

مقدمة

تدور فكرة البحث عن الرضا الوظيفي وأثره في رفع كفاية العاملين وقدراتهم مع رفع الروح المعنوية للعاملين في المنشآت بمؤسسات التعليم العالي والتركيز على جامعة السودان بصفة خاصة. والمعروف أن النظام الإداري في المنشآت عموماً يقوم على الدعامة الأساسية الأولى، وهم الأفراد حيث تعول عليهم كل المهام الإدارية المتعلقة بالمنشأة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة للمهام الوظيفية من إنتاج وتسويق وغيرها.

ولهذا ركز البحث على الرضا الوظيفي في حالة تحقيقه وكيفية تحقيقه ولماذا يسعى لتحقيقه؟. فالإدارة الحديثة هي التي تسعى لتحقيقه لدى عاملها لأنهم هم العصب الحي لها ومن ثم كسبهم في كل الظروف والأحوال يدعم المركز التنافسي للمنشأة وبالتالي يعتبر ذلك نقطة هامة في حالة إتخاذ قراراتها الجوهرية.

وبالطبع لا يقوم الرضا فقط على الحوافز المادية فقط وإنما يمكن الحصول على الرضا بالحوافز المعنوية.

وكل ذلك في النهاية يؤدي إلى الإنسجام التام بين الإدارة والعاملين لديها مما يعني أن الإدارة قد حققت الاستقرار وحولت عواملها الداخلية إلى نقاط قوة يمكن أن تساعد على تحقيق استراتيجياتها المرسومة وأهدافها المرجوة.

ولتحقيق الرضا قد يتعدى ذلك مرحلة عمل العاملين بالمؤسسة بل قد يكون إلى ما بعد خدمتهم، باعتبار أن العمل وظيفية عمر ينقطع لها الموظف طيلة حياته العملية. وقبل كل هذا وذاك تحاول الإدارة الحديثة جاهدة وضع الأسس والقواعد لما بعد الخدمة من تحقيق الترقى إلى أعلى المراتب وفوائد ما بعد الخدمة، وذلك بإعداد برامج مجزية للأجور والعلاوات والبدلات والحوافز والمكافآت المادية والمعنوية والتشجيعية وتوفير فرص التأمين الصحي للعاملين وترحيلهم وتسكينهم وغيرها من الأمور والتي تساهم بصورة فعالة في تحقيق الرضا الوظيفي ومن ثم انتقال ذلك الرضا على أدائهم بصورة فاعلة مما ينعكس ذلك الرضا إلى إدارة المنشأة فيتحقق الرضا بين الجانبين. ويتحقق هدف المؤسسة برفع كفاية الأداء وارتفاع معدلات الإنتاجية.

مشكلة البحث

يحتل موضوع الرضا الوظيفي مكاناً بارزاً في الدراسات السلوكية نظراً لعلاقته بالقوى العاملة التي تمثل أهم عناصر العملية الإنتاجية. ولقد لاحظ الباحث أن قطاع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي يفتقر للدراسات والأبحاث العلمية التي تدرس هذا الموضوع. كما لاحظ الباحث أن أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا تتأثر طريقة أعمالهم بدرجة رضاهم عن العمل في الجامعة وأن هنالك درجات متفاوتة من الرضا بينهم، الأمر الذي يجعل هنالك نوعاً من عدم الرضا لدى البعض في الدرجة الوظيفية الواحدة وبالتالي ينعكس على أداءهم لأعمالهم. وتتمثل المشكلة الرئيسية في الآتي :-

- ما هو مدى أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي وعلى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- وما مدى رضا أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عن أداءهم وعن سياسات الجامعة المتبعة تجاههم.

أهمية البحث

تأتي أهمية هذا البحث من حيث أنه أصبح حاجساً لجميع الراغبين في العمل بل لجميع العاملين وكذلك الإدارات الرائدة التي تسعى لكسب العاملين في صفها. كما تتبع الأهمية في أن موضوعه له تأثيره المباشر على المؤسسات وذلك على قدر النجاح في تحقيقه يتوقف نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة والمرتجوة.

هدف البحث

توضيح معنى ومفهوم الرضا الوظيفي والكيفية التي يتم بها تحقيق الرضا. ومعرفة المدى الذي يمكن الوصول إليه لتحقيق هذا الجانب المهم في عملية الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة.

فروض البحث

1. هنالك علاقة بين الرضا والأداء في المنظمة.
2. هنالك علاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفعالية وتحقيق درجة عالية من الرضا المتبادل.

3. توجد علاقة إرتباطية بين كفاية أداء المرؤوسين والتعاون وتقبل آرائهم من قبل رؤسائهم والتمركز المفرط في السلطة.

4. توجد علاقة بين تعاون الزملاء وزيادة كفاية الأداء.

5. توجد علاقة ترابطية بين نظام الحوافز المتبع والرضا عن العمل.

منهج البحث

المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على المعلومات والحقائق المجردة وتحليل هذه المعلومات والحقائق لحل المشكلة إلى جانب منهج دراسة الحالة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس.

حدود البحث

في الأعوام 1998م – 2004م

أداة جمع المعلومات

الاستبانة – بالإضافة إلى الملاحظات والوثائق الرسمية.

مجتمع البحث

أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كعينة من مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.

الدراسات السابقة

لقد تعددت الدراسات التي تناولت بالبحث الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات مثل الحوافز والأجور وبيئة العمل، وذلك نظراً للأهمية الكبيرة التي أولاهها الإداريون لهذا الجانب ومنها ما درس دافع الرضا كما عبر عنها العاملون. وتناولت دراسات أخرى جوانب مختلفة للرضا الوظيفي وعلاقته ببعض الجوانب المرتبطة بالعمل مثل الدوافع والحوافز وغيرها.

وقد قام الباحث بإجراء مسح عام لهذه الدراسات وفيما يلي ملخص لأهم هذه الدراسات والنتائج التي توصل إليها.

محمد نعيم الفزال⁽¹⁾

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على رضا العاملين في الشركة المتحدة لصناعة الأدوية الأردن. تكونت عينة الدراسة من (122) فرداً.

(1) المناخ التنظيمي وأثره على رضا العاملين (دراسة حالة الشركة المتحدة لصناعة الأدوية/الأردن/1995م-2000م -ماجستير

بالبحث - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

ممن يعملون في الشركة خلال العام 2000م وذلك بنسبة 55.4 % من مجتمع الدراسة الذي يتكون من (220) فرداً . وقد تم اختيارهم عشوائياً .

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :-

- ❖ كان متوسط الرضا العام للعاملين في الشركة المتحدة لصناعة الأدوية/الأردن عن أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي جيداً . حيث بلغ هذا المتوسط (2.64) من (4).
- ❖ كان أكثر مجالات المناخ التنظيمي رضا لدى العاملين : مجال العلاقات والاتصالات، يليه مجال البيئة التنظيمية.
- ❖ كان أقل مجالات المناخ التنظيمي رضا لدى العاملين هو مجال الراتب والحوافز.
- ❖ كانت أكثر فقرات المناخ التنظيمي رضا لدى العاملين هي المتعلقة بالاتصالات والعلاقات وتوفير الرعاية الصحية ، وتوفير الإجازات السنوية، وتوفير التدفئة والإضاءة والنظافة، موضوع الأهداف والسياسات ولجراءات العمل.
- ❖ كانت أقل فقرات المناخ التنظيمي رضا لدى العاملين هي : كفاية الراتب لمتطلبات المعيشة ومناسبة الراتب للمؤهل والجهد، ونوفر الدورات التدريبية والنمو الشخصي وحرية العامل في اختيار أسلوب العمل الذي يراه مناسب وعدالة الراتب مقارنة بزملاء العمل واعتقاد الإدارة أن في إسعاد العاملين زيادة في الإنتاج.

دراسة أعدتها أميرة محمد على⁽¹⁾

كانت أبرز نتائجها :-

1. أن هنالك علاقة طردية بين بيئة العمل الداخلية ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين.

(1) الدافعية - الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع في المصرفي دراسة حالة : بنك البركة السوداني. بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير (منشورة) ، كلية الدراسات العليا بجامعة السودان 2000م.

2. سياسات تنمية وتطوير العاملين ذات تأثير مباشر على درجة الرضا الوظيفي للعاملين (التعيين - التدريب - تقييم الأداء).
3. نظام الحوافز المطبق لا يشجع دوافع العاملين ويحفزهم للعمل (المرتبات، المشاركة في إتخاذ القرار، التخفيض).
4. تبين أن هنالك علاقة ارتباط بين المتغيرات الشخصية ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين بالبنك من ناحية (النوع - الخبرة - المستوى الإداري).

دراسة محمد فالح صالح عبد الله⁽²⁾

والتي كان موضوعها عن العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء - دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى بالمصارف التجارية العاملة بالأردن خلصت الدراسة إلى أن المتغيرات الرئيسية للرضا الوظيفي تتمثل في :-

1. العلاقة مع الزملاء بالمستوى الإداري الواحد.
2. الفرص المتاحة لتطبيق أفكار ومقترحات المدير.
3. مدى المساهمة الرئيسية في حل مشكلات العمل التي يواجهها مرؤوسوه.
4. مستوى الإنجاز في العمل.
5. طريقة الرئيس في تفويض سلطاته.
6. الاستقرار والأمن الوظيفي.
7. الأنظمة والإجراءات التي تتبعها الإدارة.
8. وضع أهداف العمل.
9. الفرص المتاحة لتنمية مهارات وقدرات المدير.

خلاصة الدراسة

❖ الغرض من هذه الدراسة هو معرفة مدى رضا أعضاء هيئة تدريس جامعة السودان عن عملهم وعن جو العمل ومدى رضا الإدارة عن أدائهم. والذي يؤدي إلى زيادة الأداء وتجويده وتحسينه. وذلك من خلال دراسة بيئة العمل الداخلية للجامعة وسياسات تنمية وتطوير العاملين وترقياتهم ومعرفة نظام الحوافز المطبق ومدى فعاليته وتوفير روح المشاركة والتعاون.

(2) العلاقة بين متغيرات الرضا الوظيفي ومتغيرات الأداء - دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة الوسطى في المصارف التجارية بالأردن في الفترة من 1998م-2001م - رسالة دكتوراه- (منشورة) كلية الدراسات العليا جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2000م.

❖ أتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المستند على دراسة الحالة وأجريت هذه الدراسة على ثلاثة فصول وكانت كالآتي :-

الإطار النظري وأحتوي على فصلين :-

الفصل الأول : وشمل عدة مباحث كالآتي :-

المبحث الأول : مفهوم وأهمية العمل والوظيفة.

المبحث الثاني : تقويم أداء العاملين.

المبحث الثالث : الرضا.

الفصل الثاني : وشمل عدة مباحث كالآتي :-

المبحث الأول : الدافعية.

المبحث الثاني : الحافز الإنساني.

المبحث الثالث : الأجور والمرتبات.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

* مقدمة جامعة السودان.

* نشأة الجامعة وتطورها.

* رسالة الجامعة وفلسفتها.

* مجالس الجامعة.

التحليل

* عرض البيانات – إثبات الفرضيات

النتائج والتوصيات

المراجع والملاحق

❖ قامت الدراسة باختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من عشرة طبقات بنسبة

16.42 % من مجتمع البحث، وقد بلغ حجم العينة 200 فرد من أعضاء

هيئة التدريس يمثلث المستويات الأكاديمية بالجامعة كما هو موضح أدناه :-

• عدد 6 أستاذ كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 3%.

• عدد 29 أستاذ مشارك كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 14.5%.

• عدد 27 أستاذ مساعد كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 13.5%.

- عدد 38 محاضر كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 19.0%.
 - عدد 67 مساعد تدريس كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 33.5%.
 - عدد 1 كبير محاضرين كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 0.5%.
 - عدد 1 محاضر أول كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 0.5%.
 - عدد 11 كبير مدرسين كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 5.5%.
 - عدد 9 مدرس أول كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 4.5%.
 - عدد 11 مدرس كان تمثيلهم للعدد الكلي بنسبة 5.5%.
- وبلغ العدد الكلي لأفراد العينة 200 فرداً

❖ استخدمت الدراسة لجمع البيانات استمارة الاستقصاء للأساتذة.

❖ لمعالجة البيانات إحصائياً ، استخدمت الدراسة أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي عن طريق حساب التكرارات والنسب المئوية وأسلوب مربع كاي لاختبار أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي والحوافز وسياسات تنمية وتطوير العاملين. كما استخدم برنامج التحليل الإحصائي SPSS وأوضحت نتائج الدراسة الآتي :-

1. أن أفراد عينة الدراسة (أعضاء هيئة التدريس) يحبون عملهم ويشعرون بروح الإنتماء إليه ويوافقون على أن سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية.
2. أن الإدارة راضية عن أداء أعضاء هيئة التدريس العاملين بها وأن الجو العام للكلية التي يتبعون لها يتناسب مع مستوى الأداء الذي يتطلعون إليه على وجه العموم.
3. إن أغلب أفراد العينة يوافقون على أن الإدارة راضية عن أداءهم كما أنهم يجدون التقدير لأفكارهم المقترحة لتطوير العمل. وكذلك يوافقون على أن الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء والاتصال مع رؤسائهم.
4. كما استنتج الباحث أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن تعاون الزملاء يساعد على رفع الكفاية في الأداء.

5. أن أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز المطبق حالياً لا يعتبر مجزياً وذلك لأنه لا يوجد نظام ثابت للحوافز المادية والمعنوية.

Abstract

The study aims to investigate to what extent the teaching staff of the Sudan University of Science & Technology (SUST) are satisfied with their jobs and the working environment and in turn, the satisfaction of the administration which leads to promotion and development of their performance. The study also aims to shed light on the internal working environment, policies of developing and promoting the staff's performance and to identify the used incentive system and its effect and to maintain the spirit of participation and co-operation.

The study has used the descriptive and analytical method based on the case study. Further, the study includes three chapters : the theoretical framework, the field study and findings and recommendations. The chapters are divided into several sections. The first chapter consisting of the theoretical framework divided into several sections : concept and importance of the job, evaluation of the employees performance, job satisfaction.

The second chapter including motivation the human incentive and wages and salaries.

The third chapter including the field study discussing the historical background of establishment, development, philosophy, senates, and encompassing presentation of data, proving of validity of hypotheses, findings and recommendations.

The study has employed the stratified random sample consisting of ten strata with percentage of 16.42 % of the study population. The sample includes two hundred of the teaching staff representing the tripartite academic levels in the SUST : six professors representing 3 % twenty nine associate professors representing 14.5%, twenty seven assistant professors representing 13.5 %, thirty eight lecturers representing 19 %

sixty seven teaching assistants representing 33.5 %, one senior lecturer representing 0.5 %, one first lecturer representing 0.5%, eleven senior teachers representing 5.5 %, nine first teachers representing 4.5 % and eleven teachers representing 5.5 %.

The study has used the teacher questionnaire for data collection. The study has also employed the analytical descriptive statistical method by using repetitions and percentages to tackle the data statistically as well as the Ki square method to testify the effect of the job satisfaction on the employees performance in the higher education institutions besides incentives and policies of developing their performance. The analyses has been structured along the Statistical Package for Social Sciences scheme.

The study came out with the following findings :-

1. Individuals of the study population (teaching staff members) like their work and agree on the policies of developing and promoting the employees' performance in the SUST and they consider them favourable.
2. The administration is satisfied with the teaching staff members' performance and the general atmosphere in the colleges to which they belong cope with the level of their performance.
3. The majority of the study population agrees that the administration is satisfied with their performance and find appreciation for their proposed ideas to develop the work and they also agree that their bosses accept their different views, opinions and constructive criticism.
4. The researcher has come to a conclusion that the majority of the study population agree that the colleagues, co-operation helps promote performance.
5. The individuals of the study population deem that the current used incentives system is not rewarding because there is no generally agreed upon system for the moral and material incentives.

الفصل الأول

المبحث الأول مفهوم وأهمية (العمل)

أولاً

أن العمل هو نوع من المتعة في حد ذاته، كما يرى المسلمون أن العمل عبادة يمكن أن تقربنا إلى الله سبحانه وتعالى وأن العبد العامل الآكل من كسب يده خير من العبد المتواطئ الآكل من كسب غيره. وأن قيمة العمل تتوقف على درجة الجهد والمهارة التي يبذلها العامل الفرد في أدائه وتأثير صفاته على ذلك العمل.

العمل⁽¹⁾ Work

هو المكان الذي يتقابل فيه الفرد والتنظيم وهو المحور الأساسي لهذه الوحدة الدراسية ويعني أكثر من نفقه وجهد يبذل من جانب الفرد في سبيل الحصول على عائد مادي. فعلى المستوى القومي هو المعنى الحقيقي للمجتمع. وهو ضروري لإنتاج السلع والخدمات والتي على ضوئها يتحقق نظام التبادل الاقتصادي. كما أن طبيعة العمل وكيفية تنظيمه والسيطرة أو الرقابة عليه تؤثر بدرجة كبيرة على هيكل وحضارة كل مجتمع.

(1) مصطفى مصطفى كامل - إدارة الموارد البشرية - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة 1994م ص 127.

وعلى مستوى الأفراد والجماعات فإن العمل أهم جزء في حياة الإنسان وذاته وكينونته (Everett Hughes 1951) لمعرفة ما إذا كان للعمل معنى آخر غير معنى المال ثم سؤال الأفراد عن ما إذا كانوا سوف يرغبون في العمل إذا كان لديهم المال الكافي لمعيشتهم. ثم عن الأسباب التي تدعوهم للعمل أو عدم العمل، غالبية أفراد العينة أقرروا بأنهم سوف يستمرون في العمل، وكانت ردودهم قاطعة وجدية⁽²⁾.

ونذكروا الأسباب التالية التي تدفعهم للعمل :-

- الفرد يفضل أن يكون مشغولاً دائماً .
- العمل ضروري لصحة الفرد.
- العمل يحقق مزايا للفرد.
- العمل ممتع.

وبعضهم أعطى أسباب سلبية مثل :-

- الشعور بالضيق لأنني لا أعمل.
- الإنهيار والإصابة بالجنون في حالة عدم العمل وهذا يؤكد أن العمل يعطي الفرد مكانه في المجتمع.
- عدم معرفة كيفية التصرف في وقت الفراغ حيث لا يوجد عمل.

وخير ما يؤدي الإنسان من عمل. العمل لخير نفسه لأنه يحقق لذاته حينئذ كلا الثمرة والفاعلية. إلا أن من الواضح أن العمل شئ والثمرة شئ آخر. فنحن نؤدي الكثير من الأعمال دون انتظار الثمرة أو المكافأة أو الأجر – بل الشكر إكتفاءً بما في الفاعلية ذاتها من مكافأة ورضى نفس.

الوظيفة Position⁽¹⁾

الوظيفة جزء من عمل (Job) يعهد بها إلى شخص ليقوم بتأدية واجباتها ومسئولياتها والوظيفة شخصية (Personal) أي ترتبط بشخص معين بينما العمل (Job) لا يرتبط بشخص وقد يتضمن العمل الواحد عدة وظائف (Positions) يرتبط بعضها ببعض مكونة هذا العمل. فمدير إدارة الأفراد وظيفة، أما إدارة الأفراد ذاتها فعمل. قد يضم وظائف تتطلب موظفين عديدين. من ناحية أخرى كل عمل يضم عناصر جزئية مكونة لهذا العمل. ويطلق على كل عنصر من هذه العناصر إصطلاح (Tasks).

(2) المرجع أعلاه ص 90.

(1) منصور أحمد منصور – المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة. وكالة المطبوعات – الطبعة الثانية (الكويت) – 1979م ص 80

والوظيفة أما أن تكون عامة أي تتعلق بعمل في القطاع الحكومي والتابع للدولة أو تكون من وظائف القطاع الخاص.

من الجوانب التي تحتويها الوظيفة
(أ) الجانب القانوني للوظيفة⁽²⁾

العلاقة بين العامل وصاحب العمل في القطاع الخاص هي علاقة تعاقدية تنظمها شروط العمل. والمعروف أن العلاقة التعاقدية تتم بمجرد أن يتبادل شخصان (صاحب العمل والعامل) التعبير عن إرادتين متطابقتين بشأن قيام أحدهما (العامل) بالعمل لحساب الآخر وتحت إرادته أو إشرافه في مقابل أجر والتراضي هو ركن عقد العمل وركيزته الهامة.

(ب) الجانب الإنساني للوظيفة⁽¹⁾

أخذته الدولة عامة في الاعتبار فساوت بعضها بين الكوادر المختلفة أي بين الموظفين والعمال كما أخذت غالبيتها بنظام ترتيب الوظائف القائم على أساسها واجبات كل وظيفة وتحديد مستوى الصعوبة في أدائها والمواصفات والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها.

وقد حققت ضمانات للعاملين فيها للحصول على أجورهم (رواتبهم) وعلاواتهم وترقياتهم وإجازاتهم و عملت من الحصانات العادلة ما يكفل حمايتهم عن التحقيق معهم أو تأديبهم وعلى حقوق المرأة العاملة ومن المساواة وتكافؤ الفرص. وكل هذه الضمانات إنما تركز على حقيقة دستورية مفادها أن العمل حق لكل مواطن. وواجب عليه وشرف له فالعمل حق (Right).

العمل من منظور تاريخي

من الخطأ أن نعتقد أن العمل يكون له نفس المعنى في كل المجتمعات على حد سواء. ففي كل مجتمع نجد أن للعمل معنى مختلف عن المجتمعات الأخرى بل أكثر من هذا فإن معنى العمل سواء للمجتمع أو الفرد من الممكن أن يكون ناتجاً من محاور تاريخية وثقافية (Anthony - 1977).

(2) المرجع السابق - ص 80.

(1) المرجع السابق ص 12.

آلن فوكس (Alan Fox) أوضح هذه الطبيعة النسبية لقيمة ومعنى العمل في دراساته الاجتماعية التي قام بها وتوصل منها إلى أن الفرد ليس لديه اتجاه للعمل فطري أو موروث. الاتجاه للعمل إذن من وجهة نظر فوكس - هو نتيجة تأثير الأسرة والمؤثرات الاجتماعية المختلفة في المجتمع الأكبر.

وبالتالي فإن اتجاه الفرد للعمل وماذا يتوقع أو ماذا يُراد منه يتم تحديده وتعليمه واكتسابه بواسطة المجتمع. وهكذا نجد أن الأديان والمدارس والجامعات تحاول في المجتمع المعين أن تنمي وتشجع بعض الاتجاهات المعينة للعمل وترفض وتقاوم بعض الاتجاهات الأخرى التي لا ترغب فيها.

لا يعني هذا أن تكوين اتجاهات الأفراد عن العمل أمر متروك للصدفة البحتة داخل المجتمع ولكن يرجع إلى المجموعة القوية والمسيطرة في المجتمع والتي أطلق عليها اسم النخبة والتي تسعى إلى تكوين هذا الاتجاه⁽¹⁾.
التفاعل بين العمل والمجتمع

العمل يحدد ذاتنا في المجتمع. نمط حياتنا ومستوى معيشتنا العمل. في نفس الوقت أن هناك بين العمل وبين المجتمع بقية في أوجه حياتنا. فبينما العمل يحدد نمطنا في الحياة فإن المجتمع إلى درجة ملموسة - يؤثر على توقعاتنا للعمل. كيف يمكن أن نرى وأن نقيم العمل المشتق من المجتمع؟ وبالمثل فإن بيئتنا الاجتماعية والمادية تتأثر بعملنا بشكل أو بآخر.

إلى حد كبير فإن مقدرتنا على تحديد مكان الفرد في المجتمع وبناء صورة أو تكوين بعض الدلائل والمؤشرات عن أفكاره ووجهات النظر الخاصة به تتطور وتتكون من خلال معرفتنا للمركز الذي يشغله في المجتمع⁽²⁾.
معرفة الأسباب والمؤثرات التي تدفع الفرد للعمل

يجب أولاً دراسة احتياجاتهم وأهدافهم من العمل نفسه. ويمكن إدماج الاحتياجات في احتياجات مادية كالغذاء والسكن والملبس واحتياجات معنوية كالحب والصداقة واحترام النفس والشعور بالاطمئنان. وقد أثبتت الدراسات أن الاحتياجات المعنوية على درجة من الأهمية تعادل الاحتياجات المادية أن لم تكن أكبر منها.

(1) مصطفى مصطفى كامل - مرجع سابق ص 139.

(2) مصطفى مصطفى كامل - مرجع سابق ص 137.

وهناك عدة نظريات وآراء في هذا الموضوع فيمكن تقسيم حاجات الإنسان إلى قسمين

- :

أولاً : حاجات أساسية في سلوك الإنسان كالحاجة إلى الأمن والاستقرار والحاجة إلى تقدير الآخرين لعمله ومجهوده. والحاجة إلى احترام الذات.

ثانياً : حاجات مشتقة من حاجاته الأساسية فالحاجة إلى الأمن مثلاً تقتضي الحاجة إلى تحسين المستوى الإنتاجي للفرد وإلى بذل مجهود.

قيمة العمل

هنالك أسئلة تواجه الإنسان مثل لماذا يعمل الإنسان ؟ ما هي الدوافع والمحركات وراء سلوكه هل الإنسان يعمل لإشباع حاجاته المادية أم الاجتماعية المختلفة في العمل ؟ هل شخصيته ومركزه الوظيفي ودخله المادي وعائلته ومستواه العلمي ومؤثرات البيئة من حوله لها تأثير على دافعيته إلى العمل ورضاه الوظيفي⁽³⁾.

أن قيمة العمل تتوقف على درجة الجهد والمهارة التي يبذلها العامل الفرد في أدائه وتأثير صفاته الفردية على ذلك العمل. وبالتالي فإن الوقت الذي يقضيه العامل داخل العمل كنشاط هو وقت ممتع ومرغوب فيه. إذن لا يوجد فصل بين أنشطة (العمل) وأنشطة (خارج العمل) التي قد تكون موجهة إلى راحة الفرد ومتعته. وهذه النظرة ترى أن العمل عندئذٍ لن يؤدي إلى شعور بالاغتراب الاجتماعي أو الانعزالية⁽¹⁾.

تؤثر نوعيه العمل الذي يزاوله الفرد على مستوى دافعيته وسلوكه الوظيفي ويعبر عن هذا الجانب بمفهوم سمات الوظيفة. وقد حدد الباحثون خمس سمات وظيفية متداخلة تؤثر في مستوى حث الأفراد على العمل وهي :-

- **تنوع المهارات :** ويقصد بها الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة استكمال جميع مراحل العمل للوصول إلى ناتج متكامل وليس جزئي.
- **وحدة المهمة :** تشير إلى الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة استكمال جميع مراحل العمل للوصول إلى ناتج متكامل وليس جزئياً .

(3) ناصر محمد العديلي - إدارة السلوك التنظيمي - الطبعة الأولى الرياض 1424 هـ - 1993 م ص 9

(1) مصطفى مصطفى كامل - مرجع سابق ص 142.

- **معني المهمة :** أن تكون المهمة ذات معنى ويقاس ذلك بمدى تأثيرها على أعمال الآخرين أو إدراك أهميتها من منظور الآخرين.
- **الاستقلالية :** وتعني الدرجة التي توفر فيها الوظيفة مساحة من الحرية والمرونة للفرد سواء في جدولة العمل أو تحديد إجراءات إنجازه.
- **المعلومات المرتدة :** وتشير إلى الدرجة التي يترتب عليها تنفيذ الأنشطة المطلوبة لأداء الوظيفة في الحصول على معلومات مباشرة وواضحة عن مدى فعالية أدائها بواسطة الموظف⁽²⁾.

قيمة العمل في الإسلام

أعلنت الشريعة الإسلامية قيمة العمل ودعت إلى إتقان العمل⁽³⁾ فقال تعالى (وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون)⁽⁴⁾ وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم : (إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه)⁽¹⁾. وإتقان العمل معناه التخصص فيه والدقة في أدائه وهو نواة التنظيم الإداري. والعمل الصالح الجاد هو المعيار الموضوعي العادل للتدرج والأفضلية بين الناس في الدنيا وفي الآخرة. فقال عز وجل : (ولكل درجات مما عملوا وليوفيهن أعمالهم وهم لا يظلمون)⁽²⁾.

وقد كرم الله تعالى العلماء نظراً لأهمية العلم في رقي الأعمال وتقدمها ورقي المجتمع فقال تعالى : (يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير)⁽³⁾.

ومما يميز الإسلام ارتباط وامتزاج الدين بأعمال الدنيا. ولذلك فإن إتقان العمل وحسن أدائه هو أولاً واجب على كل مؤمن أمام الله وسيحاسب كل إنسان على عمله في الآخرة وليس فقط في الدنيا. ونعلم أن الله وعد المؤمنين الصالحين بالجنة الخالدة وذلك مما يميز الإسلام أن من يعمل عملاً لا يكاد يحتاج إلى رئيس إداري بشر مثله ليراقبه. فقد يفلت المرء من رقابة رئيسه أو قد تنتشت المسؤولية، ولكن رقابة الله تعالى وحسابه هي الأمر

(2) جمال الدين محمد المرسى - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المنهل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - الدار الجامعية - 2003 - ص 489.

(3) محمد رفعت عبد الوهاب وإبراهيم عبد العزيز شلبي - أصول الإدارة العامة - 1998م ص 73.

(4) سورة التوبة الآية 105.

(1) صحيح الجامع - رقم 1880 رواه البيهقي في شعب الإيمان.

(2) سورة الأحقاف الآية 19.

(3) سورة المجادلة الآية 11.

الأهم الذي يضعه المؤمن في حسابه أولاً، ومن هنا تأتي أهمية الضمير لدى المؤمن في أدائه لعمله قال تعالى : (إن الذين آمنوا وعملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً)⁽⁴⁾.

الاتجاه إلى العمل

هنالك سؤال قد يطرأ على الإنسان وهو لماذا يعمل الناس أي ما هي الغاية من العمل نفسه والإجابة على هذا السؤال نجد أن نظرة الإنسان للعمل نفسه تختلف من شخص لآخر وحتى الذين يعملون في مكان واحد. قد تختلف غاية العامل للعمل عن زميله في نفس القسم وإن كانت قد تتشابه في بعض الأحيان.

ولشرح هذا المعنى (أُستُخدمت نظرية الحاجات منذ عشرات السنين لشرح دوافع الإنسان للعمل وملخص هذه النظرية ببساطة أن الإنسان يعمل لإشباع حاجاته، فحاجة الجسم إلى الطعام (مثلاً) تؤدي إلى حالة من التوتر (الجوع) مما يدفع الإنسان إلى العمل على التزود بالطعام فيزول التوتر)⁽⁵⁾.

ولكن الحاجة لا تكون للطعام فقط وإنما هنالك حاجات أخرى للإنسان يسعى لإشباعها. مثل ما اقترحته نظرية تقسيم الحاجات التي تدفع الإنسان للعمل إلى خمس مجموعات⁽¹⁾.

(1) حاجات البقاء

وهي حاجة لا غنى للإنسان عن إشباعها للمحافظة على بقائه (الهواء - الماء - الغذاء - الملابس - المسكن ... ألخ) ويستعين الإنسان بأجره من العمل لسد الكثير من هذه الحاجات.

(2) حاجات الأمن

وتمثل حاجات الإنسان لتجنب الإصابات في الجسد والمال والشعور وعلى الرغم من حرص منظمات الأعمال على توفير الأمن المادي للعاملين إلا أن هنالك بعض الوظائف التي تهدد بطبيعتها أمن الفرد وسلامته مثل الإطفاء - السيرك - المناجم - البوليس - ويتهدد الأمن المعنوي إذا اعتمد الفرد على رئيسه. المباشر في عمليات الترقية ومنح العلاوة والنقل والتقييم.

(4) سورة الكهف الآية 30.

(5) أحمد جاد عبد الوهاب - السلوك التنظيمي - دار أم القرى - المنصورة - 1996م ص 15.

(1) المرجع أعلاه ص 15.

(3) الحاجات الاجتماعية

تمثل حاجات الفرد لأن يكون عضواً في جماعة وأن يكون محبوباً من هذه الجماعة. وإذا لم يجد هذه الجماعة في العمل فإن ذلك يؤدي إلى ارتفاع معدل الغياب وكثرة الأخطاء في العمل.

(4) حاجات التقدير

وتمثل حاجات الإنسان للشعور بقيمته أمام نفسه وأمام الآخرين وكلما تعددت مهارات الفرد وقدراته كلما زاد شعوره بقيمته أمام نفسه، وكلما كوفئ الإنسان على هذا التمييز كلما زاد شعوره بقيمته أمام الآخرين. إذا كنت من بين العاملين بوزارة الخارجية مثلاً فإن إجادتك للحديث بأكثر من لغة أجنبية سيزيد من قيمتك أمام نفسك وإذا قامت الوزارة بمنحك بعض الامتياز مقابل ذلك التفوق فإن ذلك سيزيد من شعورك بقيمتك أمام الآخرين.

(5) حاجات تأكيد الذات

كل إنسان يتصور لنفسه وصفاً مثالياً في المستقبل. إن حاجة الإنسان للوصول إلى هذا الوضع المثالي يسمى بحاجة تحقيق الذات ويتميز الأشخاص الذين ترتفع لديهم هذه الحاجة بالطموح والرغبة والإنجاز والاستقلالية.

ضغوط العمل

مع أن ظاهرة الضغوط بصفة عامة تعتبر ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه، فإن الاهتمام بها كموضوع للدراسة يعد حديثاً نسبياً، فعلى الرغم من جهود بعض علماء المسلمين من أمثال الغزالي وابن سينا، الذين تعرضوا في كتابتهما لبعض الاضطرابات النفسية. كالقلق والهم والحزن فإنهما لم يتعرضا بالصورة التي يدرس أو يبحث فيها في العصر الحديث. وكذلك الأمر بالنسبة للغرب فلقد أشار (جرمان 1981 Gherman) في معرض حديثه عن الضغوط إلى أن كتاب أوربا لم يشيروا إلى هذا المصطلح إلا في القرن الرابع عشر الميلادي، حيث ظهر عندما وصفوا أحد الأشخاص في ذلك العصر بأنه كان تحت الضغوط الشديدة مما ترتب عليه نمو

أوجه الصلاح لديه. كما أشاروا إلى أن شخصاً آخر كان يعاني الآلام والأمراض التي جعلته تحت وطأة الضغوط⁽¹⁾.

أما في العصر الحديث نجد أن (كانون 1932م) ، أول باحث يهتم بدراسة الضغوط حيث قادت دراسته إلى الحكم بأن الضغوط عندما تكون مستديمة أو طويلة الأجل تترك آثار قاسية، أما الدكتور (فيرنون كوليمان 1988م) فقد أشار إلى أن الاهتمام بالضغوط في مجال الصناعة قد تمّ الانتباه إليه لأول مرة في أمريكا عام 1956م. حيث تعرض أحد عمال التشغيل في (جينرال موتورز General Motors) في مدينة ديترويت ويدعى جيمس كارتر للانهايار العصبي أثناء عمله مما أعاقه عن مواصلة العمل. هذه الحادثة دفعت بـ (كارتر) إلى أن يقاضي الشركة حيث أدعى أن الضغوط الناجمة من وظيفته قد أسهمت كثيراً في الحالة التي وصل إليها. هنالك ضغوط تواجه الإنسان في حياته العامة تؤثر عليها بدرجة كبيرة وهذا بالتالي يؤثر بدرجة متفاوتة على عمله وأدائه.

وعرفها د. أحمد جاد عبد الوهاب بأنها ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره عن الانحراف عن سلوكه المعتاد⁽¹⁾.

ومن أمثلة الضغوط التي تواجه الإنسان ما يلي

رجل يتعطل به المصعد المزدحم بالناس في يوم شديد الحرارة ولمدة ثلاث ساعات، كيف تكون حالته بعد الخروج من المصعد.

سيدة تقوم بتجهيز وجبة الغذاء وفي نفس الوقت طفلها جالس بجوار المائدة فجأة تسمع رنين الهاتف فتسرع للرد. وأثناء ذلك يجذب الطفل مفرش المائدة فيحطم نصف الأطباق الموجودة ويصيب نفسه ببعض الجروح. تترك السيدة الهاتف مسرعة لإنقاذ الموقف وأثناء ذلك تشم رائحة الطعام المحترق فتهرول إلى المطبخ. وما هي إلا لحظات حتى يحضر الزوج ومعه ثلاثة من الأصدقاء الذين استضافهم لتناول طعام الغذاء. كيف تكون حالة السيدة وسط هذه الظروف.

(1) عبد الرحمن بن أحمد بن محمد الهيجان- ضغوط العمل منهج شامل- معهد الإدارة العامة الرياض 1419هـ - 1998م ص 43.

(1) أحمد جاد عبد الوهاب - مرجع سابق - ص 86.

صاحب مصنع للملابس تطلب منه الحكومة أن يضيف مادة معينة إلى الملابس لتصبح غير قابلة للاشتعال. لقد كلف ذلك صاحب المصنع مبلغاً كبيراً من المال. بعد خمس سنوات طلبت الحكومة من صاحب المصنع إحراق كل الملابس التي تحتوي على هذه المادة حيث أثبتت التجارب أن هذه المادة تصيب الفئران بالسرطان (كيف تكون حالة صاحب المصنع بعد طلب الحكومة الأخير).

كما يمكن وصفه من وجهة نظر الفرد بأنه الشعور بالقلق أو الأرق والإجهاد النفسي ومن الناحية العملية فإن هذه المشاعر تعد انعكاساً لمواجهة القلق والذي يمثل استجابة مبرمجة ومعقدة في ذات الوقت⁽²⁾.

وكما ذكر أحمد جاد عبد الوهاب إن الضغوط تمثل جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فالفرد الذي لا يواجه الضغوط هو إنسان ميت أو في غيبوبة وتكون الضغوط ضارة عندما تكون شديدة جداً أو عندما تكون دائمة⁽³⁾.

رغم أن تعريفات الضغط تتسم بالتعدد إلا أنه يمكن تصنيفها في مجموعتين : تلك التي تشير إليه باعتباره منبه وتلك التي تعرفه من منظور أنه استجابة Response. وتعامل المجموعة الأولى الضغط باعتباره استجابة جزئية لبعض المثيرات تسمى مبيعات الضغط. ومسبب الضغط هو أي قوى أو أحداث خارجية قد يترتب عليها تهديدات أو نتائج ضارة للفرد. ومن هذا المنظور فإن الضغط يعد نتيجة وليس سبباً للتفاعل بين مثير بيئي. مسبب للضغط واستجابة الفرد⁽¹⁾.

العلاقة الدالة على الضغوط

هنالك علامات يمكن أن تكون مؤثراً لتعرض الشخص للضغط وتدل على التعرض لضغوط مرتفعة نسبياً والجدول التالي يبين هذه الإشارات والتي يمكن ملاحظتها في نفسك وفي الآخرين⁽²⁾.

جدول رقم (1)

العلاقة الدالة على الضغوط

في نفسك	في غيرك
---------	---------

(2) د. جمال الدين محمد المرسى - ثابت عبد الرحمن إدريس - السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق لإدارة السلوك في المنظمة - الدار الجامعية 2002م ص 514.

(3) أحمد جاد عبد الوهاب - مرجع سابق ص 86.

(1) د. جمال الدين محمد المرسى - ثابت عبد الرحمن - مرجع سابق - ص 514.

(2) أحمد جاد عبد الوهاب - مرجع سابق - ص 87. (يتصرف).

-	زيادة في ضربات القلب	-	الحساسية للنقد
-	جفاف الفم	-	ضعف العلاقات مع الآخرين
-	قلة التركيز	-	الغياب والتأخير
-	القلق الزائد	-	التعرض المتكرر للحوادث
-	فقدان الشهية	-	تعاطي المخدرات
-	آلام في المعدة	-	الافراط في التدخين
-	توتر الأعصاب	-	الانفعال الشديد
-	الاندفاع	-	الشكوى الدائمة
-	النسيان	-	الشعور بالذنب
-	----	-	الضحك الهستيري
-	----	-	سوء استغلال الوقت

المصدر : أحمد جاد عبد الوهاب- السلوك التنظيمي- دار أم القرى- المنصورة-1996م-ص87 .
 فإذا اشتدت الضغوط وفاقت طاقة المقاومة لدى الفرد أدى ذلك إلى تعرض الفرد إلى
 واحدة أو أكثر من المشكلات التالية :-

- (1) **الأمراض العضوية** : والتي تشمل أمراض الشريان التاجي وقرحة المعدة والتهاب القولون وغيرها.
- (2) **الاكتئاب** : وهي حالة من الانكسار وفقدان الأمل.
- (3) **القلق المزمن** : مثال ذلك قلق الفرد وخشيته من أن يبدو غيباً أمام زملائه. فيتجنب المواقف التي تتطلب منه إبداء قدر من المهارة في العمل.
- (4) **الانقلاب المزاجي المفاجئ** : فنرى الموظف الهادي الطبع يصبح إنساناً عدائياً ومتقلب المزاج وغير حساس ومزدرياً للآخرين.

أنواع الضغوط

ينظر الناس نظرة غير صحيحة للضغوط على أساس أنها تؤدي في النهاية إلى الإحباط وقلة أداء في عمله مما يؤثر سلباً على العامل والمؤسسة. وهذا ما يمكن أن يسمى بالضغوط السلبية ولكن من الممكن أن تكون هذه الضغوط مفيدة ونافعة بالنسبة للفرد والمنظمة التي يعمل فيها الفرد عندما تكون هذه الضغوط

معتدلة⁽¹⁾. بحيث تعمل على تحفيز الفرد للعمل والإنتاج كما هو الأمر بالنسبة للنجاحات التي يحققها الكثير من الأفراد في مجال الدراسة أو التجارة أو الرياضة. حيث تمثل الرغبة في تحقيق النجاح نوعاً من الضغوط تدفع الفرد لتحقيق أفضل النتائج.

غير أن هذه الضغوط إذا لم تكن موجودة أو شبة غائبة في حياة الفرد فإنها تكون ضغوطاً هدامة وضارة.

وقد سبقت الإشارة إلى أن الضغوط ليست كلها ضارة حيث أن جسم الإنسان مزود بطاقة تساعد على التكيف مع القدر المعقول من الضغوط، وعند محاولة الجسم التكيف مع الضغوط التي تواجهه فإنه تظهر عليه بعض الأمراض التي أطلق عليها البروفيسور Hans Selye اصطلاح "الأعراض العامة المصاحب لعملية التكيف"⁽²⁾.

فالضغوط هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد وحتى يستعيد الإنسان توازنه فإنه يبذل محاولات للتكيف مع هذه الضغوط.

جدول رقم (2)

الجدول أدناه يوضح المقارنة بين الضغوط الإيجابية والسلبية⁽¹⁾

م	الضغوط الإيجابية	م	الضغوط السلبية
1.	تمنح دافعاً للعمل	1.	تسبب إنخفاضاً في الروح المعنوية
2.	تساعد على التفكير	2.	تولد ارتباكاً
3.	تحافظ على التركيز على النتائج	3.	تدعو للتفكير في المجهود المبذول
4.	تجعل الفرد ينظر إلى العمل بتحد	4.	تجعل الفرد يشعر بتراكم العمل عليه
5.	تحافظ على التركيز على العمل	5.	تشعر الفرد بأن كل شيء ممكن أن يقاطعه ويشوش عليه

(1) عبد الرحمن هيجان - مرجع سابق - ص 31.

(2) أحمد جاد عبد الوهاب - مرجع سابق - ص 88.

(1) عبد الرحمن هيجان - مرجع سابق - ص 30 - نقلاً عن (J. Killy 1994).

6.	النوم جيداً	6.	الشعور بالأرق
7.	القدرة على التعبير عن الانفعالات والمشاعر	7.	ظهور الانفعالات وعدم القدرة على التعبير عنها
8.	تمنح الإحساس بالمتعة	8.	الإحساس بالقلق
9.	تمنح الشعور بالإنجاز	9.	تؤدي إلى الشعور بالفشل
10.	تمد الفرد بالقوة والثقة	10.	تسبب للفرد الضعف
11.	التفاؤل بالمستقبل	11.	التشاؤم من المستقبل
12.	القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة	12.	عدم القدرة على الرجوع إلى الحالة النفسية الطبيعية عند المرور بتجربة غير سارة

المصدر : عبد الرحمن هيجان – مرجع سابق ص 30 نقلاً عن (J. Killy 1994).

المبحث الثاني

تقويم أداء العاملين Performance Appraisal

مفهوم وأهداف تقويم أداء العاملين

الأخوان ليسوا سواء كما أن أصابع اليد ليست واحدة في شكلها فمنها الكبير ومنها الصغير ومنها المتوسط في الحجم. كذلك فإن العاملين ومستوى أدائهم ليس سواء فهناك من يعمل بجهد ونشاط وهناك من يعمل بكسل وخمول. وهناك من يؤدي عمله المطلوب بإتقان ولكن خلال ساعات طويلة والآخر يؤدي عمله بسرعة ولكن بدون إتقان وهكذا ونسبة لهذه الاختلافات بين الأداء جعلت الإدارات الرائدة تسعى لتقويم أداء العاملين لسببين السبب الأول لمكافأة المجتهد والمجد في عمله والآخر لمحاسبة المقصر في إدارته. وهذه الطريقة تشبه طريقة العبادة لله فهي تقوم على المحبة والخوف الثواب والعقاب. فالمؤمنون يرجون رحمته ويخافون عذابه. ويقصد بتقويم أداء العاملين دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في

القيام بأعمالهم الحالية. وأيضاً الحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة لأخرى.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس : الأول : أن التقويم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى الثاني : أن التقويم يشتمل على الحكم على نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية ، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى⁽¹⁾.

ويرى محمد ناصر العديلي (أن عملية تقويم الأداء في منظمات العمل أحد الأعمال الرئيسية لإدارات الأفراد أو شئون الموظفين لمعرفة مستوى أداء الأفراد الحالي ومحاولة تطوير وتنمية الأداء في سبيل الأهداف المرغوبة للمنظمات)⁽²⁾. وقد يقصد بعملية تقويم الأداء (الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب العمال لمعرفة أي من الأفراد أتخذ العمل وفقاً لما ينبغي أن يؤدي. ويترتب على هذا التقويم وصف الفرد بمستوى كفاءة أو جدارة واستحقاق معين مثل (ممتاز – جيد جداً – جيد – مقبول – ضعيف – ضعيف جداً)⁽¹⁾.

كما عرف بأنه (العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهام وواجبات الوظيفة في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه وأدائه نحو الأفضل بما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه لفرض معالجة الخلل وتدعيم جوانب القوة)⁽²⁾. يركز تقويم الأداء على الجوانب التالية⁽³⁾ :-

مما سبق يتضح أن مفهوم عملية التقويم هي في الأساس لمعرفة مستوى الأداء أو الإنتاج والعمل الذي قام به الأفراد داخل المؤسسة ومعرفة أداء كل فرد على حدة.

(1) صلاح الدين عبد الباقي – إدارة الأفراد – الطبعة الأولى – 2001 - مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية - الاسكندرية – ص 303.

(2) محمد ناصر العديلي – مرجع سابق - ص 405.

(1) عبد الغفار حنفي – إدارة الأفراد بالمنظمات – (مدخل وظيفي) دار المعرفة الجامعية – ص 272.

(2) نعمة شلبيه الكعبي – مؤيد عبد سعيد الساطرن – إدارة الأفراد – هيئة المعاهد الفنية - الطبعة الأولى - 1990م ص 217.

(3) المصدر السابق – الصفحة أعلاه.

التطور التاريخي لتقويم الأداء

أن عملية التقويم عملية قديمة قدم الإنسان وذلك لأن الأفراد درجوا إلى إختيار أصدقائهم وزوجاتهم وتجديد قيمهم بعدة طرق وبأساليب مختلفة وعلى حسب الظروف. ونجد أن الأفراد يتردون كثيراً في تجديد هذه العلامات كل مع الأقرب إليه من حيث الطباع والأخلاق والخصائص المكونة للشخصية وغيرها الأمر الذي يدل على اختيار على هذه الفئة دون غيرها والتي تمت عن طريق التقويم.

التقويم في الإسلام موجود وذلك لأن هنالك جزاء للأعمال وحساب وعقاب. قال تعالى : (وقل أعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون ...) (4).

أما التقويم بمعناه الحديث (هو الذي يقوم على أسس علمية تستند على تحديد أهداف مدروسة وتنظيم يرقى إلى تحقيق هذه الأهداف بكفاية وفعالية، ومن ضمن التنظيم الذي يستند عليه التقويم ، تحديد متطلبات العمل المطلوب من الموظف أدائه والذي يعتبر القياس الذي تقاس عليه. وقد طبق نظام التقويم بمفهومه الحديث خلال الحرب العالمية الأولى، حيث كان يستخدم أساساً لتقويم الجنود، وخلال تلك الفترة بدأت الحركة الصناعية ، وعلى ضوء المنافسة القائمة آنذاك بين مؤسسات الإنتاج ، تهتم بقضايا العاملين وعلى رأسها وضع هيكل للأجور حيث روعي فيه مبدأ الجدارة كأساس لتحديد الأجور، وبخاصة بين فئة العاملين ممن يعملون بنظام الأجر بالساعة، ثم أنتقل التطبيق بعد ذلك إلى موظفي الإدارة والوظائف المهنية الأخرى) (1).

أهداف ومزايا تقويم الأداء

- إن تقويم الأداء يحقق كثيراً من الأهداف والمزايا التي يمكن تناولها فيما يلي :-
1. إن المعلومات المستخلصة من تقويم الأداء يمكن أن يستفاد بها في الحكم على السياسة الخاصة بشئون العاملين مثل سياسة الاقتصاد والتعيين والترقية والنقل والعلاوات والمكافآت الشخصية فضلاً عن اتخاذها أساساً لإجراءات التأديب والمحاسبة.
 2. معرفة نقاط القوة والضعف والتي على ضوءها يمكن تحديد الحاجة الفعلية للتدريب على أسس علمية صحيحة.

(4) سورة التوبة - الآية 105

(1) حامد التاج حامد الصافي - إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيق) - يوجد ناشر - الطبعة الأولى - أبها - 1996م - ص 217.

3. يمكن الإدارة من معرفة سلوك الرؤساء والمشرفين تجاه مرؤوسيهم والوقوف على إهتمامهم ودرجة العدالة في تقييمهم للعاملين معهم.
 4. معرفة الكفاءات المتميزة والعناصر الجيدة من بين العاملين لشغل الوظائف العليا أو القيادية.
 5. يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين.
 6. يساعد على كشف بعض عيوب الإدارة.
 7. يوطد العلاقة بين الإدارة والعاملين ويقلل من إتهامها بعدم الموضوعية أو التحيز.
 8. يسهم في وضع سياسة جيدة للرقابة.
 9. يساعد الأفراد على تطوير أدائهم وتنمية الكفاية الإنتاجية لديهم وذلك من خلال تبصيرهم بمواطن الضعف لديهم.
 10. ينصف العامل الجيد ويحفزه للإرتقاء بمستوى أدائه، كما يفتح أمامه فرص التقدم والترقي على وظائف المنظمة⁽²⁾.
- أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء من أهم عناصر العملية الإدارية وهي مهمة بالنسبة للمنظمة والفرد وذلك للأسباب التالية⁽¹⁾ :-

1. معرفة نقاط الضعف وكشف الأخطاء والعمل على تلافيها.
 2. إكتشاف الإيجابيات وتشجيعها.
 3. إكتشاف الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- على الرغم من أهمية التقييم للمنظمة وللموظف فإنها عملية غير مرغوبة من قبل لما تتطوي عليه من حساسية بل أن هنالك من يعترض على الرغم من أهمية التقييم للمنظمة وللموظف بل أن هنالك من يعترض على إيجاد نظام للتقييم وذلك بحجة ما يلي :-

1. أنها عبء بيروقراطي لا طائل منه.
2. أن المديرين والمرؤوسين يكرهون التقييم.

(2) المرجع أعلاه - ص 218 - 220 (يتصرف).

(1) يوسف محمد القيلان - مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري - شركة العتيبان للطباعة والنشر - الطبعة الثانية - 1412 هـ ص

3. أن الموظفين الذين تكون نتائجهم ذات تقدير عالي في سلم التقويم تمثل لهم حافزاً سلبياً .

أما الذين يطالبون بضرورة وجود نظام دقيق للتقويم فإنهم يبررون موقفهم بما يلي :-

1. أن التقويم ينطوي على هدف تنموي للمنظمة والموظفين. حيث يساعد المستفيد على معرفة مشاكل المرؤوسين واحتياجاتهم التدريبية وكذلك تقويم اثر التدريب.
2. أن التقويم يساعد المنظمة على مكافأة أصحاب الأداء الفعال بزيادة الراتب وبالترقية مما يشجع على وجود تنافس شريف يخدم أهداف المنظمة.
3. يخدم التقويم عملية التخطيط للقوى العاملة.
4. اختيار الموظف المناسب للعمل المناسب عن طريق ملفه الذي يحتوي على تقويمه.

5. بما أن التقويم عملية تفرض نفسها كإلتزامات فلماذا لا تكون بشكل منظم.
يعتبر الأداء بمثابة أحد الأدوات الهامة التي تلجأ إليها إدارات المنظمات لرفع الأداء وزيادة الإنتاجية. فالفرد الذي يعلم أن هنالك مراقبة عليه وتقويم لأدائه ليس كالفرد الذي يعمل بدون رقيب ولا حسيب. ولهذا تعتبر عملية تقويم الأداء من عوامل زيادة الدافعية لديهم لأن الفرد يعتبر عمله مقيماً في نظر رؤوسائه مما يؤدي بالتالي إلى عملية التحفيز من قبلهم.

مما يلي سنتضح لنا فوائد وسلبيات تقويم الأداء ونجد أن الغالب على الآخر هو الإيجابيات التي تجنبها المنظمة والفرد من تقويم الأداء. ويرى سيزلاجي وولاس 1980م. أن تقويم الأداء يعتبر أهم عنصر موجود للمنظمة يمكنها من تقويم وتحقيق الأهداف ويقترح سيزلاجي وزملاءه أربع مراحل لدورة تقويم الأداء. من خلال تصميم العمل وإنجازه وهذه الخطوات هي⁽¹⁾ :-

1. تأسيس المعايير.
2. تسجيل الأداء الفعلي.
3. مراجعة الأداء في ظل المعايير.
4. تحديد الحركة (النشاط) المحيط.

فوائد التقويم

التقويم له فوائد كثيرة لكل من العاملين والمنظمة بحيث يوضح جوانب التقصير مما يعطي الفرصة لتلافيها في المستقبل. أما من ناحية الإدارة والمنشأة فإن له عدة فوائد كما ذكرها صلاح الدين عبد الباقي مثل⁽²⁾ :-

- (أ) يساعد النظام الموضوع لتقويم العاملين على إعداد سياسة جيدة للترقية ، لأنه يعين الإدارة على اختيار أنسب المرشحين وأكفأ الأشخاص لشغل وظائف أعلى من المستوى التنظيمي.
- (ب) يساعد على ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها فالسياسة الناجحة هي التي توفر الشخص المناسب والذي يؤدي عمله بنجاح. وإذا ثبت أن بعض العاملين الذين عينوا في وظائف معينة منخفضي الكفاءة، كان معنى ذلك أن طرق الاختيار والتعيين غير سليمة.
- (ج) يساعد على تحسين علاقات العمل في المنشأة فهو يخلق الشعور بالراحة بل الطمأنينة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقويم أعمالهم، فإن إدارة المنشأة تفرق في المعاملة بين العاملين المجتهدين، والمنضبطين في سلوكهم وتصرفاتهم. ولكي يتحقق رضا العاملين عن عملية التقويم يجب خلق إحساس لديهم بأن التقويم ليس الغرض منه تصيد الأخطاء وإنما مساعدة المرؤوسين على تحسين معدلات أدائهم.
- (د) يساعد النظام الموضوعي لتقويم الأداء على إعداد سياسة جيدة للرقابة ، فلكي يقوم الرئيس بتقويم مرؤوسيه على أساس سليم فإن الأمر يستلزم منه الإحتفاظ ببيانات منظمة عن أداءهم ونقاط القوة والضعف فيهم. وهذا بدوره يحسن من الكفاءة.
- (هـ) يساعد على احترام نظام العمل وقواعده ، لأن شعور الشخص بأن هناك من يقيم سلوكه وتصرفاته ، سوف يجعله أكثر التزاماً بنظام وقواعد العمل الموضوعية.
- (و) تحديد الأشخاص الذين يستحقون الترقية المادية أو الأدبية.
- (ز) تحديد الأشخاص الذين لا يصلحون للعمل والعمل على الاستغناء عنهم.

- (ح) مساعدة الإدارة في التعرف على درجة عدالة الرؤساء في الحكم على مرؤوسيهـم.
- (ط) مساعدة الإدارة في وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة لقدراته ومهاراته.
- (ي) مساعدة العاملين في تنمية كفايتهم عن طريق تعريفهم بمواطن الضعف فيهم وتحفيزهم على تحسين إنتاجيتهم.

وكما ذكر حنفي محمود سليمان أن هنالك عدة استخدامات ترتبط بالتقويم الموضوعي للأداء تتلخص فيـا يلي :-

1. يساعد في تقويم الأداء على خلق واستمرار الدافع على العمل لدى العاملين.
2. يؤدي إلى القضاء على التحيز الشخصي عند التقويم وذلك لوجود مجموعة من المعايير المتفق عليها حين إجراء التقويم.
3. يرتبط بأنظمة الترقى ارتباطاً وثيقاً وذلك لضرورة توافر بعض القدرات فيمن تتم ترقيته.
4. يرتبط بالنشاط التدريبي وذلك لن الخطوة الأولى من أي برنامج تدريبي تتطلب ضرورة وضع أهداف برنامج التدريب ذاته أولاً . لذلك فإنه يجب حصر نقاط القوة والضعف في أداء العاملين.
5. يرتبط بأنظمة الحوافز المادية ارتباطاً وثيقاً⁽¹⁾.

كيفية تقويم العمل في الأنظمة المختلفة

هنالك طرق مختلفة لتقويم العمل في المنظمات ويمكن تحديد العمل بأنه (العملية التي ترتب هذه الأعمال أو الوظائف بعد مقارنة ودراسة استمارات تحليل العمل وبطاقات الوصف بالنسبة لكل منها وبالنسبة لدرجاتها وعواملها)⁽²⁾.

هنالك طريقتان رئيسيتان لإمكان تقدير وتقويم العمل :-

- أ. تقويم كل وظيفة على حدة بالنسبة لعواملها المختلفة قبل تقويم الوظيفة الأخرى.
- ب. تقويم كل الوظائف بالنسبة لعامل واحد قبل الانتقال لتقويم العامل التالي.

(1) حنفي محمود سليمان - الأفراد - القاهرة - بدون ناشر - ص 282.

(2) حامد الحرفة وآخرين- موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز - المجلد الرابع- الدار العربية للموسوعات- لبنان-1980م ص1637.

يجب على كل مَقوم أن يحدد لكل وظيفة مكاناً مناسباً في مقياس التقويم المستخدم من حيث الدرجة التي يشغلها ومقدار كل عامل من عوامل العمل ثم يشمل هذا التقدير من ناحية الدرجة وعدد المقياس.

ويستخدم في هذا نماذج وبطاقات سبق تجهيزها تبعاً لنظام التقويم المستخدم في حالة التقويم بالدرجات أو الرتب تكون هذه البطاقة بسيطة لبساطة النظام المتبع أما في حالة التقويم باستخدام طريقة النقط أو مقارنة العوامل التي تجهز بطاقات تقويم عمل خاص لكل عامل :

جدول رقم (3)

بطاقة تقويم العمل		
اسم الوظيفة :		
رقم الوظيفة :		
مكانها :		
العوامل	الدرجة	عدد النقاط
المطالب العقلية		
المهارة		
المطالب البدنية		
المسئولية		
ظروف العمل		
المجموع		
المقوم:		
التاريخ :		
المرجو تسليم بطاقة التقدير في ميعاد غايته :		

المصدر : حامد الحرفة وآخرين - موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز⁽¹⁾.

المسئولية عن تقويم الأداء

من البديهي في معظم المنظمات المختلفة أن تقع هذه المسئولية على عاتق الرؤساء المباشرين لأنهم هم المسئولين عن تحديد أهداف أقسامهم وإداراتهم. وعن توزيع واجبات العمل ثم مراقبة التنفيذ لها. وصف بعضهم الأفراد والجماعات التي تقوم عادة بعملية التقويم بالآتي (2) :-

1. المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
2. التقويم عن طريق الزملاء.
3. التقويم الذاتي أي عن طريق الأفراد أنفسهم.
4. التقويم عن طريق المرؤوسين.

ولكن في بعض الأحيان قد يجهل الرئيس ما يقوم به الأفراد فيلجأ إلى الخيار الثاني والتي قد تكون أكثر وضوحاً لزملاء العمل. وقد أدى هذا في بعض الأحيان وخاصة في مجال الخدمة العسكرية في الولايات المتحدة إلى الاعتماد على تقويم الزملاء لبعضهم البعض باعتبار أن هذا الأسلوب أسلوب مكمل لباقي أساليب التقويم الأخرى. وليس أسلوباً بديلاً فقد وجد هولاندر على سبيل المثال أن تقويم الزملاء لبعضهم البعض كان أكثر دقة بالمقارنة بتقويم الرؤساء لهم (1).

لجنة التقويم

وفي بعض المنشآت تتكون لجنة تقويم وتتولى وضع التقارير عن أداء العاملين وسلوكهم ويكون أعضاء اللجنة من الأشخاص الذين لهم صلة بالموظف أو لديهم بيانات كافية عنه. ومن المفضل أن يكون مدير الأفراد أو من ينوب عنه مشتركاً فيها. ويستطيع في هذه الحالة أن يمد اللجنة بكافة البيانات عن الشخص المراد تقويمه من واقع سجلات تحتفظ بها إدارة الأفراد. وبطبيعة الحال لا بد أن يكون من أعضاء اللجنة الرئيس المباشر للموظف (2).

التقويم الذاتي

للأفراد هذه الطريقة تعطي الفرصة للفرد بتوضيح العمل الذي قام بإنجازه وهي تمنح الفرد مساحة للتعبير عن نفسه وعن أدائه مما يشعره بالراحة النفسية في إيصال

(2) عبد الغفار حنفي - مرجع سابق - ص 276.

(1) حنفي محمود سليمان - مرجع سابق - ص 285.

(2) صلاح الدين عبد الباقي - مرجع سابق - ص 309.

صوته للقيادة العليا. ألا أن هذه الطريقة لا تكون هي نهاية التقويم وذلك لأن الأفراد لا يظهرون معاييب أنفسهم وإنما تدعوا الإدارة إلى التحقق من صحة هذه المعلومات وهذا من تقويم الشخص لنفسه. وتساعد هذه الطريقة في لفت نظرها إلى أشياء قد تغفل عنه.

هذه الطريقة نادرة العمل بها ولكنها تستخدم في بعض الحالات حينما يكون لدى الرؤساء حب مشاركة المرؤوسين واستماع آرائهم والاستفادة منها في تقويم أنفسهم وأدائهم فمثلاً قد يستخدمها المعلم بعد إنتهاء درسه عن رأيهم في الدرس وهل استوعبوا الدرس أم لا. فتقويمهم لهذه المحاضرة أو الدرس هو تقويم للمعلم.

الفترة المناسبة لتقويم الأداء

أن تقويم الأداء هو (عبارة عن قياس مستوى الأداء خلال فترة زمنية محددة ولكن هذه الفترة غير متفق عليها في جميع المنظمات، الاختلاف في تحديد هذه الفترة مرده اختلاف نوع العمل أو طبيعة التنظيم ولكن الغالب أن التقويم يتم خلال فترات دورية تمتد من ثلاثة اشهر إلى ستة أو أكثر من ذلك في بعض الأحوال ، إذا دعت الضرورة إلى ذلك)⁽¹⁾.

في حالة قصر فترة التقويم قد لا تعطي نتائج حقيقية أو كاملة ونجد ان هذه الفترة كلما كانت طويلة كلما أعطت أكبر قدر من الحقيقة وذلك لأن شخصية العامل في الفترة القصيرة لظروف معينة قد لا تكون في حالتها الطبيعية وكذلك قد يتضح الأشخاص في التقويم القصير جديتهم في العمل إلا أن الأشخاص الكسالى في الفترات الطويلة يصعب عليهم التصنع في طباعهم وأداءهم. يخدم تقويم الأداء عدد من الأغراض هي :-

1. يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية الناجمة عن قصور أداء العاملين نتيجة عن ضعف خبرات ومهارات ومعارف العاملين. مما يؤدي إلى وضع البرامج التدريبية المناسبة لتطوير وتنمية إمكانات العاملين أو تحقيق أهداف المنظمة.
2. تستخدم المعلومات التي يوفرها التقويم في وضع نظم للحوافز والأجور والمكافآت مبنية على أساس جهد الفرد.

3. يستخدم في معاونة الإدارة بتحديد العناصر الفاشلة في العمل والتي لابد من الاستغناء عن خدماتها أو نقلها.
4. يستخدم كوسيلة تفضيلية عند إعداد العاملين للترقية أو عند منح البعثات والزمالات الدراسية.
5. يساهم في تقويم الجهود المبذولة لمواجهة متطلبات العمل المستقبلي.
6. يساعد في رسم سياسات الاختيار والتعيين ويكشف عن مدى نجاح هذه السياسات من خلال ما يكشفه من معدلات أداء للعاملين الذين تم اختيارهم وتعيينهم⁽²⁾.

حق الإطلاع على تقارير الأداء

إن إدارات المنظمات في كل الأحوال لا تسمح للأشخاص المطلوب تقويم أدائهم في أثناء عملية التقويم الإطلاع والاشتراك في هذه العملية ولكن هنالك بعض الجهات الحكومية أو المنظمات تسمح للشخص بأن يكتب تقريراً لأدائه وإنجازاته وبعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بتأييد هذه البيانات والمعلومات ثم تأتي بعد ذلك مرحلة كتابة التقرير السري والذي يقوم به الرئيس المباشر ولا يشترك فيه الشخص المعني بالعملية⁽¹⁾.

ويرى البعض (أن حق الإطلاع على تقارير الأداء بالنسبة للعاملين ما يزال موضع اختلاف وجدل بين قوانين العمل ولوائح الخدمة ومنظمات العاملين، فبينما نجد أن بعض هذه اللوائح تنص على حق الموظف في الإطلاع على نتيجة التقويم الذي يخصه، فما زالت هناك بعض النظم التي ترى غير ذلك. وتعتقد أن التقرير يجب أن يحاط بالسرية التامة حتى بالنسبة لصاحبه، إضافة لرأي ثالث يرى أن الموظف من حقه أن يطلع فقط على التقارير الضعيفة للوقوف على جوانب التصور التي أدت إلى ضعف التقرير ومن ثم محاولة التغلب عليها)⁽²⁾.

كيف يتم تشغيل برنامج تقويم الأداء

(2) المصدر السابق ص 217-271.

(1) يمكن مراجعة نموذج للتقرير السري بملحق رقم (1).

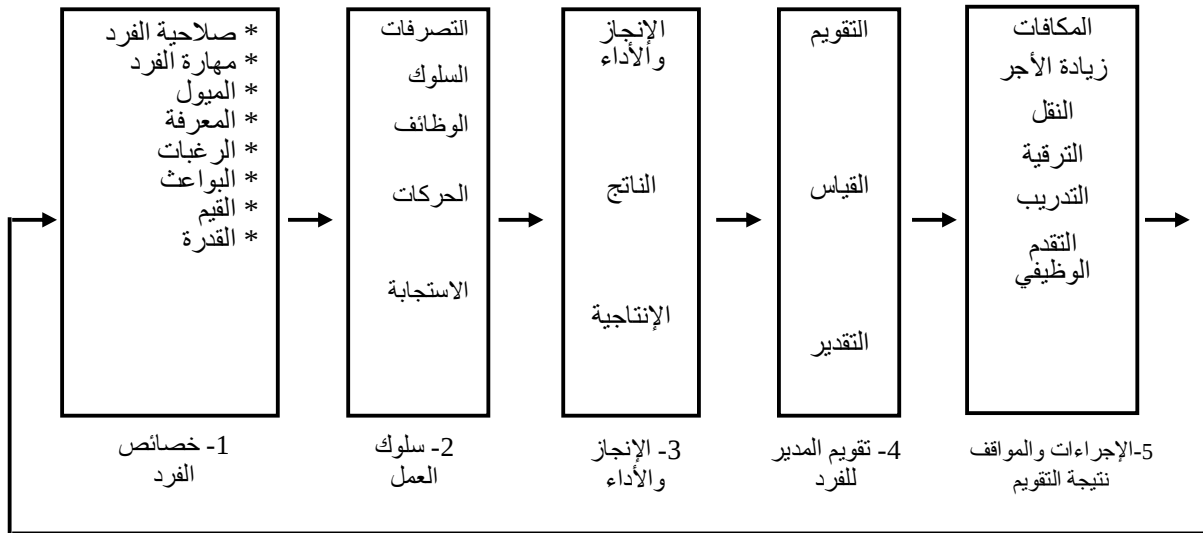
(2) المرجع السابق - ص 241.

إذا كان الإنتاج قابلاً للقياس لا شك أنه يقلل الحاجة للبحث عن أساليب أخرى لتقييم الأداء. حيث يمكن الحكم على الفرد وفقاً للكمية التي أنجزها مقارنة بمستوى معين.

أما إذا كان العمل المؤدي يصعب قياسه كمياً ، ففي هذه الحالة نجد أن الخصائص والسمات الشخصية والتي تؤدي أو تقود إلى سلوك ملائم تزيد من الإنتاج هي محور التقييم⁽³⁾.

يمكن تفهم تقويم الأداء بطريقة جيدة من خلال الشكل التالي⁽¹⁾ :-

الشكل رقم (1)



(3) عبد الغفار حنفي - مرجع سابق - ص 272.

(1) عبد الغفار حنفي - مرجع سابق - ص 272.

المصدر : عبد الغفار حنفي – مرجع سابق – ص 272.

يستخلص من الشكل السابق (تقويم الأداء) ما يلي :-

1. أن للفرد سمات وخصائص شخصية.
2. سلوك وتصرفات أثناء العمل.
3. أداء العمل أو الإنجاز والسلوك الوظيفي.
4. تقويم هذا الإنجاز والسلوك الوظيفي مما يترتب على ذلك.
5. اتخاذ إجراءات معينة متعلقة بالأفراد الذين تم تقويم إنجازهم وتصرفاتهم.

المبحث الثالث الرضا

مقدمة

الرضا من المواضيع التي تطرقت لها معظم الدراسات والبحوث في مجال الإدارة السلوكية ويرجع ذلك إلى أنه معظم الأفراد يقضوا جل وقتهم في العمل. ولهذا همهم الأكبر هو الحصول على أكبر قدر من الراحة في مكان عملهم والمقصود هنا الراحة النفسية والمعنوية ثم الراحة في العمل نفسه. ويعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات والسبب الرئيسي لدراسته هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو

الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها وكثير من المنظمات تستخدم المسوحات باستطلاعات الرأي لتعرف إتجاهات عامليها وقياسها.
مفهوم الرضا عن العمل

يشير مفهوم الرضا عن العمل إلى وجهة نظر الأفراد العاملين نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه، فقبول الأفراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه. فيؤثر بدرجة كبيرة على الكثير من الظواهر في المنظمة ومنها (معدلات الدوران) والغياب والشكاوي والحوادث أثناء العمل والرضا عن العمل ومعدلات الأداء. ولذا فإن كثير من المنظمات غالباً ما تجري مسوحات ودراسات دورية حول رضا الأفراد العاملين عن أعمالهم لكي تكون أكثر معرفة وإدراكاً لحقيقة مشاعر الأفراد ولتجنب الكثير من المشاكل الناجمة عن عدم الرضا⁽¹⁾.

كما تستخدم بعض المصطلحات للتعبير عن المشاعر النفسية لدى الفرد تجاه العمل الذي يقوم به فهناك من يستخدم الرضا عن العمل (job satisfaction) وهناك من يستخدم الروح المعنوية (Morale) وآخرون يستخدمون الإتجاه نحو الوظيفة (Attitude Towards The Job) وكل هذه المصطلحات تشير إلى المشاعر التي يحملها الأفراد سواء كانت إيجابية أو سلبية تجاه عملهم⁽²⁾.

يرى البعض أن من العسير توضيح كلمة (رضا) أو عدم رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به بالدقة الكافية فقد سلم معظم الباحثين في هذا الموضوع بصعوبة وضع تعريف شامل لهذين الاصطلاحين. فبعد دراسة واقعية قام بها الأستاذ (Katz) في هذا الميدان توصل للحوافز الآتية لرفع الروح المعنوية للأفراد⁽¹⁾.

أن يكون الفرد راضياً عن عمله ومصدر فخر له، أن يكون راضياً عن الأجور وأمامه فرصة كبيرة للترقية ، أن تعترف الإدارة بجهود الفرد وتشيد بها في معظم المناسبات لإرضاء غروره.

قد يكون المال حافزاً أساسياً لدفع الفرد نحو العمل الجاد المثمر فالأجور ذات قيمة كبيرة للعاملين وخير دليل على ذلك إهتمام الحكومات والمنشآت الاقتصادية على تحديد المستوى الأدنى من الأجور حتى لا يعيش العامل حياة قاسية كما أن

(1) سهيلة محمد عباس وعلى السيد على - إدارة الموارد البشرية - دار وائل للطباعة والنشر - الطبعة الأولى 2000م ص 177

(2) مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية - القاهرة 2003م ص 386.

(1) عادل حسين - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية 1998م ص 416.

نظم الترقّيات تضع الحافز النقدي في وضع متوازي مع الحافز المعنوي مع الترقية. كذلك أن سداد الأجر وانتظامه حافز قوي للعمل الجاد والإنتاج في مقابل تأخير الدفع أو عدم انتظامه. ومع كل هذا فقد دلت التجارب والدراسات أن النقود لا تمثل إلا جزءاً من دافعية الإنسان للعمل وتجويده وقد ربطت هذه التجارب بين الدافعية والرضا عن العمل واللاطمئنان إليه وهو ما يعرف في فقه الإدارة الحديثة بالرضا الوظيفي⁽²⁾.

يشير الرضا عن العمل إلى مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله ويمكن التفرقة بين جانبين على الأقل من الرضا. يتمثل أولهما في جوانب الرضا، وهو ميل الفرد لأن يكون راضياً بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل. ومن أمثلة هذه الجوانب العمل ذاته. والدفع والترقيات والتقدير والمنافع وظروف وشروط العمل والإشراف وزملاء العمل والسياسة التنظيمية وبالإضافة إلى جوانب الرضا فهناك الرضا بوجه عام بمعنى آخر ملخص عام يعمل كمؤشر لإتجاه الفرد ناحية عمله. ومثال للرضا العام أن يعبر بقوله :- (بصفة إجمالية أحب عملي بالرغم من وجود بعض الجوانب التي تقف حائلاً لتحقيق بعض التحسينات)⁽³⁾.

كما أوضحت بعض النتائج أن الأفراد يظهرون درجة تقبل ورضا عن العمل الذي يعملونه غير أن جزءاً منهم إذا وجد فرصة قد يغير وظيفته وهذا يوضح أن الرغبة والرضا عن العمل ما زالت قائمة وأن إمكانية التغيير قد تحدث لبعض الوظائف ولكن مع استمرار الرغبة في العمل لدى الأفراد⁽¹⁾.

ومن النماذج التي أظهرتها هذه الدراسات أن هنالك إختلافاً في درجة الرضا لدى الأفراد طبقاً للعمر حيث يظهر كبار السن درجة رضا أكبر من الشباب، كما أن بعض الأعمال والوظائف تحقق درجة رضا أعلى لشاغليها، فمثلاً شاغلي الوظائف الأعلى في الهرم التنظيمي أكثر رضا من شاغلي الوظائف في المستويات الأقل كما

(2) أميرة محمد على - الدافعية والرضا الوظيفي للعاملين في القطاع المصرفي - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير - جامعة السودان ص 42.

(3) رابحة حسن - السلوك التنظيمي المعاصر - الدار الجامية - 2002م - القاهرة - ص 169.

(1) مصطفى مصطفى كامل - إدارة الموارد البشرية - الشركة العربية للنشر والتوزيع - 1994م ص 90.

أن الأهداف للعمل تختلف حسب وضع الفرد سواء كان من الطبقة المتوسطة من المجتمع أو الطبقة العاملة.

هنالك تساؤل يواجه الإدارة هو كيفية ضمان درجة رضا عالية أو مقبولة من جانب العاملين من أعمالهم. خاصة وأن الرضا يؤدي إلى ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. وأن المشكلة الأساسية التي تواجه الإدارة هي كيفية ضمان تحقيق الأهداف التنظيمية، و كيفية ضمان التعاون الإيجابي والولاء من جانب العاملين لتحقيق أهداف التنظيم. وقد أدى هذا للاهتمام بدراسة الرضا عن العمل كأحد الأساليب والممارسات الإدارية التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة⁽²⁾.

رأت الإدارة أنه في سبيل تجاوب الأفراد وتعاونهم معها. فإنه يجب عليها أن تسعى بقدر ما تستطيع إلى الحصول على ولاء الأفراد. وهو ما جعلها تهتم بالتعرف على معنويات الأفراد وشعورهم تجاه أعمالهم. والعوامل الأخرى المتصلة بهذه الأعمال، كما اكتشفت الإدارة أن القرارات الصادرة عنها يمكن أن تؤثر على معنويات الأفراد. وبالتالي على كفايتهم في العمل ومعالجة أسباب الاستقرار أو عدم الرضا إذا وجدت بين صفوف الأفراد ومحاولة تحسين الظروف المحيطة بالعمل⁽³⁾.

وقد أثبتت بعض البحوث أنه كلما حصل الموظف أكثر كلما كان رضاه أكثر وهذا المفهوم يشير السؤال التالي (ماذا يحصل عندما يحصل الموظف على شيء أكثر مما يتوقع ؟ ، أو على شيء يشعر بأنه أكثر مما يستحق ؟ تشير بعض الدراسات إلى أن هذه الحالة قد تؤدي إلى نتيجة عكسية)⁽¹⁾.

قد يكون المال حافزاً أساسياً لدفع الفرد نحو العمل الجاد المثمر فالأجور ذات قيمة كبيرة للعاملين وخير دليل على ذلك إهتمام الحكومات والمنشآت الاقتصادية على تحديد المستوى الأدنى من الأجور وحتى لا يعيش العامل حياة ضنكا كما أن معظم الترقيات تضع الحافز النقدي في وضع متوازٍ مع الحافز المعنوي مع الترقية كذلك أن

(2) المرجع أعلاه - 98.

(3) محمد عبد الكريم سالم الرقاد - الصراع الوظيفي في المستشفيات الأردنية القطاع العام والخاص - رسالة دكتوراه - 2002م جامعة السودان - ص 135.

(1) يوسف محمد القبلان - مفاهيم - تطبيقات في السلوك الإداري - الطبعة الثانية 1413هـ - العبيكان للطباعة والنشر ص 103

طريقة دفع الأجر وانتظامه حافز قوي للعمل الجاد والإنتاج الملحوظ في مقابل تأخير الدفع أو عدم انتظامه ومع كل هذا فقد دلت التجارب والدراسات أن النقود لا تمثل إلا جزءاً من دافعية الإنسان للعمل وتجويده وقد ربطت هذه التجارب بين الدافعية والرضا عن العمل والإطمئنان إليه وهو ما يعرف في فقه الإدارة الحديثة بالرضا الوظيفي.

ويرى د. ناصر محمد العديلي أن الرضا لا يتجزأ من عملية الدوافع وهو بشكل عام يعني الإنجاز المحرز بواسطة ممارسات وتجارب نشاطات العمل المختلفة والمكافآت ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالدوافع وأن كان لا يرادفها من حيث المعنى⁽²⁾.

تعريف الرضا

بعض التعريفات تربط بين الرضا عن العمل والحالة المعنوية وتعتبرهما شيئاً واحداً يؤدي إلى الشعور بالقناعة. كما أنه حسب رأي البعض يمثل مشاعر الموظف تجاه عمله. وهذا التعريف يرفض الفكرة القائلة بأن الرضا عن العمل يمكن إيجاده بمجرد توفير ظروف مادية جيدة، وهذا بالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبدلاً من ذلك فإن الرضا عن العمل يفترض فيه أن يكون محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يجنيه فعلاً من هذا العمل⁽³⁾.

أما الحالة المعنوية (فهي في نظر البعض تشمل جميع عناصر الرضا عن العمل. ولكن بعض الدارسين يعتبرون الرضا كموضوع مستقل له أبعاده المستقلة. فمثلاً الموظف قد يكون مدفوعاً إلى العمل بعدة عوامل ولكن مديره المباشر قد يؤدي به إلى الانسحاب وقد أعتبر البعض الرضا عن العمل نتيجة وليس سبباً⁽¹⁾.

وكما يقول د. صلاح الشنواني (أن رضا الفرد عن عمله يفسر الروح المعنوية المرتفعة ويستمد الفرد هذا الرضا عن العمل من عوامل متعددة بعضها يتصل بالعمل الذي يقوم به. وبعضها بالتنظيم الذي ينتمي إليه ومن الخطأ الاعتقاد بأن الفرد إذا رضى عن جانب أغفل الجوانب الأخرى. فقد يعتقد البعض أن الأجور الجيدة كفيلة بجعل الفرد راضياً عن عمله، ومهما كانت ظروف العمل فإن المعاملة الإنسانية هي مفتاح الشعور بالرضا عن العمل متناسيين العمل نفسه والظروف المحيطة به⁽²⁾.

(2) ناصر محمد العديلي - السلوك الإنساني والتنظيمي - الإدارة العامة للبحوث - المملكة العربية السعودية - ص 149.

(3) يوسف محمد القبلان - مرجع سابق. ص 103.

(1) المرجع أعلاه - ص 104.

(2) عبد القادر الرقاد - رسالة دكتوراه - مصدر سابق ص 138.

وقد عرف التوجيهي الرضا أنه عبارة عن (موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه ويكون نتيجة لإدراكه للعمل لذا فإن الرضا عن جوانب ونواحي وظيفية متعددة مثل الراتب وفرص الترقية والرئيس وزملاء العمل وكذلك محيط العمل، تمثل الأسلوب الرئيسي في المعاملة من إجراءات العمل اليومي)⁽³⁾.

ويرى الحرفة (بأنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وقد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله. فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضياً عن عمله والعكس وبالعكس)⁽⁴⁾.

كما عرفه هوبك Hoppock (1935) بأنه يعني (مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضٍ في وظيفتي)⁽⁵⁾.

أما فروم Vroom (1964م) فقد وصف الرضا بأنه (المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ). ويرى لوير (1973) أن كافة نظريات الدوافع والحوافز وبعض نظريات الحاجات تعتبر أن حصول المرء على مزيد مما كان يريد يجعله أكثر قناعة ورضاً.

ويرى حامد بدر (1982م) (أن الرضا عن العمل يقصد به السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وحيث أن السعادة يصعب قياسها، لذلك يمكن القول أن الرضا عن العمل هي درجة إشباع حاجات الفرد عن العمل أو نتيجة للعمل. مثل إشباع الحاجات الفسيولوجية، الأمن الصداقة احترام الذات) ... ألخ.

ويحقق العمل هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل. مجموعات العمل. المنافع المادية - الترقية - الإشراف - العمل نفسه - الاعتراف بواسطة الآخرين. (بدر 1982 ص 119 رقم 4.

(3) محمد إبراهيم التوجيهي - المواقف الوظيفية للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات - دراسة ميدانية مقارنة (عمان - المجلة العربية الإدارة - المنظمة العربية للعلوم الإدارية من 12 - العدد 988) - ص 48.

(4) حامد الحرفة مع نخبة من الاختصاصيين - الموسوعة - الدار العربية للموسوعات - بيروت - الطبعة الأولى - 1980م ص 94

(5) نقلاً عن ناصر محمد العديلي - السلوك الإنساني والتنظيمي - الإدارة العامة للبحوث المملكة العربية السعودية 1995م - ص 189

وقد عرف العدوان الناعوري (1994) الرضا عن العمل بأنه حالة من الشعور لدى الفرد بالسعادة نحو الوظيفة.

وعرفه العدوان وعبد الرحيم (1995) بأنه شعور يحمله الفرد نحو وظيفة أو حالة نفسية نحو العمل في الوظيفة التي يؤديها ويتكون من الجوانب التالية⁽²⁾ :-
(الراتب، طبيعة العمل، العلاقة مع الزملاء، فرص التقدم الوظيفي والرؤوساء).

كما ذكر نبيل النجار ومدحت راغب (1992) أن الرضا الوظيفي هو الحالة الشخصية للفرد العامل التي تعبر عن مدى قبوله العام لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل. وأن الرضا الوظيفي يتكون من العناصر التالية :-

1. الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
2. الرضا عن الأجر وملحقاته.
3. الرضا عن علاقات العمل : الرضا عن الزملاء عن الرؤوساء عن المرؤوسين.
4. الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة.
5. الرضا عن بيئة العمل.
6. الرضا عن سياسات الأفراد : تقييم الأفراد - الرضا عن نظام الترقية.
7. الرضا عن طريق التحفيز وأأسسه ومعايير.
8. الرضا عن الخدمات التي تقدم للعاملين⁽¹⁾.

الرضا الوظيفي أو رضا العاملين مصطلحان يحملان نفس المعنى وهو (عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من خلال قيامه بوظيفة معينة، والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل)⁽²⁾.

فالرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالرضا والإرتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه أو (محتوى الوظيفة)، وبيئة العمل مع الثقة

(2) محمد نعيم الفزال-المناخ التنظيمي وأثره على رضا العاملين - رسالة ماجستير - جامعة السودان 2000م - ص 66

(1) المصدر السابق ص 67.

(2) أميرة محمد على - رسالة ماجستير - مرجع سابق - ص 189.

والولاء والانتماء للعمل. بجانب العوامل ومؤثرات البيئة الداخلية والخارجية ذات العلاقة⁽³⁾.

أهمية الرضا الوظيفي

إن أهمية الرضا الوظيفي استحوذت على اهتمام كثير من الكتاب أمثال (هوبك عام 1935م والتي ركزت على العوامل المرتبطة بالرضا وعلى العلاقات بين تلك العوامل وأسلوب أداء العمل والإنتاجية، وكان للكاتب الأمريكي فريدريك تايلور الفضل الكبير في تبيان أهمية الرضا الوظيفي في المنظمات الحديثة⁽¹⁾.

كما (أصبح لرضا الأفراد في أعمالهم أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة والأفراد على السواء. فرضا الفرد عن وظيفته له تأثير كبير على مدى كفاءته في العمل وحرصه عليه)⁽²⁾.

(3) المصدر أعلاه - ص 4.

(1) أميرة محمد على أحمد - مصدر سابق ص 4.

(2) محمد عبد الكريم سالم الرقاد - الصراع الوظيفي - رسالة دكتوراه - 2004م ص 135.

وفي الولايات المتحدة الأمريكية أصبح موضوع مواقف أو ميول العاملين في الوظيفة من أكثر المجالات التي خضعت للبحث والدراسة في إطار حقل السلوك التنظيمي.

ويرى البعض (تفاوت الأفراد في الدرجة التي تعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي وقوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثران في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي فكلما كانت مشاعر الأشياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر أو محاولته النقل إلى قسم آخر أو بزيادة نسبة غيابه أو بزيادة معدل تأخره، وكلما تراكمت مشاعر الإستياء لفترة طويلة كلما زاد من احتمالات قيامه بالسلوك المذكور الذي يجنبه هذا العمل)⁽³⁾.

وبالنسبة للتغيب (فقد بينت الدراسات أن الموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل لأن يكون غيابه قليلاً وفيما يتعلق بالتأخر عن الدوام فقد أثبتت وجود علاقة عكسية أيضاً، فالموظف غير الراضي في عمله يظهر عدم الرضى عن الظروف من خلال التأخر)⁽⁴⁾.

وهناك من يرى أن أهمية الرضا عن العمل تتبع من أنه (جزء من الرضا عن الحياة بصورة عامة حيث أن البيئة الخارجية هي الأخرى تؤثر على مشاعر الأفراد نحو العمل ودرجة رضاهم)⁽¹⁾.

وقد (أجرى علماء النفس الصناعي العديد من الدراسات ونشروا العديد من التقارير والمقالات حول الحوافز والرضا الوظيفي خلال الربع الأخير من القرن العشرين وقد تطور هذا الاهتمام بالموضوع بغرض رفع مستوى الإنتاج لدى العاملين، ولأهمية الرضا الوظيفي وأثره على الصحة العقلية للعاملين ولعلاقة هذا الموضوع بعمليات التدريب والتطوير للعاملين وانعكاسه على جو العلاقات السائد بين العاملين وأرباب العمل)⁽²⁾.

(3) حامد الحرفة - الموسوعة - مرجع سابق ص 94.

(4) Keilh Davis and Jon W-Newstorm - Human Behavior at work : organization Behavior, 8 theed. (N Y MC Graw - Hill Book co, 1989), P> 182.

(1) سهيلة محمد عباس - على حسين على - مرجع سابق ص 177.

(2) محمد عبد الكريم سالم الرقاد - مصدر سابق ص 136.

لذلك فإن رضا الفرد الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي. ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، فكثيراً ما كانت مظاهر السلوك غير السوي للأفراد ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدون، أو أن ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعرضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم.

كما ذكر د. على السلمي (أن موضوع الرضا الوظيفي ومحدداته نال عناية عدد كبير من الباحثين في المجال الصناعي لفترة من الزمن، فقد تناول العديد من البحوث الميدانية في هذا المجال ابتداءً من الدراسة التي قام بها هوبوك عام 1935مركزه ليس فقط على العوامل المرتبطة بالرضا ولكن أيضاً على العلاقات بين تلك العوامل وأسلوب أداء العمل والإنتاجية)⁽³⁾.

مظاهر عدم الرضا عن العمل

هنالك مظاهر تدل المرء على عدم الرضا عن العمل والتي نذكر منها⁽¹⁾

1- الإضراب

وهو أسلوب منظم للتعبير عن عدم الرضا عن العمل والهدف منه تحسين الظروف المادية للعمل وتحسين الأجور وزيادة الضمانات للعاملين والمحافظة على حقوق العاملين ومصالحهم ومثل هذه الإضرابات تعطل الإنتاج وترفع التكلفة مما يؤدي إلى خفض ربحية المؤسسة.

(3) أميرة محمد على أحمد- مصدر سابق- ص 39.

(1) محمد نعيم فزال - مصدر سابق - ص 82.

وعادة هنالك مقومات معينة تسبق حدوث الإضراب مثل سرعة دوران العمل وكثرة الشكاوي والتمارض وأن الإدارة الماهرة تستطيع أن تستفيد من هذه المؤشرات وتتحد الأساليب والوسائل التي تمنع وقوعه.

2- سرعة دوران العمل

ويتم تحديد هذه السرعة عن طريق المقارنة مع المنشآت الأخرى وهي تؤدي إلى ارتفاع تكلفة الاختيار والتعيين وإعداد الفرد وتدريبه ويعتبر مؤشراً لعدم رضا العاملين عن العمل لذلك تلجأ المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل والتخفيف من أسلوب التهديد والعقاب وخلق اتجاهات مؤيدة للمؤسسة لدى العاملين وتحسين أسلوب الإشراف وإشباع حاجات العاملين بوضع الأنظمة والسياسات التي تحقق ذلك.

3- الغياب والتأخير عن العمل

وهو يعتبر مقدمة لبداية سرعة دوران العمل وتعتبر نسبة الغياب المعقولة على مستوى الصناعة بحدود 3%.

ويرجع سبب الغياب أو التأخير أما لقيام العامل بشراء حاجات أسرته أو عقبات المواصلات أو لأجل البحث عن وظيفة أفضل. أو مراجعة الطبيب أو لاتجاهات سلبية نحو المؤسسة وعدم الرضا عن العمل.

4- تقيد الإنتاج

حيث يلجأ له العاملون بهدف تحسين ظروف العمل أو زيادة الأجور وتحسين أسلوب الإشراف، وتدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية – والمحافظة على حقوق العاملين ومصالحهم وتوفير المزيد من الخدمات والضمانات.

5- التظلمات

ويمكن الاستدلال على حالة عدم الرضا عن طريق مقارنة نسبة الشكاوي خلال فترات زمنية متعددة (حميد والمعاز 1986م)⁽¹⁾.

كيفية زيادة الرضا عن العمل

يجب على الإدارة الرائدة والطموحة أن تعمل على زيادة معدل الرضا في العاملين لديها وفي كل الأحوال تعمل على دفع إلى الأمام والعمل على منع نقصانه ومسبباته

المؤدية إلى ذلك. وهناك بعض المقترحات الممكن عملها لزيادة رضا الأفراد عن العمل ومنها⁽²⁾ :-

1. **الدفع للأفراد بصورة عادلة :** فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما تترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغبه من نوعية المكافآت أو المزايا فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

2. **تحسين نوعية وجودة الإشراف :** فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد طيبة يسودها الاحترام، يراعى فيها المصالح المشتركة وتكون هنالك خطوط إتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤوسيه يزيد رضا الأفراد عن العمل.

3. **تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية :** وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لإتخاذ القرارات. فعندما توزع سلطة إتخاذ القرارات ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في إتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا. ويرجع هذا لشعورهم أو لإعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

4. **تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتماماتهم :** فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع إشباع اهتماماته من خلال عمله، فكلما شعر بالرضا عن عمله. العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي

من الممكن تقسيم هذه العوامل على مجموعتين الأولى
أولاً : عوامل بيئة العمل الداخلية

1/ الأجور والرواتب

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل حيث كلما زاد مستوى دخل الأفراد العاملين كلما زاد رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2/ محتوى العمل وتنوع المهام

يمثل محتوى العمل ما يتضمنه العمل من مسئولية وصلاحيه ودرجة وتنوع في المهام التي يتضمنها ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل. أي أنه كلما كان

العمل ذا محتوى عالي يتضمن عناصر إثراء كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه.

13/ الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل

تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حريته في اختيار طرق أداء العمل كلما زاد رضاه عنه.

14/ إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل

كلما كان العمل وفقاً لإمكانيات وقدرات ومعارف الأفراد كلما أدى إلى إمكانية الأداء الأفضل مما يؤثر على درجة رضاهم.

15/ فرص التطور والترقية المتاحة

أن الأفراد الكفؤين لديهم طموحات وتصورات عن العمل والأداء لابد أن تقابل من قبل المنظمة كسياسات للتطور والترقية تتوافق مع معدلات أداء الأفراد وطموحاتهم.

16/ نمط القيادة

نجد الرئيس الذي يتبع الأسلوب التسلطي في قيادة مرؤوسيه لا يكسب ولائهم ويؤدي إلى مشاعر الإستياء تجاهه. أما القائد الذي يعتمد الأسلوب الديمقراطي في القيادة إذ يجعل المرؤوسين موضع إهتمامه في القرارات التي يتخذها مما يؤدي إلى تطوير الدعم والولاء بينهم والمنظمة.

17/ علاقة الفرد بالآخرين

أن العلاقة الإيجابية للفرد العامل مع مجموعة العمل توفر له إشباعاً لحاجاتهم الإجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما. لذا فإن العمل الذي يتيح لأفراده فرصة التفاعل والاتصال مع الآخرين فإن رضاهم سيكون مرتفعاً.

18/ ظروف العمل المادية

تؤثر ظروف التهوية والإضاءة والرطوبة وغيرها على درجة تقبل الفرد لبيئته ورضائه عنها. كما تؤثر على بعض الظواهر السلوكية كمعدلات الدوران والغياب والحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل الملائمة جيدة كلما زاد رضا الأفراد عن عملهم.

19/ عدالة القائد

كما أوضح آدمز Adams في نظرية العدالة بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمؤهلاته. فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص سوف يشعر بعدم العدالة. مما ينتج عن الحالتين عدم الرضا⁽¹⁾.

ثانياً : العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين Personal Variables

هنالك عوامل ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضائهم عن العمل منها ما يلي :-

1/ الجنس Gender or Sex

في كثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل أفضل أداءً عن المرأة العاملة وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السالبة تجاه المرأة تؤثر بالنتيجة على رضائها عن عملها.

2/ العمر Age

بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل. إذا أن الأفراد الأكبر سناً يكونون أكثر رضاء عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سناً. وذلك لأن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً مع عملهم من الأفراد الأصغر سناً.

3/ طول فترة الخدمة Tenure

كلما زاد عدد السنوات في العمل أصبح للفرد خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضائه عنه.

4/ المستوى التعليمي Educational Level

كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد زاد ضمان ثباتهم في العمل والاستقرار فيه وممن ثم يزداد رضاؤهم عنه⁽¹⁾.

العلاقة بين الرضا والأداء

(1) مأخوذة باختصار من سهيلة محمد عباس على حسين على - دار وائل للطباعة والنشر - الطبعة الأولى 2000م ص 177-182

(1) المرجع السابق - ص 177-182.

يعتبر موضوع العلاقة بين الرضا والأداء من أهم المواضيع التي أهتم بها الباحثون والسبب في ذلك أن الإدارات تهتم بأن يكون عمالها سعداء. كما ينظر البعض إلى أن العامل الراضي عن عمله ستزداد إنتاجيته ويتحسن أدائه. أما العامل الذي يقل رضاه عن عمله، فسيقل حماسه للعمل وتقل أيضاً مشاعر الامتثال والولاء لوظيفته والمنظمة التي يعمل بها وسينعكس ذلك سلباً على إنتاجيته وأدائه.

الفصل الثاني

المبحث الأول الدافعية

تدور لدى الإنسان أسئلة يبحث عن إجابات لها مثل ما الذي يحرك السلوك ويعطيه القوة والإتجاه ؟ لقد تردد هذا السؤال كثيراً في دراسات علم النفس وتراكمت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن الإثارة والدافعية. وليس من شك أن الإدارة في اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك الإنساني وصولاً إلى التنبؤ به والسيطرة عليه. تستشعر اهتماماً أساسياً في تحليل دوافع السلوك والعوامل المحركة له والمحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين نتعامل معهم⁽¹⁾.

وهي إحدى المحددات الرئيسية للسلوك الإنساني ومن ثم السلوك التنظيمي ولكن بالرغم من هذه الأهمية فإن تعريف وتفسير وتحليل الدافعية يتسم بالصعوبة⁽²⁾.

ولمعرفة دافع العمل يجب أولاً دراسة طبيعة الإنسان الذي هو أساس العمل وفهم سلوكه وتصرفاته واحتياجاته ورغباته ثم محاولة إشباع هذه الرغبات والهدف الأمثل الذي ترمي إليه المنظمات العاملة هو تحقيق أهدافها عن طريق إشباع حاجات القوة العاملة وتحقيق رغباتها الأمر الذي يدفعها إلى العمل والإنتاج⁽³⁾.

حيث أن الدافعية Motivation تعتبر إصطلاح جديداً نسبياً في قاموس الإدارة. فقد كان المفهوم السائد عن وظائف الإدارة – كما أوضح جوليك Gulick المتحدث الكلاسيكي عنهم. أنها تشتمل على التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق فقط ذلك حتى عام 1963م وتقول روز ماري ستيوارت Rosmary Stewart في كتابها عن حقيقة الإدارة بأن الدافعية وتحفيز الأفراد هي الوظيفة الأساسية للمدير⁽⁴⁾.

ويطلق عليها تسمية الدوافع وهي عبارة عن قوة داخلية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك وهي غير مرئية، لكن يحس بها وتشكل لديه قوة دفع تحته على التصرف والعمل من أجل إشباع حاجة غير أو رغبة لديه حيث أن عدم إشباعها

(1) د. على السلمي – السلوك التنظيمي – دار غريب للطباعة والنشر - القاهرة الطبعة الثالثة ص 228.

(2) جمال الدين محمد المرسى – ثابت عبد الرحمن إدريس – مرجع سابق – ص 340.

(3) منصور أحمد منصور-المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة- وكالة المطبوعات (الكويت)-الطبعة الثانية 1979/78م-ص252

(4) مصطفى مصطفى كامل – إدارة الموارد البشرية – الشركة العربية للنشر والتوزيع – القاهرة – 1994م ص 85.

يحدث بداخله قلقاً وتوتراً . لذا يمكن القول إن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك⁽⁵⁾.

الحاجات الإنسانية متنوعة ومتعددة ، وهي مستمرة ومتجددة لا تقف عند حد معين وعند إشباع الحاجة تغيب لفترة زمنية غير محددة وترجع إلى الظهور ثانية لدى الإنسان وتجعله يشعر بقلق وتوتر من جديد وتدفعه لأن يشبعها ثانية طول الغياب تختلف من حاجة لأخرى فالحاجات الفسيولوجية كالطعام مثلاً يكون غيابها لفترة قصيرة.

وقد ينظر إلى الدافع على أنه (قوة محركة وعامل داخلي يثير السلوك ويواصله ويسهم في توجيهه إلى غايات وأهداف معينة)⁽¹⁾.

فالدافع إذن هو قوة محركة وموجهة في آن واحد فالسلوك يثار نتيجة لحالة من القلق والاهتياج والتوتر فلا يهدأ ويسكن حتى يرضي الفرد دافعه. فيحقق ما كان يعانيه من ألم وتوتر. وكأن السلوك وسيلة لإزالة هذا التوتر أو خفضه، أو كأنه وسيلة يستعيد بها الفرد توازنه الذي إختل من جراء نشاط الدافع.

ويرى البعض أن الدافعية هي مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة (Scoter & Porter – 1991) فمثلاً الطالب الذي يظل يعمل طوال الليل في بحثه مطلوب منه ، لكي يضمن أن بحثه سيكون أفضل بحث في الفصل و رجل البيع الذي يعمل بصفة دائمة حتى في إجازته والطبيب الذي يهتم بمتابعة مريضه من خلال المكالمات التلفونية للتأكد من أن حالته مستقرة كل هؤلاء لديهم الدافعية أي الحماس للعمل. ومن وجهة نظر المدير فإن الهدف الأساسي للدافعية هو تحفيز ودفع الأفراد للتصرف بطريقة معينة وفقاً لمصلحة المنظمة⁽²⁾.

(5) عمر وصفي عقيلي - الإدارة أصول وأسس ومفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع ص 387.

(1) مهدي سويلف - إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية - دار مجدي لاوى للنشر والتوزيع والطبعة الأولى 1994م ص 275.

(2) راوية حسن - مرجع سابق - ص 109.

كما عرفها المرسى (بأنها العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما) والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وبقوة معينة وبصفة عامة، فإن الأفراد الذين تتوفر لديهم مستويات مرتفعة من الدافعية يظهرون جهوداً أكبر لأداء بعض المهام قياساً على الأفراد ذوي الدافعية المنخفضة. ويرتبط الدافع بوجود رغبة في عمل شيء ما والذي يتوقف بدوره على قدرته في إشباع حاجة محددة لدى الفرد على سبيل المثال يتوقف مقدار الجهد الذي يبذله الطالب في العملية الدراسية على مستوى الناتج أو التقدير الذي يعتزم الحصول عليه. ومن الطبيعي أن هذا الجهد سوف يكون محدوداً إذا ما كان هذا الناتج يتمثل في مجرد النجاح ويزداد مستوى هذا الجهد بحيث يصل إلى أقصاه إذا ما كانت النتيجة المستهدفة هي الحصول على تقدير ممتاز⁽¹⁾.

كما تعتبر الدوافع Motivation إحدى خصائص السلوك الإنساني وتعرف بأنها القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق بين تصرفات الفرد وسلوكه أثناء استجابته مع المواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به. وتتمثل الدوافع في رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه والتي يسعى الإنسان دائماً إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه. وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب. بمعنى آخر أن دوافع الفرد تتبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة⁽²⁾.

قد يقصد بالدافعية (ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار ومثابرة عن توجيهه نحو هدف معين) ويحدد التعريف الأخير الخصائص الأساسية للدافعية على النحو التالي⁽³⁾ :-

- المجهود Effort إن المظهر الأول للدافعية يتمثل في مثابرة وإصرار الفرد عند تطبيق مجهوده في المهام والأنشطة المرتبطة بوظيفة.

(1) جمال الدين محمد المرسى - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - الدار الجامعية - 2003م - ص 468.

(2) ناصر محمد العديلي - إدارة السلوك التنظيمي - الطبعة الأولى - الرياض - 1993م - ص 92.

(3) جمال الدين محمد المرسى - نائب عبد الرحمن إدريس - السلوك التنظيمي - مرجع سابق ص 340 نقلاً عن Gany.S. Opcit PP. 150-160.

- التوجيه Direction إن كلاً من المجهود والإصرار يتعلق أساساً بكمية العمل الذي يقوم به الفرد. ولكن هناك جودة هذا العمل والتي لا تقل أهمية عن كمية العمل المقدم من الفرد. وهكذا فإن الخاصية الثالثة للدافعية تتمثل في التوجيه لسلوك الفرد في العمل لتحقيق نتائج مقبولة تنظيمياً أي أن الدافعية تعني العمل بجودة بجانب العمل بجدية.
- الأهداف Goals وأخيراً فإن السلوك المنطوي على دافعية له هدف معين لابد وأن يوجه نحوه. والذي غالباً يعزز الأهداف التنظيمية في حالة السلوك التنظيمي. استخدم مفهوم الدافع كوسيلة عامة لتفسير ما يجري داخل الإنسان ولمعرفة ذلك عن طريق أساليب الملاحظة والمشاهدة. وعلى هذا الأساس فقد كانت البداية في استخدام تعبير (الدافع) على أنه التفسير الوحيد للسلوك كالاتي⁽¹⁾ :-

شكل رقم (2)

صندوق أسود



Black Box

الدافع في الإسلام

من لطف الله سبحانه وتعالى على عباده أن جعل الغاية من خلقهم عبادته وحده لا شريك له (وما خلقت الأنس والجن إلا ليعبدون) (سورة الذاريات 5) وسهل هذه العبادة بأن جعل لها دوافع تدفع الأفراد والعباد إلى أن يسيروا في الدرب القويم ولا يحيدون عنه فأرسل الرسل والأنبياء ليقتدي بهم الناس وليحذوا حذوهم في الحياة ويكونوا لهم دافعاً لعبادته. بأخلاقهم الجيدة وسيرهم الرشيدة هم رسل الله فبهدهم يقتدي. وجعل الثواب لمن أطاع أمره في الحياة الدنيا وفي الآخرة الدخول إلى جنته (إن المتقين في جنات ونهر في مقعد صدقٍ عند مليكٍ مقتدر)⁽²⁾. وقوله تعالى: (وعد

(1) على السلمي - السلوك التنظيمي - مرجع سابق ص 229.

(2) سورة القمر الآية (54) إلى الآية (55).

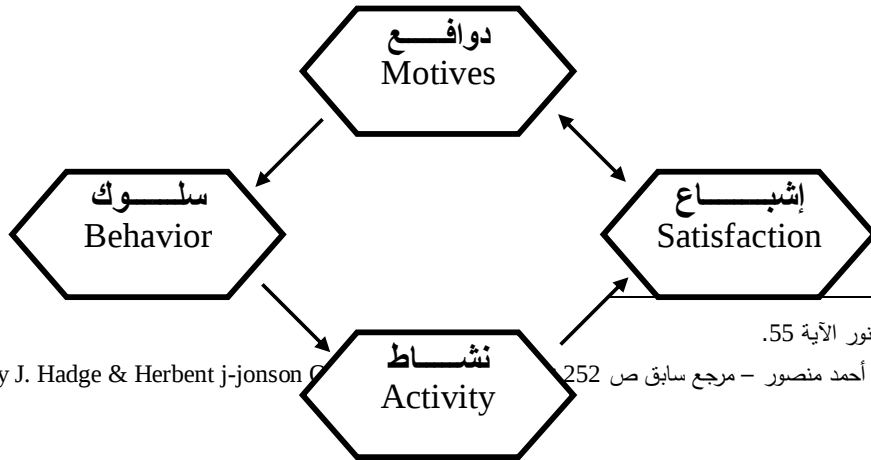
الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمناً يعبدونني لا يشركون بي شيئاً ومن كفر بعد ذلك فأولئك هم الفاسقون⁽³⁾ وبعد هذه الدوافع من الجنة ورضوان الله ورؤيته عز وجل في الآخرة وهناك الدوافع السلبية التي تحمل الوعيد والتهديد من الدخول في النار والخلود فيها والحياة الضنكة كل هذه الأمور. هي التي جعلت المسلمين في العصور القديمة يضحون بأنفسهم من أجل نصرته دينهم وإعلاء كلمة الله بنفسهم وأموالهم وأولادهم كلها خالصة لوجه الله. هي التي جعلت العصاة يعلنون توبتهم من دون أن يراهم أحد يعترفون بذنوبهم ليتم تطهيرهم من الرجس والآثام برضى تام وقناعة نفس وقرّة عين.

لابد أن تكون هناك دوافع قوية جداً قادرة على تحريك الإنسان وتدفعه ليعبد الله وليعمل في الأرض وهذه الدوافع هي ابتغاء مرضاة الله.

ومن الدوافع التي تدفع الإنسان لعبادة الله سبحانه وتعالى ولكسب مرضاته الحوافز التي عرضها الله على عباده الصالحين فقد قال تعالى : (ومن جاء بالحسنة فله عشرة أمثالها ومن جاء بالسيئة فلا يجزى إلا مثلهما وهم لا يظلمون) (سورة الأنعام الآية 160).

هناك صلة وثيقة بين دوافع الإنسان وإشباع رغباته أو حاجاته ، فالدوافع تدفعه إلى سلوك أو تصرف معين ويقوم الإنسان بالتعبير عن السلوك بنشاط أو أداء عمل معين الأمر الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته أو رغباته أو أهدافه ويمكن تصوير ذلك بالشكل أدناه⁽¹⁾ :-

شكل رقم (3)



(3) سورة النور الآية 55.

(1) منصور أحمد منصور - مرجع سابق ص 252
214.

نجد الغالبية العظمى من الناس عندما يسألون عن هدفهم من العمل سوف يجيبون من أجل الحصول على المال ولكن قد تكون هنالك أهداف أخرى وراء العمل ومن هذه الأهداف ما يلي⁽¹⁾ :-

- العادة – نحن لا نعرف كيف يكون العالم بدون أفراد لا تعمل.
- ضغوط إجتماعية – تدفع نحو العمل.
- بعد الأفراد يحقق العمل لهم – التحدي - التسلية - المتعة.
- البعض يعمل للتمتع بالاستقلالية الشخصية.
- آخرون يجدون الرضا في أن يصبحوا مسئولين عن آخرين ويتولون قيادتهم والسيطرة عليهم.
- العمل قد يحقق الراحة من العائلة أو الضغوط الاجتماعية.
- البعض قد يجد الراحة في مصاحبة الزملاء في مكان العمل.
- البعض يسعى بالعمل لتحقيق مكانه أفضل.
- الفرد بدون عمل هو فرد بدون مكان في المجتمع لهذا السبب غير أنه في حالة البطالة تحدث للأفراد حالة من الإحباط وتحطم الأعصاب.

(1) مصطفى مصطفى كامل – إدارة الموارد البشرية – مرجع سابق ص 87 – ص 88 (بتصرف).

قواعد تنمية الدافعية لدى العاملين

يسعى المديرون لتنمية الدافعية لدى العاملين في مؤسساتهم وتوجد مجموعة من القواعد التي يجب على المدير إشباعها حتى تتحقق الفعالية لجهوده في تنمية الدافعية لدى مرؤسيه والتي من أفضلها تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل ونوعية الحاجات المشبعة لديه. ويرى جمال المرسى أن أهم هذه القواعد⁽²⁾ :- التعرف على الاختلاف بين العاملين

يجب على المدير أن يتأكد من أن أكثر العاملين ليسوا قوالب نمطية أو أشخاص متماثلين ، خلافاً لذلك فإن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة وعليه فإن الحافز الفعال لأي فرد يتطلب فهماً لماهية الاحتياجات التي تجلبه ببذل جهوداً مميزة لتحقيقها. تحقيق التوافق الوظيفي

يجب التأكد من المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى. وضع أهداف قابلة للتحقيق

غالباً ما يحقق الموظف أقصى طاقته عندما تتطوي الوظيفة على مهام ذات تحدٍ إلا أن الأهداف القابلة للتحقيق يجب أن تكون هي الأساس ، كما يجب أن يتم تحديدها بمشاركة العاملين. المكافأة

إن إدراك العاملين لاحتياجاتهم المختلفة، يجب أن يعكس حقيقة المكافآت. إن ما يحفز فرداً ما قد لا يحفز فرداً آخر نتيجة لذلك يجب على المرء الاعتماد على فهمه لاختلافات العاملين وأن يشكل الحوافز بحيث تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة.

المكافأة عن الأداء

أن مكافأة العاملين عن أي شئ بخلاف الأداء لا تؤثر كثيراً فكل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

توفير العدالة للنظام

أن المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب أن تكون متعادلة مع الجهد المبذول وعلى الرغم من اختلاف إدراكات الأفراد لما يعتبر عادلاً فإنه يجب بذل المجهود لإشباع العاملين بعدالة وتناسق وموضوعية من خلال نظام المكافآت المتبع.

أهمية الحوافز المالية

لا يجب الإغفال مع أن الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد هو زيادة الدخل على الرغم من أنها ليست الدافع الوحيد المؤثر على الأداء.

- التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها.
- الاستخدام المتقطع للحوافز : يعتبر التقرير الدوري أكثر فعالية من التقرير المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي. إن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد كثيراً من جاذبيته.
- منح الحوافز فور تحقيق الأداء الجيد
- قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو أنه لم يتوافق معه نفس الفترة الزمنية. فقد يقل حماس الفرد وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي.
- استمرارية المعلومات المرتدة

إن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء. كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المتوقع.

أهمية الدافعية

قد يتبادر للذهن السؤال لماذا يجب دراسة الدافعية أو ما الفائدة من دراستها ؟ تتبع أهميتها في المقام الأول من أهمية زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة في ظل المنافسة ويمكن أن نتضح لنا أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب التالية⁽¹⁾ :-

- الدافعية تحرك السلوك : أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه وهي أيضاً الموجه لهذا السلوك.

• **الدافعية تحدد شدة السلوك :** فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (مثال ذلك الدافع لتقدير الذات والاحترام) فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

• **الدوافع توجه السلوك :** تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد. فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف. ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه، فلا يمكن أن نتصور أحد الأفراد لديه الدافع القوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم أو لديه دافع قوي للانتماء لوطنه ثم يحاول الهجرة.

• **تأكيد وتدعيم السلوك :** من الملاحظ في الحياة أن هنالك أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف معينة سبق له أن سلك حياها سلوكاً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

• **ضعف وتخاذل السلوك :** يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف والمتخاذل والذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد واستشارة هذا الدافع وتنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك وشدته وفعاليته.

لا شك أن الاهتمام بالدافعية ينشأ من التوافق بين خصائص السلوك الإنساني عامة وبين الأبعاد الأساسية للدافعية ويمكن تحديد هذه الخصائص السلوكية التي يساعد مفهوم الدافعية في تفسيرها الآتي⁽¹⁾ :-

تحريك وتسيير السلوك

بمعنى أن هناك احتياجاً إلى تفسير مسببات آثار السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة. وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة لهذه الظاهرة منها ما اقترحه البعض من أن عناصر الدافعية لا توجه السلوك بشكل مباشر ولكنها تنثيره من خلال تنشيط الميول الدفينة للإنسان.

(1) على السلمي - السلوك التنظيمي - دار غريب للطباعة والنشر - القاهرة - الطبعة الثالثة ص 231.

شدة السلوك وفعاليته

كذلك هنالك احتياج لتفسير أسباب شدة السلوك وفعاليته واختلافها من فرد لآخر ، فمن الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً قد يحدث إستجابة قوية لدى بعض الأفراد ، بينما يحتاج أفراد آخرون إلى مثير قوي لكي تحدث استجابة ما. وفي حالات كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة (شدة السلوك) غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي. ومن ثم فإن تباين شدة السلوك توضح الحاجة إلى مفهوم للدافعية يفسرها ويلقى الضوء على مسبباتها.

اتجاه السلوك

حين يعرض للإنسان موقف يدعو للتصرف (أو السلوك) فإنه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار بينها. ومن ثم فإن هناك سؤالاً هاماً يحتاج إلى تفسير ، هو كيف يختار الإنسان اتجاهها معيناً للسلوك. وما هي العوامل التي تحكم هذا الاختيار. أن السلوك يوصف عادة بأنه هادف Goal Directed وبالتالي فإن هذه القدرة على الاختيار واتخاذ قرار بالاتجاه الذي يتخذه السلوك إنما تجعل لمفهوم الدافعية قيمة تحليلية واضحة.

تأكيد ودعم السلوك

من المشاهد أن أنواعاً من السلوك يتكرر من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة. وقد ساعدت ظاهرة تكرار السلوك على تأكيد فكرة وجود دافع معين يجعل الإنسان يعتمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف سبق أن سلك حيالها بشكل أنتج فائدة أو ساعده على تحقيق أهدافه.

ضعف وتخاؤل السلوك

أخيراً فإن حالات متعددة تعرض للإنسان وتؤدي إلى تخاؤله أو امتناعه عن الاستمرار في نمط معين من السلوك ، مرة أخرى فإن السؤال الهام هو لماذا تحدث هذه الظاهرة ؟ ولا شك أن استخدام مفهوم الدافعية يساعد في إيجاد إجابة منطقية

حيث يمكن تصور ضعف السلوك بسبب انخفاض قوة الدافع أو انصراف الفرد عن الاهتمام به في الأساس.

نظريات الدوافع

هنالك العديد من النظريات التي تحكم مكونات الدوافع يمكن تلخيصها في ما يلي :-

1/ نظرية ماسلو وتدرج الحاجات Hierarchy Of Needs

صنف ماسلو صاحب هذه النظرية الحاجات الإنسانية ضمن خمس درجات أو فئات أهميتها وألوية إشباعها لدى الإنسان. ومجموع هذه الدرجات أسماها بسلم الحاجات الإنسانية. حيث يبدأ الإنسان بإشباع الحاجات التي تشملها الدرجة الأولى، ثم الحاجات التي تشملها الدرجة الثانية وهكذا. وقد فسر ماسلو مضمون كل درجة على النحو التالي⁽¹⁾ :-

الحاجات الفسيولوجية

وتشتمل على الحاجات التي تهتم بالمحافظة على الإنسان وبقائه على قيد الحياة مثل طعام، الجنس، الشراب، الراحة ... ألخ وأشار ماسلو إلى أن هذه الحاجات هي الأقوى لدى الإنسان ويسعى لإشباعها أولاً .
حاجات الأمن والسلامة

(1) عمر وصفي عقيلي - مرجع سابق - ص 389-390 (بتصرف).

ويأتي إشباعها في المرتبة الثانية ، وتهتم بتوفير الحماية للإنسان من الأخطار المحيطة به، والتي تشكل خطراً صحياً عليه، أو خطراً اقتصادياً متعلقاً باستمرارية عمله ودخله الذي يوفر له مستوى محدداً من المعيشة.

الحاجات الاجتماعية

أعتبر ماسلو أن الإنسان مخلوق إجتماعي بطبيعته يعيش ضمن جماعات إنسانية ، وكونه كذلك فله حاجات إجتماعية يسعى لإشباعها مثل الحب، الصداقة، الإلتواء، القبول من الآخرين ... إلخ.

حاجات تقدير الذات

تشتمل هذه الدرجة على حاجات إشباعها الذي يؤدي إلى شعور الإنسان بقيمته فأهميته في الوسط الذي يعيش فيه. ومن هذه الحاجات التي يأتي إشباعها في المرتبة الرابعة - الاحترام من الآخرين والمكانة الاجتماعية تقدير الإنجاز من قبل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

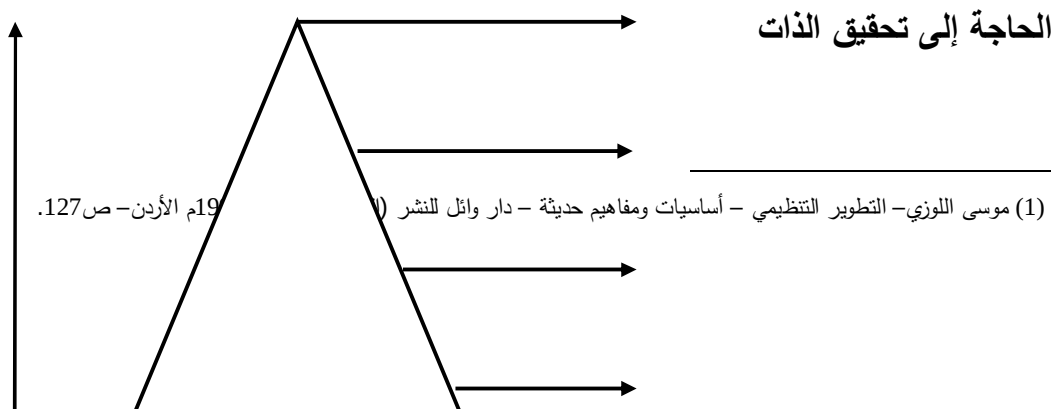
حاجات تحقيق الذات

ويمثل الرسالة التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في حياته ، كأن يكون طبيباً أو مهندساً ... إلخ. ويأتي إشباع هذه الحاجة لدى الإنسان بعد إشباعه لجميع حاجاته السابقة.

لقد أفترض ماسلو أن هذا السلم وأولوية إشباع حاجاته المصنفة في خمس درجات ذو طابع عمومي وشمولي. حيث نجده لدى جميع البشر. وبين أن قوة الدافع تكتسب من مدى إلحاح الحاجة على الفرد، التي عندما تشبع تفقد سيطرتها وقوتها وتزول دافعيتها لفترة زمنية ثم نعاود الظهور مرة ثانية.

هرم ماسلو(هرم تدرج الحاجات)⁽¹⁾

شكل رقم (4)



الحاجة إلى الإحترام

الحاجة إلى الإنتماء والحب

الحاجة إلى الأمن

الحاجات الفسيولوجية

المصدر : موسى اللوز - التطوير التنظيمي - أساسيات ومفاهيم حديثة - دار وائل للنشر
(الطبعة الأولى - 1999م الأردن - ص 137).

2/ النظرية الكلاسيكية

وهي تلك النظرية التي تركز أساساً على المناداة من أن الدافع الاقتصادي هو خير الدوافع للعمل. وهي بذلك لا تعتد بالفكر القائل أن العامل إنسان له مشاعره وأفكاره ومعتقداته وحاجاته المؤكدة في عملية الإنتاج أن لم يكن جوهرها⁽¹⁾.

3/ نظرية العلاقات الإنسانية

وهي النظرية التي تدعو بضرورة تفهم طبائع وتصرفات العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة⁽²⁾.

4/ نظرية التوقع

يعد فيكتور فروم أول من أرسى قواعد هذه النظرية التي تقوم على فكرة أساسية مفادها أن : دافعية الإنسان تشكل بموجب عاملين اثنين هما :-

(1) عمر وصفي عقيلي نقلاً عن أحمد عزت - علم النفس الصناعي - القاهرة - مؤسسة المطبوعات الحديثة 1961م - ص 222.

(2) المرجع أعلاه - ص 222.

- أ. قيمة النتائج ويرمز لها بالحرف (V) ويشير للعائد المحتمل أو المتوقع. وتتدرج قيمة النتائج بين حدين هما (+1)، (-1) قيمة (+1) تدل على رغبة قوية للأقدام على سلوك معين للحصول على منفعة أما (-1) فتدل على رغبة قوية أيضاً للامتناع عن سلوك لدرء خطر أو ضرر كبير محتمل الحدوث.
- ب. التوقع ويرمز له بالرمز (E) اختصاراً لكلمة Expectation والتي تشير إلى درجة مدفوعة معينة يتوقع الفرد أنه إذا سلك سلوكاً معيناً فسوف يحصل من خلاله على النتائج أو العائد. وبالتالي فالتوقع من (صفر) وحتى (1) الذي يشير إلى توقع تام. بناء على ما تقدم تتحدد القوة الدافعة لدى الفرد (كما حددها فروم) من خلال المعادلة التالية $(V \times E)$. وبهذه الصورة ربط قوة الدافعية بقيمة نتاج عالية ودرجة توقع عالية أيضاً⁽³⁾.

5/ نظرية تعزيز السلوك أو (تقوية الدافعية)

تشير هذه النظرية إلى أن الإنسان يميل لأن يسلك سلوكاً يعود عليه بالنفع ويكرر هذا السلوك طالما أنه يحصل منه على هذا النفع. وفي الوقت نفسه لا يميل إلى تكرار السلوك الذي يحصل منه على ضرر أولاً يحصل منه على نفع. في ضوء ذلك نجد أنه من الضروري وجود نوعين من الحوافز : الأولى إيجابية وتمثل النفع من أجل دفع الفرد لسلوك إيجابي مرغوب فيه، والثاني سلبية وتمثل العقوبات لمنع الفرد من أن يسلك سلوكاً غير سلوكاً غير مرغوب فيه. وباستخدام كلا النوعين يمكن تعديل السلوك للأفضل والأحسن⁽¹⁾.

6/ نظرية العاملين The Two Factors Theory

وركيعة هذه النظرية أن هنالك مجموعتين من الحاجات تؤثران على سلوك الأفراد بطرق متباينة هي الحاجات البيئية التي تقوم بدور طليعي في منع تنمر العاملين من العمل ولكنها لا تؤثر أثراً إيجابياً فيه كسياسة الإدارة والإشراف وشروط العمل والعلاقة بين الأفراد والأجور ومكانة الفرد والأمان وهنالك المجموعة الثانية وهي الحاجة التي يطلق

(3) عمر وصفي عقيلي - مرجع سابق - ص 390 - 391.

(1) المرجع السابق - ص 391.

عليها الدوافع وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقويم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودهما في المنظمة له أثر إيجابياً كإعتراف الإدارة بالعمل الجيد⁽²⁾.

17/ نموذج العدالة أو الإنصاف أو المساواة

تشير هذه النظرية إلى فكرة أساسية مفادها : يحدث في داخل كل منظمة أياً كان طبيعة عملها عملية تبادل ما بين العاملين لديها وبينها، فالعاملون يقدمون للمنظمة مساهمات يطلق تسمية " المدخلات " تأخذ أشكالاً متعددة كالجهد المبذول في العمل ، وخبرتهم ، مهاراتهم ، ومؤهلهم العلمي ... إلخ. وفي المقابل هذه المساهمات تقدم المنظمة لهم تعويضاً يطلق عليه تسمية (المخرجات) ويكون عادة مادياً ومعنوياً بأن واحد. ويأخذ أشكالاً متعددة كالرواتب والأجور ، المكافآت، المشاركة في إتخاذ القرارات ... إلخ. فإذا لم تكن المدخلات على قدر المخرجات (التعادل بين المساهمات والتعويض)، يعني ذلك أنه ليس هناك توازن بينهما. وبالتالي يشعر العاملون بعدم وجود عدالة أو إنصاف⁽³⁾.

مما سبق يتضح أن نظريات الدافعية ترتكز كلها بين سلوك الإنسان وحاجاته التي يسعى إلى إشباعها. وهذا ما تتطلبه طبيعة الإنسان العامل ويسعى لإشباع هذه الرغبة بزيادة الإنتاجية مما يعني أن هذه الرغبة هي التي دفعته للعمل ولزيادته وإتقانه. العلاقة بين الدافعية والرضا

هنالك علاقة بين الدافعية والرضا وهذه العلاقة تختلف من منظمة لأخرى تعرض علماء السلوك التنظيمي لهذا الموضوع سابقاً بشأنها.

الرأي الأول يوضحه ماسلو Maslow حين يذكر أن الحاجات العليا تؤثر في السلوك وتحركه فقط بعد إشباع الحاجات الدنيا، وذلك لأن الحاجات المشبعة ليست دوافع وتفقد دافعيته. أي أن العمال الراضين لا يصبحون في حاجة أخرى للتحفيز من أجل بذل جهود إضافية جديدة ، فغاية ما ستجلبه لهم هذه الجهود الجديدة هو إشباع حاجات تم إشباعها فعلاً (Maslow 1959).

(2) مهدي زويلف - مرجع سابق - نقلاً عن أحمد عزت - علم النفس الصناعي - القاهرة - مؤسسة المطبوعات الحديثة ص 222

(3) عمر وصفي عقيلي - مرجع سابق - ص 391.

أما الرأي الثاني فيوضحه هزبرج Herzberg حين يذكر أن وجود الدوافع هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي وأن العامل الراضي هو العامل الذي يتم حفضه وتستثار دوافعه.

ألا أنه يمكن القول بصفة عامة أن قول ماسلو أن الحاجات المشبعة تفقد دافعيتها تكتفه تحفظات كبيرة ، فالشخص الذي تحركه دوافع الترقية ثم يحصل على هذه لترقية لا يفقد دافعيتها بل تصبح هذه الدافعية مثيراً جديداً لترقية أخرى، يتطلع إليها نفس الشخص وهكذا بالحاجات المشبعة تغري بإشباع حاجات أخرى من نفس النوع أو حاجات أعلى⁽¹⁾.

ويرى أحمد جاد عبد الوهاب (أن الدافع إلى العمل والرضا هما أمران مختلفان فالدافع إلى العمل بمثابة الرغبة في بذل الجهد اللازم لإشباع حاجة معينة من حاجات الإنسان الدافع أما الرضا عن العمل فيقصد به الرضا الناتج عن إشباع هذه الحاجة)⁽²⁾.

الدافع

ضعيف	قوي
------	-----

(1) عبده أحمد على العامري - مصدر سابق - رسالة ماجستير - جامعة النيلين - 2002م ص 23.

(2) أحمد جاد عبد الوهاب - مرجع سابق - ص 34.

عامل ذو دافع ضعيف وراضٍ عن العمل (3)	عامل ذو دافع قوي وراضٍ عن العمل (1)	مرتفع
عامل ذو دافع ضعيف وغير راضٍ عن العمل (4)	عامل ذو دافع قوي وغير راضٍ عن العمل (2)	منخفض

شكل رقم (5)

1/ عامل ذو دافع قوي وراضٍ عن عمله : يشمل هذه الطبقة المشاهير من الرياضيين فدوافعهم قوية إلى تحقيق نتائج ممتازة وإلى التحقيق المستمر للأرقام العالمية – كما أنهم يكتسبون مبالغ وفيرة من المال تساعد على إشباع الكثير من الحاجات فيصلون إلى درجة الرضا عن العمل أو حتى الاستمتاع به.

2/ عامل ذو دافع قوي وغير راضٍ عن عمله : بعض الناس إعتاد على العمل بجدية وإخلاص في كل الظروف ، أن عدم قيام المنظمة بإشباع احتياجات هذا النوع من الناس يؤدي بالطبع إلى عدم رضائهم عن العمل ، إلا أنهم يستمرون في بذل الجهد آمليين أن تتحسن الظروف في المستقبل.

3/ عامل ذو دافع ضعيف وراضٍ عن عمله : بعض الناس يأخذ كثيراً ويعطي قليلاً ولأنهم يأخذون كثيراً فهم راضون عن العمل ، إلا أن هذا الرضا ينخفض كثيراً إذا طلب من هؤلاء أن يذلوا جهداً أكبر في العمل. إن الدافع إلى العمل لدى هؤلاء الناس ضعيف للغاية. أنهم مشغولون بأعمالهم الخاصة خارج العمل. وهؤلاء هم طبقة كبيري موظفي الحكومة في كثير من دول العالم الثالث.

4/ عامل ذو دافع ضعيف وغير راضٍ عن عمله : تشمل هذه الطبقة خريجي الجامعات الذين يعملون لفترة معينة في الخدمة العامة ، أن كثيراً منهم لا يحبون أعمالهم ويعملون فقط لتحاشي عواقب التمرد. أن العائد المادي في هذا النوع من العمل لا يكفي لإشباع حاجات الإنسان الضرورية ولذلك لا يتحقق الرضا عن العمل.

المبحث الثاني

الحافز الإنساني Human Incentive

مفهوم الحوافز

إن هدف أي منشأة كما هو معلوم رفع الكفاية الإنتاجية و لكي يتحقق ذلك لابد من الاهتمام بالعنصر الإنساني وذلك عن طريق زيادة رغبته في العمل والتي لا تأتي إلا عن طريق تحفيزه واثارة دوافع العمل لديه.

ومن البديهي (أن السلوك الإنساني تحدده عوامل ثلاثة ، سبب منشئ للسلوك وهدف يسعى الفرد لبلوغه وهو يسلك سلوكاً معيناً وأخيراً قوة توجه السلوك بعد أن تغيره وتواصله وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف المطلوب. وما الحوافز إلا كونها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع. والحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشيع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل. كما عرفت الحوافز بأنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة)⁽¹⁾.

مما سبق يتضح لنا أن عملية التحفيز تقوم على توجيه الأفراد العاملين لأداء أعمالهم بشكل أفضل. وهذه العملية تحتل مكاناً بارزاً في اهتمامات منظمات الأعمال. بشكل عام ونجد أن لها الأسبقية في تفكيرهم كما أن الاهتمام بها يعتبر مؤشراً مميزاً للمنظمات الفاعلة والنشيطة عن غيرها من المنظمات الأمر الذي يكسبها ميزة تنافسية عن الآخرين الذين يفتقدون هذه الميزة.

تعريف الحوافز

لا يزال تعريف كلمة الحوافز أو الدوافع موضوع جدل بين الباحثين. فمنهم من يعرفها بأنها كل ما يدفع الإنسان إلى التعرف على نحو معين أو سلوك مسلك معين. ومنهم من يعرفها بأنها قوة تحرك الفرد وتوجهه ناحية معينة. وظاهر من هذه التعريفات أن الدوافع هي أشياء أو عوامل لا تلاحظها مباشرة ، بل تستنتج نتيجة لسلوك الإنسان بطريقة معينة ، وجدير بالذكر أن هناك ألفاظاً عديدة تحمل معنى الدوافع منها الباعث والحافز والرغبة والحاجة فهي على حد كبير مرادفات لبعضها وهي تعتبر عوامل رئيسية توجه الإنسان في سلوكه ناحية معينة.

ينظر علماء النفس إلى الحوافز على أساس أنها عملية دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين أو إبقائه أو تغيير مساره.

(1) مهدي حسن زويلف- مرجع سابق - ص 275.

يعرف برلسون وستاير الحافز على أنه (شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة)⁽¹⁾.

ويعرفها د. على السلمي بأنها (مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته)⁽²⁾.

ويرى إسماعيل حيرى مقلد أنها (العمل على زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين بطريقة تخدم أهداف المنظمات. ويجب أن تساعد على ربط الصالح الفردي بالصالح العام وأن تدل على أنه ليس ثمة تناقض أو تصادم بينها، حتى لا يكون في تغليب اعتبارات المصلحة الفردية على المصلحة العامة مدعاة للاستفادة الشخصية على حساب العمل، وتتحول الحوافز إلى مجرد أداه يستخدمها البعض في الحصول على أقصى ما يمكن من المنافع الشخصية)⁽³⁾.

كما يعرفها نبيل رسلان (مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم. على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم ، بما يحقق أيضاً أهداف المنظمة العاملة)⁽⁴⁾.

ينظر للحافز على أنه فرصة أو وسيلة (مكافأة - علاوة ... إلخ) توفرها الإدارة أمام الفرد لتثيير بها رغبته وتخلق لديه الدافعية من أجل الحصول عليها. ولشباع حاجة يحس بها ويريد إشباعها ، وهنا لابد من توضيح السبيل الذي يمكن للفرد أن يسلكه من أجل الحصول على الحافز أو الوسيلة ، ففي المنظمة مثلاً يكون السبيل محصوراً في الأداء الجيد. السلوك السليم وبالتالي ربط الحافز بالعمل شئ أساسي لنجاحه في تحقيق غايته) وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون

(1) عادل جواد - الحوافز - المنظمة العربية للعلوم الإدارية - ص 13.

(2) على السلمي - إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية - القاهرة - دار النهضة العربية 1370 - ص 470.

(3) إسماعيل حيرى مقلد - دراسات في الإدارة العامة - القاهرة - دار المعارف 1967م - ص 401.

(4) نبيل رسلان - الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام - دار النهضة 1978م ص 22.

الحافز متكاملًا ومتوافقًا مع الحاجة أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع فالرجل العطش مثلاً لا يثير دافعيته للسلوك المرغوب سوى كاس من الماء المبرد⁽¹⁾. وكذلك عرفها عبد الغفار حنفي بأنها الزيادة في الأجور لمقابلة الخدمات الطبية أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر يتحملها صاحب العمل لمواجهة غلاء المعيشة وكذلك ما يدفع للأفراد عن الإجازات والعطلات. وإعطائهم وجبات غذائية مخففة السعر، أو مساكن مخففة الإيجار أما الحوافز التي تعطي بصرف النظر عن العمل أو الأجر فهي تشكل جزءاً من الدخل والتي تحسن مستوى الرفاهية للفرد سواء حصل عليها خلال فترة عمله أو بعد تركه للعمل وعند الإحالة للمعاش أما ما يتعلق بالحوافز التي يحصل عليها الفرد أثناء الخدمة فهي الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع وأيام العطلات. والأرباح والمكافآت وحصص التأمين الاجتماعي والمعاشات والتي يتحملها صاحب العمل. وغير ذلك من الخدمات التعليمية والثقافية والترفيهية⁽²⁾.

وعند طرح السؤال التقليدي لتعريف شئ ما. ما هي الحوافز ؟ ذكرها د. على السلمي وجهين لتعريفها⁽³⁾.

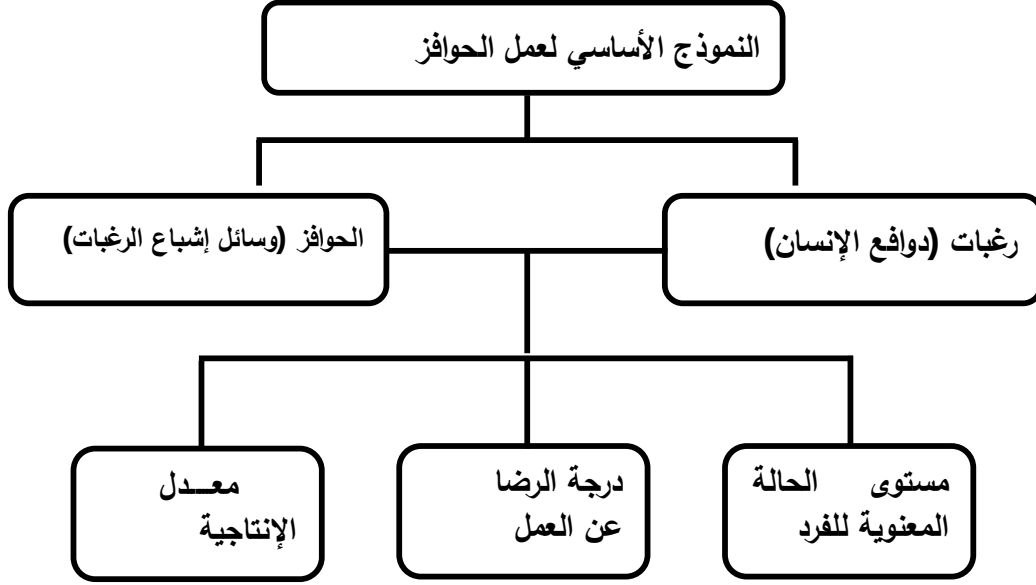
1. شئ خارجي يوجد في محيط العمل (أو المجتمع) يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع رغبة يشعر بها.
2. مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حيثما يصبح الحصول على الحافز مهماً بالنسبة للفرد.

(1) عمر وصفي عقيلي - الإدارة أصول وأسس ومفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع - ص 387.

(2) عبد الغفار حنفي - إدارة الأفراد بالمنظمات (مدخل وظيفي) - دار المعرفة الجامعية - 2000م ص 161.

(3) على السلمي - الدوافع والحوافز - المنظمة العربية للعلوم الإدارية - عدد 58 - ص 39.

الشكل رقم (6) يوضح عمل الحوافز



أي أنه إذا كانت الحوافز التي تقدمها الإدارة محققة لإشباع رغبات الإنسان العامل فإن ذلك يتحقق عنه حالة معنوية عالية. ورضا عن العمل وإنتاجية عالية وبالعكس. أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أهم الوسائل لرفع كفاءة الأداء والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية والتي تسعى كل المنظمات إليها وذلك من خلال أعضاء بالعنصر البشري والعمود الفقري للإنتاج. وبشكل عام يمكن لعملية الحفز إذا ما تمت بشكل ناجح أن تحقق النتائج التالية⁽¹⁾

- :

1. الزيادة في أرباح المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية.
2. زيادة مدخلات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة.

(1) خالد عبد الرحيم الصيني - إدارة الموارد البشرية - دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع - عمان الأردن - الطبعة الأولى 1999 - 2000م ص 228.

3. تخفيض تكلفة العمل في المنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيه والحرص على تقليل الهدر بالوقت والمواد المستخدمة في الإنتاج.
4. تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات مما يقود إلى خلق استقرار أعلى في موارد المنظمة البشرية ووضوح واستقرار أهدافها على المدى القصير والطويل.
- علاوة على ما ورد أعلاه فإن عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية، لما لبس بالثقافة التنظيمية.

أهداف الحوافز

لابد لنظام الحوافز الذي تعتمد المنظمة من أن يحقق ما يلي :-

1. تحقيق الأهداف الاقتصادية التي تعود على المنظمة والعاملين بالفائدة من خلال زيادة إنتاجيتها واستخدامها لعناصر الإنتاج أفضل استخدام.
2. تحقيق الأهداف المعنوية ، وهي ما يتعلق بخلق الأجواء المناسبة من خلال الحوافز لكي يعمل الفرد باندماج عال لإشباع رغباته وتطمئن أحاسيسه التي لابد من الانتباه إليها.

ولا شك بأن أهداف الحوافز هذه ترتبط بقدرة المنظمة على استخدام الحافز وتوظيفه بالشكل الذي يؤدي على تحقيق النتائج التالية :-

- زيادة كمية الإنتاج – أو تحسين نوعيته سواء كان ذلك بشكل سلع أو خدمات.
- المحافظة على مستوى معين من التكاليف وقبضها.
- زيادة كمية المبيعات أو تقديم أفضل الخدمات.
- تقليل الهدر من المواد الأولية والوقت المتاح للعمل.
- تخفيض الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج⁽¹⁾.

أنواع الحوافز

تتمثل الحوافز بصفة عامة في الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد. ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم ولتحقيق النتائج المطلوبة من

(1) نعمة شلبية الكعبي – مؤيد سعيد السامرائي – إدارة الأفراد (مدخل تطبيقي) – مطبعة العمال المركزية – الطبعة الأولى –

المنظمة. أي الأساليب التي تحت العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بأعمالهم.

أما نوعية هذه الأساليب فهي متعددة فمن حيث المحتوى قد تكون مادية أو ملموسة مثل المكافآت بما فيها الأجور والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح وبدل الانتقال وبدل الوجبات الغذائية وغيرها. وقد تكون معنوية وغير مادية مثل التعاطف ، الثناء ، المديح ولوحات الشرف وشهادات التقدير وغيرها من الوسائل التي تولد الرضا النفسي عن الإنجاز ومن حيث الفلسفة فقد تكون الحوافز إيجابية ويطلق عليها أحياناً حوافز تخفيض القلق، ويهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة الذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة⁽¹⁾.

ومهما تعددت أقسام الحوافز وتصنيفاتها. فإنها لا تعد أن تأخذ الأشكال التالية.
أولاً : الحوافز المادية

وتتمثل بالجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صوراً مختلفة في طريقة الدفع للعاملين من خلاله يشبع الفرد حاجاته المختلفة، وبحيث يتم تنظيم طرق الدفع بشكل يضمن توافق الأداء جهد الفرد مع المبلغ المدفوع على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات تختلف على أساس معيار فارق الجهد المبذول ويقصد بها الحافز الذي يحصل عليه الفرد في شكل نقدي أو مالي⁽²⁾.

كما ينظر إليها على أنها هي التي تشبع حاجات الفرد المادية. وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية ، الزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة والمشاركة في الأرباح، المكافآت ، الأجور التشجيعية ، وضمان استقرار العمل ، ظروف ومكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين⁽³⁾.

وتنقسم الحوافز المادية إلى⁽⁴⁾ :-

1/ حوافز مادية مباشرة : ويقصد به مقدار الزيادة التي يحصل عليها الفرد مقابل الزيادة في الإنتاجية أو مستوى الأداء ويعتقد البعض أن الأجر هو الحافز المادي

(1) جمال الدين محمد المرسى - مرجع سابق - ص 484.

(2) منصور فهمي - مرجع سابق - ص 367.

(3) مهدي حسن زويلف - مرجع سابق - ص 275.

(4) نفيسة محمد باشري - إدارة الأفراد - بدون ناشر 1990م - 1991م ص 232.

الوحيد على أساس أن أي زيادة أجر تزيد رغبة الفرد للعمل وبالتالي يبذل جهداً للحصول على أجر عالي.

بالإضافة إلى ذلك تشمل الحوافز المادية في الأرباح التي تحققها الشركة بزيادة عن المعدلات النمطية على أساس تخصيص نسبة من الأرباح توزع على العاملين نظير ما حققوه من زيادة في الكفاءة الإنتاجية. كذلك المكافآت التشجيعية تعتبر أحد الحوافز المادية.

أما الحوافز المادية غير المباشرة

وهي تتمثل في المزايا العينية التي توفرها المنشأة للعاملين. وهي مثل :-

1. السكن ووجبات التغذية.
2. تهيئة ظروف عمل المادية المناسبة.
3. الخدمات الصحية والعلاجية.

الحوافز المعنوية

وهي تلك التي ترقى الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين، وشدهم نحو العمل وإن أبرز أشكالها إتاحة فرصة التقدم أمام لأفراد وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات وإتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات وإعطاء الألقاب ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة وإتباع وسائل التكريم للمبدعين⁽¹⁾.

ويقصد بها تلك الحوافز التي تقدم للعاملين ولها أثر معنوي، وهذا النوع من الحوافز يساعد على إشباع حاجات الفرد الاجتماعية والسيكولوجية وتشمل ما يلي⁽²⁾ :-

1. إتاحة فرص الترقية للعاملين الذين تثبت كفاءتهم بمعدلات غير عادية.
2. إدراج أسماء العاملين الأكفاء في مجلة المنشأة كتقدير لمجهوداتهم ومساهماتهم الفعالة.

3. توجيه خطاب شكر وتقدير من رئيس مجلس إدارة المنشأة للعاملين الأكفاء.

(1) مهدي زويلف - مرجع سابق - ص 276.

(2) نفيسة محمد باشري - مرجع سابق - ص 235.

4. إيفاء العاملين ذوي الكفاءات العالية إلى مهمات علمية أو دورات تدريبية لمدة من ثلاثة إلى ستة شهور لتأهيلهم لشغل مناصب أعلى أو لترقيتهم.
ومن أهم الأنواع الشائعة للحوافز المعنوية سواء كانت فردية أو جماعية هي :-

1. الشعور بالاعتزاز في العمل

أن قيام الإدارة بإسناد الأعمال التي تكون مثار اهتمام العاملين بها وعلى ضوء إمكاناتهم ، تنثير لديهم الشعور بالاعتزاز في العمل.

2. ضمان العمل واستقراره

وله أثر كبير في أداء الفرد وتطوير إمكاناته في العمل. وذلك لأن شعور الفرد بكونه باقي في العمل سيدفعه إلى المثابرة وإثبات جدارته لينال مكافأة الإدارة. كما أن شعوره بأنه مهدد بالاستغناء سيدفعه إلى محاولة التفتيش عن عمل سيكون سبباً في إنخفاض روحه المعنوية وأداءه.

3. المركز الأدبي

نلاحظ أن الأفراد قد يفضلون العمل في منظمات دون أخرى نظراً لما تنتجه تلك المنظمات من فرص عمل مناسبة من حيث مستويات الأجر والذي بدوره يساهم في تحديد المركز الأدبي والاجتماعي للفرد. أو من خلال إتاحة فرص التدريب أو فرص الترقى مثال للمركز الأدبي قد يكون العائد المادي منه قليل ولكن يسعى الأفراد للعمل فيه. (مثل القضاء والنيابة والأساتذة الجامعيين).

4. ظروف العمل

إن الاهتمام بتوفير ظروف العمل يساعد على زيادة إنتاجية العاملين وذلك بتوفير الراحة والهدوء والإنارة والنظافة والسلامة المهنية، كلها عوامل تزيد من الأثر النفسي للعاملين.

5. تبني مقترحات العاملين

وهذا ما يؤدي إلى خلق الولاء للمنظمة والانتماء لها. من خلالها يشعر العاملون بأهميتهم في المنظمة وكأنها ملك للجميع.

6. دافع الوطنية

لا شك أن تنمية الروح الوطنية عامل مهم سواء في الظروف العادية أو الطارئة التي يمر بها البلد. وهي بلا شك تلعب دوراً فاعلاً في زيادة الإنتاجية من خلال عمل الأفراد

في شتى الميادين وتعباً الجهود خصوصاً في أوقات الأزمات من خلال نداءات المسؤولين في المجتمع⁽¹⁾.

جدول رقم (4)

خوافز مادية	خوافز معنوية	خوافز وقائية
الأجر (زيادات الأجر)	الوظيفة المناسبة	ظروف العمل المريحة
المكافآت والمنح المالية	ضمان واستقرار العمل	ساعات العمل المريحة
المزايا العينية	فرص التدريب والتعليم	مكان العمل الصحي
المشاركة في الأرباح	فرص التقدم الوظيفي	إمكانيات العمل المادية
نظم تملك الأسهم	علاقات العمل	نظم العلاج الطبيعي

يوضح الجدول أعلاه الخوافز المادية مثل الأجر وزياداته والمكافآت والمزايا العينية والمشاركة في الأرباح ونظم تملك الأسهم والخوافز المعنوية مثل الوظيفة المناسبة ومكانتها الاجتماعية ومدى ضمان هذا العمل في واستقراره وهل هنالك فرص للتدريب والتعليم وكذلك فرص الترقى بسهولة ويسر والتقدم الوظيفي ومدى إمكانيات تكوين علاقات عمل داخل وخارج المؤسسة.

كما يوضح الخوافز الوقائية وهي أقرب للخوافز المعنوية من المادية مثل ظروف العمل المريح من توفير التبريد في حالة ارتفاع حرارة الجو والتدفئة في حالة برودة الجو ومدى صحة المكان ونظافته. ونظم العلاج الطبيعي حيث أن هذا العمل أو الوظيفة يمكن عند تكراره واستمراره أن يؤدي إلى مساوئ في العامل نفسه كتقوس الظهر وضعف النظر في أعمال الحداة وغيرها⁽¹⁾.

شروط فعالية الخوافز

- إرتباطها المباشر والواضح مع الأداء.
- إرتباطها المباشر مع رغبات الفرد.
- فورية الحصول عليها بعد الأداء المباشر.
- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.

المقومات الأساسية لنظام الخوافز السليم⁽²⁾

هنالك مقومات أساسية لابد أن تتوفر لنظام الخوافز السليم.

1. لابد من توافق الخوافز مع دوافع الفرد.

(1) مأخوذة باختصار من نعمة تليبه الكعبي - مؤيد عبد سعيد السامرائي - مرجع سابق - ص 183.

(1) على السلمي - إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق - ص 330.

(2) نفيسة محمد باشري - مرجع سابق - ص 235.

2. ربط الحافز بالإنتاج.
3. فورية الحافز.
4. وجود معايير موضوعية تخطط على أساس نظم الحوافز.
5. سهولة فهم نظام الحوافز بالمنشأة وسهولة حسابه.
6. مناقشة برنامج الحوافز الواجب إتباعه مع العاملين لمعرفة وجهة نظرهم واكتشاف السلبيات والإيجابيات في النظام قبل تطبيقه.

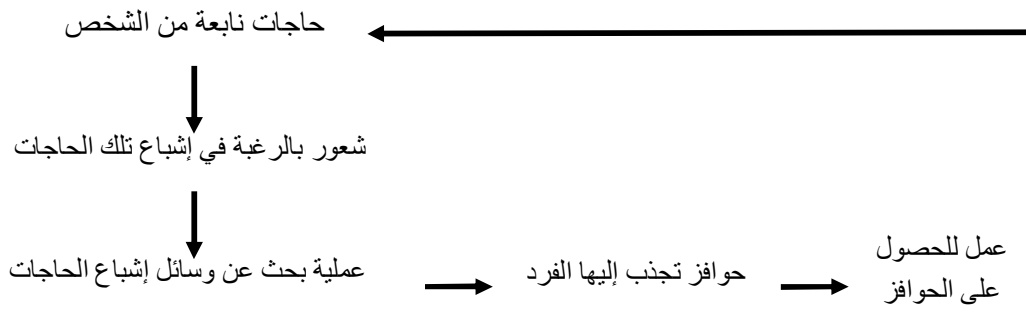
العلاقة بين الدوافع والحوافز

الدافع شئ ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل ، أي هو دفعه من الداخل أو قوة داخلية تعتمل في نفس الإنسان وتدفعه للبحث عن شئ محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في إتجاه ذلك الشئ أو الهدف.

وأهم تلك الدوافع هي الحاجات الإنسانية بإختلاف أنواعها التي تتبع من شعور الإنسان بالحاجة إلى شئ معين فتخلق تلك الحاجة رغبة محددة في الحصول على ذلك الشئ فيسعى إلى البحث عما يشبع تلك الحاجة.

أما الحوافز على العمل فهو شئ خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها. أي أننا نستطيع أن نخلص إلى أن التوافق بين الحاجات التي يشعر به الفرد (دوافع العمل) وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز التي تهيئها الإدارة) هو الذي يحدد حالة الفرد المعنوية، درجة رضائه عن عمله، إنتاجيته⁽¹⁾.

الشكل رقم (7) يوضح العلاقة بين الدوافع والحوافز⁽²⁾



(1) على السلمي - إدارة الأفراد لرفع الكفاء الإنتاجية - مرجع سابق - ص 214.

(2) السيد محمد عبد الغفار - إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات - القاهرة - دار النهضة العربية 1990م - ص 198.

المبحث الثالث الأجور والمرتبات

المفهوم العلمي للأجور والرواتب

الأجر هو المقابل الذي يمنح مقابل العمل أو الخدمة التي يقدمها العامل لرب العمل أو للزبون مباشرة. وقد ذكر الأجر في القرآن الكريم (فجاءته إحداهما تمشي على استحياء قالت أن أبي يدعوك ليجزيك أجر ما سقيت لنا فلما جاءه وقص عليه القصص قال لا تخف نجوت من القوم الظالمين)⁽¹⁾.

كما ذكر أمير المؤمنين علي بن أبي طالب لعامله على مصر (.. وأسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم)⁽²⁾.

(إن خير من استأجرت القوي الأمين)⁽³⁾.

(اني أريد أن أنكحك إحدى ابنتي هاتين على أن تأجرني ثمانى حجج)⁽⁴⁾.

(فانطلقا حتى إذا أتيا أهل قرية استطعما أهلها فأبوا أن يضيفوهما فوجدا جداراً يريد أن ينقض فأقامه قال لو شئت لاتخذت عليه أجراً)⁽⁵⁾.

وجعل سبحانه وتعالى الأجر للمؤمنين الصابرين هو الجنة والعقاب والجزاء .. النار لهم عصاه .. وهو تعبير عن الشكر والتقدير أمر الرسول صلى الله عليه وسلم اعطاه للأجير فقال : (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه)⁽⁶⁾.

الأجر على قدر العمل (ولا تبخسوا الناس أشياءهم)⁽⁷⁾.

بالرغم من اتفاق المجتمعات الحديثة بأن العمل يجب ألا ينظر إليه على أنه سلعة إلا إن النظام الرأسمالي يفترض ذلك. ويعتبر الأجر الذي يتقاضاه الأفراد بمثابة الثمن الذي

(1) سورة القصص - الآية 25.

(2) محمد عبد الله البرعي - محمد عبد الحميد مرسي - الإدارة في الإسلام - وقائع ندوة رقم (30) المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب - البنك الإسلامي للتنمية - جدة ص 231. نقلاً عن محمد كرد علي : الإسلام والحضارة العربية مطبعة لجنة التأليف والنشر - القاهرة 1968م - ج 2 - ص 142.

(3) سورة القصص - الآية رقم 26.

(4) سورة القصص - الآية رقم 27.

(5) سورة الكهف - الآية رقم 77.

(6) محمد عبد الله البرعي - محمد عبد الحميد مرسي - المرجع السابق - ص 285.

(7) سورة الأعراف - الآية 58.

يدفع لهم نظير العمل الذي يقدموه للمنظمة. وعلى هذا الأساس فإن الأجر وفقاً لهذا النظام يخضع لقانون العرض والطلب مثله مثل أي سلعة أخرى⁽⁸⁾.

ولقد اتسع مفهوم الأجر ولم يعد يعني ما يستلمه الفرد من مبالغ مباشرة فحسب بل اتسع ليشمل مفهومة كل ما يحصل عليه الفرد بطريق غير مباشر من صاحب العمل سواء كانت الدولة أم فرداً كالمزايا الإضافية والإجازات السنوية في التأمين الاجتماعي ونفقات الخدمات الصحية والترفيهية وغيرها من ملحقات الأجر⁽¹⁾.

الفرق بين الأجر والراتب

أشار البعض إلى أن (الأجر يختلف عن الراتب في أنه يشير إلى نظام الدفع بالساعة أي أن العامل يتقاضى أجره محسوباً بعدد الساعات التي قضاها في العمل ، وعلى هذا الأساس فإن المبلغ الذي يحصل عليه العامل بهذه الطريقة يختلف من فترة إلى أخرى بسبب إختلاف عدد الساعات. ويطبق على الأفراد الذين يؤدون أعمالاً ذات طبيعة معينة. لعمليات الإنتاج والصيانة ويطلق عليهم أصحاب الياقات الزرقاء في حين أن الراتب يشير إلى نظام الدفع الدوري ، الذي يدفع عن فترة زمنية معينة وغالباً ما يتم على أساس شهري أو كل أسبوعين كما هو الحال بالنسبة لمعظم الدول الأوروبية ومن الموظفين الذين يتقاضون مكافأتهم في شكل رواتب دورية ، الإداريون والكتبة والمهنيون ، وهم الفئة التي يطلق عليها أصحاب الياقات البيضاء⁽²⁾.

أهمية الأجر

يعتبر الأجر ذو أهمية للعاملين والمنظمات بنفس الوقت فإرتفاعه يعتبر حافزاً لجذب النماذج الجيدة رغم صعوبة العمل. كما أنه يعتبر وسيلة إنتقال من قطاع إلى آخر حيث تتواجد فروقات مشجعه وذلك لصعوبة العمل في الدرجات الأعلى حيث تزيد مسئولية الفرد كلما صعد سلماً أعلى في الهيكل التنظيمي وهذا الصعود يصاحبه عادة زيادة في الأجر لزيادة المسئولية والمهام.

إن الأجر الذي يتقاضاه العامل نظير قيامه بعمل ما يشكل أهمية له من عدة جوانب أهمها :-

(8) حامد التاج الصافي - مرجع سابق ص 190.

(1) نعيمة شلبية - مؤيد عيد سعيد السامراني - مرجع سابق - ص 190.

(2) حامد التاج الصافي - مرجع سابق - ص 191.

أنه يعتبر مصدراً هاماً لتلبية احتياجات وتغطية تكاليف معيشته وأسرته ، كما أنه من خلال مستوى الأجر يكتسب الموظف وضعاً إجتماعياً ومركزاً أدبياً متميزاً بين زملائه وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه. ذلك بالإضافة إلى أن حصول الفرد على أجر عادل يقابل الجهد الذي يبذله يعتبر من الحوافز الإيجابية التي تشجعه على بذل المزيد من الجهد ومواصلة العمل والارتباط بالمنظمة بعكس الشخص الذي يحس بأن الأجر الذي يدفع له لا يتناسب مع قيمة العمل الذي يؤديه⁽¹⁾.

أنواع الأجور

توجد العديد من أنواع الأجور يمكن إيجازها بما يأتي :-

(أ) الأجر النقدي

وهو المبلغ الذي يحسب على أساس الوحدات النقدية التي يحصل عليها العامل نظير الأعمال التي قام بها خلال الفترة الزمنية المتفق عليها ، ويفقد الأجر النقدي أهميته بالنسبة إلى العامل عندما يعجز عن تغطية احتياجاته من السلع والخدمات الضرورية لحياته ، وقد يحصل العامل على أجر نقدي عالٍ لا يساوي شيئاً إذا كانت أسعار السلع والخدمات التي يحتاجها أعلى من القيمة النقدية لأجره.

(ب) الأجر الحقيقي

وهو عبارة عن القوة الشرائية للسلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد بالأجر النقدي ، ويتوقف مستوى المعيشة على الأجر الحقيقي أو على القوة وقدرة الأجر النقدي على تلبية احتياجات الفرد من سلع وخدمات.

(ج) الأجر العيني

هو عبارة عن السلع والخدمات والمنافع التي يحصل عليها الأفراد في مقابل الأعمال التي يقومون بها أو نظير إنتمائهم للدولة ، وهي تتمثل في الأكل والملبس والسكن وأية خدمات أخرى يحتاج إليها الأفراد.

(د) الأجر الأساسي

هو عبارة عن الأجر المخصص للعامل والمعتمد في كشوفات الأجور والرواتب على حسب مستوى الوظيفة أو درجة الموظف.

(هـ) الأجر الإضافي

هو عبارة عن الأجر النقدي الذي يدفع للعامل مقابل أدائه عملاً إضافياً بعد إنتهاء العمل الأساس. ويحدث ذلك عادة في حالة نقص أفراد القوى العاملة أو في حالة زيادة العمل المطلوب أدائه أو استعجال الفترة المخصصة لإنجاز عمل معين⁽¹⁾.

الخدمات والمزايا

تلجأ بعض المنظمات إلى تقديم خدمات إضافية لأفرادها وتوفر هذه الخدمات الحماية المادية اللازمة للعاملين وخاصة في حالات الأمراض المهنية والحوادث وفقدان الوظيفة ونقص الإيراد نتيجة الإحالة للمعاش.

وبالرغم من تعدد وجهات النظر حول مكونات الخدمات والمزايا داخل المنظمة إلا أنه يمكن تصنيفها على النحو التالي⁽²⁾ :-

(أ) المزايا المادية للعاملين

1. ما يستحق على أصحاب العمل دفعه مقابل الإحالة إلى المعاش وفي حالة عجزه.

2. أقساط التأمين على الحياة.

3. مصاريف المستشفى.

4. مصاريف العلاج الطبي والعمليات الجراحية.

5. المرتبات المدفوعة في حالة المرض.

6. الحد الأدنى من الأجور بغض النظر عن الإنتاجية.

7. أقساط تأمين الحوادث.

(ب) ما يدفع في غير أيام العمل

1. ما يدفع من أجور ومرتبات في العطلات الرسمية.

2. ما يدفع من أجور ومرتبات مقابل الإجازات.

(1) المرجع السابق - ص 198.

(2) حنفي محمود سليمان - الأفراد - مصر - ص 275 - 276.

3. ما يدفع من أجور ومرتبات أثناء تأدية الخدمة العسكرية.
4. ما يدفع من أجور ومرتبات عن الوقت الضائع في الانتخابات وغيرها.

(ج) المكافآت والحوافز

1. المكافآت الناجمة عن المشاركة في الأرباح.
2. المكافآت المرتبطة بالأعياد الدينية.
3. الجوائز السنوية.

(د) برامج الخدمات

1. البرامج الاجتماعية والترفيهية والرياضية التي تقدمها المنظمة للعاملين بها.
2. المساعدات الخاصة التي تقدمها المنظمة مثل الخصم المسموح به على مشتريات منتجات المنظمة.

علاقة الأجور والمرتبات بالرضا الوظيفي

هنالك علاقة ارتباط قوية بين نظام الأجور والرضا الوظيفي فبقدر ما تكون المرتبات مريحة وفي توقيتها المناسب كلما ازدادت الطمأنينة وشاعت روح الاطمئنان بين العاملين ويمكن أن نتضح لنا هذه العلاقة من الآتي :-

1. تحفيز السلوك المرغوب فيه - حيث أن نظام الدفع لابد وأن يعزز السلوك الإيجابي المرغوب فيه كالأداء الجيد والخبرة المتراكمة والمرتبطة بالعمل والولاء للمنظمة والعمل وتحمل المسؤوليات الاجتماعية كل هذه السلوكيات تعزز وتدعم من خلال نظام وبرامج الدفع.
2. من الأهداف الرئيسية لإدارة الرواتب والأجور زيادة الرضا عن العمل والمنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين إضافة إلى التماسك التلقائي بين الفرد والمنظمة.
3. تعمل زيادة الأجور والمرتبات على تقليل معدلات الدوران والغياب والتأخير ومعدلات الشكاوي والتظلمات من قبل الأفراد العاملين⁽¹⁾.

(1) سهيلة محمد عباس - على حسين على - إدارة الموارد البشرية - مرجع سابق - ص 287 (بتصرف).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

مقدمة

جامعة السودان من أكبر الجامعات السودانية بماضيها التليد وحاضرها الواعد أمتد تواصلها وعطاؤها على مدى الخمسين عاماً الماضية منذ نشأة معهد الخرطوم الفني في منتصف القرن الماضي ، وتواصل الجامعة مسيرتها وهي أكثر عزمًا وتصميمًا على حمل راية العلم والثقافة لبلوغ غايات التطور المنسجم مع الخطط والبرامج المتجددة. والمتطورة لتسهم إسهاماً مباشراً في نماء المجتمع وتقدم السودان من خلال الخريج المتميز وإثراء البحث العلمي التطبيقي ، عبر كوكبة متميزة من خبرة علماء الأمة وباحثيها.

ومن أجل ذلك فقد دأبت هذه الجامعة على الحراك المتواصل في كافة نواحي الشؤون العلمية والأكاديمية والإدارية والجهود التنظيمية المصاحبة وأنصب جل اهتمامها بالبنى الفوقية والتي تشمل سياسات قبول وتسجيل الطلاب ، واللوائح الأكاديمية. وتنقيح المناهج والبرامج والمقررات الدراسية وتطويرها للتماشي مع متطلبات وحاجات سوق العمل. كما إهتمت وما زالت بتأهيل وبناء قدرات هيئة تدريسيها من خلال إبتعاث مجموعات كبيرة من مساعدي التدريس والمحاضرين لنيل مختلف الدرجات العلمية الرفيعة من ماجستير

ودكتوراه في شتى نواحي الدبلوم فوق الجامعي والماجستير والدكتوراه في شتى التخصصات لسد حاجة البلاد من الأساتذة والمتخصصين في كافة نواحي العلوم والتقانة. وتضع الجامعة في سلم أولوياتها وخططها التوسع الأفقي والمتمثل في إنشاء كليات جديدة. ولذلك تهتم الجامعة على وجه الخصوص بالبنية الأساسية للجامعة من معامل وقاعات ومعامل (ورش) وتوفير الخدمات الأكاديمية المرتبطة بعالم المعلومات والمعلوماتية من أجهزة حاسوب وخدمات شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) للاستفادة من التطور الكبير في عالم الاتصالات وكذلك بتوفير المكتبات الإلكترونية التي تتيح أكبر قدر من المعلومات المتجددة والمتواصلة لطلاب الجامعة وباحثيها. وتوفير الأستاذ الجامعي المؤهل وذلك بتهيئة المناخ الملائم وتأهيل كادرها التدريسي وتدريبه وتوفير فرص المشاركات الخارجية بتقديم الأوراق العلمية وغيرها من الطرق الحديثة التي تتميز بها جامعة السودان عن غيرها من الجامعات السودانية الأخرى المحافظة على الأستاذ الجامعي ومنع هجرة الأساتذة وتسربهم وذلك لمواجهة المغريات التي يجدها الأساتذة في الجامعات العربية خارج السودان وبصفة خاصة بدول الخليج العربي.

نشأة الجامعة وتطورها

بدأت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا مسيرتها الأولى باسم معهد الخرطوم الفني (KTI) Khartoum Technical Institute وظيفته ؟ خلق شريحة من الخبراء يتوسطون ما بين المهندسين والعمال ويتميزون بالمعرفة الفنية العملية المتقدمة ليربطوا تخطيط المهندس بتنفيذ العامل الماهر في الهندسات الميكانيكية والكهربية والعمارة منذ العام 1950م وظل المعهد في تطور مستمر إلى أن تحول في العام 1975م إلى معهد الكليات التكنولوجية وأستمر المعهد بذلك الوضع حتى تم تحويله بموجب قرارات ثورة التعليم العالي في عام 1990م والتي فيها تم إلغاء قانون المعهد لعام 1975م وإصدار قانون الجامعة لعام 1990م. ثم ألغى قانون 1990م وحل محله قانون الجامعة لعام

1995م. حيث تطلب ذلك التغيير إجراء تغيير يماثل في الهيكل الإداري والأكاديمي والتنظيمي وتعديل اللوائح الإدارية والأكاديمية المعمول بها. مع استحداث بعض الوظائف والاختصاصات وإضافة وظائف جديدة ومسميات مغايرة لما كان معمولاً به من قبل وذلك لمواكبة المتغيرات التي تمت والمضي أسوة بالجامعات الأخرى. مع مراعاة خصوصية هذه الجامعة.

وقد ظل المعهد بوضعه القديم (معهد الخرطوم الفني - معهد الكليات التكنولوجية) يمنح الدبلومات الوسيطة ودرجات البكالوريوس في بعض كلياته وبذلك القاعدة الصلبة والأساس المتين والتواصل الجاد تقف جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا لتمثل الركيزة الأساسية في صناعة التعليم التقني والفني بالبلاد. وبذلك تعتبر جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا الصرح التقني الأول بالبلاد وتفردت في مجالات كاللغة والفنون والموسيقى والدراما والأشعة الطبية والتربية الرياضية والغابات والمراعي ورأداً في مجال علوم وتكنولوجيا المياه وعلوم الليزر وتطبيقاته عدا الكليات الكبيرة والمعروفة بتخريج طلابها والذين تخرجوا منها مساهمين في دفع مسيرة البلاد التنموية زخراً للوطن⁽¹⁾.

رسالة الجامعة وفلسفتها

تختص جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بكل ما يتعلق بالتعليم الفني والتقني بالبلاد ، والبحث العلمي التطبيقي خدمة لأهداف التعليم العالي وسعيًا نحو التنمية المستدامة وتسهم بذلك إسهاماً مباشراً في خدمة المجتمع وتطويره وبناء قدراته من خلال الارتقاء به علمياً وحضارياً ، وتزود الجامعة مختلف أسواق العمل داخل السودان وخارجه بأرتال متميزة من المختصين والخبراء المهنيين والفنيين في مختلف مجالات العلوم وفقاً لاحتياجات عجلة التقدم والتطور .

وتهتم الجامعة كذلك بالمجالات الفنية والتي تسهم بصورة مباشرة في بناء الإنسان وربط الحضارة وصياغة المفاهيم الإنسانية وصقل الكيان الثقافي لإنسان السودان المعاصر من خلال كليات متميزة كاللغة والفنون الجميلة والتطبيقية ، والموسيقى والدراما ، والتربية الرياضية وغيرها من كليات الجامعة المختلفة. كانت وما زالت هذه الجامعة تخدم السودان خاصة والوطن العربي على وجه العموم من خلال الطلاب

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - دار الأصاله للطباعة والنشر والإنتاج الإعلامي - الطبعة الأولى عام 2003م

الذين يتابعون دراستهم داخل الحرم الجامعي وقاعات الدراسة في جو أكاديمي ،
وبيئة جامعية مسئولة ، وتفاعل مثمر ، ومشاركة جادة مع كوكبة منتقاة من خيرة
علماء الأمة وباحثيها الأفاضل.

تستند الجامعة على أساس متين من التخطيط المتطلع مع الالتزام الصارم
والشديد بالنظم والقيود واللوائح الأكاديمية ، وتعنى الحرية الأكاديمية المسؤولة حرية
الأساتذة في التدريس ضمن الالتزام بالمنهاج القويم وروح التأصيل وقيم المجتمع التي
تشكل الإنسان السوداني الأصل والتدريب العملي.

وتتجلى حرية الطالب في اختيار التخصص الذي يتناسب وإمكاناته وقدراته العلمية
وميوله النفسية وممارسة مختلف الأنشطة الأكاديمية والثقافية والرياضية بالجامعة.
وتعنى الجامعة على وجه الخصوص بالتطور والتطوير المستمر المواكب
للاحتياجات الاستراتيجية للتنمية المستدامة بالبلاد وذلك بتنقيح المناهج وزيادة
التخصصات وقيام الكليات الجديدة.

كما تعنى الجامعة خصوصاً بتوسيع فرص القبول بها لتخفيف الزيادة الكبيرة في
أعداد الطلاب المتنافسين على التعليم الجامعي وما فوق الجامعي.

وفي إطار الدراسات العليا قامت الجامعة بإعطاء التعليم فوق الجامعي اهتماماً
كبيراً وأولوية خاصة وذلك من خلال البرامج المتنوعة لكلية الدراسات العليا.

يأتي الاهتمام بالبنى الأساسية من قاعات ومعامل وورش ومكتبات وشبكات
إلكترونية ومكاتب في أولويات اهتمام إدارة الجامعة لتوفير الجو الأكاديمي والبيئة
المناسبة للتحصيل.

الهياكل الإدارية للجامعة

يتولى إدارة الجامعة

(1) مجلس الجامعة

(2) مدير الجامعة

إدارة الكليات

(1) مجلس الكلية

(2) عميد الكلية

إدارة أقسام الكليات

(1) مجلس القسم

(2) رئيس القسم

هيئة تدريس الجامعة

تتألف الهيئة من :-

(1) الأساتذة

(2) الأساتذة المشاركون

(3) الأساتذة المساعدون

(4) المحاضرون

(5) مدرسون

(6) تقنيون

(7) فنيون

يتم اختيار أعضاء هيئة التدريس بالتعيين أو الإعارة ويعاونهم عند الاقتضاء متدربون من الجامعات المحلية وأساتذة زائرون ومدرسون مساعدون ومعيدون⁽¹⁾.

تحليل بيانات الدراسة

مقدمة

إستخدم الباحث في هذا البحث أسلوب دراسة الحالة حيث تم توزيع إستبانات على عدد 200 فرد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وبهذا العدد استطاع الباحث آراء عدد مقدر من المعنيين بموضوع البحث مما يعني أن النتائج التي سيتم التوصل إليها ستكون بالدقة المطلوبة.

أولاً : الترميز

(1) يمكن الرجوع إلى تفصيل كليات ووحدات الجامعة في ملحق رقم (2)

تم ترميز إجابات المبحوثين حتى يسهل إدخالها في جهاز الحاسب للتحليل الإحصائي حسب الأوزان الآتية لكل من الخيارات الخمسة :-

5	أوفق بشدة وزنها
4	أوفق وزنها
3	محايد
2	لا أوفق
1	اعترض بشدة وزنها

تم حساب الوسط الفرضي لهذا الأوزان كالآتي

$$\text{الوسط الفرضي} = \frac{\text{مجموع الأوزان}}{\text{عددها}} = \frac{1+2+3+4+5}{5} = 3$$

الغرض من حساب الوسط الفرضي هو مقارنته بالوسط الفعلي للعبارة حيث إذا زاد الوسط الفعلي للعبارة عن الوسط الفرضي دل ذلك على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا قل عن الوسط الفرضي دل ذلك على عدم موافقة المبحوثين على العبارة .

ثانياً: الأسلوب الإحصائي :

استخدم برنامج أل (SPSS) لمعالجة البيانات إحصائياً. SPSS مختصر لـ Statistical Package For Social Sciences والتي تعنى بالعربية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الأسلوب الإحصائي المستخدم هو التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأوزان إجابات المبحوثين ، الوسط الحسابي يستخدم لوصف البيانات أي لوصف اتجاه المبحوثين نحو العبارة هل هو سلبي أم إيجابي للعبارة إذا زاد الوسط الحسابي عن الوسط الحسابي الفرضي (3) فهذا يعني أن اتجاه إجابات المبحوثين مع العبارة أي يوافقون على العبارة.

ولاختبار تكرارات إجابات المبحوثين استخدام اختبار مربع كأي لجودة التطابق. أي آلي أي مدى التكرارات المتحصل عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب

متساوية (منتظمة) للعبارات : (أوافق بشدة ، أوافق، محايد، لا اوافق، اعترض بشدة) لاختبار ما إذا كان حجم العينة (200) يتوزعون بنسب متساوية للإجابات الخمسة (40 لكل أجابه) فإذا كان هنالك فرق ذو دلالة إحصائية بين المتوقع (40 لكل إجابة) وبين التكرارات المتحصل عليها هذا يعنى أن إجابات المبحوثين تميل نحو الإيجابية أو السلبية، حيث يمكن تحديد ذلك من خلال الوسط الحسابي، هل هو اكبر من الوسط الحسابي الفرضي أم اقل من الوسط الفرضي.

اختبار مربع كاي نحصل فيه على قيمة مربع كاي :-

$$X^2 = \sum_{i=1}^n \frac{(O_i - E)^2}{E_i}$$

حيث أن:

O_i : هي التكرارات المشاهدة (المتحصل عليها من العينة)

E_i : هي التكرارات المتوقعة (في هذه الدراسة)

المجموع : $\sum_{i=1}^n$

n : عدد أفراد العينة

i : 1 . 2 . 3

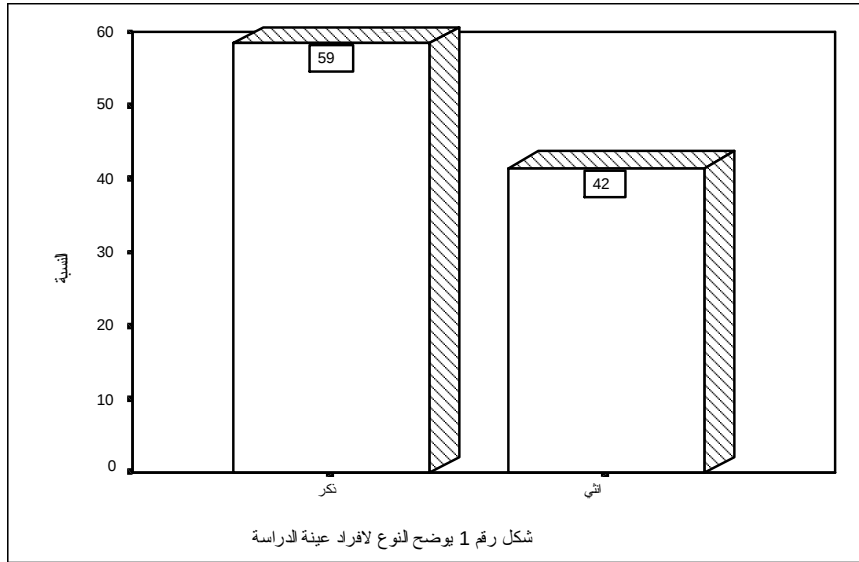
تحصل على درجة الحرية = (عدد الإجابات في السؤال - 1) كما نحصل على القيمة الاحتمالية وهي التي تحدد ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين التكرارات المتوقعة والتكرارات المشاهدة وذلك بمقارنة القيمة الاحتمالية بمستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت اقل من 0.05 فهذا يدل على انه توجد فروق بين التكرارات والمشاهدة والتكرارات المتوقعة . وفي هذه الحالة نقارن الوسط الحسابي للعبارة بالوسط الفرضي فان كان اكبر من الوسط الفرضي دليل كافي على موافقة المبحوثين على العبارة أما إذا كان اقل من الوسط الفرضي فهذا دليل على عدم موافقة المبحوثين على العبارة.

عرض بيانات الدراسة

جدول رقم (5)

يوضح النوع لأفراد عينة الدراسة.

النوع	التكرار	النسبة %
ذكر	117	58.5
أنثى	83	41.5
المجموع	200	100



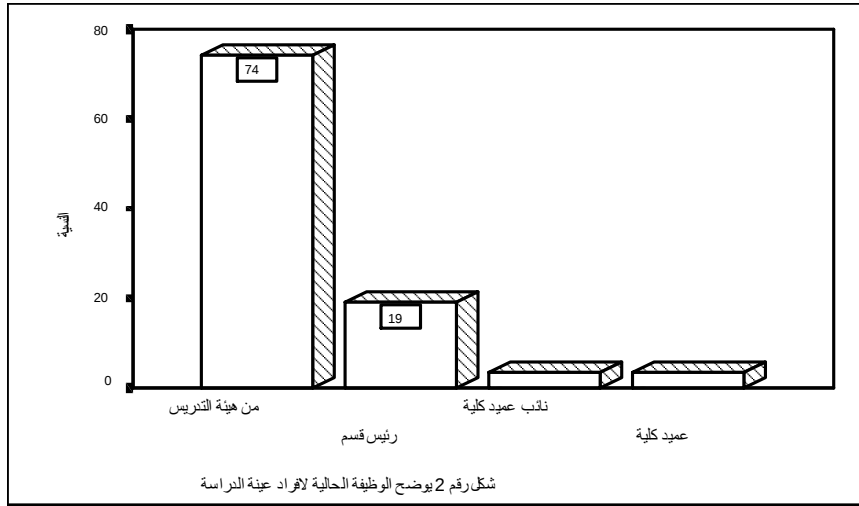
شكل رقم (8)

من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن 58.5% من أفراد عينة الدراسة ذكور وبينما 41.5% منهم إناث.

ومن ذلك يتضح أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم ذكور.

جدول رقم (6)
يوضح الوظيفة الحالية لأفراد عينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	الوظيفة الحالية
74.1	160	من هيئة التدريس
19	41	رئيس قسم
3.2	7	نائب عميد كلية
3.7	8	عميد كلية
% 100	216	المجموع



شكل رقم (9)

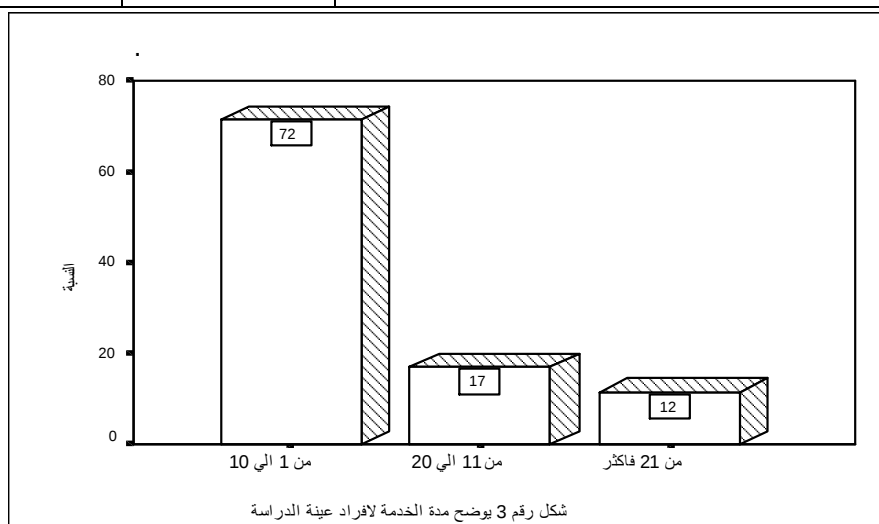
من الجدول اعلاه نلاحظ أن 74.1% من أفراد عينة الدراسة وظائفهم الحالية من هيئة التدريس ، وبينما 19% منهم رؤساء اقسام ، و 3.2% منهم نائب عميد كلية، و 3.7% منهم عميد كلية.

ومن ذلك نستنتج أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من هيئة التدريس.

جدول رقم (7)

يوضح مدة الخدمة لأفراد عينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	مدة الخدمة
71.5	143	من 1- 10 سنة
17.0	34	من 11- 20 سنة
11.5	23	21 سنة فأكثر
%100	200	المجموع



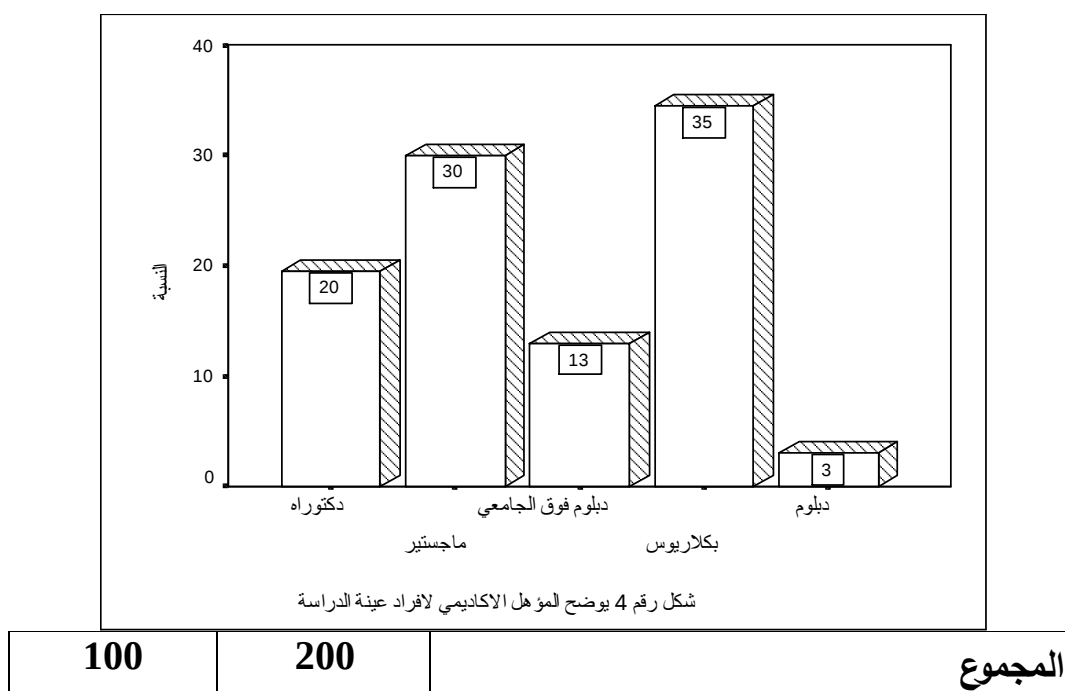
شكل رقم (10)

من الجدول أعلاه نجد 71.5% من أفراد العينة المبحوثة مدة خدمتهم (بالمؤسسة) ما بين 1-10 سنوات ، بينما نجد 17% منهم مدة خدمتهم تتراوح ما بين 11-20 سنة ، و 11.5% منهم مدة خدمتهم 21 سنة فأكثر .
إذن من ذلك يتضح أن الغالبية العظمى من أفراد العينة المبحوثة تتراوح مدة خدمتها (بالمؤسسة) من 1-10 سنوات.

جدول رقم (8)

يوضح المؤهل الأكاديمي الحالي لأفراد عينة الدراسة.

النسبة %	التكرار	المؤهل الأكاديمي
19.5	39	دكتوراه
30	60	ماجستير
13	26	دبلوم فوق الجامعي
34.5	69	بكالوريوس
3	6	دبلوم



شكل رقم (11)

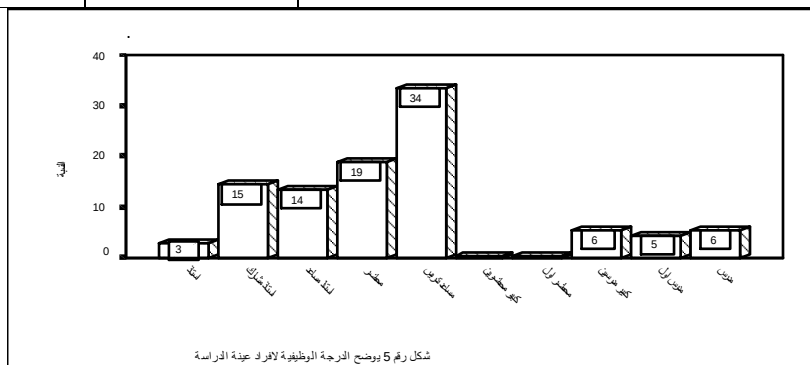
من الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن 19.5% من أفراد العينة المبحوثة مؤهلهم الأكاديمي دكتوراه ، بينما 30% منهم ماجستير ، و 13% منهم دبلوم فوق الجامعي ، و 34% من حملة البكالوريوس ، و 3% منهم دبلوم .
ومما سبق ذكره يتبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة البكالوريوس ، يليهم حملة شهادة الماجستير ، ثم حملة شهادة الدكتوراه، ثم الدبلوم فوق الجامعي ثم الدبلوم.

جدول رقم (9)

يوضح الدرجة الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة %
استاذ	6	3
استاذ مشارك	29	14.5
استاذ مساعد	27	13.5
محاضر	38	19.0

33.5	67	مساعد تدريس
0.5	1	كبير محاضرين
0.5	1	محاضر اول
5.5	11	كبير مدرسين
4.5	9	مدرس اول
5.5	11	مدرس
100	200	المجموع



شكل رقم (12)

من الجدول أعلاه نجد 3% من أفراد عينة الدراسة استاذة ، و 14.5% منهم استاذ مشارك ، و 13.5% منهم استاذ مساعد ، و 19% منهم محاضر ، و 33.5% منهم مساعد تدريس ، و 5% منهم كبير محاضرين و بنفس النسبة السابقة 0.5% منهم محاضر اول ، كما نجد 4.5% منهم مدرس اول و 5.5% منهم مدرس .
من ذلك نستنتج أن الدرجة الوظيفية الغالبة لأفراد عينة الدراسة هي مساعدى تدريس .

جدول رقم (10)

يوضح التكرارات والنسب المئوية لإجابات المبحوثين.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	اعتراض بشدة
1	لديك مهارات متعددة ومتنوعة ولم تجد من يشجعك عليها؟	77 %38.5	67 %33.5	21 %10.5	34 %17	1 %0.5
2	تحب عملك وتشعر بروح الانتماء إليه؟	123 %61.5	71 %35.5	3 %1.5	3 %1.5	-

3	يتناسب راتبك مع مرتبات الأساتذة بالجامعات الأخرى؟.	35 %17.5	60 %30	50 %25	46 %23	9 %4.5
4	تعتبر أن الإدارة راضية عن أدائك؟.	43 %21.5	72 %36	47 %23.5	34 %17	4 %2
5	الجو العام للكلية التي تتبع لها يعتبر مناسباً مع مستوى الأداء الذي تتطلع إليه؟.	34 %17	56 %28	46 %23	42 %21	22 %11
6	يتم تقويم الأداء علي أسس عالية ومرضيه؟.	32 %16	58 %29	56 %28	32 %16	22 %11
7	تهتم الجامعة بتوفير الأجهزة والمعدات والأدوات الحديثة التي تساعد علي الأداء؟.	37 %18.5	75 %37.5	36 %18	41 %20.5	11 %5.5
8	سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضيه؟.	15 %7.5	67 %33.5	63 %31.5	44 %22	11 %5.5
9	تتم الترقية علي أساس الكفاءة والجهد بالكلية؟.	42 %21	38 %41.5	36 %18	32 %16	7 %3.5
10	الترقيات تتم علي خليط من الكفاءة والجهد والاعتبارات الشخصية؟.	30 %15	52 %26	35 %17.5	55 %27.5	28 %14

11	تشارك بمقترحاتك في أي عمل في الكلية او القسم؟.	63 %31.5	86 %43	28 %14	19 %9.5	4 %2
12	تجد التقدير من رؤسائك لأفكارك المقترحة لتطوير العمل؟.	53 %26.5	82 %41	43 %21.5	18 %9	4 %2
13	الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء؟.	51 %25.5	58 %29	43 %21.5	33 %16.5	15 %7.5
14	اتصالك مع رؤسائك عند الحاجة	60	99	9	15	17

				30%	49.5%	4.5%	7.5%	8.5%
15	تشارك بأرائك ومقترحاتك في مجال عملك؟.	87%	43.5%	78%	39%	23%	4%	8%
16	تعاون الزملاء في العمل يساعد علي رفع الكفاية في الأداء؟.	147%	73.5%	36%	18%	9%	3.5%	1%
17	يقوم الزملاء في حالة تعبك او غيابك بسد النقص والقيام بمهامك علي اكمل وجه؟.	50%	25%	93%	46.5%	29%	9%	10%
18	نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً؟.	21%	10.5%	29%	14.5%	74%	23%	30%
19	الحوافز تذهب إلى أشخاص لا يستحقونها في الجامعة؟.	31%	15.5%	18%	9%	89%	23.5%	15%
20	الجامعة تهتم بالحوافز المادية اكثر من الحوافز المعنوية؟.	29%	14.5%	45%	22.5%	73%	17.5%	18%
21	تفكر في البحث عن وظيفة خارج الجامعة؟.	26%	13%	28%	14%	30%	46%	24%
22	تبحث عن عمل كمتعاون في جامعة او أماكن أخرى؟.	41%	20.5%	81%	40.5%	26%	18.5%	15%

يتبين من الجدول السابق الآتي:

- 1/ لديك مهارات متعددة ومتنوعة ولم تجد من يشجعك عليها.
من الجدول السابق نلاحظ أن 38.5% من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشده علي العبارة السابقة بينما نجد 33.5% منهم يوافقون كما نجد 10.5% محايد و 17% منهم لا يوافقون ، و 0.5% يعترضون بشده.
ومن ذلك نستنتج أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة توافق علي انها لديها مهارات متعددة ومتنوعة ولم تجد من يشجعها عليها.
- 2/ تحب عملك وتشعر بروح الانتماء إليه؟

من الجدول السابق نلاحظ أن 61.5% من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشده علي العبارة السابقة بينما نجد 35.5% منهم يوافقون كما نجد 1.5% محايد و 1.5% لا يوافقون.

ومن ذلك نستنتج أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة يوافقون علي انهم يحبون عملهم ويشعرون بروح الانتماء اليه.

3/ يتناسب راتبك مع مرتبات الأساتذة بالجامعات الأخرى؟.

من الجدول السابق نلاحظ أن 17.5% من أفراد العينة المبحوثة يوافقون بشده علي العبارة السابقة بينما نجد 30% منهم يوافقون و 25% منهم محايد و 23% منهم لا يوافقون بينما نجد 4.5% من الافراد المبحوثين يعترضون بشده.

ومن ذلك نستنتج أن الغالبية من أفراد العينة المبحوثة يوافقون علي أن مرتباتهم تتناسب مع مرتبات الأساتذة بالجامعات الأخرى.

4/ تعتبر أن الإدارة راضية عن أدائك؟.

من الجدول السابق نلاحظ ان 21.5% من افراد العينة المبحوثة يوافقون بشده علي العبارة السابقة بينما نجد 36% منهم يوافقون و 23.5% منهم محايد و 17% منهم لا يوافقون بينما نجد 2% من الافراد المبحوثين يعترضون بشده.

ومن ذلك نستنتج ان الغالبية من افراد عينة البحث يوافقون علي ان الإدارة راضية عن ادائهم.

5/ الجو العام للكلية التي تتبع لها يعتبر مناسب مع مستوي الأداء الذي تتطلع إليه؟.

من الجدول السابق نلاحظ ان 17% من افراد العينة المبحوثة يوافقون بشده علي العبارة السابقة بينما نجد 28% منهم يوافقون و 23% منهم محايد و 21% منهم لا يوافقون بينما نجد 11% منهم يعترضون بشده.

ومن ذلك نستنتج ان الغالبية من افراد عينة البحث يوافقون علي ان الجو العام للكلية التي يتبعون لها يعتبر مناسب مع مستوي الأداء الذي يتطلعون إليه.

6/ يتم تقويم الأداء علي أسس عالية ومرضية؟.

من الجدول السابق نلاحظ ان 16% من افراد العينة المبحوثة يوافقون بشده علي العبارة السابقة بينما نجد 29% منهم يوافقون و 28% منهم محايد و 16% منهم لا يوافقون بينما نجد 11% من الافراد المبحوثين يعترضون بشده.

ومن ذلك يتضح ان الغالبية من افراد عينة الدراسة يوافقون علي ان تقويم الاداء يكون علي اسس عادلة ومرضية.

7/ تهتم الجامعة بتوفير الأجهزة والمعدات والأدوات الحديثة التي تساعد علي الأداء؟.

من الجدول السابق نلاحظ ان 18.5% من افراد العينة المبحوثة يوافقون بشده علي العبارة السابقة بينما نجد 37.5 % منهم يوافقون و 18.5% منهم محايد و 20.5% منهم لا يوافقون بينما نجد 5.5% من الافراد المبحوثين يعترضون بشده.

ومن ذلك نستنتج ان اغلب افراد العينة المبحوثة يوافقون علي ان الجامعة تهتم بتوفير الأجهزة والمعدات والأدوات الحديثة التي تساعد علي الأداء.

8/ سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية؟.

من الجدول السابق نلاحظ ان 7.5% من افراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ،بينما 33.5% منهم يوافقون ، 31.5% منهم محايد ،و 22% منهم لا يوافقون ، 5.5% يعترضون بشدة.

ومن ذلك يتضح ان الغالبية من افراد عينة البحث يوافقون علي ان سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية.

9/ تتم الترقية علي أساس الكفاءة والجهد بالكلية؟.

من الجدول السابق نلاحظ ان 21% من افراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ،بينما 41.5% منهم يوافقون ،و 18% منهم محايد ، 16% منهم لا يوافقون ، 3.5% يعترضون بشدة.

ومن ذلك يتضح ان الغالبية من افراد عينة البحث يوافقون علي ان الترقية تتم علي أساس الكفاءة والجهد بالكلية.

10/ الترقيات تتم علي خليط من الكفاءة والجهد والاعتبارات الشخصية؟.

من الجدول السابق نلاحظ أن 15% من أفراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ،بينما 26% منهم يوافقون ،و 17.5% منهم محايد ، 27.5% منهم لا يوافقون ، 14% منهم يعترض بشدة.

ومن ذلك يتضح ان الغالبية من افراد عينة البحث لا يوافقون علي ان الترقيات تتم علي خليط من الكفاءة والجهد والاعتبارات الشخصية.

11/ تشارك بمقترحاتك في أي عمل في الكلية او القسم؟.

من الجدول السابق نلاحظ ان 31.5% من افراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ،بينما 43% منهم يوافقون ،و 14% منهم محايد ،9.5% منهم لا يوافقون ،2% يعترضون بشدة.

ومن ذلك يتضح ان الغالبية من افراد عينة البحث يوافقون علي انهم يشاركون بمقترحاتهم في أي عمل بالكلية او القسم.
12/ تجد التقدير من رؤسائك لأفكارك المقترحة لتطوير العمل؟.

من الجدول اعلاه نلاحظ ان 26.5% من أفراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ،بينما 41% منهم يوافقون ،و 21.5% منهم محايد ،9% منهم لا يوافقون ،2% يعترضون بشدة.

ومن ذلك يتضح ان الغالبية من افراد عينة البحث يوافقون علي انهم يجدون التقدير من رؤسائهم لأفكارهم المقترحة لتطوير العمل.
13/ الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء؟.

من الجدول السابق نجد ان 25.5% من أفراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 29% منهم يوافقون ،و 21.5% منهم محايد ،و 16.5% منهم لا يوافقون ، و 7.5% منهم يعترض بشدة علي العبارة السابقة.

ومن ذلك يتضح ان معظم أفراد عينة البحث يوافقون علي ان الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء.
14/ اتصالك مع رؤسائك عند الحاجة يتم بسهولة ويسر؟.

من الجدول السابق نجد ان 30% من أفراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 49.5% منهم يوافقون ،و 4.5% منهم محايد ،و 7.5% منهم لا يوافقون ، و 8.5% منهم يعترض بشدة علي العبارة السابقة.

ومن ذلك يتضح ان معظم أفراد عينة البحث يوافقون علي ان اتصالهم مع رؤسائهم عند الحاجة يتم بسهولة ويسر.
15/ تشارك بأرائك ومقترحاتك في مجال عملك؟.

من الجدول السابق نجد ان 43.5% من أفراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 39% منهم يوافقون ،و 11.5% منهم محايد ،و 2% منهم لا يوافقون ، و 4% منهم يعترض بشدة علي العبارة السابقة.

ومن ذلك يتضح أن معظم أفراد عينة البحث يوافقون علي انهم يشاركون بآرائهم ومقترحاتهم في مجال عملهم.

16/ تعاون الزملاء في العمل يساعد علي رفع الكفاية في الأداء؟.

من الجدول السابق نجد أن 73.5% من أفراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 18% منهم يوافقون ، و4.5% منهم محايد ، و3.5% منهم لا يوافقون ، و0.5% منهم يعترض بشدة علي العبارة السابقة.

ومن ذلك يتضح أن معظم أفراد عينة البحث يوافقون بشدة علي أن تعاون الزملاء في العمل يساعد علي رفع الكفاية في الأداء.

17/ يقوم الزملاء في حالة تعبك او غيابك بسد النقص والقيام بمهامك علي اكمل وجه؟.

من الجدول السابق نجد أن 25% من أفراد عينة البحث يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 46.5% منهم يوافقون ، و14.5% منهم محايد ، و9% منهم لا يوافقون ، و5% منهم يعترض بشدة علي العبارة السابقة.

ومن ذلك يتضح أن معظم أفراد عينة البحث يوافقون علي أن الزملاء في حالة تعب او غياب احدهم يقومون بسد النقص والقيام بمهامه علي اكمل وجه.

18/ نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً؟.

من الجدول السابق نجد أن 10.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 14.5% منهم يوافق ، و37% منهم محايد ، و23% لا يوافق ، و15% يعترض بشدة.

ومما سبق ذكره يتضح أن اغلب أفراد عينة الدراسة لا يوافقون علي أن نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً.

19/ الحوافز تذهب إلى أشخاص لا يستحقونها في الجامعة؟.

من الجدول السابق نجد أن 15.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 9% منهم يوافق ، و44.5% منهم محايد ، و23.5% لا يوافق ، و7.5% يعترض بشدة.

ومما سبق ذكره يتضح أن اغلب أفراد عينة الدراسة محايدون تجاه عبارة "الحوافز تذهب إلى أشخاص لا يستحقونها في الجامعة".

20/ الجامعة تهتم بالحوافز المادية اكثر من الحوافز المعنوية؟.

من الجدول السابق نجد أن 14.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 22.5% منهم يوافق ، و 36.5% منهم محايد ، و 17.5% لا يوافق ، و 9% يعترض بشدة.

ومما سبق ذكره يتضح أن أفراد عينة الدراسة محايدون اتجاه عبارة "الجامعة تهتم بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية".
21/ تفكر في البحث عن وظيفة خارج الجامعة؟.

من الجدول السابق نجد أن 13% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 14% منهم يوافق ، و 15% منهم محايدون ، و 46% لا يوافق ، و 12% يعترضون بشدة.

ومما سبق ذكره يتضح أن اغلب أفراد عينة الدراسة لا يوافقون علي أنهم يفكرون في البحث عن وظيفة خارج الجامعة.
22/ تبحث عن عمل كمتعاون في جامعة او أماكن أخرى؟.

من الجدول السابق نجد أن 20.5% من أفراد عينة الدراسة يوافقون بشدة علي العبارة السابقة ، بينما 40.5% منهم يوافق ، و 13% منهم محايد ، و 16.5% لا يوافق ، و 7.5% يعترض بشدة.

ومما سبق ذكره يتضح أن اغلب أفراد عينة الدراسة يوافقون علي أنهم يبحثون عن عمل كمتعاونين في جامعة او أماكن أخرى. وهذا إن دل انما يدل علي عدم رضائهم بالحوافز المادية مما يجعلهم يبحثون عن عمل في جامعات اخري لزيادة الدخل الشخصي وليس ترك عملهم نهائيا بالجامعة.
إثبات الفرضيات

الفرضية الاولى

هنالك علاقة بين الرضا والاداء في المؤسسة.

جدول رقم (11) يوضح التكرار و النسبة المئوية للعبارات ذات العلاقة بالفرضية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	اعترض بشدة
1	2/تحب عملك وتشعر بروح الانتماء إليه؟	123 61.5%	71 35.5%	3 1.5%	3 1.5%	-
2	8/سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية؟.	15 7.5%	67 33.5%	63 31.5%	44 22%	11 5.5%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 97% من أفراد عينة الدراسة (61.5% اوافق بشدة +35.5% اوافق) على انهم يحبون عملهم ويشعرون بروح الانتماء إليه، كما نجد ايضاً أن 41% من أفراد عينة الدراسة (7.5% اوافق بشدة +33.5% اوافق) يوافقون علي أن سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية.

ومن ذلك نستنتج أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة يوافقون علي انهم يحبون عملهم ويشعرون بروح الانتماء اليه وكما يوافقون علي أن سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية.

جدول رقم (12) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات ذات العلاقة بالفرضية الاولى.

الرقم	العبارَة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	2/تحب عملك وتشعر بروح الانتماء إليه؟	4.57	0.61	3	20.3	0.00
2	8/سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية؟.	3.16	1.03	4	68.50	0.00

وبالنظر إلى الوسط الحسابي لهاتين العبارتين (2و8) نجدهما اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يدل علي موافقة المبحوثين علي العبارتين ، وكذلك بالنظر الي القيمة الاحتمالية لمربع كآي بالنسبة للعبارتين نجدهما اصغر من مستوي المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد علي ايجابية العبارتين.

ومن ذلك يمكن قبول الفرضية القائلة ان هنالك علاقة بين الرضا والأداء في المؤسسة.
الفرضية الثانية

هنالك علاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفعالية وتحقيق درجة عالية من الرضا المتبادل.

جدول رقم (13) يوضح التكرار و النسبة المئوية للعبارات ذات العلاقة بالفرضية.

الرقم	العبارَة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	اعتراض بشدة
1	2/تحب عملك وتشعر بروح الانتماء إليه؟	123 61.5%	71 35.5%	3 1.5%	3 1.5%	-
2	4/ تعتبر أن الإدارة راضية عن	43	72	47	34	4

		أدائك؟.	21.5%	36%	23.5%	17%	2%
3	5/ الجو العام للكلية التي تتبع لها يعتبر مناسب مع مستوي الأداء الذي تتطلع إليه؟.	34 17%	56 28%	46 23%	42 21%	22 11%	

من الجدول أعلاه نجد أن 97% من أفراد عينة البحث (61.5% وافق بشدة + 35.5% اوافق) يوافقون علي انهم يحبون عملهم ويشعرون بروح الانتماء إليه ، كما نلاحظ أيضا أن 57.5% من أفراد عينة البحث (21.5% اوافق بشدة + 36% اوافق) يرون بان الإدارة راضية عن أدائهم ، ونسبة 45% من أفراد عينة البحث (17% اوافق بشدة + 28% اوافق) يوافقون علي ان الجو العام للكلية التي يتبعون لها يعتبر مناسب مع مستوي الأداء الذي يتطلعون إليه.

ومن ذلك يتضح أن الغالبية من أفراد عينة البحث يوافقون علي انهم يحبون عملهم ويشعرون بروح الانتماء إليه كما يوافقون علي أن الإدارة راضية عن أدائهم وكذلك يوافقون علي ان الجو العام للكلية التي يتبعون لها يعتبر مناسب مع مستوي الأداء الذي يتطلعون إليه.

جدول رقم (14) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات ذات العلاقة بالفرضية الثانية.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	2/ تحب عملك وتشعر بروح الانتماء إليه؟	4.57	0.61	3	20.3	0.00
2	4/ تعتبر أن الإدارة راضية عن	3.58	1.07	4	60.35	0.00

					أدائك؟.	
0.03	16.40	4	1.26	3.19	5/ الجو العام للكلية التي تتبع لها يعتبر مناسب مع مستوي الأداء الذي تتطلع إليه؟.	3

بالنظر إلى الجدول اعلاه نجد ان الوسط الحسابي لتلك العبارات (2و4و5) نجدها اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يشير إلى موافقة أفراد عينة البحث علي هذه العبارات. وكذلك بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لمربع كآي لهذه العبارات نجدها اصغر من مستوي المعنوية 0.05 وهذا إن دل يدل علي إيجابية هذه العبارات وموافقة المبحوثين عليها.

ومما سبق ذكره نؤكد علي صحة الفرضية القائلة ان هنالك علاقة بين تحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفعالية وتحقيق درجة عالية من الرضا المتبادل.

الفرضية الثالثة

توجد علاقة ارتباطيه بين كفاءة اداء المرؤسين والتعاون وتقبل آرائهم من قبل رؤسائهم .
جدول رقم (15) يوضح التكرار والنسبة المئوية للعبارات ذات العلاقة بالفرضية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	اعتراض بشدة
1	4/ تعتبر أن الإدارة راضية عن أدائك؟.	43 %21.5	72 %36	47 %23.5	34 %17	4 %2
2	12/ تجد التقدير من رؤسائك لأفكارك المقترحة لتطوير العمل؟.	53 %26.5	82 %41	43 %21.5	18 %9	4 %2
3	13/ الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء؟.	51 %25.5	58 %29	43 %21.5	33 %16.5	15 %7.5
4	14/ اتصالك مع رؤسائك عند الحاجة يتم بسهولة ويسر؟.	60 %30	99 %49.5	9 %4.5	15 %7.5	17 %8.5

من الجدول السابق نلاحظ ان 57.5% من أفراد العينة المبحوثة (21.5% وافق بشدة + 36% وافق) يوافقون علي ان الإدارة راضية عن أدائهم ،كما نجد 67.5% من أفراد العينة المبحوثة (26.5% وافق بشدة + 41% وافق) يوافقون علي انهم يجدون التقدير من رؤسائهم لأفكارهم المقترحة لتطوير العمل، و كما نجد 54.5% من أفراد العينة المبحوثة (25.5% وافق بشدة + 29% وافق) يوافقون علي ان الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء ،وكما نجد 79.5% من افراد عينة الدراسة (30% وافق بشدة + 49.5% وافق) يوافقون علي ان الاتصال مع رؤسائهم عند الحاجة يتم بسهولة ويسر .

ومن ذلك يتضح أن اغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون علي ان الإدارة راضية عن أدائهم، كما يوافقون ايضاً علي انهم يجدون التقدير من رؤسائهم لأفكارهم المقترحة لتطوير العمل وكذلك يوافقون علي ان الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء والاتصال مع رؤسائهم عند الحاجة يتم بسهولة ويسر .

جدول رقم (16) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارات ذات العلاقة بالفرضية الثالثة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	4/ تعتبر أن الإدارة راضية عن أدائك؟.	3.58	1.07	4	60.35	0.00
2	12/ تجد التقدير من رؤسائك لأفكارك المقترحة لتطوير العمل؟.	3.81	0.99	4	93.05	0.00
3	13/ الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء؟.	3.49	1.24	4	28.20	0.00
4	14/ اتصالك مع رؤسائك عند الحاجة يتم بسهولة ويسر؟.	3.85	1.18	4	149.90	0.00

من الجدول اعلاه وبالنظر إلى الوسط الحسابي لتلك العبارات (2و12و13و14) نجد هـما اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يدل علي موافقة المبحوثين علي هذه العبارات ، وكذلك بالنظر الي القيمة الاحتمالية لمربع كاي بالنسبة للعبارات السابقة الذكر نجدها اصغر من مستوي المعنوية 0.05 وهذا ما يؤكد علي إيجابية العبارات.

ومما تقدم نكره يمكن قبول الفرضية القائلة آن هنالك علاقة ترابطية بين كفاءة اداء المرؤوسين والتعاون وتقبل آرائهم من قبل رؤسائهم .

الفرضية الرابعة

توجد علاقة بين تعاون الزملاء وزيادة كفاءة الاداء.

جدول رقم (17) يوضح التكرار و النسبة المئوية للعبارة ذات العلاقة بالفرضية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	اعتراض بشدة
1	16/تعاون الزملاء في العمل يساعد علي رفع الكفاية في الأداء؟.	147 %73.5	36 %18	9 %4.5	7 %3.5	1 %0.5

من الجدول أعلاه نلاحظ أن 91.5% من أفراد العينة المبحوثة (73.5% اوافق بشدة + 18% اوافق) يوافقون علي ان تعاون الزملاء في العمل يساعد علي رفع الكفاية في الأداء.

من ذلك نستنتج أن معظم أفراد عينة يوافقون علي ان تعاون الزملاء في العمل يساعد علي رفع الكفاية في الأداء.

جدول رقم (18) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارة ذات العلاقة بالفرضية الرابعة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	16/تعاون الزملاء في العمل يساعد علي رفع الكفاية في الأداء؟.	5.01	4.10	4	473.68	0.00

وبالنظر للوسط الحسابي لهذه العبارة نجده اكبر من الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يدل علي موافقة أفراد العينة المبحوثة علي العبارة، وكذلك بالنظر إلى القيمة الاحتمالية لمربع كآي نجدها اصغر من مستوي المعنوية 0.05 وهذا يشير إلى إيجابية العبارة وموافقة المبحوثين عليها.

وبذلك نؤكد علي صحة الفرضية القائلة ان هنالك علاقة بين تعاون الزملاء وزيادة كفاءة الأداء.

الفرضية الخامسة

توجد علاقة ترابطية بين نظام الحوافز المتبع والرضا عن العمل .
جدول رقم (19) يوضح التكرار والنسبة المئوية للعبارة ذات العلاقة بالفرضية.

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	اعتراض بشدة
1	18/نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً؟.	21 %10.5	29 %14.5	74 %37	46 %23	30 %15

من الجدول أعلاه نجد أن 25% من أفراد عينة الدراسة (10.5% اوافق بشدة + 14.5% اوافق) يوافقون علي أن نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً، 37% منهم محايد ، و 38% منهم (23% لا اوافق + 15% اعتراض بشدة) لا يوافقون علي أن نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً .
ومن ذلك يتضح أن أفراد عينة الدراسة لا يرون بان نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً.

جدول رقم (20) يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة مربع كاي ودرجة الحرية والقيمة الاحتمالية للعبارة ذات العلاقة بالفرضية الخامسة.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	18/نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً؟.	2.82	1.17	4	44.35	0.00

من الجدول أعلاه يتبين ان الوسط الحسابي للعبارة السابقة الذكر اصغر من الوسط الحسابي الفرضي (3) مما يدل علي عدم موافقة المبحوثين علي العبارة وبالنظر الي القيمة الاحتمالية لمربع كاي نجدها اصغر من مستوي المعنوية 0.05 وبما أن الوسط الحسابي اصغر من الوسط الفرضي فهذا يدل علي عدم موافقة المبحوثين عليها.

ومما تقدم ذكره نجد ان هنالك علاقة ترابطية بين نظام الحوافز المتبع والرضا عن العمل.

جدول رقم (21)

يوضح الوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الحرية وقيمة مربع كاي والقيمة الاحتمالية.

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	مربع كاي	القيمة الاحتمالية
1	لديك مهارات متعددة ومتنوعة ولم تجد من يشجعك عليها؟	3.92	1.10	4	100	0.00
2	تحب عملك وتشعر بروح الانتماء إليه؟	4.57	0.61	3	20.3	0.00
3	يتناسب راتبك مع مرتبات الأساتذة بالجامعات الأخرى؟.	3.33	1.14	4	38.05	0.00
4	تعتبر أن الإدارة راضية عن أدائك؟.	3.58	1.07	4	60.35	0.00
5	الجو العام للكلية التي تتبع لها يعتبر مناسباً مع مستوى الأداء الذي تتطلع إليه؟.	3.19	1.26	5	16.40	0.03
6	هل يتم تقويم الأداء علي أسس عالية ومرضية؟.	3.23	1.22	4	25.80	0.00
7	تهتم الجامعة بتوفير الأجهزة والمعدات والأدوات الحديثة التي تساعد علي الأداء؟.	3.43	1.17	4	52.30	0.00
8	سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية؟.	3.16	1.03	4	68.50	0.00
9	تتم الترقية علي أساس الكفاءة والجهد بالكلية؟.	3.61	1.09	4	75.55	0.00
10	الترقيات تتم علي خليط من الكفاءة والجهد والاعتبارات الشخصية؟.	3.01	1.31	4	15.95	0.00
11	هل تشارك بمقترحاتك في أي عمل في الكلية او القسم	3.92	1.01	4	11.31	0.00

12	تجد التقدير من رؤسائك لأفكارك المقترحة لتطوير العمل؟.	3.81	0.99	4	93.05	0.00
13	الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء؟.	3.49	1.24	4	28.20	0.00
14	اتصالك مع رؤسائك عند الحاجة يتم بسهولة ويسر؟.	3.85	1.18	4	149.90	0.00
15	تشارك بأرائك ومقترحاتك في مجال عملك؟.	4.16	0.98	4	156.55	0.00
16	تعاون الزملاء في العمل يساعد علي رفع الكفاية في الأداء؟.	5.01	4.10	4	473.68	0.00
17	يقوم الزملاء في حالة تعبك او غيابك بسد النقص والقيام بمهامك علي اكمل وجه؟.	3.77	1.08	4	110.35	0.00
18	نظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً؟.	2.82	1.17	4	44.35	0.00
19	الحوافز تذهب إلى أشخاص لا يستحقونها في الجامعة؟.	3.01	1.12	4	91.55	0.00
20	الجامعة تهتم بالحوافز المادية اكثر من الحوافز المعنوية؟.	3.16	1.15	4	43.60	0.00
21	تفكر في البحث عن وظيفة خارج الجامعة؟.	2.70	1.23	4	85.00	0.00
22	تبحث عن عمل كمتعاون في جامعة او أماكن أخرى؟.	3.48	1.22	4	62.80	0.00

النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج

1. توصل الباحث من خلال بحثه إلى أن أفراد عينة البحث يحبون عملهم ويشعرون بروح الانتماء إليه. وكما يوافقون على أن سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية عموماً .
2. كما توصل الباحث إلى أن الإدارة راضية عن أداء هيئة الأساتذة العاملين بها وأن الجو العام للكلية التي يتبعون لها يتناسب مع مستوى الأداء الذي يتطلعون إليه على هيئة العموم.
3. واتضح للباحث أن أغلب أفراد العينة المبحوثة يوافقون على أن الإدارة راضية عن أدائهم كما أنهم يجدون التقدير لأفكارهم المقترحة لتطوير العمل. وكذلك يوافقون على أن الرؤساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء والاتصال مع رؤساءهم عند الحاجة ويتم ذلك بسهولة ويسر.
4. كما استنتج الباحث أن معظم أفراد العينة يوافقون على أن تعاون الزملاء في العمل يساعد على رفع الكفاية في الأداء.
5. كما أوضحت الدراسة أن أفراد العينة يرون أن نظام الحوافز المطبق حالياً لا يعتبر مجزياً .

ثانياً : التوصيات

- من خلال النتائج السابقة تقدم الباحث ببعض التوصيات التي نوجزها فيما يلي :-
1. على المؤسسات محل الدراسة المواصلة في نفس السياسات المتبعة في تنمية وتطوير العاملين وذلك لزيادة حب العاملين لعملهم حتى يشعروا بروح الانتماء المتدفق نحو مؤسساتهم السعي لإدخال التحسينات اللازمة مستقبلاً .
 2. كما أن على هذه المؤسسات المحافظة على الجو العام السائد ببيئة العمل مما يساعد على زيادة مستوى الأداء للعاملين بالمؤسسات الفرعية محل الدراسة والسعي لإدخال التحسينات اللازمة مستقبلاً .
 3. كما ويوصي الباحث بزيادة الشفافية بين العاملين ورؤساءهم حتى تتم عملية الاتصال بينهم عند الحاجة بكل سهولة ويسر وعقد إجتماعات دورية لمناقشة القضايا والعلاقات العامة بين العاملين .
 4. على رؤساء الكليات محل الدراسة تشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم حتى يتسنى رفع الكفاية في الأداء .
 5. على رؤساء هذه المؤسسة العمل على تجديد وتطوير نظام الحوافز المطبق حالياً حتى يكون مجزياً ومرضياً للعاملين .
 6. ضرورة الاهتمام بفوائد ما بعد الخدمة لعمل بحوث مستقبلية .
 7. كما يوصي الباحث بوضع أسس واضحة كالترقية .
 8. تشجيع البحث العلمي والنشر في مختلف المجالات حتى بعد فترة التقاعد بالمعاش توثيقاً للخبرات ونشراً للتجربة .

توصية للدراسات المستقبلية المقترحة :-

1. الحوافز وأثرها على أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي على زيادة أداءهم الوظيفي.
2. الوسائل الحديثة ودورها في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري بالمؤسسات التعليمية بالسودان.
3. رصد ظاهرة هجرة الأساتذة مسبباتها وآثارها خلال القرن الحادي والعشرين وظاهرة الهجرة العكسية للسودان ودور العامل الاقتصادي كعامل رئيسي.

المراجع

المراجع العربية

1. القرآن الكريم.
2. مصطفى مصطفى كامل - إدارة الموارد البشرية - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة 1994م.
3. كمال دسوقي - سيكولوجية إدارة الأعمال وسلوكيات كفاية الإنتاج - طبعة ثانية 1994م.
4. منصور أحمد منصور - المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة - وكالة المطبوعات - الطبعة الثانية 1979م.

5. ناصر محمد العديلي - إدارة السلوك التنظيمي - الطبعة الأولى - الرياض 424هـ - 1993م.
6. جمال الدين محمد المرسى - الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين - الدار الجامعية - القاهرة - 2003م.
7. محمد رفعت عبد الوهاب وإبراهيم عبد العزيز شلبي - أصول الإدارة العامة - (الناشر غير موضح) 1998م.
8. أحمد جاد عبد الوهاب - السلوك التنظيمي - دار أم القرى - المنصورة - 1996م.
9. عبد الرحمن بن أحمد بن محمد الهيجان - ضغوط العمل منهج شامل - معهد الإدارة العامة الرياض 1416هـ - 1998م.
10. جمال الدين محمد المرسى - ثابت عبد الرحمن إدريس - السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق لإدارة السلوك في المنظمة - الدار الجامعية - القاهرة - 2002م.
11. صلاح الدين عبد الباقي - إدارة الأفراد مكتبة ومطبعة الإشعاع - الطبعة الأولى - الإسكندرية.
12. عبد الغفار حنفي - إدارة الأفراد بالمنظمات - مدخل وظيفي - دار المعرفة الجامعية - القاهرة.
13. نعمة شلبيه الكعبي - مؤيد عبد سعيد الشاطري - إدارة الأفراد - هيئة المعاهد الفنية - الطبعة الأولى - 1990م.
14. حامد التاج حامد الصافي - إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي) (الناشر غير موضح) الطبعة الأولى - أبها - 1996م.
15. يوسف محمد القبلان - مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري - شركة العتيبان للطباعة والنشر - الطبعة الثانية.
16. حنفي محمود سليمان الأفراد - القاهرة - (الناشر غير موضح).
17. حامد الحرفة وآخرين - موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز - المجلد الرابع - الدار العربية للموسوعات - لبنان 1980م.

18. سهيلة محمد عباس - على السيد على - إدارة الموارد البشرية - دار وائل للطباعة والنشر - الطبعة الأولى - 2000م.
19. مصطفى محمود أبو بكر - الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية) - الدار الجامعية - القاهرة 2003م.
20. عادل حسين - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية 1998م.
21. راوية حسن - السلوك التنظيمي المعاصر - الدار الجامعية - 2002م.
22. على السلمي - السلوك التنظيمي - دار غريب للطباعة والنشر - القاهرة - الطبعة الثالثة.
23. عمر وصفي عقيلي - الإدارة وأسس ومفاهيم - دار زهران للنشر والتوزيع.
24. مهدي سويلف - إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية - دار مجدى لاوى للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى - 1994م.
25. منصور فهمي - إدارة القوى البشرية - دار النهضة العربية - الجزء الأول - الطبعة السادسة - القاهرة - 1982م.
26. نفيسة محمد باشري - إدارة الأفراد (الناشر غير موضح) - 1990-1991م.
27. على السلمي - إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية - دار المعارف بمصر - القاهرة - 1970م.

المراجع الإنجليزية :-

1. Keilh Davis and Jon W-Newstorm - Human Behavior at work : Organization Behavior, 8 theed MC Graw - Hill Book co. (1989) P- 182.

المجلات :-

- ❖ محمد إبراهيم التوبجري - المواقف الوظيفية للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات - دراسة ميدانية مقارنة (عمان - المملكة العربية للإدارة - المنظمة العربية للعلوم الإدارية (العدد 1988م).
- ❖ مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية - عدد 58.

الندوات :-

❖ وقائع ندوة رقم (30) المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب – البنك الإسلامي للتنمية
– جدة.

المراجع والملاحق

ملحق رقم (1)
التقرير السنوي السري عام 19....م⁽¹⁾

اسم الموظف _____ تاريخ الميلاد _____
الوظيفة الحالية _____ تاريخ دخوله الخدمة _____
الدرجة والمرتب _____ المؤهل العلمي وتاريخ الحصول عليه _____
الجزاءات والعقوبات التأديبية وتاريخ توقيعها _____
الإحالة إلى مجلس تأديب أو الإيقاف عن العمل _____

(1) جلال الدين عبد الباقي - إدارة الأفراد - الطبعة الأولى - لعام 2001م مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية - الإسكندرية ص 317.

عناصر التقدير	العناصر الفرعية	النهاية العظمى	التقدير بمعرفة الرئيس المباشر
العمل والإنتاج (60 درجة)	1- الإلمام بالعمل ومدى الاستفادة من	30	
	2- السرعة والإنتاج	30	
المجموع		60	
المواظبة (10 درجة)	1- مدى استعمال الموظف لحقوقه في الاجازات	5	
	2- مدى احترام الموظف لمواعيد العمل الرسمية		
المجموع		10	
الصفات الشخصية (20 درجة)	المعاملة والتعاون والسلوك الشخصي	20	
القررات (10 درجات)	الاستعداد الذهني وحسن التصرف والتميز	10	
	المجموع الكلي بالأرقام	100	
	المجموع الكلي بالحروف	مائة	
	مرتبة للكناية		

توقيع الرئيس المباشر

رأي المدير المحلي _____ التوقيع _____
 رأي رئيس المصلحة _____ التوقيع _____
 تقدير اللجنة _____ التوقيع _____

المصدر : جلال الدين عبد الباقي - إدارة الأفراد - الطبعة الأولى - لعام 2001م - مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية - الإسكندرية.

رئيس اللجنة

ملحق رقم (2)

مجلس الجامعة

(1) تكوين مجلس الجامعة

بمقتضى قانون الجامعة لسنة 1995م الفصل الثالث المادة (8-1) يتكون

المجلس على النحو التالي :-

أ/ رئيس المجلس.

ب/ الأعضاء بحكم مناصبهم وهم :-

• المدير.

• نائب المدير.

• الوكيل ويكون مقرراً للمجلس.

- عميد شئون الطلاب.
- أمين الشئون العلمية.
- أمين المكتبة.

ج/ أعضاء يتم اختيارهم من داخل الجامعة وهم :-

أولاً : ثلاثة من العاملين أثنين منهم من غير أعضاء هيئة التدريس.

ثانياً : عضوان يختارهما إتحاد الطلاب أحدهما رئيس الاتحاد.

ثالثاً : ثمانية أعضاء يختارهم مجلس الأساتذة : ثلاثة منهم من عمداء الكليات.

د/ أعضاء من خارج الجامعة

واحد وعشرون عضواً من ذوي الاختصاص والكفاءة والاهتمام بالتعليم العالي والقضايا الوطنية ، من خارج الجامعة يعينهم الراعي بناء على توصية بذلك من الوزير.

هـ/ تكون مدة المجلس أربع سنوات من تاريخ تشكيله.

و/ تحدد اللوائح حالات خلو مقاعد أعضاء المجلس وكيفية ملء تلك المقاعد.

(2) اختصاصات المجلس وسلطاته

طبقاً لقانون الجامعة لسنة 1995م وتنص المادة (9) على اختصاصات المجلس -

كما يلي :-

أ/ وضع السياسات والخطط الرامية إلى تطوير الجامعة وتجويد أدائها علمياً وتربوياً ومالياً وتحديث طرق عملها وأساليبها.

ب/ مناقشة مقترحات الميزانية السنوية للجامعة ، التي ترفعها له اللجنة التنفيذية والمالية ولجارتها ويقوم برفعها للمجلس القومي للتعليم العالي ، ومتابعة تنفيذ الميزانية المصدق بها بما في ذلك التقرير الختامي وإعداد الحساب الختامي ونشره.

ج/ وضع خطة التنمية للجامعة وإجازة مقترحات ميزانية التنمية ورفعها للمجلس القومي للتعليم العالي.

د/ إنشاء الكليات والمدارس والمعاهد المراكز والأقسام والمستشفيات الجامعية وأي مؤسسات استثمارية أخرى والغائها وتحديد أماكنها داخل الجامعة أو في أي مكان آخر بالقطر أو رفع توصية للجهة المختصة لتحويلها لأي جامعة أخرى وقبول انتساب الكليات والمعاهد ومنح أعضائها حق التمتع بأي من مزايا الجامعة وكل ذلك بناء على توصية من مجلس الأساتذة.

هـ / التوصية لدى المجلس القومي للتعليم العالي بشأن وضع الشروط والنظم للمؤهلات العلمية المطلوبة لقبول الطلاب للدراسة بالجامعة.

و/ تحديد أعداد الطلاب وتخصصاتهم الدراسية مع توفير الإمكانيات اللازمة لذلك في إطار السياسات التي يقرها المجلس القومي للتعليم العالي.

ز/ وضع سياسة المصروفات الدراسية والرسوم وفقاً للمعايير التي يقرها المجلس القومي للتعليم العالي.

ح/ إنشاء الوظائف التي يعين فيها العاملون أو إلغاء تلك الوظائف واقتراح الشروط التي يتم بمقتضاها التعيين والترقي والمحاسبة ورفعها للمجلس القومي لإجازتها.

ط/ إجازة التقرير السنوي الذي يقدمه المدير عن الأداء العلمي والإداري والمالي للجامعة ونشره.

ي/ التملك باسم الجامعة لأي أموال منقولة أو عقارات والمحافظة عليها والتصرف فيها بأي كيفية قانونية مع مراعاة حق المجلس القومي في إصدار أي توجيهات في هذا الشأن.

ك/ تنمية أموال الجامعة واستثمارها عن طريق المساهمة في شركات أو شركات تنمية أموال أخرى والتصرف في عائدها مع مراعاة حق المجلس القومي في إصدار أي توجيهات في هذا الشأن.

ل/ تنظيم حسابات الجامعة والتأكد من وجود دفاتر صحيحة لتلك الحسابات تقيّد فيها كل الأموال التي تتسلمها الجامعة والأموال التي تصرفها وأصولها

وخصوصها لكي تعطي هذه الدفاتر صورة صحيحة عن حالتها المالية وتوضح معاملاتها وفقاً لما يحدده هذا القانون والنظم الأساسية واللوائح.

م/ قبول التبرعات والهبات والأوقاف والوصايا وغيرها وتحديد أوجه استغلالها على ألا يتعارض ذلك مع أغراض الجامعة وأن تراعى شروط الواهب.

ن/ إفتراض ما تدعوا الحاجة لاقتراضه من المبالغ من وقت لآخر للقيام بأعماله وبضمان أي منقولات أو عقارات تملكها الجامعة.

س/ منح الجوائز غير العلمية للأشخاص الذين يعتبرون جديرين بها وذلك وفقاً للوائح.

ع/ إصدار النظم الأساسية واللوائح اللازمة للقيام بأعماله، وتنفيذ اختصاصاته وممارسة سلطاته وفقاً لأحكام هذا القانون ، ويعمل بتلك النظم واللوائح من تاريخ توقيع رئيس المجلس عليها ما لم ينص فيها على تاريخ آخر.

ف/ تفويض أي من سلطاته ، عدا سلطات الإنشاء والإلغاء ، وإصدار النظم الأساسية واللوائح ، لرئيسه أو المدير أو مجلس الأساتذة أو أي من لجانها.

ص/ تكوين لجان مؤقتة لتعيينه في أداء واجباته متى ما رأى ذلك ضرورياً .

(3) لجان مجلس الجامعة واختصاصاتها

تشكل على الوجه الآتي :-

- | | |
|---------------|--|
| رئيساً | أ) رئيس المجلس |
| نائباً للرئيس | ب) المدير |
| عضواً | ج) نائب المدير |
| عضواً ومقرراً | د) الوكيل |
| عضواً | هـ) المراقب المالي لجامعة |
| | و) أربعة أعضاء يختارهم المجلس ، من بين أعضائه من داخل الجامعة. |
| | ز) خمسة أعضاء يختارهم المجلس من بين أعضائه من خارج الجامعة. |

اختصاصات اللجنة وسلطاتها

تكون للجنة إلى جانب السلطات المخولة لها بموجب النظم الأساسية الاختصاصات والسلطات الآتية :-

- أ. إعداد مقترحات ميزانية الجامعة سنوياً وتقديمها على المجلس ، على أن تكون مشتملة على تقديرات إيرادات الجامعة عن السنة المالية المقبلة ، وتقديرات المصروفات وإعداد حساب ختامي للسنة السابقة بما في ذلك المصروفات المخصصة على الاحتياطي وإعداد أي تقديرات إضافية وتقديمها للمجلس.
- ب. دعوة أي شخص لأي من اجتماعاتها دون أن يكون لذلك الشخص حق التصويت.

لجنة السياسات وترقية المستويات الأكاديمية

تتلخص مهام اللجنة في إجازة التقارير التي ترفع لها من مجلس الأساتذة لإجازتها فيما يختص بالآتي :-

1. إنشاء الشعب والأقسام بالكليات والمعاهد والمراكز.
2. ترفيع الشعب لأقسام.
3. ترفيع الأقسام لكليات.
4. إنشاء الكليات والمعاهد والمراكز.
5. إعادة هيكلة الكليات والمعاهد والمراكز.
6. أي مهام أخرى يحيلها مجلس الجامعة للجنة.

مجلس الأساتذة

تكوين مجلس الأساتذة

- | | |
|---|--------|
| أ. المدير | رئيساً |
| ب. نائب المدير | عضواً |
| ج. الوكيل | عضواً |
| د. عمداء الكليات والمدارس وعميد شئون الطلاب | أعضاء |
| هـ. أمين المكتبة | عضواً |
| و. مديرو المعاهد والمراكز | أعضاء |
| ز. رؤساء الأقسام ووحدات التدريب | أعضاء |

- ح. جميع أعضاء هيئة التدريس بمن هم في مرتبة الأستاذية أعضاء
- ط. ممثل واحد لكل من المدارس والمعاهد والمراكز التي ليست لها أقسام وذلك عن كل سبعة أعضاء من هيئة التدريس بها
- ي. عضوان أثنان يمثلان الطلاب ويختارهم اتحاد الطلاب أعضاء
- ك. أمين الشؤون العلمية بالجامعة عضواً ومقرراً
- ل. نواب العمداء (إن وجدوا) أعضاء

اختصاصات مجلس الأساتذة وسلطاته

بالإضافة إلى أي اختصاصات أو سلطات أخرى واردة في هذا القانون تكون لمجلس الأساتذة الاختصاصات والسلطات الآتية وهي :-

أ/ تقديم المقترحات للمجلس بشأن وضع الشروط والنظم للمؤهلات العلمية المطلوبة لقبول الطلاب في الدراسة بالجامعة.

ب/ لتنظيم العام لبرامج الدراسة بالجامعة والإمتحانات التي تعقد وفقاً لأحكام النظم الأساسية.

ج/ وضع خطط لتنظيم الكليات والمدارس والمعاهد والمراكز والأقسام ووحدات التدريب وتعديلها وإعادة النظر فيها وتحديد المواد التي تختص بتدريسها كل من الوحدات آنفة الذكر وكذلك رفع تقارير للمجلس عن ضرورة إنشاء أي كلية أو مدرسة أو معهد أو مركز أو قسم أو وحدة تدريب جديدة أو عن ضرورة إلغاء أي منها أو دمجها أو تقسيمها.

د/ منح الإجازات العلمية للأشخاص الذين أتموا بنجاح الدراسات التي تم إعتماها في اللوائح.

هـ/ منح الدرجات الفخرية والجوائز العلمية للأشخاص الذين يعتبرون جديرين بها وذلك وفقاً لأحكام اللوائح.

و/ منح لقب أستاذ امتياز.

ز/ رفع تقرير للمجلس عن أي أمر يحيله إليه.

ح/ تشجيع البحوث العلمية والتأليف والنشر وترقيتها.

ط/ إجازة برامج الدراسات الإضافية.

ي/ إنشاء وتكوين ما يراه مناسباً من مجالس علمية ولجان خاصة يفوض أي منها أياً من السلطات التي يكون من حقه ممارستها باستثناء سلطة منح الإجازات العلمية.

ك/ رفع التوصيات للمجلس بشأن الشروط والأسس العلمية المتعلقة بتعيين أعضاء هيئة التدريس وترقيتهم.

ل/ إتخاذ إجراءات المحاسبة بناء على توصيات اللجان التي يشكلها ضد من يدانون في أمور مخلة بشرف العمل العلمي من أعضاء هيئة التدريس أو الطلاب بالجامعة أو ممن منحهم هو إجازات علمية أو فخرية.

م/ حرمان أي شخص يكون قد أدين في جريمة تنطوي الانحراف الخلقي أو يكون في رأيه قد سلك سلوكاً فاضحاً أو مخلاً بالشرف من أي إجازة علمية يكون قد منحها هو له وحرمانه كذلك من جميع المميزات التي يتمتع بها بمقتضى هذه الإجازة.

ن/ يصدر مجلس الأساتذة اللوائح اللازمة للقيام بأعماله وتنفيذ اختصاصاته وممارسة سلطاته الممنوحة له بموجب أحكام هذا القانون ويعمل بهذه اللوائح عند توقيع رئيس مجلس الأساتذة عليها ما لم ينص فيها على أي تاريخ لاحق.

لجان مجلس الأساتذة الدائمة

(1) لجنة الشؤون الأكاديمية ومهامها ما يلي

أ. النظر في مقترحات مجالس الكليات والمعاهد والوحدات والمراكز فيما يختص بالمنهج الدراسية من حيث تعديلها أو تنقيحها أو إدخال مناهج جديدة.

ب. النظر في توصيات مجالس الكليات والمعاهد والوحدات والمراكز باستثناء كليات أو أقسام أو تخصصات جديدة بالجامعة.

ج. النظر في الشروط والأسس العلمية الخاصة بتعيين وتقويم وترقيات أعضاء هيئة التدريس.

د. أي مهام أكاديمية أخرى يحيلها إليها المدير أو مجلس الأساتذة.

(2) لجنة الإمتحانات المركزية ومهامها ما يلي :-

أ. وضع مواصفات عرض نتائج الامتحانات والتأكد من مراعاة وتطبيق لائحة الامتحانات.

ب. النظر في نتائج الامتحانات قبل عرضها على مجلس الأساتذة لإجازتها.

ج. النظر في تقارير حالات مخالفة لوائح الامتحانات التي ترفع لها من عمداء الكليات والمعاهد ، ورفع تقرير توصية بشأنها لمجلس الأساتذة.

د. أي مهام محالة من مجلس الأساتذة تتعلق بالامتحانات.

(3) لجنة القبول والتسجيل ومهامها ما يلي :-

أ. النظر في شروط قبول الطلاب على أساس الشهادة الثانوية أو النضوج والخبرة المعتمدة.

ب. النظر في شروط تحويل الطلاب بين الأقسام أو الكليات والمعاهد داخل الجامعة أو من الجامعات الأخرى.

ج. أي مهام محالة من مجلس الأساتذة تتعلق بقبول الطلاب وتسجيلهم.

(4) لجنة البحوث والنشر ومهامها ما يلي :-

أ. وضع سياسات وأسبقيات البحث العلمي بالجامعة.

ب. وضع سياسات لتشجيع التأليف والترجمة والنشر.

ج. السعي لاستقطاب مصادر إضافية لتمويل البحث العلمي بالجامعة.

د. تقويم المؤلفات الجديدة بغرض اعتمادها ونشرها من قبل إدارة الجامعة.

هـ. فتح قنوات التعاون البحثي مع الجامعات الأخرى والمراكز والمؤسسات البحثية داخل وخارج البلاد.

- و. متابعة الأنشطة البحثية بالجامعة وإعداد تقرير سنوي عنها بغرض عرضها على مجلس الأساتذة ومجلس الجامعة.
- ز. أي مهام أخرى محولة من مجلس الأساتذة تتعلق بالبحث العلمي والنشر.

مجالس الكليات واختصاصاتها

(1) تكوين المجلس

- يتم تكوين مجالس الكليات والمراكز والمعاهد والمدارس ما عدا مجلس كلية الدراسات العليا وكلية التكنولوجيا والتنمية البشرية ومركز التعليم عن بعد على النحو الآتي :-
- أ. العميد
 - ب. المسجل
 - ج. رؤساء الأقسام
 - د. أعضاء هيئة التدريس بدرجة أستاذ
 - هـ. ثلاثة أعضاء من خارج الجامعة (تتوفر فيهم الخبرة والكفاءة العلمية ويتم ترشيحهم للمجلس بوساطة العميد للموافقة عليهم في أول إجتماع له).
 - و. ممثلون من كليات ووحدات الجامعة الأخرى ذات الصلة الأكاديمية (يحدد عددهم مجلس الكلية في أول إجتماع له) على أن لا يزيد عددهم عن خمسة.

أمانة الشؤون العلمية

- أولاً : تعمل أمانة الشؤون العلمية على تطوير ومتابعة الأداء الأكاديمي بكليات ومعاهد الجامعة ووحداتها الأكاديمية الأخرى من حيث المناهج ونظم الامتحانات والقبول والتسجيل وذلك بالتنسيق مع مجالس الكليات والمعاهد.
- تتحمل أمانة الشؤون العلمية المسؤوليات التالية :-
1. الإشراف على أعمال مجلس الأساتذة ولجانه المتخصص ومتابعة وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها وحفظ التسجيلات الخاصة بها.

2. الإشراف على قبول وتسجيل الطلاب بالجامعة.
 3. الإشراف على إجراءات التحويل من كلية إلى كلية أو من قسم إلى قسم داخل الجامعة ومن الجامعات الأخرى إلى جامعة السودان.
 4. إستخراج الشهادات الكترونية التي تمنح لخريجي الجامعة وحفظ السجلات الخاصة لذلك.
 5. تنظيم حفل التخرج وتوثيق الشهادات الممنوحة.
 6. الإشراف على تدريب مساعدي وأعضاء هيئة التدريس أكاديمياً داخل القطر وخارجه والإشراف على تدريب العاملين من غير أعضاء هيئة التدريس من الفنيين والمدرّبين والموظفين والعمال.
- ثانياً : يتم كل ذلك تحت مظلة هيكل إداري لأمانة الشؤون العلمية يتكون من الآتي

-:

1. أمين الشؤون العلمية.
2. نائب أمين الشؤون العلمية.
3. رئيس قسم القبول للتسجيل.
4. رئيس قسم شئون مجلس الأساتذة.
5. رئيس قسم البعثات والتدريب.
6. رئيس قسم الإحصاء والمعلومات.
7. المشرف الإداري.
8. الوحدة الحاسوبية.

عمادة الطلاب

نبذة تعريفية

تعمل عمادة الطلاب على استكشاف إمكانيات الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية والعمل على صقلها وتنميتها، والسعي لمساعدة الطلاب وحل مشاكلهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية في تنسيق تام مع الأجهزة المختصة مثل الصندوق القومي لرعاية الطلاب ، بالإضافة إلى تقديم الخدمات العامة مثل الخدمات الصحية وبطاقة الهوية للطلاب.

الأقسام ومهامها

(1) قسم الشؤون الإدارية والمالية

- متابعة إجراءات استقبال وتسجيل الطلاب الجدد.
- حفظ المكاتبات من داخل وخارج الجامعة بعد عمل الإجراءات اللازمة فيها.
- الإشراف على الخدمات بالعمادة.
- تقديم الخدمات للطلاب كاستخراج شهادات خلو الطرف والأرانيك المرضية.
- تجهيز الإجراءات الخاصة بمجالس محاسبة الطلاب المخالفين للوائح سلوك الطلاب.
- القيام بكل ما يخص عمادة شؤون الطلاب في النواحي المالية من وضع للميزانيات ومتابعة أوجه الصرف.

(2) قسم رعاية الطلاب والمناشط الاجتماعية

- تقديم المشورة والتوجيه والإرشاد للطلاب بهدف مساعدتهم لمواجهة مشاكلهم الاجتماعية والاقتصادية والنفسية والأكاديمية.
- خلق بيئة اجتماعية صحية بين الطلاب والإدارة.
- مشاركة الطلاب في المناسبات الدينية والقومية.
- تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج رعاية الطلاب عامة والوافدين خاصة وكذلك سائر البرامج الاجتماعية والأنشطة.

(3) قسم الأنشطة الثقافية والتربية الدينية

- تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامج مناشط الطلاب الثقافية والدينية.
- متابعة ورعاية الطلاب المتفوقين والمبدعين والواعدين.
- الإشراف على الليالي الثقافية والإبداعية والمسابقات المختلفة.

(4) قسم الإحصاء والبحوث

- عمل الإحصاءات والبحوث عن أنشطة عمادة شؤون الطلاب في جميع كليات الجامعة وفي كافة المجالات الطلابية وأنشطتهم المختلفة لمساعدة الإدارات الطلابية في إتخاذ القرار المناسب وتوفير المعلومة المطلوبة في حينها.
- حفظ جميع السجلات الخاصة بالطلاب والإدارة بالعمادة.

- تخطيط وتنفيذ الدراسات والبحوث الاجتماعية والإحصائيات عن الطلاب بالجامعة.

(5) قسم التربية والمناشط الرياضية

- نشر الوعي الثقافي والرياضي.
- صناعة القوى البدنية والصحية والتوازن النفسي والقدرة على التميز القيادي والقدرات الإبداعية في كافة المجالات.
- تخطيط وتنفيذ ومتابعة مناشط الطلاب الرياضية.
- توفير الملاعب والأدوات الرياضية.
- اختيار الفرق المناسبة لمختلف الألعاب لتمثيل الجامعة.

(6) قسم الخدمات الطبية

- علاج الحالات المرضية البسيطة.
- استخراج التقارير الطبية خلال فترة الامتحانات.
- الكشف الطبي العام للطلاب الجدد.
- رصد الأوبئة الصحية وسط الطلاب والتبليغ عنها والعمل على تطعيم الطلاب ضد الأوبئة.
- المشاركة في السمنارات والندوات الصحية.

الوحدة المركزية للمكتبات

نبذة تعريفية

عنيت جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا منذ نشأتها كمعهد فني بأمر مصادر وموارد المعرفة العلمية المتعددة فأنشأت لها مكتبة مركزية آنذاك. وفي عام 1975م تطور المعهد الفني إلى معهد الكليات التكنولوجية حيث ضمت إليه كثير من المعاهد العليا المتخصصة فاقتضت الضرورة الخروج من نظام المكتبة المركزية إلى نظام المكتبات المتعددة بحيث تكون لكل كلية أو معهد متخصص مكتبة خاصة به في موقعه الرئيس وفق أسس ومعايير معينة.

وفي عام 1990م وتمشياً مع سياسات التعليم العالي فقد اضيف إلى الجامعة عدد من المعاهد العليا المتخصصة وتم إنشاء العديد من الكليات الجديدة.

واليوم تضم الجامعة 15 مكتبة موزعة على المواقع الجغرافية المختلفة للكليات وهي :-

مكتبة (كلية الهندسة، كلية العلوم، كلية التربية، كلية علوم الأشعة الطبية، كلية الطب البيطري والإنتاج الحيواني، كلية الدراسات الزراعية، كلية علوم الغابات والمراعي، كلية الدراسات التجارية، كلية الفنون الجميلة والتطبيقية، كلية الموسيقى والدراما، كلية التربية الرياضية (البدنية)، كلية التكنولوجيا والتنمية البشرية، كلية علوم وتكنولوجيا المياه، المكتبة الإلكترونية).

وهناك مكتبات تحت التأسيس وهي :-

الدراسات العليا ، معهد الليزر ، المختبرات الطبية والعلمية ، اللغات. تقدر محتويات المكتبات بحوالي 70.000 كتاب.

بيانات الأقسام

قسم الببليوجرافيا

أحد أقسام الوحدة المركزية للمكتبات أنشي عام 2002م ويهتم الببليوجرافيا الموضوعية ذات الصلة بموضوعات الجامعة الدراسية ، وأيضاً الرسائل الجامعية التي أجازت بكلية الدراسات العليا.

قسم الفهارس

يقوم بالخدمات الفنية من فهرسة وتصنيف لجميع كتب الجامعة. بدأ العمل بنظام الفهرسة الآلية باستخدام برنامج خاص بالمكتبات CDS/ISIS في العام 1999م. وقد شارف العمل على إدخال جميع المكتبات في النظام كما يقوم القسم بتدريب العاملين من خارج وداخل الجامعة على الفهرسة والتصنيف ونظم الإعارة وإدارة المكتبات.

قسم التزويد

يؤمن القسم كافة احتياجات مكتبات الجامعة بأوعية المعلومات المختلفة من داخل وخارج السودان. عن طريق الشراء والإهداء وذلك بخلق صلات مع

المؤسسات الثقافية والأكاديمية من الداخل والخارج. كما يوفر أدوات اختيار الكتب
لهيئة التدريس بالجامعة.

قسم خدمات القراء

تتمثل أعباء القسم في الآتي :-

- مسئولية سلامة محتويات المكتبات وتوظيفها.
- الإشراف على فتح المكتبات في مواعيدها المطلوبة بكامل استعدادها للاستخدام.
- التأكد من تطبيق اللوائح والنظم المهنية الصحيحة في الإعارة والإطلاع وإرشاد القراء.
- الإشراف على صيانة قاعات الإطلاع وأثاثاتها وأدوات التهوية والإضاءة.
- إبداء الاقتراحات والمشورة حول تحسين أداء قسم الخدمات بالتعاون مع الأقسام الأخرى - الإعداد الفني - التزويد. في كل ما يساعد في رفع كفاءة الخدمات.
- العمل على تطوير أعمال القسم باستخدام الحاسوب في التحليل الإحصائي الشهري الذي يقدم في المكتبات المختلفة.

قسم الشؤون الإدارية والمالية

يعني بالتنفيذ الإداري والمالي ووصف المسؤوليات الوظيفية والمشاركة في النشاط المهني والفني.

عضوية المكتبة

- تمنح العضوية لهيئة التدريس وللطلاب المسجلين للعام الدراسي على أن يمنح الشخص بطاقة عضوية واحدة.
- كما تمنح للأساتذة المتعاونين لبعض الوقت وفق خطاب ضمان من عميد الكلية.

مواعيد فتح المكتبة

- تفتح جميع المكتبات كل أيام الأسبوع ما عدا الجمع والعطلات الرسمية من الثامنة والنصف صباحاً وحتى الساعة مساءً .
- أثناء العطلات الدراسية من الثامنة صباحاً وحتى الثانية عشر ظهراً .

فهارس المكتبة

- تتبع المكتبة في فهارس القواعد الأنجلو أمريكية (AACR2).
- تتبع المكتبة في التصنيف لعشري الطبعة 21.
- تستخدم المكتبة نظام CDS/ISIS في تحسب محتوياتها.

كلية الدراسات العليا

النشأة والتطور

كلية الدراسات العليا حديثة النشأة نسبياً إذ أن التخطيط لقيامها بدأ مع تحول معهد الكليات التكنولوجية إلى جامعة السودان منه في عام 1990م وفي يوليو 1992م تمت إجازة لوائحها بواسطة مجلس الأساتذة وبدأت الدراسة بها تحت مظلة لجنة تسيير إلى أن عين عميد لها في أبريل 1994م وتحل الكلية حيزاً من المباني الرئيسية للجامعة بالمقرن (المباني الغربية). الآن الكلية وبحمد الله بها عدد من البرامج الدراسية للدبلوم فوق الجامعي ودرجة الماجستير في عدد من كليات الجامعة كما أن هنالك عدد كبير من الطلاب مسجلين لنيل شهادات الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه بالبحث في العديد من كليات الجامعة وقد تم تخريج العديد من الطلاب من برامج الدبلوم العالي والماجستير والدكتوراه في كافة تخصصات الجامعة.

طبيعة كلية الدراسات العليا هي الإشراف الإداري على الدراسات العليا بينما يتم العمل الأكاديمي في كليات ومعاهد الجامعة والصلة بين كلية الدراسات العليا والكليات والمعاهد المعنية هي مجالس بحوث الكليات.

يتم التقديم لكلية الدراسات العليا بعد استيفاء الشروط الأولية في استمارات موحدة لهذا الغرض ثم ترسل الاستمارات والمستندات المطلوبة إلى الكلية المعنية حيث يتم فحصها في القسم المختص لتجاوز بعدها بواسطة مجلس البحوث وترسل إلى كلية الدراسات العليا ليتم اعتمادها وتسجيل الطالب.

الكلية بها مكتبة من المزمع أن تكون جامعة لعدد وافٍ من المراجع والدوريات في كل التخصصات المتاحة بكليات الجامعة وأنسخ من كل رسالة مجازة. من الخطط المستقبلية ستكون للجامعة بعض المعامل الخاصة بها في المجالات الهندسية والعلمية بالإضافة إلى معمل للحاسوب.

(1) كلية الهندسة

النشأة والتطور

تشكل كلية الهندسة النواة الأساسية لجميع المراحل التي مرت بها جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا إذ أنها أنشئت في عام 1950م كمعهد لتدريب العاملين بوزارة العمل بغرض التدريب على التشييد والعمارة ، وبعد عام من قيامها ألحق بها قسم الهندسة الميكانيكية لتمثل جزءاً من (معهد الخرطوم الفني) ، ومن ثم آلت تبعيتها مع المعهد الوليد لوزارة المعارف (آنذاك) ليستمر إشرافها على التعليم الفني في البلاد. وفي عام 1975م غدت كلية الهندسة من أهم اللبئات التي قام عليها معهد (الكليات التكنولوجية) الذي حل (محل المعهد الفني). وعند تحويل معهد الكليات التكنولوجية إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في عام 1990م بقيت كلية الهندسة إحدى الدعامات التي تركز عليها سياسة التعليم الهندسي في البلاد.

الأهداف

- المساهمة الفاعلة والمؤسسة لتلبية احتياجات البلاد من التدريب الهندسي في المجالات العلمية والفنية ومجالات التقانة ومنح الدرجات العلمية الهندسية.
- ترقية المعارف والعلوم الإنسانية بالبحث العلمي المنهجي.
- استنباط الحلول الملائمة لمشاكل الصناعة.
- وضع وتطوير الخطط الدراسية والتدريب الحقلية والمعملي والبحث العلمي.
- التعاون وتبادل الخبرات مع مراكز البحوث ومؤسسات التعليم الهندسي المماثلة داخل القطر وخارجه.
- تخريج الكوادر الهندسية المزودة بالمعارف والمهارات التي تؤهلهم لتحقيق الطفرة الهندسية الصناعية.
- رفع مستوى الأطر المهنية المختلفة.
- توسيع دائرة الوعي الهندسي وتقديم النصح والإرشاد في سائر دوائر التخصص الهندسي.
- توفير إمكانات الكلية وتسخيرها لخدمة البلاد.

- إقامة البرامج الخاصة والنماذج والمعارف والمؤتمرات المهمة بالتراث الإسلامي في مجالات التقنية والعلوم الهندسية.
- الإهتمام بالجمعيات والجماعات العملية وتوظيف مناشطها لما يحقق الأهداف العامة.

الأقسام

هندسة العمارة ، العلوم العامة ، الهندسة المدنية ، الهندسة الكهربائية ، الهندسة الإلكترونية ، هندسة النفط ، الهندسة الميكانيكية ، هندسة المساحة ، هندسة النسيج وتكنولوجيا الصناعات ، هندسة الطيران ، الهندسة الطبية الحيوية.

البرامج الدراسية

تمنح الكلية درجة بكالوريوس الهندسة في التخصصات التالية :-

العمارة ، المدنية تخصص (الطرق والنقل ، هندسة المياه ، هندسة الإنشاءات ، هندسة التشييد) ، الكهربائية تخصص (التحكم ، القوى والماكينات) الإلكترونية تخصص (هندسة الحاسوب ، هندسة الاتصالات) الميكانيكية تخصص (القدرة ، الإنتاج) ، المساحة ، النفط ، النسيج وتكنولوجيا الصناعات تخصص (هندسة النسيج ، تكنولوجيا الجلود ، تكنولوجيا البلاستيك) ، الطبية الحيوية ، الطيران تخصص (الكهروإلكترونيات ، الدفع ، التصميم والنظم).

213

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي
أستاذ⁽¹⁾

(2) كلية العلوم

النشأة والتطور

تم إنشاء كلية العلوم في مطلع التسعينات عقب صدور قرار إنشاء جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، وقد تم اقتراح قيام ثمانية أقسام يبدأ تنفيذ خمس منها فوراً وهي (الرياضيات ، الفيزياء ، الكيمياء ، وتكنولوجيا المعامل والحاسوب) وذلك

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 55.

لتوفر البنيات الأساسية لها ، ويتم تنفيذ قيام الأقسام الثلاثة الأخرى (الجيولوجيا ، علوم الحياة ، الإحصاء) لاحقاً .

تقع جميع مرافق كلية العلوم بالجناح الغربي ، وتضم الكلية عدداً مقدراً من المختبرات المتخصصة في الكيمياء والفيزياء والحاسوب وتقوم بتدريس العلوم الأساسية لجميع كليات الجامعة التي تقتضي مقرراتها ذلك.

الأهداف

1. تدريس العلوم الأساسية والتطبيقية لطلاب الكلية.
2. تدريس مواد العلوم الأساسية لخدمة كليات الجامعة الأخرى.
3. إجراء البحوث العلمية والتطبيقية.
4. التدريب في مجال التعليم الإضافي.

الأقسام

الكيمياء ، الفيزياء ، الرياضيات ، الإحصاء.

البرامج الدراسية

تمنح الكلية درجة البكالوريوس (شرف) في الكيمياء ، الفيزياء ، الرياضيات ، الإحصاء التطبيقي.

44 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(3) كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات

النشأة والتطور

تم إنشاء قسم علوم الحاسوب بكلية العلوم في 1991م وتم قبول أول دفعة في العام الدراسي 1992م - 1993م للحصول على بكالوريوس الشرف في علوم الحاسوب ، كما تم قبول دفعة برنامج دبلوم الحاسوب ونظم المعلومات والذي تم تطويره لبكالوريوس الشرف في الحاسوب ونظم المعلومات في عام 1996م. تابع القسم مهامه في مجال تطوير نظم الحاسوب والشبكات في عام 1999م وعندها تم إنشاء مركز الحاسوب والذي تم بناؤه من إمكانيات قسم الحاسوب من أساتذة ومهندسين وفنيين وتطور المركز بعد ذلك ليصبح كياناً مستقلاً .

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 140.

تطور القسم وتابع التغيرات العالمية ، في مجال الحاسوب وتقانة المعلومات وتطوراً للأداء كما شارك في العديد من النشاطات داخلياً وخارجياً حتى أصبح مركزاً للتميز في مجال الحاسوب ونظم المعلومات وتم اختياره ليمثل السودان في برنامج الأمم المتحدة لتقويم الأداء في أقسام علوم الحاسوب في الدول العربية وكانت نتيجة التقويم ممتازة وتمت التوصية بترقية القسم إلى كلية.

وفي عام 2002م بدأ العمل في وضع تصور للكلية وتمت إجازة التصور بواسطة مجلس الأساتذة والذي أجاز بالإجماع تلقي الكلية الدعم المطلوب في أداء الجامعة لتؤدي دورها المرتقب.

الأهداف

1. إعداد دارسين مؤهلين علمياً لمواكبة التطور العالمي في مجال دراسات الحاسوب والاتصالات.
2. قيام كيان متخصص يتم عن طريقه تدريس مقررات الحاسوب في كليات الجامعة.
3. مساعدة الطلاب للولوج لعالم الحاسوب والاتصالات في كلية محددة وإتاحة الفرصة لهم لإختيار التخصص المناسب لإمكانات الطالب بصورة أفضل.

الأقسام

1. علوم الحاسوب.
2. نظم الحاسوب والشبكات.
3. هندسة البرمجيات.
4. تقانة ونظم المعلومات.
5. الدراسات المتداخلة (لا يمنح درجة علمية).

البرامج الدراسية

يمنح قسم علوم الحاسوب

- بكالوريوس الشرف في الحاسوب ونظم المعلومات.
- بكالوريوس الشرف في علوم الحاسوب.

البرامج المقترحة

- قسم نظم الحاسوب والشبكات
- بكالوريوس الشرف في نظم الحاسوب والشبكات
- قسم هندسة البرمجيات

بكالوريوس الشرف في تقانة المعلومات

- كما تنفذ الكلية برامج الدراسات العليا في مجال دراسات الحاسوب وتشمل برنامج الدبلوم العالي في علوم الحاسوب ، برنامج الماجستير ، بالإضافة إلى البحوث.

11 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(4) كلية تكنولوجيا المختبرات الطبية والعلمية

النشأة والتطور

كانت النواة الأولى لكلية تكنولوجيا المختبرات الطبية والعلمية هي معهد فنيي المعامل الذي أنشئ عام 1971م ، حيث تطور ليكون قسماً بكلية الدراسات الهندسية والعلمية عام 1975م ، وأستمر هكذا حتى عام 1990م حيث تم إنشاء كلية العلوم بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ليصبح القسم أحد أكبر أقسامها ، وفي عام 2001م ونسبة للزيادة الكبيرة في عدد الطلاب بهذا القسم صدر قرار من إدارة الجامعة بإنشاء كلية المختبرات الطبية والعلمية وتمت إجازة هيكلها الإداري من قبل مجالس الجامعة المختلفة لتكون مؤهلة لمنح البكالوريوس العام في مجالي المختبرات الطبية ، والعلمية.

الأهداف

1. إعداد أطر تقنية متخصصة في أحد فروع المختبرات الطبية.
2. إعداد أطر تقنية في مختبرات الكيمياء والفيزياء.
3. المساهمة في ترقية علوم المختبرات الطبية والعلمية عن طريق البحث العلمي على مستوى درجات الدبلوم فوق الجامعي ، الماجستير والدكتوراه.
4. تبادل الخبرات والمعارف مع الكليات النظيرة داخل وخارج السودان.
5. المساهمة في توحيد برامج بكالوريوس المختبرات الطبية في الكليات المختلفة مع الإبقاء على بعض المواد التي تعطي الكلية خصوصيتها.
6. المساهمة في تطوير مجلس المهن الطبية المساعدة ودعم خطته وبرامجه المستقبلية.

الأقسام

7. المختبرات الطبية.
8. المختبرات العلمية.

البرامج الدراسية / البكالوريوس في :-

الأحياء الدقيقة ، الكيمياء السريرية ، علم الدم ومبحث المناعة، الطفيليات والحشرات الطبية ، الأنسجة المريضة ، الكيمياء ، الفيزياء.
الدبلوم فوق الجامعي ، الماجستير ، الدكتوراه.

18 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(5) كلية الدراسات التجارية

النشأة والتطور

يرجع تاريخ إنشاء كلية الدراسات التجارية للعام 1950م عندما تم تأسيس ما كان يعرف بمعهد الخرطوم الفني الذي كان يضم قسم الدراسات التجارية والدراسات الهندسية " كلية الهندسة حالياً " وكلية الفنون الجميلة.

تعتبر كلية الدراسات التجارية إحدى الدعامات الأساسية للمعهد الفني آنذاك حتى العام 1975م عندما تم تغيير اسم المعهد إلى معهد الكليات التكنولوجية. ما فتئت كلية الدراسات التجارية تمثل إحدى الركائز التي إرتكز عليها المعهد إلى أن جاءت ثورة التعليم العالي في العام 1990م والتي بموجبها تم إلغاء قانون المعهد لعام 1975م وإصدار قانون جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

إستمرت الكلية في إتباع نهجاً ثابتاً عبر تاريخها الطويل وكانت تخرج الطلاب في تخصصي السكرتارية والمحاسبة وعملت على تطوير مناهجها لمقابلة المستجدات في سوق العمل وتلبية حاجة البلاد المتجددة من الكوادر الأكاديمية والمهنية المؤهلة في التخصصات المختلفة ، شمل ذلك التطور التخصصات المختلفة ، حيث تم إنشاء أقسام جديدة للإقتصاد التطبيقي ونظم المعلومات الإدارية والإدارة العامة وإدارة الأعمال إلى أقسامها التقليدية ، المحاسبة والتكاليف والبنوك والقسم العام وقسم السكرتارية.

الأهداف

1. تلبية إحتياجات البلاد وسوق العمل من الكوادر المؤهلة أكاديمياً ومهنياً في مجال العلوم التجارية وتقنية المعلومات.
2. إعداد كوادر مهنية مزودة بالمعارف والمهارات تسهم في تنمية وتطوير البلاد.
3. ترقية المعارف والعلوم الإنسانية بالبحث العلمي المنهجي.
4. وضع وتطوير الخطط الدراسية الأكاديمية والمهنية عن طريق البحث العلمي.
5. المساهمة في إيجاد حلول للمشاكل الإقتصادية والتجارية والإدارية عن طريق تشجيع البحوث العلمية.
6. التعاون وتبادل الخبرات مع مراكز البحوث ومؤسسات التعليم العالي المماثلة داخلياً وخارجياً .

الأقسام

القسم العام ، المحاسبة والتمويل ، البنوك والتصدير ، إدارة الأعمال ، التكاليف والمحاسبة الإدارية ، السكرتارية ، الإقتصاد التطبيقي ، نظم المعلومات الإدارية. **البرامج الدراسية**

البكالوريوس في التخصصات التالية :-

1. المحاسبة.
2. التكاليف والمحاسبة الإدارية.
3. البنوك والتصدير.
4. السكرتارية.
5. إدارة الأعمال.
6. الإقتصاد التطبيقي.
7. نظم المعلومات الإدارية.

الماجستير والدكتوراه :-

- درجة الماجستير بالمقررات والبحث التكميلي.
- درجة الماجستير بالبحث.
- درجة الدكتوراه بالبحث.

50 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(6) كلية الدراسات الزراعية

النشأة والتطور

نشأت الكلية أولاً تحت اسم معهد شربات الزراعي في عام 1954م. وكان حينها يتبع لوزارة الزراعة بهدف إعداد كادر زراعي مدرب ليوافق متطلبات السودانية في فجر الاستقلال. كون خريجو معهد شربات النواة السودانية الأولى لإدارة المؤسسات الزراعية. ظل معهد شربات يمنح الدبلوم التقني العام في الزراعة وذلك بعد أن يقضي الطالب عامين بعد الثانوي. في عام 1963م تمت زيادة سنوات الدراسة لتصبح ثلاث سنوات. في عام 1974م تم إلحاق معهد شربات الزراعي بوزارة التعليم العالي. في 1975م صدر قانون التعليم العالي وبموجبه تم إصدار أمر تأسيس معهد الكليات التكنولوجية. وضم معهد شربات تحت اسم قسم فنيي الزراعة لقسمي فنيي البيطرة (كوكو) والغابات (سوبا) ليشكلوا كلية الدراسات الزراعية.

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 209.

في عام 1990م وضمن قرارات ثورة التعليم العالي ، تم ترفيع معهد الكليات التكنولوجية إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا. تبعاً لذلك تطورت الأقسام الثلاثة المكونة لكلية الدراسات الزراعية لتصبح كليات منفصلة ، حيث أصبح قسم فنيي الزراعة يعرف بكلية الدراسات الزراعية.

الأهداف

1. التعليم الزراعي بمستوياته.
2. البحث العلمي في مختلف تخصصات الزراعة.
3. نشر المعرفة الزراعية المستندة على البحث العلمي.

الأقسام

1. الإقتصاد الزراعي.
2. علوم المحاصيل.
3. الإرشاد الزراعي والتنمية الريفية.
4. تكنولوجيا الأغذية.
5. الإنتاج الحيواني.
6. وقاية المحاصيل.
7. الهندسة الزراعية.
8. علوم التربة والمياه.
9. البساتين.

(7) كلية الطب البيطري والإنتاج الحيواني

النشأة والتطور

بدأت الكلية تحت مسمى معهد التدريب البيطري التابع لوزارة الثروة الحيوانية وذلك بمشاركة الحكومة الهولندية وفي عام 1971م-1972م تم إستيعاب أول دفعة لدراسة دبلوم البيطرة والإنتاج الحيواني في مدة عامين. إنضم المعهد إلى معهد الكليات التكنولوجية عند قيامه في منتصف السبعينات وتغير اسمه ليصبح تحت مسمى قسم فنيي البيطرة والإنتاج الحيواني التابع لكلية الدراسات الزراعية.

- في عام 1977م عدل نظام الدراسة من سنتين إلى ثلاثة سنوات ليمنح الخريج الدبلوم المعدل لثلاث سنوات أسوة ببقية الدبلومات بمعهد الكليات التكنولوجية.
- تم ترفيع القسم إلى كلية تكنولوجيا الإنتاج الحيواني في عام 1992م كإحدى كليات جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- صاحب إدخال برنامجي طب وجراحة الحيوان والحياة البرية والأسماك تغيير اسم الكلية إلى كلية الطب البيطري والإنتاج الحيواني.

الأهداف

1. تحديث الإنتاج الحيواني التقليدي بالسودان وإدخال التكنولوجيا الحديثة عليه لرفع الكفاءة الإنتاجية في مجال اللحوم والألبان والدواجن والجلود.
2. تخريج كوادر مؤهلة عملياً وتقنياً في مجال التطبيب والجراحة البيطرية وذلك باستعمال أحدث التقنيات في التأهيل والتدريب.
3. تخريج كوادر مؤهلة ومتخصصة لإستقلال الثروات الطبيعية البرية منها والبحرية.
4. تخريج كوادر قادرة على ربط المنتج بالأبحاث والحزم التقنية الحديثة التي ترفع من كفاءته في الإنتاج.
5. ربط الجامعة بالمجتمع.

الأقسام

قسم الإنتاج الحيواني ، قسم الحياة البرية والأسماك ، قسم طب وجراحة الحيوان ، قسم الدراسات الإنمائية والإرشاد (قسم مساعد).

البرامج الدراسية

البكالوريوس في التخصصات التالية :-

1. الإنتاج الحيواني.
2. الطب البيطري وجراحة الحيوان.
3. الحياة البرية والأسماك.

الدبلوم العالي في :-

1. تقنيات وإنتاج اللحوم (4 فصول دراسية لحملة دبلوم الثلاث سنوات - 2 فصل دراسي لحملة البكالوريوس).
2. إدارة وتقنيات الإنتاج الحيواني (4 فصول دراسية لحملة دبلوم الثلاث سنوات - 2 فصل دراسي لحملة البكالوريوس).

الماجستير في :-

1. جراحة الحيوان بالكورسات والبحث التكميلي (4 فصول دراسية).
2. الإنتاج الحيواني بالمناطق الحارة (3 فصول دراسية + البحث التكميلي).

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي 58 أستاذاً⁽¹⁾

(8) كلية علوم الغابات والمراعي

النشأة والتطور

بدأت كلية علوم الغابات تحت مسمى مدرسة للغابات عام 1946م بالمقرن تحت مظلة مصلحة الغابات وقد كان القبول لها يتم مرة كل عامين من الذين تلقوا ثمانية سنوات في التعليم العام.

- في عام 1960م تم ترفيع المدرسة لتصبح كلية خبراء الغابات يتم القبول لها من حملة الشهادة السودانية بنجاح وفترة الدراسة عامين يمنح الخريج دبلوم علوم الغابات.

- في عام 1973م إنتقلت تبعية كلية خبراء الغابات من مصلحة الغابات إلى التعليم العالي بوزارة التربية وفي عام 1975م انتقلت كلية خبراء الغابات إلى معهد الكليات التكنولوجية لتصبح قسماً في كلية الدراسات الزراعية باسم قسم فنيي الغابات وأصبح القبول يتم بوساطة لجنة القبول الموحد.

- في عام 1977م رفعت سني الدراسة إلى ثلاث سنوات بدلاً عن سنتين ليكون القبول سنوياً بمعدل أربعين طالباً في العام.

- في عام 1990م تم ترفيع معهد الكليات التكنولوجية إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وتغير اسم قسم فنيي الغابات ليصبح علوم الغابات وتكنولوجيا الأخشاب.

- في عام 1996م تم ترفيع قسم علوم الغابات وتكنولوجيا الأخشاب إلى كلية علوم الغابات لتمنح بكالوريوس الغابات في أربعة أعوام دراسية.

• في عام 1998م تمت إجازة منهج بكالوريوس علوم المراعي والذي يمنح الخريج بموجبه بكالوريوس علوم المراعي في أربعة أعوام دراسية وأصبح اسم الكلية كلية علوم الغابات والمراعي.

• في عام 2003م تمت إجازة مشروع بكالوريوس (شرف) والذي يقع في عشرة فصول دراسية تمتد مدة الدراسة لخمس أعوام لتخصص الغابات والمراعي يمنح الخريج بموجبه بكالوريوس مرتبة شرف في علوم الغابات وبكالوريوس مرتبة شرف في علوم الغابات والمراعي.

الأهداف

1. تأهيل وتدريب كوادر مزودة بالعلوم والمهارات في مجالات الغابات والمراعي تلبية لاحتياجات البلاد ومساهمة في تنمية وتطوير المجتمع.
2. وضع وتطوير الخطط الدراسية الأكاديمية والتدريب الحلقي ومنح الدرجات العلمية.
3. إجراء البحوث والدراسات العلمية في مجالات الغابات والمراعي وتقديم الاستشارات في هذه المجالات.
4. نقل المعلومات والخبرات لتنمية وتطوير موارد الغابات والمراعي في البلاد وتطبيق التقنيات الموائمة.
5. إتاحة فرصة للتدريب أثناء الخدمة للكوادر المختلفة العاملة في مجال الغابات والمراعي لمزيد من التأهيل والتدريب.
6. إنشاء الصلات الأكاديمية وتبادل الخبرات والمعلومات مع مؤسسات التعليم العالي ومراكز البحوث ذات الصلة داخل القطر وخارجه.
7. زيادة مشاركة المرأة في مجالات الغابات والمراعي.
8. نشر الوعي البيئي في المجتمع من خلال المعارض والقوافل والرحلات الميدانية.

الأقسام

1. الغابات.
2. النبات والبيئة.
3. غابات المجتمعات.
4. المنتجات الخشبية وغير الخشبية.
5. المراعي.

البرامج الدراسية

(أ) البكالوريوس

1. بكالوريوس علوم الغابات.

2. بكالوريوس علوم المراعي.

(ب) الماجستير والدكتوراه

1. درجة الماجستير بالمقررات والبحث التكميلي.

2. الماجستير بالبحث.

3. درجة الدكتوراه.

26 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(9) كلية علوم الأشعة الطبية

النشأة والتطور

بدأت مسيرة الكلية تحت اسم مدرسة الأشعة منذ عام 1932م كوحدة تابعة للمصلحة الطبية بمستشفى الخرطوم ، وفي العام 1954م أصبحت تعرف بمعهد الأشعة التشخيصية.

بمساعدة من هيئة الصحة العالمية تم تطوير المعهد في العام 1970م. في عام 1978م تم ضم المعهد إلى وزارة التعليم العالي ومنها إلى جامعة السودان في عام 1992م ومن ثم تطور المنهج لمنح درجة البكالوريوس وتغير إسم الكلية إلى كلية علوم الأشعة الطبية في العام 1995م.

الأقسام

1. تكنولوجيا الأشعة التشخيصية.

2. تكنولوجيا العلاج بالأشعة.

3. العلوم الأساسية.

4. تكنولوجيا أجهزة الأشعة.

البرامج الدراسية

(أ) البكالوريوس (شرف) في :-

1. تكنولوجيا الأشعة التشخيصية.

2. الأشعة العلاجية.

(ب) الدبلوم فوق الجامعي.

(ج) الماجستير بالمقررات والبحث التكميلي.

(د) الدكتوراه.

23 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 328.

(10) كلية الموسيقى والدراما

النشأة والتطور

تم افتتاح معهد الموسيقى والمسرح (الفنون الشعبية) في مارس 1969م كمؤسسة تعليمية تتمتع بالاستقلال الأكاديمي والإداري وتم تكوين مجلس إدارة للمعهد وبدأت الدراسة بأساتذة سودانيين ومتعاونين في مجالي الموسيقى والدراما.

في مارس 1976م صدر القرار الجمهوري رقم (12) الذي قضى بنقل المعهد من وزارة الثقافة وتبعيته إلى المجلس القومي للتعليم العالي، وبذلك خطا المعهد خطوة مهمة دفعت به إلى مرحلة التأسيس الفعلي والثبات الأكاديمي ، وفي نوفمبر 1976م صدر أمر تأسيس المعهد حيث صار أحد مؤسسات التعليم العالي وبدأ في استكمال بنيانه الأساسية (الإدارية والأكاديمية) وتم تكوين أول مجلس إدارة وأول مجلس أكاديمي وفق أطر ونظم قانون تنظيم التعليم العالي وبذلك أمكن تحديد الأهداف والأغراض والخطط المرحلية فتم إنشاء الأقسام والشعب والوحدات والمجالس المتخصصة. ووضعت اللوائح والقوانين والمناهج الدراسية التي تتفق مع أهدافه ورسالته.

في مايو 1990م وبموجب قرار من وزارة التعليم العالي أنضم المعهد العالي للموسيقى والمسرح إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ليصبح كلية الموسيقى والدراما وبذلك تكون مسيرة المعهد قد خُطت خطوة أخرى دفعت بالمعهد إلى رحاب جديدة.

الأهداف

1. إقامة دار للفنون والعلوم الإنسانية الموسيقية والدرامية.
2. تنمية القدرات الإبداعية للمواهب في مجالي الموسيقى والمسرح.
3. الاهتمام بالتراث السوداني الثر والمتعدد وقضايا الفنون الموسيقية والدرامية.
4. تعميق القيم الجمالية والمثل العليا مع التركيز على التأصيل والمواكبة.

الأقسام

1. الموسيقى.
2. الدراما.

البرامج الدراسية

تمنح الكلية بكالوريوس الموسيقى في :-

1. التأليف.

2. الصوت.
3. الآلات : (وترية ، خشبية ، نحاسية).

تمنح الكلية بكالوريوس الدراما في :-

1. الإخراج.
2. التمثيل.
3. النقد والدراسات الدرامية.
4. الفنيات.
5. الراديو والتلفزيون.

42 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(11) كلية التربية الرياضية

النشأة والتطور

أنشأت وزارة التربية والتعليم المعهد العالي للتربية الرياضية للمعلمين في نوفمبر 1969م متخذاً من مباني (الكلية المهنية) مقراً . وفي يونيو 1977م أصدر مجلس الوزراء قراراً بنقل المعهد لوزارة الشباب والرياضة.

صدر قرار بتبعية المعهد العالي للتربية الرياضية للمعلمين في ديسمبر 1977م ليصبح تحت إشراف المجلس القومي للتعليم العالي ، وفي يونيو 1978م أصدر السيد/ وزير التربية ورئيس المجلس القومي للتعليم العالي قانون تنظيم المعهد العالي للتربية الرياضية للمعلمين ، وبهذا القانون أمر التأسيس أصبح المعهد العالي للتربية الرياضية للمعلمين ، مؤسسة مستقلة كإحدى مؤسسات التعليم العالي ، يدار بوساطة مجلس إدارة وعميد يعاونه مجلس أكاديمي حسب نص القانون ، وفي نفس العام حذفت كلمة المعلمين من اسم المعهد ليصبح المعهد العالي للتربية الرياضية ، حيث أن المعهد يخرج متخصصين يعملون في مجالات عدة وليس معلمين فقط.

وكان التحول الأكبر في عام 1990م عند انضمام المعهد إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا وفي عام 1992م تم ترفيع المعهد إلى كلية التربية الرياضية واستبدل الدبلوم الذي كان يمنحه المعهد إلى البكالوريوس وأضيفت برامج الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه في التخصصات المختلفة التي تقدمها الكلية.

الأهداف

1. نشر رسالة الرياضة وخلق قاعدة مدربة ومؤمنة بتلك الرسالة تتولى بعث حركة رياضية شاملة تعم كل البلاد.

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 357.

2. إعداد وتخريج متخصصين مزودين بالمعارف والمهارات الرياضية والقيم الروحية والثقافية العامة التي تمكنهم من العمل كمعلمين للتربية الرياضية في المراحل الدراسية المختلفة ، وكفادة رياضيين للعمل في جميع المجالات الرياضية وذلك وفق منهج علمي يؤهلهم نظرياً وعملياً لذلك.

3. إجراء الدراسات والبحوث مع إعطاء اهتمام خاص بالرياضة البيئية والعمل على تطويرها وتحديثها.

4. المساهمة في تطوير ورفع مستوى العاملين في مجالات التربية الرياضية المختلفة وخلق صلات قوية مع المؤسسات الرياضية بالبلاد.

5. العمل على التعاون وتوثيق الروابط العلمية مع المؤسسات العملية النظرية إقليمياً وعالمياً .

الأقسام

الألعاب الفردية ، الألعاب الجماعية ، العلوم الإنسانية ، العلوم الصحية ، التدريب الميداني وطرق التدريس ، مركز خدمة المجتمع.

شروط القبول الخاصة بالكلية لبرنامج البكالوريوس :-

1. اجتياز الكشف الطبي.

2. اجتياز اختبارات القدرات البدنية.

البرامج الدراسية :-

(أ) البكالوريوس (التربية الرياضية – ثمانية فصول دراسية).

(ب) الدبلوم فوق الجامعي.

(ج) الماجستير والدكتوراه.

27 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(12) كلية علوم وتكنولوجيا المياه

النشأة والتطور

تأسس المعهد في العام 1962م كمركز لتدريب العاملين بهيئة توفير المياه في ماكينات الحفر الجوفي وصيانتها.

- تخرجت أول دفعة في عام 1972م بنظام دبلوم (4) أربعة سنوات.
- في عام 1975م طبق المعهد القرار الجمهوري بأن يكون دبلوم المعاهد (3) ثلاثة سنوات ، واستمر المعهد على هذا المنوال حتى تحويله إلى وزارة التعليم

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 391.

العالي والبحث العلمي في عام 1992م وأخيراً إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في عام 1994م.

- في عام 2001م أصبح المعهد كلية علوم وتكنولوجيا المياه بنظام البكالوريوس لمدة خمس سنوات.

الأهداف

- تخريج كوادر فاعلة في مجال تصنيع المياه وتنقيتها.
- البحث العلمي في مجال المياه ودفع عجلة التنمية في هذا المضمار.
- ربط الكوادر الفنية ببرامج العمل الحلقي وزيادة كفاءة الدارسين.
- زيادة الوعي العلمي لدى الكوادر الوسيطة وترفع مستوى الدبلوم إلى بكالوريوس.
- تطوير أو إتاحة الفرص للدراسات العليا من ماجستير ودكتوراه في هذا المضمار.

الأقسام

1. الحفر الجوفي والتعدين.
2. أبحاث المياه الجوفية.
3. الإنشاءات (تركيب محطات وتوصيل شبكات المياه).

البرامج الدراسية

(أ) الدبلوم (3 سنوات) في :-

1. الإنشاءات.
2. الحفر الجوفي.
3. أبحاث المياه الجوفية.

(ب) البكالوريوس

1. بكالوريوس المياه الجوفية والحفر.
2. بكالوريوس المياه السطحية وإمداد المياه.

(ج) الماجستير والدكتوراه

1. تمنح الكلية درجة الماجستير بالبحث.
2. تمنح الكلية درجة الدكتوراه.

17 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(13) كلية اللغات

النشأة والتطور

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 404.

تعتبر كلية اللغات من أحدث الكليات في الجامعة فقد أجاز مشروع الكلية في مايو 1995م حيث ضم المشروع وحدتي اللغة العربية والإنجليزية المسئولتين عن تدريس اللغة العربية والإنجليزية (مطلوب جامعة) في كل كليات الجامعة إلا أن التنفيذ قد بدأ فعلاً في عام 2000م وقد تم القبول لأول مرة للكلية بقسم اللغة العربية في هذا العام 2003م ، وسيتم القبول لقسمي اللغة الإنجليزية والفرنسية العام القادم كما تساهم الكلية مع كلية الدراسات العليا بالجامعة في تأهيل كثير من الطلاب على مستوى الدرجات فوق البكالوريوس وسينشأ قسم للغة الألمانية والأسبانية مستقبلاً .

الأهداف

1. تدريس اللغة الإنجليزية لطلاب الجامعة بالكليات المختلفة.
2. رفع المستوى في اللغة العربية والإنجليزية والفرنسية وخلق نواة إنشاء وحدات اللغات الأخرى مستقبلاً .
3. سد النقص في مجال تعليم اللغات.
4. الإسهام في تعزيز الاتصال مع الشعوب والانتقال بالإنسان السوداني من مرحلة المتلقي للثقافات الأجنبية إلى مرحلة الناشر وخاصة القارة الأفريقية جنوب الصحراء والتي تسودها اللغة الإنجليزية واللغة الفرنسية⁽²⁾.
5. دعم تنفيذ سياسة التعليم العالي في مجال التعريب والترجمة والتأصيل.
6. تأهيل من يمتلك المعرفة التعليمية والمقدرة اللغوية حتى يتمكن من الاطلاع بمهام الترجمة والتعريب.
7. الإسهام في تعريب وترجمة مكتبة الطالب الجامعي.

الأقسام

- (1) اللغة العربية.
 - (2) اللغة الإنجليزية.
 - (3) اللغة الفرنسية.
- البرامج الدراسية

(أ) البكالوريوس

- بكالوريوس اللغة العربية وآدابها.

(ب) الدبلوم فوق الجامعي.

- الدبلوم فوق الجامعي في اللغة العربية.
- الدبلوم فوق الجامعي في اللغة الإنجليزية.

(ج) الماجستير بالمقررات والبحث التكميلي

(2) كما هو معلوم أن غرب أفريقيا وجنوبها ما عدا الكونغو يتحدثون الإنجليزية.

- الماجستير في اللغة العربية.
- الماجستير بالبحث في اللغة الإنجليزية.
- (د) دكتوراه (اللغة العربية – اللغة الإنجليزية)

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي 45 أستاذاً⁽¹⁾

(14) كلية الفنون الجميلة والتطبيقية

النشأة والتطور

تم إنشاء كلية الفنون الجميلة والتطبيقية في عام 1946م في كلية غردون التذكارية (جامعة الخرطوم حالياً) باسم مدرسة التصميم وكان من أهدافها المبكرة تدريس المعارف النظرية في الفنون وأعمال العمارة والرسم والمساحة والتصميم. وفي عام 1951م ، تم إلحاقها بمعهد الخرطوم الفني الذي تحول بعد سنوات إلى معهد الكليات التكنولوجية ثم جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا حالياً . قام قسم الفنون منذ بواكير نشأته على النموذج البريطاني في مناهجه وخبراته التدريبية وابتعث العديد من الأبرار إلى إنجلترا في عام 1958م والذين أصبحوا فيما بعد رواداً للتشكيل السوداني ، وبعد عودة المبعوثين تم تطوير المناهج وتحديث المقررات وعرف قسم الفنون باسم كلية الفنون الجميلة والتطبيقية ، حيث بدأت منذ العام 1963م زيارات للجان من عمداء كليات الفنون في إنجلترا وإيران لوضع تقارير مفصلة عن الكلية بأقسامها التخصصية. جاءت تلك التقارير وهي من أربع لجان مؤكدة للمستوى الرفيع في المناهج والأداء الأكاديمي وكفاءة الأساتذة.

الأهداف

- (1) إعداد المتخصصين في الفنون الجميلة والتطبيقية.
- (2) ترسيخ الثقافة الجمالية ونشرها عبر الدراسة والبحث في التراث الحضاري السوداني.
- (3) توطين المعارف العلمية والتطبيقية في الفنون السودانية.
- (4) إثراء الإبداع السوداني بما يجعله مشاركاً في حركة الإبداع عالمياً .
- (5) التجديد والإبتكار على صعيد التصميم في المجال التقني والصناعي.

الأقسام

التلوين ، النحت ، الخزف ، التصميم الإيضاحي ، الخطوط والزخرفة ، الإسلامية ، تصميم وطباعة المنسوجات ، الطباعة والتجليد ، التصميم الصناعي ، التصميم الداخلي.

البرامج الدراسية

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – عام 2003م – ص 417.

تمنح الكلية درجة البكالوريوس في كل من تخصصاتها في فترة أربع سنوات منها العام الإعدادي الأول كما تمنح في دراستها العليا ، الدرجات التالية :-
الدبلوم فوق الجامعي بالمقررات والبحث ، الماجستير ، بالمقررات والبحث
(1) الماجستير التطبيقي.

(2) الدكتوراه.

40 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(15) كلية التربية

النشأة والتطور

كانت النواة الحقيقية لهذه الكلية هي قسم التربية الذي تم إنشاؤه عام 1969م والذي يتبع إدارياً لرئيس قسم المباني وهو أحد أقسام معهد الخرطوم الفني آنذاك. وفي أوائل السبعينات تطور (قسم التربية) إلى معهد عال لتدريب المعلمين وذلك تلبية لحاجات المدارس الفنية العليا من المعلمين ولسد النقص الموجود آنذاك في مثل هذه التخصصات. استمر هذا المعهد يؤدي رسالته إلى أن تطور المعهد الفني عام 1975م ليصبح معهد الكليات التكنولوجية حيث تبع ذلك تحويل معهد المعلمين الفنيين ليكون قسماً للتربية ضمن أقسام كلية الدراسات الهندسية والعلمية.

وفي أوائل عام 1990م تم ترفيع معهد كليات التكنولوجيا إلى جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ولستجابة لسياسات وتوجهات الدولة الرامية إلى التوسع في حقل التعليم في السودان بشقيه العام والعالي وتمشياً مع هذا التطور صدر قرار مجلس الجامعة في 15/9/1990م بتكوين لجنة مشروع إنشاء كلية التربية الحالية.

الأقسام

تضم الكلية سبع أقسام :-

1. العلوم ، المناهج وطرق التدريس ، التقنيات التربوية ، أصول التربية ، التربية العملية والتدريب ، علم النفس ، اللغات.

27 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(16) كلية التكنولوجيا التنمية البشرية

النشأة والتطور

نشأت الكلية عام 1950م كقسم من أقسام المعهد الفني باسم الدراسات الإضافية. هدفت الدراسة إلى إتاحة الفرصة لمواصلة التعليم في مجالات :-
• الدراسة العامة لمن أكمل مرحلة الثانوي العام أو العالي.

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2003م - ص 435.

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 466.

- الدراسة الحرفية لمن أكملوا المرحلة الابتدائية ودخلوا مجال الفنون التطبيقية والصناعة الحرفية.
 - الدراسات العليا لحملة الدبلوم وذلك للحصول على الزمالات المهنية.
- في عام 1976م أصبحت إحدى كليات معهد الكليات التكنولوجية حينها ركزت الكلية على الدراسات الموازية لبعض الكليات بالجامعة كالدراسات التجارية على مستوى البكالوريوس والدراسات الهندسية على مستوى الدبلوم. توسعت الكلية فيما بعد بفتح تخصصات جديدة للطلاب الذين لم يقبلوا في مؤسسات التعليم العالي حتى بلغت الآن 27 تخصصاً. وقد تضاعفت أعداد المقبولين حتى بلغت 9000 طالباً للعام الدراسي 2003/2002م. بالإضافة إلى الدراسات النظامية المسائية تقدم الكلية العديد من البرامج في مجال الانتساب والتدريب والتعليم المستمر.
- امتدت خدمات الكلية في عدد من الولايات داخل السودان كما شملت عدداً من الدول العربية كالإمارات العربية المتحدة ، قطر الأردن ، السعودية، سوريا واليمن في برامج الدبلومات الوسيطة – خاصة الدراسات التجارية.
- جاء توسع الكلية مواكباً لثورة التعليم العالي التي انتظمت البلاد وشملت الطاقة الاستيعابية وتنوع البرامج.

الأهداف

- إعداد أطر تقنية في التخصصات المختلفة.
- إتاحة الفرص لمزيد من التأهيل للمبرزين من التقنيين والفنيين لمواصلة تعليمهم.
- المساهمة في تنمية المجتمع عن طريق البرامج التدريبية والتعليم المستمر.
- المساهمة في التنمية البشرية بالولايات والأقاليم المختلفة وذلك عن طريق فتح مراكز معتمدة تقدم خدمات تعليمية مختلفة.

الأقسام

- (1) المراكز الخارجية.
- (2) الجداول الدراسية والامتحانات.
- (3) الدراسات الهندسية.
- (4) الدراسات التجارية.
- (5) الدراسات العلمية.
- (6) الدراسات الإنسانية.
- (7) التدريب والتعليم المستمر.

البرامج الدراسية

البكالوريوس التكميلي

- (1) المحاسبة.
- (2) الاتصال الجماهيري.

الدبلوم التقني

- (1) هندسة اتصالات.
- (2) هندسة حاسوب.
- (3) هندسة نفط.
- (4) هندسة مدنية.
- (5) هندسة ميكانيكية.
- (6) هندسة كهربائية.
- (7) هندسة مساحة.
- (8) هندسة معمار.
- (9) هندسة نسيج.
- (10) هندسة بلاستيك.
- (11) هندسة جلود.
- (12) الهندسة البيئية.
- (13) تكنولوجيا حفر آبار المياه الجوفية.
- (14) تكنولوجيا تركيب وتوصيل شبكات المياه.
- (15) علوم البيطرة والإنتاج الحيواني.
- (16) الوسائط المتعددة.
- (17) الترجمة.
- (18) تقانة علوم المكتبات.
- (19) اللغة العربية.
- (20) اللغة الإنجليزية.
- (21) اللغة الفرنسية.

الدبلوم الفني

- (1) العلاقات العامة والإعلام.
- (2) المصارف.
- (3) إدارة المكاتب.
- (4) المحاسبة.
- (5) الهندسة الزراعية.
- (6) علوم حاسوب.
- (7) تقانة أجهزة البصريات.
- (8) الإحصاء التطبيقي.
- (9) هندسة إلكترونيات.
- (10) هندسة مدنية.
- (11) هندسة كهرباء.
- (12) تقنية خرائط ونظم معلومات.
- (13) الرسم المعماري والتنفيذي.
- (14) ميكانيكا إنتاج.
- (15) ميكانيكا تبريد وتكييف.
- (16) ميكانيكا صيانة.
- (17) ميكانيكا سيارات.
- (18) التربية الرياضية.
- (19) تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها.
- (20) الدراما.
- (21) الموسيقى.
- (22) علم النفس التطبيقي.
- (23) التصميم الإيضاحي.
- (24) مختبرات علمية.
- (25) طباعة المنسوجات.
- (26) طباعة وتجليد.
- (27) الخط العربي.
- (28) علوم تنمية المرأة.

(29) تكنولوجيا النسيج.

(17) معهد الليزر

النشأة والتطور

أسس معهد الليزر كأحد المعاهد المتخصصة التي تتبع لإدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 1999م، وكلفت لجنة علمية لوضع تصور علمي متكامل يأخذ في الاعتبار غايات ومرامي الاستراتيجية القومية الشاملة في مجال بناء القدرات والارتقاء بالبحث العلمي والتدريب والتأهيل في مجالات الليزر المتعددة لتوفير كوادر قادرة على تلبية حاجات المجتمع.

الأهداف

1. مواكبة التطور العلمي والتقني في مجال استخدامات الليزر وعلومها.
2. تأهيل كفاءات متخصصة في تدريس علوم الليزر بمستوى الماجستير والدكتوراه.
3. تأهيل الأطباء الاختصاصيين وتمكينهم من استخدام تقنية الليزر بكفاءة وأمان للطبيب والمريض ومنح الدبلومات والشهادات في هذا المجال.
4. تأهيل المهندسين والتقنيين لغرض الاستخدام الأمثل لتطبيقات الليزر في الاتصالات الضوئية والصناعة والهندسة الميكانيكية والقياسات وغيرها.
5. تدريب كفاءات ومهارات في مجالات تصنيع منظومات الليزر المختلفة لغرض الوصول لمرحلة التصنيع المحلي لهذه الأجهزة.
6. تقديم الاستشارات الفنية ذات القيمة العلمية والعملية في مجالات الليزر، وتطوير وتوسيع استخداماته في السودان.
7. خلق صلة بين معهد الليزر في السودان والمعاهد أو المراكز القائمة في الدول العربية والأفريقية والعالمية والاستفادة من تجاربهم وتبادل الخبرات.
8. علاج بعض الأمراض المستوطنة في السودان كالسل (T.B.)، والذي ينتشر في مناطق كثيرة في السودان بسبب الفقر وهذا يجعل المعهد فعالاً في هذا المجال.

الأقسام

1. أنظمة الليزر.
2. التطبيقات الطبية والبيولوجية.
3. التطبيقات الهندسية والصناعية.

البرامج الدراسية

1. دبلوم الليزر في الطب للأطباء الاختصاصيين في المجالات الطبية التالية :-

الجراحة العامة - النساء والتوليد - العيون - الأسنان - الأنف والأذن والحنجرة
- المسالك البولية - الأطفال - الأمراض الجلدية - الجراحة التجميلية.
2. ماجستير تطبيقات الليزر، ويشمل التخصصات التالية :-

هندسة ميكانيكية - هندسة كهربائية - هندسة إلكترونية واتصالات - فيزياء -
أحياء - كيمياء.

3. دكتوراه الليزر.

النظام الدراسي

نظام الفصول الدراسية

الدبلوم

• فصلان دراسيان.

الماجستير

• السنة الأولى : فصلان دراسيان.

• السنة الثانية : بحث تكميلي.

برنامج ماجستير تطبيقات الليزر

أهداف البرنامج

1. تأهيل الدارسين من حملة البكالوريوس والدبلوم فوق الجامعي لغرض
الاستخدام الأمثل لليزر في المجالات المختلفة.

2. أن يواكب الدارس التطور العلمي والتقني في مجال علوم الليزر واستخداماته.

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي 10 أساتذة⁽¹⁾

(18) معهد صحة وتنمية المرأة والطفل

النشأة والتطور

تأسس معهد تنمية وصحة المرأة والطفل في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
في عام 1997م.

الأهداف

1. منح الدارسين الإجازات العلمية في مجال التخصص.
2. تأهيل أطر قادرة على قيادة التغيير الفعال في مجال المرأة والطفل.
3. إكساب الدارسين المهارات التقنية اللازمة لتحسين أوضاع الأسرة الاقتصادية
والاجتماعية والصحية.

4. توثيق حركة المرأة والطفل في مجال التنمية السكانية وصحة الأمومة والطفولة.
 5. التنسيق مع كافة كليات معاهد ومراكز الجامعة لإبراز دور الجامعة الفاعل في المجتمع.
 6. التنسيق مع الجمعيات الخيرية المحلية والعالمية ومؤسسات الأمم المتحدة في المجال الأكاديمي والإجتماعي وفي مجال المشروعات التنموية.
 7. تمكين المرأة علمياً في الثقافة الإسلامية والدراسات المقارنة.
 8. تعليم المرأة ورفع كفاءتها في مجال صحة البيئة والأسرة ووقايتها.
- الأقسام
1. قسم تنمية المرأة.
 2. قسم صحة الأسرة.

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي 5 أساتذة⁽¹⁾

(19) مركز التعليم عن بعد

النشأة والتطور

انبثقت فكرة الانتساب والتعليم عن بعد في السودان لأول مرة في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في عام 1995م بإنشاء قسم بكالوريوس الانتساب في كلية التكنولوجيا والتنمية البشرية وكانت أول تجربة طبقت هي تقديم برامج الدراسات التجارية لطلاب دولة قطر في الدوحة.

وامتدت التجربة من قطر عام 1998م لتشمل دولتي الأردن وسوريا ثم المملكة العربية السعودية والإمارات العربية المتحدة عبر مراكز متعددة وكان عدد الطلاب لا يتجاوز الثلاثين طالباً العام الأول وزاد الإقبال على الانتساب حتى فاق عددهم الألف طالب في العام الثاني ثم إلى أكثر من ثلاثة آلاف طالب في العام الثالث وفي عام 2001م وبعد إعادة هيكلة الانتساب تم إنشاء قسم التعليم عن بعد ليضم ثلاثة شعب هي شعبة القبول والتسجيل، شعبة المناهج وشعبة الإمتحانات ، وأصبح هذا القسم مسؤولاً عن إدارة برامج البكالوريوس والدراسات العليا معاً إلى أن أعيد في عام 2002م النظر في هيكل كلية التكنولوجيا والتنمية البشرية وتم ترفيع قسم التعليم عن بعد إلى مركز التعليم عن بعد.

(1) دليل جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - عام 2003م - ص 524.

الأهداف

1. بسط برامج الجامعة ليستفيد منها أبناء الأمة العربية والأفريقية والإسلامية في التسليح بالعلم والمعرفة.
2. توثيق العلاقات الأكاديمية وتعزيز أواصر التعاون بين شعب السودان والشعوب الأخرى.
3. استقطاب الدعم لموارد الجامعة التنموية دفعاً للتنمية في مجال التقدم التكنولوجي.

الأقسام

القبول والتسجيل ، المناهج والتدريس ، الامتحانات واستخراج الشهادات .
كان هنالك قسم للدراسات العليا بالإنسحاب منذ 1998م وحتى 2003م إلا أنه صار يتبع لكلية الدراسات العليا .

(20) مركز الحاسوب

النشأة والتطور

تم تأسيس مركز الحاسوب كجزء من المراكز التي تتبع لإدارة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 1999م ، وكان الهدف من إنشائه الارتقاء بتقنية المعلومات داخل الجامعة ، وبعد ذلك توسع عمل المركز ليسهم في مجالات تقنية المعلومات خارج الجامعة من خلال التعامل مع المؤسسات والوزارات .

الأهداف

1. تقديم خدمات الحاسوب للجامعة بما يوافق التطور التكنولوجي .
2. تقديم خدمات تدريبية لإزالة الأمية الحاسوبية .
3. تزويد الجامعة بأجهزة الحاسوب والأدوات المساعدة مثل ماكينات التصوير والفاكس .
4. ربط الجامعة بشبكة اتصالات داخلية وخارجية .
5. تقديم الاستشارات وعمل دراسات الجدوى لمشاريع التكنولوجيا بالبلاد وخارجها .
6. الارتقاء بتقنية المعلومات داخل الجامعة وخارجها .
7. تقديم خدمات برمجة ومعالجة بيانات متميزة .
8. صيانة ومتابعة وتجميع أجهزة الحاسوب .
9. تقديم خدمات المطبعة للجامعة وجهات خارج الجامعة .

أقسام المركز قسم الدعم الفني والشبكات

يحتوي على :-

شعبة الدعم الفني : تعتبر هذه الشعبة البنية الأساسية للمركز حيث تقوم بمد المركز والجامعة بكل الأجهزة ، وهي المسؤولة عن صيانة أجهزة الجامعة والمراكز والجهات المتعاقد معها المركز ، لهذه الشعبة العديد من الخدمات منها الصيانة والمتابعة الدورية لأجهزة الجامعة ومشروع أجهزة النيل.

شعبة الشبكات : تعتبر الشبكات البنية التحتية لكل تطبيقات التكنولوجيا للمعلومات لما توفره من سرعة وسرية في نقل البيانات ، كما تقوم بربط أطراف الجامعة المتناثرة ببعضها البعض عن طريق الشبكات الداخلية والخارجية ، كما قامت بتنفيذ العديد من الشبكات لجهات أخرى خارج الجامعة مثل مجموعة شبكات القصر الجمهوري ، وتصميم موقع صفحة التعليم العالي بالإنترنت.

قسم البحوث وتطوير المشاريع

شعبة المشاريع : تهتم هذه الشعبة داخلياً بالمشاريع المعروفة بالـ IT والتي لها علاقة غير مباشرة بالحاسوب مثل ماكينات التصوير و(كبانيات) الجامعة ، وكذلك لها مشاريع منفذة مثل الدراسة الاستشارية لوزارة التخطيط الاجتماعي وغيرها ويتبع لهذه الشعبة المطبعة ، وقسم التصميم الإيضاحي.

شعبة البحوث والتطوير : من الشعب أو الوحدات المنشأة حديثاً بالمركز وظهرت الحاجة لها نسبة للتطور والتقديم التكنولوجي الكبير والحاجة للمواكبة اليومية ، كما أن بها وحدة تعني بتقديم خدمات الحاسوب للشرائح الخاصة بالمجتمع كالمعاقين مثلاً .

قسم البرمجيات : إيماناً بالدور الذي تلعبه هندسة البرمجيات في ترقية العمل وسرعة اتخاذ القرار من خلال سرعة الحصول على المعلومة وحفظها يعتبر هذا القسم من الأقسام الهامة بالمركز ، وقد قام هذا القسم بتنفيذ نظام التسجيل بالنسبة للجامعة كما أنه بصدد تنفيذ نظام لكل من شئون العاملين والشئون الإدارية.

شعبة التدريب : من الشعب المهمة بالمركز وذلك لأن الموارد البشرية هي المحرك الأساسي بكل عمل لذلك لابد من تدريبها وصقلها بالعلم حتى يمكن الاستفادة بقدر أكبر من التكنولوجيا ، فهذه الشعبة تقدم الخدمات التدريبية لكوادر الجامعة والمركز وكذلك جمهور تقنية المعلومات بالسودان وقد قامت هذه الشعبة بعمل العديد من الدورات التدريبية الناجحة بالجامعة وجهات أخرى خارجية.

شعبة النشاط التجاري : هذه الشعبة منشأة حديثاً لفتح مجالات استثمار جديدة بالمركز ، كما أنها مسئولة عن كل مبيعات المركز ومعاملاته التجارية.
(21) وحدة الدراسات الإسلامية

مقدمة

لا شك أن قيام وحدة ترعى الدراسات الإسلامية بجامعة السودان تساهم وبشكل إيجابي في تكوين هوية الطالب الجامعي وتعينه على تحديد الانتماء الحضاري مما يساعد على تقدم ونماء المجتمع بناء على أسس فكرية ومنهجية تفجر في الطالب الجامعي طاقات الإبداع والإنتاج.

أولاً : مهام الوحدة

1. تقوم على تزويد طلاب الجامعة من كل التخصصات العلمية والفنية والإدارية وغيرها بمادة الثقافة الإسلامية تحدد فيها المناهج كمتطلبات جامعة تستمر دراسة هذه المتطلبات لمدة عامين ثم تكمل الدراسات الإسلامية لعامين آخرين بما يتماشى وطبيعة كل كلية والتخصصات التي بداخلها.
2. تشرف الوحدة على طلاب الدراسات العليا (الدبلوم والماجستير والدكتوراه) في فروع الدراسات الإسلامية المختلفة من المنتسبين للجامعة من خارجها.

ثانياً : المنهج المقترح لمادة الثقافة الإسلامية

أهداف المنهج

1. إعداد طالب سليم الفكر والوجدان يؤثر على من حوله بالفكر الناضج والحوار المثمر حتى يساهم في تنمية المجتمع السوداني.
2. رفع القدرات الفكرية والثقافية لدى الطالب غير المتخصص في الدراسات الإسلامية حتى يساهم في الحركة الفكرية العالمية بما يعود على الإنسانية بالنفع.
3. مساعدة الطالب الجامعي للجمع بين معرفته لمواد التقنية الحديثة والاستفادة من ذلك في ترفيع ثقافته الإسلامية (كالحاسوب والمكتبة الإلكترونية ... ألخ).

13 أستاذ⁽¹⁾

وبلغ عدد الأساتذة الكلي في الكلية لعام 2003م حوالي

(22) مركز ثقافة السلام

(1) منشورات وحدة الدراسات الإسلامية بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

أولاً : اسم المركز

مركز ثقافة السلام.

ثانياً : مبررات وأسباب إنشاء المركز

- أ. إفتقار الجامعة لمركز يعني بعلم الصراعات وثقافة السلام.
 - ب. خلو معظم الدراسات بالجامعة من تربية وزراعية وغابات ، ومراعي من مواد تعالج ثقافة السلام وسبل فض النزاعات.
 - ج. تنامي الإحتياج لمثل هذه الدسات والتدريب محلياً وإقليمياً وعالمياً .
 - د. تناسب طبيعة تخصصات جامعة السودان وتطورها مع هذا المجال.
 - هـ. عدم وجود مركز خدمي أكاديمي يتعامل مع مشكلات النزاع داخلياً وخارجياً .
- ثالثاً : أهداف المركز

يهدف مركز ثقافة السلام بجامعة السودان إلى الآتي :-

- أ. تأهيل وتدريب الدارسين في مجال ثقافة السلام وفض النزاعات.
 - ب. تعليم ونشر ثقافة السلام لكافة قطاعات المجتمع.
 - ج. تعليم ونشر ثقافة السلام التقليدية في مناطق النزاع والتماس والمناطق التي تعاني ويلات الحرب.
 - د. تحويل الصراع ، التوسط ، وفض النزاعات ، وتوطين السلام.
 - هـ. التعاون والعمل مع المؤسسات الشبيهة في هذا المجال.
 - و. التعاون والعمل مع المؤسسات المعنية على الآتي :-
1. إحلال وتوطين ثقافة السلام.
 2. زيادة فرص السلام الدائم.
 3. دراسات وبحوث السلام وفض النزاعات.
 4. تأهيل أخصائيين في علم فض النزاعات.
 5. تأهيل مختصين في شؤون السلام.
 6. تدريب وإعادة التدريب للعاملين في مجالات النزاع/ التفاوض/ ثقافة السلام.
 7. توظيف الفنون الأدائية في مجال ثقافة السلام وفض السلام.
 - ز. إستقطاب الدعم لمشروعات المركز الخدمية والأكاديمية من داخل وخارج السودان، وتفعيل الإستثمار في مجالات ثقافة السلام ، وفض النزاعات.
 - ح. إستقطاب المنح الأكاديمية والمساعدات الفنية والمالية من داخل وخارج السودان.
 - ط. توثيق وتطوير علاقة العاملين في مجال ثقافة السلام.

- ي. إستقطاب الدعم في تأليف الكتاب الجامعي في هذا المجال وتعريبه وترجمته ونشره، وطباعته.
- ك. ربط قاعدة المعلومات بين المركز والشبكات على المستوى المحلي والعالمي لتوفير المعلومات البحثية والمساهمة بها في الدراسات العليا والمشاريع التنموية وإستثمارات الجامعة.
- ل. وضع خطط وبرامج البحث العلمي والتدخل الثقافي العملي، وذلك بالتنسيق مع كليات ومراكز ووحدات الجامعة الأخرى.
- م. خلق صلات مع المنظمات والجمعيات العلمية والمهنية والأكاديمية والبحثية إلى جانب منظمات المجتمع المدني.
- ن. تشجيع البحوث والمشاريع الثقافية المشتركة، والجماعية بين المركز والوحدات المماثلة داخل وخارج الجامعة.
- ث. إستصدار الدوريات والمنشورات والمجلات المتخصصة.
- ع. إعداد وتقديم الندوات والمؤتمرات العلمية والثقافية في مجالات ثقافة السلام وفض النزاعات.

رابعاً : المنهج الدراسي

- أ. الدورات المكثفة والقصيرة تشمل : مداخل (i) ثقافة السلام (ii) بناء السلام (iii) تحويل الصراع (مفاهيم الأمم المتحدة) 12 ساعة 4 ساعات.
1. اللغة الإنجليزية مدخل ثقافة السلام ومصطلحات 6 ساعات.
 2. علم نفس السلام وبناءه 4 ساعات.
 3. فض النزاع.
 4. التفاوض.
 5. التوسط 5 ساعات بواقع ساعتين لكل.
 6. أساليب فض النزاعات 3 ساعات.
 7. الجانب العملي : زيارات لقرية الفتح أمدرمان معتمدة كرري مع تسليم بحث تقرير عن الزيارات.
- ب. دبلوم ثقافة السلام سنة دراسية.

عامان أكاديمياً .

- (أ) نفس مواد الدبلوم فوق الجامعية بالإضافة لعلم الترجمة عملي ونظري، ومداخل العلوم الإنسانية الأساسية كطب المناطق الحارة ، والزراعة والمراعي، التكنولوجيا، القانون، التربية، وعلم العلوم السياسية وعلم المياه.
- (ب) بحث تكميلي في نفس مجال الدراسة.

خامساً : هيئة التدريس

1. عدد 2 أستاذ مقيم من درجة محاضر فما فوق.
2. عدد 2 مساعد تدريس من درجة معيد.
3. عشرة أساتذة متعاونين من درجة محاضر فما فوق.

Π

الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين
بمؤسسات التعليم العالي

الأستاذ الكريم/ الأستاذة الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يهدف هذا الإستبيان إلى دراسة الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين
بمؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا (أعضاء
هيئة التدريس -تحديداً).

لذا فإن المعلومات التي تقدمونها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
وستعامل بكل السرية والأغراض الأكاديمية المتعلقة بهذا البحث .

مع خالص الشكر والتقدير

مخلصكم/ مهند أحمد عثمان
كـ الباحث

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة () في المربع المناسب. وليس
من المطلوب كتابة أسمك.

الوظيفة الحالية

☐	(1) من هيئة التدريس	☐	(2) رئيس قسم
☐	(3) نائب عميد كلية	☐	(4) عميد كلية
☐	(1) ذكر	☐	(2) أنثى

مدة الخدمة في المؤسسة _____ عام الالتحاق بالجامعة _____.

المؤهل الأكاديمي الحالي _____ الدرجة الوظيفية _____.

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق	اعتراض بشدة
1.	لديك مهارات متعددة ومتنوعة ولم تجد من يشجعك عليها ؟.						
2.	تحب عملك وتشعر بروح الانتماء إليه ؟.						
3.	يتناسب راتبك مع مرتبات الأساتذة بالجامعات الأخرى ؟.						
4.	تعتبر أن الإدارة راضية عن أدائك ؟.						
5.	الجو العام للكلية التي تتبع لها يعتبر مناسباً مع مستوى الأداء الذي تتطلع إليه ؟.						
6.	يتم تقويم الأداء على أسس عادلة ومرضية ؟.						

7.	تهتم الجامعة بتوفير الأجهزة والمعدات والأدوات الحديثة التي تساعد على الأداء ؟.				
8.	سياسات تنمية وتطوير العاملين بالجامعة تعتبر مرضية ؟.				
9.	تتم الترقية على أساس الكفاءة والجهد بالكلية ؟.				

م	السؤال	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	اعتراض بشدة
10.	الترقيات تتم على خليط من الكفاءة والجهد والاعتبارات الشخصية ؟.					
11.	تشارك بمقترحاتك في أي عمل في الكلية أو القسم ؟.					
12.	تجد التقدير من رؤوسائك لأفكارك المقترحة لتطوير العمل ؟.					
13.	الرؤوساء يتقبلون الآراء المخالفة والنقد البناء ؟.					
14.	إتصالك مع رؤوسائك عند الحاجة يتم بسهولة ويسر ؟.					
15.	تشارك بأرائك ومقترحاتك في مجال عملك ؟.					
16.	تعاون الزملاء في العمل يساعد على رفع الكفاءة في الأداء ؟.					
17.	يقوم الزملاء في حالة تعبك أو غيابك بسد النقص والقيام بمهامك على أكمل وجه ؟.					
18.	ظام الحوافز المطبق حالياً يعتبر مجزياً ؟.					
19.	الحوافز تذهب لأشخاص لا يستحقونها في الجامعة ؟.					
20.	الجامعة تهتم بالحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية ؟.					

					21. تفكر في البحث عن وظيفة خارج الجامعة ؟.
					22. تبحث عن عمل كمتعاون في جامعة أو أماكن أخرى ؟.