

دوافع العمل وأثرها في أداء العاملين

حالة دراسية في الكلية التقنية الإدارية - بغداد
م.م. أحمد صبحي جميل أ.م.د. أسماء خضير ياس

Abstract

The importance of this research is to study the physical and moral motives of the work which are represented by wages and incentives and its influence in the employees' performance inside their working environment which could be different according to the work nature, thus for every production unit or enterprise, there is a certain style that being followed to achieve its goals.

This research describes the certain kinds of the wages and incentives, its classification and payment methods, and its influence on the employees' performance and desire in work.

The research presumes that there exists a positive relationship between labor motives and the performance level of employees inside the production unit, the research focused on the employees (administrators and technicians (in the technical college of management for the academic year 2009-2010, a questionnaire paper was circulated that involved a certain information concerning the research subject covering 8 areas in a group of questions that had been answered completely, which helped testing the research hypothesis.

المستخلص

اهتم هذا البحث بدراسة دوافع العمل المادية والمعنوية والتي هي عبارة عن الحوافز والاجور وتأثيرها في أداء العاملين داخل محيط عملهم والتي تختلف حسب طبيعة العمل

حيث لكل وحدة انتاجية او منظمة اسلوب معين تحاول ان تتبعه للوصول الى اهدافها حيث أشار البحث الى انواع الاجور والحوافز وطرق تصنيفها ودفعها للعاملين وتأثيرها في مستوى أدائهم ورغبتهم في العمل.

وافترض البحث بوجود علاقة ايجابية بين دوافع العمل ومستوى أداء العاملين داخل الوحدة الانتاجية حيث اقتصر البحث على العاملين (الاداريين والفنيين) في الكلية التقنية الادارية للعام 2009-2010 وقد تم تعميم استبيان احتوت المعلومات الخاصة بموضوع البحث على 8 مجالات وتضمنت مجموعة من الاسئلة كانت الاجابة عليها كاملة وقد ساعدت على اختبار فرضية البحث.

المبحث الاول

((الاطار العام للبحث))

أولاً : مشكلة البحث

ان الانسان ضمن نطاق عمله ولغرض مواصلة عطاءه ورفع مستوى ادائه كما ونوعاً الى جانب التدريب واكتساب مهاره والخبره يحتاج الى دوافع وان هذه الدوافع تختلف من منظمة لآخرى وذلك حسب طبيعة العمل ودور كل منظمة في بيئتها إلا انها في النهاية لا تختلف عن كونها دوافع مادية واخرى معنوية ، كما ان كل منظمة لها اسلوبها الخاص باستخدام وتوظيف الدوافع المتمثلة بالاجور والحوافز لغرض الوصول الى اهدافها . ومن هنا تكمن مشكلة البحث في مدى نجاح دوافع العمل المادية والمعنوية في التأثير على سلوك واداء العاملين داخل محيط عملهم اذ ان تطبيق نظام محدد و مدروس للحوافز يمكن من تحسين مستوى اداء العاملين ، في حين ضعف الحوافز أو مستويات الاجور يؤدي الى ضعف اداء العاملين وبالتالي ضعف او فشل عمل المنظمة او الوحدة الانتاجية للقيام بوظائفها على اتم وجه .

ثانياً : أهمية البحث

ان نجاح اي عمل بصورة عامة يعتمد على العاملين ومدى اخلاصهم وتفانيهم في ادائه ورغبتهم في انجابه وهذا يرتبط بدوافع العمل ، لذلك يهتم هذا البحث بدراسة دوافع العمل والتي هي الاجور والحوافز والتي تختلف حسب طبيعة العمل حيث لكل وحدة انتاجية أو منظمة اسلوب معين تحاول ان تستخدم به هذه الدوافع للوصول الى اهدافها ، لذلك سنحاول في هذا البحث التعرف على انواع الاجور والحوافز وطرق تصنيفها ودفعها للعاملين وتأثيرها في مستوى ادائهم ورغبتهم وانتمائهم للعمل .

ثالثاً : فرضية البحث

يفترض البحث وجود علاقة ايجابية بين مستوى اداء العاملين وبين دوافع العمل (الاجور والحوافز) داخل الكلية التقنية الادارية .

رابعاً : اهداف البحث

- 1- اعطاء فكرة واضحة عن طبيعة دوافع العمل (الاجور والحوافز) واثرها في اداء العمل اي العلاقة بين الدافعية والاداء .
- 2- التعرف على اهمية دوافع العمل في الكلية التقنية الادارية ومدى فاعليتها واثرها في مستوى اداء العاملين فيها .

خامساً : حدود البحث

اقتصر البحث على العاملين (الاداريين والفنيين) في الكلية التقنية الادارية للعام الدراسي 2009 - 2010 حيث تم تصميم استمارة استبيان وقد وزعت 25 نسخة منها على العاملين في بعض الوحدات الادارية العاملة داخل الكلية وكانت الاجابة عليها كاملة .

سادساً : نبذة مختصرة عن الكلية التقنية الادارية

الكلية التقنية الادارية هي احدى مؤسسات التعليم العالي في هيئة التعليم التقني ، تأسست عام 1999 لتواكب التطورات العلمية والتكنولوجية والتوجهات الحديثة لمختلف العلوم وجوانبه التطبيقية واستيعاب التطورات الحاصلة في بيئة الاعمال وحقولها الادارية والتنظيمية كافة في المجالات الانتاجية المالية ، المصرفية والمعلوماتية .

المبحث الثاني

((الاطار النظري))

عنصر العمل ودوافعه

أولاً : مفهوم العمل وخصائصه

عرفت النظرية والدراسات الاقتصادية عنصر العمل بأنه الجهود البدنية والعقلية البشرية المبذولة في انتاج الثروة بصورة اختيارية ويشترط في العمل ان يكون بشرياً اي ان جهود الحيوانات لا تعد عملاً بالمفهوم الاقتصادي كما يشترط ان تكون اختيارية وليست

اجباريه ، اي ان جهود السجناء واعمال السخرة او اسرى الحرب لا تعد عملا ولا تخضع للقوانين الاقتصادية . (1)

وعرف الاقتصادي الفريد مارشال عنصر العمل بانه ((الجهد العضلي والبدني المبذول جزئياً او كلياً لغرض خلق منفعة وليس من اجل التسليه المستمدة من العمل بصورة مباشرة)) (2) في حين يرى الاقتصادي رينولدز بأن المفهوم التقليدي يعد العمل عنصراً انتاجياً كأى عنصر من عناصر الانتاج وكخدمات جارية تنتج من هذه العناصر الا ان المفهوم الحديث هو ان العمل عبارة عن عامل / ساعة المتاحة للتشغيل خلال فترة زمنية معينة تكون لمدة سنة واحدة عادة . (3)

وعليه استنادا الى المفاهيم السابقة الذكر لعنصر العمل يكن تحديد الخصائص المميزة له بما يلي :

1- العمل انساني : ان العمل يرتبط بشخصية الانسان وبكيانه ولا ينفصل عنه اطلاقاً ، وعليه فان الاعمال المنجزة من قبل غير الانسان لا تعد عملاً من وجهة النظر الاقتصادية حيث ان الاعمال المنجزة بالاجهزة والمعدات والحيوانات لا تدخل ضمن مفهوم العمل وان ترتب عليها خلق منفعة اقتصادية كتلك التي يخلقها عنصر العمل .

2- العمل ارادي : الشخص العامل يؤدي عمله بكامل ارادته ووعيه وانه يسعى لانجاز اي عمل بعد ان يكون ذلك العمل قد تحدد ابتداء كهدف بذل العامل فيه جهده للوصول الى ذلك الهدف .

3- العمل اهم عناصر الانتاج : لقد اكد ادم سميث في كتابه ثروة الامم ان جميع اشكال الثروة تعود الى عنصر العمل وقد استمرت على هذه الفكرة المدارس الفكرية التي اعقبت ادم سميث مع بعض التمييز في مفهوم العمل المنتج ، حيث اعتبر ادم سميث ان الاعمال الخدمية لا تعد منتجة مع انها ضرورية . في حين لم تميز اتجاهات اقتصادية اخرى بين الاعمال المنتجة للسلع والخدمات وعدتها منتجة على الاطلاق .

4- العمل الملزم: ويكن اذ تضاف هذه الصفة للعمل على اساس اقتصادي وليس على اساس الاجبار لاي اعتبار كان ، كعمل السخرة والسجناء او الالزام القانوني وعلى سبيل المثال الفرد لكي يغطي نفقاته الاستهلاكية ولعائلته لابد ان يقدم العمل لكي يحصل على الاجر اللازم لذلك ويمكن القول ان عنصر العمل يقوم على ثلاثة عناصر مترابطة هي (4):
أ- قوة العمل : وهي مجموعة الامكانيات الفكرية والجسدية التي يمتلكها الانسان المتركمة عبر الزمن والمكتسبة بمختلف السبل والوسائل .

ب- موضوع العمل : وهي عملية خلق المنافع وتغييرها نوعاً وكماً .
ج- ادوات العمل : وهي الادوات التي يستخدمها العامل لغرض تأدية اعماله .

ثانياً : دوافع العمل

وتقسم دوافع العمل الى ما يلي :

1- الاجور

- مفهوم الاجور:

يتجه مفهوم الاجور على الدوام بانه عبارة عن ثمن الخدمات التي يقدمها العامل الى من يستخدم عمله ، وفي نظرية التوزيع يعد الاجر ذلك الجزء من الناتج الكلي او الصافي الذي يحصل عليه عنصر العمل لقاء مساهمته في العملية الانتاجية .

وهناك من يرى بأن الاجور في معنى التوزيع ما هي الا عائد العمل اي العائد الذي يحصل عليه العامل نتيجة مشاركته بجهوده وفكره في العملية الانتاجية (5) بينما قوة العمل في النظام الرأسمالي تمثل سلعة معروضة للبيع والشراء في سوق العمل كبقية السلع التي يحصل عليها الآخرون ويطلق عليها الاجر (6) .

وهناك من يلاحظ بأن الاجر يدفع مقابل مساهمة العامل في العملية الانتاجية وليس ثمناً لقوة العمل وهذا التعريف يتفق بعض الشيء مع ما ذهب اليه النظرية الاقتصادية على اساس ان هذه المكافأة تدفع للعمل نتيجة لمساهمته في عملية الانتاج وعلى اساس ان العمل لا يطلب لذاته بل لانه يساهم في انتاج السلع والخدمات لذا فإنه يعطي للعامل من كفاة عينية او نقدية او كلاهما نتيجة لتلك المساهمة .

- أشكال الاجور:

يمكن ان تصنف أشكال الاجور كما يلي :

1- الاجور من حيث وحدات الدفع: ويمكن ان نميز شكلان للاجور حيث يقوم هذا

التصنيف على اساس وحدات الدفع وهي كالاتي (7):

أ- الاجور العينية: ويمثل كل ما يحصل عليه العامل من غذاء وملبس ومسكن او نسبة من الحاصلات الزراعية او الصناعية فضلاً عن خدمات ومنافع اخرى . ويمكن ارجاع اصل هذا النوع من الاجر الى الانظمة التي كانت سائده ما قبل الرأسمالية وقد ظهرت بشكل واضح في نظام الطوائف قبيل الثورة الصناعية في اوربا الغربية ، وكانت هذه الاجور في بداية ظهورها تمثل نسبة صغيرة من الاجر النقدي ثم توسعت هذه الاجور بعد ظهورها الحركات العمالية حيث شملت مختلف المزايا الاجتماعية والصحية والتأمينية .

ب- الاجور النقدية : وهو النوع التقليدي من الاجور الذي ساد بصورة عامة في ظل نظام العمل بالاجر وهو يمثل مختلف المدفوعات النقدية التي يتلقاها العامل نظير خدماته وجهوده ايا كان نوع هذه المدفوعات .

والاجر النقدي يتيح للعامل حرية التصرف بما يتسلمه من اموال في اي وقت وكيفما يشاء كما يسمح له بالادخار وكذلك بتحويل جزء منه الى اي شكل من الاستثمار .

2- الاجور حسب قوتها الشرائية : ويستند هذا النوع من التقسيم على اساس العلاقة بين القوة الشرائية للاجور والمستوى العام للأسعار وكما يلي :

القوة الشرائية للاجور = الاجور النقدية / المستوى العام للأسعار

ويمكن في هذه الحالة ان نميز بين نوعين من الاجور وهي :

أ- الاجور الاسمية: ويسمى في بعض الاحيان بالاجور النقدية وهو المبلغ الذي يستلمه العامل او الموظف لقاء العمل والجهود التي يبذلها .

ب- الاجور الحقيقية : ويقصد بها قيمة الاجور الاسمية ومقدرتها على اشباع الحاجات الاساسية للعامل او هي مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بالاجور الاسمية .

وهذا النوع من الاجور يمثل محور اهتمام العامل على اساس انه المحدد الرئيسي لمستوى المعيشة فهو اي العامل لا يهتم باجوره الاسمية سواء ان كانت عالية او منخفضة بقدر اهتمامه بأن تكون القوة الشرائية لهذه الاجور عالية او منخفضة⁽⁸⁾.

3- الاجور حسب طبيعتها: تحتل الاجور موقعا اساسيا في نظريتي التوزيع والانتاج اذ تشكل الاجور جزءا هاما من الدخل الموزعة من اجمالي صافي الناتج القومي والدخل القومي ومن جهة اخرى تشكل الاجور جزءا هاما من مجموع تكاليف الانتاج . وعلى هذا الاساس يمكن تقسيم الاجور كما يأتي :

أ- الاجر كدخل: يعد الاجر المتسلم من عناصر الدخل الاساس لعدد كبير من العاملين ، حيث يحدد هذا الاجر المستوى المعاشي لهؤلاء الافراد من خلال تحديد نوعية الغذاء والسكن والملبس الذي يمكن لهم ان يتمتعوا به .

ب- الاجر كلفة: ان الاجور يمكن ان تؤثر في تكاليف الانتاج والاعمال بصورة مباشرة او غير مباشرة .

فجميع المدفوعات المقدمة على شكل ضمان اجتماعي وتعويضات وتأمينات تعتبر كلف عمل غير مباشرة . في حين تعتبر كلف المواد الاولية المباشرة والمواد نصف المصنعة والتجهيزات الاخرى تكاليف عمل مباشرة .

4- الاجور حسب محتواها: وينطلق هذا التقسيم من الدخل الكلي والدخل القابل للتصرف فالاجر الذي يستلمه العامل قد يخضع في بعض الاحيان خاصة في الاقتصاديات الحديثة الى الضرائب ، لذا يمكن تقسيم الاجر هنا الى :

أ- **الاجر الاجمالي:** وهو عبارة عن جميع ما يستلمه العامل من مدخلات نقدية او مزايا عينية مثل خصم اي استقطاعات سواء اكان هذا الاجر نقدي او حقيقي .

ب- **الاجر الصافي:** وهو عبارة عن الاجر الاجمالي مطروحاً منه جميع الاستقطاعات مثل ضريبة الدخل والضمان الاجتماعي او التوقيفات التقاعدية وان هذا الاجر ما يستلمه العامل فعلاً .

5- الاجور حسب طريقة الدفع: ويستند هذا النوع من التقسيم على اساس ان الاجر يدفع حسب كفاءة العامل ومقدرته في العمل ومن ثم ارتفاع او انخفاض اجره على اساس كفاءته الانتاجية وهذا يعرف بالاجر حسب القطعة .

2- الحوافز⁽⁹⁾

- مفهوم الحوافز :

ان اداء اي عامل يعتمد الى حد كبير على عاملين مهمين هما المقدرة على العمل والرغبة في العمل . حيث تعتبر الحوافز من الوسائل او الفرص التي توفرها المنظمة للافراد العاملين لديها لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل الحصول عليها وذلك بالعمل المتواصل . ويعتبر الحافز من القوى الدافعة والمحركة والموجهة لسلوك الفرد ويكن تفسير الحافز بانه الشيء الخارجي الذي يشبع الدافع ويرضي الحاجة وهذا يعني ان الحافز يمثل الهدف الذي يسعى اليه الانسان ليشبع ما لديه من دافع ويحقق لنفسه التكيف والتوازن وتسمى ايضاً بالموثرات الخارجية التي تشبع الانسان او تحفزه لاداء افضل الاعمال وكما يمكن ان تعبر عن الحوافز بانها ما يحصل عليه الفرد من المنظمة نتيجة لاداء اعماله اي ان الحافز هو مقابل للعمل حيث ان الافراد العاملين يعملون لاثم يتوقعون الحصول على مقابل لاعمالهم داخل منظماتهم .

-انواع الحوافز:

1-الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الافراد العاملين ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الانتاج وتحسين نوعيته هو الاخلاص في العمل وتعتبر نتائج ايجابية لها ما يقابلها من حوافز ايجابية تمنحها المنظمة للعاملين ومن هذه الحوافز مايلي :

أ- الاجور: وتعتبر العمود الفقري لنظام الحوافز في المنظمات الادارية لانه يحقق للفرد الكثير من الحاجات الاساسية كما يمكن ان يستقطب ويجذب العمالة الجيدة ودفع الانتاج. ومما شك فيه ان الاجر يمثل حافزاً مهماً الا انه ليس الحافز الوحيد للتأثير في سلوك الافراد العاملين . فعلى المنظمات او الوحدات الانتاجية ان تبذل جهوداً كبيرة في دراسة الدوافع التي تحكم سلوك العاملين لكي تتمكن من صياغة نظام للاجور اكثر تناسباً مع طبيعة العاملين ومع انماط سلوكهم .

ب- الزيادة السنوية: وتعتبر الزيادة السنوية على الراتب حافز للعمل اذا ربطت بالانتاج حيث يمنح للفرد مكافآت لتحسين الانتاج ونشاطه في العمل اما اذا ربطت بالاقدمية فالحافز له اهمية على اشارة الرغبة في تحسين الانتاج .

ج- المكافآت : وهي مبالغ نقدية اضافية تعطي للعامل مقابل قيامه بعمل متميز وهي تعتبر حافز على العمل اذا ما ربطت بالانتاج .

د- المشاركة في الارباح: وتعرف بانها نسبة مئوية في الارباح السنوية تحددها ادارة المنظمة ويتم توزيعها على العاملين حيث يتم احتسابها انا على اساس الارباح الاجمالية او الارباح الصافية وهي تعتبر حافزاً نقدياً نحو زيادة الانتاج .

2- الحوافز المعنوية: وهي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال بل على وسائل معنوية لغرض تحفيز العنصر البشري على العمل واهم هذه الحوافز ما يلي :

أ- الترقية: وهي تقدير من الادارة للفرد للصعود الى مركز اعلى وتحمل مسؤولية اكبر وهي بنفس الوقت تمثل حافز مادي عندما يتضمن زيادة في الاجر او الراتب وتعتبر فاعلية الترقية حافزاً للعمل فيما اذا ارتبطت بالكفاءة الانتاجية اذا كان لدى العاملين رغبة او دافع لشغل مراكز وظيفية وتحقيق مركز اجتماعي اعلى لان الترقية في هذه الحالة تكون حافزاً مشجعاً على العمل والانتاج .

ب- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير او توجيه كتب شكر الى العاملين الاكفاء الذي يحققون مستويات انتاجية جيدة كتقدير من قبل ادارة المنظمة لجهودهم المبذولة في نجاح العمل⁽¹⁰⁾.

ج- اشتراك العاملين في الادارة: ويقصد بها ان يكون هناك ممثلون في مجلس ادارة المنظمة يساهمون في ارائهم وافكارهم بادارة المنظمة عن طريق الاشتراك في رسم السياسات واتخاذ القرارات والهدف الرئيسي من وراء ذلك هو تحفيزهم على العمل وان برامج وسياسات العمل قد تم وضعها وفق اسس ادارية كاملة تمثل رغبات العاملين التي قام ممثلوهم بنقلها الى الادارة .

د- ضمان واستقرار العمل: ان الضمان والاستقرار الذي توفره الادارة للعاملين يعتبر حافزاً في التأثير على معنوياتهم وبالتالي انتاجهم لان العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان .

هـ - توسيع العمل :- ويعني اضافة واجبات جديدة للعمل يقوم بها الفرد ضمن نطاق تخصصه الاصلي وعلى نفس مستواه الاداري لان اضافة المسؤوليات الجديدة للعمل الاصلي تزيد من الرغبة في العمل وتقضي على الروتين والملل وبالتالي تحفز الافراد على اداء اعمالهم .

و- اغناء واثراء العمل :- ويقصد به اضافة مهمة جديدة قريبة لاختصاص الفرد العامل لاشتراكه في اتخاذ القرارات مع رئيسه المباشر وهذا يشعره باهميته ويرفع من روحه المعنوية.

ز- تحسين ظريف ومناخ العمل :- ويقصد به مكان العمل من حيث ترتيب الالات والمعدات فيه والاضاءة والتهوية والندفنة ويعتبر تحسين ظرف العمل حافزاً معنوياً للافراد لزيادة انتمائهم للوحدة التنظيمية وبالتالي زيادة انتاجهم لما له من اهمية على سلوك ونفسية العامل .

- اهداف الحوافز

ان الهدف من استخدام نظام الحوافز هو تحقيق اكبر قدر ممكن من الكفاءة الانتاجية وان المنظمة تسعى من وراء ذلك لتحقيق هدفين هما:

- 1- الهدف الاقتصادي :- ويقصد بها الاستخدام الامثل للموارد مما يؤدي الى زيادة الانتاج وتحسين النوعية وارتفاع مستوى الخدمات

2- الهدف المعنوي :- ويتعلق بالانسان الذي يمثل العنصر الالهم من عناصر الانتاج وهو الهدف من عملية وضع نظام للحوافز ولابد لنظام الحوافز من اشباع بعض من رغباته واحاسيسه ولابد من تحليل واقع المنظمة واختيار النظام الانسب الذي يكون لتطبيقه مردود ايجابي على المنظمة وعلى الافراد العاملين فيها مع ضرورة مراعاة ان الحوافز ليست معناها زيادة الراتب على حسب المنظمة ذاتها وانما لابد ان يؤدي نظام الحوافز الى الاستخدام الامثل لوسائل الانتاج وبالتالي تحقيق انخفاض في التكاليف وزيادة في كمية الانتاج من خلال ربط العمل بالانتاج وتحفيزه طبقا لجهده.

3- الدوافع النفسية

وهي مؤثرات داخلية تدفع الفرد الى التصرف بطريقة معينة تؤمن تخفيض التوتر و تحقيق الاشباع وهنالك نظريات قد حددت خمسة مستويات لحاجات الانسان حيث يظهر اثر كل مستوى من هذه المستويات بعد اشباع المستوى السابق له مباشرة مع بعض التداخل البسيط بينهما وهذه المستويات هي كالآتي :-

- أ- الحاجات الاساسية او الفسيولوجية :- وهي الحاجات التي تضمن بقاء الفرد مثل المأكل والمشرب وتعرف ايضا بالحاجات الاولية وهي التي لايمكن الاستغناء عنها ويمكن اشباعها بالكامل .
- ب- الحاجة الى الامن والسلام .
- ج- الحاجة الى الحب والود والعطف والانتماء ويفكر الانسان بهذه الحاجات بعد اشباع الحاجتين السابقتين .
- د- الحاجة الى التقدير والمكانة :- وهي حاجة الفرد بان يكون صاحب شان ويعامله الناس على ان له مكانة خاصة .
- هـ - الحاجة الى تحقيق الذات :- وهي الحاجة الاخيرة وهي حاجة عليا تسيطر على نسبة بسيطة من الناس وتظهر بعد اشباع كل الحاجات السابقة الذكر .

ثالثاً :- العلاقة بين الدوافع والاداء (11)

هناك علاقة مباشرة وموجبة بين تحفيز العاملين وادائهم لاعمالهم وعلى المدراء توجيه اهتمامهم الى تنمية دوافع الافراد العاملين حيث ذلك هو الطريق المباشر لزيادة انتاجيتهم. ولكن الامر يبدو غاية البساطة على نحو قد تغيب معه حقيقة هامة وهي ان هناك عوامل كثيرة بخلاف دافعية العاملين هي التي تؤثر في الانتاجية وتحدد مستواها وهذه العوامل هي:

- أ - طرق واساليب العمل المستخدمة , فمهما كانت دوافع العاملين فان انتاجيتهم تتأثر بمدى سلامة هذه الطرق .
- ب- العوامل الفردية الذاتية وهي التي تتعلق بقدرة الفرد وهذا العامل قد جعل بعض المنشآت ترفض تعيين الذين لايتجاوزون بنجاح عددا من اختبار القدرات .
- ج- العوامل التي تتعلق بالجماعة والتي تتعلق بقيم العمل السائدة لان هذه القيم قد تساعد على زيادة انتاجية العامل وقد تعوقها .
- د- العوامل التنظيمية :- وتتعلق بعلاقات العمل داخل الوحدة الانتاجية وارتباطها بالوحدات الاخرى داخل تنظيم اكبر وهو المنشأة .
- هـ - العوامل البيئية :- وتعود الى العلاقة بين المنشأة ومنظمات المجتمع الاخرى وسوق العمل وما يؤثر ذلك سلبا او ايجابيا على انتاجية العاملين .

المبحث الثالث

(منهج البحث- تطبيق عملي)

اولاً: عينة البحث

تتألف عينة البحث من (25) شخص وتشمل الموظفون (الاداريون والفنيون) العاملون في الكلية التقنية الادارية وهم موزعون حسب الوحدات الادارية التالية :

- أ- وحدة شؤون الطلبة .
 - ب- الوحدة العلمية .
 - ج- المكتبة .
 - د- الوحدة الادارية .
- وتم اختيار عينة البحث بصورة عشوائية وكان اختيار المجتمع الاحصائي يستند الى التنوع حسب طبيعة العمل المؤدى .

ثانياً :- خصائص العينة

1- ان نسبة العاملين الذين يحملون شهادة جامعية بلغت (60 %) من مجموع افراد العينة في حين بلغت نسبة الذين حصلوا على شهادة اقل من الجامعية (32%) من مجموع افراد العينة في حين بلغت نسبة الذين يحملون شهادة عليا (8%) من حجم العينة كما موضح في الجدول الاتي (1)

الجدول (1)

افراد العينة حسب الشهادة

الشهادة	العدد	النسبة المئوية (%)
شهادة عليا	2	8
شهادة جامعية	15	60
شهادة اقل من الجامعية	8	32
المجموع	25	100

2- ان نسبة العاملين المتزوجين بلغت (42%) من حجم العينة وكانت نسبة العاملين غير المتزوجين (56%) من حجم العينة وكما موضح في الجدول (2)

الجدول (2)

افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة	العدد	النسبة المئوية (%)
1- متزوج	11	42
2- غير متزوج	14	56
المجموع	25	100

3- ان نسبة (28%) من افراد العينة بلغت مدة خدمتهم الوظيفية (11 سنة فاكثر) وان (12%) من افراد العينة تراوحت مدة عملهم في الخدمة الوظيفية بين (5-10 سنوات) في حين شكلت نسبة الذين مدة خدمتهم اقل من (5 سنوات) (60%) من حجم العينة كما موضح في الجدول (3)

الجدول (3)

افراد العينة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية (%)	العدد	المدة
60	15	أقل من 5 سنوات
12	3	(5 - 10) سنوات
28	7	11 - أكثر
100	25	المجموع

ثالثاً: اداة البحث:

تطلب البحث ايجاد اداة للتعرف على دوافع العمل واثرها في اداء العاملين وكانت الدراسات والبحوث والكتب الدراسية والاستبانة المناسبة لهذا الغرض وفيما يلي خطوات اعداد هذه الاداة واستخدامها.

أ- تم الاطلاع على العديد من البحوث والدراسات والكتب الدراسية ذات العلاقة بموضوع البحث بهدف الحصول على بعض المفاهيم التي لها علاقة بدور دوافع العمل في تحسين مستوى اداء العاملين .

ب- تم تصميم استبيان يتضمن نوعين من الاسئلة , اسئلة عامة واسئلة خاصة تخص موضوع البحث حيث قسم النوع الثاني من الاسئلة الى (8) مجالات ولكل مجال مجموعة من الاسئلة .

ج- تم الحصول على 43 فقرة تم توزيعها على المجالات التالية :

- 1- مشاركة العاملين .
- 2- الاتصالات (التعاملات مع الاخرين والاستماع الى رأي الطرف الاخر والحوار العيني) .
- 3- الاهداف والاستراتيجيات .
- 4- القيادة .
- 5- الاجور والرواتب وعدالة العائد .
- 6- ظروف العمل المادية والخدمات .
- 7- نمط الاشراف والعلاقة مع الرئيس المباشر .
- 8- العلاقة مع زملاء .

المبحث الرابع

(عرض النتائج وتحليلها)

اظهرت نتائج البحث ان استجابة افراد العينة كانت ايجابية في (39) فقرة اي بنسبة (91%) من المجموع الكلي ل فقرات الاستبيان في حين كانت سلبية في (4) فقرات بنسبة (9%) من المجموع الكلي ل فقرات الاستبيان وقد وزعت هذه الفقرات في (8) مجالات . وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج مجالات الاستبيان .

1- مشاركة العاملين

احتوى هذا المجال على (5) فقرات وقد كانت استجابة افراد العينة ايجابية لجميع فقرات هذا المجال وكما موضح في الجدول (4) .

الجدول (4)

مشاركة العاملين

الفقرات	أوافق	%	لا أوافق	%	لا اعلم	%
1- لدينا اطلاع كبير على اليات اتخاذ القرارات في الكلية .	14	56	6	24	5	20
2- يقوم العاملون بتنفيذ برامج العمل التي تحددها إدارة الكلية .	24	96	1	4	-	-
3- تقوم العمادة باطلاع العاملين وبصورة مستمرة على التغييرات التي تحصل في العمل .	18	72	5	20	2	8
4- يحرص المسؤولون على استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .	12	48	6	24	7	28
5- نتاح لنا فرصة المشاركة في صناعة القرارات الخاصة بالعمل .	14	56	7	28	4	16

من الجدول السابق يتضح ان (96%) من افراد العينة هم من العاملين الذين يقومون بتنفيذ برامج العمل التي تحددها إدارة الكلية وان (56%) منهم لديهم إطلاع كبير على اليات اتخاذ القرارات في الكلية ووافقت (72%) منهم على أن العمادة تقوم باطلاع العاملين وبصورة مستمرة على التغييرات التي تحصل في العمل في حين نلاحظ ان النسبة الاقل والبالغة 24% و 28% على التوالي من افراد العينة ترى بان المسؤولين يتخذون القرارات

الخاصة بالعمل دون استشارة العاملين أو إتاحة الفرص لهم للمشاركة في عملية صنع القرار.

2-الاتصالات (التعاملات مع الآخرين والاستماع الى رأي الطرف الاخر والحوار العلني):

احتوى هذا المجال على(3) فقرات وقد كانت استجابة افراد العينة ايجابية لجميع فقرات هذا المجال وكما موضح في الجدول(5)

الجدول (5)

الاتصالات

الفقرات	وافق	%	لا ووافق	%	لا اعلم	%
1- تحدد الإدارة السلبيات في العمل ونظرها أمام العاملين .	17	68	4	16	4	16
2- تهتم العمادة وبعناية بمقترحات العاملين	18	72	4	16	3	12
3- لدى العمادة فاعلية الاتصال بين العمادة والعاملين .	21	84	2	8	2	8

يتضح من الجدول اعلاه ان النسبة الاكبر والبالغة (84%) من افراد العينة يوافقون على ان لدى العمادة فاعلية الاتصال بين العمادة والعاملين وان (68%) من افراد العينة وافقوا على ان الادارة تحدد السلبيات في العمل وتطرحها امام العاملين في حين يشعر (72%) من افراد العينة بان العمادة تهتم وبعناية بمقترحات العاملين .

3-الاهداف والاستراتيجيات:

احتوى هذا المجال على(11) فقرة وقد كانت استجابة افراد العينة ايجابيا نحو جميع الفقرات وكما موضح في الجدول(6)

جدول (6)

الاهداف والاستراتيجيات

الفقرات	وافق	%	لا ووافق	%	لا اعلم	%
1- هناك درجة عالية من الوضوح في اهداف العمل في الكلية .	24	96	صفر	-	1	4
2- تتسم الاهداف الموضوعة في الكلية بالانسجام والتكامل مع النشاطات التي تحققها .	22	88	صفر	-	3	12

8	2	-	صفر	92	23	3- هناك درجة عالية من الوضوح في الاعمال الإدارية التي تقوم بها الكلية .
12	3	-	صفر	88	22	4-تمسعى الإدارة الى إطلاع العاملين على واجباتهم في العمل .
24	6	8	2	68	17	5- توضح الإدارة أهداف الكلية لجميع العاملين .
32	8	48	12	20	5	6- هناك ضبابية في توزيع الاعمال .
16	4	68	17	16	4	7- تهدر أموال كثيرة في نشاطات غير ضرورية .
12	3	8	2	80	20	8- هناك رقابة إدارية فعالة على نشاطات العاملين .
24	6	24	6	52	13	9- يتسم الجو العام في الكلية بالحرية والصرامة والود .
36	9	48	12	16	4	10- تعرض التصرفات المالية الخاصة بالكلية امام العاملين بشكل شفاف وموضوعي .
28	7	20	5	52	13	11- إن العديد من الأنظمة واللوائح تجعل من العمل الجيد صعباً .

يتضح من الجدول اعلاه ان النسب العليا من افراد العينة تعتقد بان هناك درجة عالية في الوضوح في اهداف العمل في الكلية وان تلك الاهداف تنسجم مع النشاطات المتحققة اثناء سير العمل وان العاملين على بيينة واطلاع بواجباتهم في العمل وقد اكد هذا الاعتقاد بالفقرة رقم 6 حيث اتضح بان نسبة 48% من افراد العينة لايوافقون على ان هناك ضبابية في توزيع الاعمال بينما يعتقد 80% من افراد العينة بان هناك رقابة ادارية على نشاطات العاملين وان 68% منهم لايوافقون على الاموال تهدر في انشطة غير ضرورية في حين توافق نسبة 52% من افراد العينة على ان الجو العام في الكلية يتسم بالحرية والصرامة في حين هناك نسبة 48% منهم لايوافقون على ان التصرفات المالية الخاصة بالكلية تعرض على العاملين بشكل شفاف وموضوعي .

4- القيادة

احتوى هذا المجال على (6) فقرات وكانت استجابة افراد العينة ايجابية في جميع الفقرات وكما موضح في الجدول (7) .

الجدول (7)
القيادة

الفقرات	أوافق	%	لا أوافق	%	لا اعلم	%
1- تشجع العمادة الأبداعات والمبادرات وتعلن عنها.	22	88	2	8	1	4
2- تعلن الإدارة على احترام حقوق العاملين في ممارسة الديمقراطية .	17	68	3	12	5	20
3- القيادة الادارية في الكلية قدوة للعاملين .	22	88	2	8	1	4
4- الشعور بالمسؤولية من المعايير المعتمدة في اختيار القيادات الادارية العاملة في الكلية .	20	80	1	4	4	16
5- تحترم الإدارة حقوق العاملين والتزاماتها تجاههم .	21	84	3	12	1	4
6- لدى القيادات الادارية رؤيا واضحة حول مستقبل الكلية .	21	84	-	-	4	16

يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة (88%) من افراد العينة يوافقون بان العمادة تشجع الابداعات والمبادرات وتعلن عنها وان القيادة الادارية في الكلية قدوة للعاملين وان 84% منهم يعتقدون بان الادارة تحترم حقوق العاملين وان لديها رؤيا واضحة حول مستقبل الكلية وان 68% من افراد العينة يوافقون على ان الادارة تعمل على احترام حقوق العاملين في ممارسة العمل الديمقراطي .

5- الاجور والرواتب وعدالة العائد:

احتوى هذا المجال على (6) فقرات وقد كانت استجابة افراد العينة ايجابية في جميع الفقرات ماعدا فقرة واحدة وكما موضح في الجدول (8)

الجدول (8)
الاجور والرواتب

الفقرات	أوافق	%	لا أوافق	%	لا اعلم	%
1- تسعى الإدارة في الكلية الى تطوير اداء العاملين وفقاً لنظام الحوافز .	14	56	6	24	5	20
2- مجموع الحوافز المادية التي احصل عليها	8	32	10	40	7	28

						في الكلية توازي الجهود التي أبذلها في العمل .
12	3	12	3	76	19	3- يتناسب راتي مع طبيعة العمل الذي أقوم به .
24	6	28	7	48	12	4- يشجعني نظام الحوافز في الكلية على العمل برغبة .
16	4	32	8	52	13	5- تتلائم الاجور والمكافآت للعمل الذي اقدمه من حيث الكم والنوع .
4	1	28	7	68	17	6- العوائد التي احصل عليها كافية لسد متطلبات الحياة العادية .

يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة (76%) من افراد العينة يرون بانه تتناسب رواتبهم مع طبيعة العمل الذي يعملون به وان (40%) من افراد العينة يعتقدون ان نظام الحوافز في الكلية يشجعهم على العمل برغبة وان 40% من افراد العينة الاخرون لا يعتقدون ان مجموع حوافزهم المادية التي يحصلون عليها توازي الجهود المبذولة في العمل .

6- ظروف العمل المادية والخدمات:

احتوى هذا المجال على (4) فقرات وقد كانت استجابة افراد العينة ايجابية في جميع فقرات العينة كما موضح في الجدول رقم (9)

جدول (9)

ظروف العمل المادية والخدمات

الفقرات		أوافق	%	لا أوافق	%	لا اعلم	%
1- يشعري محيط العمل بالرغبة بالإنجاز .		21	84	3	12	1	4
2- تسعى الكلية الى توفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم .		17	68	6	24	2	8
3- توفر الكلية الظروف الامنة والسلامة في العمل .		20	80	3	12	2	8
4- أشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها لي الكلية .		17	68	6	24	2	8

يتضح من الجدول اعلاه ان نسبة (84%) من افراد العينة يشعرون بان محيط العمل يساعد على الرغبة بالانجاز وان (68%) منهم يرون بان الكلية توفر كافة التسهيلات للعاملين لانجاز اعمالهم وان (68%) منهم ايضا يرون بانهم يشعرون بالرضى على

مجلة كلية التراث الجامعة (100) العدد التاسع

الخدمات التي توفرها الكلية وان (80%) منهم يعلنون بان الكلية توفر الظروف الامنة والسلامة في العمل .

7- نمط الاشراف والعلاقة مع الرئيس المباشر :

احتوى هذا المجال على (5) فقرات وقد كانت استجابة افراد العينة ايجابية في جميع الفقرات كما موضح في الجدول (10) .

جدول (10)

نمط الاشراف والعلاقة مع الرئيس المباشر

الفقرات	وافق	%	لا وافق	%	لا اعلم	%
1- اشعر بالارتياح للطريقة التي يلجا اليها مسؤولي المباشر في حل المشكلات مما يحفزني على العمل.	16	64	7	28	2	8
2- يتبع مسؤولي المباشر الاساليب المناسبة في مراقبة العاملين .	15	60	4	16	6	24
3- يشركني مسؤولي المباشر في القرارات التي تخص مشكلات العمل .	15	60	5	20	5	20
4- يراعي مسؤولي المباشر النواحي الانسانية في العمل .	19	76	6	24	-	-
5- يعمل مسؤولي المباشر على تخفيض الاجراءات الروتينية في العمل .	16	64	6	24	3	12

يتضح من الجدول رقم (10) ان 76% من افراد العينة يرون ان مسؤولهم المباشر يراعي النواحي الانسانية في العمل في حين يشعر 64% منهم بالارتياح للطريقة التي يلجا اليها المسؤول المباشر في حل مشكلات العمل مما يدفعهم نحو حب العمل كما تعتقد نفس النسبة منهم بان مسؤولهم المباشر يعمل على تخفيض الاجراءات الروتينية في العمل اي يخفض من عبء العمل بينما يشعر 60% من افراد العينة بان مسؤولهم يتبع الاساليب المناسبة في مراقبة العاملين وانه يشركهم في عمية اتخاذ القرارات الخاصة لحل مشكلات العمل .

8- العلاقة مع الزملاء

احتوى هذا المجال على (3) فقرات كانت استجابة افراد العينة في جميع الفقرات كما موضح في الجدول (11) .

جدول (11)
العلاقة مع الزملاء

الفقرات	وافق	%	لاوافق	%	لا اعلم	%
1- تربطني علاقة مع المجموعة التي أعمل معها .	24	96	1	4	-	-
2- انسجامي مع جماعة العمل يجعلني أعمل بجدية كاملة .	24	96	1	4	-	-
3- تتميز العلاقات بين الزملاء في الكلية بالإيجابية .	23	92	2	8	-	-

يتضح من الجدول اعلاه ان (96%) وهي النسبة الاكبر من افراد العينة تعتقد انه تربطهم علاقة مع المجموعة التي يعملون معهم وان انسجامهم مع جماعة العمل يجعلهم يعملون بجدية كاملة وان (92%) يوافقون على انه تتميز العلاقات والتفاعلات بين الزملاء في الكلية بالإيجابية .

المبحث الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها في هذا البحث يمكن استنتاج مايلي:
- 1- من خصائص العينة اتضح ان 60 % من افراد العينة يحملون الشهادة الجامعية وهذا مؤشر جيد حول تمتع العاملين بمؤهلات علمية تمنحهم الفرصة والقدرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمسيرة العمل داخل الكلية .
 - 2- فيما يخص مجال مشاركة العاملون قد ابدى 96% من افراد العينة على ان العاملين يقومون بتنفيذ البرامج التي تحددها ادارة الكلية وهذا يدل على مدى الالتزام الوظيفي اتجاه الاعمال المناطة بالعاملين .
 - 3- في مجال الاتصالات وافق 84% من افراد العينة على ان هناك فاعلية الاتصال بين العمادة والعاملين في الكلية .
 - 4- في مجال الاهداف اتضح بان هناك نسب عليا من افراد العينة كانت اجاباتها ايجابية حول الفقرات المتعلقة بدرجة الوضوح بالاهداف حيث بلغت النسبة 96% من افراد العينة وبدرجة وضوح في الاعمال الادارية حيث بلغت النسبة

- 92% ومدى انسجام الاهداف مع الاعمال والنشاطات التي تحققها الكلية حيث بلغت النسبة 88%.
- 5- اما فيما يخص مجال القيادة قد وافق 88% من افراد العينة على ان للعمادة دور في تشجيع الابداعات ومبادرات العمل في الكلية كما اكدت نفس النسبة منهم على ان القيادة الادارية في الكلية قدوة للاخرين .
- 6- اما بشأن مجال الرواتب والاجور فقد وافق 76% من افراد العينة وهي النسبة الاعلى في هذا المجال على ان الرواتب المدفوعة تناسب مع طبيعة الاعمال المقام بها في حين قد اجاب 40% من افراد العينة اجابة سلبية حول فقرة الحوافز الممنوحة في الكلية بانها لاتوازي الجهود المبذولة .
- 7- لقد كانت استجابة افراد العينة ايجابية حول جميع الفقرات الواردة في مجال ظروف العمل المادية والخدمات وكانت النسبة الاعلى والبالغة 84% من افراد العينة تشعر بالارتياح لمحيط العمل والرغبة في الانجاز .
- 8- اما فيما يخص العلاقة مع المسؤول المباشر فقد وافق 76% من افراد العينة على ان مسؤولهم المباشر يهتم بالنواحي الانسانية في العمل وهذا يدل على ان قدرة المسؤول المباشر في التأثير بالاخرين لغرض تعزيز مكانته في العمل وبنفس الوقت نشر روح التعاون والمساندة في العمل .
- 9- واخيرا فيما يتعلق بالعلاقة مع الزملاء كانت استجابة افراد العينة ايجابية على جميع فقرات هذا المجال وبنسب عالية كما وارد في الجدول رقم(11) مما يشير الى العلاقات الشخصية الودية التي تربط العاملين باختلاف مستوياتهم العلمية ودرجاتهم الوظيفية حيث تجدهم حريصون على وضع قيمة كبيرة للصدقات داخل محيط العمل مما يدل ذلك على الرغبة في الانتماء الى العمل داخل الكلية.

ثانيا : التوصيات

- في ضوء استنتاجات البحث نوحى بمايلي:
- 1- ضرورة تشجيع العاملين لطرح افكارهم ومقترحاتهم بصورة علنية ومن دون اي خوف من اية اجراءات رقابية ولاسيما ان تلاقي مقترحاتهم القبول والاهتمام من رؤوسائهم مما يسهم ذلك في رفع مستوى ادائهم في العمل .
- 2- الاهتمام بتوضيف اعمال الافراد داخل محيط العمل مما يؤدي الى زيادة مستوى الاداء ورفع معدلات الانتاجية .

- 3- السماح للأفراد العاملين داخل وحدات عملهم من المشاركة في دراسة وصياغة أهداف العمل .
- 4- منح الفرص التدريبية للكوادر العاملة وبصورة متكافئة مع اعطاء الاولويات حسب مدة الخدمة الوظيفية والتخصص والعمر مما يضمن تحقيق العدالة في ذلك.
- 5- المراجعة المستمرة لظروف العاملين داخل الكلية واوضاعهم ودراسة نواحي القصور فيها لغرض معالجتها .
- 6- ترسيخ قيم التعاون والحوار والعمل الجماعي بين الادارة العليا وبين كافة الافراد العاملين وبث روح المناقشة بموضوعية كافة الآراء التي تخص محيط العمل والتي تبدو في بعض الاحيان متعارضة .
- 7- اعادة النظر بنظام الحوافز المعتمد بحيث يتلائم مع جهود العاملين وطبيعة اعمالهم واختصاصاتهم وجعله موثرا ودافعا ايجابيا لتشجيع العاملين على زيادة مستويات ادائهم وتقانيهم في العمل.

الهوامش :

- 1- القيسي ، د. حميد / أسس علم الاقتصاد . مطبعة جامعة بغداد ، جامعة بغداد ، كلية الادارة والاقتصاد ، بغداد ، 1973 ص 33 .
- 2- Marshall A., *Principles of Economics* , 8th – edirion , London , 1956 , p46 .
- 3- Reynolds , LiLoyd -G., *Labor economics and Labor relation*, Bypritic – Hill Inc . Englewood , cliff, New Jerzy 6th – edition , 1974. pp 21-22
- 4- الراوي ، د. منصور ((أضواء على انتاجية العمل – مفهومها واهميتها)) ، مجلة كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد – العدد 2 مايس 1981 ، ص 49-50.
- 5- نامق ، صلاح الدين . *أسس الاقتصاد الحديث* ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1972 ، ص 260.
- 6- الهمشري ، د. محمود وآخرون . *النظام القانوني للعاملين في القطاع العام* ، مكتبة الانكلو المصرية ، القاهرة ، 1964 ، ص 158 .
- 7- عزيز ، د. محمد ، *اقتصاد العمل* ، مطبعة المعارف . بغداد 1958 ، ص 66 .

- 8- حجاج ، حسن عبدالرحمن علي . سياسات الاجور في العراق . رسالة ماجستير ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، 1977 ، ص 22 .
- 9- القيسي ، د. ضرار والحواري ، د. نضال . ادارة المشروعات الانمائية - دراسة وتقرير الجدوى - دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان - الاردن 2007 ، ص 63 - 70 .
- 10- الحاج ، د. طارق وحسن ، د. فليح . الاقتصاد الاداري . دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ، 2000 ، ص 217- 218 .
- 11- القيسي ، د. ضرار والحواري ، د. نضال ، مصدر سابق ص 80-81 .

الاخ الموظف المحترم :

لغرض اعداد البحث الموسوم (دوافع العمل واثرها في اداء العاملين _ حالة دراسية في الكلية التقنية الادارية) .
نرجو مساعدتنا بملئ الاستبيان المرفق وذلك بالاجابة على الفقرات المعروضة فيه
وبكل موضوعية ودقة علما بان المعلومات سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط
شاكرين تعاونكم معنا .

(الاستبانة)

يرجى وضع علامة (صح) امام الاجابة الملائمة

اولا: المعلومات العامة

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- العمر: 29-20 39-30 49-40 50 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: غير متزوج متزوج
- 4- التحصيل العلمي: اعدادية وما دون دبلوم بكالوريوس
شهادة عليا
- 5- سنوات الخدمة:
- اقل من 5 سنوات 10-5 سنوات
- 15-11 سنة 16 سنة فأكثر

ثانياً المعلومات الخاصة بموضوع البحث:

الفقرات	أوافق	لا أوافق	لا اعلم
مشاركة العاملين			
1- لدينا اطلاع كبير على اليات اتخاذ القرارات في الكلية .			
2- يقوم العاملین بتنفيذ برامج العمل التي تحددها إدارة الكلية .			
3- تقوم العمادة باطلاع العاملين وبصورة مستمرة على التغيرات التي تحصل في العمل .			
4- يحرص المسؤولین على استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل .			
5- نتاح لنا فرصة المشاركة في صناعة القرارات الخاصة بالعمل .			
الاتصالات (التعاملات مع الآخرين والاستماع الى رأي الطرف الآخر والحوار العلني)			
1- تحدد الإدارة السلبیات في العمل ونطرحها أمام العاملين .			
2- تهتم العمادة وبعناية بمقترحات العاملين .			
3- لدى العمادة فاعلية الاتصال بين العمادة والعاملین .			
الاهداف والاستراتيجيات			
1- هناك درجة عالية من الوضوح في اهداف العمل في الكلية .			
2- تتسم الاهداف الموضوعية في الكلية بالانسجام والتكامل مع النشاطات التي تحققها .			
3- هناك درجة عالية من الوضوح في الاعمال الإدارية التي تقوم بها الكلية .			
4- تسعى الإدارة الى اطلاع العاملين على واجباتهم في العمل .			
5- توضح الإدارة أهداف الكلية لجميع العاملين .			
6- هناك ضبابية في توزيع الاعمال .			
7- تهدر أموال كثيرة في نشاطات غير			

					ضرورية .
					8- هناك رقابة إدارية فعالة على نشاطات العاملين .
					9- يتسم الجو العام في الكلية بالحرية والصراحة والود .
					10- تعرض التصرفات المالية الخاصة بالكلية امام العاملين بشكل شفاف وموضوعي .
					11- إن العديد من الأنظمة واللوائح تجعل من العمل الجيد صعباً .
القيادة					
					1- تشجع العمادة الابداعات والمبادرات وتعلن عنها .
					2- تعلن الادارة على احترام حقوق العاملين في ممارسة الديمقراطية .
					3- القيادة الادارية في الكلية قدوة للعاملين .
					4- الشعور بالمسؤولية من المعايير المعتمدة في اختيار القيادات الادارية العاملة في الكلية .
					5- تحترم الادارة حقوق العاملين والتزاماتها تجاههم .
					6- لدى القيادات الادارية رؤيا واضحة حول مستقبل الكلية .
الاجور والرواتب					
					1- تسعى الادارة في الكلية الى تطوير اداء العاملين وفقاً لنظام الحوافز .
					2- مجموع الحوافز المادية التي أحصل عليها في الكلية توازي الجهود التي أبذلها في العمل .
					3- يتناسب راتبي مع طبيعة العمل الذي أقوم به .
					4- يشجعتني نظام الحوافز في الكلية على العمل برغبة .
					5- تتلائم الاجور والمكافآت للعمل الذي اقدمه من حيث الكم والنوع .
					6- العوائد التي احصل عليها كافية لسد

متطلبات الحياة العادية .				
ظروف العمل المادية والخدمات				
				1- يشعري محيط العمل بالرغبة بالإنجاز .
				2- تسمى الكلية التي توفير كافة التسهيلات للعاملين لإنجاز أعمالهم.
				3- توفر الكلية الظروف الامنة والسلامة في العمل .
				4- أشعر بالرضا عن الخدمات التي تقدمها لي الكلية .
نمط الإشراف والعلاقة مع الرئيس المباشر				
				1- أشعر بالارتياح للطريقة التي يلجا اليها مسؤولي المباشر في حل المشكلات مما يحفزني على العمل.
				2- يتبع مسؤولي المباشر الاساليب المناسبة في مراقبة العاملين .
				3- يشركني مسؤولي المباشر في القرارات التي تخص مشكلات العمل .
				4- يراعي مسؤولي المباشر النواحي الانسانية في العمل .
				5- يعمل مسؤولي المباشر على تخفيض الاجراءات الروتينية في العمل .
العلاقة مع الزملاء				
				1- تربطني علاقة مع المجموعة التي أعمل معها .
				2- انسجمي مع جماعة العمل يجعلني أعمل بجدية كاملة .
				3- تتميز العلاقات بين الزملاء في الكلية بالاجابية .