



جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي
دراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو
2015-2013

مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية

تحت إشراف الأستاذة:

- كحلي فلة

من إعداد الطالبتين:

- قمبري صبرينة

- قارش نوارمة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة مولود معمري	- الأستاذة حاكم فضيلة
مشرفا	جامعة مولود معمري	- الأستاذة كحلي فلة
ممتحنا	جامعة مولود معمري	- الأستاذ زاوي رابح

السنة الجامعية: 2014-2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الشكر والولاء لله عز وجل الذي أنار لنا الطريق لنصل إلى هذا المستوى والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد الأمين.

و في هذا المقام نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة كعلي فلة على قبولها تشریفنا بالإشراف على هذه المذكرة، فلما منا أسمى وأصدق عبارات الاحترام والتقدير.

كما نتقدم كذلك بشكرنا إلى أعضاء لجنة المناقشة كل من الأستاذة حاكم والأستاذ زاوي على قبولهم مناقشة هذه المذكرة

كما نشكر كل أساتذتنا الكرام على ما قدموا لنا من علم من الابتدائي إلى الجامعة

وكذلك نتقدم بشكرنا إلى كل رجل أمن يسهر على أمن وحماية هذا الوطن الحبيب،

كما نشكر كل من ساهم من قريب ومن بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

إهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من لهم الفضل علي بعد الله
ورسوله..... جدتي أطل الله في عمرها وإلى أمي وأبي حفظهما الله لي حيث منحا لي
التشجيع طول مشواري الدراسي.

و إلى أخي "عزيز" وكل أفراد عائلتي وإلى عمي وزوجته وأبنائه "هشام" "ريتاج"
و "مروى" وإلى عمتي وزوجها وإلى خالتي وخالتي وزوجته وابنته "أميليا" وإلى خالتي
وزوجها وأبنائها بالخصوص "صوفيا" وأحفادها "إلياس" "إلين" "أليسيا" "لييا"
و "إيناس" و "ميليسا"

و إلى أستاذتي فلة وكل صديقاتي "ليندة وسميرة" وزملائي في العمل كل باسمه

صبرينة

إهداء

يسرني أن أهدي هذا العمل المتواضع إلى من لهم الفضل علي بعد الله
ورسوله.... إلى أمي وأبي حفظهما الله لي حيث منحنا لي التشجيع طول مشواري
الدراسي.

وإلى إخوتي وأخواتي كل باسمه وكل أفراد عائلتي
إلى زميلاتي وزملائي في الدراسة

نواة

ملخص:

تحتل الحوافز أهمية بالغة داخل المنظمة، حيث تعتبر إحدى مقوماتها الأساسية والتي بدونها لا يمكن لأي منظمة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، وهذا لتأثيرها المباشر على المستوى المادي والمعيشي والنفسي للعاملين وكذلك رضاهم عن عملهم لذي يجب على المنظمة أن تراعي العدالة والموضوعية أثناء إعطائها للحوافز، أخذها بعين الإعتبار الجهد الذي يبذله العاملين في عملهم، فالحوافز كذلك تساعد على خلق علاقة طيبة بين العاملين والإدارة، كما تساهم في تقليص معدلات الغياب والدوران في العمل فدرجة رضا العاملين تتوقف على ما يحصل عليه من جهده المبذول فكلما كان التوازن بين الجهد والحافز كلما زادا رضا العاملين في عملهم وإتقانه له.

ومن هنا قد تم إختيارنا لموضوع الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها من أجل تسليط الضوء إلى مدى أخذ المنظمة بنظام الحوافز من خلال دراستنا هذه على أنواع الحوافز المعتمدة من قبلها وكذا مرتكزات منحها ومدى تأثيرها على منتسبي الشرطة ومن بين النتائج التي توصلنا إليها أن المنظمة تقوم بمنح حوافز متنوعة ومشجعة لرجال الأمن وعائلته وبهذا فهم يحسون بالرضا الوظيفي والإعتزاز بانتمائهم للمنظمة برغم خطورة عملهم والصعوبات التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم.

Résumé :

Les motivations occupent une grande importance au sein de l'entreprise puisqu'elles sont considérées comme l'une de ses composantes principales et primordiales pour que l'entreprise puisse atteindre ses objectifs, vu son influence directe sur le niveau physique, vital et psychique des employés, et sur leur satisfaction. Par conséquent, l'entreprise doit tenir compte de la justice et de l'objectivité lors de l'application de leur système de motivation, comme elle doit aussi prendre en considération l'effort consenti par les travailleurs, en outre, ces dernières (motivations) aident à créer une bonne ambiance entre les employés et l'administration.

Elles contribuent également à réduire le taux d'absence et la rotation au travail. En effet, le degré de la satisfaction au travail dépend de ce que l'employé reçoit comme tâche, alors à chaque fois qu'il y ait un équilibre entre l'effort et les motivations, cela augmentera la satisfaction des employés dans leur travail et les perfectionnera.

Nous avons choisi le sujet sur les motivations et leur rôle dans la satisfaction des employés en milieu du travail à travers une étude que nous avons menée pour mettre en lumière à quel point les entreprises prennent effectivement en compte les systèmes de motivation.

Selon notre étude sur les différents types de motivation adoptés par les entreprises ainsi que ces fondations et leur influences sur les services de la police .

Les résultats que nous avons obtenus montrent que l'entreprise encourage les policiers ainsi que leur familles parce qu'elle accomplissent leur tâche convenablement donc ils sont satisfaits de leur travail et aussi fiers de leur adhésion à cet organisme malgré la gravité du travail et les difficultés rencontrées lors de la mission.

مقدمة

في ظل تغيرات وتطورات البيئة الخارجية تسعى كل المنظمات جاهدة للتكيف مع ظروفها، فتقوم برفع تحديات كبيرة للاستمرارية والبقاء ضمن حلقة المنافسة واحتلال الريادة وهذا بفضل عنصر حيوي وأساسي في المنظمة المتمثل في المورد البشري الذي استحوذ على معظم أبحاث ودراسات الباحثين وعلماء الإدارة، يعد إزدياد حجم المنظمات وارتفاع عددها واتساع دائرة المنافسة أضحي لازما عليها الاستثمار والتخطيط والتسيير لها لكونه رأس مال حقيقي وقوة تقاس بها مدى نجاحها، فهو مصدر الإنتاج والثروة ، المنافسة والبقاء .

ويقصد اكتساب مورد بشري ذو كفاءة وفعالية تلجأ الإدارة إلى سياسات وإجراءات متنوعة، كأنظمة التحفيز بأشكالها المتعددة باعتبارها مقياس نجاح الأداء وتطوره وتحقيق النتائج الإيجابية خاصة إذا كانت مطبقة وفق أسس العدالة والإنصاف.

فالحوافز تؤثر في العامل حيث تولد القوة لديه وتثير دوافعه كما تحته على زيادة الأداء وهذا ما ينعكس على توجيه السلوك نحوى الوجهة الحسنة، وزيادة تعزيره بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة في ما يضمن في النهاية الاستمرار في العمل بالقناعة والرضا.

إن طموح أي منظمة مهما كانت طبيعتها هي تحقيق الأهداف المسطرة والحصول على نتائج مرغوبة ومرضية لذا تعتمد الإدارة إلى توفير بيئة عمل مساعدة وملائمة لمزاولة الأعمال بجدية وكفاءة كاللجوء مثلا إلى تقسيم العمل، وتوزيع الأدوار، وتعديل المستويات الإدارية وتعزير الوظائف باستدراك النقائص، وإعطاء أهمية للعامل والرفع من معنوياته كإشراكه في تنفيذ القرارات والأخذ باقتراحاته وأراءه لأن العامل لما يدرك بوجود عوامل تساعد على إشباع رغباته وتلبية حاجياته يسعى إليها بالرضا والعمل والأداء الجيد.

كما أن نجاحها تضمنه معايير وأسس أخرى كالرضا على اعتباره محركا للدافعية، حيث لما يكون العامل رضيا نفسيا واجتماعيا ومهنيا ينعكس ذلك على الإنتاجية والأداء الوظيفي بما يحقق في نهاية المطاف الاستقرار الوظيفي وتعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة ومن هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية التالية:

الإشكالية: إلى أي مدى تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارات بصفة عامة وعلى منتسبي الأمن الولائي لولاية تيزي وزو بصفة خاصة؟

وتتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحوافز والرضا الوظيفي بصفة عامة؟
- ما أهمية الحوافز وأسس منحها؟
- ما المقصود بالحوافز والرضا الوظيفي حسب نظرة مؤسسة الشرطة لولاية تيزي وزو؟
- أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى منتسبي الشرطة؟

الفرضيات:

وللإجابة على هذه الأسئلة، طرحنا عدة فرضيات:

- _ كلما كانت أنظمة التحفيز متنوعة وكلما كان الرضا الوظيفي متواجد .
- _ إحساس العامل بالاحترام والتقدير من قبل الرئيس يزيد من فعالية أدائه وولائه للتنظيم.
- _ بيئة عمل ملائمة توجهات العاملين إيجابية .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولنا هذه الدراسة من أجل إبراز الدور الذي يلعبه التحفيز في تحقيق الرضا، وحددنا المتغير مستقل وهو الحوافز والمتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي.
- الحدود المكانية: مست الدراسة الميدانية الأمن الولائي لولاية تيزي وزو .
- الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في السداسي الثاني من سنة 2015/2014 .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- اعتبار الحوافز من المواضيع المهمة التي لا تزال محل نقاش وجدل وبحث نظرا للتطور التكنولوجي والإقتصادي، فإن الجهود الإدارية انصبحت على كيفية تحسين وتسيير الموارد البشرية وتعزيز أدائها لكونها عامل التميز في المنظمة، وهذا بتبني أنظمة حوافز متنوعة.
- اعتراف المنظمات الناجحة بمكانة المورد البشري وضرورة الاهتمام به لكونه إحدى أسس النشاط وأيضا بمدى أهمية التحفيز في المسار الوظيفي وانعكاسه على الجوانب المختلفة للمنظمة.

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على الحوافز وأسس منحها و أهميتها في المنظمة .
- إبراز العلاقة بين الرضا الوظيفي و الحوافز و الوقوف على العوامل المؤثرة فيه وكذلك المشاكل المؤدية إلى عدم الرضا .
- تحديد أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي و كيفية تأثيرها على منتسبي الأمن الولائي لولاية تيزي وزو .

أسباب اختيارنا لموضوع الدراسة:

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها:

- 1_ الأسباب الذاتية : هو التعرف على مكانة الحوافز وأهميتها داخل المنظمة وارتباطها أو علاقتها بالرضا الوظيفي وكذلك اهتمامنا بالبحث والدراسة في المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية منها عملية التحفيز.
- 2_ الأسباب الموضوعية: الحوافز من المواضيع المطروحة على ساحة النقاشات الاقتصادية وحضي بالاهتمام في الآونة الأخيرة، لذي لابد للإدارات أخذها بعين الاعتبار إن أرادت تحقيق أهدافها.

منهجية الدراسة:

أ- **المناهج:** من أجل الوصول إلى هدف الدراسة ولكي نجيب على الأسئلة التي قمنا بطرحها تم الإعتماد على:

- **المنهج الوصفي:** يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كما عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.⁽¹⁾

- **منهج دراسة حالة:** عبارة عن دراسة متعمقة لنموذج واحد أو أكثر بقصد الوصول إلى تعميمات أو إلى ما هو أوسع عن طريق نموذج مختار.⁽²⁾

- **المنهج التاريخي:** هو الطريق الذي يتبعه الباحث في جمع المعلومات عن الأحداث والحقائق الماضية، وفي فحصها وتحليلها والتأكد من صحتها وفي غرض ترتيبها وتفسيرها وإستخلاص النتائج العامة منها والتي لا تقف فائدتها على فهم أحداث الماضي فحسب بل تتعداه إلى المساعدة في تفسير الأحداث والمشاكل الجارية وفي توجيه التخطيط بالنسبة للمستقبل.⁽³⁾

ب- أدوات جمع البيانات:

المقابلة: تعرف على أنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوجيهية والتشخيص والعلاج حيث قمنا بمقابلات مع بعض المرؤوسين لمنظمة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو بغرض الحصول على معلومات وبيانات تقيدها في موضوع دراستنا للتقرب أكثر من الواقع.⁽⁴⁾

الملاحظة: عبارة عن توجيه الحواس والانتباه لظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها وخصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر حيث قمنا بالإعتماد على الملاحظة البسيطة لجمع بعض المعلومات أثناء إجرائنا للدراسة الميدانية.⁽⁵⁾

ج- الإقترابات :

1- عمار الطيب كشروود ، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والسلوكية، ط 1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007، ص 228.

2- عمار الطيب كشروود، مرجع نفسه، ص 281.

3- عمار الطيب كشروود، مرجع نفسه، ص 312.

4- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 5، الجزائر.

5- عمار بوحوش ، المرجع نفسه، ص 82.

-الإقتراب القانوني: يرتبط بدراسة الأحداث والمواقف والعلاقات والأبنية على الجوانب القانونية ويرتبط مع مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية، تم توظيفه في هذه الدراسة لمعرفة بعض حقوق وواجبات رجال الأمن أثناء أدائهم لمهامهم.(1)

الإقتراب المؤسساتي: يعتمد إقتراب المؤسسة على الشرح والتفصيل الوصفي للمؤسسة من حيث الهدف من تكوينها ومراحل تطورها.(2)

صعوبات الدراسة:

من خلال دراستنا هذه تعرضنا لعدة صعوبات منها

- الإضرابات التي عرفتھا الجامعة خلال هذه الفترة.
- نقص المراجع التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي.
- صعوبات الحصول على المعلومات أثناء الدراسة الميدانية باعتبارھا إدارة حساسة لايمكن أن تجيب على كل التساؤلات المقدمة خاصة ما تعلق بتوزيع إستمارة الإستبيان.

أدبيات الدراسة:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع منها:

- دراسة عارف بن ماضل الجريد: رسالة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية لسنة 2008 بعنوان "التحفيز ودوره في التحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"، وهدف من دراسته هو إبراز مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الموظف عن وظيفته، ومن بين أهم النتائج المتوصله إليها أن أفراد العينة المدروسة راضين إلى حد ما عن عملهم وان هناك علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل.
- دراسة العماري الحاج: شهادة ماستر جامعة محمد خضر بسكرة لسنة 2011.2012 بعنوان "أثر الحوافز في إثارة الدافعية لدى لاعبي كرة القدم دراسة ميدانية لبعض أندية الرابطة المحترفة" تناولت هذه الدراسة دور تحفيز عند اللاعبين ومدى تأثيره على النتائج وذلك بتنظيم الجهود التي يبذلها الرياضي في مهمته.

1-محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم ، المناهج، الأدوات، ط 4، الجزائر، دار النشر للجامعات 2002، ص 117.

2- محمد شلبي، المرجع نفسه، ص 119.

- دراسة مزوار منوبة: رسالة ماجستير جامعة احمد بوقرة بومرداس دفعة 2012.2013 بعنوان "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية"، وهدفها من هذه الدراسة هو إبراز الاختلاف في تأثير مختلف الحوافز على الولاء التنظيمي وكذا طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.
- دراسة عزيزون زاهية: رسالة ماجستير جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة بعنوان "التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة لسنة 2006 وقد أبرزت من خلالها دور تحفيز في الرضا العاملين عن وظيفته لكن في أغلب الأحيان حتى ولو كان العامل راضي عن وظيفته إلا انه عندما يجد فرصة عمل أخرى بشروط أحسن لا يتوانى عن مغادرة المؤسسة لذلك فالرضا الوظيفي وحده لا يكفي وإنما لابد من شعور أقوى بربطه بمؤسسته
- دراسة علاء خليل محمد العكش: رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة لسنة 2007 بعنوان "نظام الحوافز والمكافأة وأثاره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور النظام الحوافز والمكافآت وأثاره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي وتقييم مدى فعاليته وأثاره على الأداء.

تحديد المفاهيم:

الحاجة: حالة من النقص والافتقار أو الاضطراب الجسمي والنفسي، عدم إشباعها تثير لدى الفرد نوعا من التوتر والضيق، ولا يزول حتى يتم إشباع الحاجة أي زوال النقص أو الاضطرابات واستعادة الفرد توازنه⁽¹⁾.

الدافعية: عملية نفسية تتناول تلك القوة التي تحرك الكائن الحي وتوجه سلوكه، أي إنها العملية النفسية التي تدرس الدوافع⁽²⁾.

الدافع: يشمل حالة داخلية تولد شحنة، تنشط او تحرك أو توجه السلوك نحو الهدف، هذه القوة الداخلية المحركة هي الدافع⁽¹⁾.

1-حيدر فؤاد، علم النفس الاجتماعي دراسات نظرية وتطبيقية، دار الفكر العربي للطباعة والنشر، لبنان، ص 195 .

2-سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، ط3، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، ص345.

الباعث: موضوع أو شخص أو موقف ندركه على أنه قادر على إشباع حاجة ما، إذا هو الجانب الخارجي المثير للدافع⁽²⁾

التحفيز المادي:

- اصطلاحا: هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.
- إجرائيا: هو المنح والعلاوات المقدمة لموظفي نصير فعالية أدائهم.

التحفيز المعنوي:

- اصطلاحا: الذي يساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه، وتحقيق التعامل بين زملائه .
- إجرائيا: هو وسيلة تقوم برفع الروح المعنوية للعاملين بالقيام بمهامه بأفضل الطرق للنجاح.⁽³⁾

هيكلية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية التي قمنا بطرحها، ولكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول: بعنوان نظام الحوافز وهو بدوره ينقسم إلى أربع مباحث، المبحث الأول تعرضنا فيه إلى التطور التاريخي لأنظمة الحوافز كما أدرجنا بعض التعاريف التي قدمها مختلف الباحثين وكذلك أسباب وأهمية الحوافز سواء على المؤسسة أو الفرد أو الجماعة وفي المبحث الثاني قمنا بإبراز خصائص وشروط منح الحوافز وفي المبحث الثالث تعرضنا إلى مختلف أنواع الحوافز التي تعتمد المؤسسة وأسس منحها، وأخيرا المبحث الرابع بعنوان نظريات الحوافز محاولة منها استدرارك نقائص الأبحاث والدراسات حول موضوع الحوافز.

الفصل الثاني: بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته الحوافز وهو بدوره ينقسم إلى أربع مباحث كذلك في المبحث الأول تعرضنا إلى التطور التاريخي لرضا الوظيفي وأدرجنا فيه بعض التعاريف حول الرضا الوظيفي وفي المبحث الثاني تعرضنا لأهمية وخصائص الرضا الوظيفي لما يكتسي من أهمية كبرى علي

1-سعاد نانف برنوطي، مرجع نفسه، ص344.

2-عبد الخالق أحمد محمد، أسس علم النفس، ط3، دار المعرفة الجامعية للطبع والتوزيع، الإسكندرية، ص361.

3- علي جوادي، التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسات الرياضية، رسالة ماجستير في إدارة وتسيير رياضي، جامعة سوق أهراس، 2012، ص8.

العاملين والمؤسسة حيث كلما شعر العاملون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم يزيد تعلقهم بمؤسستهم وعملهم أما المبحث الثالث فقد خصصناه للعوامل التي تؤثر على الرضا والنتائج المترتبة عنه وعن عدم الرضا المبحث الرابع فقد قمنا بتوضيح علاقة الرضا ببعض المتغيرات.

الفصل الثالث: فقد خصصناه لدراسة حالة المعنون بدراسة حالة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو وهو بدوره ينقسم إلى أربع مباحث، وقد قمنا في المبحث الأول منه بتقديم عام للمؤسسة نشأتها تعريفها وفي المبحث الثاني قمنا بتقديم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك وظائفها أهدافها وفي المبحث الثالث تعرضنا إلى مرتكزات منح الحوافز داخل المؤسسة وفي المبحث الرابع قمنا بإبراز مختلف أنواع الحوافز في المؤسسة وأثارها على العاملين.

الفصل الأول

نظام الحوافز

بحكم التطورات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة الانتشار تبنت الإدارة منظورا جديدا اتجاه العنصر البشري، ومع الأساليب والمفاهيم الجديدة ظهر ما يعرف بالسلوك التنظيمي الذي يحاول تفهم وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات لغرض ضبطه والتحكم فيه والتنبؤ به وتوجيهه باتجاه تحقيق الأهداف بكفاية وفعالية وهذا لا يحدث تلقائيا إلا إذا اقترن بمجموعة من الحوافز المتعددة والمتنوعة التي تنتشر الدوافع الكامنة لدى الفرد هذا من جهة.

ومن جهة أخرى انصب اهتمامها على الرضا الوظيفي باعتباره إحدى العوامل المساعدة على زيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء وبقاء اليد العاملة وضمان استمراريتها، فهو نتيجة حتمية لبيئة العمل وظروفه السائدة.

وفي فصلنا هذا حاولنا أن نتناول ما يلي:

- مفهوم نظام الحوافز.
- خصائص وشروط نظام الحوافز.
- أنواع وأسس منح الحوافز.
- نظريات الحوافز.

المبحث الأول: مفهوم نظام الحوافز

إن البيئة الخارجية اليوم تفرض توظيف قوى عاملة مؤهلة كفؤة باعتبارها مصدر الفكر والتطور والابتكار، فالضرورة أوجدت إلزامية وحتمية استخدام الحوافز مع ضرورة التنوع فيها لجعل الفرد يعمل بحماس ورغبة ويقدم أفضل ما لديه في العمل.

فالحوافز تمثل إحدى العوامل المؤثرة في سلوك الفرد، فهي بمثابة أداة توجيه وتعديل سلوكياته واتجاهاته وتصرفاته نحو العمل والمنظمة، الرئيس والمرؤوسين والزلاء وانعكاساتها المتنوعة تزيد الاهتمام بها، فقد تعددت وتباينت الأبحاث والدراسات حول مفهومها وأهميتها وتأثيراتها، وهذا لتعدد وجهات النظر حول المورد البشري، قيمته ومكانته في المنظمة، وإن تعددت المفاهيم والنظريات يبقى الهدف نفسه هو سبل تحفيز الفرد بما يضمن تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة وأحداث التوافق بينهما.

المطلب الأول: التطور التاريخي للحوافز

لقد عرف نظام الحوافز عدة تطورات وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات حيث أن الاهتمام بموضوع الحوافز بدأ مع بداية الفكر الإداري ممثلاً بحركة الإدارة العلمية وتطورها عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة ومن بين هذه المراحل نذكر ما يلي:⁽¹⁾

مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية: هذه النظرية اعتبرت المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، وركزت اهتمامها على الإنتاجية وتعظيم الأرباح كما تعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزء من الآلة التي يعمل عليها، هذا ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية.

في هذه المرحلة أخذت الحوافز شكل مادي تمثل في الأجر وملحقاته.

مرحلة إهتمام العلاقات الإنسانية: تميزت هذه المرحلة بتطوير النظرة للإنسان وكيفية التعامل معه، ركزت هذه المرحلة على الجانب الإنساني حيث أعطت له أهمية كبيرة باعتباره طموح ونشط وتتوقع منه الإدارة انه يحفظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات وأخذت الحوافز في هذه المرحلة شكل معنوي إلى الجانب المادي.

1- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص405.

مرحلة النظريات الإدارية الحديثة: هذه المرحلة استفادت من المرحلتين السابقتين في وضع افتراضاتها حيث اعتبرت المنظمة وحدة اجتماعية مفتوحة تتأثر ببيئتها سواء اجتماعية أو اقتصادية حيث هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه أكدت هذه المرحلة على الربط بين الحوافز والنتائج التي تعتبر معياراً لتحديد ما يستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية.

من الملاحظ أن التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تقلح بوضع مفهوم محدد للعملية حيث تعددت وتنوعت التعريفات مما جعل الاتفاق على تعريف محدد أمراً صعباً، وفيما يلي سندرج بعضاً منها.

1-تعريف الحوافز:

-التحفيز لغة: حثه، حركه، وأعجله، وأبعده.⁽¹⁾

- اصطلاحاً: أنه الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجيات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية.

يعرفها سامر جلده بأنها: "الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحاطة بالفرد والتي تمكنه الحصول عليها، واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين وإشباع الحاجات والرغبات أو التوقعات لأداء نشاط معين".⁽²⁾

يقصد سامر من تعريفه هذا أن الحوافز هي الإمكانيات المحاطة ببيئة الفرد والتي تمكنه من تحريك دوافعه نحو سلوك معين لغرض تحقيق أهدافه.

ويرى حسين حريم أنها: " كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من الدافع وهكذا فالحصول على الحافز يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي، ويقلل أو يبطل مفعول الدافع".⁽³⁾

ويقصد من تعريفه للحوافز بأنها تخفف وتقلل التوتر وبالتالي حصوله عليها يؤدي إلى إعادة التوازن الفسيولوجي عند الفرد.

1- محمود المسعدي ، وأخرون، معجم عربي مدرسي القبائي، ص175 ، ص 284

2- سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، ط1 ، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2009، ص100

3- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط3 ، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع،

2009، ص104

ويعرفها مؤيد سعيد السالم وآخرون: " إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتمييزه في أداء العمل"⁽¹⁾

يقصد مؤيد سعيد السالم من تعريفه هذا بأن الحوافز يحصل عليها العامل نتيجة مردوده وتميزه أثناء قيامه بوظيفته إضافة إلى أجره الشهري.

كما يعرفه عبد البازي إبراهيم درة أيضا: "كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه أو تشجيعه أو تثبيطه أو توجيه اتجاهه أو تغيير شدته"⁽²⁾ ويقصد عبد البازي من تعريفه هذا أن الحوافز عبارة عن أدوات تستخدمها الإدارة لتغيير من سلوك المستخدمين من السلب إلى الإيجاب.

ويشير عادل جودة إلى أنها: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعا"⁽³⁾ ويقصد عادل ان الحوافز هي مجموعة من العوامل التي تدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر للقيام بمهامهم لرفع مستوى العمل كما ونوعا.

يعرفها بشار بأن: "الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهي بذلك لا تمثل جزءا مكملًا للأجور والمرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي"⁽⁴⁾ يرى بشار أن الحافز منفرد عن الأجر يحصل عليه الفرد من خلال أدائه غير العادي أثناء أدائه وظيفته.

يعرفها الدكتور خالد عبد الرحمان الهيتي بأنها: "مجموعة من المؤثرات الخارجية، والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".⁽⁵⁾

1- سعيد السالم مؤيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002 ، ص405.

2- عبد البازي إبراهيم درة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط2 ، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص384

3- عادل جودة ، الحوافز ، بدون طبعة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص19.

4- بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1 ، الأردن ، دار الرابحة للنشر والتوزيع، 2009، ص89.

5- علي جوادي، نفس المرجع سابق الذكر، ص26.

يقصد الهيئي أن الحوافز هي طريقة لإشباع حاجيات المادية والمعنوية من خلال تأثره بالعوامل الخارجية التي تدفعه لأداء الأعمال على أحسن وجه

يعرفه سليمان الدروبي: "التحفيز هو مولد النشاط والفعالية في العمل، وهو من الطرق النشيطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء كان ذلك يتعلق بالأمر المادية أو المعنوية"⁽¹⁾

يقصد سليمان الدروبي أن التحفيز هي أداة فعالة لتنشيط الفرد ماديا أو معنويا مما يدفعه للقيام بأعماله أفضل ما لدى الغير.

يعرفه أحمد ماهر على انه: "هو المقابل للأداء المتميز".⁽²⁾

يقصد أحمد ماهر أن الحافز أنه المبلغ الذي يتقاضاه المستخدم نتيجة تميزه في عمله.

المطلب الثاني: أسباب وأهمية تطبيق نظام الحوافز

أ- الأسباب :

يتمثل دور التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل، فالفرد في المنظمة يعمل مقابل أجر أو عائد أو راتب ولكن الأهم هو مستوي أداء الفرد لعمله، فهنا يأتي دور عملية التحفيز لكي تحرك عوامل الفرد الداخلية التي تقود إلي الشعور بأن الانجاز الأعلى تقابله مكافأة أفضل مادية كانت أم معنوية، فالمنظمة تقوم بتحفيز من أجل ما يلي:⁽³⁾

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة الإنتاج ومبيعات وأرباح.
- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته، تخفيض التكاليف كمية الخدمات.
- إشباع حاجات ومتطلبات العاملين بشتى أنواعها وخصوصا حاجات التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية الفريق والعمل الجماعي والتضامن.

1- على جوادي، نفس المرجع سابق الذكر، ص26.

2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص235.

3- زاهية بودراح، مدي تطبيق الحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الاقتصادي والتجاري، مذكرة نيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني برج البحري، 2004، ص21.

- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

ب_ أهمية نظام الحوافز:

إن عملية التحفيز تحتل مكانا فعالا داخل المنظمات الإدارية، وكذا لاعتبار التحفيز شيء لا غنى عنه داخل المنظمة لأن هناك فارق كبير بين أداء الفرد المحفز، وعن أدائه عندما لا يكون محفز. كما نجدها تحتل أسبقية في تفكير المديرين في المنظمات الفعالة، حيث أن امتلاك المنظمة عمال محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها التي لا تملك هذه الميزة، لذي تعتبر الحوافز ذو أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت الحوافز بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي فقط إلى رفع الإنتاجية فحسب، بل سترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين، ومن هنا يمكن أن نقول أن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، وكذا استغلال المورد البشري بعدالة ومن هنا يمكن استخلاص أهمية الحوافز.

1- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- زيادة المداخل للعاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- تعتبر الحوافز طريقة لعلاج جوانب الإهمال والقصور في العمل.
- تهدف الحوافز إلى تطوير وتغيير مواقف العمل عن طريق إدخال عناصر فعالة وجديدة تزيد من حيويتها.
- تؤدي إلى خلق التوازن من خلال جعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية تطويرية.⁽¹⁾
- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع المعنوية.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتهم.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.⁽²⁾

1-بودراح زاهية، نفس المرجع السابق الذكر، ص23.

2-بن ماطل عارف الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بشرطة الجوف، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2008، ص10.

- الاستخدام الأمثل للحوافز دون إفراط أو تفريط يؤثر بفعالية على العملية الإنتاجية ويشعر العاملين بالرضا.
- تؤدي الحوافز بالفرد إلى تحمل المسؤولية، لأن تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات أثر كبير على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.⁽¹⁾

2_ أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة:

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة.
- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة عن طريق تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.⁽²⁾

3_ أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

- زيادة أرباح المنظمة من خلال الإنتاجية حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة الحصة التسويقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- تقليص مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي.
- تقوم بتنفيذ ومتابعة فعالة لردود أفعال بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الاهتمام بالنوعية⁽³⁾
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية بما يعرف بالثقافة التنظيمية.

1-مزوران منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة مؤسسة عمومية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013، ص12.

2-أحمد ماهر، نفس المرجع السابق الذكر، ص349.

3-زاهية بودراح، نفس المرجع السابق الذكر، ص23.

- زيادة حجم المنظمات وتنويع نشاطاتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها وجعلها مضطرة إلى نقل العاملين إلى مجتمعات ودول أخرى مما استوجب على المنظمة على تحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز. (1)

1-مزوار منوية، نفس المرجع السابق الذكر، ص10.

المبحث الثاني: خصائص وشروط نظام الحوافز

المطلب الأول: خصائص نظام الحوافز:

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها⁽¹⁾

1_ البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وبذلك في بنوده، صياغته وحساباته.

2_ يمكن تحقيقه : يجب أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك التي يتم تحفيزها أمرا واردا .

3_ يمكن قياسه : ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي يتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للوقت والمال وعليه وجب أن يكون التصرفات والسلوكيات أو الأهداف وأيضا العوائد سهلة القياس.

4_ معيار الأداء : ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة، ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس.

5_ المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والحفاظة عليه.

6_ ملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.

7_ الاستقرار والمرونة : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا امتد الأمر كتعبير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلا وجب أن يتم تغييره .

8_ مساندة الإدارة العليا : ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدافعية القوية وعند عقد حفلات توزيع الحوافز والجوائز .

9_ نظام التسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.

1-أحمد ماهر، نفس المرجع السابق الذكر، ص252.

10_ عائلي : كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، وذلك للزوجة والأبناء ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

11_ بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدافعية لأولي القوية للنظام.

12_ نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي يتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات ومأكولات، ودعاية قوية وإخراج جيد

المطلب الثاني: شروط نظام الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة والمنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ومن بين هذه الشروط ما يلي: (1)

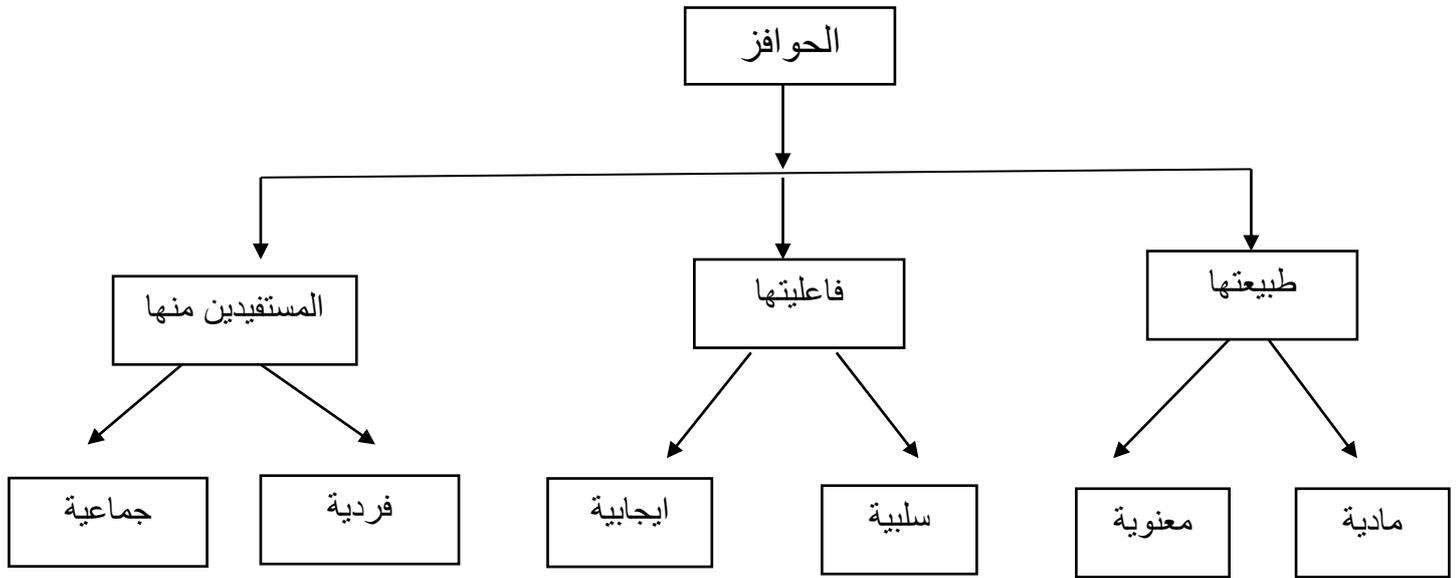
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- التعرف على قدرات النافسين.
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة.
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.
- أن تواكب المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- التأكيد علي الربط بين التحفيز والأداء الجيد.
- لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستعد فيه الحوافز.
- ضمان الادارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها بخصوص الحوافز.
- أن يكون الحافز متناسب مع دوافع الفرد.
- التنوع في الحوافز .

1-سامر جلده، نفس المرجع السابق الذكر، ص121، ص 122.

المبحث الثالث: أنواع وأسس نظام الحوافز.

المطلب الأول: أنواع نظام الحوافز

لقد تعددت وتنوعت تصنيفات الحوافز من قبل الباحثين، حيث يمكن للإدارة استخدامها وفق ظروفها وإمكانيتها من أجل تحقيق كفاءة في الأداء وإنتاجية ذات جودة ونوعية، ويمكن تقسيمها إلى الأنواع التالية وفقا لمعايير معينة كما يلي:



المصدر: (بتصرف) عبد البازي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ص (413).

الشكل رقم 1: يبين أنواع نظام الحوافز وفقا للمعايير السابقة

1_1: الحوافز حسب طبيعتها:

تصنف الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية⁽¹⁾

1_1_1. الحوافز المادية: هي الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع

العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز الراتب، المكافآت التشجيعية، العلاوات، المشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات، يمكن للحوافز أن تكون مباشرة كالأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، الأرباح البدلات وغير مباشرة التغذية الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، العلاج ومن الأشكال المختلفة للحوافز المادية ما يلي:⁽²⁾

1_ الأجر: هو الأكثر اندفاعا وتأثيرا في اندفاع الأفراد للعمل وزيادة كفايتهم الإنتاجية ويضمن

تحقيق الحاجيات والرغبات الأولية للعاملين

2_ المكافآت : يتحصل عليها العامل مقابل أداء أو انجاز مميز غير عادي

مثلا زيادة في الإنتاج، السرعة في الانجاز، الاقتصاد في الموارد الأولية، الاختراع...

3_ المشاركة في الأرباح: اقتطاع جزء من أرباح الشركة وتوزيعها على العاملين نقدا إما مرة

واحدة أو عدة دورات في السنة.

4_ الخدمات الاجتماعية: تهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية بمعنى تحقيق المصلحة

الخاصة مثلا: التغذية، الكراء، المواصلات...

5_ الخدمات الصحية: الاهتمام بصحة العاملين بإجراء فحوصات وكشوفات طبية منتظمة (دورية).**2_1_1 الحوافز المعنوية:** هي انه حاجات الفرد متعددة ومتنوعة منها النفسية والاجتماعية

والحوافز المعنوية تمكن من إشباعها وتحقيق الرضا في عمله، وتزيد من ولائه، وتحقق له التفاهم والانسجام مع جماعته وعمله.

1-بن ماطل عارف الجريد، نفس المرجع السابق الذكر، ص 12.

2-محمد الحسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة

الصناعية بمكة المكرمة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، ص 23.

والحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال لإثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة.

لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها قد لا تقدم ولا تحقق غايتها ما لم تقترن بحوافز معنوية، ومن الحوافز المعنوية أن يشعر العامل بأنه بشر وليس جزءاً من آلة تعمل والحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز تتعلق بالعمل نفسه، خصائص العمل من تعقيد تكرار تنوع واستقلالية، حجم المسؤولية، نوعية الأداء والمعلومات المتاحة، وحوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل: الإشراف، القيادة، الزمالة، ظروف العمل، المشاركة مع الإدارة، اللوائح، النظم الموجودة.⁽¹⁾

ومن الأشكال المختلفة للحوافز المعنوية ما يلي :

- 1- **الوظيفة المناسبة:** تجانس الفرد مع وظيفته يسمح باستغلال كل طاقته الكامنة وقدراته.
 - 2- **الإثراء الوظيفي:** إن التنوع والتجديد في الواجبات والمسؤوليات والاختصاصات تجعل من الفرد مهياً ومستعداً للتطور والتجديد.
 - 3- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** اشتراك العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله ووظيفته.
 - 4- **الباب المفتوح:** تقديم الآراء والاقتراحات المناسبة للرؤساء.
 - 5- **لوحات الشرف:** تقسيم العاملين المتميزين بحيث هذا يزيد من الولاء والمزيد من العمل.
 - 6- **الترقية:** زيادة في المسؤولية والأعباء وإثبات الذات.
 - 7- **المركز الاجتماعي:** يعتبر من الأمور التي يسعى الفرد إلى تحقيقها كونه يشجع الحاجات المتنوعة ويمثل حافزاً إيجابياً.
 - 8- **تسلم الأوسمة:** تمنح للأفراد اللذين كانت خدماتهم كبيرة لإبراز قدراتهم بالاحترام والتقدير.
- إن كلا من الحوافز المادية والمعنوية مهمة في حياة العامل لما لها من آثار مختلف الاجتماعية، النفسية، المادية، لذا كلاهما لازم والواحدة مكمله للأخرى لخلق نوعاً من التجانس والتوافق⁽²⁾

1- حمد محمد الحسائي عبد الله، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية التعليمية، بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، 2010، ص 80.

2- عبد العالي هبال، دور التحفيز في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة يوسف بن خدة 2007، ص 26.

ثانياً: الحوافز حسب المستفيدين منها:

في هذا النوع من الحوافز سنتطرق إلى الفئات المستفيدة منها كما يلي:

1-2: الحوافز الفردية: تعرف الحوافز الفردية بأنها الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته، باعتباره إنسان له كيانه المستقبلي وشعوره ورغباته واحتياجاته الخاصة، وذلك بقصد زيادة الإنتاج ورفع مستوى الكفاءة فالفرد لا يقدم أحسن ما عنده إلا إذ اقتنع بان نتيجة ذلك إشباع رغباته واحتياجاته

والحوافز الفردية قد تكون: ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسة في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ القرارات أو حل مشكلة معينة وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.⁽¹⁾

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز معين ومن أمثلتها: الترقيات، المكافآت، العلاوات التشجيعية.

كما توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة إنتاجه:

1_ تخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج

2_ تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة

3_ إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم

2_2: الحوافز الجماعية: هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن

أمثالها المزايا العينية، الرعايا الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة، لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية.

كما تهدف الحوافز المعنوية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية مادية لدى أعضاء الجماعة

الواحدة مثل حاجات الانتماء، الولاء، تقدير الآخرين

1- محمد محمد الحساسني عبد الله، نفس المرجع السابق الذكر، ص 88.

وتساهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رعتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

إن هذا النوع من الحوافز قد يؤدي إلى انتشار روح الاتكال والإهمال أو الخمول والتهرب من المسؤولية، وكبح الروح الابتكارية والتجديد أو المهارة الفردية كما أن التوزيع الغير العادل لها (محاباة، قرابة، محسوبية....) يؤدي إلى عدم الرضا ونقص الرغبة والإرادة في العمل.⁽¹⁾

-ثالثا: الحوافز حسب فاعليتها:

تصنف الحوافز من حيث فاعليتها إلى نوعين هما:⁽²⁾

1_3 حوافز ايجابية: تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم الاقتراحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء العمل من خلال التشجيع سلوك ما يؤدي إلى ذلك.

إن الهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد العاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

1_ عدالة الأجور الأساسية

2_ منح الأكتفاء علاوات استثنائية

3_ ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب فالمكافأة عن سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الايجابي في السلوك ما لم تتوفر على شرطان.

أ- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز

ب- إن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة تشعر العامل بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون فائدته شبه منعدم والحوافز الايجابية تتمثل في:

1- حمد محمد الحساسني عبد الله، نفس المرجع السابق الذكر، ص 89.

2- عبد العالي هبال، نفس المرجع السابق الذكر، ص 36.

- 1- أن يكون الأجر مناسباً وعادلاً
- 2- إشعار الفرد بإنجازته
- 3- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين
- 4- أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية
- 5- استقرار العامل في عمله
- 6- توفر فرص الترقية أمام العاملين

3-2 حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر، التساهل، الإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية، وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر، التعليمات، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول إلى الهدف المنشود والمرغوب به.

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ، حيث يجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة.

ومن الناحية العلمية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل، وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء، إنما يعلم كيف يتجنب العقاب وكيف يتحاشى العامل الموافق التي توقعه في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف مثلاً من الفصل وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية النفسية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي لا تعرضه للفصل.⁽¹⁾

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يتأبون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتحفظ الإدارة رهبتها وتضمن جدية العاملين.

1- عبد العالي هبال، نفس المرجع السابق الذكر، ص 38.

المطلب الثاني: معايير نظم الحوافز:

إن أهم أسس معايير لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء، وهذا لا يمنع استخدام معايير أخرى كالأقدمية والمجهود ... الخ ومن هذه الأسس نذكر ما يلي (1)

الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم المعايير في حساب الحوافز، وهو ما يزيد معدل الأداء عن طريق تحليل الأداء، ووضع معايير محددة وقابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل الجودة أو الوفرة في وقت العمل.

المجهود: يستعمل لقياس ناتج العمل لاعتباره غير ملموس وصعب القياس، كما هو الحال في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لأن الناتج هنا شيء احتمالي الحدوث لأن المجهود المبذول في العمل لا يؤدي دائما إلى انجاز العمل بفعالية، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.

الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي إلى حد ما الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات.

المهارة: بعض المنظمات تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو دورات تكوينية وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

تحقيق الأهداف: وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

المبحث الرابع: نظريات الحوافز

لقد تناولت غالبية الأبحاث والدراسات معظم الجوانب المتعلقة بالأفراد داخل المنظمات بما فيها العمليات والتفاعلات الداخلية والعوامل المؤثرة في سلوكياتهم محاولة لإيجاد حلول لمشكلاتهم لوضع أنظمة حوافز سليمة عادلة.

وتم تصنيف نظريات الحوافز إلى مجموعتين رئيسيتين الأولى تمثلت في نظرية المحتوى content theories ركزت اهتمامها على العوامل والتغيرات المحددة والمؤثرة في السلوك كالحاجات

1- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق الذكر، ص 237.

الداخلية والظروف الخارجية، أما الثانية تمثلت في النظريات العلمية (الحديثة) process theories التي ركزت اهتمامها على تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر وتوضح السلوك. نظرا لأهميتها سنحاول عرض أهمها ونقوم بإبراز بعض الأفكار والمفاهيم الرئيسية التي تقوم على أساسها.

المطلب الأول: نظريات المحتوى

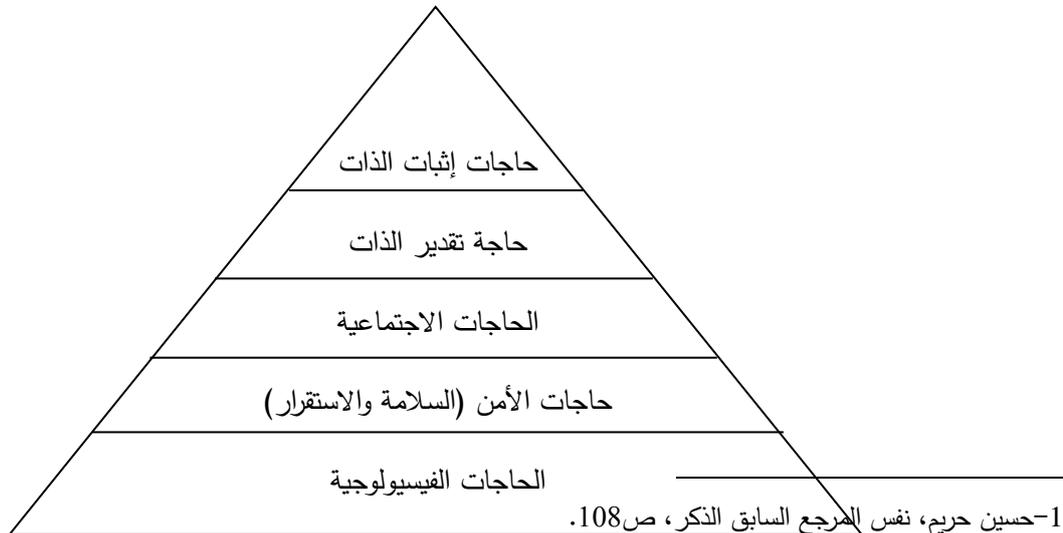
الفرد بطبعه وشخصيته يحمل أفكارا ومفاهيم، ميولات ومشاعر يمكن أن تكون محركا لدوافعه كما يمكن أن تتوافق مع إحدى النظريات أو تختلف، وفيما يلي سناقش بإيجاز أهم هذه النظريات:

1_1. نظرية ماسلو Maslow's theory: (1)

تقوم نظرية ماسلو (سلم الحاجات) على فكرتين هما :

- 1- إن لدى الإنسان خمس مجموعات من الحاجات مرتبة على شكل سلم، ينتقل الإنسان في إشباع هذه الحاجات من الحاجة الأولى فالأعلى وهكذا.
- 2- الحاجات الغير مشبعة عند الإنسان هي التي تؤثر في دافعيته، وطالما يتم الإشباع حاجة معينة بدرجة كافية، لا يصبح لهذه الحاجة أي تأثير عن الدافعية.
- 3- قام ابرهام ماسلو بتحديد حاجات الإنسان وتصنيفها وترتيبها بشكل سلم مرتبة من القاعدة إلى الأعلى والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 2: سلم ماسلو للحاجات



1. المصدر: محمد عباس سهيلة، ادارة الموارد البشرية.الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص169

أ- الحاجات الفسيولوجية: Physiological needs

تمثل الحاجات الأساسية للإنسان، وبالتالي هي في المرتبة الأولى في سلم ماسلو وتشمل هذه الحاجات الهواء، الماء، الغذاء والكساء والمأوى التي تعتبر أساسية وحيوية لبقاء الإنسان حيا.

ب- حاجات الأمن: Security needs

تشغل هذه الحاجات المرتبة الثانية في سلم ماسلو وتتضمن حماية الفرد من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية والحماية من الأخطار الاقتصادية والمالية.

ج- الحاجات الاجتماعية: Social Need

تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعي بطبعه ويعيش بين جماعات ويتفاعل معها وتشمل هذه الحاجات على حاجة الإنسان إلى الانتماء، الارتباط، تعاطف والحب، والرغبة في التقارب والمشاركة الوجدانية.

د- حاجات الإحترام والتقدير : Self Esteem Respect

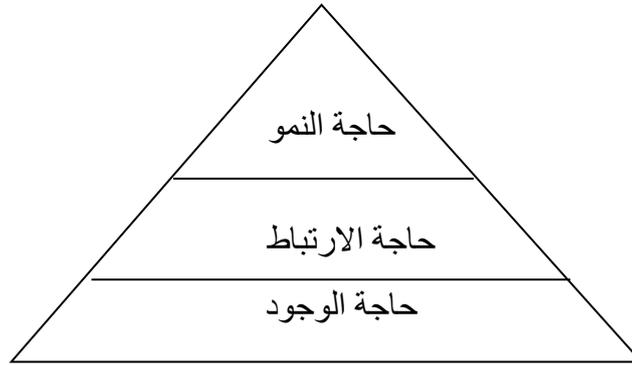
وتشمل رغبة الفرد في قبوله من الجماعة والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام من قبل من الآخرين والتأكيد إحترام الذات وتحقيق هذه الحاجات هام لكونه يبعث لدى الفرد شعورا بالثقة بالنفس واحتراما لذاته وقدراته، ويمكن تحقيق هذه الحاجات من خلال التميز والكفاءة والمنافسة، الإستقلالية والمركز.

هـ - حاجات تحقيق الذات : Self Actualization

تمثل الاستمرار في تنمية الذات والخلق والإبداع والابتكار وترتبط بحاجة الإنسان أن يحقق الصورة التي يتخيلها لنفسه.

2_1. نظرية الحاجات لألدرفر: تعد هذه النظرية تطور لنظرية ماسلو تضع الحاجات في ثلاثة مجموعات بدل من خمسة (1).

الشكل رقم 3: هرم الحاجات عند الدفر



المصدر: سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة، ط1، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009، ص100 ص 118.

أ _ الحاجة للوجود : وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن عند ماسلو .
 ب _ الحاجة للإنتماء : وهي تمثل الحاجات الإجتماعية عند ماسلو .
 ج _ الحاجة للنمو : وهي تمثل حاجات التقدير والإحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو .
 حسب الدفر الحاجات الإنسانية تصنف في ثلاثة مجموعات فقط ، وهي حاجة الوجود ، حاجة الإنتماء، حاجة النمو خلافا لماسلو، وهذه الحاجات تساعد الموظفين في تحقيق وتطوير إنجازاتهم وهذا من شأنه أن ينمي شعور الموظفين بالرضا الوظيفي .

1_3 نظرية الحاجات الثلاثة لماكيلاند three needs theory:

قدم ماكيلاند نظريته المعروفة بنظرية الإنجاز حيث لاحظ أن من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه هو الحافز على الانجاز لوجود سببين لأداء لفرد هما، مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي وركزت على ثلاثة حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

1-سامر جلده، نفس المرجع السابق الذكر، ص118.

1_ الحاجة إلى الإنجاز : need for achievement

إن الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يملون إلى الأداء العالي الجيد والتميز، وإيجاد الحلول للمشاكل كلما توفرت الفرصة، إضافة إلى تحمل المسؤولية وحب التحدي والرغبة في تحقيق النجاح

2_ الحاجة إلى الانتماء : need for affiliation

إن الأفراد الذين لهم الحاجة إلى الانتماء يرغبون في تكوين علاقات مع الجماعة وإنشاء صداقة بينهم حيث تسود الثقة والتفاهم وذلك حفاظ على العلاقات الاجتماعية.

3_ الحاجة إلى السلطة: need for power

إن الأفراد الذين لديهم الحاجة إلى السلطة يميلون إلى التحكم والسيطرة في الآخرين والتأثير عليهم وقيادات.

4_1 نظرية المتغيرين لفردريك هيرزبرج : Herzberg's Two Factor Theory

ركزت هذه النظرية على أساس دوافع العمل والعوامل المسببة للرضا الوظيفي، حيث ميز فردريك هيرزبرج بين نوعين من العوامل ، عوامل مرتبطة بالعمل ذاته أو الوظيفة وعوامل مرتبطة ببيئة العمل أو محيطه (محيط الوظيفة)⁽¹⁾.

1_ العوامل الدافعة: Motivation Factors

هي عوامل مرتبطة بالعمل ذاته حيث توفرها يؤدي إلى بناء درجة عالية من الحفز والرضا الوظيفي، وبالتالي وجود القناعة لدى العاملين، ويمكن حصرها في : التقدير والاحترام، المسؤولية فرص التقدم في الوظيفة.

هذه العوامل من شأنها تحفيز العاملين والتأثير على معنوياتهم وبالتالي الأداء الجيد والفعال

2_ العوامل الوقائية: Hygiene Factors

1-نادر أحمد، ابوشيخة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحياتية علمية ، ط1 ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع 2010، ص218 ، ص219.

هي عوامل مرتبطة بمحيط العمل ومحيط الوظيفة، توفرها يحول دون عدم الرضا الوظيفي نقص الإرادة والحماس للعامل، كما أن وجودها وتوفرها لا يؤدي بضرورة إلى إحداث وبلوغ الرضا أو تحفيز العاملين، ويمكن حصرها في:

العلاقات بين المديرين والعمال، الإشراف، ظروف، الراتب، الأمن الوظيفي، سياسة المنظمة وأساليب إدارتها.

إن تجاهل كلا من العاملين من قبل الإدارة من شأنه إحداث مشكلات متعددة الجوانب سواء التنظيمية أو الاجتماعية وهذا يؤثر سلبا على سيرورة أنشطة المنظمة وأعمالها، والنتيجة النهائية الإهمال أو التجاهل فيكون إما الفشل أو الإخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة

1_5 نظرية العلاقات الإنسانية Human relation movement⁽¹⁾

ولدت حركة العلاقات الإنسانية في العشرين من القرن الماضي وتعتبر دراسات ألتون مايو Elto Mayo التجريبية أول مبادرة لهذه الحركة، حيث تركزت هذه النظرية على ضرورة تفهم العاملين، مديريهم وعمالاً، بمعنى فهم طبائعهم وتصرفاتهم ودوافعهم بهدف إيجاد جو من التفاهم والتبادل والتعاون المشترك والعمل الجماعي في تحقيق أهداف المنظمة.

اهتم "مايو" بالإجهاد، الحوادث، دوران العمل وعلاقة ذلك بفترات الاستراحة وظروف العمل المادية، قام أيضا بدراسة طبيعة جماعات العمل وتأثيرها على سلوك الأفراد، وقد توصل في دراسته لأحد أقسام مصنع عزل في فيلا دلفيا بأمريكا أن فترات الاستراحة أدت إلى تحسين الحالة الفكرية والجسدية للعمال، وقد طور "مايو" هذا الاستنتاج وفقا لما توصل إليه وزملاؤه في تجاربه اللاحقة في مصنع "هونورن" بعد دراسة فيلادلفيا شرع "مايو" وزملائه ببحث آخر في مصنع "هونورن" بشركة "وسترن الكترينك" وتوصل إلى مجموعة من النتائج من ضمنها كتابه المنشور عام 1933 بعنوان "المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية".

1-سامر جلده، نفس المرجع السابق الذكر، ص 19 ، ص20

المطلب الثاني: النظريات العلمية

تهتم هذه النظريات بالدافعية، حيث تعتبرها عملية عقلية ذهنية تتضمن التفضيل والتقييم والتحليل والاختيار وغيرها، في تحديد الأهداف والنتائج المرغوبة وإشباع الحاجات لدى الإنسان واختيار الوسائل في تحقيق ذلك، وفيما يلي سناقش بعض الأفكار والمفاهيم الهامة.

1_2 النظرية التقليدية (الكلاسيكية): Classic theory⁽¹⁾

تضم هذه النظرية عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل مناهجها المتبعة للوصول للنظريات والمبادئ الإدارية ولكنها تتفق في افتراضاتها حول ماهية الإنسان.

ينطوي تحت لواء هذه النظرية (الاتجاه الفكري) كل من مدرسة الإدارة العلمية التي يعتبر فريدريك تايلور أبرز ممثليها . نظرية البيروقراطية التي جاء بها ماكس فيبر Max weber، نظرية المبادئ الإدارية التي جاء بها هنري فايول Henry fayel .

تتفق هذه النظرية ضمنا أو صراحة بنظراتها المحدودة للإنسان بأنه اقتصادي فقط Economic man يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية المتمثلة في الأجور والمزايا الأخرى، فهذه النظرية ترى في الإنسان شخص يتجاوب ميكانيكيا مع تلك الحوافز Machine Madd.

وتطبيقا لهذا الاتجاه فانه يجب ربط الأجر بإنتاجية العامل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان العامل في إنتاجه زاد أجره ولما اتضح قصور نموذج " الإنسان الاقتصادي" الذي يسند في فرضيته أن الإنسان في كل ما يصدر عنه من سلوك إنما يسعى إلى تعظيم عائده المادي انه الباحثون بعد اتساع مجالات البحث في العلو الإنسانية نحو وضع فروض موضوعية جديدة تستند إلى فهم أعمق وأشمل لحقيقة العوامل النفسية التي تؤثر في مدى استجابة العاملين لحوافز العمل التي تستخدمها المنظمة.

2_2 نظرية التوقع : The Expectancy Theory⁽²⁾

لقد نشرت هذه النظرية في أبحاث فكتور فروم عام 1964، جوهرها يشير إلى أن الأفراد يتوقعون نتائج معينة ومكافئات على تصرفاتهم وأعمالهم حيث يفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيرهم ويرى أن دافعية قيام الفرد بسلوك معين يتحدد باعتقاد الفرد بأن له القدرة على القيام بذلك السلوك وأن القيام

1- نادر أحمد، ابوشيخة، نفس المرجع السابق الذكر، ص 206.

2- سامر، جلده، نفس المرجع السابق الذكر، ص 115.

بذلك السلوك يؤدي إلى نتيجة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعات كما يلي:

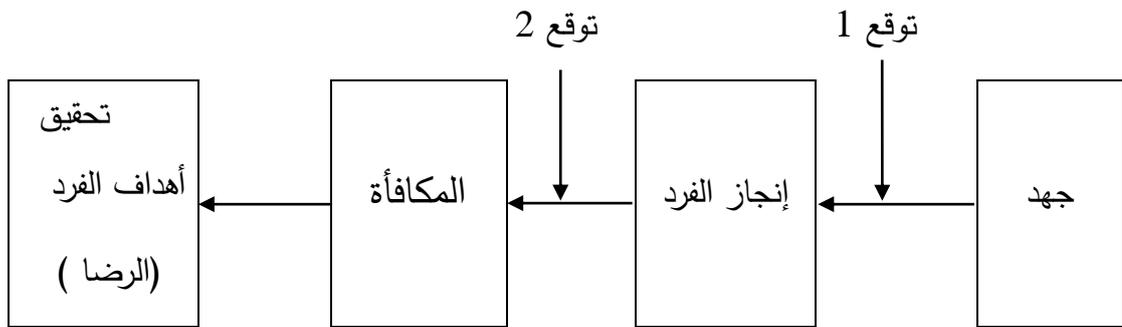
1_ التوقع الأول: أن الجهة المبذول يؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

2_ التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة كما يظهر في الشكل.

هذا يعني أن الفرد لا يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا لا تشبع حاجاته لهذا فإن حافز الأفراد لقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

الشكل رقم 4: يبين نموذج التوقع



المصدر: نادر أحمد، ابوشيحة، إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحياة علمية ، ط1 ، الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع 2010، ص (221).

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم وخبراتهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة، حيث يقوم الأفراد بإجراء مقارنة تبين ما يرغبون فيه من نتائج ويبني احتمال تحقيقها، وفي مثل هذه الظروف فإن الفرد يلجأ إلى تحليل مفهوم التكلفة والعائد، فعندما سيتحقق العائد المتوقع التكاليف المصروفة عليه فإن هذا سيقود الفرد إلى بذل قصارى جهده من اجل تحقيقه.

تعتبر نظرية التوقع ضمان وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي يحصل عليها الفرد ليس هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيط لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها.

2_3 نظرية المساواة لجون راوولز: (1)

تنسب نظرية المساواة إلى الكاتب أدمز، قام بتطوير واختبار نظريته أثناء عمله باحث نفسيا في شركة الكهرباء العامة في نيويورك في الولايات المتحدة الأمريكية. تركز النظرية على افتراض أساسي هو أن الناس لديهم دافعية عالية لتحقيق التوازن بين جهودهم وإسهامهم وبين العوائد التي يحققونها، ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن الأفراد في المنظمات يقارنون بين جهودهم وعوائدهم من جهة وجهود وعوائد الآخرين العاملين في ظروف عمل مشابهة في المنظمة، من جهة أخرى فإذا ما أدرك الفرد واقتنع انه يعامل بطريقة غير متساوية وغير عادلة بالمقارنة مع غيره، فسيتولد لديه داخله توتر وباعث يدفعه لتقليص التوتر وتصويب عدم المساواة ويمكن توضيح ذلك بالرسم التالي:

$$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{عوائد الفرد}} > \frac{\text{عوائد ونتائج فرد}}{\text{عوائد الفرد}} = \text{عدم مساواة سالبة}$$

$$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد}}{\text{عوائد الفرد}} > \frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{عوائد الفرد}} = \text{عدم مساواة موجبة}$$

$$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد}}{\text{عوائد الفرد}} > \frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{عوائد الفرد}} = \text{عدم مساواة موجبة}$$

$$\frac{\text{عوائد ونتائج فرد}}{\text{عوائد الفرد}} = \frac{\text{عوائد ونتائج فرد آخر}}{\text{عوائد الفرد}}$$

تتكون العوائد والنتائج من الراتب والمزايا والمنافع والمركز والترقية والاعتراف والاهتمام الذاتي بالعمل وغيره أما جهود (مدخلات) الفرد فتشكل القدرات والملكات والمهارات والخصائص التي يبذلها ويكرسها للعمل، وتجدر الإشارة إلى أن عوائد مدخلات الفرد تتوقف في إدراك الفرد، وهكذا تعتمد نسبة

1-حسين، حريم، نفس المرجع السابق الذكر، ص 120.

عوائد الفرد مجهوده على إدراكه لما يبذله من جهد (مدخلات) وما يتلقاه من عوائد بالمقارنة مع نسبة ما يبذله الفرد الآخر وما يتلقاه من عوائد، فإذا كانت النسبة التي يراها الفرد غير مساوية للفرد الآخر فيستعمل الأول على إعادة المساواة بين النسبتين

4_2- نظرية "X" ونظرية "Y" لدوجلاس ماك غريغور: (1)

استخدم ماك غريغور الرمز "X" ونظرية "Y" لأنه يريد أن يوحي أو يحكم على المضمون بوصفه رديئا، مشددا أو متساهلا .

تركزت نظريته هذه على رؤية الرؤساء والمديرين إلى الموظفين والعمال ن ونتيجة لذلك قام بوضع هذين النموذجين أطلق عليهما نظرية "X" ونظرية "Y" .

- افتراضات نظرية "X" أو القيادة الاستبدادية :

أ - لدى الإنسان العادي عدم رغبة موروثة في العمل، ويقوم بتجنب العمل قد الإمكان لمواجهة ذلك على الإدارة وضع حوافز للإنتاج ورفع القيود عن الإنتاج فالأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

ب- لسبب عدم الرغبة في العمل لابد من إجبار معظم الناس على العمل ومراقبتهم من قرب وتوجههم وتهديدهم بإيقاع العقوبات، فالإنسان يعمل خوفا من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.

ج - يفضل الإنسان العادي تلقي الأوامر من غيره ولا يريد تحمل المسؤولية ويجب أن يقاد، كما أنه خامل قليل الطموح ويرغب في تحقيق الأمن أكثر من أي شيء.

د- إن العاملين يطمحون أكثر لوجود عنصر الضمان في وظائفهم.

- افتراضات نظرية "Y" أو القيادة الديمقراطية :

أ- إن بذل الجهد الفكري والجسدي في العمل أمر طبيعي كالراحة والتعب، فالإنسان العادي لا يتجنب العمل، وإنما يعتبره مصدر اطمئنان ورضا.

ب- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقوبة ليس هي السبب الوحيد للحصول على الجهد فالإنسان يستطيع توجيه ومراقبة ذاته في سبيل تحقيق الأهداف التي يلتزم بها.

1-عمار، بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 ، دار الغرب الإسلامي، الجزائر، 2006، ص42 ، ص43.

- ج- إن أهم مكافأة يمكن تقديمها مقابل الالتزام تتمثل في إشباع حاجات تحقيق الذات وقد يكون هذا الإشباع نتيجة مباشرة للجهة الموجه نحو أهداف المنظمة .
- د- الإنسان العادي لا يقبل تحمل المسؤولية فحسب، بل يبحث عنها عندما تكون الظروف طبيعية.
- و- إن طاقة الفرد العادي غير مستغلة بشكل جيد.
- ز- إن العاملين بشر لم يخلقوا ضد آمال وأهداف الإدارة، إنهم يعملون طمعا في المكافأة وليس خوفا من العقاب.
- هـ- إن العاملين يرغبون في تحقيق الاطمئنان في وظائفهم، ولكنهم في الوقت نفسه سيعود إلى إشباع حاجات اجتماعية ونفسية.
- نظرية "X" لها نظرة متشائمة عكس نظري "Y" المتفائلة بحيث أن هذه الأخيرة تجعل الرؤساء يميلون إلى تحفيز العاملين وإعطائهم الفرص المتوفرة لاستغلال إبداعاتهم وابتكاراتهم وكل قدراتهم الكامنة فهذه النظرية تربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة على عكس نظرية "X" التي تفترض أن العاملين غير مسؤولين أو واعين ولا يستحقون الثقة، لذا الرقابة تكون مشددة عليهم وتخويفهم والضغط

إستنتاج الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن الحوافز تكتسي أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة، حيث من خلالها تعبر المنظمة لموظفيها عن مدي تقديرها لأدائهم المتميز والعمل المتقن، وهذا يؤدي إلى تحريك طاقاتهم وقدراتهم الكامنة، وكذلك تنمية روح العمل الجماعي والانسجام وتمثل أيضا إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، لذي يجب على المرؤوسين أخذها بعين الاعتبار وتطبيقها بطرق عادلة ومنصفة، فكلما كانت المصدقية في تطبيقها كلما ساعدا ذلك في تقليص المشاكل بين الزملاء.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

تسعى إدارة المنظمات إلى تنمية العلاقات الإنسانية والاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد. فمن خلال الإشراف الجيد والاتصال المتبادل. والرقابة المستمرة تتمكن من معرفة دوافعه وشخصيته. قدراته وأماله. وتفهم مشاكله وتوتراته للشعور بالرضا الوظيفي

فالعمل يمثل جزءا من حياته وشخصيته ومع مرور الوقت يشكل مجموعة من القيم والمعتقدات الاتجاهات والانطباعات حول طبيعة العمل داخل المنظمة، ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة تلعب دورا في تحقيق الأهداف الإنتاجية المرسومة من قبل المبادرة.

الرضا الوظيفي كغيره من الظواهر الإنسانية تتأثر بعدة عوامل ومتغيرات، وتوفره لدى الفرد يضمن بقاءه في المنظمة، ويعزز ولائه وانتمائه لها.

ومن خلال فصلنا هذا، سنحاول التطرق إلى ما يلي:

- مفهوم الرضا الوظيفي وتطوره التاريخي.
- أهمية وخصائص الرضا الوظيفي.
- عوامل ونتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي.
- علاقة الرضا ببعض المتغيرات.

المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا⁽¹⁾

ما يزال موضوع الرضا الوظيفي محل جدل ونقاش في ساحة العلوم الإنسانية لاعتباره حصيلية حتمية لعدة عوامل ذات الصلة ببيئة العمل، وارتباطه بمواقف واتجاهات ومعتقدات وقيم الأفراد المتفاوتة والمتغيرة باستمرار، ومن هنا جاءت تجارب (هوثورن) التي أجراها إلتون مايو 1880-1949 في مصنع وستون إلكترونيك من أهم الدراسات التي قامت عليها النظريات الإنسانية، كان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد اثر المتغيرات المادية في العمل على إنتاجية العاملين، وقد تمثلت هذه المتغيرات في الإضاءة الأجر، التهوية، والدفئة وقد تم تعديلها بما يتناسب مع سلوك العاملين وذلك من خلال تجارب ميدانية ومن أهمها تجربة الإضاءة ومن النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- أن المنظمة عبارة عن نظام اجتماعي وظيفي
 - يجب استخدام أساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة
 - يحتاج مدراء المنظمات إلى مهارات اجتماعية
 - للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد
 - أن العمال يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة واحدة
- قد جاءت هذه الدراسة لاختبار مصداقية مبادئ الإدارة العلمية التي كان ممثلها فريديريك تايلور تتلخص فلسفتها في استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات بدل الطرق القديمة، من خلال هذا قدم أربع مبادئ رئيسية تساعد في أداء المسؤوليات هي :

- تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصف الوظائف
- اختيار العاملين بطريقة علمية
- التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم وإعطائهم الأجر المناسب
- مساعدة العاملين على الأداء، عن طريق التخطيط السليم لأعمالهم

1- نسيم بوقال، أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة، رسالة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص 93 ، ص 94.

ثم جاءت بعدها دراسة هوبوك حيث تعتبر إمتداد لدراسة تجارب (هوثورن) بعنوان الرضا الوظيفي وقد تم التعرض في هذه الدراسة إلى الرضا الوظيفي وموقف العاملين والروح المعنوية وقد كان لها أهمية كبيرة في علم النفس الصناعي والإجتماعي والوظيفي.

قام بإستبيان داخل المنظمة حيث طلب من 309 عامل ملء إستمارة إستبائية تهتم بمفاهيم محددة للرضا الوظيفي تضمنت الفقرة الأولى منها إختيار جملة يعتقد الفرد بأنها تعبر عن مدي حبه لعمله وأظهرت الدراسة أن الأفراد يختلفون في درجة الرضا عن عملهم 77 % من عينة الدراسة أكدوا حبهم لعملهم وأن درجة الرضا تعود إلى نوع العمل الذي يمارسونه وأن 15 % منهم لا يحبون عملهم وأن 08 % كانت إجاباتهم محايدة، في الفقرة الثانية فقد تطرقت إلى نسبة الوقت الذي يكون فيه الفرد راضيا عن عمله إذ تبين أن 76 % من عينة الدراسة راضون عن عملهم معظم الوقت بينما بلغت نسبة الأفراد الذين لا يشعرون بالرضا عن عملهم خلال وقت العمل 15 % وأن 09 % يشعرون بالرضا عن عملهم نصف وقت العمل .

كما تضمن الاستبيان سؤال عن اختيار الأعمال التي يشعر الفرد خلالها بالرضا، فكانت النتيجة 48% قد اختاروا عملهم الحالي أما نسبة 36% اختاروا عملا آخر في تخصص مختلف، أما النسبة الباقية قد اختاروا عملا آخر في نفس التخصص، كما أشارت كذلك الدراسة أن 66 % من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا بسبب العمل الذي يمارسونه خلال الوقت المخصص للعمل، بينما يشعر 34% بأن الرضا الذي يشعرون به بسبب الأعمال التي يمارسونها خارج أوقات العمل.

وقد شهدت فترة الستينيات تطور كبير في النواحي النظرية والمنهجية، وفي عدد الأبحاث بشكل عام وأبحاث الرضا الوظيفي بشكل خاص حيث أصبح من الممكن الحصول على معلومات من مجموعات كبيرة من الأفراد، حيث نلاحظ أن كثير من الأبحاث قامت بدراسة الرضا الوظيفي بالخصائص الاجتماعية والسيكولوجية للأفراد، الهياكل التنظيمية، المناخ التنظيمي ومعدل دوران العمل.

وفي السبعينيات أصبحت أبحاث الرضا حقلًا مستقلًا بذاته حيث وضعت في هذه الفترة معظم النظريات الخاصة بالرضا عن العمل وأصبحت الكتابات في موضوع الرضا متوفرة بشكل أكبر واتسع مجال التطبيق ليشمل العديد من الوظائف الجديدة.

المطلب الثاني: تعريف الرضا الوظيفي

إن تعدد الاتجاهات والزوايا التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أدت إلى كثافة الأبحاث والدراسات حوله، مما صعب الاتفاق على تعريف محدد يكون شامل وجامع حيث هناك العديد من التعاريف، وغالبا ما يتم الخلط بينهم.

وقبل التحدث عن الرضا الوظيفي، يجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا.

اولا: تعريف الرضا: (1)

- لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له اهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.
- إصطلاحا: فقد عرفه "أوارد وشييت" بأنه " الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.
- من هنا يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري لما تتساوي أو تتفوق العوائد التي يحصل عليها مع التضحيات والمجهودات التي يقدمها.

ثانيا: تعريف الرضا الوظيفي: (2)

من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين حول الرضا الوظيفي، نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان كونه لدية حاجيات ورغبات متعددة ومتغيرة.

قد عرفه ستون (Stone): بأنه "الحالة النفسية التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، وعمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها".

يعرفه الأستاذ لولر (Louler): " أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالإرتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل "

وعرفه " جيون " " انعدام الصراعات في نفس الفرد " (3)

1-زويش، سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة دراسة حالة ثانوية أمريل أحمد بحيزر، رسالة ماستر، جامعة أكلي محند ولحاج، البويرة، 2014، ص 2، ص4.

2-زويش، سامية، مرجع نفسه.

3-محمد، بن دليم القحطاني، ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، المملكة العربية السعودية، العبيكان ص 277.

يقصد بها هنا الفرد لا يعيش صراعات نفسية ونزاعات في العمل لوجود مناخ تفاعل بين العاملين وحدث التوافق.

يضيف " جوردون البورت " الروح المعنوية القوية على أنها " اتجاه الفرد نحو العمل الجماعي"⁽¹⁾

يقصد به : توفر الفرد على روح الفريق وروح الجماعة

كما تعرفها سهيلة محمد وآخرون على أنها : " عبارة عن محصلة مشاعر الأفراد اتجاه العمل ومدى تكيفهم له. وانعدام الصراعات في أنفسهم اتجاه كافة الظروف البيئية والاجتماعية للعمل " ⁽²⁾

يعرف " جون لوك " بأنه " حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية"⁽³⁾

يفهم من خلال هذا التعريف أن الرضا الوظيفي حالة انفعال ايجابي تولد السرور والسعادة في نفسية الفرد من خلال عمله وخبرته المهنية.

يرى "لوسك" بأنه : " حالة السرور النفسي عن تقييم الفرد لعمله من حيث ما يبذله من جهد في أدائه والفوائد التي تعود عليه من العمل"⁽⁴⁾

يقصد "لوسك" من تعريفه للرضا الوظيفي بأنه مشاعر السرور والارتياح والطمأنينة التي يحس بها الفرد أثناء تقييمه لمجهوده وأدائه مع الفوائد والعوائد التي يتحصل عليها من خلال ممارسته للعمل أي المقابل

كما ذهب فورم إلى حد القول أن الرضا الوظيفي: " عبارة عن الاتجاهات المؤثرة على الأفراد اتجاه أدوارهم التي يؤديونها حالياً"⁽⁵⁾

يقصد بالتعريف أن الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاهات يمكن أن تكون ايجابية أو سلبية لها اثر في استجابات الأفراد للمواقف المختلفة والمتعلقة بالأدوار التي يمارسونها.

1-كامل محمد محمد، عويضة، علم النفس الصناعي، ط، لبنان، دار الكتب الجامعية ، 1996. ص154.

2-سهيلة، محمد وآخرون، ادارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007، ص 216.

3-حسين، حريم، نفس المرجع السابق الذكر، ص94.

4-كامل محمد محمد، عويضة، نفس المرجع السابق الذكر، ص 20.

5-بوضريفة، حمو واخرون، عوامل الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية، ط، دار الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والإعلام. 2007. ص20.

يرى أحمد ماهر أن الرضا الوظيفي: " يمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل كالأجر، سياسات المنظمة، الرؤساء والزملاء وفرص النمو والترقية وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر" (1).

يشير احمد ماهر من تعريفه للرضا الوظيفي بأنه شعور الأفراد بالارتياح والسعادة اتجاه أعمالهم وعوامل أخرى مرتبطة بالعمل.

من خلال التعريفات السابقة الذكر يمكن أن نستخلص بان الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاهات توقعات، ميولات، انطباعات الأفراد اتجاه بيئة العمل التي تتكون هذه بمرور الوقت والخبرة الوظيفية والأدوار التي يمارسونها ويمكن توضيح هذا بـ:

1. الرضا الوظيفي يمثل حالة شعورية أو عاطفية واستجابة لعامل من عوامل العمل ولهذا لا يمكن رؤيته.
2. الرضا الوظيفي عادة يكون من خلال مقارنة المجهودات بالعواد.
3. الرضا الوظيفي عبارة عن اتجاهات متعددة الجوانب مترابطة فيما بينها.
4. الرضا الوظيفي مرتبط بمدى تحقيق احتياجات الأفراد بها يضمن له التقدير والاحترام.
5. الرضا الوظيفي يمثل تفاعل حصيلة خصائص العمل تولد استجابات متفاوتة لدى الأفراد بينه طبيعة العمل، الأجر، الترقية.

1- احمد ماهر، نفس المرجع السابق الذكر، ص 48.

المبحث الثاني: أهمية وخصائص الرضا الوظيفي

المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي⁽¹⁾:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من العاملين، المؤسسة والمجتمع ومن هذه الأهمية نذكر ما يلي:

أ_ أهمية الرضا الوظيفي على العاملين : ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها

العاملين تعطيهم إمكانيات أكبر للتحكم في عملهم وما يحيط به.

- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر العاملون بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل،

مسكن ... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ... إلخ مشبعة بشكل كافي تزيد

لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم: فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في

تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة: حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين

تساعدهم على مقابلة متطلبات الحياة.

ب _ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على

المؤسسة في صورة :

- ارتفاع في مستوى الفعالية : فالرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيز على عملها.

- ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن

العمل والإضرابات والشكاوي ... إلخ

- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة: فلما يشعر العاملون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية

وغير مادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

ج _ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على

المجتمع في صورة :

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

- ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

1-حكيم العربي، يزيد منقلاتي، أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البيترول

المميع، رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محند ولحاج البويرة، 2014، ص 6.

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

على إثر التعاريف المتناولة سابقا قمنا بتحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي (1):

1- تعدد المفاهيم وطرق القياس : تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم حول الرضا الوظيفي.

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: أي ما يمكن أن يكون رضا لشخص، قد يكون عدم رضا لشخص آخر فال إنسان مخلق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا للتعدد والتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتبين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور ظروف المتبينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4-الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضى الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفعالية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته.

5-للرضا عن العمل إرتباط بسياق التنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعدى الرضى الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6-الرضى الفرد عن عنصر معين ليس دليل على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا

1- عارف بن ماطل، نفس المرجع السابق الذكر، ص 37، ص 38.

فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة ان يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

المبحث الثالث: عوامل ونتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي (1):

يمكن تقسيم عوامل الرضا الوظيفي إلى مجموعتين:

أ_ العوامل التنظيمية للرضا

1_ نظام العوائد: يشير إلى مختلف القيم المادية مثل (الأجر، المكافآت والترقيات) وغير المادية (التقدير، والاحترام، والتكريمات) التي يحصل عليها العاملين وذلك من خلال تأديتهم لمهامهم ومن هنا يشعر الفرد بالرضا كلما يتم توزيع العوائد وفقا لنظام محدد ويضمن توازنها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

2 _ الإشراف : كلما كان الشرف مهتما بمشاعر وحاجات مرؤوسيهم ويتيح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم بكل حرية كلما ارتفع لديهم مستوي الشعور بالرضا وهذا عكس وجود مشرف استبدادي.

3 _ تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم جيد سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

4 _ سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعقده .

5 _ ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة يساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة الحرارة التهوية، وحجم المكتب والتليفون وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية وحجم الحجرة وغيرها

1-علاء خليل، محمد العكش، نظام الحوافز والمكافأة وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، 2007، ص 17.

ب_ العوامل الشخصية للرضا : أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل تتأثر بشخصية الفرد. فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء من هذه العوامل :

1 _ إحترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للإعتداء برأيه وإحترام ذاته والعلو بقدره كان اقرب إلى الرضا عن العمل أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم الاعتداء بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضيين عن العمل.

2 _ تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كان أكثر رضا، عكس الذين يملكون قدرة ضعيفة حيث تنهار بسرعة عند وجود أي عقوبة أو توبيخ أمامهم.

3 _ المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة زاد رضا الفرد عن عمله، عكس إذا ما قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا يؤدي إلى انخفاض رضاهم الوظيفي.

4 _ الرضا العام عن الحياة : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم

5 _ الرضا العام عن الحياة : يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما التعساء في حياتهم وغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم

المطلب الثاني: نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي

أ _ نتائج الرضا الوظيفي : اعتمادا على ما درسنا فإن للرضا الوظيفي نتائج عديدة منها (1):

1_ بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم.

2 _ الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي.

3_ الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنتاج.

1- شفيق شاطر، الأثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء سولنغاز، جيغل، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص94 ، ص95 .

- 4_ غياب تضارب المصالح.
- 5_ تقادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي.
- 6_ تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة.
- 7_ الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.
- 8_ أخلاقيات المهنة.
- 9_ اندماج وتكيف العمال داخل المنظمة.
- 10_ حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين.
- 11_ تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وأهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية.
- 12_ تخفيف الصراعات والنزعات والمشاكل بين العمال.
- 13_ تقليل معدلات دوران العمل والغيابات.
- 14_ الحفاظ على المهارات والكفاءة البشرية التي ترسخت فيها السياسات والإستراتيجيات.
- 15_ المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف.
- 16_ تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية.
- 17_ تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
- 18_ تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع.
- 19_ تمكين الأفراد وتسليحهم بالتحديات.
- 20_ تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلام م الإجماعي داخل المنظمة.
- 21_ تقليص النزاعات الإجتماعية (الحسد، الغيرة، المحسوبية).

ب _ نتائج عدم الرضا الوظيفي:

لحالة عدم الرضا عدة نتائج سلبية على الفرد والمنظمات، والتي تظهر من خلال الغياب، دوران العمل، التمارض الإضراب والشكاوي.⁽¹⁾

1 _ التغيب : حيث يقصد به الإنقطاع عن العمل لمدة ما، سواء كان هذا الإنقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر وللتغيب أسباب عديدة كالمرض، حوادث العمل، عطل الأمومة، عطل غير موافق عليها. كما تتأثر فيه العديد من العوامل السن، الجنس، الأقدمية، ظروف السكن والمواصلات، وكذلك أوقات العمل وبيئته.

2 _ دوران العمل : يقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة لأسباب تنظيمية ، كما يقصد به عدم الإستقرار في العمل إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أ بتغيير الوظيفة، حيث يعتبر دوران العمل من أهم المؤشرات لعدم الرضا، حيث كلما زاد الرضا زادت الرغبة في الإستقرار في العمل والعكس صحيح.

3 _ التمارض : تعتبر الوسيلة الأكثر شيوعا بين العاملين كما تعبر أيضا عن عدم رضا العاملين عن وظائفهم، ذلك لأن التمارض يتيح للفرد الابتعاد عن بيئة العمل ولو لفترة مؤقتة وذلك للضغط النفسي الذي يواجهه العامل داخل المنظمة أو خارجها.

4 _ الإضراب : يعتبر الإضراب شكل من أشكال التعبير عن عدم رضا العامل عن عمله ، حيث يعبر عن التذمر وحالة من الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة للمطالبة ببعض الحقوق التي يرون أنها مهضومة، ذلك ردا عن الوضعية التي يعيشونها التي تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم قد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المرؤوسين.

5 _ الشكاوي: إن إرتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في المنظمات التي يغلب على أفرادها حالة عدم الرضا فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كأخر إجراء للتعبير عن تذمره إتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا عن عمله، بهدف جلب إهتمام المشرفين لدراسة وضعيته.⁽²⁾

1 نبيلة بوودن ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكلياند للدافعية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونريك ، وحدة فرجيو ، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيمي ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، 2007، ص 44.

1 نسيم بوقال، نفس المرجع السابق الذكر، ص100.

6 _ **الإصابات:** إن الحوادث والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ما هي غالباً إلا تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي إنعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة.⁽²⁾

المبحث الرابع: الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات

يعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر الرئيسية للرضا العام الذي يمد الإنسان بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على أداء عمله وإستمراره فيه، بل في تطويره والإبداع فيه فهو بذلك مرتبط بمجموعة من المتغيرات التي تؤثر فيه كالأجر والترقية التي تعتبر من الأدوات الهامة التي تعدها المنظمة قصد إشباع حاجات العاملين فهي تثير دافعيته وحماسه مما يجعله يقوم بتأدية واجباته بإتقان وإبداع وذلك ببذل طاقة أكبر.

أ_ علاقة الرضا بالأجر :

باعتبار الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والإجتماعية للأفراد، فضلا عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة ممن يشغلون الوظائف العليا قد يعتبروا الأجر كرمز للنجاح والتفوق والتميز، فالأجر له جوانب إجتماعية ومعنوية عديدة، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل والعكس صحيح.

فالأجر إذا له إشباعات كثيرة، فهو يعطي الشعور بالأمان والإرتياح، وينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرافان المنظمة لأهميته.

لو قمنا بالربط بين الرضا وإشباع حاجات الفرد فإننا نقر بأهمية الأجر وضرورته لتحقيق الرضا فلا يمكن إهمال العائد المالي المتمثل في الأجر كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل أو بعبارة أخرى إعتراف المنظمة بما قدمه العامل ومكافأته عليه⁽¹⁾.

ب _ علاقة الرضا بالترقية :

تعتبر الترقية أحد أهم عوامل الرضا الوظيفي التي تدفع الموظف لأداء أفضل ما لديه، حيث يمثل نظام الترقيات أحد محفزات الأداء في المنظمات، فليس الأجر هو ما يسعى إليه الموظف وإنما تحقيق

2 مرجع نفسه، ص 99.

1 سهام بلخيري ، حنان عشيط، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية دراسة حالة جامعة بويرة، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية،جامعة أكلي محند اولحاج،2012، ص 51.

مكانة إجتماعية أفضل في مجتمعه، وبالتالي يكون للترقية الأثر الأقوى بين مختلف عوامل الرضا الوظيفي، يتحقق الرضا الوظيفي في مجال تمت فيه الترقية وفقا لمبدأ العدالة والشفافية بعيدا عن المحسوبية والعكس صحيح فإن الترقيات غير العادلة ينتج عنها تدمير وعدم الإحساس بالأمان والرضا الوظيفي.

المكافأة والزيادة والترقية والمنصب هي هدف رئيسي لكل موظف، الترقية تحقق الرضا الوظيفي طالما كان الموظف كفؤ لها وتتحول إلى سخط وظيفي فيما بعد إن كان الموظف غير قادر أو جاهز لتسليم المهام الجديدة.

الترقية إن لم يكن بها حافز مادي أو زيادة مادية فهي حافز معنوي وتقدير وشهادة بالكفاءة والإستحقاق فكيف لا ترفع الروح المعنوية ويتحقق الرضا الوظيفي من جراء هذا، يزيد نسبة الرضا الوظيفي لاشك أنها محفز كبير ولها تأثير على الرضا الوظيفي والإنتاج والولاء⁽¹⁾

من هنا يمكن أن نقول أن هناك علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والترقية حيث أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا هو طموح الفرد لفرص الترقية، فرضا الفرد يقل كلما كانت الفرص المتاحة للترقية أقل من طموحاته لذا يجب على المنظمة أن تعمل دوما على تحقيق فرص الترقية وأن تسعى لجعل طموح العمال واقعا حتي تتمكن من تحقيق رضاهم.⁽³⁾

الفصل الثالث

دراسة حالة أنظمة الحوافز على مستوى مؤسسة

الأمن الولائي لولاية تيزي وزو

يعتبر الأمن ضرورة من ضروريات لبناء المجتمعات وتشييد الحضارات، فالأفراد تزداد حاجاتهم إليه بزيادة تعقد هذه المجتمعات واتساع حجمها، وارتفاع مستويات العلم والمعرفة والوعي لديهم هذا من جهة، وتطور مظاهر الجريمة وتنوعها واستفحال القضايا التي تمس بالأخلاقيات ومسيرة حياة البشرية من جهة أخرى.

إن توفر الأمن في المجتمع مرتبط بوجود مؤسسات أمنية وعلى رأسها الشرطة باعتبارها مغذية للمؤسسات الجوارية، حيث يعتبر رجل الأمن اليد المحرك للمؤسسة الأمنية باعتباره جوهر نجاح المهام وتحقيق الأمان والاطمئنان للمواطن والمجتمع لذا من الواجب تحفيزه بكل الطرق والوسائل المتاحة ومحاولة توفير بيئة عمل مناسبة له وتدارك نقائصه وتلبية حاجياتهم حتى يتمكن من أداء المهام الموكلة إليه بنجاح وكفاية، حفاظا على نضم حياة الأفراد وإعتدال سلوكهم باعتبار أن قضية الأمن قضية تتعلق بسلامة أرواحهم وممتلكاتهم ومكتسبات وطنهم.

المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

لقد مرت الشرطة الجزائرية بعدة مراحل بعد الاستقلال منها:

المرحلة الأولى: 1962-1965⁽¹⁾

تأسست المديرية العامة للأمن الوطني بمرسوم في 22 جويلية 1962 وتسلم المهام لأول مدير العام للأمن الوطني من طرف مندوب بالنظام العمومي في الهيئة المؤقتة وفقا لاتفاقية إيفيان والمنصبية غداة وقف إطلاق النار في 19 مارس 1962 بالمنطقة المدعوة بالصخرة السوداء ببومرداس.

ومن أولويات المديرية الجديدة ملاءة الفراغ الذي تركه موظفي الشرطة الفرنسية الذين كانوا يمثلون الأغلبية المكونة للشرطة آنذاك، أما البقية من التشكيلة مثلت النواة الأولى للشرطة الجزائرية، إضافة إلى إطارات من تونس والمغرب حيث كان عددهم لا يتجاوز المئة، كما انضمت إليهم مجموعة من الشباب برتبة محافظ الشرطة عددهم ثلاثون بعثت بهم جبهة التحرير الوطني إلى أكاديمية الشرطة بالقاهرة خلال السنتين الأخيرتين للثورة الجزائرية وكانت مساهمتهم حاسمة في التكوين آنذاك، بعدها تم تحسين العديد من مدارس الشرطة منها مدرسة حسين داي لتكوين الإطارات 1962 مدرستي قسنطينة وتلمسان 1963، مدرسة سيدي بلعباس 1964 كانت المديرية العامة آنذاك تابعة لوزارة الداخلية مقرها بقصر الحكومة ومن أبرز مهامها نذكر:

- حماية الأشخاص والممتلكات الخاصة والعامة.
- السهر على احترام القوانين والنظم التي تنظم الحياة الاجتماعية عامة.
- السهر على حماية المجتمع من كل ما يخل بنظام العام والاعتداء على الحريات الخاصة والعامة.
- السهر على الوقاية وكذا ردع المخالفات والجرائم المرتكبة بجميع الدلائل والقرائن الضرورية لتطبيق العدالة الجنائية بتعاون مع الهيئات القضائية وسلطات البلاد.
- إعلام السلطات العليا بالوضع السياسي والاجتماعي والاقتصادي وكذا الثقافي السائد عن طريق التقارير والتحليل على الرأي العام.
- المساهمة في حماية المؤسسات الوطنية من كل محولات المساس باستقرارها وسيرها العادي.

1- جهيد، سوكو، تقرير التريص التطبيقي بمصالح أمن تيزي وزو، قسم العلوم الإنسانية، تخصص علم الإعلام والاتصال، جامعة مولود معمري، ص 8، ص 9.

- مراقبة الحركة عبرى الحدود سواء فيما يتعلق بالمواطنين أو الأجانب بتطبيق التنظيم المعمول به
- فرض احترام القوانين المتعلقة بدخول وإقامة الأجانب بتراب الوطني.

خلال هذه الفترة ترأس المديرية العامة للأمن الوطني المحامي "محمد مجاد" وتتولى الرئاسة من قبل "يوسف محمد" "طايبي محمد العربي" و"بادي محمد"

وفي الفاتح من جوان 1956 تم استئصال السيد "محمد بادي" بالسيد "أحمد دراية" الذي كان ينشغل منصب قائد الهيئة الوطنية للأمن التي تأسست عام 1963، لتولي مهمة كتائب الأمن الفرنسية وقد شكلت هذه الهيئة من 3000 عنصر.

المرحلة الثانية: 1965-1970⁽¹⁾

في هذه الفترة إتخذت الهيئة الوطنية للأمن التي يقودها "أحمد دراية" من المدرسة العليا بشاطوناف الحالية مقرا لها، وكانت تتبعها مدارس للتكوين خاصة بيها في كل من وهران بودواو، واد السمار وحسين داي.

وفي أوت 1965 انضمت هذه الهيئة إلى الأمن الوطني وأصبحت كاحتياطي لحفظ النظام العمومي، علاوة على مهامها المتمثلة في حماية المرافق العمومية والنقاط الحساسة والبعثات الدبلوماسية والمواكبة الرسمية. ومن خلال هذه الفترة انطلقت عدة عمليات توظيف وتكوين واتسمت هذه الأخيرة بإنجاز العديد من المنشآت الأمنية على مستوى التراب الوطني وعرفت عملية التوظيف تطورا كميا خاصة مع فتح المدرسة التطبيقية بصومعة بالبلدية في 01 أوت 1969 وكذا المدرسة العليا للشرطة بشاطوناف في 05 جانفي 1970، فيما وصلت الهياكل الموروثة عن الاستعمار العمل وفق نفس النظام والتنظيم من سنة 1965 إلى سنة 1969.

وفي محاولة لتحسين مردود الجهاز الأمني وتقوية التماسك بين مختلف مصالح (الشرطة القضائية والأمن العمومي والاستعلامات... إلخ) تم تعديل النظام المعمول به والذي نتج عنه إنشاء أمن الولايات عن 1971 بموجب المرسوم رقم 71.150 المؤرخ في 30 جوان 1971 الذي تم فيه تجميع مختلف المصالح كالأمن العمومي، الشرطة القضائية والاستعلامات العامة.

1- جهيد سوكو، نفس المرجع السابق الذكر، ص 9، ص 10.

وكان ممثل القيادة، هو المسؤول والممثل الوحيد لدى السلطات المحلية والقائم بعملية التنسيق بين هذه المصالح كما كانت كل من أمن الدوائر والأمن الحضري امتدادا لأمن الولايات أما فيما يخص شرطة الجو والحدود فكانت هي الأخرى منظمة على شكل مجموعات جهوية وأقسام وفرق ونفس الشيء بالنسبة لمصالح العتاد والمالية والموصلات السلوكية ولا سلوكية التي كانت مشكلة من مصالح جهوية ومن جهتها بقيت المدارس التابعة لقطاع التوظيف والتكوين المهني.

المرحلة الثالثة: 1970-1988⁽¹⁾

تميزت هذه المرحلة بسياسة عصرنه أعطت أهمية لتقوية جهاز التكوين ورسكلة واسعة للإطارات العاملة المقبولين في المدرسة العليا للشرطة لإجراء تربيصات مطولة وكذا اقتناء الأجهزة اللازمة.

أما في سنة 1973 قد تم إدماج العنصر النسوي في صفوف الأمن الوطني، المتمثل في دفعتين متتاليتين متكونتين من خمسون مفتشة شرطة، أجريت تربيصها مدة عامين لكل دفعة في المدرسة العليا للشرطة، وفي سنة 1974 تم إيفاد من المتربصات إلى فرنسا لإجراء تربيص ليشكل الأسس الأولى لوحدات التدخل السريع، وقد تم نشر هذه الوحدات ابتداء من عام 1978 استجابة للمقتضيات الأمنية المستعجلة سميت هذه الفرق الجديدة في بادئ الأمر بوحدات التعليمات والتدخلات، باشرت عملها للمرة الأولى سنة 1979 بالجزائر العاصمة، لتتغير بعد ذلك إلى وحدات تدبير وحفظ النظام العمومي ثم استقرت تسميتها في الوحدات الجمهورية للأمن إلى غاية سنة 2014 لتستقر تسميتها في وحدات حفظ النظام.

عرفت هذه الفترة أيضا إنشاء مدرسة أشبال الشرطة بصومعة 1974 تخرج منها مئات الإطارات إلى أن أغلقت في 1988 ، كما عرفت الشرطة العلمية هي الأخرى في تلك الفترة انطلاقة كبيرة تميزت بإنشاء مخبر علمي والطب الشرعي بالمدرسة العليا للشرطة، يتبعهم ملحقان إقليميان بوهراڤ وقسنطينة كما تميزت هذه المرحلة بوضع النواة الأولى المكلفة بتطوير التقنيات المعلوماتية الخاصة بمختلف ميادين الشرطة.

وفي عام 1977 ، عين السيد "الهادي خديري" مديرا عاما للأمن الوطني خلفا للسيد "محمد دراية" الذي عين وزيرا للنقل اتبع سيد "الهادي خديري" سياسة تقارب جديدة بين المؤسسة والمواطنين تجسدت

في إنشاء مصلحة الرياضات الجوارية ومصلحة العلاقات العامة، كما اتخذت عمليات الشراكة مع الدول الإفريقية تجسدت في تكوين آلاف إطارات أجنبية.

وفي المجال الأمني واستثناء لبعض الأفعال التي جرت في العاصمة (الجامعة المركزية في 1957 و 1979 سطيف، قسنطينة، تيزي وزو وفي سنة 1980، الأغواط 1982 وفي سنة 1985 مرت مصالح الشرطة بمحنة قاسية جراء الهجوم الذي إستهدف مدرسة الشرطة بالصومعة من قبل مجموعة إرهابية قادها بويعلي في 27 أوت 1985 وللتذكير قضي على هذه المجموعة بعد 08 أشهر.

وعلى إثر الإضطرابات الخطيرة التي مست النظام سنة 1988 فوجئ المسؤولون من سياسيين ورجال امن بضخامة الأحداث التي إتخذت حالة إنفجار شعبي داخلي وفي شهادة للسيد "الهادي خديري" في كتاباته على هذه الأحداث يقول: "كانت الشرطة الجزائرية ملزمة بحفظ النظام ، الأمن العمومي والقيام بتحقيقات الإدارية...لم تكن مكونة ومجهزة بعتاد خاص بالمظاهرات اليومية".

المرحلة الرابعة: من 1988 إلى يومنا هذا⁽¹⁾.

ثلاثة أشهر بعد أحداث أكتوبر، اتبعت خطة جديدة لاستخلاص العبر المتمثلة في مجموعة التدابير التالية:

_ إعادة تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للأمن الوطني كي تصبح أكثر مرونة وفعالية.

_ تخصيص مصالح الشرطة.

_ إصلاح منظومة التكوين.

_ تخطيط وتحضير الحاجيات التقديرية من إمكانيات مادية وبشرية.

_ استعمال عقلاني للوسائل

_ تعزيز الوسائل التقنية والعلمية.

_ إدخال طرق تقديرية وتقييمية جديدة لموظفي الأمن الوطني.

وفي سنة 1990 تزامن تطبيق البرنامج الجديد بإستخلاف المدير العام للأمن الوطني "عبد المجيد بوزييد" بالعقيد المتقاعد "بشير لحرش" الملقب بكمال، ليستخلف هو الآخر بعد مرور سنة على

رأس المديرية برئيس السابق لأمن ولاية الجزائر وقنصل عام سابق للجزائر في ليون بفرنسا "محمد طولبة" وخلال هذه الفترة دخلت الجزائر في مرحلة اضطرابات وعنف إرهابي لم يسبق وأن شاهدها الجزائر من قبل.

وفي تلك الفترة لم تكن مصالح الشرطة محضرة على المستوى المادي والبشري لمواجهة هذه الظاهرة، لذلك بات من الضروري إشراك الجيش الوطني الشعبي في عمليات مكافحة الإرهاب مع إقامة حالة الطوارئ.

وفي ماي 1994 أين وصلت الأعمال الإرهابية الوحشية إلى ذروتها، إستخلف السيد "محمد طولبة" بالعميد الأول للشرطة السيد "محمد واضح" الذي ادخل بعض التغييرات على بعض الهياكل وقام بإجراء حركة بين الإطارات وعلاوات على ذلك، شرع في إجراءات تطويرية لظروف العمل وتقوية التضامن والتماسك في عقر المؤسسة.

وفي مارس 1995 عين العقيد المرحوم "علي تونسي" الملقب بالغوتي على رأس المديرية العامة الذي قام بعدة عمليات ترجمت من خلال الاحترافية والتفتح على العالم التقني والعلمي والتقارب بين الشرطة والمواطنين وتجسدت هذه الاعمال في المبادئ الرئيسة التالية:

التكوين والتنظيم والتقنيشات والجزاءات الإيجابية والسلبية.

بعد وفاة العقيد "علي تونسي" يوم 25 فيفري 2010 وكلت مهام المديرية العامة للأمن الوطني ببنابة إلى العميد الأول للشرطة "عزيز العفاني" مدير الشرطة القضائية إلى غاية 07 جويلية 2010 تاريخ تنصيب اللواء "عبد الغاني هامل" كمدير عام للأمن الوطني.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة:⁽¹⁾

المنظومة الشرطية هي هيئة نظامية أمنية تحكمها قوانين ولوائح تنظيمية، تابعة إداريا إلى وزارة الداخلية والجماعات المحلية تحت إسم المديرية العامة للأمن الوطني تسهر على أمن المواطن وحماية الممتلكات في ظل إحترام مبادئ حقوق الإنسان وقوانين جمهورية.

1- مقابلة مع السيدة جميلة تمار، محافظ أول للشرطة، مكتب الإتصال والعلاقات العامة، ولاية تيزي وزو، 13-01-2016 الساعة

إن أمن ولاية تيزي وزو يترأسها قائد يسمى رئيس أمن الولاية وتتموقع بمحاذاة مقر مجلس القضاء، وتتواجد بمنطقة ساحة الزيتونة (محاطة نقل المسافرين سابقا) تتضمن هذه المؤسسة مصالح داخلية وأخرى خارجية هي كالاتي:

أ_ **مصالح داخلية:** هي المصالح الأمنية المتواجدة بمقر امن الولاية وبإقليمها .

1_ المصلحة الولائية للشرطة القضائية.

2_ المصلحة الولائية للأمن العمومي.

3_ المصلحة الولائية للاستعلامات العامة.

4_ المصلحة الولائية للشرطة الموارد البشرية.

5_ المصلحة الولائية للشرطة العامة والتنظيم.

6_ المصلحة الولائية للشرطة الإدارة العامة.

7_ المصلحة الولائية لصحة النشاط الاجتماعي والرياضات.

8_ المكتب الولائي للاتصال والعلاقات العامة.

9_ المكتب الولائي للتكوين.

10_ خلية التفتيش والمراقبة.

11_ سبعة مقرات للأمن الحضري.

12_ وحدتين لحفظ النظام.

13_ الفرقة المتنقلة للشرطة القضائية.

ب_ **المصالح الخارجية:** هي المصالح التابعة لأمن الولاية المتواجدة خارج إقليمها وهي كالتالي:

1_ الأمن الحضري الخارجي بفريجة والأمن الخارجي بتادمايت.

2_ تسعة أمن دائرة لكل دوائر الولاية ماعدا دائرة بني بني التي بسبب الدراسة لإقامة مقر أمني

على مستواها، حتى تضمن المديرية العامة للأمن الوطني عملية التغطية الأمنية الشاملة على كامل

التراب الولاية.

ومن خلال المقابلة مع "جميلة تمار" محافظ أول للشرطة أوضحت لنا أن هذه المصالح يندرج عملها ضمن مساعي وألويات المنظومة الشرطية حيث يكون التناسق والتعامل فيما بينها فيتحقق التكامل وهذا كل في إختصاصها، ما يضمن سير الحسن للمؤسسة الأمنية ككل ومنها ما يتعلق بتجسيد المبادئ لتحقيق الأهداف والأمان والإطمئنان للمواطن.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووظائفها

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي⁽¹⁾

1_ رئيس امن ولاية تيزي وزو: عميد أول للشرطة ويمثل المسؤول الأول الذي يتأس على جميع مصالح الشرطة لولاية تيزي وزو.

2_ الأمانة العامة: تعتبر همزة وصل بين المصالح المتواجدة بالمؤسسة ورئيس أن الولاية، كما يقوم بتنظيم داخلي بينها وتقوم بتبليغ القرارات.

1-مقابلة مع الملازم الاول للشرطة بنيل مختار يوم 30 نوفمبر 2015 على الساعة 14:30 سا مكتب الاتصال والعلاقات العامة.

- 3_ مكتب التنظيم: معالجة كل الرسائل الصادرة من وإلى القيادة حيث يقوم باستقبالها وتوزيعها.
- 4_ المحفوظات: تمثل أرشيف كل المصالح حيث تقوم بتسيير المحفوظات المحلية للأشخاص المولدين بالولاية خاصة التعرف على هوية شخص ما.
- 5_ مكتب التكوين: يعتبر المكتب المكلف بمتابعة أفراد الشرطة ورسكلتهم بما يتماشى مع المعطيات الأمنية المتجددة في جميع المجالات لتمكينهم من الاطلاع على كل المستجدات المتعلقة بالناحية الأمنية، وتزودهم بالمهارات كما يشرف أيضا على استقبال المتربصين الجدد الملتحقين بصفوف الأمن الوطني.
- 6_ خلية التفتيش والمراقبة: هذه الخلية تعمل على استقبال المواطنين وفض النزاعات القائمة بينهم وبين رجالات (ذكور، إناث) الشرطة حيال أدائهم لمهامهم، كما تقوم بتوجيه المواطنين في انشغالاتهم متعددة (المطالب الأمنية).
- 7_ خلية العمليات: التنسيق بين مختلف المصالح وإعلام القيادة بكل المستجدات والقضايا الأمنية الراهنة السائدة على مستوى قطاع الشرطة.
- 8_ خلية الاستغلال والتحليل: تحليل المعطيات من القضايا اليومية الشرطة واستغلالها فيما يخدم مهام مختلف المصالح.
- 9_ خلية الاتصال والعلاقات العامة: يعتبر المكتب الأكثر نشاطا باعتباره واجهة ومرآة المؤسسة الأمنية من حيث الاتصال والتواصل إما عن الصعيد الخارجي والداخلي.
- 10- أمن الدوائر: تعتبر مصالح خارجية لأمن الولاية، تكون مصغرة ومتمركزة على مستوى الدوائر ومهامها غالبا هي نفسها المهام الأساسية لمصالح الناشطة.
- 11_ أمن الحواضر الخارجية: عبارة عن مصالح جوارية موزعة على مستوى أحياء ومناطق الولاية، حيث تتكفل كل مقار أمن حضري بقطاع اختصاص معين وفي الولاية مقسمة إلى ثمانية قطاعات.
- 12_ المصلحة الولائية للوسائل التقنية: السهر على حسن سير الأجهزة التقنية للمؤسسة.
- 13_ المصلحة الولائية للشرطة العامة والتنظيم: تتوفر على عدة مكاتب كل واحد يقوم بمهام خاصة

14_ المصلحة الولائية للأمن العمومي: تقوم بمهمة حفظ الأمن والسلم العام وذلك من خلال تنسيق وتوجيه أنشطة مصالح الامن العمومي التي تسهر على حماية الأشخاص والممتلكات دون الإخلال بالنظام العام والسكينة العامة ومحاربة الإجرام والانحراف، كما يعهد إليها تدبير مجال السير الطرقي.

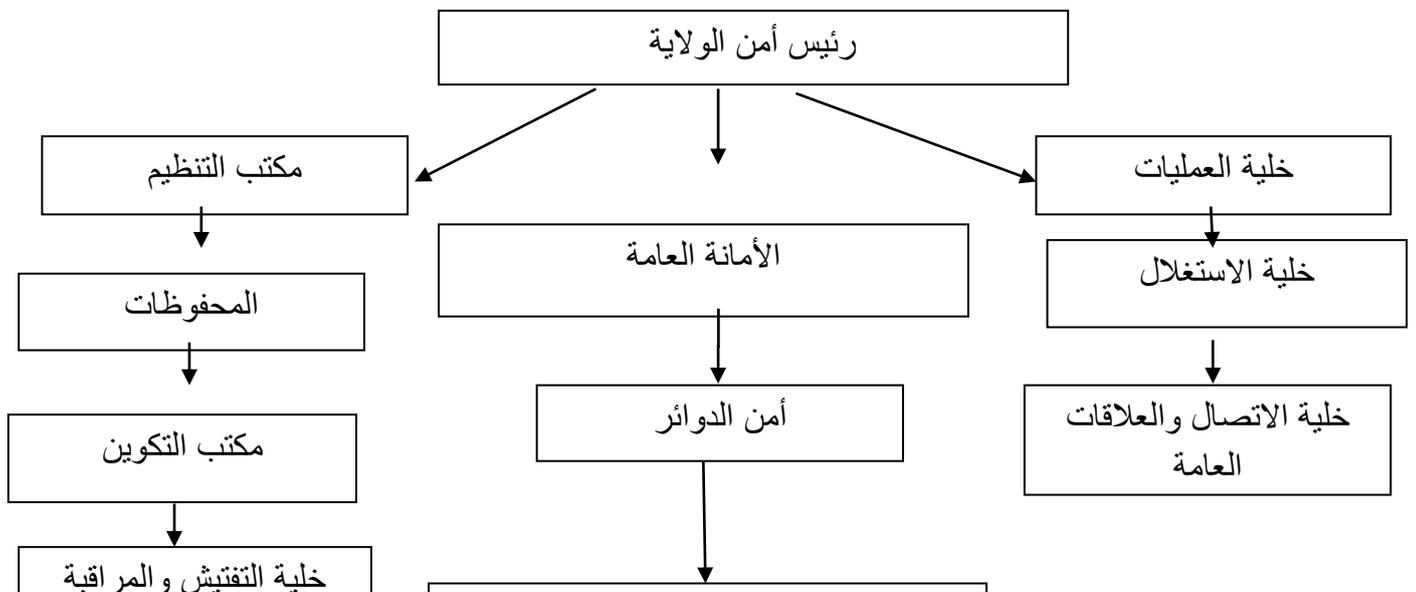
15_ المصلحة الولائية للشرطة القضائية: تقوم بمهمة تتبع ومراقبة وتأطير عمل مختلف مصالح الشرطة في مجال محاربة الجريمة وتنسيق الجهود الوطنية والدولية لمواجهة الجريمة العابرة للحدود(الإرهاب، تبييض الأموال...).

16_ المصلحة الولائية للإدارة العامة: تطلع بمهمة إخبار الجهات المعنية بكل تهديد من شأنه المساس بالسيادة الوطنية والنظام العام وبمؤسسات المجتمع وكافة المصالح الوطنية وكشفه والحيلولة دون وقوعه.

17_ المصلحة الولائية للموارد البشرية: مهامها إعداد السياسة العامة للمؤسسة في ميدان البشرية تطبيق إجراءات وقواعد التدبير المتعلقة بها، ووضع استراتيجيات للتوظيف وتنظيم المباريات والامتحانات المهنية والسهر على تدبير الحياة الإدارية للموظفين ، تسهر على إعداد وتتبع تنفيذ خطة التكوين وإعادة التكوين لموظفي الأمن الوطني وتقوم بتنظيم دورات للتكوين الأساسي والمستمر والتخصصي.

18_ المصلحة الولائية للصحة والنشاط الاجتماعي والرياضة: كما أفدت خلية الاتصال والصحافة أن مصالح الشرطة عبر كامل التراب الوطني قامت خلال شهر أكتوبر 2015 بتأمين 5220 تظاهرة رياضية وثقافية وكان أخيرها جائزة رئيس من الولاية للإبداع الفني الذي سينظم يوم 18 ديسمبر 2015 بالمرشح الجهوي بتيزي وزو.

الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للأمن الولائي لولاية تيزي وزو



المصدر: المؤسسة الأمنية لولاية تيزي وزو مكتب الإتصال والعلاقات العامة

المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة

أولاً: الوظائف: إن مؤسسة الشرطة تقوم بوظائف متعددة ومتنوعة وهذا احتراماً للوائح القانونية وتطبيق الواجبات⁽¹⁾.

- 1_ الوقاية والحد من الجريمة بكل أشكالها.
- 2_ معالجة القضايا قبل استفحالها وانتشارها.
- 3_ حفظ الأمن والاستقرار في المجتمع.
- 4_ الحد من ظاهرتي الانحراف والجريمة
- 5_ تتابع المجرمين وإلقاء القبض عليهم، وتقديمهم للعدالة الجنائية.

1- السيدة جميلة، تمار، نفس المصدر السابق الذكر

- 6_ الحفاظ على مكتسبات الوطن.
- 7_ حماية أرواح المواطنين وممتلكاتهم.
- 8_ التوعية وضمان السلامة المرورية.
- 9_ تقديم المساعدات في حالة الكوارث.
- 10_ بناء علاقات جوارية مع شرائح المجتمع.
- 11_ التكافل بذوي الاحتياجات الخاصة.
- 12_ تقديم الخدمات بكل إحترافية.

ثانيا: الأهداف: إن مؤسسة الشرطة قائمة من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة في :

- 1_ حسن الاستقبال والمعاملة للمواطن
- 2_ تقديم الخدمات بكل إحترافية (مثلا التوعية المرورية، مكافحة المخدرات وسط الشباب)
- 3_ محاربة كل أنواع الجريمة والرقابة منها وتقديم مرتكبيها للعدالة
- 4_ بناء علاقات جوارية مع كافة شرائح المجتمع، التكفل بذوي الإحتياجات الخاصة

المبحث الثالث: مرتكزات منح الحوافز في المؤسسة

المطلب الأول: النصوص القانونية

يرتكز نظام منح الحوافز بالمؤسسة على بعض القوانين الأساسية التي تتماشى بها المؤسسة حيث تقوم بتطبيق المرسوم التنفيذي رقم 10\322 المؤرخ في 16 محرم عام 1432 الموافق لـ22 ديسمبر 2010 يتضمن القانون الأساسي الخاص الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني⁽¹⁾ . حيث ينص الفصل الثاني منه على الحقوق والواجبات ذلك طبقا للمادتين 6 و7

كما نجد الفصل الثالث منه ينص على التوظيف والترسيم والترقية والرقية بالدرجة الفرع الأول منه ينص على التوظيف والترقية ذلك طبقا للمواد 46 و47

1- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة الداخلية والجماعات المحلية القانون 10/22 المتعلق بالقانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة للأمن الوطني الجريدة الرسمية عدد 78 الصادر بتاريخ 26 ديسمبر 2010، ص4، ص5، ص7، ص8.

أما الفرع الثاني يتضمن التبرص والترسيم طبقا للمواد 49، 50، 51

أما الفصل السادس منه فهو ينص على التكوين ذلك طبقا للمواد التالية 55، 56، 57

وكما تضمنت أحكام هذا القانون أرضية تنظيمية شاملة، توضح بدقة واجبات وحقوق الموظف مثلما ما تحدد مساره المهني، بالنظر ما تتميز من مرونة كافية لتكفل بانشغالاته وتحسين ظروف معيشته ضمنا لحمايته من كل شكل من أشكال الابتزاز التي قد يكون عرضة لها أثناء أداء مهامه. وكذلك التكفل بهم اجتماعيا حيث وضعت لهم المديرية العامة دليلا يسمى " دليل الشرطة" والذي يعد وثيقة هامة.

ويدخل هذا الدليل ضمن الإجراءات الجديدة التي تبنتها المديرية العامة لتكفل الجيد برجل الأمن من الناحية النفسية الاجتماعية كما ان هذه الإجراءات تعمل على تحسين ظروف عمل رجل امن وتشجيعه على تقديم مردود أحسن كما يسمح كذلك للموظفين أن يكون على دراية بحقوقهم التي يمكن ان يستفيد منها مع أهلهم وذوي الحقوق بالإضافة إلى العلاوات والتعويضات التي يستفيد منها.

كما قد أولت المديرية العامة للأمن الوطني أهمية كبيرة للنشاطات الرياضية والثقافية لرجال الامن على المستوى المحلي لتشجيع الممارسة الرياضية في أوساط موظفيها، لما في ذلك إنجاز الهياكل والمنشآت الرياضية العمومية التي وضعت في متناول الشرطة ضمن إتفاقية أبرمت مع مديريةية الشبيبة والرياضة لترقية الرياضة.

المطلب الثاني: الاتصال الداخلي⁽¹⁾

تعتمد مؤسسة الأمن لولاية تيزي وزو في مقدمة أولوياتها إلى تطوير الإتصال الداخلي بين موظفيها، حيث يتم تفعيل اللقاءات التحسيسية داخل صفوفهم وتنوعها هذا للنهوض بالدور التوعوي لتأدية الواجب الوطني من خلال المعاملة وفقا لمبادئ حقوق الإنسان في إطار دولة القانون كما تقوم أيضا بإشراكهم في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي في مسائل هامة وانشغالات تخص المواطنين وكيفية التعامل مع المواطنين، حسن الاستقبال، الإصغاء، والتكفل بقضاياهم، وتعمل خلية الإتصال والصحافة على تشجيع تواصل مع جميع الموظفين وفتح الأبواب لكل منتسبي جهاز الشرطة للمشاركة والمساهمة في البناء الثقافي والإعلامي للمديرية العامة للأمن الوطني، فضلا عن المساهمة في تحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم على أداء عمالهم بما تمليه عليهم المسؤولية القانونية والأخلاقية.

1- مقابلة مع السيد قرينة، يوسف ، ملازم أول، مكتب الإتصال والعلاقات العامة ، 04 جانفي 2016 الساعة 10 سا

المبحث الرابع: أنواع الحوافز في المؤسسة وأثارها على الرضا الوظيفي

قبل التطرق لأنواع الحوافز ، نقوم أولا بتعريف كل من الحوافز والرضا الوظيفي حسب المؤسسة⁽¹⁾.

أولاً- الحوافز: كل ما تقدمه المؤسسة من وسائل وأدوات سواء مادية أو معنوية والتي تؤدي إلى رفع أداء رجل الأمن في عمله وكذا العمل على إشباع حاجاته وضمان ولائه.

ثانياً- الرضا الوظيفي: يمثل شعور رجل الأمن بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لمهامه وذلك نتيجة للتوافق بين ما يقدم من مجهود وما يحصل عليه مقابل ذلك.

المطلب الأول: أنواع الحوافز⁽²⁾

أ. **الحوافز المادية:** فهي تمنح للعاملين دون تمييز منها المساعدات الإجتماعية المتمثلة في الإعانات المالية فورية لصالح الحالات المعوزة مثلا وفات العامل 30.000 دج مصاريف الدفن

1- السيدة: جميلة ، تمار، نفس المصدر السابق .

2- مصدر نفسه.

40.00000 دج تعطى للعائلة كتعويض أما عند وفاة أبناء او زوج العامل فتعطى لهم قيمة مالية تقدر ب 15.000 دج

الإعانات المالية للمتعرضين لخسائر في ممتلكاتهم العقارية والأثاث جراء كوارث طبيعية.

مساعدات مالية عند الإحالة عن التقاعد 40.00000 دج.

إعانة مالية عند الزواج 30.000 دج.

إعانة مالية عند الإختتان 45.000 دج.

مساعدات مالية في إقتناء تجهيزات طبية خاصة كالنظارات الطبية تعوض بقيمة مالية

تقدر 45.000 دج، إضافة إلى خدمة إجتماعية أخرى تسمى منحة الولادة .

منح للتفوقين في شهادة البكالوريا وهذا حسب العلامة المتحصل عليها من 10.000 دج إلى

40.000 دج.

كما يستفيد الموظف على قروض مالية في إطار اقتناء السكنات والذهاب إلى البقع المقدسة حيث

يستفيد منها المحالون على التقاعد.

كما نجد أن هناك مخيمات صيفية تمنح لأبناء مستخدمي الأمن الوطني، المعطوبين، المتوفين،

إلى جانب الخدمات التي توفرها في مجال النقل سواء الجوي أو البحري أو السكك الحديدية إضافة إلى

امتيازات أخرى كالتأمينات والأنترنت والاتصالات، توفر لموظفي الشرطة إعادة الإدماج المدرسي لأبنائهم.

ب . الحوافز المعنوية⁽¹⁾:

هناك العديد من الحوافز المعنوية في المؤسسة منها شهادات التقدير، الاعتراف بالكفاءة، والمجهود

المرؤوسين، الرذوع والأوسمة والمدليات والكؤوس الممنوحة في إطار الحصول على نتائج جيدة.

زيادة على الأوسمة الشرفية والمكافئات المنصوص عليها في أحكام المواد 112 و 113 من

الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يمكن أن يستفيد موظف الشرطة بصفة استثنائية من

ترقية في الرتبة لاستحقاق خاص عرفانا بعمل شجاع ومثبت قانونا أو بالنظر إلى مجهود استثنائي

1- السيدة:جميلة تمار، نفس المصدر السابق الذكر.

شخصي ساهم في رفع قدرة المصالح وتحسين الأداء في هذه الحالة يمكن إجراء دورة تكوينية وفيما يخص العملية التكوينية فهناك العديد من الدورات التكوينية نذكر ما يلي:

دورة تكوينية في الإسعافات الأولية حيث نظمت مصالح الولاية بالتنسيق مع مديرية الحماية المدنية دورة تكوينية حول كفاءات تقديم الإسعافات الأولية لفائدة أعوان الشرطة التابعين لذات المصلحة.

دورة تدريبية لمكافحة التهريب المهاجرين وتزوير الوثائق بقصد تعزيز القدرات العلمانية لمصالح الشرطة والإبلاء مدى التزامها في مجال التطوير التعاون الدولي عن طريق قناة الأنتربول، نظم المكتب المركزي أنتربول الجزائر بالتنسيق مع المنظمة الدولية للشرطة الجنائية هذه الدورة في الفترة الممتدة من 24 فيفري إلى غاية 26 أفريل على مستوى المعهد الوطني للشرطة الجنائية بالسحاولة الجزائر.

دورة تدريبية حول مهارات صياغة الخبر بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية خلال الفترة الممتدة من 07 إلى 11 أفريل 2012 انعقدت في مقر الجامعة في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية بحضور 70 مشارك يمثلون 09 دول .

دورة تكوينية لفائدة الطلبة مفتشي الشرطة المحافظين الأوائل، المحققين الرئيسيين وهذا تنفيذا للمخطط التكويني المعتمد من طرف القيادة العليا للأمن الوطني البرنامج يتضمن دروس مهنية.

خلال سنة 2014 تم إنجاز 06 دورات تكوينية لفائدة 158 موظف شرطة وهذا بزيادة معتبرة مقارنة مع سنة 2013 التي أنجزت 07 دورات تكوينية استفادة منها 16 موظف، وفي هذا الصدد السيد اللواء المدير العام للأمن على ضرورة التركيز على جودة العملية التدريبية ومواكبة علوم الشرطة الحديثة لضمان تكوين مستخدمي قادرين على تأدية واجباتهم وفقا للقانون.

المطلب الثاني : أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدي منتسبي الشرطة⁽¹⁾

تحتل الحوافز بأنواعها المختلفة مكانة هامة لدى الهيئة وهي تسعى جاهدة إلى تطوير أنظمتها التحفيزية استجابة للتغيرات والتطورات التي حدثت في البيئة الداخلية او الخارجية لها، فمنذ تولي المدير العام للأمن الوطني "عبد الغاني هامل" القيادة قام بتبني استراتيجيات جديدة ومتنوعة إيماناً منه بأهمية العنصر البشري في تفعيل نشاط المؤسسة ، حيث انصب اهتمام الهيئة حول التعجيل بالتفكير بالجانب

1- السيدة:جميلة تمار، نفس المصدر السابق الذكر.

الاجتماعي والمهني والنفسي لموظفيها فالقيادة تلعب دورا حاسما في تحفيز العنصر البشري داخل الهيئة من خلال تنشيط العملية الاتصالية الدائمة المزدوجة الاتجاه.

ما يخلق وعيا لدى رجال الأمن واحتراما وتقديرا له، فيحس بالقيمة والاعتزاز لانتمائه للهيئة فهذه العملية من شأنها أن تعزز الروح المعنوية لديه وتوفر له فرص الإبداع والتجديد من خلال طرح أفكاره وأراءه أثناء النقاشات الحاصلة بينهم.

إضافة لذلك أنظمة الترقية المتسلسلة التي تعكس مجهودات وكفاءات رجل الأمن كمكافأة لأداء مهامه بكل احترافية ومسؤولية اعترافا من الهيئة بأهميته لديها وتتبع مسيرته الوظيفية.

العلاقات الإنسانية أو جماعة العمل ترفع من روح المعنوية والتعاون الذي يلقاه عند زملائه يوفر له ارتياحا في وظيفته ويرفع من معنوياته ، الهيئة تركز على العمل الجماعي كون قضية الأمن ليست بقضية فردية إنما نجاح أية مهمة أو حل أي إشكال مرتبط بفريق العمل بأكمله.

فالحوافز تؤثر بشكل كبير على الجانب النفسي والاجتماعي والمهني لرجل الأمن سواء كانت مادية أو معنوية، حيث لا يمكن للهيئة أن تستغنى عنها لما لها من أهمية في إثارة الرغبة لديه نحو الأداء المتميز وهذا ما يشجع الأفراد للإدماج والإلتحاق بالهيئة.

التكوين يتيح الفرصة لرجل الأمن لتحديد معارفه وتطويرها وكسر الروتين ليعود بحيوية وجدية لعمله ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى منتسب الأمن.

إن الحوافز لها تأثير إيجابي على رجل الأمن حيث تجعله يحس بالأمان والاطمئنان على مستقبله ولذلك لتنوعها وتعددتها وتمس كل جوانب حياته وأفراد عائلته وذوي حقوقه ما يحقق الرضا الوظيفي له فيؤدي مهامه بكل أمانة ومسؤولية ويكون جادا في عمله لتتحقق الاحترافية فالتحفيز يبقى بالهيئة أساس للأداء المتميز، و بالتالي فإن الرضا الوظيفي من شأنه أن يقوي روابط الانتماء والولاء للهيئة فرجل الأمن يحس دوما بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها ليحقق الأمن والسلامة لوطنه وحماية رموزه.

الخاتمة

في ضوء التحولات الجديدة التي أحدثتها التطور العلمي وتدفق المعارف وتزايد الحاجات الاجتماعية والاقتصادية، وفي إطار التوجهات المتنوعة للمنظمات والتي أبرزها تدعوا إلى الاهتمام بالموارد البشري حتى لا تضيق قيمة الوقت والجهد في التأهيل وإعادة التأهيل بقصد امتلاك إطارات وكفاءات عالية إن وجوب استخدام عددا من الأساليب والأدوات والوسائل والمسماة بالحوافز من شأنها تعديل سلوك الأفراد وتنشيط دافعيتهم وإقبالهم على العمل بجدية وحماس خاصة إن تميزت بالعديد والتنوع والعدالة في منحها فهي الأداة المسؤولة عن توجيه سلوك الفرد وتعديلها، ما يحقق الرضا الوظيفي لديه.

فالرضا لا يمكن إرجاعه إلى عامل واحد بل تعود إلى جملة من العوامل المتنوعة والمتداخلة منها عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية تتعلق بالعمل ذاته وكليهما يؤديان إلى شعور الفرد بالرضا عن عمله أو تعزيز عدم الرضا، والملاحظ أن رضا الفرد على وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي وهذا الأخير مرتبط بالنجاح في العمل الذي يمثل المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم الأفراد ومؤشرا لنجاحه في مختلف جوانب حياته.

إن الاهتمام بمقومات الرضا الوظيفي ومصادره يعني الاهتمام بالفرد ومحاولة تفهم سلوكه وإدراك نقائصه ومحاولة إيجاد حلول لمشاكله وتحقيقه يستوجب أن يكون من أولويات المنظمة وأهدافها الأولى حتى تصل إلى الهدف الأسمى الذي تصبو إليه، فتجاهل المنظمة للفرد وعدم الاهتمام به يجعل أي تقدم وتطور أقل نجاحا وفعالية كما وأنه يقلل من رغبة على الأداء والقبول على العمل وإذا بقي الحال كما هو فإن المنظمة ستقع في مشاكل أخرى متمثلة في الغيابات ودوران العمل، وكثرة الإصابات والإضرابات لدى علي الإدارة الناجحة أن تهتم أكثر بمواردها البشرية وتحاول الاستثمار منها بأكبر قدر ممكن حتى تحقق الأهداف المطلوبة وتتحصل علي نتائج إيجابية ومرضية ما يؤدي الى واستمراريتها وتكيفها مع المستجدات.

والمؤسسة الامنية كغيرها من المؤسسات تواجه تحديات كبرى في وقت تنامت فيه ظواهر وأشكال الجريمة ما ألزم عليها تكثيف الجهود للاهتمام بمواردها البشرية نظرا لخطورة وصعوبة المهام التي يقومون بها حيث تجسدت الجهود المبذولة أساسا في مجال الخدمات الاجتماعية خاصة الضمان الاجتماعي القروض التأمينات العمل التربوي تطوير مناهج التكوين وتأهيل العنصر البشري كل هذا من أجل الارتقاء بجهاز الأمن الوطني وجعله في مستوى المؤسسات الأمنية المتطورة في العالم التي نجحت في حماية أمن المواطنين وضمان الاستقرار واحترام القانون وحقوق الإنسان وأثناء قيامنا بالدراسة الميدانية على مستوى

مؤسسة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو توصلنا إلى مجموعة من التوصيات التي نرجو أن تؤخذ بعين الإعتبار نذكر منها :

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ضرورة كونها دليلا للإدارة الديمقراطية، وتزايد الولاء والانتماء للمنظمة.

-الإبقاء على الاحترام والتقدير المتبادل والدائم بين العاملين كونه يؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم الترقية المتواصلة لأنها تمثل مقابلا للمجهود المبذولة وتؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لدي الموظفين.

-اللجوء إلى دورات تدريبية متنوعة من فترة لأخرى لتبادل المعلومات وتنمية المعارف لأنها تقدم خدمات ذات جودة ونوعية.

- تفعيل العملية الاتصالية بين الموظفين والرئيس والعكس بتجنب سوء التفاهم والاداء.

- الاهتمام بإنجازات وجهود الموظفين والأداء المهني الناجح وتقديرها.

- الاهتمام لمدى رضا الموظفين حول سياسة الحوافز المعتمدة في المؤسسة ومدى نجاحها.

- إشاعة روح المسؤولية المشتركة والثقة المتبادلة قبول رأي الآخر مع تحدي المصادقية الاعتراف

بالتميز وتشجيع المبادرات بسط حرية الإبداع والتجديد.

الملاحق

الأحد 20 محرم عام 1432 هـ		العدد 78	
الموافق 26 ديسمبر سنة 2010 م		السنة السابعة والأربعون	
			
<p>الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية</p> <h1>الجريدة الرسمية</h1> <p>اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم قرارات وآراء، مقررات، مناشير، إعلانات وبلاعات</p>			
الإدارة والتحرير الامانة العامة للحكومة WWW.JORADP.DZ الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية		الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا	الاشتراك سنوي
حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس 021.54.35.12 ح.ج.ب 3200-50 الجزائر Télax : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتنمية الريفية 68 KG 060.300.0007 حساب العملة الأجنبية للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتنمية الريفية 060.320.0600.12		بلدان خارج دول المغرب العربي	سنة 1070,00 د.ج. 2140,00 د.ج.
سنة 2675,00 د.ج. 5350,00 د.ج. تزداد عليها نفقات الإرسال		النسخة الأصلية النسخة الأصلية وترجمتها	
ثمن النسخة الأصلية 13,50 د.ج. ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 27,00 د.ج. ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة. وتسلم الفهارس مجاناً للمشاركين. المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان. ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج. للسطر.			

يرسم ما يأتي :

الباب الأول
أحكام عامة
الفصل الأول
مجالات التطبيق

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادتين 3 و 11 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يهدف هذا المرسوم إلى توضيح الأحكام الخاصة المطبقة على الموظفين الذين ينتمون للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني وكذا شروط الالتحاق بمختلف الرتب ومناصب الشغل المطابقة لذلك.

المادة 2 : يتشكل موظفو الأمن الوطني من :

- موظفي الشرطة الخاضعين لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص، المكلفين بمهام أمن الأشخاص والممتلكات وحفظ النظام العام، وبصفة عامة أداء جميع المهام المسندة للأمن الوطني كما هي محددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما،
- المستخدمين الشبهيين المكلفين بنشاطات الدعم الإداري والتقني الضرورية لأداء مهام الأمن الوطني.

المادة 3 : يكون موظفو الشرطة في الخدمة لدى هيكل الإدارة المركزية والمصالح غير المركزية للأمن الوطني وكذا لدى المؤسسات العمومية التابعة له.

المادة 4 : يحدد نص خاص الأحكام المطبقة على المستخدمين الشبهيين العاملين بالأمن الوطني.

المادة 5 : تعدد أسلاك خاصة بالأمن الوطني، الأسلاك الآتية :

- سلك أعوان الشرطة،
- سلك حفاظ الشرطة،
- سلك مفتشي الشرطة،
- سلك ضباط الشرطة،
- سلك محافظي الشرطة،
- سلك مراقبي الشرطة.

الفصل الثاني
الحقوق والواجبات

المادة 6 : يخضع موظفو الشرطة للحقوق والواجبات المنصوص عليها في الأمر رقم 06 - 03

مرسوم تنفيذي رقم 10 - 322 مؤرخ في 16 محرم عام 1432 الموافق 22 ديسمبر سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير الداخلية والجماعات المحلية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 85 - 3 و 125 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 97 - 09 المؤرخ في 27 شوال عام 1417 الموافق 6 مارس سنة 1997 والمتضمن القانون العضوي المتعلق بالأحزاب السياسية،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66 - 156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية في العمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم، لا سيما المادة 43 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، لا سيما المادتان 3 و 11 منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 07 - 307 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 الذي يحدد كفاءات منح الزيادة الاستدلالية لشاغلي المناصب العليا في المؤسسات والإدارات العمومية،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 10 - 149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 الموافق 28 مايو سنة 2010 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91 - 524 المؤرخ في 18 جمادى الثانية عام 1412 الموافق 25 ديسمبر سنة 1991 والمتضمن القانون الأساسي الخاص بموظفي الأمن الوطني، المعدل والمتمم،

- وبعد موافقة رئيس الجمهورية،

5	الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 78	20 محرم عام 1432 هـ 26 ديسمبر سنة 2010 م
<p>المادة 12 : يجب على موظفي الشرطة أن يستجيبوا لأي تسخير قانوني يوجه إليهم. ويعد موظف الشرطة في حالة خدمة في جميع الحالات التي يتدخل فيها خارج الساعات العادية للخدمة، سواء بمبادرة خاصة منه أو بناء على تسخير قانوني .</p> <p>المادة 13 : يتعين على موظفي الشرطة ارتداء الزي الرسمي أثناء ممارسة مهامهم إلا بإعفاء صريح من السلطة السلمية. ويخصون لهذا الغرض، حسب رتبهم ووظائفهم بكل الرموز التي تثبت صفاتهم وتخولهم الصلاحيات القانونية كممثلين للسلطة والقوة العمومية. تحدد خصائص ورموز الزي الرسمي طبقا للتنظيم المعمول به.</p>	<p>المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه ولأحكام هذا القانون الأساسي الخاص وكذا للأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة في هذا المجال. ويخضعون، زيادة على ذلك، لنظام الخدمة في الشرطة كما هو محدد في المادة 7 أدناه.</p> <p>المادة 7 : مع مراعاة الأحكام الواردة في هذا القانون الأساسي الخاص، يحدد نظام الخدمة في الشرطة مبادئ القيادة والسلطة السلمية وسير المصالح. ويبين الواجبات والالتزامات وكذا النظام التأديبي الخاص بموظفي الشرطة. يحدد نظام الخدمة في الشرطة بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.</p>	<p>الفرع الأول الواجبات</p> <p>المادة 8 : يؤدي الأعوان والملازمون الأوائل للشرطة عند نهاية فترة التكوين، القسم الآتي نصه :</p> <p>"أقسم بالله العلي العظيم أن أكون مخلصا لوطني، وأن أؤدي واجبي بأمانة وصدق، ملتزما بالسرا المهنية، حريصا على سيادة القانون، جادا في المحافظة على أمن البلاد، والله على ما أقول شهيد".</p> <p>المادة 9 : يمارس موظفو الشرطة مهامهم في ظل احترام قواعد قانون أخلاقيات الشرطة المحدد بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.</p>
<p>المادة 14 : يزود موظفو الشرطة بسلاح فردي. وهم مسؤولون عن المحافظة عليه واستعماله وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.</p> <p>المادة 15 : يحمل موظفو الشرطة بطاقة مهنية تثبت صفاتهم. تحدد الخصائص التقنية للبطاقة المهنية بقرار من الوزير المكلف بالداخلية.</p> <p>المادة 16 : دون الإخلال بأحكام قانون العقوبات، يتعين على موظفي الشرطة الالتزام بالسرا المهنية، سواء تعلق الأمر بالوقائع أو بالمعلومات أو بالوثائق التي اطلعوا عليها أثناء تأدية مهامهم أو بمناسبةها. يستمر التزام موظفي الشرطة بهذا الواجب حتى بعد إنهاء الخدمة.</p>	<p>المادة 10 : يجب على كل موظف شرطة أثناء ممارسة وظائفه الالتزام بطاعة مسؤوليه. يجب على موظفي الشرطة، مهما كانت رتبهم في السلم الإداري، أن يؤديوا كل المهام المرتبطة بالمناصب التي يشغلونها، في إطار احترام الأحكام التشريعية والتنظيمية المعمول بها. وهم بهذه الصفة، مسؤولون عن تنفيذ مهامهم تنفيذا سليما. كما أنهم غير معفيين من أي من المسؤوليات المترتبة على المسؤولية الإدارية الخاصة بمرووسيتهم.</p>	<p>المادة 11 : على موظفي الشرطة واجب والتزام التدخل بمبادرة خاصة منهم قصد تقديم العون لأي شخص معرض للخطر أو قمع أي عمل من شأنه أن يخل بالنظام العام. ولا تسقط هذه الواجبات بعد أدائهم الساعات العادية للعمل.</p>
<p>المادة 17 : على موظفي الشرطة أن يسهروا على حماية وثائق المصلحة وأمنها أيا كانت طبيعة الدعام المستخدمة. يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف ملفات أو مستندات أو وثائق أو دعائم ويعرض مرتكبيها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالتابعات الجزائية.</p> <p>المادة 18 : يلزم موظفو الشرطة بواجب التحفظ في أي مكان ومهما كانت الظروف. ويجب عليهم الامتناع عن القيام بأي فعل أو سلوك من شأنه أن يشوه شرف أو كرامة مهنتهم أو المساس بسلطة الأمن الوطني وسمعته.</p>		

المادة 28 : لا يمكن موظفي الشرطة الانخراط أو النشاط أو استعمال صفتهم لفائدة حزب سياسي أو تنظيم نقابي أو جماعة ذات طابع ديني.

لا يكون الانخراط في أي نوع آخر من الجمعيات إلا برخصة كتابية مسبقة من السلطة السلمية.

المادة 29 : لا يحق لموظفي الشرطة مهما كانت وضعيتهم القانونية الأساسية، الترشح لعهد سياسي انتخابية في هيئة وطنية أو جماعة إقليمية.

المادة 30 : طبقا للمادة 43 من القانون رقم 90 - 02 المؤرخ في 10 رجب عام 1410 الموافق 6 فبراير سنة 1990 والمذكور أعلاه، فإن اللجوء إلى الإضراب أو إلى أي شكل من أشكال التوقف المدير عن العمل، ممنوع منعا قاطعا على موظفي الشرطة. ويعاقب على أي فعل جماعي مخل بالانضباط طبقا لأحكام المادة 112 من قانون العقوبات، دون الإخلال بالعقوبات التأديبية.

المادة 31 : يمنع على موظفي الشرطة تحرير أو طبع أو عرض أو نشر بأي شكل من الأشكال جرائد أو صحف دورية أو مناشير أو مطبوعات من شأنها الإخلال بانضباط الجهاز أو المساس بسمعة الأمن الوطني.

المادة 32 : يجب على موظفي الشرطة الامتناع عن نشر مقالات أولقاء محاضرات أو أخذ الكلمة في أوساط عمومية أو التحدث إلى وسائل الإعلام، باستثناء حالات الترخيص المسبق من السلطة السلمية.

المادة 33 : لا يمكن لموظفي الأمن الوطني مغادرة التراب الوطني إلا برخصة كتابية مسبقة من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

المادة 34 : يمنع على موظفي الشرطة جمع الهبات من أي نوع كانت و/أو القيام بمساعي لدى الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين بغرض الحصول عليها، إلا بترخيص استثنائي كتابي من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

المادة 35 : يمنع على كل موظف شرطة، تحت طائلة المتابعات القضائية، أن يطلب أو يطالب بهديا أو هبات أو مكافآت أو أي امتياز أيا كانت طبيعته أو يحصل عليها مباشرة أو بواسطة شخص آخر مقابل الخدمة التي أداها في إطار المهام المسندة له.

المادة 19 : موظفو الشرطة مطالبون بممارسة مهامهم بالنهار وبالليل. ويمكن أن توجل أيام الراحة القانونية.

المادة 20 : تعوض ساعات العمل المنجزة خارج المدة القانونية للعمل بفترات راحة معادلة لها، تمنح في أجال متلائمة مع فائدة المصلحة.

المادة 21 : يمكن لأسباب ناتجة عن أحداث استثنائية وعندما تقتضي ذلك ضرورة المصلحة، أن يعاد نشر موظفي الشرطة بصفة مؤقتة خارج مناطق تعيينهم.

المادة 22 : يمكن إقرار وضع موظفي الشرطة في حالة تأهب عندما تقتضي ذلك ظروف ومستلزمات الخدمة.

يحدد إقرار وضع حالة التأهب ومستواها وامتدادها بموجب قرار من الوزير المكلف بالداخلية.

المادة 23 : يمارس موظفو الشرطة مهامهم في جميع مصالح الشرطة الموجودة عبر كامل التراب الوطني.

ويتعين عليهم الالتحاق بمناصب تعيينهم في الأجال المحددة.

ويلزمون بأداء فترة عمل في ولايات الجنوب يتم تحديدها بمقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

المادة 24 : يتعين على موظفي الشرطة الإقامة في إقليم دائرة الاختصاص الإداري الذي يمارسون فيه مهامهم، إلا في حالة ترخيص صريح من السلطة السلمية.

المادة 25 : يتعين على موظفي الشرطة التصريح للإدارة التابعين لها بأي تغيير يطرأ على عنوان مسكنهم الشخصي.

المادة 26 : لا يمكن موظفي الشرطة عقد زواج دون حصولهم على رخصة كتابية مسبقة من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

ويتعين عليهم التصريح بأي تغيير يطرأ على حالتهم العائلية.

المادة 27 : في حالة ما إذا كان قرين موظف الشرطة يمارس نشاطا مهنيا أو أي نشاط مربح، فإنه يجب التصريح بذلك للسلطة السلمية التي تتخذ عند الاقتضاء، التدابير الكفيلة بالحفاظة على فائدة المصلحة.

المادة 42 : زيادة على الأوسمة الشرفية والمكافآت المنصوص عليها في أحكام المادتين 112 و 113 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يمكن أن يستفيد موظفو الشرطة بصفة استثنائية من الترقية في الرتبة لاستحقاق خاص، عرفانا بعمل شجاع مثبت قانونا أو بالنظر إلى مجهود استثنائي ساهم في رفع قدرة المصالح وتحسين أداؤها.

إذا كانت رتبة الترقية تستدعي إجراء دورة تكوينية، فإن موظفي الشرطة المعنيين ملزمون بإجرائها.

المادة 43 : يستفيد بعد الوفاة، موظفو الشرطة المتوفون أثناء الخدمة المأمور بها أو بمناسبة أداء وظائفهم من ترقية إلى الرتبة الأعلى مباشرة أو من زيادة استدلالية.

المادة 44 : تحدد كيفيات تطبيق المادتين 42 و 43 أعلاه عن طريق تعليمات من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 45 : تقع تكاليف مراسيم الدفن والنقل إلى المقبرة، لجثث موظفي الشرطة المتوفين أثناء الخدمة المأمور بها أو بمناسبة أداء مهامهم، على عاتق إدارة الأمن الوطني.

الفصل الثالث

التوظيف والترسيم والترقية والترقية في الدرجة

الفرع الأول التوظيف والترقية

المادة 46 : يوظف ويرقى الموظفون الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص حسب الشروط والنسب المنصوص عليها في هذا المرسوم.

يمكن تعديل النسب المطبقة على مختلف أنماط الترقية بناء على اقتراح من السلطة التي لها صلاحية التعيين بعد أخذ رأي اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، بموجب مقرر من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

المادة 47 : تطبيقا لأحكام المادة 77 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، لا يمكن أن يوظف أي شخص في أسلاك الأمن الوطني ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية :

- أن يكون ذا جنسية جزائرية أصلية،
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية،

المادة 36 : يتعين على موظفي الشرطة التصريح لدى السلطة السلمية التي يخضعون لها بكل هبة أو مكافأة بما في ذلك ذات الطابع التشريفي، أيا كانت طبيعتها ومهما كان شكلها، الممنوحة لهم من أشخاص طبيعيين أو معنويين، جزائريين كانوا أم أجنب.

المادة 37 : يتعين على موظفي الشرطة الخضوع لكل الفحوص الطبية المحددة بموجب نظام الخدمة في الشرطة أو المقررة من السلطة السلمية.

الفرع الثاني المحقوق

المادة 38 : تحمي الدولة موظفي الشرطة مما قد يتعرضون له من كل أنواع الضغط أو التهديد أو الإهانة أو الشتم أو القذف أو الاعتداء، من أي طبيعة كانت، في شخصهم أو في عائلاتهم أو في ممتلكاتهم، أثناء ممارسة وظائفهم أو بمناسبةها أو بحكم صفتهم.

وتحل الدولة في هذه الظروف محل الضحية للحصول على التعويض عن الضرر الذي يتسبب فيه مرتكبه.

كما تملك الدولة، زيادة على ذلك، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة عن طريق التأسيس، عند الحاجة، كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة.

المادة 39 : عندما يكون موظفو الشرطة محل دعوى مباشرة من طرف الغير لأجل أفعال مرتكبة أثناء الخدمة ولا تكتسي طابع الخطأ المهني، فإنه يجب على الدولة أن تمنحهم المساعدة وتتكفل بما يترتب من إصلاح للضرر المدني المنطوق به حيالهم من طرف الجهات القضائية.

المادة 40 : تمتد الاستفادة من أحكام المادتين 38 و 39 أعلاه إلى موظفي الشرطة الحاليين على التقاعد وعائلاتهم، عند ثبوت العلاقة السببية مع صفتهم شرطة أو مع المصلحة حينما كانوا في الخدمة.

المادة 41 : يمكن لموظفي الشرطة أن يستفيدوا من التعويض عن الخسائر التي تتعرض لها ممتلكاتهم نتيجة حوادث شغب أو اضطرابات أو أثناء أحداث استثنائية، عند التأكد من ثبوت وجود علاقة سببية بصفتهم شرطة أو بالمصلحة.

تحدد كيفيات تطبيق أحكام هذه المادة، بموجب قرار مشترك بين الوزير المكلف بالداخلية والوزير المكلف بالمالية.

الفصل الخامس**حركة نقل الموظفين**

المادة 53 : تطبيقا لأحكام المواد من 156 إلى 159 من الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تقوم إدارة الأمن الوطني بحركة نقل موظفي الشرطة الخاضعين لأحكام هذا القانون الأساسي الخاص، وتعد لهذا الغرض جداول التحويل الدورية.

المادة 54 : تعد السلطة التي لها صلاحية التعيين مخطط التحويل مع مراعاة :

- احتياجات وضرورات المصلحة،
- التوزيع المتوازن للتعهد،
- فترات النشاط،
- الأغراض الشخصية.

الفصل السادس**التكوين**

المادة 55 : تنظم إدارة الأمن الوطني بصفة مستمرة لفائدة موظفي الشرطة دورات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بغرض تحيين معارفهم وتحسين مهاراتهم، وترقيتهم المهنية وتأهيلهم لمهام جديدة.

يتعين على موظفي الشرطة المشاركة مباشرة في دورات التكوين التي عينوا من أجلها.

المادة 56 : يتم تكوين موظفي الشرطة :

- إما بمبادرة من الإدارة،
- وإما بطلب من موظف الشرطة، بعد التأكد من توافق ذلك مع حاجة المصلحة.

المادة 57 : تتكفل مؤسسات التكوين التابعة للأمن الوطني أو أية مؤسسة أخرى مؤهلة لذلك، بدورات التكوين المذكورة في المادة 55 أعلاه.

الفصل السابع**التقييم**

المادة 58 : يخضع موظفو الشرطة بانتظام إلى التقييم من سلطتهم السلمية، الذي يهدف على وجه الخصوص إلى تقدير :

- احترام الواجبات العامة والواجبات القانونية الأساسية،

- ألا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تنافى وممارسة العمل في أسلاك الأمن الوطني،

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه التزامات الخدمة الوطنية أو معفى لأسباب غير طبية،

- ألا تقل القامة عن 1.70 م للمتريشحين و 1.65 م للمتريشات،

- أن يتمتع بحدّة رؤية العينين تعادل 10/15 بدون استعمال النظارات أو عدسات التصحيح، على ألا تكون حدّة رؤية العين الواحدة أقل من 10/7،

- أن يجتاز بنجاح الفحص الطبي والنفساني المنظم من قبل إدارة الأمن الوطني.

المادة 48 : يتوقف التعيين في أسلاك الأمن الوطني على نتائج التحقيق الإداري المسبق.

الفرع الثاني**الترسيم والترسيم والترقية في الدرجة**

المادة 49 : تطبيقا لأحكام المادتين 83 و84 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، يعين المترشحون الذين يوظفون في الأسلاك والرتب التي يحكمها هذا القانون الأساسي الخاص، بصفة مترشحين. ويلزمون باستكمال التبريس التجريبي الذي تكون مدته سنة (1) واحدة.

المادة 50 : يتم على إثر فترة التبريس، إما ترسيم المترشحين أو إلزامهم بتمديد التبريس مرة واحدة للمدة نفسها، وإما تسريحهم دون إشعار مسبق أو تعويض.

المادة 51 : تحدد وتيرة الترقية في الدرجة المطبقة على موظفي الشرطة وفق المدين الدنيا والمتوسطة، المنصوص عليهما في المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 07 - 304 المؤرخ في 17 رمضان عام 1428 الموافق 29 سبتمبر سنة 2007 والمذكور أعلاه.

الفصل الرابع**الوضعيات القانونية الأساسية**

المادة 52 : تطبيقا للمادة 127 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد النسب القصوى لكل سلك والمتعلقة بموظفي الشرطة الذين قد يوضعون بناء على طلبهم في وضعية قانونية أساسية للانتداب أو الإحالة على الاستبداء كما يأتي :

- وضعية الانتداب : 2 %،
- وضعية الإحالة على الاستبداء : 2 %.

المادة 65 : بغض النظر عن أحكام المادة 163 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تصنف العقوبات التأديبية التي يمكن تسليطها على موظفي الشرطة حسب جسامه الأخطاء المرتكبة، إلى أربع (4) درجات :

1 - الدرجة الأولى :

- التنبيه،
- الإنذار الكتابي،
- التوبيخ،

2 - الدرجة الثانية :

- التوقيف عن العمل من يوم واحد (1) إلى ثلاثة (3) أيام،
- الشطب من جدول الترقية في الدرجة لمدة سنة.

3 - الدرجة الثالثة :

- التوقيف عن العمل من أربعة (4) إلى ثمانية (8) أيام،
- التنزيل من درجة واحدة (1) إلى درجتين (2).

4 - الدرجة الرابعة :

- التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة،
- التسريح.

المادة 66 : بغض النظر عن أحكام المواد من 177 إلى 181 من الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه، تحدد الأخطاء المهنية التي يرتكبها موظفو الشرطة والتي تعرضهم إلى إحدى العقوبات التأديبية المذكورة في المادة 65 أعلاه، بموجب نظام الخدمة في الشرطة المنصوص عليه في المادة 7 من هذا المرسوم.

الفصل التاسع

أحكام عامة للإدماج

المادة 67 : يدمج ويرسم ويعاد ترتيب الموظفين المنتميين للأسلاك والرتب المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91 - 524 المؤرخ في 25 ديسمبر سنة 1991 والمذكور أعلاه، عند تاريخ سريان مفعول هذا المرسوم، في الأسلاك والرتب المطابقة المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي الخاص.

- الكفاءات المهنية،
- الفعالية والمردود،
- القدرات البدنية،
- السلوك وكيفية الخدمة،
- المميزات الشخصية.

المادة 59 :

- يهدف التقييم إلى :
- الترسيم،
- الترقية في الدرجة،
- الترقية،
- التعيين في منصب عال،
- الالتحاق بالتكوين،
- منح امتيازات مرتبطة بالمردود وتحسين الأداء،
- منح الأوسمة الشرفية والمكافآت.

المادة 60 : يكون التقييم بصفة دورية، وينتج عنه تقييم منقط يرفق بملاحظات.

الفصل الثامن

الانضباط

المادة 61 : يلزم موظفو الشرطة مهما كانت وضعيتهم القانونية الأساسية بالامتناع عن كل فعل يتنافى مع طبيعة وظائفهم.

ويتعين عليهم أن يتسموا في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم.

المادة 62 : يشكل كل تخل عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة يرتكبها موظف الشرطة أثناء تأدية مهامه أو بمناسبتها، خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون الإخلال، عند الاقتضاء، بالتابعات الجزائية.

المادة 63 : يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على موظف الشرطة على درجة جسامه الخطأ والظروف التي ارتكب فيها ومسؤولية موظف الشرطة المعني ونتائج الخطأ المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بمستعملي المرفق العام.

المادة 64 : تتخذ السلطة التي لها صلاحية التعيين، الإجراءات التأديبية، طبقا لأحكام الأمر رقم 06 - 03 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006 والمذكور أعلاه.

إن المقابلة التي قمنا ببيها هي في إطار تحضير نهاية السنة الدراسية حول موضوع دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي:دراسة حالة الامن الولائي تيزي وزو.

الأسئلة:

الحوافز المادية:

س:هل هناك حوافز مادية في المؤسسة؟

ج:نعم هناك العديد من الحوافز .

س:هل تقدم الحوافز بصفة عادلة في المؤسسة؟

ج:نعم لا توجد تفرقة بين العمال.

س:هل تمنح الحوافز حسب الجهد المبذول ؟

ج:نعم إذا قام أحدهم بعمل شجاع.

الحوافز المعنوية:

س:هل توجد ترقية؟

ج:نعم.

س:فيما تتمثل هذه الترقية؟

ج:الترقية بالدرجة ,الشكر و العرفان,الأوسمة.....إلخ

س:كيف يتم الحصول عليها ؟

ج:يتم الحصول عليها بالعمل الجيد و عدم الدوران و اداء الواجبات بأكمل وجه.

س:هل توجد فرص ترقية في المؤسسة ؟

ج:نعم توجد لكن حسب الشروط.

س:ما هي هذه الشروط؟

ج:حسب الأقدمية.حسب الأداء الجيد(القيام بعمل شجاع).

س:هل غيرت منصبك منذ دخولك للمؤسسة؟

ج:نعم.

س:من بين الحوافز المعنوية الترقية و الإشراف و التدريب و التكوين أي منها تحصلت عليها؟

ج:التكوين و التشريف.

س: إذا كان الإشراف. فهل المشرف يأخذ بأرائك و يقدر إنجازاتك؟

ج: نعم المشرف يأخذ بآراء جميع الموظفين حول العديد من المواضيع, حيث ان سياسة المديرية العامة للأمن الوطني خلال السنوات الأخيرة تسند تولي قيادة العمل و إبداء الرأي.

س: هل المشرف يراقبك بشكل مكثف؟

ج: لا. هناك أخلاقيات المهنة و الشرطي ملزم بيها.

س: إذا تحصلت على فرص تدريب و تكوين . هل وفرت المؤسسة فرص لذلك و سهلت الظروف للعمال؟

ج: نعم.

س: هل تمنح الإدارة أصحاب الأداء المتميز فرص التدريب لتوسع معارفه؟

ج: نعم.

فيما يخص الرضا عن العمل

س: هل أنت راضية عن عملك و ترغبين بإنجازه؟

ج: نعم.

س: هل تسعى الإدارة إلى توفير الإستقرار للعمال و تحقيق سعادتهم؟

ج: نعم و ذلك من خلال العمل في الجماعة.

س: هل ترينا أن عملك يرضي رغباتك و حاجياتك؟

ج: نعم.

فيما يخص بيئة العمل

س: هل عملك مريح و سهل الإنجاز؟

ج: أحيانا.

س: هل ظروف العمل (التهوية، الإنارة) تساعد على أداء عملك و مهامك؟

ج: نعم.

س: هل تساعدك أوقات العمل؟

ج: نعم.

جماعة العمل

س: هل تشعر بالإستقرار و الإرتياح داخل جماعة العمل؟

ج:نعم

س:هل زملائك في العمل يحترمناك؟

ج:نعم

س:هل تقوم الإدارة بزرع روح التنافس و إتقان العمل بين أفراد الجماعة؟

ج:نعم

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- ابوشيخة نادر أحمد . إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحياة علمية. الأردن ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2010.
- 2- الطيب كشرود عمار، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الإجتماعية والسلوكية، ط1، الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007
- 3- بوحوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط 5، الجزائر
- 4- بشار يزيد، الوليد. المفاهيم الإدارية الحديثة. الأردن، دار الزاوية للنشر والتوزيع، ط1، 2009
- 5- بوحوش عمار. نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21. الجزائر ، دار الغرب الإسلامي، 2006.
- 6- بوضريفة حمو وآخرون . عوامل الرضا الوظيفي لدى اساتذة التعليم الثانوي، دراسة ميدانية. دار الملكية للطباعة والنشر والتوزيع والاعلام ، 2007.
- 7- جلده سامر. السلوك التنظيمي والنظريات الحديثة. الأردن ، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
- 8- جودة عادل . الحوافز . بدون طبعة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية.
- 9- حجيم الطائي يوسف . إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل. الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، 2006.
- 10- حريم حسين . السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. الأردن ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط3 ، 2009
- 11- حيدر فؤاد. علم النفس الإجتماعي دراسات نظرية وتطبيقية. لبنان ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
- 12- درة عبد البازي ، وآخرون. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون. الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2010.
- 13- عبد الخالق، أحمد محمد. أسس علم النفس. الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية للطبع والتوزيع، ط3.
- 14- عويضة كامل محمد محمد . علم النفس الصناعي. لبنان، دار الكتب الجامعية ، ط 1996.
- 15- القحطاني محمد بن دليم . ادارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل.العبكان المملكة العربية السعودية.
- 16- ماهر أحمد . السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. لإسكندرية الدار الجامعية، 2011
- 17- محمد عباس سهيلة . إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2006 .

18- محمد عباس سهيلة وآخرون . إدارة الموارد البشرية.الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007.

19- مؤيد سعيد السالم. إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي.الأردن، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2002 .

20- نائف برنوطي سعاد . إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد. الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2007.

21- محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي، المفاهيم ، المناهج، الأدوات، ط 4، الجزائر، دار النشر للجامعات 2002،
الرسائل الجامعية:

1- بن ماطل عارف الجريد.التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بشرطة الجوف. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.

2- بودراح زاهية، مدي تطبيق الحوافز في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإقتصادي والتجاري، مذكرة نيل شهادة تقني سامي، المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني برج البحري، 2004.

3- بوقال نسيم. أثر بيئة العمل الداخلية للمنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة. رسالة ماجستير في تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012 .

4- جوادي علي . التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية أثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير، جامعة سوق أهراس، 2012.

5- الحسين التيجاني، يوسف محمد . التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدي العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، رسالة ماجستير

6- حمد محمد الحسائي عبد الله. أثرالحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية التعليمية. عمان، رسالة ماجستير ، 2010.

7- زويش، سامية، محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة: دراسة حالة ثانوية أمريل أحمد بحيزر. رسالة ماستر، جامعة أكلي محمند ولحاج، البويرة، 2014.

8- سهام بلخير، حنان عشيط، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية ، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة الماستر في إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة أكلي محمند أولحاج، البويرة، 2012

9- العربي حكيم، منقلاتي يزيد. أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة غاز البيترول المميع. رسالة ماستر في علوم التسيير، جامعة أكلي محمند ولحاج البويرة، 2014 .

قائمة المراجع

- 10- محمد العكش علاء خليل . نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، 2007
- 11- مزوار ن منوبة. أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة مؤسسة عمومية. رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2013 .
- 12- نبيلة بوودن ، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية ماكلياند للدافعية ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونريك ، وحدة فرجية ، رسالة الماجستير في علم النفس التنظيمي ، جامعة محمود منتوري قسنطينة ، (2007).
- 13- هبال عبد العالي. دور التحفيز في تحقيق الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، الجزائر، جامعة يوسف بن خدة 2007.

المعاجم:

1_ المسعدي محمود، معجم عربي مدرسي القبائي.

القوانين :

- 1_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية . وزارة الداخلية والجماعات المحلية، المرسوم التنفيذي رقم 10_ 323 مؤرخ في 16 محرم عام 1432 الموافق 22 ديسمبر سنة 2010، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة للأمن الوطني ، الجريدة الرسمية ، العدد 78، الصادرة بتاريخ 26 ديسمبر 2010 .

موقع الأنترنت:

1- www.m.bayt.com/specialties

2- www.dgsn.dz

الفهرس

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 1: يبين أنواع الحوافز وفقا للمعايير السابقة 12
- الشكل رقم 2: سلم ماسلو للحاجات..... 19
- الشكل رقم 3: هرم الحاجات عند الدفر 21
- الشكل رقم 4: يبين نموذج التوقع..... 25
- الشكل رقم 5: الهيكل التنظيمي للأمن الولائي لولاية تيزي وزو 55

فهرس الموضوعات

مقدمة أ

الفصل الأول

1 نظام الحوافز

Error! Bookmark not defined. تمهيد :

3 المبحث الأول: مفهوم نظام الحوافز

3 المطلب الأول: التطور التاريخي للحوافز

6 المطلب الثاني: أسباب وأهمية تطبيق نظم الحوافز

10 المبحث الثاني: خصائص وشروط نظام الحوافز

10 المطلب الأول: خصائص الحوافز :

11 المطلب الثاني: شروط نظام الحوافز :

12 المبحث الثالث: أنواع وأسس نظم الحوافز

12 المطلب الأول: أنواع الحوافز

18 المطلب الثاني: أسس نظم الحوافز :

18 المبحث الرابع: نظريات الحوافز

19 المطلب الأول: نظريات المحتوى

24 المطلب الثاني: النظريات العلمية

29 خلاصة الفصل :

الفصل الثاني

30 الرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز

Error! Bookmark not defined. تمهيد :

32 المبحث الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

32 المطلب الأول: التطور التاريخي للرضا

34	المطلب الثاني: تعريف الرضا الوظيفي
37	المبحث الثاني: أهمية وخصائص الرضا الوظيفي
37	المطلب الأول: أهمية الرضا الوظيفي:
38	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي
39	المبحث الثالث: عوامل ونتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفي
39	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا :
40	المطلب الثاني: نتائج الرضا وعدم الرضا الوظيفيين
43	المبحث الرابع: الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات

الفصل الثالث

45	دراسة حالة أنظمة الحوافز على مستوى مؤسسة الأمن الولائي لولاية تيزي وزو
	تمهيد: Error! Bookmark not defined.
47	المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة
47	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
51	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة:
53	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ووظائفها
53	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي
56	المطلب الثاني: وظائف وأهداف المؤسسة
57	المبحث الثالث: مرتكزات منح الحوافز في المؤسسة
57	المطلب الأول: النصوص القانونية
58	المطلب الثاني: الاتصال الداخلي
59	المبحث الرابع: أنواع الحوافز في المؤسسة وأثارها على الرضا الوظيفي
59	المطلب الأول: أنواع الحوافز
61	المطلب الثاني: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى منتسبي الشرطة

خاتمة

66	الملاحق.....
77	قائمة المراجع.....
81	الفهرس.....
82	فهرس الأشكال.....
83	فهرس الموضوعات.....