرا ما يصنفون التعويض - الأجور- في الرتب الأولى مقارنة بحوافز عمل أخرى. ولقد فُسر هذا التناقض بين قيمة المال لدى الأفراد من جهة والتأثير العملي غير المرغوب فيه للحوافز المالية على عملية الحفز من جهة أخرى، على أن هناك اختلاف بين ما يقوله الناس وما يفعلونه (Rynes & al., 2004).

والدراسات التي بحثت أهمية الأجور و الرواتب من وجهة نظر الأفراد في أماكن العمل كثيرة. فقد تبين أن أكثر من نصف الموظفين الأمريكيين يعتبرون التعويض المالي المباشر مهم جدا في عملية الحفز. وهذا ما أوضحته دراسة استطلاعية وطنية شملت 1200 موظف تم اختيارهم عشوائيا من شركات مختلفة النوع والحجم في القطاعين العام والخاص (Kochanski & Sorensen, 2006). وقد صنف حوالي 600 موظف كعينة ممثلة لـ 4000 موظف من الذين يعملون في المكاتب في فرنسا التعويض المالي، ضمن الثلاث عناصر الأكثر أهمية في عملهم، حسب مرصد متخصص في ذلك (Actineo & Tns sofres, 2011). كذلك فعل 1245 موظف في قطاع الفنادق في هونغ كونغ، حيث صنّفوا التعويض المالي الجيد في الرتبة الثالثة من حيث أهميته الحفزية، بعد كل من فرص الترقية والتقدم في المنظمة، والولاء الشخصي للموظفين، حسب دراسة مسحية شملت 72 فندقا (Wong & al., 1999). وأوضح مؤشر JobsCentral للسعادة في العمل لعام 2012 في سنغافورة أن عملية المسح التي تمت على 3299 موظف أظهرت أن الموظفين يصنفون التعويض المالي - الأجر- في الرتبة الأولى، تليها فرص الترقية ثم أهمية العمل ضمن قائمة تتكون من عشر عوامل حفز على العمل، وكانوا قد صنّفوه قبل ذلك في الرتبة الثالثة حسب نفس المؤشر لعام 2009 (JobsCentral, 2012).

\* « Doing something because it is inherently interesting or enjoyable ».

\*\* Work Preference Inventory (WPI).



وهكذا يتضح جليا أن البحث العلمي اعتبر الحوافز المالية محفزا أساسيا على العمل في بداية الأمر، لكن ومع تطوره أصبح يُعتقد أن العلاقة بين الحوافز المالية وعملية الحفز ليست علاقة موجبة أصلا، وإنما هي علاقة سالبة. وحتى يومنا هذا فإن الجدل حول إمكانية استخدام التعويضات المالية في حفز الأفراد على العمل مازال قائما ولم يُحسم أمره بعد، مما يستدعي مواصلة البحث في هذا المجال، خاصة إذا أخذنا في الاعتبار الأهمية الكبيرة التي يوليها الموظفون للأجور مقارنة مع بقية عوامل الحفز الأخرى.

وإلى جانب عملية الحفز يظهر مصطلح الرضا الذي لا يمكن فصله عن الدراسات التي تهتم بعملية حفز الأفراد على العمل، إذ أن العامل المحفّز يصبح بسهولة عاملا راضيا، لكن العامل الراضي لن يصبح بالضرورة عاملا محفّزا. والرضا، مثل الأكسجين، يعتبر ضروريا لكن ليس كافيا للانتقال تلقائيا إلى مرحلة الحفز الحقيقي. و بما أن الرضا والحفز ظاهرتان إنسانيتان مرتبطتان ببعضهما البعض، فإنه "يصعب فصل الأسباب التي تميز الرضا عن الحفز. فالرضا يعكس مواقف العامل ويعمل على المدى القصير في حين يعكس الحفز حالة شعورية تبعث فيه الطاقة لأداء عمله ومتابعة هدفه ويعمل على المدى المتوسط والبعيد"\* (Sekiou & al., 2004, p.407).

ورغم أن رضا الأفراد شخصي جدا، فإنه يمكن تصوره على أنه النتيجة أو التقاطع المشترك بين عملية حفز الأفراد وتحقيق رفاهيتهم في أماكن العمل (Jutras & Vaillancourt, 2003). ولأن الأسباب التي تؤثر على حفز العامل على العمل قد يتسبب بعضها في تحقيق رضاه الوظيفي، فمن هنا فإن دراسة الارتباط بين التعويض المالي - كأحد الأسباب - وعملية الحفز تبدو غير كافية، لذلك فالدراسات التي اهتمت بالحفز والرضا كمفهومين متلازمين أنتجت كما معتبرا من الدراسات التي بحثت العلاقة بين التعويض المالي والرضا الوظيفي. وقد أظهرت النتائج أن للرضا الوظيفي أربع محددات رئيسية هي: الجوانب الاقتصادية والعلاقات الشخصية وظروف العمل والإشباع الشخصي (Bernal & al., 2005). وتعتبر الأجور أحد الجوانب الاقتصادية نظرا لأهميتها بالنسبة للموظف والموظف على حد سواء.

وأظهرت الدراسات اللاحقة في كثير من القطاعات وفي دول مختلفة أن الأجر باعتباره أحد أنواع الدخل الأساسية يعتبر محددًا رئيسيًا للرضا الوظيفي (Sokoya, 2000; Sweeney & al., 1990; Clark, 1996)، حيث أن التغييرات الموجبة في الأجر تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد (Kahneman & Tversky, 1979). وإذا كانت العلاقة بين الرضا والدخل هي علاقة موجبة قوية (Clark, 1996) فإن بعض الدراسات تعتقد أن العلاقة بين الدخل والرضا هي علاقة ضعيفة (Sweet & al., 2005). وحسب دراسة استعراضية لأدبيات الرضا الوظيفي تبين أن الدخل قد لا يمنح الفرد كل الرضا المتوقع (Clark & Senik, 2008)، بل قد لا توجد

\* « Les causes qui distinguent la satisfaction et la motivation sont difficilement séparables. La satisfaction réfère aux attitudes du salarié et agit sur le court terme alors que la motivation réfère à l'état ressenti par le salarié et agit sur le moyen et long terme en lui impulsant l'énergie pour faire son travail ou poursuivre son but ».

علاقة أصلا بين الدخل والرضا الوظيفي حسب البحث الذي تم على ممثلي المبيعات في الصناعة الدوائية في تركيا (Tesdaş & al., 2012).

ولقد نال الرضا الوظيفي حظا وافرا من البحث حيث قُدر عدد المقالات المنشورة حول موضوع الرضا الوظيفي من طرف (Locke 1976) بـ 3350 مقال أو أطروحة، وأشار (Oshagbemi 1996) أن العدد بلغ 7000 بحث، بينما قدره (Cranny & al 1992) بأكثر من 5000 دراسة. ومن بين هذه الدراسات توجد دراسات كثيرة بحثت العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي، لكنها لم تستطع أن تثبت بشكل قطعي هذه العلاقة، كما أنها لم تنفها بشكل مطلق، وهذا ما يستدعي مواصلة البحث في هذا المجال للمساهمة في حسم الأمر.

ويعرف الرضا الوظيفي على أنه "كيفية شعور الأفراد نحو عملهم ومختلف الأبعاد المرتبطة به" (Spector, 1997, p.2). ويلعب الرضا الوظيفي دورا مهما لأنه يساهم في زيادة تحقيق فعالية الأداء الوظيفي، ويؤثر على الرفاه العام للمنظمة، حيث يخلق الموظفون الذين يشعرون برضا في عملهم بيئة عمل أكثر إيجابية في منظماتهم، كما يساعد على تحقيق رفاهية الموظفين العقلية والبدنية. ولقد توصل البحث حول الرضا الوظيفي إلى أن للرضا الوظيفي أبعادا كثيرة بناء على الجوانب المرتبطة بالعمل، بلغ عددها عشرين بعدا كما يوضحه استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي\* (Weiss & al., 1967)، وقد كان بعد الأجر (أو التعويض) أكثرها أهمية لذلك كان أكثرها دراسة واهتماما مقارنة بباقي أبعاد الرضا الوظيفي (كالإشراف والاعتراف والمسؤولية...).

إن محاولة دراسة وفهم رضا الموظفين عن تعويضاتهم المالية - رضاهم عن أجورهم - في مجال العمل بدأت منذ الستينات (Williams & al., 2006). وظل الرضا عن الأجور لفترة يُدرس على أنه أحد أبعاد الرضا الوظيفي فقط، ويقاس بالبعد الوحيد المتمثل في مستوى الأجر، وذلك في مدخل واسع لفهم موضوع الرضا الوظيفي (Smith & al., 1969; Weiss & al., 1967). وكانت الدراسات الأولى للرضا عن التعويضات تركز على مسبباته، وأدت إلى الكشف عن نموذج نظري للرضا عن التعويضات (Lawler, 1971)، ولكن البحث المتواصل حول هذا المفهوم أدى إلى تطوير استبيان الرضا عن التعويضات\*\*\* الذي غير النظرة حول البعد الوحيد للرضا عن التعويضات إلى الاعتقاد بأن الرضا عن التعويضات هو مفهوم متعدد الأبعاد، حيث يتكون الاستبيان من أربعة أبعاد مستقلة تتمثل في مستوى الأجر، والزيادة في الأجر، والامتيازات الاجتماعية، وهيكل وإدارة الأجور (Heneman & Schwab, 1985). وأصبح الرضا عن الأجر أو الرضا عن

\* « How people feel about their jobs and different aspects of their jobs. »

\*\* Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

\*\*\* Pay Satisfaction Questionnaire (PSQ).

التعويضات بناء\* مستقلا يُدرس بشكل منفصل عن الرضا الوظيفي، وقد توازي قيمته قيمة الرضا الوظيفي أو تقترب.

ويعرف الرضا عن التعويضات على أنه "تصور الرضا عن مقدار التعويض الذي يحصل عليه الفرد مقابل العمل المؤدى..."\*\*\* (Malhotra & al., 2007, p.2100). ويمثل الرضا عن التعويضات أحد الأهداف الرئيسية لنظام التعويضات الخاص بالمنظمة، لأنه يؤثر على سلوك الموظف وعلى النتائج التنظيمية كالرضا الوظيفي ودوران العمل والتغيب والأداء الوظيفي. ولقد أشار Milkovich & Newman (2004) إلى أنه رغم البحوث السابقة فإن الغموض ما يزال يحوم حول مسببات الرضا عن التعويضات. وللخروج من هذا اللبس فإن الحل هو اعتبار الرضا عن التعويضات بناء متعدد الأبعاد، لأن العوامل المسببة للرضا عن التعويضات يمكن أن تختلف باختلاف الأبعاد المكونة له.

وللرضا عن التعويضات أسباب كثيرة، يعتبر الأجر أكثرها تأثيرا. والعلاقة بين الرضا عن التعويضات والأجر المحصل عليه هي علاقة مباشرة (Locke, 1969) ف"مبلغ الأجر في حد ذاته يجب أن يكون له تأثير مباشر على الرضا عن التعويضات"\*\*\* (Heneman & Judge, 2000, p.71)، ف"كلما حصل الفرد على أجر أعلى كلما ارتفع رضاه عن أجره"\*\*\*\* (Lawler, 1971, p.227).

إن هذا الاستعراض للفكر النظري والبحث الميداني المتعلق بمدى علاقة الأجور - الرواتب - بمواقف الموظفين كالرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي نال حظا وافرا من الاهتمام، ورغم ذلك فالبحث العلمي لا بد أن يستمر في هذا المجال لدعم النتائج المتوصل إليها.

\*البناء هو " هو مفهوم تم ابتداعه أو اعتماده بوعي لغرض علمي محدد" (Kerlinger, 1986, p.27).

\*\* « The perceived satisfaction with the amount of pay one gets for the amount of work done... ».

\*\*\* « the amount of pay itself should have a direct impact on pay satisfaction. »

\*\*\*\* « The more pay a person receives the more satisfied he will be with his pay. »

## الفصل الأول. مدخل للدراسة

### 1.1. عرض الإشكالية

كيف ولدت فكرة الدراسة الحالية؟ وما هي الإشكالية التي سوف تعالجها؟

تحاول الدراسة الحالية بحث إشكالية تأثير الرواتب في كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي، في محاولة لفهم مدى قدرة استخدام عامل واحد، ألا وهو الرواتب، لتحقيق مجموعة من الأهداف. وبتعبير آخر فإن الدراسة تتساءل إذا ما كانت الرواتب - المال - تحقق للأساتذة مستوى عال من الرضا عن العمل (والرضا عن تعويضاتهم)، وما إذا كانت المستويات العالية من الأجور تثبطهم عن العمل (تخفض حفزهم الذاتي).

في الحقيقة لقد دُرِسَ موضوع الرضا الوظيفي بكثرة، وحتى الدراسات التي فحصت تأثير الأجور على الرضا الوظيفي كانت معتبرة كما بيناه سابقاً. وفي وقت لاحق فُحصت أيضاً العلاقة بين الأجور والرضا عن التعويضات بشكله: البعد الوحيد - أحد أبعاد الرضا الوظيفي - والمتعدد الأبعاد. وقبل ذلك كله كانت البحوث والدراسات قد اهتمت أيضاً ببحث العلاقة بين الأجور وعملية الحفز، وبشكل أقل بين الأجور وعملية الحفز الذاتي، إذ أن معظم الدراسات التي تمت كانت تهتم بعلاقة العوائد الخارجية أو المادية بشكل عام - بما فيها الأجور - مع الحفز الذاتي.

لقد اهتم الفكر النظري والدراسات الميدانية المذكورة بعلاقة الأجور بمواقف الموظفين السابقة الذكر بشكل منفرد، لكن يوجد قليل فقط من هذه الدراسات حاولت أن يدرس علاقة الأجور بأكثر من متغير على عينة واحدة. وبعض المحاولات البحثية درست علاقة الأجور بكل من الرضا عن التعويضات والرضا الوظيفي معاً، على عينة تتكون من 72 فرداً في قطاع الصناعات الزراعية الكيماوية شمال أمريكا، حصل من خلالها صاحبها على درجة الدكتوراه من جامعة Nova Southeastern الأمريكية. وقد توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الأجور والرضا عن التعويضات ولا توجد علاقة أيضاً بين الأجور والرضا الوظيفي (Nichols, 1996).

كما أن محاولة بحثية أخرى درست العلاقة بين التعويضات وكلاً من عملية الحفز والرضا الوظيفي في دراسة واحدة، من خلال استخدام 214 استبيان صالح للاستخدام من أصل 600 استبيان تم توزيعهم على عمال في مؤسسات عمومية وخاصة ومتنوعة الحجم، يدا بيد أو عبر البريد العادي. وقد نال من خلالها صاحبها درجة الدكتوراه من جامعة تولوز الفرنسية. وتوصلت الدراسة إلى أن التعويض ليس هو المفتاح السحري لتحقيق مجموعة من الأهداف من خلال عامل واحد، فهو ليس عاملاً محفزاً ولا جالباً للرضا، غير أن الرضا

عن التعويضات المباشرة يؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي، وليس له أي أثر على عملية الحفز على العمل (Roussel, 1996).

وقد تم أيضا دراسة العلاقة بين الرضا عن التعويضات وكلا من الرضا الوظيفي ودوران اليد العاملة على 200 ممرض وممرضة في الرعاية الصحية بكندا، وتبين أن الرضا الوظيفي يشكل عاملا مهما في تفسير العلاقة بين الرضا عن التعويضات ودوران العمل، مما يبين أن الممرضين والممرضات يحفزون من خلال ظروف ممارسة عملهم أكثر من التعويض الذي يحصلون عليه (Singh & Loncar, 2010).

وأحدث وآخر الدراسات في الوقت ذاته جمعت بين ثلاث متغيرات في دراسة واحدة هي عملية الحفز والرضا عن التعويضات والرضا الوظيفي. وحاولت الدراسة استكشاف العلاقة المعقدة بين المتغيرات في سبع متاجر تجزئة تستخدم خطة الأجر مقابل الأداء لموظفي الخطوط الأمامية التابعة لمنظمة واحدة. استخدمت الدراسة الاستقصاء والأسئلة المفتوحة والوثائق من الأرشيف والتفاعل مع الموظفين والمدراء، وتوصلت إلى وجود بعض العلاقات بين هذه المتغيرات، كما نبهت إلى أهمية العدالة في الأجور، لكنها لم تؤيد التأثير السلبي للأجور على الحفز الذاتي (Stringer & al., 2011).

إن المتفحص للنظريات والدراسات أعلاه يجد أنه ورغم العمل الدؤوب من أجل دراسة الرضا والحفز وعلاقتها بالحوافز المالية، إلا أن نتائج البحث المتوصل إليها لم تحسم على كثرتها هذه العلاقة، مما يعني أن الموضوع في حاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. كما أن البحث لم يجمع بعد في دراسة واحدة - بمعنى على عينة واحدة- علاقة الأجور بشكل خاص والحوافز المالية بشكل عام بكل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات وعملية الحفز. ولم يشمل البحث أيضا موظفي الجامعات ومؤسسات التعليم العالي وخاصة الأساتذة الذين يدرسون بهذه المؤسسات، حيث أن هؤلاء الأساتذة لم يحظوا بعد بالبحث الكافي في مثل هذه المواضيع، إذ أن جل النتائج المتوصل إليها كانت في القطاع الصناعي وأحيانا في مجال الصحة والرياضة والتربية... ومعظمها في أمريكا وأوروبا، إذ يرى (Oshagbemi & Hickson, 2003) أن البحث حول الرضا الوظيفي ركز على العمال داخل القطاع الصناعي وأهم فئة الموظفين في قطاع التعليم العالي. ولقد انتبه البحث مؤخرا لهذه الفئة نظرا لزيادة الإدراك بأن معاهد التعليم العالي تعتمد على العمالة المكثفة وعلى الميزانيات التي غالبا ما تكون موجهة للأفراد، ولأن فعالية مؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل كبير على موظفيها من الأكاديميين والإداريين (Kusku, 2003). وقياسا على ذلك فإن مواضيع مثل الرضا عن التعويضات والحفز الذاتي، والذين يعتبران أقل حجما من حيث الدراسة مقارنة بالرضا الوظيفي، فإنهما ما يزالان يحتاجان لمزيد من البحث خاصة على فئة الأساتذة الجامعيين.

إن البحث في المجالات المذكورة أعلاه هو عمل كلاسيكي متجدد، وصفة التجدد تأتي من استمرار البحث في هذه المجالات. ولقد حان الوقت لتوجيه الاهتمام لمثل هذه المواضيع على الأساتذة الجامعيين في دول غير

غربية - عربية - لدعم نتائج الدراسات السابقة في بيئة عربية. وتأتي الدراسة الحالية للمساهمة في سد هذا الفراغ في أدبيات البحث العلمي، والكشف عن العلاقة بين الرواتب وكلا من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي في جامعة فرحات عباس بولاية سطيف.

تضطلع الجامعة بأدوار مهمة في خدمة المجتمع والنهوض به وتحقيق تنميته، فهي تقوم بنقل المعرفة وإنتاجها وبالبحث العلمي وتزود سوق العمل باليد العاملة المؤهلة والكفأة. ويحتاج القيام بالمهام السابقة من الجامعة توفير التمويل اللازم والذي غالبا ما يكون محدودا حيث تضع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي خططها التي تحدد من خلالها حاجاتها المالية لكنها نادرا ما تحصل على المبالغ المالية التي تطلبها من القيادات العليا (العبادي وآخرون، 2008، ص. 406). يحدث ذلك لأن المصدر الرئيسي في تمويل الجامعات في الدول العربية هو الإيرادات الحكومية من خلال الموازنة العامة. والعمل في الهيئات والمؤسسات الرسمية يتميز بالكثير من الخصائص، ولعل الأجر يعتبر أكثر هذه الخصائص أهمية (Rice & al. 1990). ولقد زادت أهمية الأجر في السنوات الأخيرة، حيث أصبح الموظفون يولون أهمية كبيرة للأجر فهم عادة ما يصنفونها في رتبة متقدمة ضمن قائمة من الخصائص عندما يُطلب منهم ترتيب تلك الخصائص. إن تحديد القاعدة المعرفية للجامعة والاحتفاظ بها يرجع لدور الموارد البشرية، مما يتطلب تطوير قوة عمل متمكنة تملك حرية البحث عن المعلومة والمهارة المطلوبة، ومن بين أفضل الممارسات اللازمة لتحقيق هذا الهدف تستخدم المنظمات سلم الرواتب وتربط الرواتب بالأداء والكفاءة، وتحاول خلق التوازن بين نظم الرواتب والموارد البشرية.

ولأن تحرير الجزائر من تبعيتها للمحروقات أصبح رهانا يفرض نفسه، فإن تحقيق التنمية أصبح يستدعي مساهمة كل القطاعات بما فيها قطاع التعليم العالي. وقد أكد رئيس الجمهورية بنفسه على عقد العزم على مواصلة الجهود لتطوير المنظومة الجامعية والبحثية في إطار المخطط الخماسي 2010-2014 من أجل تمكين الجامعة من الاستجابة بكفاءة للطلب الاجتماعي على التعليم العالي والارتقاء بأدائها البيداغوجي والعلمي. ولقد حث رئيس الجمهورية على الاهتمام البالغ بالعنصر البشري وتطويره، وأوصى الرئيس بتوفير مناخ اجتماعي ومهني مريح للأساتذة والباحثين لتمكينهم من أداء مهامهم في أحسن الظروف واعتماد أنظمة تعويضية وحفزية أكثر جاذبية لتعزيز قدراتهم العلمية والتقنية، ووضع آليات تتماشى مع متطلبات الحاضر، وحفاظا على الكفاءات، وتفادي ظاهرة هجرة الأدمغة. إن الدراسة الحالية تندرج في هذا الإطار لأنها تبحث في مدى تأثير الرواتب باعتبارها أحد عناصر التعويضات الأساسية على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي، على أساس أن المتغيرات الأخيرة هذه تعكس بشكل ما المناخ المريح للعمل.

وتحتاج الجامعة الجزائرية إلى مثل هذه الدراسة لأنها سوف توفر بيانات ميدانية مستنيرة تساعد في اتخاذ القرارات خاصة وأن جامعاتها تتميز بخاصية قد تجعلها تنفرد عن كثير من الجامعات الأخرى ألا وهي عملية الإضراب المتكرر بشكل متقطع لدى أساتذتها، والذين عادة ما يطالبون وزارة التعليم العالي بمطالب شتى، يكون رفع الرواتب والمطالبة برواتب تعكس مستوى المعيشة وتتوافق مع العمل المؤدى على رأس قائمة المطالب. ولقد أثبت البحث العلمي أن الإضراب يكون نتيجة عدم الرضا عن التعويضات - خاصة الأجور- (Katzel & al., 1976; Shapiro, 1976)، وأن هناك علاقة بين الإضراب وكلا من الرضا الوظيفي والصحة النفسية (Barling & Milligan, 1987; Kelloway & al., 1993). كما بين البحث العلمي - في إحدى الجامعات الكندية - أن الأساتذة الذين يؤيدون الإضراب هم ممن يشعرون برضا نحو مرافق البحوث القائمة والذين لديهم ولاء لجمعية الكلية، أما الأساتذة الذين يعارضون الإضراب عموما هم الذين يشعرون بالرضا نحو ظروف العمل ونحو إدارة الجامعة (Fowler & al., 2009). إن "السلوك الأكثر إثارة للاهتمام هو السلوك المسبب للمشاكل، فعندما يكون سلوك الأشخاص جيدا لا تعود هناك ضرورة لاستكشاف أسباب سلوكهم. لكن عندما لا يكون ذلك السلوك جيدا، فإنه يصبح موضوعا للتخمين والتأمل والحدس بلا نهاية. لذلك فإن فهم مسببات ذلك السلوك يساعد كثيرا في كيفية التعامل معه ومواجهته" (كينان، 1996، ص.7).

وسوف تكون جامعة فرحات عباس بولاية سطيف مثالا حيا عن الجامعات الجزائرية لاختبار فروض الدراسة الحالية وتحقيق أهدافها.

## 2.1. أهداف الدراسة

تحاول الدراسة الحالية الوقوف على مجموعة من الأهداف، يمكن إيجازها في ما يلي:

- تساهم الدراسة على المستوى النظري في سد الفراغ المتعلق بالأدبيات التي تتناول مواضيع الرواتب والأجور والتعويضات، والرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي في مجال العمل بشكل عام، وفي مجال التعليم العالي بشكل خاص.
- سوف يتم الكشف من خلال الدراسة الحالية عن مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن أبعاده، وعن مستويات الرضا عن التعويضات والرضا عن أبعاده، وعن مستويات الحفز الذاتي بالجامعة من خلال استخدام استبيان جامعة مينوسوتا للرضا الوظيفي واستبيان الرضا عن التعويضات واستبيان قائمة خيارات العمل.
- تهدف الدراسة الحالية بشكل محوري إلى تقديم بيانات وأدلة ميدانية للتحقق من تأثير الرواتب باعتبارها متغيرا تنظيميا مستقلا في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة

التعليم العالي في جامعة فرحات عباس، وهذا من حيث مبلغ الأجور (قيمة مطلقة) وعدالة الأجور (قيمة نسبية).

- سوف توفر الدراسة أيضا معطيات ميدانية حول مكانة الأجور (الرواتب) لدى أساتذة جامعة سطيف من خلال التعرف على الرتبة التي يمنحها أساتذة الجامعة للرواتب من بين مجموعة من حوافز العمل الأخرى.

### 3.1. أسئلة الدراسة

إن للدراسة الحالية سؤالا محوريا في غاية الأهمية، لكن قبل الإجابة عليه سوف تحاول الدراسة الإجابة عن بعض الأسئلة :

- 1- ماهي خصائص عينة الدراسة المكونة من الأساتذة الجامعيين الذين يدرسون بجامعة فرحات عباس بسطيف؟
- 2- ما هي الأهمية النسبية للرواتب ضمن قائمة من حوافز العمل لدى الأساتذة بجامعة سطيف؟
- 3- ما هي مستويات الرضا الوظيفي العام والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة جامعة سطيف؟ وماهي مستويات الرضا عن أبعاد كل منها؟
- 4- إن السؤال المحوري للدراسة الحالية هو: هل للرواتب دور في تحقيق الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات، وهل للمستويات العالية من الرواتب تأثير سلبي على الحفز الذاتي لأساتذة جامعة سطيف؟ وهل للرواتب علاقة بأبعاد كل منها؟ وهذا من حيث اعتبار الراتب قيمة مطلقة و قيمة نسبية.

### 4.1. فروض الدراسة

إن الفرض ما هو إلا "توقع محدد حول العلاقة بين متغيرين أو أكثر اعتمادا على النظرية والدراسات السابقة"<sup>\*</sup> (Weathington & al., 2010, p.67)، وهذا يعني أن الفروض لا بد لها من أساس نظري تعتمد عليه لأن "الفروض بشكل عام تأتي من مصدرين أساسيين، النظريات الموجودة والدراسات السابقة"<sup>\*\*</sup> (Weathington & al., 2010, p.67).

والبحت عما اقترحه الباحثون السابقون حول "السؤال" المطروح، يقول (Parsons & Knight 2005)، قد يوفر "الجواب" المطلوب، وقد يوفر أيضا الكثير من الفروض المختلفة في أدبيات البحت، كما يضع البحت الحالي في صورة واضحة وفي إطار علمي موجود. وحتى وإن كانت الفروض التي نريد البحت فيها جديدة

\* « A hypothesis is a specific prediction about the relation among two or more variables based on theory or previous research. »

\*\* « In general, hypotheses come from two general sources, existing theories and previous research. »



تماما ولم يتم فرضها من قبل، فإن التفتيش في أدبيات البحث ذات الصلة بالموضوع المبحوث يساعد الباحث في الخروج بعدة فروض بديلة. وفي الحقيقة "وفي كثير من الحالات، ما الفروض إلا إعادة ترتيب لكلمات السؤاب البحثي" (Parsons & Knight, 2005, p.54).

"والاطلاع على أدبيات البحث وتبني دعامة نظرية للبحث يتم استخدامها في بناء الفروض يمنح الدعم المنطقي لعملية توقع الفروض" (Lyons & Howar, 2010, p.75) لذلك "فلا بد من وضع الفروض بناءا على الجانب النظري وعلى أدبيات البحث" (Farrell, 2011, p.52).

وهكذا فإنه اعتمادا على الإطار النظري وعلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة تم صياغة مجموعة من الفروض. تتناول الفروض الستة الأولى علاقة الرواتب من حيث مظهرها المطلق (القيمة النقدية للراتب) مع المتغيرات التابعة، أما الفروض الستة الأخيرة فتتناول علاقة الرواتب من حيث مظهرها النسبي (العدالة) بالمتغيرات التابعة. فهناك من يفرق بين الدخل النسبي والدخل المطلق إلا أنهما يعتبران هامين بالنسبة للعامل (Frank, 1999). وسوف نفضل كل ذلك على النحو التالي:

### الفرض الأول والثاني

لقد بينت بعض الدراسات حول علاقة الدخل بالرضا الوظيفي أن دخل الفرد قد لا يمنحه الرضا المتوقع منه (Clark & Senik, 2008)، إلا أن دراسات أخرى تعتقد أن الدخل يعتبر مؤشرا أساسيا لتحقيق الرضا الوظيفي (Sokoya, 2000) وذو علاقة موجبة بالرضا الوظيفي العام (Clark, 1996)، فالتغيرات الموجبة فقط في الدخل هي التي تؤثر على رضا الفرد عن عمله (Kahneman & Tversky, 1979). ورغم ذلك فالبعض الآخر يعتقد أن العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والدخل هي علاقة ضعيفة (Sweet & al., 2005).

ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه الموظف أحد أنواع الدخل الأساسية، وله تأثير واضح على الرضا الوظيفي (Nguyen & al., 2003; Zainuddin & Mat Din, 2009)، ويساهم الأجر الذي يُمنح على أساس فردي بالذات في تحقيق الرضا المرتفع (Heywood & Wei, 2006).

\* « In many cases, your hypothesis is no more than a reordering of the words of your research question ».

\*\* « Your review of the literature and your adoption of a theoretical underpinning for your research are useful here. They provide the rationale for making the prediction that you need for your hypotheses ».

\*\*\* « The hypothesis must be drawn from the theory and the literature ».

وبما أن معظم نتائج الدراسات التي بحثت في تأثير الأجر على الرضا الوظيفي تؤيد العلاقة الموجودة بينهما فإنه يتم صياغة الفرضين التاليين:

**ف1: توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا الوظيفي العام.**

**ف2: توجد علاقة موجبة بين الرواتب وأبعاد الرضا الوظيفي.**

#### الفرض الثالث والرابع

يشكل الأجر أو الراتب الذي يمثل القيمة الفعلية المتقاضاة من طرف الموظف أحد أهم مقدمات الرضا عن مستوى الأجر (William & al., 2006)، فلأجر أو الدخل الفعلي علاقة موجبة قوية بالرضا عن التعويضات (Roberts & Choko, 1996; Sweet & al., 2005; Clark, 1996)، غير أن هناك من يعتقد أن العلاقة بين الراتب والرضا عن هذا الراتب هي علاقة ضعيفة (Mathieson, 1973).

ووفقا لذلك نصيغ الفرضين التاليين:

**ف3: توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا عن التعويضات.**

**ف4: توجد علاقة موجبة بين الرواتب وأبعاد الرضا عن التعويضات.**

#### الفرض الخامس والسادس

لقد أظهرت نتائج الدراسة على مجموعة من الموظفين اليابانيين في شركات تويوتا موتورز أن الأجر والزيادة في الأجر تؤثران على عملية حفز الموظفين (Takahashi, 2006). ورغم أن هناك من يفرق بين الدخل النسبي (المقارنة بمرجع) والدخل المطلق إلا أن كليهما يعتبر هاما بالنسبة للموظف (Frank, 1985). "فسوف نفعل ما هو أفضل...إذا كنا نهتم بالدخل النسبي أكثر من الدخل المطلق" (Frank, 1985, p.21).

وكثيرا ما تُتهم المكاسب النقدية بإزاحتها للحفز الذاتي (Bénabou & Tirole, 2003) إذ تعتقد نظرية التقييم المعرفي أن العوائد النقدية تفوض عملية الحفز الذاتي (Deci, 1971) وعليه:

**ف5: توجد علاقة سالبة بين الرواتب والحفز الذاتي.**

**ف6: توجد علاقة سالبة بين الرواتب وأبعاد الحفز الذاتي.**

\* «..we will do better...if we care more about relative than absolute income »

## الفرض السابع والثامن

يتميز الأجر أو الراتب بعدة مظاهر، فهو يستمد قيمته من القيمة النقدية التي يحصل عليها شاغل الوظيفة ومن مستوى العدالة التي يشعر بها، سواء عدالة داخلية بمعنى عدالة في ذات الوظيفة وبين وظائف أخرى ضمن المنظمة أو عدالة خارجية والتي تعني العدالة بالنسبة للأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة، أو في شكل عدالة توزيعية وعدالة إجرائية، لذلك سوف تُبنى فروض الدراسة على مبلغ الأجر وعدالة الأجور بغض النظر عن نوعها.

ولقد اهتم الباحثون بدراسة عدم عدالة توزيع الأجور (Heneman & Judge, 2000; Tekleab & al., 2005) ولعل عدم العدالة هو ما يفسر ضعف العلاقة بين الأجور الفعلية وكلا من الأداء والإبقاء على الموظفين في أحسن أحوالهم (Currall & al., 2005; Motowildo, 1983; Tekleab & al., 2005; Trevor & al., 1997).

وقد توصلت الدراسات إلى اثبات علاقة موجبة بين الرضا الوظيفي وإدراك العدالة في مجال العمل (Hamman-Fisher, 2008; Gilmore, 2001; Berg, 1991; Agho & al., 1993) لأن إحساس الفرد بوجود العدالة بين الجهد والعائد يجعله يؤدي عمله بشكل جيد ويشعره بالرضا (Janssen, 2001)، سواء تعلق الأمر بالعدالة الداخلية أو العدالة الخارجية (Khalifa, 2011; Dittrich & Carrell, 1976)، ولعل العدالة الداخلية تعتبر أكثر أهمية في تفسير الرضا من العدالة الخارجية (Khalifa, 2011). وتلعب العدالة التوزيعية عن الأجور دورا أكبر مقارنة بالعدالة الإجرائية عن الأجور في تحقيق الرضا الوظيفي (Balkin & al., 1998). وهكذا فإن توفير الأجر العادل والمناسب يعد أمرا ضروريا جدا من أجل تحسين مستويات رضا الموظفين (Dittrich & Carrell, 1976; Witt & Nye, 1992).

ووفقا لذلك نصيغ الفرضين التاليين:

**ف7: توجد علاقة موجبة بين عدالة الرواتب والرضا الوظيفي العام.**

**ف8: توجد علاقة موجبة بين عدالة الرواتب وأبعاد الرضا الوظيفي.**

## الفرض التاسع والعاشر

يعتبر برنامج التعويضات الجيد الأساس العادل والمنصف لما يتقاضاه شاغل الوظيفة، و"يمثل السد المنيع نحو كل أشكال التمييز والمعاملة غير العادلة" (برس، 2005، ص.201). ويعتبر نموذج (Adams 1965) أول نموذج درس العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن التعويضات من خلال مقارنة الأفراد لمساهماتهم

وتعويضاتهم بما لدى الآخرين. ولقد أشار نموذج (Lawler, 1971) أن رضا الفرد عن مستوى أجره لا يتوقف فقط على المستوى المطلق للدخل لكن يتوقف أيضا على مدى إدراك الفرد لعدالة هذا المستوى.

ويشكل الرضا عن الأجر وعدالة الأجر بناءً على مختلفان غير أن العمال لا يميزون بين العدالة في العدالة والعدالة في الرضا عن الأجر (Scarpello & Carraher, 2008). وتمثل العدالة التوزيعية مؤشرا تنبئيا جيدا للرضا عن الأجر إذا ما قورنت بالعدالة الاجرائية (Tremblay & al., 2000; Balkin & al., 1998; McFarlin & Sweeney, 1992; Sweeney & McFarlin, 1993; Sweeney & al., 1990)

كما أن إدراك العدالة عن التعويضات سواء العدالة الداخلية أو العدالة الخارجية يفسر بقوة الرضا عن التعويضات (Ronen, 1986) أكثر من تفسيره للرضا عن مستوى الأجر (Roberts & Chonko, 1996).

وبناء على ذلك نضع الفرضين التاليين:

**ف9: توجد علاقة موجبة بين عدالة الرواتب والرضا عن التعويضات.**

**ف10: توجد علاقة موجبة بين عدالة الرواتب وأبعاد الرضا عن التعويضات.**

#### الفرض الحادي عشر والثاني عشر

إن الأفراد الذين لا يشعرون بعدالة تعويضاتهم سوف يفتقدون إلى الحفز (يثبطون) (Coles, 2001)، فإذا كانت التعويضات سيئة الفهم أو ضعيفة التحديد والتسيير فإنها من أكثر العناصر المشجعة على التثبيط (فقدان الحفز) (Lautier, 1993, p.170).

وتؤثر العدالة الإجرائية بشكل أفضل في الحفز الذاتي (Zapata-Phelam & al., 2009) خاصة عندما تكون شفافية الأجر منخفضة بينما تكون العدالة التوزيعية مؤشرا أفضل عن الحفز الذاتي لما تكون شفافية الأجر مرتفعة (Hartmann & Slapnicar, 2012)، وهذا يعني أهمية الأخذ في الاعتبار شفافية الأجر لفهم وإعداد نظم الأجر الإدارية العادلة. وكما تؤثر شفافية الأجر في العلاقة بين العدالة والحفز الذاتي فإن متغير الخيار يؤثر أيضا في العلاقة بين عدالة الأجر والحفز الذاتي (Folger, 1978). وعلى العموم فإن العلاقة قائمة بين عدالة الرواتب والحفز على العمل (Leete, 2000).

وعليه نصيغ الفرضين التاليين:

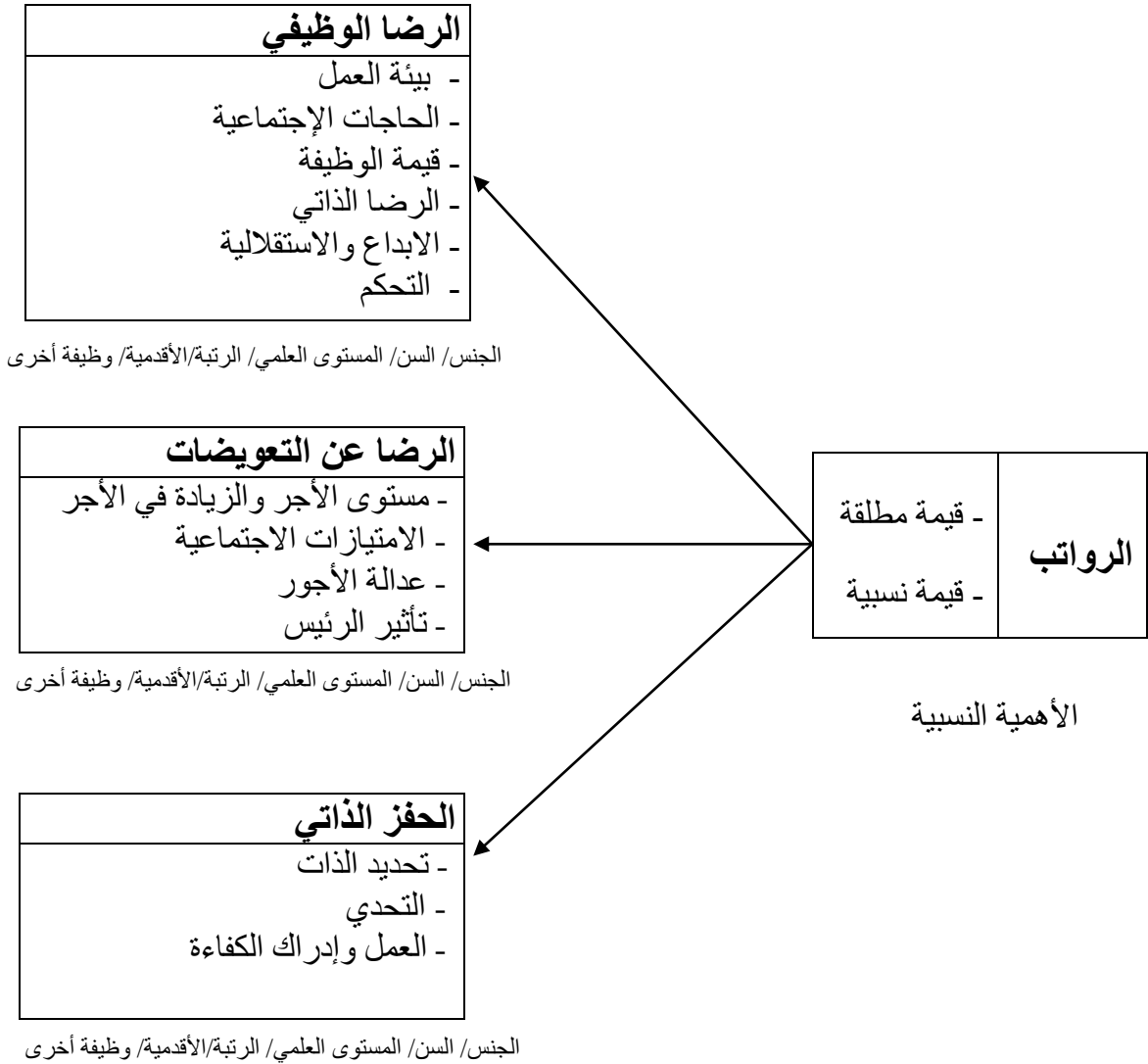
**ف11: توجد علاقة موجبة بين عدالة الرواتب والحفز الذاتي.**

**ف12: توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجر وأبعاد الحفز الذاتي.**

## 5.1. مخطط الدراسة

يلخص المخطط أدناه العلاقات الممكنة التي سوف يتم اختبارها، فهو يوضح العلاقات المحتملة بين المتغير المستقل المتمثل في الرواتب باعتباره قيمة مطلقة وقيمة نسبية (العدالة) والمتغيرات التابعة المتمثلة على التوالي في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي.

### الشكل 1. مخطط الدراسة



## 6.1. أهمية الدراسة

تتميز الدراسة الحالية بأهمية بالغة، فمن جهة فهي تستمد أهميتها من أهمية متغيرات الدراسة في حد ذاتها، ومن جهة أخرى ترجع أهميتها لأهمية علاقة الأجور بكل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي، وفي ما يلي تفصيل موسع لهذه الأهمية.

- رغم الأساس المتين من البحث والنظريات المتوفرة حول موضوع الحفز الذي ترجع نشأته للإدارة العلمية، فإن شركات الأعمال والمنظمات عموماً ما تزال تسعى لإيجاد الأدوات التي تساعد على حفز الموظفين من حيث الممارسة (Hansen & al 2002). تفعل المنظمة ذلك لأن الموظف المحفز هو الموظف الأكثر إنتاجية وربحية والأكثر إبداعاً، فالموظفون المحفزون يعملون بجد لأنهم يشعرون بالإنجاز عندما يفعلون ذلك. والكشف عن مدى حفز الأساتذة الجامعيين على العمل يعد مساهمة مهمة في توفير هذه المعلومة للجامعة.
- ورغم الكم الهائل من الدراسات والبحوث المتعلقة بالرضا الوظيفي التي تعكس أهميته كمتغير تنظيمي فإنه لم يفصل بعد في هذا المفهوم، بل أحاطه بالكثير من الغموض لأن نتائج الدراسات وأدبيات البحث المتعلقة به لم تكن حاسمة بطبيعتها، وهذا ما يستدعي مواصلة البحث للحسم في الموضوع. وقد قدرت قاعدة البيانات التابعة لمعهد المعلومات العلمية عن المنشورات المتعلقة بالموضوع وباللجوء إلى فهرس مراجع العلوم الاجتماعية في الفترة 1980-2002 أن عدد المنشورات حول الموضوع بلغ 1178 منشوراً مسجلاً خلال 22 سنة على حسب ما هو متاح من بيانات، يتعلق 68 منشوراً منها فقط بالأساتذة في المرحلة التعليمية الابتدائية والثانوية، ولا يوجد أي تسجيل حول مستويات الرضا الوظيفي لأساتذة التعليم العالي في الجامعات. وتعتقد (Kusku 2003) أن الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي يعتبر عامل مهم جداً للحصول على الجودة والوصول إلى المسؤولية بالجامعة.
- ويعتبر الرضا عن التعويضات (الأجور) بناءً أضيّق بكثير من الرضا الوظيفي (Terpstra, 2004)، وقد نال اهتمام الباحثين في المجال التنظيمي منذ عدة سنوات، وأدى هذا الاهتمام إلى الكشف بأن الرضا عن التعويضات هو بناءً متعدد الأبعاد (Heneman & Schwab, 1985)، وهو متغير مستقل بذاته، إلا أن هذا الاهتمام يعتبر غير كافٍ خاصة لدى فئة مهنية واسعة هي فئة أساتذة التعليم العالي (Tang, 1999)، هذه الفئة التي تواجه عدداً من التحديات المرتبطة بالأجر الوحيد.
- ويعتبر العمل جانباً هاماً من حياة الناس، فمعظم الناس يقضون قدراً معتبراً من حياتهم المهنية في العمل بغية الحصول على عوائد مختلفة قد تكون معنوية أو مادية وعلى رأسها الأجور والرواتب. و"معظم التصنيفات التي تقوم على التمييز بين "الوظائف الجيدة" و "الوظائف السيئة" تعتمد على الأجور وعلى عدد ساعات

العمل" \* (Clark, 1998, p.3)، لذلك فإن فهم تأثير الرواتب على مواقف الأساتذة الجامعيين أمر في غاية الأهمية، لأن ذلك سيساهم في تحسين أدائهم الأكاديمي وزيادة الفعالية والإنتاجية.

- ويعد كلا من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي متغيرات غالبا ما ترتبط بنتائج تنظيمية كثيرة لها أهميتها، كالأداء الوظيفي والولاء التنظيمي والتغيب عن العمل ودوران العمل والنية في ترك العمل. وهذه النتائج تعتبر مكلفة بالنسبة للمنظمة، كما أن عدم توفرها بالمستوى المطلوب قد يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وإلى سوء الأداء وإلى ارتفاع تكاليف توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم وتدريبهم.
- وإذا كان للأجور (والرواتب) والرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز (الذاتي) أهميتها في حد ذاتها، وأهميتها أيضا من خلال ارتباطها بنتائج أخرى مهمة بالنسبة للمنظمة، فإن أهمية الدراسة الحالية تزداد من خلال الكشف عن علاقة الرواتب بكل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي. وتجمع الدراسة الحالية في الحقيقة بين إشكاليات عدة في دراسة واحدة، كانت تتم بشكل منفصل - كعلاقة الأجور بعملية الحفز فقط أو بالرضا الوظيفي - مما يجعلنا نتفادى فكرة اختلاف نتائج الدراسات المنفصلة باختلاف عينة الدراسة. ولعل ما ساعد على جمع هذه المتغيرات مع بعضها البعض في دراسة واحدة، هو أنه قد تكون لها علاقة مع بعضها البعض. "فالرضا مثل الحفز، قد يتأثر بالتعويضات ولكن بطريقة مختلفة، فمن المحتمل جدا أنه كلما منح الموظفون للتعويضات قيمة أكبر، كلما كانوا أكثر رضا" (Lawler, 1977, p.25). كما أن الحفز الذاتي غالبا ما يعرف على أنه مستوى الرضا الوظيفي العام للموظف، مما يؤكد فكرة أن العلاقة بين الحفز الذاتي والرضا الوظيفي قد توجد وهذا ما يؤثر إيجابيا على المنظمة (Fuller & Dornbusch, 1988). ويضاف إلى ذلك أن سياسة الأجور التي تعتمد على رضا الموظفين عن تعويضاتهم قد يكون لها آثار سلبية على عملية حفزهم، وأن سياسة الأجور المحفزة قد تكون لها آثارا سلبية على مستوى رضاهم. وفي الواقع فإن الحوافز الضرورية التي تبقى الموظف محفزا بأجره ليست هي نفسها التي تجعله راضيا.
- كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال تطبيقها على فئة أساتذة التعليم العالي، هذه الفئة التي لم تنل حظها من الدراسة الكافية حتى في الدول التي لها باع واسع في البحث العلمي، وهي غالبا الدول الغربية. ففي مجال الرضا الوظيفي على سبيل المثال يقول (Maghrabi 1999) أن البيانات المتوفرة في دول غير عربية قليلة. كما تستمد الدراسة الحالية أهميتها من خلال تطبيقها في بلد يسعى لتحقيق التنمية مثل الجزائر، لأن هناك حاجة ماسة لفهم مواقف العمال والموظفين (أساتذة التعليم العالي) وسلوكهم نحو أعمالهم ووظائفهم، وتحديد رضاهم الوظيفي ورضاهم عن تعويضاتهم وحفزهم الذاتي، ومدى علاقتها بالأجور التي لها مكانتها الخاصة لدى الأساتذة في الجامعات.

\* « Most taxonomies of "good jobs" and "bad jobs" are centred around pay and hours of work ».

وقد يؤدي فهم هذه المواقف وهذه العلاقة إلى تحسين في أماكن العمل، والذي من شأنه أن يوفر معلومات أساسية وبيانات ميدانية لوزارة التعليم العالي ورئيس الجامعة وعمداء الكليات، قد تساعد في اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة من أجل الحفاظ على نظام تعليم عالي ديناميكي ومبتكر، ومن أجل المساهمة في معالجة مشكل الإضرابات المتقطعة والمتكررة لأساتذة التعليم العالي بالجامعة بحجة زيادة الرواتب وتحسين ظروف العمل وغير ذلك. فهذا العمل سوف يوفر أدلة ميدانية عن جامعة فرحات عباس حول مدى مساهمة الرواتب التي تمنح لأساتذة التعليم العالي في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي، وسوف يوفر أيضا بيانات عن مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات وعن مستوى الحفز الذاتي، كما سوف يوفر أدلة عن أهمية أو مكانة الأجور (الرواتب) لدى الأساتذة بجامعة فرحات عباس.

### 7.1. التعاريف العملية للمصطلحات

في مايلي التعاريف العملية\* لمصطلحات المتغيرات الأساسية في الدراسة وكذا أهم المصطلحات المصاحبة لها - والتي تكرر ذكرها - تماشيا مع أهداف الدراسة.

- **مستوى الراتب:** هو الراتب الصافي الذي يتقاضاه أستاذ التعليم العالي شهريا بجامعة فرحات عباس خلال فترة الدراسة، وهو يمثل مقدار الدينارات الجزائرية التي يقبضها كل شهر.
- ولقد تم استخدام الراتب الصافي لأنه كان الأسهل في الحصول على المعلومة الميدانية حوله مقارنة ببقية أنواع التعويضات، كما أنه تم استخدام مصطلح الأجر بدل الراتب عند جمع البيانات (في الاستبيانات) لأنه الأكثر استخداما وتداوليا بين الأساتذة.
- **التعويضات:** تدل على كل أشكال التعويض المالي التي يحصل عليها الأستاذ الجامعي، سواء بشكل مباشر (الراتب والزيادات) أو غير مباشر (الامتيازات الاجتماعية وأيضا نظام الأجور).
- **الرضا الوظيفي:** هو مجموع (حاصل جمع) الرضا عن عدد من عناصر العمل المستقلة مثل الأجور أو ظروف العمل (Locke, 1969). والرضا الوظيفي يعبر عن "درجة شعور الفرد نحو عمله سلبا أو إيجابا" (Lewis & al., 2007, p.353). ويعرف الرضا الوظيفي في هذه الدراسة على أنه حاصل جمع متوسط رأي أساتذة التعليم العالي بجامعة فرحات عباس حول أبعاد الرضا الوظيفي مقاسا باستبيان جامعة مينوسوتا للرضا الوظيفي (Weiss & al., 1967) على سلم ليكرت ذو خمس درجات.
- ويعتبر الرضا الوظيفي والرضا عن العمل مصطلحان كثيرا ما يستخدمان للتعبير عن مفهوم واحد.
- ويستخدم الرضا عن العمل عند الحديث عن رضا العامل عن عمله مهما كان نوع هذا العمل أما الرضا

\* تدعى التعاريف العملية (الإجرائية) وأحيانا الوظيفية وهي تعرف شيئا (مصطلحا أو متغيرا) من حيث عملية محددة أو مجموعة من الاختبارات المستخدمة لتحديد وجودها وكميتها، وفي النهاية قياسها، وهذا بخلاف التعاريف النظرية. لقد صاغ هذا المصطلح Percy Williams Bridgman في كتابه The Logic of Modern Physics عام 1927. ويمكن الاطلاع على الموقع التالي للتعرف على الكتاب: <http://www.marxists.org/reference/subject/philosophy/works/us/bridgman.htm>

\*\* « the degree to which an individual feels positively or negatively about his or her jobs ».



الوظيفي فعادة ما يستخدم عند الحديث عن رضا الموظف عن وظيفته حسب ما تعتقد الباحثة، وفي الحقيقة فإنه غالبا ما يستخدم الباحثون المصطلحين دون التقريقر بينهما لأنهما مفهوم واحد. وفي الدراسة الحالية سوف يتم استخدام الرضا الوظيفي للتعبير عن رأي عينة الدراسة المكونة من أساتذة التعليم العالي، فهم من فئة الموظفين.

● **الرضا عن التعويضات:** يعرف الرضا عن التعويضات أو الرضا عن الأجور على أنه مقدار المشاعر السلبية أو الإيجابية التي يبديها الأفراد نحو تعويضاتهم (Miceli & Lane, 1991). ويعبر الرضا عن التعويضات في الدراسة الحالية عن حاصل جمع متوسط رأي أساتذة التعليم العالي حول أبعاد الرضا عن التعويضات مقاسا باستبيان الرضا عن التعويضات (Heneman & Schwab, 1985) على سلم ليكرت ذو خمس درجات.

● **الحفز الذاتي:** هو "أي حفز ينشأ من التفاعل الإيجابي للفرد نحو صفات المهمة نفسها: هذا التفاعل قد يظهر في شكل اهتمام أو مشاركة أو فضول أو رضا أو تحد إيجابي" (Amabile, 1996, p. 115). والحفز الذاتي في هذه الدراسة هو المهمة التي يبديها الأستاذ في أداء مهنة التدريس لأنها تتصف بالمتعة والفضول حسب استبيان فهرس خيارات العمل (Amabile & al., 1994) على سلم ليكرت ذو أربع درجات.

● **العدالة:** تمثل إدراك الأستاذ للعدالة التوزيعية والإجرائية أي مدى رؤية الأستاذ لأجور الوظائف الأخرى وكذا أسلوب إدارة هذه الأجور. وسوف تقاس العدالة بأحد أبعاد الرضا عن التعويضات الذي أنتجته عملية التدوير.

● **الوظيفة:** تمثل أداء الأستاذ المتمثل في التدريس بالجامعة بشكل دائم وما يتبعه من مهام. والموظف هو "كل شخص يعمل لدى شخص آخر مقابل تعويض مالي أو تعويض من نوع آخر" (\*\*).

(The American Heritage Dictionary of the English Language, 2006)

● **الرتبة:** تعبر عن مستوى الوظيفة، وتشير للوضع الوظيفي للفرد في المنظمة، وتدل على مستوى وظيفة الفرد والأقدمية بالعمل في تصنيف مهني معين (Oshagbemi, 2003). في مجال الجامعة تشير الرتبة الأكاديمية إلى ما إذا كان الأكاديمي أستاذ التعليم العالي أو أستاذا محاضرا (قسم "أ" و قسم "ب") أو أستاذا مساعدا (قسم "أ" و قسم "ب").

● **الأفراد:** الفرد هو كل عضو ينتمي إلى منظمة بغض النظر عن رتبته. ويمثل الأفراد في الدراسة الحالية أساتذة التعليم العالي، وهم الأفراد الذين يدرسون بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي بعقد دائم مقابل راتب شهري.

\* « We define as intrinsic any motivation that arises from the individual's positive reaction to qualities of the task itself: this reaction can be experienced as interest, involvement, curiosity, satisfaction, or positive challenge ».

\*\* « as a person who works for another in return for financial or other compensation ».

## 8.1. خلاصة

تناول الفصل الأول من الدراسة الحالية عرضاً مفصلاً للإشكالية التي سوف تعالجها الدراسة بدءاً من فكرة اختيارها إلى توضيح الأهداف المتبينة منها، ثم تحديد أسئلة الإشكالية التي تحتاج إلى إجابة. وفي مرحلة لاحقة تمت الإجابة المبدئية عن هذه الأسئلة والتي تم التعبير عنها في شكل مجموعة من الفروض بناءً على الفكر النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. وقد تم تصوير العلاقات الممكنة التي تقترحها الفروض بين الرواتب كمتغير مستقل والمتغيرات التابعة في مخطط توضيحي بسيط. وفي الأخير عرج الفصل الأول من الدراسة على الفائدة المرجوة من معالجة الإشكالية المطروحة في شكل مجموعة من النقاط تحت عنوان أهمية الدراسة ليختتم بأهم المصطلحات العملية الأساسية التي تحتاجها الدراسة.

## الفصل الثاني. نظريات الحفز

يعتبر الحفز في مجال العمل والرضا الوظيفي متغيران مستقلان لنظريات واحدة (Roussel, 1996). لقد كان Taylor (1911)\* من أوائل الباحثين الذين درسوا موضوع الحفز في مجال العمل، حيث اعتبر المال أو العوائد الاقتصادية (على سبيل المثال، الأجور والرواتب) الحافز الوحيد الذي يدفع الناس للعمل، فقد قال أن "نظام الأجور غير المحفز يشجع على انخفاض الإنتاجية" (Taylor, 1911). لكن هذه النظرة لعملية الحفز لم تستمر طويلاً، حيث ظهرت بعد ذلك حركة العلاقات الإنسانية التي يمثلها Mayo (1945) والتي اشتهرت بتجارب الهاوثورن (1924-1932). ومن أهم ما تم اكتشافه من تجارب الهاوثورن هو أن العمال بحاجة إلى التعاون والتواصل مع العمال الآخرين، وبعبارة صاحب التجارب نفسه: "إن رغبة الإنسان التواقة للنشاط التعاوني تبقى مستمرة في الإنسان العادي ويمكن استخدامها من خلال إدارة بسيطة وذكية."\*\*\* (Mayo, 1945, p. 112). ولقد بينت هذه التجارب بوضوح أهمية الروح المعنوية والمشاركة في العمل، وأعطت أهمية كبيرة للتواصل الاجتماعي وجماعة العمل (غير الرسمية بدل الرسمية منها) في تحسين الإنتاجية. وانطلاقاً من هذه الأفكار تولدت الكثير من النظريات والدراسات التي بحثت الحوافز المختلفة، والرغبات والحاجات ومدى علاقتها بالحفز في مجال العمل وكذا بالرضا الوظيفي.

تحاول نظريات الحفز على العموم معرفة الإجابة عن سؤال في غاية الأهمية هو: "لماذا يتصرف الناس على نحو معين؟"، وفي مجال العمل فهي تحاول أن تعرف الإجابة عن السؤال التالي: "لماذا يعمل الناس؟". فعملية الحفز إذاً، تتعلق بالكيفية التي تجعل الناس يتصرفون بطرق معينة.

تشكل نظريات الحفز جزءاً ذا أهمية في مجال واسع في دراسة الحوافز (الدوافع) الإنسانية. إن معظم نظريات الحفز تحاول إعطاء رؤية خاصة عن الأفراد، تتضمن هذه الرؤية وصف الوضع الحالي للأفراد، والوضع الذي سوف يكونون عليه مستقبلاً (Badu, 2005). كما يتم تكييف نظريات الحفز التي تفسر السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة عليه في شرح مفهوم ومحددات الرضا الوظيفي (Locke, 1976) أيضاً. إن نظريات الحفز أو نظريات الرضا كما يحلو للبعض تسميتها (Comeau, 1992) تدرس مفهوميين مختلفين ومتلاصقين تماماً هما الحفز والرضا. تقوم نظريات الحفز على فكرة أنه يمكن تغيير سلوك الأفراد من خلال زيادة الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب، وإضعاف الرغبة في عدم معاودة السلوك غير المرغوب، من خلال التحكم في آليات التغيير بما يتوافق مع تحقيق أهداف المنظمة (القيوتي، 2000).

\* هو مهندس ميكانيكي له كتابات واسعة القراءة حول الكفاءة والإدارة العلمية، وهو مؤسس "هندسة النظم" وقد تُرجمت مقالاته التي نشرت عام 1911 إلى عدة لغات سمحت لأفكاره أن يكون لها تأثيراً مهماً حول العالم (Frederick Winslow Taylor).

\*\* « non-incentive wage system encourages low productivity ».

\*\*\* « ... the eager human desire for cooperative activity still persists in the ordinary person and can be utilized by intelligent and straightforward management ».

وتوجد عدة محاولات لتصنيف أو تجميع نظريات الحفز، من بينها العمل الذي قام به مجموعة من الباحثين (Campbell & al. (1970)، حيث قسموا النظريات إلى فئتين، الفئة الأولى تسمى نظريات المحتوى والفئة الثانية تدعى نظريات العملية، أي أن التقسيم يكون على أساس التفريق بين محتوى الحفز وعملية الحفز. ولقد قام Maillet (1988) بتبني هذا التصنيف وأضاف إليه نظرية التعزيز ونظرية تحديد الأهداف على أساس مكانتهما في الوسط التنظيمي. وسوف يتم الاعتماد على هذا التصنيف في هذه الدراسة إضافة إلى الحديث عن نظرية محددات الذات ونظرية التقييم المعرفي.

## 1.2. نظريات المحتوى

تهتم نظريات المحتوى بالعوامل التي تحرض السلوك وتحث على العمل، سواء كانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية، وفي ميدان العمل فإن نظرية المحتوى تسمح بتحديد عوامل حفز العامل على العمل. وتتضمن نظريات المحتوى نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية العاملين، إضافة إلى نظرية البقاء والانتماء والنمو.

### 1.1.2. نظرية التسلسل الهرمي للحاجات

نشر (Maslow (1954) كتابه "الحفز والشخصية"\*\*\*، عرض فيه نظريته حول كيفية إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة، والتي أعطى خطوطها العريضة قبل ذلك (Maslow, 1943)، وسماها "نظرية التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية". وسلم صاحب النظرية باعتباره عالم نفس، وبعد عدة تجارب إكلينيكية أن الناس في إشباعهم لحاجاتهم يتبعون نمطا تسلسليا. وانتقلت نظريته من المجال الإكلينيكي إلى مجال التنظيم والإدارة بعد عقد من الزمن من وضعها. وأستخدمت النظرية حسب (Steers & Porter (1987) على نطاق واسع في مجال علم النفس الإكلينيكي من خلال تطوير النظرية في بداية الأربعينات إلى أن أصبحت صالحة للاستخدام في قطاع الأعمال في الستينات.

#### 1.1.1.2. محتوى النظرية

يسعى الإنسان ضمن نموذج التسلسل الهرمي للحاجات لإشباع خمس مجموعات من الحاجات، فيبدأ بإشباع الحاجات الفسيولوجية أولاً ثم حاجات الأمان، تليها الحاجات الاجتماعية، ويستمر في التقدم في تسلسل الحاجات ليصل إلى الحاجات الاجتماعية، وينتهي إلى الحاجة إلى تحقيق الذات وفقاً لأولوية نسبية. ولأن الإشباع عند (Maslow (1954) هو الوسيلة لوضع الحاجات حسب أولويتها فإنه عندما يتم إشباع الحاجات

\* هو عالم نفس أمريكي ولد في نيويورك في 1 أبريل 1908 وتوفي في 8 جوان 1970 كان الإبن الأكبر لسبعة أطفال لمهاجرين روس من أصل يهودي، ويعتبر أب المدخل الإنساني، وقد كانت له أفكاره الخاصة حول كيفية فهم العقل البشري (Abraham Maslow).

الأساسية، تظهر الحاجات الأعلى كمحفز للسلوك، والحاجة الأبرز تسيطر على الجسم وتحفز سلوكه. ولا ينبغي اعتبار هذه الحاجات حاجات فردية أو حصرية، فعندما تهيمن الحاجة المتفوقة على السلوك فإن حاجات أخرى قد تستمر في التأثير على الشخص، لكن تظهر بعض الحاجات كعوامل حفز أساسية والتي تكمن وراء السلوك البشري.

وفي ما يلي سرد مفصل للحاجات الأساسية وفقا لتسلسلها الهرمي انطلاقا من القاعدة على النحو التالي:

- *الحاجات الفسيولوجية*: تأخذ هذه الحاجات الأولوية مقارنة بالحاجات الأخرى، فالإنسان سوف يحتاج إلى أن يتغذى أولاً، وأن يبحث عن سكن إن لم يكن يملكه. وفي أماكن العمل فإن الأجور هي الوسيلة التي تعبر عن هذه الحاجات. وعندما تُشبع هذه الحاجات عند مستوى معين فسوف يبحث الإنسان عن إشباع حاجات المستوى الأعلى الموهالي، وهي الحاجة إلى الأمان.
- *حاجات الأمان*: تتضمن الحاجة إلى الحماية من الأخطار ومن التهديد والحرمان. وفي مكان العمل فإن حاجات الأمان يعكسها ضمان الأمان والاستقرار الوظيفيين، والأمان الاجتماعي الواسع والدعم المالي. وعندما تتحقق الحاجة إلى الأمان إلى حد معين فإن حاجات المستوى الأعلى الموهالي تنشط من أجل حفز الفرد.
- *الحاجات الاجتماعية*: إذا كانت حاجات المستوى الأول حاجات فسيولوجية، وحاجات المستوى الثاني شبه فسيولوجية فإن الحاجات الاجتماعية تعتبر حاجات ذاتية، فهي تشير إلى الحاجة إلى الأصدقاء والانتماء والحب والمشاركة. إن الإنسان في حاجة إلى أن تكون له علاقات اجتماعية مع الغير، وأن يكون له مجموعة من الأصدقاء، وإلى أن ينتمي إلى جماعة رسمية والتي يعكسها زملاء العمل في مكان العمل.
- *حاجات التقدير*: يحتاج الإنسان في المجتمع المتقدم إلى أن يشعر باحترام ذاتي وبتقدير ذاتي، ويحتاج أيضا إلى تقدير الآخرين له. وتنقسم هذه الحاجات إلى مجموعتين:

- المجموعة الأولى: تتضمن الإنجاز والكفاءة والقوة والحرية أو الاستقلالية.

- المجموعة الثانية: تتضمن السمعة والهيبة والاعتراف والاهتمام والأهمية أو التقدير.

إن عدم إشباع هذا النوع من الحاجات أو الإحباط فيه ينتج عنه الشعور بالدونية أو المرض والعجز، وقد يؤدي ذلك بدوره إلى حصول ميول عصبية لدى الفرد. وعلى خلاف الحاجات الأخرى فإن هذه الحاجات نادرا ما يتم إشباعها بشكل كامل، فحتى المنظمة الصناعية النموذجية تمنح الفرد فرصا محدودة لإشباع المستويات الدنيا من التوظيف.

● **حاجة تحقيق الذات**: يرغب الفرد في أن يحقق كل شيء يجعل منه الشخص الذي يريد أن يصبح عليه، بمعنى تحقيق طموحاته ورضاه الذاتي وتطويره الشخصي المستمر إلى أن يصبح مبدعا، فقد يبدأ الموظف حياته الوظيفية كمشرف وينتهيها كمدير عام. وإذا لم يتم إشباع حاجة تحقيق الذات فإن الإنسان قد لا يشعر بالسعادة حتى لو أُشبعَت كل الحاجات الأخرى.

يعتقد (Maslow (1943 أن إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير يؤدي إلى أن تتوقف هذه الحاجات عن العمل كمحفزات أولى للسلوك، لأنها تعتبر حاجات نقص لا يشعر الفرد بأي شيء إذا ما تم إشباعها، ولكنه يشعر بالتوتر إذا لم يتم الوفاء بها. وتختلف الحاجات العليا (تحقيق الذات) عن حاجات النقص، لأن الحاجات العليا سوف تستمر في حفز السلوك حتى وإن تم إشباعها، فلا حدود لها إذ يمكن للحاجة العليا أن تصل إلى الطاقة القصوى (الكمال). ولقد حدد Maslow (1954) نسبة صغيرة فقط من المجتمع التي استطاعت أن تحقق ذاتها، وعلى الرغم من ذلك فهذه القلة يمكن أن تؤثر في العالم بأكمله. ويعتقد (Maslow (1943, 1954 أن المجتمع الأمريكي قد حقق الحاجات الفسيولوجية بنسبة 85% و حاجات الأمان بنسبة 70% والحاجات الاجتماعية بنسبة 50% والحاجات الذاتية بنسبة 40% أما تحقيق الذات فبنسبة 10% فقط.

### 2.1.1.2. نقد النظرية

على الرغم من أن بعض الدراسات النقدية (Reid-Cunningham, 2008) تدعم مفهوم الذات الذي أتت به نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، إلا أن البعض اعتبر تحقيق الذات مفهوما غير واضح، لأن الاعتماد على مبدأ إشباع كل الحاجات التي تسبق حاجة تحقيق الذات لتفسيرها يعتبر غير كاف (Heylighen; 1992). وتحقيق الذات يعني مدى إدراك الكفاءة لإشباع حاجات أساسية تتمثل في التوازن والأمان والحماية والتغذية المرتدة والاستكشاف في الوقت المناسب. وتتكون هذه الكفاءة من عناصر ثلاث تتمثل في العناصر المادية والمعرفية والذاتية، حيث أن العجز المادي والمعرفي في مرحلة الطفولة يخلق عجزا ذاتيا يحول دون مواصلة تطوير الكفاءات المعرفية، وبالتالي من تحقيق الذات.

وعلى الرغم أيضا من بساطة مدخل الحفز الذي قدمه (Maslow (1943, 1954، إلا أن نظرية التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية تعد إحدى النظريات التي تكرر ذكرها كثيرا في مجال علم الإدارة والسلوك التنظيمي (Wahba & bridwell, 1976). وتحظى النظرية باعتراف كبير وقبول واسع النطاق، رغم أن هناك القليل فقط من الباحثين الذين قاموا بتأييدها، وقد كان هذا التأييد تأييدا ميدانيا ضعيفا (Miner & Dacher, 2011; Tay & Dienner, 1973). وهذا ما يثير الاهتمام لأنه لا توجد أدلة لدعم تسلسلها الهرمي ميدانيا (Lawler & Suttle, 1972; Reid-Cunningham, 2008; Wahba & Bridwell, 1976; Hall & Nougaim, 2011; Tay & Dienner, 1968). فليس من الضروري أن ينتقل الأفراد في إشباعهم للحاجات من الحاجة

المشبعة إلى الحاجة غير المشبعة التي تليها، إذ أن الناس يختلفون في ما بينهم في إدراكهم للحاجات وفي القيم التي يمنحونها لها. وليست الحاجات دائما مرتبة في تسلسل هرمي ثابت، إذ أن أولوية الحاجات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة للشخص نفسه (Wahba & Bridwell, 1976).

وقد يرجع السبب في توسع استخدام النظرية إلى أنها تتميز بالبساطة والعقلانية وإمكانية تطبيقها على السلوك (Porat, 1977). وعلى العموم فإن نموذج التسلسل الهرمي للحاجات يعتبر نموذجا صالحا، لكن بعض التعديل المطلوب قد يكون له مبرره (Colvin & Rutland, 2008).

بالإضافة إلى ما ذكر أعلاه فإنه لا يوجد أيضا اتفاق على أن الحاجات الخمس متصلة في جميع الأفراد (Miner & Dacher, 1973)، بل هناك اختلاف في عدد فئات الحاجات أو في تصنيفها. فلدَى البعض توجد ثلاث مستويات من الحاجات البشرية فقط، تتمثل في المستوى المادي والذي يضم الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، والمستوى الاجتماعي الذي يتضمن حاجات الانتماء وحاجات الاحترام، والمستوى الروحي (James, 1982). أما البعض الآخر فيُقر أيضا بوجود ثلاث مستويات من الحاجات لكن بتصنيف مختلف، حيث يرى Mathes (1981) أن الناس يخضعون لثلاث مستويات من الحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية والحاجة للانتماء وحاجة تحقيق الذات، وهو يعتقد أن حاجتي الأمان واحترام الذات لا مبرر لهما. أما Alderfer (1972) \* فقد وضع تسلسلا هرميا مقارنا أورد فيه ثلاث مستويات من الحاجات هي: البقاء والنمو والانتماء، واعتبر نموده أكثر دقة من التسلسل الهرمي للحاجات.

وعلى العموم فإن نظرية التسلسل الهرمي للحاجات (Maslow (1943, 1954 لا تتحدث عن الإشباع من خلال التسلسل الهرمي فحسب، بل تثير أيضا أمورا أخرى كالحرمان والهيمنة والتنشيط، ويمكن تقسيم نظرية التسلسل الهرمي للحاجات حسب (Wahba & bridwell, 1976) إلى ثلاث أجزاء على النحو التالي:

- مخطط تصنيف الحاجات الذي يقسم الحاجات إلى خمس فئات، تُشبع وفق تسلسل هرمي الأهمية.
  - افتراض العلاقة بين الحرمان والهيمنة، والذي يعني أنه كلما كان الحرمان أو النقص في حاجة معينة مرتفعا، كلما كانت أهميتها كبيرة، وأيضا قوتها والرغبة فيها أيضا كبيرة. ويُقاس النقص عادة بحساب الفرق بين ما هو متوقع وما هو محصل عليه.
  - فرض العلاقة بين الإشباع والتنشيط، والتي يمكن أن تعمل حسب أسلوبين:
- إشباع الحاجة على العموم يجب أن يكون متناقصا مع الصعود في تسلسل الحاجات.

\* سوف يأتي ذكر نظريته ضمن نظريات المحتوى.

- كلما كان إشباع حاجة معينة مرتفعاً، فإن ذلك يعني أنها ذات أهمية منخفضة، وأن أهميتها الحالية في المستوى الحالي للتسلسل الهرمي مرتفعة.

لقد قدمت نظرية التسلسل الهرمي للحاجات تفسيراً بسيطاً لدور الأجرور في عملية الحفز، حيث أن المال حسب النظرية يعتبر حافزاً قوياً للسلوك الإنساني ما دام إشباع الحاجات الفسيولوجية (حاجات المستوى الأدنى) لم يتم بعد، والتي لا بد من إشباعها إلى حد معين حتى تتمكن المنظمة من استخدام الحاجات الأخرى في عملية الحفز. ورغم التفسير البسيط لدور الأجرور (المال) في عملية الحفز إلا أن الأجرور تستخدم في إشباع الكثير من الحاجات الأخرى، وحتى ماسلو نفسه عرف ذلك في ما بعد (Belcher, 1974). ويمكن للمنظمة أن تشبع الحاجات الفسيولوجية لموظفيها عن طريق أنظمة الدفع والأجرور وبرامج التغذية والإطعام وخدمات الإسكان (عباس، 2003، ص169). ويبقى المال محفزاً للسلوك -في المجتمعات الأخرى - رغم الانتقال إلى إشباع الحاجات الأعلى في التسلسل الهرمي في ظل ارتفاع الأسعار (زريق، 2001، ص55).

## 2.1.2. نظرية العاملين

اقترح Herzberg (1966) \* عالم النفس المعروف نظريته عن العوامل التي تحفز الموظفين للعمل، وقدم نموذج العاملين الذي يمثل مجموعتين من العوامل تعبر عن مواقف الناس في مجال العمل. تسمى نظريته بنظرية "العاملين"، نظراً لوجود نوعين من العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان، العامل الوقائي والعامل المحفز، لذلك يُشار إليها أيضاً بنظرية "العوامل الوقائية والمحفزة".

### 1.2.1.2. محتوى النظرية

تعتمد نظرية العاملين على نتائج أبحاث Herzberg (1966) والتي استندت بدورها إلى التسلسل الهرمي للحاجات (Maslow (1943, 1954). لقد اعتمد Herzberg & al. (1959) على عينة تتكون من 200 محاسب ومهندس في منطقة بيتسبرغ في الولايات المتحدة. واستخدمت دراسته منهجية الحوادث الحرجة، حيث كان يطلب من كل شخص تذكر الجوانب الاستثنائية والجوانب الجيدة من وظيفته، وبعد عدة مقابلات جُمعت البيانات لتحليل محتواها وتحديد وجود أي علاقة بين الأحداث السلبية والأحداث الإيجابية ومختلف مظاهر العمل (Herzberg, 1966).

توصلت نظرية العاملين إلى وجود مجموعتين من العوامل: العوامل الوقائية، وهي التي تمثل مصدر الاستياء، وترتبط بالبيئة التي ينجز فيها الفرد عمله؛ والعوامل المحفزة، وهي العوامل التي تجعل الأفراد

\* هو عالم نفس أمريكي ولد في ماساتشوستس 18 أبريل 1923 وتوفي في 19 جانفي 2000. هو أحد الأسماء الأكثر تأثيراً على إدارة الأعمال بما قدمه من خلال نظريته. دخل كلية نيويورك لكنه تركها ليلتحق بالجيش الأمر الذي جعله كما يقول هو يهتم بميدان الحفز. تخرج من كلية نيويورك عام 1946 والتحق بجامعة بيتسبرغ لمتابعة الدراسات العليا وقد درس كأستاذ علم نفس ثم كأستاذ الإدارة (Fredrick Herzberg).



يعملون بشكل أكبر، وهي مصدر الرضا، و ترتبط بالمهام المنجزة. وتتمثل العوامل الوقائية في: ظروف العمل والسياسات الإدارية والأجور والامتيازات والإشراف والمركز والأمن الوظيفي وزملاء العمل والحياة الشخصية أما العوامل المحفزة فهي: الاعتراف والإنجاز والتقدم والنمو والمسؤولية والعمل نفسه.

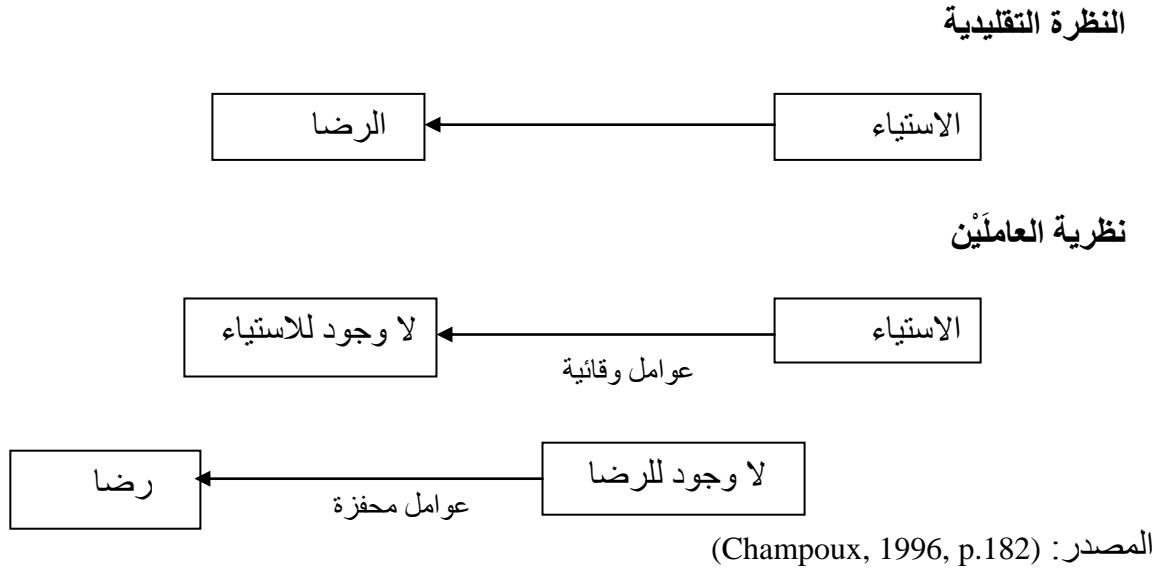
تعتبر العوامل المحفزة محددات قوية للرضا الوظيفي، وتستطيع أن تنتقل الموظف من حالة الحياد نحو عمله إلى حالة الموظف المحفز، لكن قبل أن تبدأ العوامل المحفزة في التأثير، لا بد من معالجة العوامل الوقائية أولاً. إن غياب العوامل الوقائية يمكن أن يخلق حالة من الاستياء الوظيفي، غير أن وجودها لا يؤمن أي حالة من الحفز أو الرضا، فهي عوامل ضرورية لكنها ليست شروطاً كافية لرضا العمال. فالعمال الذين يعملون بأجور غير عادلة، وتحت ظروف عمل غير آمنة، قد تكون عبارة عن عمل مع مشرف غير مقبول أو سياسات وقواعد عمل غير معقولة، لا يمكن أبداً حفزهم من خلال منحهم الاعتراف والمسؤوليات الإضافية. ولحفز مثل هؤلاء العمال يجب أولاً جعل مكان العمل آمناً، ولا بد من رفع الأجور إلى المستوى العادل، وجعل العمل يتم مع مشرفين مقبولين وفي ظل قواعد سليمة ومعقولة، بمعنى توفير العوامل الوقائية. وحتى نستطيع أن نجعل هؤلاء العمال الحيايين راضين فعلاً ومحفزين للعمل، لا بد من استخدام العوامل المحفزة كالاعتراف وتفويض السلطات الإضافية. ومعنى ذلك كله، أنه يجب أن تكون العوامل الوقائية موجودة في الوظيفة قبل استخدام العوامل المحفزة لحفز الفرد.

وللعوامل المحفزة آثاراً طويلة المدى على أداء العمل، بينما لا تسبب العوامل الوقائية سوى تغييراً بسيطاً على المدى القصير في مواقف العمال نحو العمل وأدائه، وهذا الأداء سرعان ما يرجع إلى مستواه السابق (Gawel, 1997).

ولقد بين Herzberg & al. (1959) أن الحالة المضادة لحالة الاستياء ليست هي الرضا وإنما غياب حالة الاستياء، لذلك تفترض نظرية العاملئين أن الرضا والاستياء لا يمثلان استمرارية واحدة\* كما في النظرية التقليدية، و عوضاً عن ذلك يوجد توجه مزدوج للأفراد نحو العمل تمثله العوامل المحفزة والعوامل الوقائية كما يوضحه الشكل 2.

\* Continuum

## الشكل 2. الرضا بين النظرة التقليدية ونظرية العاملين



حسب الشكل رقم 2. فإن النظرة التقليدية تنقل الأفراد مباشرة من الاستياء إلى الرضا بينما ترى نظرية العاملين أن معالجة العوامل الوقائية يجعل الأفراد يشعرون بانخفاض مستوى الاستياء ولكنهم لن يشعروا برضا مرتفع. أما العوامل المحفزة (أو الجالبة للرضا) فهي تؤدي إلى تحقيق رضا مرتفع لكن غيابها أو انخفاضها لن يشعر الأفراد بالإستياء.

تتمتع نظرية العاملين بأهمية مميزة في تفسير الاستجابات العاطفية للأفراد نحو بعض خصائص العمل أو الرضا الوظيفي، وهو أكثر ما اهتمت به النظرية دون غيره من العمليات أو النتائج التنظيمية الأخرى. ولقد أشار Herzberg & al. (1957) إلى أن الخصائص التي تم جمعها من العمال خلال فترة البحث من راض وغير راض أظهرت أن الروح المعنوية للعمال تكون عالية في بداية شغلهم لوظائفهم، ثم تنخفض خلال السنوات القليلة المقبلة. وتبقى على مستوى منخفض نسبيا حتى تصل فترة العمل إلى أواخر العشرينات أو أوائل الثلاثينات. وفي هذا الوقت تبدأ مستويات الرضا الوظيفي في الارتفاع وتستمر كذلك خلال الفترة المتبقية من عمل العمال.

### 2.2.1.2. نقد النظرية

أثارت نظرية العاملين قدرا معتبرا من الاهتمام ولاقت الكثير من الدراسة، وكانت النتائج المتوصل إليها خليطا من التأييد والمعارضة. وأكثر ما تم تركيز الاهتمام عليه هو الأسلوب الذي استخدمته النظرية في جمع المعلومات، والمتمثل في أسلوب الحوادث الحرجة. ولقد أيدت الدراسات التي استخدمت منهجية الحوادث الحرجة نظرية العاملين (Wickstrom, 1971; Savage, 1967; Myers, 1964)، وعلى خلاف ذلك لم تؤيد الكثير من الدراسات التي استخدمت منهجيات مختلفة عن منهجية الحوادث الحرجة ما ذهب إليه النظرية.

وانتقدت بشدة طريقة جمع المعلومات، لأنها تمثل مصدر الانحراف الموجود في النظرية. وفي الواقع تتضمن طريقة الحوادث الحرجة الحصول على الفترات التي كان العمال يشعرون فيها بالسعادة، والفترات التي كانوا يشعرون فيها بالاستياء، وتسجيل المشاعر الماضية للأفراد يعتمد على الذاكرة مما لا يوفر معلومات دقيقة (Hinrichs & Mischkind, 1967; Hulin & Smith, 1967; House & Wigdor, 1967; Schwab & Heneman, 1970; Miner & Dachler, 1973; Maidani, 1991).

وفي الحقيقة فإن القليل فقط من الدراسات التي استخدمت طرقا مختلفة في البحث أيدت نظرية العاملين، فدراسة (Kacel & al., 2005) مثلا، استخدمت الإطار النظري للنظرية وأيدت النظرية على اعتبار أن الرضا العالي تسببت فيه العوامل الداخلية، بينما الرضا المنخفض كان مصدره العوامل الخارجية. كما أيدت الطريقة العرضية أيضا نظرية العاملين في وجود العوامل المحفزة والعوامل الوقائية (Gaziel, 1986). وأحيانا كانت نتائج الدراسة الواحدة مزيجا بين التأييد والمعارضة، ففي دراسة (Kendall & Robinson 1975) أيدت الدراسة جانب تأثير العوامل المحفزة على الرضا الوظيفي، لكنها لم تتمكن من دعم الاستمرارية الازدواجية للعوامل.

وإذا كان أسلوب الحوادث الحرجة قد لاقى التأييد أحيانا والمعارضة أحيانا أخرى، فإن تقسيم عوامل العمل إلى عوامل محفزة هي التي تسبب الرضا، وعوامل وقائية هي التي تسبب الاستياء، لاقى نصيبه من النقد أيضا لأنه في الواقع ليس من السهل التفريق بينهما. فالعوامل ليست مستقلة تماما لأن التقسيم الذي يصنفها إلى عوامل داخلية (عوامل محفزة) وعوامل خارجية (عوامل وقائية) يجعل من الصعب إدراك تفويض المسؤولية مثلا، على أنه عامل داخلي أم خارجي. كما أن هناك أيضا بعض العوامل التي قد تؤثر على بعضها البعض مثل الأجور والترقية وزملاء العمل. وهذا ما تؤكدته نظرية التقويم المعرفي التي ترى أن الحفز الذاتي يربط العوامل المحفزة والعوامل الوقائية بمواقف العمل (Deci, 1971).

وعلى العموم فإن نموذج العاملين مزج مفهومين هما اليوم مختلفان تماما، والمتمثلان في الحفز والرضا (Frances, 1988). فإذا كان العمل هو نفسه الذي يُستمد منه الرضا الوظيفي فقد وجد (Deci 1972) أن العوائد المحتملة يمكن أن تعمل على تقليل الحفز الداخلي لأن توفير الحوافز هو بالضرورة خارج عن العمل نفسه. ولعل أهم ما أوجده نموذج العاملين بعيدا قليلا عن عملية الحفز والرضا الوظيفي هو حركة إثراء العمل.

وعند مقارنة بين نظرية العاملين بنظرية التسلسل الهرمي للحاجات نجد أن العوامل الوقائية لدى نظرية العاملين تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان لدى نظرية التسلسل الهرمي للحاجات. وإذا كان الأجر عنصرا محفزا في نظرية التسلسل الهرمي للحاجات فإنه يعتبر عنصرا غير محفز في نموذج العاملين، وإنما هو عامل وقائي، وجوده يمنع الاستياء عن الموظفين لكنه لا يؤثر مطلقا على الرضا أو قد يؤثر عليه تأثيرا

خفيفا. وعندما يظهر الأجر كعامل في المستوى الأدنى (من أسباب عدم الرضا) فإنه "يحوم حول عدم عدالة نظام الأجر داخل المنظمة" \* (Herzberg et al., 1959, p. 83)، فالأمر يتعلق بنظام إدارة الأجر الذي تم وصفه حيث يرتبط بتقدم وظيفي لم تصحبه زيادة في الأجر. "وفي المقابل، فإن اعتبار الأجر ضمن الأحداث العليا (الأحداث المسببة للرضا) يعني شيئا يتماشى مع تحقيق الفرد للإنجاز في وظيفته فهو يعني شكلا من أشكال الإعراف، ويعني أكثر بكثير من مجرد نقود، فهو يعني وظيفة مؤداه بشكل جيد وأن الفرد يتقدم في وظيفته\*\*" (Herzberg et al., 1959, p. 83).

### 3.1.2. نظرية البقاء والانتماء والنمو

#### 1.3.1.2. محتوى النظرية

لقد قام Alderfer (1969)\*\*\* بإجراء تعديل على نظرية التسلسل الهرمي للحاجات في محاولة لتبسيطها ومعالجة النقائص الموجودة فيها، وبالتالي فقد قلص مستويات الحاجات إلى ثلاث مستويات فقط هي: حاجات البقاء والحاجة للانتماء وحاجة النمو.

- حاجات البقاء: هي حاجات الرفاه المادي.

- الحاجة للانتماء: هي رغبة الفرد أن تكون له علاقات مع الناس.

- حاجات النمو: تمثل الحاجة للتطور الشخصي ورفع الكفاءة، والحاجة لتطوير القدرات الإنسانية.

تتفق نظرية البقاء والانتماء والنمو مع نظرية التسلسل الهرمي للحاجات في أن الفرد لديه تسلسلا هرميا للحاجات، لكنها تصنفها في ثلاث فئات تصاعدية الإشباع فقط. في الواقع فإن Alderfer (1969) لم يأت بحاجات جديدة وإنما قام بوضع تصنيف مختلف للحاجات الذي أتت به نظرية التسلسل الهرمي للحاجات. "وتمثل هذه الحاجات العناصر الأساسية لعملية الحفز\*\*\*\*" (Alderfer, 1969, p.145).

لقد أضافت نظرية البقاء والانتماء والنمو إلى مبدأ الإشباع والتقدم الذي جاءت به نظرية التسلسل الهرمي للحاجات مبدءا آخر هو مبدأ الإحباط والانحدار، والذي يعني أن الفرد إذا أصيب بخيبة أمل (إحباط) نتيجة عدم إشباع الحاجة بإمكانه أن يتراجع إلى حاجة أدنى فورا بنية تعزيز مكاسبه، ومن هنا نشأت فكرة الانحدار. فإذا ما فشل المرء في إشباع الحاجة إلى النمو، على سبيل المثال، فقد يحفز الفرد لإتمام الحاجة

\* « Salary revolves around the unfairness of the wage system within the company ».

\*\* « In contrast to this, salary was mentioned in the high stories (events causing satisfaction) as something that went along with a person's achievement on the job. It was a form of recognition; it meant more than money; it meant a job well done; it meant that the individual was progressing in his work ».

\*\*\* هو عالم نفس أمريكي وُلد في 1 سبتمبر 1940 في بنسلفانيا (Clayton Paul Alderfer).

\*\*\*\* « These needs provide the basic elements in motivation ».

للإتناء، وتصبح هذه الحاجة هي الحاجة الأساسية في حفز السلوك، وإذا كان هناك إحباط في اتمام الحاجة للإتناء فسوف يكون الفرد محفزا بالحاجة إلى البقاء. وهكذا يمكن أن يؤدي تقاوم الإحباط للانحدار إلى الحاجة ذات المستوى الأدنى لأن حاجات المستوى الأدنى تبدو أكثر سهولة في الإشباع.

ويعتبر نموذج الحاجات الثلاث أقل صرامة من نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، حيث أن الأفراد يستطيعون أن ينتقلوا في التدرج الهرمي صعودا أو نزولا معتمدين على قدرتهم في تلبية الحاجات، كما أنه يمكن لأكثر من حاجة واحدة أن تنشط وتؤثر في السلوك في الوقت ذاته.

ولأن نظرية البقاء والإتناء والنمو انطلقت من نتائج نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، فإن هناك تشابها بينهما، لكن رغم ذلك توجد بعض الاختلافات. لقد قامت نظرية الوجود والإتناء والنمو بالإضافة إلى تقليص التمييز بين تداخل الحاجات بتحسين أوجه القصور التالية في نظرية التسلسل الهرمي للحاجات:

- توضح نظرية البقاء والإتناء والنمو أنه يمكن لأكثر من حاجة واحدة أن تحفز السلوك في نفس الوقت، كما أن الحاجة المحفزة ليس بالضرورة أن تشبع كثيرا حتى يستطيع الفرد الانتقال إلى المستوى الأعلى من المحفزات.
- تشير النظرية بشكل أفضل من نظرية التسلسل الهرمي للحاجات إلى اختلاف الحاجات باختلاف الثقافات، مما يعني أن تسلسل الحاجات يختلف باختلاف الأفراد، وهذه المرونة توفر فئة كبيرة من السلوك.
- تشير النظرية أيضا إلى مبدأ الإحباط والانحدار الذي يعني أن الفرد إذا ما أحبط في إشباع حاجة أعلى نزل للبحث عن زيادة إشباع الحاجة الأدنى لأنها تبدو أسهل للإشباع.

وبما أن نظرية البقاء والإتناء والنمو مستمدة من نظرية التسلسل الهرمي للحاجات فإنه بإمكاننا أن نرصد بعض التشابه بينهما وكذا بعض الاختلاف نوضحه في شكل مجموعة من العناصر المرقمة حسب الجدول 1.

## الجدول 1. مقارنة بين نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية البقاء والانتماء والنمو

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<p>1- تعتبر النظريتان من نظريات المحتوى.</p> <p>2- الحاجات الأساسية للنظريتين هي نفسها.</p> <p>3- حركة صعودية لعملية الحفز حسب تسلسل هرمي للحاجات.</p> <p>4- الهيكل العام لفئات الحاجات هو نفسه حيث أن نظرية البقاء والانتماء والنمو أدمجت فقط بعض حاجات نظرية التسلسل الهرمي للحاجات لتصبح مصنفة في ثلاث فئات بدلا من خمس فئات.</p>	<p>1- إن التسلسل في نظرية التسلسل الهرمي للحاجات يعتمد مبدأ إشباع الحاجة بينما نظرية البقاء والانتماء والنمو فتعتمد ملموسية الحاجة (حاجات البقاء هي أكثر ملموسية) بغض النظر عن الاشباع.</p> <p>2- إن نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ركزت على مبدأ التسلسل الهرمي للحاجات، بينما ركزت نظرية البقاء والانتماء والنمو على كون الحاجات تشكل سلسلة تواصلية أكثر من تركيزها على تسلسل الحاجات.</p> <p>3- أضافت نظرية البقاء والانتماء والنمو على الحركة الصعودية (مبدأ الإشباع والتقدم) التي تتشاركها مع نظرية التسلسل الهرمي للحاجات حركة تنازلية جديدة (مبدأ الإحباط والإنحدار).</p> <p>4- تتميز الحاجات في نظرية البقاء والانتماء والنمو بالفردية، فشخصية الفرد وبيئته الطبيعية تؤثر على الحاجات، وبناءا عليه قد تأخذ حاجات الإنتماء الأسبقية عن حاجات البقاء.</p>

### 2.3.1.2. نقد النظرية

تساهم نظرية البقاء والانتماء والنمو في مجال العمل بأنها تمنح المدراء فهما مختلفا لحاجات الفرد، حيث أن الموظف لديه حاجات مختلفة يجب إشباعها في الوقت نفسه، وأن التركيز على حاجة واحدة دون أخرى لن يكون فعالا. وهكذا فالنظرية رفضت المفهوم القائل أنه يتم حفز الناس بعامل واحد فقط في وقت محدد، وعضا عنه قالت أنه يتم حفز الناس بمجموعة من الحاجات في وقت محدد هي حاجات: البقاء والانتماء والنمو. كما أنه على المدير أيضا تفهم جانب الإحباط والإنحدار، والكشف عنه والإسراع لإشباع الحاجات

التي يشعر فيها الموظفون بالإحباط - حاجات الانتماء- لتسهيل العودة مرة أخرى لحاجات النمو. وإذا لم يوفر العمل فرص النمو للأفراد فسوف ينحدرون إلى حاجات الانتماء ويبحثون عن تكوين علاقات مع الآخرين ويكونون اجتماعيين أكثر. كما أنه على المدير مراعاة أولوية الحاجات من حيث ملموسيتها والتي تختلف من فرد لآخر، حيث أنه كلما أشبعت الحاجات الأكثر ملموسية كلما أصبحت الحاجات الأقل ملموسية أكثر أهمية.

إن الحوافز المالية قد تستخدم لاشباع الحاجة للنمو والحاجة للاعتراف من قبل الآخرين، وفي النظرية فالحوافز المالية يمكن لها فقط اشباع الحاجات بشكل غير مباشر من خلال تصور قيمتها وتأثيرها على الآخرين، لذلك فحتى لو تم توفير الحوافز المالية وبقيت الحاجات الأخرى للموظفين غير محققة، فإن الموظفين حسب النظرية لن يكونوا محفزين.

وكما في بقية نظريات الحاجات والتي تعتبر الرغبة في إشباع الحاجة هي المحفز للسلوك الإنساني، فشلت نظرية البقاء والانتماء والنمو في المساهمة بفعالية في إدارة الموارد البشرية. وقد يُعزى هذا الفشل إلى عدم رسم الحدود بين الحاجات والذي يتعارض في حد ذاته مع النظرية، ولعل هذا الأمر يعد أحد أهم أسباب عدم شعبية النظرية، وما يؤكد ذلك أن معظم الانتقادات التي كانت للنظرية، كانت من صاحب النظرية نفسه.

## 2.2. نظريات العملية

تؤكد نظريات العملية على "العمليات" المعرفية في تحديد مستوى حفز العمال واشباع حاجاتهم، فهي تبحث في كيفية حدوث الحفز، وأهم نظريات العملية نظرية العدالة ونظرية التوقع.

### 1.2.2. نظرية العدالة

حاولت البحوث دراسة مدى إدراك العامل لعدالة عوائده وكيفية تصرفه، حيث يتم حفز الأفراد للحصول على العدالة نتيجة مساهماتهم في العمل. تعتمد نظرية العدالة\* على التفاوت الإدراكي والمقارنة الاجتماعية، حيث أنه اعتماداً على هذه النظرية فإن الأفراد يقارنون أنفسهم بزملائهم، ويكونون فكرة عن عدالة حالتهم. فكل حالة يعتبرونها غير مرضية (غير عادلة) تؤدي إلى وجود نوع من التوتر بسبب حالة عدم التوازن، هذا التوتر في المقابل يحفز الأفراد للبحث عن إعادة التوازن، والعودة إلى العدالة من خلال استخدام عددا من الطرق الإدراكية (المعرفية) والسلوكية. ويعد عامل التحريض هذا، أساس تصنيف نظرية العدالة ضمن نظريات الحفز.

\* أحيانا تسمى نظرية الإنصاف أو نظرية المساواة.

### 1.1.2.2. محتوى النظرية

حاول\* (Adams (1963, 1965) فهم موضوع العدالة من خلال نظريته التي لاقت دعماً كبيراً عبر عقود من البحث، وتطورت هذه النظرية حتى وصلت إلى شكلها الحالي بفضل. وقد وصفها (Weick (1966 حين ظهورها بأنها من أكثر النظريات استخداماً. وتفترض النظرية ببساطة أنه لتقدير ما إذا كان العامل يحصل على عوائد عادلة فإنه يقارن نفسه بالآخرين - المقارنة الاجتماعية -، فهو لا يقارن عوائده - تعرف بالنتائج في نظرية العدالة - التي يحصل عليها فقط ولكن أيضاً مساهماته - مدخلاته-، ونسبة عوائده إلى مساهماته، حيث "تظهر حالة عدم العدالة بالنسبة للفرد، في كل الحالات التي يدرك فيها وجود عدم تساوي بين نسبة عوائده إلى مساهماته مع نسبة عوائد الآخرين إلى مساهماتهم"\*\*\* (Adams, 1965, p.280). و"...وجود عدم العدالة يحفز الفرد على تحقيق العدالة أو تخفيض عدم العدالة وقوة الحفز على القيام بذلك تتوقف مباشرة على مقدار عدم العدالة"\*\*\*\* (Adams, 1963, p.427). ويعتقد العامل أنه يتم تعويضه بشكل عادل إذا كانت نسبة عوائده إلى مساهماته - نتائجه إلى مدخلاته- معادلة لتلك النسبة التي يحصل عليها الموظفون الآخرون.

إن الجماعة المرجعية التي يستخدمها الفرد أساساً للتقييم قد تكون زملاء العمل أو الشخص نفسه في فترة سابقة. وتمثل المدخلات مساهمات الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها كالتعليم والخبرة والأقدمية والجهد المبذول والولاء، أما النتائج فتتمثل في العوائد التي قد يحصل عليها الفرد من منظمته نظير مساهماته كالأجور والتقدير والعلاقات الاجتماعية والمركز والاعتراف والترقية... وعملية الحفز عملية نسبية وليست مطلقة، حيث أنها تتعامل مع تصورات الأفراد نحو العدالة وليس مع مؤشرات موضوعية.

وحسب (Adams (1965) فإن عدم التساوي بين نسبتي العوائد إلى المساهمات ينتج عنه حالتين من عدم العدالة في توزيع العوائد. تنتج الحالة الأولى عن الدفع الناقص، أي عندما يشعر الفرد أن نسبة عوائده إلى مساهماته أقل مما لدى الغير، وهذا الأمر يولد لديه الشعور بالغضب. وتنتج الحالة الثانية عن الدفع الزائد، أي عندما يشعر الفرد أن نسبة عوائده إلى مساهماته أكبر مما لدى الغير وهذا ما يولد لديه الشعور بالذنب. وعند الوقوع تحت تأثير إحدى هاتين الحالتين فإن الفرد الذي يحصل على زيادة غير منصفة من المحتمل أن يغير سلوكه بإحدى الطرق المشهورة. فقد يصرح لرئيسه عن عدم رضاه، وقد يعمل أكثر للحصول على زيادة أكثر العام المقبل، وقد يعمل أقل لجعل مدخلاته في نفس الخط مع نتائجه، أو قد يقدم استقالته من العمل في حالة الإشمئزاز (Adams, 1963).

\* عالم نفس في السلوك ومتخصص في مكان العمل (John Stacey Adams).

\*\* « inequity exists for person whenever he perceive that the ratio of his outcomes to inputs and the ratio of other's outcomes to other's inputs are unequal. »

\*\*\* « The presence of inequity will motivate Person to achieve equity or reduce inequity, and the strength of motivation to do so will vary directly with the amount of inequity. »



ولقد نال البحث في مجال الدفع - الأجر - الأقل قدرا أكبر من البحث في مجال الدفع - الأجر - الأكبر الذي كان مقتصرًا على التجارب المخبرية. وأظهرت البيانات أن الأفراد كونهم يشعرون بالدفع الأقل أو الدفع الأكثر، فإنه بالنسبة لمعايير المقارنة فإن النتيجة عدم رضا كبير لدى هؤلاء الأفراد مقارنة مع أولئك الذين يعرضون بشكل عادل.

وفي الواقع لقد وُجد أن الناس عادة ما يشعرون بأنهم أكثر رضا عندما يدفع لهم بشكل أكبر مما لو دفع لهم بشكل أقل، لكن المثير للاهتمام أنهم أقل رضا عندما يدفع لهم بشكل أكبر مقارنة مما لو دُفع لهم بشكل عادل (Adams, 1965). كما أن الأفراد الذين يعتقدون أنهم يكافؤون بشكل أكبر يؤدون عملهم بشكل أفضل من أولئك الذين يعتقدون أنهم يكافؤون بشكل عادل (Mowday, 1991). ووجدت الدراسات التي اهتمت بالعدالة أن الأفراد الذين يشعرون بالدفع الزائد يبذلون رضا متوسطًا، وأرجع Adams (1963, 1965) ذلك إلى الشعور بالقلق بينما أرجعته الدراسات اللاحقة إلى الشعور بالذنب (Hassebrauck, 1986; Van Yperen & Buunk, 1990).

### 2.1.2.2. نقد النظرية

وعموما فإن نتائج البحوث حول الدفع الزائد تعتبر أقل اتساقًا من نتائج البحوث حول الدفع الناقص (Mowday 1991). وتؤكد البحوث أن الأفراد عندما يجدون أن معدلاتهم أقل من معدلات الآخرين فهم يرون أن نظام توزيع العوائد غير عادل، وهم لا يميلون إلى تخفيض الجهد بل يميلون عادة إلى إنقاص المدخلات (Campbell & Pritchard, 1976). وعندما يعتقد الأفراد أنهم في وضعية عدم العدالة سواء بشكلها الإيجابي أو السلبي - الدفع الزائد أو الدفع الناقص - فإنهم قد لا يلجؤون إلى تغيير مدخلاتهم وتغيير اعتقادهم حول نسبة المدخلات إلى النتائج الخاصة بالآخرين فقط، بل قد يمتد بهم الأمر في حالات قصوى إلى ترك العمل (Campbell & Pritchard, 1976; Kanfer 1990).

وفي ما يتعلق بالدفع الزائد، فقد تبين أن الأفراد على المدى القصير قد يردون نحو شعورهم بالدفع الزائد من خلال بذل المزيد من الجهد لتبرير عوائدهم، بينما على المدى البعيد فإنه من المحتمل جدا أن يغيروا تصوراتهم نحو هذا الاستحقاق بدلا من الحفاظ على مستوى الجهد الزائد (Campbell & pritchard, 1976). وقد يلجأ الأفراد إلى تبرير الميزة التي حصلوا عليها من خلال تعديل أنواع المقارنات التي يقدمونها (Mikula, 2003)، إلا أن الأفراد عادة عندما يقارنون أنفسهم بغيرهم فهم يعتقدون أن نسبهم صغيرة جدا وليست كبيرة جدا مقارنة بمعدلات الآخرين، لأن تصوراتهم عن أدائهم يكون مبالغ فيها حيث أن معظم الناس يعتقدون أن أدائهم يفوق المتوسط (Meyer 1975). كما أن الأفراد يميلون إلى مقارنة أجورهم بأجور الموظفين الآخرين الذين يعتقدون أنهم أهل للمقارنة في الأداء ولكن يكسبون أكثر منهم (Martin 1981).

وعلى العموم فإن الأدلة التي تؤيد نظرية العدالة تعتبر قوية (Mowday, 1991). ولقد تناولت الدراسة حول العدالة التعويضات المالية - الأجر - كنتيجة بشكل أساسي، وأغلبية الدراسات حول آثار الدفع الزائد والدفع الناقص كانت عن الأداء الوظيفي، وبشكل أقل عن الرضا الوظيفي (Locke, 1976) حيث أن معظم البحوث التي أجريت حول نظرية العدالة تركز على الأجر - الراتب - بوصفه النتيجة الأساس للعمل ولم يتم إدخال النتائج الأخرى للعمل في تلك البحوث (الطائي وآخرون، 2006، ص.397). وتعزز الخبرة حول إدارة الأجر أهمية التوازن بين المساهمات والعوائد أو المقارنة الاجتماعية (katzell & al., 1976) وعلى المدير أن يكون على علم وفهم لمدى ميل الأفراد إلى مقارنة عوائدهم بالعوائد التي يتلقاها غيرهم.

إن أحد أهم مساهمات معايير المقارنة الاجتماعية وممارسة العدالة بالنسبة للموظفين هو أن الموظفين يردون بقوة نحو التغيير في الأجر الذي يؤثر على مكانتهم نسبة إلى مجموعة من المعايير مثل الماضي، أو زملاء العمل الذين يشكلون عائقا قويا في مجال الترقية مستقبلا، وأيضا أصحاب العمل الذين يقومون باستمرار بتغييرات في الأجر. إن الأمور السابقة تجعل الموظفين في حالة تأهب قصوى بالنسبة للتغيرات التي من الممكن أن تظهر فارقا في كيفية النظر لهم من طرف صاحب العمل، خاصة في العلاقة بالأقران أو بعلاقاتهم السابقة بصاحب العمل (Rynes & al., 2004).

ورغم أهمية نظرية العدالة إلا أنه قد يعيها بعض النقائص، إلا أنها لا تؤثر على أهميتها في استخدامها في عملية التسيير. فمن جهة قد يصعب تحديد الجماعة المرجعية بشكل واضح، كما أنه قد يصعب التحديد الدقيق للعناصر التي يتم تصنيفها كعوائد والتي يتم تصنيفها كمساهمات، وأحيانا يصعب الفصل بينها كما هو الحال بالنسبة للمسؤولية. يُضاف إلى ذلك أن "وضعية عدم العدالة قد تُنتج حالة من الغضب أو الإحباط لدى البعض وفي نفس الوقت قد تنتج حالة من العقلانية أو الاستسلام لدى البعض الآخر" (Maillet, 1988, p.168).

## 2.2.2. نظرية التوقع

يحاول الناس دائما قراءة المستقبل، كما يحاولون أن يضعوا لأنفسهم توقعات محتملة التحقيق، فإذا كانت الأمور تبدو لهم معقولة وجذابة فهم يعرفون كيف يصلون إليها، أو هم على الأقل يعتقدون أنه بإمكانهم إحداث بعض التغيير، وهذا ما يحفز الناس للعمل من أجل جعل هذا المستقبل واقعا ملموسا.

\* « La meme situation inéquitable provoquera des réactions de colère, ou de frustration chez certains, alors qu'elle provoquera une rationalisation ou de la résignation chez d'autres. »

## 1.2.2.2. محتوى النظرية

يعتبر كتاب (Vroom (1964) \* "الحفز والعمل" خطوة هامة في هذا المنحى وهو ذا مكانة كبيرة في التحليل النفسي في المنظمات، ولقد تم طبعه للمرة الثانية (1982) Vroom. ويعتبر الكتاب تلخيصاً لنظرية التوقع التي ترى أن للأفراد مجموعة من الأهداف، وأن الأفراد يتم حفزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل وزملاء العمل والرؤساء... الخ. وعلى عكس Maslow (1943, 1954) الذي ركز على الحاجات الداخلية والجهد الناتج المبذول لإشباعها فإن (Vroom & Kenneth, (1968) فصلا بين الجهد - الذي ينشأ من عملية الحفز - والأداء والنتائج ليدخلا مفهوم نظرية التوقع.

ومن المفترض أن يرتبط كلا من الجهد والأداء والحفز لحفز الفرد. وعملية الحفز هي مزيج يتكون من ثلاث متغيرات - منفعة العائد والوسيلة والتوقع - تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل قوة الحفز على النحو التالي:

$$\text{قوة الحفز} = \text{التوقع} \times (\text{مجموع منافع العوائد} \times \text{الوسيلة})$$

- منفعة العائد: هي القيمة التي يعطيها العامل للعائد الذي يرغب الحصول عليه - نتيجة الموقف - مثل الترقيّة والأجر وتحقيق الذات.

\* هل العوائد التي حصلت عليها هي فعلاً ما يهمني؟ (منفعتها بالنسبة إلي).

- الوسيلة: هي تصور العامل لقوة العلاقة بين أداء العمل والعائد الممكن الحصول عليه.

\* إذا قمت بأداء عال فسوف أحصل على عائد عال .

- التوقع: هو تصور العامل لقوة العلاقة بين الجهد والأداء - إدراك العلاقة بين التصرف والنتيجة -.

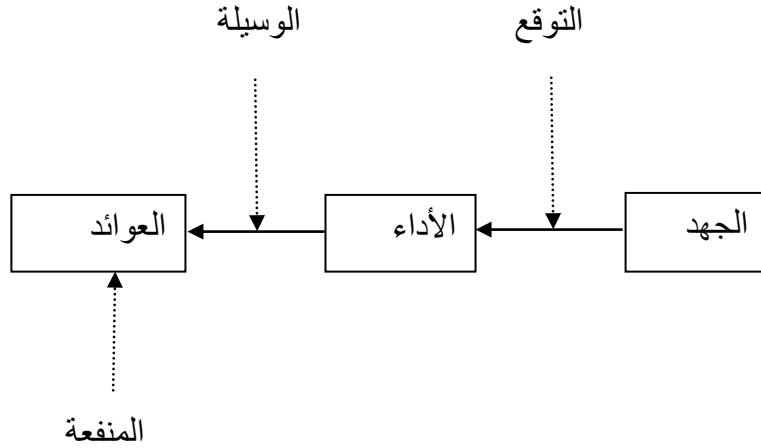
\* إذا عملت بجد فسوف يتحسن أداء العمل (المقدرة على إنجاز العمل).

يأخذ التوقع قيمة من 0 إلى 1، يكون التوقع مساوياً للصفر إذا كان الفرد لا يعتقد بوجود علاقة بين التصرف والنتيجة. ويأخذ الرقم 1 إذا كان الفرد متأكد من أن سلوكه سوف يقوده إلى نتيجة، أما منفعة العائد فقيمتها تتراوح بين -1 و +1، فقيمتها تساوي 1 عندما يمنحها الفرد قيمة كبيرة ويساوي -1 عندما لا تعني له شيئاً وتأخذ القيمة 0 عندما لا يكون الفرد مكترثاً بالنتيجة (العائد).

\* وُلد يوم 9 أوت 1932 بمونريال بكندا وحصل على الدكتوراه من جامعة ميتشيغان. وهو أستاذ التحليل النفسي للسلوك التنظيمي وخاصة على مستوى القيادة وصنع القرار، وقد كان كتابه "العمل والحفز" سنة 1964 معلماً في هذا المجال، وتقدماً مفاجئاً. وقد عمل مستشاراً لأكثر من 50 شركة كبرى.

إن الشكل 3. يصور عملية الحفز وفق نظرية التوقع.

### الشكل 3. نظرية التوقع في الحفز



يوضح Vroom (1982) نظريته قائلا: "القوة الدافعة لشخص كي يبذل جهدا أو يؤدي عملا في مكان عمله يتوقف على التفاعل بين ما يرغبه الشخص من عمله - المنفعة - والدرجة التي يعتقد أن المنظمة سوف تعوض عندها الجهد المبذول - التوقع - في هذا العمل بالأمر التي يرغبها. ويعتقد الأفراد أنهم إذا تصرفوا بطريقة معينة - الوسيلة - سوف يحصلون على بعض خصائص العمل"\* فإذا تمت إدارة التوقعات بشكل جيد فسوف تكون الدوافع قوية ويمكن ربطها بسلوك الفرد وأدائه. فحسب النظرية فإنه لحفز شخص ما من خلال منحه بعض الأشياء لإشباع حاجاته الهامة، فإن ذلك لن يكون كافيا، وحتى يكون هذا الشخص محفزا يجب أن يكون أيضا متأكدا بشكل معقول بأنه سيكون له القدرة على الحصول على العائد. وتزداد درجة حفز الموظف عندما يعتقد بأن المستويات العالية من الجهد ستؤدي إلى مستويات أداء عالية، وهذا الأداء العالي سوف يؤدي إلى تحقيق النتائج المطلوبة.

تعتمد الأبعاد الثلاثة المذكورة أعلاه على التقدير الشخصي الذي يختلف من شخص لآخر، حيث يبحث الشخص في نفسه عن هذه العناصر قبل أن يقدم على القيام بسلوك معين. فممنفعة العوائد كالأجر والترقية و تحقيق الذات قد يمنح لها البعض قيمة موجبة عالية، والبعض الآخر قد يراها من وجهة نظر سالبة. كما أن الفرد قد يعتقد أن وسيلته للحصول على عوائد عالية هي القيام بأداء عال، في حين يعتقد فرد آخر أن أداءه المنخفض هو وسيلته للحصول على وقت فراغ أكبر، وبالتالي فهو يستخدمه في تحسين علاقاته مع زملائه

\* « The force motivating a person to exert effort or to perform an act in a job situation depends on the interaction between what the individual wants from a job (valence) and the degree to which he/she believes that the company will reward effort exerted (expectancy) on that job with the things he/she wants. Individuals believe that if they behave in a certain way (instrumentality), they will receive certain job features. »

في العمل والاهتمام بأسرته، على سبيل المثال. أما بالنسبة للتوقع فإن الفرد في تقديره الشخصي قد يتصور أن العلاقة قوية بين الجهد والأداء، حيث يرى أن جهده سيؤدي حتماً إلى أداء مرتفع.

وبما أن نظرية التوقع تعتمد على الاعتقاد بأن جهد الموظف يولد أداءً، وهذا الأداء يؤدي إلى تحقيق العائد، لذلك فعلى المدير الذي يرغب في تصميم نظام حفزي فعال أن يضع في الاعتبار الأبعاد الثلاثة للنموذج، أي أن يدعم اعتقاد العامل بأن الجهد الذي يبذله سوف يؤدي إلى أداء المهمة، وأن هذا الأداء الذي بمقدوره تحقيقه سوف يمنحه العائد الذي يرغبه (Katz, 2000).

وعلى ضوء ذلك فإنه يتعين على أصحاب العمل أن يحسنوا من أداء موظفيهم من خلال توفير مجموعة من العناصر المهمة (Howard & McEwan, 1989) يمكن إنجازها في ما يلي:

- تحديد العوائد التي يوليها الموظف قيمة.
- تحديد السلوك المطلوب في شكل كمية ونوعية العمل.
- ضمان العوائد القابلة للتحقيق.
- ضمان العوائد ذات الصلة الواضحة بالأداء، والتي تعتبر كبيرة بما فيه الكفاية للتأثير على السلوك.
- العمل من أجل تحقيق العدالة والإنصاف في تحديد العوائد.

### 2.2.2.2. نقد النظرية

من المسلم به أن السلوك هو نتيجة مفاضلة بين عدة بدائل تهدف إلى تعظيم المتعة وتقليل الألم في الوقت نفسه، والعلاقة بين سلوك الأفراد وأهدافهم يقول الباحثون ليست أمراً بسيطاً كما كان يُعتقد في السابق (Vroom, 1964; Porter & Lawler, 1968). لقد أدرك (Vroom, 1982) أن أداء الموظف يعتمد على العوامل الفردية، فهو يعتمد على سبيل المثال على الشخصية والمهارات والقدرات. و" ترتبط الخيارات التي يقوم بها الفرد من بين عدة أساليب عمل بديلة بصورة شرعية بالأحداث النفسية التي تحدث بالتزامن في السلوك."\* (Vroom, 1964, p.15; Vroom, 1982, p.14) بمعنى أنه من الناحية النفسية هناك قوانين تحكم الطريقة التي يشعر ويتصرف بها الفرد. والمفاضلة بين البدائل قد تنتهي بالقيام بالسلوك أو تركه، ويتوقف ذلك على قيمة المنافع التي يمكن الحصول عليها من بدائل سلوك الأداء في موقف معين، ويكون في النهاية السلوك المختار هو السلوك الذي يعظم به الفرد عوائده. فنجد مثلاً أن مهندس صيانة الأجهزة قد يختار أن يفحص الأجهزة بدقة وإتقان أو أن يفعل ذلك بسرعة دون تدقيق وأن يتعامل مع الأجهزة بإهمال (سلطان، 1993، ص.271) أو بمسؤولية.

\* « The choices made by person among alternative courses of action are lawfully related to psychological events occurring contemporaneously within the behavior. »

ولقد اعتبر (Vroom, 1964) الأجر على أنه أحد عوائد العمل، قد تكون قيمته إيجابية أو سلبية بالنسبة للفرد، ويتوقف تحقيقه على مدى اعتقاد الفرد بقوة العلاقة بين الجهد والأداء، واستخدم "مصطلح الحفز للإشارة إلى العملية التي تحكم خيارات الشخص أو الكائن الحي عبر أشكال بديلة للنشاط التطوعي" (Vroom, 1964, p.7)، بمعنى أن معظم السلوك يخضع للإرادة الطوعية للفرد وهكذا يكون محفزا.

وبالنسبة للرضا عن الأجور أو التعويضات فإن "الرضا المتوقع للأجر المتوقع والمركز والاستقلالية ونتائج أخرى مرجحة مع الاحتمالات الذاتية للأفراد تحدد منفعة العائد" (Vroom, 1982, p.15)، أما الرضا الوظيفي فينتج عن عمل الموقف والشخصية معا، وأراء الأفراد عن رضاهم الوظيفي يرتبط مباشرة بنتائج وظائفهم كالأجور والتنوع وفرص الترقية (Vroom, 1964). و"أن الرضا الوظيفي يجب أن يكون ذا صلة بشدة قوة بقاء الفرد في منصبه" (Vroom, 1982, p.175; Vroom, 1964, p.7).

وهناك دراسات كثيرة - أكثر من 50 دراسة - أكدت صحة مدخل التوقع في التنبؤ بسلوك الموظف (Nadler & Lawler 1983)، حيث أن أفضل الناس أداءا يميلون إلى الاعتقاد بأن هناك علاقة قوية بين أداء أعمالهم بشكل جيد وحصولهم على العوائد ذات القيمة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك فإن هؤلاء الموظفين لديهم أهدافا واضحة للأداء. وهناك دراسات أخرى مماثلة استخدمت نظرية التوقع أظهرت أن الناس يميلون إلى اختيار الوظائف التي تحقق لهم العوائد ذات القيمة بالنسبة لهم.

وتعتبر نظرية التوقع من أكثر نظريات الحفز قوة لدى الباحثين وأكثرها وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه (سلطان، 1993، ص.271). وتتميز نظرية التوقع عن نظرية الحاجات بفكرة الاختيار العقلاني بعد التفكير حول سلوك معين من بين أنواع السلوك المتاحة (Vroom & Kenneth, 1968)، حيث أنه قبل أن يقدم الفرد على تصرف معين يختار أفضل الوسائل الممكنة للوصول إلى غايته، فإذا كان أمام الفرد أن يركز على النوعية أكثر من الكمية للحصول على علاوة أجره فإن الفرد حسب النظرية سوف يختار النوعية، إذا رأى بعد التفكير أنها أفضل وسيلة لتحقيق هدفه (Maillet, 1988, p.161).

وعلى الرغم من قوة نظرية التوقع فإنها نظرية معقدة، وهذا ما يشكل على العموم أحد نقط الضعف الأساسية لها (Maillet, 1988, p.164) وما يصعب من تطبيقها في منظمات الأعمال، فالنظرية يسودها بعض الغموض في التمييز بين الأفعال والنتائج وبين التوقعات الملازمة لهما (Campbell & al., 1970). وعلى الرغم أيضا من أن نظرية التوقع قد أثبتت أن ما يجعل فردا ما يؤدي عملا معينًا ليس هو تماما ما يحفز فردا

\* « we will use the term motivation to refer to a process governing choices made by persons or lower organisms among alternative forms of voluntary activity. »

\*\* « .. anticipated satisfaction of expected pay, status, autonomy and other outcomes, weighted with their subjective probabilities, determine the valence of alternative occupations. »

\*\*\* « ... that jobsatisfaction should be related to the strength of the force on the person to remain in his job. »

آخر، إذ أن أحدهما قد يبحث مثلا على الحصول على وقت فراغ أكثر، بينما الآخر قد يسعى للحصول على أجر مرتفع، فإنها لم تقدم دليلا يثبت شكله المتعدد الأبعاد (Lawler & Suttle, 1973).

وتعد كلا من نظرية العدالة ونظرية التوقع من أهم نظريات العملية وقد حاول Vroom (1964) أن يقارن بينهما ليبيّن أيهما أكثر استخداما في مجال العمل فكتب قائلا:

"إن التناقض بين نظرية العدالة ونظرية التوقع يعني أن الأداء في أماكن العمل يجب أن يؤخذ في الاعتبار من أحدهما. ويمكن لمواقف حفز متعددة أن تحدد السلوك، على الرغم من أن موقف معين قد يكون هو المهيمن لدى فرد ما أو مجموعة من الأفراد عند لحظة زمنية معينة. وفي ظروف حفزية معينة فإن تحقيق العدالة سوف يكون هو المهيمن، وفي ظروف أخرى فإن تعظيم المكاسب (التوقع) سيكون هو الأبرز وفي ظروف معينة فإن كليهما سيقف في وجه الآخر... فالمسألة الهامة هي ليست أي من النظريتين العدالة أو التوقع يؤخذ في الاعتبار في مثل هذا السلوك أو في إنتاجية أو جودة العمل، وإنما ما هي الظروف التي تأخذ في الاعتبار دوافع العدالة ودوافع تعظيم المكاسب بالنسبة للتغير في الأداء الملاحظ" (Vroom, 1964, p.316).

### 3.2. نظرية تحديد الأهداف

#### 1.3.2. محتوى النظرية

تعتمد نظرية تحديد الأهداف في حفز الأفراد على تحديد أهدافهم (Locke, 1968). \* ويعني تحديد الأهداف "عملية تحسين الأداء من خلال الأهداف والمواعيد النهائية ومعايير الجودة"\*\*\* (Kreitner, 2009, p.341). والهدف هو "الحصول على مستوى معين من الكفاءة في المهمة في غضون فترة زمنية عادة ما تكون محددة"\*\*\*\* (Locke & al., 1980, p.5). وترجم هذه النظرية أن للأفراد أهدافا يسعون لتحقيقها، وتحديد هذه الأهداف من خلال عمليات إدراكية واستجابات انفعالية يؤثر بشكل كبير على سلوكهم في العمل، وتأتي عملية الحفز لتوجه سلوكهم نحو تحقيق الهدف. وهكذا فلحفز الموظف فإنه يكفي تشجيعه على تحديد أهداف أداء عال، أو على الأقل جعله يتقبل الأهداف المقترحة عليه، وعندما يبدي الفرد اهتماما بتحقيق هذه الأهداف فإنه يوافق على تقديم المطلوب للقيام بذلك.

\* « The contrast between equity theory and expectancy theory implies that performance in work situations must be accounted for by either one or the other. Multiple motivation states may determine behavior, though one state may be dominant in an individual and in a group of individuals at a particular point in time. Under particular condition the motivation to achieve equity may be dominant, under others maximizing gain (expectancy) may be salient and under some conditions the two may be pitted each against the other... The question of importance is not whether equity or expectancy theory accounts for such behavior or as work productivity or quality, but under what conditions equity motives and gain maximizing motives account for certain proportion of observed performance variance. »

\*\* عالم نفس أمريكي ولد في 5 جانفي 1938 نشر أكثر من 230 مقالا وكتبا أو فصلا في كتاب في القيادة والحفز على العمل (Edwin A. Locke).

\*\*\* « Process of improving performance with objectives, deadlines, or quality standards. »

\*\*\*\* « Obtaining a specific standard of proficiency on a task, usually within a specified time limit. »

أخذ هذا النص من التقرير قبل نشره وقد نشر عاما بعد ذلك :

Locke E. A., Saari L. M., Shaw K. N. & Latham G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. Psychological Bulletin, 90, 125-52.

وتحديد الأهداف المحفزة في المنظمة يحسن أداء الموظفين اعتمادا على المهارات التي يتحلى بها الفرد وتوقعاته والقدرة الكافية على تحقيق هذه الأهداف، وعلى أساس كفاءته الشخصية والتغذية المرتدة التي يحصل عليها - المعلومات الكافية عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف حتى يمكن قياسها وتعديلها -، وأيضا على مدى تعقيد المهمة التي سوف يتم إنجازها. ويجب على إدارة المنظمة دعم هذه الأهداف والتعاون مع الموظفين في تحديد الأهداف وتقبلها (Locke & Lathan, 1990). ولا مانع من تعدد الأهداف فبإمكان الأفراد أن ينجزوا أكثر من هدف واحد في نفس الوقت، لأنه من المفروض أن لديهم القدرات المعرفية والبدنية الكافية للقيام بذلك، وسوف لن تتعارض هذه الأهداف في ما بينها (Locke & Lathan, 1990).

وتتوقف عملية حفز الأفراد على تحقيق الأداء المرتفع والنتائج المرغوبة على طبيعة الأهداف - الوضوح ومستوى الصعوبة والتحديد -، وقيمة الهدف بالنسبة للشخص - مستوى الجذب ومستوى الالتزام -، وعلى كيفية تحديدها - بالإحالة أو المشاركة - (Locke, 1968). فطبيعة الهدف تجعل من العمال الذين يُمنحون أهدافا محددة وصعبة يتفوقون على غيرهم في العمل (Latham & Lee, 1986). وقيمة الهدف تدعم التزام العامل بتحقيق الأهداف لأنه دون الالتزام لا يمكن التأثير على الأداء (Locke & Lathan, 1990)، وهذا الالتزام تؤثر عليه مجموعة من العوامل منها سلطة الشخص المقيم للأهداف (Latham & Lee, 1986).

إن تحديد الأهداف يعتبر إستراتيجية عامة شاملة يمكن تطبيقها في مجالات مختلفة، ويتطلب التحديد الفعال للأهداف بأن يضع الأفراد هدفا طويلا المدى، ثم يقسمونه إلى أهداف قصيرة المدى وقابلة للتحقيق، ويعدلون الإستراتيجية والهدف كلما استدعى الأمر ذلك، ويضعون هدفا جديدا عندما يتم تحقيق الهدف السابق. تعد الخطة متعددة المراحل هذه أساس تعزيز الاستخدام السليم للموارد البشرية، والحفز العالي وإدراك الفعالية الذاتية، والتعلم المنظم ذاتيا والأداء على مدى الحياة (Schunk, 2001).

### 2.3.2. نقد النظرية

يعكس الهدف غرض الفرد ويشير إلى كمية ونوعية ومعدل الأداء (Locke et Lathman, 1990). وتحقيق الهدف يؤدي إلى الشعور بالثقة وإلى المردود المرتفع بينما عدم النجاح في ذلك يؤدي إلى عدم الرضا وإلى المردود المنخفض (Maillet, 1988). ويمكن تعريف الحفز من وجهة نظر تحقيق الأهداف بأنه "الجهد الذي يبذله الفرد لتحقيق الأهداف التي حددت له من طرف المنظمة" (Roussel, 1996, p68). وخلاصة القول أن الأهداف تعمل دور المنظم لمدى تأثير الحوافز الخارجية مثل المال على السلوك (Locke, 1968). ولقد لاقت نظرية تحديد الأهداف في المجال التنظيمي أهمية معتبرة نتيجة لبرسائها وانخفاض تكاليف تطبيقها، لكن قد يحد من ذلك بعض العيوب (Maillet, 1988, p.178) يمكن ذكرها في ما يلي:

\* « L'effort que l'individu déploie pour atteindre des objectifs qui lui ont été fixés par l'organisation. »



- 1- ما قد يصعب من عملية تحديد الأهداف هو على من تقع مسؤولية تحديد الأهداف هل يقوم بها المسؤول لوحده؟ أو الموظف فقط؟ أو كلاهما معا؟.
- 2- الإشراف السيئ والتغذية المرتدة غير العلمية قد تقضي على تحقيق الأهداف.
- 3- تعدد الأهداف قد تكون له آثارا سلبية، لأنها قد تقوض عملية حفز الموظف من خلال تشويش أفكاره، لذلك يجب التركيز على الأهداف الأساسية فقط.
- 4- عدم قابلية الأهداف للتحقيق من وجهة نظر الموظف حسب الموارد المتاحة والوقت المتاح، قد يؤدي بالموظفين إلى اعتبارها مفروضة عليهم وبالتالي يعتبرونها صعبة التحقيق.
- 5- قد لا يحفز بعض الموظفين من خلال برنامج تحديد الأهداف، لذلك يتطلب الأمر التعاون بين الإدارة والأفراد.
- 6- يجب أن يكون هناك نوع من الثقة المتبادلة بين الرئيس والموظف، غير أن التجربة أظهرت أن ذلك ليس سهل التحقيق دوما.

لقد اهتمت نظرية تحديد الأهداف بالعناصر الأساسية لعملية الحفز، حيث حاولت الكشف عن الكيفية التي تتم بها عملية حفز الأفراد. وإذا كانت نظرية تحديد الأهداف تعتقد أن تحديد الهدف يساهم في حفز الفرد على تحقيقه فإن Deci & Ryan (1985a) يعتقدان أن الأهداف المفروضة تقلل الحفز الذاتي أو الدوافع الذاتية لأنها تُفرضي إلى إدراك موضع سببي خارجي، بمعنى أن الفرد يرى أن مصدر سبب الحفز هو خارجي وليس ذاتي. وقد حاولت النظرية تبسيط المدخل الإدراكي لعملية الحفز لذلك لاقت اهتماما تدريجيا في الوسط التنظيمي، كما لاقت أيضا دعما ميدانيا كبيرا. ورغم ذلك فإن النظرية كما يرى البعض لا تسمح بفهم كيفية تأثير ميكانيزم الحفز في التعويضات، مما يصعب تقييم فعالية التعويضات على العملية الحفزية، فالتعويضات حسب نظرية تحديد الأهداف لها أثرا على عملية في حالة إذا ما تم ربطها بالأهداف المحددة فقط. أضف إلى ذلك أن النظرية لم تشر إلى الرضا عن العمل والرضا عن التعويضات (Roussel, 1996).

## 4.2. نظرية التعزيز

لقد اهتم السلوكيون بدراسة السلوك القابل للقياس والملاحظة، وأهملوا دراسة الميول والقيم والحاجات والرغبات التي كانت نقطة الارتكاز في النظريات السابقة. وقد لاقت نظرية التعزيز نجاحا كبيرا في مجالات كثيرة انطلاقا من علم النفس الإكلينيكي.

### 1.4.2. محتوى النظرية

تعتبر نظرية التعزيز\* إحدى نظريات السلوك التي طورها (Skinner 1953, 1968) مع مجموعة من زملائه، والتي تنطلق من فكرة أن الإنسان يتعرض لمثيرات - لحوافز - بيئية تحيط به فتؤثر على سلوكه. وتعتمد النظرية على ما يسمى "قانون الأثر"\*\*\* الذي ينص على أن سلوك الفرد الذي تكون نتيجته إيجابية يميل إلى التكرار، والسلوك الذي تكون نتيجته سلبية يميل إلى عدم التكرار. فإذا كانت هذه الحوافز إيجابية فإنها تستعمل لتثبيت السلوك الإنساني، وبالتالي ينتج عن ذلك تكرار هذا السلوك، أما إذا كانت الحوافز سلبية فإنها لا تؤدي إلى تكرار السلوك.

في بداية الأمر لم تلق نظرية التعزيز في ميدان علم النفس الصناعي النجاح الذي عرفته في المجالات الأخرى، لكن في ما بعد بدأ برنامج تعزيز السلوك يطبق في المجال التنظيمي وبين كلا من Hellriegel, Slocum & woodman عام 1986 أن برنامج تعديل السلوك يجب أن يمر بست مراحل كبرى هي تحديد السلوك وتحديد أدوات القياس وتحديد الأهداف وتقييم شدة السلوك والنتائج والتقييم (Maillet, 1988, p.170).

- 1- تحديد السلوك: في هذه المرحلة يتم تحديد السلوك الذي يمسه برنامج التعزيز، والذي يجب أن يكون قابلا للقياس عمليا.
- 2- تحديد أدوات القياس: تختلف طريقة قياس السلوك ومدى تكرار حدوثه من موقف لآخر، فمن المهم تحديد المعيار المناسب، على سبيل المثال، عدد أيام وصول الموظف في الوقت المحدد لقياس التأخر.
- 3- تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف وفقا للسلوك المحدد في المرحلة الأولى، فقد يحدد الرئيس نفسه الأهداف للموظف، وقد يشركه إياها حتى تكون واضحة له.
- 4- تقييم شدة السلوك: يتم توضيح شدة كل سلوك في شكل مخطط، حيث يمكن للموظف أن يقيس مردوده بشكل يومي، مما يمنحه تغذية مرتدة قوية لها أهميتها في مدى تعليم السلوك الجديد.

\* يسميها البعض نظرية الدعم.

\*\* نشر عالم النفس الأمريكي (Edward Lee Thorndike (1874-1949) عام 1911 قانون الأثر الذي ينص على أن:

« Responses that produce a satisfying effect in a particular situation become more likely to occur again in that situation, and responses that produce a discomforting effect become less likely to occur again in that situation. »

- 5- النتائج: يتحمل الموظف نتائج تقييمه، فالتقييم الإيجابي يؤدي إلى التعزيز، بينما التقييم السلبي فسوف يُنْبَع بعقاب - التوبيخ - . وقد استخدم المسيرون الأسلوب الأول أكثر من استخدام أسلوب العقاب لأن هذا الأخير قد يتسبب في مشاعر الإحباط والشكوى والغضب بدلا من مواقف مشجعة على العمل.
- 6- التقييم: يجب أن يسمح التقييم بالكشف عن المراحل المتسببة في عدم فعالية البرنامج وإيجاد وسائل تطبيق الحلول التي يجب أخذها في الاعتبار.

ويعتبر برنامج تعديل السلوك التنظيمي آلية حفز تطبق في منظمات الأعمال معتمدة في ذلك على فكرة أن السلوك المحفز إيجابيا يميل إلى التكرار، أما السلوك الذي لا يتم تعزيره فيميل إلى عدم التكرار. وفقا لذلك يتوجب على المدير حسب (Lindner 1998) أن يقوم بالتعزيز الإيجابي لسلوك الموظفين الذي يؤدي إلى نتائج عمل إيجابية، وأن يقوم بالتعزيز السلبي للسلوك الذي يؤدي إلى نتائج سلبية. ومن الطبيعي جدا أن يفضل الأفراد تكرار السلوك والأداء الذي يؤدي إلى الإشباع والرضا ويتجنبون السلوك والأداء الذي لا يحقق الإشباع والرضا.

يمكن للمدراء من خلال نظرية التعزيز استخدام طرقتين لرعاية سلوك الموظفين تتمثل في التعزيز الإيجابي أو السلبي وهما طريقتان لإثارة السلوك المرغوب من الموظف، والعقاب الإيجابي أو السلبي اللذان يعيدان طريقتان للقضاء على السلوك غير المرغوب. ويمكن تفصيل هذه الطرق التي يوضحها الشكل 4. على النحو التالي:

1. التعزيز الإيجابي: وهذا يعني إعطاء رد فعل إيجابي عندما يُظهر الفرد السلوك الإيجابي المطلوب، لأن ذلك يجعل من المحتمل جدا تكرار هذا السلوك، فالتعزيز الإيجابي إذن يحفز السلوك، على سبيل المثال الثناء على إتيان الفرد إلى عمله مبكرا. تعتبر المكافأة معززا إيجابيا، ولكن فقط إذا كانت تؤدي إلى تحسين السلوك، وكلما كانت عفوية كلما زادت قيمة التعزيز.
2. التعزيز السلبي: يعني مكافأة الموظف من خلال إزالة النتيجة السلبية أو غير المرغوب فيها، مثلا إيقاف الموسيقى المشتتة للتركيز عند بداية العمل، فإذا زاد مستوى أداء العمل عند إيقاف الموسيقى، فالموسيقى تعتبر معززا سلبيا.
3. العقاب السلبي: يعني إيقاف المكافأة المحببة للفرد عند إنجازه عملا غير مرغوب فيه، أو هو إيقاف الحافز المرضي، غير ذلك الذي يحافظ على السلوك من أجل التقليل من وتيرة السلوك. ويستخدم العقاب السلبي للتقليل من احتمال تكرار السلوك مستقبلا، مثال ذلك وجود موظف مكتب يعطل زملاؤه دوما بدردشته حول المواضيع التي ليس لها صلة بالعمل، فيتجاوب معه زملاؤه بأدب، يمثل له هذا التجاوب حافزا مرضيا يساعده على سلوكه المخرب، يخبره مشرفه المباشر أن استمراره في

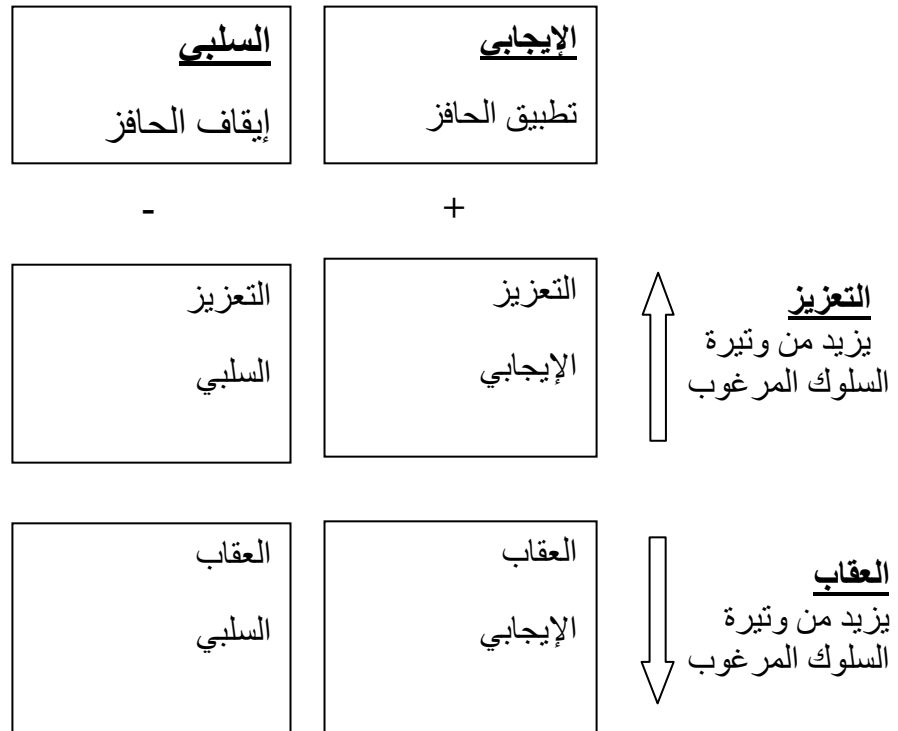
هذا السلوك المخرب سوف يؤدي إلى حرمانه من الزيادة السنوية في الراتب. يمثل إيقاف الزيادة في الأجر عقوبة سلبية له لأنه مكافأة مرضية بالنسبة له، لكن ليست مكافأة مباشرة تحافظ على السلوك.

4. العقاب الإيجابي: يعني منح المكافأة أو الحافز غير المستحب للفرد عندما ينجز سلوكا غير مرغوب فيه. ويستخدم هذا النوع من العقاب للتقليل من السلوك، فمثلا بالنسبة للموظف الذي يمارس الدردشة يمكن توبيخه شفويا عن بعده عن مكتبه لوقت طويل، لكن ينبغي أن ندرك أن النتائج كنتزيريل الدرجة والفصل وغيرهما رغم أنها تمثل ما لا يحبه الموظفين، إلا أنها لن تمثل عقوبات إلا إذا قللت أو قضت على السلوك غير المرغوب.

ويعتبر العقاب أكثر قبولا من التعزيز الإيجابي لأن الناس يعتقدون أنهم أحرارا في اختيار التصرف بطرق مسؤولة لتجنب العقاب (Maag, 2001). ويستخدم كلا من التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي لزيادة السلوك المرغوب أو المطلوب.

إن الشكل 4. يلخص الطرق الأربع لتعزيز السلوك.

#### الشكل 4. الطرق الأربع لتعزيز السلوك



المصدر: (Huitt & Hummel, 1997)

## 2.4.2. نقد النظرية

لقد تجنب Skinner (1953) الحديث عن الحاجة وعن الدافع أو الحافز وبالتالي لم يعترف بها كحوافز، وإنما اعتبر أن التعزيز هو السبب الوحيد الذي يؤثر على السلوك لأنه يعتبر أن تفسير السلوك الإنساني يصدر من خارج الفرد باتجاه داخله. ورغم ذلك فقد اعترف بأنه في حالات معينة قد يتولد لدى الفرد استعدادا لتعزيز السلوك. ولا يستطيع حسب رأيه عامل حفزي بمفرده أن يفسر السلوك المعقد، فمن المحتمل جدا وجود غرائز ودوافع داخل الفرد استمدت طاقتها من ظروف بيئية معينة حيث "أنه من المحتمل أن قوة السلوك ترجع إلى أنواع أخرى من المتغيرات ليست في مجال الحفز" \* (Skinner, 1953, p.146). كما تجنب استخدام كلمة "حفز"، وإنما عبر عن ذلك أن هناك مجموعة من العوامل تقوم بتعزيز السلوك فتكون النتيجة سلوكا عالي الحفز. وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول أنه توجد مجموعة كبيرة من الحوافز معظمها حوافز بيئية أكثر منها دوافع فطرية تتسبب في عملية الحفز، ولعل الأجور تعتبر بذلك حافزا خارجيا.

وتختلف نظرية التعزيز عن نظريات المحتوى بأنها تركز على النتائج التي تؤثر بدورها على السلوك، وليس على العمليات العقلية للأفراد، ولأنها تركز على النتائج فإنها توفر للمدير طريقة محسوسة للتنبؤ بمرود الموظفين ومراقبته (Maillet, 1988, p.174)، لكن تؤكد بعض الدراسات أن تحديد الأهداف قد لا يساهم في زيادة جهد العمال داخل الشركات (Wu, & Liu, 2008).

## 5.2. نظرية محددات الذات

### 1.5.2. محتوى النظرية

تعتبر نظرية محددات الذات نظرية حفز عامة، فهي تهتم باختيار الأفراد لأعمالهم بمحض إرادتهم دون أي تدخل خارجي، أي أنها تعتمد على مدى استعداد الأفراد للتصرف على نحو معين بناء على قراراتهم الشخصية وإرادتهم الذاتية. والشخص الذي يعتمد على نفسه في اتخاذ قراراته سوف يتصرف بشكل يعبر عن استقلاليتته، وليس للسعي من أجل تحقيق عائد خارجي أو من أجل تجنب محرض خارجي (Ryan & Deci, 2002).

و"عندما تتحقق الاستقلالية، يُظهر الأفراد سلوكهم كتعبير عن الذات، ويحدث ذلك حتى عندما تتأثر الأفعال بمؤثرات خارجية، فهم حينها يتفقون مع هذه المؤثرات ويشعرون أن المبادرة والقيمة تعود إليهم" \*\* (Ryan & Deci, 2002, p.8). وتشير الإرادة الذاتية إلى "قدرة الفرد على تحديد أهدافه وتحقيقها بناء على

\* « The possibility remains that the strength of the behavior is due to other kinds of variables not in the field of motivation. »

\*\* « When autonomous, individuals experience their behavior as an expression of the self, such that even when actions are influenced by outside sources, the actors concur with those influences, feeling both initiative and value with regard to them. »

معرفة وتقدير ذاته" (Field & Hoffman, 1994, p.164). وبتعبير آخر فهي تمثل عملية استخدام القدرة الخاصة بالفرد لاختيار طريقة تلبية حاجاته (Deci, 1980). وبناء على ذلك فإن "السلوك المحفز ذاتيا هو سلوك طوعي أو مختار" (Deci, 1980, p.47). وتحتاج عملية الحفز إلى الإرادة الذاتية بقوة لأن عملية الحفز في نظرية محددات الذات هي عبارة عن مركز تنظيم بيولوجي معرفي اجتماعي يختص بالأفراد، حيث يمثل بالنسبة لهم مصدر طاقة وتوجيه ومثابة (Ryan & Deci, 2000b).

وتفرق نظرية محددات الذات بين نوعين من الحفز، فهي تفرق بين الحفز الذاتي والحفز الخارجي. ولقد قدم Deci & Ryan (1985a) تحليلا مختلفا لمفهوم الحفز الخارجي، وذلك من خلال إدخال مفهوم الاستيعاب الداخلي\*\*\* حيث "يشير مصطلح الاستيعاب الداخلي إلى العملية التي من خلالها يكتسب الفرد موقفا أو اعتقادا أو تنظيما سلوكيا ويحوله تدريجيا إلى قيمة شخصية أو هدفا أو نظاما." (Deci & Ryan, 1985a, p.130). والسلوك المحفز خارجيا وفقا لنظرية محددات الذات يمكن أن يصبح سلوكا مستقلا، ويتوقف الأمر على الميول السببية للفرد (Deci & Ryan, 1985a). وهذا المدخل هو الذي ساهم في صياغة نظرية محددات الذات (Deci, 1980; Deci & Ryan, 1985a, 2000; Ryan & Deci, 2000b).

بالإضافة إلى التفريق بين الحفز الذاتي والحفز الخارجي فإن نظرية محددات الذات تعتقد على كبدأ آخر أيضا هو التمييز بين الحفز المحدد ذاتيا والحفز المعتمد على التحكم. ويشير التحديد الذاتي إلى العمل الذي يرافق الشعور بالإرادة الذاتية وبالاختيار، والحفز الذاتي مثال جيد عنه. والعلاقة بين الحفز الذاتي والتحديد الذاتي حسب Ryan & al. (1983) علاقة قوية، فعندما يباشر الأفراد أعمالهم لأنها تثير اهتمامهم فهم يقومون بتلك الأعمال بكامل إرادتهم، لأنها تجلب لهم المتعة. وفي المقابل قد يكون الفرد متحكما فيه، حينها يرافق قيامه بالعمل إحساس بالضغط وإرغام على العمل. ووفقا لذلك تعتقد نظرية محددات الذات أن الحفز المحدد ذاتيا والحفز المعتمد على التحكم يختلفان عن بعضهما من حيث العمليات التنظيمية التي يعتمد عليها كلا منهما، وعلى الخبرات المصاحبة لهما. وفي حالات أخرى فإن القيام بالعمل لا يتضمن أدنى اهتمام ولا أي حفز - افتقاد التحديد الذاتي - وهذه الحالة تعرف بحالة اللاحفز أو انعدام الحفز\*\*\*\* والتي تشير إلى نقص في الاهتمام والحفز\*\*\*\*\* (Deci & Ryan, 2008, p.182).

\* « The ability to identify and achieve goals based on a foundation of knowing and valuing oneself.»

\*\* « ...behaviors...voluntary or chose-in other words, self determined behaviors. »

\*\*\* Internalization.

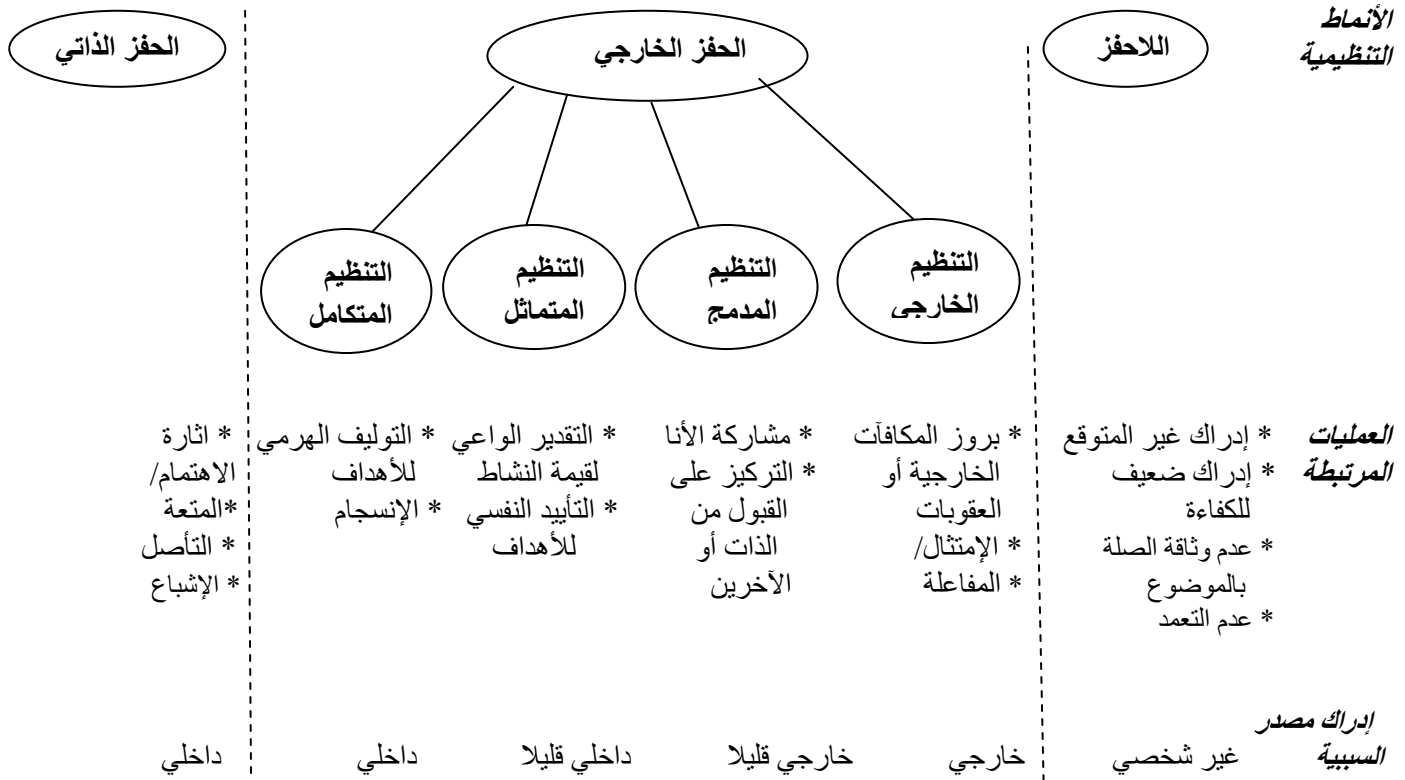
\*\*\*\* The term internalization refers to the process through which an individual acquires an attitude, belief, or behavioral regulation and progressively transforms it into a personal value, goal, or organization.

\*\*\*\*\* Amotivation.

\*\*\*\*\* « Refers to a lack of intention and motivation. »

إن الأنشطة التي لا تتميز بإثارة الاهتمام، بمعنى الأعمال غير المحفزة ذاتيا تحتاج إلى حفز خارجي، قد يكون هذا الحفز خارجيا إلى درجة عالية عن إرادة الفرد، حينها يقال عنه منظم خارجيا، أي أنه شرع فيه وأحتفظ به من خلال عوائد محتملة خارجة عن الفرد، ويمثل هذا النوع من الحفز النوع الكلاسيكي للحفز الخارجي، لكن عندما تبدأ عملية الاستيعاب الداخلي للتنظيم السلوكي والقيمة المصاحبة له تظهر أنواع أخرى للحفز الخارجي، يعبر عنها "بالاستيعاب الداخلي". والاستيعاب الداخلي هو مصطلح شامل يشير إلى عمليات ثلاث مختلفة هي التنظيم المدمج والتنظيم المتمائل والتنظيم المتكامل (Ryan & Deci, 2000a). تنتظم هذه التنظيمات في استمرارية تواصلية للتحديد الذاتي، لوصف الدرجة التي أصبح فيها التنظيم داخليا كما يوضحها الشكل 5.

### الشكل 5. أنواع الحفز في نظرية محددات الذات (الاستمرارية التواصلية)



المصدر: (Ryan & Deci, 2000a, p.61)

يوضح الشكل 5. الاستمرارية التواصلية لنظرية محددات الذات، حيث يظهر اللاحفز في الجانب الأيمن من الشكل والذي هو الغياب الكلي لمحددات الذات، فهو يمثل حالة الافتقار إلى النية في التحرك. وينتج اللاحفز من عدم تقدير الشخص لنشاطه أو عدم شعوره بالكفاءة للقيام به، أو من عدم الاعتقاد بأنه سيقود إلى

النتيجة المرغوبة منه. تأتي بعد ذلك الأنواع الأربعة للحفز الخارجي، والتي هي تنظيمات تختلف حسب درجة الإستقلالية وتحديد الذات. وفي أقصى يسار الاستمرارية يأتي الحفز الذاتي الذي هو ثابت التحديد الذاتي. ويوضح الشكل 5. أيضا طبيعة التنظيم لكل نوع من أنواع الحفز وكذا العمليات المرتبطة به ومدى إدراك مصدر السببية.

وفي ما يلي عرض لأنواع الحفز الخارجي، المتمثلة في التنظيم الخارجي والتنظيم المدمج والتنظيم المتماثل والتنظيم المتكامل.

- التنظيم الخارجي : مثل هذا السلوك يتم تنفيذه للاستجابة لطلب خارجي أو للحصول على عائد محتمل مفروض من الخارج ويوصف السلوك المنظم خارجيا بأنه متحكم فيه لأن مصدر السببية هنا خارجيا. ويمثل التنظيم الخارجي النوع الوحيد من عملية الحفز الذي كان معروفا سابقا وهو يمثل الحفز المضاد للحفز الذاتي.
- التنظيم المدمج : هو تنظيم أدرجه الفرد لكنه لم يتقبله كليا. ويصف التنظيم المدمج نوعا من التنظيم الذي لا يزال متحكما فيه من الخارج، لأن الناس يُنجزون مثل هذه الأعمال التي يصاحبها شعور بالضغط، سواء من أجل تجنب الشعور بالقلق والذنب أو من أجل الحصول على الفخر وعلى تحسين الأنا. والفرد هنا لا يختار عمله بشكل حريما أنه تصرف كي يتجنب النتيجة غير المرغوبة. وعندما يتم تلقي التنظيم دون تقبله لذاته يقال عنه تنظيما مدمجا. ويبقى هذا التنظيم يتصف بمصدر سببية خارجي، لأنه رغم أنه مُقاد من الداخل إلا أنه لا يُنظر إليه على أنه عنصر من النفس. وبما أن التنظيم المدمج لم يستوعبه الفرد نحو الذات، فالسلوك الناتج ليس محدد ذاتيا.
- التنظيم المتماثل : هو شكل أكثر استقلالية أو تحديدا ذاتيا من الحفز الخارجي، وهو تنظيم من خلال التماثل. وفيه يتماثل الشخص مع الأهمية الشخصية للسلوك ويقبل تنظيمه على أنه ملك له، فالطفل الذي يحفظ حروف الهجاء لأنها مرتبطة بالكتابة، والتي يراها على أنها هدف حياة، فإنه قد تماثل مع قيمة نشاط التعلم. ولكن حتى وإن تم انجاز العمل ضمن هذا التنظيم، ففي النهاية فإنه كان لغايات خارجية، لكنه يصبح مقوما وذا أهمية بالنسبة للفرد الذي يعمل للتماثل مع هذا الأمر.
- التنظيم المتكامل : هنا يصبح النشاط منسجما مع مفهوم الفرد، ويصبح بإمكان الفرد تملك الفعل وإيجاد مصادر حفز ذاتية مكاملة للمصدر الخارجي الأولي للفعل، بمعنى مع قيم الفرد ومعتقداته. ويمثل التنظيم المتكامل الشكل الأكثر اكتمالا من الاستيعاب الداخلي، والذي يسمح للحفز الخارجي أن يصبح محدد ذاتيا أو إراديا. ويشعر الأفراد في التنظيم المتكامل بأن السلوك هو جزء لا يتجزأ منهم، وأنه نابع من شعورهم بذواتهم، وبالتالي فهو محدد ذاتيا. ومع ذلك لا يصبح الحفز المتكامل حفزا



ذاتياً، ولكن يبقى يعبر عنه بالحفز الخارجي. وهكذا فإن الحفز الذاتي والحفز الخارجي المتكامل يمثلان شكلي الحفز المحدد ذاتياً.

ومن المهم الإشارة إلى أن نظرية محددات الذات للاستيعاب الداخلي ليست نظرية مرحلية، ولا تفترض وجوب عبور الأفراد عبر المراحل الثلاث بشكل ثابت، فبدلاً عن ذلك فإن النظرية تصف أنواع التنظيم من أجل معرفة المدى الذي أدمج فيه الأفراد تنظيم السلوك أو فئة التصرفات. وعلى ضوء ذلك فإن نظرية محددات الذات تفترض أنه في ظروف مثلى يمكن للأفراد في أي وقت دمج تنظيم جديد بشكل كامل، أو يمكن دمج تنظيم موجود قد تم استيعابه داخلياً بشكل جزئي (Gagné & Deci, 2005).

ويعتبر كلا من الحفز الذاتي والاستيعاب الداخلي - الذي يمثل التنظيم المتكامل شكله الكامل - عمليتان تتطلبان عناصر مغذية للقيام بالعمل بشكل أمثل. وتؤكد النظرية أن إشباع الحاجات النفسية الأساسية المتمثلة في الحاجة إلى الكفاءة وإلى الانتماء وإلى الاستقلالية (Deci & Ryan, 2000) هو مصدر هذه العناصر المغذية (Deci & al., 2001, Gagné & Deci, 2005) لأن هذه الحاجات النفسية هي حاجات موحدة، نحتاج إلى إشباعها إن كنا نرغب في تحقيق أداء أكثر فاعلية (Deci & al., 2001; Deci & Ryan, 2000b; Ryan & Deci, 2008).

وعندما يشعر الأفراد بإشباع الحاجة إلى الإنتماء والكفاءة، وخاصة في السلوك فسوف يميلون إلى الاستيعاب الداخلي لقيمتها، وهكذا تتم عملية تنظيمها، لكن درجة إشباع الحاجة إلى الاستقلالية هي التي تميز التحديد الذاتي أو التكامل للحفز الخارجي مما يؤثر على الأداء الفعال (Gagné & Deci, 2005)، لأن البشر يحتاجون بشدة إلى الإحساس بالاستقلالية والإرادة الذاتية (Deci & Ryan, 2000). ويريد الأفراد دائماً أن يشعروا أنهم هم المسؤولون عن سلوكهم وتصرفاتهم الشخصية، ويعتقدون أن ممارسة التحكم بقدر معين في بيئتهم المحيطة شيء عظيم. فالحاجة إلى الاستقلالية تعتبر أكثر أهمية مقارنة بالحاجتين الأخرين في تفسير السلوك (Deci & Ryan, 1985a).

وفي ما يلي توضيح بسيط لمعاني الحاجات الأساسية

1. الحاجة إلى الاستقلالية : تشير هذه الحاجة إلى مساهمة الفرد بفعالية في سلوكه الخاص. وتتضمن الحاجة إلى إحساس الفرد أن أعماله التي يقوم بها هي من اختياره المستقل دون أي تدخل من طرف خارجي.
2. الحاجة إلى الكفاءة : تشير إلى حاجة الفرد أن يكون خبيراً بذاته، بحيث يكون قادراً على التحكم في العوامل البيئية ووثاقاً من تحقيق الأهداف المرغوبة.

3. الحاجة إلى الانتماء : تشير إلى محافظة الفرد على علاقاته مع الآخرين، وهي تتضمن الحاجة إلى أن يشعر الأفراد بالأمان الناتج عن الارتباط مع الآخرين وبالرضا الناتج عن المشاركة والانخراط في البيئة الاجتماعية.

### 2.5.2. نقد النظرية

يمكن القول بشكل مختصر أن نظرية محددات الذات تناولت مشاكل الحفز الأساسية وكيفية تنشيط السلوك وتوجيهه، ولم تنظر لعملية الحفز في شكلها العام، وإنما ميزت بين الحفز الذاتي والحفز الخارجي. وقد وفرت النظرية اقتراحات غنية قد تساهم في فهم تأثير أنظمة التعويضات على سعادة الأفراد وتحقيق رفاههم العام. فالنظرية تقيم كيفية تأثير خصائص النظام التعويضي مثل مبالغ الأجر والفروق في الأجر على إشباع الحاجات الثلاث، أي الحاجة إلى الاستقلالية وإلى الكفاءة والانتماء، والذي بدوره يؤثر على مدى الحفز الاستقلالي للعمل.

وفي الحقيقة تستخدم نظرية محددات الذات من حين لآخر فقط في الواقع العملي في فهم السلوك التنظيمي، لكنها في واقع الأمر قد توفر إمكانية هائلة لفهم العمليات والنتائج التنظيمية. ورغم أنه لم يُرحب بهذه النظرية في بداية ظهورها إلا أنها في ما بعد أصبحت تمثل نظرية ذات أهمية بالغة، فقد غيرت التفكير السائد قبلها بين المسيرين وأرباب العمل في إدارة الموارد البشرية، والذي يدور حول فكرة أن الحفز مفهوم وحيد القطب لا يشهد إلا تغيرات في الشدة، إلى فكر جديد يعتبر أن الحفز عملية مهمة قد تتغير في الشدة - مدى حضور الحفز - وفي النوعية - أنواع الحفز - أيضا، أي أن الحفز أصبح يمثل مفهوما متعدد الأبعاد.

وتشير نتائج الدراسات إلى وجود علاقة ضعيفة بين نوعي الحفز الذاتي والحفز الخارجي، حيث أن هناك تأييدا ضعيفا للطرح القائل أن الحفز الذاتي والخارجي قطبين متضادين وأن الأفراد يقعون في فئة منفصلة واحدة، وهذا يعني أنه من الممكن للأفراد أن يحفزوا من خلال عملهم بالمال كحافز خارجي والتحفدي الشخصي كحافز ذاتي (Amabile & al., 1994).

## 6.2. نظرية التقييم المعرفي

### 1.6.2. محتوى النظرية

تفرعت نظرية التقييم المعرفي عن نظرية محددات الذات بهدف تفسير التغيرات في الحفز الذاتي (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980)، فهي تبحث في كيفية تأثير العوامل البيئية - حفز خارجي - على الحفز الذاتي، في محاولة لاستكشاف العوامل التي قد تزيد أو تنقص من الحفز الذاتي. والتفسيرات المعرفية تعتبر الإنسان مخلوقاً عاقلاً له كامل الإرادة في التصرف واتخاذ القرارات التي يرغب فيها، لذلك فهو يتمتع بدرجة عالية من التحكم في الذات. والتحكم في الذات " هو الصفة الوحيدة التي تجعل الشخص العادي يقوم بعمل أشياء فوق العادة، وهو الاستمرار في التصرف وهو القوة التي تصل بك إلى حياة أفضل " (الفقي، 1999، ص.148)

لقد انطلقت نظرية التقييم المعرفي من فكرة أن للعوائد البيئية (الخارجية) دور سلبي في الحفز الذاتي، ولقد تم تفسير الظاهرة بالأثر الضار للعوائد الخارجية على أهمية المهمة وعلى انخفاض الشعور بالإرادة الذاتية.

وتعتقد نظرية التقييم المعرفي أن للإنسان حاجتين نفسييتين أساسيتين هما الحاجة إلى الاستقلالية والحاجة إلى الكفاءة، وهاتين الحاجتين هما من أهم العوامل التي تتحكم في الحفز الذاتي. ويتوقف مدى تأثير العوامل البيئية، كالتعويضات والعقاب، على الحفز الذاتي حسب ما إذا كانت هذه العوامل تعزز إشباع الحاجتين النفسيتين المذكورتين أو تعيق ذلك. ووفقاً لذلك فإن الأفراد سوف يميلون إلى الأعمال التي قد تقودهم إلى الشعور بالكفاءة والحرية.

إن تسهيل عملية الحفز الذاتي من خلال تعزيز الشعور بالكفاءة يُشعر الأفراد بأنهم مسؤولون عن نجاحهم في تحقيق الأداء (Deci & Ryan, 1985a; Ryan, 1982). وتؤثر حرية الاختيار في الحفز الذاتي وتجعل الأفراد يعتقدون أنه بإمكانهم التحكم في بيئتهم المحيطة بهم، و يساعدهم ذلك في أداء أعمالهم بشكل جيد. وعليه فإنه يمكن تحسين عملية تحديد الذات من خلال تقديم التغذية المرتدة الإيجابية التي تعكس للأفراد مدى تقدمهم في تطوير مهاراتهم وتحسين كفاءتهم، أو من خلال منح خيارات أكثر للأفراد في مجال الأنشطة التي يؤديونها مما يسمح لهم برفع مستوى حفزهم الذاتي.

وتشير نظرية التقييم المعرفي بشكل أكثر دقة إلى أن العوامل البيئية لها خاصيتين أساسيتين يمكن أن تؤثر من خلالهما على الحفز الذاتي، هما المعلومات والتحكم، وهكذا فهناك عمليتين معرفيتين تؤثران على الحفز الذاتي بالزيادة أو الانخفاض. تتمثل العملية المعرفية الأولى في عملية إدراك مصدر الأسباب\* والعملية

\* إدراك مصدر الأسباب هو درجة إدراك الفرد لمدى كون سلوكه محدد ذاتياً أو تسبب فيه طرف خارجي (perceived locus of causality).

المعرفية الثانية في إدراك الكفاءة (Deci & Ryan, 1985a)، وهاتين الخاصيتين قد تزيدان من الحفز الذاتي أو تخفضانه تبعاً لمدى تأثيرهما على الإرادة الذاتية - تحديد الذات - للأفراد وعلى كفاءتهم.

تتناول العملية المعرفية الأولى الحاجة إلى الإرادة الذاتية - الاستقلالية -، ويعني ذلك أن الفرد عندما يدرك أن مصدر الأسباب نابع من داخله، أي عندما يشعر هذا الفرد أنه هو المبادر بالعمل وأنه حر في تحديد سلوكه بنفسه، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الشعور بالإرادة الذاتية وبالتالي إلى زيادة الحفز الذاتي. وحينما يعتقد الفرد أن مصدر الأسباب خارجاً عن إرادته، أي أنه يشعر أنه مرغم على أداء العمل وأن سلوكه ناتج عن ضغوط خارجية، فإن ذلك سوف يولد لديه الاعتقاد بأن مصدر سبب السلوك هو مصدر خارجي وبالتالي تنهار الإرادة الذاتية ويُقضى على الحفز الذاتي لديه.

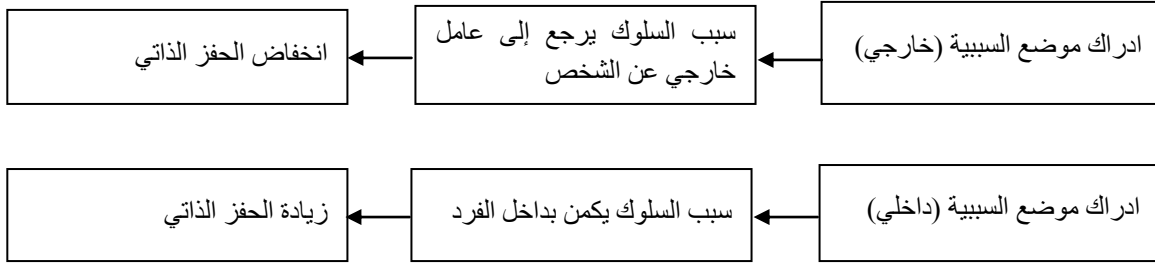
وتعتقد نظرية التقييم المعرفي أن العوامل الخارجية (على سبيل المثال، العوائد الملموسة) تقلل من الشعور بالاستقلالية (Amabile et al, 1976) وتحول إدراك مصدر الأسباب - مصدر السببية - من الداخل إلى الخارج (DeCharms, 1968) وبالتالي يتم تقويض عملية الحفز الذاتي. وهكذا إذا أدرك الأفراد أن العائد هو أداة تحكم في السلوك فسوف يعززون سلوكهم إلى مصدر خارجي مما يخفف الحفز الذاتي لديهم. وتعتبر التعويضات التي تعتمد على الأداء أداة تحكم تعمل على تخفيض الحفز الذاتي.

أما العملية المعرفية الثانية فتتناول إدراك الكفاءة والتي ترتبط بشكل كبير بالحاجة إلى الكفاءة. وتعتقد النظرية أن الجانب الإعلامي للعوائد ينقل المعلومة حول مدى كفاءة الفرد. وإذا كان الجانب الإعلامي يخبرنا أن الفرد كفء فإن الحفز الذاتي سوف يتعزز. وهذه التغذية الإيجابية تعزز الحفز الذاتي (Deci, 1971) من خلال تعزيز الشعور بالكفاءة، لأن الفرد يشعر حينها أنه هو المسؤول عن أدائه الناجح (Ryan, 1982). وهكذا يجب أن يعتمد العائد على الأداء من أجل تحسين الحفز الذاتي لكن مع وجهة نظر إعلامية. فقد وُجد أنه عندما تم ربط منح العوائد بالأداء العالي، وكانت علاقات العمل معززة بدلاً من ضاغطة، فالنتيجة هي أن التعويضات المادية عززت الحفز الذاتي (Ryan & al., 1983). وتعتقد النظرية أنه عندما ينقل العائد للفرد شعوراً بعدم كفاءته فإن الحفز الذاتي سيقبل، وأن التغذية المرتدة السلبية تخفض إدراك الكفاءة وبالتالي تقوض الحفز الذاتي والحفز الخارجي معاً، وتترك الأفراد في حالة من اللاحفز (Deci & Ryan, 1985a).

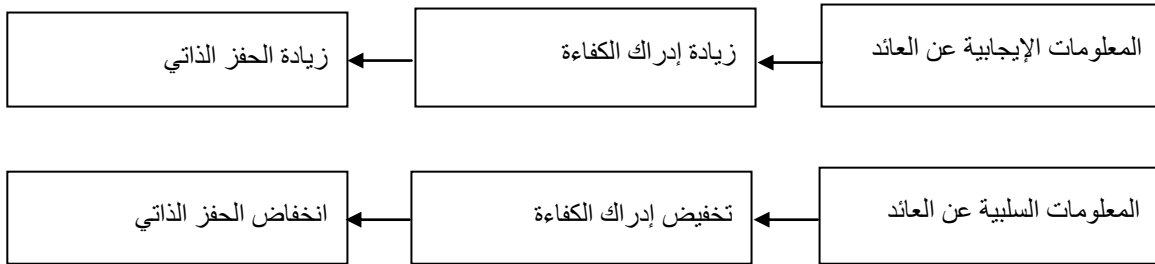
ويمكن تلخيص كل ما سبق ذكره حول تأثير العوامل الخارجية على عملية الحفز الذاتي عبر المعلومات والتحكم من خلال الشكل 6.

### الشكل 6. : الجانب التحكيمي والإعلامي للعوائد

#### الجانب التحكيمي للعوائد



#### الجانب الإعلامي للعوائد



المصدر: (Weinberg & Gould , 2003, p.145)

### 2.6.2. نقد النظرية

لاقت نظرية التقييم المعرفي دعماً كبيراً (Vallerand & Reid, 1984) فقد أيدتها الدراسات التحليلية المتعددة الأبعاد\* كدراسة Deci & al. (1999) التي فحصت 128 دراسة حول الموضوع وتوصلت بشكل واضح إلى أن العوائد الملموسة تقوض عملية الحفز الذاتي، مقدمة بذلك دعماً كبيراً للنظرية. وبعض الدراسات أشارت إلى عدم القدرة على إثبات صحة هذا الفرض، حيث أن العوائد الخارجية قد لا تشكل تشويشاً على الحفز الذاتي، وإنما تحسنه إذا كانت تمثل وسيلة إعلامية عن الأداء الجيد - مما يوصل معلومات عن كفاءات الفرد وقدراته الخاصة - وأن تشجيع من جهة أخرى إدراك الفرد بقدرته على إمكانية التحكم فيها من خلال مستوى الأداء (Kanfer, 1990). كما أن بعض العوامل الخارجية مثل منح خيار الالتزام بالمهمة

\* Meta-analysis studies.

يميل إلى تعزيز مشاعر الاستقلالية ويوجه تحويل مصدر السببية من الخارج إلى الداخل، وبالتالي سوف يعمل على زيادة الحفز الذاتي (Zuckerman & al., 1978) ولا يخفضه.

ولقد ركزت نظرية التقييم المعرفي في دراستها على حاجات المستوى الأعلى كمحرض على عملية الحفز (Roussel, 1996) وأهملت دراسة الحاجات الدنيا. وعلى العموم فإن نظرية التقييم المعرفي لم تتلق الدعم الكافي في استخدامها في المجال التنظيمي، ولعل أسباب ذلك ترجع إلى ما يلي (Gané & Deci, 2005):

- 1- إن معظم الدراسات التي اختبرت نظرية التقييم المعرفي كانت عبارة عن تجارب مخبرية وليست دراسات تنظيمية.
- 2- كان من الصعب دمج مقترحات النظرية في إطار المدخل السلوكي السائد حينها وكذلك نظرية التوقع.
- 3- كما أنه من الناحية العملية فإن أنشطة منظمات الأعمال لم تكن تتصف بالأهمية الذاتية وبالتالي من غير الممكن استخدام استراتيجيات المشاركة لتعزيز الحفز الذاتي دوماً.
- 4- كان معظم الأفراد يعملون من أجل كسب المال، لذلك فاستخدام العوائد النقدية كاستراتيجيات حفزية أساسية كان أمراً جذاباً وعملياً.
- 5- كان أمام المدراء التركيز على أحد أمرين، إما تعزيز الحفز الذاتي من خلال المشاركة والتمكين مع التقليل من استخدام العوامل الخارجية أو استخدام عوائد خارجية محتملة أخرى لتعزيز الحفز الخارجي مع تجاهل الحفز الذاتي.

## 7.2. رُؤى نظريات الحفز للأجور والرضا والحفز

لاقت نظريات الحفز قدراً كبيراً من الاهتمام في مجال بحوث السلوك التنظيمي وفي مجال علم الإدارة، وذلك نظراً لقدرتها المزعومة على تفسير بعض الأمور المعقدة كحفز الموظفين على العمل. وتحاول معظم نظريات الحفز دمج العوامل الخارجية - نظام التعويضات داخل المنظمة، مثلاً - مع القوى الداخلية - الحاجات والحوافز الإنسانية، مثلاً - في بيئة العمل كأدوات قياس لأداء الفرد في المنظمة.

وفي ما يلي تلخيص لأهم مساهمات نظريات الحفز في عملية الحفز والرضا ومدى مساهمة الأجور في تحقيقهما:

- تعد نظرية التسلسل الهرمي للحاجات نظرية الحفز الإنساني الأولى بمفهومها الواسع، وهي تعتقد أن للإنسان حاجات مختلفة تتوزع على خمس فئات. يسعى الإنسان إلى إشباع حاجاته بشكل تسلسلي حسب أولويتها بدءاً من الحاجات الفسيولوجية. وتستخدم الأجور حسب النظرية لإشباع الحاجات الفسيولوجية للأفراد لأنها تمثل بدل الجهد الذي قدمه العامل في عمله، وهذا يعني أنه عند إشباع الحاجات

الفسولوجية إلى حد معين لا تبقى الأجور وسيلة للحفز ولا لتحقيق الرضا إلا أن ذلك ليس صحيحا في الواقع العملي.

- ونظرا للهيكلة الهرمي للغاية للحاجات الذي تميزت به نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، ظهرت نظرية البقاء والإنتماء والنمو لتقلص عدد الحاجات إلى ثلاث فقط، وتنص أيضا على أن الشعور بالحاجة هو الذي يحفز الفرد للعمل، وهي لا تفترض التسلسل في ظهور الحاجات حتى وإن كان هناك تقدما في تطويرها.

- أما نظرية العاملين فتقول أن هناك نوعين من العوامل تحكم مواقف العمل، تتمثل في العوامل المحفزة كالعامل ذاته والعوامل الوقائية مثل الأجور. وتستخدم العوامل الوقائية لإزالة حالة عدم الرضا في العمل إن وجدت، وهي لا تسبب الرضا، بمعنى أنها لا تستخدم لزرع حالة الرضا لدى الموظفين، وبدلا عن ذلك لا بد من استخدام العوامل المحفزة، فالعوامل المحفزة فقط هي التي تحفز الموظفين على العمل. وهكذا فإن الأجور وفق هذه النظرية ليست وسيلة لحفز الموظفين وحثهم على العمل وليست أيضا أداة لإرضائهم، وإنما هي فقط عاملا وقائيا يمنع ظهور حالات عدم الرضا لديهم.

- وتعتقد نظرية التوقع أن الحفز يتأتى من تفاعل ثلاث أمور أساسية: أولها القيمة المعطاة للنتيجة وثانيها العلاقة الإدراكية بين الجهد المبذول والأداء وثالثها قيمة الوسيلة المرتبطة بالأداء باعتبارها الطريقة الفعالة للحصول على النتيجة المرغوبة. وهناك اعتقاد بأن جهود الموظف سوف تؤدي إلى تحقيق الأداء - التوقع - وبالتالي إلى تقديم العوائد - الوسيلة - والتي لها قيمتها بالنسبة للموظف - المنفعة - . وكلما كان إدراك الموظف للعوائد (مثلا، الأجور والرواتب) أكثر إيجابية كلما كان الموظف عالي الحفز، أما إذا كان إدراكه أكثر سلبية نحو العوائد فمن النادر أن يكون الموظف محفزا للعمل.

- وترى نظرية العدالة أن الحفز يأتي من حالة عدم التوازن الناتجة عن المقارنة التي يقوم بها الموظف بين وضعيته ووضعية الموظفين الآخرين - نسبة النتائج إلى المدخلات - . وتحاول نظرية العدالة أن تقدم تفسيراً مختلفاً عن مدى إدراك الموظف لعمله ومدى حفزه للعمل، حيث أن نظرة العامل لعمله وبالتالي اجتهاده للعمل يتوقف على مقدار تعويضاته، وأيضا مقارنة هذه التعويضات بما لدى الآخرين، فيبحث الموظف على الشعور بوجود توازن بين نتائجه ومدخلاته مقارنة بنتائج ومدخلات الآخرين. وتتضمن المدخلات ما يقدمه العامل لعمله من وقت وجهد وإخلاص ونحوهما، في حين تتضمن النتائج ما يعود عليه به عمله كالأجور. وينبغي أن يكون هناك توازن بين النتائج والمدخلات (بين الأجر والجهد) حتى يكون الموظف أو العامل راضيا.

- أما نظرية تحديد الأهداف فتقول أن الحفز يأتي من خصائص الأهداف حيث يتم حفز الفرد وحثه بالأهداف الصعبة والواضحة والمحددة، أما الأهداف السهلة وغير المحددة بدقة سوف لن يكون لها أثرا

يذكر على عملية حفز الأفراد. والتعزيز والتغذية المرتدة ليس لهما سوى أثر ضعيف على أداء الموظفين، كما أنها لم تشر بوضوح إلى مسألة الأجور والتعويضات النقدية.

- ويتوقف الحفز حسب نظرية التعزيز على طبيعة التعزيز وعلى إدراك العلاقة بين السلوك والنتيجة، فالنظرية تهتم فقط بالعمليات العقلية.

- وقد أثارت نظرية محددات الذات مسألة التمييز بين الحفز الذاتي والحفز الخارجي اللذان أشارت إليهما نظرية العاملين من قبل. ويشكل كل من الحفز الذاتي والحفز الخارجي الأسباب المختلفة التي تجعل الناس يقومون بالأعمال، حيث أن الحفز الذاتي هو القيام بالأعمال لأنها مهمة في أصلها أو ممتعة بينما الحفز الخارجي هو القيام بالأعمال لأنها تؤدي إلى نتائج مميزة منفصلة عن العوامل المتأصلة في العمل، كالحصول على المال. وتوفير العوامل البيئية الاجتماعية التي تعزز مشاعر الكفاءة والاستقلالية والانتماء هي أساس الحفاظ على الحفز الذاتي، وتصبح هذه العوامل أكثر تحديدا ذاتيا بفضل الحفز الخارجي.

- وتعتقد نظرية التقييم المعرفي أن العوامل البيئية الاجتماعية تؤثر على عملية الحفز الذاتي من خلال حاجتي الاستقلالية والكفاءة، حيث أن العوامل التي تعزز إشباع هاتين الحاجتين تقوي الحفز الذاتي للأفراد بينما العوامل التي تعيق إشباع هاتين الحاجتين فإنها تقوض الحفز الذاتي. وإن كان على العموم يتم قبول الحفز الذاتي على أنه الأفضل فإن الحفز الخارجي يستخدم بشكل أساسي لمساعدة الفرد للحصول على المهمة، عندما لا يشعر أنه محفز ذاتيا للقيام بها. والاستخدام المفرط للحفز الخارجي تقول نظرية التقييم المعرفي التي تعتبر نظرية فرعية عن نظرية محددات الذات، قد تكون له آثار ضارة لأنه عندما يُمنح للأفراد عوائد للسعي لتلبية الأهداف الداخلية فإن النتيجة هي انخفاض الحفز. وإذا كان الفرد يستمتع بأدائه لما يقوم به فإن منحه العائد (مثلا، التعويضات النقدية) نظير مساهمته في هذا النشاط قد يضر باستمراره فيه.

وخلاصة الحديث أن للعوائد المالية (الأجور، مثلا) مكانة هامة في عملية حفز وإرضاء الموظف حسب مختلف نظريات الحفز فلكل منها رؤيتها الخاصة. ويستخدم الأجر حسب نظرية الحاجات لإشباع الحاجات المختلفة وهو يتواجد ضمن الحاجات الفسيولوجية، غير أنه في نظرية العاملين هو عامل وقائي وليس حفزي. أما في نظرية العدالة فيجب أن تكون نسبة الأجر إلى الجهد مساوية لنفس النسبة لأفراد آخرين. وتربط نظرية التوقع بين العائد والسلوك، والأجر يمثل وسيلة (ونتيجة) لذلك يجب أن يكون مرتفعا حتى يكون الحفز عاليا، إذ أن المستويات العالية للجهد تؤدي إلى تحقيق أداء عال، وهذا الأداء العالي يؤدي إلى تحقيق الأهداف. وتعتمد نظرية تحديد الأهداف على الأهداف المحققة في عملية حفز الفرد على العمل أما نظرية التعزيز فتعتقد أن الاستجابة التي تتبعها مكافأة من المرجح أن تتكرر مستقبلا، لذلك فالأداء الوظيفي العالي الذي تتبعه



مكافأة مالية تجعل من الأداء العالي المستقبلي أكثر احتمالا. وترى نظرية محددات الذات ونظرية التقييم المعرفي أن المكافآت المادية قد تقوض عملية الحفز الذاتي للأفراد خصوصا إذا كان الأفراد يستمتعون بالمهام التي يقومون بها.

## 7.2. خلاصة

تناول الفصل السابق نظريات الحفز وحاول أن يرصد بشيء من التفصيل رؤيتها لظاهرتين هامتين في مجال العمل هما الحفز على العمل والرضا الوظيفي، وكذا رؤيتها للتعويضات. وكانت النظريات المدروسة هي نظريات المحتوى ونظريات العملية. تضمنت نظريات المحتوى كلا من نظرية التسلسل الهرمي للحاجات ونظرية البقاء والانتماء والنمو، ونظرية العاملين؛ أما نظريات العملية فشملت بالدراسة كلا من نظرية العدالة ونظرية التوقع. وتناولت نظريات الحفز أيضا نظرية تحديد الأهداف ونظرية التعزيز ونظرية محددات الذات ونظرية التقييم المعرفي.

وخلص الفصل إلى أن نظريات الحفز درست عملية حفز الأفراد بشكل أساسي وبشكل أخف رضا الأفراد، لكنها اختلفت في تفسير هاتين الظاهرتين. كما درست أيضا نظريات الحفز جانبا هاما من جوانب عمل الأفراد ألا وهو تأثير التعويضات المالية التي يحصل عليها الأفراد نظير جهدهم المبذول في العمل على حفزهم على العمل - على وجه الخصوص - وعلى تحقيق رضاهم الوظيفي. وكانت النتائج التي توصلت إليها معظم النظريات تؤيد التأثير الإيجابي لهذه التعويضات ولكن من جهات نظر مختلفة، وبتفسير مختلف من نظرية لأخرى، غير أن نظرية محددات الذات وبالذات نظرية التقييم المعرفي التي تفرعت عنها رأيت أن للتعويضات المالية في حالات معينة تأثيرا سلبيا على الحفز الذاتي للأفراد. وقليل فقط من النظريات اهتم بالرضا عن التعويضات - الرضا عن الأجور-. وهكذا فإنه على المدير الذي يريد أن يحفز موظفيه ويحقق رضاهم وخاصة باستخدام التعويضات المالية أن يتبنى مدخلا واحدا فقط حيث يصعب عليه المزج بين مدخلين أو أكثر نظرا لاختلاف النتائج واختلاف تفسيرها.

لقد بسطت نظريات المحتوى ظاهرة في غاية التعقيد ألا وهي الحفز في مجال العمل، لكن رغم ذلك فإنه سرعان ما تبين للمسيرين وأصحاب العمل والقرار في المجال التنظيمي أن الواقع العملي معقد بدرجة لا يستطيع المفهوم المبسط للحفز أن تحتويه نظريات المحتوى. وجاءت نظريات العملية لتغطية هذا النقص معتمدة على العمليات الإدراكية والعقلية، وتمثلانها كل من نظرية التوقع ونظرية العدالة. وتصلح نظريات المحتوى أكثر عندما نريد أن نؤثر على عدد كبير من العمال، لكن عندما تقتصر مشكلة الحفز على عامل واحد أو عدد قليل من العمال، فإن نظريات العملية هي الأكثر استخداما لأنها تسمح بالتعمق في بحث أسباب الخلل في عملية الحفز.

## الفصل الثالث. الرضا الوظيفي والحفز في مجال العمل

إن مفهوم الحفز يرتبط عادة بمفهوم الرضا الوظيفي لكنهما مفهومين مختلفين تماما عن بعضهما البعض. يحاول هذا الفصل إلقاء الضوء على هذين المفهومين وكل ما يتعلق بهما.

### 1.3. الرضا الوظيفي

#### 1.1.3. مفهوم الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل أحد أكثر المواضيع بحثا في مجال علم النفس المتعلق بمجال العمل والمنظمات وحتى بعلم الإدارة. ويمثل الرضا إدراك العلاقة بين ما ينتظره الفرد من عمله وما يمنحه له عمله. ويعبر الرضا الوظيفي عن المواقف العامة للموظف حول مدى حبه أو كرهه لوظيفته، ويتعلق بشكل عام بالطريقة التي يشعر بها الأفراد نحو عملهم ومختلف أبعاده. فقد يرغب بعض الأفراد أن تكون لهم بيئة عمل معينة، وقد يرغب البعض الآخر في العمل مع مشرف جيد، في حين قد يسعى البعض للحصول على بعض الامتيازات كالتعويض المالي والتعارف، وهذه الأمور كلها أو بعضها قد تساهم في جلب الرضا.

ويُنظر عادة للرضا الوظيفي على أنه موقف مرتبط بالعمل مع وجود ظروف أولية من المحتمل أن تؤدي إلى تحقيقه، مثل الاستقلالية والأجور، ونتائج متوقعة ناجمة عنه، مثل التغيب والأداء الوظيفي. ويُمكن أن يُنظر إليه على أنه تجميع معقد من الإدراك - المعتقدات-، والمعارف والعواطف - المشاعر والأحاسيس-.

#### 2.1.3. تعريف الرضا الوظيفي

الرضا لغة هو الرضوان وهو ضد السخط (ابن منظور، 1994)\* و(الجوهري، 1990، ص.2357).

والرضا الوظيفي هو رضا الفرد المستمد من وظيفته، وله تعاريف كثيرة تختلف باختلاف الباحثين وباختلاف المدخل المستخدم في فهم الرضا الوظيفي.

وفي ما يلي عرض لبعض هذه التعاريف:

- يعرف الرضا الوظيفي على أنه "حالة شعورية ممتعة أو إيجابية ناتجة عن تقييم الفرد لخبرته الوظيفية" \*\* (Locke, 1976, p.1300).

\* متوفرة مع مجموعة أخرى من القواميس والمعاجم العربية في شكل محرك بحث على موقع العربي: <http://www.baheth.info/>

\*\* « A pleasurable or positive emotional state, resulting from the appraisal of one's job experience. »

- والرضا الوظيفي هو "الاستجابة الشعورية أو العاطفية نحو أبعاد الموقف" \* (Smith & al., 1969, p.6).

ولعل استبيان الدليل الوصفي للعمل\*\* يعتمد على هذا التعريف لأن الرضا الوظيفي حسب هذا الاستبيان هو تراكم لخمس أبعاد تتعلق بالعمل.

- و"الرضا الوظيفي هو ببساطة كيفية شعور الأفراد نحو وظائفهم ومختلف الأبعاد المرتبطة بها"\*\*\* (Spector, 1997, p.2)

ووفقا لهذا التعريف فقد يكون الموظفون راضون عن بعض جوانب عملهم، في حين هم غير راضين عن جوانب أخرى من عملهم. ومن المفترض أن الموظفين قادرين على تحقيق التوازن بين أبعاد رضا محددة مقابل أبعاد تدمر أخرى، والتوصل إلى حالة رضا مركب نحو العمل ككل (Hoppock, 1935).

- إن الرضا الوظيفي هو أيضا عبارة عن "أي مزيج للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تتسبب في قول الشخص بصدق، 'أنا راض عن وظيفتي' \*\*\*\* (Hoppock, 1935, p. 47).

يبين هذا التعريف أهمية الظروف النفسية والبيئية في تحقيق الرضا الوظيفي. وبناء على هذا التعريف يمكن القول أن الرضا قد يكون داخليا - ذاتيا - إذا ما تسببت فيه عوامل داخلية، وقد يكون خارجيا إذا ما تسببت فيه عوامل خارجية.

- ويعرف الرضا الوظيفي أيضا على أنه "درجة شعور الفرد نحو عمله سلبا أو إيجابا"\*\*\*\*\* (Lewis & al., 2007, p.353).

ولعل هذا التعريف هو ما يعزز استخدام مقياس ليكرت للتعبير عن المشاعر السلبية أو الإيجابية نحو الفقرات المختلفة في الاستبيانات.

- والرضا الوظيفي هو "استجابة وجدانية (عاطفية) نحو العمل الناتجة من مقارنة الفرد للنتائج الفعلية بتلك المرغوبة (المتوقعة أو المستحقة، وهلم جرا)\*\*\*\*\*" (Cranny & al., 1992, p.1).

\* « Feeling or affective responses to facets of the situation. »

\*\* سوف يأتي شرحه آخر هذا الفصل.

\*\*\* « is simply how people feel about their jobs and different aspects of their jobs. »

\*\*\*\* « any combination of psychological, physiological, and environmental circumstances that causes a person truthfully to say, 'I am satisfied with my job. »

\*\*\*\*\* « The degree to which an individual feels positively or negatively about his or her jobs. »

\*\*\*\*\* « An affective (that is emotional) reaction to a job that results from the incumbent's comparison of actual outcomes with those that are desired (expected, deserved, and so on). »

- كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه "موقف الأفراد نحو عملهم والذي تم تكوينه بناء على تصور العمل"\* (Pool, 1997, p.272).

إن التعريفين الأخيرين للرضا الوظيفي يُظهران أن الرضا الوظيفي يتوقف على مدى إدراك الفرد لعمله أو إدراكه لمدى تحقيق نتائجه المتوقعة من عمله.

وخلاصة القول هي أن للرضا الوظيفي تعاريف كثيرة، ومعظم التعاريف التي تم ذكرها هنا تبين أن الرضا الوظيفي يتعلق بمشاعر الفرد وأحاسيسه المرتبطة بالعمل، أي بمدى حبه أو كرهه لعمله، وبشكل أدق بمختلف أبعاد عمله. ويعتبر تعريف (Locke (1976 من أكثر التعاريف شهرة واستخداما. وعلى العموم فليس هناك تعريف شامل للرضا الوظيفي، هذا ما كشفه (Mitchell & Larson (1987 بعد فحص 3000 دراسة حول الرضا الوظيفي. ويبقى أمام الباحث اختيار التعريف الذي يناسب إشكاليته ويخدم الهدف الذي يسعى إليه.

### 3.1.3. أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

يتوقف الاهتمام بالرضا الوظيفي على حسب الناحية التي يركز عليها صاحب العمل اهتمامه، ويمكن توضيح ذلك من منظورين مختلفين (Spector, 1997, p.2):

- من المنظور الإنساني : يستحق الأفراد أن يعاملوا بشكل عادل وباحترام، ويعبر الرضا الوظيفي عن مدى انعكاس التعامل الجيد مع هؤلاء الأفراد، كما يمكن اعتباره أيضا مؤشرا عن الرفاهية العاطفية أو الصحة النفسية.

- من المنظور النفعي : قد يؤدي الرضا الوظيفي إلى ممارسة سلوك معين من طرف الموظفين قد يؤثر على الأداء التنظيمي، ومن هذا المنطلق فإن لمشاعر الموظفين آثارا هامة قد تؤدي إلى سلوك سلبي أو إيجابي.

- وقد يكون الرضا الوظيفي انعكاسا للأداء التنظيمي، حيث أن الفروق الموجودة بين الوحدات التنظيمية في ما يتعلق بالرضا الوظيفي قد تشكل وسيلة تشخيصية لبؤر التوتر المحتملة.

ويعتبر كل سبب من الأسباب المذكورة لوحده سببا كافيا لدراسة الرضا الوظيفي.

\* « Job satisfaction is an attitude that individuals maintain towards their job, which is developed from the perception of their job. »

### 4.1.3. أهمية الرضا الوظيفي

لقد كان وما زال موضوع الرضا الوظيفي مجال بحث منذ دراسات الهاوثورن في سنوات 1920 لأنه متغير تنظيمي هام جدا (Terpstra & Honoree, 2004)، فهو من المتغيرات المدروسة بكثرة في مجال بحوث السلوك التنظيمي (Spector, 1997)، ومع مرور الوقت أصبح هناك اهتمام متزايد بين الاقتصاديين أيضا حول دراسة الرضا الوظيفي (Vieira & al., 2001).

إن الرضا الوظيفي موضوع ذو أهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد الذين يعملون في المنظمة أو الأفراد الذين نقوم بدراساتهم (Spector, 1997)، ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي فإن مدراء الشركات الكبيرة كشركة IBM يهتمون بمدى رضا موظفيهم، حيث تقوم الشركة سنويا باستقصاء آراء موظفيها حول كيفية شعورهم نحو وظائفهم. ويعتبر الرضا الوظيفي معيارا هاما لنجاح المنظمة، فكلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته كلما بحث عن تطوير نفسه، وبالتالي جلب المساهمة الحيوية لتطوير منظمته (Kumar, 2002). وهكذا فإن درجة رضا العمال تصبح دعامة مهمة تعتمد عليها المنظمة في تخطيط وتسيير مجهودات موظفيها (Vaillancourt, 2003).

ولقد تم التبدل في الأدبيات على أن الإجابة عن التساؤل عن حالة شعور الأفراد نحو عملهم ليس له معنى في حد ذاته، وإنما أهميته تكمن في استخدامه لإعطاء معلومات حول سلوك الأفراد مثل التغيب ودوران العمل والنية في ترك العمل والأداء وغير ذلك.

ويرتبط الرضا الوظيفي سلبيا مع التغيب (Clegg, 1983; Steers & Rhodes, 1978; Vieira & al., 2001) حيث يعمل على استقرار وتخفيض معدلات التأخر والتغيب (Porter & Steers, 1973)، فارتفاع مستويات الرضا لدى الموظفين يقلل من احتمال تغيبهم، لكن هذا الارتباط يعد ارتباطا ضعيفا (Hackett, 1989). ولقد جرت العادة على اعتبار الرضا الوظيفي المسبب للتغيب لكن هناك من يعتقد أن التغيب هو الذي يسبب عدم الرضا - الاستياء - بدلا من العلاقة العكسية، حيث أن الدراسات الطولية بينت أن التغيب يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض (Tharenou, 1993).

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي كمتغير تنظيمي أيضا من خلال علاقته السلبية التي يبديها بدوران العمل (Mobley & al., 1979; Steers & Rhodes, 1978; Dickter & al., 1996; Griffeth & al., 2000)، فالموظفون الذين يحبون عملهم يبذلون رضا وظيفيا عاليا مما يتطلب إشرافا أقل، وبالتالي دوران عمل أقل (Eby & al., 1999; Randhawa, 2007). ويبقى الموظفون الذين يشعرون برضا وظيفي مرتفع في المنظمة أو الشركة التي يعملون فيها ولا يغادرونها، ويساهمون في تحقيق أهدافها بشكل كبير. وهكذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مؤشر عن النية في البقاء في مكان العمل أو تركه (Decker & al., 2009) حيث أن

العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل هي علاقة عكسية، مما يعني أن الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى تخفيض النية في ترك العمل (Brayfield & Crockett, 1951, Mowday & al., 1984)، سواء تعلق الأمر بالرضا الوظيفي العام أو الرضا الوظيفي الذاتي (Decker & al., 2009). وتشير الدراسات إلى أن عدم الرضا الوظيفي - الاستياء - من المحتمل أن يؤدي في نهاية المطاف إلى دوران عمل عندما يكون معدل البطالة منخفضا نسبيا (Carsten & Spector & al., 1987).

كما أن الرضا الوظيفي يؤثر على النية في ترك العمل، فهو أيضا يساهم في تفسير مدى اتخاذ قرار العمل في المنظمة من عدمه، لأن العمل غير المرض أو غير الممتع لا يشجع على النشاط (Clark, 1997). ولعل من أهم أسباب ترك العاملين لعملهم، الأجور وضغوط العمل (Cangelosi & al., 1998) لأن ضغوط العمل مؤشرات قوية عن الرضا الوظيفي (Bowran & Todd, 1999).

وذكر (Smith 1992) أن الرضا الوظيفي يمكن أن يؤدي إلى خفض التكاليف عن طريق الحد من الغياب ودوران العمل، غير أن هناك من الباحثين من لم يؤيد فرض العلاقة الارتباطية بين الرضا الوظيفي وكلا من التغيب ودوران العمل (Nicholson & al., 1976) حيث أنه وبعد دراسة ومراجعة لتسع وعشرين دراسة تتعلق بالتغيب ودوران العمل، خلص الباحثون إلى أن دوران العمل والتغيب ليست لهما صلة بعدم الرضا الوظيفي أو بالرضا الوظيفي.

ولا تكمن أهمية الرضا الوظيفي في علاقته بتخفيض معدلات التغيب وتخفيض النية في ترك العمل فحسب بل تكمن هذه الأهمية في قدرة الرضا الوظيفي على التأثير على الأداء. إن الرضا الوظيفي والأداء مرتبطان ارتباطا إيجابيا مع بعضهما البعض لأن الرضا الوظيفي يعتبر محركا قويا للأداء في المنظمة، والأفراد السعداء في عملهم والراضون عن وظائفهم يبذلون أداء وظيفيا عاليا مقارنة بالموظفين الذين يشعرون برضا منخفض (McGregor, 1960; Judge & al., 2001; Herzberg & al., 1957; Jones, 2006).

ومن جهة أخرى يعتبر الأداء الوظيفي مؤشرا جيدا عن الرضا الوظيفي إذ كلما كان الأداء عاليا كلما ولد حالة من الرضا لدى الأفراد، لكن يحدث هذا فقط في حالة ارتباط الأداء بالتعويضات (مثلا، الأجور) (Jacobs & Solomon, 1977; Porter & Lawler, 1968) لأن للتعويضات أهمية كبيرة في تطور الرضا الوظيفي، حيث يتأثر الرضا الوظيفي بالأجور وبالترقية والامتيازات الاجتماعية (Ellickson, 2002).

ولقد تبين أيضا أن الرضا الوظيفي له علاقة مع حفز الموظفين للعمل (Ostroff, 1992)، وله آثاره على قوة التماسك داخل المنظمة، حيث أنه يعمل على زيادة المواطنة أو السلوك القومي\* ويرتبط ارتباطا قويا

\* citizenship

بالولاء التنظيمي (Porter & al., 1974). كما أن للرضا الوظيفي علاقة ارتباطيه ذات دلالة بالميل نحو التغيير فكلما ارتفعت الميل نحو التغيير كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي (ويسبي، 2009).

وهناك إعتقاد بأن الرضا الوظيفي يؤثر على الحاجات والقيم (Kumar, 2002)، فقد وُجد أن العوامل الاقتصادية المادية تؤثر على الحاجات أما العوامل الاجتماعية فتؤثر على القيم. وتبين أيضا أنه عندما تكون القيم الأساسية للمشرفين مماثلة لتلك الخاصة بمروسيهم فإن الرضا الوظيفي يزداد (Locke, 1976). وبما أن العمل يعتبر جزء هام من الحياة اليومية للأفراد، فإنه يؤثر تأثيرا كبيرا عليها، حيث أن العامل الراضي عن عمله يكون عموما راضيا عن حياته وعن مختلف أبعادها، كرضاه عن البعد الاجتماعي والبعد العائلي، فقد وجد (Iris & Barrett, 1972) أنه توجد علاقة بين اتجاهات العمال نحو العمل واتجاهاتهم نحو حياتهم. وقد تتعدى آثار الرضا الوظيفي كل ذلك إلى نواحي أخرى من حياة الموظف، فالرضا الوظيفي يساعد على تحسين الصحة البدنية للموظف (Verbrugge, 1982). والموظف الراضي في عمله تكون صحته العقلية جيدة وتكون لديه قدرة أفضل على إدارة حياته.

وهكذا يبدو جليا أن الرضا الوظيفي يعد موضوعا ذو أهمية بالغة في المجال التنظيمي كما في مجال علم النفس الصناعي وحتى في المجال الاقتصادي، نظرا لما يتمتع به من آثار إيجابية على الرفاه العام للمنظمة إذ يخلق الموظفون الذين يشعرون برضا في عملهم بيئة عمل أكثر إيجابية في منظماتهم. ورغم الأهمية الكبيرة التي يتمتع بها الرضا الوظيفي فإنه لا يحقق الأهداف المرجوة منه دون وجود مدير جيد، فالمدير الممتاز هو مفتاح الرضا الوظيفي (Villaneuva & al., 2003) لأن المدير الممتاز هو الذي يقود الأفراد والمنظمة نحو النجاح من خلال مهاراته العالية (Muldoon, 2003). ويبقى الرضا الوظيفي يحتل مكانة هامة كمتغير تنظيمي يحتاج إلى تفهمه ومتابعته بشكل مستمر من أجل تحقيق رفاهية المنظمة، كما يبقى سمة هامة ترغبها المنظمة من كل موظفيها.

### 5.1.3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

بالاعتماد على المدخل النظري المستخدم لدراسة الرضا الوظيفي فإن معظم الدراسات التي اهتمت بالموضوع عرفت مجموعتين من محددات الرضا. تتمثل هاتين المجموعتين في الخصائص الشخصية والعوامل البيئية (Zeffane, 1994)، تتعلق العوامل الشخصية بالخصائص والصفات الفردية أما العوامل البيئية فتتعلق بالعوامل الملازمة للعمل ذاته أو لبيئة العمل.

وتمنح المنظمة لموظفيها مجموعة من العوائد يمكن أن يكون لها الأثر الكبير على مواقف العمال نحو عملهم، تصنف هذه العوائد إلى عوائد خارجية وأخرى داخلية. وتمثل العوائد الداخلية العوامل الموجودة في الوظيفة أو العمل ذاته، مثل التنوع والتحدي والاستقلالية بينما تتضمن العوائد الخارجية عناصر مثل الأجر

والامتيازات الاجتماعية والترقية والبيئة الاجتماعية وظروف العمل المادي (Lincoln & Kalleberg, 1990). وترتبط العوائد بالولاء الذي يرتبط بدوره بالرضا الوظيفي (O'driscol & al., 1999). وللعوائد الخارجية أهميتها في زيادة الرضا الوظيفي حيث يتأثر الرضا الوظيفي بشكل كبير بفرص الترقية والأجر والامتيازات الاجتماعية (Ellickson, 2002) وحتى عدالة العوائد (عباس، 2003، ص.178).

### 6.1.3. أسباب دراسة الرضا الوظيفي

عقب دراسات الهاوثورن في أواخر عشرينات القرن الماضي ظهرت أولى الدراسات حول الرضا الوظيفي - بشكل عام - التي اعتمدت في الغالب على المواقف الفردية للعمال ومدى تقييمهم للعوائد المحفزة أو النقدية ومدى استعدادهم للعمل الصعب من أجلها (Locke, 1976; Landy, 1989). ونشر Hoppock (1935) أول دراسة عن الرضا الوظيفي بشكلها الكامل باستخدام المنهج الكلي لقياس الرضا الوظيفي حيث درس الرضا الوظيفي للعمال في community of new hope, penselvania ووجدت الدراسة أن 88% من المستقيين تم تصنيفهم على أنهم راضين وهناك علاقة خطية مباشرة بين المستوى المهني والرضا الوظيفي.

وأصبح المدراء والمشرفون والمتخصصون في الموارد البشرية والموظفون والعمال بشكل عام يهتمون بسبل تحسين الرضا الوظيفي (Cranny & al., 1992)، لذلك فإن الفهم الجيد للرضا الوظيفي والعوامل المرتبطة به - وبخاصة الأجور - يساعد المدراء على توجيه أنشطة الموظفين نحو الاتجاه المطلوب.

لقد كُرس الكثير من الوقت لدراسة الرضا الوظيفي منذ ظهوره، ويرجع ذلك لأسباب كثيرة يمكن تصنيفها إلى أسباب تاريخية وثقافية وأسباب وظيفية وأخرى عملية. فبالنسبة لوجهة النظر التاريخية والثقافية فإن الرضا الوظيفي استمد قيمته من كونه يرتبط بنوعية الحياة في العمل، و مع مرور الوقت أصبح يمثل فضاءاً للتنمية الشخصية. ومن الناحية الوظيفية فإن الرضا الوظيفي له قيمته الذاتية باعتباره متغيراً نفسياً يؤثر مباشرة في السلوك، وهو أيضاً يمثل بناءاً له آثاره وعواقبه في مواقف أخرى في مكان العمل، سواء على المستوى الفردي أو على المستوى التنظيمي. وبالنسبة لوجهة النظر العملية يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتبر متغيراً سهلاً للقياس والاستخدام. كل هذه الأسباب اجتمعت معاً لتشكل مجموعة من الدوافع التي أوجدت الكم الكبير من الدراسات النظرية والميدانية التي اهتمت بدراسة موضوع الرضا الوظيفي في مجال العمل.



### 7.1.3. المنهج الديموغرافي والرضا الوظيفي

درس الباحثون الرضا الوظيفي، واستخدموا المنهج الديموغرافي للتعرف على مختلف العلاقات الموجودة بينه وبين مواقف عمل أخرى تتعلق بالخصائص الفردية. ولعل أكثر العوامل الديموغرافية\* دراسة هي السن والجنس ومستوى التعليم ومدة الخدمة (Saleh and Otis, 1964; Hulin & Smith, 1964; Witt and Nye, 1992; Teon & al., 2011; Santhapparaj & al., 2005; Scott & al., 2005; Ramayah & al., 2001; Oshagbemi, 2000; Bowen & al., 1994; Fetsch & Kennington, 1997; Riggs & Beus, 1993) نتائج الدراسات والبحوث لم تكن حاسمة حول هذه العلاقات، فهي لم تتفق على نتيجة واحدة. فقد كانت تثبت هذه العلاقة أحيانا وأحيانا أخرى تنفيها. ويُعزى هذا الأمر إلى حد كبير إلى استخدام ضوابط إحصائية ومنهجية غير لائقة (Kacmar & Ferris, 1989). وإذا كانت العوامل الديموغرافية ذات علاقة بالرضا الوظيفي، فإن الدراسة بينت أنها ليست السبب في وجود الرضا (Zeitz, 1990).

وفي ما يلي تفصيل لعلاقة المتغيرات الديموغرافية بالرضا الوظيفي.

#### 1.7.1.3. السن والرضا الوظيفي

تشير أدبيات البحث في الرضا الوظيفي إلى وجود علاقة بين الرضا والسن، وعلى الرغم من الاتفاق العام حول ذلك فإن تطبيقاتها مازالت قيد المناقشة حتى يومنا هذا.

ويعتبر بعض الباحثين أن العلاقة بين السن والرضا الوظيفي هي علاقة موجبة حيث أن كبار السن من العمال يميلون إلى إظهار رضا أكبر من نظرائهم صغار السن (Clark, 1998; Clark, 1996; Rhodes, 2005; Kong et al., 1993; Bas & Ardic, 2002b; Lindner, 1998; الحيدر وبن طالب، 1983).

وُتُرجع بعض التفسيرات للعلاقة الموجبة الملاحظة بين الرضا الوظيفي وسن الموظف إلى أن العمل مع كبار السن يجعلنا نستفيد من خبرتهم الكبيرة التي تمكنهم من الحركة بسهولة من وظيفة لأخرى، وإلى أن العمل في المنظمة لفترات طويلة يساعد على عملية التكيف، كما أن العمال تصبح لديهم نظرة أكثر واقعية عن توقعاتهم وبالتالي تصبح مطالبهم من وظائفهم أقل مما كانت عليه (Mottaz, 1987). وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الوضع المهني هو المؤشر الذي يكشف عن مدى رضا الموظف عن عمله كما يعتقد البعض وليس سنه. فقد تبين أن تأثير السن في الرضا الوظيفي يتلاشى من خلال دراسة تأثير السن في الرضا الوظيفي لجماعات عمل في وضعيات مهنية مختلفة (Zeitz, 1990).

\* وتسمى أيضا الخصائص الشخصية (أنظر مثلا، Zeffane, 1994; Teon & al., 2011).

وقد رأى بعض الباحثين رأياً مختلفاً إذ يعتقدون أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والسن ليست علاقة خطية موجبة أصلاً وإنما هي علاقة على شكل حرف U باللغة اللاتينية (مقلوب)\*، بمعنى أن الأفراد الذين شعروا بالاستياء الكبير هم الأشخاص الأقل سناً والأكثر سناً وليس متوسطي السن (Handyside, 1961; Kacmar & Ferris, 1989; Clark & al., 1996; Gazioglu & Tansel, 2006). وتفسر هذه العلاقة بأن معنويات العمل تبدأ عالية وتنخفض بعد سنوات نظراً لعدم تحقيق بعض التوقعات أو القيم المرتبطة بالعمل، ثم تعود إلى الارتفاع من جديد في السنوات الأخيرة نتيجة تكوين الموظفين لتوقعات تعتبر أكثر عقلانية. وهذا الشكل من العلاقة يكون قوياً لدى الموظفين بدوام كامل، وأقوى لدى الرجل منه لدى المرأة (Clark & al., 1996). ويعد Herzberg & al. (1957) أول من أشار إلى هذه العلاقة، لكن باحثين آخرين أمثال Hulin & Smith (1965) نفياً مثل هذه العلاقة.

وقد توصلت دراسات أخرى إلى نتائج مخالفة، فحسب هذه الدراسات فإن السن ليس له تأثير في الرضا الوظيفي مطلقاً (Ellickson, 2002; Scott & al., 2005; Cano & Miller, 1992; Sarker & al., 2003).

### 2.7.1.3. الجنس والرضا الوظيفي

لقد تم بحث العلاقة بين الرضا الوظيفي والجنس بشكل واسع جداً إذا ما قورن بباقي المتغيرات الديموغرافية بسبب التزايد المستمر للالتحاق النساء بالقوى العاملة. وكما بينت الدراسات أن العلاقة بين السن والرضا الوظيفي كانت غير موحدة، فإن الجهود البحثية حول العلاقة بين الجنس والرضا أيضاً أظهرت نتائج غير حاسمة حول الفروق بين الرجل والمرأة في مجال العمل. وقد أشار Kacmer & Ferris (1989) أن هذا الأمر قد يرجع لعملية الإحصاء والضوابط المنهجية المستخدمة غير السليمة.

وتعتبر العلاقة بين الجنس والرضا الوظيفي علاقة معقدة ولها طرقاً مختلفة، وقد لاقت قدراً معتبراً من الاهتمام والبحث (Lumpkin & Tudor, 1990; Goh & al., 1991; Oshagbemi, 2000)، ويعتقد البعض أن هذه العلاقة تظهر فقط في جماعات العمل المختلطة (Fields & Blum, 1997). وقد بينت دراسات أخرى وجود علاقة بينهما لكنها متعارضة حول الفئة الأكثر رضا (Zainuddin & Mat Din, 2009).

\* u-shaped

ويرى بعض الباحثين أن النساء يُظهرن رضا أقل عن العمل من الرجال (Okpara & al., 2005; Zeffane & al., 2008; Zainuddin & Mat Din, 2009; Hulin & Smith, 1964; Goh & al., 1991; Weaver, 1977; Forgionne & Peeters, 1982; Chiu, 1998; Wickramasinghe, 2009; Castillo & Cano, 2004) الآخر من الباحثين يعتقد أن النساء عادة ما تكون أكثر رضا عن عملهن من نظرائهن من الرجال (Gazioglu & Tansel, 2006; Oshagbemi, 2000; Clark, 1997; Sloane & Williams, 1996; Bas & Ardic, 2002b) لأن طموحاتهن المتوقعة من عملهن هي أقل مما لدى الرجال (Clark (1997).

وعادة ما تكون النساء أكثر رضا من الرجال في مجال الرضا الوظيفي العام، وقد تظهرن رضا أكبر من الرجال في بعض أبعاد العمل دون أخرى، مثل الأجور والترقية وعلاقات العمل والأمان الوظيفي وظروف العمل وساعات العمل (Clack, 1996; Okpara & al., 2005; Santhapparaj & Alam, 2005). وتكون النساء في الرتب العليا أكثر رضا من نظرائهن الرجال في نفس الرتبة (Oshagbemi, 2000).

ويرى بعض الباحثين أنه لا يوجد دليل على وجود فروق في الرضا الوظيفي يمكن نسبتها إلى متغير الجنس (Lambert, 1991; Agho & al, 1993; Witt and Nye, 1992; Al-Ajmi, 2006; Oshagbemi, 2000; Nestor & Leary, 2000; Cano & Miller, 1992; Abu-bader, 2005; Rentner & Bissland, 1990; Mottaz, 1987; Bilgic, 1998)

### 3.7.1.3. التعليم

يعتبر المستوى التعليمي مؤشرا جيدا عن الرضا الوظيفي، فقد كشفت الدراسة عن وجود علاقة موجبة بينهما، فالأفراد الذين لم يكملوا تعليمهم الثانوي عادة ما يكونون أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي، ويرجع ذلك إلى مستوى الطموح العالي لدى الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين، فمستوى طموحهم أعلى مما يوفره لهم عملهم (Gurbuz, 2007; Zainuddin & Mat Din, 2009). وتعتقد دراسات أخرى أن الفرد الذي يشعر برضا أكبر هو من يحمل مؤهلات علمية أعلى (الحيدر وبن طالب، 2005، Bilgic, 1998)، لكن كثير من الباحثين يرون أنه لا وجود لدليل علمي يثبت العلاقة بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي (Scott & al., 2005; Castillo & Cano, 1999; Vieira & al., 2001)

### 4.7.2.3. الخدمة

حدد الباحثون مجموعة من الخصائص للعمال الراضين وغير الراضين، ووجدوا أن معنويات الناس تكون مرتفعة في بداية التوظيف ثم تنخفض خلال الأعوام القليلة التالية وتبقى في مستوى نسبي منخفض حتى يصل العامل إلى السنوات العشرينات أو بداية الثلاثينات (Herzberg & al, 1957).

لقد نالت العلاقة بين مدة الخدمة التنظيمية والرضا الوظيفي لمعرفة أثر الوظيفة على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين اهتماما قليلا من حيث الدراسة، مقارنة بعلاقة المتغيرات الديموغرافية الأخرى بالرضا الوظيفي. وقد تبين من خلال الدراسة أن مدة الخدمة التنظيمية لها أهميتها المؤثرة في الرضا الوظيفي (Rogers, 1991)، وربما هذا ما أبدته دراسة (Gautam & al., 2006) التي بينت أن الأساتذة أصحاب أقل مدة في الخدمة هم أكثر رضا مقارنة بأولئك الذين قضوا مدة أطول في الخدمة. ويوفر عامل مدة الخدمة للمدراء والمسؤولين صورة أوضح حول كيفية التعامل مع الموظفين، فلا يجب معاملة الموظفين المعاملة نفسها وإنما يجب أخذ عامل مدة الخدمة في الاعتبار.

### 5.7.1.3. الرتبة

تمثل الرتبة والسن أكثر العوامل تأثيرا في الرضا الوظيفي (Near & al., 1978). وإذا كانت الدراسات التي فحصت العلاقة بين السن والرضا الوظيفي كثيرة فإن الدراسات التي ربطت الرضا الوظيفي (أو عدمه) بالرتبة قليلة نسبيا (Oshagbemi, 1997b)، حيث تشير الأدلة أن الموظفين في الرتب العليا هم أكثر شعورا بالرضا بصورة عامة مقارنة مع أولئك في الرتب الدنيا (Oshagbemi, 2003). وإن حدث وكان موظفي المستوى الأعلى غير سعداء فإنه من المحتمل جدا أن ينقلوا شعورهم بالاستياء إلى موظفي المستوى الأدنى، مما يؤدي إلى ظهور مشاكل مالية ومعنوية وغيرهما (Aronson & al., 2005). وفي الحقيقة فإن تأثير الرتبة على الرضا الوظيفي ليس كبيرا (Bas & Ardic, 2002b). وترى بعض الدراسات الحديثة أن الرضا الوظيفي لا يتأثر مطلقا بالرتبة فهو لا يزداد مهما صعدا في مستوى الرتبة (Eyupoglu & Saner, 2009).

### 8.1.3. العلاقة بين العمل والرضا الوظيفي

ليست العلاقة بين العمل والرضا الوظيفي علاقة بسيطة، فهي قد تختلف باختلاف مقدار الجهد والحافز ويمكن توضيح هذا الأمر من خلال الشكل التوضيحي الذي أورده (Nadler & Lawler (1983) \* حيث يوضح الشكل 7. وجود أربع حالات تتوقف على مقدار الجهد والحافز (القحطاني، 2008، ص.224).

- الحالة الأولى : تظهر هذه الحالة عندما يكون الحافز على العمل منخفضا وجهد الفرد بسيطا، فهنا يشعر الفرد برضا وظيفي عام.
- الحالة الثانية : هذه الحالة تمثل انعدام حافز الرغبة على العمل، فلا يحب الفرد وظيفته ولا يعمل إلا تحت ضغوط معينة كالحاجة إلى المال.

\* Nadler, D. A. & Lawler, E. E. (1983). Motivation: A diagnostic approach. In *Perspectives on Behavior in Organizations*, New York: McGraw-Hill.

- الحالة الثالثة : هذه حالة وجود حافز قوي على العمل يصاحبه شعورا بعدم الرضا عن المنظمة أو الإدارة أو ظروف العمل، فيشعر الفرد أن وظيفته لا تشكل تحديا واضحا له لأنه يشعر أن قدراته ومهارته أكبر منها.
- الحالة الرابعة : حالة بذل جهد كبير يحصل بعده شعور بالرضا الكامل عن أداء العمل، نظرا للشعور بتحقيق الذات.

### الشكل 7. علاقة العمل بالرضا الوظيفي



المصدر: (القحطاني، 2008، ص.224) بتصريف بسيط.

### 9.1.3. قياس الرضا الوظيفي

تتطلب وسيلة القياس الجيدة لمستوى الرضا الوظيفي توفر مجموعة من العناصر فيها. وتمنحنا أدبيات البحث المتعلقة بالرضا الوظيفي مجموعة كبيرة ومتنوعة من المقاييس، نذكرها بشئ من التوضيح في الصفحات الموالية.

#### 1.9.1.3. متطلبات قياس الرضا الوظيفي

إن المعلومات الأكثر أهمية بشأن الموظف في المنظمة هي القياس الصحيح لمستوى رضاه الوظيفي (Roznowski & Hulin, 1992). وقد أورد (Balzer & al. (1990) \* مجموعة من العناصر يجب توفرها في وسيلة قياس الرضا الوظيفي (Chelladurai, 2006, p.280) تتمثل في العناصر التالية :

- أن تتضمن الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي.
- أن تكون سهلة التعبئة من طرف المبحوثين.
- أن تكون عملية جمع النتائج المتعلقة بها ومعالجتها عملية سهلة.
- أن تطبق على كل الوظائف وفي كل المنظمات.
- أن تقوم بقياس ما تم افتراضه بشكل متناسق.
- أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغيير المحتمل.

#### 2.9.1.3. مقاييس الرضا الوظيفي

استخدمت البحوث والدراسات طرقاً مختلفة عند دراسة الرضا الوظيفي وجمع البيانات حوله، مثل الملاحظات السلوكية واستبيانات الاستقصاء والمقابلات وتحليل الحوادث الحرجة. وتتضمن تقنية الحوادث أن "يطلب من المستجوبين تذكر حادثة معينة يعتبرونها حرجة والتي ربما تكون قد أحدثت تغييرات كبيرة في حياتهم" (White, 2003, p.33). وتقتصر الأدبيات بشكل عام استخدام الاستبيانات المعدة مسبقاً لغرض قياس الرضا الوظيفي كمدخل مهيم في قياس الرضا الوظيفي (Morrison, 1996).

يقاس "الرضا الوظيفي على أنه شعور عام نحو العمل أو كمجموعة مواقف ذات صلة بمختلف أبعاد العمل" (Spector, 1997, p.2)، لذلك تهتم بعض البحوث بدراسة الرضا الوظيفي العام في حين تستكشف

\* Balzer, W. K., Smith, K. C., Kravitz, D. A., Lovell, S. E., Paul, K. B., Reilly, B. A., & Reilly, C. E. (1990). User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job In General (JIG) scales. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.

\*\* « The people being interviewed talk about a specific incident which they regard as critical and which may have brought about significant changes in their lives. »

\*\*\* « job satisfaction can be considered as a global feeling about the job or as a related constellation of attitudes about various aspects of facets of the job. »

بحوث أخرى أبعاده الخاصة. ويهتم النوع الأول من البحوث بالحالة الشعورية على وجه عام، بينما يتجه النوع الثاني لإظهار مدى مساهمة مختلف مصادر الرضا في تحقيق رضا فرد معين أو وظيفة محددة (Durrieu, 2000)، ووفقا لذلك يوجد مدخلين لقياس الرضا الوظيفي، مدخل الأبعاد والمدخل الإجمالي. يركز مدخل الأبعاد على العوامل المرتبطة بالعمل، أي العوامل التي تساهم في الرضا العام كالأجور والترقية والاعتراف داخل مكان العمل، ويقوم هذا المدخل على أن العمال قد يشعرون على نحو مختلف تجاه كل بعد من أبعاد العمل، لكن مجموع الأبعاد يشكل الرضا العام لديهم. وبالرغم من الاستخدام الواسع لمدخل الأبعاد فقد تم انتقاده على أساس أن العمال قد لا يولون أهمية متساوية لكل بعد من الأبعاد (Thierry, 1998b). ويركز المدخل الإجمالي على الرضا العام للأفراد، ويعتقد أن الرضا الوظيفي هو أكبر من مجرد جمع أجزائه، فقد يبدي الأفراد استياءهم نحو أبعاد العمل ومع ذلك يبقون راضين بشكل عام (Thierry, 1998b).

ويمكن قياس الرضا الوظيفي العام من خلال الحصول على ردود منفصلة حول سمات وظيفية محددة، تُجمع أو يُحسب وسطها للحصول على نتيجة إجمالية، أو من خلال الحصول على ردود تقييمية عامة للوظيفة دون ذكر سمات محددة، وفي هذه الحالة فإن الأسئلة تتغير حول موضوع رئيسي هو "ما مقدار حبك لعملك" أو من خلال الجمع بين التقييمات العامة والتقييمات الخاصة (Cook, 1981, p.13). وكلا المقياسين مهم في البحث العلمي لأن مقياس الأبعاد يعكس التغيرات في العوامل الموقفية ذات الصلة بينما يعكس مقياس الرضا العام الفروق الفردية (Witt & Nye, 1992).

ويرى البحث العلمي أنه لا يوجد فرق بين قياس الرضا الوظيفي العام بالبعد الواحد أو قياسه من خلال أبعاد متعددة (Castillo & Cano, 2004)، فقياس الرضا الوظيفي بالبعد الوحيد يعتبر صالحا مثله مثل القياس المتعدد الأبعاد أو أفضل منه (Wanous & al., 1997).

ولا يوجد في الأدبيات اتفاق على أن أحد المدخلين أفضل من الآخر، فقد ذهب الباحثون الذين استخدموا مدخل الأبعاد إلى أن المدخل الإجمالي واسع جدا، وبالتالي لا يمكن اعتبار إجابات المبحوثين مفسرة بشكل فعال (Morrison, 1996)، في حين أشارت الدراسات التي استخدمت المدخل الإجمالي أنه هو الأكثر شمولاً لأن القياسات المتعددة قد تهمل بعض المكونات المهمة للوظيفة وقد تتضمن بعض الأبعاد التي لا تعتبر مهمة بالنسبة للفرد (Scarpello & Campbell, 1983).

وتتوقف أهمية المدخلين سواء الإجمالي أو مدخل الأبعاد بدرجة كبيرة على طبيعة الدراسة بحيث يقترح Spector (1997) استخدام مدخل الأبعاد عندما يكون هدف الدراسة هو تحديد أي أبعاد العمل يسبب الرضا أو الاستياء، واستخدام المدخل الإجمالي عندما نبحت عن معرفة الاتجاه العام نحو العمل.

وبناء على ذلك إذا أراد الباحث أن يقيس رضا الموظفين فهو عادة ما يستخدم أحد الاستبيانات المعدة لهذا الغرض أو أن يقوم هو ببناء استبيان معتمدا على وجهة نظر معينة. ويستخدم الباحث المدخل الإجمالي إذا كان يريد قياس الرضا أو الاستياء العام للموظف، ويكون ذلك باستخدام بعد واحد أو بجمع عدة أبعاد. ويستخدم مدخل الأبعاد إذا كان يريد أن يعطي صورة أوضح وأكمل عن رضا الموظف عن عمله، حيث يُظهر أبعاد العمل التي يكون الموظف راضيا عنها وأبعاد العمل التي تثير استياءه.

### 3.9.1.3. أمثلة عن مقاييس الرضا الوظيفي

من الأفضل للباحث أن يستخدم الاستبيان المحدد مسبقا لأن ذلك يوفر له الوقت ويجنبه الوقوع في أخطاء القياس. أضف إلى ذلك أن الاستبيانات المعدة مسبقا تكون أفضل صدقا، لأنها عادة ما تتبنى نمودجا - أو نماذج - نظريا معينة ومقاييس الرضا الوظيفي متوفرة بشكل كبير، فقد صنف (Cook & al. (1981 ستة وأربعين مقياسا في مرجع واحد نذكر منها على سبيل المثال المقاييس الآتية :

- مقياس (Hoppock (1935 ذو الأربع فقرات.
- مقياس (Brayfied & Rothe (1951 ذو 18 فقرة.
- مقياس (Ballak (1952 ذو 10 فقرات.
- مقياس (Weiss & al. (1967.
- الرضا العام (Taylor & Bonus (1972 ذو 7 فقرات.
- الرضا الوظيفي العام (Warrcook & Wall (1979 ذو 15 فقرة.
- الدليل الوصفي للعمل (Smith & al. (1969.

ويعتبر كلا من الدليل الوصفي للعمل ومقياس مينوسوتا للرضا الوظيفي من أشهر المقاييس وأكثرها استخداما، لذلك سوف يتم الحديث عنها في ما يلي بشيء من التفصيل وبالخصوص مقياس مينوسوتا للرضا الوظيفي الذي تم استخدامه في الدراسة الحالية نظرا لشهرته الواسعة ولصلاحيته استخدامه في كثير من المجتمعات.

### 1.3.9.1.3. الدليل الوصفي للعمل

يقيس الدليل الوصفي للعمل (Smith & al., 1969) الرضا من خلال خمسة أبعاد للعمل، كل بعد يتكون من مجموعة من الفقرات أو الصفات، بمجموع 72 فقرة. هذه الأبعاد هي العمل نفسه والإشراف والأجر وفرص الترقية وزملاء العمل، حيث يُطلب من المستجوبين تسجيل نعم أو لا أو غير متأكد أمام كل صفة اعتمادا على



مدى تجاوبهم مع كل سؤال - فقرة-، ثم تُجمع النتائج داخل كل فئة لتشير إلى الرضا عن بعد معين من أبعاد العمل أو تُجمع كل النتائج المتعلقة بالفئات الخمس لتقيس الرضا العام.

### 2.3.9.1.3. مقياس مينوسوتا للرضا الوظيفي

لقد صُمم مقياس جامعة مينوسوتا للرضا الوظيفي\* (Weiss & al., 1967) أساسا لتحليل الرضا عن العمل. فهو يُستخدم لقياس رضا الموظف عن عمل معين ويعطي صورة فردية للرضا عن العمل وعن أبعاده المختلفة. "فهذا المقياس الفردي مفيد لأن شخصين قد يعبران عن نفس القدر من الرضا العام عن العمل ولكن لأسباب مختلفة تماما، فقد يكون أحد الفردين راضيا عن عمله لأنه يسمح له بإشباع حاجته للاستقلالية وحاجته للأمان، أما الشخص الآخر والذي هو على نفس القدر من الرضا عن عمله فهو قادر على إشباع حاجات الإبداع والقدرة على الاستخدام والإنجاز" (Weiss & al., 1967, p.vi). ويسمح الاستبيان بقياس الرضا الوظيفي العام للموظف، كما يقيس رضا الموظف عن أبعاد العمل كالرضا عن الأجور أو عن نوعية الإشراف.

ويتوفر استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي في صيغتين: صيغة طويلة وأخرى قصيرة. تتكون الصيغة الطويلة من 100 فقرة تغطي 20 بعدا وكل بعد يتكون من 5 فقرات. ونظرا لطولها فقد تم اختصارها إلى الصيغة القصيرة المتكونة من 20 بعدا - أو مقياسا فرعيا للرضا - و 20 فقرة على سلم ليكرت المتدرج من 1 (راض تماما) إلى 5 (غير راض تماما)، يتضمن كل بعد فقرة واحدة فقط - الأجر والترقية والاعتراف والمسؤولية... إلخ -\*\*\*. ويُقسم استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي أيضا إلى ثلاث مقاييس فرعية تتضمن مقياس الرضا الوظيفي الذي هو محصلة كل الفقرات، ومقياسين فرعيين هما الرضا الوظيفي الداخلي والرضا الوظيفي الخارجي، تم استنباطهما اعتمادا على أفكار نظرية العاملين (Herzberg, 1966, 1968)، حيث أن 12 بعدا منها تمثل العوامل الداخلية أو الظروف المهنية\*\*\*\*، و 6 منها تقيس العوامل الخارجية أو الظروف البيئية\*\*\*\*\* إضافة إلى زملاء العمل وظروف العمل. تُجمع قيم الأبعاد الداخلية والأبعاد الخارجية مضافا إليها بعدي زملاء العمل وظروف العمل لتقيس الرضا الوظيفي العام.

\* يسمى استبيان مينوسوتا على اسم الجامعة التي أصدرته (MSQ : Minnesota Satisfaction Questionnaire).

\*\* « This individualized measurement is useful because two individuals may express the same amount of general satisfaction with their work but for entirely different reasons. For example, one individual may be satisfied with his work because it allows him to satisfy his needs for independence and security. Another person who is equally satisfied with his work is able to satisfy his needs for creativity, ability utilization and achievement. »

\*\*\* الأبعاد العشرين لاستبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي هي: القدرة على الاستخدام والإنجاز والنشاط والتقدم والسلطة وسياسات الشركة والتعويض وزملاء العمل والإبداع والاستقلالية والأمان والخدمة الاجتماعية والحالة الاجتماعية والقيم الأخلاقية والاعتراف والمسؤولية والعلاقات الانسانية والإشراف التقني والتنوع وظروف العمل.

\*\*\*\* القدرة على الاستخدام والإنجاز والنشاط والسلطة والإبداع والاستقلالية والقيم المعنوية والمسؤولية والأمان والمركز الاجتماعي والخدمة الاجتماعية والتنوع.

\*\*\*\*\* التقدم وسياسات الشركة والتعويض (الأجور) والاعتراف والإشراف (العلاقات الانسانية) والإشراف (التقني).

ويعد استبيان جامعة مينوسوتا أحد أهم الأدوات المستخدمة على نطاق واسع لقياس الرضا الوظيفي (Scarpello & Campbell, 1983)، إذ تسمح كثرة الأبعاد في هذا المقياس بفهم أكثر عمقا للرضا الوظيفي وهذا ما يبحث عنه كثير من الباحثين.

وقد كُتبت الصيغة الأصلية لاستبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي باللغة الانجليزية، وتوجد له ترجمة وحيدة صالحة للاستخدام باللغة الفرنسية (Roussel, 1996)، كما توجد له ترجمة باللغة البرتغالية (Martins, 2008) لكن لا يوجد له ترجمة معتمدة باللغة العربية، إلا بعض المحاولات الاجتهادية القليلة لبعض الباحثين في إطار إعداد الأطروحات والمذكرات .

إن حقيقة كون الدليل الوصفي للعمل يتكون من خمس أبعاد ومقياس مينوسوتا من 20 بعدا. فهذا يعني أن الرضا الوظيفي متغير معقد وليس سهل القياس.

### 2.3. الحفز في مجال العمل

#### 1.2.3. مفهوم الحفز

يعتبر Taylor (1911) أول من تحدث عن موضوع الحفز في مجال العمل، حيث اعتبر الحافز المادي هو ما يدفع العامل للعمل، لذلك فإن نظام الرواتب والحوافز المالية يشكل نظاما حفزيا جيدا للعمال. والحفز هو كل القوى التي تدفع الفرد إلى تبني سلوك معين، وقد يمس العوامل الداخلية - المعرفية - والعوامل الخارجية - البيئية - للفرد. والحفز أيضا في صورته البسيطة هو عبارة عن الأشياء التي تدفعنا إلى اتخاذ إجراءات معينة، فهو الأسباب التي تدفع الشخص نحو الهدف المنشود وهذه الأسباب قد تكون أسبابا داخلية بالنسبة للفرد فيكون الحفز داخليا أو ذاتيا، وقد تكون هذه الأسباب خارجية فيكون الحفز خارجيا.

ويعتبر موضوع حفز الأفراد من أكثر المواضيع أهمية في دراسة السلوك الإنساني. وهو لا ينشأ من العدم وإنما يكون نتيجة أسباب عدة، حيث أن للإنسان مجموعة من الدوافع يدفعه عدم إشباعها إلى ممارسة سلوك معين (ديري والكسوني، 2009، ص.57)

وهناك من يفرق بين مصطلح الدافع ومصطلح الحافز، فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد يثير فيه الرغبة في العمل أي من داخل الفرد، أما الحافز فهو شيء خارجي عن الفرد يوجد في البيئة المحيطة به يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته (القحطاني، 2008، ص.183) ورغم أهمية هذه التفرقة فإن المصطلحين هما ترجمة لمصطلح واحد من اللغة الفرنسية أو الإنجليزية\*.

\* Motivation

ولقد اهتم علم النفس بمفهوم الحفز واعتبر "حفز الكائن البشري موقف نفسي مؤقت وديناميكي يحدد مدى مساهمته في العمل" (Kotliarov, 2006, p.112). ومن هنا فإنه يمكن التفريق بين مظهرين أساسيين للحفز: فهو من جهة موقف نفسي يتعلق بالفرد الذي يقوم بالعمل، ومن جهة أخرى فهو عملية تشجع الفرد على المساهمة في العمل. وهذا يعني أن علم النفس اهتم بعملية الحفز في مجال العمل، لكن العلوم الإدارية أيضا اهتمت به وبشكل موسع، وحتى العلوم الاقتصادية أيضا استخدمت هذا المصطلح واعتبرته مجموع العوامل التي تحدد سلوك المستهلك (Legrain, 2003). ويعتبر الحفز مجال بحث خصب في علم النفس خاصة وفي كثير من العلوم الأخرى، كعلوم التربية والإدارة والعلوم الاجتماعية وحتى علم الاقتصاد لأنه يتعلق بالإنسان الذي هو الدعامة الأساسية لأي نشاط إنساني.

وإن جوهر الحفز هو "إعطاء الموظف ما يريده من العمل، وكلما كنت قادرا على إعطائه ما يريد وجدت ما تريد وبالتحديد: الإنتاجية، والجودة، والخدمة" (الدروبي، 2007، ص. 46).

### 2.2.3. تعريف الحفز

قبل الإشارة إلى تعريف الحفز، فإنه من الأهمية الإشارة إلى أن تحديد تعريف دقيق لمفهوم الحفز أمر في غاية الصعوبة، وترجع هذه الصعوبة إلى تعدد النظريات والمداخل التي تدرس عملية الحفز.

إن اللغة العربية لا تعرف كلمة تحفيز التي كثر تداولها في الكتابات العربية التي تتناول الموضوع وإنما تستخدم لفظ الحفز. وفي قراءة سريعة لأهم مصادر اللغة العربية الأصلية نجد كلمة حفز في لسان العرب وفي القاموس المحيط وكذا في معجم مقاييس اللغة، ولا نجد مطلقا كلمة تحفيز، وقد تم إدراجها في القواميس والمعاجم الحديثة. ويعني الحفز في المفهوم اللغوي حتك الشيء من خلفه، وحَفَزَهُ أي دفعه من خلفه (ابن منظور، 1994؛ الفيروز آبادي، 2005؛ بن فارس، 1979)، أما من حيث المفهوم الاصطلاحي فيمكن سرد التعاريف التالية:

- يعرف الحفز على أنه "ما يدفع الناس للحركة" (Alkire & Deneulin, 2000, P.3).

- الحفز هو "التصرف الناتج عن دافع" (الفاقي، 1999، ص.28).

\* « Motivation of a human being is a temporal and dynamic psychological state that determines his/her involvement in an action »

\*\* « Motivation is that which tends to move people to act. »

- كما يعرف الحفز عمليا على أنه "القوة الداخلية التي تقود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية والشخصية" \* (Lindner, 1998).

- والحفز هو "العملية النفسية التي تعطي للسلوك هدفا ووجهة" \*\* (Kreitner, 2009, p.335).

- وهو أيضا "بناء افتراضي يُستخدم لوصف القوى الداخلية والخارجية التي تخلق بداية السلوك وتوجيهه وكثافته واستمراره" \*\*\* (Vallerand & thill, 1993, p.18).

- ويعرف الحفز للعمل على أنه "الظروف التي تؤثر في استثارة وتوجيه وصيانة السلوك الذي له صلة بمكان العمل" \*\*\*\* (Ghosh & Ghorpade, 1991, p.345).

ومن خلال التعاريف أعلاه يمكن القول أن التعريف الأول والثاني تعريفين عامين وواسعين يتضمنان كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهدافهم. ومعظم التعاريف المتبقية تشترك في نقطتين أساسيتين، الأولى أن الحفز هو قوة داخلية تنبع من داخل الفرد أو قوى خارجية تتحكم في سلوكه، أما الثانية هي أن الحفز تصرف أو سلوك يهدف لإشباع حاجة معينة أو تحقيق هدف معين.

ووفقا لذلك يُفسر السلوك المحفز في مجال العمل على أنه نتيجة التفاعل بين كفاءة الفرد ومواقفه لتشكيل عملية الحفز للعمل، والذي هو كامن في البيئة التنظيمية كما يعتقد هو، وهذا التفاعل محفوف بالكثير من الصعوبات لأن المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها. بينما يبحث الفرد عن إشباع حاجاته بالدرجة الأولى مما يستدعي التكامل بين الطرفين.

والحفز هو "وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمؤسسة" (السويدان و العدلوني، 2003، ص.25).

### 3.2.3. أهمية الحفز في مجال العمل

يعد الحفز في مجال العمل موضوعا معقدا جدا، و يبدأ الأمر دائما بسؤال بسيط: كيف أستطيع حفز موظفي؟

\* « Motivation is operationally defined as the inner force that drives individuals to accomplish personal and organizational goals. »

\*\* « The psychological process that gives behavior purpose and direction. »

\*\*\* « Le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. »

\*\*\*\* « Conditions which influence the arousal, direction and maintenance of behaviour relevant in a work setting. »

تتعلق عملية الحفز بالفرد وبعيائه وبخصائصه الفردية، وبتعبير أكثر وضوحاً فإنه لا يمكن "حفز" الفرد، ولكن يمكن فقط الأخذ في الاعتبار الحوافز التي تحرك هذا الفرد (Maslow, 1954; McGregor, 1960)، قد تكون هذه الحوافز داخلية أو خارجية. وتعتبر الأمور التي تحفز الفرد معقدة تماماً كتعتقد الأفراد أنفسهم (Coles, 2001)

ويعتقد Erven & Milligan (2011) أن العملية الحفزية لا تكون بشكل فردي بل تؤدي مفعولها لما تكون في شكل شراكة بين العامل وصاحب العمل. ولقد وضع الباحثان Chen & Kanfer, (2006) نموذجاً نظرياً متعدد المستويات للسلوك الحفزي في الفريق في محاولة لجلب الاهتمام بالحفز الجماعي، لأن نظريات الحفز في العمل والبحوث بحثت الحفز الفردي مستبعدة تأثيرات العمليات الجماعية على الأفراد والاختلافات الفردية.

ويمكن توضيح أهمية عملية الحفز من خلال العناصر التالية:

- يعتبر الحفز اليوم من أكبر التحديات التي تواجه مجالات العمل.
  - يعتقد البعض أنه يمكن التأثير على عملية الحفز من خلال عوامل خارجية مختلفة مثل الأجر والمركز، فإعداد بيئة عمل مناسبة يعزز الرغبة في الإجابة ويؤثر على حفز الموظفين لتحقيق النتائج المرغوبة (Carter, 2000).
  - يعطي العامل عندما يعمل تحت ظروف عمل مادية محفزة أفضل ما عنده.
  - هناك حاجة مستمرة إلى أفراد محفزين في أماكن العمل من أجل البقاء، وذلك لأن أماكن العمل أصبحت تتصف بالتغير السريع، ولأن الأفراد المحفزين يساعدون المنظمات على البقاء ويحققون إنتاجية أكثر مقارنة بغير المحفزين (Lindner, 1998). ومن المؤكد في عالم الأعمال فإن المشكلة الأساسية هي مشكلة حفز الموظفين لتحقيق الأهداف التنظيمية (Watson, 1994).
  - من بين كل الوظائف التي يقوم بها المدير في أي منظمة فإن حفز موظفيه يعد المهمة الأكثر تعقيداً (Lindner, 1998). ولا يوجد طرح واحد أو نمطي للمدير عن كيفية حفز موظفيه للعمل بشكل جيد، فهو إن كان يريد تحقيق بعض التحسينات فهو يحتاج إلى أن يضع رؤية حذرة عن موظفيه وعن منظمته وعن البيئة التي يعمل فيها، وفي هذه الحالة فقط يستطيع أن يجد الأفكار التي تساعد في الحصول على الطريقة المناسبة للحفز (Bowey, 1978).
- وعلى العموم يمكن القول أن البحوث المعاصرة حول عملية الحفز تحركها عدة اعتبارات (Badu, 2005):

- تُستمد عملية الحفز من التحليل المنهجي لكيفية تأثير الخصائص الشخصية والصفات البيئية على السلوك والأداء التنظيمي.

- الحفز ليس خاصية ثابتة، فهو يشير إلى حالة داخلية حركية ناتجة عن تأثير العوامل الشخصية والبيئية، لذلك فقد تتغير عملية الحفز وفقا لتغير العوامل الشخصية والعوامل الاجتماعية أو عوامل أخرى.

- تؤثر العوامل المحفزة على السلوك بدلا من الأداء، لذلك فإن أي مبادرة ترمي لتحسين أداء العمل من خلال زيادة حوافز الموظفين قد لا تنجح إذا كانت هناك حلقة ضعيفة بين أداء العمل وجهد الموظف.

ورغم التأثير غير المباشر للحوافز على الأداء فإن هناك علاقة إيجابية مباشرة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين لأعمالهم (الوابل، 2005؛ طوقان، 1997)، فكلما زادت هذه العوامل الحفزية زاد مستوى الأداء لدى العاملين (فضل الله، 2000) وهذا ما يؤثر أيضا على مستوى المعنوية، لأن مستوى الأداء له علاقة بمستوى معنوية العمال، وأن حب العمل يؤدي إلى خلق روح الانسجام والود بين جماعات العمل (الحبيشي، 1998).

### 4.2.3. الناس والعمل

لماذا يعمل الناس؟ سؤال مهم جدا كان وراء الكثير من الدراسات والنظريات.

لقد وضع (McGregor (1957, 1960) رؤية فلسفية حول السلوك البشري في ميدان العمل والحياة التنظيمية عرض من خلالها نظرية (x) ونظرية (y) وقال أن المنظمات والمدراء داخلها يتبعون أحد هذين المدخلين. ويوفر هذان المدخلان صورة واضحة عن الأسباب التي تدفع الموظفين للعمل كما يدركها المسيريون.

ترى نظرية (x) أن الأفراد لا يحبون العمل عموما وهم لا يعملون إلا تحت التهديد، حيث أنه ليس لديهم طموح ويتجنبون أي شكل من أشكال المسؤولية. والمدير الذي يستخدم هذا المدخل لحفز موظفيه يستخدم التوجيه والرقابة وتعديل سلوك الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وترى نظرية (y) أن الأفراد يحبون العمل ويستمتعون بأدائه، والمدير الذي يعتمد هذه الرؤية يعتقد أن الأفراد يحتاجون إلى الاستقلالية والمسؤولية والمبادرة والإبداع في إنجاز عملهم.

وعلى العموم يعمل الأفراد لأسباب كثيرة لكن لسبب أساسي هو حبهم لعملهم - الرضا - ولكون عملهم يمثل وسيلة توفر لهم بعض الأمور التي يرغبونها، كالأمان والمركز والحصول بشكل أساسي على المال، ذلك أن المال هو الوسيلة التي يحصلون بواسطتها على نتائج تنظيمية أخرى يرغبونها (Katzel & al., 1976). فالمال غالبا ما يكون هو العامل الكامن الذي يدفع معظم الناس للعمل (Maslow, 1954; Alderfer,

\* Douglas Murray McGregor (1906-1064) هو أستاذ الإدارة في مدرسة Sloan للإدارة في معهد ماساشوستس للتكنولوجيا حاصل على دكتوراه في علم النفس من جامعة هارفرد عام 1935 بعد أن عمل في الكثير من المؤسسات.

(1969)، إذ يصنفون الأجر عادة في الرتبة الأولى كخصائص لعملهم (Couger, 1988)، فالعمل إذن هو قبل كل شيء مسألة مال (Monster, 2007).

ولقد تغيرت ميول الناس نحو العمل بعمق ولدى الكثير من العمال، فالعمل لم يعد يمثل لهم مسألة بقاء على قيد الحياة فحسب بل أصبح يشكل أولويات فردية. ويعد الأجر الحافز الأكثر أهمية عند اختيار الوظيفة، فمن المهم جدا أن يحصل الفرد على الأجر الذي يكفل له العيش اللائق ويحقق له مختلف مآربه ويحفزه للاستمرار في العمل في المنظمة. وفي الوقت نفسه يجب أن يبذل العامل الجهد المطلوب بالكفاءة الواجبة لتحقيق النتائج المطلوبة وبالمواصفات المحددة.

### 5.2.3. مفهوم الحفز الذاتي والحفز الخارجي

إن التفريق بين نوعين من الحفز لم يكن معروفا في بداية الاهتمام بموضوع حفز الأفراد وبالذات للعمل، حيث كان يمثل قطبا أو اتجاه واحدا فقط، إلى أن جاءت أعمال (Deci (1971 الذي بين أن السلوك يخضع للحفز الذاتي والحفز الخارجي. والدراسات العربية عموما تفرق بين مصطلحي الحفز والدافعية، فإن كان دافع السلوك نابعا من داخل الفرد التقت الدافعية بالحفز في المعنى، وإن عدت أصبح الحفز هو الحث من الآخرين للقيام بالسلوك (أبو رشيد وآخرون 1423هـ).

ويعتمد الحفز الذاتي على مباشرة المهام نظرا لأهميتها ولوجود عنصري التحدي والمشاركة فيها، ولكونها تحقق الرضا أيضا، في حين يعتمد الحفز الخارجي على مباشرة المهام نظرا للعوامل الخارجية التي ليست لها علاقة بالمهام، مثل الرقابة والوعد بالمكافأة والعقاب (Deci & Ryan, 1985a). وهكذا فإن الحفز الذاتي لأداء المهام يحدث عندما تكون هذه المهام هي نفسها المكافأة، وليس هناك حاجة لأي مكافأة تسبق القيام بها - حب المهمة، إرضاء الذات -، بخلاف الحفز الخارجي الذي إذا استخدم فإن أداء المهام يحتاج إلى الحصول على مكافآت خارجية - النقود والمكافآت المادية والثناء والاعتراف....

وتتبع الدوافع الذاتية من داخل الفرد - الحفز الذاتي -، وهي تمثل اتجاهات الفرد وميوله وقيمه وحاجاته وعوامل شخصيته، وتسمى أحيانا بالجوانب المعرفية للدوافع كالفضول المعرفي والشعور بالكفاءة. وهذه الدوافع لا تتغير عادة وإن حدث ذلك فهي غالبا ما ترجع مرة أخرى للنشاط، ولكن بشكل بطيء. إن الأشخاص الذين يتميزون بحفز ذاتي عال، يسعدون كثيرا في أدائهم لأعمالهم وهم بذلك يركزون على أعمالهم بدلا من التركيز على أنفسهم. والشخص المحفز ذاتيا سوف يعمل على حل مشكلة ما تواجهه في عمله لأن ذلك يجلب له المتعة، وشخص آخر محفز ذاتيا قد يعمل على حل مشكلة ما لأن التحدي المتمثل في إيجاد الحل سوف يمنحه الإحساس بالمتعة. ومع ذلك فإن وجود الحفز الذاتي لا يعني أن الفرد لا يبحث عن الحصول على التعويضات، وإنما يعني فقط أن هذه التعويضات الخارجية ليست كافية لإبقاء الشخص محفزا.

### 6.2.3. تعريف الحفز الذاتي والحفز الخارجي

#### 1.6.2.3. تعريف الحفز الذاتي

"يقال عن شخص أنه محفز ذاتيا لإنجاز العمل عندما لا يتلقى أية عوائد واضحة عدا عمله نفسه"\*  
(.deci, 1971, p.105).

يشير الحفز الذاتي إذن إلى الحفز الذي يتأتى من داخل الفرد وليس من أجل الحصول على العوائد الخارجية، مثل المال. ويتحقق الحفز الذاتي من خلال الاستمتاع الذي يحصل عليه الفرد من النشاط أو المهمة نفسها، أو من الشعور بالرضا الناتج عن أداء هذا النشاط أو هذه المهمة.

#### 2.6.2.3. تعريف الحفز الخارجي

"يشير الحفز الخارجي إلى فعل الشيء لأنه يؤدي إلى نتيجة منفصلة"\*\*\* (Ryan & Deci, 2000a, p.55)، فالنتيجة ليست محتواة في العمل بل في البيئة المحيطة بالعمل.

وفي الحفز الخارجي يكون العمل من أجل الحصول على تعويض أو سماع كلمات مديح من الرئيس على سبيل المثال، فدوافع السلوك تتكون خارج الفرد، مثل العوامل البيئية وليس داخله.

### 7.2.3. أهمية الحفز الذاتي والحفز الخارجي

يختلف الأفراد في سلوكهم حسب نوعية الحفز الذاتي، فقد يسلكون سلوكا مختلفا في موقف واحد، على اعتبار مدى كون الحفز الذاتي عندهم عاليا أم منخفضا. فعندما يُطلب من الأفراد القيام بمهمة أو بعمل ما يثير اهتمامهم دون وعد بالمكافآت أو العقاب إلى أن ينتهي هذا العمل، فإن الأفراد يتصرفون وفق موقفين. يستمر الأفراد الذين يتميزون بحفز ذاتي عال في إنجاز أعمالهم إلى حين الانتهاء منها، لأنهم يبحثون في بيئتهم عن العوامل المثيرة لهم وعن فرص العمل المتواصل، بينما يتوقف الأفراد ذوي الحفز الذاتي المنخفض عن إتمام العمل، حيث أنهم سوف يبقون على حالتهم السلبية هذه حتى توفر لهم البيئة الحوافز الكافية. وهكذا يمكن القول أن الحفز الذاتي يمثل بطارية شحن للأفراد تمنحهم الطاقة الكافية للعمل.

ويختلف الأفراد في ما بينهم حسب نوع الحفز، إذ أن الأفراد الذين يتمتعون بحفز خارجي عال نسبيا سوف لن يشحنهم ويدفعهم الاستمتاع بإنجاز العمل، وإنما توقع المكافآت بعد إتمام العمل أو تجنب العقاب في حالة الفشل في إنجازه، هو ما يدفعهم للحركة. ومن أجل ذلك يعتبر انتظار النتائج نتيجة القيام بعمل ما هو

\* « One is said to be intrinsically motivated to perform an activity when one receives no apparent reward except the activity itself »

\*\* « extrinsic motivation.. refers to doing something because it leads to a separable outcome »



بطارية الشحن بالنسبة لهم، فمثل هؤلاء الأفراد يسلكون أسهل الطرق إلى هذه النهاية حتى يحصلون على المكافآت التي وُعدوا بها. أما الأفراد الذين يتميزون بحفز خارجي منخفض، هم عادة لا يهتمون كثيرا للمكافآت والعقوبات، وردة فعلهم نحو العمل المكلفين به غالبا ما تكون قلة الالتزام به.

إن الحفز الذاتي يتم قبوله عموما على أنه الأفضل لأنه يقع ضمن إطار التحكم الذاتي للفرد. ويُستخدم الحفز الخارجي لمساعدة الفرد بشكل أساسي على إتمام المهام المنوطة به عندما لا يشعر أنه محفز داخليا للقيام بذلك.

ولقد تم الاهتمام بالبحث في مجال الحفز الذاتي بشكل كبير في مجال اقتصاديات العمل، وتم الكشف من طرف النظرية الاقتصادية على أن العامل يؤدي عمله ليس من أجل الحصول على الأجور بقدر ما هو من أجل العمل نفسه كغاية (Frey, 1997). وعلى الرغم من ذلك يمكن تحسين الحفز الذاتي وتعزيزه من خلال استخدام بعض المؤثرات الخارجة عن العمل لأن "الأفراد يغيرون من أفعالهم لأنهم يحرصون على العمل بهذه الطريقة من خلال تدخل خارجي" (Frey, 1997, p.13). فالنموذج الاقتصادي يرى أن السلوك البشري يُحرض من خلال الحفز الخارجي

ويظهر الموظفون المحفزون ذاتيا ميلا للتحديد الذاتي وللکفاءة وإظهار الاهتمام بإنجاز المهام التي يتطلبها عملهم (Deci & Ryan, 1980). كما يتميز الأفراد المحفزون بشكل ذاتي (وتحكم ذاتي على الحفز الخارجي) بالاهتمام الكبير وبالإثارة وبالإحساس بالمتعة والثقة مقارنة بالأفراد الذين يخضعون لسيطرة الغير عليهم حتى يتمكنوا من إنجاز مهامهم - المحفزون بدافع خارجي -، وذلك يؤدي إلى تعزيز الأداء والإبداع والمثابرة والقوة والرفاه العام واحترام الذات وإلى امتيازات أخرى (Ryan & Deci, 2000b). ومن أجل ذلك تعتبر طرق تعزيز الحفز الذاتي ذات أهمية قصوى. أضف إلى ذلك أن مشكلة الحوافز الخارجية تكمن في أنها تتلاشى بسرعة، أما الدوافع الداخلية فهي أقوى من الخارجية وأكثرها بقاء فهي توجه القوى الذاتية للفرد وتقوده بالتالي إلى تحقيق نتائج عظيمة (الفقي، 1999).

### 9.2.3. علاقة العوائد الخارجية بالحفز الذاتي

من المتعارف عليه أن منح العوائد للأفراد يؤدي إلى تحقيق الأداء وتحسينه، غير أن نتائج الأعمال المخبرية والتجريبية أظهرت أن الدعم الخارجي غير مرغوب فيه في عملية الحفز، وليس ذلك فحسب بل أن العوائد المادية قد تقوض الحفز الذاتي المطلوب لأداء النشاطات والمهام المهمة (Deci, 1971). وهذه النتيجة الأخيرة تعتبر نتيجة هامة جدا، ونتيجة مثيرة في الوقت نفسه لأنها عكست المفهوم السائد عن علاقة العوائد

\* « People change their actions because they induced to do so by an external intervention. »

المادية بعملية الحفز الإنساني. وتعتقد نظرية التقييم المعرفي أن الأفراد ينظرون إلى العوائد التي تُمنح لهم لإنجاز المهام الممتعة بالنسبة لهم كمحاولة للسيطرة على سلوكهم (Deci & Ryan, 1985a).

لقد درس (Deci 1971) أثر العوائد الخارجية في الحفز الذاتي في تجربتين مخبريتين وأخرى ميدانية بالاعتماد على دراسات سابقة إنسانية وحيوانية تتعلق بالحفز الذاتي، وهو أول من اختبر هذا الأثر. وحتى وإن لم تكن نتائجه مقنعة حينها فقد تم قبولها على أنها تأييدا لأطروحة انخفاض الحفز الذاتي تبعا للبرنامج التعزيزي الذي يعتمد على العوائد. ولقد أشار (Deci 1975) إلى أنه عندما يُقدم للأفراد العوائد لتحقيق الأهداف الذاتية فإن النتيجة المتوقعة هي انخفاض الحفز الذاتي. يبين ذلك أن الأفراد إذا كانوا يستمعون بأداء أنشطتهم فإن منحهم العوائد لأداء مهامهم في هذه الأنشطة قد يضر باستمرارهم في أدائهم.

وقد أظهرت التجارب أن الإلتزام بعمل ما تحت حفز ذاتي عال - بمعنى أن الأفراد يستمتعون بعملهم - فإن العمل يتوقف أو يُنجز فقط بطريقة محدودة عند إدخال حافز مادي بمنحه ثم سحبه (Kreps, 1997). يرجع ذلك إلى أن العمال عندما يُمنحون العوائد للقيام بالعمل الذي كانوا أصلا يستمتعون به فإنهم يعتقدون أنه يتوجب عليهم إنجازه من أجل العائد وليس من أجل التمتع الذاتي بالمهمة، ولما تقبلوا العوائد الخارجية قللت اهتمامهم الذاتي (Lepper & al., 1973).

وبينت (Amabile 1983) أن العوائد تشجع الأفراد على التركيز على المهمة للقيام بها بسرعة أكبر ومخاطرة أقل، وينتهي بهم الأمر إلى الشعور بالتحكم فيهم باستخدام العائد، وبالتالي يقل إحساسهم بالاستقلالية مما يؤثر على الأداء، وهنا يمكن اعتبار العوائد الخارجية سببا في تآكل الأهمية الذاتية. وهكذا فإن العائد يقلل من الأهمية الذاتية للمهمة ويركز الاهتمام على العائد على حساب الأداء التلقائي للمهمة (Hennessey & Amabile, 1988).

ولقد تم التأكيد حسب الدراسة التجريبية على أن ممارسة التحكم في الموظفين قد يؤدي أحيانا إلى تخفيض أداء الموظفين (Falk & Kosfeld, 2006)، فالأفراد الذين يعملون من أجل الحصول على النقود ومن أجل الحصول على الاستحسان من الغير... إلخ يجدون أن مهامهم أقل متعة، وهكذا فهم لا ينجزونها بشكل جيد. وحينما يكون التعويض الممنوح للأفراد قليلا فإنه عادة لا يخفض الحفز الذاتي.

ولقد أدت الدراسات المخبرية التي درست آثار العوائد على الحفز الذاتي إلى مجموعة من النتائج المختلطة تمخضت عن وجود جدل قائم حول الأثر. حاول (Deci & al. 1999) توضيح هذا الجدل من خلال دراسة متعددة الأبعاد التي أظهرت نتائجها أن الأثر الصافي للعوائد على حرية اختيار السلوك أي الانخراط في المهمة في غياب الحوافز الخارجية كان له أثرا سلبيا. ومع ذلك كان الأثر موجبا بالنسبة للعوائد اللفظية وسالبا بالنسبة للعوائد الملموسة، غير أن العلاقة الأخيرة أي العلاقة بين العوائد الملموسة والحفز الذاتي

يتوسطها نوع الشرطية، فالحصول على العائد فقط من أجل الانخراط في السلوك والحصول على العائد فقط لأجل إتمام المهام له أثر ضار كبير مقارنة بالحصول على العائد المحتمل عند تحقيق مستوى أداء معين (التعويض على أساس الأداء).

والدراسات التي أتت بعد ذلك لم تؤيد كليا هذه النتائج فمن أصل 24 دراسة ذات صلة بالموضوع 14 دراسة منها فقط أقرت الأثر السلبي للعوائد الخارجية على الحفز الذاتي و 10 الباقية لم تظهر مثل هذا الأثر (Boal & Cumming, 1981)، وأكدت الدراسات أن الأثر يتنوع بتنوع أشكال العوائد (Lepper & al., 1973). وفي دراسة تحليلية مشابهة شملت 96 دراسة تتعلق بتأثير مختلف أشكال الدعم على الحفز الذاتي توصلت إلى نتائج متنوعة. وبينت هذه الدراسات أن لبعض أنظمة الحوافز أثر سلبي محتمل على اهتمام الفرد بإنجاز بعض الأنشطة، فالعائد والدعم الخارجيين ليس لهما أي أثر ضار على الحفز الذاتي كما أن العوائد الملموسة ليس لها أثر إذا كانت غير متوقعة - غير منتظرة -، وهي غير ضارة إذا كانت متوقعة ومرتبطة بمستوى المردود أو الإنجاز أو حل مشكلة معينة. أما إذا كانت العوائد الملموسة متوقعة وتمنح فقط لمجرد القيام بالمهام دون الأخذ في الاعتبار المردود أو الأداء، ففي هذه الحالة يظهر الأثر السلبي للعوائد، بل أكثر من ذلك فقد اكتشفت الدراسة أن العوائد اللفظية - الثناء اللفظي والتغذية المرتدة - تزيد من الحفز الذاتي (Cameron & Pierce, 1994).

وخلاصة القول أن الاستخدام المفرط للحفز الخارجي قد يصاحبه آثار ضارة حيث أن العوائد الخارجية قد تدمر الحفز الذاتي لأداء المهمة - المحفزة ذاتيا -.

### 9.2.3. قياس الحفز الذاتي

#### 1.9.2.3. قياس الحفز الذاتي والحفز الخارجي

يعد كلا من الحفز الذاتي والحفز الخارجي متغيرين موقفيين، أي أنهما يتأثران بالمواقف (حسب المواقف التي يتواجد فيها الفرد)، وإذا ما تم ربطهما بعنصر المواقف فهذا يعني أنهما تقليديا متغيرين متعاكسين. فمستوى الحفز الذاتي يتغير عبر الأنشطة اليومية حيث أنه يمثل دالة في العوامل التي توفرها البيئة، ويختلف الأفراد في ما بينهم تبعا لمستوى تأثيرهم ومدى ميلهم للحفز من خلال العمل نفسه أو من خلال العوامل الدخيلة عن العمل. واعتبار الحفز الذاتي والحفز الخارجي متغيرين وصفيين يتأثران بالخصائص الفردية، فهذا يعني أنهما متغيرين مستقلين تبادليا (Amabile & al., 1994)، لذلك هناك من الناس من يتصف بحفز عال في كليهما، والبعض الآخر يتصف بحفز منخفض في كليهما، وغيرهم قد يتصف بارتفاع أحدهما وانخفاض الآخر.

ومن المقاييس التي تقيس الحفز الذاتي والحفز الخارجي على اعتبار أنهما متغيرين موقفيين نجد مقياس التوجهات السببية العامة\* (Deci & Ryan (1985b)، ومن المقاييس التي تقيس الحفز الذاتي والحفز الخارجي على اعتبار أنهما متغيرين وصفيين نجد مقياس قائمة خيارات العمل (Amabile & al., 1994).

### 2.9.2.3. قائمة خيارات العمل

لقد طور مجموعة من الباحثين مقياسا - استبياناً - واضحا ومتميزا لقياس الفروق الفردية حول إدراك الأفراد لأنفسهم عن مدى حفزهم الذاتي أو الخارجي على فعل الأشياء، يُسمى قائمة خيارات العمل (Amabile, & al., 1994). يتضمن الاستبيان 30 فقرة لقياس ميول الأفراد نحو الحفز الذاتي والحفز الخارجي، باعتبارهما صفتين مستقلتين. ويتكون المقياس من مقياسين فرعيين هما الحفز الذاتي والحفز الخارجي، يتكون كل مقياس فرعي من 15 فقرة. ويتضمن الحفز الذاتي جانبي التمتع والتحدي، حيث يشير التمتع إلى الميل للانخراط في النشاطات لأنها شيقة ومثيرة ومرضية، ويشير التحدي إلى الميل إلى مكافأة الذات من خلال التعامل مع المهام المعقدة واتقانها. وينقسم الحفز الخارجي إلى الخارج والتعويض، حيث يشير الخارج إلى الميل للقيام بالمهام بسبب أوامر الآخرين أو الاعتراف المحتمل الحصول عليه من الآخرين، ويشير التعويض إلى الميل للقيام بالمهام بهدف الحصول على مكافأة تتناسب مع الجهد المبذول.

وُترتب نتائج المقياس على سلم ليكرت المكون من أربع نقاط مع التسجيل العكسي لبعض الفقرات، حيث تشير النتائج العالية على المقياس إلى المستوى العالي من الحفز حسب كل نوع والعكس بالعكس. ولقد صُمم المقياس أساسا لفئات غير العمال في مكان العمل لكنه عُدل ليتناسب مع مجال العمل حيث يوضح الحفز الذاتي والخارجي مدى مساهمة خصائص العمل في الحفز الحالي للفرد نحو العمل.

\* يوجد لهذا المقياس ترجمة فرنسية كندية - من اللغة الإنجليزية - قام بها مجموعة من الباحثين:

Vallerand, R.J., Blais, M.R., Lacouture, Y., & Deci, E.L. (1987). L'echelle desorientations generales a la causalite: Validation canadienne francaise du General Causality Orientations Scale. Canadian Journal of Behavioral Science, 19, 1-15.

### 3.3. خلاصة

تعرض الفصل الثاني من الدراسة لمفهوم الرضا الوظيفي والحفز في مجال العمل على أساس أنهما متغيرين تنظيميين نتجا عن نفس النظريات، وتم تعريف هذين المفهومين بشكل مفصل وتبيان أهميتهما. ولقد اتضح جليا أن الرضا الوظيفي ليس له تعريف موحد نظرا لتعدد المداخل التي تهتم به، وأن له أسباب قيمة تستدعي دراسته لذلك أوجد له البحث العلمي مقاييس كثيرة للتعرف على درجته لدى الموظفين في مجال العمل.

وتبين أيضا أن عملية الحفز ليست ذات مفهوم موحد أيضا، وهذا ما جعل للحفز أنواع كثيرة، منها الحفز الذاتي والذي يختلف كليا عن الحفز الخارجي. وأن الحفز الذاتي يتأثر بطبيعة العوائد الخارجية، ويقاس بمقاييس كثيرة منها مقياس قائمة خيارات العمل الذي تم استخدامه لجمع البيانات في هذه الدراسة.

## الفصل الرابع. نظام التعويضات في المنظمة

### 1.4. مفهوم التعويضات

إن مفهوم التعويضات مفهوم مبهم نسبيا نظرا للعناصر الكثيرة التي تكونه، ونظرا للعوامل التي تؤثر عليه والتي قد تكون فردية أو تنظيمية أو بيئية. وبناءا على الأبعاد الأربعة لاستبيان الرضا عن التعويضات (Heneman & Schwab, 1985) فإن التعويضات تشير إلى كل أشكال العوائد، من دفعات نقدية مباشرة (الأجر) ودفعات غير نقدية غير مباشرة (الامتيازات الاجتماعية) والزيادة في التعويض والعملية التي يُدار بها نظام التعويضات.

وتمثل التعويضات عموما كل العوائد الذاتية والخارجية، لكن الاهتمام يكون مركزا على العوائد الخارجية. ولقد تطورت التعويضات لتنتقل من الوظيفة الإدارية إلى الوظيفة الاستراتيجية نظرا للدور الاستراتيجي في اكتساب الميزة التنافسية (Martocchio, 2001).

ويعتبر الأجر أهم أشكال التعويضات لدرجة أنه يستخدم أحيانا كمرادف لها. وتميز أدبيات البحث بين الأجر الأساسي الذي يمثل المبلغ الذي يُدفع للعامل مقابل العمل المؤدى خلال أوقات العمل العادية، والأجر الإضافي الذي هو ما يدفع زيادة على الأجر العادي والمؤدى خارج أوقات العمل المقررة. كما تميز بين الأجر الإجمالي والأجر الصافي الذي يمثل الأجر الذي يتقاضاه الموظف فعليا بعد إضافة المكافآت وخصم الضرائب وأقساط الرعاية الصحية وخطط مدفوعات التقاعد. وتفرق أيضا بين الأجر النقدي والأجر الحقيقي حيث يمثل الأجر النقدي المبالغ النقدية التي يحصل عليها العامل مقابل جهده خلال فترة زمنية محددة، ويمثل الأجر الحقيقي المبالغ والخدمات التي يمكن للعامل أن يتحصل عليها مقابل إنفاقه لأجره النقدي الذي يتقاضاه، والذي يعبر عن مستوى معيشتته.

### 2.4. تعريف التعويضات

للتعويضات تعاريف كثيرة حيث أن "التعويض هو كل العوائد والدفعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمات المؤداة" (Caruth & Handlogten, 2001, p.1). يبين هذا التعريف أن التعويضات هي كل ما يحصل عليه الفرد من المنظمة التي ينتمي إليها مقابل عمله فيها، فهو تعريف واسع. وهناك تعاريف أخرى توضح نوعية العوائد التي يحصل عليها الفرد العامل حيث "تمثل التعويضات كلا من العوائد الذاتية والخارجية التي يحصل عليها الموظفون نظير أدائهم لأعمالهم" (Martocchio, 2001, p.2). وتشير العوائد الذاتية إلى العقلية

\* « Compensation is any reward or payment given to a person for services performed. »

\*\* « Compensation represents both the intrinsic and extrinsic rewards employees receive for performing their jobs. »

النفسية\* للموظفين الناتجة عن أدائهم لأعمالهم، فهي تعبر عن التمتع والشعور بالإنجاز اللذان يبديهما الموظفون كنتيجة لذلك. كما تعرف التعويضات على أنها العوائد النقدية وغير النقدية التي يحصل عليها الموظفون عند إنجازهم لأعمالهم (Martocchio, 2001). ويقصد بالتعويضات أيضا "جميع أنواع المقابل المادي، والمعنوي، والمزايا والخدمات، التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم وأداء المهام الموكلة لهم، ونظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها" (عبد الوهاب، 2000، ص.47).

"ويعرف التعويض الإجمالي على أنه أحد المكونات الأساسية للعوائد الكلية التي تتضمن كل عناصر العوائد القابلة للقياس الكمي بالدولارات\*\* (Manas & Graham, 2003). وهذا التعريف هو أفضل تعاريف التعويضات لأنه يشترط في العوائد أن يتوفر فيها معيار القياس الكمي والذي يعني بتعبير مغاير العوائد المالية التي يُعبر عنها بالنقود. والعوائد الكلية هي مصطلح أوسع "يشمل جميع أنواع العوائد - المباشرة وغير المباشرة الداخلية والخارجية"\*\*\* (Manas & Graham, 2003, p.1).

ويتوقف تعريف التعويض على وجهة النظر التي يراها المعرف للتعويض، فالمسير يعرف التعويض على أنه "رزمة العوائد المالية - الأجور والرواتب والعمولات والعلاوات إضافة إلى التأمين والامتيازات المالية غير المباشرة الأخرى المقدمة للموظفين مقابل خدماتهم"\*\*\*\* (Caruth & Handlogten, 2001, p.1) أما الموظف أو العامل فتعريفه للتعويض هو تعريف ضيق، فهو يرى أن التعويض هو "الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه من المنظمة نظير عمله"\*\*\*\*\* (Caruth & Handlogten, 2001, p.1).

والأجر هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل تأجيره لقوة العمل التي يملكها لصاحب العمل من أجل إنتاج السلع والخدمات، وهو يعوض الفرد العامل عن الأداء الفعلي الذي قدمه، أما الراتب فهو التعويض الثابت عن الخدمات الذي يُدفع للفرد على أساس منتظم (شهري أو أسبوعي).

\* العقلية النفسية (Mindsets) هي معتقدات الشخص عن نفسه وعن صفاته الأساسية. ويعتقد الناس ذوو العقلية النفسية الثابتة أن صفاتهم الأساسية مثل الذكاء والموهبة هي صفات ثابتة، ويذهبون إلى توثيقها بدلا من تطويرها، فيظنون أن الموهبة وحدها كافية لصنع النجاح دون جهد، وهذا خطأ بخلاف أصحاب العقلية النفسية النامية الذين يعتقدون أن معظم قدراتهم الأساسية يمكن تطويرها من خلال التفاني والعمل الشاق فما المواهب سوى نقطة انطلاق وهذا ما يخلق حب التعلم والمرونة اللازمين لانجاز أي عمل عظيم، ويرجع اكتشاف هذه الفكرة إلى عالم النفس Carol Dweck من جامعة Stanford.

\*\* « Total remuneration, a subset of total rewards. Total remuneration comprises all elements of rewards that can be valued in dollars terms.»

\*\*\* « This terms includes all types of rewards - indirect as well as indirect and intrinsic as extrinsic. »

\*\*\*\* « The package of financial rewards - wages salaries commisions and bonuses plus insurance and other types of indirect monetary benefits - provides to employees in exchange for their services. »

\*\*\*\*\* « Wage or salary received from an organization for the work they perform. »

### 3.4. أهمية التعويضات

ظلت أنظمة العوائد والتعويضات في المنظمات ومازالت من أهم العوامل المحددة لبقائها ونموها (Ducharme & al., 2005) وحتى استمرارها. وقد أدى التقدم التكنولوجي والعولمة والنقص المستمر في العمال المهرة والأذكياء إلى ضرورة إعداد سياسات تعويضات مناسبة لجذب العمال الأكفاء لقيادة وإدارة الشركة في بيئة تتميز اليوم بالتنافسية الشديدة (Wan, 2008)، وللحفاظ على الموظفين الذين لا ترغب المنظمة في خسارتهم (Heneman & Judge, 2000; Wan, 2008; Trevor & al., 1997)، ولحفز الموظفين للعمل وبذل أقصى جهدهم (Wan, 2008; Terry & al., 1969)، وللحصول على أفضل أداء لهم وزيادة إنتاجيتهم (Guzzo & al., 1985; Gardner & al., 2004; Heneman & Judge, 2000)، وتخفيض معدل تغيبهم وتطوير مهاراتهم (Chelladurai, 2006, p231) والتحكم في تكاليف التعويضات (أرمنسترونج وموريس، 1980).

وتستخدم التعويضات بالنسبة للأفراد كتعبير عن المكانة الاجتماعية (Frank, 1999) حيث تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة كثيرة، غير الحاجات الاقتصادية كالتميز والتفوق والنجاح (عباس، 2003، ص.176). وكلما أشبع الفرد حاجاته ورغباته في أي مجال كان كلما بحث أكثر عن تطوير ذاته، وبالتالي سوف تكون مساهمته فعالة في تطوير المنظمة التي ينتمي إليها (Jutras & Vaillancourt, 2003).

إن التحليل المتعدد الأبعاد للسلوك الفعلي والمبادرات الحفزية غالبا ما تُظهر أن الأجور هي الحافز الأكثر أهمية وفعالية. لقد ذهب بعض الباحثين إلى البحث في ترتيب فئات الأفراد لمختلف الحوافز المرتبطة بالعمل، وبخاصة التركيز على حافز الأجر نظرا لأهميته المعتبرة. وفي تفسيره النظري أبرز (Lawler 1971) أهمية الأجور وكونها تستخدم لتحقيق مآرب ورغبات أخرى مختلفة، وأوضح بعد مراجعة 49 دراسة تتعلق بأهمية الأجور أنها وضعت على العموم الأجر في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية، كما بين أن الأجور تأتي في الرتبة السادسة من حيث الأهمية في عملية ترتيب الحوافز بعد كل من الأمان الوظيفي وأهمية العمل وفرص الترقية والتقدير والشركة والإدارة. أما (Jurgensen 1978) فقال أن الأجر يحتل الرتبة الخامسة من حيث الأهمية بالنسبة للرجال بعد كل من الأمان والتقدم ونوع العمل والشركة وفي الرتبة السابعة من حيث الأهمية بالنسبة للنساء بعد كل من نوعية العمل والشركة والأمان والإشراف والتقدم وزملاء العمل.

وحسب مركز بحث الرأي الوطني في جامعة شيكاغو حول موضوع "المال لا يشتري السعادة" وجدت دراسة أجراها هذا المركز عن الرضا في العمل والسعادة العامة اعتمادا على بيانات جمعت في 1988 حول أكثر من 27500 شخص تم اختيارهم عشوائيا أن رجال الدين يأتون في الرتبة الأولى، يليهم الممتهين للعلاج



البدني ورجال الإطفاء في الرتبة الثانية والثالثة على التوالي، وفي وظائف أخرى حيث أكثر من 60% من المستجوبين أظهروا أنهم راضون تماما تأتي فئة الأساتذة (2007) The register guard sunday business.

وللأجر تأثيرا كبيرا على متغيرات السلوك التنظيمي (Heneman, 1985). وهو ليس العامل الوحيد الذي يؤثر على رضا الموظفين ولكن يلعب دورا أساسيا أيضا في حفز الموظفين للسعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Wan, 2008). وعند التأكيد على أهمية الأجر كعامل محفز، فهذا لا يعني أنه العامل الأهم الوحيد (Rynes & al., 2004) أيضا. ورغم ذلك وعلى اعتبار الأجر محفزا ماديا، فإنه الحوافز المادية في المجتمعات النامية غالبا ما تحتل الرتبة الأولى بالنسبة للحوافز الأخرى (العنقري، 1999؛ الحارثي، 1999) تليها الحوافز المعنوية (الحارثي، 1999).

وعلى العموم فإن أي نظام تعويضي رسمي فعال يهدف إلى جذب الأعداد الكافية من العمال المهرة لشغل الوظائف بالمنظمة، والحفاظ عليهم حتى يكون مستوى دوران العمل مقبولا، وحفزهم على العمل للاستفادة من أقصى جهدهم.

#### 4.4. أطراف نظام التعويضات

يتكون نظام التعويضات في المجتمع من العمال وأصحاب العمل والنقابات (Lautier, 1993, p.7):

- العمال: لا ينتظر العمال من صاحب العمل الحصول على الراتب الشهري فحسب، بل يبدون طموحات أخرى، فهم يسعون للأمان الوظيفي وللإحترام والتقدير وللتطور الشخصي ولأمور كثيرة لها أهميتها في مكان العمل.
- أصحاب العمل: ينتظر أصحاب العمل من عمالهم وموظفيهم توقعات على المستويين الفردي والجماعي خاصة، لأن تنظيم العمل الحالي يستدعي المساهمة والتعاون في مجال العمل.
- النقابات: تبحث النقابات دائما عن أنظمة تعويضات متطورة تلي تطلعات العمال.
- يضاف إلى الأطراف الثلاث، طرفا رابعا يتمثل في الدولة.

وتحظى التعويضات عموما والأجور خصوصا بأهمية كبيرة لدى كل الأطراف، فالعامل يعتبر الأجر مصدر دخله الأساسي، ويسعى إلى تحقيق أكبر دخل ممكن منه، أما المنظمات وشركات الأعمال فتعتبره عنصرا من عناصر التكلفة، وعليه فهي تحاول تجنب زيادته لأنه سوف يؤثر على أرباحها. وتسعى النقابات لزيادة مكاسبها لإرضاء العمال، أما الدولة فتنتظر إلى الأجور على أنها جزءا من النفقات ينبغي تبرير زيادته بالزيادة في الإيرادات.

## 5.4. التعويضات والحفز

من أجل حفز العمال نحو أفضل أداء للعمل وضع Stepheny J, Carrol & Henry Tosi\* سبع استراتيجيات حفزية مرتبة في شكل تنازلي اعتمادا على مبدأ الفعالية، بمعنى من الاستراتيجيات الأكثر فعالية إلى الاستراتيجيات الأقل فعالية. وقد احتلت التعويضات النقدية الرتبة الرابعة بعد كل من عمل الفريق ومشاركة الأفراد وإثراء العمل.

فقد اعتبر الباحثين العوائد وسيلة لتعديل السلوك يمكن للمدير أن يستخدمها في حث وتوجيه موظفيه. حيث أن الموظفين أو العمال سوف يكررون أداء العمل المطلوب أو يحسنونه إذا منحت لهم العوائد وهو منهج ناجح جدا حسب رأيهما رغم مضاعفاته، إذ أن الأفراد لديهم قيم مختلفة عن العوائد فما يمثل حافزا لعمال ما قد لا يعتبر حافزا لعمال آخر، فالبعض من الناس يفضل زيادة الأجور والبعض الآخر يرغب في الترقية وهكذا..، وهذا ما يصعب على المدير مهمته (Dianne-jo, 1991). والمنظمة التي تسعى لتحقيق نظام تعويضات ناجح عليها أن تضع رزمة تعويضات تعتمد حسب Leitch & Walke (2000) على تفضيلات الأفراد وعلى العوامل الحفزية الشخصية. ويختلف الناس حول كيفية ترتيبهم للحوافز المرتبطة بالعمل، وقد حاولت عدة دراسات الكشف عن مواقف الموظفين تجاه العوامل المحفزة. وأشارت Wiley (1997) أن خيارات الموظفين تختلف عبر الزمن لكن تبقى الأجور الجيدة هي العامل الحفزي الأول الذي يعتبر كعائد خارجي ذو فعالية ذاتية، فهو يؤثر على سعادة الأفراد. وقد بين Lindner (1998) هذا الأمر إذ وجد أن الأجور تحتل الرتبة الثانية بعد أهمية العمل في تصنيف العوامل الحفزية.

ويختلف الناس في رؤيتهم للعوامل المحفزة حسب ثقافة المجتمع الذي ينتمون إليه. وتشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة عميقة ومعقدة من معايير وقيم المنظمة التي تؤثر على أفرادها (Champoux, 1996). ففي الثقافة الماليزية مثلا، يُحفز الموظفون الماليزيون من خلال الحوافز الذاتية كالشعور بالفخر الوطني، ويستمدون رضاهم من خلال تحقيق رفاهية المجتمع. وعلاقة الموظف الماليزي بمديره علاقة قوية تحدد مدى حفزه للعمل إذ يعتقد الموظف "أنه إذا كان لديه مديرا جيدا فسوف يفني حياته في خدمته". أما قوة العمل الصينية في ماليزيا فتحفز بشكل كبير من خلال المال، مما يتطلب استخدام الحوافز النقدية كأدوات حفزية فعالة للحصول على ولاء العمال الصينيين ودفعهم لتحسين أدائهم (Ahmad, 2001). ويميل الموظفون اليابانيون نحو الترقية العادلة كحافز للعمل مقارنة بالأجور والزيادة في الأجور، نظرا للنظام الوظيفي المتميز الذي تتمتع به الشركات اليابانية والذي يعتمد على الأمان الوظيفي كقيمة عالية (Takahashi, 2006).

\* استشاريين في مجال الإدارة وشاركا في تأليف العديد من كتب الإدارة.

وفي دراسة استقصائية أجرتها (2007) Monster على 16286 موظف أوروبي شكل المال العامل المحفز الأساسي للموظفين الفرنسيين والبريطانيين والبلجيكين، فهم يصنفون معياري الأسرة والرضا الوظيفي الذي يمكنهم أن يحصلوا عليه من عملهم بعد المال. كما أن موظفي المكتبات الجامعية الغانية ينظرون إلى العوامل الحفزية الثلاث الأولى على الترتيب التالي: إشباع الحاجات الفيزيولوجية (التعويضات) والمزيد من المال (العلاوات) ثم التعارف والاحترام (Badu, 2005).

ويبقى الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد في كل أنواع المنظمات، ولا يمكن اعتبار المال هو الدافع الوحيد ولا الدافع الرئيسي لجميع الأفراد ومع ذلك فهناك أدلة دامغة تظهر أن المال هو حافز مهم بالنسبة لمعظم الناس. ومن المهم أن تتعرف المنظمة على مستوى الدخل المادي الذي يشبع ويرضي العاملين معها، إذ أن تقديم المال وتوفير فرص الحصول على المزيد منه لن يجعل الموظفين محفزين للعمل إذا كانوا لا يهتمون بذلك أصلاً. وعليه يتوجب على المنظمة البحث عن وسائل جديدة أخرى لرفع حافزية موظفيها.

وللحوافز تأثيرها على العملية الحفزية ويتوقف تأثيرها الإيجابي على طبيعة هذه الحوافز (Katz, 2000). ويجب أن تمنح المكافآت فوراً تبعاً للسلوك الجيد (Skinner, 1953) لأن الفترة إذا امتدت بين السلوك والمكافأة فإن الحفز ينخفض (Ducharme & Podolsky, 2006) حيث هناك علاقة هامة بين وقت منح الحوافز للعاملين وبين مستوى أدائهم لعملهم (صفراني، 2007). والعامل المحفز سيساهم بقوة في المنظمة ويمنح المنظمة إنتاجية فائقة وتنافسية شديدة (Wan, 2008).

وعلى الرغم من جوانب القصور التي تصبغ عنصر المال باعتباره وسيلة حفزية إلا أن المنظمات والشركات تعتبره عنصراً له قيمته في برامجها وأنظمتها الخاصة بالتعويضات والامتيازات التي تمنحها لعاملها (برس، 2005) ذلك أن العلاوات المقدمة للعمال كلما كانت مرتفعة كلما ساعد ذلك على توفير الوقت (bowey, 1978) الذي يعد عاملاً استثمارياً هاماً جداً.

#### 6.4. مظاهر التعويضات

يُنظر للتعويض على أنه صفقة ذات مظاهر متعددة فهو صفقة قانونية واقتصادية ونفسية واجتماعية وسياسية وأخلاقية (Lautier, 1193, p.14).

- قانونياً: يتحدد مستوى التعويض الذي يتقاضاه الفرد العامل من خلال عقد عمل.
- اقتصادياً: يتضمن عقد العمل الذي يبرم بين صاحب العمل والفرد العامل سعر الخدمة المؤجّرة التي تمثل التعويض، وهذا السعر يتوقف على قوانين السوق (العرض والطلب) باعتبار اليد العاملة

- عنصرا من عناصر الإنتاج، غير أن عنصر الإنتاج هذا ليس كبقية العناصر الأخرى لأنه يصعب تملكه وتغييره أو التخلص منه بسهولة، فهذا العنصر له حاجاته وطموحاته ورغباته وأهدافه وسلوكه
- نفسيا : يعتبر عقد العمل عقدا ماديا وعقدا نفسيا أيضا بين العامل وصاحب العمل، لأن صاحب العمل ينتظر من العامل سلوكا محددًا ومواقف معينة نحو الأحداث، وفي الوقت نفسه الذي يتوقع العامل من صاحب العمل سلوكا معينًا وردود فعل معينة.
  - اجتماعيا : تعتبر المؤسسة التي يعمل فيها الفرد جماعات من الأفراد، وبالتالي فإن الفرد يتوقع أن تكون له مكانته ومركزه الاجتماعي داخل هذه الجماعات، مما يعني أن للتعويض معنى اجتماعيا لا يتوقف على مجرد الأجر البسيط الذي يحصل عليه الفرد وإنما يتعداه للحصول على ميزات أخرى، لذلك لا يمكن تجاهل الجانب التفاعلي الاجتماعي الثقافي بين الأفراد.
  - سياسيا: هناك عدة أطراف تتشارك موضوع التعويض تتمثل في المنظمات والنفقات والشركاء الاجتماعيين، وأحيانا الدولة.
  - أخلاقيا : لا يمكن وضع نظام تعويضي فعال ومقبول إلا إذا اعتمد على العدالة بمختلف أشكالها لأن العدالة هنا هي استجابة للجانب الأخلاقي.

وبما أن للتعويضات مظاهر مختلفة، فإن كل علم يدرسها ويحددها حسب مظهرها الخاص.

#### 7.4. الدفع على أساس الأداء

إن لنظام تقييم الأداء الرسمي أهميته الحيوية، كما أن ضمان وجود صلة واضحة بين تقييم الأداء والدفع على أساس الأداء أهميته أيضا. فقد بين Ducharme & al. (2005) أن وجود نظام تقييم للأداء في المنظمة يعتبر كافيا للتأثير على الرضا عن الأجر، كما بين أن الموظفين الأكثر رضا عن رواتبهم هم أولئك الذين يتلقون تقييما للأداء مرتبطا بأجرهم. فالثقة في أنظمة التعويضات اعتمادا على تقييم موضوعي للأداء له أهمية كبيرة (Hamner, 1975). وتوجد علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء، وتعتبر فرص الترقية الجيدة وتقديم المكافآت للمتميزين من أكثر العوامل تأثيرا، كما توجد علاقة إيجابية قوية جدا بين الحوافز المعنوية ومستوى الأداء (ناصر، 2006). ويرتبط الأجر بالأداء الفعلي، والإدارة التي تدفع أجورا أو مكافآت لا يقابلها أداءا مناسبًا من طرف الأفراد سوف تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافأة لا يستحقها يستهين بها وبكل نظام المكافآت.

ويعتبر الأجر على أساس الأداء من أهم الطرق المادية المقبولة لجعل ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة يتماشيان مع بعضهما (Henderson, 2002). ولا يجب إهمال عملية تقييم الأداء لأن الرضا عن الأجر يزداد عندما يكون الأجر على أساس الأداء معادلا لأداء الموظف وينخفض عندما لا

يكون هناك تقييما للأداء في المنظمات حتى وإن كان هناك أجرا على أساس الأداء لأن العلاقة بين تقييم الأداء والرضا عن الأجور لها أهميتها (Ducharme, 2005).

#### 8.4. أنظمة الأجور الإدارية والإستراتيجية

لقد أدى التغيير في طبيعة العمل إلى تغيير في أنظمة التعويضات، فقد حلت الأنظمة ذات التركيز الإستراتيجي محل الأنظمة ذات التركيز الإداري (Heneman, 2002, p.461). ففي الأنظمة ذات التركيز الإداري تُمنح الأجور اعتمادا على الوظيفة التي يؤديها الأفراد والتي تعطيها المنظمة قيمة بناء على تقييم الأداء والدراسة المسحية للسوق. ويكون التركيز في مثل هذه الأنظمة عادة على العدالة الداخلية، وتُمنح العوائد للأفراد عموما بالاعتماد على مقاييس تُبنى على أساس الوقت المقضى في الوظيفة، مثل الأقدمية. وتتطور خطط الدفع في الأنظمة ذات التركيز الإداري من طرف الإدارة العليا بالتعاون مع مصلحة الموارد البشرية، لذلك فالتغيير نادرا ما يحدث وإن حدث نجده لا يتأقلم مع التغيير في مجال الأعمال، وتحدث الزيادة في الأجور في صلب الأجر بدلا من أن تعطى في شكل علاوات.

وتكون الأنظمة الإستراتيجية المعاصرة للأجور مرنة، حيث تُمنح الأجور للأفراد بناء على خصائصهم بدلا من الاعتماد على واجبات الوظيفة ووفقا للنتائج بدلا من الوقت المستهلك في الوظيفة. فالأنظمة الإستراتيجية أنظمة حركية تصمم طبقا للتغيير في مجال الأعمال، حيث العدالة الخارجية يكون لها وزنا أكبر من العدالة الداخلية. وتتطور أنظمة الأجور في إطار تشاركي كما أن القرارات المتعلقة بالأجور تعتبر لا مركزية، والعائد غالبا ما يكون في شكل علاوات وليس كجزء متأصل في الأجر الأساسي.

#### 9.4. الرضا عن التعويضات

##### 1.9.4. مفهوم الرضا عن الاجور

يشكل الرضا عن التعويضات حصيلة الرضا عن كل أبعاد التعويضات وليس عن مستوى الأجر فقط، لأن مستوى الأجر ما هو إلا أحد الأبعاد الأربعة للتعويضات (Heneman & Chwab, 1985). ويشير الرضا عن التعويضات إلى درجة رضا الموظف عن طريقة ومستوى العوائد النقدية المباشرة أو غير المباشرة التي يتلقاها من عمله (Ducharme & al., 2005, p.47).

إن مفهوم الرضا عن التعويضات إذن مفهوم مطلق ونسبي في الوقت نفسه، بمعنى أن الأفراد هم من يقرر إذا ما كان يدفع لهم بشكل منصف أم لا من خلال تقييمهم للقيمة المطلقة أو القيمة النسبية للتعويض المالي المحصل عليه. وتمثل القيمة المطلقة إجمالي الأجر أو التعويض المحصل عليه بينما تعتبر القيمة النسبية أكثر تعقيدا لأنها تنطوي على مقارنة الأفراد لأجورهم بالآخرين كمرجع لهم، مثل زملاء العمل وأفراد الأسرة

والتكلفة العامة للمعيشة. وبناءا على ذلك يصبح الرضا عن الأجر أو التعويضات كفاية نفسية فضلا عن كونه كفاية مالية (Taylor & Vest, 1992).

#### 2.9.4. تعريف الرضا عن التعويضات

يعرف الرضا عن التعويضات على أنه "تصور الرضا عن مقدار التعويض الذي يحصل عليه الفرد مقابل العمل المؤدى..."\* (Malhotra & al., 2007, p.2100).

ويعرف الرضا عن التعويضات على أنه "مقدار المشاعر السلبية أو الإيجابية التي يبديها الأفراد نحو تعويضاتهم"\*\*. (Miceli & Lane, 1991, p.246).

ويشير الرضا عن مستوى الأجر الذي هو أحد أبعاد الرضا عن التعويضات إلى "رضا الفرد عن أجره الأساسي"\*\*\* (Miceli & Lane, 1991, p.245).

#### 10.4. أهمية الرضا عن التعويضات

يمثل الرضا عن الأجر أو الرضا عن التعويضات بناءا أضييق من الرضا الوظيفي، وهو متغير تنظيمي هام جدا مثل الرضا الوظيفي، إذ يرتبط مع مدخلات تنظيمية لها أهميتها. ولقد دُرِسَ الرضا عن الأجر بقوة منذ عقود من الزمن، وكانت النتيجة توافر عدد معتبر من البحوث والدراسات ذات العلاقة، مثلا: (Adams, 1965; Dyer & Thriault, 1976; Goodman, 1974; Heneman, 1985; Scarpello & al., 1988; Weiner, 1980; Lawler, 1971; Schwab & Wallace, 1974; Dreher, 1981; Milkovich & Newman, 2004; Fong & Shaffer, 2001)

ويعد موضوع الرضا عن الأجر من المواضيع الهامة جدا بالنسبة لأصحاب العمل وللباحثين على حد سواء، وتنعكس هذه الأهمية على الهيكل الاقتصادي ككل (Shapiro, 1976). ولقد درس الباحثون موضوع الرضا عن الأجر بشكل واسع نظرا للنتائج السلوكية التي يُعتقد أنها تصاحب عدم الرضا عن التعويضات المالية (Taylor & Vest, 1992)، ونظرا للأهمية الكبيرة التي تحظى بها أنظمة التعويضات في خلق السلوك والمواقف تجاه العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية وإظهار الولاء التنظيمي.

ويؤدي عدم الرضا عن التعويضات إلى دوران العمل كما يزيد من النية في ترك العمل والانسحاب والتغيب، ويعمل على تخفيض مستويات الرضا الوظيفي ومعدلات الأداء الوظيفي، ويؤدي إلى الإضراب

\* « The perceived satisfaction with the amount of pay one gets for the amount of work done... »

\*\* « Amount of positive or negative feeling that individuals have towards their pay. »

\*\*\* « An individual's satisfaction with his or her base pay. »

(Katzel & al., 1976 ; Shapiro, 1976). كما يؤدي عدم الرضا عن التعويضات - الأجر - إلى خلق نوع من الاضطرابات النفسية لدى الموظفين (Shapiro, 1976) والتي تنعكس سلبا على المنظمة، في حين يكون الرضا عن التعويضات متبوعا بزيادة في الرضا الوظيفي وزيادة في الأداء (Heneman & Judge, 2000; Motowildo, 1983; Weiner, 1980; Heneman & Schwab 1985; Vandenberghe & tremblay, 2008; katzel & al., 1976; Heneman, 1985; Shapiro, 1976; Currall & al., 2005)

#### 11.4. قياس الرضا عن التعويضات

##### 1.11.4. استبيان الرضا عن التعويضات

اهتم البحث العلمي بدراسة الرضا عن الأجر منذ فترة طويلة (lawler, 1971)، فقد نال الرضا عن الأجر اهتماما كبيرا مقارنة بباقي أبعاد الرضا الوظيفي (Smith, & al., 1969; Weiss & al., 1967)، وبعد ذلك بدأ الباحثون يدركون أن الرضا عن الأجر هو بناء متعدد الأبعاد، وترجع الاقتراحات الأولى حول ذلك إلى أعمال Locke (1976). والأداة الوحيدة المتوفرة لقياس الرضا عن الأجر في شكله المتعدد الأبعاد هي استبيان الرضا عن الأجر - الرضا عن التعويضات - (Heneman & Schwab, 1985) الذي تولد نتيجة لدراسة اثنين من أكثر المقاييس استخداما في الرضا عن العمل هما: استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي (Weiss & al., 1967) والدليل الوصفي للعمل (Smith & al., 1969) الذين صُمما أصلا لقياس الأبعاد المختلفة للرضا عن العمل، والرضا عن مستوى الأجر هو أحد هذه الأبعاد.

ويعتقد الباحثان أن الرضا عن الأجر تم تعريفه من قبل بشكل خاطئ حيث تم اعتباره على أنه مفهوم ذو بعد واحد يقيس الرضا العام عن الأجر، لكن في حقيقة الأمر فإن الأفراد لا يظهرون مواقف عامة فقط حول الأجر وإنما يبدون ميولا خاصة نحو مختلف أبعاد الأجر. وتتضمن التعويضات المالية أربعة أبعاد حسب استبيان الرضا عن الأجر، تتمثل في مستوى الأجر والزيادة في الأجر والامتيازات الاجتماعية وهيكلة وإدارة الأجر (Heneman & Schwab, 1985; Heneman, 1985). ويساهم كل بعد من أبعاد استبيان الرضا عن التعويضات في بناء الرضا العام عن التعويضات (Currall & al., 2005).

- مستوى الأجر: يشير الى الأجر الحالية المباشرة - التعويض المباشر -، والرضا عن مبلغ الأجر هو إدراك الرضا عن الأجر المباشرة.
- الزيادة في الأجر: تشير الى التغيرات في مستوى الأجر، والرضا عن الزيادة في الأجر هو إدراك الرضا عن التغيرات في مستوى الأجر وعن عدالة الزيادات.
- الامتيازات: تمثل دفعات غير مباشرة للموظفين كالتأمين والتقاعد، والرضا عن الامتيازات الاجتماعية هو إدراك الرضا عن الدفعات غير المباشرة التي تمنح للموظف.

- هيكل وإدارة الأجور: يشير إلى هرمية الأجور الداخلية الخاصة بمختلف الوظائف في المنظمة والطرق المستخدمة لتوزيع الأجور. والرضا عن سياسة الأجور عمليا هو إدراك الرضا عن رتب الأجور الداخلية والطرق المستخدمة لتوزيع الأجور.

ويعتقد (Heneman & Swab, 1985) أن الأبعاد الأربعة للرضا مستقلة عن بعضها البعض إداريا، بمعنى أن المنظمة لها سياسات وإجراءات منفصلة للتعامل مع كل بعد. فيمكن تحديد الزيادة من خلال تقييم الأداء (معدلات الاستحقاق) أو اعتمادا على الخبرة (الأقدمية)، بينما هيكل الأجور يمكن تحديده من خلال تقييم الوظائف، وهكذا فإن ما يحصل عليه العامل أو الموظف في شكل تعويض كلي يتوقف على الأبعاد الأربعة المذكورة، والسياسة المتبناة لهذه الأبعاد تتطلب مجموعة معقدة من الإجراءات التنظيمية لإدارتها.

وهناك دلائل تؤيد تعددية أبعاد الرضا عن الأجور ولكن هناك خلاف حول العدد الصحيح للعوامل التي تساهم في الرضا عن الأجور (Scarpello 1994; Judge & Welbourne 1994; Judge, 1993; Currall & al., 2005; Carragher & Buckley, 1996; Judge & al., 1988). وتؤيد بعض الدراسات صلاحية الأبعاد الأربعة لاستبيان الرضا عن الأجور وتعتقد أن الاستبيان لا يحتاج إلى أي تعديل (Judge & al., 1994; Judge, 1993)، غير أن هناك من يرى أن الرضا عن التعويضات يتكون من بعدين مستقلين فقط هما مستوى الأجور والامتيازات الاجتماعية (Ash & al., 1990)، أما بالنسبة للبعدين المتبقيين فالنتائج حول تأييدهما ضعيفة، وذلك نظرا للفرقات المستخدمة لقياسهما. ويرى البعض أنه من الأنسب استخدام خمسة أبعاد هي مستوى الأجر والزيادة في الأجر والامتيازات الاجتماعية وهيكل وإدارة الأجور والعلاوات (Garcia & al., 2009). وقد يرجع هذا التضارب حول عدد أبعاد الرضا عن التعويضات إلى المسائل المنهجية المتبعة في اختبار صلاحية الأبعاد (Fong & Shaffer, 2001)، وقد يرجع إلى تصنيف عمل الموظف إذا ما كان على أساس الزمن أو على أساس الموظفين الذين يُدفع لهم مقابل العمل الإضافي أو غيرهم من الذين لا يتقاضون تعويضا إضافيا عن العمل الإضافي، وقد يرجع إلى عوامل سياقية أخرى كسياسة التعويض بالشركة (Scarpello & al., 1988).

ويثار الجدل حول أحد المقاييس الفرعية للرضا عن التعويضات ألا وهو مقياس الرضا عن مستوى الأجر، إذ أن استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي يقيس بشكل أقوى الرضا عن مستوى الأجر مقارنة باستبيان الدليل الوصفي للعمل واستبيان الرضا عن التعويضات، لأن مرجعيتي السوق والمنظمة تتفاعلان بشكل واضح مع استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي، بينما المرجعية المالية والمرجعية التاريخية تتفاعلان مع الدليل الوصفي للعمل (Blaul, 1994). ويُدعم هذه النتائج نموذج (Deckop, 1992) الذي يميز بين نوعين من الرضا عن الأجور هما الرضا التنظيمي عن الأجور والرضا المهني عن الأجور، حيث يتأثر الرضا التنظيمي عن الأجور بمرجعيتي السوق والمنظمة أما الرضا المهني عن الأجور فيتأثر بالمرجعية المالية والمرجعية التاريخية. وبالتكامل بين نتائج (Blaul, 1994) ونموذج (Deckop, 1992) فإن استبيان مينوسوتا للرضا



الوظيفي يمكن أن يستخدم لقياس الرضا التنظيمي عن الأجور، ويمكن للدليل الوصفي للعمل أن يقيس الرضا المهني عن الأجور. ويرتبط استبيان مینوسوتا للرضا الوظيفي والدليل الوصفي للعمل بشكل كبير باستبيان الرضا عن التعويضات، مما يعزز عجز الدليل الوصفي للعمل واستبيان مینوسوتا للرضا الوظيفي عن الحصول على التغيير في رضا الموظفين الذي يبدو أنه تجاه نظام التعويضات ككل، ويكون بذلك استبيان الرضا عن التعويضات أفضل المقاييس المتاحة.

وقد تم اثبات صدق المقياس الأصلي للرضا عن التعويضات وثباته عبر سنوات عدة منذ بداية استخدامه، وفي السنوات الأخيرة أصبح الرضا عن التعويضات يدرس بشكل متزايد على مستوى دولي مما دفع إلى البحث عن مدى ثباته في غير الولايات المتحدة - بلد المنشأ -، ولقد تبين ثباته على سبيل المثال، في كل من بلجيكا وقبرص (Lievens & al., 2007) مما يشجع على استخدامه كوسيلة قياس.

#### 2.11.4. العلاقة بين أبعاد استبيان الرضا عن التعويضات

إذا كان (Heneman & Schwab, 1985) يعتقدان أن أبعاد استبيان الرضا عن التعويضات مستقلة عن بعضها البعض إدارياً فإنه "عند تقييم البحوث السابقة حول الرضا عن التعويضات يتضح أن الأبعاد ليست مستقلة، وفي واقع الأمر فهي ترتبط مع بعضها البعض بشكل كبير" (Judge, 1993, p.332). ويرجع وجود هذه العلاقة إلى أن مكونات التعويضات في حد ذاتها ترتبط إدارياً مع بعضها البعض، فعلى سبيل المثال، فإن زيادات الأجر تصبح مع الوقت جزءاً من الأجر الأساسي للموظف (Heneman & judge, 2000).

وقد أكد التحليل المتعدد الأبعاد للرضا عن التعويضات الذي تم على 213 عينة من أصل 182 دراسة، والذي فحص العلاقة بين الأبعاد الأربعة للرضا عن التعويضات، والمتمثلة في كل من مستوى الأجر وزيادة الأجر ومستوى الامتيازات وهيكل وإدارة الأجور أن الأبعاد في ارتباطها بالأجر المباشر تكون مرتبطة بشكل كبير مع بعضها البعض، والعلاقة بين الامتيازات والأبعاد الثلاثة للأجر المباشر هي علاقة متوسطة (William & al., 2007).

#### 3.11.4. عراقيل استخدام استبيان الرضا عن التعويضات

يُستخدم استبيان الرضا عن التعويضات لتحقيق أهداف توعوية وتشخيصية (Scarpello & al., 1988)، ومع ذلك فهو يناسب فقط المنظمات ذات التركيز الإداري لأن الاستبيان صُمم من منظور إداري، وإذا ما أُستخدم لتقييم الأجور من منظور استراتيجي فمن الممكن أن تعثره بعض العراقيل (Heneman 2002, p.462):

\* « When evaluating past research on the PSQ, it is clear that the dimensions of pay satisfaction are not independent, and in fact several are highly related. »

- إن الرضا عن الزيادة في الأجور يتضمن الرضا عن الزيادة في الأجر الأساسي، وفي المنظمات ذات التركيز الإستراتيجي فإن الزيادة في الأجور تصدر في شكل عوائد نقدية والتي ليست في صلب الأجر الأساسي وبالتالي لا يمكن اعتبارها كزيادات.
- قد لا يكون الأجر في صورة نقدية ولكن في شكل أسهم أو إجازات مدفوعة الأجر.
- بناء على مقاييس الفريق والمنظمة المستخدمة لتحديد العوائد، فإنه في بيئة الأجر الاستراتيجي توجد عوامل أخرى غير المشرف لها أثرها على الأجور، مثل الموارد الداخلية وحالة الاقتصاد والتي لا يتناولها استبيان الرضا عن التعويضات.
- لا يتمكن استبيان الرضا عن التعويضات من التعرف على مدى الترابط بين مكونات نظام الأجر في بيئة الدفع الاستراتيجي.
- إن تطور خطط الدفع تعتبر في غاية الأهمية في البيئة ذات الدفع الاستراتيجي لأنها غالباً ما تتعرض للتغير والتطور من طرف الموظفين أو المدراء أو المتخصصين في الموارد البشرية.

## 12.4. خلاصة

تناول الفصل الرابع نظام التعويضات في المنظمة والرضا عن التعويضات، وحدد مفهوم التعويضات وبين أنه يتوقف على وجهة النظر التي يتبناها المعرف للتعويض. فالمسير يعرف التعويضات على أنها رزنامة العوائد المالية بينما يرى الموظف أن التعويض هو الأجر أو الراتب الذي يحصل عليه. وقد تبين بذلك أن الأجر مفهوم يختلف عن مفهوم التعويض، وأن الأجر ما هو إلا أحد مكونات نظام التعويضات. وتم التوضيح من خلال هذا الفصل أن التعويضات تتمثل في كونها أداة لجذب العمال والموظفين الأكفاء والحفاظ عليهم وحفزهم على العمل للحصول على أفضل أداء لهم وتخفيض معدل تغيبهم وتطوير مهاراتهم وأيضاً للتحكم في تكاليف التعويضات. وأشار إلى أطراف نظام التعويضات المتمثلة في العمال وأصحاب العمل والنقابات والدولة.

ودرس الفصل الرابع أيضاً العلاقات بين التعويضات وعملية الحفز، وأشار إلى أن التعويض عامل حفزي مهم جداً لكن الناس يختلفون في رؤيتهم له كعامل محفز. كما أشار الفصل إلى مظاهر التعويضات القانونية والاقتصادية والنفسية... الخ وإلى الدفع على أساس الأداء وإلى أنظمة الأجور الإدارية والإستراتيجية. وحدد الفصل أيضاً مفهوم الرضا عن التعويضات وبين بأنه مفهوم متعدد الأبعاد، وليس مفهوم وحيد القطب كما كان يُعتقد سابقاً. وهو يؤثر على متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتغيب والنية في ترك العمل. ويقاس الرضا عن التعويضات بأداة وحيدة وهي استبيان الرضا عن التعويضات، وهو يناسب المنظمات ذات التركيز الإداري.

## الفصل الخامس. منهجية الدراسة

يتضمن فصل المنهجية وصفا موجزا لتصميم الدراسة ومجتمع الدراسة وأدوات القياس وثبات وصدق المقاييس، وكذلك الإجراءات والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، وأخيرا تفصيلا عن الأساليب والتقنيات المستخدمة لتحليل البيانات والاعتبارات الأخلاقية.

### 1.5. تصميم الدراسة

اعتمادا على أدبيات البحث فإن الدراسات الميدانية التي بحثت تأثير الأجور في الرضا الوظيفي رغم توفرها، إلا أنها قليلة جدا من خلال تطبيقها على أساتذة التعليم العالي. أما الدراسات التي بحثت العلاقة بين الأجور والرضا عن التعويضات رغم قلتها، لم تطبق على فئة أساتذة التعليم العالي. ولم يتم العثور على أي دراسة تتعلق بتأثير الرواتب على الحفز الذاتي، وإنما تم العثور على بعض الدراسات حول تأثير المكافآت الخارجية على الحفز الذاتي، ولم تتعرض لفئة أساتذة التعليم العالي.

وبعض الدراسات القليلة درست تأثير الأجور في الرضا الوظيفي وفي الرضا عن التعويضات، Nichols (1996)، لكن ليس على فئة أساتذة التعليم العالي، وتأثير التعويضات في الرضا الوظيفي وعملية الحفز (Roussel, 1996)، ولكن أيضا ليس على أساتذة التعليم العالي. ولم تتوفر حتى الآن أي دراسة تهتم بدراسة تأثير الرواتب والأجور في كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي حسب معلوماتنا. أضف إلى كل ما ذكر فإن مثل تلك الدراسات المذكورة آنفا نادرة جدا في أدبيات البحث التنظيمي الجزائري وعلى عينة الأساتذة في قطاع التعليم العالي الجزائري على وجه الخصوص.

إن الغرض من هذه الدراسة هو معالجة إشكالية البحث والإجابة عن أسئلته، وفحص فروض البحث حول تأثير الرواتب من خلال القيمة المطلقة للراتب ومستوى عدالته على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي اعتمادا على مجتمع أساتذة التعليم العالي الذين يدرسون بجامعة فرحات عباس الموجودة في ولاية سطيف بالجزائر. كما تحاول الدراسة الحالية التعرف على مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لهؤلاء الأساتذة. وتهدف الدراسة أيضا التعرف على الأهمية النسبية - مكانة - للرواتب من وجهة نظر الأساتذة.

وللإجابة عن هذه الأسئلة نحتاج إلى إتباع منهج معين، حيث أن المنهج هو الأسلوب الذي يتبعه الباحث والإطار الذي يرسمه لبلوغ أهداف بحثه. ويتوقف اختيار منهج البحث على عدد من الاعتبارات تتمثل في قدرة الباحث إلى الوصول إلى الأدوات التي لها صدق وثبات وعلى الوقت والمال المتاحين، وعلى طبيعة المشكلة ودرجة الرؤية التي يسعى إليها الباحث (Thierry, 1998b). واستخدمنا في هذه الدراسة المنهج

الوصفي الذي يهدف إلى وصف الوضع كما هو موجود في الوقت الحالي والمنهج التحليلي الذي يستخدم الحقائق أو المعلومات المتاحة بالفعل وتحليلها من أجل وضع تقييم نقدي. وبعض الباحثين يدمج بين المنهجين ويحثب على ما يسمى المنهج الوصفي التحليلي الذي هو "طريقة في البحث في الحاضر ويهدف إلى تجهيز بيانات لإثبات فروض معينة تمهيدا للإجابة على تساؤلات محددة - سلفا- بدقة تتعلق بالظواهر الحالية والأحداث الراهنة التي يمكن جمع المعلومات عنها في زمن إجراء البحث، وذلك باستخدام أدوات مناسبة" (الأغا، 1997، ص.73)، والمنهج الوصفي التحليلي يعد مظلة واسعة ومرنة قد تتضمن عددا من المناهج والأساليب الفرعية، وهنا يعتمد الباحث في تفسير نتائجه بشكل كبير على زمن الدراسة وحجم العينة. وتعتبر دراسة العلاقة بين المتغيرات أحد أنواع البحوث الوصفية ومن أهم أنواعه، وتنقسم إلى دراسات ارتباطية تهدف إلى اكتشاف العلاقة بين متغيرين أو أكثر من حيث نوع الارتباط وقوته، ودراسات سببية تعدى مجرد الكشف عن الارتباط إلى الكشف عن مدى تأثير أحد المتغيرين في الآخر. ولقد استخدمنا من أجل جمع البيانات الطريقة العرضية\* حيث يعد تصميم العينة العرضية ملائما لفحص العلاقات.

ويعتبر الأسلوب المنهجي العرضي أسلوبا "مفيدا وعمليا في مجال البحوث الميدانية مقارنة بباقي الأساليب المنهجية الأخرى" (Nair, 2007, p.74) وحسب (Spector (1994 فإن المنهجية التي تعتمد على التقرير الذاتي في جمع المعلومات وتستخدم الطريقة العرضية تعتبر مفيدة ليس فقط في توفير معلومات عن تصورات الأفراد عن وظائفهم، ولكن أيضا في إعلام الباحث عن العلاقات المشتركة بين هذه التصورات. "ومعظم الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي تعتمد على التقرير الذاتي للأفراد حول المتغير الذي نهتم به" (Spector, 1994, p.385). وقد تكون هذه المعلومات "مفيدة لاشتقاق فروض حول كيفية رد فعل الأفراد نحو الوظائف" (Spector, 1994, p.390). و"معظم البحوث التنظيمية تستخدم منهجية التقرير الذاتي والطريقة العرضية" (Nair, 2007, p.73).

ولقد تم استخدام الأسلوب الشخصي - أي توزيع استبيانات مطبوعة على الورق وتسليمها للمشارك يدا بيد- في جمع بيانات التقرير الذاتي. ويساهم الأسلوب الشخصي عموما في الحصول على تعاون كبير ومعدلات رفض متدنية، كما يتسم باستجابة عالية الجودة ويُستفاد من حضور المقابل المقابلة، كما أن الأسلوب الشخصي يساعد على جمع البيانات بطرق متعددة، رغم أنه يستهلك فترة أطول في جمع البيانات (Owens, 2002).

\* تسمى أيضا الطريقة المستعرضة أو المقطع المستعرض A cross-sectional survey

\*\* « The usefulness and practicality of this methodology in field studies when compared to other methodologies. »

\*\*\* « Most studies of organizational behavior rely on reports by people about the variable of interest. »

\*\*\*\* « Useful for deriving hypothesis about how people react to jobs. »

\*\*\*\*\* « Most organizational researchers were found to use cross-sectional self report methodology. »

ولقد تم إجراء اختبار تجريبي على 19 مستجوب لاختبار وضوح وبساطة وسهولة الاستبيانات، حيث مُنحت الاستبيانات للمستجوبين وتم دعوتهم لمناقشة أسئلتها وإثرائها لأن الاختبار التجريبي يساعد الباحثة في تقادي الأخطاء المكلفة. ويمكن إجراء البحث التجريبي من خلال إرسال الاستبيان إلى عدد قليل من الأساتذة ثم دعوتهم لمناقشة الأسئلة، وهناك أسلوب سهل لكن أقل صرامة هو توزيع الاستبيان بعد نشاط مهني ثم طرح استفسار على الأستاذ حول اعتقاده نحو الأسئلة. إن الغرض الرئيسي من الاختبار التجريبي هو السيطرة على المشاكل المحتملة قبل أن تتحول إلى أخطاء مكلفة، حيث أن البحث التجريبي يوفر معلومات حول مدى طول فترة جمع البيانات ومعاينة مدى صعوبة البيانات التي سوف يتم إكمالها. وللإختبار التجريبي أهميته في أنه يعطي للباحثة إشعار مسبق حول تعديل الأسئلة وربما الطريقة التي تجمع بها البيانات.

إن الاختبار التجريبي\* هو اختبار الاختبار نفسه إن كان جيدا أم لا، حيث يمكن أن يُطلب من بعض الأساتذة المساهمة في الاختبار للتحقق مما إذا كان الاستبيان واضحا، وإذا ما كانت فقرات الاستبيان سهلة أو صعبة وبالتالي يمكن تحليل البيانات التي تم جمعها بصورة مجدية.

ولقد أجريت تقديرات الثبات للمقاييس الثلاث، الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي، وكذلك لأبعاد كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي. ولتقدير الثبات استخدمت تقنية ألفا كرونباخ، ولتقدير صدق المقاييس استخدم صدق الاتساق الداخلي إضافة إلى صدق المحكمين. وأستخدم التحليل العاملي لمعرفة تحليل عوامل كل المقاييس المستخدمة في الدراسة، وأجري تحليل معامل الارتباط (r) لمعرفة ما إذا كانت القيمة المطلقة للراتب وعدالته ترتبط بالمتغيرات التابعة كما تم افتراضه.

## 2.5. مجتمع الدراسة

تعتبر الدراسة الحالية دراسة تحليلية للرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي كمتغيرات تابعة وعلاقتها بمستوى الرواتب كمتغير مستقل. ولقد تم صياغة هذه العلاقة في مجموعة من الفروض، ولاختبارها تم الاعتماد على فئة الأساتذة الجامعيين الذين يدرسون بجامعة فرحات عباس بسطيف. ولقد تم اختيار هذه العينة لأن معظم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة سواء من قريب أو من بعيد كانت تتم على أفراد يشتغلون في قطاع الأعمال، ولا توجد دراسة تناولت علاقة مستوى الرواتب بالرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي في قطاع التعليم العالي. أضف إلى ذلك أن الأساتذة الجامعيين عادة ما ينادون برفع الأجور وتحسين ظروف العمل ويدخلون بشكل متكرر في إضرابات مغلقة ومفتوحة الأجل، قصيرة وطويلة المدى. ونظرا لمثل هذه المواقف المتكررة للأساتذة وعدم وجود دراسات حول الموضوع المطروح نعتقد أن مجتمع الدراسة المقترح يعتبر مجالا خصبا لاختبار فروض الدراسة.

\* A pilot test.

تتكون جامعة فرحات عباس التي تقع في ولاية سطيف شرق الجزائر أكثر من 1200 أستاذا جامعيًا موظفاً بعقد دائم ولم يتم ادخال الموظفين الجدد في الدراسة لأن خبرتهم الوظيفية كانت قليلة ولم يتعودوا بعد على الراتب ليتعرفوا على تأثيراته مما لا يخدم فروض الدراسة. وخلال إجراء الدراسة تبين أن هناك عدداً من الأساتذة غائبا عن مكان العمل لأسباب كثيرة: عطل علمية وتربصات وعطل أمومة وعطل مرضية. الخ فُدر عددهم ب 69 أستاذاً. وبعد توزيع الاستبيانات على الأساتذة الذين أبدوا استعدادهم للمشاركة والذين أمكن التواصل المباشر معهم تبين أن عدد الاستبيانات الموزعة كان 960 استبياناً وهو العدد الذي يمثل مجتمع الدراسة. ولقد تم استرجاع 313 استبياناً أي ما يمثل نسبة 32.60% من الاستبيانات الموزعة، منها 23 استبياناً أُلغي من الدراسة بسبب عدم اكتمال إجاباته أو وصوله بعد نهاية المدة المحددة للدراسة. وهكذا فقد بلغ عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإحصائية 290 استبياناً أي ما يعادل نسبة 30.20% من الاستبيانات الموزعة. وتعد نسبة الاسترجاع هذه نسبة معتبرة وصالحة منهجياً للمعالجة الإحصائية.

### 3.5. أدوات القياس

تتكون أداة القياس من خمسة أقسام، القسم الأول يتضمن أسئلة عن معلومات ديموغرافية عن الأستاذ الجامعي، ويتضمن القسم الثاني أسئلة حول الرضا الوظيفي، ويتضمن القسم الثالث أسئلة حول الرضا عن التعويضات أما القسم الرابع فيتضمن أسئلة عن الحفز الذاتي. وتضمنت أسئلة القسم الثاني والثالث والرابع مجموعة من الجمل التقريرية - فقرات - . ويتضمن القسم الأخير قائمة من الحوافز تتعلق بخصائص العمل، والمطلوب ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة للمستجوب (أنظر الملحق 1).

لقد تم تصميم أسئلة المعلومات الديموغرافية اعتماداً على مجموعة من البحوث والدراسات، أما أسئلة المتغيرات التابعة فقد تم صياغتها بالاعتماد على ثلاث استبيانات معروفة ومشهورة في مجال البحث الخاص بالرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي والخارجي وهي على التوالي: استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي (Weiss & al., 1967)، النسخة المختصرة منه واستبيان الرضا عن التعويضات (Heneman & Schwab, 1985) واستبيان قائمة خيارات العمل (Amabile & al., 1994)، حيث أستخدم منه الجزء المتعلق بالحفز الذاتي ولم يستخدم الجزء الذي يقيس الحفز الخارجي لكونه لا يرتبط بفروض الدراسة. ولقد قامت الباحثة بترجمة الاستبيانات المذكورة من لغتها الأصلية، اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، اللغة الرسمية في الجزائر. وبعد عملية الترجمة الدقيقة للاستبيانات وبالإستعانة بأدوات الترجمة الحديثة المساعدة في ذلك والتي وفرتها تكنولوجيا المعلومات\* وبعض البرامج الخاصة عمدت الباحثة إلى عرضها على أساتذة جامعيين مختصين في اللغة الانجليزية والتسيير (الإدارة) وعلم الاجتماع وعلم النفس لتصحيحها وإبداء موافقتهم.

\* مثلاً خدمة الترجمة الفورية التي يقدمها موقع google وموقع hotmail (bing)

إن ترجمة الاستبيانات إلى لغات مختلفة غير لغاتها الأصلية، أسلوب كثيرا ما يستخدم عندما يتعلق الأمر بتطبيق تلك الاستبيانات على مجتمعات لا تتحدث اللغة التي كتبت بها النسخ الأصلية. فقد تُرجم استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي إلى اللغة الفرنسية من طرف (Roussel, 1996) في دراسته لنيل شهادة الدكتوراه في التسيير وأصبحت تلك الترجمة هي النسخة الفرنسية المعتمدة رسميا. وتُرجم الاستبيان أيضا إلى اللغة التركية (Saner & Eyupoglu, 2012) كما تُرجم استبيان الرضا عن التعويضات إلى اللغة الإسبانية (Garcia & al., 2009) حيث طُبّق على 236 عامل ناطق باللغة الإسبانية في أحد المصانع بالمكسيك. وتُرجم استبيان قائمة خيارات العمل إلى اللغة الكرواتية (Cvek & al., 2009).

والقسم الأخير من الاستبيان والمتعلق بقائمة حوافز العمل التي تمثل عشرة خصائص عمل، فقد جُمعت بناء على مجموعة من الدراسات السابقة التي استخدمت مثل هذه المقاييس للتعرف على الأهمية النسبية للرواتب (Jurgensen, 1978; Harpaz, 1990; Kovach, 1987; Lindner, 1998; Aworemi, & al. 2011).

### 1.3.5. البيانات الديموغرافية

وضعنا استبيان البيانات الديموغرافية ليستكشف معلومات تخص المستجوب تتعلق بسنه وجنسه ومستواه العلمي ومدة خدمته في جامعتة الحالية - الأقدمية في العمل - ورتبته الأكاديمية الحالية ومستوى راتبه الشهري، وكذا مدى ممارسته لوظيفة أخرى إلى جانب التدريس. ويعتبر الراتب الشهري متغيرا مستقلا بينما بقية المتغيرات الديموغرافية فهي متغيرات ضابطة تستهدف التعرف على خصائص العينة. وتمثل العوامل الديموغرافية عنصرا مهما في هذه الدراسة لأن الفروقات الفردية في العوامل الديموغرافية لها أهميتها من خلال التأثير على العلاقات بين المتغيرات (Janssen, 2001). ويمثل الجدول 2. أبعاد استبيان البيانات الديموغرافية.

## جدول 2. أبعاد استبيان البيانات الديموغرافية

المؤشر	الفقرات
1	السن
2	الجنس
3	المستوى العلمي
4	الرتبة الأكاديمية
5	مدة العمل بالجامعة - الأقدمية-
6	مستوى أو قيمة الأجر الشهري
7	ممارسة وظيفة أخرى

### 2.3.5. استبيان الرضا الوظيفي

لقد تم استخدام النسخة المختصرة من استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي (Weiss et. al., 1967) والتي تتكون من 20 فقرة، كل فقرة تقيس بعدا واحدا، ومجموع الأبعاد يعبر عن الرضا الوظيفي العام. والأبعاد العشرون أو الفقرات العشرون تغطي مختلف جوانب العمل على مقياس ليكرت ذو الخمس نقاط، حيث تتراوح الإجابات من 1 غير راض تماما الى 5 راض جدا، وذلك بعد ترجمة المقياس إلى اللغة العربية. والأبعاد العشرون (الفقرات) المترجمة يوضحها الجدول 3.

وبعد توزيع الاستبيانات وجمع المعلومات أُجري التحليل العاملي باستخدام برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية\* SPSS 19.0 من أجل التعرف على مدى حفاظ عينة الدراسة على نفس أبعاد الاستبيان الأصلي أم ظهور أبعاد مختلفة جديدة. وقد أعطت نتيجة التدوير المصوفة الموضحة في الجدول 4.

\* Statistical Package for Social Sciences



### جدول 3. أبعاد استبيان الرضا الوظيفي المترجم

المؤشر	الأبعاد المقاسة
1	التقدم
2	ظروف العمل
3	التنوع
4	المركز الاجتماعي
5	الإشراف: العلاقات الإنسانية
6	الإشراف: التقني
7	القيم المعنوية
8	الأمان
9	الخدمة الاجتماعية
10	السلطة
11	القدرة على الاستخدام
12	سياسات وممارسات المنظمة
13	التعويض
14	المسؤولية
15	النشاط
16	الإبداع
17	الاستقلالية
18	زملاء العمل
19	الاعتراف
20	الإنجاز

#### جدول 4. مصفوفة أبعاد الرضا الوظيفي بعد التدوير

الأبعاد						الفقرات
6	5	4	3	2	1	
التحكم	الإبداع والاستقلالية	الرضا الذاتي	قيمة الوظيفة	الحاجات الاجتماعية	بيئة العمل	
					0.617	2
				0.753		3
				0.583		4
					0.767	5
					0.816	6
		0.718				7
		0.776				8
0.540						10
0.685						11
					0.521	12
			0.786			13
			0.673			14
			0.730			15
	0.844					16
	0.799					17
				0.532		18
					0.544	19
				0.534		20

وهكذا فإن نتيجة التدوير حسب الجدول 4. تبين أن الرضا الوظيفي يتضمن ستة أبعاد بعد استبعاد الفقرة رقم 1 والفقرة رقم 9 بمجموع 18 فقرة بدلا من 20 فقرة. وتتضمن الأبعاد الستة: بيئة العمل (2-5-6-12-19) والحاجات الاجتماعية (3-4-18-20) وقيمة الوظيفة (13-14-15) والرضا الذاتي (7-8) والإبداع والاستقلالية (16-17) والتحكم (10-11).

### 3.3.5. استبيان الرضا عن التعويضات

استخدمت الدراسة استبيان الرضا عن التعويضات لقياس مستوى رضا الأساتذة الجامعيين عن تعويضاتهم (Heneman & Schwab, 1985). ويتكون هذا المقياس من 18 فقرة تقيس رضا الأفراد عن أربعة أبعاد عن تعويضاتهم الحالية التي تتضمن مستوى الأجور (1-4-9-13) والزيادات في الأجور (3-6-15-18) والامتيازات الاجتماعية (2-5-10-14) وهيكل وإدارة التعويضات (7-8-11-12-16-17) بعد أن تُرجم المقياس إلى اللغة العربية، يوضحها الجدول 5. ويمثل مجموع الأبعاد الرضا عن التعويضات أو الرضا العام عن الأجور. يمكن ذكر أمثلة عن فقرات الأبعاد الأربعة المذكورة على الترتيب بدءاً بمستوى الأجور على النحو التالي: "أجرك الحالي" "أحدث زيادة حصلت عليها" "رزمة التعويضات الخاصة بك" "كيفية إدارة الجامعة (الوزارة) للأجور". وتتراوح استجابة الأساتذة للفقرات حول مقياس ليكرت من 1 (غير راض تماماً) إلى 5 (راض جداً).

ولقد تم تعديل فقرات بعد مستوى الأجور والفقرة السابعة من المقياس المتعلقة ببعدها هيكل وإدارة الأجور لتتوافق مع نظام الأجور في الجامعة ومع ثقافة الأجور في المجتمع الجزائري، وهذا بناءً على معطيات الاختبار التجريبي.

وأعطت عملية التدوير الناتجة عن استخدام التحليل العاملي، للتعرف على العوامل الحقيقية التي تكون استبيان الرضا عن التعويضات، بناءً على المعلومات المجمعة من الأساتذة الجامعيين بعد توزيع الاستبيانات النتائج الموضحة في الجدول 6. ولقد حافظت نتائج التدوير على أربعة أبعاد للرضا عن التعويضات، لكنها تختلف من حيث طبيعتها عن الأبعاد الأصلية للمقياس لتصبح على النحو التالي: الأجر والزيادة في الأجر (1-3-4-6-7) والامتيازات الاجتماعية (2-5-10-14-15) وعدالة الأجور (12-16-17) وتأثير الرئيس (18). واستبعدت عملية التدوير الفقرات 8-9-11-13 من التحليل، كما استبعدت الفقرة 15 نظراً للخطأ المطبعي الذي وقع سهواً في إحدى كلمات الفقرة ولم يكتشف إلا بعد توزيع عدد معتبر من الاستبيانات وصعب استدراك الأمر، ويتعلق الأمر باستخدام كلمة الامتيازات الاجتماعية بدل الكلمة الصواب وهي الزيادات، لذلك نجد أن عملية التدوير صنفت هذه الفقرة تحت بعد الامتيازات الاجتماعية، وكان من المفروض أن تصنف تحت بعد الزيادة في الأجر لولا هذا الخطأ. وهكذا فإن مقياس الرضا عن التعويضات حسب عينة الدراسة أصبح يتكون من 13 فقرة و 4 أبعاد.

ولقد ادمجت نتائج التحليل العاملي بعدي مستوى الأجور والزيادة في الأجور في بعد واحد تمت تسميته بالأجر والزيادة في الأجر، وهذا ما يتوافق مع ما ذهب إليه (Heneman & Judge (2000) إلى أن الزيادة في الأجر تصبح مع الوقت جزءاً لا يتجزأ من الجور الأساسي للأستاذ. وهذا يعني أن أساتذة جامعة سطيف لا

يميزون بين مستويات الأجور والزيادة فيها، أي لا توجد فروق واضحة بينهما، وقد يعود ذلك إلى أن أساس الزيادة في الأجر يعتبر غير واضح لهم. وهكذا فالأساتذة لا يستمدون رضاهم عن مستوى أجورهم من مستوى الأجر فحسب بل من الزيادة أيضا\* وهذا يعني أن الرضا عن الزيادة في الأجر ليس بعدا مستقلا ضمن الرضا عن التعويضات. وقد استخدمت الدراسة بعد عدالة الأجور لقياس مدى إدراك الأساتذة لعدالة رواتبهم إذ تصور العدالة هنا كلا من العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية معا، كما توضحه فقرات هذا البعد الجدول 6.

### الجدول 5. فقرات استبيان الرضا عن التعويضات المترجم

المؤشر	الفقرات
1	أجرك الصافي
2	قائمة الامتيازات الاجتماعية الخاصة بك (تأمينات صحية، إجازات، عطل، سكن..)
3	الزيادة في الأجور التي حصلت عليها مؤخرا
4	الأجر الحالي الذي تتقاضاه
5	المبالغ التي تخصصها الجامعة لتغطية تكاليف الامتيازات الاجتماعية التي تمنح لك
6	الزيادات السابقة في الأجور
7	شبكة الأجور الخاصة بالجامعة
8	المعلومات التي تقدمها الجامعة حول الأجور
9	أجرك القاعدي
10	قيمة الامتيازات الاجتماعية التي تحصل عليها
11	الانسجام بين اجراءات وقواعد الأجور بالجامعة
12	أجور وظائف أخرى بالجامعة
13	مكونات أو تركيبة الأجر الذي تتقاضاه
14	أنواع الامتيازات الاجتماعية التي تحصل عليها
15	أسلوب تحديد الزيادات التي تمنح لك
16	التفاوت في الأجور بين الوظائف المتشابهة في الجامعة
17	أسلوب إدارة الجامعة (الوزارة) للأجور
18	تأثير رئيسك على أجرك

\* لعله من المفيد أن نذكر أن الباحثة أرادت في بداية الدراسة أن تبحث إشكالية تأثير كلا من الأجور والزيادة فيها بشكل مستقل على المتغيرات التابعة، لكن في مرحلة مبكرة من البحث وبعد التوزيع التجريبي للاستبيانات تبين للباحثة أن الأساتذة لا يستطيعون تحديد مبلغ الزيادة بدقة ولا نسبتها ولعل هذا ما يؤكد اندماج بعدي مستوى الأجور والزيادة في الأجور.

### الجدول 6. مصفوفة أبعاد الرضا عن التعويضات بعد التدوير

الأبعاد				الفقرات
4	3	2	1	
تأثير الرئيس	عدالة الأجور	الامتيازات الاجتماعية	الأجر والزيادة في الأجر	
			0.820	1
		0.705		2
			0.816	3
			0.849	4
		0.687		5
			0.779	6
			0.739	7
		0.741		10
	0.729			12
		0.801		14
		0.726		15
	0.712			16
	0.662			17
0.905				18

#### 4.3.5. استبيان الحفز الذاتي

استخدمت الدراسة مقياس قائمة خيارات العمل (Amabile & al., 1994) لقياس السمات الذاتية والخارجية، والذي يتكون من مقياسين فرعيين الأول يقيس الحفز الذاتي والثاني يقيس الحفز الخارجي. واستخدمت الباحثة المقياس الفرعي الخاص بالحفز الذاتي فقط، وذلك توافقاً مع متطلبات الإجابة عن فروض الدراسة. ويتكون مقياس الحفز الذاتي من 15 فقرة تقيس السمات الذاتية كما يبينه الجدول 7، وتنقسم إلى قسمين: القسم الأول يقيس بعد التحدي، ويتكون من سبع فقرات (1-3-4-5-12-14-15)، والقسم الآخر يقيس

بعد التمتع، ويتكون من ثماني فقرات (2-6-7-8-9-10-11-13)، حيث أن الفقرة 14 والفقرة 15 معكوسة النتيجة. ولقد قمنا بترجمة جميع فقرات المقياس من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية مع العلم أن جمع نتائج بعدي التحدي والتمتع يعبر عن الحفز الذاتي على مقياس ليكرت ذو الأربع نقط، من 1 لا تنطبق علي مطلقا أو نادرا ما تنطبق علي، 2 تنطبق علي أحيانا، 3 كثيرا ما تنطبق علي، 4 دائما أو تقريبا دائما ما تنطبق علي\*. وتعتبر النتائج المرتفعة عن حفز ذاتي مرتفع بينما تعبر النتائج المنخفضة عن حفز ذاتي منخفض.

ويبين الجدول 8. أن التحليل العاملي أظهر أن مقياس الحفز الذاتي أصبح يتكون من ثلاث أبعاد بدلا من اثنين هي: تحديد الذات (8-13) والتحدي (2-4-6-11) والعمل وإدراك الكفاءة (1-3-12-15) وتخلت عملية التدوير عن الفقرات التالية: 5-7-9-10-14. وأصبح الحفز الذاتي يتكون من 10 فقرات بدلا من 15 فقرة.

### جدول 7. فقرات استبيان قائمة خيارات العمل المترجم

المؤشر	الفقرات
1	أستمتع بالتصدي للمشاكل الجديدة
2	أستمتع بأداء العمل الذي ينسبني كل المهوم الأخرى
3	كلما كان المشكل صعبا كلما وجدت متعة في محاول حله
4	أرغب في أن يطور عملي معارفي ومهاراتي
5	الفضول هو الدافع للكثير من الأعمال التي أقوم بها
6	أرغب في التعرف على ما يجعلني جيدا في عملي
7	ما يهمني أكثر هو الاستمتاع بما أقوم به
8	يهمني كثيرا أن يتاح لي منفذا للتعبير عن نفسي
9	أفضل العمل الذي أعلم أن فيه تحديا لقدراتي
10	مهما كانت نتيجة العمل، أحس بالرضا إذا شعرت أنني اكتسبت خبرة جديدة
11	أشعر براحة كبيرة عندما أتمكن من تحديد أهدافي الخاصة
12	أستمتع بمحاولة حل المشاكل المعقدة
13	المهم هو أن أكون قادرا على القيام بالأعمال التي تجلب لي أكبر متعة ممكنة
14	أستمتع بأداء المهام البسيطة نسبيا والمباشرة
15	أفضل العمل الذي أعلم أنه بإمكانني أداءه بشكل جيد عن العمل الذي فيه تحديا لقدراتي

\* 1-Never or almost never true of you, 2- Sometimes true of you, 3-Often true of you, 4-Always or almost always true of you.

### جدول 8. مصفوفة أبعاد الحفز الذاتي بعد التدوير

الفقرات	الأبعاد		
	1	2	3
	العمل وإدراك الكفاءة	التحدي	تحديد الذات
1	0.819		
2		0.510	
3	0.884		
4		0.800	
6		0.837	
8		0.583	
11		0.608	
12	0.680		
13		0.810	
15	0.857		

وهكذا حسب نتائج عملية التدوير أصبح لدينا ثلاث مقاييس معدلة بأبعاد مختلفة وبفقرات أقل قليلا من الفقرات الأصلية لكل مقياس، تتعلق بالرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي. وفي مرحلة لاحقة سوف يُحسب ثبات المقاييس المستخدمة من خلال استخدام معامل الفا كرونباخ (Cronbach, 1951).

#### 5.3.5. استبيان الأهمية النسبية للأجور

طُلب من الأستاذ حسب هذا الاستبيان ترتيب مجموعة من الحوافز من بينها الأجور تتعلق بخصائص العمل تتكون من 10 أبعاد تم جمعها اعتمادا على دراسات سابقة في إطار الموضوع، بحيث يمنح الأستاذ لكل بعد رقما من 1 إلى 10 حسب أهميته بالنسبة له. حيث تُمنح القيمة 1 للحوافز الأكثر أهمية والقيمة 10 للحوافز الأقل أهمية. ويوضح الجدول 9. الحوافز العشرة.

## جدول 9. حوافز العمل

العوامل المحفزة	
الإشراف	1
الامتيازات الاجتماعية	2
المساهمة في اتخاذ القرارات	3
ظروف عمل مريحة	4
الأجر	5
فرص الترقية	6
أهمية العمل	7
الأمان الوظيفي	8
وقت الفراغ	9
جدولة أعمال مناسبة	10

### 4.5. تحليل الثبات

يعرف ثبات المقياس على أنه في حال إعادة تطبيقه في ظروف مماثلة على نفس أفراد العينة فإننا سوف نحصل على نفس النتائج. ويشير هذا التعريف إلى طريقة من طرق تقدير الثبات، وهي إعادة التطبيق، غير أن هذا النوع من الثبات يستهدف قياس أخطاء القياس - الأخطاء العشوائية - الناجمة عن عدم استقرار السمة المقاسة أو الناجمة عن البعد الزمني، لكنها تفتقر إلى قياس الاتساق كما هو الحال في الثبات عن طريق التجانس أو الاتساق الداخلي.

إن تعريف الثبات بناء على تشابه النتائج عند إعادة يعد تعريفا غير كاف لأنه يفتقر إلى الدقة، حيث أنه يكفي أن يحتفظ الأفراد برتبهم رغم اختلاف درجاتهم بين الحالة الأولى وحالة الإعادة كي يتحقق مستوى ثبات مرتفع أو تام، لذلك فإن التعريف الأكثر دقة للثبات هو الذي يركز على خاصية اتساق درجات أداة القياس سواء عن طريق اتساق درجات المقياس بإعادته، أو اتساق درجات نصفي المقياس أو أجزائه، أو اتساق درجات فقرات المقياس. فالثبات إذن يعني التباين المتسق للدرجات (Cronbach, 1951).



ونأتي تقديرات ثبات الاتساق الداخلي في ثلاث أشكال:

- نصفي المقياس المعدل\* (Brown, 2001) وهو ثبات معروف.
- صيغة Kuder-Richardson الـ 20 و 21 (والمعروفة أيضا بـ K-R20 & K-R21) (Kuder & Richardson, 1937)
- ألفا كرونباخ (Cronbach, 1951, 2004).

غالبا ما تستخدم البحوث تقديرات الاتساق الداخلي K-R20 وألفا كرونباخ. ويُستخدم K-R20 فقط في الحالات التي تكون فيها فقرات المقياس مدرجة في شكل تفرع ثنائي - بمعنى صح أو خطأ\* . ويمكن لألفا كرونباخ أن يستخدم في حالة التفرع الثنائي لدرجات المقياس، وفي حال الفقرات المرجحة أي لأكثر من تفرعين، وبالتالي فإن ألفا كرونباخ يعتبر أكثر مرونة من K-R20 لذلك يعد الأكثر استخداما في مجال البحوث خاصة مع تطور الحزم الإحصائية وانتشارها ولا سيما الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وحسب (Pedhazur & Schmelkin 1991) فإن ألفا كرونباخ أو معامل ألفا هو من أكثر التقنيات استخداما في قياس ثبات الاتساق الداخلي.

ويشير التناسق إلى "مدى الترابط بين الأسئلة التي تقيس مفهوما معينا بحيث تُكون مع بعضها مجموعة واحدة" (سيكاران، 1998، 439). وتقاس قوة هذا التناسق باستخدام معامل كرونباخ، حيث يعطي متوسط الارتباط الداخلي بين الأسئلة التي تقيس مفهوما معينا.

ويسمى ألفا كرونباخ أحيانا بمعامل ثبات المقياس، ويمكن أن تتراوح قيمة ألفا بين 0.00 (إذا لم يوجد تباين متسق) إلى 1.00 (إذا كان التباين متسق)، وبين القيمتين توجد قيم محتملة، فعلى سبيل المثال إذا كان ألفا كرونباخ لمجموعة من درجات المقياس هو 0.85 فيمكن تفسير ذلك بأن المقياس موثوق به بنسبة 85% أما نسبة 15% مثلا، فلا يمكن الاعتماد عليها.

ولا يوجد اتفاق حول الحد الأدنى المقبول لقيمة ألفا كرونباخ إذ يعتبر (Cronbach 1951) أن ألفا مساويا أو أكثر من القيمة 0.70 يكون في الدراسات التي تستخدم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS مشيرا إلى أن معامل ثبات مساويا لـ 0.80 أو أكثر يتم اعتباره على أنه "جيد". ويعتقد (Pedhazur & Schmelkin 1991) أن نتيجة تساوي 0.80 أو أكثر تعني أن 80% من التباين هو تباين منهجي أو موثوق به. وقد أوصى (Nunnally 1967) بأن يكون معامل كرونباخ مساويا أو أكثر من 0.60 كحد أدنى حتى تكون القيمة كافية

\* split-half adjusted

لأغراض البحث. ويرى (1951) Cronbach أن الحد الأدنى هو 0.50 كقيمة مقبولة لألفا كرونباخ، وحتى (1964) Helmstater يرى ذلك أيضا.

وعلى الرغم من أهمية معامل كرونباخ فإن (Liu & Zombo, 2007, p.632) يريان أنه:

"على الباحثين الحذر عند الحصول على قيم عالية لمعامل ألفا لأنها لا تضمن ثبات عالي لنتائج الاختبار إذا كانت القيم المتطرفة موجودة. ففي ظل وجود القيم المتطرفة غير المتماثلة، فإن تقديرات معامل ألفا قد تكون متحيزة بشكل إيجابي. لذلك فحتى بعد الحصول على قيم عالية لمعامل ألفا، فإن الباحثين مدعوون للتحقق من القيم المتطرفة التي قد تؤدي لتفسيرات متحيزة لنتائج الدراسة."\*

ويعد ألفا كرونباخ أداة مفيدة ومرنة يمكن استخدامها للتحقق من ثبات نتائج الاستبيانات، لكن هذا الثبات وبغض النظر عن الإستراتيجية المستخدمة للحصول عليه ليست صفة متأصلة في الاستبيان نفسه وإنما هو تقدير لاتساق مجموعة من العناصر عندما تم إعطاؤها لجماعة من الأساتذة الجامعيين في وقت محدد وفي ظل ظروف معينة. و"عندما يطبق نفس المقياس على مجموعات من الأفراد ذات تجانس كبير أو عدم تجانس كبير، سوف يؤدي إلى اختلاف في نتائج الثبات" (Thompson, 1994, p.839). و"مهما كان أسلوب الحساب فإن معامل الثبات هو مجرد تقدير لنسبة التباين الكلي التي يمكن وصفها بأنها التباين الحقيقي، بمعنى ليست بسبب الخطأ" (Kuder & Richardson, 1937, p.151).

#### 1.4.5. ثبات فقرات مقياس الرضا الوظيفي وأبعاده

يوضح العنصرين المواليين ثبات فقرات وأبعاد استبيان الرضا الوظيفي من خلال حساب معاملات ألفا الخاصة بها وكذلك معاملات التمييز الخاصة بالفقرات.

##### 1.1.4.5. ثبات فقرات استبيان الرضا الوظيفي

يوضح الجدول 10. معاملات ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات استبيان الرضا الوظيفي وكذا معاملات التمييز.

\* « Researchers should be cautioned that obtaining a high value of coefficient  $\alpha$  does not guarantee a high reliability of test scores if outliers are present. In the presence of asymmetric outliers, the estimates of coefficient  $\alpha$  may be positively biased. Therefore, even after obtaining high values of coefficient  $\alpha$ , researchers are encouraged to check their data for outliers that may lead to biased interpretations of the study results »

\*\* « The same measure, when administered to more heterogeneous or more homogenous sets of subjects, will yield scores with differing reliability.»

\*\*\* "No matter how computed, the reliability coefficient is only an estimate of the percentage of the total variance that may be described as true variance, i.e., not due to error."

## جدول 10. معاملات ألفا كرونباخ لفقرات استبيان الرضا الوظيفي

الفقرة	معامل التمييز	معامل ألفا
2	0.455	0.824
3	0.254	0.834
4	0.528	0.820
5	0.350	0.830
6	0.445	0.824
7	0.388	0.827
8	0.467	0.824
10	0.481	0.823
11	0.453	0.824
12	0.500	0.822
13	0.323	0.831
14	0.558	0.819
15	0.369	0.828
16	0.358	0.829
17	0.405	0.826
18	0.461	0.823
19	0.458	0.824
20	0.421	0.826

إن قراءة الجدول 10. تظهر أن جميع معاملات التمييز الخاصة بكل الفقرات ليست ضعيفة\* - مما يعني

أنه لا توجد فقرات تستدعي الحذف - وليست سالبة\*\*، كما أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.80

وهذا يعني أن جميع الفقرات تتميز بثبات جيد.

\* أكبر من 0.20

\*\* السالب يعني المعكوس غير المتجانس مع الفقرات

## 2.1.4.5. ثبات الرضا الوظيفي وأبعاده

يوضح الجدول 11. معاملات ألفا كرونباخ للرضا الوظيفي العام ومختلف أبعاده مما يفسر مدى ثباتها.

## جدول 11. معاملات ألفا كرونباخ للرضا الوظيفي العام وأبعاده

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
بيئة العمل	0.743
الحاجات الاجتماعية	0.610
قيمة الوظيفة	0.686
الرضا الذاتي	0.611
الاستقلالية والابداع	0.678
التحكم	0.582
الرضا الوظيفي العام	0.834

من الجدول 11. نجد أن ثبات المقياس عالي لأن معامل ألفا الخاص بالرضا الوظيفي العام يساوي 0.834 كما أن أبعاده تتميز بثبات مقبول على العموم.

#### 2.4.5. ثبات فقرات مقياس الرضا عن التعويضات

سوف نبين عبر العنصرين التاليين مدى ثبات فقرات استبيان الرضا عن التعويضات من خلال التعرف على قيم معاملات ألفا ومعاملات التمييز الخاصة بكل الفقرات، كما نبين مدى ثبات الرضا عن التعويضات ومختلف أبعاده من خلال حساب معاملات ألفا المتعلقة بها.

#### 1.2.4.5 ثبات فقرات استبيان الرضا عن التعويضات

يوضح الجدول 12. معاملات التمييز ومعاملات ألفا الخاصة بفقرات استبيان الرضا عن التعويضات.

#### جدول 12. معاملات ألفا كرونباخ لفقرات استبيان الرضا عن التعويضات

الفقرة	معامل التمييز	معامل ألفا
1	0.741	0.913
2	0.698	0.915
3	0.720	0.914
4	0.728	0.914
5	0.687	0.915
6	0.759	0.913
7	0.806	0.911
10	0.753	0.913
12	0.548	0.920
14	0.695	0.915
16	0.536	0.921
17	0.595	0.919
18	0.393	0.927

من خلال قراءة الجدول 12. يمكن القول أن جميع معاملات التمييز الخاصة بكل الفقرات ليست ضعيفة، مما يعني أنه لا توجد فقرات تستدعي الحذف، كما أنها ليست سالبة. وجميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.90 وهذا يعني أن جميع الفقرات تتميز بثبات جيد (مرتفع).

#### 2.2.4.5. ثبات الرضا عن التعويضات وأبعاده

يوضح الجدول 13. معاملات ألفا الخاصة بالرضا عن التعويضات وبجميع أبعاده والتي تقيس مدى ثباتها.

جدول 13. معاملات ألفا للرضا عن التعويضات ولأبعاده

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
الأجر والزيادة في الأجر	0.930
الامتيازات الاجتماعية	0.841
عدالة الأجور	0.753
الرضا عن التعويضات	0.922

يوضح الجدول 13. أن كل معاملات ألفا هي أكبر من 0.70 وبعضها أكبر من 0.90 فهي إذن معاملات

مقبولة والأبعاد بالتالي تتميز بثبات مرتفع.

### 3.4.5. ثبات فقرات مقياس الحفز الذاتي

يوضح العنصرين التاليين مدى ثبات كلا من الحفز الذاتي ومختلف أبعاده وفقراته من خلال حساب معاملات ألف الخاصة بها.

### 1.3.4.5. ثبات فقرات استبيان الحفز الذاتي

جدول 14. معاملات ألفا الخاصة بفقرات استبيان قائمة خيارات العمل

الفقرة	معامل التمييز	معامل ألفا
1	0.498	0.749
2	0.486	0.750
3	0.560	0.739
4	0.485	0.752
6	0.447	0.757
8	0.258	0.779
11	0.230	0.779
12	0.485	0.751
13	0.275	0.776
15	0.684	0.724

يظهر الجدول 15. أن جميع معاملات التمييز الخاصة بكل الفقرات ليست ضعيفة - مما يعني أنه لا توجد فقرات تستدعي الحذف - وليست سالبة. كما أن جميع معاملات ألفا كرونباخ أكبر من 0.70 وهذا يعني أن جميع الفقرات تتميز بثبات مقبول.

### 2.3.4.5. ثبات الحفز الذاتي وأبعاده

يظهر الجدول 15. مدى ثبات الحفز الذاتي ومدى ثبات أبعاده حيث يبين قيم ألفا كرونباخ للحفز الذاتي ولمختلف الأبعاد.

#### جدول 15. معاملات ألفا كرونباخ لقائمة خيارات العمل ولأبعاده

الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ
تحديد الذات	0.509
التحدي	0.707
العمل والكفاءة	0.846
الحفز الذاتي	0.775

يظهر الجدول 15. أن كل معاملات ألفا أكبر من القيمة 0.50 وبالتالي فالحفز الذاتي وكل أبعاده تتميز بثبات مقبول وأحيانا جيد (بعد العمل والكفاءة).

### 5.5. صدق التصميم

من أجل الحصول على درجة عالية لصدق المقاييس استخدمنا نوعين من الصدق، وهذا لا ينفي إمكانية الإكتفاء بأحدهما فقط.

#### 1.5.5. صدق المحكمين

قمنا بترجمة الاستبيانات الثلاث: استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي واستبيان الرضا عن التعويضات وقائمة خيارات العمل، من لغتها الأصلية اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، اللغة الرسمية في الجزائر ثم عرضنا الاستبيانات المترجمة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين (7 أساتذة) المتخصصين والباحثين في إدارة الموارد البشرية، ومنهجية البحث العلمي، واللغة الانجليزية للتأكد من صلاحية الاستبيانات بعد الترجمة. ولقد أبدى الأساتذة ملاحظاتهم حول جميع الاستبيانات وبعد المناقشة تم تعديل بعض الفقرات التي تحتاج إلى تعديل. ووزعت الباحثة الاستبيانات في شكلها الكامل على 19 أستاذا جامعيا في اختبار لصلاحية الاستبيانات، واستدعى الأمر ضبط بعض البيانات بعد ذلك، وتم اعتماد الاستبيان ككل بعد موافقة الأساتذة المختصين وهذا الاعتماد يجعلها صالحة للاستخدام وبالتالي يمنحها صدق المحكمين.



## 2.5.5. صدق الاتساق الداخلي

للحصول على صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقاييس الثلاث المستخدمة في الدراسة تم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد والبعد الكلي بالنسبة لكل مقياس ويتضح الأمر من خلال العناصر الموالية.

### 1.2.5.5. صدق أبعاد مقياس الرضا الوظيفي

#### جدول 16. معاملات ارتباط أبعاد الرضا الوظيفي

الرضا العام	التحكم	الاستقلالية والإبداع	الرضا الذاتي	قيمة الوظيفة	الحاجات الاجتماعية	بيئة العمل	
**0.647 0.000	**0.367 0.000	**0.205 0.000	**0.391 0.000	**0.248 0.000	**0.403 0.000	1 .	معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.706 0.000	**0.381 0.000	**0.378 0.000	**0.306 0.000	**0.386 0.000	1 .		معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.658 0.000	**0.400 0.000	**0.297 0.000	**0.267 0.000	1 .			معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.650 0.000	**0.357 0.000	**0.222 0.000	1 .				معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.608 0.000	**0.275 0.000	1 .					معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.702 0.000	1 .						معامل بيرسن مستوى الدلالة
1 .							معامل بيرسن مستوى الدلالة

\*\* مستوى الدلالة هو 0.01 (دلالة الطرفين).

يظهر الجدول 16. أن كل معاملات الارتباط قوية ودالة إحصائياً بين كل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي والبعد الكلي، أي الرضا الوظيفي العام، وهذا ما يفسر وجود اتساق داخلي بينها وبالتالي يصبح المقياس صادق الأبعاد.

## 2.2.5.5. صدق أبعاد مقياس الرضا عن التعويضات

## جدول 17. معاملات ارتباط أبعاد الرضا عن التعويضات

الرضا عن التعويضات	تأثير الرئيس	عدالة الأجور	الامتيازات الاجتماعية	الأجر والزيادة في الأجر	
**0.797 0.000	**0.311 0.000	**0.513 0.000	**0.696 0.000	1 .	الأجر والزيادة في الأجر معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.823 0.000	**0.332 0.000	**0.615 0.000	1 .		الامتيازات الاجتماعية معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.793 0.000	**0.411 0.000	1 .			عدالة الأجور معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.704 0.000	1 .				تأثير الرئيس معامل بيرسن مستوى الدلالة
1 .					الرضا عن التعويضات معامل بيرسن مستوى الدلالة

\*\* مستوى دلالة الارتباط هو 0.01 (دلالة الطرفين).

يبين الجدول 17. أن معاملات ارتباط أبعاد الرضا عن التعويضات بالرضا عن التعويضات كلها عالية ودالة إحصائياً مما يفسر صدق أبعاد المقياس.

## 3.2.5.5. مقياس الحفز الذاتي

## جدول 18. معاملات ارتباط أبعاد الحفز الذاتي

الحفز الذاتي	العمل والكفاءة	التحدي	تحديد الذات	
**0.672 0.000	**0.164 0.000	**0.286 0.000	1 .	تحديد الذات معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.707 0.000	**0.313 0.000	1 .		التحدي معامل بيرسن مستوى الدلالة
**0.742 0.000	1 .			العمل والكفاءة معامل بيرسن مستوى الدلالة
1 .				الحفز الذاتي معامل بيرسن مستوى الدلالة

\*\* مستوى دلالة الارتباط هو 0.01 (دلالة الطرفين).

يبين الجدول 18. أن قيم معاملات الارتباط بين الحفز الذاتي والأبعاد المختلفة للحفز الذاتي كلها قيم مرتفعة ودالة إحصائياً وهذا يعني أن المقياس صادق الأبعاد.

وخلاصة النتائج المتوصل إليها من خلال الجداول الثلاث الأخيرة أن كل المقاييس صادقة وثابتة الأبعاد، وهذا ما يؤكد صلاحية تطبيق المقاييس على عينة الدراسة.

## 6.5. إجراءات الدراسة

لقد جُمعت بيانات التقرير الذاتي من خلال توزيع شخصي يدوي لاستبيانات الدراسة أي يدا بيد\* في أماكن العمل حسب تواجد الأساتذة مع تذكيرهم بفترة إجراء الدراسة المحدودة، رغبة في استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات الموزعة. والإجابة تكون طوعية من طرف المشاركين دون أي نوع من الضغوط، وهذا بمساعدة طوعية من طرف مجموعة من الأساتذة والإداريين عبر الكليات الخمس في الجامعة الذين أخذوا على عاتقهم مسؤولية توزيع واستعادة الاستبيانات بما فيهم الباحثة، مع العلم أن التعبئة لا تأخذ وقتا طويلا رغم تعدد الصفحات، فهي في حدود ربع ساعة فقط. وقد احتوت الأولى من الاستبيان مدخلا بسيطا يوضح هدف وأهمية الدراسة الغرض منها لإزالة أي نوع من التخوف حول سرية المعلومات التي يُدلون بها وحول الثقة.

وكان بعض الأساتذة يفضلون الإجابة على الاستبيانات لحظة تسلمهم لها مستوضحين عن بعض البيانات إذا بدا لهم ذلك، وأحيانا كانوا يبدون ملاحظاتهم بعد الانتهاء من التعبئة حول الموضوع ويتفضلون ببعض التعليقات، وكان البعض الآخر يرغب في أخذ وقته الكافي لقراءة وتعبئة الاستبيانات ويرجعها بعد فترة من ذلك.

وكان يُسمح للأستاذ الواحد بتعبئة الاستبيان مرة واحدة فقط تجنباً للتكرار. ويملاً الأستاذ البيانات الديموغرافية التي تتضمن سنه وجنسه ومستوى تعليمه ورتبته الأكاديمية وراتبه الشهري ومدى ممارسته لوظيفة إضافية في الصفحة الثانية من الاستبيان. وفي الصفحة التالية يعطي آرائه حول الفقرات -أوالأبعاد- العشرين لقياس رضاه الوظيفي ومختلف أبعاده، حسب استبيان مينوسوتا للرضا الوظيفي المترجم على مقياس ليكرت ذو الخمس نقط، أي من 1 (غير راض تماما) إلى 5 (راض تماما). وفي الصفحة الموالية يضع الأستاذ آراءه حول ثماني عشرة فقرة تقيس رضاه عن تعويضاته حسب استبيان الرضا عن التعويضات المترجم، على سلم ليكرت ذو خمس نقط أيضا. وفي الصفحة الموالية يمنح الأستاذ آرائه حول مدى حفره الذاتي عبر خمس عشرة فقرة، حسب الصيغة المترجمة لقائمة خيارات العمل، على مقياس ليكرت ذو أربع نقط. وأخيرا يرتب الأستاذ عشر حوافز عمل من بينها الأجر رغبة في معرفة الأهمية النسبية التي يوليها الأستاذ للراتب (أنظر الملحق 1)، وتم الاعتماد على وضع تلك القائمة على مجموعة من المراجع ذُكرت من قبل.

ولتحليل البيانات النهائية تم ترميز كل الاستبيانات المسترجعة بخط اليد قبل ادخال البيانات في برنامج الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 19.0.

\* هو الأسلوب الوحيد المتاح نظرا لعدم وجود بريد إلكتروني معروف وصعوبة استخدام البريد العادي.

## 7.5. تقنيات تحليل البيانات

تتضمن أساليب تحليل البيانات الإحصاء الوصفي للبيانات وتحليل الثبات والتحليل العاملي باستخدام الرزنامة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 19.0. ويصف هذا الجزء التحليلات والتقنيات الإحصائية المستخدمة لتحليل وتفسير النتائج.

### 1.7.5. الإحصاء الوصفي

يتضمن الإحصاء الوصفي عدد المشاركين في الاستقصاء، والمجاميع والنسب المئوية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية للبيانات والفقرات والأبعاد، لإعطاء رؤية واضحة عن مجتمع الدراسة وعن مستويات المتغيرات المدروسة. فعلى سبيل المثال، تبلغ قيمة متوسط أحد أبعاد المقياس حاصل قسمة جمع قيم الفقرات المكونة للبعد على عدد الفقرات، وتبلغ قيمة متوسط المقياس حاصل قسمة مجموع متوسطات أبعاد المقياس على عدد الأبعاد.

### 2.7.5. تحليل الارتباط

يُستخدم تحليل الارتباط لاستكشاف مدى وجود علاقة بين متغيرين أم لا، وهو أداة إحصائية يمكن أن تحدد قوة واتجاه العلاقة بينهما. وتتراوح قيمة الارتباط بين القيمة +1 والقيمة -1 وكلا القيمتين تظهران علاقة قوية، موجبة وسالبة على التوالي، تتأرجح بينهما القيم القوية والضعيفة، بينما القيمة 0 فتُظهر عدم وجود علاقة بين المتغيرين. ويُستخدم الارتباط أيضا لمعرفة قوة الترابط بين فقرات المقياس لإظهار صدق فقراته.

ولقد أُستخدم تحليل الارتباط ( $r$ ) في الدراسة الحالية لمعرفة إذا ما كان هناك علاقة - موجبة أو سالبة- بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، كل على حدى.

### 3.7.5. تحليل الثبات

يعتبر الثبات شرط ضروري لصلاحية المقياس، ويستخدم للحصول على تجانس الفقرات التي تقيس متغير ما وهو "يشير إلى المدى الذي تكون فيه نتائج الاختبار خالية من أخطاء القياس"\* حسب الجمعية الأمريكية لعلم النفس (Pedhazur & Schmelkin, 1991, p.82).

وفي الدراسة الحالية فقد تم حساب ألفا كرونباخ للمقاييس الثلاث المترجمة المتمثلة في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي، وكذلك لمختلف الأبعاد المكونة لكل منها لقياس الثبات.

\* « Reliability refers to the degree to which test scores are free from measurement error. »

#### 4.7.5. التحليل العامل

يعتبر التحليل العامل طريقة منهجية وأسلوب إحصائي وبنية نظرية. ويقوم التحليل العامل على تلخيص العلاقات بين المتغيرات بطريقة دقيقة ومنظمة ومقتصدة من أجل فهم أفضل وخلق تصور فكري أوضح للظواهر محل الدراسة. ويسعى التحليل العامل إلى تحديد الأبعاد أو العوامل التي تساعد في وصف ظاهرة معقدة، عن طريق تحليل معاملات الارتباط بين المتغيرات المختلفة الداخلة في وصف الظاهرة وصولاً إلى عوامل محددة تكمن وراء طبيعة العلاقات الداخلية بين مجموعة المتغيرات في هذه الدراسة، وبذلك فإن التحليل العامل يقلل البيانات بتحديد عدد العوامل التي تفسر معظم التباين في عدد كبير من المتغيرات.

#### 8.5. الاعتبارات الأخلاقية

قلما تشير البحوث والدراسات إلى الاعتبار الأخلاقي الذي يعد أساس أي بحث موضوعي وصادق. ولقد اعتمدت الدراسة الحالية بعض الخطوط العريضة التي ذكرها البحث:

- 1- لم يتم الكشف عن هوية المستجوبين، فلا توجد أي إشارة في أي وثيقة حول الإسم أو أي مؤشرات أخرى تحدد هوية المستجوب، وإنما معلومات ديموغرافية عامة فقط. ولم يتم الترميز إلا بعد استعادة كل الاستبيانات (Fontana & Frey, 2003, p. 662).
- 2- لم يُمارس أي ضغط أو أي ضرر على المستجوب جسدياً أو عاطفياً أو بأي شكل من الأشكال (Fontana & Frey, 2003, p. 662).
- 3- أخذ موافقة المستجوبين قدر المستطاع.
- 4- توضيح الغرض من البحث.

#### 9.5. خلاصة

تناول الفصل الخامس منهجية الدراسة حيث تم التعرف على تصميم الدراسة وتوضيح المنهج المستخدم في البحث وطريقة جمع البيانات ومجتمع الدراسة الذي يتكون من 290 أسنذاً، وُزعت عليهم الاستبيانات يدا بيد. وينقسم الاستبيان إلى 5 أجزاء، يقيس الجزء الأول البيانات الديموغرافية، ويقيس الجزء الثاني والثالث والرابع على التوالي الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي، أما الجزء الأخير فيقيس الأهمية النسبية لحوافز الأساتذة الجامعيين. وتعرض الفصل أيضاً بالدراسة لثبات وصدق أدوات القياس والتقنيات المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا ثبات هذه الأدوات. كما تناول إجراءات الدراسة وتقنيات تحليل البيانات والاعتبارات الأخلاقية.

## الفصل السادس. عرض نتائج الدراسة، تفسيرها ومناقشتها، والمساهمة والتوصيات

### 1.6. عرض نتائج الدراسة

يعرض هذا الفصل البيانات الديموغرافية لمجتمع الدراسة والتحليل الإحصائي واختبار الفروض وإجابات أسئلة الدراسة. وقد تم تحليل البيانات التي جُمعت من مجتمع الدراسة - بواسطة المقاييس المعدة- من خلال استخدام برنامج SPSS 19.0. وشملت تقنيات تحليل البيانات كلا من الإحصاء الوصفي ومعامل الارتباط والتحليل العاملي، كما تم دراسة صدق وثبات المقاييس. ولقد تم توزيع 960 استبياناً واسترجع منها 290 استبياناً صالحاً لعملية التحليل، فكان معدل الاسترجاع 30.20%.

#### 1.1.6. الإجابة عن السؤال الأول المتعلق بخصائص العينة

بعد تحليل الاستبيانات المسترجعة من طرف الأساتذة الجامعيين المشاركين في الدراسة تبين أن منهم 3.7% أستاذ التعليم العالي و12.8% أستاذاً محاضراً قسم - أ- و7% أستاذاً محاضراً قسم - ب- (19.8% أستاذاً محاضراً)، و32.9% أستاذاً مساعداً قسم - أ- و43.6% أستاذاً مساعداً قسم - ب- (76.5% أستاذاً مساعداً)، وهي تمثل النسبة الأكبر من الأساتذة الجامعيين. وتمثل فئة الذكور النسبة الأكبر من الأساتذة المشاركين في الدراسة مقارنة بالإناث، وهي على التوالي: 56.4% و43.6%. وبالنسبة لسن المشاركين فإن النسبة الأكبر من الأساتذة الجامعيين هي الفئة الأقل أو يساوي 35 سنة حيث بلغت نسبة الأساتذة 57.7%.

إن سنوات الأقدمية بالجامعة الأكثر تدريساً هي الفئة الأقل أو يساوي 5 سنوات حيث تبلغ نسبتها 48.7% والفئتين المتبقيتين متساويتين. ويبلغ مجموع أفراد المجتمع الذين تحصلوا على شهادة الدكتوراه نسبة 22.5% فقط. ومعظم الأساتذة (52%) يحصلون على راتباً شهرياً أقل أو يساوي 40000 دج. وقليل فقط من الأساتذة (7.7%) الذين يمارسون وظيفة أخرى إلى جانب التدريس. وفي الجدول 19. تفاصيل أكثر عن التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

## جدول 19. الإحصاء الوصفي لمجتمع الدراسة حسب العوامل الديموغرافية

النسبة	التكرار	العوامل الديموغرافية
		<b>الجنس:</b>
56.4	168	ذكر
43.6	130	أنثى
100	298	المجموع
		<b>السن:</b>
57.7	172	35 سنة فما أقل
20.8	62	أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة
21.5	64	أكبر من 45 سنة
100	298	المجموع
		<b>المستوى العلمي:</b>
77.5	231	الماجستير
22.5	67	الدكتوراه
100	298	المجموع
		<b>الرتبة:</b>
3.7	11	أستاذ التعليم العالي
12.8	38	أستاذ محاضر أ
7.0	21	أستاذ محاضر ب
32.9	98	أستاذ مساعد أ
43.6	130	أستاذ مساعد ب
100	298	المجموع
		<b>الراتب:</b>
52	155	أقل من أو يساوي 40000 دج
15.4	46	أكبر من 40000 إلى 45000 دج
10.4	31	أكبر من 45000 إلى 50000 دج
7.0	21	أكبر من 50000 إلى 55000 دج
4.7	14	أكبر من 55000 إلى 60000 دج
3.7	11	أكبر من 60000 إلى 65000 دج
4.4	13	أكبر من 65000 إلى 70000 دج
2.3	7	أكبر من 70000 دج
		<b>الأقدمية في العمل بالجامعة (السنوات):</b>
48.7	145	أقل أو يساوي 5 سنوات
25.5	76	أكثر من 5 إلى 10 سنوات
25.8	77	أكثر من 10 سنوات
100	298	المجموع
		<b>وظيفة أخرى:</b>
7.7	23	الأساتذة الذين يمارسون وظيفة أخرى
92.3	275	الأساتذة الذين لا يمارسون وظيفة أخرى
100	298	المجموع

## 2.1.6. الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بالأهمية النسبية للرواتب

كان السؤال البحثي على النحو التالي: ما هي الأهمية النسبية للرواتب ضمن قائمة من حوافز العمل لدى الأساتذة؟

وجاءت النتائج على النحو الذي يصوره الجدول 20.

### جدول 20. ترتيب الأساتذة لحوافز العمل

الرتبة	المتوسط الحسابي	القيمة العليا	القيمة الدنيا	العوامل المحفزة (298 أستاذًا)
7	6.38	10	1	الإشراف
9	7.24	10	2	الامتيازات الاجتماعية
8	7.02	10	1	المساهمة في اتخاذ القرارات
1	2.99	9	1	ظروف عمل مريحة
3	3.84	10	1	الأجر
5	5.15	10	1	فرص الترقية
2	3.53	10	1	أهمية العمل
4	4.33	10	1	الأمان الوظيفي
10	8.53	10	1	وقت الفراغ
6	5.96	10	1	جدولة أعمال مناسبة

من خلال قراءة الجدول 20. يتضح أن الأساتذة منحوا الرتبة الأولى لظروف العمل المريحة والرتبة الثانية لأهمية العمل والرتبة الثالثة للأجر، بينما احتل وقت الفراغ الرتبة العاشرة - الأخيرة- ضمن قائمة العوامل المحفزة على العمل. ويشير الجدول 20. إلى الترتيب الكامل التالي لحوافز العمل حسب إدراك أساتذة الجامعة لذلك:

1- ظروف عمل مريحة 2- أهمية العمل 3- الأجر 4- الأمان الوظيفي 5- فرص الترقية 6- جدولة أعمال مناسبة 7- الإشراف 8- المساهمة في اتخاذ القرارات 9- الامتيازات الاجتماعية 10- وقت الفراغ.

ويوضح الجدول 21. كيفية ترتيب الأساتذة للعوامل أعلاه ولكن حسب متغير الجنس، بمعنى كيفية ترتيب الرجال والنساء لهذه العوامل، كل على حدى. ويساعد هذا التقرييق على معرفة مدى الأهمية التي يوليها كل منهما للأجور (الرواتب).



## الجدول 21. ترتيب الأساتذة لحوافز العمل حسب متغير الجنس

النساء (130 أستاذة)		الرجال (168 أستاذًا)		العوامل المحفزة (298 أستاذًا)
الرتبة	المتوسط الحسابي	الرتبة	المتوسط الحسابي	
7	6.89	6	5.95	الإشراف
9	7.61	9	6.94	الامتيازات الاجتماعية
8	7.26	8	6.82	المساهمة في اتخاذ القرارات
1	2.82	1	3.13	ظروف عمل مريحة
4	4.36	2	3.40	الأجر
6	5.24	5	5.08	فرص الترقية
2	3.21	3	3.80	أهمية العمل
3	3.83	4	4.73	الأمان الوظيفي
10	8.55	10	8.50	وقت الفراغ
5	5.21	7	6.59	جدولة أعمال مناسبة

من خلال قراءة معطيات الجدول 21. نلاحظ أن الأساتذة الرجال أعطوا للأجر الرتبة الثانية والرتبة الأولى لظروف العمل المريحة والرتبة الثالثة لأهمية العمل، أما الأستاذات فقد منحن للأجر الرتبة الرابعة، والرتبة الأولى لظروف العمل المريحة والرتبة الثانية لأهمية العمل والرتبة الثالثة للأمان الوظيفي.

### 3.1.6. الإجابة عن السؤال البحثي المتعلق بمستويات الرضا والحفز

- ما هي مستويات الرضا الوظيفي العام والرضا العام عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة جامعة سطيف؟ وماهي مستويات الرضا عن أبعاد كل منها؟

سوف تتبين نتائج هذا السؤال بشيء من التفصيل من خلال العناصر الثلاث الموالية حيث يتم تناول كل متغير على حدى.

### 1.3.1.6. مستويات الرضا الوظيفي

يوضح الجدول 22. القيم الدنيا والقيم العليا التي مُنحت للرضا الوظيفي العام ولأبعاده، مع العلم أن أدنى قيمة يمكن أن تُمنح هي 1 وأعلى قيمة هي 5 حسب مقياس ليكرت، كما يوضح متوسطات الأبعاد وانحرافات المعيارية.

## جدول 22. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الرضا الوظيفي

الأبعاد	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط	الانحراف المعياري
بيئة العمل	1.20	4.40	2.710	0.765
الحاجات الاجتماعية	1.00	4.75	3.000	0.747
قيمة الوظيفة	1.00	4.67	2.579	0.832
الرضا الذاتي	1.00	5.00	3.434	0.865
الاستقلالية والابداع	1.00	5.00	3.345	0.858
التحكم	1.00	5.00	2.624	0.823
الرضا الوظيفي العام	1.33	4.72	2.949	0.538

نلاحظ من الجدول 22. أن متوسط رضا أفراد عينة الدراسة المقدر بـ 298 فردا هو أكبر من 2 وأقل من 4 وأن أكبر مستوى رضا لأفراد العينة كان لصالح بعد الرضا الذاتي 3.434 أما أقل مستوى رضا فكان من نصيب بعد قيمة الوظيفة 2.579 - لا تعني أهمية العمل هنا وإنما التقدير المالي للوظيفة-. ومستوى الرضا الوظيفي العام فهو 2.949 (تقريبا 3). إن هذه النتيجة الأخيرة جاءت نتيجة تجميع مستويات متبانية من الرضا نحو مختلف أبعاد الرضا الوظيفي التي تراوحت بين قيم أكبر من 3 - بعد الرضا الذاتي وبعد الاستقلالية والابداع- وقيم أقل من 3 - بيئة العمل وقيمة الوظيفة والتحكم- وحتى حالة الحياد أي القيمة 3 - الحاجات الاجتماعية - حيث كان مستواها يساوي قيمة المتوسط.

### 2.3.1.6. مستويات الرضا عن التعويضات

يوضح الجدول 23. القيم الدنيا والقيم العليا التي مُنحت للرضا عن التعويضات ولأبعاده، مع العلم أن أدنى قيمة هي 1 وأعلى قيمة هي 5 حسب مقياس ليكرت. كما يوضح الجدول 23. متوسطات الأبعاد وانحرافات المعيارية.

### جدول 23. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للرضا عن التعويضات وأبعاده

الأبعاد	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط	الانحراف المعياري
الأجر والزيادة في الأجر	1.00	5.00	2.010	0.826
الامتيازات الاجتماعية	1.00	4.00	1.950	0.730
عدالة الأجور	1.00	4.33	2.246	0.727
تأثير الرئيس	1.00	5.00	2.855	0.979
الرضا العام عن التعويضات	1.00	3.83	2.265	0.631

من الجدول 23. نجد أن متوسطات الرضا تتراوح بين 1.95 و 2.85. إن كل القيم المسجلة هي قيم أقل من المتوسط (المتوسط = 3). وأقل قيمة سُجلت كانت من نصيب بعد الامتيازات الاجتماعية. وسجل الرضا عن التعويضات - الذي هو متوسط قيم كلا من الأجر والزيادة في الأجر والامتيازات وعدالة الأجور وتأثير الرئيس- القيمة 2.265 وهي أقل من 3.

#### 3.3.1.6.. مستويات الحفز الذاتي

يوضح الجدول 24. القيم الدنيا والقيم العليا التي مُنحت للحفز الذاتي ولأبعاده، مع العلم أن أدنى قيمة هي 1 وأعلى قيمة هي 4 حسب مقياس ليكرت. كما يوضح متوسطات الأبعاد وانحرافات المعيارية.

### جدول 24. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحفز الذاتي ولأبعاده

الأبعاد	القيمة الدنيا	القيمة العليا	المتوسط	الانحراف المعياري
تحديد الذات	1.00	4.00	2.901	0.551
التحدي	1.25	4.00	3.208	0.477
العمل والكفاءة	1.00	4.00	2.504	0.635
الحفز الذاتي	1.33	3.92	2.871	0.393

إن كل المتوسطات الحسابية المسجلة في الجدول 24. هي متوسطات مرتفعة لأنها كلها أكبر من القيمة 2 (المتوسط = 2) حيث قيمة الحفز الذاتي التي تمثل متوسط قيم تحديد الذات والتحدي والعمل والكفاءة هي 2.87 وهي أكبر من 2. وقد سجل بعد التحدي أعلى متوسط حسابي (3.208) وسجل بعد العمل والكفاءة أدنى متوسط (2.504).

#### 4.1.6. نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني

يبحث الفرضين الأول والثاني مدى وجود علاقة موجبة بين الرواتب وكلا من الرضا الوظيفي العام ومختلف أبعاده (ف1 و ف2). ويبين الجدول 25. نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني.

ف1: توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا الوظيفي العام.

ف2: توجد علاقة موجبة بين الرواتب وأبعاد الرضا الوظيفي.

#### جدول 25. معاملات الارتباط بين الرواتب والرضا الوظيفي العام وأبعاده (ن=298)

الرضا الوظيفي العام	التحكم	الإبداع والاستقلالية	الرضا الذاتي	قيمة الوظيفة	الحاجات الاجتماعية	بيئة العمل	الرواتب	
0.014 0.403	0.038 - 0.259	0.013 - 0.412	**0.148 0.005	*0.098 0.046	0.044 - 0.226	*0.115 - 0.023	1	معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.647 0.000	**0.367 0.000	**0.205 0.000	**0.391 0.000	**0.248 0.000	**0.403 0.000	1	1	بيئة العمل معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.706 0.000	**0.381 0.000	**0.378 0.000	**0.306 0.000	**0.386 0.000	1			الحاجات الاجتماعية معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.658 0.000	**0.400 0.000	**0.297 0.000	**0.267 0.000	1				قيمة الوظيفة معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.650 0.000	**0.357 0.000	**0.222 0.000	1					الرضا الذاتي معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.608 0.000	**0.275 0.000	1						الإبداع والاستقلالية معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.702 0.000	1							التحكم معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
1								الرضا الوظيفي العام معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)

\* مستوى الدلالة هو 0.05 (دلالة الطرف الواحد).

\*\* مستوى الدلالة هو 0.01 (دلالة الطرف الواحد).

تظهر نتائج معاملات الارتباط من الجدول 25. أن معامل الارتباط بين الرواتب (الأجور) والرضا الوظيفي العام غير دال إحصائياً، كما أن معاملات الارتباط بين الرواتب وأبعاد الرضا الوظيفي غير دالة عدا بين الرواتب وكلا من بيئة العمل وقيمة الوظيفة والرضا الذاتي إلا أنها معاملات ضعيفة جداً.

### 5.1.6. نتائج اختبار الفرضين الثالث والرابع

يبحث الفرضين الثالث والرابع مدى وجود علاقة موجبة بين الرواتب وكلا من الرضا عن التعويضات ومختلف أبعاده (ف3 و ف4). ويبين الجدول 26. نتائج اختبار الفرضين الثالث والرابع.

ف3: توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا عن التعويضات.

ف4: توجد علاقة موجبة بين الرواتب وأبعاد الرضا عن التعويضات.

### جدول 26. معاملات الارتباط بين الرواتب والرضا عن التعويضات وأبعاده (ن=298)

الرضا عن التعويضات	تأثير الرئيس	عدالة الأجور	الامتيازات الاجتماعية	الأجر والزيادة في الأجر	الرواتب	
0.023	0.039	0.032	0.042-	0.033	1	الرواتب
0.346	0.250	0.291	0.236	0.287		
**0.797	**0.311	**0.513	**0.696	1		معامل ارتباط بيرسن والأجر والزيادة في الأجر (دلالة الطرف الواحد)
0.000	0.000	0.000	0.000			
**0.823	**0.332	**0.615	1			معامل ارتباط بيرسن والامتيازات الاجتماعية (دلالة الطرف الواحد)
0.000	0.000	0.000				
**0.793	**0.411	1				معامل ارتباط بيرسن وعدالة الأجور (دلالة الطرف الواحد)
0.000	0.000					
**0.704	1					معامل ارتباط بيرسن وتأثير الرئيس (دلالة الطرف الواحد)
0.000						
1						معامل ارتباط بيرسن والرضا عن التعويضات (دلالة الطرف الواحد)

\* مستوى الدلالة هو 0.05 (دلالة الطرف الواحد).

\*\* مستوى الدلالة هو 0.01 (دلالة الطرف الواحد).

إن معامل الارتباط بين الرواتب والرضا عن التعويضات حسب الجدول 26. غير دال، كما أن معاملات الارتباط بين الرواتب من جهة وكل أبعاد الرضا عن التعويضات المتمثلة بالأجر والزيادة في الأجر والامتيازات الاجتماعية وعدالة الأجر وتأثير الرئيس من جهة أخرى هي معاملات غير دالة إحصائياً.

### 6.1.6. نتائج اختبار الفرضين الخامس والسادس

يبحث الفرضين الخامس والسادس مدى وجود علاقة موجبة بين الرواتب وكلا من الحفز الذاتي ومختلف أبعاده (ف5 و ف6). ويبين الجدول 27. نتائج اختبار الفرضين الخامس والسادس.

ف5: توجد علاقة موجبة بين الرواتب والحفز الذاتي.

ف6: توجد علاقة موجبة بين الرواتب وأبعاد الحفز الذاتي.

#### جدول 27. معاملات الارتباط بين الرواتب والحفز الذاتي وأبعاده (ن=298)

الحفز الذاتي	العمل والكفاءة	التحدي	تحديد الذات	الرواتب	
*0.133- 0.011	0.047 0.211	**0.257- 0.000	*0.115 - 0.023	1	معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.672 0.000	**0.164 0.000	**0.286 0.000	1		معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.707 0.000	**0.313 0.000	1			معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.742 0.000	1				معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
1					معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)

\* مستوى الدلالة هو 0.05 (دلالة الطرف الواحد).  
\*\* مستوى الدلالة هو 0.01 (دلالة الطرف الواحد).

يبين الجدول 27. أن معامل الارتباط بين الرواتب والحفز الذاتي دال إحصائياً، وهو معامل سالب ضعيف (معامل الارتباط = -0.133)، وأن معامل الارتباط بين الرواتب وتحديد الذات دال إحصائياً (معامل الارتباط = -0.115) وكذلك بين الرواتب والتحدي دال إحصائياً (معامل الارتباط = -0.257) بينما معامل الارتباط بين الرواتب والعمل والكفاءة ليس دال إحصائياً.

## 7.1.6. نتائج اختبار الفرضين السابع والثامن

يبحث الفرضين السابع والثامن مدى وجود علاقة موجبة بين عدالة الأجور وكلا من الرضا الوظيفي العام ومختلف أبعاده (ف7 و ف8). ويبين الجدول 28. نتائج اختبار الفرضين السابع والثامن.

ف7: توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والرضا الوظيفي العام.

ف8: توجد علاقة موجبة بين عدالة الرواتب وأبعاد الرضا الوظيفي.

## جدول 28. معاملات الارتباط بين عدالة الأجور والرضا الوظيفي العام وأبعاده (ن = 298)

الرضا الوظيفي العام	التحكم	الابداع والاستقلالية	الرضا الذاتي	قيمة الوظيفة	الحاجات الاجتماعية	بيئة العمل	عدالة الأجور	
**0.418 0.000	**0.269 0.000	**0.139 0.008	**0.269 0.000	**0.447 0.000	**0.277 0.000	**0.259 0.000	1	عدالة الأجور معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.647 0.000	**0.367 0.000	**0.205 0.000	**0.391 0.000	**0.248 0.000	**0.403 0.000	1		بيئة العمل معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.706 0.000	**0.381 0.000	**0.378 0.000	**0.306 0.000	**0.386 0.000	1			الحاجات الاجتماعية معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.658 0.000	**0.400 0.000	**0.297 0.000	**0.267 0.000	1				قيمة الوظيفة معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.650 0.000	**0.357 0.000	**0.222 0.000	1					الرضا الذاتي معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.608 0.000	**0.275 0.000	1						الابداع والاستقلالية معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.702 0.000	1							التحكم معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
1								الرضا الوظيفي العام معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)

\* مستوى الدلالة هو 0.05 (دلالة الطرف الواحد).

\*\* مستوى الدلالة هو 0.01 (دلالة الطرف الواحد).

نلاحظ من الجدول 28. أن معامل الارتباط بين عدالة الأجور والرضا الوظيفي العام هو تقريبا متوسط وهو دال إحصائيا (0.418)، كما أن معاملات الارتباط بين عدالة الأجور وكل أبعاد الرضا الوظيفي معاملات دالة إحصائيا وهي ضعيفة نسبيا، عدا مع قيمة الوظيفة فمعامل الارتباط متوسط تقريبا (0.447).

### 8.1.6. نتائج اختبار الفرضين التاسع والعاشر

يبحث الفرضين التاسع والعاشر مدى وجود علاقة موجبة بين عدالة الرواتب وكلا من الرضا عن التعويضات ومختلف أبعاده (ف9 و ف10). ويبين الجدول 29. نتائج اختبار الفرضين التاسع والعاشر.

ف9: توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والرضا عن التعويضات.

ف10: توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا عن التعويضات.

#### جدول 29. معاملات الارتباط بين عدالة الأجور والرضا عن التعويضات وأبعاده (ن = 298)

الرضا عن التعويضات	تأثير الرئيس	الامتيازات الاجتماعية	الأجر والزيادة في الأجر	عدالة الأجور	
**0.793 0.000	**0.411 0.000	**0.615 0.000	**0.513 0.000	1	عدالة الأجور
**0.797 0.000	**0.311 0.000	**0.696 0.000	1		الأجر والزيادة في الأجر معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.823 0.000	**0.332 0.000	1			الامتيازات الاجتماعية معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.704 0.000	1				تأثير الرئيس معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
1					الرضا عن التعويضات معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)

\* مستوى الدلالة هو 0.05 (دلالة الطرف الواحد).  
\*\* مستوى الدلالة هو 0.01 (دلالة الطرف الواحد).

نلاحظ من الجدول 29. أن معامل الارتباط بين عدالة الأجور والرضا عن التعويضات معامل موجب قوي ودال إحصائياً حيث يساوي (0.79)، وكل معاملات الارتباط بين عدالة الأجور وباقي أبعاد الرضا عن التعويضات هي معاملات موجبة وقوية ودالة إحصائياً عدا مع بعد تأثير الرئيس فمعامل الارتباط يعتبر معاملاً متوسطاً تقريباً (0.411).



### 9.1.6. نتائج اختبار الفرضين الحادي والثاني عشر

يبحث الفرضين الحادي عشر والثاني عشر مدى وجود علاقة موجبة بين الرواتب وكلا من الحفز الذاتي ومختلف أبعاده (ف11 و ف12). ويبين الجدول 30. نتائج اختبار الفرضين الحادي عشر والثاني عشر.

ف11: توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والحفز الذاتي.

ف12: توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الحفز الذاتي.

### جدول 30. معاملات الارتباط بين عدالة الأجور والحفز الذاتي وأبعاده (ن = 298)

الحفز الذاتي	العمل والكفاءة	التحدي	تحديد الذات	عدالة الأجور	
**0.186 0.001	0.054 0.178	**0.243 0.000	*0.127 0.014	1	عدالة الأجور معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.672 0.000	**0.164 0.000	**0.286 0.000	1		تحديد الذات معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.707 0.000	**0.313 0.000	1			التحدي معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
**0.742 0.000	1				العمل والكفاءة معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)
1					الحفز الذاتي معامل ارتباط بيرسن دلالة (الطرف الواحد)

\* مستوى الدلالة هو 0.05 (دلالة الطرف الواحد).  
\*\* مستوى الدلالة هو 0.01 (دلالة الطرف الواحد).

نلاحظ من الجدول 30. أن معامل الارتباط بين عدالة الأجور والحفز الذاتي معامل موجب ودال إحصائياً، لكنه ضعيف (0.18) وكذلك الأمر بين عدالة الأجور وتحديد الذات (0.12) وبين عدالة الأجور والتحدي (0.24) لكنه غير دال بين عدالة الأجور وبعد العمل والكفاءة.

## 2.6. تفسير ومناقشة نتائج الدراسة

### 1.2.6. تفسير ومناقشة نتائج السؤال المتعلق بخصائص العينة

يتميز مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة جامعة سطيف الذين يدرسون بعقد دائم في جميع التخصصات المتوفرة بالجامعة بمجموعة من الخصائص مستمدة من تحليل الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل:

- مجتمع الدراسة مجتمع فتي، حيث أن أكثر من نصف عدد الأساتذة يقل سنهم عن 35 سنة أي ما يعادل نسبة 57.7%. وهذه الخاصية تحتم على المسؤولين عن اتخاذ القرار في الجامعة في مجال تحقيق مستويات رضا الأساتذة عن عملهم أو حفزهم على العمل أن يدركوا جيدا أن ما يحفز الأساتذة صغار السن وما يحقق رضاهم، ليس هو تماما ما يحفز غيرهم من الأساتذة ويحقق رضاهم (أنظر الملحق 3).
- عدد الأساتذة الذكور أكبر من عدد الأساتذة الإناث ويمثل الرجال أكثر من النصف. ورغم أن نسبة الرجال أكبر من نسبة النساء إلا أن المتصفح لنسب التوظيف الجديد يجده يميل لصالح فئة النساء فمن خلال الملحق 2. نجد أن عدد الرجال الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات هو 64 بينما عدد النساء الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات هو 13 امرأة فقط، لكن عدد النساء اللواتي لديهن أقدمية أقل أو يساوي 5 سنوات يبلغ 77 امرأة بينما عدد الرجال لنفس مدة الأقدمية يمثلون 68 رجلا فقط.
- معظم أساتذة الجامعة هم أساتذة مساعدين حيث تمثل نسبتهم أكثر من 75%.
- إن 77.8% من الأساتذة يتقاضون راتبا شهريا لا يزيد عن 50000 دج وهذا المبلغ ليس مرتفعا كثيرا مقارنة بالمستوى المعيشي السائد.
- إن حوالي عشر الأساتذة يمارسون وظيفة أخرى إلى جانب مهنة التدريس، وإذا لاحظنا الملحق 4. والملحق 3. فإن هؤلاء الأساتذة يشعرون بمستوى حفز ذاتي منخفض مقارنة مع الأساتذة الآخرين، كما يشعرون برضا وظيفي منخفض ورضا عن تعويضات منخفض أيضا مقارنة ببقية الأساتذة. ولعل الانخفاض في مشاعر الرضا وانخفاض مستويات الحفز الذاتي الذي يعني - كما سبق توضيحه - الاستمتاع المحصل عليه من مهنة التدريس وكذلك التحدي الذي تفرضه يرجح القول أن الأساتذة الذين يمارسون وظيفة أخرى لا يشعرون بتحدي الوظيفة مقارنة مع الأساتذة الآخرين، لكن يبقى كونه سببا أو نتيجة مجهولا.

## 2.2.6. تفسير ومناقشة نتائج السؤال المتعلق بالأهمية النسبية للرواتب

احتلت الأجور (الرواتب) الرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بعد كل من ظروف العمل التي احتلت الرتبة الأولى وأهمية العمل التي كانت في الرتبة الثانية بينما صُنّف حافز وقت الفراغ في الرتبة الأخيرة.

إن النتيجة أعلاه التي توصلت إليها الدراسة الحالية توحى بأن الأجور لا تشكل المطلب الأول لدى أساتذة جامعة سطيف، كما قد يعتقد المراقب لأحوال وسلوك الأساتذة. إن هؤلاء الأساتذة عادة ما يرفعون مطالبهم وشكواهم إلى وزارة التعليم العالي مصاحبة لتوقفهم عن العمل المجسد في شكل إضرابات متكررة، وغالبا ما تتراأس الأجور قائمة تلك المطالب، لكن الدراسة الحالية كشفت عن حقيقة في غاية الأهمية تتمثل في أن الحافز الأول على الإطلاق الذي قد يحفز الأساتذة الجامعيين على العمل وقد يرضي رغباتهم ويحقق أهدافهم هو ظروف العمل الجيدة وليس الأجور. قد يفسر الأمر على أن الأجر لا يعتبر مقابلا ماديا عن جهد الأستاذ فحسب، بل يعد أيضا أحد مظاهر ظروف العمل، لذلك فإن تحسين ظروف العمل يعني تحسين الأجور. والعكس صحيح أيضا فظروف العمل غير المريحة لا تتماشى مع الأجور الجيدة، لذلك صُنفت رواتب الأساتذة بعد ظروف العمل بخلاف الكثير من الدراسات. وربما يفسر ذلك على اعتبار أن العمل المثير للاهتمام يعني شعورا بالمتعة المصاحبة لأداء العمل، وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت ظروف العمل مواتية. ففي مكان عمل مثل الجامعة فإن التدريس يحتاج إلى بعض التجهيزات التكنولوجية حتى تتم العملية في ظروف مناسبة، كما يحتاج الأستاذ إلى أماكن عمل هادئة توفر له التركيز المطلوب لأداء المهمة وأماكن لتناول الطعام. كما يسعى الأستاذ إلى إقامة علاقات عمل جيدة مع رؤسائه في العمل، خاصة أن الأستاذ الجامعي يتطلع إلى بيئة عمل شبيهة ببيئة العمل في الجامعات الغربية. ووفقا لذلك فإن "المطالبة بزيادة على الراتب قد تخفي ورائها الرغبة في القيام بعمل أكثر تحديا" (كينان، 1995، ص.21).

إن استخدام ظروف العمل وزيادة الأجور يقضي على حالة الإستياء النسبي التي ظهرت لدى الأساتذة اتجاه بعض أبعاد العمل خاصة، ولكنها لن تحقق الرضا المرتفع للأساتذة ولن تحفزهم على العمل حسب نظرية العاملين، لذلك لا بد من استخدام أهمية العمل خاصة وأنها احتلت مكانا هاما لدى الأساتذة.

وعلى العموم تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نظرية تسلسل الحاجات في أن المال هو العامل الكامن الذي يدفع معظم الناس للعمل، كما أن العوامل هنا جاءت مختلطة الترتيب، حيث أنها تختلف عن ترتيب نظرية التسلسل الهرمي للحاجات. ولم تؤيد هذه النتيجة مبدأ التدرج في الإشباع الذي أتت به النظرية حيث يتطلب الأمر وجوب اشباع الحاجات الدنيا قبل أن تصبح حاجات المستوى الأعلى نشطة، فهذا المبدأ لم يتحقق.

إن ظروف العمل والأجور هي من العوامل الوقائية في نظرية العاملين، نقصانها قد يؤدي إلى الاستياء، لكن توافرها بالشكل الجيد لن يجعل بالضرورة الأساتذة محفزين، في حين فإن أهمية العمل هو عامل حفزي حسب هذه النظرية، نقصانها لن يؤدي إلى الاستياء، لكن الأساتذة سوف يكونون محفزين في حالة وجوده.

وإذا كان العمل مثيرا للاهتمام - أهمية العمل - فإن الأستاذ سوف يستمتع بعمله، واستمتاعه قد يقوده إلى العمل ساعات إضافية - زيادة الأداء - مما يؤدي إلى مزيد من المال - زيادة في الأجر - . أما إذا كان العمل غير مثير للاهتمام فسوف يؤدي إلى ضعف الأداء، وبالتالي ضعف العوائد المالية حسب رؤية نظرية التوقع، ولعل هذا ما يفسر تصنيف أهمية العمل قبل الأجور.

ويقارن الأستاذ نسبة الراتب الذي يحصل عليه إلى الجهد الذي يبذله في عمله مع نسبة رواتب الأساتذة الآخرين إلى جهدهم المبذول، على اعتبار أنهم يمثلون مرجعا له. قد يكون المرجع عبارة عن زملاء العمل من الأساتذة في الجامعة التي ينتمي إليها، أو أساتذة آخرين في جامعات أخرى. وإذا كانت نسبته مساوية لنسبة الآخرين حسب تصوره فسوف يشعر بالعدالة، أما إذا كانت النسبتين مختلفتين فسوف يشعر بالظلم وغياب العدالة، وبالتالي يسعى للشعور بالعدالة، فالحفز ناتج عن عدم العدالة. وربما فكر الأستاذ في خفض مجهوداته، أو تغيير تصوره نحو نسبة الأجر إلى الأداء بحثا عن الشعور بالعدالة، وفي حالات قصوى قد يغير مكان عمله حسب مفهوم نظرية العدالة. وإذا ما رجعنا إلى مستويات العدالة نجد أن الأساتذة كما يبين الجدول 23. يشعرون بعدم العدالة، وهي عدالة توزيعية وإجرائية.

ولعل نتيجة الدراسة الحالية تتوافق مع ما وصل إليه الاستطلاع الذي قامت به الشركة الدولية لروبرت هالف (2009) Robert Half\* من أن ثلث المسؤولين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع يقررون بأن بيئة العمل هي العامل الأكثر أهمية في الحفاظ على الموظف في عالم اليوم. وهذه النتيجة تتوافق تقريبا مع الثلاثي الذي عبر عنه موظفوا المكاتب في فرنسا بترتيب مغاير قليلا، حيث كانت الأهمية النسبية للثلاث مراكز الأولى للعوامل المحفزة على العمل على الترتيب التالي: أهمية العمل ونوعية الحياة والأجور حسب استطلاع قام به مرصد ACTINEO لكن تبقى الأجور دائما في الرتبة الثالثة (Actineo & Tns sofres, 2011). وتشير النتائج التي توصل إليها (Lawler 1971) من خلال فحصه لتسع وأربعين دراسة أن الأجر يصنف تقريبا في الرتبة الثالثة في جميع الدراسات. ووجدت عملية المسح التي قام بها (Wong & al. 1999) على موظفي الفنادق في هونغ كونغ أن الأجور احتلت الرتبة الثالثة أيضا من حيث الأهمية بعد كل من فرص الترقية وولاء الموظفين.

\* أكبر شركة دولية مقدمة للخدمات الاستشارية ومتخصصة في التوظيف المهني تأسست عام 1948.

ومن غريب الصدف أن تتفق نتائج الدراسة الحالية تماما مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Aworemi & al. (2011) حيث توصلت إلى أن ظروف العمل تم اعتبارها على أنها الحافز الأكثر أهمية من طرف الموظفين، تليها أهمية العمل ثم الأجور في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية. ولعل توافق هذه النتائج يرجع إلى أن هذه الدراسة أجريت في نيجيريا وهي دولة افريقية قد تتشابه مع دولة كالجزائر، بخلاف الدراسات الأخرى التي تمت في دول متقدمة، مما يفسر ربما تأثير الثقافات على خيارات الأفراد في ما يتعلق بمجال عملهم، وحتى المستوى المعيشي.

إن توافق نتيجة الدراسة الحالية مع بعض الدراسات لا ينف اختلافها مع بعض الدراسات الأخرى. ففي دراسة Lindner (1998) احتلت الأجور الجيدة الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بعد أهمية العمل، وهو تماما ما توصل إليه استقصاء شمل 8192 فردا من القوى العاملة في سبع دول حيث تبين أن أهداف العمل الأكثر هيمنة هي أهمية العمل ثم الأجور الجيدة (Harpaz, 1990). ويمثل "العمل نفسه" الحافز الأكثر أهمية لـ 172 أستاذا بجامعة أوهايو بينما شكلت ظروف العمل الحافز الأدنى أهمية (Castillo & cano, 2004). وفي دراسات أخرى صُنف الأجر في الرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بعد كل من الأمان الوظيفي وأهمية العمل وفرص الترقية والتقدير والشركة والإدارة (Herzberg & al., 1957). كما صُنف الأجر الجيد في الرتبة الخامسة، لكن أهمية العمل أتت في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية (Kovach, 1987). وعلى العكس من ذلك يقول Clark (1998) أن تقريرا شمل ما يقرب 7000 عامل من دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD أن العوائد النقدية تأتي بشكل بعيد وراء مجموعة من أبعاد العمل الأخرى ذات الأهمية مثل الأمان الوظيفي وأهمية العمل وفرص الترقية والاستقلالية.

ومن المثير للاهتمام أن نجد أن الدراسة الحالية والدراسات السابقة المشابهة المذكورة أعلاه تتشابه في نتيجة واحدة هي أن أهمية العمل تعتبر حافزا مهما - بالنسبة للموظفين بشكل عام والأساتذة بشكل خاص- عادة ما يُصنف قبل الأجور الجيدة من حيث الأهمية النسبية.

والتفريق بين الرجال والنساء في ترتيبهم للرواتب يظهر أن الأهمية النسبية للرواتب لدى الأساتذة الرجال ليست هي نفسها لدى النساء، وهذه نتيجة غاية في الأهمية يجب على المسؤول عن إعداد استراتيجية حفز الأساتذة نحو الأداء الجيد والعطاء الأفضل أن يأخذها بعين الاعتبار، فلقد منح الرجال أهمية أقوى للرواتب مقارنة بالنساء. إن الأهمية النسبية للرواتب لدى الرجال بلغت الرتبة الثانية، بينما بلغت الرتبة الرابعة لدى النساء. وقد ترجع هذه النتيجة إلى أن الرجل في مجتمعنا يولي أهمية أكبر من النساء للحوافز المالية باعتباره الرجل المنفق والمسؤول الأول عن أسرته.

وتبقى ظروف العمل الحافز الأقوى للأساتذة رجالا كانوا أو نساء. وبعد ظروف العمل فإن الرجال يولون أهمية أكبر للأجر حيث أن المال مطلب أساسي بالنسبة للرجل الجزائري في حين تولي النساء أهمية أكبر لأهمية العمل حيث أن كثير من النساء الموظفات يرغبن في التدريس - وخاصة التدريس بالجامعة- مقارنة مع كثير من الوظائف والمهن الأخرى.

وتؤيد النتيجة الأخيرة للدراسة الحالية نتيجة دراسة (Jurgensen 1978) في أن الرجال يولون أهمية أكبر للأجر مقارنة بالنساء، حيث رُتب الأجر في الرتبة الخامسة بالنسبة للرجال بعد كل من الأمن والتقدم الوظيفي ونوع العمل والشركة، واحتل الرتبة السابعة بالنسبة للنساء بعد كل من نوع العمل والشركة والأمان والإشراف والتقدم الوظيفي وزملاء العمل. ويعد نوع العمل أحد خصائص العمل الأكثر أهمية في المتوسط حسب الأفراد، أما الأجر فهو الخاصية الأكثر أهمية مقارنة بالأفراد الذين لهم نفس نوع العمل ونفس العمر أو نفس المستوى التعليمي (Jurgensen, 1978).

وخلاصة القول حول الأهمية النسبية للأجر لدى الأساتذة الجامعيين، هي أن النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية تظهر أن المال ليس هو الحافز الوحيد لحفز الناس، وليس هو الحافز الأول لجعل الناس يعملون كما تعتقد بعض البحوث والدراسات. فبعض الأدلة تشير أن المال هو الحافز الأهم لمعظم الناس (Rynes & al., 2004). وهذا ما أشار إليه الاستقصاء الذي أجرته (Monster 2007) على 18286 موظف أوروبي أن المال هو العامل المحفز الأساسي. وحتى في غانا فإن الموظفون يعتقدون أن المال هو المحفز الأول والأساسي (Badu, 2005). وفي الدول العربية كالإمارات فإن العوائد النقدية هي الخيار الأول للموظفين في قطاع الصحة الخاص والعام على حد سواء حسب خطط التعويض والتقدير (Younies & al., 2008). ورغم أن خيارات الموظفين تختلف عبر الزمن، لكن تبقى الأجور الجيدة كما يرى البعض هي العامل الحفزي الأول الذي يعتبر كعائد خارجي ذو فعالية ذاتية (Wiley, 1997). "ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال نشبع ضرورات الحياة من مأكلا ومسكن. كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمراكز الاجتماعية يعتمد على المال إلى حد كبير" (العاني، 2007).

والحل الأنسب هو ما أشار إليه (Flanagan & al. 1974) قبل فترة طويلة والمتمثل في أنه لتجنب سخط العمال فإن المنظمات تحتاج إلى توفير المزيج المناسب من الأجور والخصائص الوظيفية غير المالية. والقول الحاسم في اختلاف نتائج الدراسات حول ما يحفز - وما يرضي - الموظفين أن الأمر يتوقف على السياق الذي يعمل فيه الموظف (Lindner, 1998).

وعليه أمام جامعة سطيف مفاتيح أساسية لحفز الأساتذة هي ظروف العمل وأهمية العمل والأجور الجيدة، والتي تعتبر جوانب عمل هامة في الحياة العملية للأستاذ الجامعي، غير أن ظروف العمل هي الجانب المثير للاهتمام. ويجب أن نأخذ بعين الاعتبار الفرق بين مفهوم ما هو "مهم" وما هو "مثير للاهتمام" فالشيء "المهم" هو كل فعل له أولوية عالية وله تأثير كبير في حياتنا، فهو الشيء الهام والضروري للوجود بينما "المثير للاهتمام" هو ما يحفز أو يثير الفرد للحفاظ على ما يريد القيام به. وما هو مهم لفرد ليس بالضرورة مهم لفرد آخر وما هو مثير للاهتمام لشخص ما ليس هو تماما ما يثير شخصا آخر. إن الأمر يتعلق بمنظور الفرد للأمور وأيضا بسماته الشخصية المتغيرة التي تتأثر بالجنس والسن والثقافة وبيئة العمل. والفرق بين "المهم" و"المثير للاهتمام" في حياة الأستاذ الجامعي هو ممارسة الأشياء التي يحب فعلها في الحياة، فأحيانا يقدم الفرد تنازلات من أجل المهم عن المثير للاهتمام.

### 3.2.6. تفسير ومناقشة نتائج السؤال المتعلق بمستويات الرضا والحفز

يمكن تصنيف النتائج التي تسمح بالتعرف على مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي في مجموعة من النقاط على التالي:

#### بالنسبة لمستويات الرضا الوظيفي

توصلت نتائج الدراسة الحالية حسب بيانات الجدول 22. إلى أن مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة سطيف يبين أنهم على العموم ليسوا راضين ولا غير راضين عن وظائفهم، مما يرجح القول أن أساتذة جامعة سطيف هم راضون بشكل عام عن عملهم وإن كان هذا الرضا ضعيفا. وفي الوقت نفسه فقد أبدوا مستوى من الرضا عن ذواتهم وعن استقلاليتهم وإبداعهم في مجال العمل، ومستوى من عدم الرضا عن بيئة عملهم وعن القيمة المالية لوظائفهم وعن مستوى التحكم. ويمكن القول بشكل آخر أن مستوى الرضا الداخلي هو رضا مرتفع بينما مستوى الرضا الخارجي هو مستوى منخفض، مما يعني أن أساتذة الجامعة محفزون بالحوافز الداخلية أكثر من الحوافز الخارجية. ولقد أشار Spector (1997) من قبل أن الموظفين قد يبدون رضا عن بعض عناصر مهامهم وفي الوقت نفسه يكونون غير راضين عن عناصر أخرى.

إن جزء من هذه النتيجة وهو عدم الرضا عن بيئة العمل، والنتيجة السابقة التي أظهرت أن الأساتذة يصنفون ظروف العمل الجيدة في الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، يفسر الحاجة الماسة لهؤلاء الأساتذة إلى ضرورة تحسين بيئة وظروف عملهم، لأنها كما يبدو لا تتوافق ومستوى متطلباتهم وطموحاتهم حول هذه النقطة. وربما تنبئ هذه النتيجة على أن الأساتذة يعتقدون أنهم يعيشون ظروف عمل سيئة لا تتلاءم مع طبيعة أهمية عملهم المتمثل في التدريس الجامعي، خاصة أنه تم تصنيف أهمية العمل في الرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية كما تبين سابقا. ولا ضير في ذلك فحتى في دولة تكاد تكون دولة متقدمة مثل

ماليزيا فإن ظروف العمل المواتية إلى جانب توفير المنح البحثية والدعم المالي لحضور المؤتمرات والإجازات العلمية من شأنها أن تعزز الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعات - الخاصة والعامة -، ويعتبر الأجر فيها أقل الأبعاد جميعا من حيث الرضا (Hashim & Mahmood, 2011). وقد سجل محوري بيئة العمل والحوافز المادية درجة متوسطة من الرضا مقارنة ببقية الأبعاد التي سجلت رضا عال لدى أساتذة جامعة إربد الأهلية بالأردن (حداد والرسان، 2003).

وأحيانا فهم متوسطي الرضا كما أن الرضا الوظيفي العام لأساتذة الجامعات الماليزية العامة متوسطا (Noordin & Jusoff, 2009). وفي جامعة الباهوا والبور الباكستانية من خلال كليتها الخمس فإن الأساتذة راضون عن العمل نفسه وعن الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي وزملاء العمل وأقل رضا عن فرص الترقية (Saba, 2011).

وفي الحقيقة فإن هناك اهتمام متزايد في الفترة الأخيرة حول دراسة الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعات، نظرا لأن هذه الفئة ظلت مستبعدة لفترة طويلة نسبيا من الدراسة مقارنة بالاهتمام الذي عرفته دراسة الرضا الوظيفي في قطاعات مختلفة، خاصة القطاع الصناعي. وربما يعود هذا التأخر إلى عدم ربحية هذا القطاع، وأيضا إلى تغير الاهتمام بشكل عام لیتجه نحو القطاعات المعرفية المنتجة للقيمة المضافة التي يحتاجها اقتصاد المعرفة.

إن هذه النتيجة إذا ما قورنت بجامعات أخرى فإنها لا تختلف عنها كثيرا، حيث يظهر الأساتذة رضا عن أبعاد معينة وعدم رضا عن أبعاد أخرى. ففي الجامعات التركية يبدو أن الأستاذ الجامعي يشعر برضا وظيفيا متوسطا على العموم، هذا ما بينته دراسة (Bas & Ardic, 2002a) التي تمت على 346 أستاذا في 26 جامعة، وأبدى الأساتذة رضا مرتفعا نحو زملاء العمل ونحو مهنة التدريس والبحث وعدم رضا عن الأجر الحالي وعن الأمن الوظيفي.

وحتى في الجامعات البريطانية فقد أظهر الأساتذة رضا مرتفعا نحو مهنة التدريس والبحث والتفاعل مع الزملاء، وأبدوا رضا منخفضا نحو الأجور وظروف العمل المادية (Oshagbemi, 1996) وضعف التواصل مع إدارة الجامعة (Oshagbemi, 1997a). وقد أبدى الأساتذة الجامعيون في جامعة القاهرة درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي العام لكنهم أبدوا رضا منخفضا عن الرواتب (كامل، 1990). وأبدى الأساتذة الجامعيون بجامعة عدن رضا متوسطا (حسين، 2006).



## بالنسبة للرضا عن التعويضات

لقد أظهرت نتائج الدراسة أيضا حسب الجدول 23. أن الأساتذة غير راضين عموما عن تعويضاتهم، وبشكل خاص فهم غير راضين عن مستوى الامتيازات الاجتماعية التي تمنح لهم ولا عن مستوى الأجور والزيادة في الأجور. والمبهر في الأمر أنه رغم عدم رضاهم عن الأجور وعن مستوى الأجور الذي يعد منخفضا مقارنة بالرضا عن بيئة العمل (الجدول 22). فإن تصنيف الأجور أتى بعد ظروف العمل من حيث الأهمية النسبية وهذا ما يؤكد النتيجة السابقة من أن المال - الأجور والزيادة في الأجور - ليس المحفز الأول الذي يدفع الأساتذة للعمل بجامعة سطيف.

وتعكس التعويضات - الرواتب - عادة في الجامعة الرتبة الأكاديمية ومستوى التقدم في الوظيفة، وبما أن معظم أساتذة جامعة سطيف هم أساتذة مساعدين ولم يتقدموا بعد في وظائفهم فهذا ما قد يفسر عدم الرضا العام عن التعويضات. وفي الحقيقة إن عدم الرضا الذي أبداه الأساتذة قد يرجع إلى عدم الرضا عن الأجور وعدم الرضا عن الزيادة فيها، فهي لا تتماشى مع مستوى المعيشة ولا مع معدل التضخم السائد. وقد يفسر عدم الرضا عن التعويضات خاصة الأجور منها على أنها لا تعوض جهدهم المبذول في العمل، وبالأخص مع التزايد الكثيف والمستمر لعدد الطلبة الجامعيين. إن هذا الشعور بالاستياء لا فرق فيه بين الأستاذ والأساتذة كما أظهرت النتائج (الملحق 4). لأن المرأة اليوم بدأت تساهم إلى جانب الرجل في مسؤولية الأسرة من الناحية المالية وتحمل مسؤولية الإنفاق على نفسها لكنها كما بينت النتيجة مسبقا (الجدول 21). لا تعطي للأجور نفس الأهمية النسبية التي يمنحها لها الرجال.

ويرجع عدم الرضا أيضا عن التعويضات إلى عدم الرضا الشديد عن الامتيازات الاجتماعية الممنوحة للأستاذ الجامعي فهي تعد شحيحة إذا ما قورنت بالامتيازات التي تمنحها القطاعات الأخرى لموظفيها، خاصة أن الأساتذة يعتقدون أنهم بلغوا مستوى تعليميا أكثر مقارنة بموظفي بقية القطاعات يؤهلهم للحصول على ما هو أفضل منهم. ويأتي تفسير ذلك أيضا إلى المقارنة الاجتماعية التي كثيرا ما يجريها الأستاذ الجامعي بينه وبين نظيره في الجامعات الأخرى، حيث تشعره بنوع من اللاعدالة لأن تلك الجامعات تمنح زيادات أجرية أعلى - المنطقة الثانية - وتمنح لأساتذتها السكن بمختلف صيغته. مع العلم أنها كلها جامعات حكومية تنتمي لنفس القطاع - الوظيفة العمومية - ولوزارة واحدة - التعليم العالي - بينما جامعة سطيف تماطل - حسب آرائهم - في منح السكن - الوظيفي على وجه الخصوص - وأساتذتها في حاجة ماسة إليه - خاصة أن كثير منهم يقطنون خارج ولاية سطيف - وبعضهم يعيش في أحياء جامعية أو في سكنات مؤجرة بمبالغ مالية باهضة.

وتبقى نتيجة عدم الرضا عن التعويضات نتيجة غير مستغربة مقارنة مع الوضع الذي تعيشه جامعة سطيف - والجامعة الجزائرية بوجه عام -، ومقارنة مع نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة والتي أظهرت عدم رضا لدى أساتذة الجامعات عن تعويضاتهم بجامعة اسطنبول بتركيا بما فيهم بقية الموظفين (Kusku, 2003) وبشكل عام فإن عدم الرضا عن الأجور ظهر في 26 جامعة تركية (Bas & Ardic, 2002a) وحتى في الجامعات البريطانية (Oshagbemi, 1997b ; Hemmasi & al., 1992). وفي نيجيريا التي صنف أساتذة جامعاتها حوافز العمل الثلاث الأولى تماما كتصنيف أساتذة جامعة سطيف فإن عدم الرضا عن التعويضات موجود سواء في الجامعات الخاصة أو العامة، رغم أن الجامعات الخاصة تمنح أجورا أفضل من الجامعات العامة (Fapohunda, 2012). ورغم أن الأساتذة في جامعة الأنبار بالفلوجة بالعراق أبدوا مستوى جيدا من الرضا الوظيفي إلا أن مستوى رضاهم عن أجورهم كان أقل الأبعاد رضا (أحمد ومنصور، 2011). وقد أظهر الأساتذة الجامعيون في جامعة الملك سعود بالسعودية مستوى منخفضا من الرضا عن الراتب وعن عناصر التعويض المادي (نصر الدين، 1992). وقد أبدى أساتذة الجامعات الخاصة في البنغلاديش عدم رضا عن رواتبهم رغم رضاهم عن أبعاد أخرى لعملهم مثل المهارت الشخصية (Taskina & Ireen, 2009) وحتى معلمي المدارس الأساسية الحكومية بالأردن أبدوا رضا متدنيا عن الراتب، حيث كان أدنى أبعاد الرضا الوظيفي رضا (الشرايدة، 2008).

وعندما لا توفر المنظمة نظاما جيدا للتعويضات فمن غير الممكن جذب الأفراد الجيدين والأكفاء للعمل بالمنظمة، وإذا ما أمكن ذلك فإنهم سيرحلون ويتركون العمل عند أقرب فرصة يتحققون فيها بأن جهودهم يتم تعويضها على نحو ضعيف، فحالة الاستياء التي تظهر لديهم نحو التعويضات التي يحصلون عليها من المحتمل جدا أن تجعلهم يفكرون في ترك المنظمة، خاصة في ظل المنافسة الشديدة على طلب العنصر البشري الكفاء. وهذا الأمر لا يحدث لدى الموظفين الراضين عن أجورهم وعن تعويضاتهم الكلية بشكل عام، مما يجنب المنظمة تكاليف معتبرة في الوقت والجهد والمال التي كانت قد استخدمتها في مجال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتكوين من أجل الحصول على أفراد ذوي خبرة.

### بالنسبة لمستويات الحفز الذاتي

يشعر أساتذة جامعة سطيف بحفز ذاتي عال نسبيا، خصوصا من جانب التحدي الذي يفرضه عليهم عملهم (الجدول 24). وهذا الأمر تؤكدته نتيجة الجدول 22. السابقة حيث أظهر الأساتذة مستوى رضا ذاتيا مرتفعا نسبيا، لأن الرضا والحفز حسب نظرية العاملين وجهان لعملة واحدة.

إن الأستاذ الجامعي المحفز ذاتيا سوف يوفر على المسؤول الوقت الذي كان ليستخدمه في دعمه وحفزه على العمل، لأنه يعتمد على نفسه في مواجهة تحديات العمل ومعالجة وحل المشاكل التي تواجهه. كما أن

الأستاذ الجامعي الذي يكون مستوى حفزه الذاتي مرتفعا، سوف يساهم في تقديم الأفكار الخلاقة وإضافة القيمة المبدعة ولا يحتاج إلى دعم خارجي.

#### 4.2.6. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين الأول والثاني

أظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود أي علاقة بين الراتب - الأجور - والرضا الوظيفي العام، وهذا يعني أن المستويات العالية من الرواتب لن تزيد من مستوى الرضا الوظيفي العام. ورغم عدم وجود علاقة بين الرواتب والرضا الوظيفي العام إلا أن الرواتب أظهرت علاقتها بكل من الرضا عن بيئة العمل والرضا عن قيمة الوظيفة والرضا الذاتي، وتبقى هذه العلاقات علاقات ضعيفة (الجدول 25).

وإذا نظرنا إلى النتائج السابقة (جدول 22). نجد أن الرواتب لا تؤثر إلا على الأبعاد المنخفضة الرضا مما يعني أن الرواتب لوحدها لا تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، وإنما الرضا الوظيفي هو حصيلة مجموعة من الأبعاد ليس للراتب فيها إلا دور بسيط.

يعتمد راتب الأستاذ الجامعي على أساس الأقدمية، فكلما زاد عدد سنوات عمل الأستاذ في الجامعة كلما زاد راتبه، ورغم أن الأجر المرتبط بالأقدمية يستخدم كجهاز حفز للعمال في القطاع الصناعي الإسباني (Bayo-Moriones & al., 2004) فإن الحوافز المالية ليست دائما موضع ترحيب من قبل جميع الموظفين، فهي لا تشبع الحاجات النفسية الأساسية (Stone & al. (2010) كما أنه لم يتم اثبات العلاقة بين دخل الأساتذة في جامعة النجاح الوطنية بغزة ومستوى رضاهم الوظيفي (غنيم، 2007)، ولا في المؤسسة الصناعية الجزائرية (بلمهدي، 2009). فالأجور لا تؤثر على الرضا الوظيفي، ولا على عملية حفز الموظفين في مجموعة من الشركات في البرازيل (Pinto, 2011) وهذا خلافا لنتيجة دراسة (Noordin & Jusoff (2009 التي أظهرت أن الأجر له علاقة بالرضا الوظيفي العام لأساتذة الجامعات العامة الماليزية. وهكذا يمكن القول أن هناك نتائج دراسات تؤيد النتيجة المتوصل إليها وأخرى لا تؤيدها.

ولقد توصل البحث النظري حسب نموذج (Lawler (1971 إلى أن الأجر يعتبر مهما إلى الحد الذي يتم فيه تصوره على أنه الوسيلة لإشباع حاجات الفرد، وإلى الحد الذي تعتبر فيه هذه الحاجات مهمة بالنسبة للفرد، ويكون الأجر محفزا للفرد عندما يتم ربطه كليا بتصوير الأداء.

#### 5.2.6. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين الثالث والرابع

أظهرت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود أي نوع من العلاقة بين الرواتب من جهة والرضا عن التعويضات (الجدول 26). مما يعني أن المستويات العالية من الرواتب لن تجعلنا نحصل على أستاذ راض عن تعويضاته سواء في شكلها العام أو الرضا عن أبعادها المختلفة، كالرضا عن الأجر والزيادة في الأجر.

وهذا يعني أن رضا الأساتذة عن تعويضاتهم وعن مستوى رواتبهم مستقل تماما عن رواتبهم الفعلية. وهذا يوضح لنا الصورة الخاطئة عن ربط مستويات الرواتب في صورتها المطلقة بعدم رضا الأساتذة الذي يعبرون عنه في شكل توقف عن العمل - الإضراب -، ففي الحقيقة هناك أسباب حقيقية أخرى غير المقابل النقدي الشهري الذي يطالبون برفعه تتحكم في مستويات رضاهم. وأهم هذه الأسباب على الإطلاق كما بينت النتائج السابقة هي ظروف العمل، فهي غير مواتية تماما كما يتصورها الأستاذ الجامعي.

إن النتيجة الحالية لم تؤيد الدراسات التي تعتقد أن الأجر يساهم في تحقيق الرضا عن الأجر أو الرضا عن التعويضات (William & al., 2006; Roberts & Choko, 1996; Sweet & al., 2005; Clark, 1996). وقد يرجع تفسير ذلك إلى أن الراتب لوحده كقيمة مطلقة غير كاف لتحقيق الرضا، وإنما لا بد من إدراج مختلف مكونات نظام التعويضات كالزيادات في الرواتب وأنواع الامتيازات الاجتماعية وربما حتى نظام التعويضات نفسه.

ويعتقد البعض أنه يمكن زيادة مستوى الرضا عن التعويضات دون اللجوء إلى زيادة الأجر أو التعويض. تقول Karmen Reid مديرة التعويضات في مصحة Mayo في حوار أجرته معها Marcia Rhodes أن الرضا عن التعويضات ارتفع من 17% إلى 82%. ويرجع نجاح هذه المصحة في ذلك إلى أنها تُحدث تغييرات طفيفة في نظام التعويضات نفسه، لكنها تركز كثيرا على التواصل مع الموظفين وعلى التعاون وتحقيق الشفافية على سبيل المثال\*.

#### 6.2.6. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين الخامس والسادس

لقد أظهرت نتائج الدراسة (الجدول 27). نتيجة في غاية الأهمية، وهي وجود علاقة سالبة ضعيفة بين الرواتب والحفز الذاتي. وهذا يعني أن المستويات العالية من الرواتب تخفض من مستوى الحفز الذاتي للأستاذ الجامعي، ولو بمقدار ضئيل جدا. فالعلاقة كما أظهرت النتائج علاقة سالبة ضعيفة جدا، ورغم ضعفها الذي قد لا يُؤخذ به، تبقى للنتيجة أهميتها لأنها تنبع من كونها مثبتة وذات علاقة سالبة. وترجع العلاقة السالبة بين الرواتب والحفز الذاتي إلى العلاقة السالبة بين الرواتب وكلا من التحدي وتحديد الذات، ولا توجد أي علاقة بين الرواتب من جهة والعمل والكفاءة من جهة أخرى.

تُمنح رواتب الأساتذة على أساس الأقدمية وليس على أساس الأداء، لذلك فإن التأثير السلبي قد يُفسر على أن الأستاذ الذي يتقاضى أجرا عاليا هو في العادة أستاذ ذو أقدمية كبيرة، وبالتالي خبرة أكثر في التدريس،

\* يمكن الاطلاع على الحوار في فيديو مدته تقريبا 9 دقائق على الموقع التالي: <http://www.worldatwork.org/adimComment?id=55976> أو على: <http://www.youtube.com/watch?v=15714upx0Hg>

وعادة ما يكون مستواه العلمي درجة الدكتوراه وهذا ما قد يساهم في إنقاص همته على العمل وانخفاض درجة تحدي العمل بالنسبة إليه.

ولقد أُجريت دراسة متعددة الأبعاد تحتوي على 96 دراسة لمعرفة تأثير كلا من العائد والتعزيز على الحفز الذاتي، وتبين أن الأثر السلبي الذي ظهر في حده الأدنى هو عندما مُنحت العوائد الملموسة المتوقعة للأفراد لمجرد القيام بالمهمة (Cameron & Pierce, 1994). ويرى (Folger & al., 1978) أن الأجر غير الكافي يخفض أحيانا من الحفز الذاتي وأحيانا يزيده، ويتوقف الأمر على متغير الخيار.

### 7.2.6. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين السابع والثامن

أظهرت نتيجة اختبار الفرض السابع والفرض الثامن وجود علاقة موجبة بين عدالة الأجور وكلا من الرضا الوظيفي العام ومختلف أبعاده، وهذا يعني أن إدراك الأساتذة الجامعيين لمدى عدالة رواتبهم يحسن من مستويات رضاهم الوظيفي بمختلف أبعاده، وأن شعورهم بعدم عدالة رواتبهم يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا عن تعويضاتهم (أنظر الجدول 28).

وهذه النتيجة الهامة التي تم التوصل إليها تتماشى مع النتائج التي وصلت إليها دراسات سابقة. لقد بينت هذه الدراسات أن العلاقة بين العدالة في العمل والرضا الوظيفي هي علاقة موجبة (Gilmore, 2001)، وأن الإحساس بعدالة الدفع (أو عدالة التعويض) قد يساهم في تحسين مستويات الرضا الوظيفي لدى الموظفين (Berg, 19991; Witt & Nye, 1992; Agho & al., 1993; Dittrich & Carrell, 1976; Balkin & al., 1998)

وقد أثبتت الدراسات أيضا أن هناك علاقة موجبة بين العدالة والرضا الوظيفي في قطاع التعليم العالي في كل من مصر (Khalifa, 2011) وجنوب افريقيا (Hamman-Fisher, 2008)، وأن للعدالة الداخلية أهمية أكبر من العدالة الخارجية لدى موظفي هذا القطاع (Khalifa, 2011). كما أن هناك علاقة موجبة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي العام لدى أساتذة جامعة البنجاب في لاهور بالباكستان (Aslam & al., 2012).

والعلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي كما يبين البحث ترجع إلى ارتباطها بإدراك العدالة أكثر من ارتباطها بالقيمة النقدية الفعلية التي يتقاضاها الفرد (Hulin and Smith, 1965; Spector, 1997)، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية مع اختلاف بسيط، حيث أن العلاقة بين الأجر والرضا الوظيفي ترجع إلى إدراك عدالة الأجر وليس إلى قيمته النقدية.

## 8.2.6. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين التاسع والعاشر

تشير نتائج الجدول 28. إلى أن للعدالة تأثير كبير على الرضا عن التعويضات وبشكل أقل على الرضا الوظيفي العام، وأن تأثير العدالة على الرضا عن التعويضات أقوى من تأثير العدالة على الرضا عن مستوى الأجور والزيادة فيها. وأكدت النتيجة الأخيرة ما توصل إليه البحث الميداني من أن إدراك عدالة التعويض سواء الداخلية أو الخارجية يفسر بقوة الرضا عن التعويضات (Ronen, 1986) وحتى أكثر من الرضا عن مستوى الأجر (Roberts & Chonko, 1996). وهذا التأثير يعني أن مشاعر الأساتذة نحو تعويضاتهم المالية بشتى أنواعها من رواتب والزيادة في الرواتب، والامتيازات الاجتماعية وغيرها، تتأثر بشكل أقوى بإدراك العدالة من الراتب لوحده، وهذا لأن الراتب يشكل أحد عناصر التعويضات. كما تشير النتائج إلى أن للعدالة تأثير على كل أبعاد الرضا عن التعويضات، وبالأخص على الرضا عن الامتيازات الاجتماعية. فإذا ما شعر الأستاذ الجامعي بعدالة التعويض فإن مشاعر الرضا عن تعويضاته تزداد، ويكون ذلك بسبب زيادة مشاعر الرضا عن الامتيازات الاجتماعية بشكل أساسي ثم بسبب مشاعر الرضا عن راتبه. وإذا شعر الأستاذ بعدم العدالة فسوف يشعر بعدم عدالة تعويضاته، تتبعه نتائج سلبية غير مرغوبة كأن يميل إلى انقاص الجهد عادة أو التعبير عن مشاعر السخط من خلال الإضراب، أو ربما يفكر في الانتقال إلى مكان يجده أفضل إذا توفرت له الفرصة، وهي الحالة التي تشهدها جامعة سطيف.

وهكذا إذا كانت القيمة المطلقة للراتب لا تؤثر على مقدار رضا الأستاذ عن تعويضاته وعلى رضاه عن مستوى راتبه والزيادة فيه (الجدول 26). فإن عدالة هذا الراتب تؤثر على مستوى رضاه عن راتبه والزيادة فيه وعن رضاه عن تعويضاته. ولعل هذه النتيجة الأخيرة تفسرها نتيجة دراسة (Sweeney & al., 1990) التي ترى أن تأثير الراتب على الرضا عن مستوى الراتب يكون عبر إدراك العدالة باعتبارها متغيراً وسيطاً بينهما. وقد قال (Lawler 1971) قبل الآن أن رضا الفرد عن مستوى أجره لا يتوقف فقط على المستوى المطلق للدخل، لكن أيضاً على مدى إدراك الفرد لعدالة هذا المستوى.

وتتماشى النتيجة المتوصل إليها مع نظرية (Adams 1965) الذي يعتبر أول من درس العلاقة بين العدالة التوزيعية والرضا عن التعويضات من خلال مقارنة الأفراد لتعويضاتهم إلى مساهماتهم بما لدى الآخرين. كما تتفق النتيجة الحالية مع نتائج عدة دراسات ميدانية حيث تمثل العدالة مؤشراً تنبئياً جيداً عن الرضا عن الأجور (Tremblay & al., 2000; Balkin & al., 1998; Ronen, 1986). وهكذا يعتبر برنامج التعويضات الجيد الأساس العادل والمنصف لما يتقاضاه شاغل الوظيفة.

إن مفهوم الرضا عن التعويضات كما يقول البحث مفهوم مطلق ونسبي في الوقت نفسه، بمعنى أن الأفراد هم من يقرر إذا ما كان يدفع لهم بشكل منصف أم لا من خلال تقييمهم للقيمة المطلقة أو النسبية للتعويض

المالي المحصل عليه. وإذا كانت القيمة المطلقة واضحة وبسيطة حيث تمثل إجمالي الأجر، فإن القيمة النسبية تعتبر أكثر تعقيدا لأنها تنطوي على مقارنة الأفراد لأجورهم بالآخرين كمرجع لهم، على سبيل المثال، زملاء العمل وأفراد الأسرة والتكلفة العامة للمعيشة. وبناءا على ذلك يصبح الرضا عن الأجور كفاية نفسية فضلا عن كونه كفاية مالية (Taylor & Vest, 1992).

ويكون الموظف راضيا عن تعويضاته من خلال اعتقاده أن مبلغ أجره عادلا، ولكن أيضا من خلال اعتقاده أن نظام التعويضات وعملية إدارته متماسكة، ومن خلال اعتقاده أن معايير تحديد مستوى التعويضات معروفة وملائمة. وإذا كانت التعويضات سيئة الفهم أو ضعيفة التحديد ضعيفة التفسير فإنها من أكثر العناصر المشجعة على التثبيط (فقدان الحفز) (Lautier, 1993, p.170) وهذا ما تم توضيحه من قبل عند الحديث عن زيادة مستويات الرضا عن التعويضات دون اللجوء إلى زيادة الأجر أو التعويض عموما.

### 9.2.6. تفسير ومناقشة نتائج اختبار الفرضين الحادي عشر والثاني عشر

لقد توصلت الدراسة الحالية إلى أن الرواتب من حيث عدالتها تؤثر على الحفز الذاتي تأثيرا موجبا لكنه ضعيف، إذ أن إحساس الأستاذ بعدالة أجره يساهم في زيادة مستوى حفزه الذاتي بقدر قليل بينما شعوره بعدم عدالة أجره يخفض مستوى حفزه الذاتي (أنظر الجدول 30). مع العلم أن إحساس الأساتذة بالعدالة كان منخفضا حيث أظهرت النتائج عدم رضا عن عدالة الأجور (أنظر الجدول 23). وهذا ما تؤكدته الدراسات السابقة التي ترى أن هناك علاقة بين عدالة الرواتب والحفز على العمل (Leete, 2000). وتذهب الدراسات إلى أكثر من ذلك حيث تفصل هذه العلاقة حسب نوعية العدالة، وترى أنه توجد علاقة بين العدالة الإجرائية والحفز الذاتي، لكن لا توجد علاقة بين العدالة الشخصية والحفز الذاتي (Zapata-Phelam & al., 2009). وترى الدراسات أن العدالة الإجرائية تعتبر مؤشرا أفضل عن الحفز الذاتي - الدوافع الذاتية - لمديري البنوك السلوفينية عندما تكون شفافية الأجور منخفضة، بينما تعتبر العدالة التوزيعية المؤشر الأفضل للحفز الذاتي لما تكون الشفافية مرتفعة. وهكذا فإن العلاقة بين العدالة في الأجور وعملية الحفز الذاتي تكون من خلال شفافية الأجور، التي تعني معرفة الأفراد لمستويات أجور بعضهم البعض، مما يثير أهمية الأخذ في الاعتبار شفافية الأجور لفهم وإعداد نظم الأجور الإدارية العادلة (Hartmann & Slapnicar, 2012).

وعندما نريد أن نحسن من مستوى الحفز الذاتي لدى الموظفين والأفراد عموما فلا يجب أن نركز على نظم المراقبة الخارجية، مثل العوائد النقدية أو التعويضات، ولكن بدلا من ذلك ينبغي أن نعمل على جعل أعمال الموظفين مثيرة للاهتمام. فعندما يحصل الفرد على راتب أعلى بكثير فجأة لنفس العمل المؤدى فسوف يحصل معه على مشاعر عدم العدالة (Deci, 1972).

## 10.2.6. ملخص نتائج اختبار الفروض

يعطي الجدول 31. ملخصا شاملا لكل الفروض التي تم اختبارها وكذلك نتائج اختبار هذه الفروض.

## جدول 31. ملخص نتائج اختبار الفروض

نتيجة اختبار الفرض	الفرض
لم تتحقق	1- توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا الوظيفي العام
تحقق جزئي	2- توجد علاقة موجبة بين الرواتب وأبعاد الرضا الوظيفي.
لم تتحقق	3- توجد علاقة موجبة بين الرواتب والرضا عن التعويضات.
لم تتحقق	4- توجد علاقة موجبة بين الرواتب وأبعاد الرضا عن التعويضات
تحققت	5- توجد علاقة سالبة بين الرواتب والحفز الذاتي.
تحقق جزئي	6- توجد علاقة سالبة بين الرواتب وأبعاد الحفز الذاتي.
تحققت	7- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والرضا الوظيفي العام.
تحققت	8- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا الوظيفي.
تحققت	9- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والرضا عن التعويضات
تحققت	10- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور وأبعاد الرضا عن التعويضات
تحققت	11- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور والحفز الذاتي
تحقق جزئي	12- توجد علاقة موجبة بين عدالة الأجور و أبعاد الحفز الذاتي

يوضح الجدول 31. نتائج اختبار فروض الدراسة حيث أن الفرض الأول والثالث لم يتحققا وتحقق الفرض الخامس مما يعني أن الرواتب أو الأجور من حيث قيمتها المطلقة - قيمتها النقدية - لا تؤثر على الرضا الوظيفي العام ولا عن الرضا عن التعويضات بينما تؤثر على الحفز الذاتي تأثيرا سلبيا ضعيفا. وتحقق الفرضان الثاني والسادس تحققا جزئيا بمعنى أن الأجور من حيث قيمتها المطلقة تؤثر على بعض أبعاد الرضا الوظيفي فقط وليس كلها، فهي تؤثر على الرضا عن بيئة العمل وعن قيمة الوظيفة وعن الرضا



الذاتي، ولا تؤثر إلا على بعدين فقط من أبعاد الحفز الذاتي هما تحديد الذات والتحدي. ولم يتحقق الفرض الرابع بمعنى أن الرواتب كقيمة نقدية لا تؤثر على كل أبعاد الرضا عن التعويضات.

إن عدم تأثير الرواتب كقيمة مطلقة في الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات، وتأثيرها السلبي الخفيف في الحفز الذاتي يمكن التأكد منه من خلال التعرف على نوع العلاقة بين الرتبة باعتبارها انعكاسا لراتب الأستاذ الجامعي - يُمنح له على أساس الأقدمية والمستوى العلمي - على المتغيرات التابعة. ولقد أيدت معاملات الارتباط المبينة في الملحق 5. هذه النتائج تماما حيث لم تظهر العلاقة بين الرتبة والرضا الوظيفي العام (معامل ارتباط غير دال)، ولا بين الرتبة والرضا عن التعويضات (معامل ارتباط غير دال)، لكنها ظهرت بين الرتبة والحفز الذاتي (معامل ارتباط موجب ضعيف 0.119 دال إحصائيا).

إن الملحق 4. يبين أنه كلما صعدنا في الرتبة كلما نقصت (تقريبا) مستويات الحفز الذاتي، يعني ذلك أنه كلما انتقلنا من رتبة مساعد ب إلى مساعد أ إلى رتبة محاضر ب إلى محاضر أ كلما انخفض مستوى الحفز الذاتي إلا أنه يرتفع قليلا لما ننتقل إلى رتبة أستاذ التعليم العالي، وهذا ما يعكس ضعف العلاقة.

وتحقت بقية الفروض إلا الفرض الثاني عشر فقد تحقق جزئيا فقط، مما يعني أن الأجور من حيث قيمتها النسبية، أي مدى عدالتها تؤثر تأثيرا موجبا على الرضا الوظيفي وعلى كل أبعاده. وعلى الرضا عن التعويضات وعلى كل أبعاده. وعلى الحفز الذاتي وعلى بعدين فقط منه هما تحديد الذات والتحدي.

وكخلاصة لنتائج الدراسة الحالية فإن الإحساس بعدالة الأجور يؤثر بشكل قوي على الرضا عن التعويضات وبشكل أقل على الرضا الوظيفي وأقل منه على الحفز الذاتي. ولا تؤثر الأجور من حيث قيمتها النقدية على الرضا عن التعويضات ولا على الرضا الوظيفي، بينما تؤثر الأجور تأثيرا سلبا على الحفز الذاتي، لكنه يبقى تأثيرا خفيفا جدا. وعلى العموم يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية تتفق إلى حد ما مع رأي بعض الباحثين الذين يعتقدون أن علاقة الأجر بالرضا لا تتحدد من خلال قيمته المطلقة وإنما من خلال قيمته النسبية (Hulin and Smith, 1965; Spector, 1997; Landy, 1989).

وإذا ما دققنا في النتائج المتوصل إليها نجد أن هذه النتائج المتوصل إليها حول علاقة الأجور من حيث عدالتها بالحفز الذاتي وأبعاده (جدول 30). والنتائج السابقة حول علاقة الرواتب من حيث قيمتها المطلقة بالحفز الذاتي وأبعاده (جدول 27). تتفقان تماما. فمن جهة ظهر للأجور علاقة بالحفز الذاتي وبعدي التحدي وتحديد الذات دون بعد العمل والكفاءة، سواء كقيمة مطلقة أو كقيمة نسبية - بُعد العدالة من مقياس الرضا عن التعويضات -، وكانت العلاقة ضعيفة في الحالتين - وإن اختلفنا في الاتجاه - . يبين هذا الاتفاق في النتائج صدق المعلومات المحصل عليها من طرف الأساتذة (صدق أدوات القياس) ومن جهة أخرى تؤكد النتائج بعضها البعض.

### 3.6. مساهمات الدراسة

#### 1.3.6. المساهمة في أدبيات البحث

أرادت الدراسة الحالية أن تبحث مدى وجود علاقات بين الأجور من حيث قيمتها المطلقة أو النسبية من جهة والرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي وكل أبعادهم من جهة أخرى، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج في غاية الأهمية. أيدت النتائج المتوصل إليها بعض النظريات والدراسات وخالفت نظريات ودراسات أخرى. ويمكن أن نسردهم أهم مساهمات النتائج الحالية على النحو الموالي:

- ساهمت نتائج الدراسة الحالية في إثارة الاهتمام، وتحويله نحو مجال التعليم العالي، وأضافت لأدبيات البحث في هذا المجال في مواضيع مختلفة. لقد وجهت الدراسة الاهتمام إلى موضوع الرضا بأبعاده المختلفة، وبعملية حفز الأفراد في هذا المجال الذي ظل مستبعدا من البحث العلمي لفترة طويلة. كما أثارت الدراسة موضوع نظام التعويضات والرضا عن التعويضات كمجال بحث مازال يحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث، حتى في الدول التي لها باع واسع في ميدان البحث العلمي الخاص بالموارد البشرية في المنظمات عموما وفي قطاع التعليم العالي على وجه الخصوص. وإضافة إلى ذلك، فقد أثارت الدراسة موضوعا غاية في الأهمية، هو موضوع خيارات العمل (حوافزه) في قطاع التعليم العالي.

- تفتتح نتائج الدراسة الحالية باب البحث أمام إدارة الموارد البشرية الجامعية، هذا المجال الذي يتصف بقلة الاهتمام به. إن الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات الجزائية أصلا، ما يزال بعيدا عن ما يسمى إدارة موارد بشرية، فما بالك بالعنصر البشري الجامعي الذي يحتاج إلى البحث حتى على المستوى الدولي.

- أظهرت نتائج الدراسة الحالية بعض التأييد لكل من نظرية تسلسل الحاجات ونظرية العاملين، وتأييدا كلياً لنظرية العدالة ونظرية التقييم المعرفي.

#### 2.3.6. المساهمة في الجانب التسييري لقطاع التعليم العالي

إن النتائج الحالية ثرية ومتنوعة، وهي في غاية الأهمية بالنسبة للقادة والمسؤولين عن إعداد السياسات الأكاديمية في مجال التعليم العالي. ويمكن أن نلمس هذه الأهمية من خلال العناصر الموالية:

- يمكن للمسؤولين عن القرارات المتعلقة بالجامعة أن يستخدموا كلا من ظروف العمل وأهمية العمل والرواتب لحفز الأساتذة الجامعيين لتحقيق الفعالية والجودة في الأداء الأكاديمي، وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة، وبشكل خاص ظروف العمل لأنها أكثر ما يشغل الأساتذة الجامعيين كخيار عمل. ولا ننسى أن الدراسة الأجنبية تؤيد هذا التوجه، وتعتقد أن ظروف العمل والأجور لها علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي

لأساتذة الجامعات (Santhapparaj & Alam, 2005). وتوفير ظروف العمل المواتية يعزز الرضا الوظيفي ويُبقي الأساتذة لفترات طويلة في أماكن عملهم، كما أن الأساتذة المحفزين يحققون النتائج الإيجابية والمبدعة، ويحتاج ذلك لخلق بيئة عمل إيجابية تنضح بالطاقة والحيوية. وبما أن الأستاذ الجامعي تدفعه ثلاث حوافز قوية أساسية فإن كويليام (2005، ص.10) تتحدث مع المسؤول أو القائد قائلة: "عليك أن تحدد الدوافع التي تحرك المحيطين بك. وإذا اتضح لك أنهم محفزون بدافع واحد، فستكون طريقتك في التعامل معهم واضحة ومحددة، أما إذا شعرت بأن هناك خليطاً من الدوافع تحركهم، فسوف تكون في حاجة لأن تصبح أكثر مرونة عند التعامل معهم."

- على القادة والمسؤولين الذين يهتمون بتحقيق رضا الأساتذة بمختلف أبعاده أن ينتبهوا إلى أن استخدام القيمة النقدية التي يحصل عليها الأستاذ الجامعي بشكل شهري لن تساهم في ذلك مهما علت قيمتها، وأن ينتبهوا في الوقت ذاته، إذا كان يهمهم إبقاء الأساتذة في قمة حفزهم الذاتي - قمة نشاطهم -، إلى أن هذه القيمة النقدية قد تساهم - إلى جانب أمور أخرى ربما - في تخفيض هذا النشاط، ولو بشكل نسبي. وإذا ما أراد هؤلاء القادة والمسؤولين رفع مستويات الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات وحتى الحفز الذاتي، أن يستخدموا تلك القيمة النقدية ولكن من المنظور النسبي، أي تحقيق العدالة في الأجور، سواء التوزيعية أو الإجرائية.

- إن عدم الرضا عن الرواتب وعن الامتيازات الاجتماعية وعن نظام التعويضات، يستدعي من واضعي السياسات التعويضية والقادة وحتى الأكاديميين، النظر بجدية للنظام التعويضي في قطاع التعليم العالي، ليس من حيث الزيادة في الرواتب فحسب، بل من حيث مكونات النظام التعويضي ككل، خاصة قائمة الامتيازات الاجتماعية التي تمنح لموظفي هذا القطاع. بالإضافة إلى الأخذ في الاعتبار قضية العدالة في منح التعويض المالي في مختلف الجامعات وحتى النظام التعويضي المالي الذي تمنحه قطاعات خدمية أخرى. و "يجب على المديرين دراسة مؤسساتهم لتحديد النقطة التي يحتمل وجود مقارنات بها بخصوص المساواة" (سميث، 2001، ص.40).

- إن التوظيف المتزايد للعنصر النسوي في الجامعة كما يوضحه الملحق 2. خاصة في الفترة الأخيرة يجعل أهمية التعرف على تأثير متغير الجنس على مواقف وميول الأساتذة في العمل ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمسؤولين ومنتخذي القرار، فعلى سبيل المثال، ما يرضي الأستاذ الرجل وما يحفزه على العمل غير ما يرضي ويحفز المرأة، مما يتطلب سياسات عمل وتعويض متنوعة ومركزة تلبي هذا التمايز. فإذا كان الأجر يحفز الأستاذ الرجل بشكل كبير فإن المرأة تحفزها أهمية العمل بشكل أكبر من الأجور. وعلى العموم فإن ما يميز مجتمع الأساتذة في جامعة سطيف هو أنه مجتمع فتي، وهذا يستدعي التعامل معه بشكل خاص، فعلى سبيل المثال، ما يرضي صغار السن هو إشباع الحاجات الاجتماعية بينما ما يرضي كبار السن أكثر هو تحقيق الرضا الذاتي (أنظر الملحق 3).

#### 4.6. توصيات الدراسة

للدراسة الحالية مجموعة من التوصيات قد تساهم في تحسين البحث المستقبلي :

- نظرا لكون الدراسة الحالية تمت على جامعة واحدة هي جامعة سطيف، فإنه لا يمكن تعميم نتائجها على جامعات أخرى، لذلك فإن الأمر يتطلب توسيع نطاق الاهتمام لتوضيح الرؤية المحدودة حول مواضيع غاية في الأهمية في قطاع التعليم العالي في الجزائر إلى جامعات أخرى. والرضا الوظيفي في التعليم العالي مازال محدودا، وكذلك موضوع الرضا عن التعويضات ونظام التعويضات ككل، بما فيه رواتب الأساتذة مازال يحتاج بشدة إلى البحث والدراسة، خاصة إذا ماتم ربطه بعملية حفز الأساتذة الجامعيين. وحتى الدراسات الأجنبية تؤكد على سبيل المثال، أن موضوع البحث حول الرضا الوظيفي لأساتذة الجامعات يعتبر محدودا وما يزال في حاجة إلى البحث ( Santhapparaj & Alam, 2005; Oshagbemi & Hickson, 2003 ).

- إن الدراسة الحالية تمت على أساتذة جامعة سطيف وكان الهدف الحصول على درجة الدكتوراه التي يحكمها العمل الفردي، لذلك فمن المستحسن القيام بمثل هذه الدراسة مستقبلا لتشمل جميع جامعات الوطن من أجل تعميم النتائج. إن الدراسات المسحية الشاملة تستدعي العمل الجماعي نظرا للجهد الكبير الذي تتطلبه والذي يصبح جهدا مضاعفا في ظل عدم الاستخدام الواسع للتكنولوجيا من طرف جميع الجامعات. تساهم التكنولوجيا في الاتصال المباشر غير المحكوم بالوقت عبر البريد الإلكتروني، لتوفير الوقت والجهد وضمان التواصل مع الأساتذة، هذا الأخير الذي يعد صعبا جدا من الناحية الميدانية حيث أن الأساتذة الجامعيين لا يحكمهم برنامجا توقيتيا موحدا كما في معظم القطاعات الأخرى، فلكل أستاذ وقت عمل يختلف عن الآخر ويختلف من يوم لآخر ومن مكان لآخر، هذا الأمر يكلف الباحث وقتا وجهدا كبيرين.

- لقد استخدمت الدراسة الحالية مقاييس - استبيانات - معدة مسبقا ومعروفة على المستوى العالمي في مجال تخصصها. ولقد تُرجمت هذه المقاييس إلى اللغة العربية، كما أنها غيرت من أبعادها بعد عملية التحليل العملي، لذلك يفضل إعادة اختبار هذه المقاييس على جامعات أكثر أو مجالات عمل أخرى كالصحة والصناعة لمعرفة مدى صحتها وثباتها في مجتمعات مسلمة أو عربية، خاصة أنها أثبتت صدقها وثباتها بلغتها الأصلية وفي مجتمعات عربية على عينات كبيرة.

- لا يتكون قطاع التعليم العالي من الأساتذة فقط، لذلك فإن تحسين أداء هذا القطاع وزيادة كفاءته يتطلب تجميع جهود كل الطاقم البشري. ووفقا لذلك فمن المستحسن إجراء دراسات مستقبلية حول الرضا أو الحفز أو الأجور لتشمل جميع موظفي قطاع التعليم العالي في الجزائر من جامعات أو مدارس عليا. فهذا القطاع ما زال يفتقر إلى البحث رغم الجهود المبذولة، وما زلنا لا نملك بعد معطيات كافية حوله من الناحية الكيفية لسيرورة العمل، وكل ما نعرفه هو الجانب الكمي - إحصاءات - حول موارده البشرية.

- أجري على نظام التعويضات المالية في التعليم العالي في الجزائر تعديلات مهمة مؤخرا مست بشكل خاص الزيادة في الرواتب ومنحة مردودية الأداء. ومن المفضل جدا أن نجري دراسات مستقبلية حول تأثير الزيادة في الرواتب على المتغيرات المدروسة - الرضا والحفز - لأن تأثير مستويات الرواتب يختلف عن تأثير الزيادة عن الرواتب كما أوضحته الدراسات. والتعويض على أساس الأداء - مردودية الأداء - يعتبر وسيلة دفع هامة جدا، والكشف عن مدى نجاعتها من حيث جانبها النظري والممارسي - العملي - ومدى تأثيرها على مواقف الأساتذة الجامعيين يساهم في تحسين النظام التعويضي المالي لقطاع التعليم العالي.

- تعتبر قائمة الامتيازات الاجتماعية التي يمنحها قطاع التعليم العالي للأساتذة على وجه خاص، ولبقية الموظفين في هذا القطاع على وجه عام، فقيرة إذا ما قورنت بما يمنحه قطاع الأعمال لأفراده، نظرا لمحدودية الموارد المالية لقطاع التعليم العالي. لأجل ذلك فإن هذا القطاع يحتاج للبحث في البدائل المتاحة لتعويض الفارق الذي تمنحه القطاعات الأخرى، وتحسين مستويات الرضا عن هذه الامتيازات، وكذا النظر في مدى تأثيرها على متغيرات مهمة كالرضا أو الحفز، أو حتى على مغادرة أماكن العمل - على سبيل المثال، الهجرة الداخلية و الخارجية للأدمغة -.

- حاولت الدراسة الحالية أخذ أكبر عدد من أبعاد العمل لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي وكذا مدى تأثيره بمستويات الرواتب. إن هذا الأمر يشترك فيه قطاع التعليم العالي مع ميادين عمل مختلفة، إلا أنه يمكن تخصيص الدراسة أكثر مستقبلا من خلال دراسة أبعاد عمل إضافية عرضية - دخيلة - تتعلق فقط بقطاع التعليم العالي، مثل المنح الممنوحة للتربص بالخارج ومنح المشاركة في المؤتمرات والملتقيات. كما تناولت الدراسة أيضا كل أبعاد الرضا عن التعويضات المعروفة حتى الآن، غير أن بعد هيكل وإدارة الأجور، أحد أبعاد الرضا عن التعويضات مازال يسوده الغموض ويحتاج إلى البحث والدراسة من حيث جانبي الوضوح والشفافية، وكذا عدالة هذا النظام التعويضي المالي سواء تعلق الأمر بالعدالة الإجرائية أو بالعدالة التوزيعية، ومدى تأثيرها على مواقف عمل أخرى. أضف إلى ذلك فقد دُرس موضوع الحفز الذاتي للأساتذة من خلال أبعاد خاصة، وقد علمنا أن لمستويات الرواتب أثرا سلبيا - ولو أنه ضعيف - على عملية الحفز الذاتي، وهذا الأمر غير مرغوب فيه طبعاً لأنه يؤثر سلباً على تحقيق النتائج الأكاديمية. إن هذا الأثر السلبي الذي يخفض مستويات الحفز الذاتي للأساتذة يستدعي توسيع العمل البحثي في هذا الجانب. ونقترح أن يتم استكشاف طبيعة وقوة العلاقة بين الحفز الذاتي والحفز الخارجي ليشمل أمور أخرى غير الرواتب لدى الأساتذة الجامعيين.

- كما يمكن إجراء دراسات مقارنة في مستويات الرضا عن التعويضات بين الجامعات التي تتقاضى أساتذتها هذه المنحة، وفي مثل هذه الحالة يفيد كثيرا دراسة مظهر العدالة لنظام التعويضات المالي بمختلف أبعاده.

- ولأن الدراسة الحالية كانت دراسة عرضية، فإنه يمكن استخدام الدراسة الطولية - عبر الزمن - مستقبلاً لمعرفة مدى تأثير الرواتب على المتغيرات المدروسة. تسمح الدراسة الطولية داخل الجامعة بفهم كيفية تغير حاجات الموظفين عبر الزمن، ومساهمتها في تحقيق رضا الموظفين وحفزهم على العمل. إن هذا المدخل الطولي يسمح بتطوير مجموعة من عوامل الحفز التي تقسر التغيرات التي تحدث عبر الزمن، ومدى ضرورة مساهمتها في تحقيق أهداف الجامعة والممارسات الجيدة التي يجب تقاسمها لأجل ذلك.

- اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبيانات. ويمكن توسيع الدراسة مستقبلاً باستخدام المقابلة التي تسمح بنوع من الأسئلة المفتوحة التي لا تسمح بها لاستبيانات، وبالتالي تحسين نوعية المعلومات المجمعة، ومنه فهم أوسع لموضوع الرواتب ونظام التعويضات ككل وعلاقته بمواقف العمل.

- ولقد تبين أن نسبة التوظيف في تزايد حيث أن ذوي الأقدمية القليلة أكثر بكثير من ذوي الأقدمية الكبيرة، فهم من حملة درجة الماجستير. وبما أن قطاع التعليم العالي اليوم يرفع تحدي نظام LMD الذي يحتاج إلى إطارات وخبرات فإنه يُنصح بإجراء دراسة مقارنة بين أداء الفئتين والتعرف على مدى تأثير الأقدمية - الخبرة - وبالتالي المستوى العلمي على الأداء.

## 5.6. خلاصة

تناول الفصل السادس من الدراسة منهجية الدراسة من خلال عرض تفصيلي عن الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة المكونة من أساتذة جامعة سطيف، وتضمن العرض التفصيلي الخصائص الديموغرافية التالية: الجنس والسن والمستوى العلمي والأقدمية والرتبة والراتب ومدى ممارسة الأستاذ لوظيفة أخرى غير التدريس. كما تناول الفصل نتائج ترتيب الأجور حسب أهميتها بالنسبة إلى مجموعة من خصائص العمل، ووقد احتلت الأجور الرتبة الثالثة من حيث أهميتها النسبية. كما تضمن هذا الفصل النتائج المتعلقة بمستويات الرضا الوظيفي العام ومستويات الرضا عن أبعاده الستة، والنتائج المتعلقة بمستويات الرضا عن التعويضات ومستويات الرضا عن أبعاده الأربعة، وكذا النتائج المتعلقة بمستويات الحفز الذاتي وأبعاده الثلاثة.

واهتم هذا الفصل على وجه الخصوص بعرض نتائج دراسة الفروض المتعلقة بتأثير الرواتب من حيث القيمة المطلقة والقيمة النسبية (العدالة) على كل من الرضا الوظيفي العام وأبعاده، وعلى الرضا عن التعويضات وأبعاده، وعلى الحفز الذاتي وأبعاده.

وتعرض الفصل لعرض نتائج الدراسة حيث عرض نتائج السؤال المتعلق بخصائص العينة والسؤال المتعلق بالأهمية النسبية للرواتب والسؤال المتعلق بمستويات الرضا والحفز. كما عرض الفصل نتائج اختبار الفروض الإثني عشر والتي بينت مدى مساهمة الرواتب من حيث قيمتها المطلقة والنسبية على كل من الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي.

واختتم الفصل بمساهمات الدراسة في أدبيات البحث وفي الجانب التسييري لقطاع التعليم العالي، والتوصيات التي تقترحها الدراسة بالنسبة للأفاق المستقبلية للبحث.

## المراجع

## المراجع العربية

- ابن منظور، محمد بن مكرم بن علي أبو الفضل جمال الدين (1994). **لسان العرب**. (ط3) بيروت: دار صادر.
- أبو الحسين، أحمد بن فارس (1979). **معجم مقاييس اللغة**. بيروت: دار الفكر بيروت.
- أبو رشيد، رشيد بن عبد العزيز و العائد، سليمان بن صالح والعنزي، سلطان بن طخيطخ والعسلي، منصور بن فراج والحميد، أيوب بن براهيم و المعثم، عبد الله بن أحمد (1423هـ). **التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرهما في الميدان التربوي**. دورة المشرفين التربويين، كلية التربية جامعة الملك سعود.
- أرمسترونج، مايكل وموريس، هيلين (1980). **إدارة الرواتب**. ترجمة المفتي، كمال جعفر، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الأغا، إحسان (1997). **البحث التربوي: عناصره، مناهجه، أدواته**. غزة: مطبعة مقداد.
- بربر، كامل (1997). **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الإدارة التنظيمية**. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- برس، يورك (2005). **إدارة الموارد البشرية**. سلسلة المميزون الإدارية، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون.
- بلمهدي، عبد الوهاب (2009). **نظام مقترح لأنظمة الحوافز للمؤسسة الاقتصادية العمومية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة AMC بالعلمة**. أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس.
- الجوهري، إسماعيل بن حماد (1990). **الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية**. تحقيق أحمد عبد الغفور عطار، (ط4) لبنان: دار العلم للملايين.
- الحارثي، درهوم بن عايض (1999). **رفع كفاءة العاملين وعلاقتهم بالحوافز المادية والمعنوية: دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض**. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- الحبيشي، محمد (1998). **الحوافز وأثرها على رضا العاملين في المنظمة**. رسالة ماجستير، جامعة الجبل الغربي، غريان، ليبيا.
- حداد، مناور فريخ والروسان، محمود علي (2003). **الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة إربد الأهلية**. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطييف. العدد 2، 175-188.
- حسين، عبده احمد محمد (2006). **الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقته بإنتاجيتهم العلمية في جامعة عدن**. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عدن.
- حمدي اسماعيل أحمد وحمدان عبيد منصور (2011). **الرضا الوظيفي بين أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية في جامعة الأنبار**. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، (7)4، 346-377.
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح وبن طالب، ابراهيم عمر (2005). **الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني)**. معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية.



- الدروبي، سليمان (2007). **كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم**. سلسلة قيادة الحياة وتفعيلها، عمان الأردن: دار الأسرة.
- ديرري، زاهد محمد و الكسواني، سعادة راغب (2009). **إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة**. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية.
- زريق، ايهاب صبيح محمد (2001). **العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين**. القاهرة: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- سلطان، محمد سعيد (1993). **إدارة الموارد البشرية**. بيروت لبنان: الدار الجامعية.
- سميث، ديل إم (2001). **المهارات التي تحتاجها للنجاح في عالم الأعمال: تحفيز الآخرين**. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- السويدان، طارق و العدلوني، محمد (2005). **خماسية الولاء: كيف تحفز وتبني ولاء العاملين**. بيروت، لبنان: دار ابن حزم.
- سيكران، أوما (1998). **طرق البحث في الإدارة، مدخل بناء المهارات**. ترجمة اسماعيل علي بسيوني و عبد الله بن سليمان العزاز، الرياض: جامعة الملك سعود.
- الشرايدة، سالم تيسير (2008). **الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات عملية**. عمان الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- صفرائي، عائشة عبد الحميد (2007). **التحفيز وأثره في أداء الأفراد، دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص في سورية**. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق.
- الطائي، يوسف حجيم والفضل، مؤيد عبد المحسن والعبادي، هاشم فوزي (2006). **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل**. عمان، الأردن: الوارق للنشر والتوزيع.
- طوقان، علي (1997). **اتجاهات العاميين في المكتبات العامة في فلسطين نحو حوافز العمل وتأثيرها في كفاءة الأداء**. رسالة المكتبة، 32(4)، عمان.
- العاني، هيثم (2007). **الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت**. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العبادي، هاشم فوزي دباس والطائي، يوسف حجيم والأسدي، أفنان عيد علي (2008). **إدارة التعليم الجامعي، مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- عباس، سهيلة محمد (2003). **إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي**. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الوهاب، علي محمد (2000). **إستراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز**. بورسعيد: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- العنقري، عبد الله بن عبد العزيز (1999). **نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية على العاملين بإدارة الرياض**. رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- غنيم، يوسف (2007). **العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية**. مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الإنسانية، 9 (2)، 33-66.
- فضل الله، علي فضل الله (2000). **الأجور والحوافز وأثرها في رفع فاعلية رجال الأمن في الدول العربية**. المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب، 29، الرياض.

- الفقي، ابراهيم (1999). المفاتيح العشرة للنجاح. ترجمة سلوى كمال وفخري كمال، المركز الكندي للتنمية البشرية كندا، منار للنشر والتوزيع.
- الفيروز آبادي، محمد بن يعقوب (2005). **القاموس المحيط**. (ط 8)، بيروت، لبنان: مؤسسة الرسالة.
- القحطاني، محمد بن ديبم (2008). إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل. (ط2)، الرياض: العبيكان.
- القريوتي، محمد قاسم (2000). السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. (ط3)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كامل، مصطفى مصطفى (1990). دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة. مجلة الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، 23(1).
- كويليام، سوزان (2005). الدوافع المحركة للبشر، الدليل الكامل لأنماط الشخصية. المملكة العربية السعودية: مكتبة جرير.
- كينان، كيت (1995). **ترشيد وتحفيز الموظفين**. ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم.
- كينان، كيت (1996). **تفهم تصرفات الموظفين**. ترجمة مركز التعريب والبرمجة، بيروت، لبنان: الدار العربية للعلوم.
- ناصر، فداء محمد (2006). أثر الاختلافات الثقافية على نظم تقويم الأداء والحوافز والانتماء التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات. رسالة دكتوراه إدارة أعمال، جمهورية مصر العربية، جامعة عين شمس.
- نصر الدين، سمير عبد الله (1412هـ). الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس السعوديين بالجامعات السعودية. رسالة ماجستير، قسم ادارة أعمال، كلية الاقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز.
- الوابل، عبد الرحمان بن علي (2005). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- ويسبي، مختار (2009). **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالأداء وبالرضا الوظيفي** - دراسة ميدانية في بعض المعامل التابعة لوزارة الصناعة في محافظتي دمشق وريف. رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة دمشق.

- Abu-Bader, S. H. (2005). Gender, ethnicity, and job satisfaction among social workers in Israel. **Administration in Social Work**, 29(3). Available at: <http://www.haworthpress.com/web/ASW>.
- Actineo & Tns sofres, (2011). **Baromètre de la qualité de vie au bureau**. Available at: <http://www.actineo.fr/Barometre-ACTINEO-TNS-SOFRES-2011>.
- Adams, J. (1963). Toward an understanding of inequity. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 67, 422-436.
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Eds.), **Advances in experimental social psychology**, 2, 267-296. New York: Academic Press.
- Agho, A. O., Mueller, C. W. & Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Casual Model. **Human Relations**, 46(8), 1007-1027.
- Ahmad, K. (2001). Corporate leadership and workforce motivation in Malaysia. **International Journal of Commerce and Management**, 11(1), 82-101.
- Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. **International Journal of Management**, 23 (4), 838-844.
- Alderfer, C. (1972). **Existence, relatedness, & growth**. New York: Free Press.
- Alderfer, C. P. (1969). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*. **Organizational Behaviour and Human Performance**, 4(2), 142-175 .
- Alkire, S. & Deneulin, S. (2000). **Individual Motivation, Its Nature, Determinants and Consequences for within Group Behaviour**. Research Paper 184, World Institute for Development Economics Research.
- Amabile, T. M. (1983). **The social psychology of creativity**. New York: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1996). **Creativity in Context**. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M., DeJong, W. & Lepper, M. R. (1976). Effects of externally imposed deadlines on subsequent intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 34, 92-98.
- Amabile, T.M., Hill, K., Hennessey, B.A. & Tighe, E. (1994). The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 66, 950-967.
- Aronson, K.R., Laurenceau, J.P., Sieveking, N. & Bellet, W. (2005). Job satisfaction as a function of job level. **Administration and Policy in Mental Health**, 32(3), 285-291.
- Ash, R. A., Bretz, R.D. & Dreher, G.F. (1990). **The Measurement and Dimensionality of Compensation Satisfaction in Law Enforcement**. Paper presented at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Miami Beach, FL.
- Aworemi, J.R., Abdull-Azeez, I.A. & Durowoju, S.T. (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. **International Journal of Economics and Finance**, 3(5), 227-233.
- Badu, E. E. (2005). Employee Motivation in University Libraries in Ghana: A Comparative Analysis. **Information Development**, 21(1), (38-46).
- Balkin, D. B., Sire, B. & Trembley, M. (1998). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes. **Group Organization Management** September, 25(3), 269-290.

- Barling, J. & Milligan, J. (1987). Some Psychological Consequences of Striking: A Six Month, Longitudinal Study. **Journal of Occupational Behaviour**, 8(2), 127-137.
- Bas, T., & Ardic, K. (2002a). A comparison of job satisfaction between public and private university academicians in Turkey. **METU Studies in Development**, 29 (1-2), 27-46.
- Bas, T., & Ardic, K. (2002b). The impact of age on job satisfaction of Turkish academicians. **G.U.I.I.B.F. Dergisi**, 3, 89-102.
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J.E. & Güell, M. (2004). **Is Seniority-Based Pay Used as a Motivation Device? Evidence from Plant Level Data**. IZA Discussion Paper 1321, Bonn.
- Belcher, D. (1974). **Compensation Administration**. Edgewood Cliffs, New Jersey: PrenticeHall.
- Bénabou, R. & Tirole, J. (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. **Review of Economic Studies**, 70 (3), 489-520.
- Berg, T. R. (1991). The Importance of Equity Perception and Job Satisfaction in Predicting Employee Intent to Stay at Television Stations. **Group and Organization Studies**, 16(3), 268-284.
- Bernal, J. G., Castel, A. G., Navarro, M. M. & Torres, P. R. (2005). Job satisfaction: empirical evidence of gender differences. **Women in Management Review**, 20(4), 279-288.
- Bilgic, R. (1998). The Relationship between Job Satisfaction and Personal Characteristic of Turkish Workers. **Journal of Psychology**, 132, 549-57.
- Blaul, G. (1994). Testing the Effect of Level and Importance of Pay Referents on Pay Level Satisfaction. **Human Relations**, 47(10), 1251-1268.
- Boal, K. B. & Cummings, L. L. (1981). *Cognitive evaluation theory: An experimental test of processes and outcomes*. **Organizational Behavior and Human Performance**, 28, 289-310.
- Bowen, C. F., Radhakrishna, R. B. & Keyser, R. (1994). Job satisfaction and commitment of 4-H agents. Available at: <http://www.joe.org/joe/1994june/rb2.html>
- Bowey, A. M., (1978). Productivity motivation and reward. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 16(1), 31-41.
- Bowran, J. & Todd, K. (1999). Job Stressor and Job Satisfaction in a Major Metropolitan Public EMS Service. *PreHospital And Disaster Medicine*, 14(4), 236-239.
- Brayfield, A. H. & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 35, 307-311.
- Brown, J. D. (2001). Statistics Corner. Questions and answers about language testing statistics: Can we use the Spearman-Brown prophecy formula to defend low reliability? **Shiken: JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter**, 4 (3), 7-9. Available at: [jalt.org/test/PDF/Brown9.pdf](http://jalt.org/test/PDF/Brown9.pdf).
- Cameron, J. & Pierce, W. D. (1994). Reinforcement, reward, and intrinsic motivation: A meta-analysis. **Review of Educational Research**, 64, 363-423.
- Campbell, D.P & Pritchard, R. D. (1976). Motivation theory in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette (Eds.), **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally.
- Campbell, J.P., Dunnette, M.D., Lawler, E.E., & Weick, K.E. (1970). *Managerial behavior, performance, and effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

- Cangelosi, J.D., Markham, F.S. & Bounds, W.T. (1998). Factors related to nurse retention and turnover: An updated study. **Health Marketing Quarterly**, 15(3), 25-42.
- Cano, J., & Miller, G. (1992). A gender analysis of job satisfaction, job satisfier factors, and job dissatisfier factors of agricultural education teachers. **Journal of Agricultural Education**, 33(3), 40-46.
- Carraher, S. M. & Buckley, M. R. (1996a). Cognitive complexity and the perceived dimensionality of pay satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 81, 102-109.
- Carsten, J. M. & Spector, P. E. (1987). Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analytic test of the Muchinsky model. **Journal of Applied Psychology**, 72(3), 374-381.
- Carter, R. C. (2000).  
**Motivation is more than just a paycheck.** CED.
- Caruth, D. L. & Handlogten, G.  
D. (2001). *Managing Compensation*
- Caruth, D. L. & Handlogten, G. D. (2001). **Managing Compensation (and Understanding It Too): A Handbook for the Perplexed.** Westport, CT: Quorum Books.
- Castillo, J. X. & Cano, J. (2004) Factors explaining job satisfaction among faculty. **Journal of agricultural education**, 45(3), 65-74.
- Castillo, J. & Cano, J. (1999). A comparative analysis of Ohio agriculture teachers' level of job satisfaction. **Journal of Agricultural Education**, 40(4), 67-76.
- Champoux, J. E. (1996). **Organisational Behaviour: Integrating Individuals, Groups and Processes.** Minneapolis/ St.Paul: West Publishing Company.
- Chelladurai, P. (2006). **Human Resource Management in Sport And Recreation.** (2nd ed.) Champaign, IL: *Human Kinetics*.
- Chen, G. & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. **Research in organizational behavior review**, 27, 223-267.
- Chiu C (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. **Sex Roles**, 38: 521-537.
- Clark, A. E. & Senik, C. (2008). La croissance rend-elle heureux ?. In P. Askenazy & D. Cohen (Eds.), **27 Questions d'économie contemporaines.** Paris: Albin Michel, 33-62.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. **British Journal of Industrial Relations**, 34(2), 189-217.
- Clark, A. E. (1998). **Measures of Job Satisfaction: What Makes a Good Job? Evidence from OECD Countries.** OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers, No. 34, OECD Publishing.
- Clark, A. E., Oswald, A. & Warr, P. (1996). Is job satisfaction u-shaped in age?, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 69, 57-81.
- Clark, A.E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. **Labour Economics**, 4, 341-372.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of Employee Lateness, Absence and Turnover: A Methodological Critique and an Empirical Study. **Journal of Applied Psychology**, 68, 88-101.
- Coles, S. (2001). **Satisfying basic needs.** Employee benefit.

- Colvin, M. & Rutland, F. (2008). **Is Maslow's Hierarchy of Needs a Valid Model of Motivation?** Available at: <http://www.oppapers.com/essays/Application-Of-Maslow-s-Hierarchy-In-Needs/572491>
- Comeau, Y. (1992). **Théories de la satisfaction au travail**. Cahiers du CRISES, Collection Études théoriques, No ET9205, Centre de recherche sur les innovations sociales. Valable à: <https://depot.erudit.org/id/001766dd>
- Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D. & Warr, P. B. (1981). **The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use**. New York: Academic.
- Couger, J.D. (1988). Motivators versus demotivators in the IS environment. **Journal of Systems Management**, 39(6), 36-41.
- Cranny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). **Job Satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance**. Lexington Books: New York, NY
- Cronbach, L. J. (1951). **Coefficient alpha and the internal structure of tests**. *Psychometrika*, 16 (3), 297-334.
- Cronbach, L. J. (2004). My current thoughts on Coefficient Alpha and successor procedures. **Educational and Psychological Measurement**, 64, 391-418.
- Currall, S.C., Towler, A.S., Judge, T.A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. **Personnel Psychology**, 58, 613-640
- Cvek, M., Hren, D., Sambunjak, D., Planinc, M., Mačković M., Marušić A. & Marušić M. (2009). Medical teachers' attitudes towards science and motivational orientation for medical research. **Wiener klinische Wochenschrift**, 121(7), 256-261.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L. Berkowitz (Eds.), **Advances in experimental social psychology**, 13, 39-80). New York: Academic Press.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985a). **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985b). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. **Journal of Research in Personality**, 19, 109-134.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, 11, 227-268.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development and health. **Canadian Psychology**, 49, 182-185
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. **Journal of Personality and Social Psychology**, 18, 105–115
- Deci, E. L. (1972). Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity. **Journal of Personality and Social Psychology**, 22, 113-120.
- Deci, E. L. (1975). **Intrinsic motivation**. New York: Plenum Publishing Company.
- Deci, E. L. (1980). **The psychology of self-determination**. Lexington, MA: D. C. Heath (Lexington Books).
- Deci, E. L., Koestner, R., Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. **Psychological Bulletin**, 125, 627-668.

- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J. & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former Eastern Bloc country. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 27, 930-942.
- Decker, F.H., Harris-Kojetin, L.D., & Bercovitz, A. (2009). Intrinsic Job Satisfaction, Overall Satisfaction, and Intention to Leave the Job Among Nursing Assistants in Nursing Homes. **Gerontologist**, 49(5), 596-610.
- *Deckop, J.R. (1992). Organizational and Career Pay Satisfaction. Human Resource Management Review*, 2(2), 115-129.
- Dianne –jo, M. (1991). **7 motivational strategies. (manager's motivation of workers)**. Modern Machine Shop on HighBeam Research. Available at: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-9858447.html>
- Dickter, D. N., Roznowski, M., & Harrison, D.A. (1996). Temporal tampering: An event history analysis of the process of voluntary turnover. **Journal of Applied Psychology**, 81, 705-716.
- Dittrich, John E., and Michael R. Carrell. (1976). Dimensions of Organizational Fairness as Predictors of Job Satisfaction, Absence, and Turnover. **Academy of Management Proceeding**, 76, 79-83.
- Dreher, G.F. (1981). Predicting the salary satisfaction of exempt employees. **Personnel psychology**, 34, 579-589.
- Ducharme, M. J. & Podolsky, M. (2006). Variable pay: its impact on motivation and organisation performance. **International Journal of Human Resources Development and Management**. 6(1), 68-76.
- Ducharme, M. J., Singh, P. & Podolsky, M. (2005). Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction. **Compensation Benefits Review** 46-52.
- Durrieu, F. (2000). **Un modele global de la satisfaction au travail difference de perception entre commerciaux et dirigeants**. convegno « le tendenze del marketing in europa » universita à ca Foscari venezia 24 nov. Valable sur: [www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/durrieu.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf/durrieu.pdf)
- Dyer, L. & Theriault, R. (1976). The determinants of pay satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 61, 596-604.
- Eby, L.T., Freeman, D.M., Rush, M.C., & Lance, C.E. (1999). Motivational bases of affective organisational commitment: A partial test of an integrative theoretical model. **Journal of Occupational & Organisational Psychology**, 72(4), 463-484.
- Ellickson, M.C. (2002). Determinants of job satisfaction of municipal government employees. **Public Personnel Management**, 31, 343-358.
- Erven, B. & Milligan, R. A. (2011). **Making employee motivation a partnership- employer perspective**. Available at : <http://aede.osu.edu/sites/drupal-aede.web/files/Making%20Employee%20Motivation%20a%20Partnership.pdf>
- Eyupoglu, S. Z. & Saner, T. (2009). Job satisfaction: Does rank make a difference?. **African Journal of Business Management**, 3(10), 609-615.
- Falk, A., & Kosfeld, M. (2006). The Hidden Costs of Control. **American Economic Review**, 96(5), 1611-1630.
- Fapohunda, T. M. (2012). Pay disparity and pay satisfaction in public and private universities in nigeria. **European Scientific Journal December edition**, 8(28), 120-135.

- Farrell, P. (2011). Writing a built environment dissertation: practical guidance and examples. West Sussex, U.K : Wiley-Blackwell.
- Fetsch, R. J. & Kennington, M. S. (1997). **Balancing work and family in cooperative extension: History, effective programs, and future directions**. Available at: <http://www.joe.org/joe/1997february/a2.php> (November 20, 2010).
- Field, S. & Hoffman, A. (1994). Development of a model for self-determination. **Career Development for Exceptional Individuals**, 17(2), 159-169.
- Fields, D.L. & Blum, T.C. (1997). Employee satisfaction in work groups with different gender composition. **Journal of Organizational Behavior**, 18(2), 181-96.
- Finck, G., Timmers, J. & Mennes, M. (1998). Satisfaction vs. motivation. *Across The Board*, 35(9), 55-56.
- Flanagan, R. J., Strauss, G. & Ulman, L. (1974). Worker Discontent and Work Place Behaviour. **Industrial Relations**, 13, 101-123.
- Folger, R., Rosenfield, D., & Hays, R. P. (1978). *Equity and intrinsic motivation: The role of choice*. **Journal of Personality and Social Psychology**, 36(5), 557-564.
- Fong, S.C.L. & Shaffer, M.A. (2001). **The dimensionality and determinant of paysatisfaction: a cross-cultural investigation of a firm's group incentive plan**. Paper presented at the Micro-organisational Behaviour and Human Resource Management, AIB Annual Conference, Hong Kong.
- Fontana, A., & Frey, J. H. (2003). The interview: From structured questions to negotiated text. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln, (Eds.), **Collecting and 155 interpreting qualitative data** (2nd ed), 645-672. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Forest, V. (2008). Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service. *International Review of Administrative Sciences*, 74, 325-339.
- Forgieonne, G. A. & Peeters, V. E. (1982). Differences in job motivation and satisfaction among female and male managers. *Human Relations*, 35, 101- 118.
- Fowler, J.L., Gudmundsson, A.J. & Whicker, L.M. (2009). The Psychological Impact of Industrial Strikes: Does Involvement in Union Activity during Strikes make a Difference?. **Journal of Industrial Relations**. 51(2), 227-243.
- Frances, R. (1988). Motivé ou satisfait ? Eclairer-nous. In R. Francès & J-L. Mogenet (Eds.), **Motivation et satisfaction au travail**, 9-30. Paris: L'Harmattan.
- Frank, R. H. (1999). **Luxury fever: Why money fails to satisfy in an era of excess**. New York: The Free Press.
- Frank, R. H., (1985). **Choosing the Right Pond: Human Behavior and the Quest for Status**. New York: Oxford University Press.
- Frey, B. S. (1997). **Not just for the money: an economic theory of personal motivation**. Brookfield. UK: Edward Elgar Publishing Company.
- Frey, B. S. (2002). How Does Pay Influence Motivation?. **Organization and Management Innovation**, 55-88.
- Fuller, B., & Dornbusch, S.M. (1988). Organizational construction of intrinsic motivation. **Sociological Forum**, 3(1), 1-24.



- Gagné, M. & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 331-362.
- Garcia, M. F., Posthuma, R. A., Mumford, T., & Quifiones, M. (2009). The Five Dimensions of Pay Satisfaction in a Maquiladora Plant in Mexico. **Applied Psychology**, 58 (4), 509-519.
- Gardner, D. G., Van Dyne, L. V. & Pierce, J. L. (2004). The Effects of Pay Level on Organization-Based Self-Esteem and Performance: A Field Study." **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 77 (3), 307-22.
- Gautam, M., Mandal, K. & Dalal, R.S. (2006). Job satisfaction of faculty members of veterinary sciences: an analysis. **Livestock Research for Rural Development**, 18 (7).
- *Gawel, J. E. (1997). Herzberg's theory of motivation and maslow's hierarchy of needs. Practical Assessment, Research & Evaluation*, 5(11). Available at : <http://pareonline.net/getvn.asp?v=5&n=11>
- Gazieli, H. (1986). Correlates of job satisfaction: A study of the two factor theory in an educational setting. **The Journal of Psychology**, 120(6), 613-626.
- Gazioglu, S. & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. **Applied Economics**, 38, 1163-1171.
- Ghosh, P. K. & Ghorpade, M. B. (1991). **Industrial and organizational psychology**. Bombay, Himalaya: Publishing House.
- *Gilmore, P. N. (2001). Managerial accountants, the equity theory, job satisfaction, and intent to leave*. Doctoral dissertation, School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University.
- Goh, C.T., Koh, H.C. & Low, C.K. (1991). Gender Effects on the Job Satisfaction of Accountants in Singapore. **Work and Stress**, 5(4), 341-48.
- Goodman, P. S. (1974). An Examination of Referents Used in the Evaluation of Pay. **Organizational Behavior and Human Performance**, 12, 170-195.
- Griffeth, R., Hom, P. & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. **Journal of Management**, 26 (3), 463–488.
- Gurbuz, A. (2007). An assessment on the effect of educational level on the job satisfaction from tourism section point of view. **Dogus Universitesi Dergisi**, 8 (1), 36-46.
- Guzzo, R.A. , Jette, R.D. et Katzell, R.A. (1985). The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis. **Personnel Psychology**, 38, 2075-2091.
- *Hackett, R. D. (1989). Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. Journal of Occupational Psychology*, 62, 235-248.
- Hall, D. T. & Nougaim, K. E. (1968). An examination of Maslow's need hierarchy in an organisational setting. **Organisational Behaviour and Human Performance**, 3, 12-35.
- Hamman-Fisher, D.A. (2008). The relationship between job satisfaction and organisational justice amongst academic employees in agricultural colleges in south africa. Master dissertation, Department of industrial psychology, Faculty of Economic and management sciences, University of the western cape.
- Hamner, W. C. (1975). How to Ruin Motivation with Pay. **Compensation Review**, 7(3), 17-27.
- Handyside, J. D. (1961). Satisfaction and aspirations. **Occupational Psychology**, 35, 213-243.

- Hansen, F., Smith, M. & Hansen, R. (2002). Reward and recognition in employee motivation. **Compensation Benefits Review**, 34(5), 64–72.
- Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: an international perspective. **Journal of International Business Studies**, 21, 75-93.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S. (2012). Pay fairness and intrinsic motivation: the role of pay transparency. **The International Journal of Human Resource Management**, 23(19), 4283-4300.
- Hashim, R., & Mahmood, R. (2011). What Is The State Of Job Satisfaction Among Academic Staff At Malaysian Universities?. **Unitar E-Journal**, 7(1), 15-26.
- Hassebrauck, M. (1986). Ratings of distress as a function of degree and kind of inequity. *Journal of Social Psychology*, 126, 269-270.
- *Helmstater*, G. C. (1964). Principles of psychological measurement. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Hemmasi, M., Graf, L. A. & Lust, J. A. (1992). Correlates of Pay and Benefit Satisfaction: The Unique Case of Public University Faculty. **Public Personnel Management**, 21(4), 429-443.
- Henderson, R.I.(2002). **Compensation management in a knowledge-base wold**. Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Heneman, H. G. & Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. **International Journal of Psychology**, 20, 129-141.
- Heneman, H.G. & Judge, T.A. (2000). Incentives and motivation. In S. Rynes & B. Gerhart (Eds.), **Compensation in organizations: Progress and Prospects**, 61-103. San Francisco, CA: New Lexington Press.
- Heneman, H.G. (1985). Pay Satisfaction. In K.M. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, 3, 115-139. Greenwich CT: JAI Press.
- Heneman, R. (2002). **Strategic reward management design, imlementation, and evaluation**. Greenwich. CT : information age publishers.
- Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (1988). The conditions of creativity. In R. J. Sternberg (Eds.), **The nature of creativity**, 11–38. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Herzberg, F. (1966). **Work and the nature of man**. Cleveland: Word Publishing.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees ?. **Harvard Business Review**, 48, 53-62.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). **The motivation to work**. New. York: Wiley
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R. O., & Capwell, D. F. (1957). **Job attitudes: Review of research and opinion**. Pittsburgh, PA: Psychological Service of Pittsburgh.
- Heylighen, F. (1992). A cognitive-systemic reconstruction of Maslow’s theory of self-actualization. **Behavioral Science**, 37(1), 39-58
- Heywood, J.S. & Wei, X. (2006). Performance Pay and Job Satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 48, 523- 40.
- Hinrichs, J. R. & Mischkind, L. A. (1967). Empirical and Theoretical limitations of the two-factor hypothesis of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 51, 191-200.
- Hoppock, R. (1935). **Job satisfaction**. New York: Harper and Brothers.

- House, R. & Wigdor, L. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and criticism. **Personnel Psychology**, 20(4), 369-389.
- Howard, Z. H. & McEwan, K. A. (1989). Human resource management: a review with applications to agriculture. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, 37(4), 733-742
- Huitt, W., & Hummel, J. (1997). An introduction to operant (instrumental) conditioning. **Educational Psychology Interactive**. Valdosta, GA: Valdosta State University.
- Hulin, C. L. & Smith, P. C. (1964). Sex differences in job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 48, 88-92.
- Hulin, C. L. & Smith, P. C. (1965). A linear model of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 49, (3), 209-216.
- Hulin, C. L. & Smith, P. C. (1967). An empirical investigation of two implications of the two-factor theory of job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 51, 396-402.
- Iris, B. & Barrett, G. (1972). Some relations between job and life satisfaction and job importance. **Journal of Applied Psychology**, 56, 301-304.
- Jacobs, R. & Solomon, T. (1977). Strategies for enhancing the prediction of job performance from job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 62, 417-421
- James, W. (1892). **Psychology: Briefer course**. New York: Collier.
- Janssen, O. (2001). Fairness Perceptions as a Moderator in the Curvilinear Relationships between Job Demands, and Job Performance and Job Satisfaction. **Academy of Management Journal**, 44(5); 1039-1050.
- JobsCentral (2012). JobsCentral Work Happiness Indicator, a study how happy employees are in singapore.
- Jones, M.D. (2006). Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction?. **Journal of Behavioral and Applied Management**, 8, 20-42
- Judge, T. A. (1993). Validity of the dimensions of the pay satisfaction questionnaire: Evidence of differential prediction. **Personnel Psychology**, 46, 331-355.
- Judge, T. A. Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction/job performance relationship: A qualitative and quantitative review. **Psychological Bulletin**, 127, 376-407.
- Judge, T. A., & Welbourne, T. M. (1994). A confirmatory investigation of the dimensionality of the pay satisfaction questionnaire. **Journal of Applied Psychology**, 79(3), 461-466.
- Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (What makes a job good or bad?). **Journal of Applied Psychology**, 63, 267-276.
- Jutras, L. & Vaillancourt, L. (2003). Satisfaction et motivation au travail. **Pharmactuel**, 36(4), 212-218.
- Kacel, B., Miller, M., & Norris, D. (2005). Measurement of nurse practitioner job satisfaction in a Midwestern state. **Journal of the American Academy of Nurse Practitioners**, 17(1), 27-32.
- Kacmar K M, & Ferris G R, (1989). Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. **Journal of Applied Psychology**, 74, 201-207.
- Kahneman D. & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. **Econometrica**, 47, 263-291.

- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and Industrial and Organisational Psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), **Handbook of Industrial and Organisational Psychology**, 76-170. Palo Alto CA: Psychology Press Inc.
- Katz, N. R. (2000). **Incentives and performance management in the public sector. Kennedy school of government**, Harvard university. Available at: [http://www.hks.harvard.edu/visions/performance\\_management/katz\\_incentives.htm](http://www.hks.harvard.edu/visions/performance_management/katz_incentives.htm)
- Katzell, R. A., Yankelovich, D., Fein, M., Ornati, O. A. & Nash, A. (1976). *Pay vs. Work Motivation and Job Satisfaction*. **Compensation & Benefits Review**, 8(1), 54-66.
- Kelloway, E.K., Barling, K. & Shah, A. (1993). Industrial Relations Stress and Job Satisfaction: Concurrent Effects and Mediation. **Journal of Organizational Behaviour**, 14(5), 447-457.
- Kendall, E. & Robinson, C. (1975). Motivation and productivity of the technical employee. **Industrial Management**, 17(6), 1-8.
- Khalifa, M. H. (2011). Perceptions of Equity and Job Satisfaction: A Study of University Employees in Egypt. **International Journal of Management**, 28(4), 130-143.
- *Kochanski, J. & Sorensen, A. (2006). Rewards of Work: Sibson's Model and Survey. **Perspectives**, 14(1). Available at: [http://www.sibson.com/publications/perspectives/Volume\\_14\\_Issue\\_1/ROW.cfm](http://www.sibson.com/publications/perspectives/Volume_14_Issue_1/ROW.cfm)*
- Kong, B. A. Chye, T. G. & Hian, C. K. (1993). The impact of age on the job satisfaction of accountants. **Personnel Review**, 22, 31-39.
- Kotliarov, I. (2006). Work motivation: a vector model. **Economics and Organization**, 3(2), 111-123.
- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. **Business Horizons**, 30, 58-65.
- Kreitner, R. (2009). **Management**. (11th ed.), Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kreps, D. M. (1997). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives. **American Economic Review**, 87(2), 359-364.
- Kuder, G. F. & Richardson, M. W. (1937). The theory of estimation of test reliability. **Psychometrika**. 2, 151-160.
- Kumar, M.P. (2002). Job Satisfaction among Permanent and Contractual Information Technology Workers. **IACIS**, 362-365.
- Kusku, F. (2003). Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey. **Career Development International**, 8(7), 347-356.
- Lambert, S. J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on job satisfaction, job involvement and intrinsic motivation of men and women workers. **Journal of Organisational Behaviour**, 12, 341-363.
- Landy, F.J. (1989). **Psychology of work behavior**. (4th ed.). Belmont: Wadsworth.
- Latham, G. & Lee, T. (1986). Goal setting. In E. Locke (Eds.), **Generalizing from laboratory to field settings**, 101-118. Lexington, MA: Lexington Books.
- Lautier, G. (1993). **Les rémunérations: politiques et systèmes de salaires, intéressement et individualisation, fixation et évolution des rémunérations, Comment faire évoluer son système de rémunération?**. France: maxima.

- Lawler, E. & Suttle, J. (1972). A casual correlational test of the need hierarchy concept. **Organisational Behaviour and Human Performance**, 7, 265-287.
- Lawler, E. E. & Suttle, L. (1973). Expectancy theory and job behavior. **Organizational Behavior and Human Performance**, 9, 482-503.
- Lawler, E. E. (1971). **Pay and organizational effectiveness: A psychological view**. New York: McGraw-Hill.
- Lawler, E. E. (1977). Developing a motivating work climate. **Management Review**, 66(7), 25-38.
- Leete, L. (2000). Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. **Journal of Economic Behavior & Organization**, 43, 423–446.
- Legrain, H. (2003). **Motivation à apprendre : mythe ou réalité ? point d'étape des recherches en psychologie**. Paris: L'Harmattan.
- Leitch, K. K. & Walker, P. M. (2000). Surgeon Compensation and Motivation. *Arch Surg*, 135, 708-712.
- Lepper, M. R., Greene, D. & Nisbett, R.E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the "overjustification" hypothesis. **Journal of Personality and Social Psychology**, 28, 129-137.
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., Fandt, P. M. & Michlitsch J.F. (2007). **Management: Challenges for Tomorrow's Leaders**. (5th ed.) Mason, OH : Thomson/South-Western.
- Lievens, F., Anseel, F., Harris, M. M. & Eisenberg, J. (2007). Measurement Invariance of the Pay Satisfaction Questionnaire across Three Countries. **Educational and Psychological Measurement**, 67, 1042-1051.
- Lincoln, J., & Kalleberg, A. (1990). **Culture, control and commitment: A study of work organization and work attitudes in the United States and Japan**. New York: Cambridge University Press.
- Lindner, J R. (1998). Understanding Employee Motivation. **Journal of Extension**, 36 (3). Available at: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php>
- Liu, Y., & Zumbo, B. D. (2007). The impact of outliers on Cronbach's coefficient alpha estimate of reliability: Visual analogue scales. **Educational and Psychological Measurement**, 67(4), 620-634.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. **Organizational Behavior and Human Performance**, 4, 309–336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Eds.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, 1297-1349. Chicago, IL: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). **A theory of goal setting and task performance**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. **Organizational Behavior and performance**, 3, 157-189.
- Locke, E. A., Saari , L. M., Shaw, K. N. & Latham, G. P. (1980). **Goal setting and task performance: 1969-1980**. unpublished technical report to organizational effectiveness research program, Office of Naval Research, Arlington, VA.

- Lumpkin, J.R. & Tudor, K. (1990). Effect of Pay Differential on Job Satisfaction: A Study of the Gender Gap. **Journal of Supply Chain Management: Human Resources Issues**, 26(3), 25-29.
- Lyons, P. & Howard, J. D. (2010). **The Dissertation: From Beginning to End**. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Maag, J. W. (2001). Rewarded by punishment: Reflections on the disuse of positive reinforcement in schools. **Exceptional Children**, 67,173–186.
- Maghrabi, A.S. (1999). Assessing the effects of job satisfaction on managers. **International Journal of Value-Based Management**, 12, 1-12.
- Maidani, E. (1991). Comparative study of Herzberg's two-factor theory of job satisfaction among public and private sectors. **Public Personnel Management**, 20(4), 441-448.
- Maillet, L. (1988). **Psychologie et organisation : l'individu dans son milieu de travail**. Montréal: Les éditions Agence d'Arc.
- Malhotra, N., Budhwar, P. & Prowse, P. (2007). Linking rewards to commitment: an empirical investigation of four UK call centres. **International Journal of Human Resource Management**, 18 (12), 2095-2128.
- *Manas, T. M. & Graham, M. D. (2003). **Creating a Total Rewards Strategy: A Toolkit for Designing Business-Based Plans**. New York: AMACOM.*
- Marsden, D. & Richardson, R (1992). **Motivation and performance related pay in the public sector: a case study of the Inland Revenue**. CEP discussion paper, 75. Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science, London, UK.
- Marsden, D. & Richardson, R. (1994). Performing for pay?: the effects of merit pay on motivation in a public service. **British journal of industrial relations**, 32(2), 243-261.
- Martin, J. (1981). Relative deprivation: A theory of distributive justice for an era of shrinking resources. In L. Cummings & B. Staw (Eds.), **Research in Organizational Behavior**, 3, 53-107. Greenwich, CT: JAI Press.
- Martins, H. (2008). **Impact of Firm-Promoted Accreditation of Prior Learning Processes on the Worker-Organization Relationship: A Cross-Sectional Survey in Portuguese Industrial Firms**. Master Dissertation, Universidade de Coimbra.
- *Martocchio, J. J. (2001). **Strategic compensation: A human resource management approach**. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.*
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. **Psychological Review**, 50, 370-396.
- Maslow, A.H. (1954). **Motivation and Personality**. New York: Harper and Row.
- Mathes, E. (1981). Maslow's hierarchy of needs as a guide for living. **Journal of Humanistic Psychology**, 21, 69-72.
- Mathieson W. D. (1973). **An empirical investigation of pay and employee satisfaction**. Master Dissertation, Faculty of commerce and business administration, University of british columbia.
- *Mayo E. (1945). **The social problem of an industrial civilization**. Cambridge, Harvard: University Press.*
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. **Academy of Management Journal**, 35, 626–637.
- McGregor, D. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw Hill.

- McGregor, D.M. (1957). The Human Side of Enterprise. **The Management Review**, 46, 22-28.
- Meyer, H. (1975). The pay-for-performance dilemma. **Organizational Dynamics**, 3, 39-50.
- Miceli, M. P., & Lane, M. C. (1991). Antecedents of pay satisfaction: A review and extension. In K. Rowland & G.R. Ferris (Eds.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, 235-309. Greenwich, CT: JAI Press.
- Mikula, G. (2003). Testing an attribution-of-blame model of judgments of injustice. **European Journal of Social Psychology**, 33, 793-811.
- Milkovich, G T., & Newman, J. (2004). **Compensation**. (8th ed.), New York: The McGraw-Hill.
- Miner, J. B. & Dachler, H. P. (1973). Personnel Attitudes and Motivation. **Annual Review of Psychology**, 24, 379-402.
- Mitchell, T.R. & Larson, J.R. (1987). **People in organizations: An introduction to organizational behavior**. New York : McGraw-Hill.
- Mobley, W.H., Griffith, R., Hand, H. & Meglino, B. (1979). A review and conceptual analysis of the employee turnover process. **Psychological Bulletin**, 62, 493-522.
- Monster, (2007). **Le salaire constitue le premier facteur de motivation au travail**. Valable sur : <http://info.monster.fr/Lesalaireconstituelepremierfacteurdemotivationautr-120403291/article.aspx>
- Morrison K A, (1996). An Empirical Test of a Model of Franchisee Job Satisfaction. **Journal of Small Business Management**, 34(3), 27-40.
- Motowildo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. **Journal of applied psychology**, 68, 484-490.
- Mottaz, C. J. (1987). Age and work satisfaction. **Work and Occupation**, 14, 387-409.
- Mowday, R. T. (1991). Equity theory predictions of behavior in organizations. In R. M. Steers & L. W. Porter (Eds.), **Motivation and work behavior**, (5th ed.), 111-131. New York: McGraw-Hill.
- Mowday, R. T., Koberg, C. S. & McArthur, A. W. (1984). The Psychology of the Withdrawal Process: A Cross-Validation Test of Mobley's Intermediate Linkages Model of Turnover in Two Samples. **Academy of Management Journal**, 27, 79-94.
- Muldoon, S. D. (2003). **Excellent managers: Exploring the Acquisition, Measurement, and Impact of Leader Skills in an Australian Business Context**. Doctor desertation, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology.
- Myers, M.S. (1964) who are your motivated workers?. **Harvard Business Review**, 42, 73-88
- Nadler, D. A. & Lawler, E. E. (1983). Motivation: A diagnostic approach. In Richard Hackman, Edward E. Lawler III, and Lyman W. Porter, **Perspectives on Behavior in Organizations**, 67-78. New York: McGraw-Hill.
- Nair P. K. (2007). **A Path analysis of relationship among job stress, job satisfaction, motivation to transfer and transfer of learning: perception of occupational safety and health administration outreach trainers**. Doctor Dissertation, Office of Graduate Studies of Texas A & M University.
- Near, J.P., Rice, R.W., & Hunt, R.G. (1978). Work and extra work correlates of life and job satisfaction. **Academy of Management Journal**, 21, 95-114.

- Nestor, P. I., & Leary, P. (2000). The relationship between tenure and non-tenure track status of Extension faculty and job satisfaction. **Journal of Extension**, 38(4).
- Nguyen, A., Taylor, J., & Bradley, S. (2003). **Relative Pay and Job Satisfaction**. Some New Evidence, MPRA Paper No 1382.
- Nichols, T. G. (1996). The relationship of pay to pay satisfaction and job satisfaction. Doctor dissertation, school of business and entrepreneurship, nova southeastern university.
- Nicholson, N., brown, C.A. & chadwick-jones, J. K. (1976). Absence from work and job satisfaction. **Journal of applied psychology**, 61(6), 728-737.
- Noordin, F. & Jusoff, K. (2009). Levels of job satisfaction amongst Malaysian academic staff. **Asian Social Science**, 5, 122-128.
- Nunnally, J. C. (1978). **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill.
- O’driscol, M. P. & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, organizational commitment. **Applied psychology**, 48: 197-209.
- Okpara J. O., Squillace, M. & Erundu, E. A. (2005). Gender differences and job satisfaction: a study of university teachers in the United States. **Women in Management Review**. 20(3), 177-190.
- Oshagbemi, T. (1996). Job satisfaction of UK academics. **Educational Management and Administration**, 24 (4), 389-400.
- Oshagbemi, T. (1997a). Job satisfaction and dissatisfaction in higher education. **Education and Training**, 39(8/9), 354-359.
- Oshagbemi, T. (1997b). The influence of rank on the job satisfaction of organisational members. **Journal of Managerial Psychology**, 12(8), 511-19.
- Oshagbemi, T. (2000). Gender differences in the job satisfaction of university teachers. **Women in Management Review**. 15(7), 331-343.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates of Job Satisfaction: Empirical Evidence from UK Universities. **International Journal of Social Economics**, 30(12), 1210-1232.
- Oshagbemi, T., & Hickson, C.(2003). Some aspects of overall satisfaction: a binominal logit model. **Journal of Managerial Psychology**, 18(8), 357-367.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes and performance: An organizational level analysis. **Journal of Applied Psychology**, 77, 963-974.
- Owens, L. K. (2002). **Introduction to survey research**. SRL Fall Seminar Series. Available at: <http://www.srl.uic.edu>
- Parsons, A. J. & Knight, P. G. (2005). **How to do your dissertation in geography and related disciplines**. (2nd ed), Abingdon: Routledge.
- Pedhazur, E. J., & Schmelkin, L. P. (1991). **Measurement, design, and analysis: An integrated approach**. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Pinto, E. P. (2011). The Influence of wage on motivation and satisfaction. **International Business & Economics Research Journal**, 10(9), 81-92.
- Pool, S. W. (1997). The relationship of Job Satisfaction with substitutes of leadership, leadership behaviour and work motivation. **The Journal of Psychology**, 131(3), 271-283.
- Porat, B. (1977). Guttman Scale Test for Maslow Need Hierarchy. **The Journal of Psychology**, 97, 85-92.



- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). **Managerial Attitudes and Performance**. Homewood, IL: Irwin.
- Porter, L. W. & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. **Psychological Bulletin**, 80, 151-176.
- Porter, L. W., Steers, R. M. & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology**, 59 (5), 603-609.
- Ramayah, T., Jantan, M. & Tadisina, S. K. (2001). **Job satisfaction: Empirical evidence for alternatives to JDI**. National Decision Sciences Conference, San Francisco.
- *Randhawa, G. (2007). Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions : An Empirical Analysis. Indian Management Studies Journal*, 11, 149-159.
- Reid-Cunningham, A. R. (2008). **Maslow's theory of motivation and hierarchy of human needs: A critical analysis**. A Paper presented to School of Social Welfare, University of California, Berkeley.
- Rentner, T. L. & Bissland, J. H. (1990). Job satisfaction and its correlates among public relations workers. **Journalism Quarterly**, 67(4), 950-955.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behaviour: A review and conceptual analysis. **Psychological Bulletin**, 93, 328-367.
- Rice, R.W., Phillips, S.M. & McFarlin, D.B. (1990). Multiple Discrepancies and Pay Satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 75, 386-393.
- Riggs, K. & Beus, K. M. (1993). **Job satisfaction in extension**. Available: <http://www.joe.org/joe/1993summer/a5.html>.
- Robert Half (2009). **Les salariés européens sont-ils satisfaits de leur situation professionnelle ?**. Réf. PR-02236. Available at: <http://www.roberthalf.fr/portal/site/rh-fr/menuitem.b0a52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnextoid=2823e75cb4b46210VgnVCM100003c08f90aRCRD&vgnnextchannel=3eb833be90259110VgnVCM1000003041fd0aRCRD>
- Roberts, J.A. & Chonko, L.B. (1996). Pay Satisfaction and Sales Force Turnover : The Impact of Different Facets of Pay on Pay Satisfaction and its Implications for Sales Force Management. **Journal of Managerial Issues**, 8(2), 154-169.
- Rogers, R. (1991). The Effects of Educational Level on Correctional Officer Job Satisfaction. **Journal of Criminal Justice**, 19, 123-137.
- Ronen, S. (1986). Equity Perception in Multiple Comparison: A Field Study. **Human Relations**, 39(4), 333-346.
- Roussel, P. (1996). **Rémunération, Motivation et Satisfaction au Travail**. Paris: Economica, Collection Recherche en Gestion.
- Roznowski, M. & Hulin, C. (1992). The scientific merit of valid measures of general constructs with special reference to job satisfaction and job withdrawal. In C. J. Cranny, P. C. Smith, & E. F. Stone (Eds.), **Job satisfaction**, 123-163. New York: Lexington.
- Ryan, R. M. (1982). Control and information in the intrapersonal sphere: An extension of cognitive evaluation theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, 43, 450-461.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. **Contemporary Educational Psychology**, 25, 54-67.

- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American Psychologist**, 55, 68-78.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). An Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective. In E. L. Deci & R. M. Ryan (Eds.), **Handbook of Self-Determination Research**, 3-33. New York: The University of Rochester Press.
- Ryan, R. M., Mims, V. & Koestner, R. (1983). Relation of reward contingency and interpersonal context to intrinsic motivation: A review and test using cognitive evaluation theory. **Journal of Personality and Social Psychology**, 45, 736-750.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. **Human Resource Management**, 43, 381-394.
- Saba, I. (2011). Measuring the Job Satisfaction Level of the Academic Staff in Bahawalpur Colleges. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, 1(1).
- Saleh, S. D. & Otis, J. L. (1964). *Age and Level of Job Satisfaction*. **Personnel Psychology**, 17, 425-430.
- Saner, T. & Eyupoglu, S. Z. (2012). Have gender differences in job satisfaction disappeared? A study of Turkish universities in North Cyprus. **African Journal of Business Management**, 6(1), 250-257-
- Santhapparaj, A. S. & Alam, S. S. (2005). Job Satisfaction among Academic Staff in Private Universities in Malaysia. **Journal of Social Sciences**, 1(2), 72-76.
- Santhapparaj, A. S., Srineevasan, J. & Koh, L. L. (2005). Job satisfaction among women managers in Malaysian automobile manufacturing sector. **Journal of Applied Sciences**, 5(9), 153-158.
- Sarker, S. J., Crossman, A. & Chinmeteepituck, P. (2003). The relationship of age and length of service with job satisfaction: An examination of hotel employees in Thailand. **Journal of Managerial Psychology**, 18(7/8), 745-758.
- Savage, R. M. (1967). **A study of teacher satisfaction and attitudes: causes and effects**. Doctoral dissertation, Auburn University.
- Scarpello, V. & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there?. **Personnel Psychology**, 36, 577-600.
- Scarpello, V. & Carraher, S. M. (2008). Are pay satisfaction and pay fairness the same construct?: A cross-country examination among the self-employed in Latvia, Germany, the UK, and the USA. **Baltic Journal of Management**, 3(1), 23- 39.
- Scarpello, V., Huber, V. & Vandenberg, R. J. (1988). Compensation satisfaction: Its Measurement and Dimensionality. **Journal of Applied Psychology**, 73 (2), 163-171.
- Schunk, D. H. (2001). **Self-Regulation through goal setting**. ERIC/CASS Digest ED462671. Available at : <http://www.schoolbehavior.com/Files/Schunk.pdf>
- Schwab, D. & Heneman, H. (1970). Aggregate and individual predictability of the two-factor theory of job satisfaction. **Personnel Psychology**, 23(1), 55-66.
- Schwab, D.P. & Wallace, M. J. (1974). Correlates of Employee Satisfaction With Pay. **Industrial Relations**, 13, 78-80.

- Scott, M., Swartzel, K. A. & Taylor, W. N. (2005). The relationships between selected demographic factors and the level of job satisfaction of extension agents. **Journal of Southern Agricultural Education Research**, 55(1), 102-115.
- Sekiou, L., Blondin, L., Fabi, B., Bayad, M., Peretti, J-M., Alis, D. & Chevalier, F. (2004). **Gestion des ressources humaines**. (2ème éd.), Bruxelles: Ed Boeck.
- Shapiro, H. J. (1976). Pay satisfaction. **Strategy and Leadership**, 4, 27-28.
- Singh, P. & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. **Industrial Relations**, 65 (3), 470–490.
- Skinner, B.F. (1953). **Science and Human Behavior**. New York: Macmillan.
- Skinner, B.F. (1968). **The Technology of Teaching**. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Sloane, P. C. & Williams, H. (1996). Are ‘overpaid’ workers really unhappy? A test of the theory of cognitive dissonance. **Labour**, 10, 3-15.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). **The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes**. Chicago: Rand-McNally.
- Smith, P.C. (1992). In Pursuit of Happiness: Why Study General Job Satisfaction?. In C.J Cranny, P.C. Smith & E. F. Stone (eds.), **Job Satisfaction**, 5-19. New York: Lexington Books.
- Sokoya, S. K. (2000). Personal predictors of job satisfaction for the public sector manager: Implications for management practice and development in a developing economy. **Journal of Business in Developing Nations**, 4(1). Available at: <http://www.ewp.rpi.edu/jbdn/jbdnv401.htm>
- Spector, P. E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 385- 392.
- Spector, P.E. (1997). **Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences**. Thousand Oaks, California: Sage.
- Steers, R. M. & Porter, L. W. (1987). **Motivation and Work Behavior**. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Steers, R., & Rhodes, S. (1978). Major influences on employee attendance: A process model. **Journal of Applied Psychology**, 63, 391-407.
- Stone, D. N., Bryant, S. M., & Wier, B. (2010). Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory. **Behavioral Research in Accounting**, 22(2), 105-132.
- Stringer, C., Didham, J., & Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees. **Qualitative Research in Accounting and Management**, 8(2), 161-179
- Sweeney, P. D., & McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. **Organization Behavior and Human Decision Processes**, 55, 23–40.
- Sweeney, P. D., McFarin, D. B., & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multi-study examination. **Academy of Management Journal**, 33, 423-36.
- Sweet, J. J., Nelson, N. W. & Moberg, P. J. (2005). The Tcn/Aacn 2005 ‘‘Salary Survey’’: Professional Practices, Beliefs, And Incomes Of U.S. **Neuropsychologists**.

- Takahashi, K. (2006). Effects of wage and promotion incentives on the motivation levels of Japanese employees. **Career Development International**, 11(3), 193-203.
- Tang, T.L. (1999). Sex differences in satisfaction with pay and co-workers: Faculty and staff at a public institution of higher education. **Public Personnel Management**, 28 (3), 345-349.
- Taskina, A. & Ireen, A. (2009). Job Satisfaction of Faculty Members in Private Universities -In Context of Bangladesh. **International Business Research**. 2(4), 167-175.
- Tay, L, & Diener, E. (2011). Needs and subjective well-being around the world. **Journal of Personal Social Psychology**, 101(2), 354-65.
- Taylor, F. W. (1911). **The principles of scientific management**. New York, NY? USA & London, UK: Harper & Brothers. Available at: <http://www.gutenberg.org/ebooks/6435> & at: <http://www.saylor.org/site/wp-content/uploads/2011/08/HIST363-7.1.3-Frederick-W-Taylor.pdf>
- Taylor, G.S. & Vest, M.J. (1992). Pay Comparisons and Pay Satisfaction Among Public Sector Employees. **Public Personnel Management**, 21(4), 445-454.
- Tekleab, A. G., Bartol, K. M., & Liu, W. (2005). Is it pay levels or pay raises that matter to fairness and turnover?. **Journal of Organizational Behavior**, 26, 899-921.
- Teon, W. M-Y, Tan, K-W, Chong, S-C & Wooi, L-S (2011). Job satisfaction level among human resource employees: Malaysia's perspective. **African Journal of Business Management**, 6(2), 595-607.
- Terpstra, D. E., & Honoree, A. L. (2004). Job satisfaction and pay satisfaction levels of university faculty by discipline type and by geographic region. **Education**, 124(3), 528-540.
- Terry, C. J. M. & Vivian, J. M. (1969). Money and Motivation in Latin America. **Compensation & Benefits Review**, 1(2), 24-29.
- Tesdimir, M. Z., Asghar, M. Z. & Saeed, S. (2012). **Study of the relationship of personality traits and job satisfaction among professional sales representatives in the pharmaceutical industry in Turkey**. Proceedings of 2nd International Conference on Business Management.
- Tharenou, P. (1993). A test of reciprocal causality for absenteeism. **Journal of Organizational Behavior**, 14, 269-290.
- **The American heritage dictionary of the English language**. (2006) (4th ed), Boston : Houghton Mifflin.
- The Register Guard Sunday Business (22/04/2007). Higher salary doesn't mean happy **wworkers**. Available at: <http://news.google.com/newspapers?nid=1310&dat=20070422&id=f2FWAAAIBAJ&sjid=3fADAAAIBAJ&pg=3255,4841892>
- Thierry H, (1998a). Motivation and Satisfaction. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, C. J. Wolff (Eds.), **Handbook of Work and Organisational Psychology**, Hove, UK: Psychology Press Ltd.
- Thierry, H. (1998b). Compensating Work. In Drenth, P., Thierry, H., de Wolff, C.J. (eds.) **Handbook of Work and Organizational Psychology**, 4, 291-319. Hove, UK: Psychology Press Ltd.
- Thompson, B. (1994). Guidelines for authors. **Educational and Psychological Measurement**, 54, 837-847
- Tremblay, M., Sire, B., Balkin, D. (2000). The Role of Organizational Justice in Pay and Employee Benefit Satisfaction, and Its Effects on Work Attitudes . **Group and Organization Management**, 25, 269-290.

- Trevor, C. O., Gerhart, B. & Boudreau, J. W. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. **Journal of Applied psychology**, 82, 44-61
- Vaillancourt, L. (2003). Satisfaction et motivation au travail. **Pharmactuel**, 36(4), 212-218.
- Vallerand, R. J. & Reid, G. (1984). On the causal effects of perceived competence on intrinsic motivation: A test of cognitive evaluation theory. **Journal of Sport Psychology**, 6, 94–102.
- Vallerand, R.J. & Thill, E.E. (1993). Introduction au concept de motivation. Dans Vallerand, J. & Thill, E.E. (Eds.), **Introduction à la psychologie de la motivation**, 3-39, Laval (Québec): Editions études vivantes – Vigot.
- Van Yperen, N. W. & Buunk, B. P. (1990). A longitudinal study of equity and satisfaction in intimate relationships. **European Journal of Social Psychology**, 20, 287-309.
- Vandenberghe, C. & Tremblay, M. (2008). The role of pay satisfaction and organisational commitment in turnover intentions: A two-sample study. **Journal of Business and Psychology**, 22(3), 275-286.
- Verbrugge, L.M. (1982). Work satisfaction and physical health. **Journal of Community Health**, 7(4), 262-283.
- Vieira J. A.C., Couto J. P. & Tiago Tiago, M. T. (2001). **Wages and Job Satisfaction in Portugal**. Available at: [http://www.researchgate.net/publication/23731388\\_Wages\\_and\\_Job\\_Satisfaction\\_in\\_Portugal/file/3deec51ceebe5b0f46.pdf](http://www.researchgate.net/publication/23731388_Wages_and_Job_Satisfaction_in_Portugal/file/3deec51ceebe5b0f46.pdf)
- Villaneuva, A., Adler, S., Herzberg, J., Melton, B., Hosler, S., Bilbrey, P., Riney, R., Pye, I. & Andre, S. (2003). Executive dialogue: The excellent manager. **Hospital Health Network**. 77(9), 85-100.
- Vroom, V. H. & MacCrimmon, K. R. (1968). Toward a Stochastic Model of Managerial Careers. **Administrative Science Quarterly**, 13(1), 26–46.
- Vroom, V. H. (1964). **Work and Motivation**. New York: John Wiley and Sons.
- Vroom, V.H. (1982). **Work and Motivation**. Malabar, Florida: Robert E. Krieger Publishing Company.
- Wahba, A. & Bridgwell, L. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, 15, 212-240.
- Wan, H. L. (2008). Current Remuneration Practices in the Multinational Companies in Malaysia: A Case Study Analysis. **Research and Practice in Human Resource Management**, 16(1), 78-103.
- Wanous, J.P., Reichers, A.E. & Hudy, M.J., (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures?. **Journal of Applied Psychology**, 82, 247-252.
- Watson, T. (1994). Linking employee motivation and satisfaction to the bottom line. **CMA Magazine**, 68(3), 4.
- Weathington, B. L., Cunningham, C. J. L., & Pittenger, D. J. (2010). **Research methods for the behavioral and social sciences**. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Weaver, C. N. (1977). Relationships among pay, race, sex, occupational prestige, supervision, Work autonomy, and job satisfaction in a national sample. **Personnel Psychology**, 30(3), 437-445.

- Weick, K. E. (1966). The concept of equity in the perception of pay. **Administrative Science Quarterly**, 11, 414–439.
- Weinberg, R. S. & Gould, D. (2003). **Foundations of Sport & Exercise Psychology**. (3rd Ed). Human Kinetics.
- Weiner, N. (1980). Determinants and behavioral consequences of pay satisfaction: a comparison of two models. **Personnel psychology**, 33, 741-757.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G.W. & Lofquist, L. H. (1967). **Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire**. Minneapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center. Available at :  
[http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf\\_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf](http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXII%20-%20Manual%20for%20the%20MN%20Satisfaction%20Questionnaire.pdf)
- White, B. (2003). **Dissertation Skills for Business and Management Students**. Continuum International Publishing Group: London
- Wickramasinghe, V. (2009). Predictors of job satisfaction among IT graduates in offshore outsourced IT firms. **Personnel Review**, 38(4), 413- 431.
- Wickstrom R.A. (1971). **An Investigation Into Job Satisfaction Among Teachers**. Doctoral dissertation, university of Oregon.
- Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. **International Journal of Manpower**, 18(3), 263-281.
- Williams, M., McDaniel, M. & Ford, L (2007). Understanding multiple dimensions of compensation satisfaction. **Journal of Business and Psychology**, 21(3), 429-459.
- Williams, M.L., McDaniel, M.A. & Nguyen, N.T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 91, 392-413.
- Witt, L. A. & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between fairness of pay or promotion and job satisfaction. **Journal of Applied Psychology**, 77, 910-917.
- Wong, S., Siu, V. & Tsang, N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 11 (5), 230-241.
- Wu, C-H. & Liu, C-Y. (2008). The Organizational Goal and Work Effort: An Efficiency Wage Model. **International Review of Economics**, 55(4), 351-361
- Younies, H., Barhem, B. & Younis, M. Z. (2008). Ranking of priorities in employees' reward and recognition schemes: from the perspective of UAE health care employees. **The International Journal of Health Planning and Management**, 23(4), 357-371.
- Zainuddin, R. & Mat Din, S.Z (2009). **A study about gender, education level, salary and job satisfaction**. Conference on science & social research. ilable at:  
<http://fr.scribd.com/doc/22108379/A-Study-About-Gender-Education-Level-Salary-And-Job-Satisfaction>
- Zapata-Phelam, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A. & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 108(1), 93-105.
- Zeffane, R. (1994). Correlates of job satisfaction and their implications for work redesign. **Public Personnel Management**, 23 (1), 61–75.

- Zeffane, R. Ibrahim, M. & Mehairi, R. (2008). Exploring the differential impact of job satisfaction on employee attendance and conduct: The case of a utility company in the United Arab Emirates. **Employee Relations**, 30 (3), 237- 250.
- Zeitz, G. (1990). Age and work satisfaction in a government agency: a situational perspective. **Human Relations**, 43(5), 419-438.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R. & Deci, E. L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically-motivated behavior. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 4, 443-446.

## الملحق 1. الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
جامعة فرحات عباس – سطيف –  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### إستبيان

أستاذي المحترم.. أستاذتي المحترمة..

بعد التحية:

يهدف هذا الاستبيان للتعرف على شعور الرضا أو عدمه اتجاه الأجر والوظيفة ومدى التحفيز على العمل. نشكرك إن أبديت رأيك بصراحة تامة تجاه بنود الاستبيان التي سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي الصرف (دكتوراه).

تقبلوا فائق التقدير

الباحثة



**المعلومات العامة:**

رجاءا ضع إشارة ( × ) في الخانة التي ترى أنها تنطبق عليك .

**1- الجنس:**  ذكر  أنثى

**2- السن:**


أقل أو يساوي 35 سنوات

أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة

أكثر من 45 سنوات

**3- المؤهل العلمي:**

ماجستير  دكتوراه

**4- عدد سنوات العمل بالجامعة ( الأقدمية منذ التوظيف ):**


أقل أو يساوي 5 سنوات

أكثر من 5 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

**5- الرتبة:**


أستاذ مساعد قسم أ

أستاذ مساعد قسم ب


أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر قسم أ

أستاذ محاضر قسم ب

## 6- مبلغ الأجر الشهري الذي تتقاضاه:


أكبر من 55000 إلى 60000 دج

أكبر من 60000 إلى 65000 دج

أكبر من 65000 إلى 70000 دج

أكبر من 70000 دج


أقل من أو يساوي 40000 دج

أكبر من 40000 إلى 45000 دج

أكبر من 45000 إلى 50000 دج

أكبر من 50000 إلى 55000 دج

 لا نعم

7- هل لديك دخلا آخر غير راتبك عن وظيفتك الحالية كمدرس (ة) ؟

تقيس البيانات التالية عن مختلف أبعاد عملك مدى رضاك عن وظيفتك. نرجو أن تصف شعورك اتجاهها من خلال وضع علامة ( X ) مرة واحدة في الخانة التي تناسبك.

راض جدا	راض	لا راض ولا غير راض	غير راض	غير راض تماما	في وظيفتك الحالية هل أنت راض عن:
					1- إمكانية الترقية في وظيفتك
					2- ظروف العمل
					3- إمكانية القيام بأعمال متنوعة من وقت لآخر (التنوع عكس الروتين)
					4- أهميتك في نظر الآخرين المرتبطة بعملك (قيمتك باعتبارك أستاذاً)
					5- طريقة تعامل رئيسك مع موظفيه (علاقات إنسانية)
					6- كفاءة رئيسك في اتخاذ القرارات (كفاءة تقنية)
					7- مدى توفير عملك لجو مناسب للعمل لا يتعارض مع ضميرك ومبادئك
					8- استقرار وظيفتك
					9- الفرص المتاحة لك لتقديم المساعدة للآخرين داخل الجامعة
					10- إمكانية إعطاء الأوامر للأفراد حول ما يجب عمله (السلطة)
					11- الفرص المتاحة أمامك للقيام ببعض الأمور التي تستخدم من خلالها مهاراتك الخاصة
					12- مدى تطبيق الإجراءات والقواعد الداخلية للجامعة
					13- الأجر الذي تتقاضاه مقارنة بأهمية العمل الذي تقوم به
					14- إمكانية اتخاذك لقرارات بمبادرتك الخاصة
					15- إمكانية استمرارك في نشاط وحركة معظم وقت يوم العمل (النشاط)
					16- الفرص المتاحة أمامك لمحاولة استخدام طرقك الخاصة في التدريس
					17- الفرص المتاحة أمامك للقيام بعملك بشكل منفرد
					18- طريقة تعامل زملائك مع بعضهم البعض
					19- الشناء والتقدير الذين تتلقاهما عند إنجازك لعملك بشكل جيد
					20- الشعور بالإنجازات التي حققتها في مجال عملك (النجاح)

تصف البيانات الواردة أدناه مختلف ابعاد أجرك. بين مستوى الرضا أو عدمه الذي تشعر به اتجاه كل عبارة من خلال وضع العلامة ( x ) مرة واحدة في الخانة المناسبة.

راض جدا	راض	لا راض ولا غير راض	غير راض	غير راض تماما	هل أنت راض عن :
					1- أجرك الصافي
					2- قائمة الامتيازات الاجتماعية الخاصة بك (تأمينات صحية، معاشات، إجازات، عطل، سكن... الخ)
					3- الزيادة في الأجور التي حصلت عليها مؤخرا
					4- الأجر الحالي الذي تتقاضاه
					5- المبالغ التي تخصصها الجامعة لتغطية تكاليف الامتيازات الاجتماعية التي تمنح لك
					6- الزيادات السابقة في الأجور
					7- شبكة الأجور الخاصة بالجامعة
					8- المعلومات التي تقدمها الجامعة حول الأجور
					9- أجرك القاعدي
					10- قيمة الامتيازات الاجتماعية التي تحصل عليها
					11- الانسجام بين إجراءات وقواعد الأجور بالجامعة
					12- أجور وظائف أخرى بالجامعة
					13- مكونات أو تركيبة الأجر الذي تتقاضاه
					14- أنواع الامتيازات الاجتماعية التي تحصل عليها
					15- أسلوب تحديد الزيادات الاجتماعية التي تمنح لك
					16- التفاوت في الأجور بين الوظائف المتشابهة في الجامعة
					17- أسلوب إدارة الجامعة للأجور
					18- تأثير رئيسك على أجرك

يشير التحفيز الذاتي إلى التحفيز الذي يتأتى من داخل الفرد وليس من عوامل أخرى (مثل الأجر)، ويأتي هذا التحفيز من المتعة التي تحصل عليها من العمل نفسه أو من الشعور بالرضا عند انجاز العمل. في ما يلي مجموعة بيانات تقيس مستوى تحفيزك الذاتي نرجو أن تضع الإشارة (X) مرة واحدة في الخانة المناسبة

هل تنطبق عليك العبارة التالية :	لا تنطبق علي مطلقا أو نادرا ما تنطبق علي	تنطبق علي أحيانا	كثيرا ماتنطبق علي	دائما أو تقريبا دائما ما تنطبق علي
1- أستمتع بالتصدي للمشاكل الجديدة				
2- أستمتع بأداء العمل الذي ينسني كل الهموم الأخرى				
3- كلما كان المشكل صعبا كلما وجدت متعة في محاولة حله				
4- أرغب في أن يطور عملي معارفي ومهاراتي				
5- الفضول هو الدافع للكثير من الأعمال التي أقوم بها				
6- أرغب في التعرف على ما يجعلني جيدا في عملي				
7- ما يهمني أكثر هو الاستمتاع بما أقوم به				
8- يهمني كثيرا أن يتاح لي منفذا للتعبير عن نفسي				
9- أفضل العمل الذي أعلم أن فيه تحديا لقدراتي				
10- مهما كانت نتيجة العمل، أحس بالرضا إذا شعرت أنني اكتسبت خبرة جديدة				
11- أشعر براحة كبيرة عندما أتمكن من تحديد أهدافي الخاصة				
12- أستمتع بمحاولة حل المشاكل المعقدة				
13- المهم هو أن أكون قادرا على القيام بالأعمال التي تجلب لي أكبر متعة ممكنة				
14- أستمتع بأداء المهام البسيطة نسبيا والمباشرة				
15- أفضل العمل الذي اعلم انه بإمكانني ادائه بشكل جيد عن العمل الذي فيه تحديا لقدرات				

من فضلك رتب حوافز عملك التالية من رقم 1 للأكثر أهمية إلى رقم 10 للأقل أهمية


الإشراف في العمل

قائمة الامتيازات الاجتماعية

المساهمة في اتخاذ القرارات

ظروف عمل مريحة

الأجر

فرص الترقية

أهمية العمل

الأمان الوظيفي

وقت الفراغ

جدولة أعمال مناسبة

## الملحق 2. سنوات الأقدمية في الجامعة وفق متغير السن

المجموع	الأقدمية في الجامعة			
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 5 إلى 10 سنوات	أقل أو يساوي 5 سنوات	
168	64	36	68	الجنس ذكور
130	13	40	77	إناث

### الملحق 3. مستويات الرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية (ن = 298)

الرضا الوظيفي							
الرضا الوظيفي العام	التحكم	الاستقلالية والابداع	الرضا الذاتي	قيمة الوظيفة	الحاجات الاجتماعية	بيئة العمل	
**3.047	2.696	*3.446	3.482	2.625	**3.162	**2.870	<b>الجنس:</b> ذكر
**2.822	2.530	*3.215	3.373	2.520	**2.790	**2.504	أنثى
2.952	2.610	3.287	*3.360	2.573	3.100	**2.779	<b>السن:</b> أقل أو يساوي 35
2.857	2.596	3.354	3.419	2.446	2.677	**2.651	أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة
3.029	2.687	3.492	*3.648	2.724	3.043	**2.584	أكبر من 45 سنة
2.961	2.653	3.387	*3.376	2.559	3.028	*2.761	<b>المستوى العلمي:</b> الماجستير
2.907	2.522	3.201	*3.634	2.646	2.903	*2.534	الدكتوراه
3.086	2.227	3.409	4.136	3.151	*3.250	*2.345	<b>الرتبة:</b> أستاذ التعليم العالي
2.965	2.684	3.289	3.565	2.710	*2.868	2.673	أستاذ محاضر أ
2.708	2.214	3.047	3.381	2.254	*2.869	2.485	أستاذ محاضر ب
2.915	2.648	3.387	3.346	2.561	*2.892	2.657	أستاذ مساعد أ
2.996	2.688	3.373	3.411	2.559	*3.119	*2.829	أستاذ مساعد ب
2.978	2.627	3.358	3.362	2.597	*3.103	*2.822	<b>الأقدمية (السنوات):</b> أقل أو يساوي 5 سنوات
2.876	2.506	3.302	3.486	2.469	*2.884	*2.607	أكثر من 5 إلى 10 سنوات
2.965	2.733	3.363	3.519	2.653	3.918	*2.602	أكثر من 10 سنوات
2.859	2.652	3.108	3.587	*2.188	2.967	2.652	<b>وظيفة أخرى:</b> الأساتذة الذين يمارسون وظيفة أخرى
2.956	2.621	3.365	3.421	*2.612	3.002	2.715	الأساتذة الذين لا يمارسون وظيفة أخرى

\*\* مستوى الدلالة هو 0.01 (الطرفين)

\* مستوى الدلالة هو 0.05 (الطرفين)



### الملحق 4. مستويات الرضا عن التعويضات والحفز الذاتي حسب المتغيرات الديموغرافية

الحفز الذاتي				الرضا عن التعويضات					
الحفز الذاتي	العمل والكفاءة	التحدي	تحديد الذات	الرضا عن التعويضات	تأثير الرئيس	عدالة الأجور	الامتيازات الاجتماعية	الأجر والزيادة في الأجر	
									<b>الجنس:</b>
2.864	2.494	3.178	2.919	2.260	2.857	2.252	1.995	1.938	ذكر
2.880	2.517	3.246	2.876	2.271	2.853	2.238	1.892	2.103	أنثى
									<b>السن:</b>
**2.956	2.501	**3.327	**3.040	**2.320	2.912	**2.333	*2.034	2.002	أقل أو يساوي 35
**2.729	2.467	**3.092	**2.629	**2.075	2.693	**1.887	*1.762	1.958	أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة
**2.778	2.546	**3.000	**2.789	*2.301	2.859	**2.359	1.906	2.081	أكبر من 45 سنة
									<b>المستوى العلمي:</b>
*2.896	2.496	**3.273	2.917	2.269	2.848	2.225	1.974	2.029	الماجستير
*2.784	2.529	**2.981	2.843	2.252	2.880	2.318	1.869	1.943	الدكتوراه
									<b>الرتبة:</b>
2.848	2.704	3.159	2.681	2.506	3.454	2.303	1.977	2.290	أستاذ التعليم العالي
2.752	2.532	*2.921	2.802	2.250	2.684	2.403	1.888	2.026	أستاذ محاضر أ
2.833	2.511	2.988	3.000	2.066	2.809	2.047	1.761	1.647	أستاذ محاضر ب
2.870	2.535	*3.193	2.882	2.242	2.898	2.115	1.964	1.993	أستاذ مساعد أ
2.914	2.453	**3.342	2.946	2.298	2.830	2.325	1.986	2.052	أستاذ مساعد ب
									<b>الأقدمية (السنوات):</b>
**2.950	2.506	*3.356	**2.986	2.341	2.862	**2.347	2.044	**2.111	أقل أو يساوي 5 سنوات
2.889	2.559	*3.220	2.888	2.190	3.000	**2.078	1.881	**1.802	أكثر من 5 إلى 10 سنوات
**2.704	2.444	**2.915	**2.753	2.196	2.701	2.220	1.840	2.023	أكثر من 10 سنوات
									<b>وظيفة أخرى:</b>
*2.673	**2.054	*2.967	3.000	2.146	2.652	2.347	1.923	1.660	الأساتذة الذين يمارسون وظيفة أخرى
*2.887	**2.541	*3.228	2.892	2.275	2.872	2.237	1.952	2.039	الأساتذة الذين لا يمارسون وظيفة أخرى

الملحق 5. معاملات الارتباط بين الرتبة وكلا من الرضا والحفز (ن = 298)

الرتبة	
0.029	معامل الارتباط
0.307	مستوى الدلالة
0.008	معامل الارتباط
0.447	مستوى الدلالة
*0.119	معامل الارتباط
0.020	مستوى الدلالة

\* مستوى الدلالة هو 0.05 (دلالة الطرف الواحد).