

جامعة مولود معمري\_ تيزي وزو\_

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



## دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة حالة المجلس الشعبي الولائي

لولاية تيزي وزو ( 2011-2015 )

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية

تخصص: سياسات عامة و إدارة محلية.

**إعداد الطالبان:**

حمداش فطومة

صدوق نسيم

لجنة المناقشة

أ. سايل مليكة..... رئيسيا

د. خلفوني فاذية.....مشرفا ومقررا

أ. كحلي فلة.....عضوا مناقشا

2015 -2014

## شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين على عونه، و توفيقه لنا لإتمام هذا العمل و الصلاة و السلام  
على نبينا الكريم و صحبه

أما بعد: نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد  
لإنجاز هذه المذكرة، ونخص بالذكر الأستاذة المشرفة الدكتورة "خلفوني فائزة" التي لم  
تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

اهـداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى إنسان في هذا

الوجود أُمي الحبيبة

إلى من عمل بكد في سبيلي، وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي

الكريم أدامه الله لي

إلى أخي الغالي الياس

إلى كل الأقارب و الأصدقاء و الأحباب من دون استثناء

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين

المقبلين على التخرج

حنسيـم

اهـءاء

أهءء هءا العلم إى:

إى من ءرع الكأس فارغاً لىسقىنى قطرة حب  
إى من كأت أنامله لىقءم لنا لحظة سعادة  
إى من حصء الأشواك عن ءربى لىمهد لى طرىق العلم  
إى القلب الكبىر والءى العزىز

إى من كان ءعائها سر نءاى وءنانها بلسم ءراى  
إى من أرضعءنى الحب والءنان  
إى رمز الحب وبلسم الشفاء  
إى القلب الناصع بالبىاض والءتى الءبىبة التى أءمنى لها الشفاء العاىل  
إى ءطىبى العزىز أءامه الله لى  
إى القلوب الطاهرة الرقىة والنفوس البرىئة إى رىاىن ءىاتى إءوتى وأءواتى  
إى أءءقائى وأساتءتى  
والى كل من ساعءنى فى انءاز هءا العلم.

سرفطومة

# ملخص الدراسة

## الملخص:

### أولاً: باللغة العربية:

لا تخلو أي إدارة عمومية من وجود نظام أو برنامج محدد و مدروس للحوافز، و ذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور الإدارة العمومية داخل المجتمع، و بالجدير بالذكر أن نظام الحوافز المعنوية يختلف من إدارة عمومية إلى أخرى حسب طبيعة نشاط و أهداف كل إدارة، ذلك أن فاعلية أي إدارة عمومية ترتبط ارتباطا وثيقا بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر و الفعال في ازدهار هذه الأخيرة.

و المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو كسائر الإدارات العمومية، تسعى إلى تحقيق الأداء الأفضل و الأهداف المسطرة، فلهذا هدفت دراستنا إلى تقصي اثر الحوافز المعنوية المقدمة في مقر ولاية تيزي وزو، و معرفة مدى رضا الموظفين عنها بالاستناد إلى الدساتير و المواثيق الخاصة بالحوافز المعنوية، و كذلك بالموظف العام، إذ لاحظنا عدم تطبيق الحوافز المعنوية و عدم وجود الإنصاف في منحها ما يؤثر سلبا على أداء و رضا الموظفين، مما يؤدي إلى التذمر و الشعور بالظلم، و مناخ يسوده الروتين و عدم الرضا، و كذلك أن الموظفين في المجلس الشعبي الولائي يتلقون الأوامر و التعليمات من الرؤساء و عدم قدرتهم على مخالفتها مما يجعل الموظف يحس بعدم احترام و احتقار المسؤولين له ما يؤثر سلبا على معنوياته و أدائه.

## ثانيا: باللغة الفرنسية:

Toute administration publique dispose d'un système ou d'un programme spécifique et réfléchi de mesures incitatives afin d'aider les employés à offrir un meilleur rendement, ce qui se reflète positivement sur les prestations de l'administration publique, Il est intéressant de noter que le système d'incitations morales diffère d'administration publique à une autre, selon la nature de l'activité et les objectifs de chaque département, L'efficacité de toute administration publique est étroitement liée à l'efficacité, la compétence et le désir de l'élément humain.

Le siège de la wilaya de Tizi Ouzo, à l'instar de toutes les administrations publiques, cherche à obtenir les meilleures performances et à d'atteindre les objectifs soulignés. Par conséquent le but de notre étude est de déceler l'impact des incitations morales prévues au niveau de l'administration de wilaya et surtout de connaître l'appréciation des employés à ce sujet, Il a été constaté l'insuffisance et le manque d'équité dans l'octroi d'incitations morales, ce qui se répercute négativement sur la performance et la satisfaction des employés, et conduit à un mécontentement et un sentiment d'injustice en plus d'une atmosphère de routine qui s'installe dans le temps.

# الفهرس

المحتويات	الصفحة
إهداء	
شكر و عرفان	
الملخص	
مقدمة .....	1
الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية والرضا الوظيفي .....	14
تمهيد .....	15
المبحث الأول: الحوافز مدخل عام .....	16
المطلب الأول: مفهوم الحوافز .....	16
المطلب الثاني: أهمية الحوافز .....	19
المطلب الثالث: أنواع الحوافز و تقسيماته .....	22
المطلب الرابع: النظريات المفسرة للحوافز .....	31
المبحث الثاني: طبيعة الحوافز المعنوية .....	39
المطلب الأول: مفهوم الحوافز المعنوية .....	39
المطلب الثاني: أهمية الحوافز المعنوية .....	41
المطلب الثالث: أنواع الحوافز المعنوية .....	44
المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي ..	51
المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي .....	52

55.....	المطلب الثاني: عناصر الرضا الوظيفي و أهميته.....
57.....	المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي .....
78.....	المطلب الرابع: قياس الرضا الوظيفي .....
82.....	المبحث الرابع: علاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي.....
85.....	المطلب الأول: التأثير الايجابي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي وأهم مظاهره.....
87.....	المطلب الثاني: مظاهر التأثير السلبي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.....
93.....	خلاصة واستنتاجات : .....
	الفصل الثاني: : الحوافز المعنوية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو 2011-2015.....
94.....	تمهيد .....
95.....	المبحث الأول: الإطار القانوني للحوافز المعنوية .....
96.....	المطلب الاول: حسب الدساتير .....
96.....	المطلب الثاني: حسب المواثيق الوطنية.....
97.....	المطلب الثالث: حسب تشريعات العمل.....
99.....	المبحث الثاني: تقديم عام للمجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو .....
104.....	المطلب الأول:الوالي .....
105.....	المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي.....
107.....	المطلب الثالث: : أشكال الحوافز المعنوية والمعايير المعمول بها في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو .....
114.....	المبحث الثالث: مراحل الاستبيان وتحليل نتائجه.....
122.....	

117.....	المطلب الاول: مراحل الاستبيان.....
118.....	المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان.....
134.....	خلاصة واستنتاجات.....
135.....	الخاتمة.....
140.....	قائمة المراجع.....
150.....	الملاحق.....
155.....	قائمة الجداول.....

# المقدمة

تمهيد:

اهتمت معظم دول العالم، خصوصا المتقدمة منها بمختلف الدراسات و الأبحاث المتعلقة باستثمار رأس المال البشري باعتباره الاستثمار الحقيقي و الأمتل للتممية، و من هذا المنظور اهتم معظم الباحثين بموضوع الحوافز المعنوية و دورها في تعزيز الرضا الوظيفي، و ذلك نظرا لأهميته في جعل الشخص الراضي في عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي، لذلك لابد على الإدارة توفير الحوافز المعنوية الملائمة لتحقيق الرضا الكلي للموظفين، من خلال توفير أساليب تحفيزية معنوية مناسبة و عادلة توجههم لانجاز واجباتهم بكفاءة و مهارة اكبر، حيث يولد لديهم هذا الأمر الشعور بالانتماء للإدارة التي يعملون فيها مما يزيد من شعور الموظف بالرضا نحو الوظائف التي يقدمها.

و قد اعتنى الباحثون و علماء الإدارة بموضوع الحوافز المعنوية و تأثيره على الرضا الوظيفي، باعتباره احد أهم المؤثرات الداخلية التي تدفع و توجه الموظف إلى العمل الجاد و السليم، نظرا للدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية كمتغير أول في ترسيخ شعور هذا الأخير بالرضا بالوظيفة و من ثم إلى الاهتمام أكثر بالوظيفة المشغولة و بالمنظمة ككل.

و تحضى الحوافز المعنوية حاليا باهتمام و اعتراف الإدارات الناجحة بدورها الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في الإدارة العمومية، إذ أن تحفيز الموظفين معنويا يثير دوافعهم و يحرك طاقاتهم و قدراتهم الكامنة و يولد لديهم الرغبة و الحماس لزيادة و تحسين أدائهم ، و ذلك عن طريق الاهتمام بهم و احترام مشاعرهم و طموحاتهم و رغباتهم، و هذا بدوره يحفز الفرد على إشباع حاجاته و رغباته و ملأ نفسه بالرضا و الطمأنينة في عمله، و ترسيخ أواصر المحبة و التعاون و الأخوة بينه و بين زملائه، ما يساهم بدوره في تجسيد للغايات التي تصبو إليها الإدارة.

و الجزائر على غرار الكثير من الدول، أقرت بضرورة اعتماد نظام التحفيز المعنوي لتعزيز الرضا الوظيفي في الإدارات، و من بينها الإدارة العمومية ذات الطابع الخدماتي، فهي بحاجة إلى مثل هذا النوع من الحوافز، حيث لا تكون الغاية منها هي تحقيق الأرباح و تعظيمها، إنما العمل على تحقيق المصلحة العامة و تلبية احتياجات المواطنين، فكانت الولاية الحالة المعتمدة في هذه الدراسة على اعتبار أنها جماعة إقليمية تهدف إلى خدمة هذا الأخير (المواطن) و الاستجابة لمطالبه، لذلك يحتاج كل موظف

على مستواها أو على مستوى أي إدارة ذات طابع خدماتي إلى حوافز معنوية، تجعله يعمل على نحو إيجابي، حيث يكون ذلك الحافز بمثابة طاقة تدفع به إلى العمل الجاد.

### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الموضوع المتناول في كل من:

#### أ- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة، في إبراز الدور الكبير الذي تقوم به الحوافز المعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، باعتبارها عاملاً أساسياً في تحسين الأجواء الاجتماعية و النفسية المحيطة بهم و جعلهم جاهزين بدنيا و نفسياً من أجل ترجمة استعداداتهم في شكل انجازات و نشاطات تستفيد منها الإدارة، الأمر الذي يساهم في جعلهم راضين عن عملهم و مؤدين له بكل كفاءة و جدية، مما يساعد في الرفع من معدلات الإنتاج و جودته من جهة، و من جهة أخرى التركيز على إبراز أهمية الحوافز المعنوية و ليس المادية منها فقط، إذ أن أغلب الدراسات تتناول موضوع تأثير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي و تتجاهل الجانب المعنوي منها، رغم الدور الكبير الذي يحدثه هذا الجانب في تحقيق ذلك، لان الإنسان هو روح قبل أن يكون جسداً.

#### ب- الأهمية العملية:

تتلخص في ما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج، يمكن الاستفادة منها في تقديم نظام فعال للحوافز المعنوية مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في الإدارات العمومية، لان غياب الحافز المعنوي يعني و جود نقص في الإشباع الكلي لحاجاتهم، الأمر الذي يؤدي إلى عدم رضاهم التام عن الجو العام السائد في الإدارة الشيء الذي سينعكس بدوره سلباً على أدائهم لواجباتهم و نشاطاتهم، و لهذا السبب و جب على الإدارات أن لا تهمل الحوافز المعنوية التي تلبي للإنسان حاجاته النفسية الضرورية المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية، و بالتالي تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة و فعالية.

#### أهداف الدراسة:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة، و من بينها نجد ما يلي:

- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي و مدى تأثير كل متغير على الآخر، خاصة بعد تطور الدراسات و الأبحاث حولهما باعتبارهما من العوامل الأساسية المعتمد عليها في الإدارات العمومية من اجل تحقيق التوازن النفسي لدى الموظفين و زيادة الإنتاجية.

- التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي تقدم للموظفين في مقر ولاية تيزي وزو ودرجة رضاهم عنها.

- الخروج بنتائج تساهم في تأسيس نظام فعال من الحوافز المعنوية مما يؤثر إيجابا على تحقيق الرضا الوظيفي في الإدارات العمومية.

### مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع في:

#### 1- المبررات الذاتية:

تتمثل المبررات الذاتية لهذه الدراسة في:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع الحوافز المعنوية و دوره في تعزيز الرضا الوظيفي، خصوصا و أن الدراسات التي تناولت جانب الحوافز المعنوية قليلة.

- اهتمامنا الشخصي بالتعرف أكثر على الحوافز المعنوية المعتمدة في إحدى الجماعات الإقليمية في الجزائر، و هي مقر ولاية تيزي وزو على اعتبار أننا موظفين فيها.

- الرغبة في تبيان و إبراز أهمية الحوافز المعنوية كأسلوب يساهم في تنمية المهارات و القدرات للموظفين في الإدارات العمومية الجزائرية، و كذلك معرفة مستوى رضاهم الوظيفي، و ذلك من خلال دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو.

#### المبررات الموضوعية:

إن الاهتمام بالجانب المعنوي للموظف يساهم بشكل كبير في رفع درجة الرضا و فعالية الانجاز لديه بغرض تحقيق أهداف التنظيم من جهة، و من جهة أخرى التركيز على دراسة هذه الحوافز في إحدى الإدارات العمومية في الجزائر ألا و هي مقر ولاية تيزي وزو، و بغية التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي تقدمها للموظفين و مدى رضاهم عنها، من اجل إثراء البحث العلمي و تطبيقاته بما يفيد المجتمع

عامة و الإدارات العمومية الجزائرية خاصة، بمعلومات جديدة حول هذا الموضوع و التعمق و كذا التوسع أكثر في محاولة الوصول إلى معرفة لب الخلل الذي تعاني منه الإدارات العمومية مما يولد التوتر والقلق اللذان يؤديان بدورهما إلى اللامبالاة، الاضطرابات، الغيابات.....إلى غير ذلك من المظاهر السلبية.

### الصعوبات و العراقيل:

تمثلت الصعوبات التي صادفت هذه الدراسة في:

رفض بعض الموظفين في مقر ولاية تيزي وزو الإدلاء ببعض المعلومات الهامة التي تخدم الموضوع خوفا على مناصب عملهم، و كذلك نقص المراجع و المعلومات التي تتناول موضوع الحوافز المعنوية.

### أدبيات الدراسة:

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الحوافز و دورها في تعزيز الرضا الوظيفي نظراً لأهميته في تحقيق فاعلية و كفاءة الإدارات، غير أن الدراسات التي تناولت جانب الحوافز المعنوية كانت قليلة في إطار ذلك.

للدراسات السابقة أهمية كبيرة في محاولة تفسير أي بحث علمي كان، كونها تشمل مجموعة من المعلومات التي يمكن لأي باحث الاستفادة منها، و في هذا الإطار تناولنا بعض من الدراسات القريبة من موضوع دراستنا والمتمثلة في:

حميد باجة، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز للوسط بالبويرة"<sup>1</sup>، توصل الباحث من خلال هذه الدراسة، إلى أن اغلب الموظفين في شركة الكهرباء و الغاز للوسط غير راضين على معظم الحوافز المعنوية المقدمة لهم، و يعود هذا الأمر إلى أن نظام التحفيز المعنوي المعتمد فيها غير عادل و غير موضوعي، حيث لا تتوافق في مجملها مع حاجات الموظفين و رغباتهم و أهدافهم و التي لها تأثير كبير على مستوى رضاهم الوظيفي.

و كانت نقطة الاختلاف بين هذه الدراسة، والتي نحن في صدد انجازها هو تركيزنا على دراسة جانب من جوانب الحوافز وهي المعنوية منها، و كذلك فان دراسة الحالة المتبناة هي في إطار دراسة إدارة عمومية ذات طابع خدماتي، عكس دراسته المعتمدة في إطار مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي.

<sup>1</sup>- حميد باجة، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة ألكلي محند اولحاج: كلية التسيير و الاقتصاد)، 2014.

زاهية عزيون، "التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة"<sup>(1)</sup>، توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن الموظفون في الإدارة غير راضون على الحوافز المقدمة لهم و من بينها الحوافز المعنوية، و هذا بسبب عدم قيام الإدارة بتجديد نظام الحوافز الفعال، و كذلك انعدام التكوين الذي يساهم في تفهم حاجات الموظفين و لاسيما إحساس الموظف بأنه جزء مهم في الإدارة.

تتمحور الدراسة التي بين أيدينا حول الحوافز المادية و المعنوية في المؤسسة الاقتصادية، أما دراستنا فنتناول جانبا منها و هي الحوافز المعنوية و تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين، كما أن الباحثة قامت بإسقاط موضوع الدراسة على مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، أما نحن فقد قمنا بإسقاطه على إدارة عمومية ذات طابع خدماتي لكي نبين الجانب النفسي و الروحي للموظف الجزائري فيها.

حمزة جوادي، "الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية"، دراسة ميدانية امبريقية لظاهرة الحوافز"<sup>(2)</sup>، من خلال هذه الدراسة توصل الباحث إلى أن أغلبية الموظفين غير راضين على معظم الحوافز المعنوية المقدمة لهم على مستوى المؤسسة، و هذا راجع إلى نقص عوامل التحفيز المعنوية المعتمدة عليها مما أدى إلى انخفاض الروح المعنوية للموظفين.

تختلف دراستنا على هذه الدراسة، كون أن دراستنا تركز حول موضوع الحوافز المعنوية و تأثيرها على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية و ليس على الروح المعنوية، و كذلك تركز دراستنا على دراسة حالة شاملة للتأثير الذي تحدثه الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي و ليس للحوافز فقط، و ذلك على مستوى مقر ولاية تيزي وزو.

مونية عباس، "اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية للرزم المعدني بجسر قسنطينة"<sup>(3)</sup>، أبرزت الباحثة من خلال هذه الدراسة أن الموظفين غير راضين على الحوافز المقدمة لهم في هذه المؤسسة، مما يجعلهم يتخذون سلوكا سلبيا كالتوهم المرضي للوصول إلى

<sup>1</sup>- زاهية عزيون، "التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة 20 أوت سكيكدة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير)، 2007.

<sup>2</sup>- حمزة جوادي، "الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2007.

<sup>3</sup>- مونية عباس، "اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر 03: كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، 2013.

ظاهرة التغيب، وبعدها إلى أن يصل إلى التخلي عن المنصب في المؤسسة، إلى جانب ذلك تعد كل من الشكاوي، الإضرابات، التمارض، اللامبالاة، و التخریب مظاهرا تعكس بشكل كبير حالة عدم الرضا، و هذا نظرا إلى تدني ظروف العمل في هذه الشركة، كذلك عدم الإنصاف في إعطاء الحوافز إضافة إلى فرص الترقية و المكافآت و تقييم الأداء نجدها ضئيلة جدا .

في حين ركّزنا في دراستنا على تسليط الضوء على الحوافز المعنوية و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين، من خلال إجراء الدراسة الميدانية على مستوى الإدارة العمومية (مقر ولاية تيزي وزو) و كذلك تختلف دراستنا عن هذه الدراسة من حيث الفئة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية و البيئة التي تتواجد ضمنها، و هي فئة الموظفين داخل الإدارة و ليس فئة الموظفين داخل المصنع، إضافة إلى ذلك اعتمدت الطالبة على مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي أما دراستنا تعتمد على مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي.

ourdia Tiriche, « **la gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail, cas de l'entreprise privée algérienne** » <sup>(1)</sup>.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة التأثيرات الايجابية منها و السلبية، التي تخلفها الحوافز على الموظفين في مؤسسة سيفينال في الجزائر، و ركزت على الحوافز المعنوية و النتائج المترتبة عنها لاسيما تأثيرها في تحقيق الكفاءة لدى العاملين.

تختلف هذه الدراسة على ما قدمناه في موضوع بحثنا، إذ حصرت هذه الدراسة على دراسة الحوافز المادية و المعنوية كنتيجة لنظام المكافآت المعمول به في المؤسسة، بينما دراستنا شملت جانب واحد و هي الحوافز المعنوية ليست كنتيجة بل كسبب في إحداث الرضا الوظيفي، كما أجريت دراستنا على إدارة عمومية ذات جانب خدماتي، بينما الدراسة الأخرى شملت مؤسسة عمومية ذات جانب اقتصادي.

انطلاقا مما تم عرضه فيما سبق حول أدبيات الدراسة، يمكن القول أن موضوع بحثنا لم يكن تكرارا لهذه الأخيرة، إذ أن اغلب هذه الدراسات تناولت موضوع الحوافز المادية و المعنوية، أو ركزت على

---

<sup>1</sup> -ourdia Tiriche, « **la gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail, cas de l'entreprise privée algérienne** », **Mémoire magister**,( Faculté sciences économiques, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou), 2010.

الحافز المادي، في حين كان محور اهتمام دراستنا هو الحافز المعنوي في إطار إدارة عمومية ذات طابع خدماتي و ليس اقتصادي، و كذلك تم التركيز على الحوافز المعنوية التي يحتاجها الموظفون في الإدارة و التي تحقق رضاهم الوظيفي، و تخدم مصالحهم، و تنسبهم صعوبة الظروف المحيطة بهم، و تدفعهم إلى بذل مجهود أكبر لأداء نشاطاتهم، الأمر الذي يساهم في تحقيق النجاح و يعزز من المكانة الخدمانية للإدارات العمومية الجزائرية.

### الإشكالية:

ينظر للحوافز المعنوية على أنها القدرة على مكافأة المرؤوسين معنويا مقابل ما أنجزوه من أعمال بهدف تعزيز روح الالتزام لديهم بالإجراءات، القواعد ، التعليمات و الأخلاقيات أثناء أداء واجباتهم الوظيفية و هذا ما يعزز الرضا الوظيفي لديهم، و عليه جاءت الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي: "ما مدى تأثير الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارات العمومية بصفة عامة و مستخدمي المجلس الشعبي الولائي بصفة خاصة ؟ .

وانطلاقا من هذه الإشكالية، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما المقصود بالحوافز المعنوية، و ماهي أهميتها؟
- 2- ما المقصود بالرضا الوظيفي و أهم العوامل المؤثرة فيه؟
- 3- ما هي أهم الحوافز المعنوية المقدمة في مقر ولاية تيزي وزو؟
- 4- كيف تؤثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لموظفي مقر ولاية تيزي وزو؟

### الفرضيات:

انطلاقا من الإشكالية تم طرح الفرضيات التالية:

#### - الفرضية الرئيسية:

تعد الحوافز المعنوية من أهم العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين، حيث تساهم إلى دفع هؤلاء (الموظفين) لبذل قصار جهدهم من اجل زيادة الإنتاج من ناحية، كذا تنمية و تعزيز روح

الولاء للإدارة، و منه جاءت الفرضية الرئيسية للدراسة كما يلي: "التزام الإدارة بتطبيق الحوافز المعنوية في الإدارة العمومية يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي وتفعيله".

و من خلال الفرضية الرئيسية، تفرعت الفرضيتين الجزئيتين التاليتين :

- تساهم الحوافز المعنوية في رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين واستقرارهم.

- نظام الحوافز المعنوية المعتمد في مقر ولاية تيزي وزو يؤثر بشكل كبير في رفع أو تدني مستوى رضا الموظفين.

#### حدود الدراسة :

إن حدود الدراسة مهمة لأي بحث علمي، فهي تساعد الباحث على معرفة وقت و مكان و عينة الدراسة، و تتمثل الحدود المعتمدة في هذا الموضوع فيما يلي :

#### أ- الحدود المكانية :

تتناول هذه الدراسة موضوع الحوافز المعنوية و دورها في تعزيز الرضا الوظيفي، و ذلك بدراسة حالة المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، كإحدى الإدارات العمومية في الجزائر.

#### ب- الحدود الزمنية :

يتمثل النطاق الزمني للدراسة في الفترة الممتدة ما بين سنة 2011 إلى غاية عام 2015.

#### ج- الحدود البشرية :

تتمثل في موظفي مقر ولاية تيزي وزو (المجلس الشعبي الولائي)، أي اعتماد عينة مقصودة من خلال الاستبيان الذي وزع على 50 موظفا من بين 300 موظف.

## منهجية الدراسة:

تمثلت المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة فيما يلي :

### أولاً - المناهج:

تم الاعتماد على مجموعة من المناهج التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع المتناول، و من بينها نجد:

**المنهج الوصفي:** " هو ذلك المنهج الذي يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات و تقنيات البحث العلمي، كما يقوم على جمع الحقائق و المعلومات و مقارنتها و تحليلها و تفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة" (1).

و قد تم استخدام هذا المنهج في الدراسة بغية معرفة كل حيثيات و جوانب الظاهرة، من خلال وصف وتشخيص وضع كل من متغيري الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي، و العمل على تحديد التأثير الذي يحدثه المتغير الأول في الثاني.

**المنهج التاريخي:** هو عبارة: "عن تلك الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث في دراسة أحداث الماضي و تفسيرها و تحليلها بهدف التوصل إلى قوانين عامة تساعدنا على تحليل أوضاع الحاضر، و التنبؤ بالمستقبل" (2).

و قد تم استخدامه من خلال دراسة التطور التاريخي للحوافز المعنوية، و كان ذلك في المبحث الأول من الفصل الثاني، من خلال إعطاء نبذة عن مقر ولاية تيزي وزو.

**منهج دراسة الحالة:** يعرف هذا المنهج على انه: "دراسة معمقة لنموذج واحد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار، و يعتبر احد أساليب البحث و التحليل الوصفي المطبقة في مجالات علمية مختلفة و قد تكون الحالة المدروسة شخصا، جماعة،

<sup>1</sup>- جبيدمانيو، منهجية البحث العلمي، دليل الباحث للمبتدئين في موضوعات البحث و رسائل الماجستير، تر: ملكة ابيض، دون بلد النشر، ص.101.

<sup>2</sup>- فهمي سليم الغازوي، مدخل إلى علم الاجتماع، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004، ص.400.

مؤسسة، مدينة حيث تدرس الحالة من الناحية البشرية أو المالية و ذلك حسب مجال اختصاص الباحث و طبيعته و أهداف البحث"<sup>1</sup>).

و قد تم استخدام هذا المنهج في إطار دراسة حالة التي تم إجراؤها على مستوى مقر ولاية تيزي وزو، من خلال التطرق إلى التعريف بها، تحديد هيكلها التنظيمي، التعرف على مختلف الصلاحيات الممارسة من قبلها، إضافة إلى التعرض للتأثير الذي تحدثه الحوافز المعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين على مستوى مقر ولاية تيزي وزو.

### ثانيا - الاقتربات:

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الاقتربات ذات الصلة بالموضوع المتناول وهي :

**الاقترب السلوكي:** "يركز هذا الاقترب على السلوك كوحدة للتحليل"، و قد تم استخدامه في إطار الفصل الثاني، أي في دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو، بغية دراسة السلوكات الايجابية و السلبية الصادرة على الموظفين بعد تحصلهم على الحوافز المعنوية، و التي تترجم في تعبيرهم عن رضاهم الوظيفي و استقرارهم النفسي من عدمه.

**الاقترب النسقي:** هو ذلك السلوك الموجود في بيئة يتفاعل معها أخذا و عطاء من خلال فتحتين هما المدخلات و المخرجات، فهو نسق مفتوح على البيئة التي تنتج أحداثا و تأثيرات يتطلب من أعضاء النسق الاستجابة لها"، و قد تم استخدامه في إطار دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو، أي في الفصل الثاني باعتباره نظاما يشمل مطالب و قرارات و ردود أفعال وفقا لما يلي:

- المدخلات: و تتمثل في مطالبة الموظفين للحوافز المعنوية في مقر الولاية.

- المخرجات: و هي حوصلة من الاستنتاجات و القرارات التي تصدر من إدارة الولاية بشأن مطالب الموظفين.

- التغذية العكسية: و هي مواقف و ردود أفعال الموظفين اتجاه الحوافز المعنوية المقدمة لهم على مستوى مقر الولاية بعد دراستها و إعلانها من قبل الإدارة بالقبول أو الرفض.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص.102.

الاقتراب القانوني: "يركز هذا الاقتراب في دراسته للأحداث و المواقف و العلاقات و الأبنية على الجوانب القانونية، و مدى تطابق الفعل مع القاعدة القانونية، يعتمد على مجموعة من المفاهيم مثل الحقوق و الواجبات و الإلزام والمسؤولية"، و قد تم استخدامه في إطار الفصل الثاني من خلال التطرق إلى بعض القوانين المحددة لنظام الحوافز المعنوية المعمول به في الإدارات العمومية.

الاقتراب المؤسساتي: "يركز الاقتراب المؤسساتي في تحليله على وحدة معينة سواء كانت فردا أو مؤسسة و ذلك من خلال التعمق في دراسته"، و قد تم اعتماد هذا الاقتراب في إطار دراسة حالة لمقر ولاية تيزي وزو، بالتطرق إلى التعريف بها، تحديد هيكلها التنظيمي، مختلف صلاحياته، و كذا نظام الحوافز المعنوية المعتمدة فيها وتأثيرها على الرضا الوظيفي.

### ثالثا - أدوات جمع البيانات:

و لجمع البيانات حول هذا الموضوع ، قمنا بالاستعانة بالأدوات التالية:

الاستبيان: يعرف الاستبيان على انه: " صيغة محددة من الفقرات و الأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد الدراسة، حيث يطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية"<sup>(1)</sup>.

و قد تم استخدامه من خلال الاعتماد على استمارة تحتوي على جملة من الأسئلة قدرت ب 19 سؤالا وزعت على عينة مقصودة و هي موظفي مقر ولاية تيزي وزو المقدر ب 50 موظفا.

المقابلة: هي أداة لجمع البيانات تمتاز بمرونتها لأنها تتيح الفرصة للتعمق في فهم البحوث، حيث تخلق نوعا من الحوار البناء، و تشجع المبحوث على الاستجابة الكاملة و تزيل لديه أي شكوك أو لبس بشأن الأسئلة، و تعرف المقابلة على أنها: "محادثة موجهة يقوم بها فرد ما مع فرد أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع المعلومات لاستخدامها في بحث علمي، أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه و التشخيص والعلاج"<sup>(2)</sup>.

حيث قمنا بمقابلات مع بعض المسؤولين و الموظفين في مقر ولاية تيزي وزو، لغرض الحصول على معلومات و بيانات حول موضوع بحثنا.

<sup>1</sup>- عبد العزيز بن عبد الرحمن بن علي الربيعة، البحث العلمي و مصادره ومبادئه و مناهجه، الرياض: فهرس مكتبة الملك فهد الملك الوطنية أثناء النشر، ص.52.

<sup>2</sup>- عبد الغفار رشاد القصبى، مناهج البحث في علم السياسة، القاهرة: كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، 2006، ط2، ص.126.

**الملاحظة:** هي "الأداة التي تلقت أنظار الباحثين إلى سلوك معين أو تلقي الأضواء على ظاهرة بعينها، أو على بيانات كمية فتعطيها معنى خاص، كما قد تمثل الباحث محكما خارجيا يمكنه من التثبيت من صدق البيانات و دقتها، إذا ما كانت ملاحظة دقيقة مقنعة"<sup>(1)</sup>.

و تمت الاستعانة بنوع من أنواع هذه الملاحظة، ألا و هي الملاحظة البسيطة التي تم اعتمادها في ملاحظة سلوك الرؤساء اتجاه المرؤوسين فيما يخص الحوافز المعنوية التي تقدم لهم و مدى رضا هؤلاء الموظفين عنها.

---

<sup>1</sup>- سهيل رزق دياب، **مناهج البحث العلمي**، فلسطين: دون دار النشر، 2003، ص.55.

# الفصل الأول

### تمهيد:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، لذلك تسعى كل منظمة إلى توفير قوة عمل كافية و مؤهلة بالشكل الذي يمكنها من أداء الواجبات و المهام المنوطة بها بشكل فعال من اجل زيادة الإنتاج و ضبط جودة المنتج و بلوغ رضا الموظف، و لتحقيق ذلك لا بد على أي إدارة عمومية التوجه إلى أساليب التحفيز المناسبة انطلاقا من افتراض مفاده أن الإنسان لا يوظف كل طاقاته في عمله لولا تحفيزه بطريقة أو بأخرى.

تعد الحوافز المعنوية من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا الوظيفي، فهذه الحوافز تولد الرغبة و الحماس في الموظف ما يدفعه إلى بذل قصار جهده من اجل إشباع حاجاته و جعله أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديه و توزيعها وفق أسس شاملة، عادلة و موضوعية.

و يعتبر التأثير الذي تحدثه الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي للموظف، من بين العوامل الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في تحريك سلوك الأفراد العاملين، و التي يمكن من خلالها خلق الدافع و الرغبة أكثر في العمل لذلك نجد الإدارات الناجحة تعترف بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها و تاديتها حسب كفاءة و مهارة واستحقاق كل موظف، الشيء الذي يجعله تحقق أهدافها و من ثم نجاحها و استمراريتها، وللإجابة على هذه الفرضية المتعلقة بهذا الفصل و التي جاء فيها: "تساهم الحوافز المعنوية في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين و استقرارهم"

قمنا بتقسيم الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الحوافز مدخل عام.
- المبحث الثاني: طبيعة الحوافز المعنوية.
- المبحث الثالث: ماهية الرضا الوظيفي.
- المبحث الرابع: علاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي.
- خلاصة واستنتاجات.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

### المبحث الأول: الحوافز مدخل عام:

تعتبر الحوافز شيئاً لا غنى عنه في الإدارة، لان هناك فارقاً كبيراً بين أداء الإنسان المحفز على أدائه و غير المحفز، فالإنسان الذي يتم تحفيزه يرتقي بأدائه و تزداد إنتاجيته، و لتوضيح ذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الحوافز و أهميته، وكذلك أنواع الأنظمة التحفيزية و النظريات المفسرة لها.

### المطلب الأول: مفهوم الحوافز:

تعد الحوافز أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة العمومية تحقيقها مما يضمن بقائها و نموها و استمرارها، إذ لا يكفي تعيين أفضل الأشخاص من حيث الكفاءات و القدرات فحسب، بل لا بد من كسب رضا الموظفين في الإدارة و لا يتم ذلك إلا من خلال توفير وسائل عديدة لتحفيزهم.

### المفهوم اللغوي:

من الناحية اللغوية: جاءت الحوافز من كلمة حفز، بمعنى دفعه من خلفه، تهيأ للمضي في

و استعداد<sup>(1)</sup>.

يتضح من خلال هذا التعريف أن التحفيز هي "تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة

و القيام بعمل ما".

### المفهوم الاصطلاحي:

كثيرة هي التعاريف التي أسندت لمصطلح الحوافز، ومن بينها نجد ما يلي:

- يعرف (سبنسر جونسون) في كتابه (مدير الدقيقة الواحدة) الحوافز: " فاجئ الناس و هم يعملون الشيء الصحيح"<sup>(2)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الحوافز هي: "مجموعة من المؤثرات و المغريات التي تقدم

للموظفين نتيجة لأدائهم المتفوق و المتميز".

<sup>1</sup>- المنجد في اللغة والإعلام، بيروت: دار المشرق، 2002، ص.147.

<sup>2</sup>- محمد الحسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008، ص.17.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- و تعرف كذلك على أنها: "مجموعة الحوافز التي تهيئها الإدارة، و التي تهدف من خلالها إلى تحريك قدرات الفرد الإنسانية، و إثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أفضل و هكذا بالشكل الذي يحقق أهدافه و إشباع كافة احتياجاته الإنسانية و رغباته"<sup>(1)</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الحوافز هي: "مجموعة من الوسائل المادية و المعنوية التي توفرها الإدارة للموظفين، لتثير رغباتهم و تشجيعهم على زيادة الإنتاج، و تحسين نوعيته من اجل إشباع حاجاتهم".

- و تعرف كذلك على أنها: "مجموعة العوامل و الأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتمامهم بعملهم و أدائهم كما و نوعان مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج و بالتالي إلى خفض تكاليف العمل، و رفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين و إشباع حاجاتهم"<sup>(2)</sup>.

حسب هذا المفهوم يتضح لنا أن الحوافز هي: "مجموعة من الوسائل المعنوية أو المادية يتم توفيرها للفرد العامل، من قبل القائمين على العملية الإنتاجية لإشباع حاجات و رغبات العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة في تحسين الأداء كما ونوعا بما يلتقي مع طبيعة و هدف المؤسسة و تحسين مشاعر الرضا ، و تجنب مظاهر الاستياء لديهم".

- الحوافز هي: "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء و مجهود لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>(3)</sup>.

يؤكد لنا هذا التعريف أن الحوافز هي: "من اختصاص المدير فهي مجموعة من الوسائل التي يقدمها في الإدارة لتثير رغبات العاملين و جعلهم أكثر جاهزية بدنيا و نفسيا من اجل إشباع حاجاتهم عن طريق بذل الجهد لتحقيق الأهداف المرغوبة".

<sup>1</sup>- يوسف محمد الحسن التيجاني، "التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي)، بدون سنة النشر، ص.18.

<sup>2</sup>- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي متكامل-، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006، ص.405.

<sup>3</sup>- حميد باجة، مرجع سابق الذكر، ص.24.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- كما تعرف الحوافز أنها: "إيجاد الوسائل و الأساليب التي من شأنها أن ترفع بالقوى البشرية إلى مزيد من البذل و العطاء و تحسين دورتهم الإنتاجية، و هذه الأساليب تحتل مكانا بارزا و تلقي اهتماما بالغاً لدى غالبية منظمات العمال، و تأخذ أولوية قصوى في تفكير المدراء في المنظمات الفاعلة و أن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة فانه يجعل منها قوى تنافسية مثيلتها في المنظمات العمالية"<sup>(1)</sup>.

و يركز مضمون هذا التعريف أن الحوافز هي: "مجموعة من الوسائل التي توفرها الإدارة للأفراد لإثارة رغباتهم و تخلق لديهم الدافع للحصول عليها عن طريق بذل الجهد و العمل المنتج من أجل تحسين الإنتاجية، و تعتبر هذه الوسائل المحور الأساسي في المنظمة و قد اهتمت معظم الإدارات بهذه الحوافز لما لها أهمية قصوى على ترسيخ فكرة التنافس و المثابرة بين العمال".

كما يحث المنهج الاسلامي على تحفيز الأفراد لانجاز الأعمال على أفضل وجه ممكن، يعتمد ذلك على نظرية الثواب و العقاب و الترغيب و الترهيب".

قال الله تعالى: "فمن يعمل مثقال ذرة براه، و من يعمل مثقال ذرة شرا يراه"<sup>(2)</sup>.

و يندرج تحت لواء الحوافز مفاهيم ثانوية أخرى ترتبط به كالدوافع و الحاجات، و من اجل توضيح مفهوم الحوافز أكثر، تجدر بنا الإشارة إلى بعض المصطلحات القريبة منه في الاستخدام و المختلفة عنه في المعنى وهي:

**الدافع:** " يعتبر حالة داخلية تشحن (تولد شحنة داخلية) تنشط أو تحرك و تقود و توجه السلوك نحو أهداف هذه القوة الداخلية، هي دافع التي تحرك الطفل الرضيع لكي يبكي طلباً للطعام، و الطالب ليدرس و يحصل على درجة النجاح و الموظف ليبذل الجهد لينجز عمل ما"<sup>(3)</sup>.

يتضح لنا مما سبق أن الدوافع: "هي عملية التأثير في السلوك الإنساني (مؤثر داخلي) تحرك و تنشط سلوكه و توجهه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان في تحقيقها".

**الحاجة:** " هي الشعور بالنقص أو الحرمان الذي يولد الرغبة في شيء ما، و بمجرد إشباعها تخف و تزول شدة الرغبة"<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - يزيد الوليد بشار، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان: دار الراجحة للنشر و التوزيع، 2009، ص. 141.

<sup>2</sup> - القرآن الكريم.

<sup>3</sup> - سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، كاليفورنيا: دار وائل للنشر، ط3، 2010، ص. 38.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الحاجة هي: "الشعور بالنقص، و الافتقار، لشيء ما الذي يزول بعد قضاء تلك الحاجة مثل الحاجة إلى الأكل، الشرب".....الخ.

و الفرق بين الحافز و الدافع أن الحافز، هو أمر يحث على القيام بعمل أو جهد معين، و هو خارج كيان الفرد فهو يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز و اقتنع بها الدافع<sup>(2)</sup>.

و الحافز شيء خارجي موجود في البيئة الخارجية، أما الدافع فهو شيء داخلي موجود في البيئة الداخلية نابعة من نفسية الفرد، و هو تعبير عن حاجة ما تحثه عن العمل و السلوك المرغوب فيه للحصول على الحافز و إشباع الحاجة المراد الحصول عليها، و يمكن القول على أن الدافع هي ترجمة للحافز أو جسر للحصول إلى الحافز الذي نطمح الوصول إليه.

### المطلب الثاني: أهمية الحوافز:

تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق رغبات الأفراد واحتياجاتهم، وكذلك العمل على تنمية قدرات الإدارة العمومية وتتجلى أهمية الحوافز في النقاط التالية:

يرى أحد المفكرين انه ليست ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز، و ليست ثمة تمييز دون تقديم حافز، في الحالة الأولى تضيع الإدارة العمومية على نفسها فرصة عظيمة بعد الدعاية للمكافأة أثناء منحها للموظفين، و في الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته و قد ينظر الموظفون لهذا الأمر انه عملية ساخرة زهيدة الثمن.

إن نظام الحوافز يحقق فوائد عديدة للفرد و الإدارة العمومية على حد سواء و ذلك على النحو التالي :

- 1- إشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف أنواعها، و منها الحاجة المادية كالنقود و الحاجة المعنوية كالاحترام و التقدير و إثبات الذات.
- 2- شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة.
- 3- جذب المهارات و الكفاءات و الأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- 4- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- 5- زيادة ولاء و انتماء العاملين للمنظمة.

<sup>1</sup>- نبيل رسلان، الحوافز في قوانين العاملين و القطاع العام، مصر: دار النهضة المصرية، 1976، ص.20.

<sup>2</sup>- حميد باجة، مرجع سابق الذكر، ص.25.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- 6- زيادة إنتاج العاملين كما و كيفا.
  - 7- تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل معدلات البطالة الفاقدة.
  - 8- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
  - 9- تحسين صورة أمام المجتمع.
- كما يرى البعض كذلك ان عملية تحفيز الموارد البشرية يجب أن ترتبط بالأداء المتميز و تحقق النتائج الموجودة ، بل لا يجب تحفيز العاملين دون سبب أو هدف واضح حتى تتحقق أهداف التحفيز و أن يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا.

و يجب على الرئيس أن يوازن بين المكافأة الموضوعية و المسؤولية أو النتائج الواجبة تحقيقها، ويجب أن تكون النتائج معقولة، و يكفي أن تكون على درجة معينة من الصعوبة مع وجود تدرج معين وجدولة كما هو مطلوب من أهداف، و مقابل لذلك تدرج للحوافز أو المكافأة و في كل الظروف يجب على الرئيس أن يساعد المرؤوسين على تأدية هذه الأعمال و يوفر لهم الإمكانيات و المساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج و الأهداف الموجودة<sup>(1)</sup>.

كما نجد أن هناك تصنيف آخر للحوافز و أهميتها على مستوى الجماعة و المنظمة و هي:

- أ- **على مستوى الجماعة :**
- إثارة حماس الجماعة و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب على الأفراد إثبات ذاتهم و من هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي.
- تنمية روح المشاركة و التعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها و شعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- عبد الله حمد محمد الجساسي، "اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة،(الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان ، وزارة التربية والتعليم) ، 2011، ص.29.

<sup>2</sup>- يزيد الوليد بشار، مرجع سابق الذكر، ص.ص.141.142.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

كما أن الموظف الذي حصل على احد الحوافز المختلفة سيبدل أقصى الجهود الممكنة من اجل الحفاظ على الصورة المأخوذة عنه، بالإضافة إلى القيام بالعمل الأمثل، من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه<sup>(1)</sup>.

### ب- على مستوى المنظمة:

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.

- التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: و منها تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف و الاستقطاب و التعيين، و التنمية و تقييم الأداء و الأجور و المنافع و الخدمات و الترقيات.....الخ، و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.

و بوجه عام يمكن تلخيص أهمية الحوافز في النقاط التالية :

- ❖ زيادة و تحسين الإنتاج كما و كيفا .
- ❖ رضا الموظفين في عملهم و إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.
- ❖ التحكم في سلوك الموظفين و توجيهه و تعزيزه، حسب المصلحة المشتركة بين الإدارة و الموظفين.
- ❖ الشعور بالراحة و المسؤولية في أماكن العمل.
- ❖ تعزيز قدرات الموظفين و ميولهم و قدراتهم الإبداعية مما يحقق ازدهار الإدارة العمومية و تفوقها.

<sup>1</sup> - إبراهيم الفقي، "قوة التحفيز"، مجلة الابتسامة،(دن)، ثمرات للنشر و التوزيع، 2011، ص.15.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

### المطلب الثالث: أنواع الحوافز و تقسيماته:

بعد مرور السنين و ظهور الدراسات العلمية و التطبيقية المخصصة في هذا المجال، و ارتفاع مستوى ثقافة الموظفين برز هناك خيارات عديدة أمام الإدارة فيما يخص أنواع الحوافز، و ما عليها إلا أن تختار لنفسها الحوافز الملائمة للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للموظفين، فهي عبارة عن مؤثرات خارجية تجذب كفاءة و قدرات الأفراد إلى العمل و الإنتاج من أجل تحقيق رغباته و حاجاته، و نظرا لشساعة هذا الموضوع و ثرائه فقد اختلف الباحثين في تقسيماته و تصنيفاته فهناك من يصنفها حسب طبيعتها، و هناك من يصنفها حسب شموليتها.

### 1- تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها:

#### أولاً: حوافز مادية:

و يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات أفراد التنظيم المادية فقط دون غيرها، و من هذه الحوافز المادية نجد الأجر، ضمان استقرار العمل و ظروف و إمكانيات العمل، ساعات العمل<sup>(1)</sup>. تشير معظم البحوث العلمية إلى أن الحوافز المادية هي التي تشبع حاجات الفرد المادية و تحفزه على الإنتاجية و تنمية و تطوير أداءه، كما تهدف إلى رفع الكفاءة و تحسين الأداء، و يعرف الحفز المادي بأنه الحافز ذو الطابع المالي و النقدي أو الاقتصادي، و هو يتمثل فيما يحصل عليه الفرد من مزايا و حقوق كالرواتب و التعويضات و المكافآت و المعاشات التقاعدية و المشاركة في الأرباح... الخ، و يعد هذا النوع من الحوافز أكثر تأثيراً من غيره من الحوافز لأنه يشبع حاجات الموظفين. فالأجور و الرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان، و هذا ما يؤكد البعض بالقول أن الأجر الذي يحصل عليه الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافزاً على العمل بل أن المال يعتبر من الحوافز الأساسية و لكن المال ليس له قيمة في حد ذاته، و إنما ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب هذا المال<sup>(2)</sup>. و لهذا فإن للحوافز المادية حوافز ملموسة يلتبسها الفرد مقابل العمل الذي يقوم به من أجل إشباع مختلف حاجياته التي يسعى الوصول إليها.

<sup>1</sup> - إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1993، ص.74.

<sup>2</sup> - عبد الجليل محمد راشد، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للطباعة و النشر، 2000، ص.2.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

ثانيا: حوافز معنوية:

الحوافز المعنوية عكس الحوافز المادية (غير المادية) و التي سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

ثالثا : حوافز مادية معنوية:

هناك من الحوافز من تكون مادية و معنوية في نفس الوقت و من أمثلة على ذلك: الترقية التي تتضمن زيادة في الراتب و في السلطة و المركز الاجتماعي<sup>(1)</sup>.

2- تصنيف الحوافز من حيث شموليتها:

أولا: الحوافز الفردية:

تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد و ليس المؤسسة، و هي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية، الايجابية أو السلبية الموجهة للموظف مقابل سلوك أو تصرف معين كالإنذار و المكافأة والخصم و غير ذلك، و تختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلا أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف، أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء و هذا النوع من الحوافز يخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعه للمزيد من الأداء الجيد<sup>(2)</sup>، فهي توجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته و سلوكاته الجيدة لانجاز العمل، و يطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج و خاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة، و لا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض و من أمثلة عن الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية و الترقية.

كما يساعد نظام الحوافز في خلق ظروف ملائمة للعمل، بحيث تسمح بإدماج الفرد مع العمل و شعوره بالمتعة الشخصية في أدائه بصرف النظر عن الأجر<sup>(3)</sup>، و من خلال الحوافز الفردية بإمكان الفرد أن يلتمس العلاقة بين الأداء و المكافآت و لكي يكون نظام الحوافز الفردية ناجحا لابد من توفر بعض الأمور من بينها :

<sup>1</sup>- جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2002، ص.ص.22.23.

<sup>2</sup>- توفيق إبراهيم ميرفت عوض الله، "اثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة،(الأكاديمية العربية: كلية الدراسات العليا قسم الإدارة و الاقتصاد)، 2012، ص.42.

<sup>3</sup>- محمد عبد الله، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مصر: عين الشمس، 2008، ص.383.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- أن يكون الفرد راغبا فعليا في الحصول على مكافأة أعلى.
- أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف.
- أن يكون بإمكانه قياس النوعية و المحافظة عليها.
- أن يكون بإمكانه السيطرة على معيقات العمل.
- عدم تغيير مهام العامل على فترات قصيرة.
- أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة و مفهومة من قبل العامل.
- أن تكون الطريقة عادلة و موضوعية<sup>(1)</sup>.

و تتضمن الحوافز على مستوى الفرد ما يلي:

**أولا : حوافز العمال: و تشمل ما يلي:**

- 1- **حوافز بالقطعة:** هي حوافز تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور و الحوافز معا و حتى هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة<sup>(2)</sup>.
- 2- **حوافز الوقت :** في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) و بكفاءة على مقدار الوفر في هذا الوقت أو بكفاءة على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

**ثانيا: حوافز المتخصصين و الإداريين و تشمل :**

- 1- **العولمة:** و يتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية و المحصلة حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الصفات و المبيعات التي يحققها.
- 2- **العلاوة:** و يجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات و من أهمها :
  - علاوة الكفاءة
  - علاوة الاقدمية
  - علاوة الاستثنائية

<sup>1</sup>- سامر جلدة بطرس، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر، 2009، ص. ص. 191.196.  
<sup>2</sup>- الهام الناصر، "التحفيز و الرضا الوظيفي"، مجلة التدريب و التقنية، ع. 168، 2012، بدون صفحة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- علاوة الكفاءة: عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، تمنح بعد فترة عام تقريبا، و يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

-علاوة الاقدمية: و هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، و تعبيراً في إخلاصه لمدة عام.

-علاوة الاستثنائية: و هي تمنح بسبب بذل أداء و مجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

و كل العلاوات تتميز بان تأثيرها تراكمي، أي أن حصول الفرد عليها تصبح حقا مكتسبا له، و تضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

### ثانيا: الحوافز الجماعية:

هي تلك الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس كفرد باعتباره كائنا مستقلا، و التي تهدف إلى حفز و تشجيع العمل الجماعي، و كذلك زيادة الإنتاجية و مستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة<sup>(1)</sup>. و من بين الأمور التي تساعد على نجاح الحوافز الجماعية، حجم المجموعة و تماسكها، ووضوح الأهداف و درجة الثبات، و مدى إدراك الفرد للعلاقة المباشرة بين أدائه و أداء المجموعة، إذ انه كلما قل حجم المجموعة ازداد تماسكها، و كلما ازداد التماسك نحو تحقيق أهداف واضحة، ازداد إدراك الفرد بأهمية العلاقة بين أدائه و الأداء العام للمجموعة. و من بين الحوافز الجماعية نجد :

- المشاركة في الأرباح: و يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، و هي عبارة عن استقطاع نسبة و لتكن 10% من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، و يتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، و يتم التوزيع نقدا، و لمرة واحدة أو تقسيمها إلى عدة مرات في السنة.

- خطط الاقتراحات: و يطلق عليها أيضا توفير التكاليف، و السبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل و الإنتاج، و أن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- الطاهر الوافي، "التحفيز و أداء المرضين"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة قسنطينة02: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية)، دون سنة النشر، ص.14.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- ملكية العاملين لأسهم الشركة: و يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المشاركة في الناتج و الأداء النهائي للمنظمة، و في هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة<sup>(2)</sup>.

### ثالثا: الحوافز التنظيمية:

يعتمد تطبيق الحوافز التنظيمية على أداء المنظمة ككل، و تعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية، على خلق علاقات و خطط التعاون بين الأفراد على جميع المستويات.

و من أشهر الخطط التنظيمية، خطة (لينكولن) تنادي هذه الخطة الى تشجيع الأفراد على الاتحاد و التعاون مع الإدارة لتخفيض التكلفة، و زيادة الإنتاج حتى يتسنى للمنظمة زيادة الجزء المستخدم لتمويل هذه العلاوات<sup>(3)</sup>.

### 3 - تصنيف الحوافز حسب فعاليتها:

#### أ- الحوافز الايجابية:

و هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم و كفاءتهم و هي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد و من ثمة تؤدي إلى السرور و الرضا، فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الايجابية و يبتعدون عن السلبية و هم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء و المكافأة، فالعاملين الذين يقومون بانجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، و تحقق لديهم الشعور و الفخر و التعاون و لكن تكون الحوافز الايجابية ذات التأثير الايجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي:

- البحث عن الوسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائم للعمل السليم دون معوقات أو إحباط.

- البحث عن الوسائل التي تساعد العمال على السرعة في الانجاز و دقة العمل و أدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup>- علي عبد الوهاب، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000، ص.55.

<sup>2</sup>- هيثم محمد العاني، الإدارة بالحوافز- التحفيز و المكافآت-، دون بلد النشر، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2007، ص.ص.19.15.

<sup>3</sup>- محمد الحسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص.321.

<sup>4</sup>- الطاهر الوافي، مرجع سابق الذكر، ص.14.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و من أمثلة عن الحوافز الايجابية نذكر:

- الأجر و المكافآت التشجيعية و الترقية.
- المشاركة في الأرباح و المكافآت عن الاقتراحات البناءة.
- التامين عن المرض و العجز و الوفاء و الشبخوخة و حوادث العمل، الأمومة.
- توفير السكن للعاملين و العلاج المجاني لهم و لعائلاتهم.
- جوائز تقدير كالأوسمة و شهادات الامتيازات.
- توفير النقل و الطعام.

### ب- الحوافز السلبية:

هي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بأعمال أو تصرفات معينة لضمان حسن تسيير الإنتاج و أداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، و هذه الوسائل تعتبر من بين العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل ما هو مقدر أو متوقع منه و نستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية و عدم تسليم درجات عالية.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي و الاقتصادي<sup>(1)</sup>.

- التنبيه أو لفت النظر: يعد التنبيه أو لفت النظر احد الحوافز السلبية "العقوبات التأديبية" و تتمثل هذه العقوبات أو الحوافز في توجيه الموظف نحو سلوك أو تصرف معين، أو العمل على لفت انتباهه إلى

<sup>1</sup>- معمر داود، "حوافز العمل في الصناعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسة و العلاقات الدولية)، 1987، ص. ص. 26.27.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

ترك تصرفات معينة، و بالتالي فهذه العقوبات الشفوية بمثابة إرشادات يتم إلقاءها على مسامع المرؤوس لتحسين صورته و أدائه.

- الإنذار: يعد الإنذار بمثابة حافز سلبي يتم توجيهه إلى الموظف نتيجة لمخالفته النظام الداخلي للمؤسسة التي يعمل فيها، و هو حافز سلبي ذو طبيعة معنوية، الخضم من الراتب أو الحرمان من الزيادة السنوية<sup>(1)</sup>.

و تجدر الإشارة إلى أن الحوافز الايجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية، لان من طبيعة الإنسان الدفع إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، استخدم الحوافز الايجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف.

و لكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، و لابد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثيرها في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه و استجابتهم للأوامر و التعليمات لكن، يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية التي تؤدي إلى إحباط العمال.

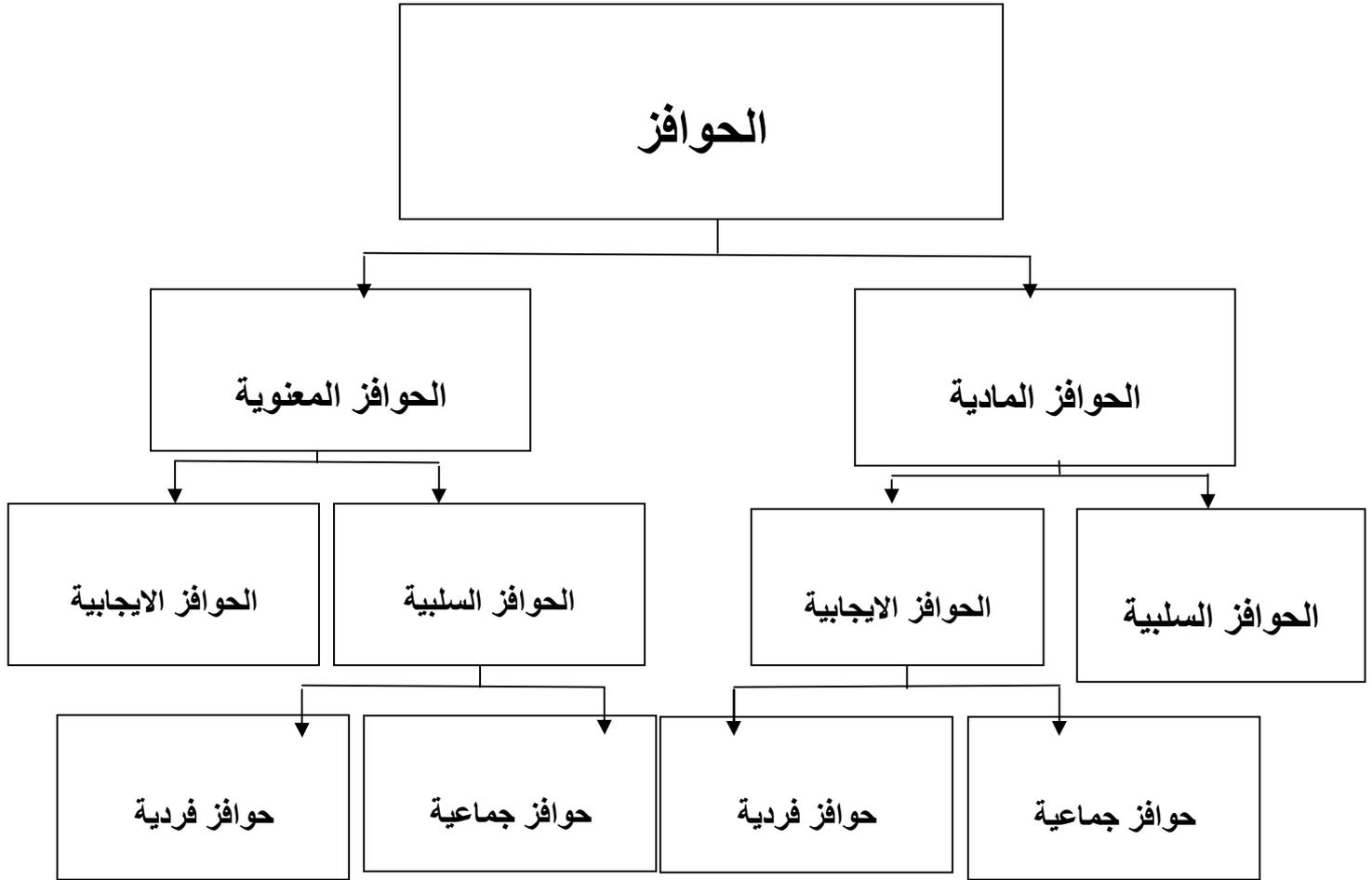
إن التهديد بالعقاب يسبب خوف العامل و يصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الايجابي ، فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصد بها، فالعامل الذي يعاقب على شيء فقد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى و على هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم الفقي، مرجع سابق الذكر، ص. ص. 15.14.

<sup>2</sup> - معمر داود، مرجع سابق الذكر، ص.43.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و يمكن استخلاص أنواع الحوافز في المخطط التالي:



الشكل (1) يمثل أنواع الحوافز

المصدر: إعداد الطلبة

- حوافز مادية ايجابية فردية: مثل ربط الأجر بالإنتاج بحيث يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.
- حوافز مادية ايجابية جماعية: مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع.
- حوافز مادية سلبية فردية: مثل الخصم في المرتبات إذا أخطئ العامل و ذلك يعد جزءا مقابل عمل قدمه<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي متكامل، الرياض: دون دار النشر، 2، دون بلد النشر، ص. 174.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

أما الحوافز المعنوية فتتقسم إلى:

- حوافز معنوية ايجابية فردية: كاعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل في عمله.
- حوافز معنوية ايجابية جماعية: كالعلاقات الطيبة بين أفراد العمل في المصنع و تكوين علاقات صادقة معهم.
- حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة في المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### 4- تصنيف الحوافز من حيث أثارها:

و تنقسم إلى نوعين حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة:

#### أ- الحوافز المباشرة:

- هي الوسائل و الأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز و دقة الأداء في العمل و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أقسام:
- الحوافز المباشرة: تم التطرق إليها سابقا.
  - الحوافز المعنوية: سوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.
  - الحوافز العينية: و هي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل أو مقابل رمزي مثل العلاج الطبي المجاني، الخدمات الاجتماعية و الثقافية و الرياضية، الإسكان و غيرها.
- و يمكننا أن نعتبر أن الحوافز الايجابية و السلبية من الحوافز المباشرة، و ذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من حيث تحقيق رضاه و سعادته إذا كانت ايجابية أما إذا كانت سلبية فهي تسبب له الإحباط و التوتر و القلق.

#### ب- الحوافز غير المباشرة:

إلى جانب الحوافز المباشرة و ما لها من اثر على أداء و انجاز العمل، هذا الأخير لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل، و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم و هذه يطلق عليها بالحوافز غير المباشرة و التي يمكننا من توضيحها فيما يلي:

إن توفر الجو المناسب للعمل بعد إزالة العقبات و الصعوبات التي تعترض سير العمل و تحسين العلاقات بين الإدارة و العمال و خلق نوع من التفاهم و التعاون المشترك بينهما، كل هذا له اثر مباشر

<sup>1</sup>- معمر داود، مرجع سابق الذكر، ص. ص. 26.27.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

في تحقيق الأهداف لان هذا الجو يجعل العمال يؤدون عملهم في جو من الاستقرار و الطمأنينة و تحفزهم لأداء عملهم بإخلاص و إتقان من أجل تحقيق أهداف مؤسستهم على أن يتم ذلك وفق شروط معقولة و واعية<sup>(1)</sup>.

### المطلب الرابع: النظريات المفسرة للحوافز:

#### 1- النظريات المفسرة للحوافز:

لم تلق دراسة الحوافز و تأثيرها على سلوك الأفراد في الدول النامية جانبا كبيرا من اهتمام المنظمات و المديرين إلا في السنوات الأخيرة، حيث ظهرت الكثير من نظريات علماء النفس التي تساعد المديرين في كيفية دفع الأفراد و تنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة، و قد أظهرت دراسات علماء النفس في هذا المجال أن التحفيز عملية معقدة و أنها على جانب كبير من الأهمية خلافا مما يتصوره (تايلور) و تلميذاته من أصحاب المدرسة العلمية في الإدارة و الذين ركزوا على الجانب المادي في الحوافز و اعتبروه المحرك الأساسي في توجيه سلوك الأفراد نحو المطلوب منهم.

#### أ- النظريات الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية (scientific management): (1911) (لفريدريك تايلور) كان يعمل في شركة أمريكية للحديد و الصلب في أواخر القرن (19) و لقد لاحظ خلال سنوات عمله في الشركة و غيرها أن بعض الممارسات تتسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الجهد و الوقت في عمليات و حركات لا حاجة إليها، و قد دفعه ذلك إلى دراسة المهام الفردية للعمل، و قام بتحديد ما كان يعتقد بأنه أفضل و أحسن طريقة، حركة بحركة لأداء العمل و قد اهتم أيضا نتيجة لذلك بإعادة تصميم العديد من الوظائف لكي تؤدي بأقصى كفاءة ممكنة و قام على إثر دراسته و تجاربه بنشر كتاب احدث ضوءا هائلا في ذلك الوقت (بداية القرن 20) سماه " مبادئ الإدارة العلمية"<sup>(2)</sup>.

و قد طبق (تايلور) الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل و جهد معقول مع تجاهل أدمية الفرد و أساسها، حيث يرى أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس و معايير لتأديته و تنفيذه في زمن أقل و مجهود معقول عن طريق استخدام الزمن و الحركة في تحديد مستويات العمل كما أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج

<sup>1</sup>- الطاهر الوافي، مرجع سابق الذكر، ص.43.

<sup>2</sup>- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، 1997، ص.97.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و قد اثبت (تايلور) انه يمكن الحفز على الإنتاج، و التحكم فيه من خلال نظام الأجور و كل زيادة في الأجر تصاحبها زيادة في الإنتاجية، و كل إنتاجية أعلى يقابلها زيادة أعلى و هكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد منخفض الأداء و الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى و على الإدارة تدريسه و نقله أو فصله<sup>(1)</sup>.

و تفترض النظرية أن الفرد لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية كما أن الفرد ينقصه الذكاء، و من ثمة فانه لا يجب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء و من ثمة لا يجب تحمل المسؤولية و يفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، و لذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف و مصالح الأفراد الشخصية و أهداف و مصالح المؤسسة، بل يرى أن مصالحها مشتركة.

و لهذا فان الإنسان يعمل فقط من اجل المال و تتحد قوة اندفاعه بمبلغ هذا المال و فيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

- الإنسان هو كائن اقتصادي، فهو يعمل بسبب حاجة و دافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة، فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا انه يعمل فقط من اجل المال و طريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.
- الإنسان هو كائن عقلائي، أي انه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.
- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا.

و عليه فان قوة الاندفاع للعمل تربط بمبلغ الحافز الذي يعطي للفرد و كلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكثر كلما كان اندفاعه للعمل اكبر<sup>(2)</sup>.

و منه نستخلص أن النظرية الكلاسيكية، لم تهتم بالمتغيرات النفسية الاجتماعية و تأثيرها على سلوك الموظفين و معاملاتهم، بل ترى أن الفرد هو كائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة، و لهذا نجد أن (تايلور) تجاهل وجود الحوافز المعنوية و أثرها في زيادة جهد الموظفين و ارتفاع معدلات الأداء و

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص.104.

<sup>2</sup>- الطاهر الوافي، مرجع سابق الذكر، ص.ص.96.97.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

تحقيق رضاهم عن العمل و اعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر مادام أن الموظف هو آلة و مخلوق اقتصادي تتحصر حاجاته في الأشياء المادية فقط.

### ب- النظريات السلوكية:

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو:

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من سلوكهم و تصرفاتهم و ميولهم و رغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك و المشاركة الجماعية<sup>(1)</sup>.

و يرى الباحثين في علم النفس الصناعي، أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر و هذا ما أكده الباحث (مايو) و زملائه عندما قاموا بإجراء دراسة اثر ظروف العمل المادية، كالإضاءة و التهوية و فترات الراحة و الرطوبة و النظافة و الضوضاء، في مصنع لشركة (جنرال إلكتروك) يعمل به ثلاثون ألف عامل، و استغرق اجر هذه التجارب ما يقارب ست سنوات لكن النتائج الأولية جعلت الباحث و زملائه يوجهون التجارب نحو دراسة العامل كإنسان و بالتالي استطاعوا أن يحددوا مجموعة من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري و كيفية تحفيزه<sup>(2)</sup>. و قد توصلت هذه النظرية الى أن الحوافز المادية لن تؤدي لوحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية، لان الفرد بطبعه نشيط و يحب العمل و الطموح و لا تتحصر حاجاته في الأشياء المادية و الأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية و اجتماعية<sup>(3)</sup>. ولهذا فان هذه المدرسة تتطلق من فكرة على أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، له طموحه وأهداف يسعى إلى إشباعها و أظهرت هذه المدرسة الأهمية الحيوية للجانب الإنساني للأفراد.

1- كامل بربر، مرجع سابق الذكر، ص.ص.106، 107.

2- حمزة جوادى، مرجع سابق الذكر، ص.40.

3- سعاد نائف البرنوطي، مرجع سابق الذكر، ص.412.

### ج-النظريات الحديثة:

#### 1- نظرية الحاجات لماسلو أبراهام (Abraham Maslou):

اكتشفها في الستينات من القرن العشرين، و هو عالم نفسي يقول أن هناك خمس مستويات من الحاجات القائمة في نفس كل واحد منا، و لا يكاد يوم من أعمارنا ينقضي إلا في إشباع واحدة أو أكثر من هذه الحاجات، و هذه الأخيرة مرتبة ترتيبا تصاعديا يسعى الفرد إلى إشباعها و لا يمكن للفرد أن يحققها دفعة واحدة و إنما يكون تحقيقه للحاجات على الشكل التالي:

- الحاجات الفسيولوجية (الجسمية): و هي الحاجات الأساسية للوجود البشري مثل الأكل و الشرب و المسكن.....الخ.

- الحاجات إلى الأمان : و يحققها عن طريق عمله و قيمه الدينية و الروحية التي يؤمن بها.

- الحاجة إلى الانتماء: و هي اجتماعية كالتعاون و الانتماء و تكوين علاقات مع الآخرين و يؤدي إلى رضا الفرد عند تحقيق هذه الشروط.

- الحاجة إلى الاحترام و التعاون و التقدير في القبول الاجتماعي له.

- الحاجة إلى الانجاز: و يسعى الفرد هنا إلى تحقيق ذاته و الشعور بالانجاز.

و بذلك يسعى العامل إلى تحقيق الحاجات الأولية المتعلقة في الأجر أي الحاجات المادية التي تمثل عند ماسلو 80% من مجموع الحاجات لأنها أكثر الحاجات الايجابية، و ذلك لكي يتمكن من إشباع حاجات فسيولوجية، لينتقل إلى إشباع حاجاته الأمنية ثم الحاجات الاجتماعية، و تكوين علاقات لتخلق بعد ذلك لديه حاجة التقدير لأرائه ليصل إلى تحقيق ذاته و انجازه بتجسيد مواهبه و كفاءاته.

و كما هو معلوم فان جوهر نظرية ماسلو يعتمد على ترتيبها للحاجات بحسب الأولوية للفرد و لا يفسر الحفز الإنساني بوضوح و ذلك فان مساهمتها تعد أساسية و بداية لفهم التحفيز<sup>(1)</sup>.

و يمكن تقسيم الحاجات الإنسانية عند ماسلو إلى:

أ- الحاجات الأساسية أو الفسيولوجية: و هي الحاجة المرتبطة بضروريات حفظ البقاء و تتمثل في

الماء، اللبس، المأمن، و يرتبط إشباع الحاجات عادة بالنقود كقوة شرائية<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- حمزة جوادى، مرجع سابق الذكر، ص.14.

<sup>2</sup>- كامل، بربر، مرجع سابق الذكر، ص.104.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

---

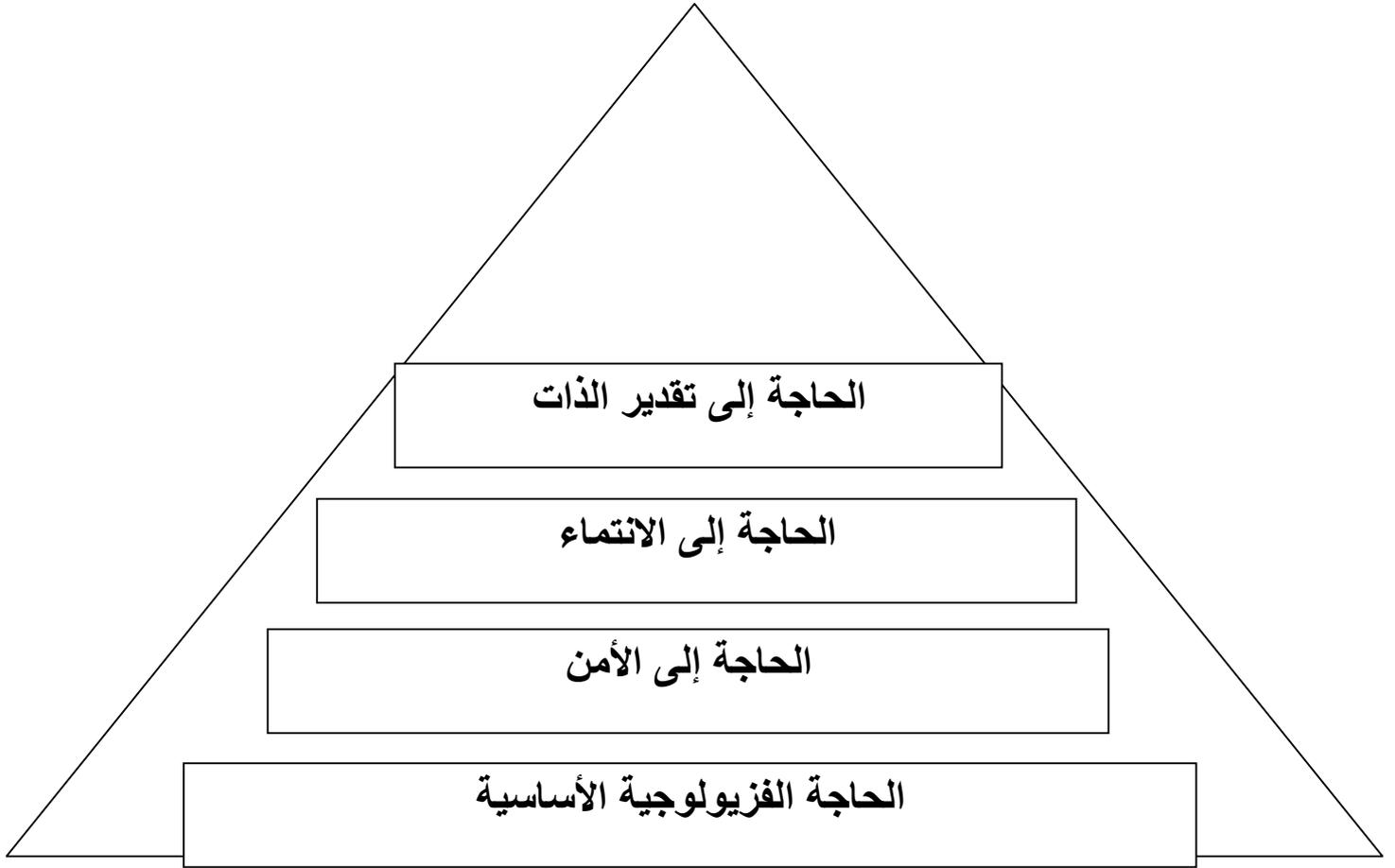
- ب- الحاجة إلى الأمن: حينما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية تبدأ حاجة الأمن في الظهور، و السيطرة على السلوك الكلي للفرد، و من بين هذه الحاجات:
- الرغبة في الحماية ضد الأخطار.
  - تفضيل الفرد للعمل في بيئة مستقرة.
- ج- الحاجات الاجتماعية: حينما يشبع الفرد حاجته السابقة تظهر لديه الحاجة الاجتماعية، أي الحاجة إلى الانتماء، كدافع أساسي يوجه سلوكه، و منها على سبيل المثال:
- حاجة انتماء الفرد للجماعة.
  - دعم الآخرين للفرد.
  - الحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الايجابية<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص.96.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

الشكل رقم (1) يمثل هرم الحاجات الانسانية لماسلو:



الشكل رقم "2" يمثل هرم ماسلو للحاجات.

المصدر: المرجع نفسه، ص.110.

### 2- نظرية العاملين المتغيرين ل: فريدريك هيرزبرغ (F. HERZBERG):

تعتبر متشابهة بصورة كبيرة لنظرية (ماسلو) و قد أجراها على مجموعة من المهندسين و المديرين، و قد قام (هيرزبرغ) بدراسة ميدانية و اثبت أن هناك دوافع حقيقية هي بدورها تؤدي إلى الشعور بالرضا في ميدان الوظيفة إلى تطور في مستوى الأداء كالاكتشاف و العمل و المسؤولية...الخ.

أوضح (هيرزبرغ) أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية غالبا ما تكون لها استقلالية عن بعضها، و أحيانا عندما يشعر برضاه نحو عمله فان هذا الرضا يعود إلى العمل ذاته، حيث أن الإطار الفكري تمخض عن بروز :

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- العوامل الوقائية: و تمثل في كافة المتغيرات المرتبطة ببيئة العمل، و هذه العوامل غالبا ما تحول دون تحقق عدم الرضا و هي ظروف العمل و الرواتب و الأجور و سياسات المنظمة و المكانة الوظيفية و العلاقة مع الرؤساء.....الخ و تعد كحد امن إزاء الأداء الوظيفي لكنها لا تحقق الرضا، بل أنها تحجب عدم الرضا عن العمل.

- العوامل الدافعة: و تمثل العوامل التي تحقق الرضا و اندفاعه نحو العمل، و تمثل بعوامل المسؤولية و التقدير و التقدم و الترقية و الاحترام.....إذ أنها تعبر عن محتوى الوظيفة و طبيعتها و تشكل هذه العوامل أثرا كبيرا في تحقيق الرضا عند توفرها في العمل<sup>(1)</sup>.

ما يعاب على هذه النظرية أنها أجرت تفرقة شكلية بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد و حوافزهم، كذلك الافتراضات التي بناها على المهندسين و المحاسبين بها تشكيك في نظريته لتفسير حوافز السلوك الإنساني و لا يمكن تعميم نتائجها عليهم.

### 3- نظرية الحاجة للإنجاز (نظرية ماكيلاند):

اهتم غالبية علماء النفس الاجتماعي بالعوامل العامة في الدافعية الإنسانية، في حين اهتم آخرون من بينهم (ديفيد ماكيلاند) و هو أستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية بالفروقات الخاصة بين الأفراد<sup>(2)</sup>. لقد حدد (ماكيلاند) ثلاثة أنواع أساسية من الحاجات التي تلعب دورا رئيسيا بالتأثير على الحوافز الذاتية للأفراد و هي:

أ- الحاجة للقوة: إن الأفراد الذين يتميزون بحاجاتهم للقوة فإنهم غالبا ما يتصرفون اتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة و يتسمون بقوة الشخصية و اللباقة و الإصرار و القدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالبا بالظهور في المناسبات العامة بصور مميزة عن سواهم من الأفراد<sup>(3)</sup>. و يشير (ماكيلاند) إلى وجود خمسة مصادر للقوة و هي:

- قوة منح المكافأة: و هي المقدر على مكافأة الآخرين.

- القوة القسرية: التي تظهر في القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في الانجاز على ما هو مطلوب منهم.

<sup>1</sup>- محمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع، 2001، ص.68.

<sup>2</sup>- مونية عباس، مرجع سابق الذكر، 2013، ص.83.

<sup>3</sup>- حمزة جوادي، مرجع سابق الذكر، ص. 41.40.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- القوة الشرعية: و هي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

- قوة الإعجاب: مبنية على توفر سمات شخصية لدى من يمتلك القوة.

- قوة الخبرة الفنية: و هي مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

ب- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء فإنهم غالبا ما يشعرون بسعادة حينما يجيبهم الآخرون و يسعون للتخلص من الرفض الجماعي، و يتسم سلوكهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية و يرغبون بمساعدة الآخرين و التفاعل معهم و بصور مختلفة و السعي دوما لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرين.

إن المصدر العام لإشباع هذه الحاجة هو القبول من الآخرين، و نبذهم للفرد هو مصدر إحباط بالنسبة له، و لهذا نجد أن الفرد ذا دافع للانتماء القوي يفضل العمل الذي يتيح له العامل مع الآخرين و تكوين صلات معهم، و يبتعد عن المهام التي تضطره لان يعمل منفردا أو مع مجموعة لا ينسجم معها الأفراد.

ج- الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح و تقادي حالات الفشل، و غالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم و يسعون لتحقيقها و هم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية، و يرغبون بمعرفة تقييم الآخرين لمستوى الإنجاز المتحققة لهم إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين<sup>(1)</sup>.

فحسب رأي (ماكليلاند) إن الأفراد لديهم حاجة للإنجاز و يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ و وضع الأهداف، و من جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر منها:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.

- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم في تحقيق أهدافهم.

- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة و محددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.

<sup>1</sup>- محمود كاظم خيضر، مرجع سابق الذكر، ص.68.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم<sup>(1)</sup>.

منه نستنتج بان هذه النظرية تركز على الفروقات بين الأفراد، إذ تفترض انه بإمكان الإدارة أن تختار موظفين يتمتعون بقدرات و كفاءات عالية، بحيث أنها لا تحتاج إلى بذل الجهود لحثهم و دفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تثريهم للانجاز و الأداء الجيد.

### المبحث الثاني: طبيعة الحوافز المعنوية:

تلعب الحوافز المعنوية دورا كبيرا في دفع الموظف إلى رفع مردودية الإنتاج، لأنها تمثل الدافع الأساسي لتحريك شعور الموظف و إحساسه بأدमितه وفق الاعتماد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له تطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقه، و هذا ما أثبتته الدراسات أن غياب الحوافز المعنوية المناسبة للموظف ينعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي، مما يؤدي إلى تراجع حماس الموظف و إحساسه بأهمية العمل، و نقص رغبته في الأداء بفعالية. و في هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الحوافز المعنوية بشكل خاص و أنواعها، واهم العوامل المؤثرة فيها.

### المطلب الأول : مفهوم الحوافز المعنوية:

لقد أثبتت الدراسات أن عدم توفر الحوافز المعنوية المناسبة في الإدارة ينعكس سلبا على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، مما يؤدي إلى تراجع حماس الموظف و إحساسه بأهمية العمل و نقص رغبته في الأداء، و هذا بالطبع ينعكس سلبا على كفاءة في العمل نتيجة لعدم تقديمه الحوافز المعنوية الملائمة مما يؤدي إلى عدم رضاه عنها.

تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح للحوافز المعنوية، و من بين هذه التعاريف نجد:

- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة<sup>(2)</sup>.

2- زاهية عزيون، مرجع سابق الذكر، ص56.

2- يوسف قزاقزة، إدارة الخدمات الصحية و التمريضية، عمان : دار البارودي للنشر و التوزيع، 2002، ص.127.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن: "الحوافز المعنوية هي التي تستند إلى احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وأهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال العمل و المثابرة في المنظمة".

- الحوافز المعنوية: "هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم و تشكل مع غيرها من الحوافز العامة للمنظمة، بحيث تساعده هذه المكونات في توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد غير المادية كفرص الترقية، و التقدم في العمل، مناخ الإشراف، صورة المنظمة، و طبيعة العمل"<sup>(1)</sup>.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الحوافز المعنوية: "هي مجموعة من الحوافز غير المادية التي تساهم في إشباع حاجات الأفراد داخل المنظمة".

- الحوافز المعنوية: "هو ما تبذله المنظمة من جهود و سعادة العاملين بها و إشعارهم بالأهمية و المكانة و الانتماء و إحساسهم بالتقدير و احترام آرائهم و مقترحاتهم، إذ فنقدم لهم انماط الجدارة و أوسمة النجاح و شهادات التقدير"<sup>(3)</sup>.

نستنتج من خلال هذا التعريف أن الحوافز المعنوية هي: "مختلف أشكال الحوافز غير المادية التي تعتمد عليها المنظمة، مما يؤدي إلى شعور العاملين بالارتياح و السعادة في عملهم".

- كما تعرف الحوافز المعنوية كذلك أنها: "تلك الحوافز التي يتلقاها العامل في شكل خطابات أو كلمات أو شهادات تتضمن ردود فعل المدير، إزاء عمل قام به العامل، فالعمل الايجابي يقابله حوافز معنوية تتمثل في خطاب شكر أو ترقية أو كلمة إعجاب، أو حفل صغير يكرم فيه العامل جراء تمييزه أو غير ذلك، و هذا ما يحقق للعاملين الرضا، و السعادة و الشعور بالكرامة و الراحة كلها توفر حوافز معنوية عظيمة الأثر"<sup>(2)</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الحوافز المعنوية هي: " مجموعة من المقومات الأساسية التي تقدم للموظفين في الإدارة فتزيد من شعور العامل بالرضا و ولاءه لعمله".

<sup>1</sup>- محمد هاشم زكي، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت: وكالة المطبوعات، ط3، 1990، ص.285.

<sup>3</sup>- يوسف قزاقرة، مرجع سابق الذكر، ص.128.

<sup>2</sup>- لامية مزارى، "علاقة الحوافز بالروح المعنوية"، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة مولود معمري: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2014، ص.17.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

مما سبق نستنتج و نستخلص أن الحوافز المعنوية هي:

❖ شعور وجداني يساهم في رفع إشباع الحاجات الإنسانية، النفسية و الاجتماعية، مما يزيد من شعور العامل بالرضا في عمله و تحقيق التعاون بين زملائه.

❖ هي مجموعة من المؤثرات غير المادية التي تعتمد عليها الإدارة العمومية منها خطابات شكر، كلمة إعجاب، شهادات تقدير.....الخ.

و منه نستنتج أن الحوافز المعنوية هي: "مجموعة من العوامل و المؤثرات الداخلية التي تعتمد عليها الإدارة العمومية، باعتبار أن الإنسان اجتماعي بفطرته فهو بحاجة إلى الاحترام و التقدير و الأمن.....الخ، مما يولد شعور الموظف بالرضا نحو عمله".

### المطلب الثاني: أهمية الحوافز المعنوية :

للحوافز المعنوية دورا كبيرا في تعزيز روح التعاون ما بين الموظفين في الإدارة العمومية، وتتمثل أهمية الحوافز المعنوية في النقاط التالية:

يرى أحد المفكرين أن لدى وضع نظام الحوافز في منظمة تحقق ما أهداف معنوية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين :

أ- **الهدف الاقتصادي:** إن وضع نظام الحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة و العاملين، حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية و تحسين منتجاتها و نوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولا و كذلك العاملين لديها.

ب- **الهدف المعنوي:** و هو التعلق بالعامل مباشرة حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج و المتحكم في الإنتاجية و عقلها المؤثر، و هو المستهدف من وضع نظام للحوافز و لا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض رغباته و أحاسيسه و مشاعره و احتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها<sup>(1)</sup>.

- تساهم الحوافز المعنوية في تحقيق التعاون بين الموظفين و إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية مما يزيد من شعورهم بالرضا وولائهم لعملهم.

<sup>1</sup>- يوسف محمد الحسن التيجاني، مرجع سابق الذكر، ص.43.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني، و سياق امن يحمي العامل من الانحراف لأنها تحرص على أن يعامل الناس بعضهم بعضا معاملة إنسانية يسودها روح التعاون و الإخاء و التضامن مما يؤدي إلى شعور الموظف بالتقدير و الاحترام و المكانة<sup>(1)</sup>.

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها الإدارة العمومية والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل، وتزيد من الأداء داخل الإدارة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له، كما أن للموظف العديد من المطالب غير المادية، وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر، ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء، والمكانة الاجتماعية، والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له، وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة، وعلى القويض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط<sup>(2)</sup>.

و تعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز الواعي المادية مهمة أيضاً في تحفيز الموظفين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية اشتراك الموظفين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع الإدارات التي يعملون فيها، وكذلك الاعتراف بجهودهم حيث يعطي كثير من الموظفين أهمية للاعتراف بجهودهم، ويعتبر ذلك حافزاً مهماً لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي، إعطاء جوائز معنوية مختلفة للموظفين مثل: تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات، أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من إدارة إلى إدارة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات لتطوير العمل، ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها، وإشراك الموظفين مع الإدارة في اتخاذ القرارات، وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء الموظفين لبذل أقصى الجهود من قبلهم عطفاً على كون مشاركتهم حافزاً معنوياً .

و قد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية، والتي لها تأثير كبير على تحفيز الموظف أو تزيد من ارتباطه

<sup>1</sup>- حمزة جوادي، مرجع سابق الذكر، ص.38.

<sup>2</sup>- Emile Littré's, **Considère stimulants moraux**, Dictionnaire de la langue française, 1877 p.30.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

بالعمل، تتمثل في الحوافز المعنوية؛ كالمدح، و التشجيع، و وضع أسماء المجدين في لوحات الشرف، و الشهادات التقديرية<sup>(1)</sup>.

و يمكن استخلاص أهمية الحوافز المعنوية في النقاط التالية:

- ❖ تحقق الحوافز المعنوية حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين، و هذا ما يؤدي إلى حل الكثير من المشاكل في المنظمة مثل دوران العمل و النزاعات العمالية.....الخ.
  - ❖ إن الحوافز المعنوية من أهم المتغيرات المستقلة الدافعة بانعكاساته و بعلاقاتها الايجابية على كفاءة الأداء ثم النشاط التنظيمي كافة.
  - ❖ تكشف عن دوافع الفرد التي توجهه من اجل استخدام طاقاته و رغبة في تقدير المجتمع له.
  - ❖ أن توفر الجو المناسب، و تحسين العلاقات بين الإدارة و الموظفين وخلق نوع من التفاهم المشترك، كل ذلك له اثر غير مباشر في تحقيق أهداف الإدارة العمومية، و هي نوع من أنواع الحوافز غير المباشرة، لكي يؤدي الموظفون عملهم في جو من الاستقرار و الطمأنينة.
  - ❖ تهدف الحوافز المعنوية إلى تخفيض نسبة تغيب الموظف في الإدارة العمومية و تأخره عن العمل، مثل الثقة حيث أن شعور الموظف بالتعب في الصباح و عندما يرى أن له ثقة بمرؤوسه سوف يذهب إلى العمل.
  - ❖ يكسب الموظفين سلوكا ايجابيا.
  - ❖ يعمل من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة العمومية للوصول إليها، مثل زيادة الإنتاج و تحسينه.
  - ❖ استغلال الموظف كل طاقته و جهده من اجل مستقبل الإدارة العمومية.
- نستنتج أن الفوائد التي تتحصل عليها الإدارة من استخدام الحوافز المعنوية هي عديدة و متنوعة، لذلك لا بد على الإدارة العمومية أن توفر للموظف كل ما يحفزه في البقاء في العمل لكي يبذل جهده في تحقيق أهداف الإدارة، و لا بد على هذه الأخيرة كذلك أن تثبت للمعنيين بأمرهم و مصلحتهم و الاعتراف

<sup>1</sup> - Maher, Youssef Ghazel, Considère stimulants moraux à la création d'entreprise, **Mémoire Magister**,(Faculté Finance), 2010, p.42.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

بحقوقهم كأفراد لهم كيان و أشخاص لهم الحق في الاحترام، و التقدير، و حرية التفكير، و التعبير و التخطيط و الجرأة.

### المطلب الثالث : أنواع الحوافز المعنوية:

من بين الحوافز المعنوية التي سوف نتناول دراستها في هذا المبحث التدريب، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرارات.

**1-التدريب:** هو اكتساب العاملين المهارات و المعارف الحالية و المستقبلية لتغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم بما ينسجم مع إستراتيجية المنظمة و المتغيرات البيئية<sup>(1)</sup>.

إن استمرارية البقاء والنمو و التطور و تحقيق الإنتاجية العالية، و تحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية للمؤسسات بما يتلاءم و التغيرات و التطورات العلمية و التكنولوجية مرتبطا باستمرارية التعليم و التدريب على انه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات، أي تجعله قادرا على مزاولة عمله<sup>(2)</sup>.

و يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات و سلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء و تحسينه، لذلك على المؤسسات أن تؤخذ بعين الاعتبار التدريب و أهميته لما يتركه من اثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة و الفعالية و من المستحسن أن يرتبط التدريب ببعض الحوافز المعنوية أو المادية.

إن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف و تحديد المستويات، أي تبدو بحاجة إلى تدريبهم، و بعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي و تحديد موضوعاته و أساليب و أماكن عقده<sup>(3)</sup>.

و لهذا يعتبر التدريب احد المبادئ الأساسية التي تساعد على تغيير سلوك الفرد في الاتجاه التي يؤدي إلى زيادة المشاركة الايجابية في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(4)</sup>.

**2-الضمان الوظيفي:** هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات و تنبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توفر قدر مناسب من الاستقرار و الثبات و العمل الذي يقوم به، و نعني به

<sup>1</sup> - فيروز بوزورين، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة،(جامعة فرحات عباس سطيف: كلية العلوم الاقتصادية)، 2010، ص.34.

<sup>2</sup> - يوسف قزاقرة، مرجع سابق الذكر، ص.127.

<sup>3</sup> - الطاهر الوافي، مرجع سابق الذكر، ص.35.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2008، ص.242.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

بقاء العامل في منصب عمله و ثباته في العمل الذي يقوم به و عندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان و الانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها، و من ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخلا مناسباً له، لان استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله و بالتالي تأمين متطلبات الحياة من خلال دخله، و يتخذ هذا الضمان الوظيفي صوراً عديدة تتمثل في :

- التامين ضد الفعل التعسفي.
- التامين ضد البطالة.
- التامين ضد الشيخوخة.
- التامين ضد حوادث العمل.
- التعويضات المناسبة عند إنهاء الخدمة.

**3- الاعتراف بأهمية العمل:** و تتجلى أهمية العمل في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته، حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهمية العمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله، و كلما زاد حوض الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة و في نفس الوقت تحقيق رضا العاملين.

و يتخذ هذا الاهتمام عدة مظاهر من بينها: <sup>(1)</sup>.

- الثناء و المدح الشفهي أمام الزملاء.
- تسجيل أسماء العاملين الممتازين في لوحة الشرف داخل المؤسسة أو في سجلات خاصة.
- تسليم درجات التقدير و الكفاءة و كؤوس الإنتاج و الميداليات للعاملين الذين يقومون بابتكارات في مجال عملهم أو يحققون مستويات عالية من الإنتاج <sup>(2)</sup>.

**4- العلاقة الطيبة بين العاملين:** إن الإنسان بطبعه اجتماعي فهو يسعى إلى إقامة صداقات وعلاقات مع زملائه في العمل و تكون هذه العلاقات ما يسمى بالجماعات غير الرسمية.

و تكون العلاقات الطيبة بين العاملين حب الجماعة و تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، و تزرع فيهم روح الفريق و لكي تتحقق العلاقات الطيبة بين العاملين لابد أن تعمل الإدارة على إشباع هذا الجانب من الحاجات الاجتماعية المتمثلة على سبيل المثال تنظيم رحلات سياحية للعاملين و عائلاتهم، و تنظيم حفلات بالمؤسسات في المناسبات الوطنية و الدينية، تنظيم مقابلات رياضية..... الخ.

<sup>1</sup>- هشام محمد نور مجموع، سيكولوجية الإدارة، بيروت: دار و مكتبة الهلال، 2009، ص.259.

<sup>2</sup>- الوافي الطاهر، مرجع سابق الذكر، ص.37.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و تراقب و تفوض و تدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل و يتضمن التقييم في المرحلة الثالثة سياسات تتعلق بالرقابة و تقييم العمل، أخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت و المعلومات المرتدة و البيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد كالرضا الوظيفي و دوران العمل و الغياب.....الخ.

**5- القيادة العادلة ذات الكفاءة :** تعد القيادة من أهم العوامل التي تؤثر على الأداء في المنظمات و يمكن تعريفها كما يلي"هي عملية التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة".

و نستطيع القول بان: "القيادة نشاط و فاعلية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد و جماعات نحو انجاز و تحقيق الأهداف المرغوبة".

و يمكن أن نستخلص من هذا التعريف ما يلي :

- تعتمد القيادة على مفهوم التأثير و تحدد بعض مصادر القوة، أي يستمد منها القائد تأثيره على المرؤوسين.

- تتكون عملية القيادة من أربع مراحل تستخدم في التأثير تتضمن المرحلة الأولى، توزيع المهام و تشمل نشاطات مثل التخطيط و التوجيه و التعليمات، و المرحلة الثانية، تتضمن التنفيذ و تشمل النشاطات القيادية التي توجه و تراقب و تفوض تدعم المرؤوسين في أدائهم للعمل، و يتضمن التقييم في المرحلة الثالثة، سياسات تتعلق بالرقابة و تقييم العمل.

و أخيرا يقوم القائد في مرحلة التحفيز بتقديم المكافآت و المعلومات المرتدة و البيانات حول مدى أداء المرؤوسين للأهداف المقررة، بعدها تظهر نتائج عملية القيادة سواء المرتبطة بالعمل أو المرتبطة بالأفراد، كالرضا الوظيفي، و دوران العمل و الغياب.....الخ.

**6-الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرارات :** عندما تجتمع مجموعة من الناس لتحقيق أهداف معينة، فانه من الضروري إعطائهم الكمية المناسبة من التعليمات و الحصول منهم على الكمية الملائمة حتى يتم العمل على أحسن وجه، و لا يتم الاتصال بين المرسل و المستقبل إلا إذا تلقى المستقبل المعلومات أو الرأي أو الفكرة و تفهمها.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

إن الغرض من الاتصال هو التأثير في المستقبل حتى تحدث الاستجابة التي قصدها المرسل، و على ضوء ذلك يمكن تعريف الاتصال انه "عملية سلوكية بين إنسان و آخر، و بين مجموعة من الأفراد و آخرين تتضمن معلومات و أفكار تستخدم عدة أساليب في تحقيق أهداف مرغوبة"<sup>(1)</sup>.

7- **لوحات الشرف:** و تعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم و يدفعهم للمزيد من الجهد.

8- **أنواط الجدارة:** و يعني ذلك تقديم أنواط للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.

9- **المركز الاجتماعي:** أي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافزا ايجابيا، و تمثل إشباعا لحاجات الإنسان و المركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى إشباعها و الحفاظ عليها.

10- **تسليم الأوسمة:** و هذا الحافز الايجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جلية، و يعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم و قيمتهم بالتقدير و الاحترام<sup>(2)</sup>.

11- **الترقية:** نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى و شغله لها، و بموجب هذا النقل يحصل الموظف على مزايا وظيفية أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة، و الترقية حتى تكون حافز يجب أن تقوم على أساس الكفاءة، و يتطلب التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل و انه لا يصلح أن يكون أسلوب الترقية وفقا لمعيار الاقدمية فهذا الأسلوب غير كافي للحصول على المدير الجيد المبدع المبتكر، و هناك علاقة ارتباط وثيقة بين الترقية و دافعية العاملين و حثهم على التمييز في العمل و ضمان استمرارهم من أصحاب الكفاءات و زيادة انتماء و التزام العاملين بأهداف و سياسات المنظمة.

12- **الإثراء الوظيفي:** أسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع الواجبات الوظيفية و مسؤولياتهم و التجديد في أعبائها، بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراتها و يطور مهارته بمقابل هذه الأعباء و المسؤوليات.

13- **الوظيفة المناسبة:** حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف الذي يبرر طاقاته و إمكاناته.

<sup>1</sup>- المرجع نفسه، ص.ص.39.38.

<sup>2</sup>- يوسف محمد الحسن التيجاني، مرجع سابق الذكر، ص.26.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

14- المشاركة في اتخاذ القرار: و يعني ذلك اشتراك الموظفين أو العاملين في اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين<sup>(1)</sup>.

و تقسم كذلك إلى :

حوافز معنوية سلبية: و هي كل ما يترتب من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم و التوبيخ و غير ذلك.  
حوافز معنوية ايجابية: و يقصد بها كل ما يترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل (الإجازات، الوظيفة ، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف...الخ).

كما قسمنا الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية :

- التقدير .
  - الاعتراف بالكفاءة و بجهود المرؤوسين.
  - الأوسمة.
  - عمل حفل على شرف المرؤوسين.
  - الترقية الوظيفية شريطة أن لا يوافقها زيادة في الرواتب.
  - إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
  - امتيازات المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
  - امتياز نقل الموظف.
  - امتيازات الاعارات.
  - منح المرؤوسين الاقدمية.
  - تسمية الموظف المثالي<sup>(2)</sup>.
- و هناك أنواع أخرى للحوافز المعنوية و هي :
- إعطاء إجازة استجمام.
  - خطاب شكر .
  - إشراك ممثلين عن المرؤوسين في مجلس الإدارة.

<sup>1</sup> - عارف الجريد بن ماضل، "التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لشرطة منطقة الجوفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية: كلية العلوم الأمنية)، 2007، ص.20.

<sup>2</sup> - هبي أنيرة، "اثر الحوافز على دافعية العاملين و ولائهم التنظيمي"، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريا، (كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية)، 2010، ص.26.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- إتباع أسلوب القيادة التشاركية.
  - كلمات الشكر و المديح و الثناء الشفوي.
  - كلمات الشكر و المديح المكتوب.
  - الدروع.
  - الكؤوس.
  - الميداليات.
  - الثقة بالمرؤوسين و تفويض المدير جزءا من اهتمامه كمرؤوسين.
  - تخصيص يوم احتفال بالموظف أو المرؤوس.
  - وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو مطوية أو نشرها في مجلة.
  - ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تمييز.
  - ترشيح الموظف لدراسات عليا.
  - تكليف الموظف بعمل قيادي.
  - التحليل من الرقابة المباشرة و الثقة بالمرؤوسين و تنمية الوقاية الذاتية.
- و يمكن القول أن فاعلية الحافز و قدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على الخواص الثلاثة التالية :
- الاتجاه (DIRECTION) القوة (INTENSITY) الاستمرار (DURATION)<sup>(1)</sup>.
- و هناك أنواع أخرى للحوافز المعنوية :
- المدح و الثناء: حيث يقدم المدح و الثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة، و توجيه اللوم و التأنيث للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة.
  - تقديم الموسيقى: يفضل العمال الصناعيين أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم، و لقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة و الإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل آليا و متكررا في أدائه.
  - التسهيل الجماعي: و يقصد بها أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل حيث يكون لذلك اثر قوي و باعث على زيادة الأداء و الإنتاج.

<sup>1</sup>- يوسف محمد الحسن التيجاني، مرجع سابق الذكر، ص.57.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- التنافس: و يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في مجموعات.

إن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب و دفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما(اوتيس) في بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959م، فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية و هذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى و تتعدد صور المكافآت، ففي دراسة أجريت عام 1940 في شركة فلوريدا للكهرباء وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفرغ الاستبيان الذي اجري على عمال احد الأقسام كما يلي :

- إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر .
- الحق في الحصول على الترقية.
- إتاحة الفرصة للترقية.
- توحيد الأجور للأعمال الواحدة .
- الأجر تبعاً لتكاليف المعيشية في كل مدينة.
- عدالة الأجور.
- أوقات الفراغ.
- تقدير جميع الخدمات.
- ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه.
- حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى (1).

-التنافس و المكافآت: قارن احد المفكرين في تجاربه اثر المنافسة و اثر المكافآت في أداء التلاميذ لعدد من المسائل الحسابية فوجد بنهاية تجاربه أن زيادة الأداء بمقدار %42 عند قبل وجود باعث، كما أن المنافسة وحدها رفعت مستوى الأداء بنسبة %66، و على هذا كانت المنافسة باعثاً أقوى من المكافأة.

-حافز التعبئة وقت الحرب: ففي أوقات الحرب يشتد حماس العاملين بالشركات و مؤسسات الإنتاج بهدف المعركة مع العدو، و يضاف إلى الحوافز المعنوية السابقة الأوسمة التي يفوز بها أصحاب الكفاءات الإنتاجية العالية، و تشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم بتحسين طرق العمل و تقديمهم ابتكارات و اختراعات.

<sup>1</sup>- يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق الذكر، ص.412.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- الرحلات المجانية.
  - الهدايا في المناسبات السارة.
  - الاشتراك في اللجان الرئيسية للشركة.
  - الترقية الاستثنائية<sup>(1)</sup>.
- و لهذا فان الحوافز المعنوية بمختلف أنواعها تعتمد على إثارة العاملين، على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أهداف و طموحات و أحلام يسعى إلى تحقيقها من خلال قيامه بعمله.

### المبحث الثالث : ماهية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي شديد الاهتمام لدى العديد من الباحثين إذ بدأ الاهتمام به في بداية القرن العشرين، ولقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي، وعدم وجود اتفاق حول تحديد مفهوم محدد له، وذلك نظرا لارتباطه بمشاعر الأفراد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها تتغير بتغيير مواقف الأفراد المختلفة، فهناك من يعتبر الرضا الوظيفي متغير مستقل يؤثر في سلوك الموظفين كالأداء والتغيب، وأحيانا أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر والرواتب ونظام المكافآت والمنح.

### المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي:

#### الفرع الأول: نبذة تاريخية عن الرضا الوظيفي:

تعود بداية الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي إلى بدايات القرن العشرين (20)، و كانت أولى المحاولات على يد تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية.

إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا في تفسير سلوك العامل و حفزه من اجل بذل المزيد من العطاء و الجهد للمؤسسة، و لم يكن منطلقهم البحث حول تحسين أحوال الفرد الاجتماعية من زيادة راتبه، و توفير الحرية و الديمقراطية، و إنما كان هو البحث عن طرق رفع الإنتاجية، و قد توصلوا إلى أن السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج هو الاهتمام بالعامل باعتباره أداة من أدوات الإنتاج، و لكي يتمكن الفرد

<sup>1</sup> - هشام مجرم، مرجع سابق الذكر، ص.265.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

من بذل كل طاقته لزيادة الإنتاجية فلا بد من الاهتمام به من خلال تدريبه على العمل، و مراقبته بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا و معاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة<sup>(1)</sup>.

و قد قام فريدريك تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين (20) و الافتراض الرئيسي الذي تقوم عليه هذه الأخيرة، أن الأفراد مستعدون للعمل بكل جدية من أجل الحصول على المكافآت المادية، غير أن هذه الأخيرة لم تستطع تحقيق الرضا المطلوب بإهمالها الجوانب الإنسانية. و بعد الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني و أهم الأفكار التي تقوم عليه :

- أن المكافآت و الحوافز المعنوية ( غير المادية) تلعب دور رئيسي في تحفيز الأفراد و شعورهم بالرضا، و أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد و مستوى كفاية الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب و إنما تحدده إرادة الجماعة و خلفيته الاجتماعية، و قد شخصت هذه المدرسة العلاقات المعنوية للعاملين من اثر إنتاجيتهم، و هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع و تصرف العاملين و ميولهم و رغباتهم لخلق تفاوت مشترك بينهم و بين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة<sup>(2)</sup>.

و في عام 1930 أجريت دراسات الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بقرية بولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية قام بقياس رضا العاملين عن العمل، و فحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف و الانجاز مستخدما أسلوب الإقصاء.

### الفرع الثاني : مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر المفاهيم غموضا لأنها حالة انفعالية يصعب قياسها و دراستها بكل موضوعية، و لقد تناول العديد من الكتاب و الباحثين موضوع الرضا الوظيفي، و من بين التعاريف التي أسندت له :

لغة : "هو ضد السخط، و ارتضاه: رآه له أهلا، و رضي عنه: أحبه و اقبل عليه"<sup>(3)</sup>.

<sup>1</sup> - لوييزة فرحاني، "الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة لحاج لخضر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير)، 2008، ص.56.

<sup>2</sup> - سارة نبيل، "مفهوم الرضا الوظيفي"، في:

<http://www.hrdiscussion.com/hr49301.html>, (13-11-2015,10 :30), p.03.

<sup>3</sup> - خديجة احمد محمد، "الرضا الوظيفي"، مجلة المنال، م. 14، (دن)، لسان العرب، 2014، ص.323.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

يعرفه (العديلي) على انه: "مجموعة من الأحاسيس الجميلة ( القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف اتجاه نفسه و وظيفته و المؤسسة التي يعمل بها، و التي تحول عمله و من ثم حياته كلها إلى منفعة حقيقية" ( متعة العمل و متعة الحياة).

- اصطلاحاً: يعرف الرضا الوظيفي بأنه " عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم و انه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و ما ينبغي أن يحصلوا عليه، كما انه محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل و المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل و مزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل و مسؤوليات العمل و الانجاز و الاعتراف و التقدير"<sup>(1)</sup>.

يتضح لنا مما سبق أن الرضا الوظيفي هي: "مجموعة من الأحاسيس و المشاعر الوجدانية التي يشعر بها العاملين اتجاه عملهم من قبول و سعادة، تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه لهم هذه المؤسسة و ما ينبغي أن يحصلوا عليه".

- و يعرف كذلك: "الرضا الوظيفي من احد المؤشرات السلوكية في العمل و التي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف للعمل الذي يعمل فيه، اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولات منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية مثل سلوك ترك العمل، و سلوك المواطنة الصالحة في العمل، و سلوك التغيب عن العمل غير المبرر و سلوك التميز عن العمل"<sup>(2)</sup>.

يتبين لنا مما سبق أن الرضا الوظيفي: " عبارة عن مجموعة من السلوكيات و المشاعر الوجدانية التي يعبر عنها الموظف اتجاه عمله سواء انه راض عن عمله أو انه غير راض".

- كما يعرف كذلك: بأنه "مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، و هذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية و هي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد انه يحققه من عمله، و كلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية، أي كلما كان راضياً عن عمله، و لكن كلما كان تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كان مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راضٍ عن عمله".

<sup>1</sup> - فروجة ايت ايدير، "الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة ليسانس غير منشورة، (جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2014، ص. ص. 32-33.

<sup>2</sup> - مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، دون بلد النشر، 2011، ص. 15.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

يتضح لنا أن الرضا الوظيفي هو: "شعور نفسي داخلي، يشعر به الفرد اتجاه نفسه و وظيفته سواء كانت سلبية أو ايجابية، و كلما حقق إشباعاً لأهدافه كلما كان راضياً عن عمله، و كلما كان اعتقاد الفرد ايجابياً كانت مشاعره ايجابية و درجة رضاه عالية".

- ويعرف أيضاً : على انه "عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية و المعنوية من خلال العمل و يعتبر الرضا هو الاتجاه الايجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، و هو الانعكاس لمدى الإشباع الذي اثر في هذا الشعور النفسي بالارتياح عن أداء الإنسان و ولاءه و انتمائه للمنظمة التي يعمل بها، و قد دلت الكثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل و مستوى تطور المنظمة و تقدمها"<sup>(1)</sup>.

يتبين لنا من خلال هذا التعريف أن الرضا الوظيفي: "هو ذلك الاتجاه الايجابي الذي يحمله الفرد اتجاه عمله من خلال مجموعة من الاتجاهات، و المشاعر، التي تعبر عن مدى الإشباع لمختلف الحاجات التي يسعى الوصول إليها، و قد وجدت العديد من الدراسات التي تؤكد على وجود علاقة تكامل بين الرضا الوظيفي و نجاح المؤسسة."<sup>(2)</sup>

من خلال التعاريف المقدمة سالفاً نستنتج و نستخلص ما يلي:

- ❖ الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح في مختلف الجوانب النفسية و المادية و المعنوية و الاجتماعية، نتيجة لتحقيق حاجاته المادية و المعنوية أثناء القيام بالعمل داخل الإدارة.
- ❖ الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالراحة و الطمأنينة و السعادة و الارتياح في عمله، نتيجة التوافق بين توقعاته من عمله من جهة، و ما يحصل عليه في عمله من جوائز و مكافآت من جهة أخرى.
- ❖ هي مجموعة من المشاعر الوجدانية للموظف، و التي تعبر عن مدى قبوله عن العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة عمله.

<sup>1</sup>- طارق عبد الحميد البدرى، أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها، عمان: دار الفكر و الطباعة و النشر و التوزيع، 2010، ص.ص.144.145.

<sup>1</sup>- مجيد مصطفى منصور، "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر، مجلد 12، ع.01، غزة: سلسلة العلوم الإنسانية، 2010، ص.81.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و نظرا لما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي هو: "شعور ايجابي، نفسي داخلي يشعر به الفرد بأنه مرتاحا اتجاه نفسه ووظيفته إذا ما توفرت العوامل المناسبة لذلك مثل فرص الترقية، محتوى العمل، العلاقة الحسنة مع الزملاء من جهة، و مع الإدارة من جهة أخرى، كالشعور بالفرح والسعادة والارتياح والاطمئنان وغيرها أثناء قيامه بعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وبذلك يكون قد قام بإشباع حاجاته، ورغباته، وتوقعاته، في بيئة عمله.

**المطلب الثاني : عناصر الرضا الوظيفي و أهميته:**

**الفرع الأول :عناصر الرضا الوظيفي:**

- حدد (كامل) و ( البكري) عام 1990 عناصر الرضا الوظيفي في ست (06) عناصر هامة، منها ما هو متصل مباشرة بالعمل و منها ما هو متصل بجوانب أخرى و هذه العناصر هي :
- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية لأنه نقطة اتصال بين التنظيم و الأفراد و يكون له اثر كبير على ما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
  - الرضا عن نفسه: فاعلم بالأفراد يعيشون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، و يكون هذا الرضا دافعا لهم من إتقان عملهم و بذل ما لديهم من طاقة في القيام به.
  - الاندماج مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه، و يكون العمل أكثر رضا للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتواصل مع الآخرين.
  - توفير الأهداف في التنظيم: حتى يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون، أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.
  - عدالة المكافآت الاقتصادية: يتوقع الأفراد أن يتحصلوا على مكافآت عادلة إذا ما قرنت ببعضها داخل المنظمة، و كذلك إذا ما قرنت بما يتحصل عليه الأفراد في المنظمات الأخرى.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- الحالة الصحية البدنية و الذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية و الصحية و العقلية من حيث أثارها على الفرد و أدائه و معنوياته، و إن كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر في حالة الفرد، و في محيط العمل<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج و تحدد مهارته، مدى كفاية التنظيم و كفاءته، و قد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض الإدارات العمومية عدم الرضا الوظيفي للموظفين، مما يترتب دراسة هذا الأخير لما له أهمية على العنصر البشري.

أشارت (سعاد السلم ) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة، فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي نتعرف على مشاعر الأفراد و اتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، و يتم بذلك التعرف على جوانب القصور و محاولة تجنبها، و يتم أيضا معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم و زيادة الإنتاجية.

كما يرى (البدوي ) أن موضوع الرضا الوظيفي يجب أن يظل موضعاً للبحث و الدراسة بين فترة و أخرى عند القادة و مشرفي الإدارات و المهتمين بالتطوير الإداري في العمل، و ذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، و أيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغيير في مراحل حياته فما لا يرضيه حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

يعتبر احد العناصر المهمة للأفراد العاملين في مختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج و هو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها<sup>(2)</sup>.

إن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم يساعد الإدارة على توفير بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العاملين، بحيث يمكن للإدارة التوفيق بين أهدافها و أهداف العاملين و شعورهم بالرضا و التغلب على السخط و الاستياء.

<sup>1</sup> - موسى السعودي، "اثر الحوافز المادية و المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية"،

مجلة العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص.5.

<sup>2</sup> - إيناس فؤاد نواوي فلمبان، مرجع سابق الذكر، ص.59.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و بصفة عامة يمكن حصر أهمية الرضا الوظيفي في :

- ❖ الرضا الوظيفي يحقق السعادة و الرخاء النفسي للموظفين في الادارة العمومية.
- ❖ الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض الغياب و التأخر، و زيادة الإنتاج و الولاء للعمل في الإدارة.
- ❖ كلما كان الموظف راضيا في عمله كلما كان اقل عرضة لحوادث العمل.

### المطلب الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

اهتم الكثير من الباحثين بدراسة موضوع الرضا الوظيفي، عن طريق إدراجه في نماذج و نظريات فسرت الدوافع الإنسانية، يطلق عليها البعض بالنظريات المعرفية أو نظريات الإدراك، ركزت هذه النظريات على كيفية تحقيق الرضا الوظيفي.

وفيما يلي سنتطرق إلى أبرز النظريات العلمية للرضا الوظيفي والتي تتمثل في:

#### 1- نظرية الإدارة العلمية:

حيث وضعت على يد روادها ( تايلور، فيبر، فايول) Taylor - feber - Fayol-

اهتمت هذه النظرية بالحوافز المادية، باعتبارها الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، حيث طبق (فريدريك تايلور) الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل و بجهد معقول مع تجاهل أدمية الفرد و أساسها، فحاولت هذه النظرية توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاية العامل، لتجعله يؤدي عمله بإتقان وبسرعة قصوى ورغم ذلك لم تستطع الإدارة أن تصل إلى الرضا المطلوب.

لقد نتج عن الدراسة التي قام بها (هرزبرغ) وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بئسريج" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي، اتجاه الأعمال التي يمارسونها وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور " الدوافع إلى العمل " عام 1959.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا إلى أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها البعض، إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة<sup>(1)</sup>.

فالمجموعة الأولى محفز للعمل و الاداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر. ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية. **العوامل المحفزة:** أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل:

- فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.
- العمل نفسه من حيث كونه عملاً و ينطوي على التحدي أو الإثارة.
- الاعتراف بالجهود المحققة.
- المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
- فرص التقدم التي يوفرها العمل و الإنجاز.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل و الرضا عن الوظيفة.

**العوامل الصحية:** أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى و التذمر وتشمل:

- الراتب.
- سياسات المنظمة و أساليبها الإدارية.
- أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).
- العلاقات الاجتماعية المتبادلة، خاصة مع المشرف.
- الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة...)<sup>(2)</sup>.

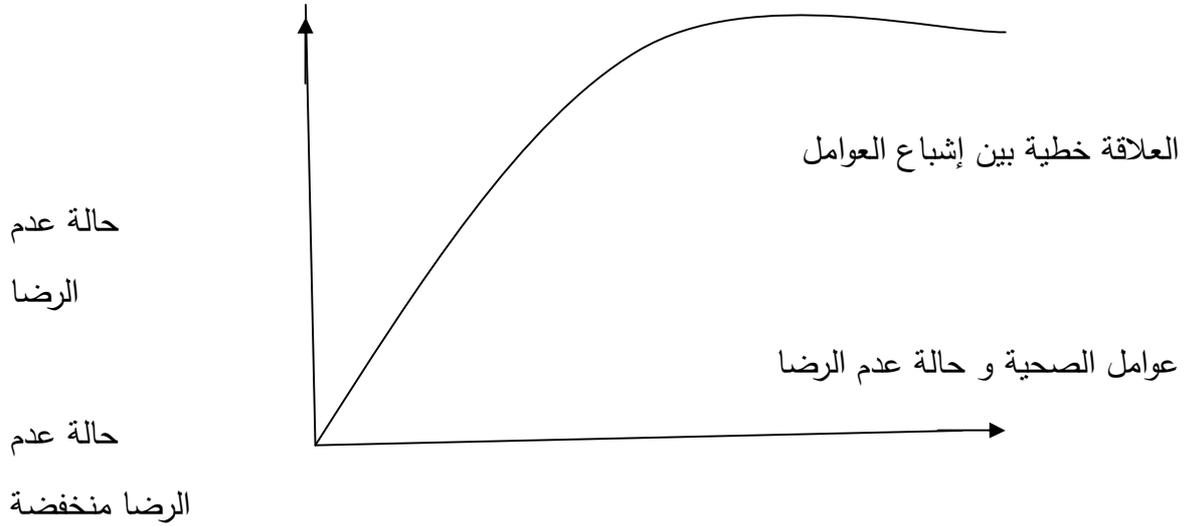
<sup>1</sup>- نورة ديب، "التحفيز بوحدة نويميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية)، دون سنة النشر، ص.20.

<sup>2</sup>- المرجع نفسه، ص.111.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

الشكل رقم (2) يوضح العلاقة بين إشباع العوامل الصحية و الرضا الوظيفي.

زوال حالة عدم الرضا



**المصدر:** صبرين مباركين، "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة"، مذكرة ماستر، (جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير)، 2014، ص.110.

كما توصل (هزيرج) إلى الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية و هما :

الرضا و الاستياء، توصل إلى تلك النظرية من خلال دراسة الرضا عن الوظيفة، حيث توصل إلى النتائج التالية :

- أن هناك بعض العوامل الخاصة بالوظيفة، و عدم توفرها يؤدي إلى وجود حالة من عدم رضا للموظف، و يلاحظ أن وجود هذه العوامل لا يؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الموظف لبذل مزيد من الجهد، و يطلق على هذه الظروف العوامل الوقائية لأنها ضرورية للحفاظ على مستوى معين من الرضا لدى الموظف، و قد توصل (هزيرج) إلى ما يلي :
- طالما أن الحاجات الدنيا قد تم إشباعها و توفيرها في المجتمع فإنها في الواقع لا تمثل دافعا للرضا عن الوظيفة.
- انه يمكن اعتبار الرضا عن الوظيفة بمثابة دالة للحاجات العليا التي لم يتم إشباعها بعد، و من أمثلة ذلك، الحاجة إلى تحقيق الذات.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

---

- انه يمكن اعتبار عدم الرضا عن الوظيفة على انه دالة للعوامل الوقائية غير المتوفرة ( الحاجات الدنيا التي لم يتم إشباعها).

كما يلاحظ أن الأبعاد الثلاثة السابقة تحتل أهمية اكبر في إيجاد الرضا أو عدم الرضا، بدرجة اكبر من الأبعاد الأخرى للوظيفة التي تقل في الأهمية مثل :

1- ظروف العمل 2- سياسة الشركة 3- الأمان<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup>- حسن راوية، مرجع سابق الذكر، ص.121.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و الشكل رقم (03) يبين نظرية العاملين لهرزبرج.



المصدر: المرجع نفسه، ص.119.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و لقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجرا أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة وغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن"<sup>(1)</sup>.

و تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية، كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن تم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة، بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال، لان الإنسان بطبعه هو كائن اقتصادي يسعى إلى إشباع حاجاته المتعددة من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

و لكن رغم ما دعت إليه النظرية العلمية فقد وجهت إليها عدة انتقادات منها :

- لقد اختار تايلور أكفا عينة من العمال و فرض على باقي العمال أن يقيسوا عمله على أساسه و لم يأخذ بعين الاعتبار الفرق في القدرة و درجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد، من المفروض أن يقاس هذا الأداء على أساس العامل المتوسط و بذلك يكون تايلور استخدم الضغط و الرقابة الصارمة على العمال مما أدى إلى توتر العلاقات بين العمال<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية،-مدخل الأهداف-، مصر: شباب الجامعة، 1987، ص.ص.490.491.

<sup>2</sup>- نورة ديب، مرجع سابق الذكر، ص.15.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كالألات، بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين، وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية، كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

ما دعت إليه هذه النظرية صائبة إلى حد ما لان الأجر له دور أساسي في تلبية الحاجيات الضرورية للإنسان من اجل ضمان استمراره في العيش، غير انه أهمل أهم جانب و هو الجانب الإنساني و الروحي للعامل، و لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لأنها ترى أن الإنسان يعمل فقط من اجل تعظيم المنفعة و الحصول على المقابل، غير أن جعل الإنسان مثل الآلة و العمل وفق خطوات روتينية يولد شعور العامل بالملل و غياب الابتكار و الطموح و انتشار العداء و الحقد بين العاملين.

### 2- نظرية عدالة العائد:

تأسست نظرية العدالة بناء على مواقف نظرية المقارنة الاجتماعية التي طورها (فستنجر) 1954 والتي ترى بان الأفراد يميلون إلى تقييم آرائهم ومواقفهم من خلال أفراد آخرين يمتلكون قدرات وأراء مماثلة ليقارنوا أنفسهم بهم، وعليه أطلق (ستيسي آدمز) نظريته للعدالة التي تنص على أن الأفراد يقدمون للمؤسسة مدخلات في شكل مساهمات، وقدرات ومؤهلات وفي مقابل ذلك يحصلون على مخرجات في شكل تعويضات، وهنا يقوم الفرد بمقارنة معدلات مدخلاته و مخرجاته بمعدلات مدخلات و مخرجات أقرانه الآخرين للخروج بنتيجة محددة حول ما إذا كان هناك إنصاف أم لا في التعويضات<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- بسمة بوكروش، "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة باجي مختار: كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2012، ص.08.

### 3- نظرية الاختيار الواعي لفكتور فروم:

يرى (فروم) أن عملية الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الموظف بين ما توقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، وبعد هذه المقارنة يقوم الموظف بالمفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معا وتفترض هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الوصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد انه يستحقه.

و قد اعتبر أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يقدم الموظف جهوده وخبرته مقابل حصوله على عوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية وغيرها من هذه المؤسسة، فيقوم الموظف بإجراء عملية موازنة بين معدل عوائده على ما يقدمه للمؤسسة، وبين معدل عوائد الآخرين ، فإذا ما تساوى المعدلات شعر عندها بالرضا عن العمل، وإذا ما وجد أي اختلال بينهما من وجهة نظره، فإنه يشعر بالظلم، مما يؤثر على أدائه الوظيفي ويزداد تغيبه عن العمل وإذا وجد عمل آخر سيعترك عمله الحالي<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup>- سميح خوام حبيب، "الرضا الوظيفي و آثاره على الأداء" ، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي)، دون سنة النشر، ص. ص16.15.

الشكل رقم (04) يوضح تشكيل ادراكات العدالة:



المصدر: حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة للنشر و التوزيع، 1999، ص.128.

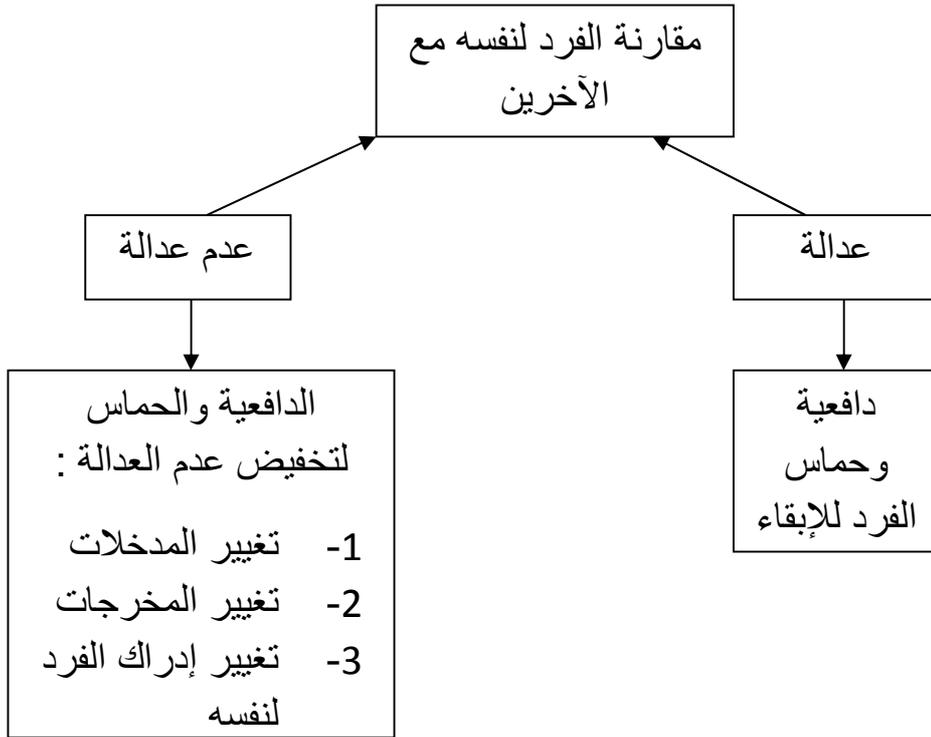
كما وصف (آدمز) كذلك عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات و المخرجات، و تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة مثل التعليم، الخبرة، الجهد أما النواتج فهي تمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية،

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و المكافآت الداخلية(المعنوية)، و يعتبر تقييم الفرد لمدخلاته و مخرجاته مقارنة بمدخلات و مخرجات الآخرين مثلا مقارنة مستوى تقدير الآخرين و تأخذ مقارنة العدالة الشكل التالي<sup>(1)</sup> :

$$\frac{\text{الناتج الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} = \text{مقارنة ب} \frac{\text{ناتج الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} = \text{نسبة معينة}$$

والشكل رقم (05) يلخص الاستجابات المرتبطة بإدراك العدالة أو عدم العدالة:



المصدر: دانيال اوحانيان، "التحفيز"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة دمشق: كلية الاقتصاد)، دون سنة النشر، ص.04.

نستنتج من خلال هذه النظرية أن الموظفين في الإدارات العمومية يبحثون دائما عن عدالة عوائد مجهوداتهم مع عوائد مجهودات الآخرين، إلا أن هذه النظرية قامت بتساوي الأشخاص دون أن تأخذ بعين

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص.123.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

الاعتبار اختلاف الأشخاص في السن و الجهد و غيرها، كما أن الناس يميلون في العادة إلى المبالغة في تقدير العوائد التي يحققها الأشخاص الآخرين ، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بعدم المساواة.

4- نظرية القيمة لاندوين لوك :

و يرى احد رواد هذه النظرية و هو العالم (اندوين لوك) أن قدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة للأفراد هي احد المسببات الرئيسية للرضا عن العمل.

و من هذا المنطلق نرى أن عدم تحقيق الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه تعكس لنا أمرين:

- أهمية العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته.

- التعارض بين ما يريده الفرد و ما يتحصل عليه فعلا.

حسب لوك فان الرضا الوظيفي، عبارة عن مجموعة من المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروبة في أهمية المظهر لذلك الفرد، فمثلا نجد أن الترقية لديها أهمية عالية بالنسبة للفرد "1" و لكن لا تحظى بنفس الأهمية بالنسبة للفرد "2"<sup>(1)</sup>.

و تعطي نظرية لوك حسب المعادلة التالية:

$$OJS = (S1) (P1) + (SD) (P1) + \dots \dots \dots (SJ)PJ.$$

$$ر و ك (ر و ف) 1 هـ + (ف) 1 هـ 2 + \dots \dots \dots = (ر ف ن) هـ ن.$$

حيث أن:

روك: يمثل الرضا الوظيفي الكلي.

روف: يمثل الرضا الفردي عن جانب العمل.

هـ: تمثل أهمية كل واحد من العناصر ذات القيمة بالرضا الوظيفي<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر محمد العديلي ، ادارة السلوك التنظيمي، الرياض: الادارة العامة للبحوث، دون تاريخ النشر، ص. 192.  
<sup>2</sup>- زاهية عزيزون، مرجع سابق الذكر، ص. ص. 64.65.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

نستنتج من خلال هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يحظى بأهمية عالية بالنسبة للموظف، و بالتالي كلما كان العمل الذي قام به الموظف تحصل على عوائد و قيمة مناسبة لذلك الجهد الذي بذله بالمقابل، كلما كانا الموظف أكثر رضا في عمله.

### 5- نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

صاحب هذه النظرية هو الأستاذ (فيكتور فروم) و هو يحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر، و ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول ان تفسر لماذا مثلا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.

و بناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم.
- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- تلعب التوقعات دورا هاما في اتخاذ الفرد لقراراته<sup>(1)</sup>.

كما تعتبر هذه النظرية أن التوقع عاملا أساسيا لدفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، التي يعتبر فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى تحقيق أهدافه في المستقبل، و لهذا فان الدافع لا يكمن داخل الفرد و لا نابع من بيئة العمل المحيطة به و إنما يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل، حيث تتوقع هذه النتائج ثلاثة أمور و هي:

- النتائج المتوقعة و قيمتها بالنسبة للفرد: إذا كانت النتائج عالية في نظر الفرد فهو يسعى جاهدا إلى تحقيق هذه النتائج، و ذلك باستمراره في السلوك الذي سيوصله لذلك.

<sup>1</sup>- نورة ديب، مرجع سابق الذكر، ص.76.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- القرارات الفردية: هي التي تتحكم في تحديد قدرات الفرد على الوصول بسلوك معين إلى تحقيق النتائج المتوقعة.
- المنفعة المتحققة: هي المقارنة بين ما يتوقعه الإنسان من السلوك و ما يحصل عليه فعلا.

الشكل التالي (06) يوضح نظرية التوقع و التفضيل ( فيكتور فروم):



المصدر: المرجع نفسه، ص.78.

و قد أشار (العديلي) سنة 1990 أن (لولر) لخص نظرية التوقع في النقاط التالية:

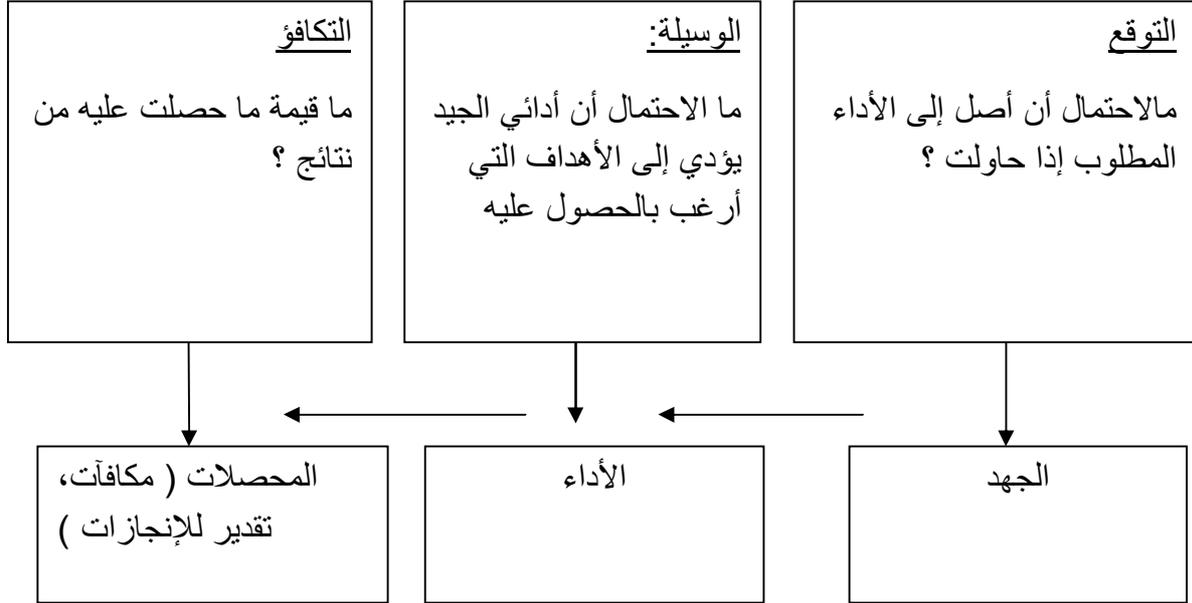
- أن الناس لديهم توقع باحتمال أن تظهر نتائج معينة نتيجة لسلوكهم و هذا يسمى ( توقع نتائج الانجاز) أي العلاقات المدركة بين الانجاز و النتيجة المرغوب فيها.
  - أن الأفعال التي يختار الشخص القيام بها في أي موقف من خلال التوقعات و الأفضلية المتاحة للشخص في ذلك الوقت، كما أن أفضليات الشخص و نواحي كفاءته ليست ثابتة بل هي عرضة للتغيير و أن دافعية الشخص ناتجة عن توقعاته في لحظة معينة<sup>(1)</sup>.
- و من مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز و في نفس الوقت يختار منها الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته، كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه.

<sup>1</sup>- مبارك بن فالح الدوسري، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الامنية: كلية الدراسات العليا)، 2010، ص.67.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

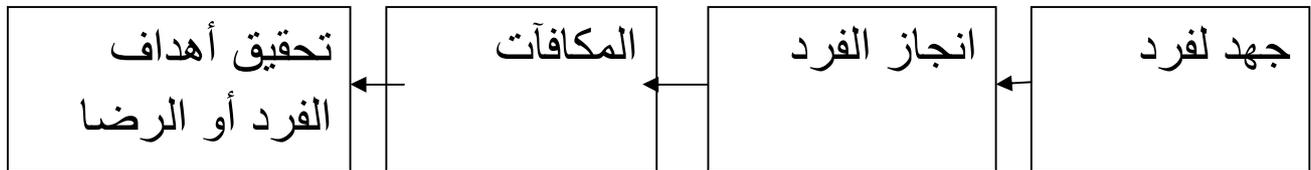
و الشكل التالي (07) يقدم هذه العناصر الثلاثة والعلاقة بينهم:

### عناصر نظرية التوقع التحفيزية



المصدر: دانيال اوحانيان، مرجع سابق الذكر، ص.06.

كما ترى كذلك هذه النظرية أن العمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بان ذلك العمل أو السلوك يتبعه نتائج معينة، و يعتمد كذلك على رغبة الفرد في الوصول إلى هذه النتائج و يمكن توضيح نموذج هذه النظرية في:



اذ يمثل ذلك جوهر النظرية، و يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

**التوقع الأول:** يشير إلى فناعة الفرد و اعتقاده بان قيامه بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة، فالطالب يعتقد بأنه سيفهم الدرس إذا درس، و يوضح هذا التوقع العلاقة ما بين الجهد و الانجاز.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

**التوقع الثاني:** و يعني ذلك تعداد النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ما يحدث عند إتمام عملية الانجاز و عند فهم الطالب للدرس، هل سينجح أو يكافئ أم لا، و يوضح هذا التوقع العلاقة ما بين إتمام الانجاز و المكافآت<sup>(1)</sup>.

بالرغم ما دعت إليه هذه النظرية غير أنها تعرضت للعديد من الانتقادات من طرف العديد من الباحثين، و ذلك نظرا لصعوبة قياس التوقع من السلوك و صعوبة تفسيرها بطريقة واضحة.

### 6- نظرية تدرج الحاجات عند ماسلوا :

صاحب هذه النظرية (أبراهام ماسلوا) و هو من رواد النظرية الكلاسيكية، قدم هذه النظرية سنة 1943 و تعد هذه النظرية من النظريات الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد لا تقاس بالدوافع الاقتصادية و الاجتماعية، و إنما هناك دوافع أهم تؤثر على سلوك الفرد أي على رضاه الوظيفي بشكل عام، و كانت الانطلاقة مرتكزة على فرضية أن الفرد لا يعمل إلا إذا كان راضيا، لان الأفراد يعملون من أجل إشباع حاجاتهم، و قام بترتيب حاجات الأفراد الضرورية في سلم يدعى بسلم تدرج الحاجات عند ماسلوا<sup>(2)</sup>.

و استند ماسلوا في نظريته إلى ثلاث عناصر أساسية و هي:

- مختلف الحاجات ذات التأثير في سلوكيات الأفراد، هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.

- حاجات الأفراد ترتب وفق أهميتها و درجة إشباعها، بدءا بالحاجات الأساسية كالطعام و الشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.

- يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلوا و ندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي :

<sup>1</sup>- لوناس مزباني، "محددات الرضا الوظيفي و آثاره في المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة ورقلة : كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2011، ص.07.

<sup>2</sup>- خالد وهيب الراوي، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، ع.02، م. 19، 2000، ص.98.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

الشكل رقم (08) يمثل هرم ماسلوا للحاجات.



الشكل رقم (8) يمثل هرم ماسلوا للحاجات

**المصدر:** رضا هاشم حمدي، تنمية و بناء نظام الموارد البشرية، عمان، دار المسيرة، 2009، ص. 261.

و بناءا على هرم ماسلوا للحاجات ينقسم إلى خمسة حاجات و هي:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: تتمثل في الحاجات الأساسية لبقاء الإنسان و استمراره في العيش كالحاجة للغذاء، الأكل، الشرب..... الخ من الحاجات الأساسية، و يرى ما سلوا أن هذه الحاجات ضرورية فلا بد من إشباعها، فإذا لم يتم إشباعها سوف تستحوذ على الحاجات الأخرى.
- 2- الحاجة إلى الأمن: عندما يتم إشباع الحاجات الفسيولوجية، تسيطر على الإنسان الحاجة إلى الأمن، فالإنسان بأمس الحاجة إلى الأمان و الطمأنينة من المخاطر و الخوف، و من مظاهر هذه الحاجات التامين الصحي، و التامين على الحياة ضد المرض و الحوادث.
- 3- الحاجات الاجتماعية: بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية و الأمنية تظهر الحاجة إلى إشباع الحاجات الاجتماعية التي تصبح من الحوافز المنشطة للسلوك مثل الحاجة للانتساب و التفاعل الاجتماعي، الصداقة، و عدم إشباع هذه الحاجات ينتج عنه عدم القدرة على التكيف في المجتمع.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

4- حاجات تقدير الذات: و تشمل الحاجة إلى احترام الذات، و الاحترام من قبل الأشخاص الآخرين، الحاجة لتنمية الشعور بالثقة بالنفس، و يمكن تحقيق هذه الحاجات من خلال انجاز مهام معينة بنجاح، و بتقدير الآخرين لقدرات الفرد و أداء عمل مثير للإعجاب.

5- حاجات تحقيق الذات: و تمثل أعلى مراحل الإشباع عند ماسلوا، و هي كما أشار تعبر عن حاجة يستطيع الفرد أن يصل إلى ما هو قادر إليه، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة و المعرفة، المهارة و الإبداع، و الابتكار و تحقيق أقصى الطموح<sup>(1)</sup>.

و من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أن رائدها يهدف إلى البحث عن كيفية نمو الإنسان في الحياة العامة، و ليست في الحياة المهنية و الصناعية.

1972 قدم (اولدفير) نظرية لقبته بنظرية الحاجات ذات المستويات الثلاثة هي الوجود، الانتماء، النمو، وخلافا لما يراه ماسلو في نظريته، وتتناول هذه النظرية المستويات الثلاثة على أنها مستويات متتابعة أكثر منها مترجمة بمعنى أن الفرد باستطاعته أن يتخطى بعضا من هذه المستويات، إذ يرى (اولدفير) أن المستوى الأعلى قد لا يكون أكثر أهمية بمجرد إشباع حاجات المستوى الأدنى، و هو ما زال اكبر المشكلات التي واجهت نظرية ماسلو<sup>(2)</sup>.

يتضح لنا أن نظرية ماسلو تساهم في تصنيف الحاجات الإنسانية و التي تختلف من فرد لآخر، باختلاف الظروف البيئية، و تأثير عواملها حيث قدمت للإدارة ما يفيدها في تحديد حاجات الموظفين و طرق إشباعها لهذه الحاجات.

7- نظرية وضع الاهداف لادوين لوك: ترى هذه النظرية أن وجود الأهداف شيء أساسي، لتحديد مسارات السلوك، و يجب أن تكون الأهداف قوية للفرد، باعتبار أنها غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، ومن أشهر روادها (أدوين لوك) الذي يرى أن الدوافع تتحرك دائما اتجاه تحقيق أهداف أو غايات تمثل بذاتها النوايا المستهدفة للفرد<sup>(3)</sup>. ففي نظر (ادوين لوك) الأهداف هي التي تحدد نشاط و سلوك الأفراد، و بالتالي تفسر مسارات هذا السلوك ، و تفسر الاختيارات الذهنية التي يقومون بها، سعيا وراء

<sup>1</sup> - مباركي صبرين، مرجع سابق الذكر ص.107.

<sup>2</sup> - لونس، مزياني، مرجع سابق الذكر، ص.10.

<sup>3</sup> - محمود خيضر كاظم، مرجع سابق الذكر، ص.65.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

تحقيق الأهداف أو الغاية التي يرغبونها، و يتفق بذلك مفهوم (لوك) مع التعريف الذي قدمه المؤلف عن الأهداف باعتبارها غايات مرغوبة، أو نتائج محددة، يتم السعي لتحقيقها خلال فترة معينة و بترتيب أهميتها<sup>(1)</sup>.

و يرى لوك كذلك أن الموظفين لديهم أهداف يسعون من اجل تحقيقها معتمدا على الفرضيات التالية:

- أن الأهداف الصعبة تعود إلى أداء عال من الأقل صعوبة.
- أن المشاركة في وضع الأهداف تعتبر أكثر فاعلية.
- إن المشاركة تزيد من الولاء<sup>(2)</sup>.

نستنتج من هذه النظرية أن وجود الأهداف عنصر مهم، فهي تنشيط سلوك الفرد و توجهه لتحقيق طموحاته و تحديد مسارات السلوك التي يسعى الوصول إليها، إلا أن الادارات العمومية لديها أكثر من هدف تسعى من الموظف تحقيقه و نفس الشيء بالنسبة للموظف، و من اجل تحقيق ذلك لابد للفرد أن يكون أكثر قدرة و خبرة و تدريب من اجل تحقيق هذه الأهداف.

### 8-نظرية الحاجة للإنجاز ( نظرية ماكلياند):

ديفيد (ماكلياند) هو أستاذ في جامعة هارفارد الأمريكية اهتم بالفروقات الخاصة بين الأشخاص، لقد أجرى أبحاث متعددة و توصل من خلالها بأنه ثمة ثلاث أبحاث لها تأثير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات و هذه الحاجات هي :

1)- الحاجة إلى الإنجاز: و تمثل الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا من اجل أن يحقق إنجازات معينة، بالنسبة إليها للأفراد الذين لديهم حاجة الإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص و المميزات، تؤولهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات و وضع الأهداف و من بين هذه الخصائص التي يتميز بها هذا النوع :

- الرغبة في وضع الأهداف فيها تحدي.
- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

<sup>1</sup>- مونية عباس، مرجع سابق الذكر، ص. 85.

<sup>2</sup>- محمد الجبوشي رسلان، الإدارة علم و تطبيق، دون بلد النشر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط3، 2008، ص.159.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة فيما يتعلق بما تقدمهم في تحقيق أهدافهم.
- (2)- الحاجة إلى القوة : تمثل القوة و السيطرة و الإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك طريقة توفر له الفرصة لكسب القوة و التأثير على سلوك البقية، و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للقوة يمكن لهم الوصول إلى المركز و امتلاك السلطة و ممارسة الرقابة و التأثير على الآخرين.
- و يشير إلى وجود خمسة مصادر للقوة و هي :
- قوة منح المكافأة و هي القدرة على مكافأة الآخرين.
- القوة القسرية التي تظهر في القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في انجاز ما هو مطلوب منهم.
- القوة الشرعية هي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.
- قوة الإعجاب مبنية على توفر سمات شخصية لدى من يمتلك القوة.
- قوة الخبرة الفنية و هي مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين<sup>(1)</sup>.
- (3)- الحاجة إلى الانتماء : تشير إلى رغبة الأفراد في إقامة علاقات صداقة و محبة و تفاعل مع الآخرين، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالسعادة و السرور عند تعاملهم مع الآخرين<sup>(2)</sup>.
- و بالنسبة لهذه النظرية فان الفرد يسعى دائما من اجل تحقيق و إشباع أهدافه و غاياته التي تمثل النوايا المستهدفة للفرد<sup>(3)</sup>.

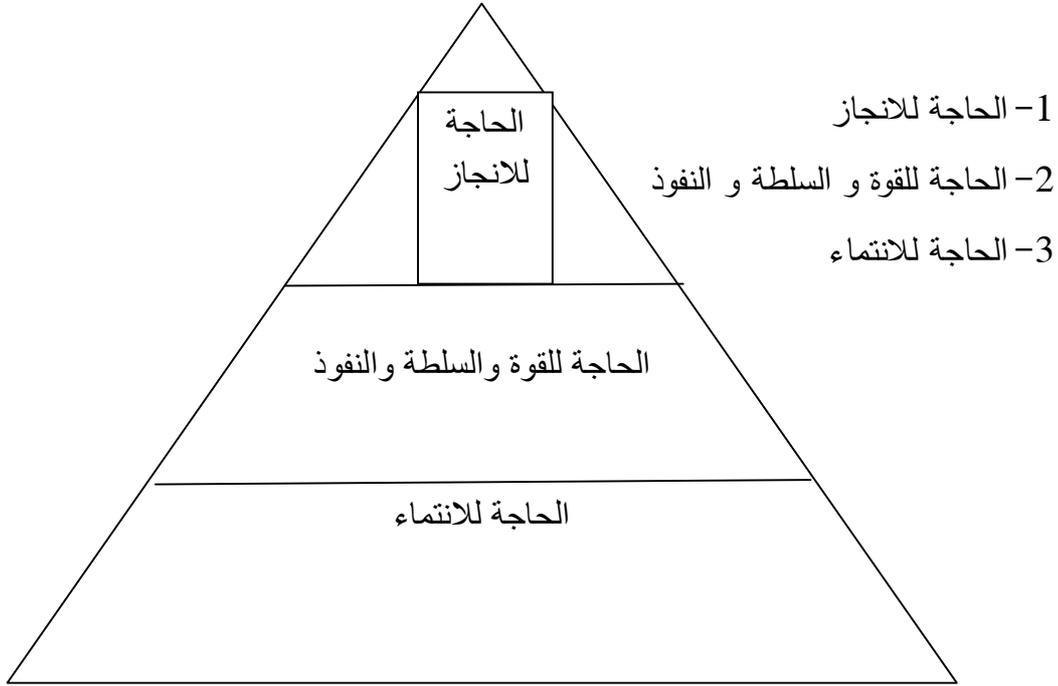
<sup>1</sup>- مونية عباس، مرجع سابق الذكر، ص.ص. 82.84.

<sup>2</sup>- سامر جلدة بطرس، مرجع سابق الذكر، ص.ص. 113.114.

<sup>3</sup>- كاظم حمود خضير، مرجع سابق الذكر، ص.65.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

الشكل رقم (09) يمثل هرم الحاجات حسب ماكيلاندا



المصدر: Nicol Aubert :**Diriger et motive**, Art et pratique du management, 2éme édition ; paris, Edition d'organisation, 2008, p20.

تتميز هذه النظرية بأنها تتركز على الفروقات بين الأفراد و هو ما لا تفعله النظريات السابقة كما انه تقترض انه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاصا يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لفهم ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف كما تستشير للإنجاز و الأداء المتميز<sup>(1)</sup>.

### 9-نظرية x y لماكغريغور دوغلاس:

هي نظريات تتمحور حول الدوافع البشرية، تم إنشاؤها وتطويرها من قبل (ماكغريغور دوغلاس) في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

و تنقسم هذه النظرية إلى:

<sup>1</sup>- مونية عباس، مرجع سابق الذكر، ص.ص. 82.84.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

**نظرية x:** و هي التي تفترض أن الإنسان سلبي و لا يحب العمل و لا يريد تحمل المسؤولية و يقبل أن يكون تابعا و يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده.

كما ترى هذه النظرية يجب على الإدارة أن تخضع العمال إلى نظم إشراف شاملة، و استخدام عوامل مناسبة لدفعهم إلى العمل أكثر.

**نظرية y :** فهي تفترض أن الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية و مواجهة التحديات ، و أن المسؤولية مغروسة في جوهر الإنسان، فهو يجب أن يكون قائدا لا تابعا لتحقيق ذاته يسمى هذا الإنسان محبا للأساليب الايجابية.

كما ترى هذه النظرية أن الموظفين طموحين و ينجزون واجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، و لديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، و لكن غالبا لا تستخدم مواهبهم في معظم الإدارات و لكن بتقديم لهم الظروف و العوامل المناسبة فإنهم ينجزون كل الأعمال الموكلة إليهم.

ويوضح الشكل رقم (09) نظرية x y لماكريغور دوغلاس

نظرية x	نظرية y
الإنسان كسول بطبعه	العمل نشاط طبيعي للإنسان
حوافز خارجية	حوافز داخلية
الإنسان لا يملك الطموح ولا يتخذ المبادرة ويتحاشى المسؤولية	الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية
الإنسان غير قابل للتغير	الإنسان قابل لتعلم أشياء جديدة
الإنسان منغلق داخليا كل ما يهيمه أهدافه الخاصة فقط	الإنسان منفتح ويفكر في أهداف المنظمة
رقابة خارجية	رقابة داخلية

المصدر: "وان تومنج نظرية ماكجريجور دوغلاس. YX"، في:

[http://www.12manage.com/methods\\_mcgregor\\_theory\\_X\\_Y\\_ar.html](http://www.12manage.com/methods_mcgregor_theory_X_Y_ar.html), (26.10.2015-10 :15)

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و نستنتج من خلال هذه النظرية على أن:

- أن الإنسان بغريزته لا يحب العمل، ويحاول التهرب منه بقدر الإمكان.
- بما أن عدم حب العمل من مميزات الإنسان، فإن معظم الناس يحتاجون إلى الإجبار والضبط و التهديد بالعقاب من أجل حثهم على بذل جهودهم و طاقاتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أن الإنسان بطبيعته يحب العمل لأنه مصدر لإشباع حاجاته و رغباته.
- أن التهديد بالعقاب داخليا أم خارجيا ليس الطريق الوحيد للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- أن التزام الشخص بالأهداف يعتبر نتيجة للمكافأة المتعلقة بتحقيق تلك الأهداف.
- أن الإنسان نشيط بطبيعته، و لديه القدرة على تحمل المسؤولية.

### المطلب الرابع : قياس الرضا الوظيفي:

يتطلب عملية قياس الرضا الوظيفي إجراءات و ترتيبات خاصة، على نحو يمكن للادارة من توفير معلومات دقيقة و منتظمة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم و أعمالهم و الظروف السائدة في منظماتهم، و بما أن الرضا الوظيفي يمثل أحاسيس و مشاعر غير ملموسة فإن القدرة على التعرف عليها و الوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة، و لقد استقادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية و الاتجاهات و غيرها من الجوانب النفسية<sup>(1)</sup>.

و ذكر (الرويلي) أن هناك طرق و مقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي و تحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة و الشمول بالنسبة للبيانات.

و ذكر عاشور أن (ثيرستون) أول من نبه إلى عدم استحالة لقياس أية ظاهرة، طالما أن الظواهر توجد بمقادير، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود صعوبات في عملية القياس، و لا يعني وجود بعض التقريب و فيما يلي سيتم عرض أهم أنواع قياس الرضا الوظيفي :

<sup>1</sup>- منى رسول سلمان، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي و علاقته بأدائهم الوظيفي"، مجلة الدراسات التربوية، ع.15، ص.09.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

أولاً: لمقاييس الموضوعية : و هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية للظاهرة مثل الغياب، ترك الخدمة، و يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه، و يتميز هذا النوع بأنه يفيد التنبه بالمشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة، و من المقاييس الموضوعية المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي هي:

رواية القصة ( طريقة ثنائية العوامل) : تنتسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي (هيرزبرج) حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا الوظيفي تضمنت عينة من 200 من المهندسين و المحاسبين بإحدى الشركات الأمريكية، و تتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تذكيرهم في حياتهم حققت لهم أعلى درجات الرضا الوظيفي، و حادثة أخرى تركت أعلى درجة من عدم الرضا الوظيفي و يطلب منهم أيضاً توضيح الأسباب و الظروف بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا و الاستياء من عملهم.

طريقة تحليل الظواهر : هي من أكثر الطرق استعمالاً و انتشاراً و بساطة إذ تعتمد على تحليل الظواهر المعبرة عن درجة الرضا الوظيفي لدى الفرد، و مشاعره اتجاه وظيفته كدوران العمل و معدل الغياب و ترك الخدمة<sup>(1)</sup>، و يتضح لنا من خلال تحليلنا لهذه للظواهر أن الأفراد الذين يتمتعون بدرجة عالية من الرضا مقارنة مع أولئك الذين يتمتعون بدرجة منخفضة للرضا.

طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين<sup>(2)</sup>: تعد الملاحظة أسلوب من أساليب التقويم و جمع المعلومات التي يسمح من خلالها الحصول على المعلومات المراد الحصول عليها من خلال المشاهدة، و المتابعة المرئية الدقيقة، و المستمرة للعاملين، في المؤسسة و تسجيل ما يراه الملاحظ مباشرة وقت حدوثه مباشرة وفق نظام دقيق يعبر عن ذلك السلوك أثناء العمل، و تتسم الملاحظة بالمرونة في جمع المعلومات و البيانات التي تتميز بالعمق و الشمولية و الدقة و التفضيل التي تحدد لنا درجة رضا أو عدم رضا العاملين اتجاه عملهم.

<sup>1</sup> - وعد الله يونس مثنى، "الحوافز و أثرها في الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الوصل: كلية الإدارة والاقتصاد)، 2010، ص.45.

<sup>2</sup> - صالح بن مطير، "الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة أم القرى: كلية التربية)، 2012، ص.5.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و يوجد هناك نوعان من الملاحظة :

- **الملاحظة العفوية غير المقصودة** : هي عبارة عن مشاهدات غير منظمة و غير مخطط لها مسبقا، فهي مشاهدات عفوية دون ترتيب مسبق، و يتسم هذا النوع بعدم وضوح هدف معين للملاحظة، لكن يمكن الاستفادة من هذا النوع في الحصول على معلومات نوعية عن بعض الظواهر و السلوكيات التي لا تكون في بؤر اهتمام الملاحظ مما تستحق التسجيل، و يمكن لمعظم العاملين في المؤسسة ممارسة مثل تلك الملاحظة العفوية<sup>(1)</sup>.

تعتبر هذه الملاحظة فعالة و لها دور مهم في اكتشاف رضا العاملين في الادارة العمومية، غير أنها ناقصة لأنها لا تعتمد سوى على العين المجردة و حسن الملاحظ و ذلك غير كافيا للوصول إلى الملاحظة الدقيقة.<sup>(2)</sup>

- **الملاحظة المنظمة المقصودة** : يتميز هذا النوع في المشاهدة المقصودة و المنظمة و المخطط لها مسبقا في ضوء هدف معين تم تحديده مسبقا، وتعد الملاحظة المقصودة من أهم أنواع الملاحظة حيث أنها تتم في ضوء تحديد دقيق لموضوع الملاحظة، و الهدف منها، و الأدوات المستخدمة فيها و أساليب التقدير الكمي، و نظم تسجيلها، بالإضافة إلى التحديد الدقيق لوقت و مكان الملاحظة<sup>(3)</sup>.

بالرغم من الدور الفعال الذي تساهم فيه الملاحظة في جمع المعلومات و البيانات، إلا أن شعور الأفراد بأنهم ملاحظون يغيرون سلوكهم و إظهار ردود أفعال تختلف عن الواقع الذي يعيشونه، بالإضافة إلى محدودية الملاحظة في الوقت و المكان الذي تقع فيه الأحداث.

**ثانيا: المقاييس الذاتية** : و يقيس هذا النوع الرضا الوظيفي مباشرة و لكن بأساليب تقديرية ذاتية و ذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى توفر العمل من إشباع لحاجاتهم.

1- منصور مجيد مصطفى ، مرجع سابق الذكر، ص.33.

2- نور فهد " قياس الرضا الوظيفي"، في:

<http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=23320.html>, (11.11.2015.11H30), p.05.

3- صالح بن مطير، مرجع سابق الذكر، ص. 54.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و هذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا و من هذه المقاييس الذاتية.

**الاستمارة :** و هي كما عرفها عبد الحميد (2000) بأنها أداة استقصاء منهجية تضم مجموعة من الخطوات المنتظمة تبدأ بتحديد البيانات المطلوبة و تنتهي باستقبال الاستمارة، و تنظيمها بطريقة توفر الوقت و الجهود و توفر على الباحث التدخل ثانياً في مراحل التطبيق، و تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالرضا الوظيفي كطبيعة العمل، ساعات العمل وظروفه، و زملاء العمل و غيرها من عوامل الرضا الوظيفي مما يسهل لنا تصنيف البيانات كماً و خصوبة المعلومات.

**المقابلات الشخصية:** و تقوم على مقابلة العاملين شخصياً و توجيه إليهم أسئلة مباشرة لمعرفة درجة رضاهم عن عمله.

تعد المقابلة من أفضل الطرق للحصول على المعلومات، و يتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الأولى على مهارة المقابل إذ يمكن من خلال مهارته أن يحصل على البيانات الجيدة، من خلال مناقشة يتم إجراؤها الرئيس مع المرؤوسين وجها لوجه لتوضيح بعض الأمور المتعلقة بالعمل، و بناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين، أي عناصر العمل التي ينظر إليها برضا تام و أي العناصر التي ينظر إليها برضا اقل<sup>(1)</sup>، و تتميز هذه الطريقة بمرونتها و خصوبة المعلومات و توفر لنا الفرصة للحصول على معلومات إضافية.

و لكن هذه الطريقة تقتصر على إجراء مقابلات مع العاملين و الحصول على تفسيرات و إجابات على الأسئلة ، إلا أن إجراء بعض الإهمال أو الخطأ يحد من صحة المقابلة مما ينبغي الدقة و العناية الكافية في اختيار الأسئلة و صياغتها و ملائمتها مع اختيار العينة التي سينطلق منها الباحث، إضافة إلى ذلك نستر العاملين على بعض الحقائق خوفاً من المرؤوسين و على مناصبهم.

1-منصور مجيد مصطفى، مرجع سابق الذكر. ص 36.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

المبحث الرابع: علاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي:

المطلب الأول: التأثير الايجابي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي وأهم مظاهره :

الفرع الاول: التأثير الايجابي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي:

تهدف كل إدارة عمومية إلى تنمية العلاقات بين الإدارة والموظفين لضمان استمرار اليد العاملة بها، خاصة ذوي الخبرة والمهارة من خلال إيجاد الدافع لبذل المزيد من الجهد وتحقيق رضا الموظفين، وتنمية مشاعر السلوك الإنساني لدى الموظفين من أجل تحقيق ذلك لا بد على الإدارة العمومية أن تعتمد على مجموعة من العوامل وهي:

أ- **نمط القيادة:** توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الايجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا. (1)

ب- **محتوى العمل والمهام:** يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد حيث يشعر الفرد بأهمية عندما يمنح صلاحيات لانجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل (2).

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية (هرزبرج) يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة التي يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالنغذية العكسية و إناطة مهام متنوعة ومجدية لهم، و لذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

ج- **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:** يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل و القدرة و المعرفة، إلى إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة و معرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم و هذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك.

1- عبد الباقي صلاح الدين، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر-، دون بلد النشر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص.359.

2- وفاء احمد محمد، اثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل، معهد الادارة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2009، ص.10.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و لذلك فان تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات و إمكانيات و معرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة و يترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم<sup>(1)</sup>.

د- فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: ينظر للترقية على انه حصول الموظف على فرص للترقي إلى مناصب أعلى في السلم الإداري، بحيث تمنحه الترقية الإشباع المادي و المعنوي فهي بجانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري إذا ارتقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري، فانه في الوقت نفسه يحقق مركزا اجتماعيا تضيفه عليه الترقية إلى منصب أعلى في السلم الإداري، و الموظف عندما ينتمي إلى التنظيم فانه يتطلع دائما إلى المراكز العليا فهو لا يتوقع أن يبقى لفترة طويلة في المركز الإداري نفسه<sup>(2)</sup>.

و لهذا فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات المهمة (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا<sup>(3)</sup>، و قد تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين فرص الترقية و الرضا الوظيفي، حيث يرى (فكتوم فروم) 1946 أن العامل المحدد لفرص الترقية على الرضا الوظيفي هي توقعات المورد البشري عن هذه الفرص فكلما توقع أو طمح الفرد للترقية اكبر من ما هو متاح له، كلما قل مستوى رضاه الوظيفي و العكس صحيح<sup>(4)</sup>.

هـ- عدالة العائد: أوضح (آدمز) في نظرية العدالة بان الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياسا بمدخلاته ( مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه...الخ)، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم و أن نقص معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة و تكون النتيجة الاستياء و عدم الرضا<sup>(5)</sup>.

<sup>1</sup>- لونس مزباني، مرجع سابق الذكر، ص.13.  
<sup>2</sup>- سعود بن محمد النمر، "الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام و الخاص"، مجلة جامعة الملك، المجلد5، 1993، ص.80.  
<sup>3</sup>- احمد صقر عاشور، الاسسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي-ادارة القوى العاملة، دون بلد النشر، النهضة العربية للطباعة و النشر، ط2، 1979، ص.84.  
<sup>4</sup>- وفاء احمد محمد، مرجع سابق الذكر، ص.11.  
<sup>5</sup>- لونس مزباني، مرجع سابق الذكر، ص.05.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و- الرضا عن مجموعة العمل و الزملاء : إن الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة، و تقارب مستوياتهم الثقافي و درجتهم العلمية، و وجود انتماءات مهنية موحدة و تقارب العادات كل هذا من شأنه المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد من أفراد الجماعة و يعزز ولائه للمنظمة<sup>(1)</sup>.

ن- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم و التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل و بقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي و من هذه القيم القيادة، و إتقان العمل، و الإبداع.

ت- الشعور بالاحترام و التقدير : للإنسان مكانة عالية في جميع المجالات، و قد رفع الله سبحانه و تعالى من قيمة الإنسان و كرمه على سائر مخلوقاته، فهو بطبعه مخلوق على التقدير و الاحترام، فشعور الموظف بالتقدير يدخل في نفسه السرور و البهجة و يحقق له درجة من الرضا في عمله، و هذا التقدير يأتي عادة من الرؤساء و المشرفين و الإدارة و الزملاء في بيئة العمل، كما يشمل كذلك المتعاملين مع التنظيم و يعبر عنه عادة بالمكافآت المادية و المعنوية كالثناء و خطابات شكر<sup>(2)</sup> .

ر- محتوى الوظيفة: من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي، محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها و مهامها و النسق الذي تيسر عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة و سرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة و يوجد فيها إثراء وظيفي و تمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته و إمكانياته و خبراته و إبداعاته، و كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي<sup>(3)</sup>.

ز- مستوى الانجاز الذي يحقق الفرد: و هو ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله و النتائج التي يتوصل إليها كالرضا، و الإنتاجية، و النسب الوظيفي، و دورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بادعاء العمل فقط و لكن قد يكون لديه رغبة في انجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة، فكلما كانت درجة الطموح متساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة و أكيد.

ي- العوامل التنظيمية: و تشمل الأنظمة، الإجراءات، الرواتب، الحوافز المادية و المعنوية، نوع القيادة أساليب اتخاذ القرار، الإشراف و الرقابة، العلاقات بين الزملاء و علاقة كل ذلك ببيئة و ظروف و نوع العمل، و قد أكدت الدراسات و الأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية

<sup>1</sup> - عبد الباقي صلاح الدين، مرجع سابق الذكر، ص.36.

<sup>2</sup> - سعود بن محمد النمر، مرجع سابق الذكر، ص.24.

<sup>3</sup> - مونية عباس، مرجع سابق الذكر، ص.127.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

من الرضا و كذلك مركز الفرد التنظيمي، ذلك المركز الذي يتيح له النمو و يوجد فيه فرص للترقية بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد و درجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد<sup>(1)</sup>.  
س- الأمن : و هو سعي العامل للحصول على نوع من الضمانات في عمله سواء أثناء تأديته للعمل أو بعد تركه للعمل بسبب العجز أو الوفاة أو إنهاء الخدمة، و كلما وفرت المنظمة ذلك للفرد شعر بالأمن، الاستقرار في عمله كلما كان رضاه عن عمله عاليا، أما إذا شعر الموظف بان مستقبله غير مستقر في التنظيم فان ذلك قد ينعكس على أدائه في العمل، و بالتالي تظهر مؤشرات عدم الرضا لدى الموظف فالنقص في إشباع هذه الحاجات تدفع الفرد إلى القيام بأعمال مختلفة للحصول على قدر من الإشباع لهذه الحاجة<sup>(2)</sup>.

### الفرع الثاني: المظاهر الايجابية للرضا الوظيفي:

تترك الحوافز المعنوية بلا شك أثرا إيجابيا على رضا الموظفين، فهي المطلب الأول و الأخير الذي يسعون جاهدين لتحقيقه، باعتبارها الأداة الرئيسية لإشباع حاجاتهم المادية و المعنوية، و من المظاهر الايجابية للرضا الوظيفي نجد:

**الحرية:** إن شعور الموظف بالحرية له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، فشعور الموظف بحرية التفكير و التعبير و التخطيط و الجرأة، حرية إتباع طرق و وسائل جديدة غير مجربة و حرية الدفاع عن الرأي في وجه المعارضين من الرؤساء، و لا شك أن في هذا فخر بنفسه و فخر بشركته، فعوض إعطاء أوامر للموظفين لانجاز أعمالهم لابد من منح لهم قدرا من حرية التصرف للقيام ببرمجة مهماتهم، ففي ذلك تشجيعا لرسم أساليبهم الخاصة و وضع مخططات للمناهج التي سوف ينتهجونها ليكونوا أكثر استعدادا و أكثر رضا و سعادة في تحمل المسؤولية.

فليس هناك ما يحفز العامل في أية شركة من إقناعه بان الشركة حريصة على أن تساعد و تقدم له فرص حصوله من الحياة على أقصى ما لديهم من الأشياء الطيبة التي يسعى إلى تحقيقها من امن، سعادة، و راحة البال.

- يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مظاهر نجاح المؤسسة: حيث أن إشباع الحاجات الفردية للعمال وتحقيق الطموح والأمال وظروف العمل الملائمة، والمعاملة الحسنة، تؤدي إلى ناتج إيجابي يتمثل في

<sup>1</sup>- فروجة ايت ايدير، مرجع سابق الذكر، ص.214.

<sup>2</sup>- سعود بن محمد النمر، مرجع سابق الذكر، ص.24.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا الوظيفي للفرد، هذا ما يجعله يساهم بصورة إيجابية وفعالة في المؤسسة، لكي يتمكن من البقاء والاستمرار فيها.

و من هنا فإن الرضا الوظيفي تكون نتيجته الأداء المتميز من طرف الفرد، و الذي يعود على الإدارة العمومية بالنجاح و الفعالية<sup>(1)</sup>.

تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، كما تساهم المعنوية منها في رفع روح الولاء و الانتماء، و كذلك ما يسمى بالتقدير و الاحترام، و هذا ما ينعكس إيجابا على أداء العمال، و من ثم تمكين الإدارة العمومية من تحقيق أهدافها.

النظر إلى العمل انه هادف و ذو مغزى بالنسبة للفرد: فإذا كان العمل مهما ممتعا فإنهم سوف يشعرون بالاندفاع أكثر و الانطلاق به.

المسؤولية: إن توفر عنصر المسؤولية يؤدي إلى شعور الموظفين بتحمل المسؤولية اتجاه الأعمال التي قام بها، عوض عن اتخاذ القرارات و يكونون مسؤولين عن نتائج أعمالهم مما تبعث فيهم روح الاعتزاز بما أنجزوه من عمل.

كما أن شعور الموظف بالمسؤولية تمنح له الفرصة في تحمل أعباء عملهم فيصبحون أكثر خبرة اطلعا عن عملهم فإنهم يشعرون بمزيد من الرغبة عن نتائج عملهم و اعتبار أنفسهم مسؤولين، فإعطاء قدر من المسؤولية في تحمل أعباء العمل هو حافز معنوي ينمي قدرات الفرد و تقدمه في مجال عمله.

العمل الجماعي:<sup>(2)</sup>، إن الانتماء و العمل بين أعضاء الجماعة حافز معنوي لرفع أداء العاملين بشكل عام مما يؤدي إلى شعور العاملين بالارتياح و الطمأنينة ما دام أن هدفهم واحد و هو تحقيق التضامن، التآخي بينهم.

إن الجماعات التي تخلوا من النزاعات الفردية يكون العمل بها ذو أداء بدرجة عالية من الرضا، عكس الجماعات التي تسودها النزاعات و الخلافات الفردية مما يعرقل تقدمه في الأداء و نجده غير راض عن عمله.

تزداد درجة التعاون و التآخي بين الموظفين عندما يتحقق ذلك الانتماء إشباعا لحاجاتهم، و لهذا فإن درجة رضا الفرد يتوقف على درجة الإشباع.

تعمل الحوافز على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد، كما تساهم في رفع روح الولاء والانتماء، و التقدير والاحترام، وهذا ما ينعكس إيجابا على أداء العمال، ومن ثم تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup>- علي عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان: جامعة البترا ، 2008، ص. 117.

<sup>2</sup>- زاهية عزيز، مرجع سابق الذكر، ص. 82.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

تحقق الحوافز زيادة في العوائد من خلال رفع الإنتاجية، حيث ان الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العمال إلى زيادة الإنتاج وتحسينه، فكلما انتهجت المؤسسة نظام تحفيز يتناسب مع متطلبات العمال، كلما تمكنت من دفعهم إلى الأداء المتميز وتحقيق النجاح.

تساهم الحوافز في تفجير قدرات العمال وطاقاتهم و استخدامها أفضل، و كذا حثهم على بذل المزيد من الجهد في سبيل الحصول عليها<sup>(1)</sup>.

تعتبر الحوافز من المحركات الأساسية التي تقوم بتحريك العمال ليقدموا أفضل ما عندهم و يبذلوا طاقاتهم و جهودهم، لتحقيق الأداء الفعال و بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة. إن عدالة الحوافز تؤدي إلى تعزيز ارتباط العامل بالمؤسسة، فحصوله على الحوافز المادية التي تتناسب مع الجهد المبذول من قبله، هو عرفان من المؤسسة بأهمية جهوده، و ضرورة استمراره على ذلك للوصول إلى الحوافز وأحقته فيها.

### المطلب الثاني : مظاهر التأثير السلبي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي:

يرتبط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري، على اعتبار انه المحور الأساسي للإنتاج في الادارات لأنه مهما بلغت الأجهزة في التطور تصبح غير مفيدة إذا لم يتوفر لها العقل البشري الذي يديرها. يعد عدم الرضا الوظيفي حالة يشعر بها الموظف عند عدم إشباعه حاجاته، و ما يرغب فيه من المنظمة و بالتالي يعبر عن ذلك عن طريق عدة سلوكيات و مظاهر.

- يرى احمد صقر عاشور بأنه يمكن التعرف على عدم الرضا الوظيفي من خلال عدة مظاهر مثل الغياب، دوران العمل، عدم الالتزام بالتعليمات و احترامها، تدني مستوى الأداء، التأخر، الغياب،.....الخ<sup>(2)</sup>.

(1)- الانسحاب عن العمل : عندما يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فانه دائما يبحث عن أية وسيلة تبعده عن هذا العمل، و هذا ما يسمى بالانسحاب عن العمل و هناك شكلين رئيسيين من أشكال الانسحاب و هما: الغياب و ترك العمل الاختياري<sup>(3)</sup>.

- الغياب عن العمل : يقصد بالغياب عدم حضور الفرد للعمل، و هو بدوره يسبب مشكلات لإدارة المنظمة مثلا قد يتم تكليف الأفراد الحاضرين بأعمال إضافية مما يزيد الأعباء عليهم و لا يقبلون بسهولة

<sup>1</sup>- سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دون بلد النشر، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، 2004، ص. 203.

<sup>2</sup>- محمود أبو بكر مصطفى، مرجع سابق الذكر، ص. 359.

<sup>3</sup>- راوية حسن، مرجع سابق الذكر، ص. 175.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

و قد تتخفف الروح المعنوية لديهم، كما يشير ارتفاع معدل الغياب إلى وجود ظروف عمل غير مناسبة أو يرجع السبب لأسلوب الإشراف غير الملائم، أي عدم الرضا من عدة عوامل في المنظمة.

و قد ينتج عن الغياب عدة سلبيات منها :

- اضطراب عمل المشرفين إذ يؤثر الغياب على جميع وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه، تنسيق، و رقابة، إذ تقوم المنظمة بتكليف موظفين آخرين بمهام المتغييبين لمواجهة النقص في الموظفين.  
- يؤدي غياب الموظفين غير المتوقع إلى إعاقة عملية الإنتاج و الأداء.

- انخفاض الروح المعنوية، فالأفراد المكلفين بمهام إضافية لا يتقبلونها بسهولة<sup>(1)</sup>.

و لهذا يعتبر الغياب احد مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، لان تكرار الغياب لدى الموظفين دليل على عدم وجود حوافز معنوية تحفز الموظفين و تدفعهم للعمل و بذل الجهد و المثابرة، بل هي عبارة عن وجود بيئة مليئة بالضغوط و عدم التعاون، و غياب العدالة و الإنصاف بين الموظفين مما يؤدي بالفرد إلى الهروب إلى الغياب باعتباره الملجأ الوحيد للتخفيف من المشاكل.

- **ترك العمل الانسحاب الوظيفي المادي**: إن وجود الظلم في المؤسسة، وكذلك عدم وفرة الإمكانيات المهيأة للعاملين، قد يدفع العامل إلى ترك الوظيفة، أو الانتقال إلى وظيفة أخرى و هذا الترك يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوران و هي ظاهرة غير طبيعية<sup>(2)</sup>، مما يكلف المنظمة تكلفة عالية، تتمثل في تكلفة الإحلال، التدريب، التعيين، و تصل المشكلة إلى أوجها عندما يترك العمل أفراد متميزين في الأداء يصعب الاستغناء عن ذوي الخبرات العالية<sup>(3)</sup>.

**(2)- التمارض** : إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق، فمن اجل التخلص من عمل غير راض ، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض و تعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض و يلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، و هذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - زهيدة رباحي، "دور الرضا الوظيفي في تحقيق فعالية أداء الموظفين في المنظمة"، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة الجزائر):

كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، 2012، ص.ص.47.49.

<sup>2</sup> - احمد محمد وفاء، مرجع سابق الذكر، ص.10.

<sup>3</sup> - راوية حسن، مرجع سابق الذكر، ص.176.

<sup>4</sup> - زاهية عزيون، مرجع سابق الذكر، ص.112.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

(3) - الشكاوي: أظهرت دراسات Harris و fleisheman سنة 1962 أن ارتفاع الشكاوي و التظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا من نمط الإشراف، فالعامل يستعمل وسيلة التظلم و الشكاوي كآخر إجراء للتعبير عن تدمره اتجاه الأسباب التي تجعله في حالة عدم الرضا الوظيفي أو عن غيرها بهدف جلب اهتمام جلب المشرفين و الإداريين لدراسة وضعيته<sup>(1)</sup>.

تعد الشكاوي من بين أهم الوسائل للتعبير عن عدم الرضا الوظيفي أو الاستياء، إما من غياب العدالة أو ظروف العمل غير الملائمة، عدم التعاون بين الرئيس و المرؤوسين، عدم إتاحة الفرص للتقدم و الإبداع.

تعتبر الشكاوي عن تظلم الموظف من احد جوانب العمل و تكون مظهرا من مظاهر عدم الرضا الوظيفي، فاستمرار الشكاوي و عدم حلها قد يؤدي إلى الإضرار بإدارة المؤسسة و قد تأخذ شكل نزاعات بسبب شعور العمال بالإحباط و انعدام وسائل معالجة هذه المشاكل، أو قيام الأفراد بسلوكيات عدوانية من طرف الأفراد اتجاه مرؤوسيهم كالتسيب، و تعمد البطء في انجاز المهام المكلفين بها<sup>(2)</sup>.

و لهذا يتخذ الموظف الشكاوي كوسيلة للتعبير عن كرهه و تدمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا الوظيفي كغياب العدالة و الإنصاف في معاملاتهم، و غياب التعاون بين الموظفين.

إن كثرة الشكاوي دليل على عدم وجود قيادة واعية، علاقات جيدة ، غياب التواصل بين الرئيس و المرؤوسين، هذا ما أدى إلى شعور الموظف بالإحباط و غياب الثقة و التباطؤ في الأداء.

(4) - الإضراب : يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا الوظيفي، حيث انه يعبر عن التذمر و حالة من الفوضى و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة، و يلجأ الموظف إلى الإضراب ردا على الأوضاع غير المرغوبة التي يعيشونها.

(5) - اللامبالاة و التخريب : إن المسؤولين عادة ما يحافظون على صيانة الآلات من الفساد كي لا تؤثر على سلامة المنتجات و التجهيزات للمنظمة، غير انهم لا يدركون أن حجر الزاوية في المؤسسة هو العمل و ان انخفاض درجة الرضا ينعكس على مدى اهتمامه و انضباطه أثناء تأديته لواجباته، مما ينجر

<sup>1</sup> - مونية عباس، مرجع سابق الذكر، ص.79.

<sup>2</sup> - زهيدة رباحي، مرجع سابق الذكر، ص.51.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

عنه وقوع حالات من الإهمال و اللامبالاة و اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام الموظف بتخريب أدوات الإنتاج أو إلحاق الضرر بالمنتج ذاته<sup>(1)</sup>.

**(6) - الدوران الوظيفي ( ترك العمل )**: تعني ترك العمل إراديا أي الاستقالة من المنظمة مما يكلف هذه الأخيرة تكلفة عالية نظرا لما تصرف عليه من التدريب، التعيين.....الخ.

و بالنسبة للجانب المعنوي ينتج عنه تفكيك عمل الجماعة التي كان يعمل بها و خسارة أفراد لديهم مهارات و خبرات مضافة للعمل، و تزداد درجة الخسارة إذا كانوا أفراد متميزون في أدائهم، و قد أشارت بعض الأبحاث و الدراسات إلى أن هناك علاقة متوسطة القوة بين الرضا الوظيفي و ترك العمل أي أن هناك خطوات تتداخل و تتوسط عملية اتخاذ القرار بين الشعور بعدم الرضا و ترك العمل و تتمثل في :

- الشعور بعدم الرضا ثم التفكير في ترك العمل.
- تقييم المنفعة المتوقعة من البحث عن فرصة عمل جديدة و تكلفة ترك العمل.
- البحث عن بدائل و مقارنة البدائل بالوظيفة الحالية.
- ترك العمل الفعلي أو البقاء فيه.

فقد لا يمكن للفرد أن يقرر بترك العمل نظرا لتداخل الخطوات السابقة، فقد يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله و لكنه لا يفكر في ترك عمله و هذا يرجع مثلا لخبرته السابقة في البحث عن وظيفة أخرى، أي أن عملية اتخاذ القرار بترك الوظيفة لا يتم مباشرة، و إنما تمر بعدة مراحل بداية بالشعور بعدم الرضا لكن لا يجد وظيفة أخرى ما يضطر للبقاء في عمله دون أداء فعال.

أظهرت الدراسات أن هناك علاقة سلبية بين الرضا الوظيفي و معدل دوران العمل، بمعنى انه كلما ارتفع الرضا الوظيفي ينخفض دوران العمل أي أن شعور الفرد بالرضا من بين أسباب بقاء الفرد في وظيفته، يعني هذا انه كلما كان الرضا الوظيفي مرتفع، الفرد يقبل بعناصر في المنظمة، لان شعور الرضا الوظيفي يعزز الانتماء و الولاء و عدم التخلي عن الوظيفة.

و يحسب دوران العمل وفقا للمعادلة التالية :

<sup>1</sup>- عادل حسن، إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، عمان: شباب الجامعة، 1998، ص.ص.316.311.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الموارد البشرية المعنيين} + \text{عدد تاركي العمل}}{100 \times}$$

متوسط عدد الموارد البشرية خلال مدة زمنية<sup>(1)</sup>

عادة ما يحسب معدل الدوران خلال فترة زمنية معينة لا تتجاوز السنة، لكن أصبحت بعض المنظمات تفضل حساب هذا المعدل كل 3 أشهر للوقوف عند معدل التغير البشري لدوران العمل مثال: إذا فترض أن عدد متوسط الأفراد خلال شهر ما بلغ 2400 فردا، عدد الأفراد التاركة للعمل هو 72 و عدد المعينين 48 فردا.

$$\text{نسبة عدد الأفراد التاركة} = \frac{72}{2400} \times 100 = 3\%$$

$$\text{نسبة عدد الأفراد المعينين} = \frac{48}{240} \times 100 = 2\%$$

$$\text{منه نستنتج أن معدل دوران العمل} = \frac{72 + 48}{2400} \times 100 = 5\% \text{ (}^2\text{)}$$

الانسحاب النفسي: يتمثل الانسحاب النفسي بأحد المظاهر التالية:

- ضعف الاندماج الوظيفي: يحصل هذا عندما يعتبر العامل عمله ليس له أهمية في حياته، أي أن ارتفاع الأداء و انخفاضه لا يؤثر على شعوره بالفخر و التقدير الذاتي إذ لا يبرز تقدير الذات و إذا ما حصل ذلك فانه يصعب تنمية الدافع لدى العامل.
- ضعف الالتزام التنظيمي: إن عدم التزام الفرد في عمله يؤدي به إلى عدم الرغبة في البقاء و الاستقرار و تفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح له.

<sup>1</sup>-حافظ حجازي محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء: الإسكندرية، 2003، ص.213.

<sup>2</sup>- زهيدة رياحي، مرجع سابق الذكر، ص. ص 49.50.

## الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

- المشاكل الصحية: تحصل الكثير من المشاكل الصحية و النفسية مما يسبب العديد من المشاكل منها القلق و التوتر في العمل، و هذا يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير راض مع عدم إمكانية في تغييره و عدم توفر الظروف المناسبة لترك العمل بأي شكل من أشكال الترك.

و قد يؤدي نتائج كل تلك المشاكل إلى تعرض الفرد للضغوط النفسية العالية المؤثرة على صحته النفسية، و أشارت بعض الدراسات في هذا الميدان إلى وجود علاقة بين الضغوط النفسية المرتبطة بالعمل و بعض الأمراض العقلية، و أمراض القلب و الشرايين و السكر.....الخ<sup>(1)</sup>.

يعبر الرضا الوظيفي عن مشاعر الفرد و أحاسيسه اتجاه العمل التي يمكن من اعتبارها انعكاس لمدى إشباع ما يستمده من هذا العمل و الجماعات التي تشارك فيه و بيئة العمل الداخلية ( التنظيم ) و الخارجية، و يعبر كذلك عن السعادة التي تتوقف عن طريق العمل و بالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، مما يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بان الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، بالإضافة إلى أن أسباب الرضا تختلف من فرد إلى آخر و يمكن للمؤسسة أن تحكم على أنظمة الحوافز من خلال الرضا و ذلك بالتحكم في بعض المظاهر في المؤسسة، معدلات الشكاوي، الصراعات، معدلات التغيب، دوران العمل، الشعور بالروتين أثناء القيام بالعمل.

إذ أن رضا الأفراد هو احد المعايير الهامة لمعرفة فعالية أنظمة الحوافز المعنوية، و يمكن القول بان عملية التحفيز لا تحقق إلا بعد توفير الرضا عن العمل و تحقيق الحاجات الضرورية للعمل، و هذه الأخيرة سواء كانت فسيولوجية، أو نفسية، يسعى إلى تحقيقها أي عاملا في المؤسسة سواء عن طريق إجراءات التكوين أو الترقية أو الرضا عن العلاقات العمالية و غير ذلك من المؤثرات التي تؤدي إلى التحفيز<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - وفاء احمد محمد، مرجع سابق الذكر، ص.12.

<sup>2</sup> - يوسف محمد الحسن لتيجاني، مرجع سابق الذكر، ص.65.

### خلاصة واستنتاجات:

و على ضوء ما تبناه سابقا من تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لما لهذا الأخير أهمية في تطوير أداء الموظفين و الارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان الباحثين في هذا المجال الذي يخص علم النفس و الإدارة، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا في حياتهم في أداء واجباتهم في شكل الوظيفة.

فدراسة الرضا الوظيفي أصبحت ضرورية حيث تساهم في زيادة المشاعر الأساسية الايجابية، التي عدت أهم ما تعمله إدارة الموارد البشرية على ثقة موظفيها بها و ولائهم و انتمائهم للإدارة، و الشعور بالمسؤولية مما يخلق حالة من الإبداع، الابتكار، التنافس بين الأفراد.

نستنتج انه يوجد ارتباط قوي بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي، فالحوافز تساعد على خلق جو عمل يسوده الارتياح، و الشعور النفسي بالقناعة لإشباع حاجات و رغبات و توقعات الأفراد، مع محتوى و طبيعة العمل نفسه و بيئته لتحقيق التكيف مع العوامل و المؤثرات الداخلية و الخارجية المحيطة به مما يساهم في تولد الشعور بالرضا عن الوظيفة و تمسك أفراد العمل فيها.

نستنتج من هذا الفصل أننا تطرقنا إلى موضوع الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي بإبراز مسؤولية الإدارة العمومية اتجاه موظفيها لتحقيق رضاهم، لان ذلك واجب على الإدارات التي تسعى إلى تحقيق الأهداف اتجاه موظفيها، و قد اتضح لنا أن الحوافز المعنوية من إحدى الركائز الأساسية في تحقيق الرضا الوظيفي وأنها المرجع الوحيد في تحقيق لاستقرار النفسي للموظفين و تساهم في تحسين مستوياتهم، حيث تعتبر الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته.

و قد أصبح موضوع الحوافز المعنوية جزءا مهما في الدراسات و الأبحاث التي يقوم بها علماء النفس، و أصبح لها مكانة مهمة للإدارة التي ترى أنه لا بد من تغيير سلوك الموظفين بحيث أنه يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب به و بالوقت نفسه إضعاف تلك الرغبة إزاء السلوك غير المرغوب عليه أو حتى منعه.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

### تمهيد:

حاولت الكثير من الدراسات النفسية و الاجتماعية معرفة بعض العوامل التي تؤثر على سلوك الإنسان الموظف، و دراسة حاجاته و رغباته و مدى رضاه الوظيفي الذي يوجه سلوكه نحو تحقيق أهداف الإدارة العمومية.

إن ممارسة الموظف لعمله بكل حيوية فمن العدل و الإنصاف الاهتمام بأدميته و حفظ حقوقه التي كلفها له الإسلام، و ظروف العمل و الاهتمام بمشاعره و احترامه و تقديره لقوله تعالى " و لقد كرمتنا بني آدم و حملناهم في البر و البحر و رزقناهم من الطيبات و فضلناهم على كثير مما خلقناهم تفضيلاً".  
سورة الإسراء.

و الإدارة العمومية الجزائرية شأنها شأن المؤسسات العمومية الأخرى، فقد اهتمت بالموظف باعتباره العمود الفقري في نجاح الإدارة، و ولاية إحدى هذه الإدارات العمومية الجزائرية التي تولي أهمية لتحقيق رضا الفرد، من خلال تقديم حوافز معنوية نظرا لدورها الفعال لتحقيق رضا الفرد.

و للإجابة على الفرضية المتعلقة بهذا الفصل، و التي جاء فيها: "نظام الحوافز المعنوية المعتمد في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو يؤثر بشكل كبير في رفع أو تدني مستوى رضا الموظفين"، و التي سنحاول من خلالها إبراز الدور الفعال للحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني استنادا لدراسة حالة التي تم إجرائها على مستوى المجلس الشعبي الولائي في الفترة الممتدة ما بين 2011 إلى غاية 2015.

ومن أجل توضيح أكثر، سنتناول في هذا الفصل النقاط التالية:

**المبحث الأول: الإطار القانوني للحوافز المعنوية.**

**المبحث الثاني: تقديم عام للمجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو.**

**المبحث الثالث: مراحل الاستبيان وتحليل نتائجه.**

**خلاصة واستنتاجات:**

**المبحث الأول: الإطار القانوني للحوافز المعنوية:**

لا يمكن لأي إدارة عمومية تابعة للدولة أن تنتشط و تحقق أهدافها من دون وجود إطار قانوني تسيير على أساسه، الذي يتم من خلاله تحديد حقوق و واجبات الموظفين الذين يعملون تحت لوائها، و تعتبر الحوافز المعنوية من بين المواضيع التي نص عليها المشرع الجزائري و فيما يلي يتم عرض واقعها في ظل القانون الجزائري.

**المطلب الاول: حسب الدساتير:**

**دستور 1976:** لقد أشار هذا الدستور إلى ضرورة تمتع الموظف بحافز الحماية و الأمن، حيث نصت المادة 62 منه على ذلك لقوله: " تضمن الدولة أثناء العمل، الحق في الحماية و الأمن و الوقاية الصحية"<sup>(1)</sup>.

نستنتج من خلال هذه المادة أن الدولة الجزائرية كرسست للموظف حافز الحماية و الأمن و الوقاية الصحية، فالحماية تتمثل في المحافظة على سلامة الموظفين أثناء تأديتهم لمهامهم و حمايتهم من كل الأخطار المهنية كحوادث العمل مثلا، أما الأمن وفقا لهذه المادة يتمثل في تلك الحالة الشعورية عن الرضا النفسي الناشئ عن سيادة الحق والقانون، وضمان حقوق الموظف في عمله و حرية التفكير و التعبير، و الحرص على السهر على أمن الموظفين ليلا و نهارا، أما الوقاية الصحية للموظفين فان صحتهم هي المسؤولة عن الأداء الوظيفي الفعال، فالعقل السليم في الجسم السليم و هذا يعني أن العقل المفكر و المبدع يتأثر سلبا او إيجابا بالحالة الصحية للموظف كما أن الجسم المريض يعيق كفاءة العقل و يعطل الطاقات الجسمية و النفسية و العقلية للموظف مهما كان موقعه في الهيكل التنظيمي للإدارة، و مهما كانت مسؤوليته، و نوع عمله و اختصاصه.

**دستور 1989:** كما أشار هذا الدستور إلى ضرورة توفير حافز الرعاية الصحية في المؤسسات المستخدمة و قد نصت المادة 52 على ما يلي: " يضمن القانون أثناء العمل، الحق في الحماية و الأمن و الوقاية الصحية"<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- انظر المادة 62 من دستور 1976.

<sup>2</sup>- انظر المادة 52 من دستور 1989.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

يتبين لنا من خلال هذه المادة ضرورة توفير الرعاية الصحية للموظفين في المؤسسات المستخدمة من خلال البرامج و الهياكل الصحية، عن طريق الإرشاد و التوجيه و التوعية الصحية، و كذلك الحرص على حماية الموظف من الأمراض المهنية و حوادث العمل و يتجلى ذلك عن طريق : وقاية الموظف بواسطة الفحوص الطبية التي تتولاها مصالح طب العمل و مراقبة أماكن العمل من حيث توفر النظافة و الأمن.

**دستور 1996:** كما نصت المادة 55 على نفس الحافز" حق العامل في توفير الحماية و الأمن و النظافة"<sup>(1)</sup>.

تنص هذه المادة على تحفيز الموظفين عن طريق توفير الحماية و الأمن و التي يتم بموجبها حماية الموظفين على اختلاف نوعياتهم و طبيعة أعمالهم من أخطار المهن التي يزاولونها، من خلال وضع و تنفيذ و متابعة برنامج أمن و حماية مناسبة يمكن بواسطته تقليل عدد الحوادث و الإصابات التي يتعرض لها الموظفين في أماكن العمل أو منع حدوثها أثناء تأديتهم لأعمالهم، و يتم وضع برنامج الحماية عن طريق دراسة كل عمل وتحليله لمعرفة المخاطر أو الإصابات التي يتعرض لها الموظف، و توفير الوسائل التي تمكن من حمايته ، و كذلك الحرص على نظافة و راحة الموظفين.

### المطلب الثاني: حسب الموثيق الوطنية:

**الميثاق الوطني لعام 1976:** نص الميثاق الوطني لسنة 1976 على مجموعة من الحوافز المعنوية و المتمثلة في حق الموظف في الحصول على الرعاية الصحية، و الأمن في مكان العمل.

كما أشار إلى ضرورة توفير حافز الترقية للعمال، و ذلك عن طريق العناية بوسائل التسلية الخاصة بهم و بأسرهم<sup>(2)</sup>.

نستنتج من خلال هذا الميثاق الوطني، مجموعة من الحقوق الخاصة بالموظف و التي تعتبر حوافز معنوية تساهم في تلبية جميع احتياجاته، و دفع الموظف إلى العمل بإتقان، و هذه الحوافز تتمثل في الأمن من خلال منع الانحرافات الصحية التي قد تتسبب للعاملين من ظروف العمل ، وقاية العاملين من

<sup>1</sup>- انظر المادة 55 من دستور 1996.

<sup>2</sup>- الميثاق الوطني العام لسنة 1976 ، ص175.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

كافة المخاطر كما أشار هذا الميثاق الوطني إلى توفير حافز الترقية، و ذلك عن طريق العناية بوسائل التسلية الخاصة بهم وبأسرهم، فالموظف الناجح والمتفاني في عمله بكل إخلاص قد (يتعب) كثيراً و هو يبحث عن ترقية من جهة عمله، كي تعطيه دافعاً قويا.. و حافزاً معنوياً ليرز ويطور من أدائه في الجهة التي يعمل بها.

**الميثاق الوطني 1986:** كما أكد هذا الميثاق أيضا على ضرورة توفير حافز الرعاية الصحية للموظفين إذ جاء في نصه: " يجب تعزيز الظروف المتعلقة بالتنظيم الأفضل للوقاية الصحية و التأمين و طب العمل، مع التركيز على تنظيم الوقاية في مجال مكافحة الأمراض المهنية"<sup>(1)</sup>.

يؤكد هذا الميثاق الوطني على ضرورة توفير حافز الرعاية الصحية للموظفين، بواسطة تعزيز الظروف المتعلقة بالتنظيم الأفضل للوقاية الصحية و التأمين و طب العمل الذي يسعى إلى حماية الموظف من الأمراض المهنية و حوادث العمل وبتجلي ذلك عن طريق :

- وقاية الموظف بواسطة الفحوص الطبية التي تتولاها مصالح طب العمل.
- مراقبة أماكن العمل من حيث توفر النظافة و الأمن.
- توفير الوسائل المناسبة للمحافظة على نظافة محيط العمل.
- القيام بمحاضرات و دراسات حول النظافة.

و كل هذه برامج تساهم في المحافظة على الصحة و توفير السلامة في بيئة العمل و مواجهة المخاطر التي يتعرض لها العاملون، أما بالنسبة لطب العمل فحماية الموظفين بواسطة طب العمل جزء لا يتجزأ من السياسة الصحية الوطنية ، فطب العمل هو الطب الذي يهتم بالموظف في مكان عمله.

<sup>1</sup> - الميثاق الوطني لسنة 1976 ، ص 262.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

المطلب الثالث: حسب تشريعات العمل:

الأمر رقم 133/66 المؤرخ في جوان 1966 : يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، لقد أشار هذا الأمر إلى حافز الترقية في الدرجات<sup>(1)</sup>.

نستنتج من خلال هذا الأمر على أن حافز الترقية في الدرجات هي الانتقال من درجة إلى درجة أعلى مباشرة، و تتم بصفة مستمرة حسب المعطيات و الكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم.

قانون 12/78 المؤرخ في 1978/08/05: اقر هذا القانون على ضرورة اعتماد المؤسسات العمومية على حافز التكوين، حيث حدد مستلزماته و فوائده بالنسبة للعمال، و المؤسسات المستخدمة و تمثلت أهداف التكوين حسب هذا المرسوم فيما يلي:

- التكوين المستمر للموظفين الذين تحتاج إليهم الإدارة.

- تحديد و تنمية معارف العمال النظرية منها و التطبيقية.

- القضاء على الأمية، و العمل على تعليم اللغة الوطنية لكل الموظفين.

يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للإدارات من أهمها:

- زيادة الإنتاجية : حيث تعكس زيادة مهارة الموظف إلى حجم الإنتاج و جودته.

- تخفيض حوادث العمل : تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الموظفين عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل، و منه فالتكوين الجيد على الأسلوب في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.

كما أشار هذا القانون إلى حق الموظف في الحصول على حافز الرعاية الصحية، و الأمن في إطار

بعض المواد من بينها:

---

<sup>1</sup>- ج. د. ش، أمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، ع.46، الصادر بتاريخ 08 جوان 1996 ، ص.353.

**المادة 13:** التي ترى انه ".....يتعين على المؤسسات المستخدمة، أن تؤمن للعمال شروط الوقاية الصحية و الأمن التي يحددها التشريع المعمول به".

يتبين لنا من خلال هذه المادة على أن القانون الجزائري خصص للموظف برنامج السلامة و الصحة المهنية ، فهو خطة محددة صممت لمنع وقوع الحوادث والإصابات و الأمراض المهنية في الإدارات، و تؤكد هذه المادة على ضرورة توفير جميع شروط الوقاية الصحية و الأمن مع إتباعها أو توفيرها لتحقيق تطبيق برنامج الوقاية الصحية والأمن.

**المادة 14:** التي تنص على ما يلي: " يهدف طب العمل إلى وقاية العامل دون تعرضه لأي وهن بدني، أو ذهني، و مراقبة تكييفه مع العامل و حمايته من الأمراض المهنية و حوادث العمل"<sup>(1)</sup>.

نستنتج من خلال هذه المادة على أن طب العمل هو فرع من فروع الطب العيادي الأكثر نشاطا في مجال الصحة، إذ يقوم طبيب العمل على معاينة أو فحص العمال قبل انتسابهم إلى المؤسسة للنظر في مقدرتهم على العمل وتحديد نوع العمل الذي يمكنهم القيام به.

كذلك إجراء الفحوصات الطبية الدورية مرة واحدة في السنة على الأقل لتحديد إمكانات العمال الجسدية و النفسية لاستمرار أهليتهم لمناصب العمل التي يشغلونها، و مرتين في السنة بالنسبة للعمال المعرضين بشكل خاص للأخطار المهنية.

**المرسوم التنفيذي رقم 59/85:** لقد أشار هذا المرسوم إلى حق المواطن في الحصول على التكوين و الترقية من خلال توسيع مجالهما.

يؤكد هذا المرسوم على إعطاء المواطنين حق الحصول على التكوين و الترقية من خلال توسيع مجالهما، إذ يعتبر التكوين أمرا هاما من أجل تحسين كمية و نوعية العمل، رفع المعنويات و تحفيز العاملين فهو يعبر عن إحدى الوسائل الرئيسية لرفع الكفاية الإنتاجية بالإدارة العمومية، إذ ساهم هذا المرسوم التنفيذي على توسيع مجال التكوين من خلال الاختصاصات و البرامج المتاحة للموظفين، لاسيما تلك المتعلقة بتحفيز الموظفين، أما من ناحية الترقية، جاء في هذا المرسوم التنفيذي العمل على

<sup>1</sup>- ج. ج. د. ش، قانون رقم 78-12 المؤرخ في 05 غشت 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، ع. 32، الصادر بتاريخ 08 غشت 1978، ص 725.

توسيع مجال الترقية من خلال العمل على: توفير الظروف التي من شأنها حفز الموظفين لمزيد من العمل و ذلك لعلمهم بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء و الأجر أو الحافز الذي يتلقونه، و كذلك الاحتفاظ بالموظفين المتميزين و عدم إعطائهم مبررا لتترك العمل إلى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم تلك الجهات، و أيضا تساعد عملية الترقية الإدارة العمومية على اجتذاب القوى العاملة من خارجها للعمل فيها مما يضمن لها الاستمرارية و يجنبها أزمات بفقدان أحد الموظفين فيها.

فقد جاء في نص المادة 52 منه على: " بغية تحسين مردود المصالح العمومية، و ضمان الترقية

الداخلية للموظفين بما يأتي<sup>(1)</sup>:

- ضمان ترقية الموظفين حسب استعداداتهم و الجهود التي يبذلونها.
- تحديد مختلف الطرق التي تتم من خلالها ترقية الموظفين، حيث يكون ذلك عن طريق المسابقات و الامتحانات المهنية التي تنظم بعد تدريب للتكوين أو لتحسين المستوى، أو يتم الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض الشروط كالإقدمية، و ثبوت الخدمة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول الترقية الترقوي السنوي بعد استشارة لجنة الموظفين، أو تتم على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا على المؤهلات و الشهادات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم.
- كما أشار هذا المرسوم إلى الحوافز المعنوية المتعلقة بالرعاية الصحية و الأمن و ذلك في إطار المادة 17 حيث جاء فيها: ".....يتمتع العمال و الموظفون بضمان الاستقرار و الأمن في وظيفتهم.

حيث تنص هذه المادة على ضرورة تمتع الموظفين بالاستقرار و الأمن في وظيفتهم، كما تضمن لهم الإدارة تحسين سلوك التعاون والانتظام في العمل وانخفاض معدلات التغيب، التقليل من حوادث و إصابات العمل، و التخفيف من حدة الصراع بين الموظفين، و كذلك الحرص على منح الإدارة العمومية للموظف الاستقرار الوظيفي، وذلك بدعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته.

<sup>1</sup>- ج. ج. د. ش، أمر رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية، الجريدة الرسمية، ع. 13، الصادر في 24 مارس 1985، ص553.

كما أشار القانون رقم 90/11 المؤرخ في: 1990/04/21 إلى ضرورة اعتماد حافز التكوين

و ذلك في إطار المادة 6 منه "على مشاركة العمال و الإدارة في وضع السياسة الخاصة به".

نستنتج من خلال هذا القانون على ضرورة حفز الموظفين بواسطة التكوين، وهذا عن طريق مشاركة

الموظفين و الإدارة في وضع السياسة الخاصة به، و هذا بواسطة تزويد الموظفين في الإدارة بخبرات و معارف معينة وتحسين و تطوير و تنمية مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي، مما يساعد الموظفين على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية و بالتالي رفع مستوى الإنتاج و تحقيق أهداف كل من الموظف و الإدارة العمومية، و الشيء الذي يسمح للموظفين في الإدارة أن يكونوا في حالة من الاستعداد بشكل دائم و متقدم من اجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار إدارته، و إشترك الموظف في تسيير شؤون الإدارة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد الإدارة منهم من أهداف.

كما أشار أيضا إلى توفير الرعاية الصحية و الأمن حيث نصت المادة 5 منه على انه: " يتمتع

العمال بالحقوق الأساسية التالية: الوقاية الصحية، و طب العمل" (1).

حيث ركزت هذه المادة على توفير الحقوق الأساسية للموظفين وهي: الوقاية الصحية، و طب العمل، من خلال العمل على تشخيص كل العوامل التي قد تضر صحة الموظفين في أماكن العمل، وكذا مراقبتها بهدف التقليل منها أو القضاء عليها، وكذلك العمل على حماية و وقاية الموظفين من الأخطار التي يمكن أن يحدث عنها الحوادث أو الأمراض المهنية وكل الأضرار اللاحقة بصحتهم ووقاية الموظفين، من خلال اتخاذ التدابير العامة للوقاية الصحية في أماكن العمل و خصوصا فيما يتعلق بتدابير السلامة و الإنارة و التهوية و المياه الصالحة للشرب و نظافة مطاعم ومرافد الموظفين.

الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 15 يوليو 2006: اقر هذا الأمر بأحقية الموظفين في الاستفادة من الحوافز المعنوية المتعلقة بالحماية و الخدمات الاجتماعية، كما أكد على ضرورة اعتماد المؤسسات للتكوين الحضري قبل الترسيم حددت مدته سنة واحدة حيث نصت المادة 84 منه و التي جاء فيها: " يجب على المتربص حسب طبيعة المهام المنوطة برتبة قضاء فترة تربص مدتها سنة حتى يتم ترسيمه.

<sup>1</sup> ج. د. ش، أمر رقم 90-11 المؤرخ في 21 أبريل 1990، يتضمن القانون الأساسي للعامل، الجريدة الرسمية، ع. 18 الصادر في أبريل 1990. ص. 14.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

نستنتج من خلال هذا الأمر بأحقية الموظفين في الاستفادة من الحوافز المعنوية المتعلقة بالحماية والخدمات الاجتماعية و التي تتمثل في أمن الموظفين و حمايتهم من كل الأخطار و وقايتهم من الأمراض، و كذلك تلبية احتياجاتهم الاجتماعية كالراحة و العطل و الإجازات، إعانة أسر الموظفين تقديم بطاقة الشفاء و من حق الموظف كذلك بالتكوين قبل إدماجه في عمله.

كما أكدت المادة 84 من نفس الأمر على العمل على تريض الموظف و هذا حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تريض مدتها سنة، و يمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكويننا تحضيريا لشغل وظيفته ثم يتم بعد انتهاء مدة التريض المنصوص عليها في المادة 84 يتم:

- إما ترسيم المتربص في رتبته.

- إما إخضاع المتربص لفترة تريض آخر لنفس المدة و لمرة واحدة فقط.

- و إما تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض .

بعد ذلك يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة، و يتوقف ذلك على التسجيل في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، إذ يخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين و يتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا الأمر.

كما أشار إلى حافز معنوي آخر و هو حافز الترقية في الدرجات و الرتب محددًا للطرق الأخيرة، و التي يتم إجرائها إما من خلال الامتحان أو الفحص المهني و التي تعدها الإدارة لالتحاق بسلك أو رتبة عن طريق الترقية الداخلية. (1).

و الولاية باعتبارها إدارة عمومية ذات طابع خدماتي، فهي تخضع لقانون الوظيف العمومي فهي تطبق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية رقم 03/06.

<sup>1</sup> - ج. د. ش، أمر رقم 03/06 في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية ، ع.46 الصادر في 16 يوليو 2006، ص.ص 14-15.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

### المبحث الثاني: تقديم عام للمجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو:

قبل التطرق إلى تقديم المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو و كدراسة حالة، لابد من التعريف أولاً بالولاية على نحو عام، فقد جاء في المادة 1 من قانون رقم 07/ 12 على أنها: جماعة إقليمية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة، تساهم مع الدولة في إدارة و تهيئة الاقليم و التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و حماية البيئة، كما تساهم كذلك في حماية و ترقية و تحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

تتدخل الولاية في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون، و شعارها من "الشعب إلى الشعب"<sup>(1)</sup>.

### الموقع الجغرافي لولاية تيزي وزو:

تعتبر و لاية تيزي وزو احدث ولايات الجزائر نشأت سنة 1962، تقع شرق الجزائر العاصمة حيث لا يبعد مقرها عن الجزائر سوى 105 كلم، و تنقسم الولاية إداريا إلى 21 دائرة و 67 بلدية ، يغلب عليه الطابع الفلاحي و التجاري، سكانها من ذوي أصول أمازيغية بلغ عدد القرى في ولاية تيزي وزو 1400 قرية، و تحمل الولاية رمز 15.

تعتبر ولاية تيزي وزو أكبر المناطق التي يستقر فيها القبائل الامازيغ لذلك تدعى منطقة القبائل الكبرى إلى جانب بجاية التي تلقب منطقة القبائل الصغرى، و قد أدمجت اللغة الأمازيغية لغة وطنية و رسمية في التعديل الدستوري سنة 2016، و يسير شؤون ولاية تيزي وزو رئيس المجلس الشعبي الولائي السيد حسين هارون، الوالي السيد عبد القادر بوعزقي، وتبلغ مساحة الولاية 2,950 كلم<sup>2</sup> مع كثافة سكانية تقدر ب 316 كلم<sup>2</sup><sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- ج. ج. د. ش، أمر رقم 07-12 المؤرخ في 21 فبراير 2012 ، يتضمن القانون الأساسي للولاية، الجريدة الرسمية، ع.12، الصادر في 29 فبراير 2012، ص ص8-9.

<sup>2</sup>- مقال منشور برخصة المشاع الإبداعي، في:

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

تسير شؤون الولاية هيئتان وفق ما جاء في القانون السالف الذكر و هما:

❖ المجلس الشعبي الولائي.

❖ الوالي<sup>(1)</sup>.

### المطلب الأول: الوالي:

يعرف الوالي على انه، كل شخص معين من طرف الدولة بموجب مرسوم رئاسي تكون له صلاحيات كممثل للدولة، وكذلك ممثلا للولاية<sup>(1)</sup>.

يتمتع الوالي بالازدواجية في الاختصاص فيحوز على سلطات كثيرة بصفته ممثلا للولاية، وممثلا للدولة. قرارات الوالي بصفته ممثلا للولاية: و هو بهذه الصفة يقوم بممارسة الصلاحيات التالية:

1- تنفيذ مداوات المجلس الشعبي الولائي: ذلك بإصدار قرارات ولائية باعتباره جهاز تنفيذ لما يصادق عليه المجلس الشعبي الولائي في مداواته.

2- الإعلام: يلزم قانون الولاية الوالي بالإطلاع و إعلام المجلس الشعبي الولائي بوضعية الولاية و نشاطها من خلال:

1- إطلاع الرئيس بانتظام بين الدورات عن مدى تنفيذ مداوات المجلس.

2- أن يقدم الوالي عند افتتاح كل دورة عادية تقريرا عن تنفيذ المداوات المتخذة خلال دورات سابقة.

3- أن يطلع الوالي رئيس المجلس الشعبي الولائي الفترات الفاصلة بين الدورات.

3- تمثيل الولاية: و ذلك في جميع أعمالها المدنية و الإدارية طبقا للتشريع الحالي، كما يمثلها أمام القضاء كمدعي أو مدعى عليه باستثناء حالة طعن رئيس المجلس الشعبي الولائي باسم الولاية في قرارات

وزير الداخلية المثبتة لبطلان مداواته أو يعلن إلغائها أو رفض المصادقة عليها.

يعد الوالي مشروع الميزانية، ويتولى تنفيذها بعد مصادقة المجلس الشعبي عليها<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - ج. ج. د. ش، أمر رقم 07-12 ، مرجع سابق الذكر، ص.110.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ، ص.ص.37.38.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

قرارات الوالي باعتباره ممثل الدولة:

يجسد الوالي أسلوب عدم التركيز، و ليس اللامركزية نظرا لاعتباره ممثلا للدولة في إقليم الولاية و هو بهذه الصفة يتمتع بالصلاحيات و السلطات التالية:

1- التمثيل: يعد الوالي ممثل الدولة و مندوب الحكومة على مستوى الولاية حيث يقوم بتنفيذ تعليمات الوزراء في قيامه بتمثيلهم.

2- التنفيذ: ينفذ كل من القوانين و الأوامر الصادرة عن السلطة التشريعية في مختلف المجالات.

3- الضبط: بنوعيه الإداري أو الشرطة الإدارية حيث توضع تحت تصرفه مصالح أمن في ممارسته لسلطته في مجال الضبط الإداري، و قد يتطلب تدخل الأمن أو الدرك الوطني عن طريق التسخير في حالات استثنائية أما الضبط القضائي، فيمارس سلطته فيه بقيود أهمها:

- حالة وقوع جناية أو جنحة ضد أمن الدولة

توفر حالة الاستعجال. -

. عدم علمه أن السلطة القضائية قد أخطرت بوقوع الجريمة-

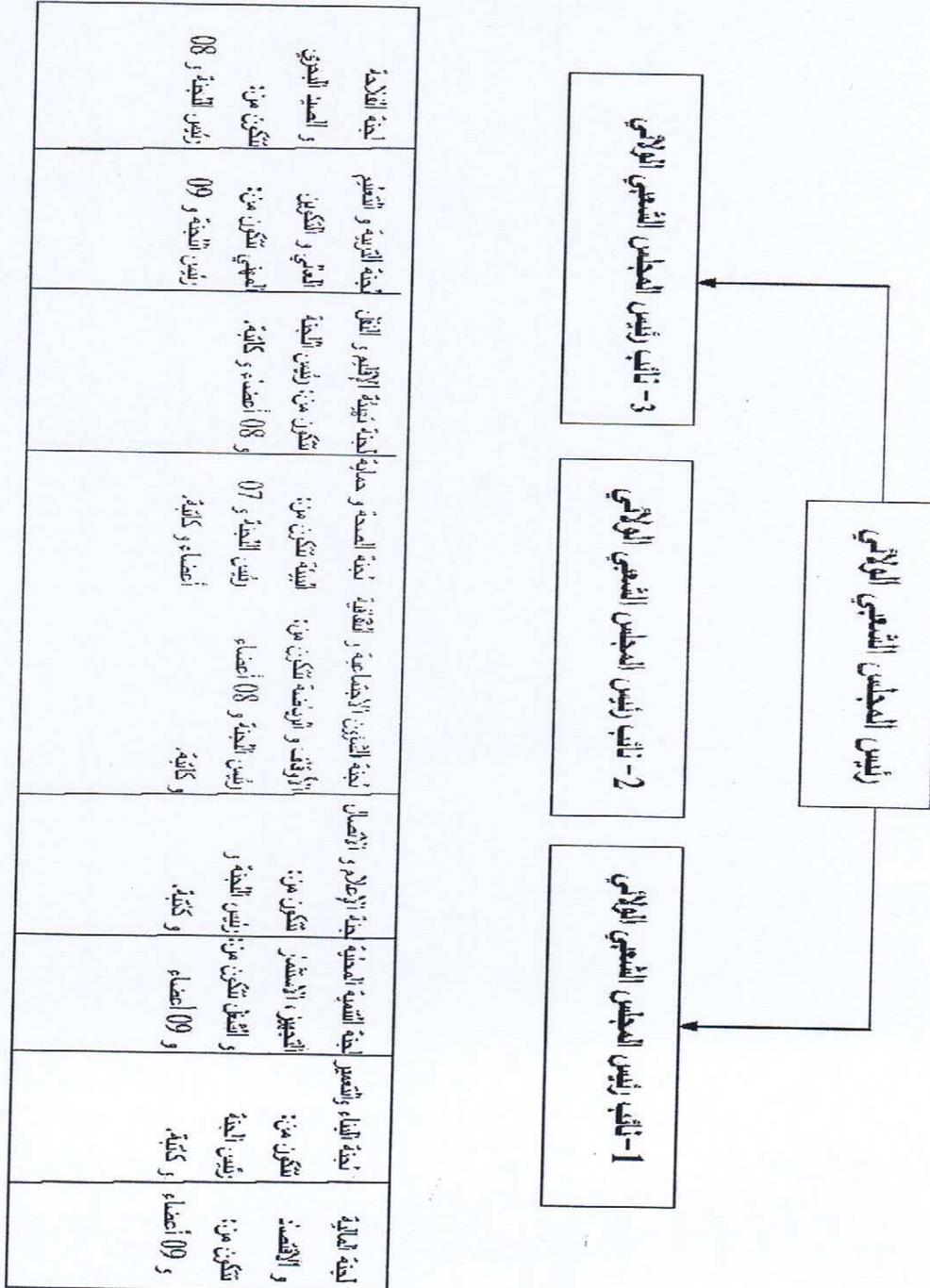
كما يجب عليه أن يبلغ وكيل الجمهورية خلال مدة أقصاها 48 ساعة متخليا عن كل إجراءات السلطة القضائية المختصة.

- يجب على الوالي الإقامة بالمقر الرئيسي للولاية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص.ص.40.39.

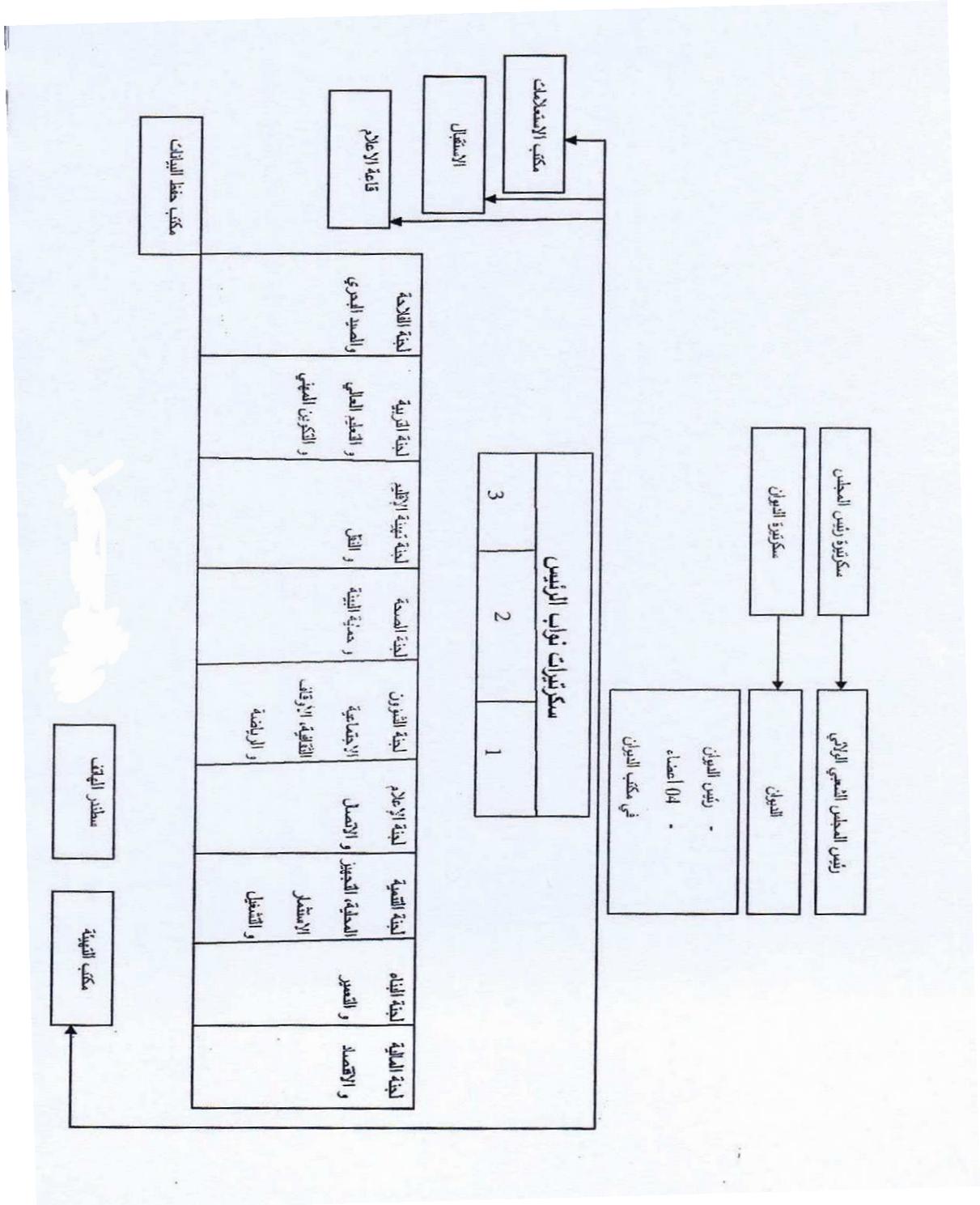
المطلب الثاني: المجلس الشعبي الولائي

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي الولائي :



الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015



## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

قبل التطرق إلى تنظيم المجلس الشعبي الولائي تجدر الإشارة أولاً إلى التعريف به:

هو جهاز مداول، و هيئة منتخبة من طرف سكان الولاية لمدة 5 سنوات ويتراوح عدد أعضائه ما بين 35 و 55 عضواً<sup>(1)</sup>.

إن للولاية مجلس منتخب عن طريق الاقتراع العام ويدعى المجلس الشعبي الولائي وهو هيئة مداولة في الولاية، ويعد المجلس الشعبي الولائي نضامه الداخلي ويصادق عليه، و يحدد النظام الداخلي للمجلس عن طريق التنظيم<sup>(2)</sup>.

يتركب المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو من رئيس المجلس و 47 عضواً، و مجموعة من الموظفين الذين يعملون على السهر في تسيير شؤون الإقليم و رعاية مصالحه.

تم اختيارهم من قبل سكان الولاية من بينهم 09 مترشحين من المنتخبين الأحرار، ورئيس المجلس الشعبي الولائي يساعده 03 نواب<sup>(3)</sup>.

يعقد المجلس الشعبي الولائي أربعة 04 دورات عادية في كل سنة محددة في أشهر مارس ، جوان، سبتمبر، وديسمبر كما يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يجتمع في دورة استثنائية بطلب من رئيس المجلس الشعبي الولائي، أو ثلث 3/1 من أعضاء المجلس أو يطلب من الوالي ، كما يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يجمع في حالات طارئة كالكوارث الطبيعية والتكنولوجية مثل الزلازل و الفيضانات.

وفي كل مداولة يتم الاتصال واستدعاء أعضاء المجلس قبل 10 أيام من تاريخ انعقاد المداولة و لكن يمكن تقليص المدة في حالة وجود خطورة و الاستدعاء يكون مرفقا بجدول أعمال هذه الدورة.

و في اجتماع المجلس الشعبي الولائي يكون أغلبية الأعضاء حاضرين، وفي حالة عدم حضور الأغلبية يتم استدعائهم لمرة ثانية قبل 05 أيام من تاريخ انعقاد الدورة و في حالة عدم حضورهم للمرة الثانية يتم القيام بالجلسة حتى وان كان عدد الأعضاء ليس مكتملا.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: ( هارون حسين)، رئيس المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، يوم: 2015.10.16، على الساعة: 14:30.

<sup>2</sup> - أمر رئاسي رقم 07-12، مرجع سابق الذكر، ص10.

<sup>3</sup> - مقابلة مع السيد (هارون حسين)، رئيس المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو يوم: 2015.10.21، على الساعة: 10:00.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

ويمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يتداول في جلسة مغلقة في الحالات التالية:

- في حالة الكوارث الطبيعية والتكنولوجية.

- مسائل مرتبطة بالأمن والنظام العام.

- في حالة تناول مواضع تخص أعضاء المجلس ويكون لها علاقة بالمسائل الشخصية.

وتكون المداولة علنية ومفتوحة لكل الشعب وتكون مسجلة في البلدية والولاية<sup>(1)</sup>.

**يساعد المجلس الشعبي الولائي في تسيير شؤون الولاية عدد من اللجان الدائمة تتمثل في:**

1- لجنة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي : تساهم لجنة التربية في مناقشة انجاز مشاريع بناء منشآت التربية من مدارس ومطاعم وثانويات، والمنشآت الترفيهية والرياضية وكذلك التدخل في بداية الدخول المدرسي لمتابعة وضمان دخول مدرسي في أحسن الظروف مع المصالح المعنية (الوالي، رئيس المجلس الشعبي الولائي، رئيس المجلس الشعبي البلدي، مدير التربية) و ذلك من خلال مداولة خاصة بالتربية، كما تتكفل اللجنة بالتنسيق مع الإدارة المعنية على معرفة كل نقائص قطاع التعليم العالي فيما يخص النقل، الإطعام الجامعي، الإيواء، وغيرها من اللوازم الضرورية، كما تتكفل كذلك بالتعليم العالي والتكوين المهني، بالإضافة إلى ذلك تساهم اللجنة في إيجاد حل للمشاكل التي تعاني منها الجامعات و المدارس مثل مشكل الأمن الذي تعاني منه جامعة تامدة و ذلك نظرا لتمركزها في منطقة معزولة عن الولاية، حيث عقد رئيس لجنة التربية و التعليم العالي والبحث العلمي مع أعضاء اللجنة بالإضافة إلى مدير التربية و رئيس الجامعة اجتماع لمعالجة المشكل الذي ادخل التلاميذ في إضراب مفتوح، و توصلوا إلى إيجاد حل و هو زيادة عدد الحراس في الجامعة، كما تقوم اللجنة إلى توجيه التلاميذ المطرودين إلى مراكز التكوين المهني، وكذلك استحداث مؤسسات مصغرة عن طريق الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، كما قامت اللجنة بفتح تخصصات أخرى للتكوين المهني مثل الخياطة، الطبخ، الانترنت.....الخ.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد (زميرلي علي)، نائب رئيس المجلس الشعبي الولائي يوم: 2015.10.30 على الساعة: 09:30.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

كما تجتمع اللجنة في نهاية كل سنة لمعرفة المستوى الذي وصل إليه الطلبة من مختلف الأطوار الخامسة ابتدائي، الرابعة متوسط، الثالثة ثانوي، و كذلك التكوين المهني<sup>(1)</sup>.

2- **لجنة الصحة وحماية البيئة:** تسهر هذه اللجنة على حماية البيئة من النفايات والأوساخ من أجل تفادي انتشار الأمراض المعدية، اذ تقوم كل سنة بمسابقة على مستوى الولاية تشترك فيها كل البلديات لاختيار بلدية أكثر نظافة حيث قدر سنة 2015 ب 1 مليار دينار جزائري، كما تقوم هذه اللجنة بالزيارات إلى المستشفيات و المستوصفات لمعرفة المشاكل وإيجاد حلول لها وتوفير الأدوية و اللقاحات<sup>(2)</sup>.

3- **لجنة تهيئة الإقليم و النقل :** تساهم لجنة تهيئة العمرانية و النقل في تهيئة مخططات التهيئة العمرانية على مستوى البلديات و المصادقة عليها، و كذلك إنشاء مخططات سير على مستوى المدن ، و متابعة انجاز مشاريع الطرقات و السكك الحديدية، تهيئة مخططات التهيئة العمرانية على مستوى الولاية، كما تساهم في تسهيل اتصال المياه و الكهرباء والغاز بحل العزلة عن المناطق النائية، كما تساهم في دراسة ملفات مشاريع النقل على مستوى الولاية بالإضافة إلى معالجة مشكل اكتظاظ المدن من خلال توفير حافلات في المدن و انجاز مشروع الطريق السريع<sup>(3)</sup>.

4- **لجنة السكن والعمران:** تتكف بمتابعة مشاريع السكن على مستوى الميدان انطلاقا من الانجاز إلى غاية تهيئته وتوزيعه على المواطن، فيما يخص السكن الريفي والاجتماعي وغيره، كما تحرص على تقديم شهادات البناء طبقا للقوانين المعمول بها و المصادقة عليه في مخطط التهيئة العمرانية للبلديات<sup>(4)</sup>.

5- **لجنة الري والفلاحة، الغابات، الصيد والسياحة:** يتمثل مهام اللجنة من الناحية الفلاحية في توزيع الأراضي الفلاحية الصالحة للزراعة، وتقديم الوسائل والإمكانات الضرورية لتحسين المنتج الزراعي، والدفاع على الأراضي الصالحة للزراعة لمنع البناء عليها مثل منطقة تيزي غنيف أين تريد الدولة بناء

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد (مالكي حميد)، رئيس لجنة التربية و التعليم العالي و التكوين المهني يوم: 2015.11.05 ، على الساعة: 11:30.

<sup>2</sup> - مقابلة مع السيد (مسيلا محمد)، رئيس لجنة الصحة و حماية البيئة يوم: 2015.10.20، على الساعة: 14:00.

<sup>3</sup> - مقابلة مع السيد (حامي جمال)، رئيس لجنة تهيئة الإقليم و النقل يوم: 2015.10.20، على الساعة: 14:30.

<sup>4</sup> - مقابلة ما السيد (فارسي سعيد)، رئيس لجنة السكن و العمران يوم: 2015.11.08، على الساعة: 15:20.

منطقة صناعية فيها وقد قامت اللجنة بالدفاع عنها، أما من ناحية الصيد فان اللجنة تعمل على تشجيع الصيادين من خلال توفير وسائل وتقنيات حديثة من أجل تكثيف الثروة السمكية ، وحماية الغابات من الحرائق وقطعها.

كما تساهم اللجنة في إقامة دورات تكوينية للفلاحين وتدريبهم مثل تربية النحل، و إقامة معرض للفلاحين لعرض منتوجاتهم مثل الزيوت والعسل.....الخ<sup>(1)</sup>.

6- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية، الأوقاف الرياضة والشباب : تقوم لجنة الشباب و الرياضة بالتعامل مع مديرية الثقافة و الشبيبة و الرياضة ، و يتمثل دورها في توزيع الميزانيات المالية للجمعيات الرياضية و الثقافية، كما تساهم اللجنة في تقديم مساعدات لذوي الاحتياجات الخاصة (المعوقين) من خلال تقديم لهم الكراسي المتحركة و مختلف الوسائل التي تسهل لهم انتقالهم من مكان لآخر، و العمل على إدماجهم في المراكز التربوية، توفير لهم مدارس خاصة، كما تقدم مساعدات (منح) خاصة لكبار السن و المعوقين و المرضى ، أما فيما يخص الشبيبة و الرياضة قامت بتنظيم النشاط الرياضي الترفيهي في مختلف المؤسسات التربوية الابتدائية، المتوسطة، الثانوية، و هذا بالتنسيق مع الجهات المعنية ، و قد بلغ عدد الجمعيات في ولاية تيزي وزو الرياضية 377 جمعية، 247 الثقافية اما الاجتماعية بلغ عددها 142 جمعية.

7- لجنة الاستثمار و التنمية و التشغيل و التجهيز : تساهم هذه اللجنة في إيجاد حل لمشاكل المناطق، السهر على تشجيع عملية التشغيل المتوفرة على مستوى الولاية بالتنسيق مع الإدارة المعنية، تشجيع المستثمرين و مرافقتهم على حل المشاكل و العراقيل الإدارية، تنفيذ مشاريع التجهيز على المستوى الميداني، تهيئة مخططات التنمية المحلية على مستوى الولاية و البلديات مثلا تهيئة منطقة النشاطات، تهيئة العقار الصناعي و توفيرهم للمستثمرين، التنسيق مع مديرية النقل و العمل و الوظيف العمومي و كل القطاعات الإدارية لتوفير مناصب الشغل و التقليل من البطالة على مستوى الولاية، و كذلك تشجيع عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد (بن حمزة إسماعيل)، رئيس لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية يوم: 08.11.2015، على الساعة: 15:40.

<sup>2</sup> - مقابلة مع (السيد حمودي مقران)، رئيس لجنة الاستثمار و التشغيل يوم: 10.11.2015، على الساعة: 10:00.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

8- اللجنة الاقتصادية و المالية: تقوم هذه اللجنة باقتراح و تسيير ميزانية الولاية من طرف المجلس الشعبي الولائي و المصادقة عليها من طرف الوالي، توزيع برامج على البلديات و الجمعيات الثقافية.....الخ لانجاز مشاريعها و متابعة انجاز المشاريع الممولة عن طريق ميزانية الولاية فوق الميدان.<sup>(1)</sup>

ويمكن للمجلس الشعبي الولائي إنشاء لجنة مؤقتة في حالة الضرورة لمعالجة كل المشاكل والشؤون الداخلية للولاية مثلا نجد تم إنشاء لجنة مؤقتة لمتابعة مشاريع البناء والعقار في الولاية لمدة سنة من 2014 إلى غاية سبتمبر 2015 كما نجد كذلك أن المجلس الشعبي الولائي إضافة إلى اللجان المكونة ومن اجل القيام بالأعمال ووظائف المجلس نجده يتكون من الأمانة العامة التي تتكون من أمين عام + 4 أعضاء مساعدين له.

### الفرع الثاني: صلاحيات المجلس الشعبي الولائي:

- يشارك في رسم السياسة العامة، الاجتماعية، لاقصادية.
- يقترح مشاريع للقطاع العام.
- يقدم مساعدات للبلديات.
- يربط مشاريع التنمية التي تتجاوز صلاحيات البلدية.
- يمكن للمجلس الشعبي الولائي أن يتداول في أي قضية تهم الولاية باقتراح من ثلث 3/1 من أعضاء المجلس الشعبي الولائي، أو رئيس المجلس الشعبي الولائي، أو الوالي، كاقترح الوالي 2014 بالتداول حول موضوع الصحة في الولاية، و كذلك التداول حول موضوع الاستثمار و ذلك من خلال استرجاع الأراضي غير المستثمرة من قبل المستثمرين سنة 2015..
- يشكل المجلس الشعبي الولائي همزة وصل بين الإدارة المركزية والمحلية إذ يمكن للمجلس أن يقدم اقتراحات و ملاحظات أو يعرض له مشاكل، أو مطالبة مساعدات تخص شؤون الولاية و التي يرسلها

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيد (أشير محمد)، رئيس لجنة الاقتصاد و المالية يوم: 2015.12.14، على الساعة: 09:30.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

رئيس المجلس الشعبي الولائي إلى الوالي، والوالي بدوره يرسلها إلى الوزير المختص في اجل أقصاه 30 يوم مثلا اقتراح لجنة التنمية والاستثمار بتدخل وزير الاستثمار بتهيئة المناطق الصناعية للولاية وذلك من خلال المبلغ المسموح للولاية 700 ألف مليار، من اجل تهيئة المناطق الصناعية في اجل أقصاه سنة حتى 30 ديسمبر 2015<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: أشكال الحوافز المعنوية والمعايير المعمول بها في مقر ولاية تيزي وزو:

تعد الحوافز المعنوية من أهم الأساليب الأكثر استخداما في استراتيجيات إدارة و لاية تيزي وزو للتأثير في سلوك موظفيها من اجل تحقيق الأهداف المسطرة . وفي إطار ذلك يمكن تقديم أشكال الحوافز المعنوية المقدمة في هذه الإدارة و تقييمها ومعرفة مدى تأثيرها على رضا الموظفين.

لقد نص قانون العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 هـ، الموافق لـ: 21 أبريل 1990، وقانون الوظيف العمومي رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادى الثاني عام 1924 الموافق ل 15 يوليو لسنة 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيف العمومي على التالي: " للموظفين الحق في إطار علاقة العمل الحصول على الترقية، والخدمات الاجتماعية، وكل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا".

### الفرع الأول: اشكال الحوافز المعنوية:

#### 1- الحوافز الايجابية:

- بالنسبة للموظفين الذين أحالوا على التقاعد، تتم إقامة حفلة على شرفهم، بالإضافة إلى منحهم منحة.

- كل موظفين ولاية تيزي وزو لديهم الحق في الترقية.

-الضمان الاجتماعي و التقاعد.

-احترام السلامة البدنية و المعنوية و كرامتهم.

<sup>1</sup>- مقابلة مع السيد (هارون حسين)، رئيس المجلس الشعبي الولائي يوم: 2015.12.16، على الساعة: 14:00.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

- الحماية من أي تمييز لشغل منصب عمل غير المنصب القائم على آلياتهم و استحقاقهم.
- حرية الرأي و التعبير مضمونة للموظف لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم و جنسهم و أصلهم.
- للموظف الحق في التكوين و تحسين مستوى الترقية.
- تخصيص طبيب لكل إدارة.
- الرحلات و العطل الصيفية مدفوعة الأجر.
- تقديم الأوسمة و الميداليات.
- تشجيع الموظفين على التنافس من اجل بذل جهد أكبر.

### 2- الحوافز السلبية:

- اللوم والتوبيخ

- الغيابات والتأخرات

### الفرع الثاني: معايير نظام التحفيز في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو :

يعتمد المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو على سياسة تحفيزية، تقوم على مجموعة من المعايير التي يتم من خلالها تقييم أداء الموظف، و هي:

1- **الأداء Performance**: يعتبر هذا المعيار لدى المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو من

المعايير الأساسية لتحديد نوع الحافز الذي يمنح لصاحبه وهو ما يزيد عن العمل الذي يقوم به الموظف، سواء كان في الكمية أي ينتج كمية أكبر في وقت قليل أو في الجودة.

2- **المجهود Effort**: يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس لهذا نجد مؤشر

المجهود من بين المعايير التي يعتمد عليها المجلس الشعبي الولائي، مثل الفوز في عرض إحدى المسابقات فذلك العرض يعتبر معيارا لقياس كفاءة العامل.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية  
تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين 2011-2015

---

**الأقدمية Séniorité:** هي الفترة التي مر بها الموظف طوال حياته في العمل وولائه لإدارته، لذلك يجب مكافأته على أحسن قدر ممكن.

**المهارات SKILL:** يعتمد المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو على معيار الكفاءة في تحفيز عمالها و ذلك انطلاقا من نوعية العمل الذي يقدمه و الوقت الذي يقدمه فيه.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

المبحث الثالث: مراحل الاستبيان وتحليل نتائجه:

المطلب الأول: مراحل الاستبيان:

و من أجل توضيح وفهم مدى تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، تم إجراء استبيان خاص في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، وذلك لمحاولة فهم تأثير الحوافز المعنوية من ناحية، و من ناحية أخرى الكشف عن العلاقة السارية بين الحوافز المعنوية المقدمة في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، و مدى رضا الموظفين عنها.

حيث تم الاعتماد على عينة تتكون من 50 فردا، تم توزيع مجموعة من الأسئلة بنوعها المغلقة و المفتوحة والمقدرة ب: 19 سؤالا.

و قد تم اختيار الاستبيان من أهم وأكثر الأدوات استخداما في مجال البحوث العلمية، حيث يساعد في الحصول على الحقائق والبيانات عن الظاهرة محل الدراسة، ومن أجل الوصول إلى ذلك قمنا بإعداد بعض المعايير المتمثلة في:

- استخدام لغة بسيطة و واضحة ليسهل فهمها.

- استخدام علامة (+) في الإجابة على الأسئلة التي يعبر من خلالها المستجوب عن رأيه.

- إعطاء الوقت الكافي والحرية التامة في التعبير عن الآراء.

و قد احتوى الاستبيان على قسمين أساسيين هما:

- **القسم الأول:** يتعلق بالبيانات الأولية حول السن، الجنس، المستوى التعليمي، الحالة المهنية و قد تم اعتمادها بغية التعرف على مدى تأثير هذه الأخيرة في رضا الموظفي

- **القسم الثاني:** خصص هذا القسم لوضع مجموعة من الأسئلة المتنوعة بلغ عددها (15) سؤالا، وزعت على عينة مقصودة من الموظفين مختلفة في أعمارها، جنسها، مستوياتها الوظيفية و التعليمية، و قد تم توزيع ما يقارب 50 استمارة.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

و قد تم التوصل من خلال تفريغ البيانات الخاصة بهذا الاستبيان إلى ما يلي:

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان:

أ- المعلومات الشخصية: بعد عملية تفريغ البيانات المتعلقة بمتغيرات الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الحالة العائلية، المستوى التعليمي توصلنا إلى النتائج التالية:

1- من حيث الجنس:

النسبة	التكرار	الجنس
46%	23	ذكر
54%	27	أنثى
100%	50	المجموع

جدول رقم (1): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

يتضح لنا من خلال الجدول أن عينة البحث تتراوح بين جنس الذكور و جنس الإناث، حيث أن نسبة 54% من أفراد عينة البحث هم إناث في حين أن نسبة 46% من أفراد العينة ذكور، و هي نسبة قليلة مقارنة بالعينة الأولى، و ذلك نظرا لتركز معظم الإناث في الإدارة ، بحيث لا يوجد في المجلس الشعبي الولائي أعمال تتطلب جهودا عضلية كبيرة.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

2- حسب الحالة العائلية:

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
40%	20	أعزب
56%	28	متزوج
4%	2	مطلق
0%	0	أرمل
100%	50	المجموع

جدول رقم (2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

يتبين لنا من خلال الجدول أن هناك 28 متزوجا أي بنسبة 56% من إجمالي أفراد العينة، و هذا راجع إلى سنهم المتقدم و ظروف عيشتهم الاقتصادية و الاجتماعية المساعدة، بالتالي فان هذه الفئة تتحمل أعباء أسرها التي تفرضها الحياة مقارنة بنسبة 20 من أفراد العينة يمثلون فئة العزاب بعدد يقدر ب40% بينما نجد نسبة 4% من أفراد العينة مطلقين، في حين لا يوجد أي عامل أرمل من العينة المبحوثة، و تعتبر هذه النسب مؤشرا ايجابيا يستفيد منها مقر ولاية تيزي وزو ، حيث تكون الحالة النفسية للمتزوجين أو العزاب مثلا أكثر استقرارا مقارنة بالأرامل و المطلقين ما يدفعهم للعمل أكثر.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية  
تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

3- حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
56%	28	جامعي
30%	15	ثانوي
14%	7	متوسط
0%	0	دون مستوى
100%	50	المجموع

جدول رقم (3): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة لهم مستويات تعليمية مختلفة، إلا أن أعلى نسبة ممثلة في مستوى التعليم العالي و المقدرة ب 56% و هو شيء ايجابي للإدارة بغية الاستفادة من مؤهلاتهم ومعارفهم ، فيما يحسن الأداء ويطوره، ثم تليها فئة الموظفين ذات المستوى الثانوي و المقدرة بنسبة 30%، تليها فئة الموظفين ذات المستوى متوسط بنسبة 14% ، و الفئة الأخيرة هي فئة دون المستوى بنسبة 0% ، والملاحظ في هذه النسب هو تدني النسب الخاصة بالمستويات الدنيا و المتوسطة ما يجعل اغلب الأفراد، ذو مستويات لا باس بها تمكنهم من العمل الجاد والاستيعاب الكبير لمختلف الواجبات المنوطة بهم، و هو ما يدعم الإدارة أكثر و يسهل لها مهمة أداء أنشطتها و وصولها إلى تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية  
تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

4- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية:

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
إطار	4	8 %
عون تحكم	36	74 %
عون تنفيذي	9	18 %
المجموع	50	100 %

جدول رقم (4): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من الموظفين هي من فئة عون تحكم و ذلك بنسبة 74% من إجمالي أفراد العينة فهم يقومون بكل أعمال الإدارة، ثم تليها فئة عون تنفيذي بنسبة 18%، و الذين يتكونون من رؤساء اللجان، و أخيرا فئة إطار بنسبة 8% التي تتمثل في رئيس المجلس الشعبي الولائي و نوابه من إجمالي أفراد العينة.

انطلاقا من هذه النسب نستنتج أن أغلبية الموظفين في المجلس الشعبي الولائي هم إناث وأرباب

عمل، و يتمركز في الإدارة موظفين ذا مستوى عالي إلا أنه لا يتناسب مع الوظائف التي يتقلدونها.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

ب: البيانات الخاصة المتعلقة بعلاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي:

1- كيف التحقت بوظيفتك:

النسبة	التكرار	الإجابة
50%	25	على أساس الشهادة
34%	17	على أساس الخبرة والمسابقة
16%	8	اقتراحات أخرى
100%	50	المجموع

جدول رقم (5): يبين على أي أساس تم الالتحاق بالوظيفة

يتبين لنا من خلال الجدول أن نسبة 50% من الموظفين التحقوا بوظيفتهم على أساس الشهادة و أغلبهم ذوي مستوى ماجستير و ماستر، و هذا مؤشر ايجابي يبين لنا درجة الذكاء والمستوى العالي الذي يملكه هؤلاء الموظفين، و هي نسبة عالية مقارنة بنسبة الموظفين الملتحقين بمناصبهم على أساس الخبرة و الكفاءة بنسبة قليلة تمثل ب34%، فهم التحقوا بوظيفتهم عن طريق المسابقة و حاجة الإدارة لخبرتهم و كفاءتهم في تسيير أعمال الإدارة العمومية، و أما 8 موظفين آخرين فقد التحقوا بمناصبهم نظرا لمستواهم الاجتماعي، أو من أجل سد الفراغ الوظيفي و أغلبهم يشغلون مناصب حراس و عاملات نظافة.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية  
تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

2- هل أنت راض في منصبك الحالي:

النسبة	التكرار	الإجابة
40%	20	نعم
64%	32	لا
100%	50	المجموع

جدول رقم (06) يبين درجة الرضا في مناصب الموظفين في المؤسسة

أظهرت النتائج أن نقص الحوافز المعنوية و ضغوط العمل من بين عوامل عدم الرضا الوظيفي، فنلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 64% من أفراد العينة المدروسة غير راضين في عملهم، في حين يقابلها نسبة قليلة من أفراد العينة موافقين و راضين عن عملهم بنسبة رضا تقدر ب 40%، و من خلال المقابلة التي أجريناها و ملاحظتنا خلال فترة الدراسة لاحظنا أن أغلبية الموظفين غير راضين حيث نجد أن ابسط الحوافز المعنوية غير متوفرة فمعظم الجامعيين يعملون كسكرتيرين أو في قاعة الاستقبال، كما يوجد موظفين ليس لهم مستوى عالي ولكن يشغلون مناصب أعلى من المناصب التي يشغلها ذوي الشهادات، كما أنهم يقومون بأعمال متعددة و كثيرة، و هذا الأمر من شأنه أن يقلل من شعور الموظفين بالرضا الوظيفي و الذي يؤثر بدوره على الأداء على نحو سلبي.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

3- هل تقدم الإدارة الميداليات للذين يقومون بأعمالهم مميزة وهل استفدت من ذلك:

النسبة	التكرار	الإجابة
24%	12	نعم
16%	8	لا
00%	00	موافق جدا
60%	30	معارض جدا
100%	50	المجموع

جدول رقم (7): يبين الميداليات والعلوات المقدمة في الإدارة لموظفيها عند قيامهم بعملهم على أعلى مستوى

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 60% من أفراد العينة أجابوا بمعارض جدا، و هذا ما يدل على أن الإدارة في المجلس الشعبي الولائي لا تقدم لهم الميداليات و العلوات من أجل دفعهم للعمل و الانجاز وجعلهم أكثر رضا عن عملهم، حتى أنها لا تقدم لهم الهدايا و الأوسمة في كل المناسبات ، في حين نجد نسبة 24% من أفراد عينة الدراسة موافقين على العلوات المقدمة إليهم و المتمثلة في علاوة الإطعام بثمان 50 دينار جزائري للموظفين في مقر الولاية مقارنة بالموظفين الذين يعملون في المديرية الأخرى بثمان 100 دينار جزائري وبالرغم من أنه حافز مادي إلا أن له أثرا معنويا كبيرا ، و بالمقابل نجد 16% من الموظفين غير موافقين على العلوات و الميداليات المقدمة إليهم، و بالرغم من تقديم حافز الإطعام فإنهم يرون ذلك غير كافي للجهود المبذولة من طرفهم.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

4- هل ترى أن الحوافز المعنوية المقدمة في الإدارة تتناسب و مجهودات الموظفين:

النسبة	التكرار	الإجابة
30 %	15	نعم
60 %	35	لا
100 %	50	المجموع

جدول رقم (8): يبين الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة و هل تتناسب مع مجهودات موظفيها

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة يرون أن الحوافز المعنوية المقدمة لهم تتناسب مع جهود الموظفين، و هي نسبة قليلة مقارنة بالموظفين الذين أجابوا ب "لا" والتي تقدر ب: 60% فهم معارضين لنقص وانعدام الحوافز المعنوية المقدمة إليهم، رغم ما نصت عليه مختلف القوانين و الدساتير التي أكدت على تحفيز الموظفين، الشيء الذي جعلهم غير راضين إذ يرون أن الحوافز المعنوية المقدمة لهم قليلة و لا تتناسب مع الأعمال التي يشغلونها .

5- هل ترى أن أهدافك تتوافق وأهداف الإدارة :

النسبة	التكرار	الإجابة
30 %	15	موافق
50 %	35	معارض
100 %	50	المجموع

جدول رقم (9): يبين مدى توافق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

### تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة توافق الموظفين مع أهداف المؤسسة هي 30% ، في حين قدرت نسبة المعارضة ب 50% و هي نسبة عالية و مؤشر سلبي، هذا يعني عدم إشراكهم في دراسة و صياغة الأهداف و السياسات المعتمدة على مستوى المجلس الشعبي الولائي، الأمر الذي يؤثر على حالتهم النفسية ومشاعرهم تأثيرا سلبيا بحيث يكونون بذلك مجرد منفذين للقرارات و ليسوا جزءا لا يتجزأ من الإدارة التي يعملون على مستواها وبذلك فهي لا تعكس رغباتهم و تطلعاتهم الشيء الذي يجعل نسبة قبولهم لهذه الأخيرة قليلة و شعورهم بالرضا قليلا أيضا.

#### 6- هل تقييم الإدارة لأعمالك تقييم موضوعي:

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	16	نعم
24%	12	لا
44%	22	نسبيا
100%	50	المجموع

الجدول رقم (11): يبين مدى تقييم الإدارة

#### الجدول رقم (10) يبين ما اذا كان تقييم الإدارة لأعمال الموظفين تقييم موضوعي.

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 44% من أفراد العينة يرون بأن تقييم الإدارة لأعمالهم تقييم موضوعي نسبي، وهذا راجع إلى الطرق التي تتخذها الإدارة من أجل تقييم موظفيها مثل: الملاحظات... في حين نجد 32% من أفراد العينة موافقين على التقييم الموضوعي للإدارة عليهم، وهذا راجع إلى التقييم الايجابي الذي تقوم به الإدارة، و هذا ما يساهم في رضا الموظفين عن هذا التقييم، في حين نجد أن نسبة 24% من أفراد العينة معارضين لفكرة التقييم الموضوعي الذي تنتهجه الإدارة لموظفيها، حيث تؤكد على أن بعض الموظفين لديهم رؤية سلبية لتقييم الإدارة لهم، و هذا يدل على وجود بعض الاختلافات بين الإدارة و الموظفين كالثقة مثلا .

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية  
تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

7- هل تعارض قرارات وتعليمات المسؤولين:

النسبة	التكرار	الإجابة
68%	34	نعم
32%	16	لا
100%	50	المجموع

جدول رقم (11): يبين ما إذا يعارض الموظفون قرارات وتعليمات المسؤولين

أظهرت النتائج أن أغلبية الموظفين معارضين لقرارات و تعليمات المسؤولين بنسبة 68%، و ذلك نظرا للضغط الذي يمارسونه الرؤساء على الموظفين و غياب العدالة في توزيع الحوافز المعنوية لاسيما ما يتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يقلل من درجة شعورهم بالرضا الوظيفي، في حين أن نسبة 32% من الموظفين راضين عن القرارات و التعليمات الصادرة من المسؤولين و ذلك راجع إلى حسن المعاملة و الشكر و التقدير الموجه للموظفين من طرف المسؤولين .

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

8- هل أنتم راضون عن الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة:

النسبة	التكرار	الإجابة
34%	17	موافق
66%	33	معارض
100%	50	المجموع

جدول رقم (12): يبين مدى رضا الموظفين في الإدارة عن الاتصال والتواصل

يبين الجدول أن نسبة 34% من أفراد العينة موافقون وراضون عن الاتصال القائم بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة، و هذا راجع إلى الطرق والإمكانات المستخدمة من أجل الاتصال والتواصل في الإدارة سواء كانت مباشرة كالمقابلة، أو كانت غير مباشرة كالهواتف، أما فيما يخص أفراد العينة المعارضين نجد نسبة 66% من الموظفين معارضين و غير راضين عن الاتصال و التواصل القائم بين الرؤساء و المرؤوسين في الإدارة، اذ يجدون صعوبة في التواصل معهم.

9- هل تقوم مؤسستكم بترشيح المتميزين لدورات تكوينية

النسبة	التكرار	الإجابة
8%	04	نعم
92%	46	لا
100%	50	المجموع

جدول رقم (13): يبين مدى قيام المؤسسة بترشيح المتميزين لدورات تكوينية

من خلال الجدول يتبين لنا أن 92% من الموظفين يرون أن الإدارة في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو لا تقوم بترشيح المتميزين إلى دورات تكوينية من أجل ترقيةهم إلى وظائف أهم و اعلى،

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

فكل موظف يبقى في منصبه حتى و إن كان قد حَسَّن وطَوَّر قدراته و مؤهلاته ، فأغلب الموظفين لهم شهادات جامعية إلا أنهم يعملون كسكرتيرين أو في قاعة الاتصال.....، في حين نجد نسبة قليلة تمثل ب 8% من الموظفين يرون أن الإدارة العمومية تقوم بترشيحهم لدورات تكوينية بهدف ترقيةهم إلى مناصب أعلى.

### 10- ما هو نوع التنظيم المعتمد في الإدارة:

النسبة	التكرار	الإجابة
94%	47	تنظيم رسمي
6%	3	تنظيم غير رسمي
100%	50	المجموع

### جدول رقم (14): يبين درجة تعامل الإدارة لموظفيها

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية الموظفين أجابوا على أن التنظيم المعتمد عليه في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو هو التنظيم الرسمي وذلك بنسبة 94%، باعتبارها إدارة عمومية فهي تعتمد على قانون الوظيف العمومي وقانون الولاية.....، وبذلك فهي تسير شؤونها وفق هذا التنظيم غير أن هذا الأخير لم يكن محل موافقة من قبل الموظفين وقد ظهر ذلك في السؤال الخاص بأسلوبي الاتصال و التواصل المعتمدين على مستوى المجلس الشعبي الولائي.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

11- هل توفر الإدارة الأمن ضد حوادث العمل:

النسبة	التكرار	الإجابة
94%	47	نعم
06%	03	لا
100%	50	المجموع

جدول رقم (15): يبين مدى توفير الإدارة الأمن لموظفيها

من خلال الجدول يتضح لنا أن معظم الموظفين في مقر ولاية تيزي وزو موافقين على أن الإدارة توفر لهم الأمن ضد حوادث العمل، إلا نسبة 06% من الموظفين أجابوا بالرفض، فهي تعمل في إطار قانون الوظيف العمومي 06-03 الذي ينص في إحدى موادده على الأمن ضد حوادث العمل، فهي توفر الأمن الكامل لعمالها بواسطة الأجهزة المكلفة بالحراسة كالكاميرات، الحراس، الشرطة.

12- هل تعتبر الترقية حافزا لكم في العمل: إذا كان نعم فعلى أي أساس تم ذلك:

النسبة	التكرار	الإجابة
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

جدول رقم (16): يبين إذا الترقية تعتبر محفزا .

من خلال الجدول يتضح لنا أن اغلبية الموظفين أجابوا بنسبة 80% على أن الترقية تمثل حافزا معنويا للموظفين اذ تتم الترقية في مقر الولاية على أساس الاقدمية و الكفاءة معا، و هو مؤشر ايجابي

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية

### تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

يساهم في تحفيز الموظفين على العمل بفعالية مما يشجع التنافس بين الموظفين من أجل النجاح في مسابقات الترقية في الرتبة التي تتم على أساس إعداد قائمة يتم اختيار الموظفين من خلالها على أساس الكفاءة و الاقدمية، في حين قدرت أقل نسبة ب 20 % وهي الفئة التي ترى أن الترقية لا تمثل حافزا معنويا فالبرغم من سنوات الخبرة و الاقدمية إلا أنهم ما زالوا في نفس المنصب.

#### 13- هل تلقي ثناء و مدحا على أداك لعملك:

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

#### جدول رقم (17): يبين مدى تلقي الثناء و المدح للموظفين في الإدارة عند أدائهم لعملهم

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 48% من الموظفين يتلقون المدح و التشجيع للأعمال التي يقومون بها مما يدفعهم للعمل أكثر، في حين تمثل نسبة المعارضة ب 52% الذين يرون أنه رغم الضغط و الجهود التي يبذلونها في انجاز المهام، إلا أن الرؤساء لا يعترفون بذلك فالبنسبة إليهم الموظفين يشتغلون من أجل العمل وبالمقابل يتلقون أجرا على ذلك، بالتالي هم ليسوا بحاجة للمدح والثناء، إلا أننا لا ينبغي أن ننسى أبدا أن الموظف ليس مجرد شخص مادي بل هو قبل كل شيء روح يحتاج إلى مدح وتشجيع وتقدير على ما أنجزه من أعمال.

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

14- هل يوجد تعاون بين الموظفين في أداء الوظائف :

النسبة	التكرار	الإجابة
%26	13	نعم
%74	37	لا
%100	50	المجموع

جدول رقم (18): يبين درجة التعاون ما بين الموظفين في الإدارة

يوضح لنا الجدول أن مفردات العينة غير موافقون على توفر التعاون في أداء أعمال الإدارة، حيث تقدر نسبة الرفض بـ 74% فهم يعملون بشكل منفرد فكل موظف له أعمال خاصة به، في حين أجابت الأقلية بـ "نعم" بنسبة 26% و هذا دليل على أن الإدارة على مستوى المجلس الشعبي الولائي لا تشجع الموظفين على العمل الجماعي، رغم ما لهذا الأخير من دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي و توفير جو يسوده الاحترام و التقدير بين الموظفين، و هذا ما تؤكدته دراسات هاورثون حول أهمية العمل و العلاقات الإنسانية بين الأفراد في جماعات العمل، إذ تعتبر الحاجة إلى الانتماء من بين الحاجات الأساسية للفرد التي تجعله يبحث عن تكوين علاقات صداقة و محبة و تعاون بين أعضاء الجماعة الأمر الذي يجعله يشعر بالارتياح فيتحقق رضاه .

الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

15- هل تريد تغيير مكان عملك:

النسبة	التكرار	الإجابة
70%	35	نعم
30%	15	لا
100%	40	المجموع

جدول رقم (19): يوضح مدى استعداد الموظفين لترك مكان عملهم

يبين الجدول أن أغلبية الموظفين يريدون تغيير أماكن عملهم وذلك بنسبة 70% لعدم رضاهم الوظيفي رغم وجود بعض الحوافز المعنوية المقدمة إليهم كتوفير الحماية في أماكن العمل، إلا أن ذلك غير كاف فغياب التعاون والتواصل مع المسؤولين، غياب الإنسان المناسب في المكان المناسب، وعدم اعتراف هؤلاء بالجميل والثناء على ما قاموا به من أعمال، يولد في نفسية الموظفين الرغبة فيهم في تغيير مكان عملهم و البحث عن مكان أفضل، في حين يقابلها نسبة قليلة من الموظفين الذين يشعرون بالاستقرار في عملهم والمقدرة ب 30% ، حيث يرون أن هم رغم كل الظروف السلبية إلا أنهم لن يتخلوا عن مكان عملهم.

وبصفة عامة توصلنا من خلال نتائج الاستبيان والمقابلات التي تم إجراؤها في المجلس الشعبي الولائي والملاحظات التي تم استنتاجها واعتمادا على القوانين والداستير المنصوص عليها في الجريدة الرسمية، والتي تؤكد على حقوق الموظفين في الحصول على الحوافز المعنوية من طرف هيئة الولاية ، إلا أن ذلك لم يعكس الواقع الذي يعيشه الموظفين على مستوى المجلس الشعبي الولائي حيث لا تعتمد هذه الأخيرة على الحوافز المعنوية الكافية وبالتالي لم يؤدي ذلك إلى تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين.

## خلاصة و استنتاجات:

انطلاقاً من دراسة حالة التي تم إجرائها في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، و اعتماداً على الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، و وفقاً للملاحظات و المقابلات الشخصية التي تم إجرائها توصلنا إلى:

- أن المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو لا يعتمد إلا على الحوافز المعنوية التالية:
- القيام بحفلات لخريجي التقاعد.
- الاحتفال باليوم العالمي للمرأة 8 مارس وتقديم هدايا للموظفات. ( انظر الماحق رقم 2).
- الاحتفال باليوم العالمي للمعوقين في 14 مارس وتقديم هدايا للموظفين (المعوقين). (انظر المحق رقم 03) .
- في حالة تسبب الموظف في أي مشكل في الإدارة فانه يوبخ ويلام، و تصل درجة العقاب إلى الحرمان من العمل لمدة معينة ويعاقب لمدة محددة من الزمن وغير مدفوع الأجر رغم أن هذا الأخير حافظ مادي إلا أن تأثيره معنوي سلبي لدرجة كبيرة جداً. (انظر الملحق رقم 04).
- الترقية على أساس الاقدمية.
- الحوافز المعنوية المقدمة في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو قليلة مقارنة بالولايات الأخرى المعتمدة عليها في الجزائر مما يقلل من الرضا الوظيفي في الإدارة.
- أن الحوافز المعنوية التي تقدمها إدارة ولاية تيزي وزو غير كافية، و حسب نتائج الدراسة توصلنا إلى أن أغلبية الموظفين غير راضين عن الحوافز المعنوية التي يتحصلون عليها، بالرغم من أنهم يقومون بكل الأعمال والوظائف المسندة لهم.
- أظهرت الدراسة انه لا يوجد إنصاف في منح الحوافز المعنوية، و هذا ما يؤثر سلباً على أداء و رضا الموظفين.

## الفصل الثاني: دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو في الفترة الممتدة ما بين الفترة 2011-2015

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود تعاون و تكاتل في أداء الموظفين لمهامهم .
- عدم وجود الإنصاف و العدالة في توظيف الموظفين فاعلهم نجدهم كمستقبلين او سكريتين، ومنه فالفرضية التي طرحت في إطار هذا الفصل والتي جاء فيها، "نظام الحوافز المعنوية المعتمد في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو يؤثر بشكل كبير في رفع أو تدني مستوى رضا الموظفين" صحيحة لان عدم منح الحوافز المعنوية يؤدي إلى تراجع مستوى الرضا الوظيفي وفق ما أكدته نتائج الاستبيان.

و يتضح مما سبق أن المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو لا تعتمد على أغلبية الحوافز المعنوية رغم تأكيد مختلف القوانين والدراسات والمواثيق الرسمية على ضرورة اعتمادها، إلا أن هذه الأخيرة لا تأخذ إلا بجزء منها فقط على سبيل المثال نجد: القيام بحفلة عيد المرأة في كل 8 مارس، والقيام بحفلات لخريجي التقاعد وكذلك تقديم أجهزة للمعوقين.

# الختمة

## خاتمة:

هدفنا من خلال هذه المذكرة إلى دراسة تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية، وبالتحديد في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، ولتحقيق هذا الهدف تم عرض الإطار النظري و المفاهيمي للموضوع قصد الوقوف على خلفيته وتمحيص بعض الدراسات السابقة بشأنه، والاستفادة منها في تحديد المتغيرات المؤثرة في إشكالية الدراسة بوضوح ثم صياغتها في سؤال جوهري ألا وهو: "ما مدى تأثير الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارات العمومية بصفة عامة و مستخدمي المجلس الشعبي الولائي بصفة خاصة ؟".

بعدها عرضنا الإطار الميداني والذي يعد تجسيدا للإطار النظري على أرض الواقع، حيث تم في هذا الصدد تصميم استبانة لغرض جمع البيانات والمعلومات وتوزيعها على عينة مكونة من 50 موظف في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو والمتمثلة في أرائهم وتوجهاتهم: وباستخدام الأساليب الإحصائية ثم تحليل الاستبانة التي تمكننا من الاجابة على إشكالية الدراسة وفرضياتها، من ثم استخلاص النتائج وتقديم مقترحات وأفاق بشأن الموضوع.

إلا أنّ ما تمّ ملاحظته من خلال دراسة حالة، والاستبيان الموزع على الموظفين على مستوى المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو ضعف الحوافز المعنوية المقدمة، وعدم فعاليتها وكذلك عدم قدرتها على تحقيق الهدف المرغوب. وقد توصلنا الى النتائج التالية:

- إن الحوافز التي يقدمها المجلس الشعبي الولائي غير كافية، و حسب نتائج الدراسة توصلنا إلى أن أغلبية الموظفين غير راضين عن الحوافز المعنوية التي يتحصلون عليها، بالرغم من أنهم يقومون بكل أعمال ووظائف الإدارة.
- أظهرت نتائج الدراسة أن تقديم الحوافز المعنوية في المجلس الشعبي الولائي غير عادل، الشيء الذي يترجم وجود مناخ يسوده التذمر و الشعور بالظلم نتيجة عدم الإنصاف في منح الحوافز المعنوية.

- انه لا يوجد تناسب بين المؤهل العلمي لمعظم أفراد العينة مع الوظيفة التي يشغلونها.

- بينت نتائج الدراسة عدم وجود تعاون و تكاثر في أداء الموظفين لمهامهم .
- بينت الدراسة من خلال المقابلات التي تم إجرائها ان الموظفين يتلقون الأوامر و التعليمات من الرؤساء و هم غير قادرين على مخالفتهم مطلقا، مما يجعلهم يحسون بعدم الاحترام و احتقارهم الامر الذي يؤثر سلبا على معنوياتهم، اي غياب ثقافة الادارة بالمشاركة.
- من خلال كافة الاستنتاجات، توصلنا إلى أن الإشكالية الرئيسية التي طرحت في إطار هذا البحث والتي جاء فيها: "ما مدى تأثير الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الإدارات العمومية بصفة عامة و مستخدمي المجلس الشعبي الولائي بصفة خاصة ؟.
- اشكالية صحيحة فكلما كانت الحوافز المعنوية كافية و منحت للموظفين على نحو عادل و في الوقت المحدد لها، كلما ساهمت بدرجة كبيرة في تعزيز الرضا الوظيفي، و على العكس من ذلك اذ لم تحترم هذه المعايير في توزيع الحوافز المعنوية كلما قلت نسبة الرضا الوظيفي و ادت الى خلق مشاكل عدم الثقة، اللامبالاة، دوران العمل.....الخ.
- وفي إطار ذلك يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات من أجل تحقيق رضا الموظفين بواسطة التحفيز المعنوي، ولعلّ أهم الاقتراحات التي نراها أكثر أهمية تتمثل في ضرورة إعطاء الموظف مكانته الحقيقية، والاهتمام به في جميع الجوانب بالنظر على أنه المحور الأساسي للأداء وتحقيق الإنتاجية في الإدارة العمومية إضافة إلى تحسين الظروف الاجتماعية للموظف ، إضافة إلى:
- \_ لابد من تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون و التكامل.
- إعطاء الموظف حرية الرأي و المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يساعد على تعزيز الانتماء في نفوس الموظفين و شعورهم بالرضا الوظيفي و الإخلاص للمنظمة التي يعملون فيها.
- الاهتمام بالمنظومة الاتصالية لتحسين العلاقة بين الموظفين و الرؤساء للتعبير عن آرائهم ومشاكلهم و اشتراكهم في تسيير شؤون الإدارة العمومية.
- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب تبعا لمؤهلاته العلمية و قدراته.

- ضرورة الاعتماد على دورات تكوينية نظرا لدورها الهام في تجديد و تحسين مهارات الموظف الشيء الذي يؤثر ايجابيا على معنوياته.
- الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين عن طريق البحث عن جوانب القصور و التوتر التي تسود علاقات الزملاء مع بعضهم البعض، من اجل غرس روح التعاون و الانسجام بينهم و إقامة علاقات قائمة على التقدير و الاحترام.
- تقديم حوافز معنوية مناسبة للموظفين في وقتها المناسب لان بعض الحوافز تفقد أثرها الايجابي إذ لم تقدم في مواعيدها.
- زيادة فرص الترقية للموظف في القطاع العام، و ذلك بتخفيض سنوات التقاعد لإتاحة الفرصة للموظفين الآخرين في الترقية.
- توفير جو من الاحترام المتبادل بين الموظفين، لتسهيل إدماجهم في بيئة عملهم.
- توفير مناخ ملائم يرتاح فيه الموظف وبالتالي تزداد درجة رضاه عن عمله ويزداد أدائه.
- وفي الأخير يعتبر موضوع تأثير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذه المذكرة مساهمة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.

# قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

**1- الكتب:**

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، الموارد البشرية- مدخل تحقيق الميزة التنافسية-، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008.
- 2- احمد محمد، وفاء ، اثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل، معهد الادارة: كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2009.
- 3- البديري، طارق عبد الحميد، أساسيات الإدارة التعليمية و مفاهيمها، عمان: دار الفكر و الطباعة و النشر و التوزيع، 2010.
- 4- بربر، كامل، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1997.
- 5- بشار، يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، عمان : دار اليا لى للنشر و التوزيع، 2009.
- 6- بطرس، سامر جلدة، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة، عمان: دار أسامة للنشر، 2009.
- 7- بن علي الربيعة بن عبد الرحمن، عبد العزيز ، البحث العلمي و مصادره ومبادئه و مناهجه، الرياض: فهرس مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، دون سنة النشر.
- 8- الجيوشي رسلان، محمد، الادارة علم وتطبيق ، دون بلد النشر، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط3، 2008.
- 9- حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار وفاء، 2003.
- 10- حجيم الطائي، يوسف، ادارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي متكامل-، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، 2006.
- 11- خضير كاظم، محمود ، السلوك التنظيمي، عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع، 2001.
- 12- راوية، محمد الحسن، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
- 13- رزق دياب ، سهيل ، مناهج البحث العلمي، فلسطين: دون دار النشر، 2003.

## قائمة المراجع

- 14- رسلان، نبيل، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، مصر: دار النهضة المصرية، 1976.
- 15- زكي، محمد، هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت: وكالة المطبوعات، 1990.
- 16- الشنواني، صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مدخل الأهداف -، مصر: مؤسسة شباب الجامعة، 1987.
- 17- صقر عاشور، أحمد، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي - إدارة القوى العاملة، النهضة العربية للطباعة والنشر، ط2، 1979.
- 18- صلاح الدين، عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر -، دون بلد النشر، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 19- طاهر، الزعبي مروان، الرضا الوظيفي، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، دون بلد النشر، 2011.
- 20- طلعت إبراهيم، لطفي، علم اجتماع التنظيم، القاهرة: دار غريب للطباعة، 1993.
- 21- عادل، حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، عمان: شباب الجامعة، 1998.
- 22- العاني، محمد هيثم، الإدارة بالحوافز - التحفيز و المكافآت -، دون بلد النشر: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر و التوزيع، 2007.
- 23- عباس، علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: جامعة البتر، 2008.
- 24- عبد الله، محمد، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مصر: عين الشمس، 2008.
- 25- عبد الوهاب، علي، إستراتيجية التحفيز الفعال نحو أداء بشري مميز، مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2000.
- 26- العجمي، محمد الحسيني، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008.
- 27- الغازوي فهمي، سليم، مدخل إلى علم الاجتماع، عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع، 2004.

## قائمة المراجع

- 28- القحطاني، محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي، الرياض: دون دار النشر، ط2 ، دون بلد النشر.
- 29- قزاقزة، يوسف، إدارة الخدمات الصحية و التمريضية، عمان : دار البارودي للنشر و التوزيع، 2002.
- 30- القصبي عبد الغفار، رشاد، مناهج البحث في علم السياسة، القاهرة: كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، ط2، 2006.
- 31- لعويسات ، جمال الدين، السلوك التنظيمي و التطور الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، 2002.
- 32- مانيو، جيدير، منهجية البحث العلمي، دليل الباحث للمبتدئين في موضوعات البحث و رسائل الماجستير، ترجمة: ملكة ابيض، دون بلد النشر.
- 33- محمد العديلي، ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض: الإدارة العامة للبحوث، دون تاريخ النشر.
- 34- محمد راشد، عبد الجليل، إستراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، عمان: دار الفكر للطباعة و النشر، 2000.
- 35- الموساوي، سنان، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دون بلد النشر، دار المدلاوي للنشر و التوزيع، 2004.
- 36- نائف البرنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، كاليفورنيا: دار وائل للنشر، ط3، 2010.
- 37- نور جمجوم، هشام محمد ، سيكولوجية الإدارة، بيروت: دار و مكتبة الهلال، 2009.

## 2- المعاجم والموسوعات:

- 38- المنجد في اللغة والإعلام، بيروت: دار المشرق، 2002.

## 3- المقالات والدراسات:

- 39- احمد، محمد خديجة ،"الرضا الوظيفي"، مجلة المنال، م.14، (دن)، لسان العرب، 2014.
- 40- ابراهيم، الفقي ، "قوة التحفيز"، مجلة الابتسامة، (دن)، ثمرات للنشر و التوزيع، 2011.

- 41- بن محمد النمر، سعود" الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص"، مجلة جامعة الملك، المجلد 5، 1993.
- 42- رسول سلمان، منى، "الرضا الوظيفي لدى المشرفين الاختصاصي وعلاقته بأدائهم الوظيفي"، مجلة الدراسات التربوية، عدد 15. دون سنة النشر.
- 43- السعودي، موسى ، "أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد5، العدد 01 ، 1993
- 45- منصور، مجيد مصطفى ، "درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين"، مجلة جامعة الأزهر ، العدد01، المجلد12، سلسلة العلوم الإنسانية، 2010 .
- 46- الناصر، الهام ، "التحفيز والرضا الوظيفي"، مجلة التدريب والتقنية، العدد 168، 2012.
- 47- وهيب الراوي، خالد، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في جامعة الزرقاء الأهلية"، مجلة جامعة المالك عبد العزيز، عدد 02، م 19، 2000.
- 4-الدراسات غير منشورة:**
- 48- أنيرة، هبي، " اثر الحوافز على دافعية العاملين و ولائهم التنظيمي"، مذكرة استكمال متطلبات الحصول على درجة البكالوريا ، (كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية)، 2010.
- 49- باجة، حميد،" دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة أكلي محند اولحاج: كلية التسيير و الاقتصاد)، 2014.
- 50- بن فالح الدوسري، مبارك، "ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا)، 2010.
- 51- بن ماطل، عارف الجريد، "التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لشرطة منطقة الجوفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة نايف العربية، كلية العلوم الأمنية)، 2007.
- 52- بن مطير، صالح البلادي ، "الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة أم القرى: كلية التربية)، 2012.

## قائمة المراجع

- 53- بوزورين، فيروز، "دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة فرحات عباس سطيف: كلية العلوم الاقتصادية) 2010.
- 54- بوكروش، بسمة ، "سياسة التحفيز و تنمية العلاقات العامة في المؤسسة" ، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة باجي مختار: كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2012.
- 55- جوادي، حمزة، "الحوافز المادية و المعنوية و أثرها على الروح المعنوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2007.
- 56- حمد محمد الحسائي، عبد الله، "اثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي)، 2011.
- 57- خوام حبيب، سميح، "الرضا الوظيفي و أثاره على الأداء" رسالة ماجستير غير منشورة، (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي)، بدون سنة النشر.
- 58- داود، معمر ، "حوافز العمل في الصناعة"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، 1987.
- 59- ديب، نورة، "التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة قسنطينة: كلية العلوم الاقتصادية)، دون سنة النشر.
- 60- رياحي، زهيدة، "دور الرضا الوظيفي في تحقيق فعالية أداء الموظفين في المنظمة"، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة الجزائر: كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية)، 2012.
- 61- عباس، مونية ، "اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة الجزائر 03 : كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية) ، 2013.
- 62- عزيزون، زاهية ، "التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة لاقصادية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة 20 أوت سكيكدة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير)، 2007.
- 63- فرحاني، لويزة ، "الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة لحاج لخضر: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير)، 2008.
- 64- فؤاد، نواوي فلبن إيناس، "الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة أم القرى: كلية التربية)، 2009.

## قائمة المراجع

- 65- مباركين، صبرين، "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة"، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة محمد خيضر: كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير)، 2014.
- 66- منثى وعد الله، يونس ، "الحوافز و أثرها في الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، (جامعة الوصل: كلية الإدارة والاقتصاد)، 2010.
- 67- محمد الحسن التيجاني، يوسف، "التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي)، بدون سنة النشر.
- 68- مزارى، لامية ، "علاقة الحوافز بالروح المعنوية"، مذكرة ماستر غير منشورة، (جامعة مولود معمري: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2014.
- 69- مزياي، لونس، "محددات الرضا الوظيفي و أثره في المؤسسات في ظل النظريات المعرفية و السلوكية"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة ورقلة : كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية) ، 2011.
- 70- ميرفت عوض الله، توفيق إبراهيم، "اثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، (الأكاديمية العربية، كلية الدراسات العليا قسم الإدارة و الاقتصاد)، 2012.
- 71- الوافي، الطاهر، "التحفيز و أداء الممرضين"، رسالة ماجستير غير منشورة، (جامعة قسنطينة 02: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية). دون سنة النشر.
- 72- ايت، ايدير فروجة ، "الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي"، مذكرة ليسانس غير منشورة، (جامعة مولود معمري تيزي وزو: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية)، 2014.

### 5-المطبوعات الرسمية:

- 73- دستور 1976.
- 74- دستور 1989.
- 75- دستور 1996
- 76- الميثاق الوطني العام 1976.
- 77- الميثاق الوطني العام 1986

## قائمة المراجع

- 78- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 66-133 المؤرخ في 02 جوان 1966، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية** ، عدد 46، الصادر بتاريخ 08 جوان 1966.
- 79- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 78-12، المؤرخ في 05 غشت 1978، يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، **الجريدة الرسمية**، عدد 32، الصادر بتاريخ 08 غشت 1978.
- 80- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 85-59 المؤرخ في 23 مارس 1985، يتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية، **الجريدة الرسمية**، عدد 13، الصادر بتاريخ 24 مارس 1985.
- 81- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 90-11 المؤرخ في 21 افريل 1990 يتضمن القانون الأساسي العام للعامل، **الجريدة الرسمية** ، عدد 18، الصادر في افريل 1990.
- 82- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 يوليو 2006 يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، **الجريدة الرسمية**، عدد 46، الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006.
- 83- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، أمر رقم 12-07 المؤرخ في 21 فيبرا ير 2012، يتضمن القانون الأساسي العام للولاية، **الجريدة الرسمية**، عدد 12، الصادر بتاريخ 29 فيبرا ير 2012.

### 9-المراجع الالكترونية:

84- سارة نبيل، " مفهوم الرضا الوظيفي "، **في**:

<http://www.hrdiscussion.com/hr49301.html>,(13.11.2015, 10 :302015).

85- نور فهد " قياس الرضا الوظيفي " ، **في**:

<http://www.acofps.com/vb/showthread.php?t=23320>. Html,  
(11.11.2015,11 :302015).

86- مقال منشور برخصة المشاع الإبداعي، ولاية تيزي\_وزو، في:

<https://ar.wikipedia.org/wiki> ,(25.12.2015,. 142015).

### 10- المقابلات:

87- مقابلة مع السيد (أشير محمد)، رئيس لجنة الاقتصاد والمالية يوم: 14-12-2015، على الساعة 09:30.

88- مقابلة مع السيد (بن حمدة اسماعيل)، رئيس لجنة الشؤون الاجتماعية يوم 08-11-2015 على الساعة: 15:40.

89- مقابلة مع السيد (حامي جمال)، رئيس لجنة تهيئة الاقليم والنقل يوم : 20-10-2015، على الساعة 14:30.

90- مقابلة مع السيد (حمودي مقران)، رئيس لجنة الاستثمار والتشغيل يوم: 10-11-2015، على الساعة 10:00.

91- مقابلة مع السيد (زميرلي علي)، نائب رئيس المجلس الشعبي الولائي يوم: 30-10-2015 على الساعة: 09:30.

92- مقابلة مع السيد (فارسي سعيد)، رئيس لجنة السكن والعمران يوم 08-11-2015، على الساعة: 15:20.

93- مقابلة مع السيد (مالكي حميد)، رئيس لجنة التربية والتعليم العالي والتكوين المهني يوم: 05-11-2015، على الساعة: 11:30.

94- مقابلة مع السيد (مسيلا محمد)، رئيس لجنة الصحة وحماية البيئة يوم: 20-10-2015، على الساعة 14:00.

95- مقابلة مع السيد (هارون حسين)، رئيس المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو يوم: 16-10-2015، على الساعة: 14:30.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 96-Ghazel, Youssef, Maher, « Considère stimulants moraux à la création d'entreprise », **Mémoire Magister**, (Faculté Finance), 2010.
- 97-Littré's, Émile, « Considère stimulants moraux » , **Dictionnaire de la langue française**, 1877.
- 98-Tiriche, Ourdia, « la gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail, cas de l'entreprise privée algérienne », **Mémoire magister**, (Faculté sciences économiques, Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou) ,2010.

الملاحق

**الملحق رقم (1):** يبين مدى رضا موظفي مقر ولاية تيزي وزو من الحوافز المعنوية المقدمة لهم:

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية

الأخ الفاضل - الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد :

يشكل هذا الاستبيان جزءا أساسيا من بحث أكاديمي خاص بمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص سياسات عامة وإدارة محلية تحت عنوان "دور الحوافز المعنوية في تعزيز الرضا الوظيفي" ، دراسة حالة مقر ولاية تيزي وزو.

إن مشاركتكم تعد عنصرا هاما في استكمال هذا البحث، ونحن نقدر لكم مساهمتكم في الإجابة على الأسئلة الواردة فيه، ونضمن لكم السرية التامة، وعدم استعمال المعلومات التي تم الإدلاء بها إلا لغرض البحث العلمي.

شكرا لحسن تعاونكم وتفضلوا بقبول وافر الشكر والتقدير.

من إعداد الطالبان:

- حمداش فطومة

- صدوق نسيم

السنة الجامعية: 2014- 2015

ملحق رقم 02 : يبين نموذج دعوة بمناسبة عيد المرأة

**Tizi- Ouzou Le :**

**Monsieur le Président de L'Assemblée Populaire  
de La Wilaya de Tizi-Ouzou**

**A**

**Mesdemoiselles et Mesdames**

Objet: Célébration de la fête de 08 Mars.

A l'Occasion de la **Journée Internationale de la femme**, le Président de l'Assemblée Populaire de la Wilaya de Tizi-Ouzou invite l'ensemble des Fonctionnaire Femmes de la Wilaya à assister à la cérémonie organisée au siège de l'Assemblée Populaire de la Wilaya Hémicycle « **Aissat Rabah** »

**Bonne Fête.**

**Le Président**

ملحق رقم 03: يبين نموذج دعوة بمناسبة اليوم العالمي للمعوق

**Tizi- Ouzou Le :**

**Monsieur le Président de L'Assemblée Populaire  
de La Wilaya de Tizi-Ouzou  
A  
Mesdemoiselles, Mesdames et Messieurs**

Objet: Célébration de la fête de 14 Mars.

A l'Occasion de la Célébration de la **Journée Internationale de l'Handicapé**, nous avons le plaisir de vous convier, à Assister à la Cérémonie de remise de matériels Orthopédiques aux bénéficiaires nécessiteux, qui se déroulera le **14 Mars 2016**, au sien de l'Hémicycle « **Aissat Rabah** ».

.

**Le Président**

**APW/CAB**

**Le Président de L'Assemblée Populaire  
de la Wilaya de Tizi-Ouzou**

**A**

**Monsieur le Wali  
de la Wilaya de Tizi-Ouzou.**

**O B J E T : Avertissement.**

J'ai l'honneur de vous demander de bien vouloir infliger un avertissement à Mr ou Mme.....pour manquement à ses obligations.

Veillez agréer, Monsieur le Wali, l'expression de ma parfaite considération.

# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	123
الجدول رقم 2	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	124
الجدول رقم 3	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	125
الجدول رقم 4	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	126
الجدول رقم 5	على أي أساس تم الالتحاق بالوظيفة	127
الجدول رقم 6	درجة الرضا في مناصب الموظفين في المؤسسة	128
الجدول رقم 7	الميداليات والعلاوات المقدمة في الإدارة لموظفيها عند قيامهم بعملهم في أعلى مستوى	129
الجدول رقم 8	الحوافز المعنوية المقدمة في المؤسسة و هل تتناسب مع مجهودات موظفيها	130
الجدول رقم 9	مدى توافق أهداف الموظفين مع أهداف المؤسسة	130
الجدول رقم 10	ما اذا كان تقييم الإدارة لأعمال الموظفين تقييم موضوعي	131
الجدول رقم 11	ما إذا يعارض الموظفين قرارات وتعليمات المسؤولين	132
الجدول رقم 12	مدى رضا الموظفين في الإدارة عن الاتصال والتواصل	133
الجدول رقم 13	مدى قيام المؤسسة بترشيح المتميزين لدورات تكوينية	133
الجدول رقم 14	درجة تعامل الإدارة لموظفيها	134
الجدول رقم 15	مدى توفير الإدارة الأمن لموظفيها	134
الجدول رقم 16	إذا الترقية تعتبر محفزا	135
الجدول رقم 17	مدى تلقي الثناء و المدح للموظفين في الإدارة عند أدائهم لعملهم	136
الجدول رقم 18	درجة التعاون ما بين الموظفين في الإدارة	136
الجدول رقم 19	مدى استعداد الموظفين لترك مكان عملهم	137

أسئلة الإستبيان:

أ- المعلومات شخصية:

- 1-من حيث الجنس:  ذكر  أنثى
- 2-حسب الحالة العائلية:  أعزب  متزوج
- مطلق  أرمل
- 3-حسب المستوى التعليمي:  جامعي  ثانوي
- متوسط  دون المستوى

4-حسب الرتبة الوظيفية:

- إطار  عون تحكم  عون تنفيذي

ب-البيانات المتعلقة بعلاقة الحوافز المعنوية بالرضا الوظيفي:

1-كيف التحقت بوظيفتك:

- على أساس الشهادة  على أساس الخبرة والمسابقة
- اقتراحات اخرى

2- هل أنت راض في منصبك الحالي:

- نعم  لا

3-هل تقدم الادارة الميداليات للذين يقومون بأعمال مميزة:

- نعم  لا
- موافق  معارض جدا

4-هل ترى أن الحوافز المعنوية المقدمة في الادارة تتناسب ومجهودات الموظفين:

نعم  لا

5-هل ترى أن أهدافك تتوافق وأهداف الادارة:

موافق  معارض

6-هل تقييم الادارة لاعمالك تقييم موضوعي:

نعم  لا

7-هل تعارض قرارات وتعليمات المسؤولين:

نعم  لا

8-هل أنتم راضون عن الاتصال والتواصل بين الرؤساء والمرؤوسين في الادارة:

موافق  معارض

9-هل تقوم مؤسستكم بترشيح المتميزين لدورات تكوينية:

نعم  لا

10-ماهو نوع التنظيم المعتمد في الادارة:

تنظيم رسمي  تنظيم غير رسمي

11-هل توفر الادارة الامن ضد حوادث العمل:

نعم  لا

12-هل تعتبر الترقية حافزا لكم في العمل: اذا كان بنعم فعلى أي أساس تم ذلك:

نعم  لا

13- هل تلقي ثناء ومدحا على أداك لعملك:

نعم  لا

14- هل يوجد تعاون بين الموظفين في أداء الوظائف:

نعم  لا

15- هل تريد تغيير مكان عملك:

نعم  لا