وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة لنيل شهادة ماستر تحت عنوان:

نظام الحوافز و أثرها على الروح المعنوية للموظفين
دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

تخصص: إدارة أعمال عمومية

من إعداد الطالبين:

- نشادي لطفي.
- بوعيشاوي أسامة

تحت إشراف الأستاذ

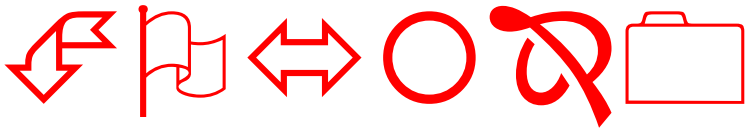
د/ خليل محمد

أعضاء اللجنة المناقشة:

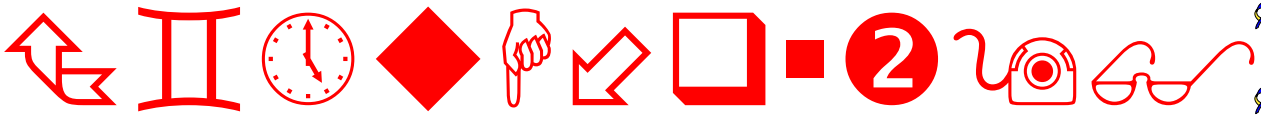
الدكتور سالمي رشيد	أستاذ محاضر	جامعة المدية	رئيسا
الدكتور خليل محمد	أستاذ محاضر	جامعة المدية	مشرفا و مقررا
الدكتور برابح محمد	أستاذ محاضر	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية

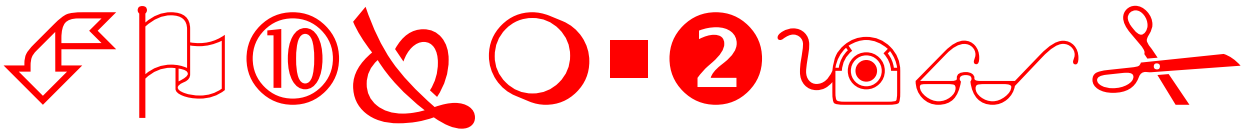
2017/2016











شكر و تقدير

أولا و قبل كل شيء نشكر الله عز و جل الذي وفقنا و قدرنا على انجاز هذا العمل الذي نتمنى أن يكون عملا نافعا لنا و لكل الطلبة الباحثين في هذا المجال،

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذ خليل محمد الذي أشرف علينا في انجاز هذا العمل و الذي لم يبخل علينا بمعلوماته القيمة و حسن متابعته و تصحيحه لأخطائنا و توجيهه لنا لإتمام هذا العمل على أحسن وجه.

كما لا ننسى كل الزملاء الذين وقفوا معنا سواء من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل

إهداء

الحمد الله و الصلاة والسلام على البشير النذير السراج المنير سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم ،

أتقدم باهداء هذا العمل والنجاح بالدراسة إلى الذين يؤمنون بالله ربا وبالإسلام دينا وبسيدنا محمد نبيا عليه الصلاة والسلام .

الى الذي ألبسني ثوب المعرفة ،إلى سندي ومثالي ومصدر فخري وتاج رأسي ،الى من كان يهيم الليالي على عدم حرماني من تحقيق كل امالي ، الى من لا يكفيه مجرد العرفان ،إليك " أبـــي الغالي "

إليك يامن لم أجد عبارات لوصفك وإحصاء فضلك ،إلى من إذا قلت فيها شعرا فلن تقيدني فيه بحوار وتوفيك سطورا ،الى نور قلبي وبصيرتي ، إلى اعز من فوق الأرض "أمـــي الحبيبة " .

إلى إخوتي الأعزاء وسندي في الحياة .

إلى أصدقاء وزملاء الأعزاء،إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

" و قضى ربك ألا تعبدوا إياه و بالوالدين إحسانا..."

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال الله إن الجنة تحت أقدامها، إلى أول وجه فتحت عينيا عليه،

إلى نبع الحنان إلى اعز مخلوق إليك أماه الغالية

إلى والدي الذي كان لي سندا في هذه الحياة اطال الله في عمره

إلى جميع إخواتي و اخواتي.

إلى عائلة نشادي و عماتي و اعمامي. إلى كل أخوالي و خالاتي

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

إلى كل أساتذة و طلبة جامعة المدية .

لطفي

الفهرس

العنوان	الرقم
المقدمة	أ
الفصل الأول: نظام الحوافز	
المبحث الأول: الإطار المفاهيمي و النظري للحوافز	02
المطلب الأول: مفهوم الحوافز	02
المطلب الثاني: أهمية و أهداف الحوافز	03
الفرع الاول:أهمية الحوافز	03
الفرع الثاني: أهداف الحوافز	04
المطلب الثالث: أنواع الحوافز و أسس إعطائها.	05
الفرع الاول:انواع الحوافز	05
الفرع الثاني: أسس اعطاء الحوافز	08
المبحث الثاني: النظريات المفسرة للحوافز	10
المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية (نظرية الإدارة العلمية+ نظرية العلاقات الإنسانية)	11
الفرع الاول:نظرية الادارة العلمية F.TAYLOUR	11
الفرع الثاني: نظرية العلاقات الإنسانية: التون مايوI.MAYO	13
المطلب الثاني: النظرية الحديثة (نظريات الحاجات لماسلو + نظرية العاملين المتغيرين+ نظرية التوقع و التفصيل (فروج)	14
الفرع الأول: نظرية الحاجات لإبراهام ماسلو I.MASLW	14
الفرع الثاني: نظرية العاملين لفريديريك هيزبارغ FREDIRICK HERZBERG	17
الفرع الثالث: نظرية (X.Y) لماك جريجور دوقلاس MC GORGE DOUGLAS	20
الفرع الرابع: نظرية الإنجاز لماك كليلاند DAVID . MCCLILAND	22
الفرع الخامس: نظرية التوقع لفيكتور فروم VICTOR VROOM	23
الفرع السادس: نظرية Zلـ وليام أوشي WILLIAM OUCHI كإطار نظري للبحث	26
المبحث الثالث: تصميم نظام الحوافز.	28
المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز	28
الفرع الأول: تحديد هدف النظام.	28
الفرع الثاني: دراسة الأداء	28
الفرع الثالث: تحديد ميزانة الحوافز.	29
الفرع الرابع: وضع اجراءات نظام الحوافز.	29
المطلب الثاني: المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة	30
المطلب الثالث: معايير الحكم على فعالية نظام الحوافز من خلال الآراء و الرضا الوظيفي	33
الفرع الأول: معيار الأداء	33
الفرع الثاني: معيار الرضا الوظيفي.	35
الفصل الثاني: الروح المعنوية عند الموظفين.	
المبحث الأول: ماهية الروح المعنوية.	40
المطلب الأول: مفهوم الروح المعنوية.	40
المطلب الثاني: أهمية الروح المعنوية.	41
المطلب الثالث: معايير الروح المعنوية.	41
الفرع الأول: الروح المعنوية و موقف الموظف من عمله.	41

الفهرس

الفرع الثاني: الروح المعنوية و موقف الموظف من الإدارة.	42
الفرع الثالث: الروح المعنوية و موقف الموظف من رفاق العمل	43
المبحث الثاني: مظاهر الروح المعنوية و قياسها.	43
المطلب الأول: مظاهر الروح المعنوية.	43
الفرع الأول: مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى جماعة العمل.	44
الفرع الثاني: مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل.	44
الفرع الثالث: مظاهر الروح المعنوية المنخفضة الخاصة بالفرد العامل	46
المطلب الثاني: قياس الروح المعنوية.	47
الفرع الأول: قياس الروح المعنوية .	47
الفرع الثاني: أسس قياس الروح المعنوية.	48
المطلب الثالث: فوائد قياس الروح المعنوية و أسسها.	49
المبحث الثالث: أثار العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية و الحفاظ عليها.	50
المطلب الأول: آثار و صفات الوظيفة على الروح المعنوية.	50
الفرع الأول: تنوع المهارات .	50
الفرع الثاني: هوية الوظيفة.	50
الفرع الثالث: أهمية و مغزى الوظيفة.	50
الفرع الرابع: الاستقلالية	50
الفرع الخامس: التغذية المرتدة.	50
المطلب الثاني: العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية و العوامل المؤثرة فيها.	51
الفرع الأول: العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية.	51
الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الروح المعنوية.	53
المطلب الثالث: الحفاظ على الروح المعنوية للموظفين.	54
الفرع الأول: إقامة مناخ جيد للعلاقات الإنسانية.	54
الفرع الثاني: اهتمام المشرف بالأفراد	55
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لنظام الحوافز و أثرها على الروح المعنوية للموظفين لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية لبني سليمان - المدية	
المبحث الاول: التعريف بميدان البحث	58
المطلب الأول:التعريف بالمؤسسة الاستشفائية ببني سليمان	58
الفرع الأول:نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	58
الفرع الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	58
المطلب الثاني:مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	58
المطلب الثالث :التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	60
الفرع الأول :الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	60
الفرع الثاني:الهياكل الادارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	61
الفرع الثالث:الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	62
الفرع الرابع:الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	62
المبحث الثاني:التعريف بمنهجية البحث الميداني	66
المطلب الأول:التعريف بخصائص فرصية البحث ومجتمع البحث وعينته	66
الفرع الأول:التعريف بخصائص فرضية البحث	66
الفرع الثاني:التعريف بمجتمع البحث و عينته	66

الفهرس

المطلب الثاني:التعريف بأداء جمع البيانات والجداول المستعملة	67
الفرع الأول:التعريف باداء جمع البيانات	67
الفرع الثاني:التعريف بالجداول المستعملة	67
المبحث الثالث:عرض البيانات وتحليلها.	68
الخاتمة العامة	88
قائمة المراجع	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
الفهرس	

المقدمة

المقدمـــة العامـــة :

تعد الموارد البشرية من أهم الموارد في المؤسسة باعتبارها من مصادر التنمية و التطـور فبعد أن كانت مجرد يد عاملة منتجة و منفذة أصبحت المؤسسات تهدف على إبقاءه أطول فترة ممكنة بها أمام تحديات المنافسة حول هذا المورد الحيوي ، حيث نجد الدراسات التي أجريت في مجال تسيير الموارد البشرية و العلاقات الإنسانية و تؤكد أهمية العنصر البشري باعتباره كائنا اجتماعيا يؤثر و يتأثر فهو يحتاج إلى مقومات نفسية و مادية تولد فيه الرغبة و الرضا في القيام بواجباته . فهذه المقومات تساعده على الرفع من روحه المعنوية ، و لهذا تسعى جل المؤسسات من أجل الارتقاء و النهوض ، و ذلك من خلال تطوير إمكانياتها للوصول إلـى الأهداف التي سطرتها من خلال الاستخدام الأمثل و العقلاني لطاقاتها البشريـة و إمكاناتها المادية . فنجاح أي مؤسسة مرهون بما تمتلكه من كفاءات و قدرات بشريـة ، فالفرد يعد عضوا فعالا بإمكانه إعادة المؤسسة ، لذلك نجد أن المؤسسات تهتم به لأنــه هو الركيزة الأساسية لتحقيق أهدافها ، إلا أن هناك كثير من المشكلات التي تواجه في سعيها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مما يستدعي دراسة و تحليل سلوك الموظفين و تصرفاتهم في المؤسسة بهدف توجيه سلوكهم للاتجاه المرغوب فيه ، و تعتمد في ذلك على تأسيس الطاقة الكامنة لدى الموظف ليتجسد ذلك في إمكانيات العطاء المطلوب و هذا في حدود الحوافز و الذي يعتبر البحث فيه معقد لارتباطه بمشاعر الإنسان و تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في تنشيط سلوك الأفراد خلال وضع نظام الحوافز على التوازن و التعاون لتحقيق أهداف الأفراد و من ثمة تحقيق أهدافها .

مما يعمل على زيادة الثقة لدى الموظفين داخل المؤسسة ، فهو يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع الموظفين للعمل أكثر ، و تحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية

و للإحاطة أكثر بأهمية موضوعنا تحت عنوان " نظام الحوافز و أثرها على الروح المعنوية للموظفين " و اعتمادا على فهم طرحه فإن إشكالية البحث تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :
مامدى تأثير نظام الحوافز على الروح المعنوية للموظفين؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة الجزئية التالية :

- أين تكمن العلاقة بين التحفيز و الدافعية ؟
- كيف يمكن الحكم على فعالية نظام الحوافز من خلال الأداء و الرضا الوظيفي ؟
- ما هي طرق قياس الروح المعنوية ؟
- ما هي العوامل التي تساعد رفع الروح المعنوية ؟

و للإجابة على الأسئلة المطروحة افترضت ما يلي :

-التحفيز و الدافعية موضوعان مختلفان.

- يمكن الحكم على فعالية نظام الحوافز من خلال معيارين أساسيين :

1- معيار الأداء.

2 معيار الرضا الوظيفي .

- يمكن قياس الروح المعنوية عن طريق : الاستفتاء و المقابلة .
- العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية هي : العدالة في المعاملة ، الترفيه ، رفع الرواتب ، الامتيازات .....إلخ

- أسباب اختيار البحث :

لكل عمل و بحث عملي ممهداته و مبرراته لقيام الباحث به و لقد كانت عدة أسباب وراء اختيارنا لهذا الموضوع نذكر فيما يلي :

1- الأسباب الذاتية :

- هذا الموضع من موضوع دراستي في شهادة اليسانس و محاولة مني للتعمق فيه .
- رغبة ذاتية في دراسة و اكتشاف نظام الحوافز في المؤسسة .
- إظهار أثر الحوافز على الروح المعنوية للموظفين .

2- الأسباب الموضوعية :

- توفر كم هائل من المراجع في هذا الموضوع على أهميته في المؤسسات .
- غياب العدالة في توزيع الحوافز خاصة في المؤسسات العمومية .
- تركيز أغلب المفكرين حديثا على ضرورة وجود نظام حوافز فعال في المؤسسة التي تريد تحقيق أهدافها .

أهمية البحث : تتمثل الغاية من دراسة هذا الموضوع فيما يلي :

- معرفة مدى ارتباط الروح المعنوية بالحوافز .
- محاولة إبراز أثر نظام الحوافز على الروح المعنوية للموظفين .
- كان هدفي من الموضوع هو الكشف عن أهمية موضوع الروح المعنوية و علاقتها بالحوافز .
- التعريف بنظام الحوافز و الذي يعتبر عنصر أساسي في مجال تسيير الموارد البشرية
- محاولة إثراء البحث العلمي و تطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة و المؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة في هذا الموضوع .
- المنهج المتبع في الدراسة : هو المنهج الوصفي (النظري) و الذي تم الاستعانة به كأسلوب مناسب الذي يتطابق مع الفصول النظرية ، أما في الفصل التطبيقي سنعتمد على المنهج التطبيقي (التحليلي) و المنهج الاستنباطي من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها في الاستبيان للمؤسسة الاستثنائية باعتبارها ملائما لتقرير الحقائق مع إخضاعه للدراسة الدقيقة و تحليل البيانات ، و التي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي (دراسة حالة)

محتوى الدراسة :

لمعالجة أهداف البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث و اختيار مختلف الفرضيات المطروحة و الوقوف على أهميته قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول ، سبقتهم مقدمة و تليهم خاتمة عامة تبوءا بأهم النتائج المتوصل إليها إضافة إلى بعض التوصيات

و الاقتراحات التي جاءت كنتيجة للبحث و الدراسة في هذا الموضوع و كانت كما يلي :

الفصل الأول : نظام الحوافز :

- حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة شاملة عن الحوافز و أهميتها إضافة إلى الحوافز و أسس إعطاءها ، حيث تناولنا بعض الأفكار الأولية في الحوافز و نظرياتها ثم تطرقنا إلى تصميم نظام الحوافز و المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة و أخيرا تطرقنا إلى معايير الحكم على فعالية نظام الحوافز من خلال الأداء و الرضا الوظيفي .

الفصل الثاني : الروح المعنوية عند الموظفين: من القسم النظري للروح المعنوية قمنا بإعطاء تعريف شامل للروح المعنوية و أهميتها و معاييرها .

أما في المبحث الثاني تناولنا فيه مظاهر الروح المعنوية و قياسها و المبحث الثالث تناولنا فيه آثار العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية و الحفاظ عليها .

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لنظام الحوافز و أثرها على الروح المعنوية للموظفين .

- حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح دون نظام الحوافز و أثرها على الروح المعنوية للموظفين ، من خلال استمارة الاستبيان و توزيعها على عينة الدراسة ، و قد تم تحليلها، حيث تم التطرق في هذا الفصل في المبحث الأول على التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية و المبحث الثاني :التعريف بمنهجية البحث الميداني و المبحث الثالث عرض البيانات و تحليلها .

الفصل الأول:
نظام الحوافز

الفصل الأول: الحوافز

الفصل الأول : نظام الحوافز

تمهيد : تسعى مختلف المنظمات إلى تحقيق النمو و ضمان البقاء و الاستمرارية ، و نجاح المنظمات في أداء أعمالها يعتمد على مجموعة من الموارد، أهمها المورد البشري ، و لكي يقوم هذا الأخير بأداء مهامه بمستوى عالي من الكفاءة فإنه يحتاج إلى حافز ورغبة لإنجاز مهامه ، و يأتي هنا دور الحوافز من طرف المنظمة لاستثارة تلك الدوافع و توجه سلوك الموظفين ، نحو تحقيق ما سطرته من أهداف و من هذا المنطق فقد اجتهد الكثير من العلماء و طور العديد من النظريات المفسرة للحوافر و التي تستعين بها المنظمة من خلال الدمج بين أفكار هذه النظريات و خبرة مدرائها من أجل إقامة نظام تحفيز ناجح و فعال ، و هذا ما تم التطرق إليه في الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : الإطار النظري و المفاهيمي للحوافز

المبحث الثاني : النظريات المفسرة للحوافز

المبحث الثالث : تصميم نظام الحوافز

: المبحث الأول : الإطار المفاهيمي و النظري لنظام الحوافز

تستعمل المنظمات العديد من الأساليب للدفع بالقوى البشرية إلى بذل المزيد من الجهد و العطاء ، و هذه الأساليب تحتل مكانا بارزا و تلقى اهتماما بالغا لدى غالبية منظمات الأعمال ، و إن امتلاك أي منظمة قاعدة من القوى البشرية المحفزة التي تعمل بكفاءة و فعالية تنافسية ، يساعدها في تحقيق أهدافها .

المطلب الأول : مفهوم نظام الحوافز :

إذا أرادت المنظمة أن تدفع الموظفين نحو تحقيق متطلباتها و تعظيم مستوى الأداء فعليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم .

أ- **الحوافز لغة** : جمع ، مفرده حافز من الفعل حفز و التـي تعني دفعه من الخلف [1] وجد و أسرع المضي فيه و استعد أي بمعنى حثه و دفع إليه [2]

ب- **اصطلاحا** : حسب فيصل حسونة فإن الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجة و تشير إلى المكافآت التي يتوقعا الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع و تحريكها و بهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبه الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين ، تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجته و رغبته [3]

تعريفه 2 : الحوافز هي الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص ، و الذي يمكن الحصول عليها و استخدامها بتعويض النقص في إشباع حاجاته [4]

تعريفه 3 : الحوافز هي العوامل التي تهدف إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد محيط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية [5]

تعريف شامل للحوافز : و يمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد و التي تمكن من توجيه سلوكه و استشارة رغبته نحو القيام بعمل محدد ، أو

)1(www.maaji,com /dictionary .le 01/02/2017 a12 h20m

(2)محمد حافظ الحجازي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر ، مصر (د ، ط) سنة 2005 ،ص 212

(3) فيصل حسونة " **إدارة الموارد البشرية** " دار أسامة ، الأردن ، عمان – 2008 ،ص 79

(4)علي السليمي ، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية** ، دار المعارف بمصر ، دون تاريخ ،ص 346

(5) كمال بربر ، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر بيروت، الطبعة 02 ،ص 102 .

الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض إشباع حاجاته أو تجنب ضررها حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة و رفع مستوى أدائها [1]

و من خلال ما سبق نستنتج أن نظام الحوافز هو مجوعة أسس و قواعد تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة و كيفية تطبيقها ، و يكون هذا النظام بشكل مكتوب و مقنن ، و تحاول المؤسسة من خلاله تلبية حاجيات و متطلبات موظفيها بغرض تحقيق أهدافها

المطلب الثاني : أهمية و أهداف الحوافز :

تمهيد : إن اختلاف الأهمية النسبية للحافز تختلف باختلاف العاملين و حاجاتهم ، فكمثال على ذلك فإن الحافز المادي قد لا يكون مؤثرتها بالنسبة لموظف يتقاضى مرتب يراه كبيرا و كافيا نسبيا فهو لا يشعر بحاجة مادية أساسية بينما قد يشعر بحاجة عالية إلى تقدير شخصي و احترام رؤسائه و زملائه له و هنا يكون الحافز الذي خاطب حاجته إلى التقدير الشخصي أقوى و أفعل (أكثر فعالة) من الحافز المادي [2] و يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي :

أ- الفرع الأول : أهمية الحوافز :

- تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، إذ أن الاختيار السليم للحافز(المادي أو المعنوي) يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته
- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام و يؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة و تسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة .
- تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل و ربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة .
- تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين من العمل مما يساعد ذلك في حل الكثير المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل انخفاض قدرات الإنتاج و ارتفاع معدل المكلف و الغياب و المنازعات و الشكاوي و دوران العمل [3]

---

(1)محمد عبد الفتاح ياغي ، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية** ، عمان ، دراسة ميدانية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986 ،ص 21.

(2)أحمد سيد مصطفى ، **إدارة الموارد البشرية** ، رؤية إستراتجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، ط2، 2008 ،ص 468

(3)سنان الموسوي ، **إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها** ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط 1 2008 ،ص 230- 231

ب ـ الفرع الثاني : أهداف الحوافز : لعملية تحفيز الموظفين أهداف لابد منها مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالآتي :

- تحسين الإنتاجية
- رفع الروح المعنوية للموظفين
- الاحتفاظ بالموظفين المميزين
- تشجيع الإبداع و الابتكار الجديد
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم و الارتقاء [1]
- تحقيق الأهداف الاقتصادية و التي من خلالها زيادة إنتاجها و استخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة
- تحقيق الأهداف المعنوية : فمن خلال الحوافز يقدر الفرد بأن يعمل باندفاع يتم من خلال الحوافز التي تهيئ للفرد الأجواء المناسبة
- زيادة اهتمام العاملين بالآلة و المعدات و التجهيزات مما يؤدي إلى المحافظة عليها و زيادة عمرها
- تحقيق الوقت اللازم باستمرار لخلق زيادات متوالية في الإنتاج [2]

المطلب الثالث : أنواع الحوافز و أسس إعطاءها

سنتناول في هذا المطلب أنواع الحوافز و أسس إعطاءها بحيث إن تعدد الحوافز ناتج عن المعايير التي يتم على أساسها عملية تصنيف الحوافز بحيث تنقسم إلى قسمين : حوافز مادية و حوافز معنوية إذ نجد في الحوافز المادية نوعين و هما الحوافز الجماعية و الحوافز الفردية و نفس الشيء ينطبق على الحوافز الفردية و الجماعية إذ هناك الحوافز السلبية و الحوافز الإيجابية .

(1)غازي حسن عودة الحلابية ، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن** ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، **تخصص إدارة أعمال** ، جامعة الشرق الأوسط، سنة 2013.

(2)بشيرة دبي ، خديجة تخة ،نعيمة موهوبي : **الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بأداء العاملين لدى عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة** ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص علم النفس عمل و تنظيم، سنة 2013 ص 20 ص21

الفرع الأول : أنواع الحوافز :

أ- الحوافز الإيجابية :

أولا : الحوافز الإيجابية المعنوية :

1- الحوافز الإيجابية المعنوية الفردية :

- **توسيع العمل و إثراءه :** يعني ذلك إضافة مهام جديدة للفرد قريبة من تخصصه أو ضمنه و ذلك من أجل كسر الملل و الرقابة و يزيد الرغبة في العمل كما يمكن التقليل من التكرار و السأم و الملل في أداء مهامه .

2- **فرص الترقية :** تقوم قوة الترقية و فاعليتها كحافز على العمل و الأداء الجيد فيها إذا ارتبطت بالإنتاج و تحقيق أهداف المنظمة فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى مما كانوا عليه وظيفة ومنها مكانة اجتماعية ، بفضل المكانة الوظيفية و هناك تكون فرص الترقية حافزا للموظفين على العمل و الأداء و الإنتاج [1]

3-المدح و الثناء : من المهم أن يكون هناك تقدير و احترام للفرد الذي يحسن الأداء ، و يجب أن يحتفظ بالمدح و الثناء للحظة الحقيقية التي يجب أن يوجه للفرد و ذلك ، فإذا ما تم استخدام هذا التعبير كثيرا بدون مناسبة فقد يفتقد مغزاه الفعلي ، حيث يجب أن يستخدم بطريقة تزيد من الإنتاج و إذا كان هذا المدح أو الثناء يستحقه من يوجه إليه ، فيجب أن يصحبه شكل من أشكال التقدير الملموس مثل مزيد من الأجر و الترقية [2]

التقدير : يحتاج الأفراد إلى الاعتراف بجهودهم و يعتبرون ذلك حافزا مهما لهم ، لبذل جهود إضافية في العمل .

و من الأمثلة عن التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيزي إعطاء جوائز معنوية كالقيام باحتفالات أو إعطاء إجازات مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر ، أو سمة أو أية أشكال تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى [3]

1- **إشراك الأفراد في الإدارة :** يعتبر عامل إشراك الأفراد في الإدارة من الحوافز المفضلة لدى الأفراد و يتم هذا عن طريق إسهامهم بآرائهم و أفكارهم في إدارة المنظمة ، و العمل على

---

(1)عمر وصفي عقلي، **الإدارة أصول و مفاهيم و أسس**، دار زهران، مصر، القاهرة، 1997،ص 295.

(2) عبد الغفار حنفي **" السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية "** الدار الجامعية الجديدة، مصر الإسكندرية 2002 ،ص 452.

(3)محمد قاسم القريوني **" السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال"** دار وائل ، ط05 ، الأردن ، عمان 2009 ص 75

تحفيزهم عن طريق إشعارهم بأهميتهم و أن السياسات و البرامج و أنشطة الإدارة وضعت على أساس رغباتهم و احتياجاتهم و هذا يشعرهم بأنهم ليسوا مجرد عنصر من عناصر الإنتاج [1]

ثانيا : الحوافز الإيجابية المادية :

أ- الحوافز الإيجابية المادية الفردية :

1- **المرتب** : تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية و الأساسية كالمأكل و المشرب و الملبس أما بالنسبة للمنظمة تربط الأجر بالإنتاجية فنجد الرفع في الإنتاج [2]

2- **المكافأة** : يعبر عن المكافأة بمقدار رئيسي من المال يستحق بعد تحقيق إنجازات سابقة لتحديد ، وعادة ما تحدد المكافأة لمن يشغلون المستويات الإدارية العليـا نسبيا ، حيث تحدد النسبة مسبقا ، تتقرر عليه المكافأة و ذلك عند تحقيق الأرباح و كلما كانت المكافأة المتغيرة و غي ثابتة ومتباينة فيه من فرد لأخر ، كلمـا أحدثت و أنتجت ثمراتها،لأن المكافأة الثابتة و التي تكتسب صفته الدورية سوف تنتفي عنها صفة الحافزية [3].

الأرباح السنوية : لا يمكن القول أن الزيادة السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاجية ، أي أن يكون أساس منحها هو كفاءة و نشاط و تحسين إنتاجية الفرد أما إذا اعتمد منح الزيادة فإن هذا الحافز له أهمية على إثارة الرغبة في العمل و الإنتاج و ذلك نتيجة معرفة العاملين أنهم لا محالة حاصلون على الزيادة بعد فترة زمنية محددة و ذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم وجهدهم في العمل [4]

ب-الحوافز الإيجابية المادية الجماعية : تعطي هذه الحوافز للأفراد بشكل جماعي ، حيث يتم منح الحوافز المادية لكافة أفراد المنظمة ، على شكل زيادة دورية نتيجة لارتفاع تكلفة المعيشة أو إعطائهم نسبة من الأرباح التي حققتها المنظمة تقديرا منها للمجهودات التي بذلها في تحقيق الأرباح ، و هناك منظمات تمنح زيادة استثنائية لجميع أفرادها أو مجموعة منهم تقديرا لمجهودات استثنائية قدمها هؤلاء الأفراد ساعدت المنظمة على تحقيق أهدافها ، ومن أهم مزايا الحوافز الإيجابية المادية الجماعية هو شعور الأفراد أنهم فريق واحد ، و إذكاء روح المنافسة بين المجموعات المختلفة داخل المنظمة [5]

---

(1)عمر وصفي عقلي " مرجع سابق " ص 297 -298

(2)علي السليمي "" **إدارة الأفراد في الكفاءة الإنتاجية** ، دار المعارف ، مصر القاهرة، ص 1970 ص 217

(3)دكتور محمد حافظ حجازي ،: **إدارة الموارد البشرية** ، دار الوفاء ، مصر – السكندرية -2005 ص 229

(4)مصطفى نجيب شاويش " **إدارة الأفراد** " دار الشروق ، الأردن ، عمان 2000 ،ص 209

(5)محمد فالح صالح " **إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل** " دار الجامعة ، ،الأردن عمان الطبعة الأولى 2004، ص 122.

ج- الحوافز السلبية :

أولا : الحوافز السلبية المادية الفردية : [1]

1-الخصم من الراتب : يقصد بالخصم من الأجر اقتطاع جزء منه في حالة عدم انتظام الدوام أو ارتكاب الفرد خطأ مهني يمس بالأداء المطلوب تحقيقه لمنع حدوث السلوك المعيب أو تكرار حدوثه .

2-الحرمان من الترقية : تطبيق هذه العقوبة نتيجة ارتكاب الفرد لخطأ منصوص عليه في النظام الداخلي للمنظمة .

3- **الحرمان من العلاوة :** يكون الحرمان من العلاوة نتيجة ارتكاب خطأ مهني ، أو إهمال وظيفي من طرف الفرد سواء كانت العلاوة فردية أو جماعية .

ثانيا : الحوافز السلبية المادية الجماعية [2]

1- **حرمان الجماعة من المكافآت التحفيزية :** هو حرمان من تلك المكافآت الجماعية مثل علاوات المردودية الجماعية .

2- **الحرمان من الامتيازات المادية :** نجد في بعض المنظمات تقديم امتيازات خاصة لأفرادها وهنا تقوم المنظمة من حرمانهم منها .

أولا: الحوافز السلبية المعنوية :

أ- الحوافز السلبية المعنوية الفردية :

1- **الإنذار و التوبيخ** : تلجأ الإدارة إلى توجيه جزاءات على الأفراد متعددة و مختلفة ، من أجل ردع الأفراد و تخويفهم من أن يسلكوا أي أسلوب أو سلوك مخل بالنظام الداخلي للمنظمة [3]

2- **التأنيب :** هو تنبيه و تحذير شفوي يوجه الرئيس السلمي إلى الفرد الذي قام بأداء غير مرضي .

---

(1)مصطفى نجيب شاويش **"** مرجع سابق ،ص213.

(2)مصطفى محمد سعيد سلطان **"** **إدارة الموارد البشرية** "الدار الجامعية لبنان –بيروت –ط 04 سنة 1993 ،ص 477.

(3) زكي محمود هاشم، **الاتجاهات الحديثة في الإدارة العلاقات الإنسانية**، دار السلاسل ، الكويت، الطبعة الثانية، سنة 1997 ص 451

3- **إدراج الفرد في قائمة المهملين** : يعني الفرد الذي أهمل عمله و تكاسل عنه فيخرج اسمه في قائمة المهملين في لوحة النشر للإدارة و يتم عرضه على باقي الأفراد [1]

ب- **الحوافز السلبية المعنوية الجماعية** [2]: يعد هذا النوع من الحوافز قليل الاستعمال و يتمثل فيما يلي :

- توجيه إنذار جماعي .
- حرمان الجماعة من النشاطات الرياضية و الترفيهية .
- تحويل المجموعة إلى التحقيق .
- إدراج المجموعة المقصرة إلى قائمة المهملين .

الفرع الثاني : أسس إعطاء (منح) الحوافز [3]**:**

1- **الأداء كأساس لمنح الحوافز :** إن أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز هو التمييز في الأداء و الغالب عند البعض و نعني بالأداء هو كل ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان هذا في الكمية أو الجودة في الوقت والجهد و التكاليف أو وفرة في أي مورد أخر .

2- **الجهد كأساس لمنح الحوافز :** و تعتبر مكافأة الجهد أحد الأمثلة التقليدية لمكافأة الوسائل بدلا من الغيابات و بصفة عامة في المنظمات التي يتسم فيها الأداء بالانخفاض ، نلاحظ أن مكافأة الجهد قد تكون المعيار الوحيد المستخدم تقريبا في التمييز بين الحوافز الممنوحة للأفراد و عادة يحل الجهد المبذول محل الأداء و بالتأكيد يعتبر من المجهودات الرئيسية لمنح الحوافز

3- **المهارة كأساس لمنح الحوافز :** كما نجد أن بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو جوازات أو دورات تدريبية و كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل على حساب حوافز الموظفين

4- **صعوبة الوظيفة كأساس لمنح الحوافز :** يقصد بصعوبة الوظيفة الأعباء و الأخطار التي يتحملها الفرد القائم لهذه الوظيفة فكل وظيفة لها أعباء معينة يتم على أساسها تجديد المؤهلات المطلوبة بالتالي تقديم الحوافز التي يستحقها الفرد مقابل تلك المسؤوليات الموكلة له ، بحيث تعد

(1) محمد سعيد سلطان ، مرجع سابق، ص 478.
(2) ابراهيم الغمري : **" الأفراد و السلوك التنظيمي "** دار الجامعات المصرية ، مصر الاسكندرية، 1979 ،ص 255
(3) أحمد ماهر **" إدارة الموارد البشرية "** الدار الجامعية – مصر – الإسكندرية ،1999 ،ص 237

درجة تفقد الوظيفة أحد المعايير المستخدمة لمنح الحوافز فمثلا الوظائف التي تتصف بدرجة عالية من التكرار و الروتينية أي التي يمكن تعلمها بسهولة أقل استحقاق للحوافز من تلك الوظائف المعقدة في أدائها .

5- **الأقدمية كأساس لمنح الحوافز** : يقصد الأقدمية طول الفترة التي يقضيها الفرد في العمل بالمنظمة و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء المراد للمنظمة و على هذا يجب مكافأته بشكل ما غالبا ما يكون على شكل علاوات و مكافآت خاصة في القطاع الخاص و غالبا ما نجد أن الأقدمية تحل محل الأداء في بعض المنظمات

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للحوافــز

تمهيد :

يواجه الباحث في علم الاجتماع العديد من النظريات التي تتناول ظاهرة معينة ، حيث يقدم كل منها تصورا معينا للتناول و التفسير ، و إذا كانت النظرية هي بمثابة مجموعة من القضايا المترابطة بصورة منطقية و ذات معنى ، فإن تلك القضايا قد تختلف في فهمها لطبيعة الواقع و العوامل المفسرة له ، و يرجع ذلك الاختلاف في أساسه لاختلاف الأساس الذي يوجه كل المنظرين لصياغة نظرياتهم [1] .

(1)السيد علي شتا : **المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية** ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية 2003 ص198.

ومن هذا المنطلق ، فالنظريات التي تتناول موضوع الحوافز لدى الموظفين في المؤسسة عديدة ، ومختلفة باختلاف جوانب الدراسة لكل منها ، ومن أجل تحقيق التحفيز الملائم للأفراد في العمل ، يتطلب الأمر التعويض لمختلف هذه النظريات ، و الإلمام بالمفاهيم الواردة فيها ، بغية التعرف على الاحتياجات المختلفة للأفراد الموظفين ، ومن ثم تشخيص الوضع و تحديد السلوك الإداري المناسب .

المطلب الأول : النظرية الكلاسيكية :

الفرع الأول : نظرية الإدارة العلمية f taylour:

النظرية الكلاسيكية :لـ فريدريك تايلور F Taylor :ترجع أصولها إلى مدرسة الإدارة العلمية و على رأسهاF. Taylor 1856- 1916 يرى أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوى النمطي المطلوب ، لا بد من اختيار أفضل الوسائل و الأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية ، بحيث أن الأجور العالية تؤدي إلى بذل المزيد من الجهد ، و بالتالي زيادة الإنتاج أو الأداء ، فكل زيادة في الأجور يترتب عليها زيادة في الإنتاجية ، و كل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى ، و هكذا لا تمنح الحوافز النقدية إلا للعامل الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها ، أما

العامل منخفض الكفاءة الذي لا يصل إنتاجية إلى هذا المستوى فعلى الإدارة تدريبه ، أو نقله أو فصله من المؤسسة [1].

لذلك قام تايلور بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مؤسسة مرحلة من مراحله ، و ذلك بتحليل العمل إلى حركاته و عملياته الآولية ، ثم استبعاد الحركات الزائدة ، ثم تقدير الزمن اللازم لذلك بواسطة الكرونومتر ، فالتأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعة تكون أفضل طريقة و أسرعها في أداء العمل ، و تكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله و قد عرفت دراسته هذه باسم دراسة الحركة و الزمن [2]

تشكل الفرضيات التي بنيت عليها آراء تايلور و أتباعه ما يسمى بنظرية الرجل الاقتصادي و مفاد هذه النظرية ما يلي [3]:

أ- أن الفرد شخص أناني يسعى دائما إلى تعظيم مكاسبه الذاتية على حساب المصلحة العامة .

ب- أن الفرد كسول بطبيعته يجب مراقبته بدقة و تحفيزه باستمرار و خاصة في النواحي المادية .

ج- الكسب المادي هو الحافز الأكثر أهمية ، لذا ركزت نظرية الرجل الاقتصادي على زيادة الإنتاجية للعامل ، و تحفيزه دوما ماديا دون اعتبار لإنسانيته .

و المتمعن في دراسات تايلور" يكشف أنها مجردة من الجوانب النفسية و الاجتماعية للفرد و أن الدافع الوحيد للعمل هو العامل المادي ، لأن الدراسة تقوم على فرضية مفادها أن الفرد رجل اقتصادي ، ففي فلسفة الإدارة العلمية فالفرد ليس بآلة و لكنه يعمل مثل الآلة .

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي :

- نظرتها إلى العنصر البشري و خاصة العامل ، بحيث تعتبر العنصر البشري آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط .
- إهمال النواحي الإنسانية بالنسبة للعنصر البشري ، و استغلاله عن طريق الحوافز المادية .

(1)ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ، ص 96-97.
(2)صلاح بيومي : حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 45.
(3)صبحي العتيبي : **تطور الفكر الأنشطة الإدارية** ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2002 ص28.

- اعتمادها على التنظيم الرسمي و العلاقات الرسمية في المنظمة ، و النظر إلى التنظيم و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ في المنظمة بأنها شر يجب مكافحته و محاربته ، باعتباره موجه ضد الإدارة و على حساب التنظيم و العلاقات الرسمية .
- تجاهل تايلور تماما وجود الحوافز المعنوية و أثرها في زيادة جهد العاملين ، و بالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء و تحقيق رضاهم عن العمل ، و اعتبر أن الحافز الوحيد للعمل هو الأجر مادام العامل " مخلوقا اقتصاديا " تنحصر حاجاته في الأشياء المادية .
- كان اهتمام قادة الإدارة العلمية متجها نحو الإنتاج أو الأداء ، مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال لدراسات أخرى سميت بحركة العلاقات الإنسانية ، و تعتبر تجارب " هاوتورن " في مصانع " وستيرن إلكتريك "بشيكاغو بدايتها ، إذ لفت الانتباه إلى مطالب الأفراد النفسية و الاجتماعية ، و قد أجرى هذه التجارب عدد كبير من العلماء من بينهم " روتلزيرجر"و"وليام ديكسون " " و " لورد هندرسون " ، و أشرف على هذه التجارب عالم الاجتماع " التون مايو" من جامعة هارفارد .

الفرع الثاني :نظرية العلاقات الإنسانية : التون مايو I.Mayo:

ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء ، بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية ، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط ، و يحب العمل و طموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية ، بل تتعداها إلى حاجات نفسية و اجتماعية .

لقد قام " التون مايو " و زملاؤه بدراسات كانت تهدف في بداية الأمر إلى التأكد من مبادئ حركة التنظيم العلمي للعمل ، و ذلك من خلال تجاربه في مصانع " هاوثورن " بشركة " وسيترن إلكتريك " و التجربة الأكثر شهرة في أعمال " إلتون مايو" و هي تجربة غرفة الاختبار التي تم فيها تجميع 6

عاملات تعلمن في تجميع أجهزة الهاتف تحت إشراف مشرف و التي سجل فيها فريق البحث التالية :[1].

- كانت علامات الشعور بالسعادة تبدو على الجميع ، و كان إنتاج العاملين يزداد ، حيث كانت تعلمن في ظروف عمل أحسن و كانت تشعرن بأن هن موضوع اهتمام الإدارة .
- و بعد هذه الملاحظات قرر فريق البحث الرجوع إلى الظروف الأصلية للعمل التي كانت سائدة قبل بداية التجربة ، وبدلا من أن ينخفض الإنتاج في المجموعة الاختيارية بشكل واضح فقد بقي ثابتا ، و بعد القيام بتجارب أخرى و تحليل النتائج توصل الباحثين إلى نتيجة أنه ليست العوامل المادية هي التي تتحكم في إنتاجية العاملات ، بل تعد العوامل الاجتماعية و النفسية الموجه الأساسي لسلوك الأفراد ، فخلال التجربة أقامت العاملات علاقات اجتماعية فيما بينهن و أصبح العمل يتم في شكل فريق ، و انطلاقا من هذه النتائج تأسست حركة العلاقات الإنسانية حيث برزت متغيرات جديدة كدافع موجه للسلوك الإنساني في العمل ،و بالتالي أصبح مطلوب من المسيرين إشباع الحاجات الإنسانية لحث الأفراد على العمل و بالتالي بدأ الاهتمام يزداد بضرورة تمكين الأفراد من إقامة علاقات اجتماعية في مكان العمل ، و كذلك الاهتمام بالعلاقة بين العاملين و المشرفين ، أي فتح قنوات الاتصال من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات و تشجيع أسلوب القيادة الديمقراطية .

كما توصلت هذه الأبحاث إلى العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها و تقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقرير من الإدارة ، و يطلق على هذا النوع من الجماعات بالجماعات غير الرسمية ، و تتمثل أهدافها في مقاومة القواعد و التشريعات الصارمة من قبل الإدارة .

المطلب الثاني : النظريات الحديثة في التنظيم :

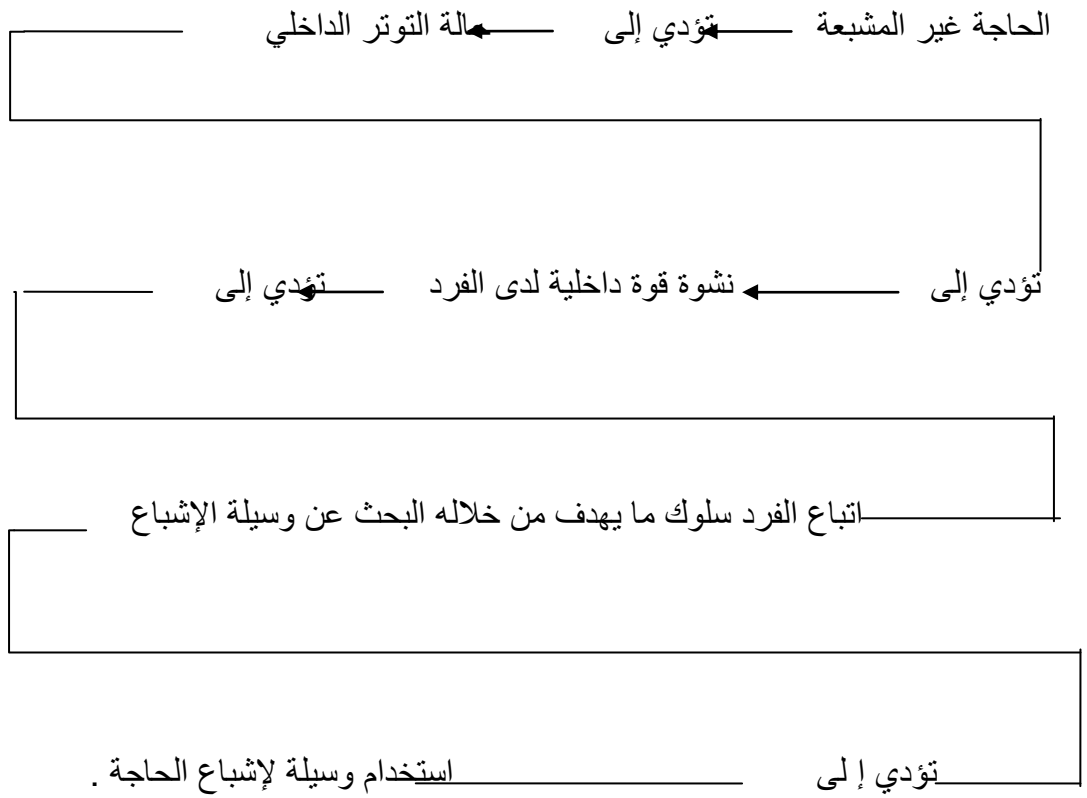
الفرع الأول : نظرية الحاجات لـ " إبرا هام ماسلو " LMASLW"

بينما كانت الدافعية في ظل حركة التنظيم العلمي للعمل و حركة العلاقات الإنسانية تتحكم فيها متغيرات محدودة ، فالفرد رجل إقتصادي في تحليل التنظيم العلمي للعمل ، ورجل اجتماعي في تحليل حركة العلاقات الإنسانية ، فإن الدافعية أعقد من ذلك بكثير عند " إبراهيم ماسلو "
و ذلك ما يبنه في نظريته لتدرج الحاجات التي تعتمد على مفهوم الحاجات الإنسانية [2] .
و بالتالي آليـــة الدافعية عند " ماسلو " تتم وفق المراحل التالية : [1]

(1)حمدي فؤاد علي : **التنظيم و الإدارة الحديثة** ، الأصول العلمية و العملية ، دار النهضة العربية ، بيروت 1981 ص 179-181

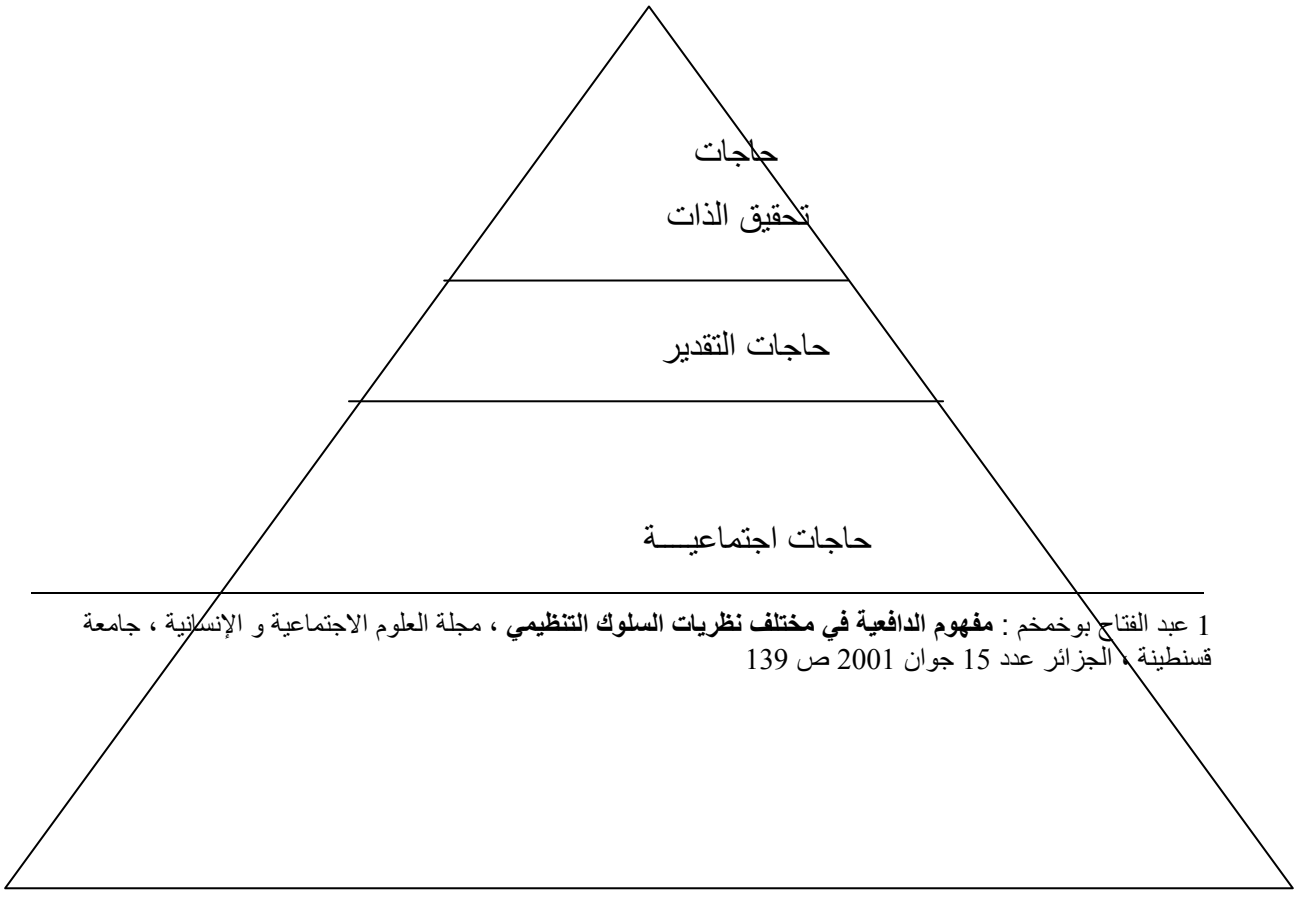
2 BRUNO JARROSSO N 100ansde management. assonciation progrés du management .paris2000.l'édition .page 39

شكل رقم (01) الفصل الأول : آلية الدافعية عند " ماسلو"



وقد رتب " ماسلو " الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات و هي مصنفة كالأتي :

شكل رقم (02) الفصل الأول : يمثل هرم تدرج الحاجات الإنسانية لـــ " إبراهيم ماسلو "



1 عبد الفتاح بوخمخم : **مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي** ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر عدد 15 جوان 2001 ص 139

حاجات الأمـــن

حاجات فيزيو لوجية

SOURCE : JEAN PIERRE CITEAU BRIGITTE EN ENGEHARD - BITIAN
INTRODUCTION A LA PSYCHOLOGIEB . ARMAND CALIN . PARIS . 1999 .p75

فالحاجات الفيزيولوجية تعتبر بمثابة نقطة بداية ، فأي فرد يسعى أولا إلى إشباع حاجاته الأساسية من مأكل و مأوى و ملبس .....إلخ ، و هي أقوى الحاجات .

أما حاجات الأمن فتعتبر دافع موجه لسلوك الفرد ، و تضمن سلامة و حماية الفرد من جميع المخاطر سيما منها المستقبلية كالمرض و العجز أو فقدان العمل .....الخ .

هذا ولا تظهر الحاجات الاجتماعية إلا بعد إشباع المجموعتين السابقتين ، و الحاجات الاجتماعية تتمثل في إقامة علاقات اجتماعية و الانتماء إلى جماعات .

بينما تمثل حاجات التقدير في رغبة الفرد قصد بناء سمعة طيبة له مع الاحترام المتبادل مع الغير .

أما حاجات تحقيق الذات فلا تعتبر دافع موجه لسلوك الفرد ، إلا بعد إشباع المجموعات الأربع السابقة من الحاجات ، أما تحقيق الذات فتتمثل في الإنجازات الشخصية و الابتكارات ، إلا أن حاجات الفرد لتحقيق الذات تزداد كلما ازداد التحقيق لها .

إذن فحسب " ماسلو " فالفرد يشبع حاجاته بشكل مرتب ، كما أن صعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدنا إلى أعلى الهرم ، إضافة أن الفرضية الأساسية لـ " ماسلو " مفادها أن الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا ، فرغم ما جاءت به نظرية

" ماسلو " إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات [1].

من أهمها أنه لا يوجد دائما خمس مستويات للحاجات ، أو بهذا الترتيب إضافة إلى أن تدرج الحاجات الحقيقية للأفراد لا يتفق دائما مع نموذج " ماسلو" و مع ذلك فإن نظرية " ماسلو " لعبت دورا هاما في فهم الدوافع الإنسانية .

(1)رواية حسن : **السلوك في المنظمات** ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003 ص 111

وفائدة نظرية تدرج الحاجات الإنسانية تمكن في أنها تعد الدراسة العلمية المنظمة الأولى ، التي أوضحت أن دوافع الفرد لا تقتصر على الدوافع الاقتصادية و الاجتماعية بل هناك دوافع أسمى من تلك لها دور مؤثر و موجه للسلوك .

واستنادا إلى التحليل الذي تقوم عليه هذه النظرية، حتى يحقق المسير هدف الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ، يجب الكشف دائما و باستمرار عن الحاجات غير المشبعة للمرؤوسين ، لأن الحاجات غير المشبعة هي الموجه الأساسي لسلوك الفرد .

و يمكن وضع تصور عن كيفية إشباع هذه الحاجات في المؤسسة وفقا لما يلي [1]:

1-الحاجات الفيزيولوجية : تشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية المتنوعة .

1- حاجات الأمن : و يمكن تحقيقها بتوفير ظروف العمل الملائمة ، الوظيفية الدائمة و التأمينات المختلفة (التأمينات الصحية ، التأمينات ضد المخاطر) و التقاعد المضمون .

2- الحاجات الاجتماعية : تشبع بتنمية روح الفريق ، اللقاءات الدورية مع المرؤوسين ، تنظيم العمل بالطريقة التي تمكن الأفراد من الاتصال .

3- حاجات التقدير : و يمكن تحقيقها عن طريق الاعتراف بالإنجازات ، تكليف الأفراد بالأنشطة الفعلية ، الاشتراك في اتخاذ القرارات ، تفويض سلطات أكثر استفادة الأفراد من برامج التدريب ، و تحسين المستوى لتمكينهم من رفع مهارتهم و الترقيات .

4- حاجات تحقيق الذات : و تشبع بترقية المؤسسة للاختراع و الابتكار ، إسناد مهام إلى الأفراد تمكنهم من استخدام قدراتهم الفكرية و الفنية ، تمكين الأفراد الاستفادة من برامج التدريب للحصول على المعلومات الضرورية التي تساعدهم على تحقيق استغلال مهارتهم ، و هذه النظرية تعد إذن موجها فعالا للمؤسسات في فهم الدوافع و الحوافز و في تحديد الوسائل الملائمة لإشباعها

الفرع الثانـــي : نظريـــة ذات العاملين لـ " فريدريك هرزيرغ" FREDERICK HERZBERG:

قدم " فريدريك هرزبرغ" في سنة 1959 تحليلا أخر لمفهوم الدافعية و ذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس و محاسب في مجموعة من المنظمات .

و قد توصل " فريدريك هرزبرغ " إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة ، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله ، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته .

(1)عبد الفتاح بوخمخم : مرجع سابق ص 141

و بناءا عليه فقد وجد " فريدريك هرزبرغ" أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل داخلية و خارجية :

أ- **العوامل الداخلية :** و تدعى بالعوامل الدافعة و التي تتعلق بالعمل مباشرة ، و أطلق عليها عوامل دافعة أو حافزة انسجاما مع هرم " ماسلو " للحاجات الاجتماعية و الاحترام و التقدير و تحقيق الذات .

و تتضمن العوامل الداخلية أو الدافعة ما يلي : الإنجاز في العمل ، التقدير و الاحترام نتيجة لإنجاز العمل ، الترقية ، احتمالية التطور و التقدم ، طبيعة العمل و محتواه ، يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى الشعور بالرضا و القناعة لدى العاملين و لكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا .

ب- **عوامل خارجية** : و تدعى أيضا بالعوامل الصحية ، تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل و أطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية و الأمن و الحماية في هرم " ماسلو"

تشمل العوامل الخارجية ما يلي : سياسة المؤسسة و أسلوب إدارتها ، أسلوب الإشراف العلاقات بين قمة الهرم الإداري ، العلاقة بين المشرف و المرؤوسين ، العلاقة بين الزملاء في العمل ، الأجور الرواتب ، الأمن الوظيفي المركز الوظيفي ، ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة ....إلخ .

إن العوامل الوقائية عند " هرزبرغ " هي التي تتعلق أساسا بالظروف و العوامل المحيطة بالعمل ، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنهما لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها ، بينما العوامل الحافزة و هي التي تتعلق بمحتوى العمل ، أي بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل و الاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديبه لذلك العمل ، فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز و الرضا ، و لكنهما لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها .

إن جوهر نظرية ذات العاملين يستند إلى ضرورة قيام المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بمجال عدم الرضا ، و بعدها تنتقل المؤسسة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعة ، و هذه الأخيرة غير قابلة للإشباع ، و إذا تمعنا في نظرية ذات العاملين و عن كيفية توظيفها في المؤسسة لحث العنصر البشري على العمل فإننا نجدها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات كما في المقارنة التالية

يمكن القول أن هناك أوجه تشابه و اختلاف بين نظرية " ماسلو" و نظرية " هرزبرغ" كما يلي [1]

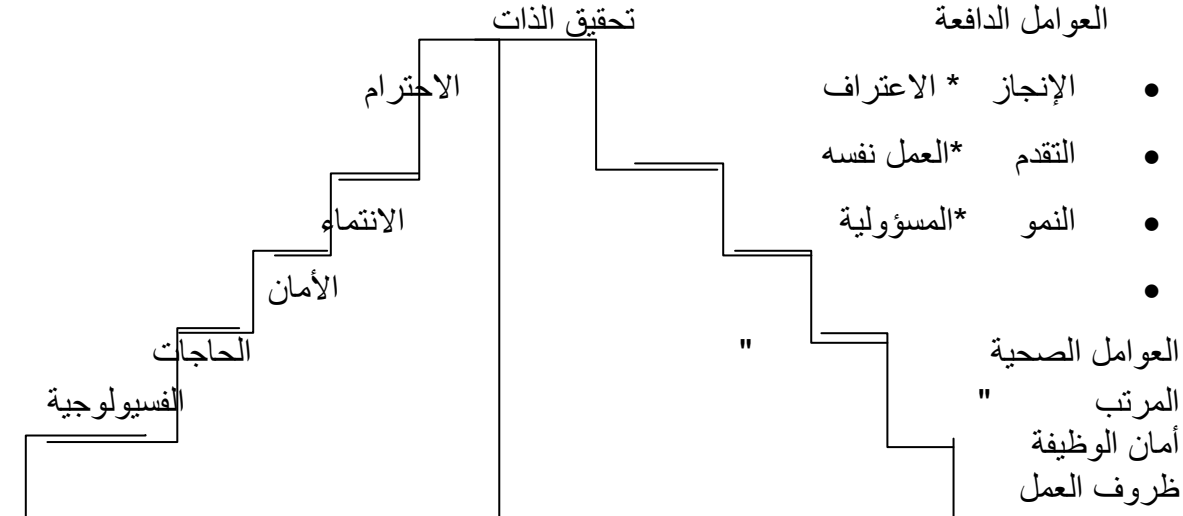
أ- أوجه الاختلاف : و تتمثل أوجه الاختلاف بين النظريتين فيما يلي :

- حاول " ماسلو" تفسير الدافعية من مدخل نفسي يرتبط بالحاجات الداخلية للإنسان عموما ، بينما حاول
" هرزبرغ" تفسير الدافعية من مدخل يعتمد على الوظيفة .
- توصل " ماسلو" إلى أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الإنساني ، أما " هرزبرغ " فيرى أن العوامل الدافعة هي التي تقابل الحاجات العليا مثل الإنجاز ، و النمو

ب- أوجه التشابه : و تتمثل أوجه التشابه فيما يلي :

- تتفق النظريتين من حيث أن العوامل الدافعة عند " هرزبرغ " تقابل الحاجات العليا لتحقيق الذات و الاحترام في هرم " ماسلو " للحاجات ، و ذلك كما هو موضح في الشكل رقم (07) بينما تقابل العوامل الصحية عند هرزبرغ" باقي الحاجات العليا و الدنيا في هرم " ماسلو " مثل الانتماء ، الأمان و الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان .
- إن كل من " ماسلو " و " هرزبرغ" ركزا على العوامل الداخلية للفرد أو الوظيفة التي تنشأ وتوجه و تحافظ و تمنع الدافعية ، و لكن كل من النظريتين لم تصف كيف أن السلوك الإنساني ينشأ و يوجه و يستمر و يتوقف ، و الشكل الموالي يوضح أوجه التشابه و الاختلاف بين نظريتي " ماسلو" و " هرزبرغ" [2]

شكل رقم (03) الفصل الأول: نظرية هرزبرغ



(1)جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس : **السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)** الدار الجامعية الاسكندرية 2000 ص 374

(2)جمال الدين مرسي مرجع سابق ص 375

إجراءات الشركة			
المكانة			
الإشراف	نظرية هرزبرغ		نظرية ماسلو
العلامات	" العوامل الصحية و العوامل الدافعة "		" هرم الحاجات "

لقد خضعت نظرية " هرزبرغ " إلى النقد ، الذي يتركز على مايلي :

- استخدام نموذج المقابلة الشخصية في الأبحاث من شأنه أن تكون الإجابات كما يريد أووفقا لرغبات الباحثين
- ليس هناك معيار أو مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام و الاستياء الشديد ، حيث اعتمدت على التقرير الشخصي

الفرع الثالث :نظرية Y.X) لـ " ماك جريجور دوقلاس" MC GROGR DOUGLAS

قد عالم النفس الاجتماعي " ماك جريجور دوقلاس" في سنة 1960 وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشير ، حيث قام باختيار افتراضات أساسية عن السلوك البشري و يميز " ماك جريجوردوقلاس " بين نوعين من البشر يندرجان تحت ما أسماه بنظريتين x وy:

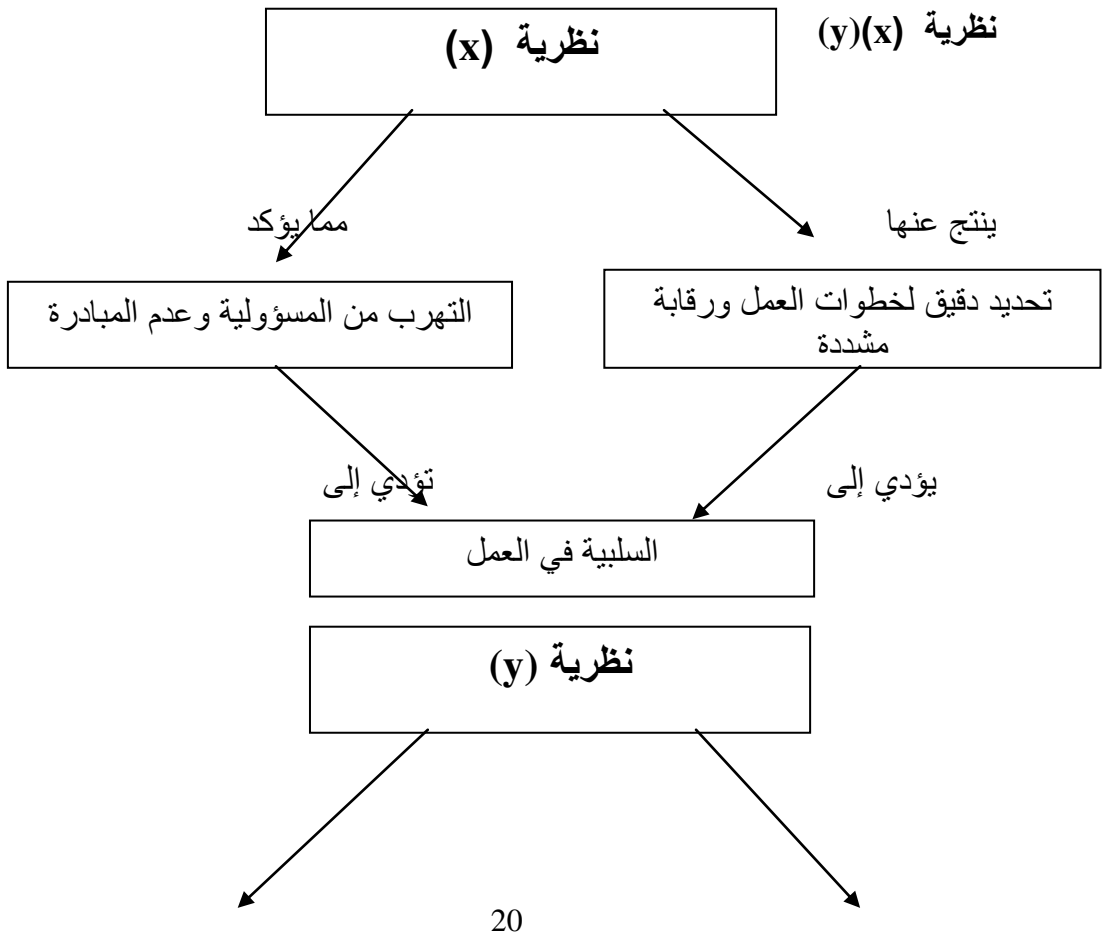
تفترض نظرية (x) أن الناس يحتاجون إلى السلطة و العنف من أجل قيامهم بأعمالهم وأن المطلوب لا يمكن تحقيقه إلا بوجود مراقبة مستمرة من طرف المسؤولين ، و تلتقي هذه النظرية مع افتراضات " تايلور" حول الأفراد حيث يؤكد معاملتهم كأنهم آلات تحركهم الحوافز النقدية فقط .

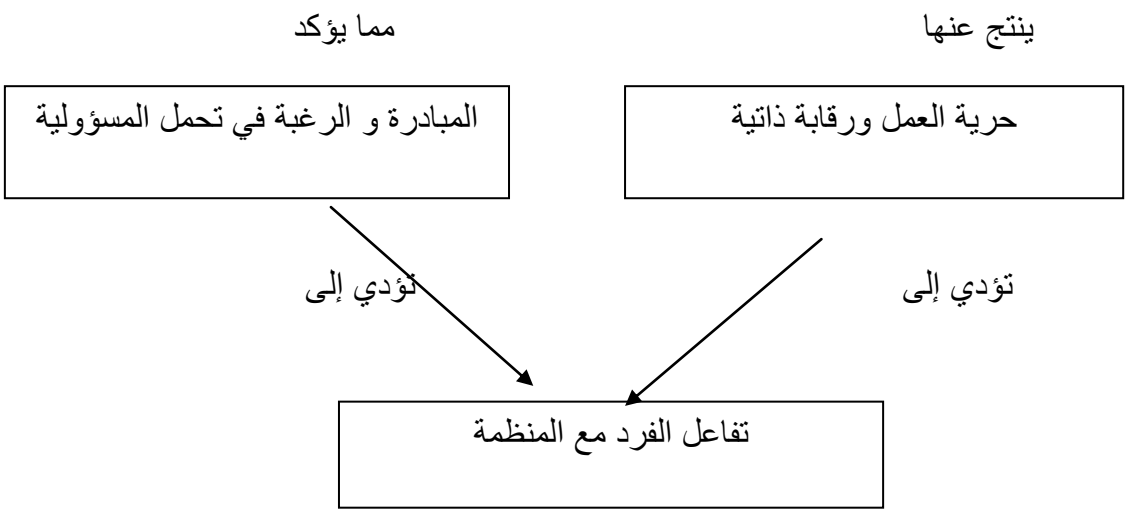
في حين أن النظرية (y) تفترض ما يخالف نظرية (x) حيث أن الأفراد يمكن أن يؤذوا أعمالهم التي كلفوا بها بكفاءة عالية إذا سمح للفرد بالإبداع ، و كانت هناك حرية ، كما تفترض أن العمل عنصر طبيعي في حياة الفرد مثله مثل اللعب ،أيضا ليس من طبيعة الأفراد الكسل و التراخي في العمل .

فنظرية (x) هي النظرية السلبية للعملين على أنهم كسالى و أن القيادة و العقاب هما و سيلتان تدفعهم لأداء العمل ، أما نظرية (y) فترى عكس ذلك على أن الأفراد لديهم رغبة في العمل و قدرة على تحمل المسؤولية و استعداد لتحقيق أهداف المؤسسة لذلك فأساليب التحفيز الملائمة هي التشجيع و إتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم و النظرة الإيجابية لتصرفهم .

و استنادا إلى مبادئ نظرية (y) فإن الفرد لا يسعى إلى إشباع الحاجات المادية فقط بل يسعى أيضا إلى إشباع الحاجات الاجتماعية و حاجات التقدير و حاجات تحقيق الذات و يمكننا أن نتصور نظرية (x)و(y) على النحو التالي :

شكل رقم (04) الفصل الأول : نظرية (x)و(y).





SOURCE:Organisation et mnagement: GILBERT J.B.probst
Les éditions d´ organisation, paris, 1997, page50.

إن النظريتين السابقتين تختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منهما و قد اعتبرها " ماك جريجور دوقلاص" بمثابة حالتين لفئتين من المديرين ، فإما أن يتبنى المدير النظرية الأولى أو النظرية الثانية كل على حدا ، ولا يمكن الجمع بينهما لأن الفلسفة التي تقـوم عليها نظرية **(x)** هي فلسفة متشائمة و متشددة حيث تكون الرقابة مفروضة و مستمرة ، و في المقابل فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية **(y)** هي فلسفة متفائلة و مرنة كما أنها تزاوج بين حاجات الفرد و حاجات المؤسسة ، فالمدير من النمط **(x)** يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين وغير مسؤولين ولا يستحقون الثقة ، لذلك فهو يسهر على العاملين معه ، في حين يكون المدير من النمط **(y)** عكس ذلك تماما.

الفرع الرابع : نظرية الإنجاز لـ " ماك كليلاند " DAVID.MCCLILAND

ظهرت نظرية الإيجار لـ" ماك كليلاند " سنة 1961 ، حيث يرى في نظريته أن لدى الأفراد ثلاثة حاجات رئيسية هي :

الحاجة إلى القوة الحاجة إلى الإنجاز ، الحاجة للانتماء ، حيث يفسر تلك الحاجات على النحو التالي :

ا-الحاجة إلى القوة : الأفراد الذين يكون لديهم الحاجة إلى القوة يبحثون عن فرص المركز و السلطة ، لذلك فإنهم يندفعون لتلك الأعمال التي توفر لهم ذلك .

ب-الحاجة إلى الإنجاز : الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لحل المشكلات و التحدي .

ج-الحاجة إلى الانتماء : الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات الصداقة ، حتى يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .

وفي نظر " ماك كليلاند" فإن الأفراد الذين لديهم دافع انجاز قوي يتميزون بالخصائص التالية :

- يفضلون أداء المهام التي تمنحهم قدرا كافيا من المسؤولية و الاستقلالية .
- يفضلون تحديد الأهداف الصعبة نسبيا و لديهم دافع قوي على المثابرة

و تحمل المخاطر في حالات الفشل،وانجازهم يكون أكبر من إنجاز الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز ضعيف .

- تسطير مشاعر الرضا على الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز قوي لدى تحقيقهم نتائج جيدة ، حتى إذا لم تكن تلك النتائج متبوعة بفوائد مادية .

و نظرية الإنجاز كما يتضح مما قدمته من أفكار ، أبرزت طبيعة خصائص الفرد الذي يتميز بالدافع القوي للإنجاز ، تلك الجوانب التي لم تتعرض لها النظريات السابقة ، و بالتالي يمكن التأكد من هذه الخصائص لدى اختيار المسيرين لتحقيق فعالية الأداء .

فسلوك الفرد حسب نظرية " مالك كليلاند " تحركه حوافز عديدة ، وليس حافزا واحدا مما يميزها عن باقي نظريات الحوافز ، كما تعتبر هذه النظرية حقا نظرية التحفيز و الدافع لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التجديد و التحدي و الابتكار .

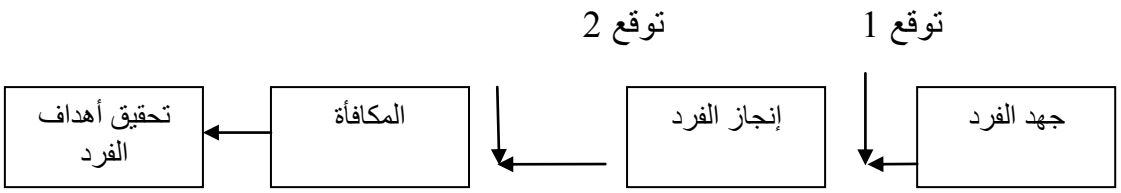
الفرع الخامس : نظرية التوقيع : لـ " فيكتور فروم " Victor vroom

تشير هذه النظرية التي جاء بها " فيكتور فروم " في سنة 1964 ، و التي أطلق عليها نظرية التوقع ، أن الدافع إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة ، فوفقا للنظرية فالأفراد يعيشون على الأمل ، حيث يمكن حثهم على العمل إذ اعتقدوا إن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقق الأهداف المحددة ، فالعامل مثلا يعتقد أنه إذا قدم مستوى آداء مرتفع سيجازي ، إما بالحصول على مكافئته مادية أو بترقية لذا فسلوك الأداء لدى الفرد تسبقه دائما عملية المفاضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع ، و اتخاذ الفرد لقرار معين للقيام بعمل معين تتحكم فيه أساسا المنافع المتوقع الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل [1]

(1)ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق ص 163

إن نظرية التوقع لـ " فيكتور فروم" تمثل أهم النظريات التي تفسر الحوافز لدى الموارد البشرية، و ترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لأن ذلك العمل ، أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة ، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج ، و هذا كما يوضحه نموذج التوقع التالي [1]:

شكل رقم (05) الفصل الأول : يوضح نموذج التوقع



من خلال نموذج التوقع السابق ، فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه الوصول إلى ذلك الإنجاز ، و هذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية ، و إذا ما حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أو لا ؟ و هذا هو التوقع الآخر إذن هناك توقعان يتعلق الأول بالجهد و الإنجاز ،

و يتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة ، فالتوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة ، كذلك الموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد و قادر على الإنجاز إذا ما حاول ذلك ، و هذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد و الإنجاز ، أما التوقع الآخر فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك ،

أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز ؟ العامل مثلا ، يتساءل إذا ما حققت رقم إنتاج معين أو أداء جيد فهل سأمنح

(1) علي غربي : **تنمية الموارد البشرية** ، منشورات قسنطينة 2004 ص87

مكافئته أم لا ؟ أي أن هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز و بين المكافئة المتوقعة [1]

نموذج " بورترولولر" في الدوافع و الأداء و الرضا الوظيفي :

لقد طور " بورترولولر" عام 1968 نموذج " فروم " وقد ربطا الرضا بكل من الإنجاز و العائد فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز و الرضا ، وهي العوائد كما في الشكل (10) و بموجب هذه النظرية يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادية و منسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول، فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بأنها عادلة ، فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد ، أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه ،

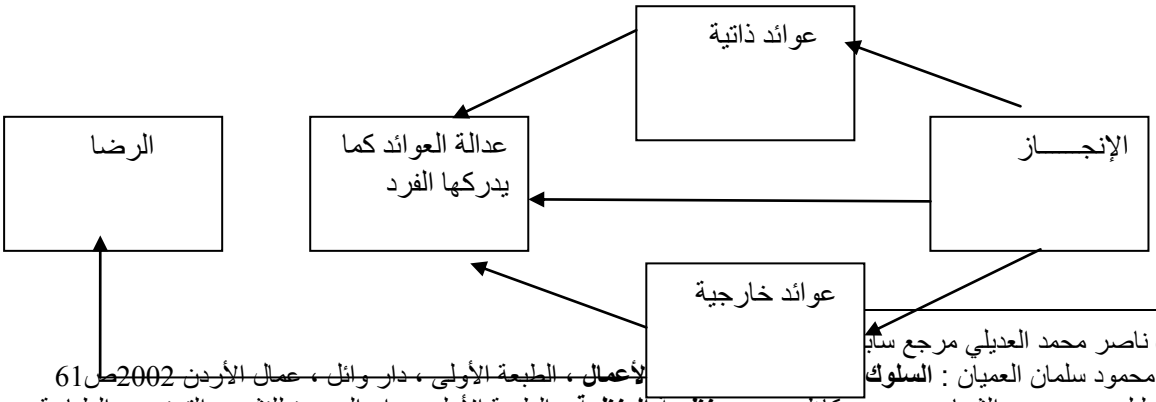
فستحدث حالة عدم رضا ، و يوقف الدافعية للاستمرار في الجهد ، لذلك فإن من أبرز ما

أضافه نموذج " بورترولولر" إلى نظرية " فروم " هو المفهوم الذي يشمل عليه نموذجيا بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل و رضاه ، و أن القناعة و الرضا يتحددان بمدى التقارب بين الفوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد [2].

وقد بينا " بورترولولر" أن هناك نوعين من العوائد :

- عوائد ذاتية : و هي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع ، و هذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد .
- عوائد خارجية : و هي التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة أو المنظمة بإشباع حاجاته الدنيا كالترقية و الأجور و الأمن الوظيفي ، و الشكل الموالي يبين نموذج " بورترولولر" في الدوافع و الأداء و الرضا الوظيفي [3] "

الشكل رقم (06) الفصل الأول : نموذج "بورترولولر " في الدوافع و الأداء و الرضا الوظيفي



(1) ناصر محمد العديلي مرجع سابق
(2) محمود سلمان العميان : **السلوك** **لأعمال** ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمال الأردن 2002ص61
(3)خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : **نظريه المنظمة** ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن 2000

و يوضح نموذج "بورترولولر " التدخل بين الحوافز و الإنجاز و الإشباع / الرضا و هذا يعني أنه يتعين على الإداريين ضرورة إدارك أن تكون أهداف المرؤوسين أو العاملين متوسطة الصعوبة و متفقة مع قدارتهم و مهارتهم ، وربط نظام الحوافز مع الحاجات الفعلية للعاملين و العمل على إشباعها .

على الرغم أن هذا النموذج هو أعقد من سابقه ، فإنه إنما يؤكد على حقيقة كون التحفيز عملية معقدة ، و ليس مجرد سبب و نتيجة ، كما يؤكد على دور المدير في صياغة هيكل المكافأة ، و على ضرورة تفاعل أداء وظيفة التحفيز مع بقية الوظائف الإدارية (التخطيط،التنظيم،الرقابة).[1]

الفرع السادس :نظرية Z لـ " وليام أوشي" WILLIAM OUCHI كإطار نظري للبحث

ترتكز نظرية Z التي طورها "وليام أوشي" عام 1971 على أهمية الجانب الإنساني للعامل،حيث لاحظ "أوشي" بأن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث و التطوير ، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و بفعالية .

ويرى " أوشي " أن نظرية Z تتميز بثلاث خصائص هي :

- **الثقة** : لأن الثقة و الإنتاجية هما شيء واحد ولا يمكن التفريق بينهما .
- **الحذف و المهارة** : إن الحذف و المهارة في التعامل هما الأسلوب الذي تطبقه الإدارة الأمريكية عن طريق الخبرة و المعاشرة الطويلة في الوظيفية .
- **الألفة و المودة** : و تعتمد عليها الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية ، وما يترتب عليهما من اهتمام ودعم للآخرين .

وعلى ضوء تلك الخصائص الثلاثة المشار إليها يرى " أوشي " أن الإدارة اليابانية تقوم على الأسس و المبادئ التالية :

- **الوظيفة مدى الحياة** :وهي من أهم خصائص الإدارة اليابانية ، وتساهم في عملية الاستقرار و الأمن الوظيفي للعاملين .
- **الترقية و الأجور :** يرتبط نظام الترقية و الأجور بنطاق التوظيف مدى الحياة ،

و يعتمد نظام الترقية في معظم المؤسسات على أساس الأفراد في ضوء مؤهلاتهم وقدارتهم ومدة الخدمة بالإضافة إلى مستوى الأداء و المهارة ، أما الأجور فتحدد حسب نوع الدراسة التي تحصل عليها العامل ثم يأخذ في الارتفاع ببطء و لكن بشكل مستمر حتى سن التقاعد (1)

- **عدم التخصص في المهنة** : أي الموظف يمارس أكثر من مهنة ، و يكون قادرا على العمل في أكثر من مجال بالجهاز أو المؤسسة .
- **عملية المراقبة الضمنية** : تعتمد المراقبة على الحذق و المفاهيم الضمنية و الأمور الداخلية و هي تمارس بشكل دقيق و مرن في آن واحد .
- **أسلوب القرارات الجماعية** : إن القرار الجماعي المشترك يدفع العامين إلى الإنتاجية و يشعرهم بالأهمية " و نتيجة للاهتمام الخاص بالمورد البشري ككل في المقام الأول أدى ذلك إلى انخفاض معدلات التغيب و معدل دوران العمل وزيادة الإنتاج كما ونوعا [2].
- **الاهتمام الشامل بالأفراد :** تهتم مؤسسات اليابان بشمولية العناية و الاهتمام بالعاملين الموظفين ، مثل دعوة الأهل في الاحتفالات و هذا يعزز الثقة و المودة .
- **الثقة و المودة** إن هذه المبادئ و الأسس التي تعتمد عليها مؤسسات العمل باليابان تساهم في دفع و تحفيز العامين بها إلى العمل و الإنتاجية ، و تتيح لهم الرضا الوظيفي .

فحسب نظرية " أوشي " فإن الأداء الجيد و الخبرة و الأقدمية و الاستقرار في العمل و المشاركة في برامج التدريب هي أسس للتفرقة و التمييز في دفع الأجور و المرتبا و الحوافز التعويضات ، و جدير بالذكر أن مساهمة العاملين أو اشتراكهم في حضور برامج التدريب لا يساعد فقط في تحسين إنتاجية و أجور الأفراد ، بل أيضا يقلل من معدل دوران العمل في المؤسسات [3].

لقد اعتمد الباحث نظرية Z لـ " وليام أوشي " كإطار نظري للبحث ، لأنها تركز على الجانب الإنساني للعاملين ، وكيفية إدارة الأفراد بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة وبفعالية و كذلك أهمية العمل الجماعي و العمل على مستوى الفرق التي توفر للعاملين جوا من علاقات إنسانية مباشرة دون حوافز رسمية بين الأفراد العاملين بالمؤسسة ، مما ينعكس إيجابيا على دوافعهم للعمل و الرفع من الروح المعنوية لديهم ، و التوسع من نطاق التعاون و التضامن و يمنح مجالا أو هامشا

(1)عبد السلام محمود أبو قحف : **علم الإدارة اليابنية** ، مكتب العربي الحديث القاهرة 1998 ص79
(2) عبد الغفار حنفي : **تنظيم و إدارة الأعمال** ، مكتب العربي الحديث القاهرة 1993 ص 454
(3) عبد السلام محمود أبو قحف ، رنا أحمد عيتاني : **تجربة الإدارة في اليابان –النظام ، الدعائم مقومات النجاح** – مكتبة و مطبعة الإشماع الفنية

للحرية يستطيع من خلاله العاملين أن يعبروا عن آرائهم و اقتراحاتهم ، في إطار ينسجم مع الأهداف الإستراتجية للمؤسسة .

كما يستند اهتمام الإدارة المعاصرة إلى تنمية عمل الفريق ، إلا أن المورد البشري يؤدي عملا أفضل إذا تم تمكينه من العمل في إطار التعاون مع زملائه بدون رقابة خارجية ، كما أن تحميل الأفراد مسؤولية العمل المشترك فيما بينهم يضعهم في موقع الشريك مع الإدارة و ليس مجرد إجراء ، كما أن جمع الأفراد للعمل في فريق يحقق تكامل الخبرات و التخصصات في عصر المعرفة و الثورة التقنية .

المبحث الثالث : تصميم نظام الحوافز

تمهيد : هناك جملة من العوامل التي يجب الالتفات إليها عند تصميم أنظمة الحوافز و هي مراحل تصميمه ، و المبادئ الأساسية لنجاحه ، و أهم معايير الحكم على فعاليته لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز ، نقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها و بإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا.

المطلب الأول: **مراحل تصميم نظام الحوافز**: إن تصميم نظام الحوافز يمر بعدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها كما يلي:

الفرع الأول:تحديد هدف النظام:لا بد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات أو الإجراءات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسن للجودة أو غيرها من الأهداف ولتحقيق هذا الهدف فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة،الإدارات،الفروع،الأقسام)ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله ،فهذا نظام جزئي لرجل البيع و ذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا [1]

ونظام جزئي آخر للموظفين التنفيذيين.

الفرع الثاني: دراسة الأداء:في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف للأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي،ولتحديد و توصيف الأداء المطلوب لابد من:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم، فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم .
- وجود عدد سليم للموظفين لا أكثر ولا أقل مما يجب.

وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال.

(1)أحمد ماهر ، **ادارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،2004 ،ص 357

- وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات و أدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن مما سبة الفرد على عمل ليس له سيطرة عليه.

الفرع الثالث: تحديد ميزانية الحوافز:يقصد بميزانية الحوافز ذات المبلغ الإجمالي المتاح للمسؤول على نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ، و يجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية [1] :

1- **قيمة الحوافز و الجوائز** : و هي تمثل الجزء الأكبر من ميزانية الحوافز .

2- **التكاليف الإدارية** : مثل تكاليف تصميم النظام و تعديله تدريب المدرين على النظام .

3- **تكاليف الترويج** : و هي تغطي بنودا مثل : النشرات و الكتيبات التعريفية ، المعلقات الدعائية ، المراسلات و الحفلات)

ويجب التعريف بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز :

أ- **ميزانية ثابة** : يتم تحديد مبلغ ثابت معروف مسبقا فمثلا مبلغ 3 مليون دينار جزائري على سبيل المثال خلال العام القادم وفقا للخبرة السابقة للمنظمة ، وحجم ميزانية الأجور و أهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ب- **ميزانية مرنة :** حيث تكون الميزانية متغيرة ، وغير محددة سلفا و ذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج و على هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلا 5% من الأرباح أو8% من المبيعات ، تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين و ذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد في كل ما يتحقق من أداء و نواتج و أن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز و بالتالي فإن النظام يمول نفسه بنفسه .

الفرع الرابع : وضع إجراءات نظام الحوافز : و يقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات ، و إجراءات متسلسلة و هي تعني بتسجيل الأداء و حساباته و نماذجه واجتماعاته و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز فيما يلي أهم هذه الإجراءات : [2]

(1)يوسف حجيم الطائي **إدارة الموارد البشرية ـ مدخل استراتيجي متكامل ـ** ، الوارق للنشر و التوزيع ، الأردن ط 01 2006
(2)علي السلمي مرجع سابق ص317

1- **تحديد الأدوار** : حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسه و تسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز و استخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين ، و تتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار رؤساء المستوى الأعلى ، و مدير نظام الحوافز أو مدير إدارة الموارد البشرية و ذلك من حيث الاعتماد و الموافقة أو التعديل أو المناقشة

2- **الاجتماعات :** حيث قد تتم اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز و غيره من المديرين .

3- **توقيت تقديم الحوافز** : هل هي شهرية أم ربع سنوية أو نصف سنوية أم تعطي بعد الأداء المتميز مباشرة .

4- **نوع الحوافز** : هناك لائحة تحدد أنوع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز طبقا لاحتياج من يتلقاها و القاعدة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز

المطلب الثاني : المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة :

إن أنظمة الحوافز تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر كشرط أساسي بنجاح عملية التحفيز و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

1. **دراسة الاحتياجات و دوافع الأفراد** : يجب على المنظمة قبل وضع نظام الحوافز أن نتعرف على دوافع الأفراد للعمل و تحدد أولويات الدوافع من وجهة نظرهم ، كما تعمل للتعرف على الاختلافات بين هؤلاء الموظفين ، و معرفة أن لكل فرد احتياجات خاصة به و ذلك لأن التحفيز الفعال يتطلب لماهية الاحتياجات التي تجعل الموظف يبذل جهودا مميزة لتحقيقها ، و بهذا تتمكن المنظمة من تحديد و اختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع الموظفين [1]

2. **ببساطة ووضوح نظام الحوافز** :كلما كان نظام الحوافز مختصرا ،واضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته و حساباته ، كلما ساعد على نجاح عملية التحفيز في المنظمة ، و خاصة إذا تم تحديد أنواع السلوك و الأداء الذي سيتم تحفيزه بالشرح التفصيلي لها ، و هو ما يجعله مفهوما من طرف المنفذين و المسؤولين والموظفين [2] و من هنا تظهر ضرورة التعريف بالنظام و الإعلان عنه لجميع أعضاء المنظمة من أجل فهم السياسات و الإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها

(1)جمال الدين محمد المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية** ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين الدار الجامعية ، مصر الاسكندرية ط1 سنة 2003

(2) أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 253

للحوافز و كذلك فهم معايير وشروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه [1].

3. **تناسب الحوافز للأداء** : يرتبط إشباع الاحتياجات بسلوك معين من الأفراد و ذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك و الأداء المرغوب من المنظمة و بين حوافز معينة يمكن الحصول عليها و قصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قد المستطاع ، كما يجب أن تتناسب و تتوافق مع جهودهم ، و بهذا ألا يمكن أن يحصل الموظفون على نفس القدر من الحوافز و إنما يجب أن تتناسب حسب قدراته و جهودهم فالتوافق بين الحافز و الأداء يعني ضرورة تعتون العاملين في حوافزهم و ذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء هذا من أجل أن تفقد صفتها التحفيزية [2].

4. **شمولية التحفيز** : يجب على نظام الحوافز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد ، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الاعتبار الجهود الإضافية و عدم اعتبار هاجز من الوظيفة ، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل ، و ذلك لأنه يؤدي إلى انحراف في نظام العمل ، و يجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط ، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عمليات الأداء مثلا ، و لهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضا مقابل جودة و كفاءة عمليات الأداء و كذلك الجهود و غيرها ، بهذا فعلى المنظمة تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها ، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الاتجاه الصحيح .

5. **وعي الأفراد بنظام الحوافز و إمكانية تحقيقه** : ينبغي أن يعرف الموظف السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها و إدراكهم لسبب حفزهم ، بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها و تحقيقها ، و أن مكافأة المنظمة لهذه التصرفات هو أمر وارد و ما يساعد على ذلك هو وضع أهداف قابلة للتحقيق .

6. **التوقيت الملائم** : يتم مراعاة قصر الفترة ما بين الأداء المحقق للفرد و حصوله على الحافز ،فإن قام الموظف بالأداء المطلوب و قدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك و الحافز و عليه على الحافز أن يتبع الأداء بسرعة دون تأجيل أو تعطيل [3] بالإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب و الشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز للفرد .

---

(1)ناصر محمد العديلي ، 481.
(2) يوسف حجيم الطائي مرجع سابق ص 416
(3)محمود حافظ حجازي – **إدارة الموارد البشرية** ـ دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر ، مصر (د ط) 2005

7. **الثبات و الاستمرار و الاستقرار** : على نظام الحوافز أن يكون ثابتا عبر الوقت و بين الأفراد ، بمعنى أن على المشرف أن يكافئ كل الموظفين لنفس التصرف سواء كان أداء أومجهود أو سلوك معين ، أي تقديم حوافز على نفس التصرفات [1]فإذا كانت المنظمة كثيرا ما تغير الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة أو أنها تتعرض لتغيير مستمر لسياستها . و بالتالي فضمان ثبات و استقرار الحوافز يخلف الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد [1].

8. **عدالة النظام [2]** : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ، و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء ، و إن كانت هناك عدالة في توزيع الحوافز و شعور بعض الأفراد فانعدامها يجب على المشرف أو المدير أن يوضح لهم السلوك المناسب الذي يمكنهم من الحصول عليها ، و مقارنة أدائهم مع أداء الأفراد المحفزين و ذلك باقتنائهم بعدالة أوضاعهم حتى يؤدي إلى استقرار دافعتيهم .

9. **تميز النظام** : نظام الحوافز ليس نمطيا ، بمعنى لا يمكن جذب نظام معين ناجح في منظمة ما من بلد و تطبيقه على المنظمة حتى و لو كانت تشابهها من حيث النشاط و ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى ، كما تختلف طبيعة الأفراد و احتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى ، بالإضافة لتباين قيم و ثقافة المنظمين و أفراد كل منهما ، و بهذا يجب أن يكون نظام الحوافز مصمم حسب أنواع العاملين الوجودين في المنظمة و أنواع الأهداف التي تسعى إليها و غيرها من أسباب التميز [3]

10. **التنويع في الحوافز** : على الحوافز أن تكون متنوعة حسب تنوع حاجات الأفراد و تغيرها من وقت لأخر إذ لا يمكن افترض أن الناس تعمل من أجل المال فقط ، و بهذا على المنظمة أن تستعمل نظم حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية و المعنوية ، إذ تزداد فاعلية الحوافز المادية إذا تبعت بالحوافز المعنوية اللازمة ، بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز السلبية و الإيجابية ، مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية .

11. **الاستخدام المتقطع للحوافز** : يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية من التحفيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي إذ أن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد

(1) مهدي حسن زويلف – **إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية** - دار مجدلاوي للتوزيع عمان ط 1 1993 ص 278
(2)أحمد ماهر مرجع سابق ص 552
(3)كمال بربر مرجع سابق ص 111

الكثير من جاذبيته ، كما يجعل رد فعل الأفراد قويا عندما يتم منعه لسبب أو لأخر، لأن الحافز المستمر يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية [1] لأن الفرد يعتبر كجزء من الأجر .

12. **استمرارية المعلومات المرتدة** : إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات الموظفين في حال ارتفاع الأداء ، نظرا لتوقع المكافآت ، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر ، حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع و الذي يسمح بالحصول على الحوافز [2]

13. **المرونة** : يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع الموظفين وبتغيير و تطور حاجاتهم و دوافعه و حسب تغير ظروف المنظمة و الظروف المحيطة بها كذلك فالأخذ بعين الاعتبار كل هذه المقومات سيؤدي إلى نجاح نظام الحواف و سيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه .

المطلب الثالث : معايير الحكم على فعالية نظام الحوافز من خلال الأداء و الرضا الوظيفي

يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي شكلت حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي ، لاعتباره أحد أسس تقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف و الأعمال و الممارسات و الأهداف المسطرة التي تتمناها المنظمة و تسعى لتحقيقها ، يمكن للمنظمة التعرف على مستوى فعالية نظام الحوافز من خلال بعض المؤشرات التي تظهر ذلك بصفة واضحة و التي تتمثل في الأداء و الرضا من خلال معدل دوران العمل و الغياب وغيرها و نبرر ذلك كما يلي :

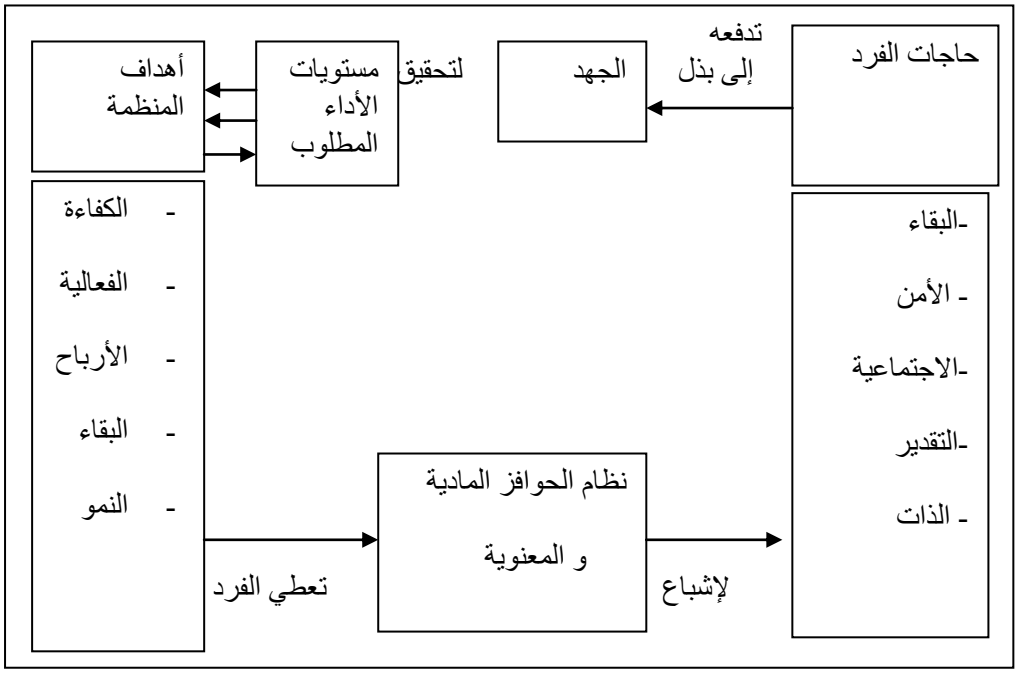
الفرع الأول: معيار الأداء : يمكن استخدام الأداء كمعيار أساسي لتقييم فعالية تنظيم أنظمة الحوافز في المنظمة و ذلك بمعرفة الأداء المحقق نتيجة تطبيق هذا و معرفة النظام و معرفة العلاقة بينه و بين الأهداف التنظيمية و يمكن إعطاء تعريف للأداء على أنه من أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي ، فإذا كان هذا الأداء مميزا في ظل بيئة عمل يسودها العدل و المساواة ، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها ، و في ظل عالم يسوده التغيير المتسارع و المنافسة الشديدة ، و لن تستطيع المنظمة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها ، و هذا الأداء ينبع من حصيلة أداء الأفراد في المنظمة ككل [3].

(1) المرسي جمال الدين، مرجع سابق، ص 482
(2)المرسي جمال الدين ، مرجع سابق ، ص 483
(3)اطامنة محمد **" معيير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها** ، الشبكة اللإلكترونية 2009
.1 un .org intradoc/grops/public /../arado / unpan 024617pdfwww.unpan

كما أنه يمثل درجة تحقيق و إتمام المهام المكون لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يتحقق بها ، أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة و غالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فقياس على أساس النتائج [1].

و تسعى المنظمة لإنجاز أهدافها من خلال الأدوار و المهام و الواجبات التي يؤديها الموظفون فيها على مختلف مستوياتهم الوظيفية ، و تنجح المنظمة عندما تجاوز بين متطلبات أدوارها التي حددتها و رسمتها و بين حاجات و توقعات الأفراد [2] ،و عندما يكون العاملون في أداء مهامهم فإن جهودهم يجب توجيهها نحو غاية محددة و هي تحقيق الأهداف التنظيمية التي تتحقق من خلال الأداء المناسب و بهذا فالحوافز تدفع للأداء ، هذا الأداء الذي تعبر عنه المنظمة بكمية الإنتاج ، الجودة أو بتخفيض تكاليف الوحدة الإنتاجية أو بتقليل الوحدات المعابة و تقليل الأخطار و غيرها و يمكن توضيح كل ذلك من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم (07) الفصل الأول : تأثير التحفيز على أداء الأفراد و تحقيق أهداف المنظمة[3] .



المصدر : أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي : دراسة سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ط1 ، سنة 2000 ص 23.

(1)الصوان ماهر محمد **تقويم الأداء الوظيفي** : دراسة النتائج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية جمهورية مصر العربية

(2)ناصر محمد العديلي ، مرجع سابق، ص 96 مجلة الإدارة العامة، 24 (76) سنة 2000

([3])أحمد جاد عبد الوهاب ، **السلوك التنظيمي** : دراسة سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، عمان ط1 ، سنة 2000 ص 23.

يتضح من الشكل أن حاجات الفرد تدفعه إلى الجهد من أجل تحقيق مستويات الأداء المحددة بواسطة المنظمة و هو بذلك يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، تقوم هذه الأخيرة من جانبها بإعطاء الفرد الحوافز مقابل الإنجازات التي حققها ، فمثلا إذا شاءت المنظمة زيادة الإنتاج مع الحفاظ على مستوى الجودة المطلوب ، فعليها أن تحفز الموظفين على ذلك من أجل استخراج طاقاتهم الكامنة و المهم هو اكتشاف هذه الطاقات و إيجاد الحوافز لإطلاقها أو وضعها في خدمة العمل و نستخلص من كل هذا أنه يمكن الحكم على فعالية التحفيز على فعالية التحفيز خلال الأداء ، و يتم ذلك عن طريق معدلات الإنتاجية أي الكميات المنتجة و ذلك بالاعتماد على معايير معينة ، حيث كلما زادت الحوافز المقدمة تزداد الكميات المنتجة

الفرع الثاني : معيار الرضا الوظيفي : يعتبر رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة التحفيز ، و مدى تناسب الحافز مع الأداء [1] ، و يمكن إظهار ذلك من خلال توضيح علاقة الرضا بالتحفيز ، و توضيح مظاهر الرضا للحكم على أنظمة التحفيز على المنظمة .

1- **علاقة التحفيز بالرضا** : جاء تعريف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن شعور الفرد بالقناعة من خلال عملها التي تعتبره محصلة العلاقة ما يتوقعه الموظف من عمله

و بين ما يحصل عليه ، و بالتالي هو إشباع حاجات الأفراد من أجل أن تتحقق لديهم القناعة و الاطمئنان ، يكون الشخص الذي يتوفر لديه هذا الرضا كبيرة بالمنظمة و يفخر بانتمائه إليها و يعتبر أن أهدافه جزء من أهداف المنظمة ، و يحقق ذلك المزيد من الولاء لها مقابل دوران أقل و التزام بالدوام أكثر ، إضافة إلى المعنويات العالية و علاقات العمل الجيد و هي أمور تساهم كلها في الرفع من الأداء [2].

خلاصة الفصل الأول :

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع الموظفين و التأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى و زيادة الأداء مما يحقق أهدافهم الشخصية و

(1) طارق المجذوب، **الإدارة العامة** ، الدار الجامعية ، بيروت ، 2000 ص 349
(2)يوسف محمد القبلان ، **مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري** ، شركة العابيكان للطباعة و النشر الرياض 1191 ط 2 ص 103

أهداف المؤسسة ككل .و الحوافز هو الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك الموظفين نحو تحقيق هدف معين و هذا ما يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لأخر تبعا لعوامل منها : البيئة ، الثقافة ، مستوى التعليم ....إلخ .

و الإدارة الناجحة هي القادرة على تحديد و معرفة نوع الحافز الممكن تقديمه من أجل تعديل سلوك الأفراد ، مما يخدم أهداف المؤسسة بكفاءة عالية و توفير إمكانيات .

و كلما كانت الإدارة ناجحة في تطبيق نظام الحوافز بحيث تلبي حاجات الأفراد كلما كان تحقيق الأهداف المرسومة أكبر و أعظم ، إضافة إلى المحافظة على الأفراد الموظفين في المنظمة .

الفصل الثاني:
الروح المعنوية عند الموظفين

الفصل الثاني : الروح المعنوية عند الموظفين

تمهيد : يتصف العصر الذي نعيشه بهيمنة التنظيمات و شمولها شتى مناحي الحياة ، بل هي النظام الحيوي الذي يسير حياة الناس و يلبي احتياجاتهم ، وقد تطورت الدراسات و العلوم حول السبل التي تكفل التطور المستمر في أداء المنظمات بما يمكنها من بلوغ الغاية التي تصبوا إليها و تحقق أهدافها و لقد تناولت هذه الدراسات الإنسان كمحرك رئيسي لكل تنظيم لتشمل النواحي النفسية و الاجتماعية التي تؤثر على الفرد و توجه سلوكه ، فبرزت في العلوم الإنسانية فروع جديدة كعلم النفس الإداري و علم النفس المهني لاسيما أن العنصر البشري (الإنسان) بتكوينه الجسدي و الروحي هو نواة كل تنظيم ، و بالتالي فإن نجاح أي منظمة يرتبط بالعنصر البشري في المنظمة ، و هو حيث تداول الباحثين عددا من المصطلحات للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ، و منها الروح المعنوية و الرضا من العمل أو الرضا الوظيفي ، و لقد اهتمت الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة على وجه الخصوص بالجوانب النفسية للموظفين في مختلف المهن بدءا بمدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري التي دعت إلى مشاركة الموظف في المنظمة بشكل استشاري .

المبحث الأول : ماهية الروح المعنوية

الفصل الثاني: الروح المعنوية عند الموظفين

تمهيد : لقد كان الرأي السائد قديما هو الروح المعنوية ليست بذات أهمية ، و من ثم فإنها لم تحظ بالعناية في دوائر الأعمال و خاصة بعد أن سيطر رجال الأعمال الزعم القائل بأنه إذا أمكن التحكم في الإنتاج وفقا لسرعة الآلة ، أي جعل الموظف يتكيف مع الآلة ، و بعدها بدأ رجال الأعمال يعترفون بأهمية الروح المعنوية في العمل .

المطلب الأول : تعريف الروح المعنوية : إن مصطلح الروح المعنوية يدل على حالة غير ملموسة يحيط بها الغموض لذا من الصعب إيجاد تعريف شامل و دقيق لها فقد تعددت التعاريف ، فمنهم من عرفها أنها الرغبة عند الفرد أن يكرس وقته وجهده في تحقيق أهداف المؤسسة ، حيث عرفها " دنرلين جيرالد " الروح المعنوية بأنها صفة متميزة للجماعة و هي مصطلح يطلق على حالة ذهنية يتشارك بها أعضاء الجماعة و تحركهم كي يستخدموا قواهم و قدارتهم و مهارتهم كاملة ليحققوا غاياتهم ، أنها ليست حالة ذهنية موجودة في شخص بل في المجموع .

أما عرفها الروح المعنوية " فهمي " : فيرى أن تعبير الروح المعنوية يصف شعورا يمت بصلة إلى الروح (روح الجسد) كما يصف لنا الحماس أو الهمة [1] و يعرف الكسندرليون : الروح المعنوية بأنها قدرة الجماعة من الناس على العمل متماسكين و مثابرين لتحقيق هدف مشترك [2] و يؤكد القاسم " تحقق الروح المعنوية لجماعة العمل ككل من المحصلة النهائية لسريان الروح المعنوية العالية بين أفرادها و هو ما يطلق عليه مصطلح (تماسك الجماعة) و بدون الروح المعنوية لن تحصل المؤسسة على الإنتاجية الجيدة و لن يتحقق للموظفين الراحـة النفسية الجيدة [3] .

إن رفع الروح المعنوية للموظفين في مؤسسة العمل كما يذكر طه يعتبر هدفا أساسيا ينبغي على الإدارة تحقيقه بل إن الإدارة إن فشلت في ذلك فسادت الروح المعنوية بين الموظفين لأدى ذلك إلى إضرار بالغ بالمنظمة [4]

- و نجد هناك شبه اتفاق على الروح المعنوية عبارة عن الشعور العام لدى الجماعة و الذي يعبر عن مدى سعادتها و رضاها عن العمل و مستوى الروح المعنوية بالنسبة لأي جماعة تحكمه عددا من الظروف بعضها داخلية تتعلق بالجماعة ذاتها و البعض الأخر يرجع لأسباب خارجية [5]

المطلب الثاني : أهمية الروح المعنوية

(1) فهمي منصور " **إدارة القوى البشرية** ".دار النشر العربية مصر سنة 1981 ص 136.
(2) سلطان المشعان " **علم النفس الصناعي**، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع ،لبنان ، 1994 ص196
(3)عويد القاسم بديع محمود ،**علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2001 ص 52
(4) فوج عبد القادر ، **علم النفس الصناعي و التنظيمي** ،دار المعارف سنة 1988 ط 06 ص 287
(5) محمد أنر سعيد سلطان، **السلوك التنظيمي** ، دار الجامعية الجديدة ، مصر القاهرة 2003 ص 233

الفصل الثاني: الروح المعنوية عند الموظفين

تحظى معنويات الموظفين داخل المنظمة بأهمية كبيرة لا تقل عن الأهمية التي تتوقعها المنظمة عندما تقوم برفع أجور موظفيها أو تطبيقه نظام للمكافآت و الحوافز المادية ، ومن هنا تتضح لنا أهمية الروح المعنوية من خلال مايلي :

- أن الروح المعنوية مؤشر على كفاية وفاعلية الإدارة في المنظمة، و نعكس مدى نجاح القيادة في تحقيق الأهداف .
- أنها تؤثر على سلوك الموظفين في المنظمة مهما اختلفت مواقفهم ، و مهما كان وجودهم في الهيكل التنظيمي .
- تشكل الروح المعنوية قوة نفسية مؤثرة في الأداء و ارتفاع الإنتاجية .
- أنه من الممكن انخفاض الروح المعنوية بسرعة أكبر من ارتفاعها و لذلك ينبغي المحافظة عليها و صياغتها على الدوام لقد بدأ الاعتراف بأهمية الروح المعنوية في العمل مع الاعتقاد بأنه يجب العمل على النهوض بهذه الروح خارج المنشآت علاوة على تقديم برامج الترفيه للموظفين و توزيع الهدايا عليهم و هو ما يعبر عن الرفاهية الرأسمالية و قد فشلت هذه الفكرة حيث اعتبر الأفراد أنفسهم تحت رحمة الإدارة و أن الروح المعنوية لا تخلق ببذل المال [1]

المطلب الثالث : معايير الروح المعنوية

توجد معايير للروح المعنوية و هي كالآتي :

الفرع الأول : الروح المعنوية و موقف الموظف من عمله

أولا : الرضا : إن كان موقفه الأول أي الراضي و المتحمس كان تكيفه مع عمله حسنا و كان إنتاجه على أحسنه و المقصود بالرضا هو شعور الفرد برابطة عاطفية بينه و بين عمله مثل [2]:

أ- محبة الإنتاج .

ب- شعوره بالألفة التي تربطه بجو عمله

ج- شعوره بإحترام كرامته في العمل وبعده عن جو الحسد و البغضاء

د- شعوره بجو من العدالة وكذلك شعور الموظف بمكانته و أهميته بالنسبة لعمله.

ثانيا:عدم الرضا:إن كان موقف العامل موقف عدم الرضا عن العمل كان إستمراره فيه مؤذيا له ولعمله ومصدرا للإظطرابات التي تصيب الموظف و العمال و مكان العمل.

---

(1)القايدي حامد ،**النمط القيادي لمدير المدرسة و الروح المعنوية لدى المعلمين** ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية بالمدينة المنورة 1987ص 132

(2)محمد سعيد أنور سلطان ، مرجع سابق ص 202

ثالثا:المتوسط: يكون موقف المتوسط بين الرضا وعدم الرضا والحماسة وقلتها إذا كان الموقف موقف المتوسط فإن صاحب العمل لا يستطيع أن ينتظر عندئذ من الموظف أفضل إنتاجية ولا يستطيع الموظف نفسه أن ينتظر إلا من الداخل و الطمأنينة والقناعة التي يأملها من عمله.[1]

الفرع الثاني:الروح المعنوية وموقف الموظف من الإدارة

أولا:حسن العلاقة بين الموظف و الإدارة:الموظف إنسان يشعر بكرامته ومقامه ومصالحه و ارتباطاته الإجتماعية و انتمائه القومي لذلك يؤذيه أن يرى المؤسسة تعمل على أداء مصالحها بوسائل أو طرف تمسه هو.

صحيح أنه يعمل مقابل أجر ولكن المال وحده لايكفي في حسن تكيف الموظف مع عمله

و اندفاعه نحو ولا بد للموظف أن يتأثر في حسن العلاقة القائمة بينه وبين الإدارة التي تمثل المؤسسة.

ثانيا: احتكاك الموظف بالإدارة: غالبا ما يترك استقبال الموظف لأول مرة اثر لا يحمي في ذاكرته، ثم أن الإداري الذي يحتك بالموظف خلال عماه إنما يعكس إرادة الشركة بالنسبة للموظف[2] وهذه العلاقة ذات أثر كبير على الإنتاج وكل إساءة للموظف من الإداري تؤدي موقف الموظف من الإدارة وتؤدي روحه المعنوية، ولهذا فإن التعاون يؤدي إلى خلق هو تسوده روح الإحترام المتبادل.

ثالثا:إشراف الإدارة على الموظف:على المشرف أن يتحلى بالكثير من الصبر و أن يكون لديه القدرة على ضبط أعصابه و حساسيته المرهفة تجاه الموظف ومشكلاته ومن الضروري قرب الموظف من الإدارة وإزالة الحواجز فيما بينهما،الأمر الذي يقود روحه المعنوية.

الفرع الثالث : الروح المعنوية و موقف الموظف من رفاق العمل [3]

أولا : مكانة الموظف بين الموظفين العاملين : درس فان زياست مكانة الموظف و شعبيته بين رفاقه فوجد أن هناك صلة قوية بين الموظف و عمله و أن الذين يتمتعون بشعبية هم أصحاب معنويات عالية .

(1)محمد سعيد أنور سلطان مرجع سابق ص 202 ، 203
(2)عويد سلطان المشعان ، مرجع سابق ص 203
(3)عويد سلطان المشعان ، مرجع سابق ،ص203.

ثانيا : تفاهم الموظف مع الموظفين العاملين : كما درس أيضا التفاهم بين أفراد الفريق على الإنتاج و طلب من مجموعة الموظفين أسماء ثلاثة من الزملاء يفضلون العمل معهم بالترتيب حسب التفضيل ، وبعد الإطلاع على النتائج نظمت فرق العمل على هذا الأساس أن وفرت المؤسسة 50% من نفقات الإنتاج .

ثالثا : احتكاك الموظف بالموظفين العاملين : هناك مناسبات يجتمع فيها الموظفين الدين يتفاوتون من حيث الأعمال أو الجنسين و هذا له أهمية و يجب مراعاة ذلك لم له من أثر في منح الطمأنينة في العمل و قد أبدت الدراسات أن الروح المعنوية تميل إلى القوة و الاستقرار مع العمر .

المبحث الثاني : مظاهر الروح المعنوية و قياسها

تمهيـــد : إن الروح المعنوية كما سبقت الإشارة إليه هي شعور نفسي بالارتياح يحس بها نتيجة انتمائه إلى جماعة عمل متحدة و متماسكة ، و المشاعر هي مسألة ذاتية تقديرية يستدل عليها خلال سلوك أفراد القوى العاملة و ذلك لأن الروح المعنوية الخاصة بمجموعة من الموظفين هي ظاهرة غير ملموسة و لا يمكن اكتشافها إلا من خلال بعض الظواهر الدالة أو المعبرة عليها فالظواهر أو المظاهر ، هي السلوك الملاحظ على الموظفين و هذا السلوك هو الذي يعكس المعنوية الغير الظاهرة .

المطلب الأول : مظاهر الروح المعنوية : و هي جميع المظاهر أو الشواهد التي تبين لنا الحالة المعنوية الخاصة لحماية العمل و التي يمكن أن نلاحظها و نستنتجها عن طريق السلوك العلني للموظف أو عن طريق قياس الآراء أو الأفكار [1] و في هذا الصدد يمكن أن نميز بين نوعين من المظاهر فهناك مظاهر الروح المعنوية المرتفعة و مظاهر الروح المعنوية المنخفضة

الفرع الأول : مظاهر الروح المعنوية المرتفعة لدى جماعة العمل :

تظهر الروح المعنوية المرتفعة في عدة مظاهر نذكر أهمها :

-عدم وجود صراع بين أفراد الجماعة .

- قدرة أفراد الجماعة على مواجهة الأزمات و المشاكل بشيء من العزم و تكيف أنفسهم للظروف المتغيرة .

- تماسك بين الأفراد و ارتفاع كمية الإنتاج .

(1)صلاح الشنواني ،**إدارة الأفراد دراسة تحليلية من خلال الأهداف** ، جامعة بيروت العربية 1972 ص 23

-ارتفاع جودة الإنتاج .

- قلة المواد التالفة .

- انخفاض نسبة تغيب الموظفين .
- انخفاض معدل دوران العمل بينهم .
- انخفاض معدل حوادث العمل .
- انخفاض معدل الشكاوي و التظلمات [1]
- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون و التماسك من تلقاء أنفسهم نتيجة سلطة خارجية
- ذيوع الشعور بالانتماء بين أعضاء الجماعة و هو شعور ينجم عن توحد الفرد مع الجماعة و استقراره فيها لأنها ترضي دوافعه و حاجاته و تزيد من شعوره بالأمن .
- التمسك بأهداف مشتركة يعمل الجميع من أجلها .
- تشكل اتجاهات نفسية إيجابية لدى الأعضاء نحو رئيسها .[2]

الفرع الثاني : مظاهر الروح المعنوية المنخفضة لدى جماعة العمل

إن من أهم أو مظاهر انخفاض الروح المعنوية الخاصة بجماعة العمل منها :

أ- **التغيب :** يمكن النظر إلى التغيب من خلال مايلي : [3] بالنسبة للمحلل النفسي ينظر إلى التغيب في العمل علما أنه دفاع أكثر أو أقل وجدان ضد توتر ناتج عن عدم وجود الرضا الذي يعانيه و يشعر به الموظفون جراء ظروف العمل . في المؤسسة فالتغيب هو مظهر لقياس المناخ الاجتماعي الخاص بالموطنين غي المتفاهمين في المؤسسة .

أما بالنسبة لممثلي الموظفين فهو انعكاس و نتيجة لظروف العمل السيئة لكل مؤسسة .

ب –**زيادة معدل دوران العمل** : و هي زيادة معدل الانتقال بين الموظفين العاملين من مهنة إلى مهنة أو من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى و هذا ما يدل على انخفاض الروح المعنوية بين جماعات العمل ، حيث أن زيادة هذا المعدل يعتبر من بين المظاهر السلبية للروح المعنوية فبقاء الموظف مدة طويلة من الزمن في مؤسسة ما دون الانتقال إلى مؤسسة أخرى دليل على أن هناك جملة من العوامل المساعدة على الاحتفاظ بالروح المعنوية العالية و العكس يدل على عدم توفر هذه الظروف [4] .

---

(1)عادل حسين ، **الأفراد في الصناعة** ، دار الجامعات المصرية الاسكندرية 1971 ص465

(2) أحمد عزت راجع، **علم النفس الصناعي** ، الدار القومية للطباعة و النشر ، مصر ، الاسكندرية ،1965 ط2 ، ص449

(3)Lierre jardillier et henri baudiun lahesc entisme syntreses et rérlités entreprise moderne dédition 1984

(4)محمد ماهر عليش ، **إدارة الموارد البشرية** ، القاهرة ، الغريب ص 535

ج- **تسيب الموظفين** : و هو تخلي الموظفين عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا و عدم بذل المفترض و المتوقع منهم من مجهود ، مما يؤدي إلى عدم الانتظام في العمل و إلى تدني في مستويات الكفاءة و هذا التسيب يظهر أيضا في عدة مظاهر منها [1]:

- عدم الحضور للعمل في المواعيد المحددة .
- الخروج من العمل قبل المواعيد المحددة .
- عدم التواجد في مكان العمل لفترات طويلة دون وجود مبرر معقول .
- عدم استغلال الوقت الرسمي لأداء الواجبات .
- الاستهانة بالملكية العامة و تفشي ظاهرة اللامبالاة .

- عدم الانصياع للأوامر و التعليمات .
- انعدام دافع العمل بجد و إخلاص .

د- **فقدان الموظف العامل للاهتمام** : حيث يعتبرون أهم العوامل التي تقود إلى عدم استقرار المؤسسة ، و هذا نتيجة الكره و الملل و انخفاض الروح المعنوية للعمال .

ه- **تقيد الإنتاج و الحد منه** : يهدف هذا الإجراء إلى منع المراقبين من وضع معايير لقياس الإنتاج فالعمال يمنعون من القياس الزمني و ذلك بالتباطؤ في إنجاز العمل ، و يتوقفون عن العمل بمجرد ابتعاد الأخصائيين و المراقبين كا يهدف أيضا إلى وضع وتيرة عمل متساوية لحماية العمل تكون أقل من التي تضعها المؤسسة ، ففي هذه الحالة يخفضون الإنتاج إلى مستوى أقل مما هو مطلوب ، و هذه الطريقة للحد من الإنتاج تتخذها جماعة عمل معينة لتأكيد تجانســـها [2] و هذا التقيد يعبر على انخفاض معنويات العمال الموظفين في المؤسسة .

و- **التظلمات و الشكاوي المرتفعة** : هو مؤشر يدل على عدم رضا الموظفين ، حيث أن هذه المظالم تمثل مواقف يشعر فيها الموظف بعدم العدالة و عدم رضاه ، مع وجود حالة من التذمر الداخلي لدى الموظفين ، نتيجة عوامل الاستياء و ضعف الروح المعنوية [3]

---

(1)محمد عثمان الجعلي وآخرون ، **نسب العاملين محاولة لتأطير ودراسة و طرح ظاهرة سلوكية** ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1985 ص 13 و 14

(2)Crison det portelle h les lites o,oriere en itabi 1960 -1976 ed aubeer montagn pp115-116

(3) احمد حلي ، **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية العلمية التطبيقية** ، دار الهنا للطباعة، 1970،ص295

ي- **التخريب** : يعتبر أيضا مظهر من مظاهر الروح المعنوية المنخفضة ناتج عن شعور الموظف و إحساسه أنه غريب عن المؤسسة ، نتيجة عدم إشراكه في اتخاذ القرارات و هناك ثلاث أنواع للتخريب : [1]

- تخريب عن طريق تحطيم الآلات و إتلاف الإنتاج و إحداث حرائق.
- تخريب عن طريق التوقف عن العمل .
- تخريب عن طريق التباطؤ في العمل أو العمل دون الرغبة .

ج- **مشاكل النظام** : إن معنويات الموظفين تتأثر بالقواعد التنظيمية نفسها تبعا لطريقة الالتزام بها فقد تكون هناك قواعد تنظيمية غبر معقولة بل قد تكون قواعد أخرى مجحفة ، و هذا ما يؤدي إلى مشاكل تنتج من جرائها و بالتالي فإن كثرة هذه المشاكل تشير إلى انخفاض الروح المعنوية .

ط/ الإضراب : الذي يعتبر من أكثر مظاهر عدم الاستقرار في الصناعة و الذي يدل في بعض الأحيان على انخفاض معنويات الموظفين [2]

ن- **مظاهر معدل حوادث العمل** : و يقصد بالحادث و ذلك الذي يتعلق مباشرة بالعمل بسبب خلل الآلات و الأجهزة ، أو عوامل إنسانية غير مؤمونة .

الفرع الثالث : مظاهر الروح المعنوية المنخفضة الخاصة بالفرد العامل

على غرار المظاهر الجماعية للروح المعنوية فإننا سنتطرق إلى المظاهر الفردية ، فهي تظهر من خلال انتقاء الفرد للجماعة التي ينتمي إليها و تقبلها له أو نبذة و عزلة من طرقها و هذا ما يؤدي إلى الشعور بالاضطراب النفسي و عدم التوازن و الإحباط و بالتالي عدم رضاه عن العمل .

أ- مظاهر الروح المعنوية المنخفضة الخاصة بالفرد العامل : من أهم هذه المظاهر هي :

- عدم رضا الموظف العامل نفسيا عن عمله .
- التباطؤ في إنجاز الأعمال .
- شعوره بالكسل و التذمر .
- عدم رضاه عن أجرته.
- غيابه الكثير و انصرافه قبل الموعد المحدد

ب- **مظاهر الروح المعنوية المرتفعة الخاصة بالفرد العامل** : تظهر خلال :

---

(1)Dubois p le saboragc dans lidustrie ed colman lerey paris 1976

(2) نخبة الأساتذة ، **معجم العلوم الاجتماعية** ، دار النهضة العربية ، لطتاب ، القاهرة ، 1975 ص47

- رضا العامل نفسيا عن عمله و جماعة عمله .
- شعوره بأنه جزء من المنشأ التي يعمل فيها .
- رضاه عن أجرته و مركزه المنشأ .
- شعوره بالإنتاج من جراء انتمائه إلى جماعة العمل [1]

المطلب الثاني : قياس الروح المعنوية و أسسها

الفرع الأول: قياس الروح المعنوية : إن الهدف من قياس الروح المعنوية هو إخراج المشاكل التي تعاني منها المنظمة إلى العراء و كشفها و بيان حقيقتها بحيث يمكن تحليلها و فهمها و معالجتها لأن النتائج التي يمكن الخروج بها لها قيمة و أهمية كبيرة من مزايا قياس الروح المعنوية أنها تلعب دورا هاما و رئيسا في تنمية و تعزيز المشاعر و العلاقات الإنسانية و يمكن استخدام نتائجها في تشخيص الكثير من المشاكل و المعوقات التي تعاني منها المنظمة ووضع الحلول الملائمة لهذه المشاكل مستقبلا ، كما تعتبر أداة لقياس كفاءة الإدارة داخل المنظمة ، كما تشعر الموظفين باهتمام الإدارة العليا في المنظمة بمصالحهم و حرصها على رفع الروح المعنوية لهم ، و تعد أيضا أحد الوسائل لتقييم الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة [2] بحيث توجد ثلاث طرق لقياس الروح المعنوية و هي كالآتي :

أ- **الاستفتاء** : من أكثر الطرق انتشارا حيث يتضمن نموذج الاستفتاء بعض الأسئلة تفي بالغرض المطلوب و يوزع الاستفتاء على الموظفين للإجابة على هذه التساؤلات في أوقات فراغهم و إعادتها بعد ذلك . و الاستفتاءات نوعين :

- **النوع الأول** : يطلق عليه الاستفتاءات الموضوعية و يتضمن هذا النوع من الاستفتاءات الأسئلة و أمام كل سؤال منها عدد من الإجابات ليختار الموظف منها الإجابة المناسبة ، حيث يضع العلامة المطلوبة أمام الإجابة المناسبة له

النوع الثاني : يطلق عليه الاستفتاءات الوصفية و يتضمن هذا النوع من الاستفتاءات فقط و يترك الموظف حق الإجابة باستخدام العبارات و الكلمات التي يريدها.

ب- **المقابلة** : يمكن استخدام المقابلة كأداة لقياس الروح المعنوية فتخدم غرض الاستفتاء للحصول على المعلومات أو البيانات المتعلقة بالروح المعنوية مباشرة من الموظف العامل و قد تكون المقابلة موجهة أو مقننة يعني أن تحدد فيها مقدما جميع الأسئلة التي توجه و قد تكون هذه

(1)Rnard mottez –la sociologie çn dintrielle .2 ène édition .paris p 4 f1975pp32.34

(2)ندى ، ي ، **مصادر الضغط النفسي و علاقته بالروح المعنوية** ،نابلس ، جامعة النجاح الوظيفية رسالة ماجستر 1998

المقابلة حرة أي غير موجه و فيها يشجع الموظف على مناقشة أي موضوع يهتم بدون توجيه من الباحث ، و يمكن أن تصبح المقابلة ناجحة إذا أديرت من باحثين ذوي خبرة في حق المقابلة للحصول على كافة البيانات المطلوبة و ذلك بعد إقناع العمال برغبة الإدارة الصادقة في الوقوف على آراء و مشاعر الموظفين بهدف مصلحة العمل لتحسين الخدمات المقدمة لهم و إزالة مصادر الشكوى لراحة الموظفين و الإسهام في توافقهم و رفع روحهم المعنوية .

ت- **دراسة سجلات الإدارة** : قد تكون سجلات الإدارة مصنع دلالات هامة على تمتع الموظفين بروح معنوية عالية فدراسة سجلات الغياب و الإجازات المرضية و تمارض الموظفين بالإضافة إلى عدد الشكاوي التي تقدم من طرف الأفراد العاملين ، كل ذلك يتضح من طبيعة الروح المعنوية السائدة بين الموظفين العاملين و الإدارة [1] .

الفرع الثاني : أسس قياس الروح المعنوية

1- **قدرة الإشراف على العمل و توفير متطلباته** : يقصد بها قدرة المشرف على تنظيم القسم و إدارته و ما إلى ذلك من أعمال فنية مخصصة . [2]

2- **المرتب و فرص الترقية :** و يقصد بها المستوى المادي للحرفة ،أي مقدار ما يتقاضاه الموظف من مال في فترة محددة ثم نقله من مستوى إلى مستوى أعلى في العمل

3- **مزايا الموظفين** : و يقصد بها كل ما تقدمه المنظمة للموظفين من خدمات غير مجبر على أدائها .

4- **علاقة العمال بالمشرف** : و يقصد به أسلوب تعامل الموظف مع رئيسه المباشر ، مدى معاملة رئيسه المباشر له في نفس الوقت ، ويدخل في ذلك اتجاهات الموظفين نحو المشرف .

5- **كفاءة الإدارة** : و يقصد بها قدرة الإدارة على تصريف الأمور تصريفا حسنا و البث في مشكلات العمل بطريقة تتفق مع ظروف الموقف .

6- **أعراض الروح المعنوية** : و يقصد بها الأعراض الخارجية التي تظهر على الموظف نتيجة ضعف الروح المعنوية مثل : الشعور بالتعب و الإجهاد و الشعور بالصداع أثناء العمل و ما إلى ذلك من أعراض سيكوسماتية [3]

---

(1) كامل محمد حمد عويضة ، **معلم النفس الصناعي**، دار المكتبة العلمية، لبنان، بيروت، بيروت، ط01، 1969، ص 164

(2) محمود فتحي عكاشة، **علم النفس الصناعي** ، مصر ، الاسكندرية ، مطبعة الجمهورية، 1999، ص 80.

(3)كامل محمد محمد عويضة ،مرجع سابق ،ص 164.

الفصل الثاني: الروح المعنوية عند الموظفين

المطلب الثالث : فوائد قياس الروح المعنوية :

-لقياس الروح المعنوية عدة فوائد نستطيع أن نوجزها فيما يلي :

1- توضح للإدارة المستويات العامة للروح المعنوية للموظفين لإمكان العمل على تحسين الخدمات الاجتماعية أو الترفيهية المقدمة لهم .

1- معرفة مدى الاختلاف في الروح المعنوية بالنسبة للأقسام المختلفة داخل المؤسسة و طبيعة الأسباب التي تؤدي لذلك على إحداث التوازن المطلوب ، و الارتفاع بالروح المعنوية للموظفين ذوي الروح المعنوية المنخفضة .

2- تعتبر الاستفتاءات التي تقيس الروح المعنوية إحدى وسائل الاتصال و تبادل المعلومات بين الموظفين و الإدارة .و هي أيضا وسيلة لتعبير الموظفين عما يدور بأنفسهم اتجاه العمل و المؤسسة و هي بجانب ذلك أيضا فائدة شعور الموظفين بالمشاركة ، و اهتمام هذه الإدارة بهم و تخفيض من درجة التوترات النفسية التي يعاني منها الموظفين أحيانا مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم .

3- إن قياس الروح المعنوية قد يؤدي إلى معرفة الإدارة للحاجات التدريبية للموظفين ، وذلك بطريقة غير مباشرة .

4- تساعد الإدارة على فهم مدى أهمية الروح المعنوية للموظفين ، و أثر ذلك على العمل فتعمل الإدارة على تحسين العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة .

المبحث الثالث : أثار العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية و الحفاظ عليها :

تمهيد : لقد تعددت أراء الباحثين حول العوامل المؤثرة في الروح المعنوية ، حيث نتيجة الإدارة المتقدمة إلى التنمية والمحافظة على مستوى رفع الروح المعنوية بين الموظفين ، إذ تفترض الإدارة أن الروح المعنوية تؤدي إلى إنتاجية أفضل من جانب الموظفين العاملين .

المطلب الأول : آثار صفات الوظيفة على الروح المعنوية[1] :

توجد العديد من الصفات تتعلق بالوظيفة ، و عند مراعاتها يكون لها أثر كبير في رفع الروح المعنوية و منها :

(1)http : www.kehahaonline .com /page /4223

الفصل الثاني: الروح المعنوية عند الموظفين

الفرع الأول : تنوع المهارات : و هو تعدد الأنشطة و المهارات اللازمة لأداء الوظيفة ، فالموظف لا يحبذ الوظيفية ذات المهارات القليلة أو المهارة الواحدة مثل أن تكون مهمته ملأ استمارة العميل ، و على العكس فإن الوظيفة التي تشمل مهارات اتصال ، مع مهارات الحاسب مع مهارات التحليل تكون أكبر أثرا في رفع الروح المعنوية.

الفرع الثاني : هوية الوظيفة : وهو أن تكون الوظيفة مؤدية إلى إتمام جزء كامل و محدد من العمل .

الفرع الثالث : أهمية و مغزى الوظيفة : يجب أن يتفهم الموظف أو عنصر الفريق أهمية العمل الذي يقوم به كجزء من العمل الكلي الذي تقوم به المؤسسة ، كذلك تأثير هذا العمل على العملاء أو المستنفدين من عمل المؤسسة

الفرع الرابع : الاستقلالية : يجب أن تحتوي الوظيفة على قدر من التفويض في اتخاذ القرار فيما يتعلق بتنفيذ الأهداف ، بما يمكنهم من الابتكار و الشعور بالذاتية .

الفرع الخامس : التغذية المرتدة : أن تكون أداء مهام العمل مرتبطة بالحصول على قدر من المعلومات عن كفاءة و فاعلية الأداء.

و بناء عليه يمكن أن تقوم القيادة بالتدخل لرفع الروح المعنوية بعدة أساليب إذا دعت الحاجة مثل : تدوير العمل ، و توسيع العمل ، إثراء الوظيفة .

و يكون ذلك عن طريقة تجميع للمهام ، أو خلق وحدات للعمل حسب طبيعة كل عمل ، أو إقامة علاقات أقوى مع العملاء ، أو الإثراء الرأسي ببعض المهام القيادية ، أو فتح قنوات للتغذية المرتدة .[1]

المطلب الثاني : العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية و العوامل المؤثرة فيها :

تمهيد: أظهرت العديد من البحوث الإدارية على كثير من الموظفين أن الواقع الذي يرفع من معنويات الموظف أثناء العمل يعند اعتماد كبيرا على العلاقات الإنسانية مهما تغيرت ظروف العمل المادية ، فرغبة الموظف في العمل لا ترتبط دائما بالمادة بل تخضع أساسا لقوة حاجته إلى تكوين صداقات و علاقات بنيه و بين أقرانه في العمل ، و من أهم العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية :

الفرع الأول : العوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية :

(1)http : // www .kemenaonline .com /page /4223

1- أن يكون للجماعة أهداف إيجابية تسعى لتحقيقها و كلما كانت هذه الأهداف متصلة بالمصالح الذاتية و الكيان الشخصي كلما كان ذلك داعيا لتقوية الروح المعنوية للأفراد الذين يكونون الجماعة .

2- أن تعمل الجماعة على إشباع حاجات الأفراد مثل الحاجة إلى التعبير عن الذات ، الحاجة للحصول على المكانة الاجتماعية الحاجة إلى الاعتراف ، الحاجة إلى القبول الاجتماعي ، الحاجة إلى الانتماء و التبعية .

3- أن يشعر الأفراد بأنهم يتقدمون دائما نحو تحقيق الأهداف الإيجابية فشعور الفرد بالتقدم يساعده على التقدم فعلا فالنجاح يقود إلى النجاح و يشجع الأفراد على بذل مزيد من الجهد .

4- المساواة بين الأعضاء في المكاسب و التضحيات .

5- الشعور بالوحدة مع الجماعة و إلمام الأفراد بأهدافها و بظروفها و تاريخها مع الجماعة و من المعروف أن التفرقة من العوامل المؤدية إلى تفكك الجماعة و ضعفها و كلما ارتفعت الروح المعنوية بين الأفراد [1].

6- تحسين الظروف الفيزيقية المحيطة بالعمل كالإضاءة و التهوية و توفير الأجور العادلة و حل مشاكل الموظفين العاملين التي تساعد على رفع الروح المعنوية [2] .

و لقد أشار محمود فتحي عكاشة أيضا للعوامل التي تساعد على رفع الروح المعنوية للعامل أو الموظف ما يلي :

1- كفاءة الإشراف و الثقة في القيادة: يعمل أي موظف أو عامل تحت قيادة جهاز إداري يتولى الإشراف عليه و يشمل هذا القدرة النفسية و الأسلوب الإنساني الذي ينتهجه القائد أو المدير أو المشرف في إدارة أفراده و تنعكس كفاءة الرئيس أو المشرف على مرؤوسه في شكل ارتفاع لروحهم المعنوية ، فالإشراف الجيد و التدريب المفيد المخلص و الابتعاد عن التخويف و التهديد و المبالغة في الشدة و الصرامة بسبب أو بغير سبب .

كما يقوم على إتاحته الفرصة للمرؤوسين بالمبادرة و تقديم المقترحات لتحسين الأداء و تطور العمل.

2- اتجاهات و ميول المرؤوسين نحو العمل الذي يقومون به : فاختيار الموظف أو العامل و توجيهه للعمل الذي يتناسب و استعداداته و تدريسه لاكتساب المهارات الأساسية لذلك العمل و الاهتمام بالمضامين النفسية للأفكار و التطورات ومن ثم ميول العاملين و اتجاهاتهم نحو

(1)جودت بن جابر 2004 ، **علم النفس الاجتماعي** ، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ط 01 2004 ،ص 312.
(2) جودت بن جابر ، نفس المرجع ،ص 313 .

ما يقومون به من أعمال قد ينتهي بالرضا أو عدم الرضا عن ذلك ، الأمر الذي يسهم بالإيجاب أو السلب في رفع الروح المعنوية للعاملين .

3- توفير الأمن للمرؤوسين و شعورهم بالحرية : الأمن حاجة من الحاجات النفسية الأساسية و إشباعها ضرورة الاستمرار الحياة و نحوها و حرمان الفرد من أمنه النفسي يولد لدى الفرد مشاعر الإحباط و تنمية الاستجابة العدائية من يتطور أنهم وراء عدم إشباع حاجاته الأمنية [1] .

1- **الثقة في كفاءة المنظمة و أهدافها** : قيمة المنظمة التي يعمل فيها الموظف و مكانتها و مستوى أشياءها لحاجاته و كذلك جودة الإدارة و نجاح العاملين و كل ذل يؤثر على رضا الأفراد عن منظمتهم و مستوى حبهم للانتماء إليها

و الانتساب لها كل ذلك يؤثر على مستوى الروح المعنوية للموظفين .

2- **العلاقات داخل الجماعة و المشاركة** : فقبول الفرد في الجماعة التي ينتمي إليها وتقبلهم له من الحاجات العامة التي يسعى إلى إشباعها ، فتنمية روح الانتماء و الحب وزيادة جو المشاركة و المسؤولية يزيد من استجابات العطاء بين الأفراد الأمر الذي يدعم بشكل دائم جو العلاقات الإنسانية بين الأفراد بعضهم بين الأفراد ورؤسائهم [2].

الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الروح المعنوية :

- هناك عوامل متعددة تؤثر في الروح المعنوية للأفراد إما بالسلب أو بالإيجاب ، حيث صنف korl jerson

العوامل المؤثرة في الروح المعنوية إلى عاملين أساسيين أحدهما خاص بالعمل الثاني يتعلق بالموظف ذاته .

ومن بين العوامل التي تؤثر في الروح المعنوية هي :

أ- **الأجور** : يساهم ارتفاع الأجور في استقرار حالة الموظف العامل النفسية و الاجتماعية ، و نقصها يؤدي إلى عدم استقراره و بالتالي عدم رضاه ، و ما الإضرابات العمالية العديدة إلا مؤشر من مؤشرات عدم الرضا و عدم تقبل الأجور المتدنية [3] .

---

(1)محمود فتحي عكاشة 1999 نفس المرجع السابق، ص 70

(2)محمود فتحي عكاشة ، **نفس المرجع السابق** ،ص 72.73

(3)عادل حسن " **إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية** ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1974 ص 467.

ب/ **الخدمات الاجتماعية و الترفيهية** : تهدف إلى توفير الجو الاجتماعي المناسب لتكيف الفرد و اندماجه مع الجماعة و ذلك عن طريق توفير الموصلات والنوادي الثقافية و المراكز الصحية و النشاطات الترفيهية .

ث- **أسلوب الإشراف الديمقراطي** : يتيح الإشراف الديمقراطي للعمل فرصة المشاركة و المساهمة في تسيير شؤون المؤسسة بإبداء آرائهم وجهات نظرهم الشخصية و كذلك منحهم بعض الحرفية في التصرف.

د- **الظروف الفيزيقية للعمل** : لاشك في توفير الظروف الفيزيقية للعمل كالحرارة المناسبة و الإضاءة و التهوية و عدم وجود الضوضاء و الوقاية من حوادث العمل يساهم في رفع الروح المعنوية لدى الموظفين ، و عدم توفرها يعمل على انخفاض معنوياتهم .

و- **النجاح في العمل** : تكون الروح المعنوية عالية عند الموظفين الذين يؤدون عملهم بنجاح ، أما إذا أخفقوا في عملهم فإن ذلك يؤدي إلى نقص الروح المعنوية لديهم .

ه- **الثناء و التوبيخ :** يمكن القول أن هناك طريقتين لإثارة دوافع العمل ، هي الثناء على مجهوداتهم عندما يقومون بما هو مرغوب فيه و توبيخهم في حالة ارتكاب الأخطاء،
و يساهم الثناء ، عند قيام الموظف بفعل ناجح بدرجة كبيرة في رفع روحه المعنوية في حين أن التوبيخ يعمل على خفضها .

ي- **تسوية الشكاوي و التظلمات** : التظلم هو التعبير عن عدم رضا الموظف عن عمله أو علاقته بالآخرين أو عن ظروف العمل أو عن سلوك المشرف أو غيرها من الأسباب المختلفة ، و إذا أهمل هذا الجانب داخل المؤسسة أدى إلى انخفاض معنويات الموظفين [1] .

ن- **علاقات و اتصالات** : إن تحقيق الاتصالات يوثق الروابط بين الموظفين ، حيث تستمر عملية نقل المعلومات و الآراء و المشاعر و الاتجاهات و تبادلها بين الأفراد ، فالاتصال و المشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة في حاجة إليه و لذلك يزيد شعوره بالأمن
و احترامه لنفسه ، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الأجواء من المودة و العلاقات الإجتماعية الطيبة بين الموظفين ضرورية و مهمة [2].

---

(1)عادل حسن ، نفس المرجع ص 468.

(2)عبد الرحمن العيسوي ، **سيكولوجية العمل و العمال** ، دار الراتب الجامعية ، لبنان 1978 ص 99 ، ص 100

المطلب الثالث : الحفاظ على الروح المعنوية للموظفين :

الفرع الأول : إقامة مناخ جيد للعلاقات الإنسانية :

أولا : إقامة التضامن الجماعي بين العمال و ذلك بتوحيد جهودهم و إشعارهم بالمسؤولية اتجاه عملهم ، و ذلك يجعلهم يدركون الأهداف الرئيسية لعملهم و دورهم في تحقيق هذه الأهداف و ما يعود عليهم و على عملهم نتيجة هذه الجهود [1].

ثانيا : يجب معاملة الأفراد كأفراد و استعمال ألفاظ مهذبة في مخاطبتهم .

ثالثا : العمل على خلق جو ودّي بين العمال داخل العمل .

رابعا : العمل على تقدير الأعمال المتميزة للعمال و منحهم المكافأة المناسبة لذلك كما يجب التنبيه إلى العمل الرديء ، من خلال التوجيه الحريص على مصلحة العمل دون التقليل من شأن الموظف.

خامسا : العمل على المشكلات الإنسانية العامة أو الخاصة ، أو ما يتعلق منها بالعمل لأن الموظف لا يتأثر بظروف عمله فحسب بل إن هناك مؤثرات بعيدة عن العمل الرسمي ([2]).

الفرع الثاني : اهتمام المشرف بالأفراد

- لقد وضحت الدراسات و البحوث أن الرئيس أو المدير الناجح هو الذي يوجه اهتمامه للأفراد و أن يراعي الطابع الإنساني في معاملته للعمال على النحو التالي :

أولا : أن يحاول كسب العمال و الموظفين و احترامهم .

ثانيا : العمل على المحافظة على روحهم المعنوية .

ثالثا : أن ينمي علاقاته و صلاته الإنسانية بهم و بغيرهم من يقتضي عمله الاتصال بهم حتى يمكن خلق جو ودي في العمل .

رابعا : على المدير أن يحاول علاج مشكلات العمال و الموظفين الخاصة و العامة أي ما يتعلق منها بالعمل و ما يتعلق منها بالعامل [3].

(1) كامل محمد محمد عويضة ، نفس المرجع السابق ص 108.
(2)المرجع نفسه ،ص 108 ، ص 109.
(3)كمال محمد عويضة ، نفس المرجع السابق، ص 109 - 110 .

خلاصـة الفصل:

تعبر الروح المعنوية عن نوع من الإحساس النفسي ، حيث تعني الروح المعنوية العالية إقبال الموظف على عمله بحماس و اطمئنان و تعاونه مع زملاءه في مختلف النشاطات المهنية و الاجتماعية و الالتزام بتحقيق أهداف الجماعة و أهداف المنظمة مما يشعره بالرضا و السعادة ، كما ترتبط الروح المعنوية للموظفين بقدرة العمل الذين يقومون به على إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية لحاجة إلى التقدير و النجاح و الأمن ، كما تتأثر الروح المعنوية و تجعل الموظف يفكر في الانفصال عن المؤسسة و تغيير مكان العمل ، بالإضافة إلى عوامل أخرى من شأنها أن تؤثر الروح المعنوية كالأجور و الترقيات و غيرها .

الفصل الثاني: الروح المعنوية عند الموظفين

الفصل الثالث:
البحث الميداني في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان – المدية -

الفصل الثالث: البحث الميداني في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان – المدية-

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

الفرع الأول: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان:

حسب المعلومات المؤرخة في حجرة التدشين لهذا القطاع تم تدشينه طبقا للقرار الوزاري تحت رقم : 32 يوم 04/صفر/1404هـ الموافق لـ:1983/11/19 من طرف وزير الصحة عبد الرزاق بوحارة.

المرسوم التنفيذي رقم: 466/97 المؤرخ في: 1997/12/02 المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، المادة 05 (الجريدة الرسمية عدد 81 سنة 1997).

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان:

وهي مؤسسة عمومية إستشفائية تسهر على راحة ومعالجة المرضى بصفة دائمة ومستمرة وذلك بتقديم إسعافات سواء كانت أولية أو استعجاليه، وتكون بطريقة مجانية مدعمة من طرف الدولة.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

تتكفل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان وفي هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:

- استقبال المرضى وتقديم العلاج عن طريق الإسعافات الأولية والأدوية.

- الوقاية من مختلف الأمراض المعدية، والأوبئة بواسطة حملات التطعيم.

الفصل الثالث: البحث الميداني في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان – المدية-

– إجراء الإحصاءات حول: عدد الوفيات – عدد المواليد– عدد المرضى الذين تستقبلهم المؤسسة يوميا.

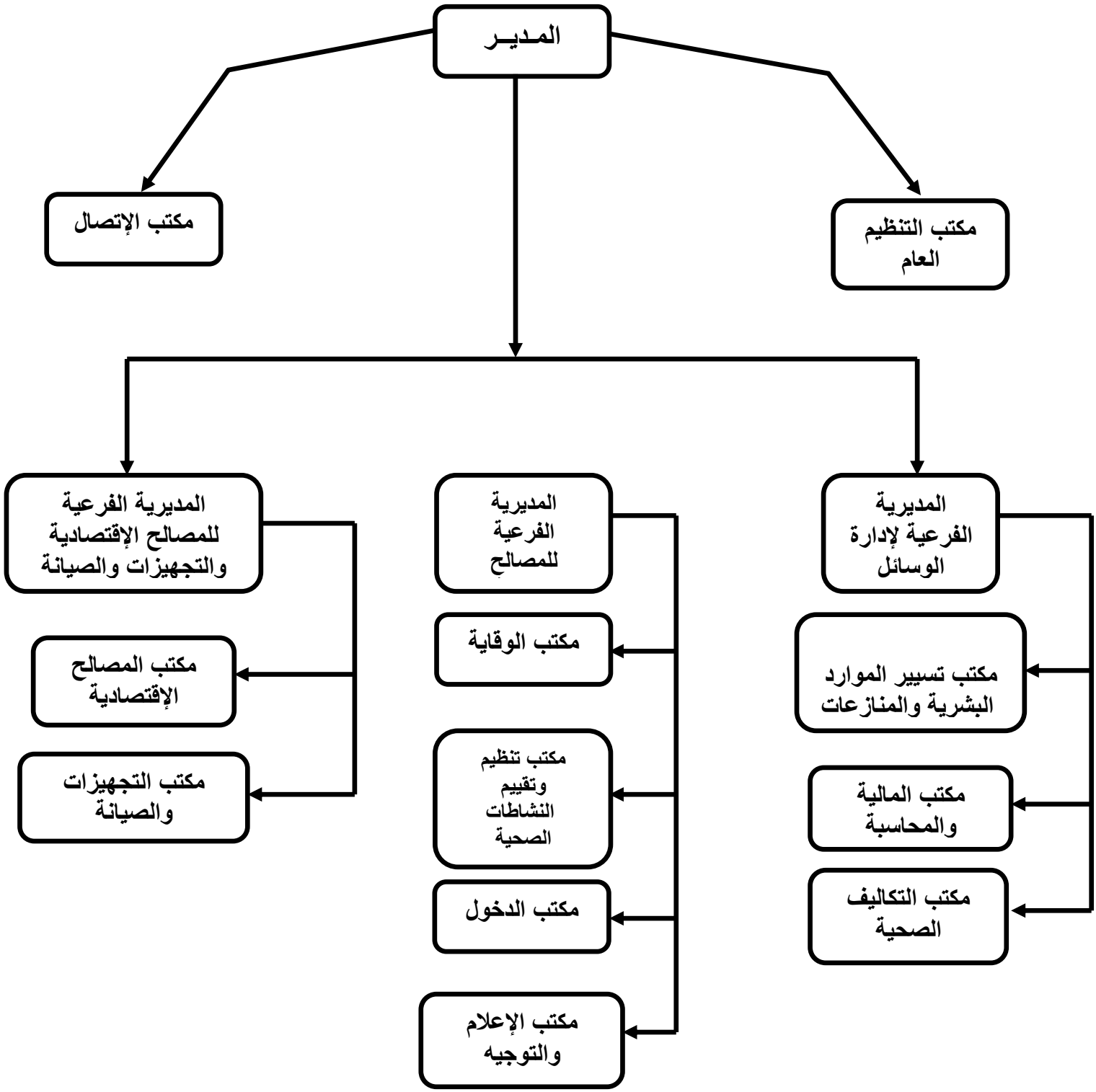
– تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.

– تساهم الإدارة في تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم

المطلب الثالث: التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

الفصل الثالث: البحث الميداني في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان – المدية-

الفرع الأول:االخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان



الشكل رقم (08) الفصل الاول: الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

الفـرع الثاني: الهياكل الإدارية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

الفصل الثالث: البحث الميداني في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان – المدية-

أولا: المديرية العامة:

تتولى تسيير المديرية العامة المدير وتتكون المديرية العامة من مكتبان هما:

- مكتب التنظيم العام.
- مكتب الاتصال

ثانيا: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل:

يتولى تسييرها مدير فرعي وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب التكاليف الصحية.
- مكتب المالية و المحاسبة.

ثالثا: المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

يتولى الإشراف عليها مدير فرعي و بها أربعة مكاتب وهي:

- مكتب النشاطات الصحية.
- مكتب الوقاية.
- مكتب الدخول.
- مكتب الاستقبال والتوجيه

رابعا: المديرية الفرعية للمصالح الإقتصادية والتجهيزات و الوسائل والصيانة:

يتولى الإشراف عليها مدير فرعي و بها مكتبان وهما:

- مكتب المصالح الاقتصادية.
- مكتب التجهيزات والوسائل والصيانة.

بالإضافة إلى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري لمصالح شؤون المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان هناك مجلسان بدورهما يقومان بمساعدة المدير في التسيير وهما: - المجلس الإداري - المجلس الطبي.

الفصل الثالث: البحث الميداني في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان – المدية-

الفرع الثالث: الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

نعلم أن الهدف من نشأة المؤسسات الصحية هي التكفل الصحي بالمواطنين وهي الوظيفة الأساسية لها، لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تعدادها بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان كما يلي:

أولا: المصالح الصحية:

تتمثل المصالح الصحية فيما يلي:

- قسم الاستعجالات الطبية والجراحية.
- الفحص الخارجي.
- قسم العميلات والإنعاش.
- وحدة تصفية الدم.
- مصلحة طب الأطفال.
- مصلحة أمراض النساء.
- مصلحة الولادة.
- قسم الطب الداخلي (قسم طب الرجال، قسم طب النساء).
- قسم الجراحة العامة (قسم جراحة الرجال، قسم جراحة النساء).

ثانيا: المصالح التقنية:

تتمثل المصالح الصحية فيما يلي:

- مصلحة الكشف بالأشعة.
- مصلحة الكشف بالتحاليل.
- مصلحة الصيدلية.

الفرع الرابع: الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

يبلغ عدد مستخدمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان 400 موزعين على النحو الآتي:

أولا: المستخدمين الإداريين

يبلغ عدد المستخدمون الإداريون للمؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان 40 موظف موزعين حسب الرتب التالية:

- **المناصب العليا** : 06 مناصب موزعين كالآتي:

* 01 مدير المؤسسة
* 01 مدير فرعي للموارد البشرية
* 01 مدير فرعي للمالية والوسائل
* 01 مدير فرعي للمصالح الصحية
* 01 رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية
* 01 رئيس مكتب التنظيم العام

- الأعوان المنفذين:

* متصرف العدد (01)
* وثائقي أمين محفوظات العدد (01)
* ملحق رئيسي للإدارة العدد (07)
* ملحق إدارة العدد (04)
* عون إدارة رئيسي العدد (03)
* عون إدارة العدد (05)
* تقني سامي في الإعلام الآلي العدد (02).
* تقني في الإعلام الآلي العدد (01).
* كاتب مديرية رئيسي العدد (02).
* كاتب العدد (02).
* عون حفظ البيانات العدد (05).
* عون مكتب العدد (01)

ثانيا: التقنيون:

* مهندس دولة في المخبر والصيانة العدد (01)
* مهندس تطبيقي في المخبر والصيانة العدد (03)
* تقني سامي في المخبر والصيانة العدد (04)

ثالثا: المستخدمين الطبيين

يتوزع المستخدمون الطبيون كما يلي:

- الممارسين الأخصائيين المساعدون العدد (20)
- الممارسين العامين في الصحة العمومية العدد (19)
- الصيادلة العدد (01)
- جراحو الأسنان العدد (02)

رابعا: النفسانيون العياديون:

* نفساني عيادي رئيسي العدد (01)

خامسا: المستخدمين شبه الطبيين

يتوزع المستخدمون شبه الطبيون كما يلي:

- الممرضون الرئيسيون العدد (09)
- ممرضون ذو شهادة دولة:

* علاجات عامة العدد (64)

* قابلات العدد (16)

* مشغلو أجهزة الأشعة العدد (06)

* التخدير والإنعاش العدد (05)

* مخبريون العدد (07)

* محضر صيدلي العدد (03)

* رعاية الطفولة العدد (11)

* أمانة طبية العدد (10)

* مساعدة اجتماعية العدد (02)

– ممرضون مؤهلون العدد (21)

- مساعدو التمريض العدد (02)

سادسا: العمال المهنيون وسائقي السيارات:

- عامل مهني خارج الصنف العدد (02).
- عامل مهني الصنف الأول العدد (25).
- عامل مهني الصنف الثاني العدد (09).
- عامل مهني الصنف الثالث العدد (31).
- سائقي السيارات العدد (06)

سابعا: الأعوان المتعاقدون:

- أعوان الأمن والوقاية العدد (20).
- عامل مهني متعاقد بالتوقيت الكامل العدد (21)

عامل مهني متعاقد بالتوقيت الجزئي العدد (37)

المبحث الثاني: التعريف بمنهجية البحث العلمي

المطلب الأول: التعريف بخصائص فرضية البحث و مجتمع البحث و عينته

الفصل الثالث: البحث الميداني في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان – المدية-

الفرع الأول: التعريف بخصائص فرضية البحث

يقوم بحثنا هذا على الفرضية التالية:

يعود نقص الروح المعنوية لدى موظفي المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان إلى نقص الحوافز و تحتوي فرضية بحثي على متغييرين وهما:

المتغير المستقل: نقص الحوافز

المتغير التابع: انخفاض الروح المعنوية

الفرع الثاني: التعريف بمجتمع البحث و عينته

يتمثل مجتمع البحث في كل موظفي السلك الإداري و عددهم (30 موظف) للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان، مقسمة إلى :

-15 إطارات .

- 6 عون مهارة.

- 9 أعوان تنفيذ

المطلب الثاني: التعريف بأداة جمع البيانات والجداول المستعملة

الفرع الأول: التعريف بأداء جمع البيانات:

نظرا لطبيعة موضوع البحث و لعددا فراد عينته تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وتتكون الاستمارة من أسئلة شخصية وأخرى موضوعية، الأسئلة الشخصية قسمت

بدورها إلى أسئلة متعلقة بالمتغير التابع بدءا من السؤال رقم01 إلى السؤال رقم 06، أما الأسئلة الموضوعية قسمت بدورها إلى أسئلة متعلقة بالمتغير المستقل والتي تبدأ من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 11.

الفرع الثاني: التعريف بالجداول المستعملة:

هي جداول من خلالها يتم دراسة الأسئلة المطروحة في استمارة الاستبيان تحتوي على:

التكرارات المطلقة والنسبية والمجموع .

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

جدول رقم (01): يمثل جنس المبحوثين

التكرارات / الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي
ذكر	20	%66.66
أنثى	10	%33.33
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين العاملين بالمؤسسة الصحية هم رجال حسب أفراد العينة حيث نسبة الرجال هم (66.66%) و النساء بـ (33.33%).

جدول رقم (02): يمثل سن المبحوثين

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي

متوسط		
من 20 إلى 30 سنة	07	%23.33
من 31 إلى 40 سنة	10	%33.33
من 41 إلى 50 سنة	07	%23.33
من 51 إلى 60 سنة	06	%20
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان الفئة من 31 إلى 40 سنة هي الفئة الكبيرة العاملة في المؤسسة الصحية و لهذا نقول أن المؤسسة لديها خبرة بموظفيها و هي مؤشر إيجابي يمكن للمؤسسة الصحية أن تستفيد من كل طاقاتها الكامنة و تحفيزها على البذل و العطاء، كذلك إعطائها حرية أكثر في اتخاذ القرارات و منها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها.

جدول رقم (03): يمثل التصنيف المهني للمبحوثين

التكرارات / التصنيف	التكرار المطلق	التكرار النسبي

الإطارات	15	%50
أعوان المهارة	6	%20
أعوان تنفيذ	9	%30
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 50% من المبحوثين إطارات جامعية وهذا ما يزيد المؤسسة من الكفاءة داخل المؤسسة و نسبة 20% و 30% تمثل أعوان المهارة و التنفيذ.

ومن هنا نستنتج أن نسبة 50% الإطارات تؤدي الى زيادة مهارات و تحكمهم في أعمالهم و تحقيق تكيف أفضل مع متطلبات العمل الجديدة مما يزيد من أدائهم و بالتالي يرفع معنوياتهم و يقويها

جدول رقم (04): يمثل الحالة المدنية للمبحوثين

التكرارات / الحالة المدنية	التكرار المطلق	التكرار النسبي

أعزب	05	%16.66
متزوج	21	%70
مطلقة	03	%10
أرملة	01	%3.33
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من الجدول ان معظم الموظفين متزوجين و بنسبة 70% و هذا تعبير عن البيانات المتعلقة بالسن و هذا ما يؤثر على نوع احتياجات الموظفين و درجة تحفزهم على العمل، كما يكون الأفراد المتزوجون أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية و احرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها لأن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي هي بالنسبة إليهم مصدر رزقهم لذلك فهم أشد حرصا على تحقيق أهدافها.

جدول رقم (05): يمثل المستوى الدراسي للمبحوثين

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي

المستوى		
جامعي	15	%50
ثانوي	10	%33.33
متوسط	04	%13.33
ابتدائي	01	%3.33
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن اكبر نسبة كانت للجامعيين بنسبة 50% و هي نسبة عالية مقارنة مع فئة المستوى الثانوي و التي تقدر بـ 33.33% و فئة المتوسط بـ 13.33% كما نلاحظ أن نسبة الابتدائي هي 3.33% و هذا راجع لعدم وصولنا لموظفي المستشفى الذين يعتبرون من أصحاب المستويات الدنيا، و بما ان نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم درجات عالية فهذا يدل على أن نسبة عالية من العينة مؤهلين بمستوى عالي و بالتالي لديهم الكفاءة و القدرة

جدول رقم (06): يمثل أقدمية المبحوثين

التكرارات / الأقدمية	التكرار المطلق	التكرار النسبي
من 01 إلى 05 سنة	05	%16.66
من 06 إلى 15 سنة	07	%23.33
من 16 إلى 20 سنة	10	%33.33
من 21 إلى ما فوق	08	%26.66
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة من 16 الى 20 سنة هي الفئة الكبيرة و التي تمتاز بالخبرة و بنسبة 33.33% ثم تليها الفئة من 21 إلى ما فوق بنسبة 26.66% و هذا ما يدعم لنا صحة الخبرة و الكفاءة التي يمتاز بها موظفي المستشفى.

جدول رقم (07): يبين إجابات المبحوثين حول رضا المبحوثين عن الأجر

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	07	%23.33
لا	23	%76.66
المجموع	30	%100

التعليق:

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن النسبة الكبيرة من الموظفين و التي تقدر بـ 76.66% أبدو رأيهم بعدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه و ذلك راجع حسب تعليلهم إلى غلاء المعيشة التي تتسبب في انخفاض القدرة الشرائية و انعدام التوازن بين الحاجات المتجددة وبين القدرة على تأمين و اقتناء تلك الحاجات و توضح الدلائل الإحصائية أن معظم الذين استجوبناهم لديهم أسر يقومون بإعالتها وأن مطالب الأسرة تتنامى يوما بعد يوم ولذلك فإنه مهما زاد الأجر فإن الحاجات في تزايد مستمر، هذا و بالإضافة إلى عامل ارتفاع الأسعار الذي شهد في الأونة الأخيرة ارتفاعا كبيرا و الذي عبر عنه الموظفون بغلاء المعيشة.

أما نسبة 23.33% أبدو رأيهم بكفاية الأجر و من خلال السؤال عن السبب تبين أن الأفراد المبحوثين برروا ذلك إما لكونهم مسؤولين عن أنفسهم وإما لأن أسرهم صغيرة الحجم، أي أن أفرادها قليل نسبيا من أفراد العائلات الأخرى، و على العموم فإن ارتفاع الأسعار في المواد الأساسية سيظل أحد الأسباب الرئيسية التي تحول دون شعور الموظف بالزيادة في الأجر مهما كان نوعه.

جدول رقم (08): يبين إجابات المبحوثين على الاقتراحات المضافة إلى الأجر غير الكافي

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
الزيادة الشهرية	13	%43.33
الزيادة في العلاوات	07	%23.33
الزيادة في المنح العائلية	05	%16.66
الترقية	05	%16.66
المجموع	30	%100

التعليق:

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول إلى أن 43.33% من أفراد عينة البحث أكدوا على الزيادة الشهرية و التي تزيد من قدرات المؤسسة العمومية الصحية، بينما نسبة 23.33% أكدوا على الزيادة في العلاوات و نسبة 16.66% أكدوا على الزيادة في المنح العائلية و الترقية، إن هذه الإحصائيات تشير بلا شك إلى أن الحوافز المادية و منها الزيادة في الأجر من شأنها أن تحفز الموظف ليبذل مزيدا من الجهد و لعلنا نؤكد هنا على ما قلناه في الجانب النظري من أن الحوافز تلعب دورا هاما و فعالا في تحفيز الفرد ليبذل جهدا اكبر.

في حين نستنتج أن معظم المبحوثين يقترضون الزيادة الشهرية و الزيادة في العلاوات و هذا مؤشر على نقص الحوافز المادية.

جدول رقم (09): يمثل فعالية الحوافز المادية و الحوافز المعنوية

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي

أنواع الحوافز		
الحوافز المادية	25	%83.33
الحوافز المعنوية	05	%16.66
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان أغلب الإجابات تدل على ان الحوافز المادية الملموسة هي الأكثر تحفيزا على العمل و ذلك بنسبة تقدر بـ 83.33% إلا أن هناك من يرى الحوافز المعنوية أكثر من المادية بنسبة 16.66% .

و نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتحفيز موظفيها ماديا و لا تهتم بالتحفيز المعنوي.

جدول رقم (10): يمثل رضا المبحوثين عن الخدمات الاجتماعية

التكرارات / الإجابات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
راض جدا	05	%16.67
راض	10	%33.33
غير راض	13	%43.33
دون رأي	2	%6.67
المجموع	30	%100

التعليق:

من خلال ملاحظتنا للجدول يتبين لنا أن أكبر نسبة هي: 43.33% من المبحوثين هم غير راضين عن الخدمات الاجتماعية من طرف المؤسسة، ونسبة: 33.33% منهم كانوا راضين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة لهم، أما الذين كانوا راضين جدا كانت نسبتهم 16.67% من عينة البحث.وعينة كانت نسبتهم 6.67% وهي دون رأي

_ ومن هذا نستنتج أن أكبر نسبة من المبحوثين هم غير راضين تماما عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة.

_ وهذا مؤشر على نقص الحوافز المعنوية والمادية في المؤسسة مما يؤثر على روحهم المعنوية.

جدول رقم (11): يبين إجابات المبحوثين على علاقاتهم مع رؤسائهم

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي

حسنة	18	%60
جيدة	10	%33.33
ضعيفة	02	%6.66
سيئة	00	%0
المجموع	30	**%100**

التعليق:

نلاحظ من خلال المعطيات أن معظم الموظفين لديهم علاقة جيدة مع رؤسائهم بنسبة 60% و %.33.33

ومن هنا نستنتج أن كل المبحوثين تقريبا علاقاتهم مع رؤسائهم جيدة و هذا يدل على الروح المعنوية العالية التي تسودهم داخل المؤسسة و على وجود الحوافز الإيجابية.

جدول رقم (12): يمثل شعور المبحوثين أثناء أدائهم عملهم

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
الحماس	16	%53.33
الملل	08	%26.67
دون شعور	06	%20
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الموظفين يشعرون بالحماس بنسبة 53.33% و هذا يعني على وجود سهولة و حرية في أدائهم لعملهم، إذ أن الفئة التي تشعر بالملل بنسبة 26.67% و هذا يدل على عدم وجود سهولة و حرية في أائهم عملهم يشعرون بالملل.

جدول رقم (13): يمثل عرض المشاركين في اتخاذ القرار

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	08	%26.66
لا	12	%40
أحيانا	05	%16.66
أبدا	05	%16.66
المجموع	30	%100

التعليق:

تؤكد المعطيات الواردة في الجدول أن 40% من أفراد العينة أكدوا على عدم مشاركتهم في اتخاذ أي قرار يتعلق بالمؤسسة في حين أشار 26.66% منهم أن المؤسسة تقوم بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالمؤسسة وبالتالي فإن الموظف يشعر بأن دوره يقتصر فقط على تنفيذ الأوامر التي تأتيه من الأعلى و على هذا الأساس فإن شعور الفرد بالانتماء إلى المؤسسة لا شك انه سيكون أقل مما لو شارك في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمؤسسة.

وهناك 16.66% أدلوا أنهم غير مشاركين في اتخاذ القرارات في المؤسسة و هذا يدل على انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين

جدول رقم (14): تمثيل مشكلات الموظفين داخل المؤسسة

التكرارات / الإجابات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	03	%10
لا	27	%90
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن معظم المبحوثين ليس لديهم مشاكل مع بعضهم البعض و بنسبة 90% و هذا ما يؤدي إلى روح التعاون داخل المؤسسة.

و نسبة 10% من الموظفين لديهم مشاكل و قد تكون بسبب بعض النزاعات داخل المؤسسة

جدول رقم (15): يمثل إجابات المبحوثين على تعرضهم للعقوبات

التكرارات / الإجابات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	03	%10
لا	27	%90
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم المبحوثين لم يتعرضوا إلى عقوبات و بنسبة 90% و نسبة 10% قد تعرضوا إلى عقوبات قد تكون عقوبات مالية أو كتابية إو شفوية.

و هذا مؤشر على وجود الحوافز السلبية الفردية

جدول رقم (16): يمثل إجابات المبحوثين على نوع العقوبة التي تعرضوا لها

التكرارات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
عقوبات كتابية	00	%00
عقوبات مالية	02	%66.67
عقوبات شفوية	01	%33.33
المجموع	03	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة: 66.67% قد تعرضوا إلى عقوبات مالية و نسبة 33.33% كانت العقوبة شفوية

_ نستنتج أن نسبة قليلة من المبحوثين قد تعرضوا إلى عقوبات مالية و شفوية

وهذا مؤشر على أن الإدارة تنوع من استعمال الحوافز السلبية المادية الفردية و الحوافز السلبية المعنوية

جدول رقم (17): يمثل الرغبة في عدم الذهاب إلى العمل

التكرارات / الإجابات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
دائما	03	%10
عادة	03	%10
أحيانا	06	%20
نادرا	06	20%
أبدا	12	%40
المجموع	30	%100

التعليق:

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة هي 40% من المبحوثين الذين لم يبدوا رغبتهم في عدم الذهاب إلى العمل أبدا و نسبة 20% أحيانا و نادرا ما يجدون الرغبة في عدم الدهاب إلى العمل و نسبة دائما و عادة 10% ما يجدون الرغبة في عدم الذهاب إلى العمل.

ومن هنا نستنتج أن أغلبية المبحوثين لا يجدون الرغبة في عدم الذهاب إلى العمل و هذا مؤشر على وجود الروح المعنوية لديهم

جدول رقم (18): يمثل الظروف الملائمة للعمل (إضاءة، تهوية، تجهيزات)

التكرارات / الإجابات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
نعم	22	%73.33
لا	08	%26.66
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 73.33% من النبحوثين توفر لهم المؤسسة الظروف الملائمة للعمل و نسبة 26.66% من المبحوثين لم توفر لهم الظروف الملائمة للعمل.

و نستنتج من هذا أن أغلبية المبحوثين توفر لهم الظروف الملائمة للعمل و هذا مؤشر على وجود الروح المعنوية

جدول رقم (19): يمثل الاقتراحات لتحسين نظام الحوافز

التكرارات / الإجابات	التكرار المطلق	التكرار النسبي
العدالة و الإنصاف	16	%53.33
شفافية في تقديم الحوافز	10	%33.33
توعية الموظفين بطرق و قوانين صرف الحوافز	04	%13.33
بدون إجابة	00	% 0
المجموع	30	%100

التعليق:

نلاحظ من الجدول أن 53.33% من العينة اقترحت أن تكون هناك عدالة و إنصاف و إبعاد الذاتية و الحسابات الشخصية، و نسبة 33.33% منهم اقترحوا الشفافية في تقديم الحوافز و توزيعها و نسبة 13.33% منهم اقترحوا أن تكون هناك توعية بقوانين و طرق صرف الحوافز و نسبة 0% تعتبر معدومة لم تكن لديهم أي اقتراحات.

و هنا نستنتج أن معظم الموظفين متساويين في الاقتراحات لتحسين نظام الحوافز و هذا يدل على العدالة في تحسين الحوافز

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

من خلال دراسة هذا الموضوع في جزئه النظري في كل من الفصلين الأول و الثاني، وجدنا أن المورد البشري يعتبر الركيزة الأساسية لاستمرار المنظمات و أداة لتحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، لذا أصبح التحدي الكبيرة الذي تواجهه أي منظمة في الوقت الحالي هو كيفية الدفع به لتحقيق أهدافها، لأجل ذلك يجب فهم الدوافع و التصرفات و أنماط السلوك لمعرفة كيفية تحفيزه بطريقة فعالة، حيث تتخذ الحوافز عدة أشكال منها المادية و المعنوية وأخرى إيجابية و سلبية و حوافز فردية و جماعية، و التي من شأنها أن ترفع من حماس و دافعية للموظفين لأداء مهامهم و إشباع احتياجاتهم، لكن لابد أن تضع المنضمات أسس واضحة و عادلة للتحفيز و تصميم نظام حوافز فعال و عادل.

كما كشفت الدراسة العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها المقدمة من طرف المؤسسة العمومية الاستشفائية، قادتنا هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات المحصل عليها، وكان أهمها عدم فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة العمومية و ذلك بسبب عدم وجود نظام مرن للأجور و المكفآت يراعي الأعباء الوظيفية و المتطلبات اليومية للإداريين، إضافة إلى عدم وجود مناخ تنظيمي محفز يسمح للإداريين بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات و أخذ مقترحاتهم بعين الاعتبار و المساهمة الفعلية في تسيير و إدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم ثقة الإداريين في أنفسهم ، الأمر الذي يؤثر على مستوى أدائهم و عدم استقرارهم و رضاهم في العمل، كذلك اكتشفنا من خلال الدراسة أن أغلبية الإداريين في المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان لا يستفيدون بشكل كبير و فعال من فرص التدريب و التكوين و التطوير، الأمر الذي انعكس سلبا على أدائهم الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية لديهم.

وفي ختام هذه الدراسة نذكر الإشكالية التي انطلقنا منها و هي: ما مدى تأثير نظام الحوافز على الروح المعنوية. أي تؤثر في الأداء داخل المنظمة التي تتجلى من خلال أثر الحوافز في تحسين أداء الموظفين و هذا التأثير يظهر من خلال وجود إدارة جيدة للموارد البشرية انطلاقا من التخطيط له و اختياره و تعيينه و حتى ترقيته في ظل قيادة جيدة للعنصر البشري و الذي ترافقه وسائل الدفع و الترغيب في العمل كالتدريب و التحفيز، الأجر، المشاركة في اتخاذ القرار، القيادة و الإشراف، العلاوات، فجملة هذه العوامل تؤدي للضرورة إلى تفعيل كل وظائف المؤسسة الذي يكون فيه العنصر البشري و الفاعل الذي لا يمكن الاستغناء عنه أو استبداله بوسائل اخرى في ظل التكنولوجيا.

الخاتمة العامة

- **أولا: نتائج البحث**

- عدم رضا أغلبية الموظفين عن الأجور المقدمة لهم.
- نقص في الزيادة الشهرية و العلاوات و الترقية.
- نقص الحوافز المعنوية و المادية المقدمة للفرد خاصة تقدير جهودهم، حسن معاملتهم و المشاركة في اتخاذ القرارات.
- توجيه الإدارة العقوبات إلى الموظفين و التنويع في أساليب توجيهها.
- عدم تلقي الموظفين لعبارات المدح من قبل رؤسائهم عند أدائهم لعملهم.
- شعور الموظفين بنوع من الملل أثناء أداء عملهم.
- كثرة الشكاوي إلى الإدارة.
- اللامبالاة الرؤساء بشكاوي الموظفين.
- غياب روح المبادرة في أداء العمل.
- إهمال الشكر و العرفان للموظفين المتميزيين

- **ثانيا: نتائج اختيار فرضية البحث**

من خلال النتائج التي تحصلت عليها، يتبين لنا تأكد فرضية بحثي التي كان مفادها" يعود نقص الروح المعنوية لدى موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية لبني سليمان إلى نقص الحوافز.

- **ثالثا: الاقتراحات و التوصيات**

- توفير الحوافز المادية و هذا من خلال وضع نظام خاص بالمكفآت و العلاوات و الزيادة في أجور المستخدمين.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتطوير نظام الحوافز لديها، فما يعتبر حوافز عنها اليوم لا يعتبر كذلك بعد فترة، لذلك عليها دائما ان تغير من نظام حوافزها، و هذا ما يعبر عنه بمرونة نظام الحوافز، فنفس الحاضر لا يصلح لكل زمان و مكان و لكل الأفراد.
- ضرورة توفير الظروف الملائمة للعمل.
- ضرورة اهتمام المسؤولين بشكاوى الموظفين.
- يجب توعية الرؤساء و المشرفين بأهمية الحوافز المادية و المعنوية و تأثيرها على الروح المعنوية.
- يجب على الإدارة أن تربط أداء و سلوك الموظف بالحصول على الحوافز.
- الاهتمام بالجانب النفسي للموظفين مما يزيد في ارتفاع روحهم المعنوية.
- زيادة فرص التكوين و التدريب و تنمية المهارات.

- الحرص على أن يكون التقسيم عادل بين جميع الموظفين و بالموضوعية.
- تعزيز عملية تضامن و مشاركة الموظفين في تحمل المسؤوليات.
- سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات و الخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير و التطور.

قائمة المراجع

1. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدينا للطباعة و النشر، مصر، سنة 2005،
2. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الأردن، 2008.
3. علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، دون تاريخ.
4. كمال بربر ، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة 02، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر، بيروت.
5. محمد عبد الفتاح ياغي ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية ، عمان ، دراسة ميدانية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1986.
6. أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، ط2، 2008.
7. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، ط 1، 2008.
8. عبد الغفار حنفي " السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية الجديدة ، مصر الإسكندرية 2002.
9. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل ، ط05، الأردن،عمان 2009.
10. محمد فالح صالح " إدارة الموارد البشرية عرض و تحليل " دار الجامعة ، الطبعة الأولى الأردن عمان.
11. مصطفى محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية لبنان ،بيروت ، ط 04،سنة 1993.
12. زكي محمود هاشم الاتجاهات الحديثة في الإدارة العلاقات الإنسانية " دا ر السلاسل ، الطبعة الثانية الكويت سنة 1997.
13. إبراهيم الغمري،الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية ، مصر الإسكندرية 1979.
14. السيد علي شتا، المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية ، المكتبة المصرية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية،2003.

15. ناصر محمد العديلي،إدارة السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
16. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988.
17. صبحي العتيبي : تطور الفكر الأنشطة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2002.
18. حمدي فؤاد علي: التنظيم و الإدارة الحديثة، الأصول العلمية و العملية، دار النهضة العربية، بيروت 1981.
19. عبد الفتاح بوخمخم : مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة قسنطينة ، الجزائر عدد 15 جوان 2001.
20. رواية حسن : السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003.
21. جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) الدار الجامعية الاسكندرية 2000.
22. علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، منشورات قسنطينة 2004.
23. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمال الأردن 2002.
24. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن،2000.
25. عبد السلام محمود أبو قحف، علم الإدارة اليابانية ، مكتب العربي الحديث القاهرة 1998.
26. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر الإسكندرية 2002.
27. عبد السلام محمود أبو قحف ، رنا أحمد عيتاني : تجربة الإدارة في اليابان –النظام ، الدعائم مقومات النجاح مكتبة و مطبعة الإشماع الفنية، الاسكندريه، 2000.
28. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية، 2004.
29. يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، الوارق للنشر و التوزيع ، الأردن، ط 01 ، 2006.
30. جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الواحد و العشرين الدار الجامعية ، مصر، الاسكندرية ،ط1 ،سنة 2003.

31. مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد من منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، دار مجدلاوي للتوزيع، عمان، ط 1 ،1993.
32. اطامنة محمد، معايير قياس الأداء الحكومي و طرق استنباطها ، الشبكة الإلكترونية، 2009.
33. الصوان ماهر محمد تقويم الأداء الوظيفي ، دراسة النتائج المستخدمة بالمملكة العربية السعودية، جمهورية مصر العربية.
34. احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط 01 ، 2000.
35. طارق المجذوب الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، بيروت ، 2000.
36. يوسف محمد القبلان ، مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري ، شركة العابيكان للطباعة و النشر الرياض 1191.
37. عبد المحسن جودة ، عبد الحميد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، مصر ، المنصورة ط 02 2002.
38. فهمي منصور ، إدارة القوى البشرية،دار النشر العربية، مصر، سنة 1981.
39. سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر و التوزيع، ليؤن، لبان،1994.
40. عويد القاسم، بديع محمود،علم النفس المهني بين النظرية و التطبيق، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2001.
41. فوج عبد القادر ، علم النفس الصناعي و التنظيمي دار المعارف سنة 1988.
42. صلاح الشنواني ،إدارة الأفراد دراسة تحليلية من خلال الأهداف ، جامعة بيروت العربية 1972.
43. عادل حسين ، الأفراد في الصناعة ، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1971.
44. أحمد عزت راجع، علم النفس الصناعي ، الدار القومية للطباعة و النشر ، مصر ، الاسكندرية ،1965.
45. محمد ماهر عليش ، إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، الغريب.
46. محمد عثمان الجعلي وآخرون ، نسب العاملين محاولة لتأطير ودراسة و طرح ظاهرة سلوكية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية 1985.
47. احمد حلي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية العلمية التطبيقية، دار الهنا للطباعة، 1970.

48. نخبة الأساتذة ، معجم العلوم الإجتماعية ، دار النهضة العربية ، لطتاب ، القاهرة ، 1975.
49. كامل محمد محمد عويضة ، معلم النفس الصناعي، دار المكتبة العلمية، لبنان، بيروت، بيروت، ط01، 1969، ص 164.
50. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي ، مصر ، الاسكندرية ، مطبعة الجمهورية، 1999.
51. جودت بن جابر 2004 ، علم النفس الاجتماعي ، مكتبة الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ط 01 2004.
52. عادل حسن ،إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1974.
53. عبد الرحمن العيسوي ، سيكولوجية العمل و العمال ، دار الراتب الجامعية ، لبنان 1978.
54. محمد نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، عمان، 2000.

الرسائل و المذكرات:

1. غازي حسن عودة الحلابية ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة الشرف الأوسط سنة 2013.
2. بشيرة دبي ، خديجة تخة ،نعيمة موهوبي : الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بأداء العاملين لدى عمال جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم النفس عمل و تنظيم سنة 2013.
3. القايدي حامد النمط القيادي لمدير المدرسة و الروح المعنوية لدى المعلمين ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، كلية التربية بالمدينة المنورة 1987.

4. ندى ، ي مصادر الضغط النفسي و علاقته بالروح المعنوية ،نابلس ، جامعة النجاح الوظيفية رسالة ماجستر.

المراجع باللغة الفرنسية:

1. www.maaji,com /dictionary .le 01/02/2017 a12 h20m
2. Bruno jarrosso N 100ansde management. assonciation progrés du management .paris2000.l'édition.
3. www.unpan .1 un .org intradoc/grops/public /../arado / unpan 024617pdf.
4. Lierre jardillier et henri baudiun lahesc entisme syntreses et rérlités entreprise moderne dédition 1984.

5. Crison det portelle h les lites o,oriere en itabi 1960 -1976 ed aubeer montagn.
6. Dubois p le saboragc dans lidustrie ed colman lerey paris 1976.
7. Rnard mottez –la sociologie çn dintrielle .2 ène édition .paris p 4 f1975.
8. SOURCE:Organisation et mnagement: GILBERT J.B.probst Les éditions d´ organisation, paris, 1997.
9. SOURCE : JEAN PIERRE CITEAU BRIGITTE EN ENGEHARD - BITIANINTRODUCTION A LA PSYCHOLOGIEB . ARMAND CALIN . PARIS . 1999

قائمة الأشكال و الجداول

- **قائمة الأشكال:**

العنوان	الصفحة
شكل رقم (01) : آلية الدافعية عند " ماسلو"	14
شكل رقم (02) : يمثل هرم تدرج الحاجات الإنسانية ل " إبراهام ماسلو "	15
شكل رقم (03) : نظرية هرزبرغ	19
شكل رقم (04) : نظرية (x)و(y).	21
شكل رقم (05) يوضح نموذج التوقع	24
شكل رقم (06) : نموذج "بورترولولر " في الدوافع و الأداء و الرضا الوظيفي	25
شكل رقم (07) : تأثير التحفيز على أداء الأفراد و تحقيق أهداف المنظمة	34
شكل رقم (08): الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان	60

- **قائمة الجداول:**

العنوان	الصفحة
جدول رقم (01): يمثل جنس المبحوثين	68
جدول رقم (02): يمثل سن المبحوثين	69
جدول رقم (03): يمثل التصنيف المهني للمبحوثين	70
جدول رقم (04): يمثل الحالة المدنية للمبحوثين	71
جدول رقم (05): يمثل المستوى الدراسي للمبحوثين	72
جدول رقم (06): يمثل أقدمية المبحوثين	73
جدول رقم (07): يبين إجابات المبحوثين حول رضا المبحوثين عن الأجر	74
جدول رقم (08): يبين إجابات المبحوثين على الاقتراحات المضافة إلى الأجر غير الكافي	75

جدول رقم (09): يمثل فعالية الحوافز المادية و الحوافز المعنوية	76
جدول رقم (10): يمثل رضا المبحوثين عن الخدمات الاجتماعية	77
جدول رقم (11): يبين إجابات المبحوثين على علاقاتهم مع رؤسائهم	78
جدول رقم (12): يمثل شعور المبحوثين أثناء أدائهم عملهم	79
جدول رقم (13): يمثل عرض المشاركين في اتخاذ القرار	80
جدول رقم (14): تمثيل مشكلات الموظفين داخل المؤسسة	81
جدول رقم (15): يمثل إجابات المبحوثين على تعرضهم للعقوبات	82
جدول رقم (16): يمثل إجابات المبحوثين على نوع العقوبة التي تعرضوا لها	83
جدول رقم (17): يمثل الرغبة في عدم الذهاب إلى العمل	84
جدول رقم (18): يمثل الظروف الملائمة للعمل (إضاءة، تهوية، تجهيزات)	85
جدول رقم (19): يمثل الاقتراحات لتحسين نظام الحوافز	86

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال عمومية

--استمـارة أسئلـة الاستبيـان--

بعد التحية والسلام

نحن الطالبان **نشادي لطفي و بوعيشاوي أسامة** من جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، بصدد إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر على مستوى المؤسسة العمومية الإستشفائية ببني سليمان بعنوان:

" نظام الحوافز و أثرها على الروح المعنوية للموظفين "

تحت إشراف الأستاذ: خليل محمد

فنرجوا منكم المساهمة في إنجاز هذا البحث العلمي بالجواب عن أسئلة الاستمارة ونتعهد بعدم استعمال أجوبتكم في غير هذا البحث وعدم كشف هويتكم.

أولا: الأسئلة الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: 20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐

3- التصنيف المهني: إطار ☐ عون مهارة ☐ عون تنفيذي ☐

4- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلقة ☐ أرملة ☐

5- المستوى الدراسي: جامعي ☐ ثانوي ☐ متوسط ☐ ابتدائي ☐

6- الأقدمية في العمل: 1-5سنوات ☐ 6-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ 21-30 سنة ☐

ثانيا: الأسئلة الموضوعية

1- هل يكفيك الأجر الذي تتقاضاه مقابل أدائك؟

أ- نعم ☐ لا ☐

ب- إذا كانت إجابتك بـ لا فماذا يقترح إضافة إلى الأجر

- الزيادة الشهرية. ☐
- الترقية . ☐
- الزيادة في المنحة العائلية ☐
- الزيادة في العلاوات ☐

2- في رأيك إلى من الأكثر فعالية الحوافز المادية أو المعنوية

الحوافز المادية ☐ الحوافز المعنوية ☐

3- هل أنت راض عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة؟

1- راض ☐ راض جدا ☐ غير راض ☐ دون رأي ☐

4- كيف علاقتك مع رؤسائك؟

جيدة ☐ حسنة ☐ ضعيفة ☐ سيئة ☐

5- بماذا تشعر أثناء أدائك لعملك؟

الحماس ☐ الملل ☐ دون رأي ☐

6- هل تعطيك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرارات؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

7- هل لديك مشكلات مع الموظفين داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل تعرضت إلى عقوبات من قبل المؤسسة؟

أ- نعم ☐ لا ☐

ب- إذا كانت إجابتك بنعم فما نوع هذه العقوبة؟

9- عقوبة مالية ☐

10- عقوبة شفوية ☐

11- عقوبة كتابة ☐

12- هل تجد الرغبة في عدم الذهاب إلى عملك؟

دائما ☐ عادة ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

13- هل المؤسسة التي تعمل بها توفر الظروف الملائمة للعمل (إضاءة، تهوية، تجهيزات)؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل لديك اقتراحات لتحسين نظام الحوافز:

1- العدالة و الإنصاف. ☐

2- الشفافية في تقديم الحوافز. ☐

3- توعية الموظفين بطرق و قوانين صرف الحوافز. ☐

4- بدون إجابة ☐