

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة مولود معمري

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي

" دراسة ميدانية بمديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو "

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. دحماني سليمان

إعداد الطالبة:

بلعيد ججيقة

لجنة المناقشة

- الأستاذ : حمامي فريد.....رئيسا

- الأستاذ : قريمس مسعود.....مساعد

- الأستاذ: دحماني سليمان.....مشرفا

تاريخ المناقشة: 2022/10/17

السنة الجامعية 2021-2022

إهداء

إلى أوفى خلق الله وأحبهم إلى قلبي وتمنيت لو أنها حضرت ولكن.....فإلى روحها وذكرها التي تسكن

ذاكرتي للأبد رحمك الله واسكنك فسيح جناته، أمي الحبيبة

إلى شريك حياتي وتطلعاتي.....الذي شاركني السراء والضراء وعناء المشوار بالصبر الجميل زوجي الفاضل

نموذج الصبر والوفاء والمساندة.

إلى زينة الحياة الدنيا قرة عيني وفرحتي وسروري ابني أمين حفزه الله وجعل منه ابنا صالحا.

إلى كل اشقائي وشقيقاتي

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور الفاضل " دحماني سليمان " على تفضله بالإشراف على رسالتي
وحسن توجيهه لي.

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم كل الشكر
والعرفان.

شكرا

فهرس المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	الشكر
III.....	ملخص الدراسة
أ-ب.....	مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

7.....	أولاً: إشكالية الدراسة
9.....	ثانياً: الفرضيات
9.....	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
10.....	رابعاً: أهداف الدراسة
10.....	خامساً: مفاهيم الدراسة
15.....	سادساً: الدراسات السابقة
24.....	سابعاً : صعوبات البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري للحوافز

26.....	تمهيد
27.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز
27.....	أولاً: تعريف الحوافز
28.....	ثانياً : التطور التاريخي للحوافز
32.....	ثالثاً :أهمية الحوافز
34.....	رابعاً: أهداف سياسة التحفيز
35.....	خامساً: أنواع الحوافز

50	المبحث الثاني: نظريات الحوافز
50	أولاً: النظريات الكلاسيكية
57	ثاني: النظريات النيوكلاسيكية
68	ثالثاً: نظريات الاتجاهات الحديثة
77	المبحث الثالث: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
77	أولاً: مراحل تصميم نظام الحوافز
78	ثانياً: أسس منح الحوافز
79	ثالثاً: خصائص نظام الحوافز
80	رابعاً: شروط نجاح نظام الحوافز
80	خامساً: صعوبات نجاح نظام الحوافز
82	خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الإطار النظري للرضا الوظيفي

84	تمهيد
84	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
84	أولاً: تعريف الرضا الوظيفي
87	ثانياً: نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي
89	ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي
90	رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي
93	خامساً: أنواع الرضا الوظيفي
93	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
94	أولاً: نموذج بورتر ولولير 1964
95	ثانياً: نظرية ألدفر 1969
96	ثالثاً: نظريات الفروق

96.....	1- نظرية كاتزل 1964
97.....	2- نظرية لوك 1968
97.....	3- نظرية بوتر 1962
98.....	رابعا: نظرية القيمة لإدوين لوك 1968
98.....	خامسا: نظرية عدالة العائد والإشباع لأدامز وباتشن 1963
98.....	سادسا: نظرية الإشباع لشافير
99.....	سابعا: نظرية عملية المقاومة « للاندني » 1989
100.....	ثامنا: نظرية هنري موراي 1938
100.....	تاسعا: نظرية كريس أرجريس
101.....	المبحث الثالث: عناصر الرضا الوظيفي، مؤشرات وطرق قياسه
101.....	أولا: العناصر المكونة للرضا الوظيفي
103.....	ثانيا: عوامل الرضا الوظيفي
104.....	ثالثا: اساليب قياس الرضا الوظيفي
107.....	رابعا: اهم مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي
110.....	خامسا: العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي
111.....	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

113.....	المبحث الأول: تقديم ميدان الدراسة
113.....	أولا: التعريف بالمؤسسة
114.....	ثانيا: مهام المؤسسة
115.....	ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
119.....	المبحث الثاني: إجراءات البحث وأدواته

119.....	أولاً : الدراسة الاستطلاعية
120.....	ثانياً : منهج الدراسة
120.....	ثالثاً: تحديد مجتمع الدراسة(العينة)
122.....	رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات
	الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج
142.....	أولاً: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الاولى
158.....	ثانياً: النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
159.....	الاستنتاج العام
161.....	خاتمة
163.....	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	رقم
49	يمثل أشكال الحوافز	(1)
49	يمثل أنواع الحوافز	(2)
60	يمثل هرم ماسلو للحاجات	(3)
65	يمثل نظرية ذات العاملين لهيرزنبيرغ	(4)
72	يمثل هرم الحاجات حسب مكلياند	(5)
73	يمثل نموذج التوقع الخاص بفروم	(6)
92	يمثل الرضا الوظيفي العام	(7)
103	يمثل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	(8)
117	يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة	(9)

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
68	جدول توضيحي للفرق بين نظرية X.Y	(1)
96	حاجات نظرية الدفر الأهداف والعمليات	(2)
126	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	(3)
126	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	(4)
127	توزيع المبحوثين حسب متغير لحالة الاجتماعية	(5)
128	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	(6)
129	توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية	(7)
129	توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية المهنية	(8)
130	مدى انتظام ادارة املاك الدولة في دفع الاجور في نهاية كل شهر	(9)
131	زيادة أجر المبحوثين والرضا عن الأجر	(10)
131	الجهد المبذول وملائمته مع الاجر	(11)
132	العلاقة بين كفاية الاجر ووجود مصدر اخر للدخل	(12)
133	كفاية الاجر وعلاقته بمتغير الحالة الاجتماعية	(13)
135	زيادة الاجر خلال مدة العمل وعلاقته بمتغير الفئة المهنية	(14)
136	حصول العمال على مكافآت داخل المؤسسة والرضا عنها	(15)
136	تأثير المكافآت على العمال في بذل جهد أكبر في العمل	(16)
137	تأثير المكافآت وعلاقته بعدم التغيب عن العمل	(17)
138	ما إذا تحصل العمال من قبل على منحة المردودية والرضا عنها	(18)
139	علاقة منحة المردودية باستقرار العامل	(19)
140	مساهمة المنح في استقرار العامل حسب متغير السن	(21)
141	الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة والاستفادة منها	(22)
142	الخدمات الاجتماعية والرضا عنها	(23)

143	علاقة الحصول على الترقية والرضا عن كيفية تطبيقها	(24)
144	اشكال الترقية في المؤسسة	(25)
145	التقدم والترقية وعلاقتها بتحفيز المشرف للعمال	(26)
146	فرص التقدم والترقية وعلاقتها بمتغير المستوى التعليمي	(27)
147	اعتراف الرئيس بإنجاز الأعمال وعلاقته بالرضا عن تقييم المشرف	(28)
147	طبيعة العلاقة مع المشرف والرضا عنها	(29)
148	الفئة المهنية والعلاقة مع المشرف	(30)
149	طبيعة العلاقة بين معاملة الرئيس للعمال والتفكير في مغادرة العمل	(31)
150	تقييم الرئيس للعامل والرضا عنه	(32)
151	تحفيز الرئيس للأداء الجيد	(33)
151	إنجاز الاعمال والمشاركة في اتخاذ القرار	(34)
152	الاستفادة من دورات التدريب والتكوين	(35)
153	الظروف الفيزيائية والرضا عنها	(36)
154	الرعاية الصحية في العمل والرضا عنها	(37)
155	الرضا عن طبيعة العمل وعلاقته بالتغيب عن العمل	(38)
156	العلاقة الطيبة مع الزملاء والرضا عنها	(39)
157	الاستقالة في حالة ايجاد وظيفة اخرى	(40)
157	التفاؤل بشأن المستقبل الوظيفي	(41)

ملخص:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها لأنها قادرة على التشغيل والتحكم في الموارد الأخرى، وعليه أصبحت المؤسسة تهتم بمسألة الحوافز التي تدفع بسلوك الموارد البشرية في الاتجاه الذي يحقق لها أهدافها هذا وتشير الحوافز إلى العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الموارد البشرية على زيادة أدائها وتميزها مما يؤدي إلى زيادة رضاها الوظيفي الذي يتحقق عندما تتحقق توقعاتها نحو ما تحصل عليه من عوائد مادية ومعنوية، وعلى هذا الأساس تسعى الدراسة الراهنة لمعرفة طبيعة العلاقة القائمة بين الحوافز والرضا الوظيفي للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز - الرضا الوظيفي - الدوافع

Résumé

Les ressources humaines sont l'un des piliers les plus importants sur lesquels les institutions moderne se basent pour atteindre leurs objectifs parce qu'elles sont capable de fonctionner et de contrôler d'autres ressources. Par conséquent, l'institution s'intéresse à la question de la motivation qui pousse le comportement des ressources humaines dans la direction qui permet d'atteindre ses objectifs. Les motivations suggérées quels facteurs, influences et les tentations extérieures qui encouragent les ressources humains pour augmenter leur performance et leur distinction, cela conduit à une augmentation de la satisfaction professionnelle atteinte lors que les attentes se réalisent de ce qu'elles obtiennent des rendements matériels et moraux. Sur cette base, la présente étude vise à déterminer la nature de la relation entre la motivation et la satisfaction professionnelle des ressources humaines.

Mots clés: Motivation-satisfaction au travail.

تعتبر الموارد البشرية بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية والورقة الراححة التي تستند عليها المنظمة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافهم فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة، لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماما رئيسيا للمورد البشري وهذا من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في أداء وكفاءة العاملين إيجابا وسلبا، ومن المعلوم أن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعي والعمل بأن يصل العاملون إلى أقصى كفاءة ممكنة، لذلك تعمل هذه الإدارات على توفير وتوظيف العمالة الجيدة والمؤهلة والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل على إثارة رغباتهم وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب.

فأداء العامل وكفاءته يتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وهذا من خلال الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة فالحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، هذا ما يجعل أدائه متفوق ومتميز، ونتيجة هذا هو شعوره بالرضا الوظيفي وولائه للمؤسسة.

فالحوافز توظف الحماس والدافعية في العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء وتساعد في تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، كما تعمل أيضا على منع الشعور بالإحباط وتدفع العامل للمثابرة لذا يعتبر التحفيز أداة إدارية لفهم الأفراد ومساعدتهم على تقديم أفضل ما لديهم في العمل.

ولنتمكن من تناول موضوع البحث الذي يتمثل في نظم الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي والذي يعتبر من المتغيرات الهامة في قطاع حيوي ونشط كإدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو وتأتي هذه الدراسة لتغطي خمسة فصول أساسية وهي :

الفصل الأول: وفيه تم عرض الإشكالية والتساؤل الرئيسي ثم وضعنا فرضيات عامة وجزئية كإجابة على التساؤل المطروح وتبيان أسباب اختيار الموضوع والأهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة للموضوع.

الفصل الثاني: خصص للمتغير المستقل وهي الحوافز إذ تعرضنا إلى تعريف الحوافز وأنواعها، ثم تطرقنا إلى أنظمة الحوافز وتصميمها ومراحل إعدادها وشروط نجاحها والعوامل المؤثرة فيها وعرض أهم المداخل النظرية للحوافز.

الفصل الثالث: تم فيه معالجة المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي وقد تم عرض الإطار النظري للرضا الوظيفي من تعاريف وأبعاد وأهميته ومؤشراته والمقاييس المعتمدة لتحديد مستوى الرضا دون إغفال النظريات المفسرة له ثم تناولنا علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي.

الفصل الرابع: الذي تضمن الإطار المنهجي والذي تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، أسلوب اختيار العينة، المنهج وأدوات جمع البيانات.

الفصل الخامس: والذي خصص لتحليل وتفسير البيانات الميدانية وعرض النتائج عن طريق تفرغ البيانات في جداول إحصائية ومناقشة البيانات وتحليلها لغرض اختبار صحة الفرضيات، وفي الأخير تضمنت عدد من الاستنتاجات لموضوع الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي لتثبت قيمة البحث من الناحية النظرية والإجرائية وخاتمة عامة.

الإطار المنهجي للدراسة

- الإشكالية
- الفرضيات
- أسباب اختيار الموضوع
- أهداف الدراسة
- تحديد المفاهيم
- الدراسات السابقة
- صعوبات البحث

أولاً- الإشكالية

لا شك أن الإنسان يمثل القيمة العليا في الوجود وعلى صعيد المجالات كافة، ولقد أولت الدراسات السلوكية في مجال الإدارة أهمية كبيرة للمحفزات التي تمنح الإنسان الرضا النفسي وتلبي بعض رغباته وتشبع جانباً من احتياجاته والتي بالتالي تدفعه للعمل والعطاء بجد أكبر، فالعنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، لذا سعت الإدارة في تلك المؤسسات إلى البحث في كيفية حث هذا العنصر على تقديم أفضل ما لديه لمصلحة مؤسسته مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسات ونموها وتطويرها وزيادة إنتاجها وتحسين مستوى خدماتها وذلك بالاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج ولقد شكلت الحوافز أهمية بالغة داخل المؤسسة حيث تعتبر إحدى مقوماتها الأساسية والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها وهذا لتأثيرها المباشر على المستوى المادي والمعيشي والنفسي للعاملين وكذلك رضاهم عن عملهم، لذا يجب على المؤسسة انتهاج سياسة جيدة لأنظمة الحوافز مع مراعاة مبدأ العدالة والمساواة في توزيعها، مما يخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل وبالتالي تحقيق الرضا لدى العامل، كما تساعد في تقليص معدلات الغياب ودوران العمل، ومن الثابت أن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلباً على مستوى درجة الرضا وهذا بدوره يفقد الفرد العامل الحماس وتتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية¹.

إن الاستخدام الحالي للحوافز في المؤسسات الإدارية هو جزئي بحيث تطبق بعض صورها وأشكالها بصورة غير دقيقة وغير محكمة مما يؤدي إلى قلة فعاليتها بالإضافة إلى أن سياسة التحفيز المتوخاة حالياً مبنية أساساً على معايير قوية وقانونية تركز على الأولوية المرسومة في المخططات التنموية للقطاعات الاقتصادية المختلفة مما يغفل فيه الجانب الواقعي للحوافز، وقد حضي موضوع الحوافز باهتمام وبحث العديد من علماء السلوك الإداري ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز بشتى أنواعها المادية والمعنوية واحدة من أهم

1 راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر جامعة الإسكندرية، كلية التجارة 199، ص 309

المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل والحوافز بأنواعها المادية المتعددة فمنها الإيجابية والسلبية يمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي حيث مرت أساليب التحفيز بمراحل متطورة وتبلورت بالصورة التي هي عليه الآن فبدأت المرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها على الحوافز المادية، ثم اعتبتها المرحلة التي أتت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية إلى جانب المادية ، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط الحوافز المادية والمعنوية معا ومن بين الذين قاموا بدراسة الحوافز عالم النفس الأمريكي "ابراهام ماسلو" الذي توصل إلى أن تحفيز العمال لا يتم إلا عن طريق إشباع حاجاتهم التي رتبها في شكل هرمي حسب أولويتها بالإضافة إلى كل من "إلتون مايو" و"ماك غريغور" وغيرهم من العلماء والباحثين الذين تناولوا موضوع الحوافز من جوانب عدة لهذا الغرض سأتناول في بحثي المتواضع استنادا إلى دراسات هؤلاء الباحثين الإلمام ببعض الجوانب التي تطرقوا إليها في موضوع الحوافز ومحاولة ربطه بالرضا الوظيفي الذي أدخلناه على موضوع الحوافز، ومن خلال الأهمية البالغة للحوافز، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي، ارتأينا اختيار هذا الموضوع ودراسته وتبيان أهميته من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى إدارة أملاك الدولة، وهذا للبحث عن الحوافز التي يرغب فيها العاملون بالإدارة والتي تؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي وترفع من رغبتهم في الاستمرار في ذلك العمل وفي ضوء ما سبق يمكننا طرح السؤال المركزي لهذه الإشكالية على النحو الآتي:

هل توجد علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لدى الموظفين في إدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو ؟

ولقد تفرعت عن هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية

أملاك الدولة لولاية تيزي وزو؟

- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية

أملاك الدولة لولاية تيزي وزو؟

ثانيا - الفرضيات

انطلاقا من التساؤلات السابقة يمكننا صياغة الفرضيات على الشكل الآتي:

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو.

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بمديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو.

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الدراسة ليس بالعملية السهلة لأنه يصعب على الباحث تغطية شاملة لذلك ما يعمد إلى دراسة موضوعية من جانب محدد، يمكن اعطائه القدر الكافي من الدراسة والتحليل ولقد حاولنا حصر أسباب اختيار موضوع نظام حوافز العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي نظرا إلى الأسباب الآتية:

➤ الأسباب الذاتية

لقد تم اختيار هذا الموضوع لأنه يتماشى مع التخصص، كما أنه موضوع أثاره فضولنا لما له من أهمية كبيرة في نسبة رضا العامل لعمله وكوني موظفة في إدارة أملاك الدولة بتجربة طويلة، لقد لفت نظرنا هذا الموضوع الذي يهمننا بالدرجة الأولى كما يهيم الكثير من الزملاء في العمل.

➤ الأسباب الموضوعية

الحوافز من المواضيع المطروحة على ساحة النقاشات الاقتصادية، ولقد حظي بالاهتمام في الآونة الأخيرة، لذا لابد للإدارات أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت تحقيق أهدافها و تتمثل هذه الأهمية في الاهتمام المتزايد للمؤسسات الحديثة باعتباره نوع من الاستثمار للمورد البشري خصوصا في المؤسسات الادارية التي تعاني من مشاكل كثيرة كالتأخر والتغيب واللامبالاة في العمل لذلك يعد الاهتمام بتحفيز الأفراد وسيلة للتقليل

من هذه المظاهر السلبية من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لنظام الحوافز داخل المؤسسة .

رابعاً- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأتية:

- محاولة تحديد ماهية العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لدى عمال إدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو.
- معرفة مدى تأثير الحوافز على رضا العاملين داخل الإدارة.
- معرفة واقع التحفيز في الإدارة الجزائرية عموماً.
- التعرف على الطرق والأساليب المتبعة في عملية التحفيز ومدى نجاعتها في المؤسسة الإدارية الجزائرية.

خامساً- تحديد المفاهيم

يزخر علم الاجتماع بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي بحاجة مستمرة إلى المزيد من التوضيح الفكري والتحديد العلمي إذ يعتبر لغة أساسية في كافة البحوث العلمية وتحديدها العلمي ولها أهمية بالغة والاستغناء عنها يعتبر تقصيراً منهجياً، لذا فالمناسب ترسيخ هذه المفاهيم حتى يتمكن القارئ من الحصول على صور واضحة عن هذه الرسالة ولذلك إزالة الغموض فللحوافز أهمية كبيرة لدى المورد البشري، مما أدى بالمنظمات إلى استعمال الحوافز كوسيلة إدارية تستعملها لإثارة دافعية المورد البشري للقيام بأعمالهم وواجباتهم على أحسن وجه، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

1- مفهوم الحوافز

الحوافز لغة: تعود كلمة حفز في اللغة إلى معنى دفعه من خلفه وحفز يعني حثه على فعل أمر، والجد والإسراع والتهيؤ للمضي فيه، والحافز ما يحث على الشيء ويدفعه إليه¹

الحوافز اصطلاحاً: شعور أو قوة داخلية وحركة للفرد تدفعه إلى القيام بأعمال تحقق له رغباته وتشبع حاجاته وتعرف بمجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشير الفرد وتدفعه لإعداد الأعمال الموكلة إليه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية²

التحفيز هي « العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف»³، كما تعرف أيضا « بمجموعة العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على التفوق والتميز وزيادة رضاه وولائه للمؤسسة»⁴

يعرفها كل من **ألين شماك وسلين فروماج** « بمجموع المثيرات الخارجية المادية منها والمعنوية التي تؤدي إلى اشباع حاجات ورغبات الأفراد عن طريق قيامهم بالعمل »⁵، كما تعرف أيضا « بالعملية التي تعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية »⁶

وللحوافز تعاريف عدة وسنعرض فيما يلي عدد منها:

- الحوافز تعبر في أبسط معناها عن ما يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل عمله فيها وإلحاق العامل بالمؤسسة وبقائه فيها.

1 لويس معلوف ، قاموس المنجد في اللغة والإعلام ، دار الشروق العربي، لبنان 2000، ص3

2 خالد عبد المنعم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص255

3 Patrice ROUSSEL, *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, édition Economica 1996, p73

4 Claude LEVY LEBOYER, *la Motivation dans l'entreprise stratégie et modèle*, édition d'organisation, paris, p14

5 Alain CHAMEK et Celine FROMAGE, *Le Capital humain*, édition liaison 2006, p 111

6 Madeleine GRAWITZ , *Lexique des sciences sociales*, 7^{ème} édition, Dalloz, Paris 2000, P 28

- عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة¹.

- عملية تنشيط الموظفين بطريقة معينة بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء².

- مجموعة من المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه، وهنا فإن الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه³.

ويمكن تعريف الحوافز إجرائيا كمايلي:

هي مختلف الوسائل التشجيعية منها المادية والمعنوية، فالمادية هي تلك التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، بتشجيع العاملين على بذل جهد أكبر في العمل بتحسين كافة قدراتهم ومنها الراتب، المكافأة التشجيعية والعلاقات والترقيات، أما المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرضا عن عمله، وولائه مع زملائه ومنها الاعتراف والتقدير للجهد الوظيفي، حاجات الشكر والثناء، فرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

2- مفهوم الرضا الوظيفي

يشار إلى الرضا في اللغة بأنه ضد السخط⁴.

- رضا عن الشيء: اختياره وقنع به، الغرض هو السرور واللغة الناتجة عن إكمال كنا ننتظره ونرغب فيه ورضي عنه وعليه، رضا ورضوانا ومرضاه، ضد السخط وهناك من يكتب الكلمة بشكل "رضي" لأنه فعل رضي التي منها رضا⁵.

1 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع الأردن، 2004، ص23

2 مضاي محمد الشعلان و نورة محمد البلهد، الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب، جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان، مجلة تربوية، العدد 40، أبريل (2015)، ص193

3 صالح مهدي ومحسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ط 2، دار وائل للنشر 2008، ص 490-491

4 ابن منظور وأبو الفضل جمال الدين، لسان العرب ط4، ج1، بيروت، دار صادر، لبنان مجلد 05، 2005، ص323

5 لويس معلوف، مرجع سابق، ص265

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي من الناحية الاصطلاحية على النحو الآتي: " الرضا هو الشعور بالسعادة والسرور الذي ينتج عن تحقيق ما يتوقعه الفرد من عمله فهذا الشعور يمكن أن يكون إيجابي أو سلبي يعبر من خلاله عن الرضا أو عدم الرضا"¹

كما ينظر إلى الرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدي الفرد.²

وفي تعريف آخر " شعور إيجابي أو سلبي يحمله الفرد بالنسبة للوظيفة ومحيط العمل، وفي كلا الحالتين يعني ذلك رد فعل شعوري له علاقة بالعمل لنفسه كإتمام المهام كما يتعلق هذا الشعور بظروف العمل المادية والاجتماعية والنفسية التي يعمل في إطارها"³.

" هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج."⁴

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن للرضا الوظيفي عدة زوايا ووجهات نظر فهناك من ينظر له من وجهة إشباع الحاجات الفردية واخرون يعتقدون انه مدى تقبل الفرد لوظيفته، وهناك من يرى بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل،
- وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

1 Paul ROBERT, Alain REY, Josette REY DEBOYE, *Dictionnaire le petit robert*, édition 2006, p 2365

2 أسعد رزق، موسوعة علم النفس، بيروت المؤسسة العربية للدراسات والنشر 1977، ص211

3 Jean Louis MAGALIN et Autres, *50 Fiche pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines*, bréal, France, 200, p22

4 Lakhdar SEKHIOU et Autres , *Gestion des ressources humaines*, édition De Boeck, université, 2^{ème} édition 2001, p 407

- الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.

- الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة¹.

و يقصد إجرائيا بالرضا الوظيفي في هذا البحث شعور العاملين في إدارة أملاك الدولة بالسعادة والارتياح أثناء أدائهم لعملهم، نتيجة التوافق بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم.

وعليه فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد العامل تجاه ما يقوم به من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله نحو العمل الذي يشغله حاليا، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية.

3- مفهوم الدوافع

رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الاهداف التنظيمية، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد كما أن الحاجة غير مشبعة تؤدي إلى سلوك معين للفرد فاعتمادا على قوة الدافع يتحدد هذا السلوك، فالبحث عن الأكل يأتي من واقع فيزيولوجي طبيعي وهو الجوع وبمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك، فهي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية، فيحدث نوعا من عدم التوازن والتوتر فهذه الحاجة غير مشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوكيات ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك من أجل تحقيق هدف معين².

1 محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمائية حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان سنة 2009-2010، ص 67

2 عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر العربية سنة 1998، ص 113

إن سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه، باعتبار أن محرك وأساس السلوك هو الدافع وله أنواع مختلفة التي تؤثر على سلوك الفرد منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي¹.

وفي تعريف آخر "قوة موجهة نحو هدف محدد وعند تحقيق هذا الأخير يتم خفض الضغط الناجم عن الحاجة"².

ويعرف أيضا "وسيلة لبلوغ هدف معين بحيث ينتج عن إشباع تلك الرغبة لتحقيق الرضا للشخص"³.

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الدوافع هي مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين يؤدي في النهاية إلى إشباع رغباتهم وتغيير تصرفاتهم.

هناك فرق بين الدوافع والحوافز فدوافع العمل عبارة عن قوى داخلية محركة تثير الفرد نحو العمل وتعبر عن حاجاته على شكل سلوك وتصرف نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي العوامل أو المؤثرات المحركة في البيئة المحيطة بالعمل والتي توفرها الإدارات من أجل إثارة القوى المحركة للأفراد وتحرك قدراتهم الإنسانية لرفع الكفاءة وتحقيق الرضا الوظيفي.

سادسا - الدراسات السابقة

للدراسات السابقة أهمية بالغة في تدعيم أي بحث علمي لأنها توفر له الكثير من المعلومات سواء كانت نظرية أو إجرائية، وذلك بغية الاستفادة منها في جميع مراحل البحث، فهي توفر المعلومات النظرية والبيانات والشواهد الواقعية والتاريخية لتكون انطلاقة يبني على

1 Patrice ROUSSEL, *la Motivation au travail-concept et théories*, 2000, Université Toulouse 1, Sciences Sociales, P 7

2 Blanger BENABOU et Bergeron FOUCHER, *Petit gestion stratégique des rressources humaines*, Gaelan Morin, Canada, 1988, p 94

3 Michel LE BERRE et Guy TALLENDIER, *Précis de gestion des ressources humaines*, presse universitaire de Grenoble, France 1995, p153

أساسها البحث وقبل التطرق إلى الدراسات السابقة نود الإشارة إلى بعض الدراسات الرائدة في هذا المجال.

- دراسة " فريدريك تايلور" Frédéric Taylor (1911) الحوافز المادية والإنتاج، قام بهذه الدراسة بمصنع برتلهم للحديد والصلب، حيث دعت إدارة الشركة إلى إدخال طرق عمل جديدة لتحسين مستوى عمل شاحني قضبان الحديد.

لقد استعمل " فريدريك تايلور" أسلوب الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية، وقرر تحسين الإنتاج إلى ما بين 47-48 طنا يوميا، حيث ساعده على ذلك العامل سميث « SMITH » فبدأ تايلور بإجراء تجربته، أين طلب من العامل تنفيذ أوامره دون معارضة حيث استطاع العامل حمل 74 طن وكان هذا لمدة 3 سنوات مقابل 60 علاوة على أجره السابق.

و توصل تايلور إلى نتائج مفادها أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين أداء وإنتاج العمال¹.

ولقد استعنا بهذه الدراسة في فهم التصور العام للبحث وتأسيس الجانب النظري فيه باعتبار أن دراسة تايلور الرائدة تعتبر المنطلق الأساسي لنظريته المعروفة حول الحوافز المادية وإثرها على الأداء والإنتاج.

- دراسة "إلتون مايو" Elton Mayo (1927-1932) في مصانع هاوثرن كانت المشكلة التي تواجه المسؤولين في هذه الشركة التي أجريت فيها التجربة تتمثل في انخفاض الإنتاج على الرغم من تمتع العمال بكافة المزايا الاجتماعية والصحية.

ولقد استخدم " إلتون مايو" في هذه الدراسة المنهج التجريبي ، حيث أجرى هو وزملائه العديد من التجارب التي من ضمنها تجارب الإضاءة، والتهوية وغيرها، الذي يستوقفنا هنا تجارب غرفة التجميع التي استخدمت فيها الطريقة القبلية والبعدية.

1 صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص46

و حاول "إلتون" مايو وزملاءه التعرف على الأسباب الكامنة وراء انخفاض الإنتاج رغم الظروف الاجتماعية والصحية التي يتمتع بها العمال في المصنع.

أجريت هذه التجربة على مجموعة فتيات فسجل إنتاج الفتيات قبل التجربة فكان عدد الأجهزة التي جمعت الأسبوع السابق للتجربة 2400 جهاز بواسطة 06 فتيات من اللائي أجريت عليهن التجربة.

و توصل إلى النتائج التالية ازداد الإنتاج بجعله بالقطعة وبإدخال فترات الراحة عدة مرات زاد الإنتاج، ويتقدم وجبة ساخنة وإنهاء العمل الساعة الرابعة ونصف بدلا من الخامسة زاد الإنتاج.

وقد استنتج "إلتون مايو" من خلال سلوك الفتيات أن إحساسهن بالانتماء إلى الجماعة هو الدافع الرئيسي والحافز لزيادة الإنتاج.

أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير الذي لا يعالج الأداء من زاوية الرشد فقط بل من جوانب السلوك والجماعة، والفرد ليس عنصر منعزل في تنظيم عقلائي بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة يسلك سلوكها لكي يقبل عطاها، إلى جانب اعتباره كائن له حاجات ورغبات ومشاعر تحدد من سلوكاته وتؤثر على أدائه وتفاعله التنظيمي¹.

- دراسة "هوبوك" (Huppok) بنيويورك قام هوبوك (1935) بدراسة حول الاتجاهات المهنية في نيويورك على عينة مكونة من (256) معلما، طبق عليهم مقياس "الاتجاهات المهنية" المكونة من (215 بندا) ، وجاءت النتائج كالتالي:

- إن المعلمين يختلفون في درجة مستوى رضاهم إذ 10% من أفراد العينة عبرت عن عدم الرضا في العمل.

- إن المعلمين الراضين كانوا يتمتعون بعلاقات أفضل مع الرؤساء المشرفين والمحيطين بهم ويعملون في المدن.

1 صلاح بيومي، نفس المرجع السابق، ص47

- عبر المعلمون الراضون على أنهم اختاروا عملهم بوعي ولم يكن التحاقهم به صدفة، وكان هؤلاء أكبر سنا من غير الراضين بحوالي سبعة سنوات ونصف.
- لا توجد فروق دالة بين الراضين وغير الراضين فيما يتعلق بالدخل المادي.

1- الدراسات المحلية

- دراسة معمر داوود (2004) بعنوان "تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي"¹ وكان من أهم نتائج الدراسة:
 - تأكيد العمال الحصول على الحوافز المادية بنسبة 70.83% مقابل الحوافز المعنوية.
 - يرى أغلب العمال بأن أجورهم غير كافية ب(87.49%) مقابل (5%).
 - استفادة العمال من نظام الترقيّة بنسبة (59.16%) فقط.
 - يؤكد العمال على أن دفع المكافآت يعتمد على أساسين هامين وهما:
 - فائض الإنتاج.
 - جهود العامل بنسبة (79.16%).
 - كما أن العمال يؤيدون نظام المكافآت الفردية والجماعية بنسبة (74.14%) مقابل معارضيّه بنسبة (25.08%).
- دراسة الطاهر الوافي (2013) بعنوان "التحفيز وأداء الممرضين"² هدفت الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز والأداء في المؤسسة الاستشفائية عالية صالح بتبسة وقد تعرضت الدراسة إلى مختلف الاتجاهات والمداخل النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت مسألة التحفيز لمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة.

1 معمر داوود، تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي، رسالة دكتوراه، جامعة عنابة، الجزائر 2004

2 الطاهر الوافي، التحفيز وأداء الممرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية-عالية صالح- بمدينة تبسة، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة 2013

سعت الدراسة إلى تقصي العلاقات القائمة بين مختلف أنواع الحوافز التي تقدمها المؤسسة وأداء الممرضين، وناقشت عدد من المتغيرات التي شكلت محور اهتمام نظريات التنظيم ومن أهم النتائج الدراسة ما يلي:

- تأكيد الممرضين بنسبة 61,84% على عدم كفاية الأجر.
- عدم فعالية نظام المكافآت المطبقة بالمؤسسة، وعدم استجابتها لتطلعات الممرضين كما عبر عنها بنسبة 84% من المبحوثين.
- عدم اهتمام المؤسسة الاستشفائية بعملية التدريب وذلك ما أكدته نسبة 82,05% من المبحوثين.

- دراسة عزيون زهية (2007) بعنوان «التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية¹» وقد أبرزت من خلالها دور التحفيز في رضا العامل عن وظيفته ولكن في أغلب الأحيان حتى ولو كان العامل راض عن وظيفته إلا أنه عندما يجد فرصة أخرى بشروط أحسن لا يتوانى من مغادرة المؤسسة لذلك فالرضا الوظيفي وحده لا يكفي دائما لابد من شعور أقوى يربطه بمؤسسته.

- دراسة أحمد صالحى وكنزة كربوسة (2006) بعنوان "أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة"²، رسالة ماجستير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، وقد اظهرت النتائج بأن التحفيز بشقيه الإيجابي والسلبي من العوامل المهمة والمؤثرة على الأداء والإنجاز وارتفاع مستويات الرضا الوظيفي.

1 عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة العمومية الجزائرية، "دراسة حالة لوحدة نوميديا بقسنطينة"، رسالة ماجستير جامعة قسنطينة 2007

2 أحمد صالحى، كنزة كربوسة، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة "دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بولاية ورقلة"، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرياح 2006

- دراسة نور الدين بوالشرش (2006) بعنوان " التحفيز وأداء الممرضين في المؤسسة العمومية الجزائرية"¹، هدفت الدراسة إلى تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة الحوافز والأداء في مستشفى الحكيم ضريان بعنابة من خلال نوعية الخدمات الصحية فيها وعلاقتها بأداء العاملين ومن أهم نتائج الدراسة:

- تأكيد العاملين بنسبة 80,90 % عن عدم كفاية الأجر.
- عدم فعالية نظام الحوافز والمكافآت المقدمة بالمؤسسة وعدم استجابتها لتطلعات العاملين.
- كما عبرت نسبة 80,95 % من المبحوثين عن الاختلاف في نظام الترقية ولد إحباط وعدم استقرار في العمل.
- كما عبرت نسبة 76,76 % من المبحوثين عن عدم اهتمام المؤسسة بعملية التدريب.
- غياب ثقافة الانتماء داخل المؤسسة الصحية الناتج عن انسداد قنوات الاتصال من القمة إلى القاعدة وهذا ما تؤكدته نسبة 80,48 % من المبحوثين.

2- الدراسات العربية

- دراسة الجساسي عبد الله (2011) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين"² لقد حرص الباحث بأن أغلبية أفراد دراسته وبنسبة 80% يوافقون بشدة على أهمية الحوافز في وزارة التربية والتعليم لديهم مكافآت مادية وكذلك نسبة عالية من منسوبي الوزارة يوافقون ويؤيدون الحوافز المعنوية والتي تتجسد في تطوير المسار البشري كالتالي:

* اتخاذ القرارات

* تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين

* حب العمل والإخلاص له

* تطوير القدرات الذاتية

1 نور الدين بوالشرش، التحفيز وأداء الممرضين في المؤسسة العمومية الجزائرية " دراسة ميدانية بمستشفى الحكيم ضريان عنابة " ، رسالة ماجستير جامعة بسكرة ، 2006

2 الجساسي عبد الله، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير جامعة عمان 2011

- * تحمل المسؤولية
- * التجديد والابتكار
- * العمل بروح الفريق
- * الشعور المتزايد بالانتماء

وقد خرج الباحث بعدة توصيات من أهمها:

- إقامة ورشات عمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين
- الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين.
- اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار في اللجان التي تناسب تخصصهم في العمل. --
- دراسة عارف بن ماضل الجريد(2007) بعنوان " التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف"¹، حاولت الدراسة التحقق من الفرضيات التالية:

- مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل.
- العلاقة بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين والرضا الوظيفي.
- واستخدم المنهج الوصفي لعينة مكونة من 235 فرد وتوصل إلى النتائج الآتية:
- إن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة قليلة.
- هناك علاقة ارتباطية طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

- دراسة ناصر محمد العديلي (1981) بعنوان " الرضا الوظيفي"² حيث قام بدراسة الدوافع والرضا الوظيفي على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية وتوصل فيها إلى أن الموظف السعودي راض على العوامل التالية: علاقات العمل مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء، الاعتراف والتقدير، ظروف العمل نوع العمل، ومن جهة

1 عارف بن ماضل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير بجامعة نايف السعودية 2007

2 ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في علم النفس الإداري، جامعة كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية 1981

أخرى الموظف السعودي غير راض على العوامل التالية: الراتب الذي يتلقاه مقارنة بالجهد المبذول، ساعات العمل، الثناء على العمل الجيد، الحرية المتاحة للموظف في تنفيذ العمل.

3- الدراسات الأجنبية

- دراسة جرفين « **Girvin** » سنة (1998) عن "الرضا والتحفيز"¹ أكدت الدراسة التي أجرتها الباحثة أن نسبة 46 % من معاينة الممرضات العاملات في ثماني مناطق إنجليزية لسن سعيدات في عملهن الجاري وتبين أن العلاقة بين الرئيس المنفذ من العوامل المهمة في التحفيز من أجل البقاء أو الاستمرار في الوظيفة، والعامل المهم الآخر هو قابليتهن في التأثير داخل المنظمة، والاختلاف في الراتب، والنقص في الاهتمام في العمل والسلطة الغير كافية للمنظمة وهي من العوامل المهمة التي تجعل الممرضات يشعرن بعدم فائدتهن ولذلك يسعين لتغيير عملهن الحالي إلى عمل آخر وقد وجدت الباحثة أن الممرضات الشابات كن أكثر احتمالية بعدم الرضا.

- دراسة توماس « **Ferrat Thomas** » (1977)، "الحوافز والرضا الوظيفي"² أجريت هذه الدراسة على مجموعة من العمال يشتغلون في شركة جنرال موتورز للتعرف على الحوافز التي تساعد على الرغبة في العمل لدى العاملين وأهم إنتاجيتهم، فكانت استجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل كالاتي:

- العلاقات مع المشرفين

- جماعة العمل

- الأجر

- طبيعة العمل

- الشعور بالفخر للمؤسسة

- العلاقة بالإدارة

وأراد توماس من خلال هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الحوافز المعنوية ودورها في إيجاد الرغبة نحو العمل وزيادة رضا العاملين ومنه تحسين إنتاجيتهم.

1 GIRVIN, *Satisfaction et motivation*, nurse manager, Vol 5, n° 04 ,1998.

2 Ferrat Thomas, *Motivation et satisfaction au Travail*, satisfaction général et relations humaines, Vol 34, n°6,1977

3- دراسة كلود ليفي ليبوي « Claude Levy Leboyer » (1961) "علم النفس التنظيمات"¹ قام الباحث بإجراء دراسة بهدف معرفة أسباب الرضا وعدم الرضا على عينة عدد مفرداتها (842) ممرضة وذلك من خلال استخدامه للاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وكانت النتيجة التي توصل إليها هي أنه توجد ثلاثة فئات للرضا وهي :

- الرضا عن المظهر الاجتماعي الذي يعود في الأساس لكون الممرضات على علم بأهمية الجهد المبذول من طرفهن.

- أما الرضا عن المظهر التقني للعمل فيعود إلى اعتبار المهنة من أهم مسببات الرضا إذ تسمح لهن بتحقيق إنجازات، وبذلك فإن العمل في نظرهن وسيلة للاتصال بالعالم الخارجي، ولإثبات وجودهن إلى جانب ما تنشأ من علاقات اجتماعية كالصداقات بينهن وبين المرضى مما يتيح لهن إشباع بعض الغرائز، كغريزة الأمومة والحنان.

- وأرجع الباحث ضمن نسبة الرضا عن المكانة المهنية إلى محدودية مسؤولية الممرضات، حيث أنهن يشعرن بالمسؤولية في غياب الطبيب، أما فيما يتعلق بأسباب عدم الرضا فهو راجع إلى نقص الاهتمام بالعمل، الظروف التنفيذية، المشاكل الإدارية، نقص الاتصال مع الأطباء.

وبعد عرض الدراسات السابقة تبين لنا أنها تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال التعريفات المختلفة للنظريات و الأنواع.... إلخ وكذلك جميع الدراسات تضمنت العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وبذلك نجد الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق، كما اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان لجمع المعلومات، وهذا ما سيتم إتباعه في الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة من حيث الفئة المطبق عليها حيث أن هذه الفئة تنتمي إلى قطاع الوظيف العمومي والذي تعتمد على قوانين معينة في تحديد الأجر وبقية الحوافز من علاوات ومكافآت وطرق التأديب ومن أوجه الاستفادة من هذه الدراسات.

1 Claude LEVY LEBOYER, *Psychologie des organisations*, édition PUF, 1961

- المساعدة على تحديد إشكالية البحث والفرضيات
- الاطلاع الواسع على متغيرات الدراسة
- الاستفادة منها في الإطار النظري والمنهجي للبحث
- المقارنة بين النتائج المتوصل إليها في دراستنا مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة
- بناء استمارة الاستبيان
- الاطلاع الواسع على متغيرات البحث
- الاستفادة منها في اختيار المنهج الذي يلائم الدراسة
- الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية

سابعا- صعوبات البحث

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه ومن بين أهم الصعوبات والعراقيل التي واجهتنا ووقفت أمامنا في هذا البحث هي:

- رغم التطور التكنولوجي الذي عرفه المجتمع المعرفي الحالي، إلا أنه مع ذلك يشكو الطالب نقصا في المصادر والمراجع التي يمكن ان تساعد في إتمام بحثه، فالمكتبات الجامعية والعامّة تتوفر على كتب ومجلات قديمة لا يتم تحديثها إلا نادرا، من جهة أخرى فإن أوعية المعلومات المتاحة خاصة الأوعية الإلكترونية يتم حجبها (بعض مواقع الأنترنت) أو أنها بمقابل مادي أو اشتراكات.

- عدم تعاون مجتمع البحث مع الباحث وصعوبة اقناع المبحوثين في إبداء آراءهم الحقيقية بكل صراحة وحرية خوفا من المسؤولين.

- صعوبة الحصول على المعلومات أثناء الدراسة الميدانية باعتبارها إدارة حساسة لا يمكن أن تجيب على كل التساؤلات المقدمة خاصة ما تعلق بتوزيع استمارة الإستبيان.

الإطار النظري للحوافز

- تعريف الحوافز
- التطور التاريخي للحوافز
- أهمية الحوافز
- أهداف سياسة التحفيز
- أنواع الحوافز
- نظريات الحوافز
- المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
- شروط نجاح نظام الحوافز
- صعوبات نجاح الحوافز

تمهيد

يقاس النجاح بأي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب المتوقع لمستوى أداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي لأساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية وعلى الرغم من أن هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أن من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تتمثل في امتلاك قاعدة منتجة من الأيدي العاملة بالمنظمة قد تستطيع إستقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه وتصميم برامج جيدة لتطوير قدراتهم إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرض وفعال، لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتنظيم مستوى أداء فعال، فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم فقد تلجأ إلى مكافآت مادية كالأجور، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، لذلك إن ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة، وحيث يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وتصرفات وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.

وقصد التعرف على هذا الموضوع والإلمام بمختلف جوانبه قد تم الاعتماد على خطة تتضمن ثلاثة مباحث، حيث نستعرض من خلال المبحث الأول إلى ماهية التحفيز (التطور التاريخي مفهومه وأهميته وأهدافه وأنواعه)، أما المبحث الثاني فيتم التطرق من خلاله إلى نظريات الحوافز وأخيراً نتناول في المبحث الثالث (المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز، أسس منح الحوافز، خصائص نظام الحوافز، شروط نجاح نظام الحوافز، صعوبات نجاح الحوافز، خاتمة الفصل).

المبحث الاول مفاهيم أساسية حول الحوافز

أولاً- تعريف الحوافز

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الإقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين وهذا لماله من أهمية بالغة، فالتحفيز نمارسه للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعهم وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما لديهم وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف وتوفير الرغبة عند الأفراد في العمل، ويعتبر حالياً جوهر نشاط المنظمات الناجحة والفعالة.

لقد عرفت الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"¹.

وهذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد، فهو بحاجة إلى من يدفعه لاختيار تصرف أسلوب مناسب يوصل إلى تحقيق الهدف، إذن يحفز الفرد بمجموعة من العوامل تكون دافعة له نحو تحقيق الهدف المراد بلوغه.

- وفي تعريف آخر نجدها تمثل "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجيههم لسلوك معين"².

- الحوافز تشمل كل الأساليب المتقدمة لحث العاملين على العمل المثمر.

- الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى المحركة في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته "

- الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبحثون عن جهداً أكبر مما يبذله غيرهم "

1 Alain MEIGNANT, *Ressources humains, déployer la stratégie*, édition liaisons, SA, paris 2000, p 226

2 صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1970 ص 42

- الحوافز في الرغبة الإنسانية في الإستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق رسالتها أو أهدافها.

من المفاهيم السابقة للحوافز، نخلص إلى أن الحوافز هي الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير على سلوك الأفراد، وخلق الدافع القوي لديهم على العمل بحماس وإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة¹.

ثانيا - التطور التاريخي للحوافز

إن المتتبع للتاريخ الإداري يجد بأن الحوافز مرت بعدة تطورات ومراحل وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراسات وقيم معنية ساعدت على تكوين نظام الحوافز.

ويميز المفكرين بين ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

- المرحلة الأولى المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية

ترى هذه المدرسة أن المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح².

حيث ركز فردريك تايلور 1856 - 1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية في تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر الكامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية)³.

1 محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ط 1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر 2013، ص 177

2 يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية ط1، مدخل استراتيجي متكامل، عمان، الوراق للنشر والتوزيع 2006، ص 405

3 معمر داوود، منظمات الأعمال الحوافز و المكافآت، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية، ط1، القاهرة، دار الكتاب الحديث 2006، ص 45

ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين، كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية لمستوى أداءهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ وعليه فإن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد وأساسها ما يلي.¹

* تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ.

* تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل

* تدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء

* دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.

* إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج اعتمادا على المبادئ السابقة الذكر، فإن مدرسة الإدارة العلمية تقود إلى التطبيقات العلمية التالية:²

* الاستفادة القصوى من مجهودات العاملين.

* التأكيد على تعيين المهام المناسبة للعمال وكذلك تدريبهم على الاستفادة المثلى من قدراتهم.

* التخصص الأوسع للنشاطات مع التصميم الملائم للوظائف وتعيين الأساليب ووضع معايير للوقت والحركة.

* وضع معايير الإنجازات على أسس الناتج المتوسط والناتج الأقصى لرأس العمال.

* دور التعويضات والحوافز والعلاقات الأخرى في زيادة إنتاجية العمال .

1 أمين عبد العزي حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي عشر القاهرة ، دار قباء للطباعة و النشر 2001 ، ص 17
2 زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، عمان، دار الشروق للنشر و التوزيع 2006 ، ص 19-20

ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 نظرا لأهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه، لا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجر والحوافز المالية فقط إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور. على رأسها الجانب الإنساني بهذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يفرق بين العامل والآلة يركز على الجانب المادي للأفراد وأغفل الجوانب الأخرى النفسية والاجتماعية والروحية.

-المرحلة الثانية مدرسة العلاقات الإنسانية

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها "إلتون مايو وهومانس" وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين.

لقد عرفت هذه المرحلة اتجاها آخر خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية¹.

وأصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظام معقدا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

وقد اتبعت هذه المدرسة الأسلوب العلمي التحليلي الذي اتبعه تايلور في المدرسة الإدارية، العلمية ولكن مع اختلاف في نقطة التركيز إذا أن مدرسة العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها للعنصر البشري فقد قام " مايو" وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وقرات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصانع « هاوثورن » بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية التي تشغل 30 ألف عاملا وعند

1Omar AKTOOF, *le Management entre tradition et renouvellement*, 4^{ème} édition, canada, Caetan Morin édition, p 171

بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة، أتضح أنها ليس هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فالتجهت الدراسة إلى علم النفس وعلم الاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة.

وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضيين عن العمل والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكلونها وإتاحة الفرص لهم لأبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أسلوب وظروف العمل.

- المرحلة الثالثة المدرسة المعاصرة

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد وأصبحت تعكس الواقع بشكل أكبر من السابقة والمنظمة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي تعيش فيه، العامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظراً لتمتعها بمختلف الطاقات الإبداعية وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صوراً متعددة مادية ومعنوية وإيجابية وسلبية وفردية وجماعية كلها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله من ناحية ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية أخرى، كما اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالباً ما تقدم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد وأصبحت إدارة الموارد البشرية عضواً فعالاً حيث يقع على عاتقها التأكد من توفر العاملين الملائمين للمنظمة من حيث القدرات والمؤهلات، واستكشاف ميولهم وطموحاتهم ومدى رغبتهم في العطاء والابتكار وكذلك بحث الطرق الملائمة لترقيتهم في العمل وتحفيزهم على زيادة الإنتاج¹.

1 يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 406

ثالثاً - أهمية الحوافز

يرى "جون فيشر" أنه ليس ثمة حافز دون الاعتراف بالتميز، وليست ثمة تميز دون تقديم حافز، في الحالة الأولى تضيع المنظمة على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين، وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته، وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على أنه عملية ساخرة زهيدة الثمن¹. وعلى الرغم من هذا فلا يمكن أن ننكر الأهمية الكبيرة للتحفيز والحوافز سواء على المنظمة أو على الأفراد.

1 - على المنظمة

- للحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- تحقق الحوافز زيادة في رفع أداء الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة العوائد (الأرباح) وجودة وتحسين المنتجات².
- تعمل الحوافز والتحفيز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والموارد الأولية.
- عملية التحفيز يمكن أن تقود إلى تطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية.
- إستقطاب المورد البشري الكفاء
- المحافظة على المهارات النادرة داخل التنظيم
- إغراء الأفراد العاملين لكي يؤديوا أعمالهم على أكمل وجه
- استئثار دافعيتهم ليمارسوا مهاراتهم الإبداعية والابتكارية في العمل للرفع من فاعلية أداء المنظمة.
- تحسين نوعية المنتج أو الخدمات

1 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، ط2، دار النهضة العربية، مصر 2008، ص 46

2 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، ط1 دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص203

- تخفيض التكاليف عن طريق رفع الإنتاجية
- تعدد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة، وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتميمته، فالمحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين فكري وعلمي، يقومان على قيم ممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد مطلوب، وتوصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

2 - على الأفراد

- تحسين الوضع المبادى والنفسى والاجتماعى للفرد العامل وربط مصالحه بمصالح منظمته.
- تنمية روح المشاركة والتعاون إذ تؤدي الحوافز إلى تكاتف الجماعة لتحقيق الإنجازات المطلوبة منها وهذا في حالة توفر الحوافز الجماعية.
- تحقيق الرضا الوظيفى والشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة .
- تجنب الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل وانخفاض المعنويات وكثرة الصراعات، مما يؤدي إلى خلق الشعور بالاستقرار لدى العمال.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى غرسها في الأفراد العاملين لديها.
- رفع مستوى الرضا مقابل مجهوده
- وجود علاقات اجتماعية قائمة على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين¹.
- وقد يحقق الحافز الأهمية المطلوبة بالنسبة للفرد يجب أن يتوفر على :
- الارتباط الوثيق في ذهن العامل بين الحافز والأداء .
- تناسب الحافز مع دوافع العامل.
- تأثير الحافز على سلوك وأداء العامل

1 خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن 2005، ص 253

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية لزيادة الإنتاجية وتعزيز انتمائهم للمنظمة وإداراتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين باستثارة دافعيتهم بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب مصلحة المنظمة وأفرادها .
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى إيجادها لدى العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين لضمان ازدهار المنظمة.
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل لبلوغ أقصى طاقاتهم وهذا مايساهم في رفع الإنتاجية كما ونوعا.
- الحوافز عبارة عن وسيلة إغراء لاستقطاب المورد البشري الكفؤ للمنظمة .
- أما بالنسبة للمدراء في مختلف المنظمات فإن أهمية الحوافز ترجع إلى أن أدائهم يعتمد على أداء أتباعهم، وهذا يحتم عليهم فهم كيفية تحفيز أتباعهم ليعملوا على تحقيق أهداف المنظمة¹

رابعاً - أهداف سياسة التحفيز

- إن الهدف من وضع نظام حوافز جيدة يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهدافها:
- زيادة نواتج العمل في شكل كميات، وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
 - تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف وكمية الخدمات وكذلك تخفيض الفائض في الموارد البشرية.
 - إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام.
 - السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم على المعدلات الموضوعة مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.

1 زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن 2010، ص 248

- شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون مع العاملين وروح الولاء والانتماء.
- المساهمة في استتباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع .
- تشجيع روح المنافسة بين الموظفين¹

خامسا-أنواع الحوافز

بتقدم الزمن وظهور الإنتاجات العلمية منها والتطبيقية المتخصصة في هذا المجال، ومع نمو نشاط النقابات وارتفاع مستوى ثقافة العاملين أضحت هناك خيارات عديدة أمام المؤسسة فيما يخص أنواع الحوافز، وما عليها إلا أن تختار لنفسها التوليفة المناسبة التي تتماشى ومتطلباتها حيث يوجد الآن قسيمان من الحوافز هي حوافز إيجابية وأخرى سلبية وكل منهما ينطوي على أنواع كثيرة .

القسم الإيجابي منها يتضمن حوافز مادية ومعنوية أخرى غير مباشرة، بالإضافة إلى تعدد طرق تصنيفها، فهناك تصنيفات تعرف على مستوى الفرد الجماعة وأخرى تكون على مستوى المؤسسة، أما الشق السلبي فهو الآخر يحتوي على عقوبات مادية ومعنوية. وفيما يلي يتم التطرق إلى ما كل أعلاه مع تبيان المعايير التي تمنح الحوافز بناء عليها.

1 - الحوافز الإيجابية: تتألف الحوافز الإيجابية من ثلاثة أنواع رئيسة:

أ- الحوافز المادية: تعتبر الحوافز المالية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للعاملين الموجودين في أدنى السلم التنظيمي للمؤسسة، وبما أن هذه الفئة العاملة لم تتوصل إلى الإشباع الكامل لحاجاتها الفيزيولوجية فالنقود إذن تعد في هذه الحال دافع قويا لاستثارة السلوك الإنساني في بيئة العمل، ويعتبر الدخل المحدود هو المبرر الرئيسي

1 محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي كامل، دار العبيكان للنشر و التوزيع ، 2005، ص 184

لحاجة العاملين إلى المال لسد احتياجاتهم المعيشية من مأوى ومأكل وملبس والحوافز المالية تتطوي على أنواع عديدة منها :

✓ **الأجر:** تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد إشباع الكثير من الحاجات الأولية وابتياح كل ما يريد كما يسجل إرتفاع في الإنتاج عند ربط الأجر بالإنتاجية، وفي هذا الموضوع تبرز وجهتي نظر مختلفين حول ما إذا كان الأجر هو أهم حافز أم لا.

إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز ويساهم في زيادة الإنتاج، أما العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز وإنما هناك عوامل أخرى أقوى منه في التأثير على دافعية وسلوك الفرد، كالمعاملة الجيدة وإقامة قنوات اتصال صاعدة ونازلة وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتعامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة¹.

✓ **الزيادات السنوية:** تمنح هذه الزيادات السنوية إلى الأفراد ذوي الكفاءة والنشاط العالي وجودة الإنتاجية، ويمكن اعتبار هذه الزيادات كحافز إلا إذا اقترنت بالإنتاج، أما إذا تم منحها على أساس الأقدمية فسيفقد هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل وتحسين الإنتاج.

✓ **المكافأة:** وتكون المكافأة في شكل مبلغ معين من المال تمنح للفرد مقابل قيامه بعمل متميز كتحقيق معدل إنتاج حالي، كما تمنح في حال التوفير في تكاليف الإنتاج أو الوقت.

✓ **المشاركة في الأرباح:** هذا النوع من الحوافز أصبح معمولاً به في السنوات الأخيرة نظراً لأهمية حيث يتم المشاركة في الأرباح عن طريق اقتطاع نسب مئوية من الأرباح السنوية المحققة ليجري توزيعها بين الإدارة والعاملين حيث معايير تحددتها

1 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق عمان الأردن 2007، ص 209

المؤسسة، وقد تبنت الدول الرأسمالية هذه الجزئية، واستغلتها كجانب مهم في تحفيز الموظفين والهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من وراء تطبيق أسلوب المشاركة في الأرباح هو تحسين إنتاجية مجموعة العمل¹.

بما أن كل أفراد المؤسسة معنيين بهذه الأرباح فهم بالتأكد يعمدون إلى زيادة الإنتاجية ليزيد بالتالي مقدار أرباحهم، وبالرغم من إيجابية هذا الأسلوب في التحفيز إلا أنه يحمل عيوب وهذا عند توزيع نسب مالية متساوية على العاملين في مستوى تنظيمي واحد دون الأخذ بعين الاعتبار كفاءة الأداء.

✓ **ملكية العاملين للأسهم** : ملكية العاملين لأسهم المؤسسة يعبر في حقيقة الأمر عن مشاركة الأفراد المالكين لهذه الأسهم في الأداء التنظيمي والنتائج النهائية المحققة، وهذا النوع من التحفيز يعتبر كأسلوب مستحدث تستعمله المؤسسة بغرض حل مشاكلها المادية والإدارية وذلك من خلال السماح لموظفيها شراء ديونها المستحقة للغير وبالتالي يحلون محل الدائمين كضمان جديد في إسهامها².

وهناك مؤسسات أخرى تلجأ إلى طرق بديلة في حال وقوعها في أزمات مالية كتصفية بعض من وحداتها وبيعها إلى موظفيها لتتقذ نفسها من التدهور ومن هجوم المؤسسات المتنافسة عليها، وبالتالي تكون هناك أمامها فرصة لإعادة هيكلة نفسها والانطلاق بفعاليات في إنجاز مشاريعها وتحقيق أهدافها.

✓ **خطط الاقتراحات** : وتسمى كذلك بخطط توفير التكاليف وهي عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع إقتراحات مجدية بشأن تخصيص تكاليف العمل والإنتاج، وتكون حوافز الأفراد مرتبطة بمدى اجتهادهم في تقديم مقترحات بناءة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة انطلاقاً من البحث الدؤوب عن المشاكل المتعلقة بأساليب

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية مصر 2004، ص 247

2 Stephen ROBBINS et Autres, *Comportement organisationnels*, Person éducation 12^{ème} édition, France 2007, p 251

العمل وطرق الأداء والزمن والموارد التي قد تعوق السير الحسن للعمل وتقوض من كفاءة أداء المؤسسة ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل¹.

وهذا النظام يستلزم التنسيق والتعاون بين العاملين والإدارة حيث يأخذ التعاون أشكالاً مختلفة منها اجتماعات الإنتاجية ولجان الإنتاج ومن أبرزها حلقات مراقبة الجودة، ويشترط أن يكون هناك نظام يحدد طريقة حساب الوفر في التكاليف والنسبة التي تعود على المجموعة التي اقترحتها، ويجب أن تكون المجموعات صغيرة الحجم نسبياً حتى تتكون مشجعة على التعاون والتنافس بين الجماعات الأخرى .

وبصفة عامة يمكن القول أن الحوافز المالية لها أهمية شديدة في البلدان النامية نظراً لتدني مستواها الاقتصادي، والمؤسسات المتواجدة في هذه المجتمعات تركز أثناء تحفيز مواردها البشرية على الجانب المالي قصد سد احتياجاتها من الموارد المالية وللرفع من مستوى المعيشة تلائماً مع الظروف السائدة .

ب- الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية أنها أساليب تحفيزية لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز المرؤوسين، بل تشمل على احترام الفرد وتقديره من حيث أنه كائن حي لديه مشاعر وطموحات يسعى إلى تحقيقها أثناء تواجده في المؤسسة وأهم هذه الحوافز المعنوية مايلي:

✓ **الترقية** : تتوقف فعالية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية فإذا كان لدى العاملين دافعا للضفر بمراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية لتحقيق حاجة الكفاءة الوظيفية لديهم وبالتالي الارتقاء في المركز الاجتماعي، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزا على العمل لكي يحصلوا عليها².

أما إذا ربطت بالأقدمية فستفقد فاعليتها كحافز سبب المساواة بين الفرد المنتج والآخر العادي، كما تلعب سياسة الدافعية للمؤسسة دوراً هاماً في عامل الترقية فإذا كانت تعتمد على

1 أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 249

2 مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 210

المصدر الخارجي فستفقد معناها ما يؤثر ذلك على سلب دافعية الأفراد ويحول ذلك دون التقدم في مسيرتهم المهنية، لأنهم مهما بذلوا من جهد فهذا الأخير سيذهب هباء، أما إذا كانت من داخل المؤسسة فإنها تزداد فعالية وتفضي إلى تعاضم الإنتاجية، هذا ويذهب بعض الباحثين إلى تصنيف الترقية ضمن الحوافز المالية لأن شغل مراكز وظيفية أعلى لصاحبها عادة الزيادة في الأجر والمسؤوليات .

✓ **تقدير جهود العاملين:** يتكون تقدير جهود العاملين عن طريق منح شهادات تقديرية

أو إطراء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جديدة في الإنتاج وذلك كتقدير من الإدارة لمساعدتهم في إنجاح المؤسسة، كما يمكن أيضا تقدير إسهامات العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة شرفية توضع في مكان بارز في المؤسسة مرفوقة بصورهم ونبذة موجزة عن حياتهم المهنية ما تضمنه من جهود وإنجازات محققة¹.

تعد مبادرة المؤسسة في تقدير جدارة عاملها وعدم إهمالها خطوة حسنة تنمي على إثرها روح الابتكار والتجديد كما يغرس ذلك قيم المنافسة بين مختلف المسؤولين.

✓ **اشتراك العاملين في الإدارة :** يقصد باشتراك العاملين في الإدارة أن يتكون لهم

ممثلون في مجلس الإدارة وهؤلاء الممثلين هم معنيون بالمشاركة بآرائهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات المتعلقة بمصير المؤسسة، وهذه الأخيرة تتبنى هذا الشكل التنظيمي عندما تعرف صعوبات مالية وبالتالي تكون مقترحات الممثلين عبارة حول مشاكلها².

وإتباع مثل هذا النوع المرن في الإدارة لا يتوقف فقط عند البحث عن مخارج لأزماتها بل تهدف من وراء ذلك إلى حفز أفرادها على العمل عن طريق منحهم قيمة معنوية وأشعارهم بأهمية دورهم في تسيير شؤون المؤسسة.

1 مصطفى نجيب شاويش، نفس المرجع السابق، ص 211

2 Marie NOELLE et Almalbert BARREAU, *Economie d'entreprise*, édition Dalloz, 3^{ème} édition, France 1992, p 356

✓ **التكوين:** يعبر التكوين أحد أساليب الفردية والمهمة في تنمية الأفراد وذلك عن طريق إمداد المتدرب بالمعلومات التي تحقق تطوره في الاتجاهات المختلفة والمتصلة بالعمل¹.

بحيث أن إكسابه الخبرات والمهارات اللازمة تزيد من تحكمه في منصب العمل كما يوفر التكوين أيضاً تلك النوعيات الكفؤة المطلوبة من الأفراد وهذا ما يزيد من ارتفاع الروح المعنوية اتجاه العمل.

✓ **توسيع العمل وإثرائه:** لقد أوضح "هيرزبرغ" في مجال توسيع العمل بأن الجانب المالي ليس هو فقط المصدر الوحيد للدافعية في العمل وإنما أكد على عوامل أخرى تتعلق بمحتوى وطبيعته العمل².

ويعني ذلك بزيادة مهام إضافية أخرى للعمل الأصلي وبشكل أفقي أي ضمن تخصص الفرد وفي نفس المستوى الإداري وهذا يعني اعتراف بقدرات الفرد الاستثنائية وكفائته. أما إثراء العمل فهو يتمثل في منح الحرية للعاملين في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم ويمثل كل من توسيع العمل وإثرائه من الحوافز المهمة بما أنه تقضي على الروتين ورقابة العمل وذلك في محاولة لتحديد الطاقات الكامنة لدى الفرد وزيادة رغبته نحو العمل.

✓ **الاتصال في العمل:** وذلك باعتماد أسلوب الباب المفتوح الذي يكفل حرية العاملين في الإتصال بالإدارة بيسر لتقديم اقتراحاتهم والعمل على تلبية مطالبهم³.

زيادة على ذلك فإن الاتصال بالعاملين يحقق اندماجهم في العمل وفي توجيهات أهداف المؤسسة من خلال إطلاعهم بكل الأمور التي تتعلق بسير العمل والإنتاج والأوضاع المالية العامة للمؤسسة.

1 محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2004، ص 120
2 CLaude LEVY LEBOYER, Ipid, p 48.

3 محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 120

✓ **تحسين ظروف العمل** : يشكل تحسين ظروف ومناخ العمل حافزا معنوي للأفراد، إذ يشعرون هذا النوع من التحفيز أنهم جزء مهم بالنسبة للمؤسسة مما أنها تسعى إلى حمايتهم وتوفير المناخ الصحي والأمن لهم في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية وأمداهم بالألبسة الواقية¹.

وتوفير مثل هذه الظروف المريحة في العمل ساعد الأفراد بشكل عام على الأداء الجيد، ويعد الاهتمام بالحوافز المعنوية والعمل بها بمثابة التأكيد على الجانب الإنساني للأفراد وهذا الأمر يقوي من ارتباطهم بالمؤسسة ويدعم شعورهم بالاعتزاز لمجرد انتماءهم لها .

2- تصنيف الحوافز

يمكن تصنيف الحوافز التي تم الحديث عنها المادية والمعنوية إلى ثلاث مستويات هي الفرد، الجماعة، المؤسسة.

أ- **الحوافز على مستوى الفرد**: يتميز أداء الأفراد خاصة العاملين بالورشات والمصانع بالسهولة في القياس، وبالتالي فإن حساب حوافزهم يتم بناء على مقدار ما أنتجوه من قطع أو من خلال الوقت المعياري المستغرق في تنفيذ العمل.

✓ **الحوافز بالقطعة**: في هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة وهناك عدة خطط شائعة الاستخدام في هذا المجال ومن أمثلتها.

✓ **خطة تاييلور**: لقد استمدت تاييلور هذه الخطة بناء على دراسته للحركة والزمن وبموجب هذه الدراسة اهتدى إلى تحديد مستويين للأجر أحدهما يكون أجر عالي يمنح للعامل الذي ينجز مهامه في الوقت القياسي المحدد².

1Shimon L DOLAN, *la Gestion des ressources humaines tendance en jeux et pratique actuelles* Pearson éducation 3^{ème} édition, France 2002, p 36

2 خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشنة ، إدارة الموارد البشرية ، ط1، دار الميسرة ، عمان، الأردن، ص 187

والآخر يكون له أجر منخفض يتلقاه عندما يتعدى إنجاز عمله الوقت القياسي، هذا وقد ربط تايلور كمية الإنتاج المحققة بعامل الجودة وبناء على ذلك أرسى أسلوبا للحوافز يتلاءم مع الأداء السليم من حيث الكمية والنوعية .

✓ **خطة إمرسون:** يتحدد الحافز وفق هذه الخطة في ضوء كفاءة الفرد الإنتاجية حيث يدفع للفرد أجره يوم العمل مع احتساب مكافأة تتصاعد تدريجيا إذا ازدادت كفاءته الإنتاجية عن 66% من مستوى الإنتاج المطلوب، وهنا يتطلب وضع جداول تفصيلية حول الوظيفة والنسبة المئوية للمكافأة التي ينبغي إضافتها إلى الأجر في حال تعدى إنجاز العامل 66% من مستوى الإنتاج المحدد، وتعتبر خطة إمرسون أحد الوسائل التحفيزية الناجحة لأنها تحث الأفراد على زيادة مستوى الأداء بالكفاءة المرغوبة فيها.

✓ **حوافز الوقت:** تعطى الحوافز بناء على مقدار الوفرة في الوقت، فإن أنجز الفرد الأعمال الموكلة إليه في غضون وقت قياسي لا يتجاوز الوقت المعياري المحدد فإنه بالتأكيد يستحق حافز على ذلك، وفي هذا الموضوع وضح كل من "هالسي وروان" طرق احتساب هذا النوع من الحوافز .

✓ **طريقة هالسي :** وفق لطريقة "هالسي" يدفع أجر مضمون لساعة العمل بالإضافة إلى سنة مئوية من الوقت الذي وفره العامل، فإذا كان الوقت المعياري لإنتاج كمية يكون خلال ساعة واحدة من الزمن وقد أنجز الفرد عمله خلال 40 دقيقة عوض ساعة فإنه يتقاضى أجره وفق معدل الأجر بالساعة ويستند بالإضافة إلى ذلك نسبة ثابتة من 20 دقيقة يتم توفيرها في إنجاز العمل¹.

✓ **خطة روان:** تتباين خطة روان عن خطة هالسي أنها لا تعتمد نسبة ثابتة من الوقت المتوفر لكنها تطبق بنسب متفاوتة تبعا للوقت المتوفر في الإنجاز.

1 خضير كاظم محمود و ياسين كاسب الخرشة، نفس المرجع السابق، ص 188

✓ **حوافز الإداريين** : تتدرج حوافز الإداريين أيضا ضمن الحوافز على مستوى الفرد ويمكن الفرق بين حوافز الإداريين والعمال في أنالنوع الثاني يسهل قياس أدائه في حين يقوم أداء النوع الأول على الصعوبة في القياس ومن أنواع حوافز الإداريين العمولة، علاوة الكفاءة ومكافأة المديرين.

- **العمولة**: يطبق هذا النوع من الحوافز عموما على مندوبي البيع حيث تحدد العمولة وفق لما يحققه الفرد من مبيعات وفي الغالب يحصل المتخصصون في التسويق على أجر ثابت مضافا إليه عمولة للبيع لمواجهة تقلبات المعيشية¹.

ولا يقتصر تحفيز رجال البيع على العمولات، فقط بل يمكن كذلك استخدام أسلوب المكافآت في حال قيامهم بأداء على المستوى كتسويق سلع راكدة أو القيام بحملات ترويجية مربحة.

- **العلاوات**: تتضمن العلاوات عدم أنواع منها علاوة الكفاءة، علاوة الأقدمية، والعلاوات الاستثنائية، علاوة الكفاءة هي حافز مالي مضاف إلى قيمة الأجر ويتم تقديمها بناء على إنتاجية الفرد أما علاوة الأقدمية فهي منحة مالية تقدم للفرد لقاء عضوية في المنظمة وكتعبير له تفانيه وإخلاصه لمدة عمله، في حين تبقى العلاوة الاستثنائية مرتبطة بالأداء المتميز والخارق الذي يستحق فعلا تعويض استثنائي.

وكل هذه العلاقات ذات طبيعة تراكمية أي تقدم لصاحبها في آخر السنة ولهذا أحيانا لا تشكل حافزا لأنها لا تمنح مباشرة فهو استحقاق الفرد لها وهذا ما يسبب الفتور في الدافعية والأداء.

- **مكافأة المديرين**: وهذه المكافأة تعطي عادة للمديرين أو المشرفين على أقسام أو وحدات إدارية و تمنح إستنادا على الأداء العام للإدارة التي تحت رئاستهم.

1 أحمد ماهر، مرجع سابق ص 244

ب- الحوافز على مستوى الجماعة

تلجأ المؤسسات إلى الحوافز على مستوى مجموعة العمل في حال تعذر عليها قياس أداء كل فرد على حد من نظرا لتأثر أدائه بجهود زملائه في جماعة العمل أو سبب تشابك المهام وعدم القدرة على الفصل بينهما ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أعضاء المجموعة على حوافز تتصل مباشرة بأدائهم وما تحققه من أرباح أو تخفيض لتكلفة العمل، يشجع نظام الحوافز هذا على ممارسة الضغوط على بعضهم لغرض إلغاء الاتجاهات السلبية وصيانة ضعف الأداء للأفراد ذوي الإنتاجية المنخفضة كما أن اندماج بعض حاملي المهارات والمؤهلات في المجموعة يسهل من نقل تلك الكفاءة إلى باقي الأعضاء لتكون فرصة لهم الاستقامة وتطوير أدائهم، ويفضل عند تطبيق هذا النموذج أن تكون الجماعة واضحة المهام بحيث لا يتجاوز عددها 7 أفراد فضلا عن تماسكها ووضوح أهدافها مع إمكانية تميز إنتاجها عن البقية¹.

وأحيانا يعاين هذا النظام من التعثر في حال إدراك الفرد أن مجهوده لا يتساوى مع جهود زملائه وأن الحوافز المتحصل عليها لا تعبر عن أدائه بل ترتبط بإسهامات الجماعة وهذا الأمر يؤثر سلبا على دوافعه وبالتالي يحصل انكماش في مردود الجماعة ككل.

ج- الحوافز على مستوى المنظمة

تتمثل الحوافز غير المباشرة نوعا من المزايا والخدمات التي تدخل هي الأخرى ضمن الإيجابية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها مقابل عضويتهم فيها وانتمائهم لها وهي بعكس الحوافز المباشرة التي ترتبط بأداء الفرد وتمنح على أساسه وإذا كانت الحوافز المباشرة تتحدد وبتفاوت منحها بناءا على مستوى الإنتاجية وجودتها فالحوافز غير المباشرة تكون على عكس ذلك، إذا تمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي تعتبر كنظام اجتماعي².

1 أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 245

2 Pierre MORIN et Éric DELAVALLÉE, *le Manager à l'écoute du sociologue*, édition d'organisation France 2000 p 93

تولي أهمية للعلاقات القائمة بينهما وبين الأفراد أصبحت تهتم بالحوافز غير المباشرة المقدمة للعاملين وتتنافس فيما بينها لتقديم أفضلها والسبب الذي أدى بالمؤسسات إلى تعظيم الإهتمام بهذا الجانب بين الحوافز يعود إلى ما يلي :

- أن قوة المؤسسة ناتجة عن قوة العاملين فيها وأن رفايتها مقترنة برفايتهم، لذا فإن تقديم الخدمات المتنوعة لهم وسيلة لرفع معنوياتهم وتثبيت إستقرارهم في العمل ومن ثم زيادة إنتاجهم وإنتاجية المؤسسة ككل.

- صيانة الموارد البشرية الموجودة والإبقاء على الكفاءات للتقليل من معدل دوران العمل، لا يمكن للمؤسسة أن تتأخر على ما يقدمه الآخرين في محيط العمل، لذا فإذا كانت تزيد المحافظة على ما تملكه من يد عاملة واستقطاب أحسنت الكفاءات فلا بد أن تقدم لهم المزايا، والخدمات تبعا لحاجاتهم أو ما يزيد عما تقدمه المؤسسات المنافسة¹.

ووفقا للاهتمام والرعاية الممنوحة للعاملين ونزولا عند إشباع رغبتهم وحاجاتهم تم تقييم الحوافز الغير مباشرة إلى نوعين :

✓ **الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة:** وتظم برامج عديدة من بينها مدفوعات الإجازات والعطلات والتقاعد والتأمين وتصنف هذه الخدمات بأنها مالية يتحصل عليها جميع الموظفين.

✓ **مدفوعات الإجازات والعطلات:** تتحدد مدفوعات الإجازات تبعا لسياسة الدولة العامة والسياحة الداخلية للمؤسسة وتشمل هذه المدفوعات على الإجازات المرتبة، إجازات الأمومة والإجازات الدينية أما العطلات فتحدث هي الأخرى مثل سابقتها من الإجازات وتتمثل في العملات التي يحصل عليها الموظف سنويا.

1 مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية المدخل الاستراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن 2007، ص 201

✓ **الراتب التقاعدي:** تلتزم المؤسسة بدفع علاوة تقاعديا إلى جانب ما يستطيع من راتب الموظف شهريا إلى مديرية التقاعد ثم تدفع للموظف عند إحالته إلى التقاعد ويكون في شكل رواتب تقاعدية شهرية.

✓ **التأمين:** يمد التأسيس جانبا مهما في حياة الموظف وحياة المؤسسة لأن التأمين الصحي والتأمين ضد الحوادث يشعر الموظف براحة نفسية تمكنه من مواصلة حياته المهنية وتحفزه على العمل دون خوف من الحوادث أو الأمراض المهنية، كما أن التزام المؤسسة من جهتها تأمين منتسبيها يحسن من صورتها أمام موظفيها ويعزز علاقتها بهم.¹

✓ **إنشاء صندوق للادخار:** ساهم فيه كل من العاملين والمؤسسة لتسمح هذه المدخرات فيما بعد قروض على شكل قروض في مناسبات إلخ مثل الزواج أو الأولاد.

د- حوافز الخدمات الاجتماعية

هذه البرامج مجردة من الصورة المادية، لمكنها موجهة لترفيه العامل وإشعاره بأهمية تواجده في المؤسسة وأهم هذه الخدمات².

- النوادي الاجتماعية المخصصة للموظفين وعائلاتهم التي يمكن الاستفادة منها في المناسبات والأعياد.

- تنظيم رحلات سياحية ترفيهية للعاملين.

- تقديم وجبات الطعام المنخفضة السعر في مطعم المؤسسة

- تقديم خدمات ثقافية للعاملين كإنشاء مكتبة نظم مجموعة من المراجع الثقافية والعلمية

- توفير خدمات طبية للعاملين وهذا عند التعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم الخدمات العلاجية والجراحية المتخصصة التي قد يحتاجها العامل.

- إقامة النوادي الرياضية للعاملين

1 مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح ، مرجع سابق، ص 202
2 مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1، دار الصفاء للنشر عمان الأردن 2003، ص 182

- إتاحة الفرصة للعامل لاستكمال الدراسة إما في تشكيل تفرغ كامل أو جزئي مع المساهمة في تسديد نفقات التعليم.

- إسكان العاملين بصفة مجانية أو تأجير هذه المساكن بقيمة منخفضة ودائما في إطار الحوافز غير المباشرة وحتى تتمكن المؤسسة من لمس العائد الإيجابي منها يتوجب عليها التقيد بالنقاط التالية:

- التقصي لمختلف حاجات العاملين حسب أعمارهم و قدراتهم وأحوالهم الاجتماعية.
- تحديد هذه البرامج بدقة من قبل المؤسسة.
- يجب تحديد الجهة المسؤولة عن تطبيق هذا النظام وفي الغالب تختص إدارة الموارد البشرية بهذه المسؤولية أو المشاركة مع إدارة العلاقات العامة إن وجدت في الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- تقديم الإدارة العليا دعما للنظام الذي يتطلب صرف مبالغ مالية أو تقديم الدعم المغربي لكي تسهل عملية إنجاحه.
- أن يتميز النظام بالمرونة اللازمة والتي تسمح بإجراء تعديلات عن طريق المراجعة المستمرة.
- استثمار الأموال المخصصة لهذه الحوافز بالطريقة التي تدر عائدا واضحا وملموسا لأن نتائج هذا العائد تزود النظام و المؤسسة بالقوة¹.

يمكن القول أن هذه الحوافز غير المباشرة تمثل حافزا حيويا تؤثر على الحالة المعنوية للمرؤوس ويقوي من إنتمائهم وولائهم للمؤسسة وهذا من خلال الأداء العالي بالعلاقات الإيجابية التي تسود البيئة التنظيمية.

1 مهدي حسن زويلف ، نفس المرجع السابق ، ص 183

3- الحوافز السلبية

تسعى الإدارة باستعمال الحوافز السلبية إلى التأثير على السلوك السيء للعاملين من خلال العمل التأديبي الذي يمثل في الجزاءات المادية كإلزام من الأجر أو الحرمان من العلاوة والترقية أو إدراج اسم العامل المتمرد في قائمة خاصة تنشر على الملأ، أو غير ذلك من صور الجزاء المعنوي .

إن هذه الحوافز السلبية تطبق على كل العاملين الذين يخالفون قواعد العمل، ومثل هذا النظام ضروري تواجهه في المؤسسة بنية الحد من السلوكات غير المنضبطة والمحافظة على نظام العمل وحماية الممتلكات من الهدر والتخريب¹.

ويمكن تقييم أنواع العقوبات إلى أربعة فروع

➤ **جزاءات معنوية:** تنحصر في التأديب أو الإنذار الشفهي يوجه من الرئيس المباشر إلى كل مخالف.

➤ **جزاءات كتابية :** وتتمثل في وضع الجزاءات السابقة كتابة فيوجه للعامل إنذار كتابي عن مخالفته وقد يصل الإنذار عن تكرار الخط إلى حد إنذار الفصل دون مكافأة.

➤ **جزاءات مالية :** يتم خصم جزء من أجر العامل .

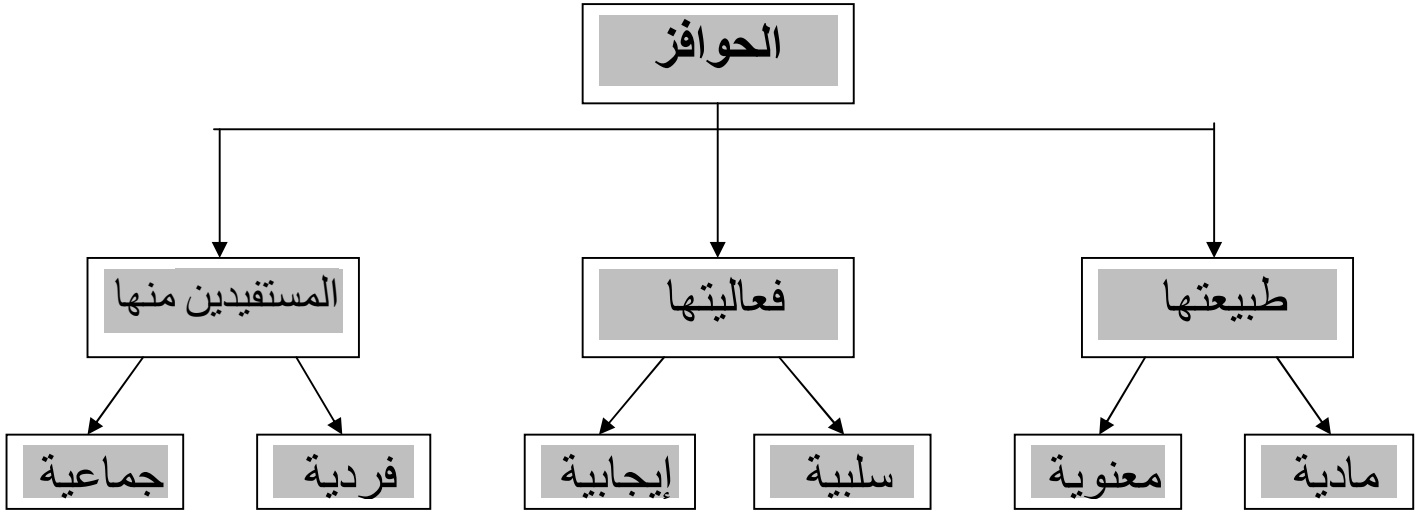
➤ **جزاءات أدبية:** تتمثل في الوقف لمدة محددة عن العمل أو النقل لقسم آخر أو الحرمان من العلاوة²

وقد دلت التجارب والدراسات في موضوع الحوافز السلبية أنها تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة في المدى القصير لكن يصاحبها إنخفاض في الروح المعنوية ما ينتج عن ذلك إنحرافات سلوكية إرتفاع معدل دوران العمل وتسجيل غيابات بالإضافة إلى كثرة الشكاوي والتنظيمات ولذلك يتوجب الحذر في إستعمال هذه الحوافز السلبية وعمدهم المغلاة في تطبيقها.

2 Jean Louis BERGERON et Autres, *les Aspects humains des organisations*, édition Gaëtan Morin, 5^{ème} édition, France1982, p114

2 مصطفى نجيب شوايش، مرجع سابق، ص 214

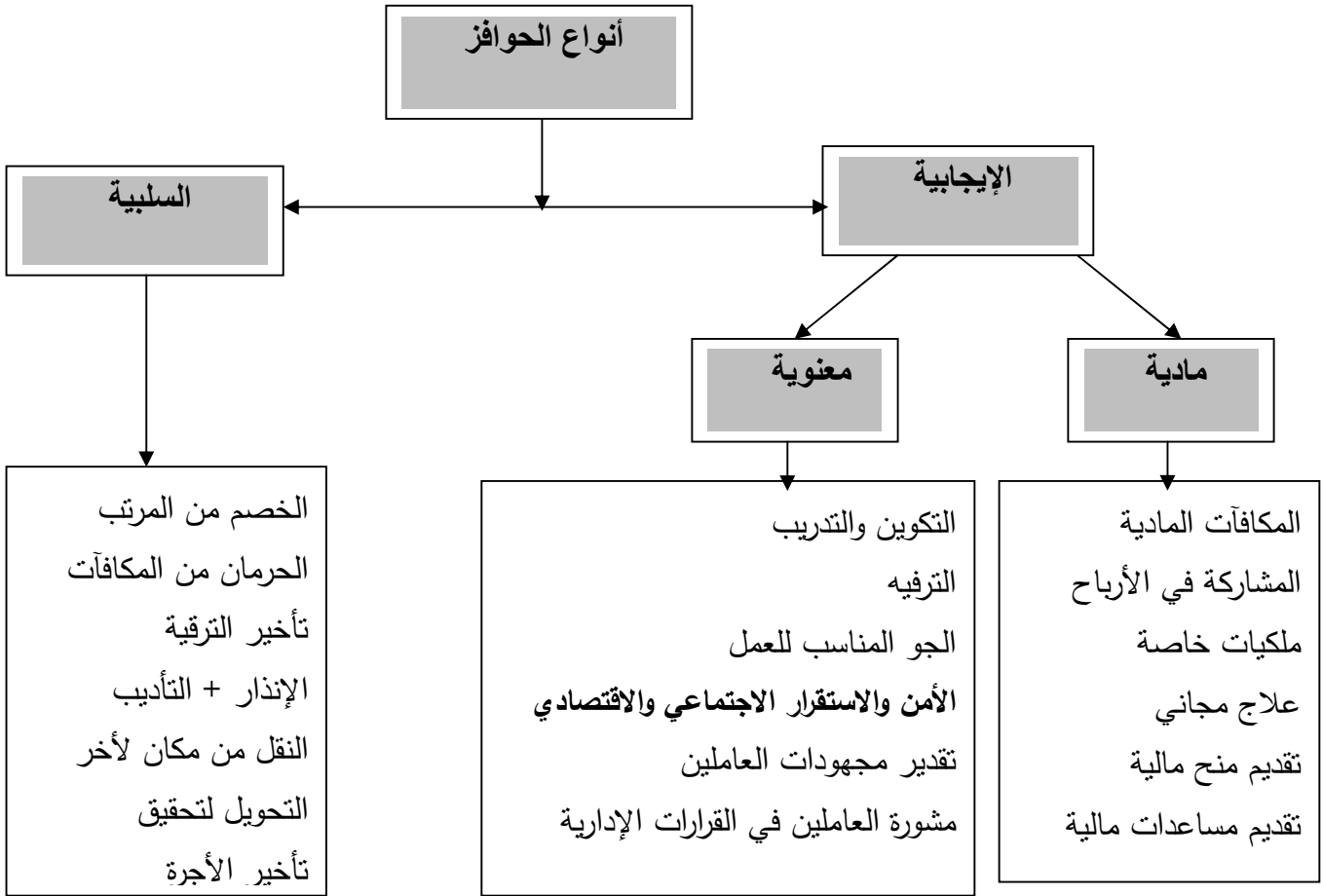
الشكل رقم (1) أشكال الحوافز



المصدر: عبد البازي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد العشرين ط2، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع،

ص 413

الشكل رقم (2) بين أنواع الحوافز



المصدر: فايز عبد الكريم الناظور، التحفيز ومهارات تطوير الذات ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن عمان 2016، ص142

المبحث الثاني نظريات الحوافز

تمهيد: إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يجد أن عملية التحفيز مرت بعدد التطورات ومراحل وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معنية ساعدت على تكوين نظام حوافز في تلك المرحلة .

ويجب الإشارة إلى أن ثمة تصفيات مختلفة لنظريات التحفيز، فبعضهم ينظر إليها من حيث المنهج الذي تستخدمه، والبعض الآخر يقسمها من حيث طبيعتها ومنهم من يأخذ الزمن عنصرا من عناصر التمييز فيقسمها إلى نظريات ظهرت في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن وأخرى ظهرت في الخمسينات والستينات منه بالإضافة إلى النظريات الحديثة والواقع أن هذه التصفيات متداخلة أن التصنيف الذي أخذنا به هو الذي أخذ به الكثير من الباحثين هو النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة.

أولا- النظريات الكلاسيكية

تعتبر النظريات الكلاسيكية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطور الفكر التنظيمي فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين والأسس المحكمة لذلك سنحاول استعراض أبرز هذه النظريات كمايلي:

1 - النظرية البيروقراطية : ظهرت هذه النظرية في بدايات القرن 20، حيث تهدف إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي .

ولقد وضع "ماكس فيبر" مفهوما بيروقراطيا يقوم على أسس ومقومات لنموذج مثالي للتنظيم فقد اعتبر أن تنظيم المناصب يخضع لنظام ترتيب التدرج الهرمي، أي أن المكتب الأدنى يخضع لسيطرة ورقابة المكتب الأعلى، وفي نفس الوقت كان لكل مكتب نظام نطاق عمل واضح ومسؤوليات محددة يتم فيها اختيار الموظفين على أساس مؤهلاتهم العلمية والفنية، حيث أكد ماكس فيبر على أن تولي مناصب العمل لا يكون بالصدفة ولا وفقا لرغبات

المسيرين وإنما مرتبط بالتكوين المناسب والموافقة على توصي مثل هذه المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة .

إن معنى البيروقراطية عند فيبر بعيد كل البعد عن معانيه الشائعة اليوم ذلك أنها تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية من خلال مجموعة من الخصائص تتمثل خاصة في ¹.

تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، التوزيع الحصري للسلطة، تعيين وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم ومؤهلات الترقيّة تكون على أساس الأقدمية أو حسن الأداء.

ويرجع اهتمام " فيبر " بالبيروقراطية لما كانت تمثله في وقته على أنها الصفة المميزة للمجتمع الحديث بمقارنته بالمجتمعات السابقة وخاصة الأشكال التقليدية منها أي أنها كانت تمثل الوجه المميز للعقلنة والترشيد لذا كان يرى في البيروقراطية الوسيلة التي تحقق أعلى درجات الكفاءة والفعالية ومن هنا اكتسبت أهمية ومكانة مرموقة دفعته لتحليلها والتنظير فيها.

وعليه فقد أقرّح "ماكس فيبر" نموذج التنظيم البيروقراطي لعلاج العديد من مظاهر الخلل التي عانت منها المنظمات الحكومية الألمانية في بداية القرن 20، حيث من خلاله سبب الخلل على أنه خلل في مفهوم السلطة، فسلطة الموظف في ذلك الوقت لم تكن مستمدة من الوظيفة ذاتها بقدر ما كانت مستمدة في المكانة الاجتماعية لشاغل الوظيفة ولهذا السبب اقترح فيبر مدخل المنظمات البيروقراطية كمايلي²:

- تحديد العمل المطلوب وتعرف واجباته تعريفا دقيقا و تزرعها على المراكز الوظيفية المختلفة بناءا على التخصص شاغلي هذه المراكز .
- تعيين الموظفين بناءا على شروط دقيقة ومحددة سلفا وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحيّتهم للقيام بأعبائه .

1 رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، علم إجتماع الإتصال للبحث و الترجمة قسنطينة،الجزائر، ص 62

2 عادل محمد الزايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، القاهرة مصر، 2003 ، ص 25

- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته وصعود السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة .
- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وإجراءات وتعليقات تتميز بالشمول والعمومية تضمن التطبيق الواحد للحالات الواحدة وتكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين عليه.
- لا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاء الأداء.
- فصل الإدارة عن الملكية الخاصة فالموظف في الإدارة لا يملك الوظيفة التي يشغلها والأدوات والمعدات التي يستعملها لأداء العمل وهو ملزم بالحفاظ عليها وتسليمها عند تركه للوظيفة¹.

ومن مزايا هذا النموذج نذكر مايلي:

- المساهمة في استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة أفضل استغلال ممكن .
 - المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة
 - تحقيق التكافل بين أداء الأنشطة المختلفة
- ستخلص مما سبق أن ماكس فيبر قدر ركز في دراسة على مجموعة من العوامل التنظيمية التي بنى من خلالها نموذجا مثاليا للبيروقراطية، حتى ساهم في إدارة وتوجيه العنصر البشري المتواجد عبر مختلف التنظيمات بشكل عقلاني .

2 -نظرية الإدارة العلمية

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد الأمريكي فريدريك تايلور وزملائه "جليرت" "جاننت" و"إيمرسون" الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي بدلا من التجربة

1 عبد الحميد محمود النعمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGA، ص 90

والتخمين الخطأ، لكن الأب الروحي لهذه المدرسة هو تايلور حيث سميت "بالتايلورية" نسبة إليه¹.

لقد كان تايلور مهندساً ميكانيكياً عمل في شركات الفولاذ والفخم في ولاية بنسلفانيا في أمريكا ونتيجة لملاحظاته المباشرة المكثفة لأساليب العمل في ذلك الوقت فقد أصبحت لديه قناعة مؤكدة بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جداً بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه².

كما أتضح له أيضاً أن الإدارة لم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل كما لم يكن هناك أي معايير لأداء العمل، وأن قرارات الإدارة كانت تعتمد على طريقة التجربة والخطأ ولم يكن هناك دراسة لطرق العمل وأدائه وأن العمال يكلفون اعتباراً بأداء أعمال قد لا يستطيعون أدائها أو ليس لديهم الدافع لذلك مما ترتب على ذلك نزاعاً مستمراً بين الإدارة والعمال³.

وفي سبيل ذلك قام تايلور بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني في شركة الحديد والصلب التي كان يعمل بها.

وقد استهدف تايلور من دراسته تحويل المصالح المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طريق البحث في كيفية زيادة إنتاجية العاملين هما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العمال بمصالح العمل، ولهذا فقد دعا تايلور إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلاً من الاعتماد على الأسلوب التجريبي والخطأ⁴.

وبعد العديد من النجاحات والتجارب المشجعة قام فريدريك تايلور ببلورة أفكاره وتجارب في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 وهذه هي المبادئ:

1 ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة الرياض 1995، ص 27

2 أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان 2011، ص 67

3 محمد فريد الصحن آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية 2000، ص 49

4 عادل محمد الزايد، مرجع سابق ص 16-17

- يجب دراسة الوظيفة والأنشطة الموجودة بها الحركات التي تؤدي بها حتى يتم التوصل إلى أفضل طريقة لأداء العامل.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب الوظيفة المصممة
- يجب أن يدرّب الفرد على أداء الوظيفة حتى تزيد مهارته وإنتاجية .
- يجب أن يتم تقسيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف وتعيين الموظفين والأجور والأشرف ويضطلع العمال بتنفيذ الوظائف والمهام الموكلة إليهم.
- يجب دفع وتحسيس العاملين على أداء العمل، وذلك من خلال الخطوات المادية الأجور والحوافز وعموما فقد رأى " تايلور " أن العمال كلما زاد إنتاجهم كلما زاد رضاهم¹.

مما سبق نستخلص أن العوامل التنظيمية التي تناولها فريدريك تايلور خلال دراسته والتي عمل على بلورتها في مجموعة من المبادئ كانت تهدف إلى زيادة الإنتاج لإشباع حاجات كل العمال وأصحاب العمل لأن زيادة الإنتاج يعني بالضرورة زيادة رأس المال وبالتالي فالمحرك الأساسي سلوك كل منها هو العائد الذي يعتقد تايلور أنه يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا كليهما.

3 - نظرية المبادئ الإدارية

تنسب هذه النظرية بشكل رئيسي إلى الكاتب الفرنسي "هنري فايول" وقد جاءت هذه النظرية كفكرة، متلازمة تقريبا لأفكار نظرية الإدارة العلمية خاصة بعد أن وضع المهندس الفرنسي "هنري فايول" أسس هذه النظرية محاولا تطوير بعض الأفكار الإدارية العلمية ويركز على العديد من القضايا والمبادئ الإدارية التي يمكن أن تحرز من تطوير المؤسسات

1 أحمد ماهر و آخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الإسكندرية 202، ص 58

والمنشآت الإنتاجية الصناعية والإدارية وخاصة أن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته الواقعية كمدير لأحد المنشآت الصناعية الكبرى للتعدين عام 1888م¹.

وقد قدم " فايول " عددا من المبادئ التي ترشد المدير في إدارته في للوحدة التنظيمية الواقعة تحت سيطرته وقد اختار الكاتب لفظ " مبادئ " وميزة من "قواعد" أو "قوانين" حتى تتوفر صفة المرونة حيث أشار إلى أن ليس هناك شيء جامدا مطلق في الجوانب الإدارية بل هي اختلاف في الدرجة أو القابلية للتطبيق بحيث يجب أن يسمح بتغيير الظروف المحيطة وهذه المبادئ هي².

● **تقسيم العمل** : هو واحد من المبادئ الهامة التي نادها بها فايول فهو يجعل العمليات الإدارية تحقق إنتاجا أكثر وأفضل بجهد أقل، فمن أجل تحسين الأداء لابد من تقسيم العمل للحصول على فاعلية التخصص وعلى قدر ما تكون هذه التقسيمات عقلانية بقدر ما تكون أكثر فعالية .

● **السلطة والمسؤولية**: ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤولية العامة.

● **النظام**: ويشكل ذلك احترام قواعد والنظم واللوائح والعمل على طاعة الأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات .

● **وحدة الأمر**: تلقي الأمر من الرئيس المباشر.

● **وحدة التوجيه**: لا بد أن ترتبط الأنشطة عامة بخطة عامة واحدة نحو تحقيق هدف محدد ويطبقه على جميع الأقسام الداخلية والخارجية.

● **الخضوع**: والمقصود به بأن الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن توجه لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعام في حالة وجود تعارض بينهما.

1 عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية 1999 بيروت، ص88-89
2 محمد فريد الصحن وأخرون ، مرجع سابق ص 58-59

- **المكافأة:** لا بد من توفر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي لقيام بالأعمال والمهام التي توجه الأفراد من قبل الإدارة.
- **المركزية:** إن تخفيض دور العاملين في اتخاذ القرارات يعني المركزية وزيادة هذا الدور يعني اللامركزية وكان فايول يعتقد أن المديرين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية، وفي نفس الوقت ينبغي أن يفوضوا إلى مسؤوليتهم قدرًا كافيًا من السلطة يمكنهم من إنجاز أعمالهم والمشكلة بالتحديد درجة المركزية المناسبة لكل حالة .
- **تدرج السلطة:** إن خط السلطة كما تصوره الخريطة التنظيمية يمثل تدرجًا في المناصب من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى.
- **الترتيب:** إن أفراد ومواد العمل ينبغي تواجدها في الزمان والمكان المناسبين، وبصفة خاصة يجب وضع الفرد المناسب بالعمل المناسب.
- **المساواة:** إن المديرين ينبغي أن يتحملوا مع المسؤولين على أساس العدالة والمساواة وأن تكون روح العدالة بينهم.
- **الاستقرار الوظيفي:** المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دون دوران العمل.
- **روح المبادرة:** ينبغي تشجيع العاملين على الابتكار والتفكير الخلاق لاستنباط وسائل وطرق تطوير العمل وتحسين الأداء.
- **روح الفريق:** يجب على الإدارة أن تنمي روح التعاون وروح الفريق بين العاملين حتى يكون هناك تنسيق للجهود وتبادل الخبرات وتنمية ثقافة الانتماء للمنظمة وإلى فريق العمل.

ثانيا - النظريات النيوكلاسيكية

1 - نظرية العلاقات الإنسانية

تأسست هذه النظرية على يد "إلتون مايو" حيث اكتشفت أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال والتي دامت حوالي تسع سنوات من عام 1924 إلى 1932 بمصنع هاوثورن للكهرباء بعد أن استجبت به أثر الانخفاض المدهش لمعدل إنتاجها وما نتج عنه من آثار عملية على العمال كالتذمر والاستياء وعدم الرضا رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المادية قام إلتون خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية كفترات الراحة وحتى سلم الأجور لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج، فازداد إنتاج العمال وأخذ وتيرة الاستمرار بالتحسن رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف أن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وإن ارتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والحوافز الخارجية بقدر ما يرجع إلى الروح المعنوية.

ترى هذه النظرية أن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية، وقد استجبت في هذه النظرية أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات البيئية دائماً في طريقة إدارة العاملين فكلما زادت الروح المعنوية بين العاملين زادت إنتاجيتهم ويمكن إيجاز النتائج العامة التي توصلت لها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي¹:

- السلوك في العمل سلوك جماعي، أي أن يتوقف على شعور أفراد المجموعة ومدت تألفهم وترابطهم وتعاونهم، الأمر الذي يزيد من نشاطهم ويعمل على زيادة إنتاجهم.
- هناك أنماط متباينة للقيادات والإشراف وأكثر الأنماط فعالية هو النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

1 نبيل الحسني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر و التوزيع مصر، ص90-98

- تلعب العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في العمل بين العاملين دوراً هاماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة .
- احتياجات العامل إلى توفير الأمان ومنح التقدير اللازم يعد الأكثر أهمية في بلورة معنويات العمال وإنتاجيتهم من الظروف الطبيعية للعمال.
- مما سبق نستخلص أن العنصر البشري هو محور اهتمام هذه النظرية وقد اتضح من خلال سلسلة تجارب التي قام بها إلتون مايو، حيث تمكنت الكشف وبوضوح عن وجود مجموعة من العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني داخل التنظيمات لم تكن النظريات السابقة قد تعرضت لها من قبل .

2- المدرسة السلوكية

1-2 نظرية "ماسلو للحاجات" 1943

يعتبر ماسلو من أهم المنظرين السلوكيين في مجال الدوافع الإنسانية للعمل ونظرية الحاجات التي تعد أكثر شيوعاً وتداولاً من جهة تطبيقها في مجال التنظيمات، حيث تشير هذه النظرية إلى أن الفرد تحكمه احتياجات محددة وهذه الاحتياجات هي التي تدفع به إلى انتهاج سلوكيات وتصرفات معينة يسعى دائماً إلى إشباعها، وفي السياق نفسه وضع "ماسلو" أربعة افتراضات أساسية تحكم نظريته:

- إن في ذات كل فرد مجموعة من الحاجات المتداخلة والمعقدة يصعب التعرف عليها أو التمييز بينها.
- إذا تحقق الإشباع التام لحاجة ما لدى الفرد فهي لا تعود دافعة للسلوك وبالتالي يتم الانتقال إلى محاولة الإشباع لحاجة أخرى.
- يفترض " ماسلو" أن يتم أولاً الإشباع الكافي للحاجات المتوقعة في قاعدة الهرم قبل أن يكون هناك أي إلحاح بضرورة الإشباع من طرف الحاجات الموجودة أعلاه.

• باعتبار أن الحاجات العليا في الهرم ترتبط بالجانب الاجتماعي للفرد وما تتسم به من تنوع وتداخل فطرق إشباعها تتعدد وتنفرد طرق إشباع الحاجات الدنيا المرتبطة بالحاجات الفيزيولوجية والتي تكون عادة محددة وسهلة الإشباع.¹

وبناء على هذه الافتراضات يقدم لنا "ماسلو" نظريته ويعتقد أن احتياجات الأفراد تكون مرتبطة بطريقة متسلسلة في شكل هرم حسب أهميتها وأولويتها وفيما يلي يتم العرض لكل حاجة بالتفصيل التالي:

أ- الحاجات الفيزيولوجية

يمكن القول أن هذه الحاجات تعد أساسية باعتبارها الضروريات الأولى والمسؤولة عن بقاء الأفراد وتواجدهم ككائنات حية وتتمثل هذه الحاجات في الأكل والمشرب والمأوى والنوم والملبس وتحديد مدة العمل

ب- حاجات الأمن

يلاحظ أن حاجات الأمن تأخذ بعدين في المجال التنظيمي، البعد الأول يرتبط بحاجات الأمن المادية وهذا ما يفسر محاولة الفرد في الحفاظ على ذاته البيولوجية في مكان عمله وحمايتها والاطمئنان على نفسه وممتلكاته من أي خطر قد يحدث به، أما البعد الثاني فيتمثل في حاجات الأمن المعنوية في البيئة التنظيمية كالشعور بالراحة النفسية، وتوفير عنصر الإستقرار الوظيفي على وجه الخصوص في حالة ما إذا طرأ هناك أي تعديل أو تغيير على مستوى السياسات التنظيمية في المؤسسة.

ج- الحاجات الاجتماعية

وترتبط هذه الحاجات بالحياة الاجتماعية للفرد في مجاله المهني وما يصحب ذلك من ربط لمختلف علاقات الصداقة والتعارف بين الأفراد والميل إلى الانتماء للجماعات وتحقيق الشعور بالقبول والحب فيما بينهم.

1 Nicole AUBERT, *Diriger et Motivé, Art et Pratique du Management*, édition d'organisation, 2^{ème} édition, France 2002, p 19-20

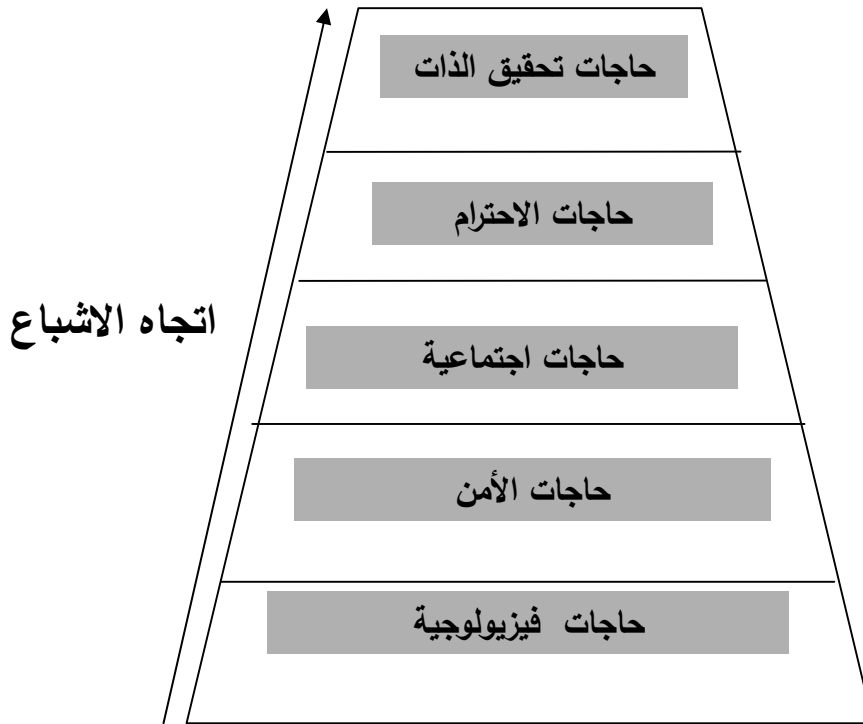
د- حاجات الاحترام والتقدير

وتتصل بما يؤديه ويقدمه الفرد داخل مجاله التنظيمي من استطاعته تحمل مختلف الأعباء والمسؤوليات الموكلة إليه وقدرته على إتباع مختلف الطرق والأساليب التي تعتبر كإسهامات إضافية في مجال العمل، إذ يعزز ذلك الفرد الشعور باحترام الذات لدى نفسه ومن طرف الأفراد المحيطين به.

هـ- حاجات تحقيق الذات

تقترن هذه الحاجة الأخيرة بالميل الشديد عند الفرد إلى تطوير قدراته المعرفية والجسمية والبحث عن مختلف الإمكانيات التي تجعل منه مبدعا وقادر على الأخذ بالمبادرة في ميدان العمل لتجسيد المهارة والابتكار والوصول إلى تحقيق أقصى الطموح على أرض الواقع¹

الشكل رقم (3) يمثل هرم ماسلو للحاجات



Source, Michel Amiel et Al, *Management de l'administration*, 2^{ème} édition de Boeck, Paris, 1998, p 63.

1 Jean Mairie PERRETI, *Ressources humaines et gestion personnel*, 2^{ème} édition, France 1998 P28

من خلال الشكل الموضح أعلاه نلاحظ أن الحاجات الفيزيولوجية تحتل المقام الأول في الترتيب وهذا لما لها من أهمية بالغة لدى الفرد بما أنه يحمل في داخله غريزة حب البقاء فهو يعمد دائماً إلى إشباع هذه الحاجة لأنها تحافظ على وجوده وتضمن بقائه.

بعد الإشباع بشكل مرضي لهذه الحاجة ينتقل الفرد تلقائياً إلى الحاجة الموائية من حيث الأهمية المتمثلة في حاجة الأمن، وبطبيعة الحال تصبح هذه الحاجة دافعة لسلوك الفرد بضرورة التحرك لإشباعها بما أن الحاجة الأولى قد أشبعت فهي لم تعد حافزة.

- ويعتبر كلا من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن محدودتان لطبيعتهما وأن طرق إشباعها تكون معروفة وبسيطة مثلما افترض "ماسلو" بعد ذلك يذهب الفرد إلى ممارسة جانبه الاجتماعي، وانطلاقاً من فكرة أنه كائن اجتماعي بطبعه فهو يسعى إلى إرضاء هذه الحاجة إستناداً من تكوينه لصدقات وانتماءات جماعية ويكون فيها فاعلاً اجتماعياً، حيث تبقى الممارسة الاجتماعية للفرد مرهونة في مجال عمله بالعامل التكنولوجي والظروف المادية للعمل والتي تقلل من فرص الإتصال المباشر والفاعل مع الغير وبالتالي يسجل أعلى نسبة لدوران العمل¹.

أما عن الحاجات الموجودة في أعلى هرم مثل حاجة الإحترام وحاجة تحقيق الذات فهما تعطيان للمنظمة رؤية جديدة بضرورة خلق بيئة تنظيمية تفسح المجال لممارسة هتان الحاجتان وإشباعهما بشكل مقنع من خلال طرح المسؤوليات التي تتسم بالتعقيد أمام هذه الفئة، حتى يتسنى لها إخراج كل الطاقات الكامنة وتطوير الأفكار والإبداعات للسيطرة على مجريات هذه الأعمال الصعبة والتفوق عليها للوصول إلى إثبات ذواتهم وإقناع من حملهم بأنهم قادرون على تخطي مختلف التحديات المفروضة عليهم في بيئة العمل بجدارة، وبالتالي تحقيق حاجة الإحترام والتأكيد على إثبات القدرات.

1 محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط3 ، دار وائل للنشر الأردن 2005 ، ص285

تعتبر نظرية ماسلو للحاجات نموذجاً حيويًا تتضمن مختلف المتطلبات التي يريد الفرد تحقيقها والوصول إلى إشباعها، ولذلك فهي تخدم صلب موضوع سياسة الحوافز والعلاقات العامة باعتبار أن سياسة الحوافز تقوم وتحدد برامجها بناءً على الإلمام بحاجات الأفراد داخل التنظيم.

انطلاقاً من محتوى نظرية ماسلو التي تقدم للإدارة فرصة التعرف على مجمل الحاجات ومحاولة إشباعها بالمغريات التحفيزية اللازمة حتى تتمكن من التنسيق بين الأهداف الخاصة بالأفراد والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتطويرها لتنفيذ خطط التنمية فإنها تعتبر كمدخل أساسي لتنمية العلاقات العامة على مستوى النسق الداخلي للمؤسسة، وبالتالي يتم إشباعه الروح المعنوية العالية وإحلال مبدأ التعاون والرضا بين الأفراد مهما كان تمركزهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة.

ولكن بالرغم من سهولة تطبيق هذه النظرية وعمومياتها إلا أنها لا تنطبق على كل الأفراد لأن السلوك الإنساني ظاهرة معقدة يصعب التحكم فيها، فعلى سبيل المثال هناك نوع من الأفراد من يود إشباع حاجة تحقيق الذات أولاً أو إشباع هذه الحاجة مع حاجة أخرى في أن واحد وهذا ما يخالف الطرح الميكانيكي الذي وضعه ماسلو فضلاً عن ذلك نجد أن العامل الثقافي له دوره في هذا المجال فإذا ذهبنا إلى بيئة مثلاً لها خصوصية ثقافية معينة وتعطي قيمة لإنجازات الأفراد وتعترف بها وتمنح الحق الكامل للفرد بممارسة شقيه الاجتماعي يلاحظ هنا أن أفراد هذه البيئة نجدهم تلقائياً مكتفون بالجوانب المعنوية في هرم ماسلو لكنهم يعانون من نقص في إشباع حاجاتهم المادية (الأمن والحاجات الفيزيولوجية) وفي بعض الأحيان نرى العكس.

2-2 نظرية " ذات العاملين لهيرزنبيرغ "

تعتبر نظرية عالم النفس الصناعي فريدريك "هيرزنبيرغ" المعروفة بذات العاملين محصلة لمجموعة من الدراسات التي أجراها بواسطة تطبيقه لأسلوب المقابلات على عدد من الأفراد وفي مستويات مختلفة¹.

بهدف الكشف عن المتغيرات أو العوامل التي تحقق الرضا وقد خلصت هذه الدراسة عن وجود عاملين مسؤولين عن مستويات الرضا لدى الفرد هما:

أ- **العوامل الدافعة:** وتتعلق بالعمل مباشرة وتتسجم في محتواها مع هرم ماسلو لحاجات إحترام وإثبات الذات وتنطوي هذه العوامل على مايلي:

- إنجاز العمل
- المسؤولية في إنجاز العمل
- النمو عن طريق المعرفة والخبرة المكتسبة
- الترقية والتقدم
- الإعتراف والتقدير بالجهود والنجاح
- طبيعة العمل

إن تواجد العوامل الدافعة في مكان العمل بالصيغة المذكورة أعلاه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، لكن عدم تواجدها لا يفضي إلى عدم الرضا².

ب- **العوامل الوقائية:** تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل وهي تتماشى مع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الإجتماعية بالمقارنة مع هرم ماسلو وتنظم هذه العوامل العناصر التالية:

- الأمن الوظيفي
- سياسة وإجراءات التنظيم

1 عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر 1997، ص169

2 Jean Marie PERRETI, Ipid, p59

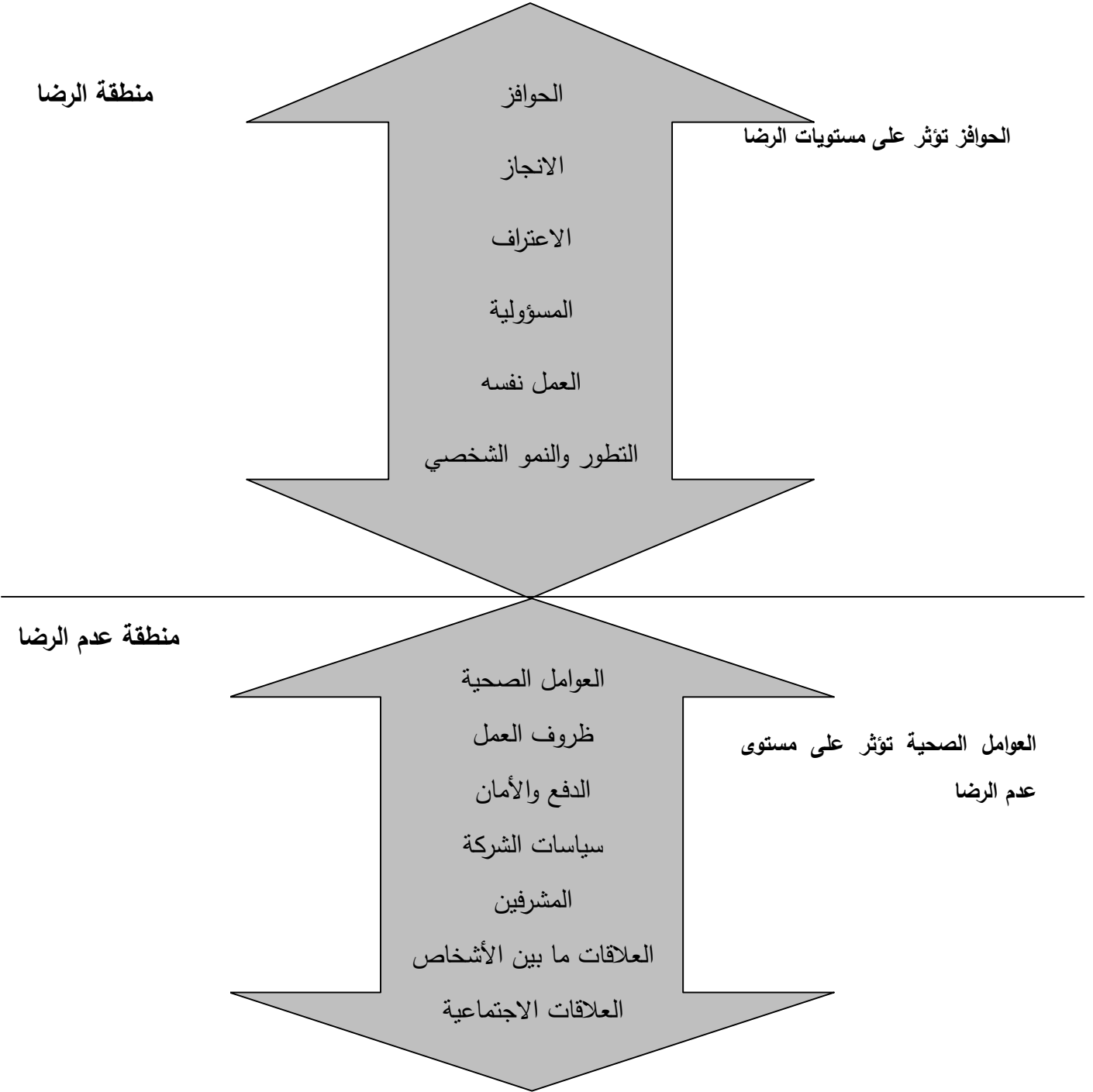
- العلاقات بين المرؤوسين
- العلاقات بين الأفراد في محيط العمل
- ظروف العمل المادية
- الأجور والمزايا الإجتماعية

إن وجود العوامل الوقائية في مجال العمل لا يشكل بالضرورة الإحساس بالرضا وإنما يسمح بحالات حدوثة ومن جهة أخرى ينتج عن انعدام هذه العوامل حالة عدم الرضا والاستقرار والعوامل الوقائية لا تكون مرتبطة بحفز الأفراد وزيادة معدل الإنتاج بل هي عكس مثلتها من العوامل الدافعة التي لها التأثير الكامل على حفز العمال داخل المؤسسة كزيادة مستويات الإنتاجية وتحسين مجهوداتهم¹.

وتعتبر العوامل الوقائية لها صلة مباشرة بمضمون البحث من حيث رضا الأفراد واستقرارهم فيما يخص الجانب المادي المتمثل في الأجور والمكافآت التي تؤثر بدرجة كبيرة على نوعية علاقاتهم بالمؤسسة، فكلما كانت المؤسسة تهتم بالجانب المادي للأفراد أو ينعكس ذلك على رضاهم عن العمل والمؤسسة وبالتالي يسمح ذلك ببناء العلاقات العامة بين الطرفين ويصبح هناك اندماج في العمل وارتباط بالمسؤوليات لكن وبالرغم من جدوى هذه النظرية على الصعيد العملي إلا أنها لاقت النقد من قبل الذين تتبعوا مجريات ومسار هذه النظرية إذ كان هذا النقد موجهاً بالتحديد إلى المنهجية التي اتبعها "هيرزنبيرغ" في تركيزه أثناء المقابلات على أسئلة توجيهية لإجابات الأفراد من خلال الطلب من أفراد العينة تذكر المواقف التي كانوا فيها يشعرون بالرضا وكان شعورهم بالحفز عالي ومن ثم بذل مجهودات معتبرة في زيادة الإنتاج وهنا اتجهت كل إجابات الافراد إلى أن المواقف التي كانت من طرفهم هي المسؤولة عن ذلك (العوامل الدافعة) في حين أن الكثير من الدراسات أثبتت عكس ذلك.

1 محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص288

الشكل رقم (4) يمثل نظرية ذات العاملين لهيرزنبيرغ



المصدر: هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة عمان الأردن 2007، ص68

3-2 نظرية X.Y "لدوغلاس ماكجريجور"

ترتكز هذه النظرية بشكل أقل على احتياجات الموظفين وبشكل أكبر على طبيعة السلوك الإداري هاتان النظريتان تقومان على أساس افتراض أن أداء رئيس العمل وموظفيه ومعرفة بهم سوف تؤثر بقوة على الطريقة التي يسعى من خلالها لتحفيزهم ووضع "ماكجريجور" نظريتين بناء على دراسته وأطلق عليها النظرية X والنظري Y الأولى سلبية والثانية إيجابية¹.

وحسب نظرية X فإن الافتراضات التي يحملها المدراء اتجاه العاملين جعلتهم يعتقدون أنه يمكن تحفيز الأفراد العاملين من خلال استعمال أسلوب التخويف من فقدانهم لوظائفهم وتهديدهم بالعقاب، وهذا النمط الإداري يؤكد على أهمية الحاجة للأمن وتتجه إلى تجاهل حاجات المستوى الأعلى في (هرم ماسلو) ولمقابلة تركيز الإدارة على حاجات المستوى الأعلى اقترح "ماكجريجور" مجموعة من الفروض أسماها نظرية Y على أساس المستوى الأعلى في (هرم ماسلو) وتعطى النظرة الإيجابية إلى الفرد العامل.

أ- فروض نظرية X

- الفرد خلق كسولا بطبعه، ولا يقوم بعمله إلا في وجود سلطة تدفعه إلى أداء العمل.
- لا يفضل الفرد أن يكون قائدا ويسعى دائما أن يكون تابعا تجنباً للوقوع في المشاكل التي على أمنه.
- لا يحب الفرد أن يتحمل المسؤولية وإنما يحب أن يجد شخصا آخر يتحمل عنه مسؤوليات عمله.

1 عبد الله بن سليمان الجهمي، تقييم نظام حوافز العمل في إدارة الجوازات بجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الرياض ص102-103

ب- فروض نظرية Y

- أن العامل العادي لا يكره العمل فالأمر طبيعي كالمرح وطلب الراحة
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا يمثلن الطريقتين لتحفيز الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ويؤدي الشخص عمله بصورة طبيعية اتجاه تحقيق الاعمال والاهداف المنوطة به.
- مديالتزام الفرد بأهداف المؤسسة يعتمد على سياسة منح المكافآت المرتبطة بالعمل من أجل تحقيق الهدف
- في ظل الظروف المواتية لا يتعلم الشخص العادي مجرد القبول بتحمل المسؤولية ولكن يسعى وراء طلبها
- كثير من الافراد لديهم القدرة على توظيف مهارات التخيل والابتكار لحل المشكلات التي تنشأ في المؤسسة.

جدول توضيحي للفرق بين نظرية X.Y

النظرية Y	النظرية X	
الإنسان يحب العمل والنشاط	الإنسان سلبي ولا يحب العمل	الأفضلية الطبيعية
- تحقيق الذات - تفضيل العمل كفريق للتحدي	الأجر	التحفيز في العمل
- القدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة - التوجيه الذاتي - الرقابة الذاتية	- الخوف من العقاب - تفضيل العمل بجانب شخص يقوده ويراقبه	نوع الإدارة
- الموافقة والتأكد - الحماس	- المقاومة للتغير والتحسين	القدرة على التغير
- في تطور مستمر	- محدد مسبقا في مرحلة الطفولة	تطور الإنسان
- قوي بسبب وجود إرادة كبيرة للفهم والإبتكار	- محدد ويقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب منه	مقتضى العمل

Source, Jean Pierre Hel Fer, Malika, Jacques Orsoni, *Management, stratégie organisations*, 7^{ème} édition, Paris librairie Vuibert, 2008, p35.

ثالثا - نظريات الاتجاهات الحديثة

1- نظرية "أدامز" العدالة والمساواة

تم تأسيس نظرية العدالة بناء على مواقف نظرية المقارنة الاجتماعية التي طورها "فستجر" سنة 1954 والتي ترى بأن الأفراد يميلون إلى تقييم أرائهم ومواقفهم من خلال أفراد آخرين يمتلكون قدرات وأراء مماثلة ليقارنوا أنفسهم بهم.

وعليه أطلق "ستايسي أدامز" 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 معدل مدخلاته ومخرجاته أقرانه الآخرين للخروج بنتيجة محددة حول ما إذا كان هناك إنصاف أم لا في التعويضات¹.

ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به.

وبطبيعة الحال عند اختيار موضوع المقارنة فهذا يعتمد على رؤية الفرد بالضبط لما يمثله له، فعلى سبيل المثال عند التأكد من عدالة الأجر فإن ذلك قد يعني مقارنته مع أجر الأشخاص الذين يعملون معه أو مع أشخاص يعملون في وحدات مشابهة لوحدات ذلك العامل أو قد تعني المقارنة لما يحصل عليه صديق مثلاً يملك نفس الكفاءات ويعمل في مؤسسة أخرى.

وفي هذا المجال تكون المدخلات التي تأخذ بعين الاعتبار لتقارن بمعدلات مدخلات/مخرجات الآخرين قد تشمل متغيرات متشعبة منها الكفاءة العلمية، المهارات، الخبرات، عدد ساعات العمل، الأداء وغير ذلك.

أما المخرجات فقد تشمل متغيرات عدة كذلك كالأجر، المكافآت، ساعات المكتب وواجبات العمل.

إن المدخلات والمخرجات التي قد تستعمل في نظرية العدالة تحدد بالضبط من خلال إدراك الفرد لما هو محيط به ومرغوب به وبحسب هذه النظرية فإن اللاعدالة قد تحصل في الحالتين التاليتين:

- عندما يكون معدل المدخلات والمخرجات أقل من معدل ومدخلات ومخرجات الآخرين.

¹Patrick GILBERT et Autres, *Organisation et comportement nouvelles proche nouveaux enjeux*, édition Dunod, France, 2005, p101

- عندما يكون معدل المدخلات والمخرجات أكثر من معدل مدخلات ومخرجات الآخرين الذين هم موضوع المقارنة¹.
- وبهذا فكل الأفراد يرغبون في الحصول على عدالة التوزيع في المؤسسة للمواد والفرص دون زيادة أو نقصان بحيث تكمن أسباب المطالبة بالتوزيع المؤسساتي كالتالي:
- 1- شعور الأفراد باللاعادلة عند شعورهم بالقهر والارتباك بحيث أن عدالة التوزيع وحدها تخفف من معاناة ذلك الشعور
- 2- محاولة الأفراد ممارسة العمل بإنصاف قد ينتج عن شعور مسبق لديهم بأن إنصافهم قد يقابله إنصاف المؤسسات لهم.
- 3- العدالة تحقق الإدماج في العمل والطموح الذي يسعى وراءه معظم أفراد المؤسسة.
- 4- يعتقد الأفراد أن العدالة تولد الراحة، فالأفراد يرتاحون للمؤسسات التي تتعاطى معهم بعدالة، ويستأوون من تلك التي لا تتعامل بعدالة².
- وفي حال وجد الأفراد أن التعويض المحصل عليه أقل أو أكثر من تعويض سواه من الأفراد موضوع المقارنة فإن هذه النظرية ترى بأن هذا الفرد يمكن له أن يتخذ الخطوات التالية التي تمكنه من استعادة التكافؤ المطلوب.
- تغيير المدخلات: فمن الممكن أن يختار الشخص زيادة أو نقصان مدخلاته مثلاً عندما يكون الدفع أقل مما ينبغي فمن الممكن إنقاص مستوى الجهد المبذول أو زيادة أو نقصان مدخلاته مثلاً عندما يكون الدفع أقل مما ينبغي فمن الممكن إنقاص مستوى الجهد المبذول أو زيادة التغيب عن العمل، أما في حالة وجود تعويض أكثر مما ينبغي فمن الممكن أن يزيد من الجهد المبذول.

1 حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ط1، دار النهضة العربية بيروت لبنان 2005، ص388

2 حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص389

- تغيير النتائج: فالشخص يمكن أن يغير نتائجه، ففي حالة كان التعويض أقل مما ينبغي ساعتها يمكن للفرد أن يطلب زيادة في الاجر أو يطلب مكتب أكبر.
- ترك العمل: الافراد الذين يشعرون بعدم الإنصاف بالمعاملة ممكن لهم أن يقرروا ترك أعمالهم بدلا من المعاناة من عدم العدالة كونهم يتلقون أجرا أقل أو أكثر مما ينبغي فهم يتوقعون أن يجدوا توازن في المكافآت.
- يطلب من الآخرين موضع المقارنة زيادة مساهماتهم والعمل بتسارع في حال كان تعويضه كبير
- اختيار فرد آخر للمقارنة
- يطلب من الاخرين موضع المقارنة تقليل مساهماتهم
- يطالب بتعويض أكثر للفرد الآخر موضع المقارنة¹.

وقد تم اختيار هذه المؤسسة بسبب ارتباطها الكبير بموضوع البحث فحصول الأفراد داخل المؤسسة على نفس الحوافز بالنسبة للأفراد آخرين من نفس المستوى لأن ذلك سوف يحسن من علاقة الفرد بالمؤسسة وينعكس ذلك في رضاه عن العمل وشعوره بالاستقرار والمعنويات العالية، كما أن حفظ المؤسسة لحقوق الفرد المشروعة وإنصافه حيث يبذل مجهودات كبيرة فإن ذلك ينمي إحساسه بالإنتماء لتلك المؤسسة من منطلق أنها تحرص على تطبيق مبدأ العدالة بين الافراد فيما يخص الحوافز الشيء الذي يجعلها قبلة لاستقطاب أحسن الكفاءات.

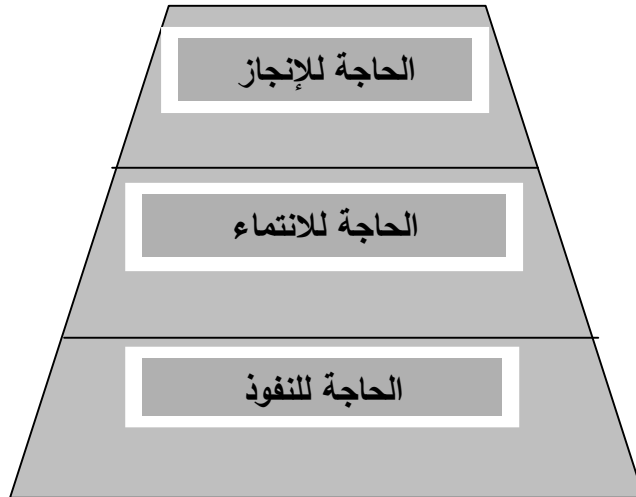
2- نظرية الدافع للإنجاز " لماكلياند "

نتيجة الأبحاث التطبيقية التي قام بها " دافيد ماكلياند " توصل بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:

1 هيثم محمد العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت ط1، دار الكنوز المعرفية العلمية، عمان الأردن 2007 ، ص108

- **الحاجة إلى الإنجاز:** وهي الرغبة في الامتياز أو الدافع للنجاح في أداء العمل، بمعنى أن يكون الفرد مدفوعاً بالرغبة في التفوق والنجاح في إتمام أي عمل يقوم به.
- **الحاجة للانتماء:** وهي الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون للفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع أفراد آخرين.
- **الحاجة إلى النفوذ:** وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له مقدرة وقوة في السيطرة على ما يحيط به من أحداث وأشياء وأشخاص¹.

شكل رقم (5) يمثل هرم الحاجات حسب ماركس ماكيلاند



Source, Nicole AUBERT Ipid, p20

لكن ما يؤخذ على هذه النظرية هو تطبيقها يتطلب من الفرد أن يضع عناصر المدخلات والمخرجات التي لديه، أو لدى الفرد الآخر موقع المقارنة بالرغم من عدم توفرها أحياناً، وبالتالي يصعب قياس المدخلات والمخرجات بموضوعية ومنه يصعب التأكد من عدالة هذه النظرية.

1 لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع 2018 ، ص41

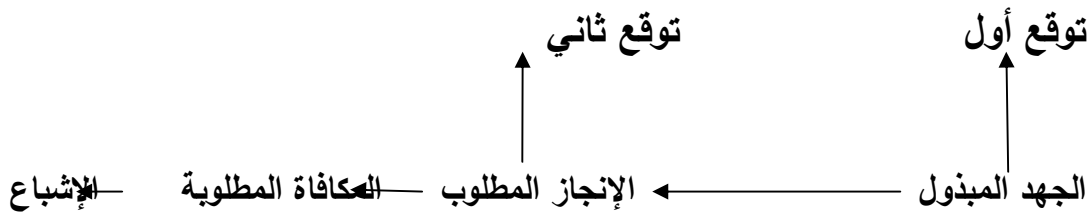
3- نظرية التوقع " لفكتور فروم" (1964)

لقد سعى فكتور فروم من خلال قيامه بعدة دراسات إلى تقديم نموذج نظري متكامل ودقيق في تفسير سلوك الإنسان ودوافعهوتأتي هذه النظرية إلى تبيان سبب لجوء الفرد في اختياره لسوك معين دون غيره في موقف العمل حيث يفترض أن الفرد قبل أن يقدم على أداء معين فإنه يقوم أولاً بعملية عقلية متمثلة في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من انماط السلوك والجهد، وبعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل يقبل الفرد حينها أي اختيار نمط السلوك الذي يتوقع على إثر القيام به إمكانية حصوله على مختلف العوائد التي تثير جاذبيته وتحقق الإشباع لحاجاته وعليه يمكن رصد توقعاته على الشكل التالي:

❖ **التوقع الأول:** في هذه الحالة المبدئية يتوقع الفرد بأن الجهد المبذول من طرفه سوف يوصله إلى الإنجاز المطلوب.

❖ **التوقع الثاني:** يتوقع الفرد من الإنجاز الذي قام به أنه سيحقق من ورائه المكافاة أو العائد المرغوب به¹.

شكل رقم (6) يمثل (نموذج التوقع الخاص بفروم)



المصدر: محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق ص 290.

وهذا يعني أن الفرد يبذل أقصى جهده في إطار توقعه الإيجابي لنتائج ذلك الجهد أي أن أداء الفرد ومستوى إنجازه يرتبطان بشكل أساسي بقيمة العوائد المتوقعة في تأديته لسلوك

1Jean Louis BERGERON et Autres, Ipid. p122

معين وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيحصل عليها ومنافعها لديه وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد¹.

وبناء على هذه النظرية أصبح لدى الأفراد تراكماً معرفياً من تجاربهم حول اعتماد سلوك معين سيؤدي في كثير من الأحيان إلى العوائد المرجوة وتعتبر نظرية فروم من النظريات التي قدمت إطاراً منطقياً في تفسير سلوك الأفراد، وبناءً على ذلك لاقت قبولا واستحساناً من قبل العلماء ولاسيما العاملين في مجال الإدارة بما أنها تتيح لهم فرصة الاستفادة من فحواها في تحسين العلاقات العامة مع الأفراد ويتم ذلك من خلال تعريف الأفراد بالعلاقة القائمة بين الأفراد والحوافز وضرورة التأكيد كيف أن توقعاتهم الإيجابية حول بذل جهد معين سوف يؤدي ذلك إلى الحصول على حوافز معينة².

وبالإضافة إلى ما سبق نجد أن هذه النظرية تكشف عن جوانب ذات أهمية كبيرة في كيفية تنمية العلاقات الداخلية وهذا بإقناع العاملين بأن تحسين مستويات الأداء وتطويرها من شأنه أن يقضي إلى الحصول على الحوافز المتوقعة وبالتالي في كل مرة يقوم فيها الفرد بمضاعفة كمية عمله وتحسينه يقابله ذلك الظفر بالحوافز التي كان يترقبها ومن ثم تصبح ثقة الفرد بمؤسسته قوية ويصبح إرتباطه بما يميزه الإلتزام القوي بما أنها تولي أهمية للمجهودات المقدمة وترعاها بالطرق المناسبة وفي هذا الجانب تأتي مسؤولية المشرف في توضيح إرتباط العوائد بالأداء وهذا يشكل جزءاً إيجابياً للأفراد في زيادة دافعيتهم للإنجاز وارتباطهم بمؤسستهم والحصول على العوائد أما الجانب الإيجابي الآخر للإدارة من خلال الاستفادة من نتائج إنجازهم بالتالي تحقيق أهدافهم والحصول على فريق عما متكامل ومتجانس يجمعهم عنصر التعاون على تحقيق مبتغاهم.

1 Jean Louis BERGERON et Autres, Ipid, p126

2 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص157

4- نظرية خصائص العمل "هاكمن وأولدمان" (1976-1980)

أدرج كل من "هاكمن وأولدمان" نموذج خصائص العمل المبني على أساس الخصائص التي تحدد مستوى احتمال التحفيز على أساس الوظيفة أو العمل المنجز وهي: تنوع الكفاءات- التعريف بالمهمة- الحرية في تنفيذ المهام- التغذية الراجعة، ويكون التحفيز ذو مردودية عندما يكون مرتبط بوظيفة تشبع الحاجات التالية:

- شعور الفرد بالمسؤولية حول نتائج عمله
- معرفة الفرد لمهامه ولأهميتها من خلال تمتعه بالكفاءة المناسبة
- على الفرد اكتساب معلومات حول نتائج العمل الذي قام به¹.

5-نظرية Z " لوليام أوشي" توصل وليام أوشي على نموذج جديد في الإدارة

والتحفيز سماه نظرية Z والتي أصدرها في كتابه نظرية Z كيف يقابل الأمريكيون التحديات والذي أصدره عام 1981 والذي استمد مقوماته من التجربة اليابانية، ومن مرتكزات هذه النظرية:

- **الثقة:** تعتمد المنظمات اليابانية في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين فبدون توفر جو الثقة تتحول العلاقة الإنسانية إلى صراع وبتوفيره يصبح كل شيء ممكنا.
- **المهارة:** تتسم الممارسات اليابانية بالمهارة، ولاشك أن هذا لا يتم إلا بالخبرة والتجربة والممارسات الطويلة للوظيفة.
- **الألفة والمودة:** تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية في الإدارة على الألفة والمودة والذي يؤدي على إقامة علاقات اجتماعية وصدقات متينة وإتحاد إنسانية. وقد ساهمت هذه النظرية في مجال التحفيز بما يلي:
- **القرار الجماعي المشترك** هو الذي يدفع إلى الإنتاجية والشعور بالرضا

1 هيثم العاني، مرجع سابق، ص89.

- تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أوصل الثقة والولاء لدى العاملين.
- الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام¹.

6- نموذج "ريان وديسي" للدافعية (1985)

لقد قام كل من الباحثين بتطوير نظرية ساهمت في دراسة الدافعية بصفة عامة والدافعية للتعلم عند التلاميذ والأطفال والمراهقين بصفة عامة، بدأت بوادر هذه النظرية في 80 حيث كانت هناك مقارنات بين الدافع الداخلي والدافع الخارجي، ومن خلال الفهم المتراكم لهذه المقارنات الذي يلعبه الدافع الداخلي بدأت تشكل نظرية التقرير الذاتي في التسعينات وتحديدا سنة 1985، ومن ثمة بدأت تطبيقات هذه النظرية تظهر إبتداءا من عام 2000، تحدث كل من " ريان ودايسي" على نوعان من الدافعية وهما الدافعية الداخلية والدافعية الخارجية.

أ- الدافعية الداخلية: هي التي تعبر عن صورة الدافعية الأكثر تقريبا للذات، بحيث أن الفرد يقوم بالسلوكات التي تسبب المتعة والرضا.

ب- الدافعية الخارجية: فهي تعبر عن سلوكوقيامه بالأعمال من أجل الحصول على مكافآت، أو أنه مرغم بالقيام بهذا العمل².

كما يرى " ريان ودايسي" من خلال هذه النظرية ايضا أن للمتعم حاجات نفسية يحاول من تحقيقها وإشباعها فهذه الحاجات هي الشعور بالكفاية والاستقلال، فالأنشطة ذات الطابع الداخلي تشبع حاجة الفرد للكفاية والاستقلالية الذاتية في حين أن الأنشطة ذات الطابع الخارجي يمكن أن تحد من شعور الفرد بالاستقلالية لأن الفرد حينها يكون سلوكه مضبوطا ومقرونا بمصدر خارج ذاته.

1 هيام ألكسندر، تحفيز الموظفين ومكافاتهم (طرق جديدة أفضل لإثارة الموظفين)، مكتبة جرير، الرياض 2001 ، ص38

2 الرفوع محمد أحمد، الدافعية نماذج وتطبيقات ط1 ، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2015، ص 165

استنتجا لما سبق فالمنظمة تسعى لأن تجعل نظام الحوافز لديها واضح وعادل حتى يتسنى للعامل المفاضلة والإختيار وبهذا تكون هذه النظريات أبرزت في طياتها نظام الحوافز المناسب، لهذا النظام أسس ومبادئ يجب مراعاتها لتحقيق الأهداف المرجوة منه، ويحقق لها الفعالية المطلوبة، ألا وهي ارتفاع أداء الأفراد والإرتقاء به إلى مستوى الأداء المطلوب ورضا الأفراد عن المنظمة ولقد تعددت النظريات التي حاولت وضع قواعد مناسبة للسلوك الإنساني أشهرها نظرية ماسو، وهيرزنبيرغ.

المبحث الثالث تصميم نظام الحوافز

أولا - المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

1- مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما سيستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات.

2- مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات الي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد الهدف من نظام الحوافز، ونشره بين العاملين جميعا
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة

• تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز

3- **مرحلة تجريب الخطة:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان تعتمد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، للتطبيق في المنظمة ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لهم، بالتأكيد من سلامتها ملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4- **مرحلة التنفيذ والتابعة:** وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها من المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها أسباب ذلك لكي تتمكن من إتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً¹.

ثانياً -أسس منح الحوافز

إن أهم معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود وفيما يلي عرض لهذه الأسس:

1-**الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض، وفي

بعض الحالات فهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل أو وفر في التكاليف أو وفر في مورد آخر، يعتبر التميز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2-**المجهود:** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما

في أداء وضائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث،

1 صادفي جمال، خثير محمد، « دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية » ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 16/العدد 23 ، فيفري(2020) ، ص 507-510

مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة، وقد يمكن الأخذ في الحسبان، مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج والأداء، ويجب الإعراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء أو الناتج النهائي، لصعوبة القياس وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

3- الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إل حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.

4- المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.

5- تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة سابقا¹.

ثالثا- خصائص نظام الحوافز: يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:

- البساطة: ويعني هذا أن يكن النظام مقتصرًا، واضحًا، ومفهوماً وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.
- ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
- التفاوت: إختلاف الأداء سيؤدي إلى إختلاف الحافز الممنوح.
- المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بأداء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

1 حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2004، ص158

- التنوع: هو أن تطبيق المؤسسة انواعا مختلفة من الحوافز.
 - العلانية: وهو إعلان الجزاء إيجابيا كان أو سلبيا على كافة العاملين.
 - تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
 - الشمولية: أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
 - أن يكون مناسباً: ان يكون الحافز متناسبا مع حاجات فئة من الافراد¹.
- رابعا - شروط نجاح نظام الحوافز: لكي ينجح نظام الحوافز ويحقق الهدف المنشود يجب توفر مجموعة من الشروط منها:

- عدالة الحافز وكفايته
- سهولة فهم السياسة التي تتبعها المنظمة في تقديرها للحوافز
- أن ترتبط إرتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق الحد الأمثل للإنتاجية
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة
- إرتكاز الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة
- أن ترتبط ارتباطا مباشرا برسالة أو هدف المنظمة
- إرتباطها وإتصالها إتصالا مباشرا بدوافع العمل وبواعثه
- أن تواكب المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم .
- التنوع في الحوافز، أي إعطاء حوافز مادية ومعنوية².

خامسا - صعوبات نجاح الحوافز

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص253

2 محمد الفاتح محمود بشير المغربي مرجع سابق، ص 178

- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها
- عدم دقة تقييم الأداء
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز
- سوء إستخدام الحوافز من بعض المديرين
- إرتفاع تكاليف الحوافز دون أن يقابل ذلك تحسن ملحوظ في الإنتاج أو الخدمات المقدمة للجمهور
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها
- نقص المهارة لدى الموارد المدراء في تطبيق الحوافز
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز¹.
- تدخل العوامل الشخصية في تقرير الحوافز.
- عدم الإلتباه للمشكلات التي تصاحب تطبيق نظام الحوافز وإهمال إقتراحات العاملين
- إن الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث أشار عالم النفس "فريدريك هيرزنبيرغ" إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز.
- مكافئة المخطئ، فالبعض ينظر إلى المكافأة والعقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة، لذلك فإن العبارة التالية : افعل هذا وسوف تحصل على تلك لا تختلف كثيرا عن عبارة افعل هذا أو لماذا لا تحصل على تلك، إن المكافآت من فرص تشكيل فرق عمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة².

1 عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية معهد الإدارة، الرياض 1982، ص 362

2 لكل منيف، مرجع سابق، ص 47

خلاصة

يتوقف نجاح المنظمة على وجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة ويمكن للمدراء وكذلك إدارات وأقسام الموارد البشرية إستخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتحسيس العاملين لتحقيق الغايات والأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين.

وطالما يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا يجب تحريك تلك الدوافع عن طريق حث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبذها العاملون ويسعون إليها وهي التي يطلق عليها اسم الحوافز.

لقد تطرقنا إلى التطور التاريخي للحوافز بدءا بالمدرسة الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية وصولا إلى المدرسة الحديثة، كما تعرفنا على أهمية التحفيز وأهدافها، فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعا ورفع قدرتها التنافسية نجد أن الحوافز خاصة المادية لها أثر كبير في رفع مستوى معيشة الفرد وزيادة دخله، كما تؤدي الحوافز المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص وتفضيل الإستمرار في العمل بالمنظمة والتفاني في خدمتها.

كما أن هناك العديد من التقسيمات والتصنيفات لأنواع الحوافز منها المادية والمعنوية وتصنف حسب المستفيد منها حوافز فردية وأخرى جماعية كما تصنف حسب أثرها إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية وأخيرا تعرفنا على الحوافز المتمثلة في الخدمات الإجتماعية ومنها التأمين الصحي، التأمين عن الحياة، التأمين ضد العجز وتقديم مختلف الخدمات، ثم تعرفنا في المبحث الثاني على أهم نظريات الحوافز من خلال أصحاب هذه النظريات ومبادئها، تصنيفها للحاجات الإنسانية ودوافع العاملين ثم الانتقادات الموجهة لها، وفي المبحث الثالث والآخر تعرضنا إلى مراحل تصميم نظام الحوافز وأسس منح الحوافز ثم تطرقنا إلى شروط نجاح نظام الحوافز تليها خصائص نظام الحوافز وأخيرا الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز.

الإطار النظري للرضا الوظيفي

- مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
- نظريات الرضا الوظيفي
- أساليب قياس الرضا الوظيفي
- أهم مظاهر الرضا وعدم الرضا الوظيفي
- العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

تمهيد

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين إذ يشير كثير من الباحثين إلى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية، بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي إلا أن ما زال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واحد ومحدد لهذا المصطلح والسبب راجع إلى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغيير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضي عن عمله وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

أولاً- تعريف الرضا الوظيفي

لقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف المداخل التي تناول العلماء المختلفون والباحثون مفهوم الرضا الوظيفي هو " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة"¹.

يعبر الرضا الوظيفي عن " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة مهمة تتمثل في رغبة الفرد في العمل وما يحيط به وبما أن رغبات الأفراد مختلفة لذا فإن هناك تباين باتجاهاتهم نحو قيم ذات أهمية بالنسبة إليهم فالبعض يعطي قيمة عليا للأجور قياسا بالعوامل الأخرى في حين أن بعض الأفراد تعطي قيمة أكثر للاستقرار الوظيفي ولذلك فإن الرضا الوظيفي هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية"².

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي إذ يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة

1 خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني 2018، ص12

2 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي 2، دار وائل للنشر، 2004 ، ص 175

للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير¹.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي في العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى المختصون إن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين ببعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤساءهم ونمط الإشراف الذي يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة الذي يخضعون له وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدة تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا².

ويعد "هوبوك" من أوائل من تناول مفهوم الرضا الوظيفي حيث عرفه بأنه "عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد"³.

عرفه "لولير" على أنه "حصول الفرد على المزيد لما كان يتوقع ويجعله أكثر قناعة ورضا وكثير ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئته العمل"⁴.

ويرى "لولير" أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين شعور الشخص بما ينبغي أن يحصل عليه وما يدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل⁵.

1 عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي و مهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيوليك للنشر 2015 ، ص9

2 عصام عبد اللطيف عمر، نفس المرجع السابق، ص10

3 أبو مسامح عبد السلام سلمان، درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية لمحافظة غزة و علاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريب رسالة ماجستير، غزة كلية التربية، قسم أصول التربية الجامعة الإسلامية 2013، ص31

4 أحمد صقر عاشور مرجع سابق، ص53

5 Xavier MONSERRAT, *Comment motivé ?*, édition d'organisation, paris 2004, p 50

ويعرفه "ستون" بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها¹.

عرفه "إدوين لوك" "حالة انفعالية إيجابية أو سارة ناتجة عن نظرة الفرد لعمله أو لوظيفته"².

"حالة من الاستعداد الذهني للقيام بالعمل والانتفاع من أجل إشباع الفرد لحاجاته المادية والنفسية والاجتماعية"³

في تعريف آخر يشير "بلوك" إلى أن الرضا الوظيفي هو "اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإرادته"⁴.

يعرفه "فيكتور فروم" أنه شعور الشخص نحو وظيفته أو عمله، فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا الوظيفي بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي⁵.

عرفه كل من "جورج فريدمان" و"تيار نافيل" الارتياح الذي يستخلصه العامل من الأوجه المختلفة لانتمائه إلى المشروع⁶.

تعريف "سترونج" "حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أية غضاضة"⁷.

1 أحمد صقر عاشور مرجع سابق، ص195

2 محمد شحاته ربيع ، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن 2010 ص240
3 Davy CASTEL, *Satisfaction au travail, comprendre mesurer, prédire le point de vue de l'individu*, l'Ille, France ARNT 2016, P 379.

4 أسعد محسن أسعد ورسلان نبيل إسماعيل، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ومركز البحوث والتنمية ، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز جدة 1984، ص29

5 سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات علمية، دار الصفاء عمان 2010، ص64

6 طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع القاهرة ، ص 135

7 منال البارودي، الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ط1 2015، ص38

وقد أشار كل من "لاندي و ترامبو" أن "عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل"¹.

وأخيرا يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته فهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير الى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله

ثانيا - نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

إن بدايات الإهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد تعود الى بدايات القرن 20 أولى هذه المحاولات هي "لتايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية فمؤيدي هذه النظرية هم أول من فكروا علميا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وحفزه من أجل المزيد لكي يتمكن الفرد بذل إعطاء أقصى طاقته لا بد على الإدارة من الإهتمام بتدريبه وكذا مراقبته عن طريق مشرفين وحفزه ماديا مع معاقبته أثناء تقصيره في الإنتاج المطلوب منه فموضوع الرضا الوظيفي ظهر أصلا بالمجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر أهم مدخلاته وكذلك أهم مخرجاته بل أنه يمكن تقويم كل مخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بصورة عامة، والرضا الوظيفي للمعلم محرك للعملية الإنسانية بصورة خاصة².

وتزامنا مع هذه ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني بقيادة "إلتون مايو" وزملائه وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها:

1 العديلي ناصر، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية المدنية الرياض بالمملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة كاليفورنيا همبولدت 1981، ص 14
2 إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم لمكة المكرمة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة 2010 ، ص40

- إن المكافآت والحوافز المعنوية تلعب دور في تحفيز الأفراد وبالتالي شعورهم بالرضا، وأن مجموع المهام التي يؤديها الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفيزيولوجية فحسب وإنما تحددها جماعة العمل وخلفيته الاجتماعية وقد اهتمت هذه المدرسة ووجهت الإهتمام نحو معنويات العاملين وعلاقات العمل مما لها أثر على إنتاجيتهم فهذه النظرية تتادي بضرورة تفهم واستيعاب طبائع وتصرفات العاملين وميولهم ورغبتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الادارة لتحقيق أهداف مشتركة.

وفي عام 1935 قام " هوبوك" بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل والإشراف والإنجاز مستخدما أسلوب الاستقصاء وعليه تعد أول نظرية لدراسة الرضا الوظيفي وبداية ممهدة لجميع الدراسات المتعلقة به قام العديد من الباحثين والاختصاصيين والمفكرين في مجال دراسة السلوك الإنساني وغيره من المنظمات بدراسة الرضا وذلك لما له من أهمية كبيرة في تعيين اتجاهات العاملين نحو الولاء والانتماء وأولى هذه المحاولة كانت " لتايلور" والذي عمل على تفسير سلوك العامل وتحفيزه ماديا من أجل بذل المزيد من العطاء.

إلا أنه بالرغم من أن البوادر الأولى لدراسة الرضا الوظيفي كانت في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية كبيرة خاصة في المجال التربوي كونه يبدأ وينتهي عند الموارد البشرية حيث يعتبرون أهم مدخلاته ومخرجاته وبالتالي فالرضا الوظيفي وتحقيقه مهم لاستمرار العملية التربوية ونجاحها وتزامنا مع الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية، التي اهتمت بالجانب الإنساني وكانت بقيادة " إلتون مايو" وزملائه وقد تضمنت هذه الحركة أفكار جديدة لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاجية عن طريق فحص العوامل المؤثرة فيه كالإشراف حيث تعتمد هذه الأخيرة أول نظرية ممهدة لدراسة الرضا الوظيفي وبداية لجل الدراسات المتعاقبة له¹.

1 إيناس فؤاد نواوي فلمبان، نفس المرجع السابق ، ص41

ثالثا- أهمية الرضا الوظيفي: يكتسي الرضا أهمية كبيرة لكل من الموظف، المنظمة المجتمع تتمثل فيما يلي:

1- أهمية الرضا بالنسبة للموظف

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، مشرب، مسكن..... إلخ وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي، مشبعة بشكل كاف ويزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير مادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة

- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تعزيزا على عملهم.
- رفع الإنتاجية من خلال الإنجاز وتحسين الأداء
- خفض تكاليف الإنتاج ومعدلات التغيب عن العمل والإضراب والشكاوي.... إلخ
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة نتيجة إشباع الحاجات مما يزيد من تعلقه بالمنظمة.

3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع

- إرتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق العدالة والفعالية الاقتصادية
- ارتفاع معدلات نمو وتطور المجتمع¹

رابعاً- خصائص الرضا الوظيفي

1) تعدد مفاهيم طرق القياس إذ أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2) النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3) الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني، نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل السوك الإنساني تتباين أنماطه من وقت لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت من خلالها تلك الدراسات.

4) الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول إذ يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5) الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي، حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من المفردات المحبوبة والغير محبوبة المرتبطة بالعمل

1 نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر 2005 ص 191-192

فيكتشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإرادته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات¹.

(6) رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى، إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ويمكننا النظر إلى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية، توضحها

المعادلة التالية حسب محمد الصرفي:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{الرضا الوظيفي} = \text{الرضا عن الأجر} + \text{الرضا عن محتوى العمل} + \text{الرضا عن فرص} \\ \text{الترقية} + \text{الرضا عن الإشراف} + \text{الرضا عن جماعة العمل} + \text{الرضا عن ساعات العمل} \\ \text{الرضا عن ظروف العمل.}^2 \end{array} \right.$$

ويشمل الرضا الوظيفي العام، عن الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر وملحقاته، الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة، الرضا عن بيئة العمل، الرضا عن سياسات الأفراد.

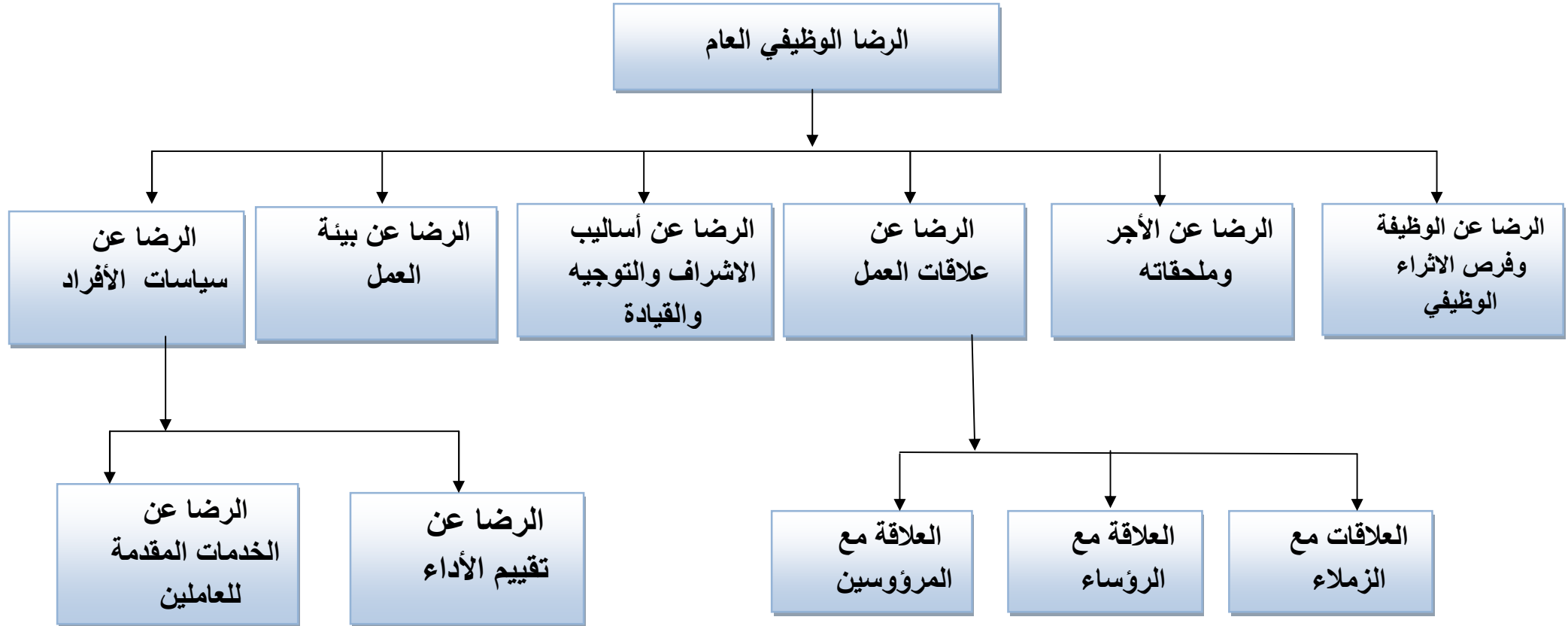
فالرضا عن علاقات العمل بدورها تشمل العلاقات مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء، العلاقة مع المرؤوسين، كما يشمل الرضا عن سياسات الأفراد الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن الخدمات المقدمة للعاملين.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

1 عصام عبد اللطيف ، مرجع سابق ص 15-16

2 محمد الصرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع عمان، ص273

شكل رقم (7) يمثل الرضا الوظيفي العام



المصدر: نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص 162

خامسا- أنواع الرضا الوظيفي يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما:

1-الرضا العام : يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر المهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه¹.

2-الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله وتتضمن هذه الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاءه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من العمل ذاته.

المبحث الثاني نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا الوظيفي أو عدم الرضا الوظيفي وتعد النظريات التي تناولت موضع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث يوضح "العديلي" أن كلا من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعا بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته ومن أهم هذه النظريات

أولا - نظرية أو نموذج "بورتير ولولر" 1964

إن "بورتير ولولر" في هذا النموذج يتفقان مع "فروم" في نمودجه بأن الدوافع عملية توقع تعتمد أساسا على أربعة متغيرات وهي الجهد، الأداء، المكافآت والرضا ويمكن توضيح هذا النموذج بدراسة أبعاده الأربعة.

1 سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة

سطيف الجزائر 2007، ص19

1- الجهد: يعني الجهد في هذا النموذج كمية الطاقة التي يبذلها الموظف في أداء العمل نفسه، وكمية الجهد تعتمد على التفاعل ما بين تقويم المكافآت (الجزء ماديا أو معنويا) وإدراك احتمالية مكافآت الجهد، وهذا التقويم للمكافأة يعتمد على درجة الرغبة أو التجاذب معها (الراتب، الترقية، التقدير والاعتراف) ويختلف في تقديمها باختلاف الأفراد وفروقهم الفردية، كما أن إدراك احتمالية المكافآت للجهد يعتبر مدخلا رئيسيا في الجهد، وعند توحيد هذه المتغيرات (تقديم المكافآت، إدراك احتمالية الفرد) تتحد كمية الجهد المبذول فإن كان الموظفون يعطون تقويما عاليا للجهد ويدركون باحتمالية كبيرة أن جهدهم سيقود إلى هذه المكافآت فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد.

2- الأداء: هو النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية، والجهد في مفهوم "بورتير ولولر" عادة يسبق الأداء أما التعارض ما بين الجهد والأداء فإنه يمكن أن يكون نتيجة لقدرات الموظفين وسماتهم الشخصية وإدراك دورهم فالأداء لا يعتمد فقط على كمية الجهد المبذول ولكنه يعتمد أيضا على قدرات الأشخاص (كالمعرفة والمهارة) وكذلك إدراكهم غير صحيح فأدائهم يكون غير فعال.

3- المكافآت: بالرغم أن "بورتير ولولر" يؤمنان بقيمة المكافآت أو الجزء المادي والمعنوي والذي ضمناه نموذجهما في الدوافع والأداء والرضا الوظيفي بصفته عائدا مرغوبا فيه من قبل الموظفين إلا أنهما يشعران بأن المكافآت الداخلية (الجزء المعنوي) لها علاقة مع الرضا الوظيفي أكثر علاقته بالأداء، وكذلك إدراك أن عدالة المكافآت له تأثير حيوي على علاقة الأداء والرضا الوظيفي وإدراك عدالة المكافآت أن يتأثر تأثيرا مباشرا بالتقدير الذاتي للأداء.

4- الرضا: يعتقد "بورتير ولولر" بأن الرضا الوظيفي هو أحد المتغيرات الناتجة عن مدى قصور المكافآت الفعلية في مقابلة إدراك الشخص لعدالة مستوى المكافأة فالموظف يكون

راضيا عندما تقابل المكافآت إدراكه لعدالة المكافأة أي توقعاته ويكون هذا الموظف غير راضي عندما تكون هذه المكافأة الفعلية أدنى من إدراكه¹.

ثانيا- نظرية "ألدرفر" (الوجود، الارتباط، النمو) 1966

هي صيغة معدلة لنظرية ماسلو، حيث تدور هذه النظرية حول حاجات العمل بحيث تنظم هذه العلاقات في ثلاث مجموعات وليس خمسة كما جاءت في نظرية ماسلو وهذه الحاجات هي:

1- حاجات الوجود: أساسها الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان في سلم ماسلو.

2- حاجات الانتماء (الارتباط) : والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية في سلم ماسلو.

3- حاجات النمو: والتي أساسها الحاجات الذاتية الخاصة بالفرد ونموه ويضح الجدول التالي الحاجات بالتفصيل².

حاجات نظرية ألدرفر الأهداف والعمليات

العملية	الهدف	
- الحصول على ما فيه الكفاية -المشاركة المتبادلة في الافكار والمشاعر	- أمور عادية - دلالة الآخرين أو الجماعات الأخرى - الأماكن البيئية التي يناضل الأفراد من أجلها والتي يمكنهم من حل المشاكل	- الوجود - الانتماء - النمو

المصدر : سالم تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 84

1 Yatim Mohamed, *Impact physique du travail sur la motivation des travailleurs*, Mémoire de Magister Université Abou Bakr Belkaid, Tlemcen, faculté des sciences économique et sciences de gestion 2003, P 67-68

2 Patrice ROUSSEL, Ipid, p35.

وتبدو هذه النظرية متشابهة مع نظرية التدرج الهرمي لدى ماسلو، ورغم أن ألدرف لا يرى أن هذه الحاجات متدرجة وهذا يعني أن مجموعة هذه الحاجات قد تظل قوية بغض النظر عن المجموعات الأخرى.

ثالثا- نظريات الفروق : تجمع تحت هذا الاسم ثلاث نظريات ترى أن الفروق الفردية في قوة الحاجة تأثير على الرضا فإذا كان الرضا ينتج عن إشباع الحاجات ، فإن الإختلاف الطبيعي بين الأفراد من حيث شدة هذه الحاجات يجعل درجة الرضا تختلف بإختلاف المستوى الذي يحققه الإشباع حسب قوة الحاجة .

1- نظرية " كاتزل " 1964

وهي على شكل معادلة رياضية $R = (S - B)$

حيث (R) الرضا ، (B) مقدار العائد المرغوب ، (S) مقدار العائد للعائد

وتعني المعادلة إذا س أكبر دائما من ب فإن الرضا مرتفعا، والعكس صحيح بمعنى أوضح كلما كانت رغبات العامل أكبر من العائد الذي تحققه المؤسسة، كلما كان غير راضي لأنه لم يتحصل على ما كان يرغب فيه، وبالتالي يرى العامل أن المؤسسة لا تهتم به ولا تعمل على تلبية رغباته وتحقيق طموحاته، لذلك على المؤسسة أن تسعى إلى التوفيق بين العائد المرغوب والعائد الفعلي¹.

2- نظرية " لوك " 1968

وهي تؤكد أن القيمة الموجودة المدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعة تحت تصوره فإن الرضا الوظيفي يقاس فقط بالرضا عن مختلف أجزاء العمل ومجموع هذه التقديرات هو الدليل عن الرضا، لقد درس لوك الميكانزمات النفسية التي تخلق الرضا أو عدم الرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة، وكلما توفرت العوائد ذات القيمة زاد رضاه وخلاصة هذه

1 عبد النور أرزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين ، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 1997 ص98

النظرية أنها تشير إلى ضرورة الاهتمام بالفروق الفردية عند قياس الرضا، ولقد أشارت إلى نقطة هامة أخرى وهي أهمية التقويم الشخصي باعتبار العامل الوحيد على تحديد مستوى الرضا لديه بشكل دقيق¹.

3- نظرية "بورتر" 1962 تشبه نظرية لوك من حيث قياس الرضا وتستعمل بندين

هما:

أ- كيف الحال؟

ب- كيف يجب أن يكون الحال؟

وتصنيف النظرية سؤالاً آخر حول أهمية الرضا بالنسبة للعامل، ومنه يمكن الربط بين مستوى رضاه الحالي والمستوى الذي تمنى أن يحققه له عمله².

رابعا- نظرية القيمة "لادوين لوك" 1968 Adune Lukh

يرى إدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير عوائد ذات قيمة ومنفعة لكل فرد على حدا، وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل وأن العوائد التي يرغبها الفرد تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يؤديه من عوائد يرى أنها تتناسب وظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة فالعوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية والامان وأي عوائد أخرى يراها مناسبة له³.

خامسا- نظرية عدالة العائد "لأدامز وباتشن" 1963 Adams et Patchen

ترتكز هذه النظرية على المقارنة بين عاملين موظفين، أي أن العامل يقيم بمقارنته مع فرد آخر، بمعنى أن العمل يفترض بوجود تطابق بين عمله وعائده، أي بين المجهودات التي

1 كريمة طويل، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2008 ص120

2 عبد النور أرزقي، مرجع سابق ص 98

3 Nathalie OUBRAYIS et Patrice ROUSSEL, *le Soi et la motivation*, Livre Université de Toulouse, 2001, p10

بيدائها وما يتصوره من عائد(المكافآت والأجور) فإذا كان مجهوده لا يساوي عائدته فإنه يحس باللاعادلة واللامساواة فهذا بعد المقارنة بين حالته مع حالات زملائه وللتخلص من حالة اللامساواة يكون بإحدى الطريقتين:

إما بإنقاص أجر العمال الأحسن منه مرتبة، أو تحسين أجره إلى أحسن مستوى، لكن هذا الحل في الحقيقة يؤدي إلى مشكل آخر هو عدم رضا الأحسن منه مرتبة والحل يكون بإقناع العمال باختلاف المناصب والفروق الموجودة بينهما إضافة إلى إيجاد نوع من التطابق بين ما يبذله العامل من جهد ويقدمه للمؤسسة وبين ما يحصل عليه كعائد¹.

سادسا- نظرية الإشباع « لشافير » 1953 Chaffer

تعد هذه النظرية أبسط المحاولات لتفسير الرضا عن العمل، حيث نفترض ان المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدا، وتؤكد على أن القيمة الموجودة والمدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية فكلما استطاعت المؤسسة توفير العوائد ذات القيمة للفرد، كلما كان راضيا عن عمله، حسب هذه النظرية الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أن يحصل عليه فعلا(فإدراك العامل لعمله يختلف عن الصورة الواقعية، ثم يحدد القيمة أو أهمية الحاجات التي يريدتها، فكثيرا ما يحاول الفرد القيام أو الربط بين مجمل المجهودات التي يبذلها ومجموع العوائد التي يتحصل عليها كجزء عن عمله وبين قيمة عوائده وغالبا ما ينتظر الفرد الحصول على العوائد الكبيرة وفي حالة حدوث ذلك فإن مستوى رضاه سيرتفع ، وفي حالة العكس أي الحصول على عوائد أقل فإن مستوى رضاه سينخفض، بمعنى أن الرضا عن العمل هو مجموع التقويمات لمختلف العناصر المكونة للعمل يمكن أن تكون الدليل عن الرضا.²

1 Bénédicte REYNAUD, « les Théories de l'Équité, Fondements d'une Approche Cognitive du Salaire d'Efficiency », **Revue Economique**, vol 44, n°1 Avril (1993), p6-8

2 ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص 102

سابعاً- نظرية عملية المقاومة « لاندي » 1989

تعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن برغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ستة سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها ويرى " لاندي " أن ثمة عوامل ألية في تكوين الفرد تساعده في المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ولأنه ينظر إلى الرضا وعدم الرضا على أنهما من الظواهر العاطفية ولو جزئيا على الأقل لابد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

كما يرى " لاندي " في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جدا يحاول عامل ذاتي بنتقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن يخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح وعندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادها عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء، كما لاحظ " لاندي " أن هذا العامل الذاتي ولكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي.

وتتطلق نظرية " لاندي " من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية تؤدي الفرد ويحاول ذلك العامل الذاتي التوازن، أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة¹

ثامناً- نظرية " هنري موراي " (1938)

لقد صاغ "موراي" عدة عبارات دالة على الإنجاز يرى إمكانية استخدامها لقياس الرضا الوظيفي والتي تتم على عدة جوانب منها الانسياق وراء الطموح، المنافسة، المسؤولية، التفوق، المثابرة، الإصرار بالإضافة إلى الجوانب العاطفية التي ترتبط بالحاجة للرضا مثل الحاجة إلى الاعتراف، السيطرة والاستقلال ، لقد أشار "موراي" إلى أن الشخصية عبارة عن

1 محمد الصرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2007، ص150

مكون ديناميكي عن عدة جوانب، والدافعية هي العنصر المحرك فركز "موراي" على الحاجات وذكر أن الكائن الحي من طبعه ينزع إلى السعي والكفاح من أجل الاحتفاظ بتوازنه، واختلال التوازن لديه يجعله متوترا، والحاجة تقوم بإثارة السلوك الملائم لأوضاعها وهي حسب "موراي" تكوين افتراضي بين المثير والاستجابة ولها القدرة على إحداث التوتر داخل الكائن الحي، وبالرغم من أن الحاجة تكوين فرضي إلا أنها تمثل قوة داخل المخ تنظم الإدراك والتعقل والتفهم والفعل حيث تحول الموقف الغير مشبع نحو اتجاه معين والحاجة حسب موراي إما تستثار داخليا أو خارجيا وفي كلتا الحالتين هي تؤدي إلى نشاط من جانب الكائن الحي .¹

تاسعا- نظرية أرجريس

تعتمد هذه النظرية على الشعور النفسي للفرد وهذا الشعور له علاقة بالحالة الجسمية للإنسان وانفعالاته وتصرفاته التي تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية وترتكز هذه النظرية على الشعور وحساسية الفرد ، ترى أن الإنسان يرغب التحدي في العمل ويبدع فيه إذا أتاحت له الفرصة وأنه يرغب التحدي في العمل الذي يؤدي غلى رضاه عن العمل الذي يقوم به والذي يؤدي إلى تطوره ولكن عندما يكون العمل مملا أو روتينيا، خاصة مع من لديه ذكاء أو حماس للعمل، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف درجة انتمائه للمؤسسة التي يعمل بها.

وهذا يكون مرتبطا في الغالب بالهيكل التنظيمي بمستوياته العديدة التي قد تجعل العمل مجزأ إلى أجزاء صغيرة أو أعمالا ذات صيغ روتينية تؤدي إلى العجز وبالتالي تبدأ طاقة الإنسان النفسية في الضعف وعدم الاهتمام بالعمل، ويؤدي إلى إيجاد نزاع بينه وبين زملائه في العمل ورؤسائه إلى درجة أن يجعل اهتمامه منصبا على المحافظة على الوظيفة ليس

1 علي محمد قاسم عبيد القحطاني، فهمي أحمد علي، « الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن»، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية ماي(2021)، مجلد 2 رقم 1، ص 69-70

إلا ويقود بالتالي لعدم احترام لذاته، وإحساسه أن العمل الذي يؤديه ليس ذا أهمية هذا من طبيعة الإنسان لما يراه أجرس¹.

بحيث أن التطور لا يمكن أن يصل بالإنسان إلى مرحلة الكمال النفسي ولكن يمكن الوصول إلى درجة معقولة منه وتكون ذات نفع للمؤسسة، ويرى كذلك أنه لابد من إشراف العاملين واستشارتهم وفسح المجال لهم لإبداء آراءهم وسماع الاقتراحات وإضافة عوامل الاتصال المزدوجة من أسفل إلى أعلى، بدلا من الإبقاء عليها من أعلى إلى أسفل، وإيجاد فرق للعمل والبحث والتمحيص والتحليل والتخطيط في إدارة المشاريع، كذلك ممارسة التخصص دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا.

إن بعض القرارات الغير جوهرية في المؤسسة، يمكن إصدارها من خلال العاملين في المؤسسة، ومن خلال المشاركة وسماع الآراء والمقترحات وعدم تعريفها للعديد من المستويات الإدارية المختلفة المرتبطة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد اقترح "أرجريس" ما يعرف بالتنظيم المصفوفي، والذي هو بديل لبعض الجوانب في النظام الهرمي²

المبحث الثالث عناصر الرضا الوظيفي مؤشرات وطرق قياسه

أولا- العناصر المكونة للرضا الوظيفي

إن للإنسان مجموعة من الحاجات، تدفعه للقيام بسلوك معين بغية إشباعها، كما أن هناك بعض العوامل والمحددات التي تجعل الفرد العامل راضي عن عمله وتتمثل في:

1-الأجر: على الرغم من محاولة بعض الباحثين تعميم عدم أهمية الأجر أو التقليل من شأنه، إلا أن الأجر يبقى يفرض نفسه كعامل أساسي واستراتيجي سواء بطريقة

مباشرة أو غير مباشرة، إذ يعد الأجر من أهم أسباب النزاعات العمالية وخلافا لما يذهب إليه هيرزبرغ وأتباعه في إعتبارهم الأجر مجرد وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية بالأمن، الاستقرار وقد يترجم كمركز لتقدير وإعتراف من طرف المؤسسة

1 Salvatore MAUGERI, *Théorie de la motivation au travail*, édition Dunod , Paris, 2004 , p61

2 Alain MEIGNANT, *Ressources déployer la stratégie*, édition liaisons, 2000, p239

لأهمية ودور العامل وليس هذا فحسب فالأجر يمكن الفرد من مسايرة العلاقات الاجتماعية وتحسينها عن طريق الاشتراك في الكثير من المناسبات وتبادل المجاملات والزيارات ويرى " لورتي" أن العائد المادي يعتبر كعامل رئيسي يؤثر على مستوى الرضا عن العمل بدرجة كبيرة خصوصا في ضوء ما يصدره العامل من توقعات فكلما تماشت هذه الأخيرة مع مستوى الأجر كلما ارتفع مستوى الرضا¹.

2- فرص الترقية: الترقية تعني نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع أكبر وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى والعامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح ويمكن القول أن الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على الترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا فيحدث لديه استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة².

3- الحوافز: مجموعة من المثيرات الخارجية والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية.

4- الرضا عن محتوى العمل: الذي يحقق الإثراء الوظيفي والتنوع في اظهار المهارات من خلال:

- درجة تنوع مهام العمل حتى لا يسبب الملل أو يكون السبب في تخفيض نسب الذكاء.

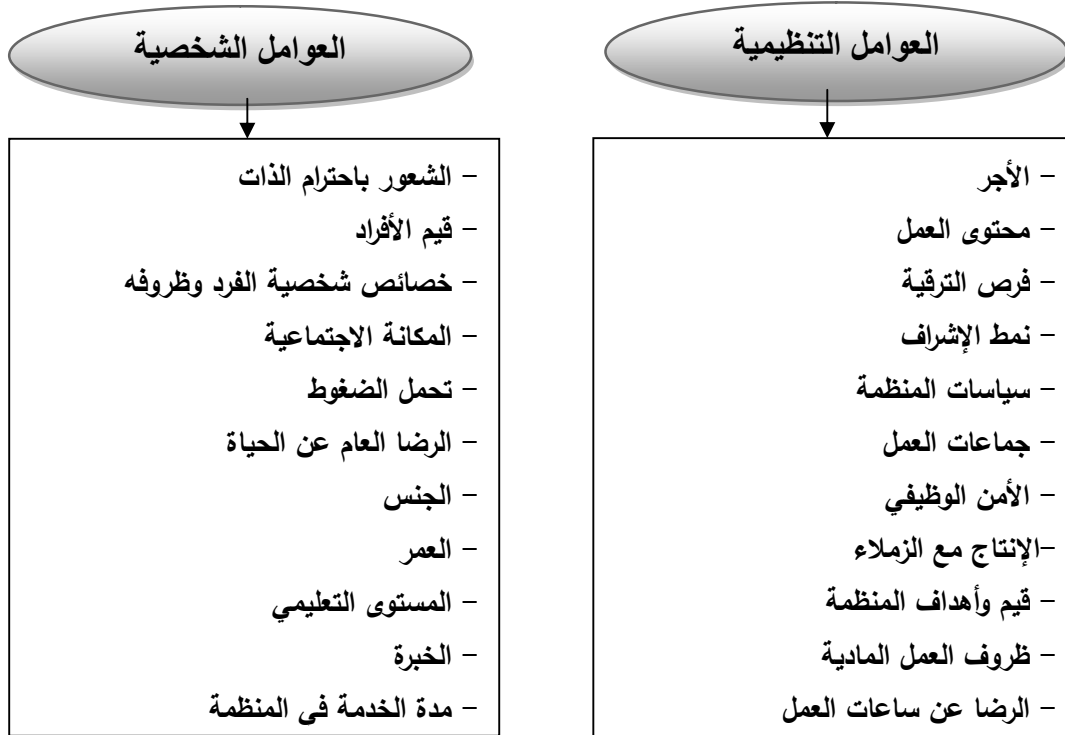
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد الحرية في الأداء الذي يوصل إلى نتائج مرضية.

- استخدام الفرد لقدراته لزيادة الرضا عن العمل.

1 مروان الطاهر الزغبى، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان الأردن 2010 ، ص30
2 لكحل منيف، مرجع سابق، ص80

- خبرات النجاح والفشل في العمل ليحقق الفرد تقديره واعتزازه بذاته.
- 5- الرضا عن الإشراف: لتحقيق الترابط بين العاملين والمشرفين لسهولة تنفيذ الأوامر وإحكام السيطرة عليهم.
- 6- الرضا عن جماعة العمل: لتحقيق التفاعل والتفاهم والتنسيق مع معرفة كل فرد بالدور والمهمة التي يؤديها
- 7- الرضا عن ساعات العمل: توفير ساعات للراحة التي تحقق المنافع لدى الفرد.
- 8- الرضا عن ظروف العمل: يؤثر فيها الظروف المادية والعائد الذي يحصل عليه الفرد مهما كانت الصعوبة فيه¹.
- ثانياً- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي: يمكن تصنيف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى مجموعتين كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (8) يمثل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: محمد سرور الحريري، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان 2016 ص 111.

1 عصام عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 24-25

ثالثاً- أساليب قياس الرضا الوظيفي: وفيما يتعلق بقياس الرضا الوظيفي كمتغير أو بعد نجد هناك عدة أساليب يمكن استخدامها للقياس منها الموضوعية والذاتية.

1- المقاييس الموضوعية: حيث يمكن قياس اتجاهات الموظفين ورضاهم عن طريق استخدام مؤشرات فعلية معينة مثل:

أ- الغياب: يعد الغياب سلكا مكلفا بالنسبة للمنظمة وترجع هذه التكلفة إلى تكلفة الإجازات المرضية وفق الإنتاجية والتكلفة المعنوية للأفراد الذين يقع عليهم عبء العمل المكلف به الأفراد الغائبين.

ب- ترك العمل: يمكن استخدام معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة، والتي تعبر عن الترك الاختياري للعمل سواء بالاستقالة أو عن طريق اللجوء للتقاعد المسبق كمؤشر يعبر عن الرضا أو عدم الرضا عن العمل.

ت- الشكاوي: وهو الإجراء الذي يقوم به العامل ضد صاحب العمل لأسباب قد ترجع إلى الأجور، ساعات العمل، ظروف العمل... إلخ وبعد هذا الإجراء إعلان عن تذمر العامل من صاحب العمل¹.

2- مقاييس التقرير الذاتي: وهي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من تصريحات العاملين أنفسهم ويتم ذلك باستخدام وسائل مثل الاستبانة التي تظم مجموعة من الأسئلة خاصة، حيث تعتمد هذه الطريقة على قائمة تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتضمن عوامل الرضا الوظيفي واتجاهات الإدارة تتضمن عوامل الرضا الوظيفي، كطبيعة العمل ونوعه وساعات العمل وظروفه والترفيه واتجاهات الإدارة وحرية التعبير والأجر والإشراف وزملاء العمل، ومن الطرق المعروفة والمشهورة:

3- طريقة التدرج التجميحي لليكرت : (1932)

1 هبة سلامة، سالم عواش، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر)، دراسة حالة على البنوك العاملة في قطاع غزة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2008 ، ص 19

ويتكون مقياس ليكارت من مجموعة من العبارات التي تصنف الاتجاه نحو الموضوع

محل الدراسة مصنفة لخمسة آراء كالتالي:

- موافق جدا
- موافق
- غير متأكد
- معارض
- معارض جدا

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل من بين تلك الإجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه وأهم ما يشتمل عليه مقياس " ليكارت " صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون متوازنة نوعا ما تعطي الاستجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح بين 1 و 5 درجة موافقة أو عدم موافقته على العبارة ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا بتوافق مع العبارات المعارضة صيغة السلب، وترتب ترتيبا تنازليا بتوافق مع العبارات المؤيدة، صيغة الإيجاب ونقدم توضيحا لذلك كما يلي:

الصيغة الإيجابية: إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

الدرجة	الرأي
5	موافق جدا
4	موافق
3	غير متأكد
2	معارض
1	معارض جدا

الصيغة السلبية: إنني أشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل

الدرجة	الرأي
5	موافق جدا
4	موافق
3	غير متأكد
2	معارض
1	معارض جدا

وفي النهاية يعطينا حاصل جميع التقديرات على الاعداد الخمسة مستويات الرضا الوظيفي من كل بعد أو جانب¹.

4- استبانة مينوستا لقياس الرضا: وهو مقياس شائع للاستخدام، حيث يعبر الأفراد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترفيه، كفاءة الإشراف) أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

3- مقياس الرضا عن الأجر: وهم قيم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة بجوانب أنظمة الأجور مثل:

- الرضا عن مستوى الأجر الحالي
- الرضا عن زيادات الأجر
- المزايا الإضافية
- إدارة نظام الأجور

يتم الإجابة عليه في مقياس متدرج في خمسة مستويات.

1 مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود لمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، 2010 ص44

5- أسلوب الأحداث الحرجة

وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة "لهيرزيرغ" يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله والتي تحقق له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختيار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل ومسببات الرضا وعدم الرضا فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يمدحون المشرف لمعاملته الطيبة، يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

6- المقابلات الشخصية

تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن ينصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المؤسسات الصغيرة وخاصة إذا تم التخطيط من قبل مختصين في المقابلات الشخصية وتصل فعاليتها في المنظمات الكبيرة لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على الأمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة¹.

رابعا - أهم مظاهر الرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي

1- مظاهر الرضا الوظيفي

- بذل الأفراد العاملين قصارى جهدهم وقدراتهم.
- الاطمئنان والسعادة والارتياح النفسي
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الإنتاج
- غياب تضارب المصالح
- تقادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي
- تحقيق النجاح والذات والرضا العام عن الحياة

1 عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003، ص 175

- الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين
 - أخلاقيات المهنة
 - اندماج وتكيف العمال داخل المنظمة
 - حسن المعاملة والتعاون والانسجام بين العاملين
 - تحقيق أهداف وطموحات الفرد في النمو وإهداف المنظمة في الربحية والإنتاجية
 - تخفيض الصراعات والنزاعات والمشاكل بين العمال
 - تقليل معدلات دوران العمل والغيابات
 - الحفاظ على المهارات والكفاءة البشرية التي ترسخت فيها السياسات والاستراتيجيات
 - المحافظة على ممتلكات المنظمة وتقليل التكاليف
 - تجنب حوادث العمل والأمراض المهنية
 - تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين
 - تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع
 - تمكين الأفراد وتسليحهم بالتحديات
 - تحقيق طموحات العمال وتأسيس السلم الاجتماعي داخل المنظمة
 - تقليل النزاعات الاجتماعية (الحسد، الغيرة، المحسوبية)¹.
- 2- مظاهر عدم الرضا الوظيفي**

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

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

1 شفيق شاطر، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز، جيجل مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم والتسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس 2009، ص 94-95

ب- **دوافع العمل:** ويقصد به تلك المتغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل إما ترك العامل لمنصبه عمله بمحض إرادته أو بتغيير الوظيفة، حيث يعتبر دوران العمل من أهم المؤشرات لعدم الرضا، حيث كلما زاد الرضا زادت الرغبة في الإستقرار في العمل والعكس صحيح.

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

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

هـ- **الشكاوي:** إن ارتفاع الشكاوي والتظلمات يظهر كثيرا في المنظمات التي يغلب على أفرادها حالة عدم الرضا فالعامل يستعمل وسيلة التظلم والشكوى كأخذ إجراء التعبير عن تذمره اتجاه الأسباب التي جعلته في حالة عدم الرضا عن عمله، بهدف جلب اهتمام المشرفين لدراسة وضعيته¹.

1 نبيلة بودون، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية مكلياند للدافعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك ، وحدة فرجيو، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، جامعة محمد منتوري قسنطينة 2007، ص44

خامسا- العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

من الواضح أنه توجد علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بعبارة أخرى التحفيز له دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

يمكن القول بأن هناك علاقة تأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي والمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي فاعتبار الحوافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الاداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وعليه فإن توفر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.
- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
- التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد العوامل التالية:

- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة.
- إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

• وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير على الرضا الوظيفي وهذا من خلال:

- إذا كان الفرد يحس ويشعر بعدالة في التحفيز والمكافآت وأن التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق¹.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى موضوع الرضا الوظيفي المفاهيم والنظريات المفسرة له، مقاييس ومؤشرات الرضا الوظيفي...إلخ، حيث تمت مناقشة الموضوع لإبراز مسؤولية المؤسسة اتجاه موظفيها في تحقيق رضاهم لأن هذا الأمر مطلوب في المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها، والوفاء بالتزاماتها اتجاه زبائنهم وقد اتضح مدى الترابط بين الرضا الوظيفي والحافز، حيث تبين أن الحوافز أحد أهم الأساليب التي تحقق الرضا الوظيفي وتساهم في تحسين مستوى أداء الموظفين وما يدل على ذلك هو أن التوجهات والنظريات التي تفسر الرضا الوظيفي تقوم على أساس الحاجة، المقارنة، التبادل والحوافز تسعى إلى الكشف عن تلك النظريات وتلبيتها، من خلال إقامة التبادل بين الموظفين والمؤسسة لكي يحقق أهداف الجميع.

1 لكل منيف، مرجع سابق ، ص 88-89

الإطار الميداني للدراسة

- تقديم ميدان الدراسة
- إجراءات البحث
- تحديد مجتمع الدراسة (العينة)
- أدوات جمع البيانات

المبحث الأول تقديم ميدان الدراسة

أولاً- مفهوم الأملاك الوطنية:

نصت المادتين (17) و (18) من دستور 23 فيفري 1989 على مفهوم الأملاك الوطنية فهذه الأخيرة تشمل على مجموع الأملاك والحقوق المنقولة والعقارية التي تحوزها الدولة وجماعتها المحلية في شكل ملكية عمومية أو خاصة.

تحدد طبيعة الأملاك الوطنية بالاعتماد على عدة معايير وهذا ما نص عليه القانون رقم 30/90 المؤرخ في 01/12/1990 المتضمن قانون الأملاك الوطنية وتتمثل هذه المعايير في معيار الغرض من استغلال الأملاك أو الغرض المخصص له.

فنص هذا القانون على أن الأملاك الوطنية العمومية لا يمكن أن تكون محل ملكية خاصة بحكم طبيعتها أو غرضها أما الأملاك الخاصة فهي تلك الغير مصنفة ضمن الأملاك العمومية والتي تؤدي إلى وظيفة مالية.

تكون الأملاك الوطنية بطرق ووسائل امتلاك قانونية وطرق عادية منها عقود الشراء، التبرع، التبادل، التقادم، الحيازة، الشفعة، التركات التي لا وارث لها وطرق استثنائية كنزع الملكية من أجل المنفعة العامة. وبصفة عامة كل العقارات التي لا مالك لها والتي تقع في الإقليم الجزائري هي ملك لدولة الجزائرية بقوة القانون، وتنص المادة 51 من قانون 30/90 في هذا المجال على أنه "إذا لم يكن للعقار مالك معروف أو توفي مالكة دون أن يترك وارث يحق للدولة المطالبة أمام الجهات القضائية المختصة بإثبات انعدام الوارث أو الورثة حسب الأشكال والإجراءات القانونية، ثم تسليم أموال تركة العقارات ومنقولات لمديرية أملاك الدولة ليتم جردها وإدراجها في الممتلكات الوطنية الخاصة.

- تصنف الأملاك الوطنية إلى قسمين أملاك وطنية عامة وأملاك وطنية خاصة

فالأملاك الوطنية العامة: هي عبارة عن أملاك وطنية عمومية بالطبيعة وتشمل الشواطئ الجزر البحيرات، الموارد الطبيعية، المعادن، المناجم والثروات الغابية المناطق البحرية

الخاضعة لسيادة الجزائر، وأملاك وطنية عمومية اصطناعية وتشمل الأراضي المعزولة، السكك الحديدية، الموانئ المطارات، الطرق، المنشآت الفنية الكبرى، المتاحف، الأماكن الأثرية، الحدائق العامة، المنشآت الأساسية الثقافية والرياضية، المباني العمومية.

أما الأملاك الوطنية الخاصة: فهي تلك الأملاك التي تخضع للقانون الخاص وتتكون حسب المواد (38-56) من قانون 30/90 كآلاتي:

- الهبات والوصايا التي تقدم للدولة
- أيلولة الأملاك الشاغرة والأملاك التي لا صاحب لها
- حطام السفن والكنوز
- إلغاء تخصيص بعض الاملاك الوطنية العمومية
- استرجاع بعض الأملاك التابعة للدولة المشغولة دون حق.

ثانيا- تنظيم مهام مديرية املاك الدولة لولاية تيزي وزو وهيكلتها

1- المهام : تقوم مديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو بعدة نشاطات ويمكن تلخيص المهام المسندة اليها في النقاط التالية :

- تسهر على احترام تشريع وتنظيم أملاك الدولة ومتابعة ومراقبة عمل مصالحها لتحقيق الأهداف المسطرة
- تنظيم تنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها
- الشروع في تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة وحفظ النسخ ذات الصلة بها
- ضمان تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي
- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات أوالحقوق العقارية أوالمحلات التجارية المتعلقة بأملاك الدولة والتي تتابع مصالح الدولة والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة للدولة عمليات اقتناءها واستئجارها.
- دراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي ومتابعة تطورها وإعداد تقارير وتحاليل تقنية بشأنها

- متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بأمالك الدولة أمام الهيئات القضائية المختصة
- إعداد البيانات الرقمية بأنشطة الأملاك الوطنية واستغلالها وتبادلها
- التحليل الدوري لنشاط مفتشيات أملاك الدولة وإعداد تلاميذ عنها وتبليغها للسلطات السلمية
- ممارسة السلطة السلمية على مجموع مستخدمي مصالح المديرية الولائية لأمالك الدولة
- تزويد مصالحها بوسائل وتجهيزات العمل والسهر على صيانتها واستعمالها في أحسن الظروف

2- الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة

- تعتبر مديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وز إدارة ذات طابع عمومي تشتغل تحت وصاية الوزير المكلف بالمالية فهي لا تتمتع بذمة مالية ومعنوية بمعنى هي إحدى المصالح غير مركزة لوزارة المالية وتنظم وفق النصوص القانونية التالية :
- المرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 2 مارس 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأمالك الدولة والحفظ العقاري.
 - المرسوم التنفيذي رقم 15-98 المؤرخ في 04 أبريل 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 91-65 المؤرخ في 2 مارس 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأمالك الدولة والحفظ العقاري.
 - القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 27 جوان 2017 المحدد لمصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديريات الحفظ العقاري على مستوى الولايات .
 - تجدر الإشارة أنه تم صدور المرسوم التنفيذي رقم 21-393 المؤرخ في 18 أكتوبر 2021 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للمديرية العامة للأمالك الوطنية والذي لم يدخل حيز التنفيذ بعد لعدم صدور النصوص التطبيقية الخاصة به.
- تتكون مديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو تحت سلطة المدير الولائي من أربعة مصالح وهي :

1-مصلحة العمليات العقارية

2-مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية

3-مصلحة العقود والمنازعات

4-مصلحة الإدارة والوسائل

تتكون مصلحة العمليات العقارية من المكاتب التالية:

- مكتب تسيير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات: يهتم بجرد الأملاك.

- مكتب متابعة التحصيلات والتحققات: يتابع إيرادات المفتشيات البلدية ويقوم بالتحقيقات.

تتكون مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية من المكاتب التالية:

- مكتب التقييمات العقارية: يحدد قيمة العقار القابل للتنازل، الإيجار أو الامتياز

- مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص: يدرس السوق لمعرفة قيمة العقارات

تتكون مصلحة العقود والمنازعات من المكاتب التالية:

-مكتب العقود الإدارية: يحرر العقود الإدارية

-مكتب منازعات أملاك الدولة: يتابع المنازعات التي تكون المديرية طرف فيها أمام القضاء

تتكون مصلحة الإدارة والوسائل من المكاتب التالية:

- مكتب المستخدمين وتحسين المستوى: يسير المسار المهني للموظفين

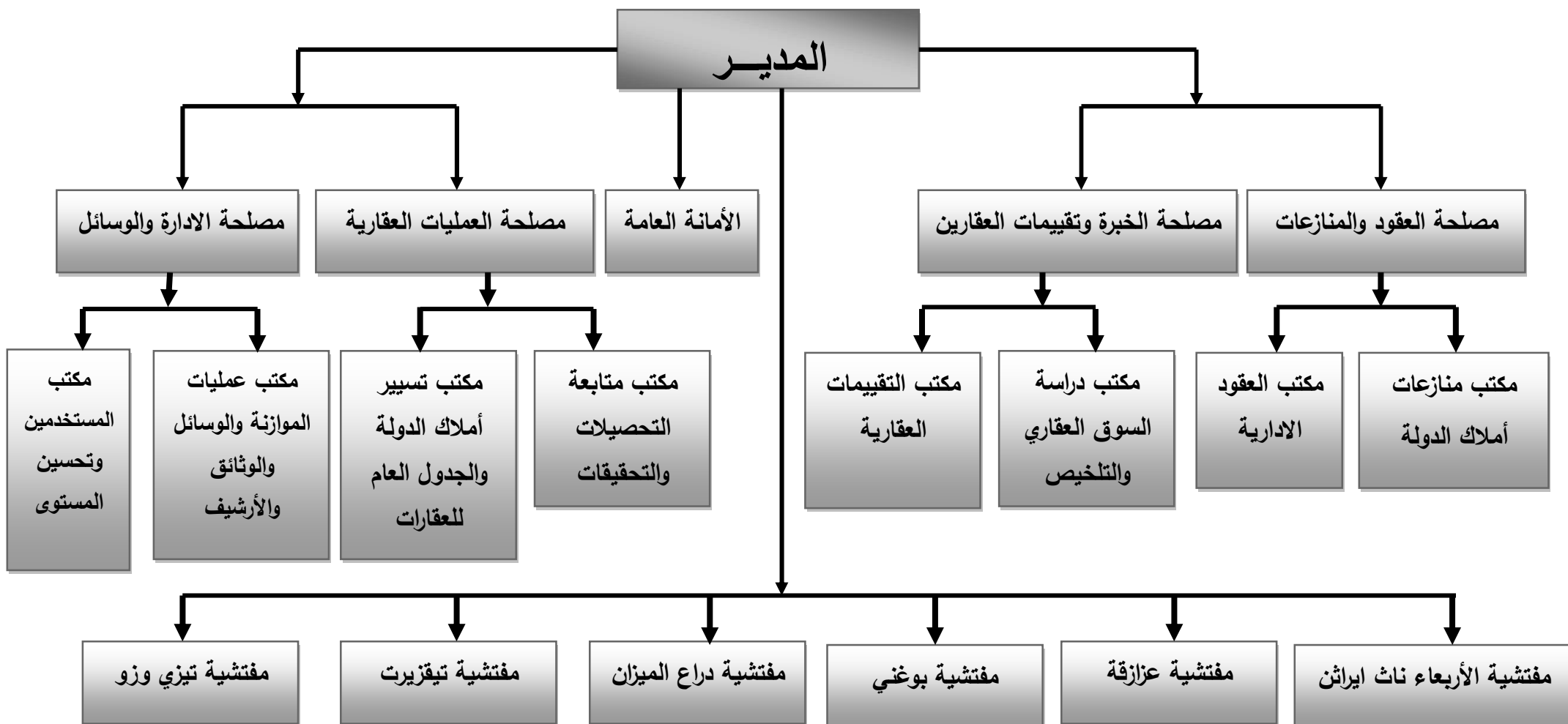
- مكتب عمليات الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف: يسير الميزانية وينظم الأرشيف،

بالإضافة إلى هذه المكاتب والمصالح المكونة للهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة لولاية

تيزي وزو، نجد أيضا مكتب المدير والذي ألحق به مكتب الأمانة العامة يهتم بتنظيم وتسيير

البريد الوارد والصادر من وإلى المديرية، هذا ما يشير إليه الجدول الآتي:

الشكل رقم (9) الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة



الهيئات الأخرى التي تشتغل إلى جانب مديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو لا تشتغل مديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو لوحدها في الإقليم الجغرافي الذي تشرف عليه في الولاية بل تتعاون مع هيئات إدارية أخرى لاسيما مفتشيات أملاك الدولة ما بين البلديات والتي تكون تحت وصايتها وهي سبع مفتشيات:

- 1- مفتشية أملاك الدولة لتيزي وزو
- 2- مفتشية أملاك الدولة لتيقزيرت
- 3- مفتشية أملاك الدولة ذراع الميزان
- 4- مفتشية أملاك الدولة لبوغني
- 5- مفتشية أملاك الدولة ذراع بن خدة
- 6- مفتشية أملاك الدولة لعزازقة
- 7- مفتشية أملاك الدولة للأربعاء ناث إيراثن

مهامها

- تسيير أملاك الدولة
 - تحصيل الإيرادات المالية لصالح إدارة أملاك الدولة
 - القيام بالتحقيقات
 - القيام بعمليات التقييم
 - القيام بمهمة التفتيش المفاجئ
 - تقديم اقتراحات ترمي إلى تحسين إدارة وتسيير أملاك الدولة
 - إعداد تقارير سنوية، بيانات إحصائيات وتقديمها للسلطة الوصائية
 - مسك سجلات الجرد وتعيين جداول الجرد العام.
- بالإضافة إلى مفتشيات ما بين البلديات لأملاك الدولة تعمل مديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو مع عدة هيئات أخرى في تسيير إدارة أملاك الدولة على مستوى الولاية ومنها :

- ✓ المديرية الولائية لمسح الأراضي
- ✓ المديرية الولائية للحفظ العقاري والمحافظات العقارية .

المبحث الثاني إجراءات البحث وأدواته

بعد ما تناولنا خلفية الدراسة والجانب النظري سوف نتطرق في هذا الفصل الى منهج الدراسة، وكيفية اختيار عينة البحث، ومعرفة أدوات الدراسة، وكذا الإجراءات المتخذة أثناء الدراسة وفي الأخير نتعرض إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة.

أولاً- الدراسة الاستطلاعية: وهي مجموعة من الدراسات التي يتم استخدامها في المراحل الأولى من أي بحث علمي، وهي بمثابة اللبنة الأولى التي تركز عليها الدراسات الميدانية، فهي تمهد للبحث العلمي الفهم الدقيق للإشكالية، لقد تمت الدراسة الاستطلاعية بمديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو الكائن مقرها بنزل المالية « تورفيلا- تيزي وزو » ، حيث أجريت الدراسة الاستطلاعية في حدود أسبوع من 6 جويلية إلى 12 جويلية 2022، إذ قمنا بتوزيع عدد قليل من استمارات الاستبيان وهو حجم صغير نسبيا بالمقارنة مع حجم العينة الإحصائية الطبيعية، في أسئلة بسيطة وواضحة قابلة للإجابة عنها وكان الهدف من ذلك :

❖ تجريب استمارة الاستبيان من أجل تصحيح بعض الأسئلة الواردة فيها.

❖ توعية المبحوثين بأهمية بحثنا.

❖ اكتساب المهارة والخبرة بالتطبيق الميداني

❖ التحقق من إمكانية الاستمرار في اجراءات الدراسة على العينة الاساسية

❖ التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة

ومن النتائج التي توصلنا إليها التحيز في الإجابة وهذا راجع إلى صغر حجم عينة الدراسة الاستطلاعية مما أدى إلى التحيز وعدم الحصول على نتائج دقيقة وفعالية تعبر عن مجتمع الدراسة الفعلي.

ثانيا - منهج الدراسة

ما هو مسلم به بين المهتمين لمنهجية البحث العلميان عملية اختيار باحث ما لمنهج من بين مجموعة مناهج متعددة في الدراسات السلوكية تتوقف على مراعاة مجموعة اعتبارات تحدد أساسا في طبيعة الإشكالية التي هو بصدد دراستها وكذا فرضياتها ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن المنهج المناسب لإشكالية الدراسة وفرضياتها يتحدد في المنهج الوصفي التحليلي ويعرفه كل من "عمار بوحوش" و "محمد الذنبيات" بأنه "طريقة من طرق التحليل بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"¹.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي أيضا على أنه "طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث"²

ثالثا - تحديد مجتمع الدراسة (العينة)

بعد الدراسة الاستكشافية التي قمنا بها لمعرفة ما تحتويه إدارة أملاك الدولة من هياكل تنظيمية قمنا بالحصول على الوثائق التي تزودنا بالعدد الإجمالي للموظفين وكيفية توزيعهم على مختلف أسلاك الإدارة وتسيير سجلات مكتب المستخدمين وتحسين المستوى وحصلنا 322 موظف موزعين حسب كل سلك كما يلي:

- موظفي الأسلاك المشتركة 81 موظف
- موظفي الأسلاك التقنية 191 موظف

1 عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ط 3، ديوان المطبوعات الجامعية 2001 بن عكنون الجزائر، ص 139

2 Maurice ANGERS, *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*, édition casbah Alger 1997 p37

• موظفي الأعوان المهنية 50 موظف

عمدنا إلى تحديد مجتمع الدراسة ويقصد به "مجموعة من الوحدات الإحصائية المعروفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على بيانات".

أما العينة فهي "مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثمة استخدام تلك النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة الأصلي"¹.

وتعرف أيضا " جزء من المجتمع الإحصائي يتم اختيارها بحيث تكون ممثلة تمثيلا صادقا للمجتمع الإحصائي التي سحبت منه"².

ولقد اختلف الباحثون في اختيار حجم العينة فمنهم من يعتقد أنه كلما كان حجم العينة أكبر كلما كان البحث أفضل، على انه يعطي نوعا من القوة للبحث ولكن اذا كان بالإمكان الحصول على نفس النتائج بعينة أقل فليس هناك ضرورة لاستخدام عينات كبيرة بشرط أن تكون مقبولة إحصائيا حيث أنه في البحوث الوصفية ينصح باستخدام نسبة 20 % من أفراد مجتمع صغير بالمئات كعينة للدراسة، أما إذا كان عدد سكان المجتمع بالآلاف فتتخفف النسبة إلى 10% وفي حال تجاوز عدد أفراد مجتمع الدراسة العشرة الآلاف فعندها يجب على الباحث أن يختار 5% لعينة الدراسة³.

وبما أن عدد العاملين بإدارة أملاك الدولة يقدر ب 322 عامل فقد أخذنا نسبة مقدرة بـ 20% والتي تقابل 64 فردا وقد تم حسابها كما يلي:

1 عبيدات محمد وأخرون، منهجية البحث العلمي لقواعد والمراحل والتطبيقات ط2، الأردن دوائر للنشر، 1999، ص 84

2 Jean Louis LAUBERT Del BAYLE, *Initiation aux méthodes de sciences social*, l'harmattan, Paris, 2000 p61

3 الأغا إحسان والديب ماجد، دور المشرف التربوي الفلسطيني في تطوير أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مناهج التعليم في ضوء مفهوم الأداء، القاهرة جامعة عين شمس 2014.

العينة = $\frac{\text{مجتمع الدراسة} \times \text{النسبة المقدرة}}{100}$

100

$$64 = \frac{20 \times 322}{100}$$

ونعتقد أن هذه العينة كافية وممثلة لمجتمع البحث الذي أقمنا عليه الدراسة لقد اتبعت الدراسة الراهنة العينة العشوائية الطبقية ويستخدم هذا النوع من العينات في المجتمعات الغير متجانسة والتي تتباين مفرداتها وفقا لخواص معينة، ويمكن تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفقا إلى هذه الخواص¹.

ونظرا لاختيارنا عينة ممثلة من كل مستوى (طبقة) للمجتمع الأصلي لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها وبالاستعانة بأسلوب التوزيع النسبي في المجتمع الأصلي،

فيكون حجم العينة في كل طبقة يساوي $\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم الطبقة}}{\text{حجم مجتمع الدراسة}}$ ومنه

$$* \text{حجم العينة في طبقة الأسلاك المشتركة} = \frac{81 \times 64}{322} = 16 \text{ موظف}$$

$$* \text{حجم العينة في طبقة الأسلاك التقنية} = \frac{191 \times 64}{322} = 38 \text{ موظف}$$

$$* \text{حجم العينة في طبقة الأعوان المهنية} = \frac{50 \times 64}{322} = 10 \text{ موظف}$$

رابعاً - أدوات جمع البيانات

1- المقابلة

هي من أبرز أدوات البحث السوسولوجي، باعتبارها حوار لفظي متبادل يتم وجها لوجه بين الباحث والمبحوثين.

1 أبو طاحون عدلي، مناهج و إجراءات البحث الاجتماعي ط1، المكتب الجامعي الحديث 1998 ، ص64.

إذ تعرف المقابلة على أنها " لقاء بين الشخص المبحوث والباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المبحوثين وجها لوجه ويتم بغرض جمع المعلومات"¹

فهي إذن من أكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، فالمقابلة ليست بسيطة بل هي مسألة فنية.

وقد تم استخدام هذه التقنية في التعرف بعمق على المبحوثين وهي بذلك تعد محاولة جادة في رصد السلوكات الطبيعية للمبحوثين التي تترجم لنا في شكل اتجاهات ومواقف وافكار اتجاه وضع معين فيما يتعلق بالظاهرة المدروسة.

ولقد تمت الاستعانة بالمقابلة كأداة مساعدة ، وهي عبارة عن أسئلة موجهة لرؤساء المصالح والمكاتب بمديرية املاك الدولة بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة.

2- الاستمارة (الاستبيان)

من أهم وسائل جمع البيانات وهي "عبارة عن مجموعة من الأسئلة مصاغة بشكل جيد بهدف جمع بيانات حول موضوع معين يتم طرحها وتسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة"².

وتعرف استمارة البحث على أنه نموذج يظم جملة من التساؤلات المرتبة ترتيبا منطقيًا لا تخرج عن نطاق الموضوع المراد بحثه وتعد إعداد محددًا وترسل بواسطة البريد أو تسلم إلى الأشخاص المختارين لتسجيل إجاباتهم على صفيحة الأسئلة الواردة ثم إعادتها ثانية، ومن مزايا استمارة الاستبيان

- جمع كم هائل من المعلومات بتكلفة بسيطة وفي وقت قليل

- الموضوعية في جمع البيانات

1 عبيدات محمد وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 90.

2 علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الفائز للطباعة و النشر و التوزيع 2009 ، ص 124

- سهولة إعداده مقارنة بالأدوات الأخرى مثل المقابلة والملاحظة

- الدقة والحرية في الإجابة

بعد تجريب الاستمارة وإجراء التعديلات اللازمة عليها تمت صياغة الاستمارة النهائية وقد اشتملت على أسئلة حاولنا من خلالها الكشف عن الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الإدارة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين وقد شملت الاستمارة على ثلاثة محاور موزعة كما يلي:

- **المحور الأول:** يضم البيانات الشخصية لأفراد العينة وذلك لمعرفة خصائص العينة ويحتوي على ستة أسئلة من 01 الى 06 أسئلة

- **المحور الثاني:** ويشمل بيانات حول الحوافز المادية والرضا الوظيفي في إدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو ويحتوي على 12 سؤال مرقم من 07 الى 18 سؤال.

- **المحور الثالث:** ويشمل بيانات حول الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في إدارة املاك الدولة لولاية تيزي وزو ويحتوي على 23 سؤال مرقم من 19 الى 41 سؤال .

بعد عملية جمع البيانات والمعطيات والأداة المذكورة سالفًا ومن أجل تحويلها الى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال أساليب كمية، فكانت البيانات في جداول بسيطة ومركبة لوصف العلاقة بين أكثر من متغير مع استعمال النسب المئوية في الكشف عن متغيرات الدراسة وتحليل النتائج وتفسيرها اعتمادا على الجانب النظري للدراسة.

الفصل الخامس

عرض وتحليل النتائج

تمهيد

بعدما أن اوضحنا منهج الدراسة وأدواته وإجراءاته والأساليب الإحصائية الملائمة لدراسة الفرضيات في الفصل السابق نتناول في هذا الفصل عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة وصولاً إلى جملة من الاقتراحات والتوصيات.

جدول رقم (1) توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
37,5%	24	ذكر
62,5%	40	أنثى
100%	64	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الإناث في دراستنا هذه والمقدرة بـ 62,5% تفوق نسبة الذكور التي بـ 37,5% وهذا راجع إلى التطور الكبير في عصرنا الحالي والذي انعكس بشكل واضح على تحرر المرأة وعملها في عدة مجالات خصوصاً حضورها الواسع في مجال إدارة الأعمال وهذا ما حقق لها مكانة اجتماعية وفرصاً كثيرة للحصول على حقوقها إلى جانب أخيها الرجل، يمكن اعتبار متطلبات الحياة العصرية وما يتبعها من احتياجات اقتصادية من أهم العوامل التي ساهمت في خروج المرأة بأعداد كبيرة إلى مواقع العمل لمساعدة الرجل في تحسين مستوى المعيشة.

جدول رقم (2) توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
1,6%	01	أقل من 25 سنة
51,6%	33	من 25 إلى 40 سنة
46,8%	30	أكثر من 40 سنة
100%	64	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه الذي يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن أن الفئة العمرية الأكثر حضوراً في دراستنا هي الفئة العمرية من 25 سنة إلى 40 سنة بنسبة تقدر بـ 51,6 %، تليها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة 46,8 %، أما الفئة العمرية الأقل حضوراً هي الفئة العمرية أقل من 25 سنة بنسبة تقدر بـ 1,6 % فقط وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة لمديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو لأجل الاستفادة من طاقاتها البشرية أكثر شباباً بشرط تحفيزها على البذل والعطاء، وذلك بتوفير جملة من الحوافز المتنوعة.

الجدول رقم (3) توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
32,8%	21	أعزب
65,6%	42	متزوج
1,6%	01	مطلق
100%	64	المجموع

بعد قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ بأن نسبة المتزوجين بلغت 65,6 % وهي النسبة الأكبر مقارنة بالحالات المدنية الأخرى، تليهم فئة العزاب حيث قدرت نسبتهم بـ 32,8 % وفي الأخير المطلقين بنسبة 1,6 % فقط، إذ يمكن إرجاع هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة تزيد أعمارهم عن 30 سنة وله ارتباط أساسي بالمستوى المعيشي والأجر ومدى سد حاجات ومتطلبات أفراد الأسرة ومدى تأثير ذلك على الرضا الوظيفي بالإضافة إلى كون الأجر محفز للزواج.

جدول رقم (4) توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
4,7%	03	ابتدائي
4,7%	03	متوسط
14%	09	ثانوي
17,2%	11	تكوين مهني
59,4%	38	تكوين جامعي
100%	64	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأن 59,4% من إجمالي المبحوثين لهم مستوى تعليمي جامعي، ثم يليه الأفراد الذين اجتازوا تكوين مهني بنسبة 17,2%، ثم يليه المستوى الثانوي بنسبة 14% وفي الأخير نلاحظ بأن الأفراد الذين يملكون مستوى تعليمي ابتدائي ومتوسط جاءت نسبهم متساوية وهي الأصغر حيث قدرت بـ 4,7% لكلا المستويين فقط، فالمستوى التعليمي يؤثر في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء ، لأن العلم يكسب الأفراد قيم وخبرات تسهم إلى حد كبير في تكوين اتجاهات ايجابية وسلبية نحو موضوع معين، ويرجع هذا إلى كون إدارة أملاك الدولة تهتم بتشغيل الطاقات من ذوي المؤهلات والشهادات العلمية إلى جانب سياسة الدولة في الأعوام الأخيرة الرامية إلى تسوية الوضعية المهنية لفئة الشباب خريجي الجامعات والذين يشغلون في إطار عقود ما قبل التشغيل.

جدول رقم (5) توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
14%	09	إطار مسير
32,8%	21	إطار
46,8%	30	عون تحكم
6,4%	04	عون تنفيذ
100%	64	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه يتبين لنا بأن أكثر فئة حضوراً في عينتنا هم أعوان التحكم حيث بلغت نسبتهم ب 46,8% ، تليها الإطارات بنسبة 32,8% ، في حين قدرت نسبة الإطارات المسيرة ب 14%، وفي الأخير نلاحظ بأن أقل فئة مهنية حاضرة في دراستنا هذه هي فئة أعوان التنفيذ بنسبة 6,4%.

وعلى العموم يمكننا القول أن طبيعة العمل بإدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو يتميز بالتنوع في الوظائف والأنشطة وهذا ما يعكس اعتمادها على جميع الفئات المهنية والمستويات التعليمية.

جدول رقم (6) توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية المهنية
53,2%	34	أقل من 10 سنوات
32,8%	21	من 11 إلى 20 سنة
14%	09	أكثر من 20 سنة
100%	64	المجموع

بعد قراءتنا للجدول أعلاه الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية في مؤسسة إدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو نلاحظ أن أغليبيتهم يشتغلون في المؤسسة منذ أقل من

10 سنوات بنسبة 53,2% بالمقابل الأفراد ذوي الأقدمية المهنية من 11 إلى 20 سنة بلغت نسبتهم 32,8% وفي الأخير العمال الذين يملكون خبرة مهنية أكثر من 20 سنة بلغت نسبتهم 14% وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي شهدتها إدارة أملاك الدولة في الأعوام الأخيرة كما أشرنا سابقا إلى تسوية الوضعية المهنية لخريجي الجامعات الحاملين لشهادات عليا.

المحور الأول يوضح الحوافز المادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

جدول رقم (7) مدى انتظام إدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو في دفع الأجور في نهاية كل شهر

النسبة المئوية	التكرارات	دفع الأجر نهاية كل شهر
93,75%	60	نعم
6,25%	04	لا
100%	64	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ بأن نسبة 93,75% أكدوا بأن مؤسستهم تلتزم بدفع الأجور للعمال في نهاية كل شهر بانتظام، وبما أن الأجر من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنه من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل وقد اعترف المشرع بهذا الحق في نص المادة 68 من قانون الوظيفة العمومي ويرجع الاهتمام بهذا العنصر كونه يمس حياة الكادحين ماديا ومعنويا كما يمس العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العامل والإدارة المستخدمة وهذا ما يجعله من أعقد المشاكل ومبعث الكثير من النزاعات العمالية هذا ما أدى بإدارة أملاك الدولة إلى بناء علاقة طيبة مع عمالها وذلك عن طريق الأجر المنتظم كحق أساسي وما على الإدارة الالتزام بهذا الحق.

جدول رقم (8) زيادة أجر المبحوثين والرضا عن الأجر

المجموع	لا	نعم	زيادة الأجر
			الرضا عن الأجر
%100 18	%33,33 6	%66,66 12	راضي
%100 46	%19,56 9	%80,43 37	غير راضي
%100 64	%23,43 15	%76,56 49	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول بأن معظم العمال أكدوا بأن مؤسستهم زادت في أجورهم الشهرية خلال مدة عملهم فيها حيث بلغت نسبتهم ب %76,56 موزعة بين الغير راضين بنسبة %80,43 و الراضين بنسبة %66,66 وهم الأفراد الذين حصلوا على امتيازات جيدة نتيجة حسن أدائهم كذلك فئة الذين ترقوا خلال مدة عملهم في حين البقية العكس لم يتلقوا أي زيادات في الأجر خلال مدة عملهم بنسبة %23,43 موزعين بين الراضين %33,33 والغير راضين بنسبة %19,56 وهذا راجع إلى أن العمال جدد في المنصب، وبالتالي فهم لا يتوفرون على الأقدمية الكافية التي تؤهلهم إلى التدرج الوظيفي والتي يصاحبها زيادة في الأجر .

جدول رقم (9) الجهد المبذول ومدى ملائمته مع الأجر

النسبة المئوية	التكرارات	الجهد المبذول ومدى ملائمته مع الأجر
%37,5	24	نعم
%62,5	40	لا
%100	60	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه عن رأي المبحوثين حول مدى تلائم الأجر مع الجهد المبذول حيث نلاحظ بأن 62,5% أكدوا بأن الأجر المتقاضى لا يتلاءم مع حجم الجهد المبذول وهذا راجع لعدم وجود عدالة في توزيع المهام حسب الرتب المهنية إذ نجد فئة الرتب الصغيرة يقومون بمهام تفوق أجورهم الشهرية، في حين 37,5% يرون بأن الأجر المتقاضى يتلاءم مع الجهد المبذول وهم فئة المسيرين والإطارات.

كما أن حجم العمل في إدارة إملاك الدولة يتطلب جهدا وتركيزا وتحمل المسؤولية وعدم الوقوع في أخطاء لأنها إدارة حساسة في كيفية تسيير الأملاك الوطنية والحفاظ عليها من التعدي.

- فنظام الأجر المعتمد هو نظام تابع للوظيفة العمومي إذ لا يفرق بين مستوى أداء العاملين فالأجر الذي يتقاضاه العامل المجتهد الذي يعمل في منصب حساس هو نفس الأجر الذي يحصل عليه العامل الذي يعمل في منصب أقل حساسية وأقل مهارة وهذا ما أثر على مستوى شعور العاملين بالرضا عن الأجر وانخفاض دافعيتهم للعمل مما يترتب عليه معدلات الغياب واللامبالاة أو حتى ترك العمل.

جدول رقم (10) العلاقة بين كفاية الأجر ووجود مصدر آخر للدخل

المجموع	غير كافي	نوعا ما	كاف	كفاية الأجر وجود مصدر آخر للدخل
100%	60%	11,11%	28,88%	نعم
45	27	05	13	
100%	57,89%	10,52%	31,57%	لا
19	11	02	06	
100%	59,37%	10,93%	29,68%	المجموع
64	38	07	19	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 59,37% من مجموع مفردات العينة كانت إجاباتهم بوجود مصدر آخر للدخل على كفاية الأجر موزعة كما يلي:

نسبة 60% لفئة "نعم" مقابل 57,89% لفئة "لا"، أما الإجابة لكفاية الأجر 29,68% موزعة كالآتي : نسبة 31,57% لفئة "لا" و نسبة 28,88% لفئة "نعم" أما الإجابة بنوعا ما فنسبة 10,93% من العمال قالوا بوجود مصدر آخر للدخل موزعة بين فئة لا بنسبة 10,52% و فئة نعم بنسبة 11,11%.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن نسبة كبيرة من العمال تقدر بـ 59,37% يقرون بأن الأجر غير كافي لذا يضطرون للبحث عن مصدر آخر للدخل، وهذا من شأنه أن يخلق عدم الاستقرار للعامل ويتسبب له بتوتر دائم والهروب المتكرر من العمل باعتبار الأجر أهم حافز للعامل في سد حاجاته والرضا عن عمله.

جدول رقم (11) كفاية الأجر وعلاقته بمتغير الحالة الاجتماعية

المجموع	غير كافي	نوعا ما	كاف	كفاية الأجر الحالة الاجتماعية
100%	9,5%	28,5%	62%	أعزب
21	2	06	13	
100%	86%	2%	12%	متزوج
42	36	01	05	
100%	0%	0%	100%	مطلق
01	0	0	1	
100%	59,3%	11%	29,7%	المجموع
64	38	07	19	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 59,3% من مجموع مفردات العينة كانت إجاباتهم بعدم كفاية الأجر موزعة بين العمال المتزوجين والتي قدرت نسبتهم بـ 86% الذين

أكدوا بأن الراتب الذي يتقاضونه من إدارة أملاك الدولة غير كافي، يليه العزاب بنسبة 9,5%، ثم تليها الإجابة بكافي بنسبة 29,7% موزعة بين العزاب بنسبة 62% يليه المتزوجين بنسبة 12% ثم تليها الإجابة بنوعا ما بنسبة 11% موزعة بين العزاب بنسبة 28,5% ، والمتزوجين بنسبة 2% وفيما يتعلق بالمطلقين في عينتنا فتكون من مفردة واحدة فقط وأجابت بأن الراتب الذي تتقاضاه كافي.

من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن نسبة كبيرة من العمال المتزوجين وتقدر نسبتهم بـ 86% يقرون بأن الأجر غير كافي وهذا راجع إلى الوضعية المعيشية الصعبة التي يعيشوها في ظل غلاء المعيشة وتدهور القدرة الشرائية ورفع دعم الدولة للأسعار وزيادة أسعار المواد الاستهلاكية التي تعتمد عليها الأسرة الجزائرية بشكل ملحوظ بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الكراء بالنسبة للأجراء وفواتير الغاز والكهرباء والماء وازدياد الأعباء الاقتصادية والاجتماعية على فئة الموظفين المتزوجين والذين يعيلون أسرهم من جهة، مقارنة بالعمال العزاب وتقدر نسبتهم بـ 62% فمرتبهم مرهون باحتياجاتهم الشخصية وعدم وجود مسؤوليات اقتصادية واجتماعية.

جدول رقم (12) زيادة الأجر خلال مدة العمل وعلاقته بمتغير الفئة المهنية

المجموع	زيادة الأجر		الفئة المهنية
	لا	نعم	
21	03	06	إطار مسير
21	06	15	إطار
30	04	26	عون تحكم
04	02	02	عون تنفيذ
64	15	49	المجموع

يبين لنا الجدول أعلاه زيادة أجر المبحوثين خلال مدة العمل وعلاقته بمتغير الفئة المهنية، حيث نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة 76,5% أكدوا على زيادة الأجر موزعة بين أعوان التحكم بنسبة 86,7% تليها الإطارات بنسبة 71,4% ثم الإطارات المسيرة بنسبة 66,7%، وأخيرا أعوان التنفيذ بنسبة 50%، في المقابل بلغت نسبة الذين نفوا الأمر بـ 23,5% ، موزعة بين أعوان التنفيذ بنسبة 50% ثم تليها الإطارات المسيرة بنسبة 33,3% تليها الإطارات بنسبة 28,6% ثم أعوان التحكم بنسبة 13,3%. وهكذا تبين أن النسب متقاربة فيما بينها أي أن الإطارات المسيرة وأعوان التنفيذ كلهم عرفوا زيادة في الأجر وهذه الإحصائيات تشير بلا شك أن الحوافز المادية ومنها الزيادة في الأجر من شأنها أن تحفز العمال لبذل مجهود أكبر لرفع مستويات الأداء وهذا ما يؤكد أن الحوافز المادية تلعب دورا كبيرا في رضا العامل ومن ثمة تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (13) حصول العمال من قبل على مكافآت داخل المؤسسة والرضا عنها

المجموع	لا	نعم	الحصول على مكافآت
			الرضا عنها
%100 24	%83,33 20	%16,66 4	راضي
%100 40	%82,5 33	%17,5 7	غير راضي
%100 64	%82,81 53	%17,18 11	المجموع

يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 82,81% من العمال أكدوا لنا أنهم لم يحصلوا على مكافآت داخل المؤسسة موزعة بين الراضين بنسبة 83,33% والغير راضين بنسبة 82,5% مقابل 17,18% تحصلوا على مكافآت موزعة بين غير راضين بنسبة 17,5% و الراضين بنسبة 16,66% وهي عبارة عن علاوات داخلية مع الأجر مثل علاوة فئة التقنيين الذين يحتكون بالميدان وتقدم لهم علاوة (الضرر) أو الخطر نتيجة العقوبات التي يتلقونها في ميدان العمل.

جدول رقم (14) تأثير المكافآت على العمال في بذل جهد أكبر في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير المكافآت في بذل جهد أكبر
%75	48	نعم
%25	16	لا
%100	64	المجموع

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 75% من أفراد عينة البحث أكدوا أن المكافآت التي تمنحها إدارة أملاك إدارتهم تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة وبذل جهد أكبر للعمل من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، في حين نجد نسبة 25% من المبحوثين نفوا مساهمة المكافآت في بذل جهد أكبر في العمل بل هناك عوامل أخرى منها الأجر، وتحسين ظروف العمل التكوين...إلخ.

جدول رقم (15) تأثير المكافآت وعلاقته بعدم التغيب عن العمل

المجموع	لا	نعم	تأثير المكافآت
			عدم التغيب عن العمل
100%	83,3%	16,7%	نعم
48	40	08	
100%	43,76%	56,25%	لا
16	07	09	
100%	73,43%	26,56%	المجموع
64	47	17	

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 73,43% من مجموع مفردات العينة كانت اجابتهم أن العمال لا يتغيبون رغم أن المكافآت غير موجودة موزعة كالتالي: 83,3% لفئة "نعم" تاليها نسبة 43,75% لفئة "لا" أما الإجابة بنعم أي أن العمال يتغيبون لعدم وجود مكافآت موزعة كالتالي 56,25% لفئة "لا" تليها نسبة 16,7% لفئة "نعم" واستنتاجا من الشواهد الكمية الواردة في الجدول المتعلقة بتأثير المكافآت على عدم التغيب عن العمل يمكن القول أن عمال إدارة أملاك الدولة لا يتغيبون رغم عدم وجود مكافآت تحفيزية ضمانا لأجره الشهري وبالتالي يحاول عدم التغيب إلا في ظروف أجره الشهري وبالتالي يحاول عدم التغيب إلا في ظروف استثنائية كالمرض وبعض المناسبات العائلية.

جدول رقم(16) ما إذا تحصل العمال من قبل على منحة المردودية والرضا عنها

المجموع	لا	نعم	الحصول على منحة المردودية
			الرضا عنها
%100	%16,66	%83,33	راضي
48	8	40	
%100	%25	%75	غير راضي
16	4	12	
%100	%18,75	%81,25	المجموع
64	12	52	

يبين الجدول يبين الجدول أعلاه أن نسبة 81,25% من العمال أكدوا فعلا بأنهم تحصلوا على منحة المردودية خلال مدة عملهم في إدارة أملاك الدولة موزعة بين الراضين بنسبة 83,33% مقابل الغير الراضين بنسبة 75%، في حين ينفي البقية بنسبة 18,75% تلقيهم لمنحة المردودية موزعين بين الغير راضين بنسبة 25% والراضين بنسبة 16,66% ومنحة المردودية (Prime de rendement) هي نوع من التحفيز تدفع مكافأة وجزءا للنتائج الفردية كل ثلاثة أشهر بشرط أن تتسم بالعدالة والمصادقية في توزيعها ولتفادي تدخل الأهواء الشخصية والمحافظة على حيادية السلطة السلمية المقدره لمردودية الموظف يجب أن تخضع هذه العلاوة لمعايير موضوعية وهي استعدادات الموظف كيفية أداء الخدمة والسلوك في العمل، إلى جانب منحة المردودية الفردية هناك منحة المردودية الجماعية (Prc) وهو مردود جماعي يدفع للموظفين كل ستة أشهر، التعويض عن السيارة، إذ يمنح للعامل الذي يستعمل سيارته بصفة دائمة لضروريات المصلحة تعويضا شهريا (Un bon d'essence) . علاوة الإحالة للتقاعد وتمنح هذه العلاوة في حالة الإحالة للتقاعد في الوقت الفعلي لانتهاؤ المهام ويحدد مبلغ هذه العلاوة مرة واحدة في الاجر الأساسي.

وما يمكن قوله أن اعتماد معايير موضوعية لحساب نسبة المردودية تعطي للموظف الحافز والذي يجعله يقوم بعمله على أحسن وجه ويجعل لعلاوة المردودية معنى.

جدول رقم (17) علاقة منحة المردودية باستقرار العامل

المجموع	منحة المردودية		استقرار العامل
	لا	نعم	
100%	6,12%	91,66%	نعم
36	03	33	
100%	32%	68%	لا
28	09	19	
100%	19%	81%	المجموع
64	12	52	

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 81% من مجموع مفردات العينة كانت إجابتهم باستقرار العامل على منحة المردودية موزعة كما يلي: نسبة 91,66% لفئة نعم ثم تليها نسبة 68% أقرروا بأن المنح لا تساهم في استقرار العامل، في حين سجلنا نسبة 19% موزعة كالاتي نسبة 32% من مفردات عينة البحث قالوا بأن المنح تساهم في استقرارا لعامل في حين أن نسبة 6,12% من مفردات عينة البحث اكدوا بأن المنح لا تساهم في استقرارهم داخل المؤسسة من خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن العمال يقرون بأنهم حصلوا على منحة وأنها فعلا تساعد في استقرار العامل لأنهم يعتبرون منحة المردودية بمثابة تعويض عن السنوات التي قضاوها في الخدمة وهذا ما يمنحهم نوع من الاستقرار في حين أن العمال الذين اكدوا بأنهم لم يحصلوا على منحة المردودية وأنها لا تساهم في استقرارهم وهذا راجع إلى حدائهم في المنصب.

جدول رقم (18) مساهمة المنح في استقرار العامل حسب متغير السن

المجموع	لا	نعم	مساهمة المنح في استقرار العامل السن
%100 01	%100 01	%00 00	أقل من 25 سنة
%100 33	%30,3 10	%69,7 23	من 25 إلى 40 سنة
%100 30	% 56,7 17	%43,3 13	أكثر من 40 سنة
%100 64	%43,7 28	%56,3 36	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بأن الفئة العمرية الأقل من 25 سنة كلهم أكدوا بأن المنح المقدمة من طرف الإدارة لا تساهم في استقرارهم أما فيما يتعلق بالفئة العمرية من 25 سنة إلى 40 سنة فنسبة %69,7 أجابوا بنعم و%30,3 أجابوا بلا، أما الفئة العمرية أكثر من 40 سنة نلاحظ بأن نسبة %56,7 منهم أكدوا بأن المنح المقدمة من طرف مؤسستهم لا تساهم في تحقيق الاستقرار لهم في حين %43,3 أكدوا بأن المنح حقا تحقق لهم الاستقرار. وما نلاحظه من خلال التحليل الإحصائي أن الفئة العمرية من 25 سنة إلى 40 سنة هي الأكثر استقرارا من خلال المنح المقدمة وهذا راجع لعامل الأقدمية في العمل وعامل الخبرة.

جدول رقم(19) مدى الاستفادة بالخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة

الاستفادة من الخدمات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	56	87,5%
لا	08	12,5%
المجموع	64	100%

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول يتضح لنا أن المؤسسة الإدارية تقدم خدمات ذات طابع اجتماعي لفائدة العمال حيث يؤكد 87,5% من أفراد عينة البحث أن المؤسسة تقدم خدمات متنوعة لفائدة عمالها مثل وصول مالية في عدة مناسبات مثل عيد المرأة ، حلول شهر رمضان، عيد الفطر وعيد الأضحى وهي عبارة عن اتفاقيات مع مختلف المحلات التجارية قصد اقتناء حاجياتهم عن طريق وصول مالية بقيمة معينة واقتناء أجهزة إلكترو منزلية بالتقسيط المريح.

إلى جانب تنظيم رحلات ترفيهية للترويح عن النفس وقضاء عطل نهاية الأسبوع وهذا بإبرام اتفاقيات مع وكالات سياحية إلى جانب عدة منح أخرى منها، منحة الدخول المدرسي ، التعويض عن العمليات الجراحية والوفاة... إلخ

غير أن فئة قليلة 12,5% لا تقر بوجود هذه الخدمات أو حتى لا تعلم بوجودها ومن المعلوم أن الخدمات الاجتماعية تمثل تحفيزا إضافيا للعمال لرفع الروح المعنوية وشعورهم بالرضا الوظيفي من خلال الأداء والارتباط بالمؤسسة أكثر.

جدول رقم (20) الخدمات الاجتماعية والرضا عنها

المجموع	الخدمات الاجتماعية		الرضا عنها
	لا	نعم	
المجموع	لا	نعم	الرضا عنها
%100	%17,39	%82,60	راضي
46	8	38	
%100	%44,44	%55,55	غير راضي
18	8	10	
%100	%25	%75	المجموع
64	16	48	

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 75% من المبحوثين يشعرون بالرضا تجاه الخدمات الاجتماعية المقدمة في إدارة أملاك الدولة وتدفعهم للعمل أكثر موزعة بين الراضين بنسبة 82,60% والغير الراضين بنسبة 55,55%، حيث عبر هؤلاء أنهم من خلال هذه الخدمات استطاعوا اقتناء أجهزة بالتنقيط المريح ، أما بقية المبحوثين والذي تقدر نسبتهم 25% فإنهم غير راضين عن هذه الخدمات ولا تلبى طموحاتهم موزعين بين غير راضين بنسبة 44,44% والراضين بنسبة 17,39%.

أولاً-النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

لقد تبين من خلال تحليل البيانات الخاصة بالحوافز المادية(الأجر، المنح، المكافآت و الخدمات الاجتماعية) أن العاملين في هذه المؤسسة بعضهم راضي عن هذه الحوافز فيما يختلف البعض الآخر فالرضا نسبي وليس كلي لأن هناك نقص في درجة تقديم الحوافز المادية رغم توفر الأجر والزيادات فيه هذا ما يشار إليه في الجدول رقم (7) لكن ليس هناك رضا هذا ما يمثله الجدول رقم (8) لا يكفي ولا يتلاءم مع الجهد المبذول هذا ما يؤكد

الجدول رقم (9) و (10) كما أن نظام المكافآت غير فعال ولا يستجيب لتطلعات العاملين هذا ما عبر عنه في الجدول رقم (13) وفي المقابل فقد عبر المبحوثين عن رضاهم عن المنح والخدمات الاجتماعية التي تقدمها إدارتهم والتي ساهمت ولو نسبيا في ارتباطهم بمؤسستهم ولكن بشكل متفاوت وهذا من خلال الشواهد الكمية في الجدول رقم (16) و (20) ، فإدارة أملاك الدولة ملزمة بإعادة النظر في نظام الحوافز المادية المتبعة وتقديمها بشكل موضوعي وعادل في توفرها وتوزيعها فمن خلال المعطيات السابقة نستطيع القول أن الفرضية لم تتحقق إذ لا توجد علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي خلافا لما أكدته المدرسة السلوكية في أهمية الحوافز المادية في توجيه سلوك الأفراد للأسف أهملته إدارة أملاك الدولة حيث أنه لم يكن بالشكل الإيجابي.

المحور الثاني الحوافز المعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

جدول رقم (21) علاقة الحصول على الترقية والرضا عن كيفية تطبيقها

المجموع	لا	نعم	الحصول على الترقية
			الرضا عن كيفية تطبيقها
100%	61,5%	38,5%	راضي
13	8	5	
100%	72,5%	27,5%	غير راضي
51	37	14	
100%	70%	30%	المجموع
64	45	19	

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا نسبة 70% من أفراد العينة عبروا عن عدم رضاهم عن كيفية تطبيق نظام الترقية موزعة بين نسبة 72,5% غير راضين و نسبة 61,5% من أفراد العينة راضين وفي الاتجاه المعاكس أي نسبة 30% من الذين تحصلوا على ترقية موزعة بين نسبة 38,5% من العمال راضين عن كيفية تطبيق نظام الترقية ونسبة 27,5% غير

راضين عن كيفية تطبيق نظام الترقية إذن يمكن القول أن فرص الترقية في إدارة أملاك الدولة ضئيلة فأغلبية العمال لم يستفيدوا منها .

جدول رقم (22) أشكال الترقية في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	أشكال الترقية
36%	23	الكفاءة
57,8%	37	الأقدمية
6,2%	04	الاعتبارات الشخصية
100%	64	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 57,8% من مجموع مفردات البحث تصرح أن أساس الترقية هي الأقدمية بالمقابل نجد 36% من الأفراد المبحوثين تصرح أن أساس الترقية هي الكفاءة المهنية مقابل 6,2% يقرون بأن عملية الترقية تتم على أساس اعتبارات شخصية غير موضوعية لا تراعي شروط التأهيل والكفاءة، إذ توجد هناك تجاوزات وفروقات لأنظمة الترقية وذلك من خلال المحاباة واستغلال العلاقات الشخصية ، وهذا يؤدي إلى حرمان الكفاءات من تقلد مناصب عليا وبالتالي تفويت فرص حقيقية للتطور .

ومن خلال هذه المعطيات يتبين أن المؤسسة الإدارية لا تتيح للعمال فرص مناسبة للنمو والترقي حيث أدت هذه الوضعية إلى عدم الرضا وهذا راجع إلى عدم وضوح المسارات الوظيفية المحددة أصلا في قانون الوظيف العمومي ناهيك عن التطبيق الغير عادل لهذه النظم.

جدول رقم (23) التقدم والترقية وعلاقتها بتحفيز المشرف للعمال

المجموع	التقدم والترقية		تحفيز المشرف للعمال
	لا	نعم	
دائما	%32,14 09	%67,85 19	28
أحيانا	%76 16	%24 5	21
إطلاقا	%66,66 10	% 33,33 5	15
المجموع	%54,68 35	%45,31 29	64

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54,68% من مجموع مفردات العينة، كانت إجاباتهم بأنهم لم يتحصلوا على التقدم والترقية من خلال تحفيز المشرف موزعة كما يلي: نسبة 76% لفئة أحيانا تليها نسبة 66,66% لفئة إطلاقا ثم نسبة 32,14% لفئة دائما و أما الإجابة بنعم أي الحصول على الترقية والتقدم بتحفيز المشرف، فقد مثلها 45,31% موزعة كالاتي 67,85% لفئة دائما تليها نسبة 33,33% لفئة إطلاقا ثم تليها نسبة 24% لفئة أحيانا ، ومن خلال نتائج الجدول يظهر أنه نسبة كبيرة ممثلة بـ يقرون بعدم تحفيز المشرف لهم الذي أثر سلبا على التقدم والترقية لأن الترقية حافز للعمل المعنوي وهي وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي وتكون الترقية على أساس الأقدمية، الكفاءة ومتطلبات الإدارة وقد أرجع البعض عدم تحفيز المشرف لهم لأنه لا يعطي قيمة للتحفيز لأنها في الأصل لا توجد فرص للترقية.

جدول رقم (24) فرص التقدم والترقية وعلاقتها بمتغير المستوى التعليمي

المجموع	التقدم والترقية		المستوى التعليمي
	لا	نعم	
100%	66,7%	33,3%	ابتدائي
03	20	01	
100%	100%	/	متوسط
03	03		
100%	44,4%	55,6%	ثانوي
09	04	05	
100%	82%	18%	تكوين مهني
11	09	02	
100%	44,73%	55,26%	تكوين جامعي
38	17	21	
100%	54,7%	45,3%	المجموع
64	35	29	

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن نسبة 54,7% من العمال يقرون بعدم وجود فرص للتقدم والترقية موزعة بين المستوى المتوسط بنسبة 100% يليها التكوين المهني بنسبة 82% ، المستوى الابتدائي بنسبة 66,7% ، التكوين الجامعي 44,73%، أما التعليم الثانوي بنسبة 44,4% وفي المقابل أي نعم هناك تقدم وترقية تمثله نسبة 45,3% موزعة بين التكوين الجامعي بنسبة 55,26% يليها المستوى الثانوي بنسبة 55,6% ثم الابتدائي بنسبة 33,3% ثم التكوين المهني بنسبة 18%.

ومن خلال المعطيات المعروضة أفنا نلاحظ أن الاتجاه العام للعلاقة يميل إلى عدم تأثير المستوى التعليمي على التقدم والترقية وهذا ما مثله نسبة 54,7%.

جدول رقم (25) اعتراف الرئيس بإنجاز الأعمال وعلاقته بالرضا عن تقييم المشرف.

المجموع	نادرا	أحيانا	دائما	الاعتراف بإنجاز العمل الرضا عن التقييم
%100 45	%11,5 03	%26,9 07	%61,5 16	نعم
%100 38	%15,78 06	%65,78 25	%18,42 07	لا
%100 64	%14,06 09	%50 32	%35,93 23	المجموع

تبين من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال راضيين عن تقييم رئيسهم لهم بنسبة 50% لأحيانا مقابل 35,93% من العمال لدايما و 14,6% لفئة نادرا ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن الرؤساء في هذه المؤسسة الإدارية يميلون إلى الاعتراف والتقدير لإنجازات العمال ويعتبر كحافز معنوي.

جدول رقم (26) طبيعة العلاقة مع المشرف والرضا عنها

المجموع	فوضوية	ديموقراطية	سلطوية	طبيعة العلاقة مع المشرف الرضا عنها
%100 30	%10 3	%63,33 19	%26,66 8	راضي
%100 34	%26,47 9	%14,70 5	%58,82 20	غير راضي
%100 64	%18,75 12	%37,5 24	%43,75 28	المجموع

يتضح لنا من خلال النتائج أن نسبة 43,75% من العمال أكدوا أن العلاقة الي تجمعهم مع المشرف سلطوية، في حين نسبة 37,5% أكدوا بأن العلاقة ديموقراطية وفي الأخير نسبة 18,75% يرون أن العلاقة فوضوية موزعة بين الراضين والغير راضين. وما نلاحظه من خلال الجدول أن نسبة 43,75% من المبحوثين يقرون أن العلاقة مع مشرفهم سلطوية وهم غير راضين عن هذه العلاقة بنسبة 58,82% وقد عرف عالم النفس الأمريكي "دانييل غولمان" (Daniel Golmane) القيادة السلطوية في مقال نشره في جملة "افعل ما أطلبه منك" وهو أسلوب سلطوي قائم على الطاعة قاتل للأفكار الجديدة ويشعر الأشخاص بعدم الاحترام والتقدير ويحجمون عن طرح أفكارهم لاعتقادهم أنها لن تجد الأذان الصاغية.

جدول رقم (27) الفئة المهنية والعلاقة مع المشرف

العلاقة مع المشرف الفئة المهنية	سلطوية	ديمقراطية	فوضوية	المجموع
إطار مسير	55,55%	22,22%	22,22%	100%
	5	02	02	9
إطار	76,19%	4,76%	19,4%	100%
	16	01	04	21
عون تحكم	66,66%	23,33%	10%	100%
	20	07	03	30
عون تنفيذ	50%	25%	25%	100%
	02	01	01	04
المجموع	67,18%	17,18%	15,62%	100%
	43	11	10	64

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أن نسبة 67,18% من العمال يقرون أن العلاقة مع المشرف سلطوية موزعة بين إطار مسير 55,55%، إطار 76,19%، عون تحكم 66,66%، عون تنفيذ 50% تليها العلاقة الديمقراطية بنسبة 17,18% موزعة بين إطار مسير 22,22%، إطار 4,76%، عون تحكم 23,33%، عون تنفيذ 25% تليها العلاقة الفوضوية بنسبة 15,62% موزعة بين إطار مسير 22,22%، إطار 19,4%، عون تحكم 10%، عون تنفيذ 25%، وهذا له علاقة بالمهام الموكلة إلى كل من فئة الإطارات وأعاون التحكم التي تستوجب المراقبة المستمرة والدائمة من خلال العلاقة القائمة على فرض الأوامر والطاعة .

جدول رقم (28) طبيعة العلاقة بين معاملة الرئيس للعمال والتفكير في مغادرة العمل

المجموع	يتسامح معه	يعاقبه	معاملة الرئيس التفكير في المغادرة
100%	68,42%	31,57%	نعم
19	13	06	
100%	88,88%	11,11%	لا
45	40	05	
100%	82,81%	17,18%	المجموع
64	53	11	

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 82,81% من مفردات عينة البحث يقرون أن الرئيس يتسامح معهم رغم أنهم لم ينجزوا أعمالهم موزعين كالاتي نسبة 88,88% من مفردات عينة البحث لا يفكرون في المغادرة مقابل 68,42% يفكرون في المغادرة بالرغم أن الرئيس يتسامح معهم مقارنة مع نسبة 17,18% يقرون بأنهم يتم معاقبتهم إذ لم ينجزوا أعمالهم

وتوزعت كما يلي: نسبة 31,57% يفكرون في المغادرة مقابل 11,11% لا يفكرون في المغادرة.

وما نلاحظه من خلال الجدول أن هناك تسامح للعمال رغم عدم إنجاز الأعمال فالرؤساء لا يلجؤون إلى العقاب إلا في الحالات الضيقة بالرغم أن العقاب حافز سلبي له آثار ايجابية فهو يرد العامل إلى الانضباط وإتقان العمل.

جدول رقم (29) تقييم الرئيس للعمال والرضا عنه

المجموع	لا	نعم	تقييم الرئيس للعمال الرضا عنه
100% 28	35,70% 10	64,30% 18	راضي
100% 36	44,44% 16	55,55% 20	غير راضي
100% 64	40,60% 26	59,40% 38	المجموع

يتضح من الجدول أن العمال راضون عن تقييم وتنقيط رئيسهم لهم بنسبة 59,40% فمنحة المردودية مثلا تنقط عن طريق اتفاق بين الرؤساء ولها علاقة بالأداء والحضور والجهد المبذول أما نسبة 40,60% من العمال غير راضين عن تقييم رئيسهم لهم وهذا راجع لتحيز الرئيس لعامل دون آخر خصوصا الذين لديهم حضور قوي مقارنة بالعمال الذين لديهم حضور ضعيف، أو تدخل بعض العوامل الشخصية في التقييم وهذا دال على أن هناك عمال تجمعهم علاقات شخصية برؤسائهم كالصداقة والقرابة وربما المصالح الشخصية.

جدول رقم (30) تحفيز الرئيس للأداء جيد

النسبة المئوية	التكرارات	تحفيز الرئيس للعمل الجيد
43,7%	28	دائما
32,8%	21	أحيانا
23,5%	15	إطلاقا
100%	64	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن معظم عمال إدارة أملاك الدولة وبنسبة 43,7% يقرون بتحفيز الرئيس من أجل أداء جيد تليه نسبة 32,5% لأحيانا وفي الأخير نسبة 23,5% لإطلاقا.

جدول رقم (31) إنجاز الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرار

المجموع	إنجاز الأعمال		المشاركة في اتخاذ القرار
	لا	نعم	
100%	16,66%	83,33%	نعم
18	03	15	
100%	13,04%	86,95%	لا
46	06	40	
100%	14,6%	85,93%	المجموع
64	09	55	

يتضح لنا من خلال الجدول اعلاه أن نسبة 85,93% من مجموع مفردات البحث يرون أن إنجاز الأعمال له علاقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات موزعة كما يلي: 86,95% من العمال ينجزون أعمالهم وليس هناك مشاركة في اتخاذ القرارات مقابل 83,33% من العمال

ينجزون أعمالهم ويشاركون في اتخاذ القرارات، ويأتي الاتجاه المعاكس والقائل انجاز الأعمال ليس له علاقة بالمشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 14,6% موزعة كما يلي 16,66% يشاركون في اتخاذ القرارات ولا ينجزون اعمالهم مقابل 13,04% لا يشاركون في اتخاذ القرارات ولا ينجزون اعمالهم.

فالملاحظ من خلال الجدول أن دور العامل يقتصر على انجاز الأعمال وتنفيذ الأوامر دون المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بإدارتهم وهذا ما يؤثر على أداء الأفراد وضعف الشعور بالانتماء وعدم الرضا الوظيفي لأن هناك غياب الاتصال الأفقي في هذه المؤسسة الإدارية.

جدول رقم (32) الاستفادة من دورات التدريب أو التكوين

النسبة المئوية	التكرارات	الاستفادة من دورات تدريب أو تكوين
21,87%	14	نعم
78,12%	50	لا
100%	64	المجموع

يشكل التدريب إحدى الاهتمامات الكبرى من طرف الإدارات والمنظمات المعاصرة، باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية العاملين وتحسين أدائهم وينطلق هذا الاهتمام بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي يلعبه العنصر البشري في خلق القدرات التنافسية، فهو الوسيلة الأساسية لاستيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بكفاءة عالية فمن خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول والمتعلق بالاستفادة من دورات التدريب أو التكوين، أكد أغلبية المبحوثين والذين يمثلون نسبة 78,12% من أفراد العينة عدم استفادتهم من أي دورات تدريبية أو تكوينية والتي تدخل في إطار التكوين وتحسين المستوى الذي أصبح ضروريا لمواكبة التطورات السريعة مقابل نسبة 21,87% من المبحوثين الذين استفادوا من التكوين وهم فئة الأسلاك التقنية، وقد أكدت أغلبية المبحوثين أن إدارتهم تفتقر كثيرا إلى البرامج

التدريبية، كما تدل المعطيات الإحصائية أن إدارة أملاك الدولة لا تولي اهتماما كبيرا بالتكوين إلا في حدود القوانين الخاصة بكل سلك وهذا راجع للميزانية المخصصة لعملية التكوين تكاد تكون شبه معدومة.

جدول رقم (33) الظروف الفيزيائية الملائمة والرضا عنها

المجموع	لا	نعم	الظروف الفيزيائية الرضا عنها
100%	71,42%	28,57%	راضي
14	10	4	
100%	88%	12%	غير راضي
50	44	6	
100%	84,37%	15,62%	المجموع
64	54	10	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 84,37% يرون أن الظروف الفيزيائية غير ملائمة للعمل موزعة بين غير راضين عن الظروف الفيزيائية بنسبة 88% و الراضين بنسبة 71,42% و في الاتجاه المعاكس أي هناك ظروف ملائمة إذ عبرت عنها نسبة 15,62% موزعة بين الراضين بنسبة 28,57% والغير الراضين بنسبة 12% وهذا له انعكاس سلبي على الأداء والاستقرار، والصحة النفسية والجسدية للعمال وله علاقة بالأمراض المهنية والصحة المهنية وهذا ما أكدته دراسة إلتون مايو في مصانع هاوثورن أين أجريت التجربة على مجموعة من الفتيات، وكانت المشكلة التي تواجه المسؤولين انخفاض الإنتاج رغم تمتع العمال بالمزايا الاجتماعية والصحية وقد استنتج التون مايو أن الإحساس بالانتماء إلى الجماعة هو الدافع الرئيسي والمحفز لزيادة الإنتاج.

فعندما نتحدث عن الظروف الفيزيائية في العمل نتحدث على سلامة وصحة وهذا ما عالجتة نظرية تدرج الحاجات " لماسلو" التي تؤكد ضرورة إشباع الحاجة إلى الأمان ليتحقق الرضا، ذلك الأمان الذي أساسه البيئة الآمنة المساعدة على العمل وهنا تجدر الإشارة إلى أن العامل الفيزيقي تقل أهميته في المؤسسة الإدارية مقارنة بالمؤسسة الصناعية.

جدول رقم(34) الرعاية الصحية في العمل والرضا عنها

المجموع	الرعاية الصحية		الرضا عنها
	لا	نعم	
100%	80%	20%	راضي
20	16	04	
100%	68,18%	31,81%	غير راضي
44	30	14	
100%	71,87%	28,12%	المجموع
64	46	18	

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال وبنسبة 71,87% صرحوا بعدم وجود رعاية صحية موزعة بين الراضين بنسبة 80% والغير راضين بنسبة 68,18% وفي الاتجاه المعاكس أي الرضا على الرعاية الصحية فنجد نسبة 28,12%، تتصدرها نسبة 31,81% هم راضين على الرعاية الصحية رغم الظروف الغير الملائمة مقابل 20% راضين على الرعاية الصحية وملائمة ظروف العمل، ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن أغلبية العمال غير راضين عن ظروف العمل وحتى الرعاية الصحية وهذا راجع عدم توفر ظروف العمل المناسبة مثل النظافة، الإضاءة الجيدة، توفير جو العمل النفسي، الشعور بالراحة والأمان والاستقرار النفسي.

جدول رقم (35) الرضا عن طبيعة العمل وعلاقته بالتغيب عن العمل

المجموع	الرضا عن طبيعة العمل		التغيب عن العمل
	غير راضي	راضي	
%100 22	%31,81 7	%68,18 15	نعم
%100 42	%76,19 32	%23,80 10	لا
%100 64	%60,93 39	%39,06 25	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 60,93% من مجموعة أفراد عينة البحث غير راضين عن طبيعة العمل موزعة كما يلي 76,19% غير راضين ولا يتغيبون عن العمل تليها نسبة 31,81% غير راضين ويتغيبون عن العمل أما الاتجاه المعاكس أي أن نسبة 39,06% راضين عن العمل توزعت كما يلي 68,18% من العمال راضين ويتغيبون عن العمل مقابل 23,80% راضين ولا يتغيبون عن العمل.

ومن خلال البيانات الإحصائية يتضح لنا أن العمال غير راضين عن طبيعة العمل لكن لا يتغيبون وفي نفس الوقت هناك رضا عن العمل ولكن يتغيبون العمل وهذا دال على أن تصريحاتهم غير دقيقة فالتغيب عن العمل ليس بمؤشر دال عن عدم الرضا وإنما هناك أسباب أخرى كالمرض والبحث عن مصدر آخر للدخل.

جدول رقم (36) العلاقة الطيبة مع الزملاء والرضا عنها

المجموع	العلاقة مع الزملاء		الرضا عنها
	لا	نعم	
100%	25,49%	74,50%	راضي
51	13	38	
100%	46,15%	53,84%	غير راضي
13	6	7	
100%	29,68%	70,31%	المجموع
64	19	45	

نلاحظ من خلال النتائج الإحصائية أن نسبة 70,31% أجابوا بنعم للعلاقة الطيبة مع الزملاء وهم راضين عنها بنسبة 74,50% وغير الراضين بنسبة 53,84% مقابل 29,7% أجابوا بلا موزعة بين الغير راضين بنسبة 46,15% والراضين بنسبة 25,49%، ويرجع عدم الرضا إلى سوء الفهم في محيط العمل والتي يكون منشؤها إما شخصيا أو مهنيا مما يؤثر على جودة العمل، فالإتصال داخل المؤسسة هو الذي يضع النجاح أو الفشل وذلك من خلال تحسين العلاقات وتوفير المعلومات والشراكة الفعالة خصوصا عند حدوث الأزمات والضغوط وتجنب التصرفات الغير لائقة، وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية حول دور الإتصال والانتماء إلى الجماعة في زيادة الإنتاج فالفرد ليس عنصر منعزل في تنظيم عقلائي بل جزء من تنظيم طبيعي ينتمي إلى جماعة وهو كائن له رغبات ومشاعر تحدد سلوكاته وتؤثر على أدائه وتفاعله الطبيعي.

جدول رقم (37) الاستقالة في حالة ايجاد وظيفة أخرى

التفكير في المغادرة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	35	54,7%
لا	29	45,3%
المجموع	64	100%

يتبين لنا من خلال الجدول بأن معظم عمال مؤسسة إدارة أملاك الدولة وبنسبة 54,7% سيفكرون حتما في مغادرة المؤسسة في حال ما عرضت عليهم وظيفة أخرى مغرية في مؤسسة تتوفر على كل شروط العمل من حوافز مادية ومعنوية، أما نسبة 45,3% أجابوا بلا وهذا راجع ربما إلى أن هذه الفئة ليست لديها فرص لمغادرة المؤسسة وتفضل أن تستقر وله علاقة بالسن، الجنس والحالة الاجتماعية.

جدول رقم (38) يمثل التفاؤل بشأن المستقبل الوظيفي

التفاؤل بشأن المستقبل الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	29,7%
لا	45	70,3%
المجموع	64	100%

يبين لنا الجدول أعلاه مدى تفاؤل عمال إدارة أملاك الدولة بشأن مستقبلهم الوظيفي حيث نلاحظ نسبة كبيرة 70,3% غير متفائلين مقابل نسبة 29,7% متفائلين بالمستقبل الوظيفي وهي ضئيلة، وهذا له علاقة بنوعية الحوافز بشقيها المادي والمعنوي التي توفرها إدارة أملاك الدولة، فكلما كانت الحوافز موجودة كان هناك رضا وتفاؤل والعكس صحيح فالموظف دائما يبحث عن الأفضل.

ثانيا-النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا

الوظيفي

ومما سبق يمكن الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني الذي يخص الحوافز المعنوية (الترقية، نمط الإشراف، التكوين والتدريب، الاتصال، العلاقة مع الزملاء، الظروف الفيزيائية، التفاؤل بالمستقبل الوظيفي) وعلاقتها بالرضا الوظيفي كالآتي:

لقد تبين من خلال البيانات الإحصائية المتعلقة بكل من المشاركة في اتخاذ القرار والترقية والتدريب أن الاختلال في نظام الترقية و أسس تطبيقها أدى إلى الشعور بعدم الرضا والإحباط والملل وولائمهم للمؤسسة وعدم شعورهم بالانتماء كما يؤكد جدول رقم(21)، وكما أن عدم اهتمام المؤسسة الإدارية بعملية التدريب أثر بدوره على كفاءة العاملين مما انعكس سلبا على مردوديتهم واستقرارهم الوظيفي وذلك ما تشير إليه معطيات الجدول رقم (32)، كما هو الشأن بالنسبة للمشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن مركزية القرار يؤثر بصفة سلبية على رضا العاملين وتحد من طموحاتهم وهذا ما يؤكد جدول رقم(31)، أما عن الظروف الفيزيائية فقد عبر العاملين عن عدم رضاهم عن الظروف الفيزيائية وهذا له انعكاس سلبي على صحة العامل وأدائه واستعدادهم لتترك مناصبهم في حال إيجاد وظيفة أخرى إضافة إلى الشكاوي لعدم وجود مناخ تنظيمي محفز هذا ما يؤكد الجدول رقم (33) إلى جانب عدم الرضا عن الرعاية الصحية وعن طبيعة العمل هذا ما يشير إليه الجدول رقم(34) والجدول رقم (35) رغم ذلك نجد من خلال الملاحظات المستقاة من الميدان أن هناك تلاحم ومساندة معنوية وتعاون في أداء المهام من خلال جماعة العمل والعلاقات الجيدة بينهم ويرجع ذلك إلى الاشتراك في نفس المصير والظروف المحيطة هذا ما يؤكد الجدول رقم (36) وفي ضوء المعطيات السابقة نستطيع القول أن الفرضية لم تتحقق إذ لا توجد علاقة ارتباطية قوية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي خلافا لما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية.

الاستنتاج العام

لقد تناولنا في الجانب النظري من الدراسة الراهنة بعض الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز والرضا الوظيفي أو بعض الجوانب منها والتي ترتبط بالموضوع ارتباطاً مباشراً أو غير مباشر وسوف نحاول في هذه الدراسة من خلال النتائج الميدانية للفرضية الجزئية الأولى والفرضية الجزئية الثانية أن نقارن بين ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة وفي هذا الصدد نود أن نشير إلى أول دراسة نعرضها هي دراسة فريدريك تايلور الذي توصل إلى أن المال هو أحسن محفز للعمل فإن الدراسة الراهنة أكدت النتائج ذاتها فقد عبر كل المبحوثين عن تعلقهم بأجرهم بانتظام ولكن رغم ذلك نجدهم غير راضين هذا ما أكدته دراسة معمر داوود الذي توصل إلى أن أغلب العمال غير راضين عن أجورهم وعدم كفايتها بنسبة 87,49%، أما فيما يخص نظام المكافآت فلقد أكدت نسبة 82,81% من العمال على عدم حصولهم على مكافآت خلال مسيرتهم المهنية وغير راضين وهذا يتوافق مع دراسة الطاهر الوافي الذي توصل إلى عدم فعالية نظام المكافآت وعدم استجابتها لتطلعات الأفراد، كما تطابقت نتائج الدراسة في كون أن التكوين والتدريب والترقية تلعب دوراً هاماً في رضا العامل وبالتالي الاستقرار في مكان العمل مع دراسة نور الدين بوالشرش، الذي توصل إلى عدم فعالية نظام الترقية داخل المؤسسة الذي ولد إحباطاً وعدم استقرار العاملين في عملهم وذلك ما عبر عنه 80,90% من المبحوثين، أما عبارات الرضا عن بيئة العمل فالعمال غير راضين عن بيئة العمل بنسبة 84,37% وهذا يتوافق مع نظرية "ماسلو" للحاجات التي تؤكد ضرورة إشباع الحاجة إلى الأمان ليتحقق الرضا، أما عن عبارات الرضا عن الاتصال فأغلبها موافقة بنسبة 70,31% هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجارب "هاوثورن" حول دور الاتصال والانتماء إلى الجماعة في زيادة الإنتاج، ولقد أكد كل من عبد الله الجساسي وتوماس من خلال دراستهما على أهمية الحوافز المعنوية ودورها في تحقيق الرضا وتحسين الإنتاج، إن نسبة 54,7% من العمال سيفكرون

في المغادرة المؤسسة في حال ما عرضت عليهم وظيفة أخرى هذا ما أكدته دراسة عزيزون زاهية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي توصلت فيها إلى دور التحفيز في الرضا الوظيفي ولكن في أغلب الأحيان حتى ولو كان العامل راض عن وظيفة إلا أنه عندما يجد فرصة أخرى بشروط أحسن لا يتوانى عن المغادرة فالرضا الوظيفي وحده لا يكفي بل لابد من شعور قوي يربطه بالمؤسسة وتأكيدا لكل ما سبق نستنتج أنه لا توجد علاقة بين نظام الحوافز والرضا الرضا الوظيفي لدى الموظفين في إدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو، مما يعني أن الرضا الوظيفي في إدارة أملاك الدولة غير مرتبط بأنظمة الحوافز التي تعتمد عليها بل ترتبط بعوامل أخرى هي محل دراسة أخرى.

خاتمة

تأكدت المؤسسات في الوقت الحالي من أهمية المورد البشري كأداة لتحقيق أهدافها، على أن يتسم بالدافعية للإنجاز والحماس والرغبة في تحقيق مستويات أداء عليا، لأجل ذلك فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة من أجل الوصول إلى رضا العمال على جوانب عدة في العمل.

واستنادا لما يمكن أن يحمله نظام التحفيز من منافع للمؤسسة الإدارية، فقد تطرق له العديد من علماء الإدارة للتعرف على طبيعة سلوك الأفراد في العمل، واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكيات في إطار الرضا والولاء للمؤسسة وتحقيق أهداف هذه الأخيرة.

وقد أدت هذه المحاولات والدراسات إلى ظهور العديد من النظريات الفكرية التي يمكن للمؤسسة استخدامها وفقا للظروف التي تتناسب معها وكانت المدرسة الكلاسيكية أول من طرق لموضوع التحفيز من خلال المفكر "تاييلور" الذي اعتبر العمل رجل اقتصادي في حين تتجلى العملية التحفيزية في الحوافز المادية المقدمة من طرف المؤسسة، لتأتي بعد ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية ومفكرها "إلتون مايو" لتبين أن توفير جو اجتماعي تسوده العلاقات الجيدة أهم حافز للأفراد إضافة إلى الجانب المادي.

حيث اعتبرت هذه النتائج المنطلق الذي استند عليه العديد من المفكرين لوضع نظرياتهم التي أخذت اتجاهين:

- يركز الاتجاه الأول على ضرورة التعرف على مختلف الحاجات المرتبطة بالأفراد ومقابلتها بالحوافز التي تتبعها وتدعى بنظريات المحتوى ومن أهمها نظرية الحاجات لماسلو، نظرية ألدفر، نظرية ماكلياند، والتي تؤكد كلها أن احتياجات الفرد المختلفة تحركه نحو سلوك معين بالإضافة إلى نظرية هايزنبرغ ذات العاملين والتي أوردت مفهوم الرضا، حيث أن ما توفره الإدارة من ظروف ملائمة للعمل والحوافز المادية وسياسات وغيرها، هي من

عوامل لتسبب في حال غيابها عدم الرضا، أما عوامل الرضا فهي مرتبطة بالعمل الذي يؤديه الأفراد، وبالتالي اضافت التصميم الجيد للوظائف.

أما الاتجاه الثاني فقد ركز على الكيفية التي ستجعل مجموعة الحوافز المقدمة في المؤسسة ذات تأثير فعال في تنشيط سلوك الأفراد نحو الاداء الناجح وهذا ما يطلق عليه بالنظريات العملية ومن أهمها نظرية التوقع التي تقوم على العلاقة بين الجهد والأداء والحوافز، نظرية الإنصاف التي تقوم على مبدأ الإنصاف في علاقات العمل المختلفة كما نجد ايضا نظرية تحديد الأهداف التي تركز على ضرورة ربط منح الحوافز بالأهداف المحققة، كما نجد ايضا نظرية التعزيز التي تعمل على دعم السلوك المودي لأهداف المؤسسة أو تجنب تلك التي تعيقها على تحقيق اهدافها من خلال استعمال الحوافز الإيجابية في حالة الدعم والحوافز السلبية لتجنب السلوكات غير مرغوب فيها، كما نجد نظرية «Z» لوليام أوشي التي أكدت أن كسب ولاء وثقة الأفراد وتحسيسهم بالاندماج والانتماء هو أساس النجاح في للفرد والمؤسسة.

ومن أجل تعظيم فعالية التحفيز، تعتمد المؤسسة عند منحها للحوافز سواء مادية أو معنوية على أسس معينة واتباع خطوات منهجية تشمل تحفيز الأفراد بشكل فعال وإيجابي لذا قام المشرع الجزائري بوضع مجموعة من القوانين الخاصة أوردها في قانون الوظيف العمومي وهو الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 .

قائمة المراجع باللغة العربية

- القواميس والمعاجم

1- ابن منظور وأبو الفضل جمال الدين، لسان العرب ط4، ج1، بيروت، دار صادر، لبنان مجلد 05، 2005.

2- أسعد رزق، موسوعة علم النفس، بيروت المؤسسة العربية للدراسات والنشر 1977 .

3- لويس معلوف، قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار الشروق العربي، لبنان 2000.

- الكتب

4- أبو طاحون عدلي، مناهج وإجراءات البحث العلمي ط1 المكتب الجامعي الحديث 1998.

5- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية ط2، دار النهضة العربية مصر 2008.

6- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.

7- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر 2004.

8- أنس عبد الباسط، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2011.

9- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2004.

10- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية ط2 دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2005.

11- خالد عبد المنعم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، 2005.

- 12- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني 2018.
- 13- خضير كاظم ، محمود ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ط1، دار الميسرة، عمان الأردن 2006.
- 14- رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2000.
- 15- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مصر جامعة الإسكندرية، كلية التجارة 1999.
- 16- الرفوع محمد أحمد، الدافعية نماذج وتطبيقات ط1 دار الميسرة للنشر والتوزيع عمان 2015.
- 17- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ط1 دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن 2010.
- 18- زيد منير عبوي، سامي محمد هشام حريز، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع 2006.
- 19- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، أطر نظرية وتطبيقات علمية، دار الصفاء عمان 2010.
- 20- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 21- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي ط2، دار وائل للنشر 2004.
- 22- صالح مهدي ومحسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال ط2، دار وائل للنشر، 2008.

- 23- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان 1970.
- 24- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
- 25- طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 26- عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر العربية، 1998.
- 27- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية القاهرة مصر 2003.
- 28- عبد البازي إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين ط2 الأردن دار وائل للنشر والتوزيع.
- 29- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003.
- 30- عبد الحميد محمود النعمي، مبادئ الإدارة العامة، منشورات ELGA 2006.
- 31- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث الإسكندرية مصر 1997.
- 32- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية بيروت 1999.
- 33- عبد الوهاب علي، الحوافز في المملكة العربية، معهد الإدارة، الرياض 1982.

- 34- عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 الأردن دوائر للنشر 1999.
- 35- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ط1، نيوليك للنشر 2015 .
- 36- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار فائز للطباعة والنشر والتوزيع 2009.
- 37- عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر 2001.
- 38- فايز عبد الكريم الناضور، التحفيز ومهارات تطوير الذات ط1 دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2016.
- 39- لكحل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات) ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع 2018.
- 40- محمد الصرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ط1، درا قنديل للنشر والتوزيع عمان 2007.
- 41- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر 2013.
- 42- محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي كامل، دار العبيكان للنشر والتوزيع 2005.
- 43- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمال ط3، دار وائل للنشر الأردن 2005.
- 44- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان الأردن 2010.

- 45- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004.
- 46- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية 2000.
- 47- مروان الطاهر الزغبى، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان 2010.
- 48- المشعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا المهني ط1، دار القلم للنشر والتوزيع الكويت 1993.
- 49- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد ط1، دار الشروق ، عمان الأردن 2007.
- 50- معمر داوود، منظمات الأعمال، الحوافز والمكافآت ط1، بحث علمي في الجوانب الاجتماعية والنفسية والقانونية القاهرة، دار الكتاب الحديث.
- 51- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين ط1 ، 2015.
- 52- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، ط1 دار الصفاء للنشر عمان الأردن 2003.
- 53- مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن 2007.
- 54- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة الرياض 1995.
- 55- نبيل الحسنى النجار مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع مصر 2000.

56- هيام ألكسندر، تحفيز الموظفين ومكافأاتهم (طرق جديدة أفضل لإثارة الموظفين) مكتبة جريد، الرياض 2001.

57- هيثم محمد العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار الكنوز المعرفية، الأردن 2007.

58- يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية، ط1 مدخل استراتيجي متكامل الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006.

- الرسائل الجامعية

59- أبو مسامح عبد السلام سلمان (2003)، درجة ممارسة عمداء الكليات لتفويض الصلاحيات في الجامعات الفلسطينية لمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، غزة، كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية.

60- أحمد صالح و كنزة كربوسة (2006) ، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

61-أسعد محسن أسعد ورسلان نبيل إسماعيل، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية مركز البحوث والتنمية، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

62-إيناس فؤاد نواوي فلمبان(2010) ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة.

- 63- الجساسي عبد الله (2011)، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير جامعة عمان.
- 64- سفاري ميلود (2007)، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر.
- 65- شفيق شاطر (2009)، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء سونلغاز جيجل، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- عارف بن ماطل الجريد (2007) ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير بجامعة نايف السعودية.
- 66- عبد الله بن سلمان الجهمي (2001)، تقييم نظام حوافز العمل وإدارة الجوازات بجدة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، الرياض.
- 67- عبد النور أرزقي (1997)، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر.
- 68- العديلي ناصر (1981) ، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة، رسالة ماجستير منشورة في علم النفس الإداري من جامعة كاليفورنيا (هبولدت).
- 69- عزيزون زاهية (2007) ، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير.
- 70- كريمة طويل (2008)، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات (دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم)، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر .

- 71- مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري (2010)، **ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مراكز حرس الحدود لمنطقة المدينة المنورة**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية الجامعة العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- 72- محجوبي محمد الأخضر (2010)، **أثر التسويق الداخلي على الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمائية**، حالة القطاع البنكي في الجزائر، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد
- 73- معمر داوود (2004)، **تحفيز ومكافأة العامل في النظام الصناعي**، رسالة دكتوراه، جامعة عنابة.
- 74- نبيلة بودون (2007)، **محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية مكلياند للدافعية**، دراسة ميدانية لمؤسسة سوناريك، وحدة فرجيوة، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 75- نور الدين بو الشرش (2006)، **التحفيز وأداء الممرضين في المؤسسة العمومية الجزائرية**، رسالة ماجستير بجامعة بسكرة.
- 76- نور الدين شنوفي (2005)، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- 77- هبة سلامة، سالم عواش (2008)، **الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج (بورتر ولولر)**، دراسة حالة على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين.

- المجالات

- 78-صادفي جمال وخثير محمد،« دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية»، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا المجلد 16 العدد 23، فيفري(2020).
- 79-علي محمد قاسم، عبید القحطاني، فهمي أحمد علي،« الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة عدن»، مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية مجلد 2، رقم 1، ماي (2021).
- 80-مضاوي محمد الشعلان و نورة البلهيد« الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية في كلية الآداب»، جامعة نورة بنت عبد الرحمان، مجلة تربوية، العدد 40، أبريل (2005).

المؤتمرات

- 81 - الأغا إحسان والديب ماجد، دور المشرف التربوي الفلسطيني في تطوير أداء المعلم، المؤتمر العلمي الرابع عشر للجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس، مناهج التعليم في ضوء مفهوم الاداء، القاهرة، جامعة عين الشمس 2014.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

-Dictionnaire

- 1- Paul Robert, Alain Rey et Josette Deboye, **Dictionnaire le petit robert**, édition Robert 2006.

- Ouvrages

- 2- ALAIN Chamek et Céline Fromage, **le Capital humain**, édition liaison 2002.
- 3- Alain Meignant, Ressources humaines, **déployer la stratégie**, les éditions SA paris 2000.

- 4- Blanger Benabou et Bergeron Foucher, **Petit gestion stratégique des ressources humaines**, Gaëlin Morin, canada 1988.
- 5- Claude Levy Leboyer, **la Motivation dans l'entreprise, stratégie et modèle**, édition d'organisation, paris 2003
- 6- Claude Levy Leboyer, **Psychologie des organisations**, édition puf 1974.
- 7- Davy Castel, **Satisfaction au Travail, Comprendre, Mesurer, prédire le point de vue de l'individu**, l'Ille, France ANRT 2001
- 8- Ferrat Thomas, **Motivation et Satisfaction au travail, Relation Humaines**, Vol 34, n°6 ,1997.
- 9- Gean Louis Laubert Del Bayle, **Initiation aux Méthodes des sciences sociales**, édition l'harmattan, Paris 2000.
- 10- Gean Pierre Helf, Malika, Jacques Orsoni, **Management, Stratégie et Organisation**, Parie, librairie Vuibert, 2008.
- 11- Girvin, Satisfaction et Motivation, Nurse Manager 1998.
- 12- JEAN Louis Bergeron et autres, **les Aspects humains des organisations** édition Gaëten Morin, France 1982.
- 13- Jean louis Magalin et autres, **50 fiche pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Bréal France 2000.
- 14- Jean Marie Peretti, **Ressources Humaines et Gestion personnel**, France 1998.
- 15- Lakhdar Sekhiou et autre, **Gestion des Ressources Humaines**, édition Deboeck ,2001.
- 16- Madeleine Grawitz , **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz paris.
- 17- Marie Noelle et Almabert barreau, **Economie d'entreprise**, édition Dalloz, France 1992.
- 18- Maurice Angers, **Initiation, Pratique à la Méthodologie des sciences humaines**, édition casbah Alger 1997.
- 19- Michel Amiel et Al, **Management de de l'Administration**, édition Boeck, Parie 1998.
- 20- Michelle le Berre et Guy Tallendier, **Précis de gestion des ressources humaines**, presse université de France 1995.
- 21- Nathalie Oubrayie et Patrice Roussel, **le Soi et Motivation** libre Université de Toulouse 1,2001.
- 22- Nicole Aubert, **Diriger et Motivé, Art et Pratique du Management**, édition d'organisation, paris France 2002.
- 23- Omar Aktoof, **le Management entre Tradition et Renouveau**, édition Gaeten Morin Canada.

- 24- Patrice Raussel, **Rémunération, Motivation et satisfaction au travail**, édition Economeca 1996.
- 25- Patrice Roussel, **la Motivation au travail, Concept et Théories**, université Toulouse sciences sociales 2000.
- 26- Patrick Gilbert et autres, **Organisation et Comportement Nouvelles proche, nouveaux enjeux**, édition Dunod, France 2005.
- 27- Pierre Morin et Éric Delavallée, **le Manager à l'écoute du Sociologue**, édition d'organisation, France 2000.
- 28- Salvador Maugeri, **Théorie de la Motivation au Travail**, Dunod édition, Paris 2004.
- 29- Shimon L Dolan, **la Gestion des Ressources Humaines, Tendances, Enjeux et Pratique actuelles**, Pearson éducation, France, 2002.
- 30- Stephen Robbins et autres, **Comportement Organisationnels**, person éducation, France 2007.
- 31- Xavier Montserrat, **Comment motivé**, édition d'organisation, Paris 2004.

-Thèse

32-YATIM Mohamed (2003), **Impact physique du travail sur la Motivation des travailleurs**, Mémoire de Magister, Université Abou Bakr Belkaid , Tlemcen, Faculté des Sciences économique et science de gestion.

-Revue

33-Bénédicte Reynaud, « les théories de l'équité, fondement d'une approche cognitive du salaire d'efficience », **Revue économique** Avril(1993), Vol 44, n°1.

ملحق رقم (1) يمثل استمارة البحث

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

استمارة بحث

نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية في إدارة أملاك الدولة لولاية تيزي وزو)

- إشراف الأستاذ

دحماني سليمان

- إعداد الطالبة

بلعيد ججيقة

ملاحظة: ضع علامة (x) على الإجابة

البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية 2021-2022

سيدي/سيدتي العامل - العاملة.....المحترم.

يسرني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم إعداده لغرض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد رسالة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان

" نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي " .

الرجاء ملأ هذه الاستمارة بعد قراءتها بكل عناية ووضع علامة (X) في المكان المناسب ونتعهد لكم بأن المعلومات التي تدلون بها ستكون موضع سرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لكم جزيلاً

مع فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

مقابل الوصف الذي ينطبق عليك يرجى وضع (X) في الخانة المناسبة لك.

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج (ة) مطلق (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي تكوين مهني تكوين جامعي
- 5- الفئة المهنية: إطار مسير (9) إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 6- الأقدمية: أقل من 10 سنوات من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: الحوافز المادية والرضا الوظيفي

- 7- هل تدفع الأجر للعمال في نهاية كل شهر بانتظام ؟
نعم لا
- 8- هل زاد أجرك خلال مدة عملك ؟
نعم لا
- 9- هل يتلاءم الأجر مع الجهد الذي تبذله داخل المؤسسة؟
نعم لا
- 10- هل الأجر مصدر دخلك الوحيد ؟
نعم لا
- 11- هل الأجر الذي تتلقاه ؟
كافي نوعا ما غير كافي

في حالة الإجابة بنعم:

- راضي غير راضي

12- هل سبق أن تحصلت على مكافآت داخل المؤسسة؟

نعم لا

13- هل توافق أن المكافآت تدفعك إلى بذل جهد أكبر في العمل؟

نعم لا

14- هل المكافآت المقدمة في المؤسسة تشعرك بالرضا الوظيفي؟

نعم لا

15- هل سبق أن تحصلت على منحة المردودية؟

نعم لا

16- هل تساهم المنح في استقرار العامل؟

نعم لا

17- هل المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية للعمال؟

نعم لا

18- هل أنت راضي عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

نعم لا

المحور الثالث: الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

19- هل تحصلت على ترقية في مؤسستك؟

نعم لا

20- هل أنت راضي على كيفية تطبيق نظام الترقية في مؤسستك؟

راضي غير راضي

21- هل فرص الترقية في مؤسستك تخضع ل:

الكفاءة الأقدمية الاعتبارات الشخصية

22- هل لديك فرص للتقدم والترقية؟

نعم لا

23- إذا أنجزت عملا في أجال محددة فهل تلقى اعتراف من طرف رئيسك؟

دائما أحيانا إطلاقا

24- هل تشاركك علاقة طيبة مع رئيسك؟

نعم لا

25- كيف ترى علاقتك مع المشرف؟

سلطوية ديمقراطية فوضوية

26- هل أنت راضي عن تقييم رئيسك لك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بلا:

- لأن الرؤساء يتحيزون لعامل دون آخر

- تدخل بعض العوامل الشخصية

27- إذا وقعت في مشكلة في العمل كيف يتعامل معك رئيسك؟

يعاقبك يتسامح معك لا يبالي

28- هل يعمل رئيسك على تحفيزك للعمل الجيد؟

دائما أحيانا إطلاقا

29- هل يعترف رئيسك بأعمالك؟

دائما أحيانا إطلاقا

30- هل يعمل رئيسك على مشاركتك في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

31- هل استفدت من دورات تدريب أو تكوين في المؤسسة؟

نعم لا

32- هل الظروف الفيزيكية في العمل؟

ملائمة غير ملائمة

33- هل تحترم مواعيد العمل؟

نعم لا

34- هل تتغيب عن العمل؟

نعم لا

35- هل أخذت إجازات مرضية؟

نعم لا

36- هل تربطك بزملاء العمل علاقة طيبة؟

نعم لا

37- هل هناك اتصال داخل المؤسسة؟

نعم لا

38- هل أنت راضي عن الرعاية الصحية والتأمين الصحي؟

راضي غير راضي

39- هل أنت راضي عن طبيعة عملك؟

راضي غير راضي

40- إذا عرضت عليك وظيفة في مؤسسة أخرى هل تفكر في المغادرة؟

نعم لا

41- هل أنت متفائل بشأن مستقبلك الوظيفي؟

نعم لا

ملحق رقم (2) دليل مقابلة

مقابلة مع رئيس مكتب التحقيقات العقارية

السؤال الأول: ما تقييمك لنظام الحوافز الذي تعتمد عليه مديرية املاك الدولة؟

.....
.....

السؤال الثاني: ما هي أهم المشاكل التي تواجه عملية التحفيز في المؤسسة الإدارية عامة ومديرية أملاك الدولة خاصة؟

.....
.....

السؤال الثالث: ما علاقة تفشي بعض الظواهر السلبية في المؤسسات الإدارية بنظام الحوافز المطبق؟

.....
.....

السؤال الرابع: ما هي اقتراحاتك لنظام حوافز فعال في مؤسسة إدارية؟

.....
.....

ملحق رقم (3) يمثل نموذج ترشيح للحصول على الحوافز

إسم المرشح :

القسم :

الوظيفة:

تاريخ الإلتحاق بالوظيفة :

أسباب الترشيح ورجاء الذكر الأداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل

.....

.....

.....

مدير الإدارة

الرئيس المباشر

.....

.....

رأي لجنة الحوافز:

نوع و قيمة الحافز:

موافقة أعضاء اللجنة:

العضو الثالث:

العضو الثاني:

العضو الأول:

ملحق رقم (4) صورة تمثل مدخل مديرية أملاك الدولة لولاية تيزي وزو

