

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا

رقم التسجيل: ..... الرقم التسلسلي: .....

## عنوان البحث:

مفهوم العمل لدى العمال و علاقته بدافعيتهم في العمل  
الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية

دراسة ميدانية بمصالح الضرائب لمدينة قسنطينة

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم في علم النفس و علوم التربية  
تخصص علم النفس العمل و التنظيم

تحت إشراف:

أ. د. الهاشمي لوكيا

إعداد الطالب الباحث:

عماد لعلاوي

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة العلمية	الأستاذ
رئيسا	أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة	محمد شلبي
مقرا	أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة	الهاشمي لوكيا
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة	موسى هاروني
عضوا مناقشا	أستاذ التعليم العالي بجامعة قسنطينة	لونيس أوقاسي
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر بجامعة عنابة	بشير لعريط
عضوا مناقشا	أستاذ محاضر بجامعة المسيلة	زين الدين ضياف

السنة الجامعية 2011-2012

# فهرس البحث

## الإطار النظري

### الفصل الأول: فصل تمهيدي

- 2.....تمهيد
- 1- مبررات اختيار الموضوع.....3
- 3.....- أهمية البحث و أهدافه
- 2- إشكالية البحث.....4
- 5.....- حدود المشكلة
- 5.....- تحديد مصطلحات البحث
- 3- فرضيات البحث.....7
- 4- الدراسات السابقة.....8

### الفصل الثاني : مفهوم العمل وتطوره

- 14.....تمهيد
- 14.....1- مفهوم العمل ومكانته عبر العصور
- 22.....2- النصوص التشريعية للعمل في الجزائر
- 33.....3- المقابل المادي للعمل (الراتب)
- 43.....خاتمة

### الفصل الثالث : المقاربة النظرية للدافعية

- 45.....تمهيد
- 46.....1- تعاريف الدافعية
- 49.....2- طبيعة الدافعية في المنظمة
- 62.....3- النظريات المفسرة للدافعية
- 85.....خاتمة

## الفصل الرابع : الحوافز في المنظمات

- تمهيد.....87
- 1- مفهوم الحوافز.....88
- 2- أهمية الحوافز و أنواعها.....92
- 3- شروط نجاح الحوافز.....112
- خاتمة.....125

# الإطار التطبيقي

## الفصل الخامس: الدراسة الميدانية

- تمهيد.....127
- 1- مجال الدراسة.....127
- 2- منهج الدراسة.....128
- 3- عينة الدراسة.....129
- 4- أدوات جمع البيانات.....131
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية.....133
- 6- الإجراءات الميدانية.....135

## الفصل السادس عرض وتحليل النتائج

- 1- عرض و تحليل النتائج.....137
- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة.....138
- التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة.....193
- 2- تفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث.....207
- الخلاصة.....211
- ن توصيات الباحث.....213
- ن قائمة المراجع.....215
- ن قائمة الملاحق.....
- ن ملخصات البحث.....

# الإطار النظري

الفصل الأول: فصل تمهيدي

تمهيد

1- مبررات اختيار الموضوع

- أهمية البحث و أهدافه

2- مشكلة البحث

- حدود المشكلة

- تحديد مصطلحات البحث

3- فرضيات البحث

4- الدراسات السابقة

## - تمهيدي -

منذ وجود الإنسان على سطح هذا الكوكب وبداية الحياة الاجتماعية، وظهر أول المجتمعات بالتعبير العلمي المعروف حديثاً، والإنسانية في تطور مستمر وبوتيرة متسارعة، عبر العصور والحضارات المتتالية إلى غاية يومنا هذا... حيث عرف الإنسان ثورة علمية وفكرية ليس بالإمكان أن يتصورها حتى عقل الإنسان في هذا العصر، فالتكنولوجيا والاتصالات والكم الهائل من المعلوماتية يفوق حتى الخيال، وإن كنا في عصر العولمة والتبادل الفكري والثقافي والعلمي والحضاري عبر ما يعرف بالشبكة العنكبوتية، فإن هناك أسباب عدة لبلوغ ما نحن فيه والطموح إلى أسما من ذلك، ومن أهمها دوافعنا التي توجهنا لتحقيق ما نرغبه، والحوافز التي تعمل كمثيرات لتحقيق ما هو أفضل، أكبر، أضخم، أعلى، أسرع، وأعظم مما نحن فيه وذلك في جميع الميادين (العمران، المال والأعمال، الرياضة، التكنولوجيا، الطب، الفيزياء، الأدب، الاقتصاد... الخ).

فبدون دوافع لا يمكن للإنسان أن يطمح إلى تحقيق الأفضل، وهذه الدوافع بدورها يجب أن تستثار لتطفو إلى السطح وتقوم بتوجيه سلوك الإنسان، ويكون ذلك بواسطة الحوافز لكي تكتمل المعادلة ويحقق الإنسان رسالته التي وجد من أجلها على سطح هذا الكوكب.

ومن هذا المنطلق ارتأينا الانطلاق في البحث عن كيفية تحقيق هذه المعادلة والكشف عن خباياها والوصول إلى التحكم فيها إن أمكن، فبتفسير صيرورة الدافع الإنساني والمثيرات التي تؤثر فيه نستطيع الرقي بهذا الإنسان درجة أعلى من الجهد والعمل والتعلم والإنتاج الفكري والعلمي والصناعي والوصول به إلى درجة الإنسانية.

**1 - مبررات اختيار الموضوع:**

إن السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع راجع إلى محاولة التواصل الفكري والعلمي بين بحث الماجستير الذي نوقش سالفا وكان بعنوان " مساهمة في دراسة أثر الراتب على دافعية العمال ورضاهم الوظيفي " والاستفادة من نتائجه ونصائح الأساتذة المناقشين، ويكون نقطة انطلاق للرقى إلى مستوى علمي ومعرفي من خلال هذا العمل المتواضع، وذلك في إطار منهجي سليم والوصول إلى نتائج ذات دلالة تكون بمثابة الزيادة في بحر العلم ولو بمقدار قطرة ماء فيه.

**- أهمية البحث:**

تكمن أهمية هذا البحث في محاولة الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من أرض الواقع وبالطرق العلمية، وهذا لغرض تفسير العلاقة بين مفهوم العمل ودافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية، وكيف يكون ذلك؟ وماذا ينجر عنه؟ وبالإجابة على هذه الأسئلة يمكننا معرفة كيف تستثار دافعية العمال، ومتى وماذا تجني المنظمة من هذا؟ بمعنى آخر سنحاول معرفة كيف يسلك الفرد العامل؟ ومدى تأثير الحوافز المادية التي توفرها المنظمة له في مفهومه للعمل؟ لكي ترفع من دوافعه للعمل ومستوى مجهوده المبذول لإشباع حاجاته من خلال هذه الحوافز المادية المقدمة من جهة وإنجاز عمله بكفاءة من جهة أخرى، وهل حققت المنظمة الغاية من هذه الحوافز، وهل رفعت إنتاجيتها وحققت أهدافها؟

**- أهداف البحث:**

- 1 - معرفة العلاقة بين مفهوم العمل ودافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية حسب رأي موظفي الضرائب.
- 2 - معرفة القيمة والأهمية الحقيقية للعمل حسب رأي موظفي الضرائب.
- 3 - معرفة نوع الحوافز المادية ودورها في استثارة دافعية العمال.
- 4 - معرفة دور التوقيت في فعالية عملية التحفيز.

## 2 - مشكلة البحث:

إننا نعيش في عصر السرعة والمعلوماتية وفي ظل العولمة وما تفرضه على المنظمات من شروط تنافسية للبقاء على قيد الحياة، فنحن في زمن أكون أو لا أكون فعلا، وعصر البقاء للأقوى.

وهذا الوضع أدى بأصحاب القرار في المنظمات بانتهاج سياسات مبتكرة لتسييرها وترشيدها في جميع المجالات، وبالأخص في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت المنظمات تدار بما اصطلح عليه التسيير بالكفاءات، والاستثمار في المورد البشري، كونه من يجعل المنظمة تنمو وتتطور وتستمر في الوجود، لأنه أهم حلقة لبلوغ الأهداف التنظيمية، وهو من يسير ويفكر ويبدع ويبتكر وينتج... الخ.

ولذلك تعاضم الاهتمام بهذا المورد البشري في المنظمة وتكاثرت الأبحاث في جميع المجالات لمعرفة كيفية استغلاله إلى أقصى حد ممكن والاستفادة من مهاراته الفكرية والإنتاجية إلى أقصى حد ممكن، وذلك ليس على حساب أمنه وصحته وراحته، لأنه كما سبق وذكرنا أهم حلقة في المنظمة، وأفضل دليل على هذا هو الجهد الذي يقوم به الأخصائي في تحليل العمل والارغونوميا في تصميم مناصب وأدوات وآلات العمل حيث يضمن تكاتفهما توفير مناصب عمل وأدوات وآلات تسمح لشاغلها أداء حسنا، حيث يعمل براحة ودقة وسرعة وأمن في آن واحد مع إنتاج أكثر وأجود معا.

لكن هذا لا يكفي وهو ما أثبتته الأبحاث والدراسات السابقة منذ تايلور و هيرزبرج إلى يومنا هذا، لأنه توجد عوامل كثيرة تتدخل أثناء عملية أداء الوظائف وعملية الإنتاج، منها الفروق الفردية سواء كانت خلقية أو فكرية أو حركية وحتى نفسية، فلكل إنسان تصور ومفهوم عن العمل وهدف يرغب في تحقيقه من خلال عمله، وطموح يسعى لبلوغه ودوافع تحرك سلوكه وتتأثر على أدائه...

ومن هنا ركز الكثير من الباحثين على أهمية دراسة الدافعية، وأسست النظريات وكل حاول تفسير صيرورة هذه الدوافع وكيفية التأثير فيها أو توجيهها وتعديلها، ولتعقيد الدوافع وتراكبها وكثرة المؤثرات فيها لاحظ معظم المهتمين بالموضوع أهمية عملية التحفيز المادي للفرد كمثير في عملية الدافعية بشكل خاص والتحفيز بشكل عام.

وهذا مع العلم أن المنظمات تمنح لأفرادها أشياء كثيرة أخرى ومما لا شك فيه أنها تؤثر في دافعيتهم كالاستقرار النفسي والاجتماعي والاقتصادي، الانجاز، المكانة الاجتماعية، التحدي، والمسؤولية... الخ وكل هذا يؤثر في مفهومهم للعمل. فهل لمفهوم العمل عند العمال علاقة بدافعيتهم؟ وهل للحوافز المادية الأثر الأكبر في دافعية العامل؟ أو للمؤثرات الأخرى الأثر الأقوى؟

#### - حدود المشكلة:

في هذا البحث الذي نحن بصدد دراسته والحامل لعنوان (مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية) والمقرر لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، فقد ركز الباحث جهوده على بعض النقاط التي حاول عدم الحياذ عنها، فالموضوع مركب من جزأين هما مفهوم العمل من جهة والدافعية والحوافز من الجهة الأخرى، وللتحكم بشكل منهجي سليم لتوضيح الرابط بينهما، ومدى تأثيرهما في بعضهما ومدى تأثيرهما على العمال من مختلف النواحي أثناء العمل، ونظرا لتشعب الحوافز فقد حاول الباحث التوجه إلى الشق المادي لها فقط، ومدى تأثيرها على دافعية العمال في مدة زمنية محددة، وهذا يرجع إلى أن البحث العلمي يفرض ذلك ليكون سليما منهجيا، ويترك المجال مفتوحا للباحثين الآخرين لإتمام النقائص الموجودة في هذا البحث لأنه عمل إنساني ولن يخلو من النقائص، كما يمكنهم التطرق إلى الجوانب التي لم يتعرض لها الباحث.

#### - تحديد مصطلحات البحث:

- **الحوافز:** لغة جمع حافز ومشتق من حفز والحفز في معجم مقاييس اللغة هو حث الشيء من خلفه أي حركه ودفعه من الخلف.

- والحافز اصطلاحا هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير ايجابي في السلوك. ويعرف حامد بدر الحوافز بأنها: "مجموع العوامل التي تهيؤها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أيضا أهداف المنظمة العامة."



**- تعريف إجرائي:**

يقصد في هذه الدراسة بالحوافز أنها مجموعة المثيرات التي تستعملها المنظمة للتأثير على دافعية العمال والتأثير على سلوكهم في العمل للرفع من كفاءتهم ومستوى أدائهم سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، ايجابية أو سلبية، فردية أو جماعية، وذلك وفق خطة منظمة ومشروطة بين الإدارة والعاملين وواضحة.

**- الحوافز المادية:**

يعرف كل من ويرثر و ديفيز الحافز المادي على انه ذو طابع نقدي أو مالي أو اقتصادي ويشمل ما يحصل عليه العاملين من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلوات وبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح، وكل حافز يقوم بالمادة يدخل في هذا النوع من الحوافز. (1)

**- تعريف إجرائي:**

الحوافز المادية هي كل ما تقدمه المنظمة للأفراد العاملين فيها ذات طابع مالي واقتصادي ملموس مقابل بذل مجهود أكبر في أداء وظائفهم والرفع من مستوى كفاءتهم.

**- تعريف إجرائي للدافعية:**

الدافعية عبارة عن طاقة داخلية مكتسبة، ومركبة، وهي صيرورة نفسو-فيزيولوجية تعمل على تحرير وصيانة وتوجيه سلوك ما، لتحقيق هدف معين، وإشباع حاجات ورغبات ما، أو توقيف سلوك آخر، فهي ما يعطي للفرد الطاقة اللازمة للتحرك في بيئته.

**- تعريف إجرائي للعمال:**

العمال هم مجموعة من الأفراد يؤدون مهام وأعمال داخل المنظمة تربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم المحددة داخل التنظيم بمقابل أجر مادي أو معنوي أو كلاهما.

(1) – WERTHER, W and DAVIS, K, Personnel Management and Human Resources, New York, Mc Grow Hill, 1982, P 292.

## - تعريف إجرائي للعمل:

هو الطاقة المصروفة أو الجهد المذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وفق شروط معروفة.

## 3 - فرضيات البحث:

## - الفرضية العامة:

لمفهوم العمل علاقة بدافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية.

## - الفرضيات الإجرائية:

## - الفرضية الإجرائية الأولى:

للمعمل دوافع ومفاهيم دينية واقتصادية واجتماعية بالنسبة للعمال.

## - الفرضية الإجرائية الثانية:

العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة بالنسبة للعمال.

## - الفرضية الإجرائية الثالثة:

كلما اقترب موعد دفع الرواتب ارتفعت دافعية العمال.

## - الفرضية الإجرائية الرابعة:

كلما ابتعد موعد دفع الرواتب انخفضت دافعية العمال.

## - الفرضية الإجرائية الخامسة:

موعد دفع المكافآت يرفع من مستوى دافعية العمال.

## 4 - الدراسات السابقة:

يعتبر موضوع الدافعية في مجال العمل من أكثر المواضيع تناولا منذ بداية الثورة الصناعية الحديثة، وهذا راجع إلى عدة عوامل، منها الاقتصادية والنفسية والاجتماعية، وهذا ما زاد في أهميته، ومحاولة العديد من الباحثين في إعطاء تفسير للدافعية كلا من وجهة نظره وتخصصه، وكل باحث حاول ربطها بمجموعة من المتغيرات التي يراها مؤثرة في الدافعية.

وسنحاول عرض بعض الدراسات التي ركزت على العلاقة الموجودة بين موضوعي الحوافز والدافعية وكان لها صدى كبير، وهذا لغرض واحد هو التركيز على ما يمكن الاستفادة منه في هذا البحث.

## 1- الإدارة العلمية (دراسة الحركة والزمن) :

إن فريدريك تايلور يعتبر من رواد هذا المجال، وحاول سنة 1911 في تفسيره للدافعية التركيز على أهمية الحوافز المادية لزيادة الإنتاج ورفع مستوى أداء العمال، والتي تمخضت عنها أولى نظريات الدافعية وعرفت بالإدارة العلمية.

انطلق تايلور من افتراضين رئيسيين هما:

- الموظفون كسالى بطبعهم.

- المال هو الوسيلة الوحيدة لتحفيز العمال والرفع من إنتاجيتهم.

واشتهرت الدراسة بإسم (دراسة الحركة والزمن) حيث حاول تقسيم العمل إلى أجزائه البسيطة والأولية، وذلك للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل بسرعة ودقة وبأقل جهد.

ورغم الانتقادات الكثيرة التي لاقتها هذه النظرية والطريقة التي استحدثها تايلور إلا أنها بقية مستمرة وفعالة منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا ، والدليل على ذلك أن كل المصانع تسير إلى الآن بنظام تايلور.

وما يمكننا أن نعيبه على تايلور ليس خطأ افتراضاته، لأنه لم يجانب الصواب فيها وهو محق بقدر كبير، لكنها تبقى ناقصة والدراسات اللاحقة أثبتت أن هناك حوافز

أخرى بالإضافة إلى المال لحفز العاملين، كما أن وجود طريقة مثلى لأداء العمل ليس أكيدا دائما وهذا راجع إلى الفروق الفردية وعوامل أخرى. ولكن ما يمكننا أن نعييه على تاييلور فعلا هو مساواته بين الآلات والبشر، لأنه ثبت لنا بالدراسات أن المورد البشري هو أهم موارد المنظمات في الوقت الراهن.

### ب- دراسات مصانع هاوثورن:

قام بهذه الدراسة التون مايو وفريق عمله في مصنع هاوثورن التابع لشركة واسترن اليكتريك، حيث ركزوا على العلاقة بين الظروف الفيزيائية وفترات الراحة وعدد ساعات العمل ومستوى الإنتاجية، وقد اختار مايو لعينته ست عاملات تم عزلهن في قاعة اختبار ليتسنى ملاحظة التغييرات التجريبية، وكن يقمن بتجميع محددات التيار في الهاتف، وتستغرق العاملة دقيقة واحدة لذلك إذا سار عملها بشكل صحيح، وقد تم توزيع العاملات بحيث يجلسن خمسة منهن على منضدة أما السادسة فتحضر الأدوات وتسلمها لهن، وقد تم تسجيل إنتاج كل واحدة منهن لمدة أسبوعين دون أن تشعر وقبل انتقالها القاعة الاختبار، وكذلك أثناء التجربة قاموا بتسجيل إنتاج العاملات الخمسة لمدة خمسة أسابيع دون تغيير في ظروف العمل وأسلوبه، وفي الظروف العادية كان إنتاج العاملة 2400 جهاز في الأسبوع، أما أثناء الفترة التجريبية فقد أدخل مايو وزملاؤه فترة الراحة في العمل وقدم وجبات غذائية خلال هذه الفترة، فتبين أن هذا لم يؤثر على العمل بشكل سلبي وإنما أدى إلى زيادة الإنتاج، ثم عمل فريق البحث على تقليص ساعات العمل لمدة نصف ساعة فكانت النتيجة ارتفاع الإنتاج، ثم عمل فريق البحث على تقليص ساعات العمل لمدة عشر دقائق مع تقديم وجبة طعام فكانت النتيجة ارتفاع الإنتاج، وضمن الفريق أن ذلك راجع إلى التغييرات السابقة، لكن بعد إجراء تغييرات سلبية كرفع درجة الحرارة وتخفيض الإنارة والهوية لحد يصعب فيه العمل بقية الإنتاجية في ارتفاع بلغ 30 % ومن ذلك استنتج الباحثون أن طريقة إدارة العاملين والعلاقات الإنسانية هي ما زاد في دافعيتهم وساهم في رفع إنتاجيتهم.

رغم أهمية العلاقات الإنسانية وطريقة الإشراف في مجال الدافعية المهنية إلا أن هذا لا يمثل إلا جزء يسيرا من المؤثرات في دوافع العمال، وهو أهم انتقاد وجه لمايو وزملائه لتركيزهم على هذا فقط.

#### - دراسة ثوماس 1977:

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من العمال يشتغلون في شركة جنرال موتورز GMC للتعرف على الحوافز التي تساعد على الرغبة في العمل لدى العاملين وأهم المعضلات التي تواجههم وتأثر على إنتاجيتهم، فكانت استجابات أفراد العينة عن الحوافز التي تسبب الرغبة في العمل كالآتي:

- العلاقات مع المشرفين.

- جماعة العمل.

- الأجر.

- طبيعة العمل.

- الشعور بالفخر للمؤسسة.

- العلاقة بالإدارة.

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

#### - دراسة Muanza Kabangu Muanyinay :

أجريت هذه الدراسة في سنة 1992 لنيل درجة دكتوراه في علم النفس العمل بجامعة باريس 10 تحت إشراف Frances Robert بعنوان "قيم العمل، تعويض وتوزيع الرضا" وقد حاول الباحث من خلال بحثه تفسير نماذج التعويض والتوزيع على ثلاثة أبعاد (الرضا الوظيفي، الرضا في الحياة، وأهمية العمل) وهذا الأخير ما يهمننا في هذه الدراسة.

وتساءل الباحث عن قيم العمل في فرنسا والزائير وإن كانت مختلفة أو متشابهة؟ وقد توصل إلى وجود علاقة بين قيمة العمل والرضا الخاص وأهمية العمل، وأن قيم العمل ليست متشابهة بين الإطارات في فرنسا ونظرائهم في الزائير وهي تقريبا منعدمة على حد تعبيره (ك = 0.0934).

وبدل ذلك على أن مكونات العمل مختلفة لدى العينتين وعلى أنها واقع ثقافي، ونتائج (ك2) توضح الفرق بين الإطارات في فرنسا التي تولي اهتماما وتمسكا كبيرين بقيم العمل المرتبطة بالشخصية، في المقابل الإطارات في الزائير يولون اهتماما أكبر بالقيم المرتبطة بالجوانب الجوهرية والجوانب الظاهرية للعمل، وهذا كما هو موضح أدناه:

- الإطارات في فرنسا:
- السلطة: ك = 40.295
- المكانة: ك = 32.653
- تحقيق الذات: ك = 27.930
- حرية التفكير والتحرك: ك = 23.607
- النمو والتقدم الشخصي: ك = 21.785
- الإطارات في الزائير:
- المشاركة في وضع المناهج والطرق: ك = 15.235
- تنمية وتطوير العلاقات: ك = 13.906
- تحقيق الذات: ك = 13.245
- أمن الوظيفة: ك = 13.044
- الراتب والمكافآت: ك = 12.653

## - دراسة عادل بن عربي:

وهي دراسة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي، نوقشت سنة 2010 بجامعة منتوري- قسنطينة- تحت عنوان "معنى العمل عند العامل الجزائري"، وقد حاول الباحث معرفة معنى العمل وفق متغيرات الدافعية والأداء والرضا، وحصر هذا المعنى في جانبين: مادي ومعنوي.

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة إدارية ببلدية الخروب- قسنطينة- وتوصل الباحث من خلالها إلى أن العامل الجزائري يحمل مفهوما شاملا للعمل مع تغليب طفيف للجانب المعنوي على الجانب المادي، كما هو موضح أدناه:

- مفهوم العمل: (مادي 80.42%)، (معنوي 80.64%).
- مفهوم العمل وفق الدافعية: (مادي 70.23%)، (معنوي 71.81%).
- مفهوم العمل وفق الأداء: (مادي 60.73%)، (معنوي 72.16%).

# الإطار النظري

الفصل الثاني: مفهوم العمل وتطوره

1- مفهوم العمل ومكائنه عبر العصور

2- النصوص التشريعية للعمل في الجزائر

3- المقابل المادي للعمل ( الراتب )



## - تمهيد: نشأة وتطور فكرة العمل:

إن فكرة العمل وجدت منذ القديم، وبالتحديد منذ نزول سيدنا آدم عليه السلام وزوجه إلى الأرض، وكانت لهما ذرية على سطح هذه المعمورة. وقد كان يعلم الكثير من العلم الذي علمه العليم جل جلاله ومن علمه وطبيعة الأرض العضراء التي يتواجد عليها، ظهرت فكرة العمل لإستئناس هذه الطبيعة والحيوانات المتوحشة وتسخيرها لخدمته وفائدته وبدأت تتطور فكرة العمل مع تكاثر البشرية، وتطور فكر الإنسان ووسائل عمله، وصراعه الدائم مع الطبيعة من أجل الوجود، وضمان الراحة والرخاء والعيش الكريم له ولعائلته وبلده ومنظمته... في أيامه هذه.

## 1- مفهوم العمل ومكانته عبر العصور:

## أ- مفهوم العمل ومكانته في الحضارات القديمة:

ومع مرور السنين وتكاثر البشرية، وتعميرها لمختلف أرجاء الأرض، وظهرت الحضارات الأولى للبشرية وكان لكل منها نظرتها الخاصة للعمل، "ومما لا شك فيه أن هذه الحضارات القديمة، لم تقم من العدم، وكانت نتيجة عمل مضني قام به الإنسان في القديم، والعمل البشري هو مصدر الإنتاج والرخاء في أية مرحلة من التطور البشري" (1) "فالحضارة المصرية قامت على العمل، سواء الفلاحي لطبيعة المنطقة، أو بالنسبة إلى الصناعة التي ازدهرت في ذلك الوقت وعرفت مصر القديمة صناعة البرونز لإنتاج الأسلحة، وصناعة الأجر والإسمنت والزجاج والفخار، والخشب والجلد، وإستعمال الكيمياء إلى جانب إلى جانب صناعة النسيج، وما الأهرام إلا دليلا على ذلك" (2) كما أن الكيمياء من المجالات التي برعوا فيها وكانوا روادا لها وأحسن شاهد على ذلك الجثث المحنطة أو ما يعرف بالممياء التي تركوها محفوظة على حالها إلى يومنا هذا رغم مرور آلاف السنين عنها وقد كانت الكثرة من الصناعيين تتكون من الرجال الأحرار بالإضافة إلى القلة من العبيد كما كان أصحاب كل فئة من الفئات الصناعية تؤلف طبقة

(1 - 2) - أحمية سليمان التنظيم القانوني لعلاقات العمل في الجزائر الجزء الأول مبادئ قانون العمل ديوان المطبوعات الجامعية الطبعة الثانية، بن عكنون الجزائر 2004، ص 17.

خاصة على شكل فرق تتبع رئيسا منهم أو مشرفا عليهم يؤجر عملهم جملة ويؤدي لأفرادها أجورهم". (1)

" أما الحضارة البابلية فقد اهتمت بالصيد واستخراج المعادن، كما أنه يجب الإشارة إلى أن الأجور كانت تحدد من طرف الدولة في الحضارة البابلية إلى جانب تحديد الأسعار كذلك وهذا بمقتضى قوانين الملك حمورابي الذي حدد أجور البنائين وضاربي الطوب، والخياطين والتجار والنجارين والرعاة، وغيرهم من الفئات العاملة الأخرى". (2) ومن خلال ما سبق سرده يمكننا القول أن هذه الحضارة التي عمرت طويلا وسيطرت على العالم في تلك الفترة ماكانت لتولد وتتموا وتزدهر وتسود إلا بقوة العمل والعلم معا، وليس السيف والجيش والقوة فقط، بمعنى آخر فإن هذه الأمم كانت تقدر وتمجد العمل وتضعه في مرتبة عالية ليس للحاجة فقط بل للفخرة وحب الرقي والإزدهار.

أما الفينيقيين بطبيعتهم التجارية فقد استفادوا من اختراعات الحضارات التي كانت تجاورهم ويتعاملون معها، وهو ما يعرف في عصرنا الحالي بإستيراد التكنولوجيا، كما اشتهروا بصناعة الزجاج، والمعادن، والأسلحة، والحلي والمجوهرات". (3)

أما الرومان فقد كانوا يحتقرون العمل اليدوي، ويقوم به العبيد، كما أنهم يميلون إلى العمل الفكري ولا يحبون البطالة، " وقد أشتهر أشرف الرومان بحب العمل الفلاحي، حيث كانوا يملكون أراضي واسعة ويقضون فيها أغلب أوقاتهم، أما الصناعات فقد نشأت في البيوت، ثم انتقلت إلى الدكاكين حيث كانت تتمثل على وجه الخصوص في الصناعات المنجمية، وصناعة البرونز والخشب والسفن والأسلحة والأجر والفخار والنسيج". (4) وهو نفس المنطق الذي إتبع قبلهم اليونانيون، حيث قدموا العمل الفكري كالفلسفة والهندسة والطب والرياضيات وغيرها من العلوم، ورفعوا مكانتهم عاليا واحترقوا العمل اليدوي واعتبروه عذابا يمارسه العبيد والبشر المذنبين والمساجين، عدا الزراعة التي يرونها عملا نبيلًا يليق بهم .

فهاتين الحضارتين رفعوا نوعا من العمل الفكري والفلاحي وقدسوه وافتخروا به، أما العمل اليدوي فلم يقدره حق قدره واحتقروه، ولم ينصفوا العمال المشتغلين فيه. وبالرجوع إلى الديانات السماوية السابقة، نجد أن أصحابها غيروا نظرة مجتمعاتهم إلى العمل، وأعطوه مرتبة عالية وقيموه وأنصفوا العمال، وأشادوا بأعمالهم وثنوها. فالديانة اليهودية شجعت العمل خاصة العمل اليدوي، والزراعة وتربية الماشية وذلك من خلال الأمثلة التي وردت في القرآن الكريم عن بني إسرائيل وأنبيائهم، فسيدنا موسى عليه السلام كان يرعى الغنم، وداوود عليه السلام كان حدادا، وفي عصر سليمان عليه السلام عرف اليهود أرخى فترات حضارتهم فقد سادوا العالم وشيدوا القصور وتفننوا في زخرفتها، واشتهروا بالزراعة وبرعوا في التجارة، كما أن يوسف ابن يعقوب عليهما السلام كان خبيرا في الزراعة.

أما الديانة المسيحية فقد سارت على نفس الدرب وجاءت بنظرة جديدة للعمل، حيث كان المسيح عيسى ابن مريم عليهما السلام نجارا في أرض الجليل، كانت تتمثل في إجبارية العمل.

"فوضع القس سان بول مبدأ إجبارية العمل حيث قال: أن الذي لا يعمل لا يأكل." (1) وهذا يعني ضرورة العمل للكسب والعيش وإلزامية العمل لكل إنسان قادر ليحيا دون حاجة ولا سؤال أحد .

وهذا يعني أن الديانات السماوية رفعت العمل إلى مكانة مرموقة وربطته بالعبادة، وقدرت العمال حق التقدير، حتى أن الأنبياء والرسل الموحى إليهم من الله عز وجل، كانوا من البشر الذين يعملون ويكسبون رزقهم، وقوت عيالهم، بالكد والجهد حتى يقتدي بهم الناس لأنهم صفوة البشر، ويعملون بأيديهم ويتوكلون على الله حق التوكل، ولا ينتظرون الصدقات من أحد.

(1) - احمية سليمان، م، ن، ص 20 .

## ب - مفهوم ومكانة العمل في العصور الوسطى:

تبدأ مرحلة العصور الوسطى بسقوط الإمبراطورية الرومانية الغربية سنة 476 م. (1) وبذلك تقسمت أوروبا إلى ممالك وإمبراطوريات صغيرة. وفي القرن الثامن للميلاد ظهرت جمعيات وتعاونيات استمرت في العهد الجرمانى - بالخصوص ذات طابع عائلي تجاري وصناعي، وفي أواخر القرن الحادي عشر ظهرت ولأول مرة كلمة travail, travaillee, travailleur ولكن بمعنى آخر مغاير لما هو موجود الآن، وفي 1120م ظهرت كلمة (ouvrier) (عامل)، وسنة 1050م وجدت كلمة (maître) وهو من يترأس مجموعة من العمال (ouvrier) وفي هذه الفترة بدأت تتكثف المصطلحات التي تعبر عن حالات العمل والعمال، نذكر منها في 1160م الفعل gagner ويعني البحث عن الطعام، وبعدها faire du profit, du butin وهذا يعبر عن الضرورة أو الحاجة، وفي نفس السنة ظهرت كلمة marchand تاجر، وعام 1175م صدر فعل payer بمعنى إعطاء ما ندين لصاحبه، كما وردت كلمة apprenti أي يتعلم وكلمة tache للإشارة إلى عمل محدد ومأجور.

وفي 1190م ولد مصطلح ouvrable وهو نفس المعنى الموجود حالياً وهذا دليل على وجود أيام الراحة (2)، ومن خلال هذا القول يمكننا القول أنه في نهاية القرن 12 م بدأت تتجلى نوعاً ما حياة اقتصادية بوجود أعمال، رؤساء عمال، عمال ومتعلمين وأيضاً تجار مع أجرة للعيش، ومع قساوة الظروف بالكاد كانت الحاجات الأساسية فقط تشبع. (3) وقد عرفت أغلب دول أوروبا خاصة فرنسا وبريطانيا بنظام الإقطاع (ملاك الأراضي وهم من النبلاء والسادة، وعبيد الأرض وهم عمالها) (4)، وأستمر هذا النظام إلى غاية قيام الثورة الفرنسية سنة 1789م.

(1 - 2)- société française de psychologie, psychologie du travail : que va devenir le travail, entreprise moderne d'édition, paris 1978, pp 19-23 .

(3)- société française de psychologie (pierre goguelin) op, p23.

(4)- أحمية سليمان م، س، ص 21-23 .

**ج - مفهوم ومكانة العمل في الفكر الإقتصادي الحديث:**

يتفق علماء الاقتصاد الحديث على أن العمل هو العنصر الأساسي للإنتاج ويرتبط مفهومه بظواهر التعقد في الحياة الإجتماعية التي تنتج عن نمو المنتجات الصناعية وتتعقد التنظيمات التي ارتبطت بهذا النمو، ولذلك أصبح معنى العمل في منظور الأفراد والجماعات يعني ببساطة وسائل وأساليب تهدف إلى تحقيق غاية للكسب في الحياة. (1) لكن هذا الاتجاه لا يعبر عن العمل، فالإنسان لا يعمل من أجل الكسب فقط، فهو يعمل من أجل تحقيق ذاته، وحاجته الأساسية والمكانة الإجتماعية، وتحقيق مالم يحققه غيره. ويعرف العمل بأنه سلوك أو نشاط أو صرف الطاقة، الذي يسير طبق خطة منظمة ويقتضي القيام بوظائف معنية ويستهدف تحقيق غرض إنتاجي معين، مقابل أجر مادي أو معنوي، ويشترط في هذا وجود عقد مادي (مكتوب) أو معنوي بين مختلف أطراف العمل " فالاقتصاديون الغربيون أمثال آدم سميث، وريكاردو، يرون بأن العمل البشري هو مصدر قيمة الأشياء والخدمات". (2)

ومن خلال هذا نجد أن علماء الإقتصاد أعطوا مكانة عالية للعمل، ولكن حصوره في الإنتاج وتحقيق الربح فقط، ولم يهتموا بالقائم بالعمل وأسباب قيامه بهذه الأعمال. " وقد أوضحت الأبحاث الحديثة أن وجهات النظر هذه غير صحيحة فالعمل جزء جوهري في حياة الإنسان، مادام ذلك المظهر من الحياة الذي يعطيه المكانة ويربطه بالمجتمع..، والعمل أساسا - نشاطا اجتماعي بوظيفته الأساسية من إنتاج البضائع التي يحتاجها المجتمع، ومن ربط الفرد بنمط العلاقات الداخلية التي يبني عليها المجتمع، وقد رأينا أن للمكانة والوظيفة أهمية قاطعة في السعادة النفسية للفرد". (3) ومن هنا يمكننا القول أن العمل يعتبر مكسب إنساني، والإنسان يعمل لتحقيق ذاته، وبلوغ مكانة ومركز اجتماعي، ويعمل لحبه للعمل وتحقيق السعادة النفسية والأمن والاحترام... الخ.

(1) كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الإجماع المهني دار غريب القاهرة - مصر 2001، ص 137.

(2) أحمية سليمان م، س، ص 23 .

(3) عبد الفتاح محمد دواير أصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان 1995، ص 18-19.

## د - مفهوم ومكانة العمل في الشريعة الإسلامية :

يحتل العمل في الشريعة الإسلامية مكانة مرموقة، حيث ذكر في ما لا يقل ثلاث مائة وستون آية قرآنية، كما أعطى سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام العمل مكانة هامة في سنته الشريفة من أقوال وأفعال. ولكثرة هذه الآيات الكريمة، وغزارة الأحاديث النبوية الشريفة لا يمكننا ذكرها كلها وهذا من اختصاص باحثي علم الحديث والشريعة لكنه لا يمنعنا من الاستدلال ببعضها وقد إرتبط العمل في الإسلام بالإيمان، وهذا دلالة على رفعة شأنه وتعظيمه له، وهو أمر طبيعي لأن الإسلام جاء لتنظيم أحوال الناس والمجتمع، والربط بين أمر الدنيا ( علم وعمل وممتع ) والآخرة ( عبادة وثواب ) وخير دليل على هذا قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم **﴿فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَهُرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ...﴾** صدق الله العظيم ( الآية 10 - سورة الجمعة ) " ولم يكتفي القرآن الكريم بالحث على العمل والسعي لاكتساب قوت العيش بمختلف السبل المشروعة، بل جعل فيه درجات من حيث الجزاء على إتقان العمل والإخلاص فيه". (1) فيقول جل جلاله بعد بسم الله الرحمن الرحيم: **" من عمل صالحا من ذكرا أو أنثى وهو مؤمن فلنجزيه حياة طيبة و لنجزينهم أجرهم بأحسن ما كانوا يعملون "** صدق الله العظيم (سورة النحل الآية 97).

وهذا خير دليل على مكانة العمل في القرآن الكريم، فالإنسان الذي يعمل مهما كان جنسه وهو مؤمن، فسيعيش حياه طيبة كريمة وله أجره عمله في الحياة الدنيا، إضافة إلى حسن ثواب الآخرة وهو أكبر وأعظم.

ومن خلال تصفحنا لكتاب الله ( القرآن الكريم ) نجد آيات عديدة تصنف الأعمال كالصيد، الزراعة، التجارة، الصناعة، الطب، والعمارة ( الهندسة المعمارية والبناء ) وغيرها من مجالات الحياة الإقتصادية نذكر منها على سبيل المثال في الصيد وصناعة السفن والجواهر، قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم **" وهو الذي سخر البحر لتأكلوا منه لحما طريا وتستخرجوا منه حلية تلبسونها وترى الفلك مواخره فيه ولتبتغوا من فضله**

(1) - أحمية سليمان، م، ن، ص، 30

وإعلمه تضرعون " ( سورة النحل الآية 14 )، وقوله عز وجل في (الآية 37 من سورة هود) بسم الله الرحمن الرحيم " وأصنع الفلك بأعيننا ووحينا ولا تحطبن في الذين ظلموا إنهم مغرغون " صدق الله العظيم، وقوله أيضا " يخرج منهما اللؤلؤ والمرجان (22) فبأي آلاء ربكما تكذبان (23) وله الجوار المنهبات في البحر كالأعلام (24) " صدق الله العظيم ( سورة الرحمان الآيات 22-24 ) والأمثلة كثيرة ولا تحصى ففي صناعة الحديد أنزل سورة بأكملها تحت عنوان سورة الحديد في إشارة منه تعالى إلى الصناعة الحربية والمدنية بقوله في الآية 26 من هذه السورة "... وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنفع للناس ... ". وفي نفس المجال أي صناعة المعادن، في الآية 10 من سورة سبأ والآية 11 أيضا "... أن العمل سويح ... وأسلمنا له حين القطر..." صدق الله العظيم.

وهناك آيات كثيرة من القرآن الكريم تشير إلى الصناعة والنسيج والتجارة والزراعة والبناء وغيرها من مجالات العمل الإنساني والحياة الإقتصادية، ومن خلال ما ذكرنا وما تبقى نجد رفعة مكانة العمل وقداسته، ومكانة العامل ومدى إحترام القرآن الكريم له ودوره الفعال في الحياة الإجتماعية في المجتمع الإسلامي، والمجتمع البشري ككل، وننصح بالرجوع إلى المصحف الشريف وأهل الاختصاص لمعرفة مكانة العامل والعمال في الإسلام.

وإذا رجعنا إلى السنة النبوية نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم، ذكرما لا يمكن حصره في كتاب واحد أو مجلد عن العمل ومكانته في المجتمع الإسلامي والبشري ككل ونور بعض الأحاديث النبوية الشريفة لاستكمال نظرتنا الشاملة على مكانة العمل ومفهومه في الشريعة الإسلامية. فيقول: النبي صلى الله عليه وسلم " ما أكل أحد قط خيرا من أن يأكل من عمل يده " (1) رواه البخاري. ويقول: " إن أشرفه الكسب، كسب الرجل من عمل يده ". (2) وكذلك: " أكل ما أكل العبد، كسب الصانع إذا نصح ". (3) وفي التجارة يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " أفضل الكسب بيع مبرور، وعمل الرجل بيده ". (4).

( 1 . 3 . 4 ) - صحيح البخاري، المجلد الثاني، الجزء الثالث، الطبعة الثانية، إدارة المنيرة، بيروت لبنان.  
 (2) - رياض الصالحين، تأليف النووي، حقق نصوصه وأخرج أحاديثه وعلق عليه شعيب الأرنؤوط، الطبعة الرابعة، مؤسسة الرسالة، 1984 لبنان.

أما الزراعة فيقول: " اطلبوا الرزق في خبايا الأرض " (1) صدق رسول الله. ومن خلال الأحاديث النبوية الشريفة التي ذكرها، ورغم قلة ما أوردونا نجد المكانة العالية التي يعطيها الرسول صلى الله عليه وسلم للعمل، والمعنى والمفهوم النبيل الذي يمثله في ديننا الحنيف، حيث ربط العمل والعمال بصفات سامية لا يبلغها الإنسان إلا بعمله وعلمه نذكر منها ما ورد في الأحاديث السالفة الذكر، كالخير، الشرف، الكسب الحلال، الفضل،... إلخ" وقد جعل الرسول صلى الله عليه وسلم من العمل عبادة إن توفرت النية والإخلاص لله فيه ". (2)

#### هـ \_ ماهية العمل وطبيعته:

بعدما تعرفنا إلى مفهوم العمل ومكانته عبر مختلف العصور والحضارات المتعاقبة، من القديم إلى العصر الحديث، مروراً بما كان من تعظيم وشرف وإجلال للعمل والعمال في الإسلام، فقد تجلّى لنا مفهوم العمل وطبيعته وأهم الدوافع إليه التي يمكننا حصرها في النقاط الآتية:

- العمل ضرورة اجتماعية واقتصادية في حياة الإنسان.
- العمل عبارة عن حلقة تواصل بالمجتمع ويجنب الإنسان البطالة.
- العمل يساعد الفرد على تحقيق الصحة النفسية والبدنية والعقلية.
- بالعمل يستطيع الفرد تحقيق ذاته وبلوغ طموحاته.
- العمل واجب وحق شرعي في كل المجتمعات ومقدس في بعضها وعبادة في مجتمعات أخرى.
- بالعمل يمكن للإنسان أن يشعر بالسعادة.

(1) سنن النسائي، بشرح جلال الدين السيوطي، المجلد الرابع، الجزء السابع، دار إحياء التراث العربي لبنان.

(2) أحمية سليمان، م، ن، ص، 33.



## 2- النصوص التشريعية للعمل في الجزائر:

قبل التطرق إلى النصوص التشريعية والقانونية والمراسيم الدستورية يجب علينا أولاً أن نعرف مفهوم المؤسسة الاقتصادية من الجانب القانوني.

## - مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية:

وضع المشرع الجزائري طريقتين أساسيتين لتحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية، أولها تتمثل في إبراز العناصر الذاتية المكونة لتلك المؤسسة (تحديد إيجابي)، والثانية تعتمد على التمييز بينهما وبين الهيئات والمؤسسات الأخرى المشابهة (تحديد سلبي) وذلك بموجب القانون 01/88 الصادر بتاريخ 12-01-1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وكذلك بموجب القانون رقم 04/88 الصادر بتاريخ 12-01-1988 المعدل والمتمم للأمر 59/75 والمتضمن القانون التجاري، والمحدد للقواعد الخاصة على المؤسسات العمومية الاقتصادية.

أ- **التحديد الإيجابي:** لجأ المشرع إلى معايير لتعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية: أولاً **المعيار الموضوعي**: "لقد حاول المشرع تعريف المؤسسة العمومية الاقتصادية بواسطة تحديد وبيان الهدف والغرض الذي تبتغيه، فقد نصت المادة 02 من القانون رقم 01/88 على مايلي (تشكل المؤسسة العمومية الاقتصادية، في إطار عملية التنمية، الوسيلة المفضلة لإنتاج المواد والخدمات وتراكم رأس المال، هذه المؤسسة في خدمة الأمة والتنمية وفق الدور والمهام المنوطة بها...). وعلى كل فإنه يمكن رد الوظيفة والغرض الأساسي المستهدف من وراء إنشاء المؤسسات إلى المشاركة في عملية التنمية. (1) وهذا ما يوضحه مضمون المادة 01 من قانون 01/88: (من أجل ضمان التنمية المستمرة تنشئ الدولة وتشرف على سير مؤسسات عمومية اقتصادية كما تنص المادة 09 منه على أن أهم أغراض المؤسسة تتمثل في:

- إنتاج ثروات في خدمة البلاد والاقتصاد.
- التحسن المستمر الإنتاجية العمل ورأس المال.
- تعميق الطابع الديمقراطي للإدارتها وتسييرها .

(1)- محمد الصغير بعللي، تشريع العمل في الجزائر (القانون الاجتماعي) مطبعة قالمة- الجزائر 1995، ص 6 .

- التطوير المستمر للمستوى التكنولوجي و العلمي ضمن دائرة نشاطها.  
**ثانيا - المعيار الشكلي:** "يتمثل في مدى تمتع الهيئة أو المنشأة أو الجهاز بالشخصية القانونية.  
 ومن هنا فقد وردت المادة 03 ( الفقرة 03) من القانون 01/88 لتتص على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية ( تتمتع بالشخصية المعنوية التي تسري عليها قواعد القانون التجاري إلا اذا نص صراحة على أحكام يستند إلى فكرة الشخصية المعنوية باعتبارها الأساس القانوني لإستقلالية المؤسسات، وذلك خلفا للمجتمعات الاقتصادية التي تفتقر إلى ذلك ".(1) وذلك ما يتضح في المادة 02 من القانون رقم 08- 04 حيث تتص على مايلي: ( المؤسسات العمومية الاقتصادية أشخاص معنوية تخضع لقواعد القانون التجاري...).

#### ب - التحديد السلبي:

- تتص المادة 04 من القانون 01/88 على مايلي: ( تتميز المؤسسة العمومية الاقتصادية في هذا القانون عن:  
 - الهيئات العمومية بصفاتها أشخاص معنوية خاضعة للقانون العام ومكلفة بتسيير الخدمات العمومية.  
 - الجمعيات والتعاونيات والتجمعات الأخرى).  
 وبعد معرفة المؤسسة العمومية الاقتصادية نتطرق إلى تنظيم علاقات العمل وذلك دائما من الجانب القانوني المؤسسي.

#### 1- تنظيم العلاقات الفردية والجماعية:

" نظرا للدور الفعال الذي تلعبه الدولة الحديثة بتدخلها في تحديد و توجيه علاقات العمل ضمن أطر قانونية وتنظيمية محددة ومستقرة قصد ضمان المساواة في حقوق وواجبات العمال وأصحاب العمل قصد ضمان استقرار علاقات العمل وإتقاء كل الخلافات التي قد تتجم بين الطرفين. (2)

(1) رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر 2002، ص 88.  
 (2) راشد راشد، شرح قانون العمل الجزائري(علاقات العمل الفردية والجماعية) في ضوء النصوص التشريعية الحديثة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 1985 ص 26.

## أ - تنظيم علاقات العمل الفردية:

"ومن المعلوم أن هذا التدخل، كان نتيجة الإنعكاسات السيئة التي ولدها النظام الفردي في علاقات العمل، وخاصة في جانب الأجراء، مع إعتبار العمل كواجب وحق لكل إنسان (الإعلان العالمي لحقوق الإنسان 1984) أكده الدستور الجزائري ( المادة 59 ) فلا بد من أن تضطلع الدولة بمهمة تأمين هذا الحق لكل القادرين على العمل حسب متطلبات الإقتصاد والمجتمع، وطبقا لإختيار العامل وبناء على قدراته ومؤهلاته ( المادة 24 من الدستور الجزائري )، ولكي تحقق الدولة هذا الهدف لا بد لها أن تنظم شتى المواضيع المندرجة ضمن ميدان العمل ". (1)

\*مرآحل انعقاد علاقة العمل وإثباتها:

" تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي ، تقوم هذه العلاقة على أية حالة بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، تنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والإتفاقية الجماعية وعقد العمل " المادة 08 من قانون علاقات العمل، وهو ما تؤكد المادة 157 من قانون 11/90 " تنشأ علاقة العمل بموجب عقد مكتوب أو غير مكتوب ، تقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد القيام بعمل لصاحب العمل ". (2)

كما تمر علاقة العمل بمرحلتين، مرحلة التجريب كما ورد في المادة 18 من قانون العمل 11/90 التي تنص " يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لتتعدى الستة أشهر، كما يمكن أن ترفع إلى إثني عشرة شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي وتحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي ". (3)

والمرحلة الثانية مرحلة التثبيت تتم بعد إخضاع المرشح لمنصب العمل للفحوص الطبية كما تنص المادة 17 من القانون 07/88 الصادر في 26-01-1988 المتعلق بالحماية والأمن وطب العمل ". (4)

**- سريان علاقة العمل:**

"تقوم علاقة العمل على مبدأ حرية العمل وحرية التعاقد، ذلك بناء على عقد يبرم بين العامل وصاحب العمل وفق الشروط والأحكام التي تحددها القوانين المتعلقة بتنظيم علاقات العمل".(1)

وتبدأ علاقة العمل في السريان بمجرد القيام بعمل لصاحب العمل كما تنص عليه المواد 08 من قانون علاقات العمل، والمادة 157 من قانون 11/90 والمادة 51 من القانون الأساسي العم للعامل... الخ ( كما وردة سابقا والتي سندركها لاحقا). وهناك وضيفتان في الحياة المهنية للعامل، الأولى هي العمل الفعلي ولثانية هي توفيق أو تجميد هذه العلاقة.

**- وضعية العمل الفعلي:**

" يقصد بتلك الوضعية العادية والطبيعية لأية علاقة عمل، لأن الهدف من توظيف أي عامل يتجسد في قيامه وأدائه لعملة بصفة فعلية، وهو التنفيذ العيني للالتزامه فيتطلب منه هذا الأمر قيامه وتواجده الفعلي في منصبه أو مكان عمله".(2)

ونتيجة لهذا الأداء الفعلي يحصل العامل على حقوقه ( الأجر، المكافآت...) والامتيازات المادية والمعنوية والتعويضات المالية " فتتص المادة 33 من قانون علاقات العمل على حق العامل في الراحة الأسبوعية، وتتص المادة 34 منه على أيام الأعياد والعطل مدفوعة الأجر والمادة 39 على العطل السنوية ، وتتص المادة 11 من المرسوم المتضمن شروط تطبيق المكافآت على المردود، وطرق ربط الأجر بالإنتاج على المنجز بالفعل خلال الشهر المقصود وهذا يؤكد استفادة العامل الفعلي من هذه الإمتيازات دون غيره ".(3)

ومن خلال هذه المواد والمراسم نلاحظ أن العامل يعمل في ظروف إنسانية، ومحمي الحقوق بالقانون، يجد التحفيز اللازم لأداء عمله دوم إكراه وإجبار مع تحديد أوقات الراحة والعطل بصراحة القانون.

(3-1) رشيد واضح، م، ص، 52، 101، 103 .

**- تعليق علاقة العمل:**

" القاعدة العامة المعمول بها في القانون العام أن عدم الوفاء بالالتزام يؤدي إلى حل الاتفاق أو العقد، بينهما يبقى عقد العمل قائماً في علاقة العمل إذا ما حدث ما يحول دون تنفيذ الالتزامات الواردة به، هذه الحيلولة أو التعليق يؤديان إلى توقيف مؤقت للعقد لتستعيد علاقة العمل سريانها بعد العائق أو سبب الوقف". (1)

**\* الأحكام الخاصة ببعض الفئات العمالية:****- تشغيل النساء:**

القانون رقم 06/82 الصادر في 1982/02/27 المتعلق بعلاقات العمل الفردية، بأن العمال يستفيدون من نفس الحقوق ويخضعون لنفس الواجبات، مهما كان جنسهم وسنهم مادامت مناصب عملهم متساوية. (2)

وأن استخدام النساء لا يجوز في أشغال خطيرة أو عديمة النظافة أو مضرّة بالصحة وتحدد قائمة الأشغال أو مناصب العمل، التي يمنع فيها استخدام النساء ، بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل ( المادة 16 من القانون سالف الذكر). (3)

**- تشغيل الأحداث:**

تنص المادة 44 من القانون الأساسي العامل للعمال على منع تشغيل الحدث الذي يقل عمره عن 16 سنة، وهو ما أكدته المادة 09 من القانون رقم 06/82 الصادر في 1982/02/27 و المتعلق بعلاقات العمل الفردية.

أما الأحداث الذين بلغوا سن التشغيل ( 16 سنة ) ولم يبلغوا 18 سنة، فيمنع استخدامهم في مراكز عمل غير صحية أو خطيرة أو مضرّة، وأعمال تتطلب جهداً لا يتناسب مع قوتهم ... ( الفقرة الأولى من المادة 14 من القانون السالف الذكر).

وتحدد قائمة الأشغال أو مناصب العمل أو أماكن العمل، بموجب قرار من الوزير المكلف بالعمل ( الفقرة الثانية من المادة 14 المذكورة ). (4)

وبالنسبة لحقوق وواجبات هذه الفئة من العمال ( من 16 سنة الى سن الرشد ) فهي مماثلة لحقوق وواجبات العمال الذين يشغلون نفس مناصب العمل.

(4-1) رشيد واضح، م س، ص 103 ، 27-29.

**- تشغيل الأجانب :**

يجوز للمؤسسات المستخدمة أن تشغل عمالا أجانب، إذا اقتضت الضرورة، وخوفا من المنافسة، وحماية اليد العاملة المحلية، حدد المشرع الجزائري الشروط والمعايير التي تتم بها هذه العملية في القانون رقم 10/81 الصادر في 11 جويلية 81 الذي يشير في مادته الأولى الى أن تشغيل الاجانب، يتم وفقا لاحتياجات التنمية الوطنية ( الفقرة الأخيرة من المادة 45 من القانون الأساسي العام للعامل، والجريدة الرسمية في عددها 28 الصادر في 14/07/1981 ).(1)

**- العمال المؤقتين :**

" تنص المادة 12 من قانون علاقات العمل المتممة بالأمر 21/96 المؤرخ في 09/07/1996، أنه يمكن إبرام عقد عمل لمدة محدودة بالتوقيت الكامل أو الجزئي عندما يوظف العامل لتنفيذ عمل لمدة بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة ". (2)

وتنص المادة 28 من قانون 06/82 أنه " لا يمكن تجديد أية علاقة عمل محددة المدة أكثر من مرة واحدة وإذا تم تجديدها أكثر من مرة تصبح علاقة العمل غير محددة المدة ". (3)

أما من حيث الالتزامات في العمل والحقوق والواجبات فإنها مماثلة لهذه الفئة من العمال والعمال الدائمين ( المثبتين )، الا في المدة التي تربطهم بصاحب العمل.

**- فئات المعوقين :**

" خصت التشريعات العمالية فئة المعوقين بأحكام خاصة تتناسب وطبيعة العاهات المصابة بها، فتركت تحديد الأحكام المنظمة لتشغيل هذه الشريحة، الترتيبات الخاصة بظروف عملها، ومختلف النصوص الخاصة بها إلى النصوص التنظيمية". (4)

(1) راشد راشد، م. س، ص 29.

(2-4) رشيد واضح، م س ص 121 - 123.

- الأحكام الخاصة بظروف العمل :

- المدة القانونية للعمل :

المقصود بها هو الوقت الذي يتواجد فيه العامل في المؤسسة، أو مكان العمل، أو مكان آخر لتأدية عمله، وفيما يخص المدة هي تحدد باتفاق الطرفين ( العامل ورب العمل أو المؤسسة والمدة القانونية للعمل الأسبوعي حددها المشرع الجزائري بـ 44 ساعة في المادة 22 من قانون علاقات العمل و ساعة لعمال المناجم وفي الأمر 03/97 المؤرخ في 1997/02/11 حددها بـ 40 ساعة موزعة على 05 أيام، على ألا تتجاوز مدة العمل اليومي 12 ساعة عمل فعلي في المادة 08 من الأمر 03/97. (1) ولا يمكن اللجوء إلى الساعات الإضافية إلا بعد استشارة ممثلي العمال.

- فترات الراحة، العمل، الغيابات:

كرس القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل المؤرخ في 1990/04/21 في الفصل الرابع من الباب الثالث في المواد من 33 إلى 56، مبدأ الراحة القانونية والعطلة والغيابات، وذلك لاستعادة الأجير لقواه البدنية والدهنية وحماسه للعمل، ويمكن العامل من الحصول على عطل خاصة الى جانب العطل القانونية، كون الراحة حقا ونجد أن المشرع الجزائري أقر بأن لكل عامل الحق في راحة أسبوعية مدتها الدنيا 24 ساعة متوالية ( المادة 02 من المرسوم رقم 148/82 الصادر في 1982/05/15 في الجريدة الرسمية عدد 20 ) وهذه الراحة مدفوعة الأجر، ومنع تشغيل النساء والعمال البالغين أقل من 19 سنة.

أما أيام الأعياد فهي عطل رسمية مقررة في المناسبات الوطنية والدولية والدينية وتكون عطل مدفوعة الأجر لكل الأجراء، كما يمنع المشرع تشغيل العمال الذين يقل سنهم عن 18 سنة والنساء في يوم عيد رسمي مهما كان السبب.

ومع مجموع أيام الراحة الأسبوعية والأعياد الرسمية فهي لا توازي المدة الطويلة من العمل وبذلك يجب أن تكون بالمقابل راحة طويلة، وهي معروفة بالعطلة السنوية، ولا يمكنه التنازل عنها ( بناء على المادة 39 من دستور 1996 ) فلكل عامل أمضى في

(1) رشيد واضح، م س ص 131 .

خدمة صاحب العمل أو المنظمة، شهرا واحدا من العمل الفعلي، الحق في عطلة مدفوعة الأجر، تقاس على أساس يومين ونصف على الشهر الواحد دون أن تتجاوز المدة الكاملة ثلاثين يوما عن السنة الواحدة للعمل ( بنص المادتين 40، 41 من نفس الدستور )  
 وبتعديل المادة 42 بالأمر 21/96 ( نفس الدستور ) أصبح عمال الجنوب يملكون الحق في عطلة إضافية لا تقل عن 10 أيام تحدد الاتفاقيات الجماعية طريقة منحها. كما يمكن أن تمتد العطلة السنوية مدفوعة الأجر لفائدة العمال الذين يمارسون نشاطات ذات درجة عالية من الإرهاق الفكري والبدني أو العصبي، أو الخطر أو مضرة بالصحة. (1)  
 أما الغيابات فهي التوقفات عن العمل من غير العطل، الراحة، والأعياد، فهي توقفات خاصة، نظمها المشرع في المواد ( من 72 الى 78 ) للقانون الأساسي العامل للعامل وفي المواد من 30 الى 47 من المرسوم رقم 302/82 الصادر في 11/09/1982 من العدد 37 للجريدة الرسمية ( الصادر في 14/09/1982 ) وتتلخص هذه الغيابات في الحالات الآتية:

- **المرض:** يمكن للعامل التغيب لأسباب صحية ( مرض مؤقت أو طويل الأمد ) وفي حالة حوادث العمل والأمراض المهنية تتوقف علاقة العمل حتى الشفاء ( وفق شروط التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي )، ويتم دفع الأجر وفق شروط نفس التشريع.
- **الحمل:** تتوقف بقوة القانون علاقة العمل بالنسبة للمرأة الحامل مع المستخدم لفترة تمتد من قبل الولادة إلى ما بعدها، وبالنسبة لدفع الأجر عن هذا التغيب فهي محددة في التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي ( المادة 36 من مرسوم 11/09/1982 ).
- **والمادتين 28، 29 من قانون التأمينات الاجتماعية يمنع المرأة الحامل المنقطعة للولادة تعويض يومي يساوي 100 بالمئة من الأجر اليومي.**
- **الرضاعة:** للعاملات المرضعات الحق في تغيب يومي مدفوع الأجر لمدة ساعتين خلال 06 أشهر من تاريخ الولادة، وساعة خلال السنة أشهر الموالية ( المادة 46 من المرسوم السابق).

(1) راشد راشد، رشيد واضح، مرجعين سابقين ( القوانين والمراسيم ) ص 132، 133 بالنسبة للمرجع الاول، ص 45 - 47 بالنسبة للمرجع الثاني.



- الأحداث العائلية: لكل عامل الحق في التغيب الخاص مدفوع الأجر لمدة 03 أيام من أيام العمل لسبب (زواج العامل، ولادة مولود للعامل، زواج أو ختان ابن العامل، وفاة الزوج أو أحد من الأسلاف أو الأحفاد أو الإخوة أو الأخوات ) وذلك حسب المادة 38 من المرسوم السالف الذكر.
- التكوين النقابي أو السياسي ( المادة 42 من المرسوم أنف الذكر ) الحق في التغيب لمدة التكوين.
- الاجتماعات النقابية ( المادة 41 من نفس المرسوم )، الامتحانات ( المادة 43 من نفس المرسوم ).
- الانتداب ( م 39 من نفس المرسوم )، المنتقيات الوطنية والدولية ( م 54 من نفس المرسوم ).
- التكوين ( م 44 من نفس المرسوم ).
- الحج: لكل عامل الحق في التغيب 30 يوما لأداء فريضة الحج ( مدفوعة الأجر ) بتوفر الشروط فيه، و يكون ذلك مرة واحدة في الحياة المهنية للعامل ( م 37 من نفس المرسوم ). (1)

#### ب - تنظيم علاقات العمل الجماعية:

بعد نضال عمالي طويل في مواجهة أرباب العمل، وظهور النقابات التي صار لها الحق في الدفاع عن مصالح العمل المادية والمعنوية، قام أرباب العمل بتكتلات لمواجهة هذه القوة العمالية الجديدة، ونتاجا لهذا الوضع ظهر ما يعرف بعلاقات العمل الجماعية، الى جانب علاقات العمل الفردية، وأهم مظاهر هذه العلاقة الإضراب الجماعي من جانب العمال ( خلافات العمل الجماعية )، ومن جانب أصحاب العمل الغلق وبذلك توجب من حل هذه الخلافات بطريقة سلمية " وذلك بالتفاوض أي مفاوضات مباشرة أو بالتوفيق أو التحكيم، التي تقود الى تحديد شروط العمل بواسطة اتفاقية العمل الجماعي". (2)

(1) راشد راشد، م. س، ص 50، 55 .

(2) رشيد واضح، م، س، ص 138 .

- ولتفادي الفوضى والمشاكل قام المشرع الجزائري بوضع أحكام وقوانين لتنظيم علاقات العمل الجماعية، وذلك لتفادي الخلافات وقصد معالجتها وذلك في قانون 05/82 الصادر في 13/02/1982 المتعلق بانقضاء الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها.
- "وبإصدار القانون 02/90 بتاريخ 06/02/1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وحق الإضراب، وخصص الباب الأول منه الى الهدف ومجال التطبيق، ويحدد كيفية الوقاية من النزاعات الجماعية الناشئة عن كل خلاف يتعلق بالعلاقات الجماعية والمهنية في علاقة العمل والشروط العامة للعمل". (1)
- ونذكر فيما يلي بعض القوانين والمراسيم التي أصدرها المشرع الجزائري في هذا المجال - القانون رقم 07/88 المؤرخ في 26/01/1988 المتعلق بالوقاية الصحية، الأمن وطب العمل.
- القانون رقم 02/90 المؤرخ في 06/02/1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية وتسويتها وممارسة حق الإضراب، المعدل والمتمم بالقانون رقم 27/91 بتاريخ 21/12/1991.
  - القانون رقم 03/90 المؤرخ في 06/02/1990 المتعلق بمفتشية العمل.
  - القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21/04/1990 المتعلق بعلاقات العمل.
  - القانون رقم 14/90 المؤرخ في 02/06/1990 المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي، المعدل و المتمم بالقانون رقم 30/91 المؤرخ في 21/12/1991 والأمر 12/96 المؤرخ في 10/06/1996.
  - المرسوم التنفيذي رقم 221/88 المؤرخ في 02/11/1988 المتعلق بربط الأجور بالإنتاج.
  - المرسوم التنفيذي رقم 289/90 المؤرخ في 29/09/1990 المتعلق بتنظيم انتخابات مندوبي المستخدمين، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 248/97 المؤرخ في 08/1997/08/

(1) رشيد واضح، م، س، ص 140 .

- المرسوم التنفيذي رقم 98/96 المؤرخ في 1996/03/06 المتضمن قائمة الدفاتر والسجلات الخاصة التي يلتزم بها المستخدمون ومحتواها.
- المرسوم رقم 152/97 المؤرخ في 1997/08/10 المتضمن الأجر الأدنى المضمون.
- المرسوم التنفيذي رقم 273/91 المؤرخ في 1991/08/10 المتضمن كيفية تنظيم انتخاب مساعدي المحاكم الفاصلة في المواد الاجتماعية وأعضاء مكاتب المصالحة، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 288/92 المؤرخ في 1992/07/06 " (1).

---

(1) رشيد واضح، م، س، ص 143 .

## 3 - المقابل المادي للعمل ( الراتب ):

قبل تحديد مفهوم وتعريف الراتب، يتوجب علينا الرجوع الى التاريخ لمعرفة أصول الكلمة وما تعنيه.

" نحو 1200م ظهر مصطلح " Salaire " ( De sal : le sel . De Salarium وهو ما يوازي القيمة التي تمكن من شراء الملح". (1)

أما في اللغة العربية فالكلمة وجد من القديم وهي تحمل نفس المعنى الذي يوجد حالياً. ويعتبر الرضا من أهم العناصر التي تتكون منها بيئة العمل، ويعتبره بعض الباحثين أنه متغير من متغيرات بيئة العمل، والبعض الآخر يعالجه كأحد دوافع العمل، إضافة إلى أنه يلبي إشباع الحاجات الفزيولوجية من مأوى ومأكل وملبس، كما يساهم في تحقيق الذات.

وخير مثال على ذلك " ما أشار إليه بلوم حين حدد الدوافع الأساسية للعمل في خمسة هي: الترقية، ساعات العمل، الراتب، الأمن، والعلاقات مع المشرف". (2)

## - مفهوم الراتب والعوامل المؤثرة فيه:

حاول الكثير من الباحثين في عدة مجالات من تحديد تعريف للراتب نود بعضها، بحيث يمكننا تعريف الراتب بأنه: " التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المهني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه، أو هو التعويض المادي لعمل الإنسان الاكتسابي". (3)

من خلال التعريفين نجد أن الراتب (أو المرتب) يمثل مقابل أو تعويض عن الجهد الذي يبذله الإنسان، سواء فكري أو عضلي أو كليهما، هذا في التعريف الأول. وفي الثاني يتضح أكثر المعنى بتحديد هذا التعويض بصيغة المادية لعمل الإنسان الاكتسابي، بمعنى العمل الذي يطلب فيه الشخص الكسب أي الربح أو ثمن جهده وعمله، لأنه ان لم يحدد نوع التعويض لا يمكننا أن نقول عنه مرتب.

(1) Société française de psychologie, OP, PP 21, 22.

(2) حمدي ياسين ، على عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الاولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999، ص 106 .

(3) تركي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، الطبعة الاولى، دار الفكر العربي، مصر 1991، ص 61 .

وفي تعريف آخر نجد أن مصطلح الأجرة كان يطلق على " المقابل الذي يحصل عليه الفرد يوميا أو بالساعة أو أسبوعيا". (1) في المقابل فمصطلح مرتب يستعمل في: " المقابل الذي يتقاضاه الفرد شهريا ". (2)

" لكن المصطلحان حاليا أصبحا يستخدمان بدل بعضهما، فهما يدلان على نفس الشيء، أي على ما يتقاضاه الفرد سواء كان ذلك شهريا أو لفترة أقل من الشهر، وعلى هذا فالمصطلحان يستخدمان بدل بعضهما ولا فرق بينهما ". (3)

إذا كان التعريفين السابقين حددا للأجر على أنه تعويض مادي مقابل عمل الإنسان، فإن التعريفين اللاحقين أضافا إليه عنصر آخر، هو المدة الزمنية، أي الساعة، اليوم، الأسبوع، أو الشهر وهذا ما يكمل ما سبق وذكرنا في التعليق عن ما جاء في تعريف الأجرة أو المرتب.

ومن خلال ما سبق يمكننا القول بأن التعاريف السابقة متكاملة، فإن أردنا وضع تعريف إجرائي للأجرة أو المرتب فإننا نعرفه كما يأتي:

" المرتب هو المقابل أو التعويض المادي لعمل الإنسان العضلي والفكري، لتحقيق الكسب وتلبية حاجاته المادية والمعنوية، ويكون هذا الأجر يوازي مجهود الفرد، ويتحصل عليه في فترة زمنية محددة ( ساعة، يوم، أسبوع، شهر ... )، أو قد يكون بالقطعة، أي ما يعادل كمية إنتاج الفرد ".  
وللأجور عدة تقسيمات و ذلك تبعا لطبيعتها:

- " الأجور النقدية هي حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز ، أما الأجور العينية فتتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل الى الأجراء مثل السكن، النقل... الخ". (4) وتقسم كذلك حسب قدرتها الشرائية الى:

- " الأجور الاسمية هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه، أما الأجور الحقيقية فهي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي". (5)

( 1- 3 ) حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982، ص 14 .

(4-5) عبد الفتاح بو خمخم، ادارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة 2001، ص 49.

وتقسم الأجور كذلك بناء على طريقة الدفع إلى:

- " الأجور على أساس الوقت تدفع على أساس وحدة زمنية محددة قد تكون ساعة أو يوم أو شهر. أما الأجر على أساس القطعة فهو المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل أو بلوغ مرحلة معينة من الإنتاج ". (1)

وإذا رجعنا إلى الناحية القانونية المؤسساتية للأجر، نجد أنه مرتبط بعقد العمل، حيث يقوم هذا الأخير على ثلاثة عناصر أساسية هي:

" تنفيذ العمل، وعلاقة التبعية، والاجر، وهذا الأخير، هو ما يتقاضاه العامل مقابل العمل الذي يؤديه(2) وتطبيقا لمبدأ ( لكل حسب عمله ) لا يمكن أن يتقاضى العامل أجرا من مؤسسة، إلا إذا كان معيناً في منصب عمل لديها، ويقوم فعلاً بالأعمال المرتبطة(3) ( المادة 134 من القانون الأساسي العام للعامل ). (4)

من خلال ما ذكره الأستاذ راشد في ضوء المواد القانونية فإنه لا يخرج عما سبق وذكرناه سابقاً، أن الأجر هو المقابل المادي لعمل الفرد الذي يؤديه فعلاً في مؤسسة يكون معيناً فيها، والقانون الجزائري يوضح ذلك جيداً.

" ونظراً لاعتبار الأجر من مسائل النظام العام، فهو يتخذ أبعاداً اقتصادية واجتماعية، خصصت له عدة أحكام لتنظيمه وحمايته عن طريق اقرار مبدأ الدفع النقدي فقط، التحديد المركزي للحد الأدنى الوطني المضمون للأجور\*، امتياز الأجور عن جميع الديون، الى جانب قواعد أخرى تجعل من الأجور التزاماً قانونياً على صاحب العمل".(5)

(1) عبد الفتاح بو خمم، م ، ن ، ص 50 .

(2) المادة 133 من القانون الأساسي العام للعامل .

(3) المادة 134 من القانون الأساسي العام للعامل.

(4) راشد راشد، م ، س ، ص 56 - 57.

(5) - رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر (2002)، ص 64.

(\*) - المادة 85 من قانون علاقات العمل 11/90، والمادة 137 من القانون الأساسي العام للعامل، والمادة 194 من أمر الشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص.

(\*) - المادة 87 من قانون علاقات العمل أعلاه، والمادة 129 من القانون الأساسي العام للعامل، والمادة 147، 148 من أمر الشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص، والمادة 87 مكرر المضافة بالمرسوم التشريعي 03/94 المؤرخ في 1994/04/11 .

(\*) - المواد 89 و90 من القانون الأساسي العام للعامل، والمواد 161، 162، 172، 173 أمر الشروط العامة لعلاقات العمل في القطاع الخاص.

(\*) ، \* ، \* - وردت في كتاب رشيد واضح المذكور أعلاه ص 64.

وتنص المادة 80 من قانون علاقات العمل على: "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدي، ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل". (1)

وهذا لم يخرج عن قاعدة القانون الأساسي العام للعامل حيث تنص المادة 133 على: "يتقاضى العامل أجرا مقابل العمل الذي يؤديه ، و يشارك في نتائج المؤسسة، ويستفيد من الخدمات الاجتماعية، والحماية الاجتماعية..." (2)

لكن قانون علاقات العمل لسنة 1990 ألغى القانون الأساسي العام للعامل لسنة 1985 لأنه كان يربط الجور ويحددها بأهداف المخططات الحكومية، وهو من صلاحيات الحكومة أما قانون علاقات العمل لسنة 1990 " يكرس مبدأ التحديد التفاوضي للأجور مختلف التعويضات لتحدد بصفة حرة بين العمال والمؤسسات المستخدمة، ذلك عن طريق التفاوض، الاتفاقات الجماعية، أو التصنيف المهني لمناصب العمل المحددة من قبل المؤسسة ". (3)

من خلال ما سبق من آراء المختصين والمواد القانونية السالفة الذكر، نرى الاهتمام الكبير للمشرع الجزائري بالأجر (المرتب)، والدور الذي يؤديه هذا المقابل النقدي (حسب المواد 85 ، 137 ، 194 من قانون علاقات العمل لسنة 1990)، فالأجر يقوم بوظيفة حيوية في مصلحة ملايين الأجراء، ويشكل عمليا مصدر الرزق الوحيد للعامل، فيجب أن يؤمن ما يكفي لعيشهم وأسرهم عيشا كريما. وهذا ما جاء في كل الدساتير السابقة للجزائر، حيث أنها تنص كلها على أن لكل مواطن جزائري الحق في العمل والحق في اجر يكافئ ويوافق ما يؤديه من عمل ويسد حاجاته وأسرته. "وكذلك الإعلان العالمي لحقوق الإنسان الذي أعلن بأن لأي شخص يعمل، الحق في أجر عادل وكاف". (4)

\* **عناصر الراتب** : يتشكل الراتب من عدة عناصر تكون كالاتي:

- الجر القاعدي يساوي عدد النقط الممنوحة للوظيفة مضروب في قيمة النقطة.
- الزيادة في الأجر الناتجة عن الساعات الإضافية، ويشترط أن لا تتعدى 20 بالمائة من المدة القانونية للعمل، ولا يقل أجر الساعة الإضافية عن 50 بالمائة من أجر الساعة العادي.

(3-1) - رشيد واضح، م، س، ص 64-65 .

(4) - راشد راشد، م، س، ص 57 .

- العلاوات: هي مبالغ مكملة للأجر تكون فردية وجماعية، فردية مثل المردودية الفردية، المخاطر مقابل ظروف العمل الصعبة... الخ، والجماعية لمكافئة العمل الجماعي، وتسهيل الاندماج في جماعات العمل.
- المكافآت السنوية: هي مبالغ مالية يلتزم صاحب العمل بدفعها سواء كان منصوص عليها في نظام الأجور أو لا، كالمكافآت السنوية للنتائج التي تحققتها المنظمة (المشاركة في الأرباح). (1)
- المتغيرات التي تكون الأجر:
  - الكفاءة: تحدد على أساس المستوى التعليمي، الخبرة والمهارات التي يمتلكها الفرد.
  - الوقت المستغرق في العمل: أي المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل.
  - الأقدمية: هي الفترة التي يقضيها الفرد في خدمة المنظمة، ومكافأة الأقدمية تمكن من الاحتفاظ بالموارد البشري وتثمينه.
  - الجدارة (الاستحقاق): هناك من الباحثين من يرى أن هذا العامل (المتغير) أساسي يجب أن يعتمد لتشخيص الأجور لإثارة دافعية الأفراد للعمل.
  - المردودية: تكون محددة للأجر في المؤسسات التي تعمل وفق مبدأ تايلور حيث تكون أساسا لتحديد المنحة التي تضاف إلى الأجر القاعدي. (2)
- استخدام ترتيب الوظائف في تحديد الرواتب:
 

بعد القيام بتحليل العمل، وتقييم الوظائف، تأتي مرحلة ترتيبها وتصنيفها وفق درجات، وهذا يسهل في عملية تحديد الأجور، ذلك بوضع هذه الوظائف في فئات لكل منها أجر محدد، ويتأثر هذا بمجموعة من العوامل كحجم المنظمة وعدد الوظائف الخاضع للترتيب، وسياسة الترقية المعتمدة فيها. وهناك طرق مختلفة للتقييم هي:
- طريقة الترتيب: كل مجموعة من الوظائف تكون متقاربة من حيث أهميتها النسبية، تشكل فئة أجر.

(1) - عبد الفتاح بوخمم، م، س، ص 50-51.



- طريقة الدرجات: تتحدد فيها فئات الأجر لدى إعداد التقييم وتوضع كل وظيفة في الفئة المناسبة لها.
- طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف: يكون فيها عدد الوظائف الوارد في جدول التقييم مقسم على عدد الوظائف التي تضمنها الفئة للحصول على عدد الفئات.
- طريقة النقط: ترتب فيها الوظائف تصاعدياً أو تنازلياً حسب الدرجة التي تحصلت عليها كل وظيفة، ثم تحدد الفواصل بين مجموعتين من الوظائف. (1)

### " تقسيم الوظائف الخاضعة للتقسيم إلى فئات "

الترتيب	الأهمية النسبية للوظائف ( بالنقط )	الدرجات
01	340	الأولى
02	350	الأولى
03	360	الأولى
04	400	الثانية
05	410	الثانية
06	420	الثانية
07	580	الثالثة
08	590	الثالثة
09	600	الثالثة

المصدر: عبد الفتاح بوخمخ، دارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر 2001، ص 52.

(1) - عبد الفتاح بوخمخ، م، س، ص 52

" كما قد تلجأ إلى انتهاج أسلوب آخر لتحديد حدود الفئات المختلفة، أي لتحديد الحدين الأعلى والأدنى لكل فئة من الفئات الأجرية ولكن تطبيق هذا الأسلوب يتطلب معرفة العدد الإجمالي للنقط في المنظمة وكذا عدد الفئات المرغوب". (1)

**الفرق بين الفئات = نقط أعلى وظيفة - نقط أدنى وظيفة**

**عدد الفئات المرغوب**

مثلا: عدد النقط 1350، وعدد نقط أدنى وظيفة 150، وعدد نقط أعلى وظيفة هو 1350، وعدد الفئات المرغوب 10.

**الفرق بين الفئات = 1350 - 150 = 120. (2)**

**10**

من خلال ما ذكرنا أنفا نستنتج أنه بعد العملية السابقة فإننا سنحدد القيمة النقدية التي تعكس الأهمية النسبية للوظيفة، ولهذا السبب توجد طرق إحصائية معدة لذلك نكتفي بذكرها:

- الطريقة التقريرية. (3)
- طريقة المربعات الصغرى. (4)
- أنظمة دفع الرواتب:
- توجد عدة أنظمة لدفع الأجور، ولكل منظمة طريقة تستخدمها لدفع أجور موظفيها وذلك حسب ما تراه مناسبا لظروفها.

أ - أنظمة دفع الأجر على أساس الإنتاج: في هذا النظام الأجر يكون مرتبط بحجم الإنتاج الذي يقدمه الفرد.

1 - أجر القطعة الموحد: يتحدد على أساس عدد القطع المنتج، حيث  $R = np$  هو الأجر،  $p$  معدل الدفع للقطعة الواحدة، و  $n$  عدد القطع المنتجة وهذا النظام هو الأسهل تطبيقا.

(1 - 2) - عيد الفتاح بوخمخ، م، س، ص 53 .

(3 - 4) - راجع كتاب عيد الفتاح بوخمخ (ادارة الموارد البشرية) .

2 - **الاجر المتباين بالقطع:** وضعه فريديريك تايلور، وحدد معدلين للدفع، معدل عادي وآخر مرتفع، فإذا كان الإنتاج المعياري  $n$  وكان معدل الدفع العادي  $p1$  ومعدل الدفع المرتفع  $p2$  وإذا كان إنتاج الفرد  $n$  فإن أجر الفرد يتحدد على النحو التالي:

$$R = p1 n \text{ إذا كان } n \text{ أصغر أو يساوي } n_0.$$

$$R = p1 n \text{ إذا كان } n \text{ أكبر من } n_0.$$

ومعدل الدفع المرتفع يزيد عند تايلور عن معدل الدفع العادي بنسبة 20 بالمائة.

3 - **نظام ميريك:** جاءت بطريقة جديدة في تحديد الأجور تنفادي سلبيات تايلور، حيث حددت مستويين للإنتاج، المستوى القياسي ويمثل 100 بالمائة ومستوى الإنتاج يمثل 83 بالمائة، العلاوة بنسبة 20 بالمائة، تمنح على مرحلتين على عكس تايلور، حيث تمنح 8 بالمائة للفرد عند بلوغه مستوى إنتاج 83 بالمائة من الإنتاج القياسي، وعند تحقيقه مستوى الإنتاج القياسي 100 بالمائة فيحصل على 12 بالمائة من العلاوة. (1)

عند التأمل في الطريقتين نجد أنهما يقومان بتحفيز الفرد على إنتاج قياسي ويسعيان لدفعه إلى تحقيق المكافأة كاملة، لكن السلبيات تكون نفسها بالنسبة للطريقتين، لأن الفرد سيعمل بالكم مهملاً النوعية، إضافة إلى أنه بإمكانه الإضرار بصحته والوقوع في الإجهاد جزاء سعيه لإنتاج قياسي طمعا في العلاوة.

### ب - أنظمة الدفع على أساس الزمن:

يعتمد هذا النظام على الزمن المقتصد في انجاز العمل لتحديد الاجر، بمعنى الفرق بين الزمن القياسي الممنوح لانجاز العمل والزمن المستغرق فعلاً لإتمامه، فيكون تحديد المكافأة على الزمن المقتصد، وتوجد عدة طرق لتحديد الأجور على أساس الزمن:

1 - **الدفع على أساس وحدة الزمن:** يتحدد الأجر على أساس العلاقة الآتية:  $R = p.t$   $R$  يمثل الأجر،  $p$  معدل الدفع لوحدة الزمن،  $t$  وحدة الزمن، والفترة الزمنية قد تتحدد على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع (نفرض أن  $t$  هي عدد ساعات العمل في اليوم). وأهم نقد وجه لهذه الطريقة هي عدم ارتباطها بالإنتاج، وغير محفزة، وعلى حد تعبير تايلور فهي أساس الكسل عند العمال.

(1) - عبد الفتاح بوخمخم، م، س، ص 59، 61.

2 - نظام الاستفادة الكلية من الوقت الموفر: في هذا النظام يوجد الوقت المخصص لانجاز العمل، والوقت الفعلي المصروف في العمل، فبإمكان العامل انجاز العمل في مدة أقل مما خصص له وبذلك يستفيد من الدخل المخصص لها للفرد بكامله، ويتحدد الأجر

$$R = St + S ( T - t )$$

$$R = St + ST - St \Rightarrow R = ST$$

$$r = \frac{ST}{t} \quad (r) \text{ هو معدل الدفع الساعي الحقيقي}$$

R هو الأمر، S معدل الدفع للساعة الواحدة، T الوقت الممنوح لانجاز العمل، و t

الوقت الفعلي المستغرق في انجاز العمل. (1)

هذا النظام جد محفز حيث يضمن للفرد الحد الأدنى للأجر، بالإضافة إلى المكافأة على الوقت المدخر، لكن العيوب التي تتركها هذه الطريقة هي نفس ما يحدث مع طريقة تايلور (نظام الأجر المتباين بالقطع)، أي إجهاد العامل ووسائل الإنتاج وإهمال النوعية لحساب الكمية.

ج - نظام " هالسي " / " ويليامس " :

في هذه الطريقة الوقت الموفر مقسم بين المنظمة والأجير وفقا لمعدلين هما:

$$Kw = 0.50 \text{ ويليامس } / Kh = 0.33 \text{ هالسي}$$

وما تحصل عليه المنظمة يخصص لمقابلة التكاليف.

إذا افترضنا أن : T = 10 ، و t = 8 ، و S = 20 فإن :

$$R = St + Kh (10-8) 20$$

$$R = 20 * 8 + 0.33 (10-8) 20 = R = 173.33$$

$$r = \frac{180}{8} \quad \text{و يكون معدل الدفع الحقيقي الساعي :}$$

- رغم أن هذه الطريقة محفزة إلا أنها تحمل نفس سلبيات الطرق السابقة (1)

- د - نظام " روان "

أعد لتفادي سلبيات الطرق السابقة ( هالسي / ويليامس ) و عوض " روان " معامل الاستفادة من

$$\text{الوقت المقصد ب : } Kr = \frac{t}{T}$$

T

- t الزمن الفعلي ، T الزمن الممنوح لانجاز العمل ، Kr معامل " روان " .

- يحسب الأجر الكلي والعلاوات التشجيعية وفقا للعلاقة :  $R = St + Kr(T-t)S$

- معدل الدفع الساعي الحقيقي هو :  $r = \frac{ST}{T}$  . (2)

T

- باستعمال هذه الطريقة يمكن تحفيز العامل، والحفاظ على صحته وسلامة المعدات

والآلات مع رفع الإنتاج والحفاظ على النوعية.

هـ - نظام " بيدو " :

يتركز على تحليل العمل، ويحصل العامل في هذا النظام على أجر مقابل الجهد المبذول

مع وجود وحدة قياس للجهد المبذول متفق عليها، ووحدة القياس التي يراها "بيدو" هي

(النقطة)، والنقطة الواحدة هي ما يكافئ الطاقة الفزيولوجية الضرورية خلال دقيقة واحدة

من طرف فرد يقوم بعمل معد ومهياً مسبقاً، حيث يكون الفرد فيه قادراً على العمل في

نفس الوضعية لمدة 08 ساعات، دون ضرر وبنفس الوثيرة (4/3 من وثيرة العمل

العادية). (3)

ونظام " بيدو " له امكانية تطبيق واسعة في جميع الوظائف، لكن أهم نقد يمكن ملاحظته

في هذه الطريقة هي صعوبة تحديد الطاقة الفزيولوجية التي يستهلكها الفرد عند تأدية

عمله والتي تستخدم في تحديد عدد وحدات العمل والتي تستخدم بدورها في تحديد الأجر،

وهذه الصعوبة تمكن بالأخص في حساب الطاقة إذا كانت ذهنية لا يمكن مشاهدتها أو

قياسها.

## - الخاتمة:

بعد معرفة مفهوم العمل ومكانته عبر الحقب التاريخية السابقة للبشرية، وصولاً إلى الفكر الاقتصادي الحديث حاولنا وصف العمل وتعريفه ومكانته وقيّمته بالنسبة إلى الإنسانية.

كما أننا حاولنا عدم الاكتفاء بهذا الوصف، وذلك للإحاطة بموضوع العمل من جميع النواحي، ولذلك ارتأينا الخوض في الجانب القانوني للعمل، والتطرق إلى النصوص التشريعية للعمل، واكتفينا بالقانون الجزائري للعمل، وذلك يرجع إلى تواجدها بالجزائر، وهذه الرسالة مقدمة للمناقشة في الجامعة الجزائرية.

وبعد العرض الموجز لعلاقات العمل الفردية والجماعية، انتقلنا إلى المقابل المادي لمجهود العامل في عمله، أي الراتب، وقد حاولنا تحديد مفهومه والعناصر التي يتكون منها، إضافة إلى مختلف أنظمة دفع الرواتب.

والراتب في هذا البحث يشكل متغيراً مهماً وأساسياً. ولذلك أردنا الإلمام به قدر المستطاع.

وكخلاصة لما سبق، يمكننا القول أن العمل مكسب إنساني، والعامل يعمل لتحقيق ذاته وبلوغ الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي، وهو يعمل لحبه للعمل، والراتب يشكل جزءاً مما يتحصل عليه العامل مقابل عمله، وسنحاول الإحاطة بمعنى العمل وعلاقته بالحوافز المادية المشبعة ودورها في دافعية العامل في الفصول التطبيقية.

# الإطار النظري

الفصل الثاني : المقاربة النظرية للدافعية

- تمهيد

1- تعريف الدافعية

2- طبيعة الدافعية في المنظمة

3- النظريات المفسرة للدافعية

- خاتمة

- تمهيد: لماذا ندرس الدافعية؟

يقول ألكيس ميكيليالي " توجد الدوافع بعدد النجوم في السماء وعدد حبات الرمل على شاطئ البحر " (1)

يعتبر موضوع الدوافع من أهم الموضوعات التي تدرس في العصر الحديث والمهتمين بهذا الموضوع يتناولونه من زوايا مختلفة وكل باحث يتطرق له من حيث اختصاصه.

فإذا تمعنا في مقولة ميكيليالي عن الدوافع نعرف أهمية هذا الموضوع وشساغته، ورغم البحوث والدراسات العديدة لا يزال ليومنا هذا يحضا بالكثير من العناية. " ويستنتج المنتبغ للبحوث التي تجري في منظمات أو مؤسسات العمل المختلفة أن لموضوع الدوافع النصيب الأكبر من الاهتمام من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، ويرجع السبب إلى أن هؤلاء الباحثين لا يمكنهم إهمال المتطلبات السلوكية للمنظمة.

فبجانبا أهمية موارد المالية والمادية فان المنظمة بحاجة إلى العنصر البشري للقيام بالمهام المختلفة بصورة فعالة، و بصورة أكثر تحديدا فان المنظمة بحاجة إلى ثلاثة متطلبات سلوكية في علاقتها مع العنصر البشري " (2)

" - عدم اقتصار الجهود على اجتذاب الأفراد للالتحاق بها، بل العمل على تأمين بقائهم واستمرارهم معها " .

قيام الأفراد بواجباتهم بصورة يمكن الاعتماد عليهم .

تجاوز الأفراد الواجبات التي تحددها الوظيفة بحذافيرها وتأدية أعمالهم بطرق مبتكرة وذاتية ومحددة " (3)

وهذه المتطلبات تؤكد الأسباب الرئيسية لظهور موضوع الدوافع كموضوع أساسي في أبحاث السلوك التنظيمي، والميادين الأخرى وهناك ثلاثة أسباب رئيسية لظهوره على درجة الاهتمام التي يحضا بها ألا وهي : " - لقد فرضت القوى الخارجية المتعاظمة للتنافس المحلي والعالمي والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والحكومية على الإدارة ضرورة التطور واكتساب أساليب

(1) Alex Mucchielli, (Les Motivations) Que sais – je, PUF, 2em édition, 1987.

(2 - 3) حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1999، ص 111.



وطرق جديدة لرفع مستويات الكفاية والفعالية التنظيمية، أو المحافظة عليها على أقل تقدير ويتطلب ذلك حسن استغلال كل موارد المنظمة المالية والمادية والبشرية.

- الاهتمام المتعظم بالعلاقة بين الموارد البشرية للمنظمة والتطور والنمو على المدى الطويل.

- تغير نظرة الناس للعمل والعامل، فان العاملين يتم حفزهم للأداء بعوامل عديدة ومختلفة تشمل التحدي في الوظيفة، والانجاز، والتقدم، والمال". (1)

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن موضوع الدوافع فرض نفسه في مجال الأبحاث العلمية للعلوم الإنسانية بصفة عامة، وفي السلوك التنظيمي بصفة خاصة، وعلم النفس.

" و يرجع ذلك بقدر كبير إلى جهود ويليام ماك ودجال ( 1871 - 1938 ) وهو عالم سلوكي انجليزي، وقد أطلق على الدوافع مصطلح " الغرائز " وعرفها على أنها قوى موروثة لا عقلانية ، تجيز السلوك على اتجاه معين، وتضم القائمة التي نشرها في عام 1908: حب الاستطلاع، النفور، العدوانية، تأكيد الذات، الهروب، تربية وتنشئة الطفل، التكاثر، الجوع، الاجتماعية، التملك والتركيب". (2)

**1 - تعريف الدافعية:** "يستعمل علماء النفس كلمة (الدوافع، الحاجة، الحافز، الغريزة) بطريقة معينة، وكل هذه المصطلحات تعد تكوينات، عمليات داخلية مفترضة يبدو أنها تفسر السلوك، ولكن لا يمكن ملاحظتها أو قياسها بصورة مباشرة، ويطلق مصطلح الحاجات على أوجه النقص التي قد تقوم على متطلبات معينة جسمية أو متعلمة أو على توليفة منهما، ويشير الدافع أو الدافعية إلى حالات داخلية تنتج عن حالة ما وتعمل هذه الحالة على تنشيط أو استثارة السلوك الموجه عادة نحو تحقيق الحاجة المنشطة .

ويطلق مصطلح الدوافع أيضا على الدوافع التي تبدو أنها تنشأ بصورة أساسية نتيجة الخبرات، أما تلك الحالات التي تنشأ لإشباع حاجات فسيولوجية أساسية

(1) - أندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1991، ص 88.

(2) - لندا دافيد وف، ترجمة سيد الطواب محمود عمر، موسوعة علم النفس: الشخصية: الدافعية - الانفعالات، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة - مصر 2000، ص 10.

فتسمى بالحوافز، ولأغراض تتعلق بالبحوث عادة ما تعرف دوافع وحوافز معينة بطريقة إجرائية (1)، وهذا ما سارت إليه "لندا دافيد وف" وهذا شيء منطقي وأنا أميل إلى تعريف الدوافع أو أي مصطلح آخر وفق الحالة البحثية التي يستعمل فيها لرفع أي لبس عنه ولكن دون إهمال التعاريف الموجودة سابقا. أما أصل الكلمة حسب "أندرو دي سيزلاقي ومارك جي ولاس بقولهم: "يرجع مصطلح الدافعية Motivation إلى الأصل اللاتيني Mover التي تعني تحرك". (2)

ومن وجهة نظر أخرى أصل المصطلح Motivation أنجلو سكسوني وقد احتفظ بمعناه الأصيل، بمعنى أن هذا المصطلح يغطي مجموعة متغيرات تلعب دورا حيويا في حياة الإنسان في العمل. (3)

أما قاموس علم النفس فيعرف الدافعية على أنها: "صيرورة فسيولوجية ونفسية مسئولة عن تحرير، وصيانة وتوقف سلوك ما إضافة إلى قيمة الإشباع أو النفور المكتسب إلى مكونات الوسط الذي يمارس عليه السلوك". (4)

فالدافعية عبارة عن صيرورة سيكو فسيولوجية، لأنها مرتبطة بحركة الجهاز العصبي والحركات المعرفية، ومن وجهة نظر عصبو فسيولوجية الدافعية عبارة عن متغير يأخذ بعين الاعتبار مستوى الحركة، أي مستوى الانتباه أو اليقظة لشخص ما، ومن وجهة نظر سيكولوجية فهي القوى التي تنجر عنها سلوكيات موجّهة نحو هدف، فالقوى تساعد المحافظة على هذه السلوكيات حتى بلوغ الهدف، في هذا المعنى الدافعية تعطي الطاقة اللازمة للفرد للتحرك في وسطه.

فالدافعية تحتوي على ثلاث سيمات لأي تصرف هي: القوة، الاتجاه، والاستمرارية، فكل تصرف يكون موجّه نحو هدف ذو قيمة محددة عند الفرد، تكون مرتبطة بحيوية الحاجة النابعة منها والقيمة الاجتماعية التي يشترك فيها السلوك الهادف، وقوة واستمرارية الفعل تشير للقيمة التي يعطيها الفرد للهدف الذي يتعقبه، وأفضل من ذلك، الفائدة التي تمثلها غاية السلوك الهادف بالنسبة للفرد. (5)

(1) - لندا دافيد وف ، م س ، ص 11.

(2) - أندرو دي سيزلاقي ، مارك جي ولاس ، م. س ، ص 88.

(3 - 5) Christine Cloarec, La Motivation au travail : tour d'horizon des grand théories, Édition ESF 2004. P 5 - 7.

أما Frances فيعطي للدافعية تعريفا رياضيا بقوله: " قوة الدافعية في العمل (M) تمثل قيمة النتائج المنتظرة في عمل معين (A)، مضروبة في التكافؤ (V) ". (1).  
 $(M) = (A) (V)$  ، A: المنتظر من العمل، (V): الرغبة، الأهمية، (M): الدافعية.  
 كانت هذه بعض التعاريف للدافعية لباحثين غربيين اهتموا بالموضوع وحاولوا كل على اجتهاده لوضع تعريف شامل وواضح للدافعية، ولتدعيم الموضوع وإيراد وجهات نظر أكثر نتطرق إلى تعريف آخر لباحث عربي قبل إجراء حوصلة للتعاريف الصادرة من قبل.

فيعرفها عبد الغفور يونس على أنها: " مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضا يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين ". (2)  
 من خلال هذه التعاريف يمكننا أن نحدد ثلاثة عناصر أساسية في تحديد تعريف للدافعية هي :

- في تعريف الدافعية يجب إدماج كل ما يحدث أو موجود، أو ما يحدث الفرد على التحرك.
- يجب وصف الدافعية كصيرورة ( أي بمعنى الديناميكية ) أين نجد أساسيات كالاختيار ، الاتجاه ، و الهدف من السلوك.
- في تعريف الدافعية يجب أن نأخذ بعين الاعتبار الطريقة التي يثار بها السلوك، وإلى نوع رد الفعل المتغير الموجود في المنظمة في نفس الوقت الذي تكون فيه هذه الصيرورة في حركة.

(1) - R. Frances, Motivation et efficience an travail, édition Mardaga.

(2) - عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية - مصر. 1961

## 2- طبيعة الدافعية في المنظمة:

تعتبر الدافعية محرك لسلوك الإنسان كما سبق وعرفناها، فهي طاقة أو قوة نفسو بيولوجية تستثار داخليا أو خارجيا، توجه سلوك الفرد نحو القيام بعمل معين وفي اتجاه معين، مع استمرارية في هذا السلوك حتى انجاز العمل أو بلوغ الهدف أو الأهداف المنشودة.

### - الحاجة إلى الدافعية:

إن حاجة الفرد إلى الدافعية في عصرنا هذا تعتبر أمرا أكثر من ضروري، وذلك راجع إلى سرعة التغيرات وكثرة التطورات المعلوماتية والاتصالية والتكنولوجية، وفي عصر العولمة التي نعيشها إن لم نواكب الزمن، وهذه التغيرات، تقهقرنا كأفراد ومجتمعات وزالت المنظمات التي لا تواكب هذا التغير.

والوسيلة التي يجب أن تركز عليها المنظمات بصفة خاصة هي الدوافع، مع عدم إهمال التطور التكنولوجي، فالمنظمات وجدت لتستمر وتنمو وتتجح، وذلك يكون بمواكبة هذه التطورات (التكنولوجية، المعلوماتية، الاقتصادية، الاجتماعية... الخ). إلى جانب كل هذا عليها التركيز على مواردها البشرية، وذلك بإيجاد الطريقة الأنجع للرفع من مستويات دافعتهم، والوسائل الأنسب لتحفيزهم لتحقيق أهدافها، أما بالنسبة للفرد العامل فإن لم يمتلك الدافعية اللازمة للنجاح في عمله خاصة، وفي حياته الاجتماعية بصفة عامة، فلا يمكنه الاستمرار في العمل داخل منظمة تسعى إلى النجاح.

### أ - الدفع الإنساني:

يتناول موضوع الدوافع تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع بينهما لا يتوفر مثل هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر أو للشخص نفسه في مراحل زمنية معينة. إن هذا الاختلاف السلوكي يمكن تفسيره جزئيا عن طريق معرفة الدفع الإنساني وقد تناولته المدرسة السلوكية بالبحث والدراسة منذ نشوئها في الثلاثينيات، وقد حاول السلوكيون دراسة العلاقة بين إشباع حاجات الفرد

ومكان العمل، وأشاروا بأنه حتى يستطيع المدير القيام بأعماله بفعالية عليه أن يتفهم الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين، لأن ذلك التفهم يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة لتوحيد جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة.

" إن الهدف الأساسي للدوافع هو زيادة الانجاز عند الأفراد، وهذا الانجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين دافعية وقدرات الفرد، ويمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة الآتية: **انجاز الفرد = الدافع x قدرات الفرد**. وعليه يمكن الاستنتاج بأن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لوحده لا يكفي لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الدفع الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز ". (1)

#### - طبيعة الدافع:

يعرف الدافع على انه قوة أو شعور داخلي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر لنقص في إشباع تلك الحاجات وقد وصف الدافع بأنه متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد، ويمكننا استنتاجه من السلوك عن طريق ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما، فيما إذا كان مدفوعاً أم لا.

وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عريضة للدوافع وليس الدافع نفسه.

" ويتفق العلماء السلوكيين بأن كل أنواع السلوك قابلة للدفع وأن هناك أسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة، وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة ". (2) تكون نقطة البداية في عملية الدافعية عند الفرد بالشعور بالنقص، وهذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريق إشباع الحاجة، وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها، وتكتمل دورة الدافعية بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على إشباعها.

(2-1) - فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن 1989، ص 5-7.

## ب - صعوبات فهم الدوافع الإنسانية في العمل:

تعتبر الظواهر الإنسانية من الحالات الدراسية الأكثر تعقيدا، في الأبحاث العلمية، وذلك راجع إلى طبيعتها وعدم القدرة على الإحاطة بها كليا، وعدم التحكم في جميع متغيراتها، والدوافع من بين هذه الظواهر.

فإن الباحث لا يراها ولا يستطيع التحكم فيها، ولا يمكنه تعميمها على كل البشر في استجاباتهم لها، وأهم الأسباب التي تجعل من فهم الدوافع أمر كثير التعقيد تنحصر في النقاط الأربعة الآتية:

"اختلاف وتنوع الأسباب التي يعمل الفرد من أجلها.

- الأنماط الثابتة (stéréotypes)، فكل واحد منا لديه نظرة خاصة حول ما يفعله الأفراد في العمل، وتوجد نظريتان سائدتان، تفترض النظرية الأولى أن الدوافع في العمل تعتبر خاصية إنسانية أساسية. فالبعض يمتلك هذه الخاصية بينما البعض الآخر لا يمتلكها والأفضل أن نقول أن عددا قليلا يمتلكونها والأغلبية لا يمتلكونها، فالدوافع بناء على هذه النظرية تعتبر خاصية شخصية ويمكننا أن نطلق على هذه النظرية بأنها نظرية (الحالة الداخلية) للدوافع". (1)

أما النظرية الثانية فتحدد نوع آخر من الأنماط الثابتة المقبولة "تتعلق النظرية بالأسباب التي تدعوا الأفراد إلى التركيز على الظروف العمل، البيئة، وعلى الوظيفة نفسه، فالتأكيد هنا يكون على الحالة (الخارجية) التي يفترض بأنها تؤثر على معظم الأفراد في المنظمة بغض النظر عن توجهاتهم الشخصية". (2)

وقد لقيت هته النظريتين انتقادات وجدل كبير، وذلك لأنه يمكن أن يكون الفرد مدفوعا بحالات داخلية في موقف معين ووقت محدد، كما يمكن لنفس الشخص في نفس الموقف ولكن في وقت لاحق أن يكون مدفوعا بالظروف الخارجية ويمكن لفرد آخر في نفس الموقف والزمن والظروف أن يكون غير مدفوع إطلاقا.

- "العامل الثالث الذي يعقد الأسباب التي تدفع الأفراد إلى اختيار سلوك معين

(1-2) - عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات، المجلد الثاني،

منشورات جامعة قار يونس، بن غازي - ليبيا 1995، ص 42-43.

بدل سلوك آخر هو أن هناك أسباب متعددة ومختلفة لسلوكات الأفراد في أوقات زمنية مختلفة.

- أخيرا تعتبر الدافعية أمر معقدا جدا لأن هناك سلوكات عديدة ومختلفة في مكان العمل. (1)

### ج - تأثير البيئة في الدافعية:

إن للمحيط الذي نجد فيه أنفسنا تأثيرا كبيرا في دوافعنا(2). فقد يزداد الدافع قوة وشدة بفعل البيئة فعلى سبيل المثال قلد لا تشعر بالحاجة للأكل إلا إذا اصطدمت بمنبه خاص كرؤية الأظعمة أو استنشاق رائحة طهي... وتفسير ذلك هو الحالة النفسية التي تتغير بتغير المحيط أما الدافع في الحقيقة فهو موجود قبل المنبه، وأكثر الدوافع وضوحا في هذه النقطة الدافع الجنسي، إذ يختلف باختلاف البيئات التي تعيش فيها الإنسان، فقد نجده عند مجتمعات قويا مندفعا وعند آخر ضعيفا مكبوتا.

ويرى في هذا فروم (3) أن دوافع الفرد تتقرر وفقا للمستوى الحضاري والثقافي الذي يعيش في إطاره، ونظرا لأن المجتمع هو الذي يشكل نمط سلوك الفرد فان البيئة التي يعيش فيها تصبح عنصرا حاسما في تحديد سلوكه.

ويؤكد أيضا ماسلو(4) على أن الدافعية عملية معقدة ومتصلة بالبيئة، والبيئة بكل مكوناتها تلعب دورا في تشكيل السلوك. وفي مجال العمل يمكن أن يكون العامل راض عن عمله إلى حين إدراكه بان معاملة مشرفه جائزة أو ظالمة، مما ينقص من دافعيته، وقد يدفعه ذلك إلى ردود فعل معينة كالشكاوي أو التقصير في بذل المجهود أو حتى الانقطاع عن العمل نهائيا... ويمكن أن نذكر الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية التي تمثل احد أهم عوامل تغيير الدافعية باعتبارها احد متغيرات محيط العمل بصفة عامة.

من هذا كله نستنتج ضرورة العمل على إيجاد البيئة التي تزيد من الدافعية في الحياة العامة أو في ميدان العمل، التي من شأنها بعث روح المواظبة والجد

(1) - عمار الطيب كشرود ، م ن ، ص 44.

(2) Motivation, research, rapport n° 16 LONDON, tavistoc institut, 1984, p 465.

(3-4) - علي عسكري، الدافعية في مجال العمل، الكويت، منشورات ذات السلاسل، ذكر في رسالة ماجستير عبد النور ارزقي ص 32-38.

والالتزام لدى العمال، ومن المؤكد إن الفرد الذي لديه دافعا يبذل جهدا اكبر من الفرد الذي يعوزه الدافع، وكيفية تحقيق ذلك تظهر من خلال إدراك وفهم العلاقة الموجودة بين الفرد والمنظمة، فالفرد يتطلع من وراء عمله إلى تحقيق حاجات مختلفة، والمنظمة تهدف من جهتها إلى تحقيق أهداف معينة.

والعلاقة الفعالة بين الجانبين هي التي تحقق نوعا من التفاعل الذي يمكن كلا منها من تحقيق توقعات العمال، إيجاد المرافق الجيدة، فرص النمو وزيادة التعلم، المعاملة الحسنة وفرص إشباع الدوافع الأولية ونشير هنا إلى انه في مجال تحديد عوامل تكوين الشخصية -باعتبار الدافع طرف من أطرافها الهامة- يرى البنيويون أن البيئة هي المكونة للفرد، تكون شخصيته على نحو يختلف عن الشخصيات الأخرى فالطفل يولد صفحة بيضاء يتولى المجتمع أو البيئة بصفة عامة ملأها، ومن أقطاب هذا الاتجاه جون لوك، إميل دوركايم وهال فاكس، كما يلاحظ أن الدوافع في محيط العمل تتأثر كذلك بظروف المجتمع الاقتصادية، السياسية، والثقافية، ولعل أوضح مثال تأثر دوافع العمال بالمستوى التكنولوجي كزيادة الرغبة في الأداء والإنتاج، ويذهب البعض إلى حد التأكيد على تتأثر الدافعية بظروف المجتمع الدولي ككل، ففي حالة الحرب لا شك أن الدوافع لن تكون نفسها في حالة السلم والهدوء، ونشير أن الاهتمام بموضوع الدافعية في بيئته يعتبر محاولة لإيجاد مؤشرات يؤدي استخدامها لتحسين الاتجاهات نحو العمل والأداء، أو بمعنى آخر كيف يمكن أحداث جو يقدم العامل فيه كل ما بقدرته، أو كيف يدفع العمال للعمل ؟

#### د - الجوانب الرئيسية للدافعية المهنية:

تقرض أهمية العنصر البشري على المنظمة الاهتمام به بتحقيق الجو الملائم لرضاه وبالتالي يؤدي به لأداء عمله بشكل فعال، ومن هنا كان الاهتمام بمعرفة الجوانب الأساسية المكونة لدافعية العامل، والسعي إلى توفير بيئة تتضمن عناصر تدفع العمال لبذل أقصى ما في وسعهم خدمة للمنظمة وأهدافها. و لا شك أن للأسلوب التنظيمي العام للمنظمة تأثيرا مباشرا على رضا العمال وذلك بتحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم، ولا يخفى أن دوافع العمل تختلف من فرد



إلى آخر، فقد يكون إقبال فئة للعمل ناتج عن حبهم للعمل وما يحققون وراءه من إشباع نفسي، وفئة أخرى نتيجة لحاجة مادية وما يوفر لهم من اجر وعيش كريم، وثالثة رغبة في الانضمام لجماعة وتبادل الآراء والتعاون وما يحقق من ارتياح، وبناء على ذلك يمكن جمع هذه الاختلافات في جوانب ثلاثة:

- الجانب الاقتصادي:

يتمثل في كون الفرد تحركه دوافع اقتصادية أي كلما ازدادت مكافآت الفرد كلما كان أكثر عطاء في عمله، وهذا الافتراض مرتبط بفلسفة المتعة التي ترى أن الناس يبذلون جهودهم لإشباع رغباتهم الذاتية بالدرجة الأولى (لولر 1973). (1) نستنتج بأن العامل الرئيسي حسب هذا الاتجاه هو الدافع المادي، فالإنسان توجهه رغبة لكسب اكبر قدر من المادة، ويكون بذلك سلوكه غير منتظم ومرددوه غير متحكم فيه، فهو أشبه بالآلة.

لقد أغفل هذا الرأي جانبا هاما أهمية الإنسان في المنظمة وهو الجانب النفسي والاجتماعي لعامل فإذا كانت المادة ضرورية ونتيجة منطقية فلا يعني ذلك أن كل أهدافه العامل ناتجة عن الدافع المادي.

- الجانب الاجتماعي:

لقد أدى التعقيد في المنظمات وظهور عامل المنافسة وزيادة توقعات العاملين إلى ضرورة الاعتماد بصورة على الحكم الشخصي والمبادرة الذاتية لتحقيق الفعالية الإنتاجية(2). وقد أكدت البحوث العديدة التي أجريت في مجال العمل أهمية الجانب الاجتماعي ودوره، ومن الدراسات الرائدة في هذا المجال دراسات هاوثورن التي قامت بها مجموعة من الباحثين تحت إشراف التون مايو، نذكر منهم روتليسبرجر وديكسون ولوحظوا تزايد وتكاثر الدراسات والكتابات التي أكدت على أهمية الجوانب الاجتماعية في ميدان العمل ودورها في الإنتاج، مما أدى إلى ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي من نتائجها فرض حتمية الاهتمام بالجوانب الاجتماعية في المنظمة كالاكتفاء بالجانب التعاوني بين العمال، والجماعات غير الرسمية، آراء واقتراحات العمال، تفاعل المشرفين مع العمال... الخ.

(1- 2) - على عسكري، م ن، ص 123 - 125.

## - جانب تحقيق الذات:

يمثل هذا الجانب منظورا اشمل في التعامل مع العنصر البشري في مجال العمل(1)، ويؤثر على الحاجات العليا (الحاجات النفسية) كالاستقلالية، المسؤولية، النمو والانجاز، أي أن تلك الحاجات تكون الدوافع الأولى الكامنة وراء رغبة الفرد في العمل، ويركز أنصار هذا الرأي انتقاداتهم للمدرسة العلاقات الإنسانية على أن ارتفاع المعنويات لدى العمال لا يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمقدار زيادته في حالة تحقيق الذات، وحسب نظرية تسلسل الحاجات لأبراهام ماسلو تتحقق زيادة الدافعية عن الطريق التركيز على الحاجات العليا في التسلسل، لما لها من ارتباط قوي بنجاح الفرد في التعبير عن ذاته وممارسته قدراته (2). ويرى كورث ليفين إن الأداء الناجح لعمل ذو قيمة عند الفرد يزيد من التقديرات للذات والرغبة في وضع أهداف أكبر وأعلى (3).

إن القول بأن ارتفاع المعنويات لا يؤدي إلى ازدياد الإنتاج بقدر ازدياده عند تحقيق الذات يبقى حكما مجردا، من الصعب تعميمه على كل العمال والمجتمعات بما تتسم من اختلافات وتباينات وهناك من يحقق أو يسعى لتحقيق ذاته في مجالات بعيدة عن مجال العمل كالسياسة، الرياضة والثقافة وغير ذلك من مجالات الحياة.

ويفسر الآخرون بهذا الجانب عدم التطلع بعض العمال إلى تحقيق مثل هذه الحاجات بعدم وجودها أصلا عندهم أو لعدم إعطائهم الفرصة للتعبير عنها. ويلاحظ أنه من الممكن جدا أن يسود الانسجام بين الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة في حالة إعطاء الفرص الكاملة للعامل للتعبير عن ذاته واستعمال قدراته الابتكارية، حيث يدمج أهدافه في أهداف المنظمة وبالتالي يحدث التكامل بين الجانبين والنتائج تعود على الطرفين باعتبار العامل عنصرا في المنظمة يسعى لتحقيق ذاته ضمنها، أما في حالة تعنت المسؤولين والمشرفين وتشبثهم بآرائهم وأساليبهم المعتمدة على الأوامر لا غير، فلن يهدأ العامل إلا وقد حقق ذاته وتطلعاته النفسية كالزعامة والإشراف ولو على حساب النظام العام للمنظمة.

(1- 3) - على عسكري، م ن، 125 ص - 129.

## - تعدد الجوانب:

إن كثرة الآراء و اختلافها حول أفضل الأساليب لزيادة الدافعية المهنية أنتجت رأياً توفيقياً بين مختلف الجوانب وهو المعروف بالمتعدد الجوانب يعتمد على أكثر من مدخل في تحديد أساليب زيادة الدافعية في العمل . يرى بأن عمل الإنسان نتاج دوافع كثيرة متعددة، لا يمكن أن يكون بدافع واحد فحسب والإنسان تركيب معقد من الصعب تفسير سلوكه ببعد واحد كالبعد المادي أو البعد الاجتماعي، وكانت هذه النقطة منطلق انتقاد أنصار هذا الرأي للآراء السابقة، إلى جانب ديمومة تطور ونمو حاجات واتجاهات الإنسان وتقييمه ونظرته للعمل وتغييرها بنموه، فقد يكون دافعنا للعمل مادياً ونحن شباب وما تنسم به هذه المرحلة من أحلام وطموحات، لكن قد يطفئ بعدها ليطفو عليه دافع تحقيق الذات مثلاً. هذا إلى جانب التباين الموجود في درجة نضج الأفراد وبالتالي مواقفهم ونظرتهم إلى نشاطهم المهني، مما يؤكد حقيقة اختلاف جوانب الدافعية المهنية، فلا يمكن حصر دوافع العمل في دافع واحد ولكن تميزت بعض السلوكات باكتساح دافع في قوة التأثير عن باقي الدوافع فلا يعني ذلك عدم وجوده. وقد وضع أصحاب هذا الاتجاه جملة من الاقتراحات أهمها (1):

- تبعا لتعدد الحاجات البشرية توجد درجات مختلفة من حيث الأهمية لهذه الحاجات من فرد لآخر.

- تغير دوافع العمل بتراكم الخبرة المهنية .

- لا تكفي الدافعية وحدها لتحقيق الأداء الفعال فلا بد من القدرة الذاتية، الخبرة، نوع العمل والبيئة المهنية ونوعية العلاقات مع الآخرين عمالاً كانوا أو مشرفين.

- إن الجهود الرامية إلى زيادة الدافعية المهنية يجب أن تهتم بطبيعة الموقف ودرجة نضج العمال لتحديد الأسلوب الإداري الملائم .

- تتعدى الدافعية جوانب إشباع الحاجات كالتقدير، الانجاز، الكفاءة والنمو لتشمل تأثير جماعة العمل أو الموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد .

لقد انتقد أتباع هذا الاتجاه أصحاب الاتجاهات السابقة بسبب البساطة في

(1) - علي عسكري، م ن ، ص 127 .

عرضها والتعميم المبالغ فيه كيف نفسر اختلاف الشخصيات، فهذا ذو شخصية مادية وذاك اجتماعية... فإذا قلنا تكون دوافع العمل كلها مادية مثلا كما فعل أصحاب الجانب الاقتصادي فأين يتموضع مثلا العامل ذو الشخصية الاجتماعية؟ ولقد أدى تصور أنصار هذا الاتجاه (المتعدد الجوانب) إلى إعادة النظر في الافتراضات الموضوعية حول الطبيعة البشرية والأساليب المتبعة لزيادة الدافعية. ومن نتائج هذا التحول تبني افتراضات أكثر عمقا كما فعل شاين عندما تحدث عن الإنسان المركب *the complexe man* يبدو أن هذا الاتجاه أكثر واقعية ودقة وعمقا في التحليل، إذ نفى فكرة تجزئة الدوافع وكون العمل ناتج عن عمل واحد فقط. ونبه إلى كون الإنسان مركب من عدة جوانب، لا يمكن التغاضي ولو عن جانب حتى وإن كان بسيطا فإن له دخل في تسيير و توجيه سلوكه.

#### - مصادر الدافعية:

قام هويت Huitt2001 بتحديد أهم مصادر الدفع المعبرة عن حاجات صنفها في أبعاد هي :

#### أ - المصادر السلوكية الخارجية: (1)

- استثرات ( تستدعى بواسطة مسببات فطرية).
- رغبة ( منتاليات سارة أو مرضية - جوائز - أو هروب من مطالب غير مرغوب فيها، ومنتاليات غير سارة ).

#### ب - المصادر الاجتماعية: (2)

- نماذج ايجابية تستدعي تقليدها.
- كون الإنسان فردا في جماعة أو عضوا ذا قيمة.

#### ج - المصادر البيولوجية: (3)

- زيادة الاستثارة \ التنشيط أو نقصانه.
- عمل الحواس (سمع، لمس، بصر، ذوق، شم).
- خفض الشعور بالجوع والعطش وعدم الراحة... الخ.

( 1- 3) - حمدي علي الفرماوي، دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 2004 ، ص33.

- الحصول على التوازن الحيوي.

**د - المصادر المعرفية: (1)**

- محاولة الانتباه إلى شيء مهم أو ممتع أو متحدى.
- الحصول على معنى لشيء ما أو فهمه.
- زيادة عدم التوازن المعرفي | الغموض أو نقصانه.
- حل المشكلات أو صنع القرار.
- تحديد شكل معين لشيء ما.

**هـ - المصادر الوجدانية: (2)**

- زيادة التنافر الوجداني أو نقصانه.
- زيادة الشعور بالأفضل أو الأحسن.
- نقص الشعور بالسيئ أو الشيء غير المرغوب فيه.
- زيادة الشعور بالأمن نتيجة لنقص ما يهدد تأكيد الذات.
- الوصول إلى مستوى مناسب من التفاؤل.

**و - المصادر النزوعية: (3)**

- المواجهة الفردية أو الجماعية للهدف.
- تحقيق حلم شخصي.
- الحصول على مستوى من فعالية الذات أو تتميتها.
- الأخذ بأسلوب ما للتحكم في مناحي الحياة.
- استبعاد ما يهدد مواجهة الهدف أو تحقيق الحلم.

**ي - المصادر الروحية: (4)**

- فهم المعنى أو الهدف في الحياة.
- تعلق الذات بالغيبيات.

- قائمة الدوافع الاجتماعية عند موراي: (1)

- **الانضاع Abasement:**

أن يخضع المرء في سلبية إلى قوة خارجية. أن يقبل الإصابة أو اللوم، النقد، أو العقاب، أن يستسلم، أن يستكين لقضائه، أن يعترف بالدونية أو الخطأ، أو بأنه لم يحسن صنعا، أو بالهزيمة، أن يلوم نفسه أو يقلل من شأنها، أن يسعى إلى الألم ويستمتع به، أو بالعقوبة، أو المرض أو المكروه.

- **الإنجاز Achievement:**

أن يحقق شيء صعبا، أن يتمكن من أو يسيطر على، أو ينظم أشياء مادة، أو بعض أفراد الإنسان، أو الأفكار، أن يقوم بهذا بأكثر سرعة ممكنة وبأكبر قدر من الاستقلال، أن يتغلب على العقبات، أن يتفوق المرء على نفسه، أن ينافس الآخرين، أن يرفع المرء من اعتباره لنفسه بأن ينجح في ممارسة بعض المواهب.

- **الانتماء Affiliation:**

أن يجذب المرء إلى شخص آخر وأن يستمتع بالتعاون معه أو التبادل معه، ويكون هذا الشخص الآخر شبيها للمرء أو محبا له، أن يدخل السرور ويتودد إلى شيء محبوب، أن يتمسك بصديق ويظل مخلصا له.

- **العدوان Aggression:**

أن يتغلب على مقاومة بالقوة أو العنف، أن يقاتل، أن ينتقم لإصابة أو ضرر، أن يهاجم، يصيب، أو يقتل شخص آخر، أن يقاوم شخصا آخر بعنف أو أن يعاقبه.

- **الاستقلال Autonomy:**

أن يتحرر المرء، أن ينفذ عنه القيود، أن يتخلص من الأسر أو الحبس، أن يقاوم القهر والتقييد، أن يتجنب أو يتخلى عن الأنشطة التي يملها السلطات المسيطرة، أن يكون المرء مستقلا وحرا يسلك وفق هواه، أن يكون غير مرتبط غير مسئول، أن يتحدى الأعراف.

- **العمل المضاد Counteraction:**

الاعتذار أو التعويض عن الفشل بإعادة السعي أو المحاولة، أن يحاول المرء

(1) - الدوارد ج موراي، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، الدافعية والانفعال، دار الشروق، عمان- الأردن، 1988، ص 190-191.

إزالة الإهانة باستئناف التصرف، التغلب على الضعف، وكبت الخوف، مسح الإهانة بالعمل، البحث عن عقبات وصعوبات للتغلب عليها، إن يحتفظ المرء باحترامه وكبريائه على مستوى عال.

#### - الدفاع *Defendance*:

الدفاع عن الذات ضد التهجم والنقد واللوم، أن يخفي المرء أو يبرر فعلة سيئة، أو فشلا، أو الإهانة، الدفاع عن الأنا.

#### - الاحترام *Deference*:

الإعجاب بأحد الرؤساء وتأييده، أن تمتدح أو تكرم أو تؤين، أن تستسلم عن طيب خاطر ورضا لتأثير شخص أنت مرتبط به، أن تتأسى بنموذج وتحذيه، أن تسائر التقاليد.

#### - السيطرة *Dominance*:

أن تسيطر وتحكم في بيئتك الإنسانية، أن تأثر في سلوك الآخرين أو توجهه عن طريق الإيحاء، أو الإغراء، أو الإقناع، أو إصدار الأوامر، أن تثني الشخص عن شيء أو تقيده أو تمنعه من شيء.

#### - العرض *Exhibition*:

أن تترك انطبعا، أن يراك الآخرون ويسمعونك، أن تستشير الآخرين أو تروعهم، أو تدهشهم، أو تخلق ألبابهم، أو تسليهم أو تصدمهم، أو تغريهم.

#### - تجنب الأذى *Harm avoidance*:

أن تتجنب الألم، أو المرض أو الموت، أو إصابة البدن، أن تهرب من موقف خطير، أن تتخذ الإجراءات الاحتياطية.

#### - تجنب الدونية *In avoidance*:

أن يتجنب الإهانة، أن يغادر المواقف المحرجة أو يتجنب الظروف التي قد تؤدي إلى التحقير أو السخرية أو الاستهزاء أو عدم اكتراث الآخرين، أن يمتنع المرء عن تصرف بسبب الخوف من الفشل. (1)

(1) - ادوارد ج موراي، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، الدافعية والانفعال، دار الشروق، عمان- الأردن، 1988، ص 191.

**- الحنو *Nurturance*:**

أن تقدم التعاطف وتشبع حاجات شخص عاجز: رضيع أو أي شخص يكزن ضعيفا، عاجزا، متعبا، غير مجرب، مشوها أو مغلوبا على أمره، وحيدا، منبوذا، مريضا، أن تقدم المساعدة لشخص في خطر.

**- التنظيم *Order*:**

أن ترتب الأشياء، أن تحقق النظافة، أو النظام أو الاتزان، أو الاتفاق أو الترتيب، أو الدقة.

**- اللعب *Play*:**

أن تتصرف بقصد اللهو، أن تميل إلى الضحك وإطلاق النكت أو تسعى إلى الاسترخاء الممتع بعد الإجهاد، أن تشترك في الألعاب أو الرياضة أو الرقص أو حفلات الترفيه أو لعب الورق.

**- الرفض أو النبذ *Rejection*:**

أن تفضل نفسك عن شيء غير مرغوب فيه أو منفر، أن تستبعد أو تتخلى عن، أو نلظ، أو لا نكثرث لشيء وضعيع، أن نتعالى على شيء أو نهجره.

**- الحسية *Sentience*:**

أن تسعى إلى الانطباعات الحسية وتستمتع بها.

**- الجنس *Sex*:**

أن تنشئ علاقة عشق وتمضي فيها.

**- طلب المساعدة *Succorance*:**

أن تجد لحاجاتك شخصا متفهما يعينك على إشباعها، أن تجد من يمرضك، أو يسندك ، أو يحميك أو يحبك.

**- الفهم *Understanding*:**

أن توجه الأسئلة العامة أو تجيب عليها، أن يكون لك اهتمام بالنظريات، أن تتأمل، أو أن تصوغ صياغة نظرية، أو أن تحلل، أو أن تتوصل إلى التعميمات القائمة.

مأخوذة عن: C, S, Hall & G, Lindzey, Theories of personality, New York :Wiley , 1957 .

(1) - ادوارد ج موراي، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، م ن، ص 192.



## 3 - النظريات المفسرة للدافعية:

بعد عرضنا لتعاريف الدافعية نحاول عرض النظريات التي وردة في الموضوع ولو بشكل موجز وجد مختصر، وكما هو معلوم لدى العام والخاص نبدأ بالنظريات الكلاسيكية التي طورت في تفسير الدافعية، ثم النظريات الحديثة التي قامة نتاج النظريات الكلاسيكية.

## أ - النظريات الكلاسيكية:

## 1- الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور ( 1856 - 1915 ) كان من أوائل من تحدثوا عن الدافعية وكان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية افترض أن الموظفين كسالى، ولا يمكن دفعهم إلا من خلال الرواتب اقترح تايلور تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيرا دمج الأجزاء ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والزمن time & motion study وذلك للوصول إلى ما سماه one best way الطريقة الوحيدة المثلى.

" يقوم إطار منهج تايلور على عدد من الحثيات حول الفرد في محيط العمل هي:

- أن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أرادوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقتهم .
- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة." (1)

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

- مساومة تايلور بين البشر والآلات.
- افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق.
- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقيا دائما.

(1) أندور دي سيلافي ، مارك جي ولاس ، م س ، ص 90 .

وأهم انتقاد وجه لهذه المدرسة هو كتاب السوسيولوجي الفرنسي Georges «  
 « Le travail en miettes » تحت عنوان Friedmann  
 2 - حركة العلاقات الإنسانية:

بعد العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الرأي، هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30 % في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط للتحفيز.

كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ففي عام 1924 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Western Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة للإنتاج أدوات كهربائية، لكن في ظروف عمل جيدة، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية وساعات عمل أقل وفترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة لتغيير في النظام المكافآت المالية، بجانب هذه التغييرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث أصبح المشرفين اجتماعيين وأكثر تفهماً. ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة، وزيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع، من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليس التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.

وتتلخص نتائج هذه التجارب والأبحاث في تقرير كل من F. j. Reothlisberger & W.J. Dickson (من جامعة هارفارد بالولايات المتحدة الأمريكية 1939) حيث وضعا الاستنتاجات الآتية:

- " المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي. سلوكات وأحاسيس العمال لا تفهم إلا بمجموع العلاقات مع مختلف الجماعات.
- الإبعاد الإنسانية لا تلاحظ، وخاصة عند إحداث التغيير، يجب الأخذ بعين الاعتبار الانعكاسات على المواقف والقواعد. " (1)
- وتتميز هذه المدرسة بمجموعة من الأساليب وضعت لمساعدة المدراء في دفع العاملين، نجعلها في النقاط الآتية:
- " تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين. " (2)
- وفي نفس التيار أعطى دوجلاس ماك جريجور (Douglas MC Gregor 1906) (1964 - 1964) نظريتين مختلفتين عن السلوك الإنساني الأولى سلبية إلى ابعدهد سماها نظرية "X" والثانية عكس الأولى تماما فكانت ايجابية إلى ابعدهد ما يمكن هي "نظرية Y".
- نظرية X: تعتمد على النقاط التالية:
- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- يجب استخدام نوعا من القهر والقوة مع الآخرين حتى يمكننا التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
- إن الإنسان منغلق داخليا ولا تهمة أهداف المنظمة ولا تهمة إلا نفسه.
- إن الأفراد غير قابلون للتغيير والتطوير.
- تنظر إلى الفرد على انه كائن غبي.
- نظرية Y: تعتمد على النقاط التالية:
- تفترض هذه النظرية انه لا يمكن التأكيد بأن الأفراد لا يحبون العمل بطبيعتهم بل ميولهم تجاه عملهم تتكون نتيجة خبراتهم السابقة.
- إن الطرق التسلطية ليست الطرق الوحيدة لأداء العمل حتى ولو كانت وحدها.

(1) Christine Cloarec, OP, P 12.

(2) اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، م س، ص 91.

- في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل يسعون إليها.

- للإنسان مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها بالأولوية.

ومما سبق يتضح أن النظرية Y هي تعبير عن مفهوم (الإدارة بالأهداف) بينما "نظرية X" تعتم على الرقابة الداخلية لسلوك الفرد كليا في حين تفضل "نظرية Y" الخطوات التالية:

- اللامركزية والتوكيل في العمل.

- إثراء العمل، والذي يعني تنويع النشاطات الداخلة في العمل وهذا لا يعني زيادتها حيث يبرز الفرد قدراته في ذلك.

- المشاركة بالإدارة.

وفي تقييم الأداء نظرية X تعني وضعه تحت المراقبة المستمرة بينما "نظرية Y" تعني تقييم الشخص لذاته طالما يشارك بوضع الأهداف للمنظمة. ويتضح أن النظريتين هما أشبه إما أسود أو أبيض وهذا صعب تحقيقه ولا بد من إيجاد منفذ بينهما وسط " ونظرية Y " لا تعني الحاجة للسلطة وهي طريقة تتاسب بعض المواقف وليس كل المواقف.

**ب- بالنظريات الحديثة للدافعية:**

تمتد هذه المرحلة من 1950 إلى غاية يومنا هذا، وكانت عقب النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للدافعية، وقد ازدهرت الأبحاث في هذا المجال وتمخضت عنها نظريات عديدة لا يمكننا عرضها كلها ولو باختصار، لكن سنحاول إيجاز أهم هذه النظريات فيما يلي من سرد.

- **نظريات محتوى العمل للدافعية:**

**1- نظرية سلم الحاجات أو هرم ماسلو للحاجات:**

بعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام ماسلو Abraham Maslow (1908 - 1970) من أكثر نظريات الدافعية شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، وتقوم نظريته على مبدئين:

- ا - أن الحاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد.
- ب - أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد ودافعيته، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد ودافعيته، وبالتالي ينتهي دورها في عملية الدافعية.
- وقد حدد أبراهام ماسلو هرمًا للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات بحسب أولويتها كما يلي:
- الحاجات الجسمية (الفيزيولوجية): الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
  - حاجات الأمن والسلامة: الحاجة للحماية ضد الخطر.
  - الحاجات الاجتماعية: الحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء لجماعة.
  - حاجات التقدير واحترام الذات: الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.
  - حاجات تحقيق (إدراك) الذات: الحاجة للإنجاز، الإبداع والابتكار.
- بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

## 2- نموذج العاملين لهيرزبرج:

طور هيرزبرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بناءً على الأبحاث التي أجراها، والمقبلات مع مجموعة من المديرين والمهندسين والمحاسبين، بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال دوافع داخلية، وهو العامل الأول، والدوافع الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه كالمسؤولية والإنجاز.

أما العامل الآخر فهي الدوافع الخارجية، إلا أن هذه الدوافع لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا، وتتمثل هذه الدوافع في الراتب، ظروف العمل، وسياسات المنظمة بشكل عام. وقسم هيرزبرج العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

**1- عوامل الصيانة والوقاية:**

تنتمي إلى بيئة العمل ومحتواه وهي تساعد العامل وتحافظ عليه من عدم الرضا عن عمله وتمثل ماليي:

السياسة التنظيمية للمنظمة، وازدواجية العلاقات مع الرؤساء، والزملاء والمرؤوسين، والشعور بالاستقرار، والأمانة في العمل، وعدالة الراتب مقارنة بالمنظمات الأخرى.

**ب - عوامل دافعة:**

نرى هنا انه لابد من وجود عوامل مرتبطة بالعمل تعمل على الدفع وتجعل العامل راضيا عن عمله إذا ما استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل منها:

- الانجاز في العمل.

- الاعتراف بالانجاز في العمل.

- المسؤولية لانجاز العمل.

- التقدم والترقي في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد. (1)

انتقد الأكاديميون نظرية هيرزبرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا لأنها سهلة الفهم، وكونها استنتجت من بيئة عمل حقيقية، والعيب الموجود لدى هذه النظرية كونها تتحدث عن عينة من المدراء ولم تشمل المستويات حيث أن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند المدراء قد تكون دافعة لفئات أخرى في المستويات الإدارية الدنيا.

**3- نظرية الدرفير ( البقاء - الانتماء - التطور ) ERG:**

تعتبر هذه النظرية امتدادا لهرم ماسلو للحاجات، ورغم حداثة نسبة إلى سابقتها إلا أنها لم تحدث ثورة لأنها اختزلت مدرج ماسلو من خمس مستويات إلى ثلاثة، تتمثل في حاجات البقاء والانتماء والتطور.

فحاجات البقاء عند الدرفير هي الحاجات الفيزيولوجية وبعض حاجات الأمن في

(1) فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989

هرم ماصلو، أما حاجات الانتماء فتمثل كل الحالات الشخصية والعلاقات الاجتماعية في مجال العمل وهو ما يقابل الحاجات الاجتماعية واحترام وتقدير الذات والمركز عند ماصلو.

" أما حاجات التطور فهي كل الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة."<sup>(1)</sup> وينتج هذا عند تولي الفرد لوظائف تدفعه إلى استخدام كامل قدراته حتى درجة الإبداع والابتكار، وهذا ما يقابل حاجات تحقيق الذات وتأكيدا عند أبراهام ماصلو.

وتقوم نظرية ERG على ثلاث نقاط أساسية هي:

- 1- كلما قلت درجة إشباع حاجة ما زادت الرغبة فيها.
- 2- كلما تم إشباع حاجات المستوى الأدنى ظهر إشباع حاجات المستوى الأعلى.
- 3- كلما فشل الفرد في إشباع حاجات المستوى الأعلى نكص إلى الحاجات الدنيا للتشبع بها.

وهنا يكمن أهم اختلاف بين الدرفير و ماصلو، فالأخير يرى انه إن لم تشبع حاجات المستوى الأدنى لا يرقى الفرد إلى مستوى أعلى، و الدرفير يرى انه إذا أحببت رغبة الفرد في مستوى أعلى سينكص إلى مستوى أدنى. والاختلاف الثاني يكون في إمكانية وجود أكثر من حاجة في آن واحد عند الدرفير وهذا عكس ما يراه ماصلو.

(1) أندور دي سيلافي ، مارك جي ولاس ، م س ، ص 102 .

ملخص نظريات عوامل محتوى الوظيفة للدافعية		
الدرفير	ماصلو	هيرزبرج
نظرية E R G	الترتيب الهرمي للحاجات	نظرية العاملين
التقدم	تأكيد الذات	العوامل الدافعة
	الذات، المركز، الاحترام	
الانتماء	الحاجات الاجتماعية	العوامل الصحية
	حاجات السلامة والأمن	
البقاء	الحاجات الفيزيولوجية	

**المصدر:** اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم احمد، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص 103.



- إن أهم نقد يمكن توجيهه إلى هذه النظريات يكمن في عدم إعطائها تفسيراً للسلوك الإنساني أثناء وبعد وحتى قبل محاولة تحقيق إشباع لحاجة ما.
- قبل: يكون بمعرفة أسباب ظهور الحاجة أو الرغبة في تحقيق شيء ما.
  - أثناء: يكمن في توجيه السلوك وشدته وقوة الحاجة والتحكم فيه.
  - بعد: تكون بكيفية توقيف السلوك أو تغييره أو توجيهه نحو حاجة أخرى.

### - نظريات النسق للدافعية:

#### 1 - نظرية التوقع Vroom:

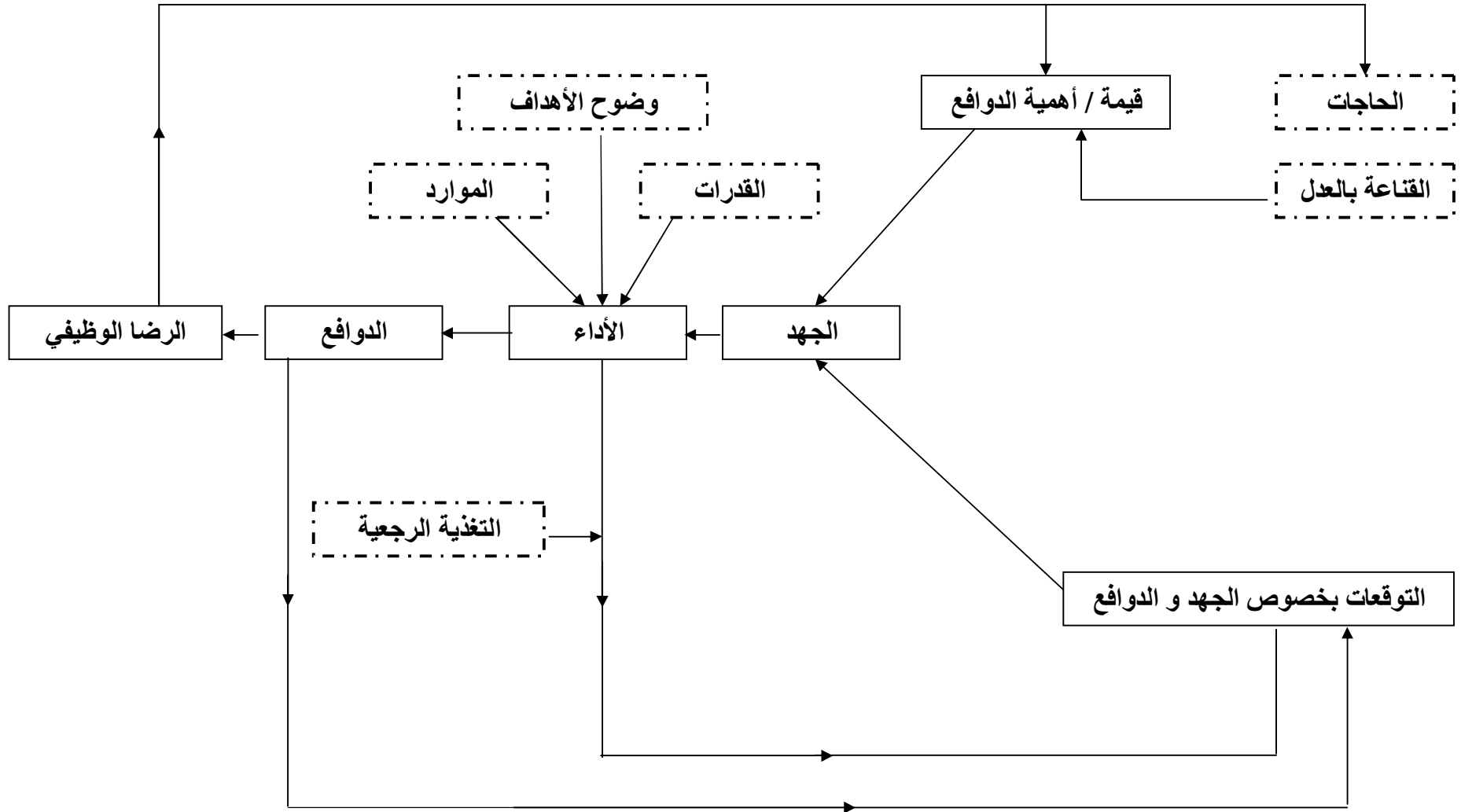
انطلق فروم من أعمال أتكينسون و ليفين و تولمان، ليؤسس نظرية التوقع القائم على العلاقة المدركة بين جهد الفرد وأدائه وما يقابل ذلك الأداء من حوافز.

وطور هذه النظرية فيكتور فروم عام 1964 Victor vroom وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الدافعية عند الأفراد، بعد ذلك بأربع سنوات قام كل من بورتر و لولر بتعديل النظرية، وجوهر نظرية التوقع يشير إلى إن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة يعتمد على قوة التوقعات بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على الرغبة الفرد في تلك النتائج ، وقوة الدافعية عند الفرد لبذل الجهد اللازم لانجاز عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الانجاز، وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أم لا ؟ وهذا التوقع الثاني، فهناك إذن نوعان من التوقع.

- التوقع الأول: يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين يؤدي إلى نتائج معينة، كالموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز إذا حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز.

- **التوقع الثاني:** هو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز؟ فالعامل مثلا يتساءل إذا حققت رقم إنتاج معين فهل سأعطى مكافأة أم لا؟
- وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الانجاز والمكافأة التي سيحصل عليها(1)
- ويمكن توضيح نظرية التوقعات بالشكل التالي :
- ( نموذج التوقعات للدوافع والرضا الوظيفي )
- وتكمن أهمية نظرية التوقع في العمل في :
- معرفة الحاجات التي يرغب الأفراد في إشباعها.
  - محاولة الإدارة لتسهيل مسار العامل وتوضيح طريقة بين نقطة البداية وهي الجهد وحتى تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.
- أما أهم الانتقادات لهذه النظرية هي أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية الدافعية إذا تغيرت التوقعات بناء على المعلومات عن الإنتاج أثناء عملية الانجاز.

(1) فؤاد سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثالثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1989



## نموذج التوقعات للدوافع و الرضا الوظيفي

من خلال الشكل السابق يمكننا فهم نظرية التوقع بوضوح، فالفرد الموجود في المنظمة نكلفه بمهمة محددة، فيتساءل هل هو قادر على تأديتها؟ ويتوقع ذلك، لكنه يتساءل في نفس الوقت، ماذا سأجني من خلال أدائي؟ وهنا تظهر قوة الارتباط بين الجهد والأداء، وبين ما يجنيه الفرد من حوافز، وهنا تظهر قوة جذب الفعل وهي القيمة التي يعطيها الفرد للحافز.

ويمكن أن نقسم العملية إلى مستويين، الأول يشمل الجهد المبذول أو الأداء، أما المستوى الثاني فهو نتاج التوقع من نتائج المستوى الأول (أي الأداء) وهي الحوافز المنتظرة.

" القوة الدافعة للأداء: هي نتيجة للعملية الإدراكية السابقة، وتتعلق بمدى الجهد الذي يقرر الشخص بذله في العمل والأنماط السلوكية التي تصدر عنه أخيراً، فإن الرغبة في الأداء بجد وتنفيذ ذلك بفعالية تهيئها قدرة الشخص - أي مقدرته على القيام بالمهمة المعينة - وبعبارة أخرى تطبيقية أنها تعني ما يستطيع الإنسان عمله، وليس ما ينوي أو يرغب في عمله. " (1)

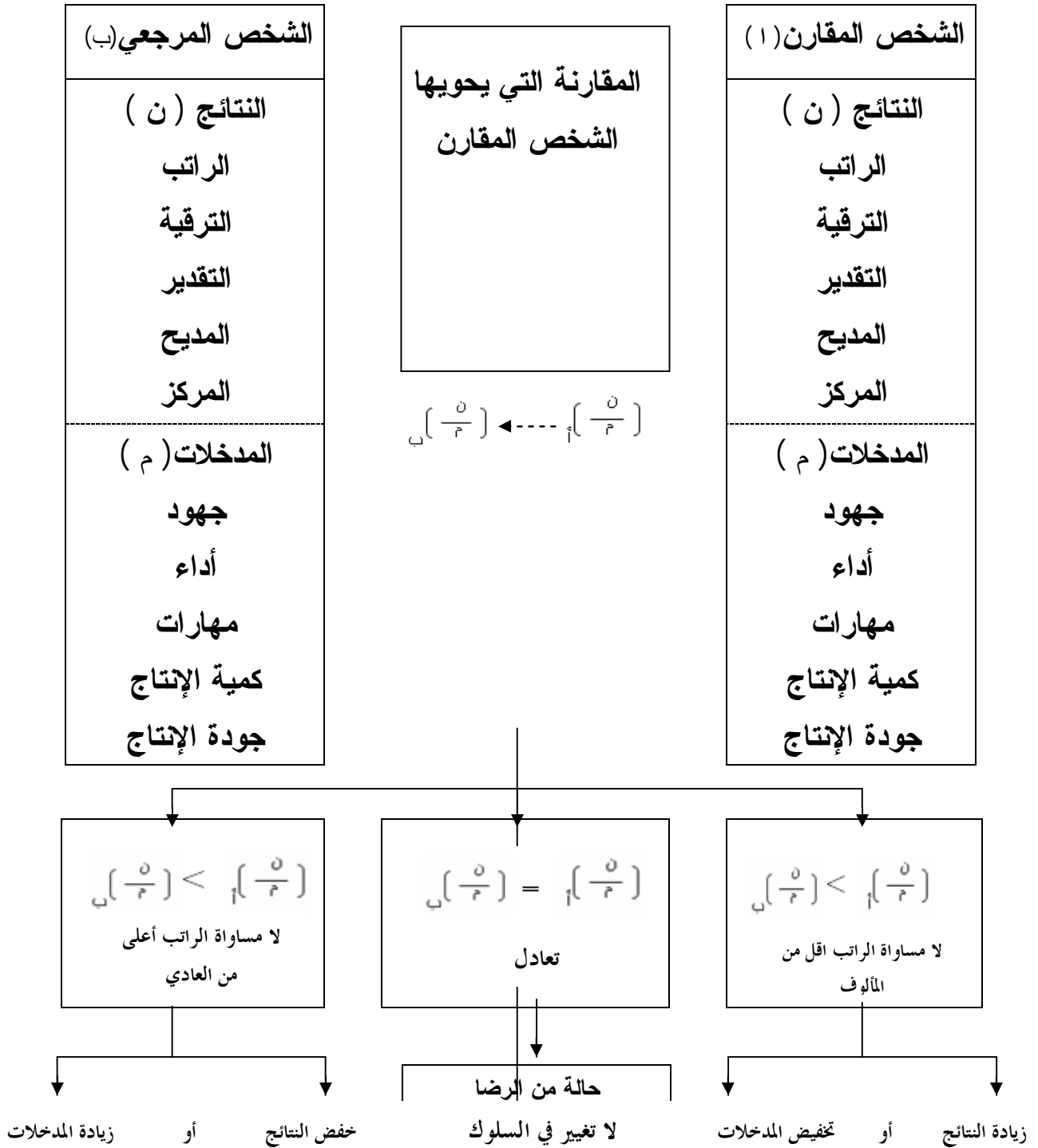
## 2- نظرية الإنصاف ( العدالة ) Adams :

" تنص على انه إذا ما أحس الأفراد بتفاوت بين مقدار الحوافز التي يتسلمونها ومقدار الجهود التي يبذلونها، فإنهم يتطوعون لتخفيف هذا التفاوت، إلى جانب ذلك كلما كان التفاوت كبيراً اتجه الأفراد إلى تخفيفه. " (2)

وهذا التفاوت يمثل الامساواة وهو الشعور بالاعدالة بين العائدات من عمل الفرد وما يبذله من جهد ومهارات ومعارف وأداء متميز، مقارنة مع شخص آخر (مرجع) من نفس رتبته، قد يكون من جماعته في العمل أو في نفس منظمته أو من منظمة أخرى يؤدي نفس العمل وما يبذله هذا الشخص من جهد وأداء... وهذا الاختلاف قد يكون مدركاً من طرف الشخص، أو مبني على حقائق موضوعية كالراتب على سبيل المثال، كما هو موضح في الشكل الآتي:

(2-1) أندور دي سيلافي ، مارك جي ولاس ، م س ، ص 113-116 .

## نظرية العدالة



المصدر : اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية 1991، ص 117 .

يوضح الشكل ثلاثة حالات هي:

- مقارنة نسب النتائج \ المدخلات بين الشخص موضوع المقارنة والشخص المرجع.
- اتخاذ القرار (المساواة = الرضا، وعدم المساواة = عدم الرضا).
- السلوك المدفوع لتخفيف عدم الإنصاف (أو التفاوت).

### 3- نظرية التعزيز ( السلوكية ) ( Skinner 1974 ):

يعتبر سكينر الدافعية على أنها تعلم بالمشاركة تنتج عن تأثيرات ايجابية يحدثها سلوك معين، وبواسطة برامج التعزيز يمكن للمنظمات إثارة سلوك محدد وتوجيهه أو تعديله والمحافظة عليه.

وهناك نوعان من التعزيز ( ايجابي وسلبى ) ، إذا أردنا سلوكا مرغوبا نستعمل التعزيز الايجابي ( الحوافز ) ، وإذا أردنا توقيف سلوك غير مرغوب ( كالغياب أو التكاثر في العمل مثلا ) نستعمل التعزيز السلبى ( العقاب ) ، ويرى سكينر انه بغياب التعزيز ( ايجابي أو سلبى ) فهذا سيؤدي إلى إنهاء السلوك أو تجنبه.

### 4- نظرية الأهداف ( Locke & Latham 1990 / Locke 1968 ):

انطلق لوك من افتراض أنه هناك علاقة بين الأهداف المقصودة وأداء العمال، ولاحظ أن استثارة السلوك وشدته واستمراره يرجع إلى وجود هدف يريد الفرد بلوغه، وهو مدرك لهذا الهدف، وقد استنتج أن الدافعية وبالأخص النتيجة La performance تتأثر بطبيعة الأهداف من حيث (وضوحها، مستوى صعوبتها وسهولتها، وخصوصيتها)، ومن حيث قيمتها بالنسبة إلى الفرد (مستوى جاذبيتها، ومستوى تجنده لها)، ومن حيث الطريقة التي تحدد بها هذه الأهداف (المشاركة والتكليف)، ومفعول التقدم لبلوغ هذه الأهداف (بالتغذية الرجعية)، ويمكن ترجمة كل هذا بطريقة أوضح، أي أن الدافعية وأداء الفرد يرتفعان إذا كان لديه هدف يرجو بلوغه، ويكون هذا الهدف مدرك وواضح له، وقد شارك في وضعه وله قيمة خاصة بالنسبة له، وكلما كان صعبا زادت جاذبيته بالنسبة للفرد، ويرتفع معها مستوى تجنده واستعداده مع التقدم شيء فشيء في العمل والأداء والتقدم لبلوغ الهدف ويتجلى ذلك بالتغذية الرجعية.

## 5- النظرية اليابانية Z:

قام ويليام أوشي بتطوير منظور جديد للدافعية وافترض في نظريته Z أن الإدارة الجيدة عليها احتضان العمال من كل المستويات والتعامل معهم كاسرة واحدة. وركزت هذه النظرية على إشباع الحاجات الدنيا من هرم ماسلو وتوفير الرفاهية للعمال داخل المنظمة، إضافة إلى الاهتمام بالحاجات الوسطى من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وكذلك حاجات المستوى الأعلى بحث العمال على تحمل المسؤولية الفردية وإشعارهم بأهميتهم وقيمتهم داخل المنظمة، وهذا ما يعزز انتمائهم ويدفعهم إلى مراعاة ضمائرهم في العمل ، وهذا يظهر جليا من خلال تحليل أي منظمة يابانية أو منظمة جنوب كوريا كذلك.

## - نظريات الدافعية للانجاز:

## 1- نظرية MC Clelland:

أن أساس هذه النظرية يقوم على افتراض ماكلياند القائل أن " عوامل الدافعية ذاتية داخلية تتصل بالرغبات الداخلية لدى الفرد. "(1) ويفسر ذلك بحاجة الأفراد إلى الانجاز، ويكون ذلك مرتبطا بالعائد، أي في حالة ما كان ايجابيا ارتفعت الدافعية، وإن كان سلبيا انخفضت، وفسر ماكلياند وآخرون هذا بالسعادة أو المتعة التي يجدها الفرد في الحاجة إلى الانجاز. (2) لأن الفرد يسعى إلى التميز والإبداع، وهذا يمكنه من التفاخر بانجازه ويجعله يبذل مجهودا اكبر من غيره، وبالانجاز يرضى عن ذاته وينسب العمل لنفسه. وقد ميز ماكلياند بين الدوافع، والسمات، والخطط التصورية، " فالدافعية تحدد (لماذا) يسلك الناس على النحو الذي يقومون به، فهي الأنماط الداخلية للسلوك، أما السمة فهي... أسلوب التوافق الذي يتبناه الفرد في العادة لمواجهة المواقف المتكررة... أي كيف يسلك الناس. أما الخطط التصورية العامة هي الأفكار والقيم والاتجاهات نحو العالم والذات. " (3)

(1) محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000 ، ص 48 .

(2) عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للانجاز، دار غريب، مصر، 2000 ، ص 109 .

(3) إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، دافعية الانجاز وقياساتها، مكتبة الانجلو مصرية، مصر، 1979 ، ص 35 - 36 .

فقد حاول ماكلياند في نظريته أن يعطي نموذجاً يفسر الدوافع مع إمكانية قياسها، وركز على أنها مكتسبة، أي أن الدوافع يتعلمها الفرد، وهي موجهة لسلوكاته وتتضمن تنبؤاته للأهداف.

## 2- نظرية Atkinson:

انطلق اتكينسون من أعمال كل من (هال، ليفين، و تولمان)، وركز على المعالجة التجريبية للمتغيرات وأهمية الفروق الفردية في الحاجة إلى الانجاز، وحدد أربعة عوامل في مخاطرة الفرد لانجاز عمل ما، اثنان منها تتعلق بالفرد، والآخران بالعمل المراد انجازه. ويتلخص هذا في الشكل الآتي:

النمطان الأساسيان من الأفراد في دافعية الانجاز		
النمط	مستوى الحاجة للانجاز	مستوى القلق من الفشل
1- الدافع للانجاز اكبر من الدافع لتحاشي الفشل Ms Maf	مرتفع	منخفض
2- الدافع لتحاشي الفشل اكبر من الدافع للانجاز Maf Ms	منخفض	مرتفع

المصدر: عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للانجاز، دار غريب، مصر، 2000، ص 114.

وهذا يوضح الخاصيتان المتعلقةتان بالفرد، بمعنى أن هناك أفراد يتمتعون بارتفاع في مستوى الحاجة إلى الانجاز مع مستوى منخفض من الخوف من الفشل، وأفراد يكونون على عكس ذلك. وقام اتكينسون بقياس الحاجة للانجاز بواسطة اختبار تفهم الموضوع T A T ، أما مستوى الخوف فقاسه باختبار القلق الذي أعده كل من ماندلر و سارسون الذي يقيس القلق في موقف الامتحان. (1)

(1) عبد اللطيف محمد خليفة، ن م ، ص 109 .



أما العاملين المتعلقين بالعمل هما:

- احتمال النجاح  $P_s$ .

- الباعث للنجاح  $I_s$ .

وقد افترض اتكينسون أن السلوك هو محصلة ضرب الدافع في احتمال النجاح والباعث عليه.

وقد سار الكثير من الباحثين على درب ماكلياند و اتكينسون ووضعوا معادلات رياضية لتفسير الدافعية، وهي عبارة عن نماذج تجريبية نكتفي بمجرد ذكرها.

أ- نموذج فروم:

(Fi): القوى نحو الفعل.

(Vj): تكافؤ كل من هذه النتائج.

(Eij): التوقع بأن الأداء سوف يؤدي إلى نتائج معينة.

ب- نموذج وينر:

$$Tr = (Ms - Maf) (Ps \times Is) + Tg$$

(Tg): ميل القصور الذاتي.

ج- معالجة هورنر:

$$Tr = (Ms - Maf - M-s) (Ps \times Is)$$

(Tr): ناتج دافعية الانجاز.

(M-s): الدافع لتجنب النجاح.

(Ms): الدافع لبلوغ النجاح.

(Maf): الدافع لتجنب الفشل.

د- معالجة راينور:

$$Tr = (Ms - Maf) (Ps \times Is)$$

## جدول يمثل نظريات الدافعية

حالة الأبحاث و التطبيقات الميدانية	رواد النظرية	تعريف الدافعة حسب هذا النموذج	النظرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عموم هذه النظريات لم تولد أبحاثا بسبب عدم تعريفها عمليا للحاجة والتنبؤ بنتائجها.</li> <li>- تطبيقاتها كانت في إعادة تنظيم العمل.</li> </ul>	<p>Maslow 1954 Mc Clelland 1961 Atkinson 1964 Alderfer 1969 Schein 1975</p>	<p>§ الدافعية تنتج عن وجود استعدادات ثابتة عن الفرد .</p> <p>§ عموما هذه النظريات، تعتبر أن ضغط نفسي داخلي يكون الأصل في إطلاق وظهور السلوك.</p> <p>§ الحاجة تنتج حالة اختلال (عدم توازن) والسلوك يهدف إلى تحقيق التوازن.</p>	نظريات الحاجات
	<p>Heider 1960 Rotter 1966 Wiener 1968</p>	<p>§ الدافعية تنتج عن الفهم السطحي للفرد عن الواقع الذي يحيط به، فالتفسيرات التي تشرح حسب رأي الأحداث التي تحدث أو السلوكات (الآلية) والتي يعتبرها مرغوبة (المكافأة) .</p>	نظريات الإسناد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- حديثا بدأت الأبحاث تهتم بمختلف مكونات العدالة، منها العدالة الإجرائية و عدالة التوزيع (أبحاث Greenberg 1987) .</li> <li>- على العموم هذه النظرية تحاول التنبؤ المناسب بالسلوك في حالة سوء التوزيع (أبحاث Mowday 1979).</li> </ul>	<p>Adams 1963 - 1965</p>	<p>§ تعتبر نظرية التعويض أن الدافعية نتاج البحث عن الإنصاف بين المشاركة للشخص وما يتحصل عليه، ومحتوى ما يراه هو حصة المساهمة - مكافأة لجماعته المرجعية .</p> <p>§ الإدراك أو الإحساس بالاعدالة تكون من منبع الحالة النفسية المستاءة والسلوكات كالمناسبة المتبناة في العمل.</p>	نظرية العدالة أو الأنصاف
	<p>Vroom 1964 Porter et Lawler 1968 Lawler 1973</p>	<p>§ الدافعية تنتج عن إحساس الفرد بأن مجهوداته ستؤدي إلى نتيجة هذه النتيجة ستترجم بتبعات آلية (مادية) يعتبرها الفرد مرغوبة (التكافؤ) .</p>	نظريات المنتظرات أو التوقعات

<p>- عدة باحثين أشاروا إلى صلة واضحة بين وجود عدة بيانات (مواصفات) وبين الرضا الوظيفي (أبحاث Kiggundu 1983, Loher &amp; co 1985, Stone 1986)</p> <p>- النتائج غير ثابتة فيما يخص المردود في العمل.</p> <p>- عدم الرضا يرتبط بالأخص بدوران العمل (أبحاث 1982mobley)</p>	<p>Herzberg 1966 Hackman &amp; Oldham 1976-1980</p>	<p>§ الدافعية مرتبطة بوجود مجموعة من الموصفات الخاصة في العمل، هذه الموصفات تساهم في ظهور حالات نفسية عند الفرد، حالات تؤدي إلى تبعات تؤثر على الدافعية والمرودية لديه .</p>	<p>نظريات تنظيم العمل</p>
<p>- نموذج غير متطور لكنه مكن بالأخص من استغلال الظروف الأمثل للاختبار (التجريب) خاصة بالنظر إلى تنوع المهام .</p>	<p>Scott 1966 Gardner 1986</p>	<p>§ الدافعية مرتبطة باستثارة الانتباه ، هذه الأخيرة تكون أحسن إذا كانت المهمة متوسطة الصعوبة، هذا يعني أن العلاقة بين احتمال النجاح وقيمة النجاح المرجوة المسقط من الحساب (1-PS) تكون هي المرتفعة.</p>	<p>نظرية التحريك</p>
<p>- التسيير حسب الأهداف (Drucker 1954) يعتبر كتطبيق مهم لهذا النموذج حتى وإن حذر قبل النموذج النظري.</p> <p>- حسب دورة المرودية العالية (لوك ولثام 1990) ، من هدف ذو معنى مثير، يعطي نتيجة حسب مهارات وتجند الفرد لهذا الهدف، من إحساسه بالكفاءة الشخصية، وانتظاراته وتعقد الوظيفة المطلوب إنجازها ومن التغذية الرجعية التي يتلقاها الفرد من نتائجه .</p>	<p>Locke 1968 Locke et Latham 1990</p>	<p>§ السلوك قوي، والاستثارة (التنبيه) للفعل في اتجاه محدد تنتج عن وجود هدف نريد بلوغه.</p> <p>§ الدافعية وبالأخص النتيجة تكونان متأثرة بطبيعة الأهداف (وضوح، مستوى الصعوبة، والخصوصية) ، وقيمة الهدف بالنسبة للفرد (مستوى الجذب ومستوى التجند)، والطريقة المتبعة في تحديدهم التكاليف والمشاركة، ومفعول التقدم لبلوغ الهدف ( التغذية الرجعية) .</p>	<p>نظرية الأهداف</p>
	<p>Luthans et Kreitner 1975</p>	<p>§ السلوك التنظيمي هو أساسي نتيجة لنصيب التعزيز المهيكل من التنظيم والملاحظة .</p>	<p>نظرية تعديل السلوك التنظيمي</p>
	<p>Bandura 1977,1991</p>	<p>§ الدافعية تفسر بمخططات، يعني العروض المعرفية المطورة من طرف الفرد لفهم محيطه وتوجيه</p>	<p>نظرية التعلم الاجتماعي</p>

	Deci ,1975 Deci et Ryan 1985 Naylor et co 1980 Neisser 1976 Nuttin 1980 Festinger 1957	فعله. § عدة تيارات نظرية تهتم بالطريقة التي يقوم فيها الفرد بمعالجة الإشارة الاجتماعية والمعرفية التي يتلقاها لتفسير الواقع.	
- دراسات مختلفة اهتمت بماهية الاستسلام المكتسب حاولت تقييم تأثيرات الخضوع لتحمل صعاب تعتبر مستحيلة التجاوز.	Bandura 1977 Abramson et co 1978	§ الدافعية تنتج عن ثقة التي عند الشخص بخصوص قدرته على انجاز ما ننتظره منه . § مختلف المتغيرات كالشعور بالفعالية ، تقدير الذات أو نوع المراقبة الذاتية لهم تبعات (تأثيرات) على الصورة الذاتية التي يشكلها الفرد عن نفسه.	نظريات التبصر بالذات
- يرتبط بهذه النظرية ، نموذج الأنساق السوسيوثقني الذي يعتبر أن الدافعية تنتج عن تجانس المتغيرات الشخصية والاجتماعية والتكنولوجية.	Ferris et co 1978	§ الدافعية متأثرة في جزء أكبر بالجماعات المرجعية . § كما لديناميكية الجماعة دفع في ظهور اطر اجتماعية وتناسق للجماعة، والضغط إلى المطابقة أو التقليد الاجتماعي لهم اثر على الهيكلة في سلوك الفرد.	نظرية الدافعية الاجتماعية
- الأبحاث حول قيمة العمل ولدت الأبحاث حول معنى العمل .	Miner 1997	§ الدافعية تنتج عن وجود استعدادات مكتسبة لكنها ثابتة عند الفرد .	نظرية الاتجاهات والقيم
	Peters et O'connor 1980 Peters et co 1985	§ الدافعية تتأثر بالموقفية، هذا يعني الظروف التي تسهل أو تقلص المهارات الشخصية أو إمكانية بلوغ الهدف .	نظريات الإرغام الموقفية
	Kanfer 1990 Karver et Scheier 1981 Klein 1989 Hyland 1988	§ الدافعية هي صيرورة ذات انتظام ذاتي بطبيعة سيرنيطيقية حيث يقوم الفرد دوريا فيه بمقارنة الأهداف المتبعة مع النتائج المحصل عليها وبذلك يعدل حسب التطورات سواء من إحساسه وفعله من اجل تقليص الاختلافات الملاحظة.	نظريات المراقبة
- هذه النظرية تهتم جديا بتوزيع التعزيزات (برامج التعزيز) .	Skinner 1974	§ السلوك هو نتاج تأثيراته (تبعاته) § الدافعية عبارة عن تعلم بالمشاركة تنتج	النظرية السلوكية

		عن تأثيرات ايجابية تأتي من سلوك معين . § غياب التعزيز أو تعزيز سلبي (عقوبة) سيؤدي إلى إنهاء أو تجنب السلوك .	
--	--	---	--

هذا الجدول مستوحى من الجدول المقترح في كتاب لـ:

Estelle Morin, « Psychologie au travail », édition Gaetant Morin 1996.

### - المفهوم الحالي للدافعية:

" من أجل الزيادة في الإنتاجية، المنظمة العقلانية، تنظم، تجزئ، توحد الطرق العلمية، تقترح على الأفراد [العمال] ذوا الأذواق المختلفة، والاتجاهات المختلفة، نموذج موحد للقيادة والسلوك، هؤلاء الأفراد [العمال] في أغلب الظروف مأجورين بكمية الإنتاج ... محرومين من إمكانية التعبير في عملهم، متسرعين للعمل أسرع، وكل منفذ أقل دافعية ... " (1)

نحن نفهم بسهولة إذن أن فكرة الدافعية لها أهمية معتبرة، وفهمها الكلي يمكننا من امتلاك ورقة رابحة وأساسية في تسيير المنظمات.

الدافعية في العمل مرتبطة بالتوافق بين ما ينتظره الشخص من العمل وما يقدر العمل على جلبه له، فالدافعية إذن هي الذوق الذي يحسه الشخص - أو يعطيه - في تأدية عمله، القيمة التي فيها يتجند، والإدراك الحسي ومتابعة المجهود الذي يبذله. فالدافعية الناجمة عن ذلك، من المهم تحديد المواصفات التي تشكلها:

- العمل نفسه.
- المستوى الاقتصادي الذي يحققه.
- العلاقات التي فيها يتمتع.

(1) - JARILLIER, P, le développement humain dans l'entreprise, Edition PUF, Parais - France 1986.

## جدول يمثل أهم النظريات الدافعية

## المقاربة البيولوجية :

النظريات	أصحابها	الفكرة الرئيسية للنظريات
الغرائز	W.Mc Dougall 1908	السلوكيات تتبع نموذج معقد، فطري بيولوجيا معقد وأساسي للبقاء.
التجانس أو الاتزان	W. Cannon 1932	الجسم يتجه للإبقاء على الحاجات في نقطة التوازن المنعدم والمعد مسبق.
تقليص الغرائز الجنسية	C.Hull, 1943	التقصيرات الفيزيولوجية (حاجة) تستدعي تعبئة الطاقات الفيزيولوجية (الغرائز) الموجهة لعمل يستهدف الرضا من القصور.
التنشيط	E.Duffy 1950 D.Hebb.1955	المستوى الأمثل للاستثمارات الذي يؤدي لنتائج أفضل، يوجد في قمة المنحنى الجرسى المقلوب .
الصيرورات المتعاكسة(المتضادة)	Solomon et Corbit 1974	المثيرات التي تنتج رد فعل قوي تجلب بعد مرورها، رد فعل معاكس وبنفس الشدة (القوة).
السوسولوجية	E.Wilson 1975	سلوكيات اجتماعية تكون محددة بيولوجيا وتنتقل وراثيا (تورث جينيا).

## المقاربة السيكودينامية :

النظرية	أصحابها	الفكرة الرئيسية للنظرية
التحليل النفسي	S .Freud 1920	الغرائز (الحياة والموت) الآتية من اللاشعور والمستجيبة لمبدأ اللذة تدفع إلى الفعل (الحركة).

## مقاربة التعلم:

النظريات	أصحابها	الفكرة الرئيسية للنظرية
المحفزات	C.Hull 1943	المثيرات الخارجية ترى على أنها قادرة على إشباع حاجة مغرية وتسير السلوكيات.
الشرطية	B.F Skinner 1938	السلوكيات تنتهج للحصول على مكافأة أو لتجنب عقوبة.

## المقاربة الإنسانية:

النظريات	أصحابها	الفكرة الرئيسية للنظرية
التدرج الهرمي للحاجات (سلم الحاجات)	A. Maslow 1954	الحاجات تتبع سلم إشباعات متتابع يبدأ بالحاجات الفيزيولوجية ليصعد إلى حاجات الأمن ثم حاجات الانتماء، بعدها احترام الذات وأخيرا تحقيق الذات.

## المقاربة السوسيو معرفية:

النظريات	أصحابها	الفكرة الرئيسية للنظرية
توقع - قيم	E.Tolman 1932 K. Lewin 1936	السلوكيات تكون محددة بالمنتظرات من السلوك للوصول إلى هدف والقيمة التي يمثلها هذا الهدف للفرد.
الإسناد السببية	F. Heider . 1958	أحداث الحياة تستند إلى غايات داخلية أو خارجية تؤثر على السلوك.
الشذوذ المعرفية	L .Festinger 1957	في حالة ما المعارف لا تتوافق معا، يؤدي عمل معرفي لتقليص الشذوذ وإعادة الانسجام.
الدافعية الجوهرية والدافعية الخارجية	Deci Et Ryan 1985	السلوكيات التي تظهر بحرية للمتعة وتجلب إحساس بكفاءة القرار الذاتي تدوم مع الوقت، لكن السلوكيات القائمة على دافع أو هدف خارجي يحتمل تركها.

## - الخاتمة:

بعد معرفة أهمية دراسة الدفعية وتعريفها والفرق بين الدافعية والمصطلحات الأخرى المشابهة لها، والعوامل المؤثرة في هذه العملية المعقدة. حاولنا تسليط الضوء على طبيعة الدوافع في المنظمة وصعوبة فهمها، ومدى تأثير البيئة في الدافعية، عرضنا الجوانب الرئيسية للدافعية المهنية، إضافة إلى كل هذا، قمنا بتلخيص أهم النظريات المفسرة للدافعية الكلاسيكية منه والحديثة. وكخلاصة لهذا يمكننا القول أنه على المنظمة مهما كان نوعها عليها أن تدفع بأفرادها إلى أعلى مستوى دافعي لديهم لكي تتحصل على مستوا عال من الأداء والتحدي لبلوغ أهدافها التنظيمية، ولبلوغ قمة التحدي للفرد العامل حتى يصل إلى درجة الإبداع والابتكار ليصل إلى إثبات ذاته وتحقيقها، والاستفادة من هذا العامل في أرقى وأسمى درجات إبداعه.

وكل هذا يقودنا إلى الفصل الموالي الذي سنحاول فيه معرفة الطريقة التي تمكننا من استثارة دافعية الأفراد للعمل ومدى تأثيرها وفعاليتها وذلك في فصل الحوافز في المنظمة.



# الإطار النظري

الفصل الثالث: الحوافز في المنظمات

- تمهيد

1- مفهوم الحوافز

2- أهمية الحوافز وأنواعها

3- شروط نجاح الحوافز

- خاتمة

## - تمهيد:

يعتبر الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ولا يقدر على الحياة منفرداً، وبعد تطرقنا إلى الدافعية الإنسانية وطبيعتها وكيفية عملها وأهم نظرياتها، سنحاول في هذا الفصل التعرف على الحوافز وعلاقتها بالدافعية وكيفية تأثيرها في سلوك الإنسان. والتساؤل يدفعنا إلى محاولة إيجاد الطريقة المثلى أو الوسائل الأنجع التي تساعدنا على استثارة دوافع الفرد وتوجيه سلوكياته للعمل بأقصى طاقته لتحقيق أهداف المنظمة وضمنها تحقيق أهدافه الشخصية، زيادة على ذلك تلبية حاجاته وإشباع رغباته، وكذلك مساعدته على الإبداع والإنجاز.

والحوافز توفر لنا المادة الخام لتحريك دوافع البشر وشحن طاقاتهم وتوجيه سلوكياتهم، لكن الأمر ليس سهلاً كما يبدو، كون الحوافز لا تنحصر في شقيها المادي والمعنوي، إنما الصعب هو الوصول إلى وضع خطة واضحة المعالم وسياسة ناجعة تشمل كل مبادئ التحفيز من حيث الكم والنوع، والتوقيت المناسب والطريقة السليمة لكل هذا، مع مراعاة المنظمة لكامل الفروق الفردية لأفرادها داخل التنظيم.

**1- مفهوم الحوافز:**

لقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع التحفيز وذلك بمختلف اختصاصاتهم وتوجهاتهم، من علماء اقتصاد، وإداريين، وباحثين في علم الاجتماع، وكذلك في علم النفس، وهذا يرجع إلى أهمية الموضوع ومدى تأثيره في السير الحسن للمنظمات.

**- تعريف الحوافز لغة:**

" الحوافز لغة جمع حافز ومشتق حفز، والحفز في معجم مقاييس اللغة هو حث الشيء من الخلف، وحفز الشيء أي حركه ودفعه من الخلف. " (1)

**- تعريف الحوافز اصطلاحاً:**

" الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها أو استخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين أو أدائه لنشاط أو أنشطة محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته. " (2)

يمكننا القول بأن هذا التعريف شامل لكل النشاطات التي يقوم بها الإنسان لتحقيق هدف معين، ويعتبر كمنطلق إلى الخوض في المفهوم الخاص للحوافز.

فقد تباينت آراء الباحثين حول مفهوم الحوافز، فمنهم من حصرها في شقها المادي المتعلق بالأجر فقط، ومنهم من إلى ذلك المكافآت والعلاوات، وهناك من زاد على ذلك الشق المعنوي للحوافز، وآخرون ارتأوا بأن الحوافز هي كل ما يشبع حاجات الإنسان، وفي مجال التنظيم يرى أهل الاختصاص الحوافز على أنها تلك العوامل التي تقدمها المنظمة لأفرادها لاستثارة دوافعهم وإشباع حاجاتهم لغرض الرفع من مستوى أدائهم وفعاليتهم، وهو ما سيتضح من خلال التعاريف التي سنعرضها.

(1) - زكريا أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، المجلد الثاني، دار الجبل، بيروت، لبنان، 1990، ص 85.

(2) - محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية،

عمان، الأردن، 1986، ص 21.

ويعرفها اللوزي بأنها " مجموعة المزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين، لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم، على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجياتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضا. " (1)

وهذا ما سار إليه العنقري حيث يرى أن الحوافز " عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقوم الإدارة العليا في المنظمات بإعدادها بهدف التأثير في سلوك العاملين. " (2)

كما أن الحارثي يرى الحوافز على أنها " كل ما تعطيه الإدارة لأفرادها ويؤدي إلى رفع الأداء وضمن الولاء وتحقيق كفاية ممكنة في العمل. " (3)

وكذلك العمري يقول أنها " أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية. " (4)

ويقول ديموك (5) عن الحوافز بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.

وأما كيث (6) يرى التحفيز انه مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع، تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على حاجات ورغبات داخلية.

من خلال التعاريف السابقة يتجلى لنا معنى الحوافز التي أظهر كل الباحثين السابقين معناها الذي يمكن تلخيصه في العبارات الآتية:

الحوافز هي عوامل خارجية أو وسائل تقوم الإدارة باستعمالها لغرض حث العاملين على العمل بإخلاص وكفاءة للرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية،

(1) - موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دار السلاسل، عمان ، الأردن، 1995 ، ص 69 .

(2) - عبد الله بن عبد العزيز العنقري، نظم الحوافز، الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 13.

(3) - درهوم بن عايض الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 22.

(4) - عوض سعيد العمري، اثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 72 ، 2003 ، ص 86 .

(5)- Dimock, Marshall, The executive in action, New York, 1976, P311.

(6)- Georges, O, The human Sid of management, USA: University Associates Inc, 1990, P637.

والتأثير في سلوك الأفراد.

بمعنى آخر تقوم الإدارة بوضع سياسات وخطط لتسيير المورد البشري باستخدام الحوافز، وذلك للتأثير في سلوك هؤلاء الأفراد، أي استثارة دوافعهم للعمل أكثر وبإخلاص وولاء للمنظمة، وذلك لأنها تسهر على توفير الوسائل التي تساعدهم على إشباع رغباتهم وحاجاتهم، وفي نفس الوقت تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

من كل ما سبق نستنتج أن أهم خصائص الحوافز هي:

- مجموعة من العوامل أو الإجراءات ( مغريات ) تقوم بإعدادها الإدارة.
- تعمل الحوافز على استثارة دافعية الفرد العمل، أو فريق العمل للاستجابة لحاجيات المنظمة من خلال بذل مجهود أكبر لأداء المهام على أفضل وجه.
- تنمي وتحث أداء الأفراد داخل التنظيم.
- تقوم بإشباع حاجيات الأفراد العاملين ورغباتهم بما يحقق أهدافهم من خلال عملهم في المنظمة.

#### - العلاقة بين الدوافع والحوافز:

هناك فرق بين الدوافع والحوافز ، فالدوافع عبارة عن قوى محركة داخل الفرد تثير الرغبة عنده نحو العمل وتظهر على شكل سلوك موجه نحو تحقيق هدف معين، أما الحوافز فهي مؤثرات وعوامل خارجية موجودة في البيئة المحيطة بالفرد والعمل، تعمل إدارة المنظمة على توفيرها لغرض الرفع من الكفاءة عند أفرادها و لتحقيق طموحاتهم وإشباع رغباتهم.

بذلك يتضح لنا وجود ترابط بين الدوافع والحوافز، بحيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل ، كما أن انعدام الانسجام بينهما سيؤدي إلى انعدام فعالية الحوافز، وهنا يكون دور الإدارة لتحقيق هذا التوافق.

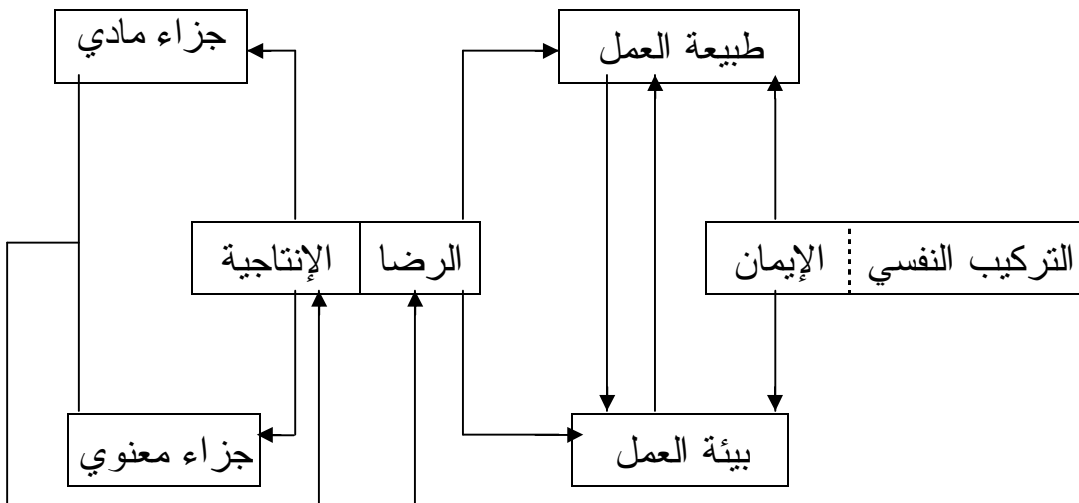
## - مفهوم الحوافز في الفكر الإداري الإسلامي:

لقد عرف الفكر الإداري الإسلامي الحوافز كحقيقة تم التعامل معها رغم أنها لم ترد كمصطلح بهذا الاسم، فقد تم إرساء قواعد الثواب والعقاب منذ نشأة الإسلام قبل أن ينادي بها مفكرو الإدارة الحديثة، وقد وضع الإسلام قواعد أساسية ومتمينة للحوافز تدفع الفرد إلى الإجابة في عمله وإلى تحسينه لأدائه، وذلك على المستوى الفردي أو الجماعي، وقد ورد في القرآن الكريم العديد من الآيات في هذا الموضوع نذكر منها قوله تعالى بعد **بسم الله الرحمن الرحيم: (إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً)** الآية 30 من سورة الكهف. كما ورد في السنة الحميدة الكثير من الأحاديث الشريفة في هذا الموضوع، ونكتفي فقط بقول **رسول الله صلى الله عليه وسلم: (إن الله يحب إخواناً يعمل أحداً عملاً أن يتقنه)** **صدق رسول الله.**

ويأتي على رأس ذلك كله مبدأ الثواب والعقاب (بالجنة أو النار) فجعل الله عز وجل الجنة ثواب من يحسن عمله ويتقنه، وجعل النار عقاب من أهمل في عمله وترك ما كلف به في الحياة الدنيا والآخرة.

وقد أورد محمد عبد الوهاب نموذجاً إسلامياً للحوافز والدوافع حسب الشكل الآتي:

## النموذج الإسلامي للدافعية والحوافز



المصدر: محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1982،

ص51.

يتضح من خلال الشكل أن الشخص المسلم لديه دافع عند أداء عمله، ويكون ذلك من خلال إيمانه بالله تعالى ورغبته في تحقيق أوامره وتجنب نواهيه، ويتمثل ذلك في إتقان العمل والإخلاص فيه، وكل هذا يأتي من خلال الحافز المتمثل في الثواب والعقاب، فعمل الشخص المتقن والجيد يكون ثوابه الجنة (حافز ايجابي مغري) وهذا يعتبر حافزا مؤثرا على دوافع الشخص للعمل بجد ودون الإهمال للجانب المادي الذي يتقاضاه مقابل جهده في عمله، والجانب الآخر يتمثل في العقاب الذي يكون بالنار إن لم يكن عمل الشخص متقن وخالص (حافز سلبي رادع).

ويمكن تقسيم النموذج إلى عناصر هي:

- **الإيمان بالله:** تيقن الفرد أن الله معه في كل مكان وزمان، فان كان في العمل فانه يراه كيف يصنع ولذلك وجب عليه إتقان عمله.
- **طبيعة العمل:** تعني نوع العمل الذي يمارسه الفرد من حيث مهامه ومسؤولياته وموقعه في الهيكل التنظيمي، وتعني قيمة العمل في نظر الشخص.
- **بيئة العمل:** هي كل ما يحيط بالعمل ويؤثر ويتأثر به.
- **الرضا:** هو القناعة والسعادة التي يحصل عليها الفرد من عمله.
- **الإنتاجية:** هي المخرجات التي تنتج عن أداء الفرد لعمله.
- **العائد:** هو ما تقدمه الإدارة للفرد مقابل أدائه لعمله.

## 2- أهمية الحوافز وأنواعها:

### أ - أهميتها:

تلعب الحوافز دورا مهما في حث العاملين على العمل وزيادة إنتاجيتهم، وقد أثبتت الدراسات انه لا يمكن حث الفرد العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز لذلك، فالتخطيط الجيد والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال بكفاءة وفعالية، لهذا تلجأ المنظمة إلى عملية إستراتيجية لاستثارة دافعية أفرادها، وذلك بواسطة توفير الحوافز.

- ولنتجح سياسة المنظمة في التحفيز يجب عليها التوفيق بين الحوافز ورغبات الأفراد العاملين إضافة إلى ربط الحوافز بالإنتاج ومستوى الأداء. وتلجأ المنظمة إلى التحفيز للأسباب الآتية:
- استقطاب المورد البشري الكفاء.
  - المحافظة على المهارات النادرة داخل التنظيم.
  - إغراء الأفراد العاملين لكي يؤديون أعمالهم على أكمل وجه.
  - استثارة دافعيتهم ليمارسوا مهاراتهم الإبداعية والإبتكارية في العمل للرفع من فاعلية أداء المنظمة.
  - تحسين نوعية المنتج أو الخدمات.
  - تخفيض التكاليف عن طريق رفع الإنتاجية
- أما بالنسبة للفرد تكمن أهمية الحوافز في الآتي:
- إشباع حاجات الفرد العامل المادية والمعنوية.
  - رفع مستوى الرضا مقابل مجهوده.
  - الحصول على علاقات اجتماعية حسنة الزملاء وقائمة على الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وحتى يحقق الحافز الأهمية المطلوبة بالنسبة للفرد يجب أن تتوفر فيه:
- الارتباط الوثيق في ذهن العامل بين الحافز والأداء.
  - تناسب الحافز مع دوافع العامل.
  - تأثير الحافز على سلوك وأداء العامل.
- أما بالنسبة للمدراء في مختلف المنظمات فإن أهمية الحوافز ترجع إلى أن أداءهم يعتمد على أداء أتباعهم، وهذا يحتم عليهم فهم كيفية تحفيز أتباعهم ليعملوا على تحقيق أهداف المنظمة.



" فالتحفيز للمديرين والمنظمات لأنه يستخدم لتحقيق هدفين هما:

- توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

- تحقيق العدالة بين المرؤوسين. " (1)

" وتعتبر الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي مهمة في سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها ونحو الإنتاجية وعملياتها. " (2)

وعليه فالمهم ليس أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين واستثارة دافعيتهم للعمل التعاوني الفعال والإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة وبلوغ أهدافهم وإشباع رغباتهم ضمن ذلك.

وتظهر أهمية الحوافز في الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية لزيادة الإنتاجية وتعزيز انتمائهم للمنظمة وإدارتها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين باستثارة دافعيتهم بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب مصلحة المنظمة وأفرادها.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى إيجادها لدى العاملين.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين لضمان ازدهار المنظمة.
- دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل لبلوغ أقصى طاقاتهم وهذا يرفع من الإنتاجية كما ونوعا، وهذا يرفع من إيرادات المنظمة ودخل أفرادها.
- الحوافز عبارة عن وسيلة إغراء لاستقطاب المورد البشري الكفاء للمنظمة.

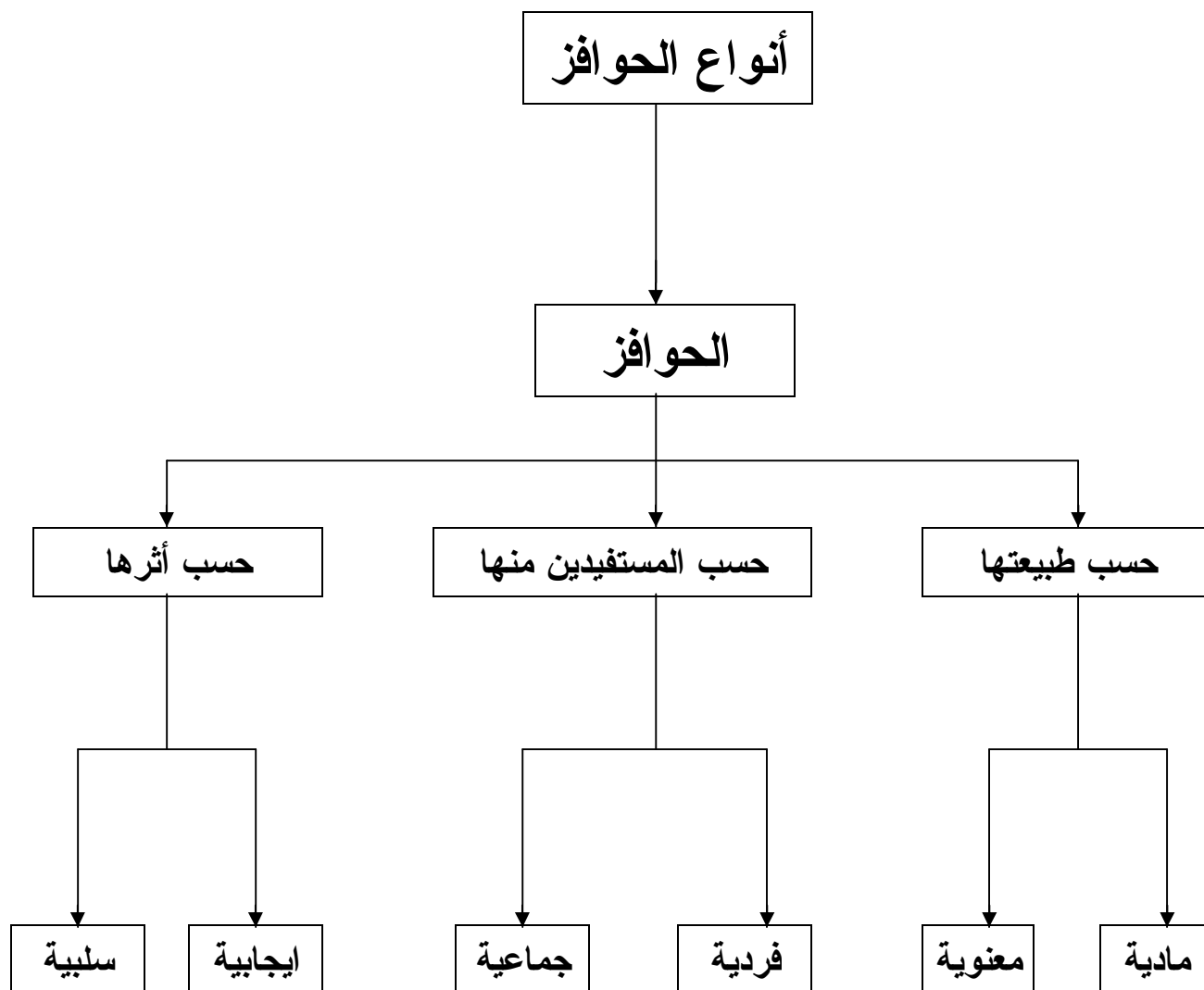
(1) - محمد السيد قاسم، نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص 229.

(2) - محمد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص 85.

- تعتبر الحوافز مناهم ما يؤثر في اختيار الأفراد للأعمال التي يختارونها مقابل جهدهم المبذول لبلوغ أهدافهم.
- " تعد الحوافز مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة، وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته، فالمحور الجوهرى للمنظمات المبدعة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين فكري وعلمي، يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب، وتؤصل ذلك من خلال حوافز وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ." (1)

---

(1) - عوض سعيد العمري، م س ، ص 87 .



**ب - أنواع الحوافز:**

إن التصنيفات التي تطرح عند البحث في أنواع الحوافز بشكل عام متعددة، ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز، والتي يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهم هذه التقسيمات ما يلي:

**1 - أنواع الحوافز من حيث أثرها:****أ - الحوافز الإيجابية:**

وهي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا أنجز العمل المطلوب، وتقدم له عطاء ملموساً أو غير ملموس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عند زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه، وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تشجع مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة. (1)

والهدف من هذا النوع من الحوافز هو تشجيع العاملين، وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، وتنمية الروح الإبداعية للعاملين لأنها تتلاءم ورغباتهم، وتترك بعض الرغبات الإيجابية على مجريات العمل، مثل المكافآت النقدية التي تمنح للعامل مقابل عمل يستحق التقدير.

فالحوافز الإيجابية لها اثر ملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازاً متميزاً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق المزيد من الإنجاز، وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، وهذا ما سنراه لاحقاً.

(1) - محمد فؤاد جاد الله، اثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1998، ص55.

**ب - الحوافز السلبية:**

هي الطرق والوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض الحد من السلوك السلبي، والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد العاملين مثل عدم الطاعة للأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل، وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير، ومنع بعض الامتيازات عنهم لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان لآخر، ويمكن تسمية الحوافز السلبية بالردعية، وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصا لدى العاملين الذين يتميزون بالكسل. (1)

فالحافز السلبي يتضمن نوعا من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل للعمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون يعلم الأداء ولكن يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتجنب العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل. ويرى الكثير من المديرين بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه. (2)

والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز، فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء المتميز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف، فتحفظ بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

**2- أنواع الحوافز من حيث المستفيدين:****- الحوافز الفردية:**

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، وهي التي تمنح لفرد

(1) - الفريق الفلسطيني للإدارة، مناهج تدريب القيادة والإدارة، الطبعة الأولى، فلسطين، 1999، ص52.

(2) - عبد الغفار حنفي، السلوك الإداري التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002،

معين لمضاعفة الأداء، أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز، ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد. (1)

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين، ومن أمثالها: الترقيات، المكافآت، العلاوات الشخصية. (2)

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر، أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة، وتوجه الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحادات عند الفرد العامل سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

### ب - الحوافز الجماعية:

تركز هذه الحوافز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين، ومن أمثالها: الرعاية الصحية والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، أو قسم واحد، أو إدارة واحدة، لحفزهم على رفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية مادية أو معنوية، أو إيجابية أو سلبية. (3)

وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الإنتماء والولاء، وتقدير الآخرين، وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد العاملين وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

وتحتاج الحوافز الجماعية إلى تحديد المعايير التي توزع على أساسها، فكلما كانت المعايير عادلة أقبل أفراد الجماعة على العمل الجماعي للحصول على الحوافز المتاحة، وإن كانت على أساس المحاباة أو التفضيل الشخصي انصرفوا عن العمل الجماعي.

(1) - عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار النوابع للنشر والتوزيع، الرياض،

المملكة العربية السعودية، 1417هـ، ص 109-110 .

(2) - محمد فؤاد جاد الله، م س، ص 55.

(3) - محمد عبد الفتاح ياغي، م س، ص 29-30 .

## 3- أنواع الحوافز من حيث هدفها:

## 1- الأداء الجيد:

تعطى هنا الحوافز مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة، حيث كانت لا تتوقع من الفرد العامل أن يزيد عن الأداء العادي أو الجيد أو تقوم بالتجديد فيه، بل ربما انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت حتى تصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فيتقاضى راتبه ويحصل على الحوافز المقررة.

وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية فإن حوافز الأداء الجيد مثل الترقية، والتقدير والعلاوات... الخ تقرر في الغالب بناء على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر، ولا يتوقع منه أن يزيد عليه أو يطوره أو يجدد فيه. (1)

## ب- الأداء الممتاز:

تقدم الحوافز هنا نظير الأداء الممتاز، والذي يتضمن قدرا من الابتكار والتجديد، وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة مثل منهج الإدارة بالأهداف، فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز والمبتكر الذي يضيف العامل من خلاله شيء جديداً، كأن يتوصل إلى طريقة جديدة للأداء توفر بعض الجهد أو الوقت، أو تبسط الإجراءات وتختصر خطوات العمل، أو تحقيق وفارات في التكاليف، أو تقدم للإدارة اقتراحات نافعة، وتختلف نواحي الإبداع من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى، وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع والتميز والتجديد في ضوء مجالها الخاص وبيئتها المحيطة التي يقدم عنها حوافز خاصة. (2)

(1) - محمد عبد الفتاح باغي، م س، الطبعة الأولى، ص 29-30.

(2) - محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1982،

## 4- أنواع الحوافز من حيث البدائل المتاحة:

## ا- الحوافز الأساسية:

ويقصد بها الحوافز المخصصة بإشباع حاجات معينة، وتقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة، فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية.

## ب- الحوافز البديلة:

تلجأ إليها الإدارة في حالة عدم الاستطاعة لتقديم نفس الحوافز الأساسية لأعداد كبيرة من العاملين بسبب قلة الإمكانيات أو ضخامة عدد العاملين، وفي نفس الوقت ترغب الإدارة في إرضاء أكبر عدد ممكن من العاملين حتى لا تسبب لهم إحباطا أو شعورا بالحرمان عندما يقارنون بعضهم ببعض، فتلجأ الإدارة هنا لتقديم الحوافز البديلة، بمعنى إعطاء حوافز أخرى لا ترقى إلى مرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي، ومثال ذلك تقديم وسام تقدير بدلا من المكافأة التشجيعية.

وهناك في هذه الحالة يجب أن تنتبه الإدارة إلى أن الأفراد يختلفون في طريقة استجابتهم للحوافز البديلة، فبعضهم يقبلها راضيا والبعض الآخر يقبلها على مضض، ويرفضها آخرون، ويستتكرها بعضهم، وربما تسبب إحباطا لنوعية معينة من العمال، لدى كان مهما أن تحدد الإدارة بوضوح الأسس التي تعطى بناء عليها الحوافز الأساسية والحوافز البديلة، وأن يفهم العمال هذه الأسس ويقتنعون بها، وإلا أصبحت الحوافز البديلة مصدرا لعدم الرضا لديهم بدلا من أن تكون سببا في رضاهم.



## 5- أنواع الحوافز من حيث التطبيق:

## أ - النظام واللوائح:

حيث يشترط للحوافز التي تعطى لقاء الأداء الجيد أو العادي، مجرد تطبيق النظام واللوائح، مثل الترقية بالأقدمية، والعلاوات الدورية.

## ب - الأسلوب القيادي:

أما الحوافز التي تعطى مقابل الأداء المتميز الذي يتضمن إبداعا و ابتكارا ، فذلك يتطلب مهارة قيادة وأسلوبا راقيا للإدارة، يستخلص من الأفراد العاملين أحسن ما عندهم ويقوم مجهوداتهم التقويم الصحيح.

وهذا يعني أن هناك نوع من الحوافز يتوقف تطبيقه وفعاليته وإفادة العاملين والمنظمة منه على الأسلوب القيادي للمدير، فالحوافز التي ترصد للأداء الممتاز مثلا لا يتوقع أن يكون لها تأثيرا كبيرا إذا كان المدير نفسه يسير على الأسلوب التقليدي، أو يرفض التجديد، أو لا يهتم بمجهودات العاملين نحو التطوير، أو يخاف من التطوير أو يخاف من منافسة مرؤوسيه ، في حين يحدث العكس في حال المدير المتنافس المجدد الذي يفكر بطريقة مرنة ويدعوا الآخرين للتفكير معه ويستمع لآرائهم، ويدرس مقترحاتهم وبتبعتها ويبحث عنها، فمثل هذا المدير يشجع جوا من الحركية والنمو والتطور في إدارته تتعكس على العمل والعمال وتدفعهم إلى الأداء الممتاز للحصول على الحوافز الموجودة لذلك، فيتحقق الهدف من هذه الحوافز. (1)

## 6- أنواع الحوافز من حيث طبيعتها (قيمتها):

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية، ونظرا لأهمية

(1) - محمد عبد الوهاب، م س ، ص 50 .

هذا التصنيف بالنسبة لهذه الدراسة، فسنحاول تسليط الضوء عليها بالتفصيل.

### 1- الحوافز المادية:

هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهودهم في العمل، وتجنيب ما لديهم من قدرات، والرقي بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات. (1)

والحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكثر، في حين أن التقصير في الإنتاج كما أو كيفا يصيبه بالحرمان الكلي أو الجزئي. (2)

والحافز المادي ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي، ويتمثل فيما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق كالرواتب والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المادية أهمها ما يلي:

- الأجر: تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد العامل إشباع الكثير من الحاجات الأولية والأساسية وشراء ما يستطيعه، ويمكن الأجر من استقطاب اليد العاملة الجيدة للعمل بالمنظمة، ورفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاجية.

- الزيادات الدورية: لا يمكن القول أن الزيادات الدورية على الراتب هي حافز للعمل إذا ربطت بالإنتاج، يكون منحها على ضوء الكفاءة ونشاط الفرد في عمله، بهذه الحالة يعرف العاملون أن حصولهم على الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بواسطة الأداء الكفاء للعمل.

(1) - موسى اللوزي، م س، ص 69 .

(2) - محمد فؤاد جاد الله، م س، ص 56.

- **المكافآت:** هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل مقابل قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو تحقيق وفار في مجال ما، وما قلناه على الزيادات الدورية ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق على المكافآت.
  - **المشاركة في الأرباح:** هي نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المنظمة، يجري توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية، ويقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس أن الأرباح التي تحققها المنظمة في نهاية فترة الأعمال إنما هي انعكاس لجهود ونشاط العاملين وكل زيادة في النشاط سيؤثر بالتالي على زيادة الإنتاج والأرباح التي يحصلون عليها. ويؤخذ على المشاركين في الأرباح على زيادة الإنتاج أن أسلوب وضع الزيادة يتم في نهاية كل عام وبالتالي يفقد أهميته بسبب ضعف الصلة (طول الفترة الزمنية) بين جهد الفرد وحصوله على الأرباح.
- وتهدف الحوافز المادية إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع الذي يشجع العامل على أن يسلك سلوكا معيناً ترغبه الإدارة، وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على اندفاع برغبة وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة في العمل والذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عاملاً هاماً في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية.
- ومن مزايا الحوافز المادية ما يلي:
- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد العامل لجهد حيث يبذل له هذا الحافز بمجرد زيادة إنتاجه فهو والأمر كذلك يتفق ورغبة الفرد في زيادة دخله بمجرد زيادة إنتاجه، إذ يرتبط الحافز مباشرة بالأداء وكمية الإنتاج.
  - تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم، على خلاف الترقية أو العلاوة الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.

- اشتمالها على عدة معاني نفسية واجتماعية، نتيجة لما توفره للفرد من قدرة شرائية تمكنه من الحصول على السلع والخدمات التي يحتاجها هو وأفراد أسرته. ومن عيوب هذا النوع من الحوافز ما يلي:
- إنها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية والنفسية مستقبلا.
- إنها تهمل الجانب الاجتماعي والإنساني، حيث أنها عند التطبيق لا تقيم وزنا للأعباء العائلية أو الظروف الشخصية أو السن أو نوع من تطبق عليه.
- إن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساسا لتقييم المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يقدر الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل الأعمال الخدمية، والإدارية، والإشراف وكذلك البحث العلمي... الخ.

وبالرغم من ذلك تعتبر الحوافز المادية من الناحية النظرية خير الطرق لدفع عملية الإنتاج كما ونوعا، حيث أنه توجد علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاج وبين مصلحة العامل، ومن ثم تعتبر الحوافز المادية حافزا أساسيا، بالإضافة إلى ما توفره من جهة العمل من عوامل الاستقرار والطمأنينة للعاملين وإتاحة الفرصة لإظهار مواهبهم وخبراتهم داخل العمل. (1)

وكما تكون الحوافز المادية إيجابية وسلبية فإنها كذلك تكون حوافز مادية مباشرة مثل: الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، البدلات، الأرباح، أو حوافز مادية غير مباشرة مثل: التغذية، الإسكان، المواصلات، القروض، الإعانات، التسهيلات، التخفيضات، والعلاج. (2)

وبذلك يمكن القول أن الحوافز المادية يجب أن تقوم على أساس خطة مثلى تكفل إنصاف كل من العامل والمنظمة التي يعمل فيها، وأن تشجع على استمرار الجهود

(1) - محمد فؤاد جاد الله، م س، ص 56.

(2) - محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث المستمر للسلوك، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2002، ص 162.

المتناسقة من جانب العمال ومدرائهم وأن تتناسب مع كفاءة الفرد وما يبذله من جهد متميز في عمله.

### ب - الحوافز المعنوية:

هي الحوافز التي تساعد الإنسان على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون مع زملائه، نذكر منها فرص الترقية، والاعتراف والتقدير بالجهد الوظيفي، ومسؤوليات الوظيفة، والأثر الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات وفرص النمو والابتكار، وفرص التعبير عن الذات. (1)

وتتعلق الحوافز المعنوية بما يسمى الروح المعنوية للعاملين، ومن مثال ذلك توجيه خطاب شكر، أو اختيار العامل المعني كموظف مثالي في المنظمة. (2)

وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، وظل الاهتمام بها يزداد يوماً بعد يوم نتيجة لتطور فروع العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، وتقدم البحوث في مجال العمل، وتقدم التكنولوجيا وطرق العمل وأساليبه، مما أدى إلى البحث مع طرق متنوعة للتحفيز وجعل الفرد العامل يتعايش بطريقة أفضل مع عمله. (3)

والحوافز المعنوية لا تقل أهميتها عن الحوافز المادية، بل أن المادي منها لا يحقق هدفه ما لم يقترن بحافز معنوي، وتختلف الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة، لهذا فإن لها أن تختار من بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي. (4)

(1) - موسى اللوزي، م س، ص 377 .

(2) - محمد عبد المعطي عساف، م س، ص 90.

(3) - محمد عبد الوهاب، م س، ص 38-39.

(4) - درهوم بن عايض الحارثي، م س، ص 38 .

فإذا كان العامل يقدم خبراته وقدراته في العمل المكلف به، فإن الاعتبارات الإنسانية تحتم أن تقدم جهة العمل عددا من الخدمات والحوافز التي تجعل العامل يقبل على العمل مطمئنا إلى يومه آمننا على غده، راضية بها نفسه، مثل الرعاية الاجتماعية والصحية فهي تصون أفراد القوى العاملة كأصل من الأصول الهامة للعمل، ومثل هذه المنظمة تجذب الأفراد للعمل فيها البقاء في خدمتها، كما تحافظ على معنويات معنوياتهم وتحسن اتجاههم نحو رؤسائهم وزملائهم.

بالإضافة إلى ذلك فإنه ثمة مسائل واعتبارات يكون لها تأثير كبير على الأفراد والمجموعات، وفي كثير من الأحيان يكون لهذا التأثير النفسي أو الأدبي أو المعنوي قوة أشد من أي تأثير مادي، وبصفة خاصة إذا أحسن تقديره واستخدامه، فشهادات الشرف والأوسمة وغيرها من المحفزات المعنوية ذات قيمة عظيمة لا يمكن تجاهلها. (1)

ومن ضمن صور وأشكال الحوافز المعنوية محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل وحياته الخاصة، ويرجع ذلك إلى أن حياة الفرد بصفة عامة تكون بمثابة وحدة متكاملة، فظروفه الشخصية خارج المنظمة تؤثر على أدائه ونشاطه وفعاليته، فالحالات المرضية الخطيرة للعامل أو أحد أفراد أسرته أو حالات الوفاة التي تحدث في محيط الأسرة، أو وقوعه في ضائقة مالية أو غير ذلك من المشاكل تعتبر بلا منازع من المعوقات التي تعيقه عن الوصول إلى مستوى الأداء المرغوب، ووقوف المنظمة إلى جانب العامل في هذه الظروف الصعبة إنما يساهم في الحفاظ على توازنه الصحي والعقلي والنفسي والمعنوي كذلك، ومن ثم المحافظة على مستوى أدائه وكفاءته.

كما يعتبر تفويض السلطة من العوامل الهامة جدا في مسألة التحفيز، إذ أن التفويض يشعر العامل المفوض إليه بالأهمية ويمنحه الثقة في نفسه، ولا شك أن لذلك أثره على فعالية الأداء وكفاءته، حيث سيحاول الفرد أن يرقى إلى مستوى المسؤولية

(1) - عبد الله بن عبد العزيز العنقري، م س، ص 38 .

الملقاة على عاتقه ويثبت وجوده.

والى جانب المحفزات السابقة فإن وجود نظام سليم للاتصال في المنظمة يكفل للقيادة أن تقف على رغبات ومشاعر وآراء واقتراحات العاملين، وفي نفس الوقت يكفل للعاملين أن يقفوا على أهداف المنظمة وغاياتها بكل وضوح، مما يساهم في تحفيزهم والرفع من معنوياتهم.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون متعلقة بالعمل نفسه مثل: خصائص العمل من تعقيد، وتكرار، وتنوع، واستقلالية، وحجم للسلطة، والمسؤولية، ونوعية الأداء، والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط، وتناوب، وإثراء، ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل: الإشراف، والقيادة، والزمالة، وظروف فيزيقية للعمل من (إضاءة، حرارة، تهوية، ضوضاء وديكور... الخ) إلى جانب المشاركة مع الإدارة واللوائح والنظم الموجودة. (1)

ومما سبق يمكننا القول أن الحوافز المعنوية هي ما لا يعتمد على المال في استثارة دوافع العاملين وتحفيزهم على العمل، وتعتمد على وسائل معنوية أساسها الاحترام للمورد البشري الذي يمتلك أحاسيس ومشاعر، وله آمال ورغبات وتطلعات اجتماعية يسعى إلى إشباعها من خلال عمله في المنظمة، ويجب احترامها. وأهم الحوافز المعنوية ما يلي:

#### - فرصة الترقية:

تعتمد فعالية الترقية كحافز على العمل إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، فالمكانة الوظيفية في هذه الحالة ستكون حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج وذلك لغرض بلوغ الترقية.

(1) - محمد عبد الغني حسن، م س، ص 162 .

**- تقدير جهود العاملين:**

يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناء أو أوسمة استحقاق للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، وذلك كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة، وهناك وسيلة أخرى لتقدير جهود العاملين عن طريق تخصيص لوحة إعلانات تسمى لوحة الشرف تعلق في الأماكن العامة للمنظمة، يوضع فيها أسماء وصور العاملين الأكفاء ولمحة موجزة عن نشاطهم وجهودهم وما حققوه من إنجازات للمنظمة.

**- إشراك العمال في الإدارة:**

يقصد بذلك أن يكون لديهم ممثلين في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق الاشتراك في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها، والهدف من ذلك هو حفز العاملين عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن لهم صوتا في مجلس إدارة المنظمة، وكذلك تنمية الشعور لديهم بالمسؤولية والانتماء.

**- ضمان استقرار العمل:**

إن الاستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في المنظمة يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر يضمن للفرد العامل دخلا ثابتا يعيش منه ويضمن لأسرته راحة واطمئنانا ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء.

وأخيرا فإن الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ويقصد بها ما ترتب عليها من دفع الروح المعنوية للأفراد العاملين مثل: الإثراء الوظيفي، والإجازات الوظيفية، المناسبات، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، طبيعة



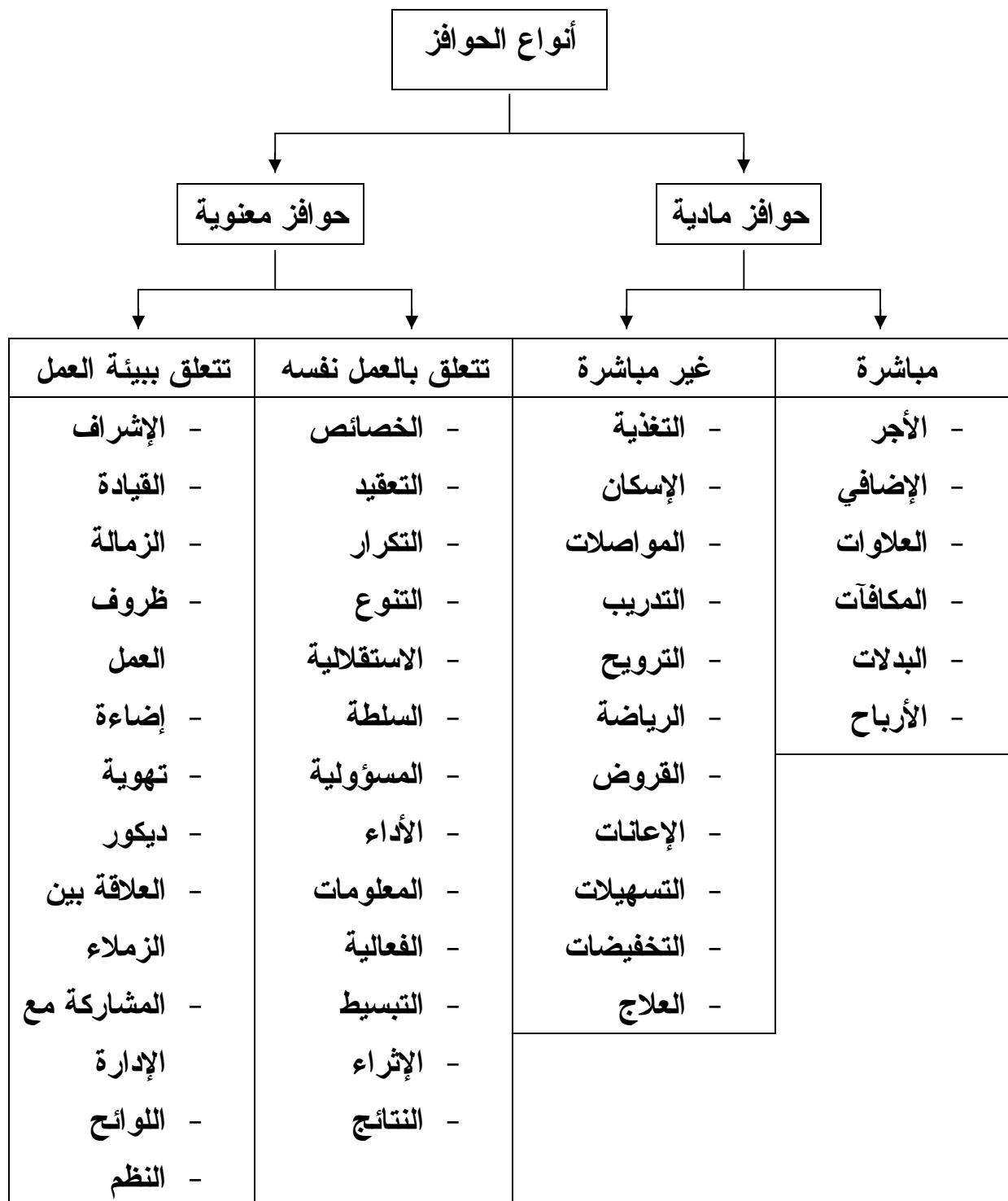
الإشراف، الشعور بالانتماء، الشعور بالاستقرار والأمن، الشعور بالحاجة إلى تقدير الذات، الثقة في كفاءة المنظمة التي يعملون فيها وفي أهدافها، ونظم الاقتراحات، الإعلان في لوحة الشرف، التوافق الاجتماعي، والتميز الأدبي والمعنوي. أو حوافز سلبية وهي كل ما يترتب عليه ردع المهمل أو المقصر مثل: اللوم والتوبيخ وما سبق ذكره آنفاً.

ومن الجدير بالذكر أن كل من النوعين (الحوافز السلبية والحوافز الإيجابية) تعتبر ضرورية من وجهة نظر الكثير من الباحثين وأن استخدام أي منهما بمفردها يعتبر غير كاف، و لا بد من أن يتم استخدام النوعين معاً وبشكل متوازن. (1)

---

(1) - محمد عبد الفتاح ياغي، م س، ص 27 .

## أنواع الحوافز من حيث طبيعتها



المصدر: محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث للسلوك، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2002، ص 162.

## 3- شروط نجاح الحوافز:

توجد شروط أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز ودفع العاملين إلى إنجاز العمل بالشكل الذي تريده وترغبه، وقبل أن نستعرض هذه الشروط، نقوم أولاً باستعراض المشكلات التي تواجه عملية التحفيز، باعتبار أن القضاء على هذه المشكلات والصعوبات يمثل مدخلاً لضمان نجاح الحوافز في تحقيق أهدافها، وهذه المشكلات بعضها فني وبعضها مادي ومعظمها إنساني، وهي تتلخص فيما يلي:

- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم والعوامل التنظيمية والفنية والمادية للمنظمة، والظروف البيئية المحيطة (اقتصادية، اجتماعية، وثقافية) وذلك على مستوى المنظمة الواحدة أو المجموعات المتشابهة (وإن وجدة فهي غير مستغلة).
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز، وذلك بالنسبة للأفراد العاملين المستفيدين منها وكذلك أعضاء الإدارة من مدراء ومشرفين ومسؤولين عن تطبيقها.
- تطبيق نظم واحدة أو نمطية على عدد كبير من المنظمات بغض النظر عن الخصائص والظروف التي تتميز بها كل منظمة عن غيرها من حيث النشاط والهيكل التنظيمي والإمكانيات المتوفرة... الخ.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز، أو ميلها للتعميم، وأهم من ذلك اختلاف تفسير الجهات المعنية لها.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها، حيث نجد أن عدداً كبيراً من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود فروق في مهاراتهم ومستويات أدائهم، الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجيدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.

- عدم دقة تقييم أداء العاملين، ووجود أخطاء كثيرة في التقارير الدورية وعدم تمثيلها لجهود العاملين، أو سوء فهم المدير لهذه التقارير أو عدم قدرته على الحكم الموضوعي، أو تدخل العوامل الشخصية في التقييم، الأمر الذي يترتب عليه ذهاب الحوافز لغير مستحقيها وحرمان أصحابها منها.
- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض كسوط لتخويف العاملين، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن رؤوسهم ظناً منهم أن ذلك سيدفع العاملين للعمل الجاد وبذل مجهود أكبر، لأن عدم علمهم بالمعايير يجعلهم يظنون أن رؤسائهم يضعون مستويات عالية للأداء وهذه طبعاً نظرة خاطئة تصيب العاملين بالحيرة والتوتر ثم سوء الظن والعدائية فيلجئون إلى الإهمال ويتعمدون عدم تحقيق النتائج المطلوبة.
- ارتفاع تكاليف الحوافز، دون أن يقابل ذلك تحسين ملموس في الإنتاج أو الخدمات المقدمة للجمهور.
- عدم وجود مقاييس دقيقة للتكلفة والعائد من الحوافز، وغياب التقييم الموضوعي للنتائج الملموسة وغير الملموسة التي تحققها الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وذلك من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد، والعائد المحقق منها والثغرات التي توجد فيها، والنواحي التي تتطلب تعديلاً وعلاجاً وغياب الإحصاءات الدالة على ذلك.
- فقدان مقياس الأخذ والعطاء في الحوافز، وتحول الكثير منها إلى حق مكتسب أو جزء من الراتب أو إضافة مضمونة إليه، ومن ثم انتفاء الصفة التحفيزية وهي دفع الأفراد العاملين لمزيد من العمل لنيل الحوافز المقررة.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز، وتمييز البعض، وتدخل العوامل الشخصية في تقرير الحوافز، وعدم البعض على تقييم جهودات رؤوسهم

أو إغفالها، وعدم تنبه البعض للمشكلات التي تصاحب تطبيق نظام الحوافز، وإهمال اقتراحات العاملين بهذا الشأن. (1)

ومما لا شك فيه أن دراسة المشكلات والصعوبات السابقة التي تواجه الإدارة عند وضع أو تطبيق نظام الحوافز داخل منظماتهم سوف يساعد على ضمان نجاح الحوافز في القيام بدورها على أكمل وجه وربما يخدم كل من العاملين والمنظمات في نفس الوقت.

بالإضافة إلى أنه لا بد من مراعاة الشروط الآتية إذا أرادت الإدارة الاستفادة من الحوافز في نجاح العمل، وهذه الشروط هي:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف كل من العاملين والمنظمة.
- أن تكون هناك صلة وثيقة بين الحافز والهدف لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع الإنسان وتدفعه لتحقيق رغباته.
- أن يتم استخدام الحوافز من قبل المنظمة في الوقت الملائم وخاصة الحوافز المادية.
- أن تحرص المنظمة على استمرارية الحوافز لكي يكون لدى الفرد العامل اطمئنان على استمرارية تلك الحوافز.
- أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً ملحوظاً مع الجهود التي يبذلها العاملين لتؤدي دورها في تحفيزهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار.
- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحوافز. (2)
- أن تحقق المنظمة التزاماتها التي تقررها بالوفاء بالحوافز.
- أن يدرك الأفراد سياسة الحوافز وأنها تتسم بالعدالة والمساواة والكفاءة.

(1) - محمد عبد الوهاب، م س ، ص 62.

(2) - درهوم بن عايض الحارثي، م س، ص 39-40.

- أن تستخدم الإدارة أكبر عدد ممكن من الحوافز المتنوعة لمقابلة حاجات ورغبات العاملين المتنوعة.
  - ومن أهم أساليب التحفيز ما يلي:
  - توفير البيئة الحافزة ذاتيا.
  - التدريب والنصح والتوجيه والإرشاد.
  - الإعراف بمساهمات الآخرين.
  - الربط الفوري بين الإنجاز والمكافأة(الحافز).
  - منح الثقة والشعور بالمسؤولية.
  - اطلاع العاملين على مجريات العمل بالمنظمة.
  - العناية بالعاملين وأخذ آرائهم.
  - تفويض السلطة.
  - تحفيز فرق العمل.
  - الترزية عند الترزية أو العلاوات.
  - المديح، والإصغاء، والشكر، ومنح درجة التميز.
  - إشراك المتميز في اللجان (إدارية - استشارية).
  - القيام بالرحلات.
- ويمكن تقديم التوصيات الآتية للمديرين لاستخدامها في التحفيز الفعال للعاملين في منظماتهم:

- تحديد مجال السلوك أو الأداء المستهدف بالتحفيز.
- الثقة والتأكد من أن المرؤوس قادر على القيام بالسلوك أو الأداء المطلوب.
- التأكد من عدم وجود معوقات لأداء السلوك المطلوب خارجة عن سيطرة المرؤوس.
- التعرف على رغبات وحاجات وتفضيلات المرؤوس.

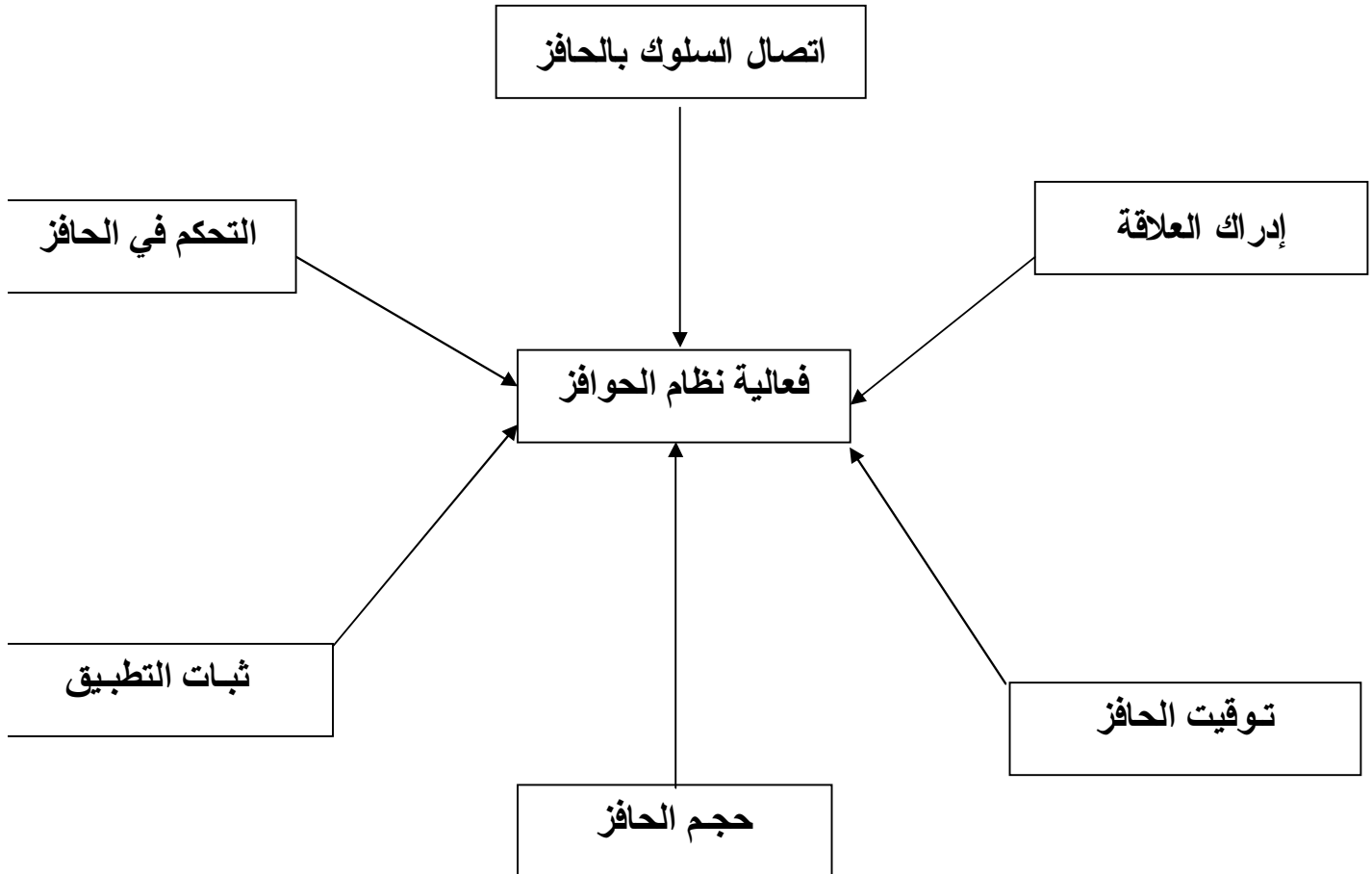
- أن يحدد الرئيس بمشاركة المرؤوس هدفا سلوكيا أو أدائيا واضحا يكون ملتزما بتحقيقه خلال فترة محددة.
- التأكد من أن الهدف السلوكي أو الأدائي يقع في دائرة تفضيلات المرؤوس.
- وضع الحافز بما يتفق مع حاجات المرؤوس، وتحديد شروط الحصول عليه، وتعريف المرؤوس بذلك.
- ترك المرؤوس يعتمد على نفسه في أداء السلوك أو تحقيق النتيجة المرجوة.
- القيام برصد السلوك والنتائج المحققة بمشاركة المرؤوسين ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية.
- إعطاء المرؤوس الحوافز الايجابية التي يستحقها فور انجازه للعمل المطلوب منه. (1)

#### - العوامل المؤثرة في عملية الحوافز:

ساهمت الأبحاث السابقة في موضوع الحوافز في وضع طرق مناسبة لتطبيق الحوافز في المنظمات بشكل مناسب لكل من الإدارة والعاملين، وهذه الأبحاث والدراسات أدت إلى وضع مبادئ أساسية نتج عن فهمها وتحليلها وضع نظام سليم للحوافز وذلك حسب الظروف الفردية، والشكل الآتي يوضح لنا العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز.

(1) - محمد عبد المعطي عساف، م س، ص 104

## العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز



المصدر: هوانه، 1988، ص 260، في كتاب علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث 1995 لعمار الطيب  
كشود، ص 45.



**- مبدأ الاعتمادية أو التبعية:**

" يقول أنه يجب أن يكون الثواب والعقاب تابعين أو معتمدين على السلوك المرغوب." (1) فتطبيق هذا المبدأ يسمح للعاملين والموظفون بالقيام بسلوك معين يعرفون مسبقاً ما سترتب عنه (جزاء أو عقاب).  
 "والجانب الهام من مبدأ الاعتمادية يتمثل في إتباع الحافز للسلوك مباشرة بعد الانتهاء منه بدلاً من أن يسبقه Gray 1984." (2)

**- مبدأ الإدراك والوعي:**

" يشير هذا المبدأ إلى أنه لكي ينجح مبدأ اتصال السلوك بالحوافز يجب على العمال في المنظمة أن يدركوا ويكونون واعين جيداً بالعلاقة التي توجد في مبدأ الاتصال." (3)  
 بمعنى أن العامل عليه إدراك الحوافز (زيادة الراتب، المكافآت... الخ) يكون نتيجة لأدائه العالي ومردوديته، وليس نتاج شيء آخر غير ذلك، أو أن المكافآت تصرف بشكل آلي كل شهر أو سنة ولا يهم أداءه.

**- مبدأ توقيت الحافز:**

" يلعب توقيت الحافز دوراً مهماً في عملية الحوافز، أي بعد كم من الوقت تقدم المكافأة بعد حدوث السلوك المرغوب؟ فالمكافآت التي تقدم بسرعة للعامل بعد حدوث السلوك المرغوب أفضل من تلك التي تقدم للعامل بعد فترة طويلة من الزمن عقب حدوث السلوك." (4)

بمعنى آخر أن العامل أو الموظف عند بدله لمجهود وارتفاع مردوديته ومستوى أداءه، يحصل على مكافأة مالية أو ترقية أو إجازة... الخ، مباشرة بعد هذا السلوك يكون أكثر دافعية ويصل إلى مستوى الرضا، وإذا كانت هذه الحوافز أو التعويضات بعد فترة طويلة فلا يكون لها تأثير أو معنى للعامل وهذا يبطل معنى مبدأ الاتصال.

(4-1) - عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث مفاهيم ونظريات، المجلد الثاني، منشورات جامعة قار يونس،

بن غازي، ليبيا، 1995، ص 46-47.

## - مبدأ أحجم الحافز:

" يتعلق هذا المبدأ بكبير أو صغر حجم الحافز نفسه، أي هل تصبح الكمية التي يتحصل عليها العامل مقابل السلوك المرغوب كبيرة أو صغيرة ؟ فإذا كانت هذه الكمية ذات حجم كبير فإن ذلك دون شك، سوف يكون له أثر أكبر من الحافز الصغير." (1)

## - مبدأ أنواع الحوافز:

تنقسم الحوافز التي تقدم للعمال مقابل سلوكياتهم إلى قسمين: حوافز داخلية وخارجية، وحوافز مادية وغير مادية. فالحوافز المادية تكون ملموسة كالجوائز، المال، العطل، الترقيات... الخ. والحوافز غير المادية تكون غير ملموسة كالرضا الوظيفي، الاعتراف والتقدير والاستحسان من قبل المشرف... الخ، أما الحوافز الداخلية هي ما يوفره العامل لنفسه من تحفيز دون اللجوء إلى مصدر خارجي. " أما الحوافز الخارجية فهي تلك المجموعة من الحوافز التي تأتي من مصادر خارجية كأن يشكر المشرف العامل على مواظبته في العمل، أو لأنه يقوم بعمل جيد ومشرف للمؤسسة." (2)

(2-1) - عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد الثاني، منشورات جامعة قار يونس، بن غازي، ليبيا، 1995، ص48.

## أنواع محتملة للحوافز

ملموسة	غير ملموسة
يكافئ العامل نفسى بشيء مادي	يحصل العامل على الرضا من انجاز العمل
يقدر المشرف العمل بلوحة تقديرية للعامل	يهنئ المشرف العامل

**المصدر:** عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد الثاني، منشورات جامعة قار يونس، بغازي، ليبيا، 1995، ص 50.

- 1 - مادي - خارجي: يتحصل على لوحة تقدير لخدماته بعد 20 سنة.
- 2 - مادي - داخلي: يشتري رجل مبيعات بذلة جديدة لتفسير مكافأة له على انجاز قدر معين من المبيعات.
- 3 - غير مادي - خارجي: يخبر المشرف عامله بأنه يؤدي عملا جيدا (التغذية الرجعية).
- 4 - غير مادي - داخلي: يؤدي العامل مهمة صعبة بنجاح فيحس ويشعر بالرضا عن نفسه. (1)

## - مبادئ نظم تطبيق الحوافز:

سنحاول في هذا الجزء من الدراسة التعرف لأهم المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند وضع أو تخطيط أي نظام للحوافز، وذلك لأهمية هذا الموضوع نظرا لتباين المنظمات في أنشطتها وحجمها وفئات العاملين بها، بالإضافة لطبيعة الحوافز ذاتها،

(1) - عمار الطيب كشرود، ن م، ص 50.

ثم نحاول توضيح أهم الخطوط المتبعة عند وضع خطة للحوافز .

### 1 - المبادئ الهامة الخاصة بالحوافز:

1 - تكامل سياسة الحوافز مع سياسات الأفراد من اختيار وتعيين وتدريب وقيادة وتقييم للأداء، حيث تؤثر الحوافز في هذه السياسات وتتأثر بها، ويتوقف نجاح الحوافز بوجود القيادة الإدارية الواعية، وتوفير سياسة تدريب منظمة وجيدة، وبوجود تقييم جيد للأداء مبني على أسس ومعايير موضوعية عادلة، وبنفس المنطق تقل فعالية الحوافز عندما لا يوضع الفرد المناسب في المكان المناسب لقدراته أو لا يدرّب على عمله تدريباً جيداً، بالإضافة إلى ذلك فإن هذه السياسات والأساليب مجتمعة تتكامل مع السياسات الأخرى، التنظيمية والمالية والتسويقية والفنية، وبذلك ينبغي النظر إلى المنظمة على أنها وحدة متكاملة تتكون من أجزاء متداخلة يؤثر بعضها في البعض الآخر، فمثلاً قد تكون سياسة الحوافز ملائمة ومبنية على أسس سليمة من دراسة دوافع العاملين، ولكن الإمكانيات الفنية ممثلة في الآلات أو الطرق والأساليب تحتاج إلى تطوير فلا تتجح الحوافز بذلك.

ب - بما أن الحوافز وسيلة وأداة لترغيب الأفراد العاملين في العمل واستثارة دوافعهم لبذل جهود أكبر، والحفاظ على مستوى عال من الأداء والإنتاجية، فإن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على إدارتها وطريقة تنفيذها، فمهما كان نظام الحوافز جيداً فهو لا يعمل تلقائياً وإنما يحتاج إلى عناية كبيرة في إدارته، وذلك بإتباع أسلوب علمي وعملي قوامه الدراسة والتحليل والتنفيذ المتوازن والعادل، فمثلاً يجب تطبيق المعايير على الأفراد العاملين بحياد وموضوعية وفي نفس التوقيت الذي يكفل الربط الفوري بين الجزاء والعمل.

ج - إن سياسة الحوافز وكأية سياسة أخرى تعمل في محيط يتميز بالتغيير الذي قد يكون سريعاً أو غير منتظم بسبب عوامل بيئية كثيرة، تكنولوجية واجتماعية واقتصادية، ومن ثم فإن نظام الحوافز يستلزم متابعة مستمرة ومراجعة منتظمة حتى يحافظ على صلاحيته وفعاليتها في إحداث الأثر المطلوب من دفع ورضا الأفراد وزيادة في الإنتاجية نوعاً وكماً.

## 2 - خطة الحوافز: تتم وضع خطة الحوافز حسب الخطوات الآتية:

### 1 - الدراسة والإعداد:

لكي تكون الحوافز مبنية على أسس سليمة وحتى تتناسب مع المنظمة التي تستفيد منها يجب أن تجرى دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل المباشرة وغير المباشرة المرتبطة بالموضع وهي:

. **داخل المنظمة:** وتتضمن دراسة الجوانب الآتية:

- **الجانب الفني:** من طبيعة نشاط المنظمة والتطور الذي يحدث فيه، والطرق والأساليب المستخدمة في أداء العمل، وكذلك الآلات والمعدات المستخدمة.
- **الجانب التنظيمي:** يشمل دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة وأقسامه ونوعه، وطبيعة العلاقات وقنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية.
- **الجانب الإنساني:** يتضمن دراسة تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات العاملين والتغييرات التي طرأت عليها، ووجهة نظر العاملين اتجاه الحوافز وأهم المشكلات التحفيزية ومقترحاتهم بشأن علاجها.
- **الجانب الإداري:** ويتضمن دراسة المعدلات الحالية المقررة للأداء والتغييرات التي طرأت عليها ودرجة ملائمتها للعمل الحالي، والمعدلات الفعلية للأداء ومدى مقابقتها للمعدلات المقررة وأسباب الانحرافات، ونظم الحوافز السابقة والنتائج التي حققتها مقارنة مع النظام الحالي للحوافز، فاللوائح والتنظيمات المنظمة للحوافز ومدى ملائمتها للظروف الحالية والتغييرات التي يجب إجرائها، وسياسات الأفراد

الأخرى، والخطط المستقبلية للإدارة والتغييرات التنظيمية والفنية والإنسانية التي تستلزمها هذه الخطط.

. **خارج المنظمة:** تتضمن دراسة الجوانب الآتية:

- **الجانب القانوني:** دراسة القوانين واللوائح المتعلقة بالحوافز، والدراسات والتقارير عن مشكلات الحوافز وطرق علاجها.
- **الجانب الاقتصادي:** يتضمن مستوى المعيشة السائد والتغييرات التي طرأت عليه، والحوافز التي تقدمها المنظمات الأخرى المتشابهة والتنافسية، وفرص العمالة المتوفرة في سوق العمل وعوامل الجذب التي تتمتع بها المنظمات الأخرى.
- **الجانب الاجتماعي:** يشمل قيم المجتمع الذي تتواجد به المنظمة، وتوقعات الأفراد العاملين ونظرتهم للحوافز، ومفهوم الأخذ والعطاء، وأنماط الاستهلاك وأنواع السلع التي يقبل عليها أفراد المجتمع والمدلولات المادية والمعنوية لها. (1)

#### ب - وضع الخطة:

بعد جمع البيانات السابقة وتبويبها وتحليلها وفهم مدلولاتها ومؤشراتها، يتم وضع خطة متكاملة للحوافز حسب المراحل الآتية:

- 1- تحديد الهدف من نظام الحوافز، وهو تنشيط دوافع العاملين للعمل الممتاز، ورفع الروح التنافسية البناءة بينهم، وتكثيف الفرص أمامهم لإشباع بعض حاجاتهم المادية والمعنوية، ويجب أن يكون الهدف موضوعاً في صورة كمية وزمنية وأن يكون متفقاً عليه.
- 2- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة، مع مراعاة مستوى المعيشة السائد.
- 3- تحديد معدلات الأداء للوظيفة، وذلك على أساس فردي وجماعي.
- 4- تحديد معدلات الحوافز، أي تحديد ما ستدفعه الإدارة من إضافات أو علاوات مقابل تحقيق شيء متفق عليه.

(1) - محمد عبد الوهاب، م س ، ص 62-69.

5- تحديد إطار لتغيير معدلات الحوافز، مثلاً عند إدخال آلات حديثة أو تغيير طرق العمل أو تقديم خدمة جديدة للعملاء.

ويجب أن تتوفر في خطة الحوافز عدة خصائص منها: الوضوح، الشمول، المرونة، النظرة المستقبلية، التناسب مع الإمكانيات المتاحة، وأن تكون مكتوبة بالتفصيل وأن تبلغ للمدراء والعاملين، والتنبؤ بالصعوبات المحتملة عند التنفيذ وإعداد البدائل الملائمة لها. (1)

### ج - التنفيذ والمتابعة:

كأي سياسة أو خطة علمية مدروسة فإن تنفيذها يكون عبر مراحل، كذلك الأمر مع خطة الحوافز، فهي تسير وفق المراحل الآتية:

- **الترويج لخطة الحوافز:** يكون ذلك بين العاملين ورؤسائهم، ومناقشتهم فيها، والتأكيد على المنفعة المشتركة بين المنظمة وأفرادها، ثم التأكد من سلامة السياسات الأخرى المصاحبة للحوافز، والمؤثرة فيها والمتأثرة بها كالاختيار، والتدريب وتقييم الأداء، والاتصالات والإمكانيات المادية المتوفرة لذلك.

- **تجربة الخطة:** قد ترى الإدارة أن تجرب الحوافز التي وضعتها على نطاق ضيق حتى تتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق على نطاق واسع بعد ذلك.

- **التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات المجموعة حتى هذه الخطوة، تستطيع الإدارة أن تبدأ في تنفيذ الخطة الجديدة للحوافز، ويجب أن تتابع تنفيذ الحوافز وتتعرف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك حتى يمكنها اتخاذ العلاج الملائم لذلك لتأكيد نجاحها. (2)

(1) - عبد الله بن عبد العزيز العنقري، م س، ص 44-45 .

(2) - محمد عبد الوهاب، م س، ص 70-71 .

## - الخاتمة:

بعد تطرقنا للدافعية في العمل، حاولنا تسليط الضوء على الحوافز في المنظمات، وأهميتها ومدى تأثيرها على سلوك ودافعية الأفراد العاملين في عملهم، وتقريبنا بين الحوافز والدوافع وإيضاح ذلك التباين بينهما، استعرضنا أهم الحوافز بشتى أنواعها واختلاف تصنيفاتها، توصلنا إلى أهم المبادئ المؤثرة فيها والمتأثرة بها، وعرفنا كذلك شروط نجاحها وكيفية التخطيط الجيد لذلك، يمكننا القول بأن الحوافز من أهم المؤثرات على سلوك العاملين ودوافعهم للعمل بشكل أفضل وأكثر وأحسن وأسرع أيضاً، وهذا ما سنحاول توضيحه بشكل أدق في الإطار التطبيقي من الدراسة التي نحن بصدد إجرائها، حيث سنوضح بشكل علمي وعملي تطبيقي العلاقة بين مفهوم ودوافع العمل عند موظفي الضرائب من خلال إشباع الحوافز المادية، وما ينجر عن ذلك من نتائج على العمل ككل متكامل والاستفادة من كل هذا.



# الإطار التطبيقي

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

- 1- مجال الدراسة
- 2- منهج الدراسة
- 3- عينة الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية
- 6- الإجراءات الميدانية

**- تمهيد:**

يتناول هذا الفصل مجال الدراسة ومنهجها، إضافة إلى حدودها، كما يبين مجتمع وعينة البحث، ويتطرق إلى بناء أداة جمع البيانات والإجراءات التي اتبعتها الباحثة للتحقق من صدقها وثباتها ويوضح كذلك كيفية تطبيقها، مع تحديد أساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات الدراسة.

**1 - مجال الدراسة:****أ - المجال المكاني:**

ينحصر المجال المكاني لهذه الدراسة في ولاية قسنطينة، دائرة قسنطينة، بلدية قسنطينة.

وقد تمت هذه الدراسة الميدانية على مستوى مصالح مديرية الضرائب لبلدية قسنطينة في القطاعات الآتي ذكرها:

- القطاع الحضري سيدي مبروك.
- القطاع الحضري القماص.
- القطاع الحضري التوت.
- القطاع الحضري المنظر الجميل.
- القطاع الحضري 5 جويلية.

**ب - المجال الزمني:**

قام الباحث بإجراء الدراسة الميدانية خلال السنة الجبائية 2009 م - 2010 م والسنة الجبائية 2010 - 2011 م.

**ج - المجال البشري:**

يقتصر المجال البشري لهذه الدراسة الميدانية على الموظفين المكلفين بتحصيل الضرائب على مستوى قابضات الضرائب في مختلف القطاعات الحضرية السالفة الذكر.

## د - المجال الموضوعي:

ينحصر المجال الموضوعي لهذه الدراسة في مدى تأثير الحوافز المادية على دافعية العمال (موظفي الضرائب) العاملين خلال السنة الجبائية (2009 م - 2010 م والسنة الجبائية 2010 - 2011 م).

## 2- منهج الدراسة:

يرى Whitney 1950 أن: " المنهج يرتبط بالعمليات العقلية نفسها اللازمة لحل مشكلة من المشكلات، وهذه العمليات تتضمن وصف الظواهر المتعلقة بالمشكلة بما يشمله هذا الوصف من المقارنة والتحليل والتفسير للبيانات والمعلومات، كما ينبغي التعرف على مراحل الظاهرة تاريخيا والتنبؤ بما يمكن أن تكون عليه الظاهرة في المستقبل وقد يستعين الباحث بالتجربة لضبط المتغيرات المتباينة كما ينبغي أن تكون هناك تعميمات فلسفية ذات طبيعة كلية وتكون النتائج أقرب إلى الصحة و الثقة ". (1)

وانطلاقا من طبيعة الدراسة وأهدافها التي يسعى الباحث إلى بلوغها، والتعرف على مدى تأثير الحوافز المادية على دافعية العمال، وبناء على طبيعة المشكلة والافتراضات التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة النفسية الاجتماعية داخل التنظيم محل البحث، كما توجد في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً، إلا أنه لا يقف عند وصف الظاهرة وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتحسين وتطوير الواقع.

ويعرفه كل من عمار بوحوش ومحمد الذنبيات بأنه: " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي ومنظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية ". (2)

(1) - خالد حامد، منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الريحانة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 28.

(2) - عمار بوحوش، محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة الثالثة منقحة، د.م.ج- بن عكنون

- الجزائر 2001 ص 139 .

ونظرا لأن للمنهج الوصفي التحليلي مداخل متعددة، لذلك قام الباحث باستخدام مدخل المسح بطريقة العينة من بين هذه المداخل، باعتباره المنهج الملائم للظاهرة محل البحث، حيث يمكن من جمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، ولكونه أيضا طريقة تستخدم في الدراسات الوصفية لوصف أو تقدير واقع معين في فترة زمنية محددة بوقت إجراء الدراسة.

### 3- عينة الدراسة:

#### 1- مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من الموظفين العاملين في مصالح الضرائب لولاية قسنطينة، في القطاعات الحضرية الآتي ذكرها، والمعنيين والمثبتين رسميا في مناصبهم:

- القطاع الحضري 5 جويلية: 19 فردا.
  - القطاع الحضري المنظر الجميل: 32 فردا.
  - القطاع الحضري التوت: 30 فردا.
  - القطاع الحضري القماص: 29 فردا.
  - القطاع الحضري سيدي مبروك: 27 فردا.
- وذلك حسب التقرير السنوي لمصلحة الموارد البشرية للمديرية العامة للضرائب لمدينة قسنطينة للسنة الجبائية 2009-2010 م، وبمجموع 137 فردا.

#### ب - نسبة الاستجابة:

بلغ العائد من الاستثمارات 93 قابلة للتحليل من أصل 137 استثمارة تم توزيعها على مجتمع الدراسة، وبالتالي بلغت نسبة الاستجابة 67.88 % .

## الجدول رقم 1: مجتمع الدراسة

نسبة الاستجابة	المجموع	عدد العمال	القطاع الحضري
% 67.88	137	19	5 جويلية
		32	المنظر الجميل
		30	التوت
		29	القماص
		27	سيدي مبروك

## ج- عينة البحث:

بعد الدراسة الاستطلاعية والتعرف على مجال الدراسة ومجتمعها الأصلي المتمثل في المديرية العامة للضرائب لولاية قسنطينة بمختلف قطاعاتها الحضرية التسع ( القنطرة، سيدي راشد، المنظر الجميل، 20 أوت، بوالصوف، 5 جويلية، التوت، سيدي مبروك، القماص ).  
قام الباحث بتحديد خمس قطاعات حضرية من التسع المذكورة بطريقة قصديه وهي المكونة لعينة البحث.

## د- مميزات العينة:

تتميز عينة البحث ( موظفي الضرائب ) عن غيرهم من العمال في المنظمات الأخرى، بأنهم الوحيدين الذين يتقاضون رواتبهم من دون مكافآت، ويتقاضون مكافآتهم الدورية على حدة، وتتمثل في أربع مكافآت على النحو الآتي:

- المرودية: كل ثلاثة أشهر ( حسب الرتب والتنقيط ).
- الخرجات الميدانية: كل ستة أشهر ( حسب الرتب وعدد الخرجات ).
- المخاطر: كل ستة أشهر ( حسب الرتب ).
- المداخل المحصلة ( FRC ): كل ستة أشهر ( حسب الرتب والمداخل ).

**4- أدوات جمع البيانات:****1 - بناء أدوات الدراسة:**

من أجل معرفة مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم من خلال إشباع الحوافز المادية على مستوى مصالح الضرائب بولاية قسنطينة، قام الباحث بإعداد استبانتيين كأدوات لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من مصادرها والمتعلقة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد مجموعة من البنود وعرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين والمتخصصين في علم النفس، وقد أجريت بعض التعديلات على بنود وشكل الاستبانتيين وفق اقتراحات الأساتذة المحكمين، وقد استخدم الباحث أيضا سلم أهمية العمل (الفرنسي)، لتعزيز الإحطة بمفهوم العمل كون الاستبيان طبق سابقا وهو مثبت وصادق. واشتمل الاستبيان الأول على 35 عبارة ( بند ) غطت محورن هما:

**المحور الأول ( الراتب ) : وقسم إلى قسمين:**

- ( اقتراب موعد دفع الراتب ) من العبارة 2 إلى العبارة 13 .
- ( ابتعاد موعد دفع الراتب ) من العبارة 14 إلى العبارة 24 .

**المحور الثاني ( المكافآت ):**

- ( موعد دفع المكافآت ) من العبارة 25 إلى العبارة 35 .

أما العبارة الأولى فقد ركزت على أهمية الحوافز المادية حسب الرأي الشخصي لموظفي الضرائب.

هذا بالإضافة إلى البيانات الأساسية لخصائص مفردات عينة الدراسة ( الجنس، السن، الحالة المدنية، الخبرة، المؤهل العلمي ).

وأنت عبارات الاستمارة ( 2-35 ) التي يجيب عليها مفردات عينة الدراسة وفقا لتدرج مقياس ليكرت الخماسي ( موافق، موافق بشدة، غير متأكد، معارض، معارض بشدة ) وتعطى القيم ( 1-2-3-4-5 ) على التوالي في حال البنود الايجابية وتعكس في البنود السلبية.

أما الاستبيان الثاني فشمّل مفهوم ودوافع العمل عند العمال، وضم 13 بندا، تغطي مختلف المعاني والدوافع التي يمكن للعامل أن يعطيها للعمل.

**ب - صدق أدوات الدراسة:**

يعرف الصدق بأنه مدى استطاعة أداة القياس، قياس ما هو مطلوب قياسه، ويعني ذلك أنه يتوجب على الباحث تحديد ما يريد قياسه، وإعداد أداة تحقق ذلك ومنه تكون صادقة.

**ب-1- الصدق الظاهري:**

تكون أداة القياس صادقة إذا كان مظهرها يدل على أنها تقيس ما وضعت لأجله، وللتأكد من الصدق الظاهري للأدوات قام الباحث بإتباع الخطوات الآتية:

- مراجعة أهم الدراسات والبحوث التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- وضع مسودة أولية لأدوات الدراسة.
- عرض مسودة الاستبانيتين على مجموعة من المحكمين، وعلى ضوء ملاحظاتهم قام الباحث بإجراء التعديلات التي ذكرها المحكمين على بعض بنود الاستمارتين.
- وضع الاستمارتين في صورتها النهائية.

**ب-2- الصدق البنائي:**

قام الباحث بعد التصميم النهائي لأدوات الدراسة وبعد التأكد من الصدق الظاهري لهما، باختبار مجموعة صغيرة كعينة استطلاعية عشوائية قوامها 15 فردا من موظفي الضرائب بالمديرية العامة لولاية قسنطينة، وتم توزيع تلك الاستمارات بهدف أن تكون الاستمارتين أقرب إلى الدقة والوضوح وتم اختبارهم بهدف اختبارهما بتطبيقهما عليهم، مع ضرورة التعليق على الأسئلة وتشجيعهم على طرح الأسئلة حول الفقرات الغامضة للتأكد من الصدق البنائي لأدوات الدراسة وتحديد مدى التجانس الداخلي لهما.

**ج- ثبات أدوات الدراسة:**

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداء ويقصد بذلك إمكانية الحصول على نفس النتائج نسبيا فيما أعيد تطبيق الأداة مرة ثانية لتحليل نفس

المحتوى.

وقد تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل الفايكرونباخ، والجدول رقم 2 يوضح معاملات ثبات الاستمارتين، حيث تتراوح بين (0.7635) و(0.8652) ويعتبر مقبولا كون الاستبيان صمم واستخدم لأول مرة، كما أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.8687) وهذا معامل ثبات جيد للاستبيان الأول. أما الاستبيان الثاني فقد قدر معامل ثباته باستخدام معامل ارتباط بيرسون (0.915) وهذا جيد.

### الجدول رقم 2: معامل ثبات أدوات الدراسة

المحور	معامل ارتباط الفايكرونباخ
1- الراتب	**0.8652
2- المكافآت	**0.7635
معامل ثبات الاستبيان الأول	**0.8687
معامل ثبات الاستبيان الثاني	معامل ارتباط بيرسون
معامل ثبات عبارات الاستبيان الثاني	**0.709
معامل ثبات الاستبيان الثاني	**0.915
معامل ثبات الاستبيان الثالث	معامل ارتباط بيرسون
معامل ثبات عبارات الاستبيان الثالث	**0.785
معامل ثبات الاستبيان الثالث	**0.903

\*\*دال احصائيا عند مستوى 0.01

### 5- أساليب المعالجة الإحصائية:

للإجابة على تساؤلات الدراسة فقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم جمعها بواسطة أداة الدراسة، باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وقد قسم تحليل البيانات إلى تحليل وصفي واستدلالي.



1- التحليل الوصفي: وقد شمل ما يلي:

- 1- التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، وذلك لوصف الخصائص الديموغرافية لمفردات الدراسة، وأيضا لوصف اتجاهات مفردات البحث نحو جميع عبارات الاستبيان.
- 2- تحديد بداية منطقة (غير متأكد) في مقياس ليكرت الخماسي تم عمل الآتي:
  - حساب المدى، وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (  $4 = 1 - 5$  ).
  - قسمة المدى (4) على أكبر قيمة في المقياس (  $4 : 5 = 1.8$  ).
  - ولأن المقياس لا يبدأ من الصفر بل من العدد 1 فإن نهاية الخلية تكون (  $1 + 0.8 = 1.8$  ) وهذا يعني أن المتوسط الحسابي يقع بين القيمة (1) والقيمة (1.8) ويكون ضمن الخلية الأولى (معارض بشدة).
  - تكون بداية الخلية الثانية في مقياس ليكرت أكبر من (1.8) ونهايتها تكون (  $1.8 + 0.8 = 2.6$  ) ويعد أي متوسط حسابي أكبر من (1.8) وأصغر من (2.6) ضمن الخلية الثانية (معارض).
  - تكون بداية الخلية الثالثة في مقياس ليكرت أكبر من (2.6) ونهايتها تكون (  $2.6 + 0.8 = 3.4$  ) ويعد أي متوسط حسابي أكبر من (2.6) وأصغر من (3.4) ضمن الخلية الثانية (غير متأكد).
  - تكون بداية الخلية الرابعة من مقياس ليكرت أكبر من (3.4) ونهايتها تكون (  $3.4 + 0.8 = 4.2$  ) ويعد أي متوسط حسابي أكبر من (3.4) وأصغر من (4.2) ضمن الخلية الثانية (موافق).
  - تكون بداية الخلية الرابعة من مقياس ليكرت أكبر من (4.2) ونهايتها تكون (  $4.2 + 0.8 = 5$  ) ويعد أي متوسط حسابي أكبر من (4.2) وأصغر من (5) ضمن الخلية الثانية (موافق بشدة).

ب- التحليل الاستدلالي:

- 1- تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) بين العبارات المكونة للحوافز المادية ومستوى دافعية مفردات الدراسة.

- 2- نتائج الاختبار التائي للتعرف على اختلاف اتجاهات المجيبين نحو مدى تأثير الحوافز على دافعية العمال باختلاف (الجنس، والحالة المدنية).
  - 3- معامل ارتباط بيرسون بين مدى تأثير الحوافز المادية على مستوى دافعية العمال وبين (السن، الخبرة، والمؤهل العلمي).
  - 4 - استخدام كاي مربع (ك<sup>2</sup>) للتعرف على الفرق في استجابات أفراد عينة الدراسة في كل عبارات استبيان مفهوم ودوافع العمل للوصول إلى ما تبينه الدراسة من فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى دلالة 0.05 فأقل).
  - 5- تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ف" (ANOVA) لتوضيح الفروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية التي تحتوي أكثر من فئتين، والتباين يستخدم لبيان الفروق ذات الدلالة الإحصائية (عند مستوى دلالة 0.05 فأقل) بين فئتين أو أكثر.
  - 6- تم استخدام اختبار (LSD) Least-significant difference البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية (عند مستوى دلالة 0.05 فأقل).
- 6- الإجراءات الميدانية:**
- بعد التأكد من صدق أدوات الدراسة (الظاهري والبنائي) ومعاملات ثباتها، قام الباحث بتطبيقهما ميدانياً على موظفي الضرائب في ولاية قسنطينة من خلال الخطوات الآتية:
- الحصول على ترخيص من جامعة الإخوة منتوري - قسنطينة - مفاده ارتباط الباحث بدراسة ميدانية لغرض إتمام رسالة دكتوراه العلوم تخصص علم النفس.
  - الحصول على موافقة الجهات المعنية المختصة لتطبيق الدراسة الميدانية على أفراد عينة البحث.
  - قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على عينة البحث (137 استمارة).
  - تمكن الباحث من استعادة (93 استمارة) قابلة للتحليل.
  - قام الباحث بإدخال البيانات الخاصة بالاستمارات المستعادة من عينة الدراسة والصالحة للتحليل الإحصائي في الحاسوب الآلي لتحليل بياناتها.

# الإطار التطبيقي

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

- 1- عرض النتائج وتحليلها
  - 2- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات
  - 3- توصيات الباحث
- قائمة المراجع
  - قائمة الملاحق
  - ملخصات البحث

## 1- عرض وتحليل النتائج:

## 1- 1- خصائص مجتمع الدراسة:

يتميز مجتمع الدراسة بمجموعة من المميزات حددتها نوعية الخصائص الديموغرافية لمفرداتها تتلخص في الجدول الآتي:

الجدول رقم 3: توزيع مفردات الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الخصائص	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	87.1 %
		أنثى	12.9 %
2	السن	30 - 20	16.1 %
		40 - 31	66.7 %
		50 - 41	14 %
		51 +	3.2 %
3	الحالة المدنية	متزوج (ة)	87.1 %
		غير متزوج(ة)	12.9 %
4	المؤهل العلمي	تقني سامي	41.9 %
		جامعي	45.1 %
		ما بعد التدرج	13 %
5	الأقدمية	1 - 5 سنوات	41.9 %
		6 - 10 سنوات	32.3 %
		11 +	25.8 %

يوضح الجدول رقم 3 توزيع مفردات مجتمع الدراسة وفقا للخصائص الديموغرافية وذلك كالآتي:

- **الجنس:** يتضح من خلال الجدول أن الغالبية الساحقة لعينة البحث هي من فئة الذكور بنسبة 87.1 % ، في حين مثلت نسبة الإناث 12.9 %.

- **السن:** يتبين أن أعلى النسب كانت في الفئة العمرية (31- 40 سنة) بنسبة 66.7 % ، تليها الفئة العمرية (20- 30 سنة) بنسبة 16.1 % ، ثم فئتي (41-50 سنة، وأكثر من 51 سنة) على التوالي بنسب 14 % و 3.2 %.

- **الحالة المدنية:** تم تسجيل الغالبية الساحقة من مفردات مجتمع الدراسة في فئة المتزوجين بنسبة 87.1 % أما العزاب فبلغت نسبتهم 12.9 %.

- **المؤهل العلمي:** الملاحظ أن أعلى النسب سجلت في فئة حاملي الشهادات الجامعية 45.1 % ، تليها فئة حملي شهادة تقني سامي 41.9 % ، وأخيرا حاملي الشهادات العليا 13 %.

- **الخبرة:** سجلنا أن غالبية مفردات عينة الدراسة من ذوي الخبرة بين 1- 5 سنوات 41.9 % ، تليها فئة 6- 10 سنوات بنسبة 32.3 % ، وأخيرا فئة ذوي الخبرة التي فاقت 11 سنة 25.8 %.

### 1- ب- التحليل الوصفي لبيانات الدراسة:

تحقيقا لأهداف الدراسة في معرفة مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم من خلال اشباع الحوافز المادية على دافعية في ضوء بعض المتغيرات، قام الباحث بتطبيق دراسة ميدانية على موظفي الضرائب الجزائريين والعاملين على مستوى مصالح الضرائب لمدينة قسنطينة، ويتناول هذا الفصل عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وإجراء التحليل الوصفي لها للإجابة عن أسئلة الدراسة.

الجدول رقم 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيع التكراري والنسب  
المئوية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو مفهوم ودوافع العمل

العبارة رقم	موافق بشدة 5	موافق	غير متأكد 3	معارض 2	معارض بشدة 1	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري	
1	35	45	6	3	4	4.073	0.982	
	% 37.63	% 48.38	% 6.45	% 3.22	% 4.3			
2	30	45	8	8	2	3.888	1.104	
	% 32.25	% 48.38	% 8.6	% 8.6	% 2.15			
3	28	41	10	9	5	3.867	1.109	
	% 30.1	% 44.08	% 10.75	% 9.67	% 5.37			
4	32	34	13	7	7	3.700	1.209	
	% 34.4	% 36.55	% 13.97	% 7.52	% 7.52			
5	25	40	14	9	5	3.772	1.106	
	% 26.88	% 43.01	% 15.05	% 9.67	% 5.37			
6	23	46	8	11	5	3.749	1.121	
	% 24.73	% 49.46	% 8.6	% 11.82	% 5.37			
7	29	33	17	8	6	3.744	1.187	
	% 31.18	% 35.48	% 18.27	% 8.6	% 6.45			
8	26	41	7	13	6	3.735	1.209	
	% 27.95	% 44.08	% 7.52	% 13.97	% 6.45			
9	27	37	12	10	7	3.726	1.203	
	% 29.03	% 39.78	% 12.9	% 10.75	% 7.52			
10	24	42	8	13	6	3.716	1.179	
	% 25.8	% 45.16	% 8.6	% 13.97	% 6.45			
11	19	27	16	21	10	3.257	1.301	
	% 20.43	% 29.03	% 17.2	% 22.58	% 10.75			
12	12	35	19	17	10	3.234	1.221	
	% 12.9	% 37.63	% 20.43	% 18.27	% 10.75			
13	13	33	13	16	18	3.073	1.370	
	% 13.97	% 35.48	% 13.97	% 17.2	% 19.35			
0.785	3.660	المتوسط الكلي **						

• دال احصائيا عند مستوى 0.01 \*\*

## 1-1 - مفهوم ودوافع العمل حسب موظفي الضرائب:

من خلال الجدول رقم 4 يتضح أنه وبشكل عام، ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أن للعمل مفاهيم ومعاني تأثر بشكل إيجابي على مستوى دافعية موظفي الضرائب العاملين في مختلف القطاعات الحضرية لولاية قسنطينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاستبيان مفهوم ودوافع العمل 3.66، والانحراف المعياري له بلغ 0.785.

كما تبين من الجدول رقم 4 أن للعمل دوافع ومفاهيم دينية واقتصادية واجتماعية بالنسبة للعاملين في مصالح الضرائب، ويظهر هذا جليا من خلال تتبعنا لاستجابات مفردات الدراسة عبارة تلو الأخرى، حيث أنت النتائج مؤكدة لما سار إليه الباحث في افتراضه الأول.

### - العبارة 1: العمل حسب مفهومك عبارة عن: عبادة.

بلغ متوسطها الحسابي الموزون 4.073 وانحرافها المعياري 0.982، بمعنى آخر 37.63 % من مفردات الدراسة كان شديد الموافقة و 48.38 % موافق بمجموع 86.01 % أي ما يمثل الأغلبية الساحقة من عينة البحث التي تعتبر أن العمل عبادة، و 6.45 % من المجيبين كان من فئة غير المتأكدين، أما المعارضين بلغت نسبتهم 3.22 % والمعارضين بشدة 4.3 % ، بمجموع 7.52 % ممن لا يرون أن العمل عبادة، وهي نسبة ضئيلة جدا من المعارضين والتي فاقت نسبتهم غير المتأكدين بصوت واحد (7 - 6) . وهذه النتائج تفسر من عدة جوانب هي:

- **طبيعة المجتمع:** المجتمع الجزائري مجتمع محافظ متمسك بعاداته وتقاليده المتجذرة في أصول التاريخ منذ أربعة عشر قرن.

- **المعتقد:** المجتمع الجزائري مسلم يؤمن بكل تعاليم الدين وعمال الضرائب لا يخالفون هذا، فالإسلام يعتبر العمل عبادة فهم يؤمنون بهذا.

- **طبيعة العمل:** كل فرد من موظفي الضرائب يعلم أنه يقوم برعاية المال العام وعليه القيد بذلك.

ومن خلال هذا يمكننا القول أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة يعتبرون العمل عبادة، لأنهم يؤدون ما عليهم من مهام يوميا وذلك يرجع لأسباب أخلاقية ودينية معا، للأسباب السالفة الذكر، فالفرد المؤمن مهما كانت درجة إيمانه فهو متمسك بمعتقده ولا يميل عنه ببساطة.

#### - العبارة 4: مسؤولية.

بلغ انحرافها المعياري 1.209 ومتوسطها الحسابي الموزون 3.7 ويدل هذا على أن غالبية مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة على أن العمل مسؤولية بمجموع قاربت نسبته 71 % ، منهم 34.4 % موافق بشدة، و 36.55 % موافق، أما غير المتأكدين بلغت نسبتهم 13.97 % ، وفي المقابل كانت نسبة المعارضين والمعارضين بشدة متساوية 7.52 % ، أي 15.04 % في المجموع.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن الغالبية الساحقة من مفردات العينة تعتبر أن العمل يمثل مسؤولية، وتخضع هذه العبارة إلى نفس ما فسرناه في سابقتها، أي المعتقد السابق المتمثل في تعاليم الدين، فالإسلام يعتبر أن العمل مسؤولية والمسؤولية تكليف لا تشريف، والحديث النبوي الشريف بحفظه جل إن لم نقل كل موظفي الضرائب فيقول: النبي صلى الله عليه وسلم " **كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته**" متفق عليه، وهذا ما أعطى النتائج السالفة، بمعنى أن المسؤولية تمثل أهم جانب في عمل موظفي الضرائب وعليهم تحملها للحفاظ على الخزينة العمومية فهم إذن يرون ما يشعرون به ويحسونه في الواقع الملموس ومتيقنين أن العمل مسؤولية حقا حسب مفهومهم.

#### - العبارة 5: إستقرار نفسي.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.772، وانحرافها المعياري 1.106، وهذا يعني أن مفردات العينة يميلون إلى الموافقة على أن العمل يعني لهم الإستقرار النفسي، وقد بينت النسبة المئوية للموفقين والموافقين بشدة على صراحة هذا



المفهوم بمجموع قارب 70 % موزعة بينهما على التوالي 43.01 % ، 26.88 % ، أما المعارضين والمعارضين بشدة فأنت نسبهم على التوالي 9.67 % ، 5.37 % ، أي ما يمثل 15.04 % ، أما غير المتأكدين كانت نسبتهم 15.05 % .

وهذه النتائج توضح أن مفهوم العمل عند موظفي الضرائب يرادف الإستقرار النفسي عندهم، أي أن للعمل دافع قوي التأثير في الصحة النفسية للإنسان وقد أثبت كثيرون من علماء النفس والاجتماع ذلك، وتوجد عدة طرق علاجية تعتمد على العمل في علاج بعض الأمراض، وحالة العمل هي الحالة السوية للفرد، وموظفوا الضرائب لا يخالفون القاعدة.

#### - العبارة 8: إنضباط.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.735، وانحرافها المعياري 1.209 ، وهذا دليل على ميل الغالبية الساحقة من عينة البحث إلى الموافقة على أنهم يرون العمل على أنه انضباط، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 27.95 %، ونسبة الموافقين 44.08 % ، أي بمجموع فاق 72 % من الموافقة، وهذه نسبة غنية عن كل تعليق فهي معبرة على المفهوم السائد، أما المعارضين والمعارضين بشدة أتت نسبهم على التوالي 13.97 % ، 6.45 % ، بمجموع فاق بقليل 20 % من الرفض، وهذه نسبة ضئيلة مقارنة بالموافقة، أما غير المتأكدين فبلغت نسبتهم 7.52 % وكل هذا يعني أن العمل يمثل الانضباط بالنسبة لموظفي الضرائب، وتفسر هذه النتائج لما سبق وذكرنا عن المعتقد الذي يؤمن به أفراد المجتمع الجزائري بمن فيهم هذه الفئة.

#### - العبارة 12: إفادة للآخرين.

وقدر متوسطها الحسابي 4.022 ، وانحرافها المعياري 0.932 ، ويدل هذا على ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على مساعدة الزملاء في العمل خلال أسبوع تحصيل الرواتب، وذلك بالغالبية الساحقة، وهو ما وضحته النسب المئوية للموافقين بشدة والموافقين على التوالي 33.3 % ، 43 % ،

أي بمجموع 76.3 % ، أما المعارضين والمعارضين بشدة فكانت نسبتهم ضئيلة جدا 1.1 % ، 3.2 % ، بمجموع 4.3 % ممن لا يبدون الرغبة في مساعدة الزملاء خلال أسبوع تحصيل الرواتب، وربما حتى طوال السنة، أما البقية فهم فئة غير المتأكدين والبالغ نسبتهم 19.4 %.

وهذه النتائج تؤكد أن العمل حسب موظفي الضرائب يمثل في مفهومهم إفادة للغير كونهم يسهلون على زبائنهم تخليص حاجاتهم على مستوى مصالحهم، وذلك في أحسن الظروف وأقصر الأوقات، وهذا المعنى وارد في مجموعة من الأحاديث النبوية الشريفة، منها قوله صلى الله عليه وسلم " خيركم أنفعكم للناس " وفي رواية أخرى " خيركم أنفعكم لأخيه " ، وفي نفس السياق يقول ابن عباس رضي الله عنه " لأن أسمعني في حاجة أخي خير لي من أن أعتكفه شهر في مسجد رسول الله " ، بمعنى آخر لا يقوم موظف الضرائب بتحصيل الجباية فحسب وإنما يعمل على مساعدة الغير في إيجاد الحلول لمشاكلهم وقضاء حاجاتهم والحفاظ على المال العام في نفس الوقت حسب رأيه ويدخل هذا في روح التكافل والأخوة التي يربعاها الإسلام وينشرها بين أفراد المجتمع.

وبمراجعة بسيطة للعبارات السابقة نستج المفهوم الذي يعطيه موظفوا الضرائب لعملهم والتمثل في الجانب الروحي لعملهم الذي استقوه من تعاليم الإسلام المتمثلة في التعبد بتأدية العمل وتحمل المسؤولية كاملة فيه والتحلي بالإنضباط والسهر على إفادة الآخرين من خلال وظائفهم وكل ذلك يعود بالراحة والإستقرار النفسي عليهم لأن أجرهم مضاعف عند الله عز وجل الذي لا يضيع أجر عامل مهما قل أو كثر.

وهذا ما يبرز الدافع والمفهوم الديني للعمل عند موظفي الضرائب الذي أكدته النتائج بالموافقة على ما ورد في العبارات السلفة الذكر بنسب محصورة بين 86 % 70 % .

## - العبارة 2: ضرورة اقتصادية.

وقد بلغ متوسطها الحسابي 3.888، وانحرافها المعياري 1.104، وذلك راجع إلى أن الغالبية من مفردات العينة ميالون إلى الموافقة على الضرورة الاقتصادية للعمل، حيث بلغت نسبة المعارضين وشديدي المعارضة 8.6 %، 2.15 % على التوالي، وبمجموع 10.75 %، أما فئة غير المتأكدين فبلغت نسبتهم 8.6 %، أما فئة الموافقين بشدة بلغت بنسبتهم 48.38 %، ونسبة الموافقين 32.25 %، أي بمجموع 80.63 % ممن يعتبر العمل ضرورة اقتصادية.

بمعنى آخر للعمل دوافع وهذه الدوافع نتاج إلهام مجموعة من الحاجات كما وسبق توضيحه في الإطار النظري للدراسة، وهذه الأخير هي ما يحرك سلوك البشر في كثير من الحالات، ولا يمكن تجاهلها أو كبتها لذلك تطفو إلى السطح وتطلب بإلهام إشباعها، وهنا تظهر الضرورة الاقتصادية بمعناها المجرد لمفهوم العمل عند موظفي الضرائب وغيرهم من العاملين.

## - العبارة 9: راتب ومكافآت.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.726، وانحرافها المعياري 1.203، ويعود ذلك إلى أن الغالبية العظمى من عينة البحث كانوا موافقين على أن العمل يمثل حسب مفهومهم راتب ومكافآت، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 29.03 %، ونسبة الموافقين 39.78 %، أي بمجموع فاق 69 % من الموافقة، أما المعارضين والمعارضين بشدة فقدرت نسبهم على التوالي 10.75 %، 7.52 % بمجموع 18.27 % من المعارضين، والبقية فهم فئة غير المتأكدين من الإجابة وبلغت نسبتهم 12.9 %.

وتفسر هذه النتائج بأن غالبية موظفي الضرائب يتصورون أن العمل يعني راتب ومكافآت، لأنه يوازي بعض الجهود الذي يبذلونه في ماصب عملهم، وهم يستحقون ذلك، لأنهم يعملون بمقابل مادي ملموس.

## - العبارة 10: امتيازات اجتماعية (سكن وسيارة).

وقدر متوسطها الحسابي 3.716، وانحرافها المعياري 1.179، وترجع هذه النتائج إلى أن حوالي 71 % من مفردات العينة كانوا من الموافقين، بنسبة بلغت 25.8 % من الموافقين بشدة، و 45.16 % ، أما غير المتأكدين فنسبتهم 8.6 %، وفئة المعارضين والمعارضين بشدة بلغت نسبهم على التوالي 6.45 % و 13.97 % .

وكما قلنا في العبارتين السابقتين فإن الحاجات الملحة تتطلب الإشباع وتدفع بالفرد إلى السعي في ذلك حسب مصلو وكثيرين من أتباعه، لهذا نجد أن 3/4 موظفي الضرائب يرى المقابل المادي كمفهوم للعمل ويرغبون في إشباع بعض الحاجات من خلال عملهم وتمثل دوافعا مهمة في حياتهم المهنية.

## - العبارة 13: إنتاج.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.073، وانحرافها المعياري 1.37، وهذا راجع إلى تشتت استجابات المفحوصين وعدم تركيزها في جهة واحدة حيث كانت متوسطة في الموافقة فقاربت نسبتهم 50 % في مجملها، موزعين بين موافق بشدة وموافق 13.97 %، والنصف الآخر موزع بين فئة غير المتأكدين بنسبة 13.97 %، وفئة المعارضين الإجمالية فقاربت نسبتهم 36.55 % منهم 17.2 % معارض، و 19.35 % معارض بشدة.

ولأن مفهوم الإنتاج ربما كان غير واضح أنت النتائج مشتت، لأن الكثير يظن أن الإنتاج عبارة عن شيء ملموس ويخرج من المصانع التحويلية، وهذا مجرد تخمين، وتفسر هذه النسب على أن نصف المستجيبين يتصورون أن العمل عبارة عن إنتاج كونهم يقومون بترجمة أموال التحصيل إلى أرقام وشفرات يسهل عليهم تفسيرها، وأكثر من الثلث بقليل لا يرى ذلك لأنهم يقدمون عمل خدمي فلا يشعرون بمحسوسية مخرجاتهم لتوازي الإنتاج.

ومن خلال العبارات الأربع السابقة لاحظ الباحث تبلور مفهوم العمل عند موظفي الضرائب في توجهه الاقتصادي من مجموع النسب التي تراوحت بين 50 % - 80 %، من الميل إلى أن للعمل معنى اقتصادي، والضرورة الاقتصادية والحوافز المادية من مكافآت وراتب وامتيازات اجتماعية أخرى تمثل دافعا قويا لاعتبار أو فهم العمل على أنه تصور اقتصادي مادي بحت.

### - العبارة 3: ضرورة اجتماعية.

وقدر متوسطها الحسابي ب 3.867، وانحرافها المعياري 1.109، بمعنى أن الغالبية الساحقة من مفردات الدراسة كانوا موافقين على أن العمل ضرورة اجتماعية أي أن الدافع الاجتماعي يحركهم للعمل، حيث بلغت نسبة الموافقة الإجمالية 74.18 %، من بينهم 30.1 % موافق بشدة، أما الموافق فبلغت نسبتهم 44.08 %، وسجلنا 10.75 % من فئة غير المتأكدين، ونسبة 9.67 % من المعارضين، ونسبة 5.37 % من المعارضين بشدة، بمجموع فاق بقليل 15 %.

ويمكننا تفسير هذا بطبيعة الإنسان فهو كائن اجتماعي ويسعى دائما إلى الانتماء إلى جماعة والتواصل مع الغير، والعمل يمثل أرضية خصبة لتحقيق ذلك، فالحاجة إلى الانتماء والتواصل تشكل دافعا مؤثرا في فكرة العمل وهذا يرى موظفوا الضرائب العمل أنه ضرورة اجتماعية.

### - العبارة 6: مكانة اجتماعية.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.749، وانحرافها المعياري 1.121. وسجلنا في هذه العبارة نسبة إجمالية للموافقة مرتفعة بلغت 74.19 %، منهم 24.73 % موافق بشدة و 49.46 % موافق، ونسبة 8.6 % من فئة غير المتأكدين، أما نسبة المعارضة فبلغت 17.42 % منهم 11.82 % معارض و 5.37 % معارض بشدة.

ويمكننا تفسير هذه النتائج أنها انعكاس مباشر لما يراه ماصلو في هرم الحاجات في درجته الثالثة، أي الحاجات الاجتماعية، فهي درجة أسمى ملحة تحرك سلوك البشر وتدفعهم للسعي وراء إشباعها، ولذلك نجد  $\frac{3}{4}$  موظفي الضرائب يعتبرون أن العمل يحقق لهم المكانة الاجتماعية وهو دافع قوي لذلك، فهم يربطون مفهوم العمل بالمكانة الاجتماعية بدرجة جد قوية.

#### - العبارة 7: إثبات الذات.

وقدر متوسطها الحسابي ب 3.744، وانحرافها المعياري 1.187، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن الغالبية من مفردات الدراسة ميالون إلى الموافقة على أن العمل يمكنهم من إثبات الذات، حيث بلغت نسبة الموافقين على ذلك 66.66 %، موزعون بين شدة الموافقة بنسبة 31.18 %، والموافقة بنسبة 35.48 %، تليهم نسبة غير المتأكدين 18.27 %، ثم نسبة المعارضين 8.6 % معارضون، وأخيرا 6.45 % من المعارضون بشدة، بمجموع 15.05 % من المعارضة.

ويمكننا تفسير هذه النتائج بأن  $\frac{2}{3}$  من موظفي الضرائب يعتقدون أن العمل يمنحهم الفرصة لإثبات الذات، وحسب ماصلو في نظريته فإثبات الذات حاجة ملحة وتشكل دافعا مهما لتفسير سلوك الإنسان، وهذا ما لمسناه فعلا في استجابات المفحوصين من خلال ربطهم لمفهوم العمل بإمكانية إثبات الذات، وذلك مقارنة بين نسبة الموافقين التي تشكل أربعة أضعاف الراضين.

#### - العبارة 11: ملاءمة لإوقات الفراغ.

وقدر متوسطها الحسابي ب 3.257، وانحرافها المعياري 1.301، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن نصف من مفردات الدراسة ميالون إلى الموافقة على أن العمل يمثل لهم ملاءمة لإوقات الفراغ، حيث بلغت نسبة الموافقين على ذلك 50 %، موزعون بين شدة الموافقة بنسبة 20.43 %، والموافقة بنسبة 29.03 %، أما نسبة غير المتأكدين فبلغت 17.2 %، ونسبة المعارضين 22.58 %، وأخيرا 10.57 % من المعارضون بشدة، بمجموع 33.15 % من المعارضة أي الثلث.

ويمكننا تفسير هذه النتائج بأنها دليل على تشتت آراء موظفي الضرائب بين التأكيد والنفى فنصف المفحوصين يرى في العمل ملاً لوقت الفراغ، والثالث لا يرى ذلك لأن العمل قد يمثل لهم أهم من ذلك، أما البقية فلم يصرحوا برأيهم، ومن خلال ذلك يمكننا القول أن ملاً وقت الفراغ يمثل دافعا للعمل ولكنه ليس قوي لدرجة التأثير في مفهوم المفحوصين حول العمل بشكل واضح.

ومن خلال العبارات الأربع السابقة نستطيع القول بأن للعمل مفهوم ودوافع اجتماعية تؤثر بشكل جلي في تصورات موظفي الضرائب وهذا ما نأكد لنا من النتائج السالفة الذكر.

ونستنتج من خلال كل ما سبق من تحليلنا لعبارات استبيان مفهوم ودوافع العمل، أن للعمل دوافع ومفاهيم دينية واقتصادية واجتماعية وهذا ما افترضه الباحث في افتراضه الأول وأتت النتائج مؤكدة لذلك وبنسب جد معبرة، وسنحاول فيما تبقى من تحليل معرفة أكثر.

## 1- 2- أهمية العمل حسب رأي موظفي الضرائب:

سنحاول من خلال تحليل نتائج استبيان (سلم أهمية العمل) التوسع أكثر، للإحاطة بمفهوم العمل عند موظفي الضرائب الجزائريين والعاملين بمدينة قسنطينة، ومدى الأهمية التي توليها هذه الفئة للعمل فعلا.

الجدول رقم 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيع التكراري والنسب

المئوية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو أهمية العمل

العبارة رقم	موافق بشدة 4	موافق 3	معارض 2	معارض بشدة 1	المتوسط الحسابي الموزون	الانحراف المعياري
1	43	46	3	1	4.157	0.7776
	% 46.23	% 49.46	% 3.22	% 1.07		
2	50	40	2	1	4.157	0.8091
	% 53.76	% 43.01	% 2.15	% 1.07		
3	53	31	6	3	4.091	1.0490
	% 56.98	% 33.33	% 6.45	% 3.22		
4	51	36	6	0	4.060	0.9197
	% 54.83	% 38.70	% 6.45	% 00		
5	46	41	5	1	3.962	0.9234
	% 49.46	% 44.08	% 5.37	% 1.07		
6	51	33	5	4	3.961	1.0466
	% 54.83	% 35.48	% 5.37	% 4.30		
7	49	35	8	1	3.915	0.9898
	% 52.68	% 37.63	% 8.60	% 1.07		
8	49	27	12	5	3.897	1.2491
	% 52.68	% 29.03	% 12.90	% 5.37		
9	51	36	5	1	3.854	0.9628
	% 54.83	% 38.70	% 5.37	% 1.07		
10	5	5	48	35	3.849	1.0229
	% 5.37	% 5.37	% 51.61	% 37.63		
11	48	36	8	1	3.809	1.0051
	% 51.61	% 38.70	% 8.60	% 1.07		
12	46	38	6	3	3.803	0.9981
	% 49.46	% 40.86	% 6.45	% 3.22		
13	9	2	41	41	3.778	1.0367
	% 9.67	% 2.15	% 44.08	% 44.08		



1.0413	3.642	46	35	8	4	14
		% 49.46	% 37.63	% 8.60	% 4.30	
1.1207	3.590	6	9	33	45	15
		% 6.45	% 9.67	% 35.48	% 48.38	
1.1553	3.558	36	41	7	9	16
		% 38.70	% 44.08	% 7.52	% 9.67	
1.1007	3.470	31	45	4	13	17
		% 33.33	% 48.38	% 4.30	% 13.97	
1.1794	3.081	25	38	8	22	18
		% 26.88	% 40.86	% 8.60	% 23.65	
1.3851	3.034	20	38	17	18	19
		% 21.50	% 40.86	% 18.27	% 19.35	
1.5428	2.413	13	17	40	23	20
		% 13.97	% 18.27	% 43.01	% 24.73	
0.7056	3.704	المتوسط العام **				

• دال احصائيا عند مستوى 0.01 \*\*

من خلال نتائج الجدول رقم 5 يتضح بشكل عام، ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أن للعمل أهمية كبيرة في الحياة حسب موظفي الضرائب، وهذا يؤثر بشكل إيجابي على حياتهم المهنية والاجتماعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي الموزون الكلي للاستبيان 3.704 والانحراف المعياري العام له بلغ 0.7056 .  
بمعنى آخر تدل هذه النتائج على أن أكثر من  $\frac{3}{4}$  المستجوبين يرون العمل ذو قيمة وأهمية عالية في حياتهم بشكل عام، وهذا تأكيد لما توصل إليه الباحث من خلال نتائج الاستبيان السابق، وسنحاول توضيح ذلك من خلال العرض والتحليل لعبارات الاستبيان (سلم أهمية العمل).

- العبارة 1: أقوم بساعات إضافية لإتمام عمل حتى وإن لم تكن مأجورة. وقد قدر متوسطها الحسابي الموزون ب 4.157، وانحرافها المعياري 0.7776، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 96 % من مفردات الدراسة موافقون على العمل لساعات إضافية بلا مقابل لإتمام العمل، حيث قاربت نسبة الموافقين على ذلك 50 %، والموافقين بشدة نسبة 46.23 %، ونسبة المعارضين 3.22 %، وأخيرا 1.07 % من المعارضون بشدة، بمجموع 4.29 % من المعارضة. وهذا يدل على أن موظفي الضرائب يعملون بجد لإتمام العمل حبا فيه أو ربما لشدة أهميته أو تقديسا له، وليس ذلك لأنهم مؤجورون فقط، وقد سبق ولاحظنا ذلك في تحليلنا للاستبيان السابق، وأنت نتائج هذه العبارة مؤكدة لما سبق أي أن العامل يعمل بمقابل أجر مادي معلوم وهذا ضروري، لكنه يجتهد لإتمام عمله لنيل أشياء أخرى مثل الثناء والتقدير ورفع التحدي وتحقيق الذات وكذلك أجر الآخرة... الخ.

- العبارة 2: بإمكانك حسن تقدير قيمة شخص ما من خلال نوعية العمل الذي يؤديه.

وقدر متوسطها الحسابي الموزون ب 4.157، وانحرافها المعياري 0.8091، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن أكثر من 96 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 53.76 %، والموافقين 43.01 %، ونسبة المعارضين 2.15 %، وأخيرا 1.07 % من المعارضون بشدة، بمجموع 3.19 % من المعارضة.

وهذا يدل على أن موظفي الضرائب يقيمون الإنسان من خلال نوعية العمل الذي يؤديه، وأنت نتائج هذه العبارة مؤكدة لما سبق أي أن العمل ذو قيمة عالية، وأن قيمة الشخص تكمن في نوعية عمله وإتقانه (قيم الإنسان في عمله).

ومن هذا نلاحظ الأهمية التي يوليها موظف الضرائب للعمل، وقد أشرنا إلى ذلك في تحليلنا لاستبيان أهمية العمل ودوافعه، ونفسره بطبيعة العادات والتقاليد والقيم وحتى المعتقد الذي يؤمن به العامل بشكل عام في المجتمع الجزائري وحتى لا أجزم بذلك لكن أهل الإختصاص في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

أكدوا لي هذا التوجه (الباحث لم يصادف دراسة حول الموضوع في الاختصاصين) لكن مما سبق استنتج الباحث ذلك.

### - العبارة 3: أكبر رضا لي في حياتي يأتي من عملي.

وقدر متوسطها الحسابي الموزون ب 4.091، وانحرافها المعياري 1.0490، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 90 % من مفردات الدراسة موافقون على أن العمل مصدرا للرضا في الحياة، حيث قاربت نسبة الموافقين على ذلك 57 %، والموافقين بشدة نسبة 33.33 %، ونسبة المعارضين 6.45 %، وأخيرا 3.22 % من المعارضون بشدة، بمجموع قارب 10 % من المعارضة. وهذا يدل على أن موظفي الضرائب يعملون لأن ذلك يجلب لهم السعادة، وليس ذلك لأنهم مجبرين عليه، وبالنسبة لهم العمل أكبر مصادر الرضا في حياتهم على حد التعبير الوارد في العبارة، ومن هذا بدأت تتضح الرؤيا حول أهمية العمل عند العامل الجزئري عموما.

### - العبارة 4: تمر الفترة الصباحية في العمل علي بسرعة.

وقدر متوسطها الحسابي الموزون ب 4.060، وانحرافها المعياري 1.9197، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 93.53 % من مفردات الدراسة موافقون على ماورد في العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين على ذلك 38.7 %، والموافقين بشدة 54.83 %، ونسبة المعارضين 6.45 %، وأخيرا 0 % من المعارضون بشدة.

وهذا يدل على أن موظفي الضرائب يستمتعون بالعمل، والوقت يمضي بسرعة، فبالنسبة لهم العمل لا يشكل قيда أو إكراها كما كان يراه الرومان والإغريق سالفاء، وإنما نشاط مفيد لا يشعرون بمرور الوقت من خلاله، وأهميته من أهمية الوقت الذي قيس به.

**- العبارة 5: من عادتي الوصول مبكرا إلى عملي لأستعد له.**

وقدر متوسطها الحسابي الموزون ب 3.962، وانحرافها المعياري 0.9234، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن قرابة 94 % من مفردات الدراسة موافقون على البكرة استعدادا للعمل، حيث قاربت نسبة الموافقين على ذلك 49.46 %، والموافقين بشدة 44.08 %، ونسبة المعارضين 5.37 %، وأخيرا 1.07 % من المعارضون بشدة، بمجموع قارب 6.44 % من المعارضة. وهذا يدل على أن موظفي الضرائب تواقون لأعمالهم، فهم يبكرون للاستعداد للعمل، ويدل ذلك على مكانة العمل وأهميته بالنسبة لهم، فمن غير المعقول أن يسعى الفرد إلى ما لا يرغب بكل همة وحماس واستعداد.

**- العبارة 6: الأشياء المهمة التي تحدث لي تتعلق بعملي.**

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.961، وانحرافها المعياري 1.0466، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن أكثر من 90 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث قاربت نسبة الموافقين على ذلك 35.48 %، والموافقين بشدة 54.83 %، ونسبة المعارضين 5.37 %، وأخيرا 4.30 % من المعارضون بشدة، بمجموع قارب 10 % من المعارضة. وهذا يدل على أن العمل يمثل حدثا مهما لموظفي الضرائب، كون الأشياء المهمة تتعلق بالعمل، ومنه يمكننا القول أن العمل مهم لدرجة كبيرة بالنسبة لهذه الفئة من العمال.

**- العبارة 7: أبقى مستيقظا أحيانا في الليل للتفكير في عمل اليوم الموالي.**

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.915، وانحرافها المعياري 0.9898، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 90.31 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث قاربت نسبة الموافقين على ذلك 37.63 %، والموافقين بشدة 52.68 %، ونسبة المعارضين 8.60 %، وأخيرا 1.07 % من المعارضون بشدة، بمجموع 9.67 % من المعارضة.

وهذا دليل آخر على أهمية العمل عند موظفي الضرائب، فمن يسهر ليله ليفكر في عمل غده ليس بالأمر البسيط، فهذا يحمل عدة دلالات، منها أهمية العمل ومنها مكانته عند الفرد أو المنظمة وحتى المجتمع ومنها حب العمل في حد ذاته.

#### - العبارة 8: أنا شديد الإلتقان في عملي.

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.897، وانحرافها المعياري 1.2491، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن حوالي 82 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين على ذلك 29.03 %، والموافقين بشدة 52.68 %، ونسبة المعارضين 12.90 %، وأخيرا 5.37 % من المعارضون بشدة، بمجموع 18.27 % من المعارضة.

وتفسر هذه النتائج بالقيمة التي يعطيها موظفوا الضرائب للعمل الذي يؤديه على أكمل وجه، ويرجع ذلك إلى ماسبق وأشرنا إليه في الاستبيان الأول، من أهمية العمل وخطورة الخطأ إن حدث كون النتائج تكون وخيمة على الفرد أو الخزينة العمومية لمن كان الخطأ من نصيبه، ولذلك نجد الغالبية المطلقة تجتهد لإلتقان العمل.

#### - العبارة 9: أشعر بالحزن عند تفويت شيء يتعلق بعملي.

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.854، وانحرافها المعياري 0.9628، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 93.53 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 54.83 %، والموافقين 38.70 %، ونسبة المعارضين 5.37 %، وأخيرا 1.07 % من المعارضون بشدة، بمجموع 6.44 % من المعارضة.

وتفسر هذه النتائج بمدى تعلق موظف الضرائب بالعمل الذي يؤديه، ومدى اندماجه فيه روحا ومشاعرا وجسدا، لدرجة أنه يحزن لتفويت شيء له علاقة بعمله، وهذا دليل آخر على أهمية العمل وحب العامل لما يقوم به.

**- العبارة 11: عملي هو حياتي.**

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.809، وانحرافها المعياري 1.0051، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن أزيد من 90 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة على ذلك 51.61 %، والموافقين 38.70 %، ونسبة المعارضين 8.60 %، وأخيرا 1.07 % من المعارضون بشدة، بمجموع 9.67 % من المعارضة.

وتفسر هذه النتائج بدرجة الأهمية التي يعطيها موظفوا الضرائب للعمل الذي يعتبرونه الحياة الفعلية التي يعيشونها، "قالفرد خارج العمل كالمسكة خارج الماء" كما يقول المثل، والنسبة أقوى تعبيراً من أي تعليق 90 %، ممن يرى أن عمله هو حياته.

**- العبارة 12: سأحتفظ بعملي حتى وإن لم أكن في حاجة إلى المال.**

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.803، وانحرافها المعياري 0.9981، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن أزيد من 90 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة على ذلك 49.64 %، والموافقين 40.86 %، ونسبة المعارضين 6.45 %، وأخيرا 3.22 % من المعارضون بشدة، بمجموع 9.67 % من المعارضة.

وتفسر هذه النتائج بالمكانة التي يعطيها موظفوا الضرائب للعمل ومدى تقديرهم لما يقومون به، وإن كان المال مهم لتستقيم حياة الفرد، فللموظف دوافع أخرى تحضه على العمل كما سبق ولاحظنا من تحليلنا للاستبيان السابق، كحب العمل وإفادة الآخرين وتحقيق الذات... إلخ.

**- العبارة 15: شخصياً أنا متجدد لعملي.**

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.590، وانحرافها المعياري 1.1207، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 83.86 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة على ذلك 48.38 %، والموافقين 35.48 %، ونسبة المعارضين 9.67 %، وأخيرا 6.45 % من المعارضون بشدة، بمجموع 16.12 % من المعارضة.

وتفسر هذه النتائج بمستوى اندماج موظف الضرائب مع عمله لدرجة شعوره أنه متجند له، والتجند يعني الاستعداد التام وبكل الوسائل والطرق لشيء ما، وهذا لا يكون إلا في درجة معينة من الإدراك والوعي والإصرار والحب في آن واحد، ومن ذلك نستنتج ما يمثله العمل فعلا بالنسبة لموظف الضرائب.

- العبارة 20: أريد أن أعاقب نفسي أحيانا للأخطاء التي ارتكبتها في عملي. وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 2.413، وانحرافها المعياري 1.5428، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن أزيد من 67.74 % من مفردات الدراسة موافقون على ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 43.01 %، والموافقين 24.73 %، ونسبة المعارضين 18.27 %، وأخيرا 13.97 % من المعارضون بشدة، بمجموع 32.24 % من المعارضة.

وتفسر هذه النتائج بدرجة الإدراك والوعي الذي يتحلى به موظف الضرائب أثناء تأدية لعمله، وضميره مستيقض (الأنا الأعلى)، لذلك سجلنا 2/3 المبحوثين يشعرون بتأنيب الضمير حين الخطأ ولتخفيف ال إحساس بالذنب يرغبون بمعاقبة النفس، والشيء الملاحظ في هذه العبارة ارتفاع نسبة المعارضين التي بلغت الثلث (1/3) وهو ما لم يسجل من قبل، وقد يفسر هذا بعدم الرضا على معاقبة النفس أو البحث عن طريقة أخرى لذلك أو أنهم بشر ومن الطبيعي أن يخطؤون.

ومما سبق من تحليل يمكننا القول أن موظف الضرائب يعمل بجد وإتقان ونشاط، وهو مستعد للبذل والعطاء في عمله ليس لأجل المال فقط ولكن لحب العمل كذلك، لأنه غاية في الأهمية بالنسبة له وللمجتمع، وهو مصدر لسعادته ويعتبره حياته الحقيقية.

## - العبارة 10: عندي نشاطات أكثر أهمية من عملي.

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.849، وانحرافها المعياري 1.0229، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن قرابة 90 % من مفردات الدراسة معارضين ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة المعارضين بشدة 51.61 %، والمعارضين 37.63 %، وأخيرا تساوت نسبة الموافقين والموافقين بشدة 5.37 %، بمجموع 10.74 % من الموافقة.

وتفسر هذه النتائج بدرجة الأهمية التي يعطيها موظفوا الضرائب للعمل حيث أن حوالي 90 % منهم يرى أي نشاط آخر أهم من عمله، والعشر المتبقي فقط يعتبر أن له ما هو أهم من عمله ولنا أن نتصور هذه النشاطات ربما الأسرة أو العبادة أو الرياضة أو العمل الخيري...إلخ.

## - العبارة 13: في أغلب الأوقات أفضل البقاء في البيت على السير عن الذهاب إلى عملي.

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.778، وانحرافها المعياري 1.0367، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 88.16 % من مفردات الدراسة معارضين ما ورد في العبارة، حيث تساوى المعارضين والمعارضين بشدة بنسبة بلغت 44.08 %، وبلغت نسبة الوافقين بشدة 9.67 %، وأخيرا نسبة الموافقين التي بلغت 2.15 %، بمجموع 11.82 % من الموافقة.

وتفسر هذه النتائج بأن موظف الضرائب لا يميل إلى الكسل والبقاء في البيت على حساب عمله، وأتت هذه العبارة مدعمة لما سبقها من عبارات عن أهميه العمل، وأن العامل لا يجد الراحة إلا في العمل (الراحة النفسية)، وهذا دليل آخر بأن العمل في عصرنا الراهن ليس تكفيرا للخطايا وعقوبة كما كان في الحضارات السابقة (الرومان والإغريق) بل مكسب إنساني وحق مشروع تكفلة النصوص القانونية والدستورية لغالبية الدول ومنها الجزائر وحتى ميثاق الأمم المتحدة كذلك.



**- العبارة 14: بالنسبة لي عملي جزء بسيط مني.**

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.642، وانحرافها المعياري 1.0413، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 87.09 % من مفردات الدراسة معارضين ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة المعارضين بشدة 49.46 %، ثم المعارضين بنسبة 37.63 %، ثم نسبة الموافقين 8.60 % وأخيرا نسبة الموافقين بشدة البالغة 4.30 %، بمجموع 12.90 % من الموافقة.

وتفسر هذه النتائج بأن العمل لا يمثل ذلك الجزء البسيط من موظف الضرائب، والأغلبية الساحقة رفضت العبارة، ومنه نستطيع القول أن العمل جزء كبير من موظف الضرائب وهذا يعطينا القيمة الحقيقية للعمل وأهميته بالنسبة له، وهذا يأتي مؤكدا لما سبق من نتائج.

**- العبارة 16: أتجنب قبول واجبات ومسؤوليات إضافية في عملي.**

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.558، وانحرافها المعياري 1.1553، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 82.78 % من مفردات الدراسة معارضين ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة المعارضين بشدة 44.08 %، ثم المعارضين بنسبة 38.70 %، ثم نسبة الموافقين بشدة 9.67 % وأخيرا نسبة الموافقين البالغة 7.52 %، بمجموع 17.49 % من الموافقة.

وتفسر هذه النتائج بأن العمال لا يرفضون قبول الواجبات أو تحمل المسؤوليات الإضافية، بل قد يسعون من أجل تحملها وهو ما لاحظناه في الاستبيان السابق، ومنه نستطيع القول أن تحمل المسؤولية يمثل عاملا مهما في قيمة وأهمية العمل، وهذا بالنسبة إلى أكثر من 82 % من الموظفين وهذا لا يجعلنا نهمل النسبة المتبقية المعارضة فقد تملك من الأسباب والدوافع ما يكفي للرفض.

**- العبارة 17: في وقت سابق كنت أكثر طموحا في عملي من الآن.**

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.470، وانحرافها المعياري 1.1007، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 81.71 % من مفردات الدراسة معارضين ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة المعارضين بشدة 48.38 %، ثم المعارضين بنسبة

بنسبة 33.33 %، ثم نسبة الموافقين بشدة 13.97 % وأخيرا نسبة الموافقين البالغة 4.30 %، بمجموع 18.27 % من الموافقة.

وتفسر هذه النتائج بأن العمال لا يتوقفون عن الطموحات الكبيرة مع مرور السنوات وإنما تكبر طموحتهم مع خبراتهم، والأغلبية الساحقة رفضت العبارة، كون التقدم في الخبرة يفتح باب الترقية والتكوين وغيرها من الامتيازات تمثل عتبة يتطلع إليها جل موظفي الضرائب.

#### - العبارة 18: في الحياة أشياء كثيرة أكثر أهمية من العمل.

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.081، وانحرافها المعياري 1.1794، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 67.74 % من مفردات الدراسة معارضين ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة المعارضين 40.86 %، ثم المعارضين بشدة بنسبة 26.88 %، ثم نسبة الموافقين بشدة 23.65 % وأخيرا نسبة الموافقين البالغة 8.60 %، بمجموع 32.25 % من الموافقة.

وتفسر هذه النتائج بأن لا شيء أكثر أهمية من العمل في حياة موظف الضرائب، وهذا بالنسبة إلى 2/3 العمال، ومنه نستطيع القول أن العمل هو حياة موظف الضرائب كما ورد في العبارة (11) وهذا يعطينا الأهمية الحقيقية للعمل بالنسبة لموظف الضرائب، وهذا يأتي مؤكدا لما سبق من نتائج، أما 1/3 الثلث المتبقى فقد يرى في الأسرة أو العبادة والعمل الخيري أو حتى الرياضة واللهو شيئا مهما كالعمل أو أهم منه، وقد سبق وأشرنا إلى ذلك في عبارة سابقة، ويفسر ذلك بمدى العائدات التي حققها الفرد من عمله ودرجة الرضا والإحباط منه وحتى بمعتقداته.

- العبارة 19: كنت أكثر قلقا على عملي، أما الآن أشياء كثيرة هي أكثر أهمية لي.

وبلغ متوسطها الحسابي الموزون 3.034، وانحرافها المعياري 1.3851، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن 62.36 % من مفردات الدراسة معارضين ما ورد في العبارة، حيث بلغت نسبة المعارضين 40.86 %، ثم المعارضين بشدة بنسبة 21.50 %، ثم نسبة الموافقين بشدة 19.35 % وأخيرا نسبة الموافقين البالغة 18.27 %، بمجموع 37.62 % من الموافقة.

وتفسر هذه النتائج بالشعور بالاستقرار والاطمئنان في العمل في والرضا عنه على العموم، وهذا بالنسبة إلى 2/3 العمال، ومنه نستطيع القول أن العمل هو الشيء الأكثر أهمية في حياة موظف الضرائب وهذا يعطينا الأهمية الحقيقية له، وهذا يأتي مؤكدا لما سبق من نتائج في العبارتين (6 ، 10)، أما 1/3 الثلث المتبقى فلا يرى ذلك بل العكس تماما وهذه نسبة تستحق التفاتة، وقد سبق وأشرنا إلى ذلك في العبارة سابقة، ويفسر ذلك بمدى التغير الذي طرأ على حياة موظف الضرائب منذ التحاقه بوظيفته إلى يومه هذا (مستوى الرضا ودرجة الإحباط، الطموحات، المكانة الاجتماعية وتحقيق الذات) فكل هذه العوامل وأخرى قد تؤدي إلى هذه النتائج.

ومن خلال ماسبق من نتائج وتحليل لهذه العبارات التي تحمل التوجه السلبي لقيمة العمل إلا أن استجابات المبحوثين أتت في الإتجاه الراض لذلك، أي أن موظف الضرائب كان صادقا في استجاباته على هذه البنود ولم يتعارض مع ما ورد في البنود السابقة، أي أنه فعلا يرى أن العمل أكثر الأشياء أهمية بالنسبة له.

ومن كل ما سبق نستطيع استنتاج أهمية العمل الحقيقية التي يراها موظف الضرائب وقيمة العمل فعلا بالنسبة له، وبذلك يمكننا القول أن العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة بالنسبة للعمال، وهو ما سار إليه الباحث في افتراضه الثاني.

## 1- 3- أكثر أنواع الحوافز أهمية حسب رأي موظفي الضرائب:

للإجابة عن العبارة الأولى من بنود الاستبيان: رتب الحوافز الآتية حسب أهميتها من وجهة نظركم. تم تحليل استجابات مفردات العينة من موظفي الضرائب لتحديد أكثر أنواع الحوافز أهمية بالنسبة لهم، وفيما يأتي عرض للنتائج التي كشفت عنها الدراسة:

الجدول رقم 6: استجابات مفردات عينة الدراسة نحو الحوافز الأكثر أهمية.

الحوافز	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الراتب	1	13.93	2.77
الأجر التكميلي	2	13.06	2.93
المكافآت	3	11.30	3.58
العلاوات	4	10.70	5.64
الأرباح	5	10.50	4.25
الترقية	6	10.16	4.19
البدلات	7	10.13	4.37
تعويض نهاية الخدمة	8	9.70	4.59
الإطعام	9	9.57	4.26
المواصلات	10	9.03	4.57
العلاج	11	8.54	3.94
التخفيضات	12	7.38	3.97
التدريب	13	6.54	4.63
التسهيلات	14	6.22	4.09
القروض	15	5.26	4.40
الترويج	16	4.51	3.22

يوضح الجدول رقم 6 استجابات مفردات عينة الدراسة نحو الحوافز الأكثر أهمية في مصالح الضرائب بالنسبة لهم، ونلاحظ من خلاله أن أعلى الأوساط الحسابية للحوافز الأكثر أهمية حسب رأي موظفي الضرائب كانت: (الراتب) حل أولاً بمتوسط حسابي مقداره 13.93 ، يليه (الأجر التكميلي) بمتوسط حسابي قدره 13.06 ، ثم (المكافآت) في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ 11.30 ، وتذييل الترتيب حافز (الترفيه) الذي حل في الترتيب 16 بمتوسط حسابي قدره 4.51.

ويمكننا التعرف من خلال النتائج السابقة على القيمة التي يعطيها موظفي الضرائب للحوافز المادية، وذلك تبعا للتسلسل الوارد في الجدول رقم 6 حيث نجد الراتب في المركز الأول يليه الأجر المكمل، ثم المكافآت فالعلاوات والأرباح ... الخ. وهذه النتائج لها دلالة، فهي ترسخ أهمية الحوافز المادية بالنسبة لكل الأطراف المرتبطة بالتنظيم سواء كانوا فاعلين (أرباب عمل، إدارة، موظفين، وعاملين)، أو ملاحظين ومهتمين (باحثين، دارسين، وطلبة)، وسنحاول من خلال ما يأتي من تحليل الكشف عن مدى تأثير هذه الحوافز المادية على دافعية موظفي الضرائب بشكل خاص، وتبسيط الضوء على الدور الذي تلعبه عملية التحفيز في استثارة الدافعية المهنية للعمال على مستوى مصالح الضرائب لولاية قسنطينة.

### **1- 3- مدى تأثير الراتب على دافعية العمال:**

#### **1- 3- 1- قرب موعد دفع الرواتب:**

للتعرف على مدى تأثير الراتب على دافعية موظفي الضرائب باقترب موعد الدفع، تم حساب التوزيع التكراري، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس المحور الأول في قسمه الأول كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم 7: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيع التكراري والنسب المئوية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو المحور الأول.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة 1	معارض 2	غير متأكد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	العبارة رقم	
1.153	2.677	15 %16.1	30 %32.3	24 %25.8	18 %19.4	6 %6.5	2	
1.261	3.677	9 %9.7	9 %9.7	12 %12.9	36 %38.7	27 %29	3	
1.194	3.484	3 %3.2	21 %22.6	21 %22.6	24 %25.7	24 %25.7	4	
1.119	3.71	6 %6.5	9 %9.7	12 %12.9	45 %48.4	21 %22.6	5	
0.932	4.022	3 %3.2	1 %1.1	18 %19.4	40 %43	31 %33.3	6	
1.089	2.29	24 %25.8	33 %35.5	27 %29	3 %3.2	6 %6.5	7	
1.183	3.387	6 %6.5	18 %19.4	15 %16.1	42 %45.2	12 %12.9	8	
0.865	4.032	33 %35.5	33 %35.5	24 %25.8	3 %3.2	0 0	* 9	
1.076	3.871	30 %32.3	36 %38.7	15 %16.1	9 %9.7	3 %3.2	* 10	
0.938	3.968	33 %35.5	30 %32.3	24 %25.8	6 %6.5	0 0	* 11	
1.038	3.032	6 %6.5	21 %22.6	39 %41.9	18 %19.4	9 %9.7	12	
1.169	3.258	6 %6.5	27 %29	6 %6.5	45 %48.4	9 %9.7	13	
0.69	3.451	المتوسط الكلي **						

• العبارات السلبية \*

• تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس العبارات السلبية\*\*

من خلال الجدول رقم 7 يتضح أنه وبشكل عام، ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أن قرب موعد دفع الرواتب يؤثر بشكل إيجابي على مستوى دافعية موظفي الضرائب العاملين في مختلف القطاعات الحضرية لولاية قسنطينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.451 ، والانحراف المعياري بلغ 0.69.

كما تبين من الجدول رقم 7 أنه بقرب موعد دفع الرواتب ترتفع دافعية العاملين في مصالح الضرائب بشكل ملفت للانتباه، ويظهر هذا جليا من خلال تتبعنا لاستجابات مفردات الدراسة عبارة تلو الأخرى، حيث أتت النتائج مؤكدة لما سار إليه الباحث في افتراضه الأول.

- **العبارة 2:** أعمل بجد خلال الأسبوع الذي يسبق يوم دفع الرواتب.  
 بلغ متوسطها الحسابي 2.677 وانحرافها المعياري 1.153، بمعنى آخر 6.5% من مفردات الدراسة كان شديد الموافقة و19.4% ، موافق بمجموع 25.9% أي ما يمثل الربع من عينة البحث التي تشعر أنها تعمل بجد خلال الأسبوع السابق لموعد تحصيل الرواتب، والربع الثاني 25.8% من المجيبين كان من فئة غير المتأكدين، أما المعارضين بلغت نسبتهم 32.3% والمعارضين بشدة 16.1% ، بمجموع قارب نصف العينة 48.4% ممن لا يشعرون الجد في العمل، وهذا يفسر من عدة جوانب هي:

- **نفسيا:** تمثل نهاية أي مرحلة فترة ضغط على الإنسان وهذا ما يسير إليه غالبية علماء النفس وحتى الطب.
- **اقتصاديا:** ميزانية العامل تكون قد قاربت على الانقضاء إن لم تكن انقضت وقام العامل بالاقتراض إلى غاية حصوله على مرتبه.
- **اجتماعيا:** كل فرد من أفراد العينة له التزامات اجتماعية سواء كان أعزب أو متزوج، وقلة المال تضعه في حالة من التوتر للالتزام بتعهداته.

ومن خلال هذا لا يمكننا القول أن غالبية أفراد العينة لا يعملون بجد وكفى، فهذا غير حقيقي، لأنهم يؤدون ما عليهم من مهام يوميا وذلك يرجع لأسباب أخلاقية وانضباطية معا، وإنما يفسر عدم الجد في العمل بأنهم لا يعملون بكامل طاقاتهم للأسباب السالفة الذكر، فالفرد الواقع تحت مجموعة من الضغوط لا يمكنه أن يتحكم في كامل إمكاناته العقلية والذهنية والجسمية وحتى النفسية، وهذا شيء حتمي لكي لا يمتلك الطاقة والحيوية والدوافع الكافية لتفجير مواهبه وقدراته في العمل.

ولتكون الصورة أوضح تصوروا معي: موظف في آخر الشهر (أسبوع قبل تحصيل مرتبه) تقريبا مفلس أو مدان، يعيل أسرة أو لا متزوج أو لا، عليه أن يذهب للعمل، أن يلبي حاجاته الشخصية أو حاجات أسرته، وهو في حالة انتظار مرتبه، تحت مجموعة من الضغوط والتوترات والالتزامات، من أين له الطاقة والدافعية اللازمة للالتزام بكل ما هو مطلوب منه، ولكم أن تتصوروا الوضع.

- العبارة 3: أشعر بالسعادة عند حصولي على راتبي الشهري.

بلغ انحرافها المعياري 1.261 ومتوسطها الحسابي 3.677 ويدل هذا على أن غالبية مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة بمجموع قاربت نسبته 70 % ، منهم 29% موافق بشدة، و 38.7% موافق، أما غير المتأكدين بلغت نسبتهم 12.9 % ، وفي المقابل كانت نسبة المعارضين والمعارضين بشدة متساوية 9.7 % ، أي 19.4 % في المجموع.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول أن الغالبية الساحقة من مفردات العينة تشعر بالسعادة عند تحصيل مرتباتهم، والسعادة هي ذلك الشعور الجارف لمشاعر الإنسان نحو كل ما هو ممتع ومريح للنفس والعقل من المتاعب والضغط، وهذا يعطينا صورة مغايرة عن الفرد الذي كان في المثال السابق، أي من شخص متوتر تحت مجموعة من الضغوط وفي حالة ترقب للفرج



لتحقيق التزاماته، إلى شخص سعيد مفعم بالحياة يملك من الطاقة الكثير للبدل، فما هو سر هذا الانقلاب؟ ويأتي الجواب سريعا(المال)، بمعنى أن الراتب الشهري يكون بمثابة الحافز المثير لحالة السعادة التي يشعرها هذا الموظف الذي انقلب من شخص قريب للعبوس بالتعبير الأدبي إلى إنسان سعيد مع كل ما تحمله كلمة السعادة من معاني أدبية ونفسية معا.

- العبارة 4: أحس بنشاط كبير خلال الأسبوع الذي يلي تحصيل راتبي الشهري.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.484، وانحرافها المعياري 1.194، وهذا يعني أن مفردات العينة يميلون إلى الموافقة على أن الراتب الشهري يشعرهم بالنشاط رغم مرور أسبوع على تحصيله، وقد بينت النسبة المئوية للموافقين والموافقين بشدة على صراحة هذا الإحساس بمجموع 51.4 % موزعة بينهما بالتساوي 25.7 % ، أما المعارضين والمعارضين بشدة فانتت نسبهم على التوالي 22.6 % ، 3.2 % أي ما يمثل ربع العينة 25.8 % أما غير المتأكدين كانت نسبتهم 22.6 %.

وهذه النتائج توضح أن مفعول الراتب الشهري لديه مفعول مؤثر على نشاط موظفي الضرائب بالرغم من مرور أسبوع على تقاضيه، أي أن دافعيتهم للعمل لا تزال مرتفعة، وذلك يرجع إلى ما سبق ذكره. فالراتب يساعد الموظفين على قضاء حاجاتهم الشخصية ومتطلبات أسرهم، ويحافظ على صحتهم النفسية والعقلية كما أشار إليه هيرزبرج في نظريته الشهيرة (العملين) حيث اعتبر المال (المقابل المادي للعمل) من العوامل الصحية التي من دونها لا يمكن أن تكون دافعية رغم أنه لم يصنفها ضمن العوامل الدافعة، وهو محق إلى حد كبير في رأيه، وأنفق معه في ذلك، لكن الراتب هنا يعمل على استثارة دوافع العمال وشحن طاقاتهم لبدل المجهود وهذا ما وضحته النتائج أعلاه.

- **العبارة 5:** ترتفع معنوياتي بشكل أكبر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.71 ، وانحرافها المعياري 1.119 ، وهذا دليل على ميل الغالبية الساحقة من عينة البحث إلى الموافقة على أن معنوياتهم ترتفع أكثر خلال الأسبوع الذي يحصلون فيه رواتبهم، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 22.6% ، ونسبة الموافقين 48.4% ، أي بمجموع 71% من الموافقة، وهذه نسبة غنية عن كل تعليق، أما المعارضين والمعارضين بشدة أنت نسبهم على التوالي 9.7% ، 6.5% ، بمجموع 16.2% من الرفض، وهذه نسبة ضئيلة مقارنة بالموافقة، أما غير المتأكدين فبلغت نسبتهم 12.9% وكل هذا يعني أن معنويات موظفي الضرائب ترتفع أكثر خلال أسبوع تحصيل الرواتب، ومن ذلك يتضح الأثر الإيجابي الذي منحه هذا الحافز المادي (الراتب) لهؤلاء الموظفين، ومن خلال رفع معنويات المورد البشري للمنظمة يمكنها الاستفادة منه بشكل أكبر وأنجع لما يمتلكه من قدرات وأفكار ومواهب، وتحقق أهدافها التنظيمية من خلال استثمارها في المورد البشري.

- **العبارة 6:** أساعد زملائي في العمل بشكل أكبر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي.

وقدر متوسطها الحسابي 4.022 ، وانحرافها المعياري 0.932 ، ويدل هذا على ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على مساعدة الزملاء في العمل خلال أسبوع تحصيل الرواتب، وذلك بالغالبية الساحقة، وهو ما وضحته النسب المئوية للموافقين بشدة والموافقين على التوالي 33.3% ، 43% ، أي بمجموع 76.3% ، أما المعارضين والمعارضين بشدة فكانت نسبتهم ضئيلة جدا 1.1% ، 3.2% ، بمجموع 4.3% ممن لا يبدون الرغبة في مساعدة الزملاء خلال أسبوع تحصيل الرواتب، وربما حتى طوال السنة، أما البقية فهم فئة غير المتأكدين والبالغ نسبتهم 19.4% .

وهذه النتائج تؤكد أن للراتب تأثير كبير خلال الأسبوع الأول من تحصيله، ومفعول جلي على سلوك غالبية موظفي الضرائب أثناء تأدية مهامهم (مبدأ توقيت الحافز)، فهم يقومون بما هو مطلوب منهم وأكثر منه حيث يساعد بعضهم البعض لإتمام ما لديهم من أعمال، وهذا مؤشر تنظيمي حسن، ويبعث على الارتياح داخل أي منظمة، كون أفرادها متكاتفون في بذل الجهد والتعاون على الإنجاز.

وبالعودة إلى صديقنا الموظف في المثال، أين كان عابسا ويعاني من ضغوطات كثيرة نظرا لتعدد التزاماته، إضافة إلى أنه مفلس إلى حد ما، كل هذا قبل أسبوع من تحصيل راتبه الشهري، وعند تحصيله له أحس بسعادة عارمة، ربما لأنه يستطيع الآن كل أو جل التزاماته المادية، وخلال هذا الأسبوع الذي قبض فيه راتبه شعر بنشاط كبير داخل جسمه وعقله وحيوية و طاقة فياضة، مع ارتفاع في المعنويات، فهو الآن يملك ما يزيد عن حاجته من الطاقة وعليه صرف هذا الفائض، لكن أين؟ بالطبع في عمله. ولكن هذا غير كاف، فيقوم بمساعدة زملائه في أعمالهم، مع ذلك بقي لديه المزيد، فلندعه يعمل الآن ونعد إلى تحليلنا.

- العبارة 7: أتعامل مع الزبائن والزملاء في العمل بهدوء أكبر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي.

وقد بلغ متوسطها الحسابي 2.29 ، وانحرافها المعياري 1.089، وذلك راجع إلى أن الغالبية من مفردات العينة ميالون إلى المعارضة على الهدوء في التعامل مع الزملاء والزملاء خلال الأسبوع المنشود، حيث بلغت نسبة المعارضين وشديدي المعارضة 35.5 % ، 25.8 % على التوالي، وبمجموع 61.3 %، أما فئة غير المتأكدين فبلغت نسبتهم 29 %، وتليهم فئة الموافقين بشدة بنسبة 6.5 %، وأخيرا نسبة الموافقة 3.2 %، أي بمجموع يقل عن 10 % ممن يتعاملون بهدوء مع الجميع خلال أسبوع تحصيل الرواتب.

بمعنى آخر كيف يمكن لشخص أن يكون سعيدا ونشيطا ومرتفع المعنويات فياضا بالحيوية، ويكون هادئا في تعاملاته مع الآخرين في نفس الوقت؟

حسب رأيي هذا من غير الممكن إن لم أقل أنه مستحيلا، وبمعنى آخر أن هذا الموظف يملك من الطاقة ما يفيض عن حاجته ويجب عليه صرفها، وهذا لا يتوافق مع الهدوء، بالإضافة إلى أن هذا الفرد هو جزائري وبطبعه يكون قليل الهدوء وكثير الحركة وسريع الانفعال مع كل المواقف مهما كان نوعها، وهذا راجع إلى مجموعة من السمات المكونة لشخصية الفرد الجزائري، بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية والبيئية والثقافية التي تؤثر على شخصيته.

- **العبارة 8:** أمازح زملائي في العمل والزبائن أكثر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.387، وانحرافها المعياري 1.183، ويعود ذلك إلى أن الغالبية العظمى من عينة البحث كانوا موافقين على ممازحة زملائهم في العمل والزبائن خلال أسبوع تحصيل الرواتب، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 12.9%، ونسبة الموافقين 45.2%، أي بمجموع فاق 68% من الموافقة، أما العارضين والمعارضين بشدة فقدرت نسبهم على التوالي 19.5%، 6.5%، وبمجموع قارب 26% والبقية فهم فئة غير المتأكدين من الإجابة ونسبة 16.1%.

وتفسر هذه النتائج بأن غالبية موظفي الضرائب يكونون في مزاج حسن خلال أسبوع تحصيل الرواتب، لأنهم يمازحون بعضهم أثناء تأدية مهامهم، وأن الروح المعنوية العامة السائدة داخل المنظمة جد مرتفعة، وهذا المناخ التنظيمي المناسب لا يشعر به المنتسبون إلى المنظمة فحسب بل يتعداهم إلى زبائن المنظمة، ذلك لأنهم يجدون في استقبالهم موظفين طليقي التقاسيم، يمتلكون روح الدعابة، وهذا الجو العام السائد من مؤشرات نجاح أي منظمة إن استمر، فالموظف الذي يمتلك مهارات اتصالية مع زملائه في العمل سواء

كانوا رؤساء أو مرؤوسين، ومرونة في التعامل مع الزبائن لا يستطيع إلا أن يكون ناجحا ومكسبا للتنظيم في ظل استمرار هذا المناخ، وهذا ما استنتجه مايو وفريق بحثه أثناء دراسته الشهيرة (حركة العلاقات الإنسانية)، لكن الشيء الإضافي هنا هو وجود حافظ مثير لهذا الجو السائد (الراتب) والذي لم يمر عليه وقت طويل.

- **العبارة 9:** لا أصل مبكرا إلى عملي خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي.

وقدر متوسطها الحسابي 4.032، وانحرافها المعياري 0.865، وترجع هذه النتائج إلى أن العبارة سلبية، لهذا فإن الغالبية العظمى من مفردات العينة كانوا من المعارضين بنسبة إجمالية بلغت 71%، موزعين بين شدة المعارضة والمعارضة بالتساوي 35.5%، وأما فئة الموافقين فكانت ضئيلة جدا ونسبتها 3.2%، وانعدمت فئة المعارضين بشدة، والبقية كانوا من غير المتأكدين بنسبة 25.8%.

ولأن العبارة سلبية فهي تفسر بالعكس، بمعنى القلة القليلة فقط تصل متأخرة إلى عملها خلال أسبوع تحصيل الرواتب والغالبية المطلقة تبكر للحاق بوظائفهم، وهذا دليل آخر على أنهم يمتلكون طاقة وحيوية إضافية تدفعهم لاستعجال اللحاق بمنظمتهم، وهذا للاجتهاد والجد وإظهار الولاء للمنظمة التي منحتم ما هم في حاجة إليه (الانتماء، الاستقرار، المركز الاجتماعي، بالإضافة إلى الراتب) ولذلك لا يوجد مانع للالتحاق بمناصب عملهم والصرف من طاقتهم لأنهم يملكون الدافع لذلك.

- **العبارة 10:** لا ارجع إلى البيت حسن المزاج خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.871، وانحرافها المعياري 1.076، ويفسر هذا بأن الغالبية العظمى من الراضين، حيث سجلنا أن نسبة المعارضين بلغت

71% في مجملها، موزعين بين معارض بشدة ومعارض على التوالي 32.3%، 38.7%، تليها نسبة غير المتأكدين البالغة 16.1%، أما فئة الموافقين فقاربت نسبتهم 13% منهم 9.7% موافق، و 3.2% موافق بشدة. ولأن هذه العبارة سلبية هي الأخرى تم عكسها، فتفسر على أن الغالبية من مفردات العينة يرجعون إلى بيوتهم بمزاج حسن خلال الأسبوع الذي يحصلون فيه رواتبهم، وهذا يعني أنهم لا يزالون يمتلكون من الطاقة القدر الكافي للبدل لذويهم وأصدقائهم وجيرانهم، بما أنه لا يوجد شيء يعكر صفو مزاجهم، ويزيد من تعبهم، ويستنفذ طاقتهم.

ولتوضح الصورة أكثر نعود إلى صديقنا موظف الضرائب، فهو سعيد لتحصيل راتبه ويحس بالنشاط ومرتفع المعنويات، وله الدافع للعمل أكثر وحتى مساعدة زملائه في العمل، ويمازحهم ويمزح زبائنه كذلك لأنه رائق، ويملك دافع قوي للعمل أكثر يجعله يبكر للحاق بمنصب عمله، فكيف يرجع إلى بيته سيء المزاج؟ بل العكس تماما، فلديه من الدوافع للسعادة وصفاء النفس والعقل والروح أكثر مما يعكر عليه وبالخصوص (الحافز القوي) الذي لم يمضي عليه أسبوع (الراتب)، فهو يملك من المال القدر الكافي لسد حاجاته وتلبية متطلبات من يقوم على إعالتهم. فلندعه يرتاح قليلا وينفق من ماله ويصرف من طاقته كيف ما يشاء ولنعد إلى تحليلنا.

- **العبارة 11:** لا أتسوق كثيرا خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي. وقدرة متوسطها الحسابي ب 3.968، وانحرافها المعياري 0.938، بمعنى أن الغالبية الساحقة من مفردات الدراسة كانوا معارضين للفكرة، حيث بلغت نسبتهم الإجمالية 67.8%، من بينهم 35.5% معارضين بشدة، أما الموافقين فبلغت نسبتهم 6.5%، ولم نسجل أي موافق بشدة، أما البقية فهم فئة غير المتأكدين 25.8%، ولأن العبارة سلبية يتم عكسها وتفسر على النحو الآتي:

غالبية مفردات العينة تقوم بالتبضع وزيارة الأسواق خلال الأسبوع الذي يحصلون فيه رواتبهم، ويرجع ذلك إلى سبب واحد وهو امتلاك المال، وعليهم تلبية حاجاتهم هم وأسرهم من مأكّل وملبس وغيرها، وقضاء ديونهم أن كانوا مدانين وتسديد الفواتير... الخ.

- **العبارة 12:** أتنزه بشكل أكثر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.032، وانحرافها المعياري 1.038. وسجلنا في هذه العبارة تساوي تام بين الموافقين والمعارضين، بنسبة إجمالية بلغت 29.1% مع أغلبية بسيطة كانت في فئة غير المتأكدين قاربت 42%.

ويمكننا إعطاء عدة تفاسير لهذه النتائج أهمها:

- جل الموظفين يختار عطلته السنوية في فصل الصيف.
- قلة المرافق العامة المخصصة للاستجمام في محيط ولاية قسنطينة.
- قلة المساحات الخضراء ومرافق استقبال العائلات القسنطينية.
- عطلة نهاية الأسبوع (جمعة وسبت) وكأن الولاية إن لم نقل الوطن يدخل في سبات (ما عدى صلاة الجمعة ما يميز العطلة الأسبوعية).
- الافتقار لثقافة التنزه خلال عطلة نهاية الأسبوع عند أغلبية الجزائريين.
- انعدام النوادي المخصصة للموظفين وأسرهم.
- عدم امتلاك الموظف لوسائل الترفيه ربما هو ما يبعده عن التنزه.

- **العبارة 13:** أزور أقاربي أكثر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي.

وقدر متوسطها الحسابي ب 3.258، وانحرافها المعياري 1.169، ومن خلال ذلك يمكننا القول بأن الغالبية من مفردات الدراسة ميالون إلى الموافقة، حيث بلغت نسبة الموافقين 58.1%، موزعون بين شدة الموافقة بنسبة 9.7%، والموافقة بنسبة 48.4%، تليها نسبة المعارضة 35.5%، منهم 29%

معارضون، و6.5% معارضون بشدة، والقلّة المتبقية فهم من فئة غير المتأكدون بنسبة 6.5%.

ويمكننا تفسير هذه النتائج بأن الغالبية من موظفي الضرائب يقومون بتبادل الزيارات ومجاملات الأهل والأقارب والأصدقاء خلال أسبوع تحصيل الرواتب، وهذا يرجع إلى نفس السبب دائماً، وهو توفر المال لذلك، وهناك مجموعة من الأسباب التي تدفع الفرد الجزائري للقيام بالتزاور والمجاملات بتوفر المال (الراتب)، منها ما هو من العرف والعادات والتقاليد والمتمثل في استحالة الدخول إلى بيت أي شخص كان من غير هدية ولو شيء بسيط، ومنها ما هو اجتماعي سواء كان لإظهار المكانة والمركز الاجتماعي أو للتكافل الاجتماعي، وهو الأمر السائد كالزيارة لمباركة عقد قران أو مولود أو ختان أو نجاح... أو غيرها من المناسبات الاجتماعية.

ومنها ما هو مرتبط بشخصية الإنسان الجزائري والمتمثلة في الكرم والجود واستضافة الأهل أو الأصدقاء على أحسن وجه وبأفضل الولايم، ولا يتم هذا إلا بتوفر المال، وحتى الدين الإسلامي الحنيف يحث على هذا السلوك.

ومن خلال كل ما سبق اتضحت لنا الرؤيا بشكل جلي، وذلك من بعد العودة إلى صديقنا موظف الضرائب، الذي وجدناه في الأسبوع الذي يسبق تحصيله لمرتبته في حالة أقل ما يقال عنها أنها غير مطمئنة، لنجده يوم تحصيل راتبه في سعادة لا توصف، وخلال الأسبوع نفسه أحس بنشاط كبير مع ارتفاع في المعنويات والطاقة دفعته إلى إنجاز عمله على أكمل وجه ومساعدة زملائه في العمل، إضافة إلى ذلك فهو حسن المزاج مرح وميال إلى المزاح، ولديه الطاقة الكافية للتسوق بعد العمل والقيام بزيارات المجاملة والتسامر مع الأصدقاء، وكل هذه عبارة عن مؤشرات على تعبئة الدوافع لديه وهو مستعد للعمل والبدل والعطاء أكثر، وكل هذه الحالة التي يعيشها هذا الفرد كانت نتيجة لسبب واحد هو تحصيله على راتبه الشهري، والذي نستنتج منه أنه عمل كمثير لدوافع هذا الموظف بشكل لافت للانتباه لأسبوع كامل.



**1- 3- ب - بعد موعد دفع الرواتب:**

للتعرف على مدى تأثير بعد موعد دفع الرواتب على دافعية موظفي الضرائب، تم حساب التوزيع التكراري، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس القسم الثاني من المحور الأول للاستبيان، كما يوضحه الجدول رقم 8.

من خلال الجدول رقم 8، يتضح لنا وبشكل عام ميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على أن بعد موعد دفع الرواتب يؤثر بشكل سلبي على دافعية موظفي الضرائب العاملين بولاية قسنطينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.639 والانحراف المعياري 0.497 وهذا ما سيتضح من خلال تحليلنا لاستجابات مفردات الدراسة حول بنود الاستبيان.

الجدول رقم 8: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيع التكراري والنسب المئوية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو المحور الأول.

العبارة رقم	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	معارض	معارض بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	5	4	3	2	1		
14	18	48	9	15	3	3.677	1.065
	%19.4	%51.6	%9.7	%16.1	%3.2		
15	41	48	0	4	0	4.355	0.702
	%44.1	%51.6	0	%4.3	0		
16	36	45	12	0	0	4.258	0.674
	%38.7	%48.4	%12.9	0	0		
17	23	58	3	9	0	4.022	0.821
	%24.7	%62.4	%3.2	%9.7	0		
18	12	33	24	21	3	3.323	1.065
	%12.9	%35.5	%25.8	%22.6	%3.2		
19	6	46	12	26	3	2.72	1.046
	%6.5	%49.5	%12.9	%27	%3.2		
20	18	45	15	6	0	3.903	0.781
	%19.4	%48.4	%16.1	%6.5	0		
21	6	42	15	24	6	3.194	1.096
	%6.5	%45.2	%16.1	%25.8	%6.5		
22	33	48	3	6	3	4.097	0.968
	%35.5	%51.5	%3.2	%6.5	%3.2		
23	0	39	33	18	3	3.161	0.851
	0	%41.9	%35.5	%19.4	%3.2		
24	3	42	30	18	0	3.323	0.823
	%3.2	%45.2	%32.3	%19.4	0		
0.497	المتوسط الكلي **						

• العبارات السلبية \*

• تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس العبارات السلبية\*\*

- **العبارة 14:** نقل رغبتني في العمل بعد أسبوعين من تحصيل راتبني .  
فبلغ متوسطها الحسابي 3.677، وانحرافها المعياري 1.065، فكانت اتجاهات مفردات العينة ميالة إلى الموافقة على أنه بعد أسبوعين من تحصيل الرواتب تتخفف رغبتهم في العمل، حيث مثلت نسبة الموافقين الغالبية الساحقة بمجموع 72% بين موافق بشدة 19.4%، وموافق 51.6%، تليها نسبة المعارضين البالغة 19.3%، منهم 16.1% معارض، و3.2% معارض بشدة، وفي الأخير نسبة غير المتأكدين والبالغة 9.7%.  
وتفسر هذه النسب بأن المدة الزمنية (أسبوعين) لها تأثير في سلوكات موظفي الضرائب حيث تقلل من رغبتهم في العمل، بمعنى آخر فإنه بعد أسبوعين من تحصيل الرواتب ينخفض مفعول هذه الأخيرة في التأثير على سلوك العاملين، وبذلك ينخفض مفعول الحافز (الراتب) في استثارة دافعية موظفي الضرائب.

- **العبارة 15:** تتباطأ وتيرتي في العمل بعد أسبوعين من الجهد المتواصل .  
وقدر متوسطها الحسابي ب 4.355، وانحرافها المعياري 0.702، وظهر اتجاه مفردات الدراسة نحو هذه العبارة موحدا تقريبا، وبنسبة قياسية نحو الميل إلى الموافقة حيث قاربت 96% في مجملها، أي ما يمثل الأغلبية المطلقة، موزعين بين الموافقة بنسبة 51.6%، والموافقة بشدة بنسبة 44.1%، وفي المقابل سجلنا نسبة ضعيفة جدا من المعارضين بلغت 4.3%، ولم نسجل أي حالة معارضة شديدة أو حالة غير متأكد.

وحسب رأيي فإن هذه النتائج جد معبرة ولا تحتاج إلى التعليق، وهي دليل آخر على أن المدة الزمنية (أسبوعين) تؤثر في سلوك موظفي الضرائب، وكلما زادت المدة كان تأثيرها سلبي وقوي أكثر، وهذا التأثير في السلوك الوظيفي يعني تأثيرا مباشرا في الدافعية المهنية بطبيعة الحال، بالرغم من أن الباحث تعمد في هذه العبارة عدم ربط الحافز (الراتب) بالمدة الزمنية

وإسقاطه من العبارة، وهذا ما حصل في تجربة بافلوف الشهيرة حين ربط صوت الجرس بالطعام.

- **العبارة 16:** أشعر بالملل بعد الأسبوع الثاني من يوم دفع الرواتب. وبلغ متوسطها الحسابي 4.252، وانحرافها المعياري 0.674، وكانت الغالبية الساحقة من مفردات العينة في هذه العبارة تميل إلى الموافقة على أنهم يصابون بالملل في العمل بعد أسبوعين من تحصيل الرواتب. والشيء الملاحظ هنا هو عدم تسجيل أي معارض، أما فئة غير المتأكدين فبلغت نسبتهم 12.9%، أما الباقي فهم الموافقون بنسبة 87.1%، موزعين بين الموافقة بشدة بنسبة 38.7%، والموافقة بنسبة 48.4%، وهذه النتائج تزيد من تأييد ما سار إليه الباحث حول تأثير بعد المدة الزمنية لتقديم الحافز (الراتب) على دافعية العمال، وذلك لأن الغالبية الساحقة من موظفي الضرائب كانت موافقة على العبارة بالإضافة إلى انعدام المعارضين. ولتنتضح الصورة، نخرج على صديقنا موظف الضرائب الذي تركناه خلال الأسبوع الذي حصل فيه راتبه سعيداً، نشيطاً، مرتفع المعنويات، حسن المزاج، وهمة عالية في العمل، ودافعيته مرتفعة... الخ، بعد أسبوعين ونسأله عن حاله فوجدناه على غير حال فرغبته في العمل قلت ووتيرته تباطأت ويشعر بالملل في عمله فما الذي قلبه إلى هذه الحالة؟

- **العبارة 17:** أشعر بالتذمر لبعد موعد حصولي على راتبي الشهري. وقدر متوسطها الحسبي ب 4.022، وانحرافها المعياري 0.821، ويدل هذا على أن الغالبية المطلقة من مفردات الدراسة تميل إلى الموافقة على أن بعد موعد تحصيل الرواتب يشعروهم بالتذمر، والنسب المئوية أكثر تعبيراً حيث لم نسجل أي معارض بشدة، وقرابة 10% فقط من المعارضين، وأما نسبة غير المتأكدين فاقت 3% بقليل، والسواد الأعظم هم الموافقون بنسبة 87%، موزعين بين شدة الموافقة بنسبة 24.7%، والموافقة بنسبة 62.4%.

ومن تمعننا في هذه النتائج ومحتوى العبارة نلتمس فعلا أن الراتب يمثل حافزا قويا لاستثارة دافعية موظفي الضرائب للعمل أكثر، ويؤثر على سلوكياتهم المهنية وبالأخص إذا اقترن هذا الحافز (الراتب) بمدة زمنية متغيرة، فهل سيكون له نفس التأثير (الراتب) رغم تغير المدة الزمنية أم لا ؟

- **العبارة 18:** تتخفف معنوياتي بشكل أكبر بعد أسبوعين من العمل.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.323، وانحرافها المعياري 1.065، ومن ذلك نقول أن غالبية بسيطة من مفردات الدراسة مال توجيههم نحو الموافقة، حيث بلغت نسبتهم 48.4%، منهم 12.9% موافق بشدة، و35.5% موافق، أما المعارضين فكانت نسبتهم 25.8%، موزعين بين معارض بنسبة 22.6%، ومعارض بشدة بنسبة 3.2%، وقد تساوت نسبة المعارضين مع نسبة غير المتأكدين البالغة 25.8%.

ويمكننا تفسير هذه النتائج على أن معنويات موظفي الضرائب تتخفف وتتأثر بالمدة الزمنية المقترحة، لكن هذا التأثير ليس على غالبية مطلقة، لأن ربع العينة غير متأكدين من الإجابة والربع الثاني معارضين، وقد رأى الباحث أن هذا يرجع إلى إغفال الحافز (الراتب) المقصود من العبارة، وهذا للتأكد من مدى تأثير المدة الزمنية (أسبوعين) في دافعية موظفي الضرائب بالرغم من عدم إقرانها بالحافز (الراتب).

- **العبارة 19:** لا أحس برتابة (روتين) كبيرة بعد أسبوعين من العمل.

وقدر متوسطها الحسابي ب 2.72، وانحرافها المعياري 1.046، ومن خلال ذلك لاحظنا ميل غالبية مفردات العينة نحو الموافقة على ما جاءت به العبارة، حيث بلغت نسبتهم 56%، موزعين بين شدة الموافقة بنسبة 6.5%، والموافقة بنسبة 49.5%، أما المعارضين فاقت نسبتهم 30% بقليل، منهم 27% معارض، و 3.2% معارض بشدة، والبقية هم غير المتأكدين الذين قاربت نسبتهم 13%.

وتفسر هذه النتائج على أنها أمر طبيعي ومتوقع إلى حد ما، وذلك راجع إلى سبب رئيسي هو طبيعة العمل في حد ذاته الذي يؤديه موظفي الضرائب، وهذا طوال السنة وليس بشكل دوري، فعملهم يعتبر روتينيا وهم معتادون عليه، ولذلك أتت استجاباتهم ميالة إلى الموافقة وليس للمدة الزمنية أي تأثير في شعورهم نحو طبيعة عملهم، وهذا لا يعني أن الجواب قطعي ولا تأثير للزمن عليهم والدليل على هذا الأثر يظهر من خلال النسبة المعتبرة للرافضين والتي قاربت 30%.

- **العبارة 20:** أنتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام لأرتاح من متاعب العمل. وبلغ متوسطها الحسابي 3.903، وانحرافها المعياري 0.781، ومنه فإن الغالبية الساحقة من مفردات الدراسة مال اتجاهها إلى الموافقة، حيث قاربت نسبة الموافقين 68%، موزعين بين موافق بشدة بنسبة 19.4%، والموافقة بنسبة 48.4%، تليها نسبة غير المتأكدين البالغة 16.1%، وفي الأخير نسبة المعارضين 6.5%، وانعدم شديدا المعارضة في هذه العبارة. ويمكننا تفسير هذه النتائج على أن الغالبية الساحقة من موظفي الضرائب يحس بأعباء العمل والتعب، كيف لا وهم يتعاملون مع الأرقام؟ فهو عمل يحتاج إلى الدقة وشدة التركيز والتحقيق والتمحيص، فنسيان صفر أو فاصلة أو إضافة صفر، أو خطأ في المجموع ستترتب عليه عواقب وخيمة قد تؤدي إلى إفلاس زبون أو الإضرار بخزينة الدولة... الخ.

وقبل مواصلة التحليل نرجع إلى صديقنا موظف الضرائب، الذي تركناه قليل الرغبة وبطيء الوتيرة في العمل، يشعر بالملل، متذمر لبعد موعد تحصيل راتبه، منحط المعنويات، مع عمل روتيني يتطلب جهدا وتركيزا كبيرا أثناء الأداء، كل هذه المؤشرات تدفعه إلى التفكير في نهاية الدوام ليرتاح ولو مؤقتا، خصوصا وأن الحافز لا يزال بعيد المنال. ولكي نتمكن من الإحاطة بالأسباب التي أدت إلى هذه الحالة علينا مواصلة التحليل لمعرفة المزيد علنا نستطيع إيجاد الحلول لوضعه.

- **العبارة 21:** أتعامل مع زملاء العمل والزبائن بجدية أكبر بعد أسبوعين من العمل.

وقدر متوسطها الحسابي 3.154، وانحرافها المعياري 1.096، ويعني هذا أن غالبية مفردات الدراسة ميالة إلى الموافقة، حيث بلغت نسبة الموافقين بشدة 6.5%، ونسبة الموافقين 45.2%، بمجموع قارب 52% من الموافقين على العبارة، أما نسبة المعارضين فتجاوزت 32%، موزعين بين معارضين بنسبة 25.8%، ومعارضين بشدة بنسبة 6.5%، أما فئة غير المتأكدين سجلنا استقرارا في نسبتهم 16.1%.

وهذا يعني أن الغالبية من موظفي الضرائب يكون جديا في التعامل مع زملائه في العمل وزبائنه بعد فترة زمنية محدد (أسبوعين)، وهي عكس الحالة التي كان عليها خلال الأسبوع الذي حصل فيه على راتبه، أين كان مرحا وميالا إلى المزاح وخفيف الظل، وهذا التغيير في المزاج يرجع إلى المدة الزمنية وإلى ضعف تأثير الحافز (الراتب) في العمل، وهذا ما شكل مثبطا لدافعية موظفي الضرائب.

- **العبارة 22:** بعد أسبوعين من العمل أرجع إلى البيت مرهقا وسيء المزاج.

وبلغ متوسطها الحسابي 4.097، وانحرافها المعياري 0.968، ومنه يمكننا القول أن الأغلبية المطلقة من مفردات الدراسة اتجهت نحو الموافقة بنسبة فاقت 87%، موزعين بين الموافقة بشدة 35.5%، والموافقة بنسبة 51.6%، أما فئة غير المتأكدين فكانت نسبتهم ضعيفة 3.2%، وهي نفس نسبة المعارضين بشدة، أما المعارضين فبلغت نسبتهم 6.5%، بمجموع 9.7% من المعارضين.

وهذه العبارة امتدادا لسابقتها وجاءت مؤكدة لهما، بمعنى أن الغالبية من موظفي الضرائب يتأثرون بطبيعة العمل وأعبائه بعد فترة زمنية محددة (أسبوعين)، وهذا من الناحية النفسية والبدنية، وذلك في ظل غياب الحوافز

التي تثير دوافعهم للعمل والبدل والعطاء أكثر، أو على الأقل الحفاظ على نفس الوتيرة التي كانوا عليها خلال الأسبوع الأول من تحصيل رواتبهم، وعلى المنظمة التي ينتمون إليها مراعاة هذا والتنبه إليه.

- **العبارة 23:** بعد أسبوعين من تحصيل راتبي أتسوق نادرا. وقدرة متوسطها ب 3.161، وانحرافها المعياري 0.851، ولاحظنا من خلال هذه النتائج أن غالبية بسيطة من مفردات العينة تميل إلى الموافقة، تليها نسبة معتبرة من فئة غير المتأكدين، وفي الأخير فئة المعارضين. حيث بلغت نسبة الموافقين من موظفي الضرائب على ما جاء في العبارة 41.9%، ولم نسجل أي معارض بشدة في هذه العبارة، أما نسبة غير المتأكدين فبلغت ذروتها 35.5%، أما نسبة المعارضين فبلغت 22.6%، منهم 19.4% معارض، و 3.2% معارض بشدة.

ويمكننا تفسير هذه النتائج من عدة زوايا أهمها:

- تناقص القيمة المالية للمرتب بعد 15 يوما وأكثر من الإنفاق.  
- الابتعاد عن الأسواق للتحكم في النفقات.  
- المكوث في البيت بعد يوم من العمل المضني.  
هذه هي التصورات بالنسبة إلى فئة الموافقين الذين يشرفون بأنفسهم على عملية التسوق.

أما بالنسبة إلى فئة المعارضين فيمكننا تفسير إجاباتهم على نحو آخر، مثل خلطهم بين معنى التسوق أو عدم فهمه وبين عملية الشراء، فالتسوق هو اقتناء لما يزيد عن حاجة الفرد من سلع، أما الشراء هو اقتناء ما هو ضروري لحياة الفرد وأسرته يوميا.

أما فئة غير المتأكدين فيمكننا افتراض أنهم يقومون أحيانا بالتسوق بأنفسهم، وفي كثير من المرات يوكلون المهمة لأحد أفراد الأسرة (الزوج، الزوجة، الأبناء، الإخوة... الخ).



ومن هذا يمكننا القول أنه بعد أسبوعين من حصول موظفي الضرائب على رواتبهم الكلى يتأثر بالمدة الزمنية والقيمة المتبقية من الحافز (الراتب) في نفس الوقت.

- **العبارة 24:** بعد أسبوعين من الحصول على راتبي لا أحب الزيارات. وبلغ متوسطها الحسابي 3.323، وانحرافها المعياري 0.823، ومنه يمكننا القول أن الغالبية البسيطة من مفردات العينة تميل إلى الموافقة وبنسبة 48.4%، القلة منهم شديدي الموافقة 3.2%، و 45.2% من الموافقين، ونسبة معتبرة من فئة غير المتأكدين 32.3%، أما المعارضين فبلغت نسبتهم 19.4%، مع عدم تسجيل أي حالة معارضة بشدة.

وتفسر هذه النتائج كما سرنا إليه سابقا إلى طبيعة الفرد الجزائري الميالة إلى الكرم والمجاملة، وبقلة المال لا يمكنه التهادي وبذلك يفضل عدم التزاور والمكوث في البيت.

وقبل مواصلة التحليل نحاول التعرّيج على صديقنا موظف الضرائب للاضطلاع على حاله، فقد كان في حال جيد خلال الأسبوع الذي حصل فيه مرتبه، لينقلب به الحال إلى النقيض بعد أسبوعين من تحصيله لراتبه، أين قلت رغبته وتباطأت وتيرته في العمل، وصار يشعر بالملل، وهو متذمر لبعده موعد تحصيل راتبه المقبل، وهذا يحط من معنوياته أكثر ويعكر مزاجه ويشعره بالتعب والإرهاق ويبعده عن الأسواق والتزاور ويدفعه لطلب الراحة، فنستنتج أن ما تغير بين الحالة الأولى والحالة الثانية، هي المدة الزمنية وقيمة الحافز (الراتب)، وربما تكمن الإجابة على تساؤلاتنا السابقة في هاتين النقطتين.

#### 1- 4- مدى تأثير المكافآت على دافعية العمال:

للتعرف على مدى تأثير موعد تحصيل المكافآت على دافعية موظفي الضرائب، تم حساب التوزيع التكراري، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري للعبارات التي تقيس المحور الثاني، كما هو موضح في الجدول رقم 9.

من خلال نتائج الجدول رقم 9، سجل الباحث ميل غالبية مفردات الدراسة نحو الموافقة على أن موعد تحصيل المكافآت يؤثر بشكل إيجابي على مستوى دافعية موظفي الضرائب بشكل عام، حيث بلغ متوسطها الحسابي الكلي 3.639، أما انحرافها المعياري الكلي فقدر ب 0.497، وهي نتائج توضح اتجاهات موظفي الضرائب نحو ما سار إليه الباحث على العموم، وهذا ما سنوضحه من خلال تحليل نتائج المحور الثاني من الاستبيان.

الجدول رقم 9: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتوزيع التكراري والنسب المئوية لاتجاهات مفردات الدراسة نحو المحور الثاني.

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	معارض بشدة 1	معارض 2	غير متأكد 3	موافق 4	موافق بشدة 5	العبارة رقم
0.702	4.355	0	0	4	48	41	25
		0	0	%4.3	%51.6	%44.1	
0.674	4.258	0	0	12	45	36	26
		0	0	%12.9	%48.4	%38.7	
1.065	3.677	3	15	9	48	18	27
		%3.2	%16.1	%9.7	%51.6	%19.4	
0.968	4.097	3	6	3	48	33	28
		%3.2	%6.5	%3.2	%51.6	%35.5	
1.096	3.194	6	24	15	42	6	29
		%6.5	%25.8	%16.1	%45.2	%6.5	
0.851	3.161	3	18	33	39	0	30
		%3.2	%19.4	%35.5	%41.9	0	
0.823	3.323	0	18	30	42	3	31
		0	%19.4	%32.3	%45.2	%3.2	
0.821	4.022	0	9	3	58	23	32
		0	%9.7	%3.2	%62.4	%24.7	
1.065	3.323	3	21	24	33	12	33
		%3.2	%22.6	%25.8	%35.5	%12.9	
0.781	3.903	0	6	15	45	18	34
		0	%6.5	%16.1	%48.4	%19.4	
1.046	2.72	3	26	12	46	6	35
		%3.2	%27	%12.9	%49.5	%6.5	
0.497	3.639	المتوسط الكلي **					

• العبارات السلبية \*

• تم حساب المتوسط الحسابي الكلي بعد عكس العبارات السلبية \*\*

- **العبارة 25:** أنتظر بفارغ الصبر موعد حصولي على مكافأتي المادية. وبلغ متوسطها الحسابي 4.355، وانحرافها المعياري 0.702، وتدل هذه النتائج على ميل جل مفردات العينة نحو الموافقة، وهو ما توضحه النسب المئوية صراحة، حيث لم يسجل الباحث أي معارض حول هذه العبارة، وسجل ما نسبته 4.3% من فئة غير المتأكدين، أما الغالبية المطلقة فهم موافقون على ما جاء في البند وبنسبة إجمالية بلغت 95.7%، موزعون بين شدة الموافقة بنسبة 44.1%، و الموافقة بنسبة 51.6%، وهي نسب غنية عن كل تعليق، فجل موظفي الضرائب بولاية قسنطينة يترقبون على أحر من جمر موعد حصولهم على مكافأته المادية.

وهذا الشغف بالمكافآت المادية له عدة أسباب يمكننا حصرها في النقاط الآتية:

- القيمة المالية للمكافآت معتبر قد تصل إلى ضعف الراتب أو أكثر.
- قيمة المكافآت مرتبطة بالرتب الوظيفية والمدخيل العامة لمصالح الضرائب في الولاية.
- قيمة المكافآت متغيرة (راجع الفصل السابق).
- توقيت دفع المكافآت (راجع الفصل السابق).

ومنه فإن لزمن دفع المكافآت المادية وقيمتها أثر مباشر على نفسية موظفي الضرائب وميزانيتهم، وبذلك فهي تؤثر بشكل أو بآخر على دافعيتهم في العمل، وهذا ما لاحظناه في المحور الأول، وسنحاول التأكد منه من خلال تحليلنا لما تبقى من بنود الاستبيان.

- **العبارة 26:** تغمرني السعادة عند حصولي على مكافأتي المادية. وبلغ متوسطها الحسابي 4.258، وانحرافها المعياري 0.674، ويعني هذا ميل الغالبية المطلقة من مفردات عينة البحث نحو الموافقة، حيث لم نسجل أي معارض لهذه العبارة مثل سابقتها، وسجل الباحث ارتفاعا طفيفا في نسبة غير

المتأكدين بلغت 12.9%، والبقية كانوا موافقين ونسبتهم 87.1%، منهم 38.7% موافق و 48.4% موافق بشدة.

وتعني هذه النتائج أن جل موظفي الضرائب يشعرون بسعادة غامرة عند تحصيلهم للمكافآت المادية، ونستنتج من ذلك أن للمكافآت المادية تأثير على الحالة الشعورية لمفردات الدراسة، وأنها تعمل كمثير لحالة وجدانية إيجابية تتمثل في السعادة الغامرة، ولهذه الحالة دور في دافعية موظفي الضرائب، لأنه يوجد فرق بين موظف سعيد وموظف آخر كئيب أو غاضب أو محبط، وهذا من جوانب متعددة، أهمها بالنسبة للمنظمة دافعيته للعمل ومستوى أدائه وقدرته على الابتكار والإبداع.

- **العبارة 27:** يهون علي العمل الكثير مقابل مكافآت مالية مجزية.  
وقدر متوسطها الحسابي ب 3.677، وانحرافها المعياري 1.065، وتدل هذه النتائج على ميل الغالبية العظمى من مفردات العينة نحو الموافقة على ما جاءت به العبارة، وتأتي النسب المئوية أكثر توضيحا لذلك حيث بلغت نسبة الموافقة 71%، موزعين بين شدة الموافقة بنسبة 19.4%، والموافقة بنسبة 51.6%، وسجل الباحث انخفاضا طفيفا في نسبة غير المتأكدين وبلغت 9.7%، مع تسجيل أول المعارضين في هذا المحور بلغت نسبتهم 19.3%، منهم 16.1% معارض، و 3.2% معارض بشدة.

وتفسر هذه النتائج بأن جل موظفي الضرائب على أتم الاستعداد للبدل والعطاء وعدم ادخار الجهد للمنظمة، في المقابل على المنظمة أن تقدر ذلك وتجزل العطاء (المكافآت) لموردها البشري، وبذلك تعمل هذه المكافآت المالية كمثير لدافعيته، أما فئة المعارضين فيمكننا تفسير موقفهم بشكل آخر هذا لأنهم لم يعبروا على رفضهم مسبقا، حيث أنهم ينتظرون موعد تحصيل مكافآتهم ويسعدون بتحصيلها، بمعنى أن للمكافآت تأثير على حالتهم النفسية والمهنية، ومعارضتهم هنا قد تكون إما على العمل أكثر لأن المكافآت توازي

جهدهم أو تقل عليه أو ينتظرون واقعا ملموسا وليس افتراضيا (أي كم أعمل وكم تكون الجائزة)، وهذا يعني أن للمكافآت المالية تأثير على عمل العمال.

- **العبارة 28:** إذا كانت المكافآت المالية تصرف يوميا أكون أول من يصل إلى العمل وآخر من يغادر.

وبلغ متوسطها الحسابي 4.097، وانحرافها المعياري 0.968، ويعني هذا أن الغالبية المطلقة من مفردات الدراسة اتجهت نحو الموافقة على ما جاء في العبارة، حيث فاقت نسبة الموافقين 87%، موزعين بين شدة الموافقة بنسبة 35.5%، والموافقة بنسبة 51.6%، تليها نسبة المعارضين البالغة 9.7%، من بينهم 6.5% معارض، و3.2% معارض بشدة، وهذه الأخيرة هي نفس نسبة غير المتأكدين.

وتفسر هذه النتائج بأن للمكافآت المادية تأثير كبير ومفعول سريع على السلوك المهني لجل موظفي الضرائب، بحيث أنها ترفع من مستوى انضباطهم في مواعيد العمل وهذا شيء إيجابي، وبذلك فهي تؤثر أيضا على مستوى دافعيتهم للعمل وعلى المنظمة حسن استغلال هذه النقطة، فمن غير المعقول أن يصل موظف إلى مكتبه مبكرا وينصرف منه متأخرا دون أن يؤدي ما عليه من واجبات ومهام.

- **العبارة 29:** كل ثلاثة أشهر تأتي المكافآت لتمدني بالطاقة اللازمة للعمل.  
وقدر متوسطها الحسابي ب 3.194، وانحرافها المعياري 1.096، وهذه النتائج كانت لميل الغالبية من مفردات العينة نحو الموافقة على العبارة وذلك بنسبة بلغت 51.7%، من بينهم 6.5% فقط موافقين بشدة، و 45.2% موافقين، تليها نسبة المعارضين التي بلغت أعلى مستوياتها حيث وصلت إلى 32.3%، منهم 6.5% معارض بشدة، و 25.8% معارض، وسجل الباحث في هذه العبارة ارتفاعا في نسبة غير المتأكدين إذ بلغت 16.1%.

ويتحصل موظفو الضرائب على مكافآت المردودية كل ثلاثة أشهر وهي تخضع إلى شرطين (الرتبة المهنية والتنقيط)، أي درجة الموظف في السلم الوظيفي وتنقيط الرؤساء لمستوى أدائه، وبذلك تكون قيمتها متغيرة.

ومنه نستنتج أن لمكافئة المردودية تأثير على سلوك موظفي الضرائب، فهي تعمل كحافز مثير لدوافعهم للعمل أكثر، هذا إذا التزمت المنظمة بالشرطين السابقين ولم تتدخل المحاباة في شروط منحها (راجع شروط نجاح نظم الحوافز في الفصل الثالث).

وقبل مواصلة التحليل فلنعرج على صديقنا موظف الضرائب ونستطلع حاله بعد ما تركناه قربا إلى الانطواء لبعد موعد تحصيل راتبه الشهري، فوجدناه في حال أحسن لقرب موعد تحصيل مكافآته، وقد سعد أكثر حين لامسها، وعبر لنا عن استعداده للعمل أكثر مقابل مكافآت أكبر، وهذا بانضباط وتفاني في العمل، لأن المكافآت تمنحه الطاقة لأداء عمله، ومن هذا يمكننا القول أن المكافآت المادية تعمل كحافز مثير لدوافع الفرد نحو العمل.

- **العبارة 30:** في الشهر الذي أتحصل فيه على مكافآتي أكون أكثر نشاطا في العمل.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.161، وانحرافها المعياري 0.851، وترجع هذه النتائج إلى ميل غالبية بسيطة من مفردات العينة نحو الموافقة على العبارة وذلك بنسبة 41.9%، ولم يسجل الباحث أي حالة موفقة شديدة، تلتها نسبة غير المتأكدين التي بلغت ذروتها 35.5%، وفي الأخير نسبة المعارضين البالغة 22.6%، منهم 19.4% معارض، و3.2% معارض بشدة.

وتفسر هذه النتائج بأن غالبية بسيطة من موظفي الضرائب تحس بنشاط أكثر في العمل خلال الشهر المنشود، وهذا لأن نسبة الموافقين ضعف نسبة المعارضين، ولكن إذا رجعنا إلى أحد مبادئ التحفيز الذي نكره الباحث في الفصل النظري الثالث (مبدأ توقيت الحافز)، فإن للتوقيت دور كبير في نجاح

الحافز ومدى فعاليته وتأثيره في سلوك الأفراد ودوافعهم، ومنه نستنتج أن مدة شهر طويلة نوعا ما ليكون تأثير الحافز (المكافآت المادية) بالشكل المرغوب، وهذا لا يلغي تأثيره لأن النتائج أثبتت أنه مؤثر ولكن قوة تأثيره هي ما يتأثر.

- **العبارة 31:** تساعدني مكافآتي على إشباع حاجاتي وحاجات أسرتي بشكل كبير.

وقدر متوسطها الحسابي ب 3.323، وانحرافها المعياري 0.851، وتعتبر هذه النتائج عن ميل الغالبية البسيطة من مفردات الدراسة نحو الموافقة على العبارة، فبلغت نسبتهم 48.4%، منهم 3.2% موافق بشدة، و 45.2% موافق، تلتها نسبة غير المتأكدين التي تراجمت قليلا فبلغت 32.3%، وفي الأخير حلت نسبة المعارضين البالغة 19.4%، ولم يسجل الباحث أي معارضة بشدة على هذا البند.

وتفسر هذه النتائج بأن الغالبية من موظفي الضرائب ترى أن المكافآت المادية تساهم في تلبية حاجاتهم هم ومن يعولون، والدليل على ذلك عدم تسجيل أي اعتراض شديد، بالإضافة إلى نسبة معتبرة من غير المتأكدين، ونسبة متواضعة من المعارضين، وبذلك نكون لاحظنا التأثير الايجابي للحوافز المادية (المكافآت) على سلوك موظفي الضرائب في الحياة المهنية (داخل المنظمة)، وفي الحياة الاجتماعية (خارج المنظمة).

- **العبارة 32:** مكافآت السداسي الأول تمثل نفسا ثانيا لي في العمل. وبلغ متوسطها الحسابي 4.022، وانحرافها المعياري 0.821، ويعني هذا أن الغالبية المطلقة من مفردات الدراسة اتجهت نحو الموافقة على ما جاء في العبارة، حيث فاقت نسبة الموافقين 87%، موزعين بين شدة الموافقة بنسبة 24.7%، والموافقة بنسبة 62.4%، تليها نسبة المعارضين البالغة 9.7%، و 3.2% نسبة غير المتأكدين، ولم يسجل الباحث أي معارض بشدة هنا.



وتعني هذه النتائج أن الغالبية المطلقة من موظفي الضرائب ترى في مكافآت السداسي الأول حافزا مغريا للعمل، ولتوضيح مدى تأثير هذه المكافآت علينا التطرق إليها ولو بشكل بسيط.

- مكافآت المردودية: (ذكرت سابقا).
- المكافأة عن المخاطر: تدفع كل ستة أشهر وتخضع لشرط الرتبة المهنية.
- مكافأة الخرجات الميدانية: تدفع كل ستة أشهر وتخضع لنفس الشرط السابق إضافة إلى عدد الخرجات.
- المكافأة عن المداخل المحصلة: تدفع كل ستة أشهر وتخضع لنفس الشرط السابق، وهي أعلى المكافآت من حيث القيمة لأنها مرتبطة بالمداخل التي تحصلها الولاية من الجباية.

ومن خلال هذا نستنتج أن موظفي الضرائب يحصلون خلال السداسيين الأول والثاني معا كل هذه المكافآت مجتمعة، وتمثل قيمة مالية معتبرة لأنها أضعاف مضاعفة من مرتباتهم الشهرية، ولذلك يكون لها الوقع المؤثر في نفسية العمال وحياتهم الاجتماعية وكذا نظرتهم إلى العمل، فهذه المكافآت تعمل كحافز مثير لدفعهم نحو العمل بجد، وخاصة أن قيمتها المالية معتبرة، ويضاف إلى كل ذلك توقيتها، فهي تحصل بعد السداسي الأول (جويلية، أوت) أي في موسم العطل والاصطياف، وتسمح للموظف بقضاء أوقات استجمام مريحة مع أسرته أو أصدقائه، وهذا ليستطيع العودة إلى العمل وهو مشحون بالطاقة والرغبة في العمل ومتحمسا للقيام بالبذل والعطاء لمنظمته، ومن خلال كل هذا يمكننا القول بأن مكافآت السداسي الأول تمثل نفسا ثانيا في العمل وتستثير الدوافع للعمل أكثر بالنسبة لجل موظفي الضرائب.

- **العبارة 33:** مكافآت السداسي الثاني تشعرني بأني عملت بجد طوال السنة.

وقدر متوسطها الحسابي 3.323، وانحرافها المعياري 1.065، ومن ذلك نقول أن غالبية بسيطة من مفردات الدراسة مال توجيههم نحو الموافقة، حيث بلغت نسبتهم 48.4%، منهم 12.9% موافق بشدة، و35.5% موافق، أما المعارضين فكانت نسبتهم 25.8%، موزعين بين معارض بنسبة 22.6%، ومعارض بشدة بنسبة 3.2%، وهي نفس نسبة غير المتأكدين البالغة 25.8%.

وتعني هذه النتائج أن مكافآت السداسي الثاني تؤثر على موظفي الضرائب لكنها لا تشعرهم أنها أتت نتيجة لجهودهم طوال السنة ويفسر ذلك من عدة نواحي:

- قيمة المكافآت: قيمتها معتبرة كما سبق واشرنا إليها.
  - توقيت المكافآت: تأتي بعد السداسي الثاني في بداية السنة (جانفي) وهذه الفترة لا تمثل شيء بالنسبة إلى الفرد الجزائري (لا عطل ولا مناسبات).
  - عدم ارتباطها بالجهد المبذول بطريقة مباشرة.
- وهذه عوامل تؤثر في فعالية نظام الحوافز، ولذلك أسفرت العبارة 33 على هذه النتائج.

- **العبارة 34:** المكافآت التي أتحصل عليها بشكل دوري تدفعني للعمل بفعالية.

وبلغ متوسطها الحسابي 3.903، وانحرافها المعياري 0.781، ومنه فإن الغالبية الساحقة من مفردات الدراسة مال اتجاهها إلى الموافقة، حيث قاربت نسبة الموافقين 68%، موزعين بين موافق بشدة بنسبة 19.4%، والموافقة بنسبة 48.4%، تليها نسبة غير المتأكدين البالغة 16.1%، وفي الأخير نسبة المعارضين 6.5%، وانعدم شديدا المعارضة في هذه العبارة.

وتفسر هذه النتائج بأن المكافآت المادية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على دافعية موظفي الضرائب وترفع من مستواهم الأدائي إلى درجة الفعالية فجلهم يرى هذا، ويرجع ذلك إلى أن الباحث ربط بشكل مباشر بين المكافآت والدافعية المهنية فكانت النتائج معبرة عن هذا.

- **العبارة 35:** إذا كانت المكافآت ثابتة ومضمونة لا أبذل كل جهدي في العمل.

وقدر متوسطها الحسابي ب 2.72، وانحرافها المعياري 1.046، ومن خلال ذلك لاحظنا ميل غالبية مفردات العينة نحو الموافقة على ما جاءت به العبارة، حيث بلغت نسبتهم 56%، موزعين بين شدة الموافقة بنسبة 6.5%، والموافقة بنسبة 49.5%، أما المعارضين فاقت نسبتهم 30% بقليل، منهم 27% معارض، و 3.2% معارض بشدة، والبقية هم غير المتأكدين الذين قاربت نسبتهم 13%.

وتفسر هذه النتائج الدور الحقيقي الذي وضعت لأجله الحوافز المادية (المكافآت)، وهو تحفيز العمال واستثارة دافعيتهم للعمل بجد وفعالية، فإن غياب هذا الدور فقدت الحوافز أهميتها ومفعولها، بمعنى أن العامل سوف ينال المكافأة على كل حال فلماذا يتعب وينصب؟

ولأن العبارة سلبية فيتم عكسها لتصبح (أبذل كل جهدي في العمل لأن المكافآت غير ثابتة ولا مضمونة)، وبذلك تصبح الغالبية الساحقة أو ربما الكل يوافق على العمل بجد وبذل ما في وسعه لاستحقاق المكافأة، لأنه السبيل الوحيد لإثبات جدارته وأحقية بنيلها، ولأنه مدرك أن رؤسائه يسهرون على تطبيق قوانين المنظمة على كل أفرادها ومن غير محاباة أو تمييز.

وقبل الختام لنلقي نظرة على صديقنا موظف الضرائب ونعرف آخر أخباره، فقد تركناه مندفعاً للعمل بكل ما أوتي من طاقة نتيجة لتحفيزه بمكافأة المردودية، وبعدها تحصل على مكافآت السداسي الأول بعد فترة من الجد

والكد المتواصل، حيث منحته هذه الأخيرة الفرصة لقضاء عطلة السنوية رفقة أسرته وأصدقائه على أحسن وجه ممكن، ذلك لأنها جاءت في انسب الأوقات، وهذا ليعيد شحن طاقاته البدنية والفكرية والنفسية والأدائية لمواصلة العمل بجد وإبداع فيما تبقى من السنة، لتحل بعدها مكافآت السداسي الثاني في بداية السنة رغم أنها في غير وقت ولا يذري ما يفعل بها إلا أنها مرحب بها ودافع إلى السرور والاطمئنان.

ومن خلال كل ما سبق يمكننا القول أن المكافآت المادية التي يتحصل عليها موظفو الضرائب، تؤدي ما جعلت لأجله أي تعمل كحافز يثير دافعية العمال للبذل والعطاء أكثر، وهي فعالة في بعض الأوقات أكثر من أوقات أخرى لأن مفعولها يقل، وهذا ما سنحاول توضيحه فيما تبقى من تحليل.

### 1- ج- التحليل الاستدلالي لبيانات الدراسة:

#### ج- 1- أهمية العمل حسب رأي موظفي الضرائب:

الجدول رقم 10: الإختبار التائي بين أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الأساسية باختلاف الحالة المدنية

المتغيرات الديموغرافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أعزب	3.8764	0.7492	1.267	0.207
متزوج	3.6841	0.6996		

\* دال إحصائيا عند مستوى 0.05

من خلال الجدول رقم 10 تبين عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين فئة العزاب وفئة المتزوجين من خلال نتائج الاختبار التائي، حول أهمية العمل، وهذا يعني أن للعمل نفس الأهمية في نظر الفئتين.

**الجدول رقم 11:** الإختبار التائي بين أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة الأساسية باختلاف الجنس

المتغيرات الديموغرافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
أنثى	3.6495	0.7618	0.628	0.531
ذكر	3.7192	0.6902		

\* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الإختبار التائي الموضحة في الجدول رقم 11 تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئة الذكور وفئة الإناث في استجاباتهم حول أهمية العمل، وهذا يعني أن للعمل نفس الأهمية في نظر الجنسين.

**الجدول رقم 12:** تحليل التباين بين أفراد عينة الدراسة في آرائهم وفق العمر

مصدر التباين	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.091	2.598	*0.037
داخل المجموعات	90.522		

\* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 12 لتحليل التباين الأحادي (LSD) لبيان الفروق وصالحها بين أفراد عينة الدراسة وفق العمر تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية حول أهمية العمل، كما هو موضح في الجدول الآتي.

**الجدول رقم 13: إختبار (LSD) البعدي لتحديد صالح الفروق بين فئات العمر لأفراد العينة**

الفئات				المتوسط	الفئة
4	3	2	1		
				4.0988	30 - 20
				4.2938	40 - 31
				4.2010	50 - 41
		*		4.5052	+ 50

\* اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً

من خلال نتائج الجدول رقم 13 الذي يبين إختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات العمر لأفراد عينة الدراسة في آرائهم، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية حول أهمية العمل، لصالح الفئة العمرية (+50) بمتوسط حسابي موزون بلغ 4.5052. وهذا يفسر بأن إدراك الواقعيين في هذه الفئة أكثر وضوحاً لأهمية العمل، وأنهم يولون اهتماماً كبيراً للعمل وقد يرجع ذلك لتعلقهم به أكثر نظراً لسيرتهم المهنية الطويلة أو لسنهم، مقارنة بالفئات الأقل سناً.

**الجدول رقم 14: تحليل التباين بين أفراد عينة الدراسة في آرائهم وفق العمر**

مصدر التباين	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.672	0.514	0.766
داخل المجموعات	59.887		

\* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

أظهرت نتائج الجدول رقم 14 الذي يوضح تحليل التباين بين فئات أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المستجوبين حول أهمية العمل. وهذا يفسر بأهمية العمل عند كل الفئات مهما كانت خبرتهم كما سبق وأشرنا إلى ذلك في التحليل الوصفي للاستبيان.

**الجدول رقم 15:** تحليل التباين بين أفراد عينة الدراسة في آرائهم وفق المؤهل العلمي

مصدر التباين	درجة الحرية	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.018	2.652	*0.049
داخل المجموعات	58.543		

\* دال إحصائياً عند مستوى 0.05

أظهرت نتائج الجدول رقم 15 الذي يوضح تحليل التباين بين فئات أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المستجوبين حيال أهمية العمل كما هو موضح في الجدول الآتي.

الجدول رقم 16: إختبار (LSD) البعدي لتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي لأفراد العينة

الفئات				المتوسط	الفئة
4	3	2	1		
				4.3142	تقني سامي
				4.4367	جامعي
		*		4.5770	ما بعد التدرج

\* اتجاه صالح الفروق الدالة إحصائياً

تدل نتائج الجدول رقم 16 الذي يوضح اختبار (LSD) البعدي لتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة في آرائهم، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات تحليل التباين بين فئات المبحوثين لصالح فئة المستوى التعليمي (ما بعد التدرج)، بمتوسط بلغ 4.5770 أمام المستويين الأدنى، ومن ذلك ترى هذه الفئة أهمية العمل بصورة أوضح من سابقتها.



## ج- 2 - علاقة مفهوم العمل بدافعية العمال:

الجدول رقم 17: قيمة كاي مربع ك2 لمفهوم العمل وعلاقته بدافعية موظفي الضرائب

رقم العبارة	قيمة كاي مربع ومستوى الدلالة	رقم العبارة	قيمة كاي مربع ومستوى الدلالة
1	** 196.120	8	** 114.826
2	** 163.631	9	** 89.739
3	** 125.949	10	** 119.983
4	** 90.043	11	** 21.435
5	** 106.233	12	** 48.502
6	** 151.576	13	** 36.077
7	** 77.368	المتوسط الكلي	** 193.447

\*\* عند مستوى معنوية أقل من 0.01

من خلال استعراض بيانات الجدول رقم 17 الذي يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفق مفهومهم ودوافعهم نحو العمل، لاحظنا أن قيمة كاي مربع دالة إحصائياً في جميع عبارات الاستبيان، بمنى أن إجابات عينة الدراسة ليست موزعة بالتساوي على المقياس، فمتوسطه الحسابي الموزون بلغ 3.66، وهذا يوضح مدى العلاقة الموجودة بين مفهوم العمل ودوافع موظفي الضرائب.

### ج - 3 - العلاقة بين اتجاهات المجيبين نحو مفهوم ودوافع العمل وبين الخصائص الديموغرافية:

الجدول 18: نتائج اختبار (ت) للتعرف على اختلاف استجابات المجيبين نحو علاقة مفهوم العمل بدافعية العمال باختلاف المتغيرات الديموغرافية.

المتغيرات الديموغرافية	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
الجنس	1.567	0.146
الحالة المدنية	0.366	0.714
العمر	1.192	0.315
المؤهل العلمي	1.640	0.181
سنوات الخبرة	1.508	0.188

\* دال احصائياً عند مستوى 0.05

من خلال نتائج الإختبار التائي الموضحة في الجدول رقم 18 تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حسب جميع المتغيرات الديموغرافية المحددة، ومفهومهم ودوافعهم للعمل عند مستوى دلالة 0.05، لأن كل النتائج المسجلة في الجدول أكبر من مستوى الدلالة.

### ج - 4 - أثر الحوافز المادية على دافعية العمال:

للتعرف على أثر الحوافز المادية على دافعية موظفي الضرائب تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج)، وللتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة تم حساب عوامل تتضخم التباين (VIFs) للمتغيرات المستقلة عند إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد، وكانت جميعها أقل من 10، مما يؤكد عدم وجود علاقة ارتباط خطي قوية

بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار، وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) كما هي في الجدول رقم 19.

**الجدول رقم 19:** تحليل الانحدار المتعدد بين العبارات المكونة للحوافز المادية ومستوى دافعية مفردات الدراسة.

عوامل تضخيم التباين (VIFs)	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل بيتا المعيارية	العبارات
1.438	0.368	0.000	6.955	0.604	1- مكافآت السداسي الأول تمثل نفسا ثانيا لي في العمل.
1.631	0.043	0.000	3.628	0.335	2- أساعد زملائي بشكل اكبر خلال الأسبوع الذي أتحصل فيه على راتبي.
1.319	0.097	0.002	3.274	0.272	3- المكافآت التي التحصل عليها بشكل دوري تدفعني للعمل أكثر.
1.650	0.032	0.016	2.458	0.228	4- مكافآت السداسي الثاني تشعرنني بأني عملت بجد طوال السنة.

يتضح من خلال الجدول رقم 19 أنه هنالك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين أربعة من المتغيرات المستقلة ومستوى الدافعية، حيث يتضح أن الحوافز المادية الأكثر ارتباطا بمستوى الدافعية هي مكافآت السداسي الأول (FRC) والمخاطر والخرجات الميدانية مجتمعة (بيتا = 0.604 ومستوى الدلالة أقل من 0.001)، يليها الرتب (بيتا = 0.335 ومستوى الدلالة أقل من 0.001)، ثم تأتي بعدها مكافأة المردودية (بيتا = 0.272 ومستوى الدلالة أقل من 0.05)، وأخيرا مكافآت السداسي الثاني (بيتا = 0.228 ومستوى الدلالة أقل من 0.05)، والفرق بين مكافآت السداسي الأول والسداسي الثاني

ليس في عدد المكافآت، وإنما في توقيتها بالدرجة الأولى ومن حيث قيمتها ثانياً، مع العلم أنها متغيرة القيمة، والسبب في الفرق بينهما يرجع إلى أن الغالبية من المؤسسات والتجار يقومون بإيداع حساباتهم الاجتماعية خلال السداسي الأول (جوان آخر أجل للعملية)، وبذلك تحصل مصالح الضرائب أعلى المداخل الجبائية خلال السداسي الأول. كما تشير النتائج أيضاً إلى أن هذه الحوافز الأربعة مجتمعة (مكافآت السداسي الأول، الراتب، مكافأة المردودية، مكافآت السداسي الثاني) تفسر (54%) من التغير في مستوى الدافعية (معامل التحديد = 0.540). وهذا يعني كذلك أن ما تبقى أي (46%) فقد يكون مرتبطاً بالحوافز مادية ومعنوية أخرى لم يتطرق إليها.

### ج - 5 - العلاقة بين اتجاهات المجيبين نحو محاور الدراسة وبين الخصائص الديموغرافية:

#### ج - 5 - 1 - أثر الجنس على محاور الدراسة:

للتعرف على مدى اختلاف اتجاهات موظفي الضرائب نحو مدى تأثير الحوافز المادية على مستوى دافعيتهم باختلاف جنس المجيبين تم استخدام الاختبار التائي، وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم 20.

الجدول رقم 20: نتائج اختبار (ت) للتعرف على اختلاف اتجاهات المجيبين نحو مدى تأثير الحوافز المادية على مستوى دافعية العمال باختلاف الجنس.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	
0.461	0.740	0.461	3.705	ذكر	مستوى الدافعية
		0.712	3.591	أنثى	
0.249	-1.161	0.682	2.940	ذكر	الحوافز المادية
		0.734	3.188	أنثى	

من خلال نتائج الجدول رقم 20 تبين عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين موظفي الضرائب من الجنسين ذكور وإناث، نحو توفر الحوافز المادية (ت = -1.161 ، ومستوى الدلالة أكبر من 0.05)، كما تبين عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين الجنسين حول مستوى الدافعية (ت = 0.740، ومستوى الدلالة أكبر من 0.05).

### ج- 5- ب- أثر الحالة الاجتماعية على محاور الدراسة:

للتعرف على مدى اختلاف اتجاهات موظفي الضرائب نحو مدى تأثير الحوافز المادية على دافعتهم باختلاف حالتهم الاجتماعية، تم استخدام الاختبار التائي، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم 21.

الجدول رقم 21: اتجاهات المجيبين نحو مدى تأثير الحوافز المادية على مستوى الدافعية باختلاف الحالة الاجتماعية.

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحالة الاجتماعية	
0.649	-0.456	0.725	3.629	أعزب	مستوى الدافعية
		0.459	3.699	متزوج	
0.414	0.821	0.745	3.125	أعزب	الحوافز المادية
		0.683	2.950	متزوج	

من خلال الجدول رقم 21 ، تبين عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين موظفي الضرائب العزاب وبين المتزوجين نحو مدى توفر الحوافز المادية (ت = 0.821، ومستوى الدلالة أكبر من 0.05).

كما تبين عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين المجموعتين (عزاب ومتزوجين) حول مستوى الدافعية (ت = 0.456، ومستوى الدلالة أكبر من 0.05).

## ج - 5 - د - أثر العمر:

للتعرف على علاقة العمر بمدى توفر الحوافز المادية ومستوى الدافعية للمجيبين، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وأنت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم 22.

**الجدول رقم 22:** معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الدافعية و توفر الحوافز المادية وبين متغير العمر.

العمر		
<b>0.362**</b>	معامل الارتباط	مستوى الدافعية
<b>0.000</b>	مستوى الدلالة	
<b>*0.240</b>	معامل الارتباط	الحوافز المادية
<b>0.02</b>	مستوى الدلالة	

\*\* عند مستوى معنوية أقل من 0.001

\* عند مستوى معنوية أقل من 0.05

يتبين من خلال الجدول رقم 22 أنه هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين العمر ومستوى الدافعية (ر = 0.362)، ومستوى دلالة أقل من 0.001)، بمعنى أنه كلما زاد العمر ارتفعت الدافعية.

كما بين الجدول رقم 22 أيضا أنه هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبين توفر الحوافز المادية (ر = 0.240)، ومستوى دلالة أقل من 0.05)، بمعنى أنه كلما زاد العمر زادت معه قناعة الموظفين بتوفر الحوافز المادية أكثر.

## ج- 5- ه - أثر المؤهل العلمي:

للتعرف على مدى توفر الحوافز المادية ومستوى الدافعية وعلاقتها بالمؤهل العلمي، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وأنت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم 23.

الجدول رقم 23: معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الدافعية و توفر الحوافز المادية وبين متغير المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي		
0.198	معامل الارتباط	مستوى الدافعية
0.057	مستوى الدلالة	
0.143	معامل الارتباط	الحوافز المادية
0.172	مستوى الدلالة	

يتضح من خلال الجدول رقم 23، عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومستوى الدافعية (ر = 0.198، ومستوى دلالة أكبر من 0.05)، كما يتضح عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي ومدى توفر الحوافز المادية (ر = 0.143، ومستوى دلالة أكبر من 0.05).

## ج- 5- و- أثر سنوات الخبرة:

للتعرف على علاقة سنوات الخبرة بمدى توفر الحوافز المادية ومستوى دافعية المجيبين، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، وجاءت نتائج الفحص كما هي موضحة في الجدول رقم 24.



الجدول رقم 24: معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الدافعية و توفر الحوافز المادية وبين متغير الخبرة.

الخبرة		
* 0.250	معامل الارتباط	مستوى الدافعية
0.016	مستوى الدلالة	
* 0.238	معامل الارتباط	الحوافز المادية
0.022	مستوى الدلالة	

\* عند مستوى معنوية أقل من 0.05

يتبين من خلال الجدول رقم 24 أعلاه، أنه هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وبين مستوى الدافعية (ر = 0.250 ، ومستوى دلالة أقل من 0.05).

كما بين الجدول أعلاه أنه هناك علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة وبين مدى توفر الحوافز المادية (ر = 0.238، ومستوى دلالة أقل من 0.05).

ومنه نستنتج أنه كلما زادت سنوات الخبرة كلما زادت قناعة موظفي الضرائب بتوفر الحوافز المادية وكذلك ارتفعت دافعتهم أيضا.

## 2- تفسير النتائج في ضوء الفرضيات:

- أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي الموزون للمفهوم ودوافع العمل بالنسبة لموظفي الضرائب الجزائريين العاملين بمدينة قسنطينة كان 3.660 والانحراف المعياري 0.785، والمتوسط الكلي للاستبيان لقيمة كاي مربع عند ومستوى الدلالة 0.01، بلغ 193.447، أنه توجد علاقة بين مفهوم العمل عند موظفي الضرائب ودافعيتهم.

- أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي الموزون لسلم أهمية العمل بالنسبة لموظفي الضرائب الجزائريين العاملين بمدينة قسنطينة كان 3.704 والانحراف المعياري 0.7056، والمتوسط الكلي للاستبيان لقيمة كاي مربع عند ومستوى الدلالة 0.01، بلغ 140.472، أن العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة عند موظفي الضرائب العاملين على مستوى قطاعات مدينة قسنطينة.

- أظهرت نتائج التحليل أن الأوساط الحسابية للحوافز الأكثر أهمية بالنسبة لموظفي الضرائب الجزائريين العاملين بمدينة قسنطينة تراوحت بين 4.51 و 13.93، يتقدمها الراتب ب 13.93، ثم الأجر التكميلي ب 13.06، تليه المكافآت ب 11.30، ثم العلاوات ب 10.70، مع العلم أن الباحث عرض على موظفي الضرائب 16 حافزا، منها 10 حوافز مادية و 6 حوافز معنوية إلى حد ما.

وهذا لمعرفة درجة أهمية هذه الحوافز بالنسبة لموظفي الضرائب، ولتكون نقطة انطلاق للباحث لتحديد مدى توفرها في المنظمة ودرجة تأثيرها على دافعية أفرادها بشكل عام.

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمحور الأول (الراتب): مدى تأثير الراتب على دافعية العمال عبر مختلف القطاعات الحضرية لمصالح الضرائب بولاية قسنطينة ما يأتي:

#### أ- قرب موعد دفع الرواتب:

كانت اتجاهات موظفي الضرائب تميل إلى الموافقة على أن الراتب يعمل كمؤثر في سلوكياتهم بشكل إيجابي خلال الأسبوع الذي يتقاضونه فيه، بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.451، وانحراف معياري كلي 0.69.

#### ب- بعد موعد دفع الرواتب:

كانت اتجاهات موظفي الضرائب تميل إلى الموافقة على أن بعد موعد دفع الرواتب يؤثر بشكل سلبي على سلوكياتهم، بمتوسط حسابي كلي مقداره 3.639، وانحراف معياري 0.497.

- أظهرت نتائج التحليل الاستدلالي حول أثر الحوافز المادية على دافعية موظفي الضرائب الآتي:
- أظهرت نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد (المتدرج) أنه هناك أربع متغيرات هي أكثر الحوافز ارتباطا بدافعية موظفي الضرائب لولاية قسنطينة، وهي: مكافآت السداسي الأول، مكافأة المردودية، الراتب، مكافآت السداسي الثاني.
- أشارت النتائج إلى أن هذه الحوافز الأربعة تفسر 54% من التغير في مستوى الدافعية، وبالتالي فإن إثباع هذه الحوافز الأربعة سوف يؤدي إلى الرفع من مستوى دافعية موظفي الضرائب.

- أظهرت نتائج التحليل الوصفي للمحور الثاني (المكافآت): كانت اتجاهات موظفي الضرائب تميل إلى الموافقة على أنه لموعده دفع المكافآت الأثر الإيجابي على سلوكياتهم في العمل، وأنها تدفعهم للعمل بجد

وتشعرهم بقيمة مجهوداتهم في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.639 والانحراف المعياري الكلي 0.497.

ويعني هذا أن المكافآت المادية تؤثر في مستوى دافعية موظفي الضرائب بولاية قسنطينة بشكل عام، ويزيد تأثير هذه المكافآت في أوقات محددة، وينخفض في أوقات أخرى، فلمكافآت السداسي الأول التأثير الأكبر كما سبق وذكرنا، تليها مكافأة المردودية (3 أشهر)، وأخيرا مكافآت السداسي الثاني.

ويفسر هذا أيضا باقتران هذه المكافآت بأزمة لها دلالة بالنسبة إلى موظفي الضرائب بصفة خاصة، ولكل العمال بصفة عامة كما سبق وأشرنا لذلك أيضا.

- أظهرت نتائج التحليل الاستدلالي حول اتجاهات موظفي الضرائب نحو مدى تأثير الحوافز المادية على دافعيتهم باختلاف المتغيرات الديمغرافية ما يأتي:

- **الجنس:** أظهرت نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين المتزوجين والعزاب، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين (الذكور والإناث).

- **الحالة الاجتماعية:** أظهرت نتائج اختبار (ت) للكشف عن دلالة الفروق بين المتزوجين والعزاب، أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين (المتزوجون وغير المتزوجون).

- **العمر:** أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) للكشف عن العلاقة بين السن وبين اتجاهات المجيبين نحو محاور الدراسة، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمر وبين مدى توفر الحوافز المادية ومستوى دافعية موظفي الضرائب، أي أنه كلما زاد العمر زادت معه قناعة المجيبين بتوفر الحوافز المادية وكلما زادت كذلك دافعيتهم.
- أظهرت نتائج اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات العمر لأفراد عينة الدراسة في آرائهم، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية حول أهمية العمل، لصالح الفئة العمرية (+50)، أي أنه كلما زاد العمر زادت معه قناعة المجيبين بقيمة وأهمية العمل.
- **المؤهل العلمي:** أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) للكشف عن العلاقة بين المؤهل العلمي وبين اتجاهات المجيبين نحو محاور الدراسة، أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي وبين مدى توفر الحوافز المادية ومستوى دافعية موظفي الضرائب.
- أظهرت نتائج اختبار (LSD) لتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة في آرائهم، تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات المؤهل العلمي حول أهمية العمل، لصالح الفئة (مابعد التدرج) بمعنى أنه كلما زاد المؤهل العلمي زادت معه قناعة المجيبين بقيمة وأهمية العمل.
- **الخبرة:** أظهرت نتائج اختبار معامل الارتباط (بيرسون) للكشف عن العلاقة بين الخبرة وبين اتجاهات المجيبين نحو محاور الدراسة، أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السنوات الخبرة وبين مدى توفر الحوافز المادية ومستوى دافعية موظفي الضرائب، أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة زادت معها قناعة المجيبين بتوفر الحوافز المادية وكلما ارتفع أيضا مستوى دافعيتهم.

• الخلاصة:

- من خلال كل ما سبق يمكننا استنتاج وجود علاقة بين مفهوم العمل عند موظفي الضرائب وبين دافعيتهم.
- ومن ذلك يمكننا القول أن الفرضية الإجرائية الأولى للدراسة والقائلة: (للعمل دوافع ومفاهيم دينية واقتصادية واجتماعية بالنسبة للعمال) قد تحققت، ويرجع ذلك إلى ميل الغالبية من المجيبين على عبارات الاستبيان (مفهوم ودوافع العمل) نحو الموافقة وبنسب جد معبرة كما هو موضح فيما ذكر سالفاً من نتائج وتحليل.
- ومن ذلك يمكننا القول أن الفرضية الإجرائية الثانية للدراسة والقائلة: (العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة بالنسبة للعمال) قد تحققت، ويرجع ذلك إلى ميل الغالبية من المجيبين على عبارات الاستبيان (سلم أهمية العمل) نحو الموافقة وبنسب جد معبرة كما هو موضح فيما سبق من وصف وتحليل.
- ونستنتج أن اقتراب موعد دفع الرواتب يؤثر بشكل إيجابي على دافعية موظفي الضرائب العاملين على مستوى ولاية قسنطينة، وبذلك ترتفع دوافعهم نحو العمل.
- ومن ذلك يمكننا القول أن الفرضية الإجرائية الثالثة للدراسة والقائلة: (كلما اقترب موعد دفع الرواتب ارتفعت دافعية العمال) قد تحققت، ويرجع ذلك إلى ميل الغالبية من المجيبين على عبارات المحور الأول نحو الموافقة وبنسب جد معبرة كما هو موضح فيما تم سرده من تحليل.
- كما أن الفرضية الإجرائية الرابعة والتي تقول: (كلما ابتعد موعد دفع الرواتب انخفضت دافعية العمال)، هي الأخرى قد تحققت، لأن الغالبية من موظفي الضرائب عبروا صراحة عن اتجاههم نحو الموافقة على أنه بعد أسبوعين من تحصيل رواتبهم تقل رغبتهم وتباطأ وتيرتهم في العمل،

ويشعرون بالملل وانخفاض معنوياتهم وتعكر في مزاجهم، بالإضافة إلى تدميرهم لبعد موعد تحصيل رواتهم المقبلة، فكل هذا يدل على انخفاض في دافعيتهم نحو العمل، وبذلك يكون لبعد موعد تحصيل الرواتب تأثير سلبي على مستوى دافعية موظفي الضرائب.

- أما الفرضية الإجرائية الخامسة والتي تقول: (موعد تحصيل المكافآت يرفع من مستوى دافعية العمال)، فبعد العرض والتحليل تأكد الباحث من تحققها كذلك، فموعد تحصيل المكافآت يؤثر فعلا وبشكل إيجابي في دافعية موظفي الضرائب.

- ومن كل الذي سبق نستنتج أن كل افتراضات الباحث الخمس بعد ما تم التأكد منها إحصائيا قد تحققت، وبذلك تكون الفرضية العامة القائلة: (لمفهوم العمل علاقة بدافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية)، هي الأخرى قد تحققت.

فلمفهوم العمل علاقة بدافعية موظفي الضرائب وبالخصوص إن كان هذا المفهوم واضحا ومعبرا عن تصوراتهم فعلا حول العمل، كما أن للحوافز المادية تأثير كبير على مستوى دافعية العمال (موظفي الضرائب)، فإذا كانت الحوافز المادية تمنح وفق معايير محددة من طرف المنظمة ومبنية على العدالة والمساواة وقيمة الجهد، فلا بد من أن تكون فعالة وجد مؤثرة على مستوى دفع العمال للبدل والعطاء، لكن هناك عامل أساسي وضحه الباحث من خلال هذه الدراسة وهو كذلك من أهم مبادئ نجاح نظم التحفيز ألا وهو (مبدأ توقيت الحافز)، فلتوقيت منح الحافز أهمية كبيرة لتحقيق الغاية منه ومن قوة تأثيره في سلوك العمال، فكلما كان الموعد قريبا كلما كان التأثير قويا وإيجابيا، وكلما ابتعد توقيت تقديم الحافز انخفض تأثيره وقوته وفقد معناه وفعاليتها.

ومن كل ذلك نستنتج أن إشباع الحوافز المادية يؤثر في دافعية العمال ومفهومهم للعمل، وهذه النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية تقوده إلى وضع بعض الاقتراحات لتحسين فعالية نظام دفع الرواتب والمكافآت لمديرية الضرائب بصفة خاصة، وللمنظمات الأخرى بصفة عامة.

### 3- توصيات الباحث:

في ضوء النتائج التي كشفت عنها الدراسة يقترح الباحث عددا من التوصيات، والتي يأمل أن تسهم في تحسين وتطوير نظام الحوافز ونظام دفع الرواتب لموظفي الضرائب بصفة خاصة، ولكل الموظفين في باقي المنظمات بصفة عامة، ليكونا أكثر فعالية مما سينعكس إيجابا على العمال والمنظمات على حد سواء، وأن تسهم في إجراء بحوث مستقبلا حول موضوع الحوافز.

- 1- يوصي الباحث بضرورة أن تهتم إدارة الضرائب بتطبيق نظام الحوافز وفق المعايير التي وضعتها، وأن توضح هذه المعايير لكافة الموظفين.
- 2- يوصي الباحث قيام إدارة الضرائب بتعزيز نظام الحوافز الموجود والاستفادة منه للرفع من كفاءة ودافعية الموظفين، وذلك بتنميتها.
- 3- يوصي الباحث بضرورة قيام إدارة الضرائب بالتحكم في توقيت دفع الحوافز بشكل يراعي متطلبات الحياة اليومية للموظفين (المناسبات الدينية والمواسم والأعياد على سبيل المثال).
- 4- يوصي الباحث بضرورة خلق حوافز فورية تدفع على أساس العمل المتميز والإبداع وهذا لتشجيع روح المنافسة والابتكار.
- 5- يوصي الباحث إدارة الضرائب بضرورة إعادة النظر في نظام دفع الرواتب (مدة شهر طويلة نوعا ما).



- 6- يقترح الباحث على إدارة الضرائب بصفة خاصة والمنظمات الأخرى بتطبيق نظام دفع الرواتب المعمول به في المملكة المتحدة (بريطانيا)، وهو نظام متبع منذ زمن طويل وقد أثبت فعاليته هناك (راتب أسبوعي).
- 7- يقترح الباحث إجراء دراسة حول نظام دفع الرواتب الأسبوعي المتبع في المملكة المتحدة البريطانية للتأكد من نجاعته.

# قائمة المراجع

## - القرآن الكريم.

- 1- إبراهيم قشقوش، طلعت منصور، دافعية الانجاز وقياساتها، مكتبة الانجلو  
مصرية، مصر، 1979.
- 2- ادوارد ج موراي، ترجمة احمد عبد العزيز سلامة، الدافعية والافعال، دار  
الشروق عمان- الأردن، 1988.
- 3- اندرو دي سيزلاقي، مارك جي ولاس، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك  
التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1991.
- 4- الفريق الفلسطيني للإدارة، مناهج تدريب القيادة والإدارة، الطبعة الأولى،  
فلسطين 1999.
- 5- تركي بدوي، علاقات العمل في مختلف الصناعات، الطبعة الأولى، دار الفكر  
العربي، القاهرة - مصر، 1961.
- 6- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل  
لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية 2003 .
- 7- خالد حامد، منهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار الريحانة للنشر والتوزيع،  
الجزائر 2003.
- 8- حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور والمرتبات، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر 1982 .
- 9- حمدي علي الفرماوي، دافعية الإنسان بين النظريات المبكرة والاتجاهات  
المعاصرة، دار الفكر العربي، مصر، 2004 .

- 10- حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الكويت 1999.
- 11- درهوم بن عايض الحارثي، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 12- رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2002.
- 13- طارق الحاج وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، 1990.
- 14- عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب، القاهرة - مصر 2001.
- 15- عبد الغفار حنفي، السلوك الإداري التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر 2002.
- 16- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية- مصر 1961.
- 17- عبد الفتاح بوخمخم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر 2001.
- 18- عبد الفتاح محمد دويدار، الأصول علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت - لبنان 1995.
- 19- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للانجاز، دار غريب، مصر، 2000.
- 20- عبد الله بن عبد العزيز العنقري، نظم الحوافز، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 21- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، الطبعة الثانية، دار النوابع للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية 1417 هجري.
- 22- عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم ونماذج ونظريات، المجلد الثاني، منشورات جامعة قار يونس، بن غازي ليبيا 1995.

- 23- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثالثة منقحة، بن عكنون - الجزائر 2001
- 24- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 1989.
- 25- فضيل دليو وآخرون، دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون - الجزائر 2000.
- 26- لندا دافيدوف، ترجمة: سيد الطواب ومحمود عمر، موسوعة علم النفس: الشخصية: الدافعية - الانفعالات، الطبعة الأولى، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة - مصر 2000 .
- 27- محمد السيد قاسم، نظريات التحفيز بين الفكر الإداري والفكر الإسلامي، الطبعة الأولى، المعهد الإسلامي للبحوث والتدريب، جدة، المملكة العربية السعودية 1995.
- 28- محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن 2000.
- 29- محمد عبد الغني حسن، مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث المستمر للسلوك، الطبعة الأولى، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2002.
- 30- محمد عبد الفتاح ياغي، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1986.
- 31- محمد عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999.
- 32- محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 1982.
- 33- محمد فؤاد جاد الله، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية 1998.
- 34- موسى اللوزي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دار السلاسل، عمان، الأردن 1995.

- 35- Armstrong .M, A hand book of human resource management practice, London : kurgan page limited, 2001.
- 36- Bandura.A, L'apprentissage, édition Mardaga, 1976
- 37- Baud .M, L'art de la thèse, collection guides approches, édition Casbah, Alger 1999.
- 38- Cloarec .C, La motivation au travail : tour d'horizon des grand théories, édition ESF 2004.
- 39- Dimock, Marshall, The executive in action, New York, 1976.
- 40- Frances .R, Motivation et efficience an travail, édition Mardaga 1979.
- 41- Gill.J, and Johansson.P, Research methods of managers, London, Sage publication, 2002.
- 42- Georges, O, The human Sid of management, USA: University Associates Inc, 1990.
- 43- Guillevic.C, Psychologie du travail, édition Nathan 1999.
- 44- Jardellier.P, Le développement humain dans l'entreprise, édition PUF, Parais – France 1986.
- 45-Jardillier.P, Bauduin.P, L'absentéisme : mythes et réalité, paris entreprise moderne d'édition ,2<sup>eme</sup> édition ,1984.
- 46- Jons.R, Research method in the social and behavioral sciences, second edition, Sunderland, Massachusetts : Seigneur associates, 1996.
- 47-Locke.E.A, The nature and causes of job satisfaction ,1976.

- 48- Marchington.M, and Wilkinson.A, People management and développement, London : Chartered institute of personelle and développement, 2002.
- 49- Moscocovi.S, Psychologie social, édition PUF 1996.
- 50- Morin .E, Psychologie au travail, édition Gaetano Morin 1996.
- 51- Mucchielli .A, Les Motivations, Que – sais – je ? 2em édition, édition PUF, Paris, France 1987.
- 52- Mucchielli .Alex. Les motivation, Que – sais – je ? 1<sup>er</sup> édition, édition PUF, Paris, France 1981.
- 53- Rosine. D, L'équilibre psychosomatique : Organisation mentale des diabétique, Paris : du nord, 1983.
- 54- Société française de psychologie, Psychologie du travail : que va devenir le travail, entreprise moderne d'édition, paris1978.
- 55- WERTHER. W, and DAVIS. K, Personnel Management and Human Resources, New York, Mc Grow, 1982.

# المعاجير والمجلات و الرسائل :

## الرسالة:

- 56- رسالة الماجستير: ضيف زين الدين، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن الحروش، جامعة منتوري - قسنطينة 2000.
- 57- رسالة ماجستير: عادل بن لعربي، معنى العمل عند العامل الجزائري، جامعة منتوري- قسنطينة 2010.
- 58- رسالة ماجستير: عبد النور ارزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، جامعة الجزائر 1997.

59- Thèse de doctorat : Muanza Kabangu Muanyinay, valeur du travail compensation et diffusion de la satisfaction – insatisfaction étude interculturelle, université de paris 1992.

## جرائد و مجلات:

- 60- Francés .R. structure et déterminants de la satisfaction de l'emploi chez les cardes à partir de l'enventaire de satisfaction applique aux cardes, in : le travail humins vol, 46, N° 1 janvier 1983.
- 61- Herzberg .F, le travail et la nature de l'homme. Paris : entreprise moderne d'édition, 4eme édition, 1978.
- 62- Hulin. Charles L, job satisfaction and turnover in a female clerical population, in journal of applied psychology, vol 50, N°4, 1966.

- 63- Hulin. Charles L, effets of community characteristics on measures of job satisfaction, in journal of applied psychology, vol 50, N° 02, 1966.
- 64- Lawler .E, managers attituded towards how thier pay is and should be determined, in journal of applied psychology, Vol ,50 N°4,1966.
- 65- Motivation, research, rapport n° 16 LONDON, Tavistoc institut, 1984, p 465.

66- عوض سعيد العمري، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد72، 2003.

### المعاجم و القواميس:

- 67- النووي، رياض الصالحين، مؤسسة الرسالة، الطبعة الرابعة، بيروت - لبنان 1984.
- 68- جمال التركي، معجم العلوم النفسية عربي انجليزي فرنسي، إصدارات شبكة العلوم النفسية العربية 2007.
- 69- جلال الدين السيوطي، سنن النسائي، المجلد الرابع، الجزء السابع، دار إحياء التراث العربي، لبنان.
- 70- زكريا أبو الحسن، معجم مقاييس اللغة، المجلد الثاني، بيروت، لبنان 1990.
- 71- سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، الطبعة السابعة عشر دار الآداب، بيروت - لبنان 2003.
- 72- صحيح البخاري، المجلد الثاني، الجزء الثالث، الطبعة الثانية، إدارة الطباعة المنيرية، بيروت - لبنان 1982.



# قائمة الملاحق

1- لجنة المحكمين

2- الاستبيانات

## 1- لجنة المحكمين:

- الأستاذ الدكتور: الهاشمي لوكيا.
- الأستاذ الدكتور: رابح العايب.
- الدكتورة: نوال حماداش.
- الدكتور: بشير لعريط.

## 2- قائمة إمتحانات الدراسة

- إمتحان مفهوم ودوافع العمل.
- إمتحان علاقة الحوافز المادية بدافعية العمال.
- سلم أهمية العمل.

**-Echelle d'importance du travail.  
Version Française**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة منتوري - قسنطينة  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم النفس

## استمارة البحث

أخي العامل، أختي العاملة :

هذه مجموعة من الأسئلة لا تحتل الخطأ أو الصواب، إنما تهدف إلى معرفة رأيكم في ما تطرحه من قضايا، ونرجو منكم أن تدلوا بدقة وصرامة بمواقفكم لأن إجاباتكم يتوقف عليها هذا البحث العلمي المقدم لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس، مع الإشارة إلى أن ما تدلون به من معلومات يستخدم لغرض البحث فقط ويحاط بسرية تامة.

لذلك نرجو منكم وضع علامة « X » في الخانة التي تبدو لكم مناسبة انطلاقاً من انطباعكم الأول.

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

بيانات عامة:

الجنس:  ذكر  أنثى

السن:  سنة

الحالة المدنية: أعزب  متزوج (ة)  أرمل (ة)  مطلق (ة)

الأقدمية:  سنة

المؤهل العلمي:

### إستبيان مفهوم ودوافع العمل:

( العمل ) حسب مفهومك عبارة عن:

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستبيان	
					عبادة	1
					ضرورة اقتصادية	2
					ضرورة اجتماعية	3
					مسؤولية	4
					إستقرار نفسي	5
					مكانة اجتماعية	6
					إثبات للذات	7
					إنضباط	8
					راتب ومكافآت مالية	9
					إمتيازات اجتماعية \ سكن وسيارة \	10
					ملئ لأوقات الفراغ	11
					إفاذة للآخرين	12
					إنتاج	13

## إستبيان علاقة الحوافز المادية بدافعية العمال:

عبارات الاستبيان

1- رجاء رتب الحوافز الآتية حسب أهمتها من وجهة نظركم من 1 إلى 16:

الترتيب	الحافز
	الإطعام
	المواصلات
	التدريب
	العلاج
	القروض
	الراتب
	الأجر التكميلي
	العلاوات
	الأرباح
	المكافئات
	البدلات
	الترقية
	الترويج
	التسهيلات
	التخفيضات
	تعويض نهاية الخدمة

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستبيان	
					أعمل بجد خلال الأسبوع الذي يسبق يوم دفع الرواتب	2
					اشعر بالسعادة عند حصولي على راتبي الشهري	3
					أحس بنشاط كبير خلال الأسبوع الذي يلي تحصيل راتبي الشهري	4
					ترتفع معنوياتي بشكل أكبر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	5
					أساعد زملائي في العمل بشكل أكبر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	6
					أتعامل مع الزملاء في العمل والزيائن بهدوء خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	7
					أمازح زملائي في العمل و الزيائن خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	8
					لا أصل مبكرا إلى عملي خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	9
					لا أرجع إلى البيت حسن الميراج خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	10
					لا أتسوق كثيرا خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	11
					أتنزه بشكل أكثر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	12
					أزور أقاربي و أصدقائي أكثر خلال الأسبوع الذي تحصلت فيه على راتبي	13

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستبيان	
					تقل رغبتني في العمل بعد أسبوعين من تحصيلي لراتبي	14
					تتباطأ وتيرتي في العمل بعد أسبوعين من الجهد المتواصل	15
					اشعر بالملل في العمل بعد الأسبوع الثاني من يوم دفع الرواتب	16
					اشعر بالتذمر لبعء موعد حصولي على راتبي الشهري	17
					تنخفض معنوياتي بشكل أكبر بعد أسبوعين من العمل	18
					لا أحس برتابة \ روتين \ كبيرة بعد أسبوعين من العمل	19
					أنتظر بفارغ الصبر نهاية الدوام لأرتاح من متاعب العمل	20
					أتعامل مع زملاء العمل والزبائن بجدية أكبر بعد أسبوعين من العمل	21
					بعد أسبوعين من العمل أرجع إلى البيت مرهقا وسيء المزاج	22
					بعد أسبوعين من تحصيل راتبي أتسوق ناذرا	23
					بعد أسبوعين من الحصول على راتبي لا أحب الزيارات	24

معارض بشدة	معارض	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستبيان	
					أنتظر بفارغ الصبر موعد حصولي على مكافأتي المادي	25
					تغمرني السعادة عند حصولي على مكافأتي المادية	26
					يهون علي العمل الكثير مقابل مكافآت مالية مجزية	27
					إذا كانت المكافآت المالية تصرف يومياً أكون أول من يصل إلى العمل و آخر من يغادر	28
					كل ثلاثة أشهر تأتي المكافآت لتمدني بالطاقة اللازمة للعمل	29
					في الشهر الذي أتحصل فيه على مكافأتي أكون أكثر نشاطاً في العمل	30
					تساعدني مكافأتي على إشباع حاجاتي وحاجات أسرتي بشكل كبير	31
					مكافآت السداسي الأول تمثل نفساً ثانياً لي في العمل	32
					مكافآت السداسي الثاني تشعرنني بأني عملت بجد طوال السنة	33
					المكافآت التي أتحصل عليها بشكل دوري تدفعني للعمل بفعالية	34
					إذا كانت المكافآت ثابتة ومضمونة لا ابذل كل جهدي في العمل	35



### سلم أهمية العمل:

أجب عن الأسئلة الآتية، باستقلالية عن عمك الحالي وفق الفكرة التي تتصورها حول عمل يكون مثاليا لك، بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة	عبارات الاستبيان	
				أعمل ساعات إضافية لإتمام عمل حتى وإن لم تكن مأجورة	1
				بإمكانك حسن تقدير شخص ما من خلال نوعية العمل الذي يؤديه	2
				أكبر رضا لي في حياتي يأتي من عملي	3
				تمر علي الفترة الصباحية في العمل بسرعة	4
				من عادتي الوصول مبكرا للإستعداد لعملي	5
				الأشياء المهمة التي تحدث لي تتعلق بعملي	6
				أبقى مستيقظا أحيانا في الليل للتفكير في عمل اليوم الموالي	7
				أنا شديد الإلتقان في عملي	8
				أشعر بالحزن عند تفويت شيء يتعلق بعملي	9
				عندي نشاطات أكثر أهمية من عملي	10
				عملي هو حياتي	11
				سأحتفظ بعملي وإن لم أكن في حاجة إلى المال	12

				13	في أغلب الأوقات أفضل البقاء على السرير في البيت على الذهاب إلى العمل
				14	بالنسبة إلي عملي جزء بسيط مني
				15	شخصيا أنا متجند لعملي
				16	أتجنب قبول واجبات ومسؤوليات إضافية في عملي
				17	في وقت سابق كنت أكثر طموحا في عملي منه الآن
				18	في الحياة أشياء كثيرة أكبر أهمية من العمل
				19	كنت أكثر قلقا على عملي، أما الآن، أشياء كثير هي أكبر أهمية عندي
				20	أريد معاقبة نفسي أحيانا على الأخطاء التي أرتكبها في عملي

### Echelle d'importance du travail :

Répondez aux questions suivantes, indépendamment de votre emploi actuel selon l'idée que vous vous faites d'un emploi idéal pour vous.

1- Je ferais des heurs supplémentaires pour terminer un travail, même si elles ne sont pas payées :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

2- Vous pouvez assez bien estimer la valeur de quelqu'un par la qualité du Travail qu'il fait :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

3- La plus grande satisfaction dans ma vie vient de mon travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

4- Pour moi, les matinées au travail passent vite :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

5- J'ai l'habitude d'arriver un peu tôt à mon travail pour m'y préparer :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

6- Les choses les plus importantes qui m'arrivent concernent mon travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

7- Je reste parfois éveillé(e) pendant la nuit en pensant au travail de la prochaine journée :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

8- Je suis vraiment perfectionniste dans mon travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

9- Je me sens déprimé(e) quand je rate quelque chose se rattachant à mon travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

10- J'ai d'autres activités plus importantes que mon travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

11- Mon travail, c'est vraiment ma vie :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

12- Je garderais probablement mon travail même si je n'avais pas besoin d'argent :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

13- La plupart du temps, j'ai envie de rester chez moi au lieu d'aller au travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

14- Pour moi, mon travail est seulement une petite part de ce que je suis :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

15- Personnellement, je suis impliqué(e) dans mon travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

16- J'évite d'accepter des devoirs et des responsabilités supplémentaires dans mon travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

17-Il y a quelque temps, dans mon travail, j'étais plus ambitieux que maintenant

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

18- Dans la vie, beaucoup de choses sont plus importantes que le travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

19- Je me faisais beaucoup de soucis pour mon travail, mais maintenant, d'autres choses sont plus importantes pour moi :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

20- Je voudrais parfois me donner des coups de pieds pour les erreurs que je fais dans mon travail :

- Tout à fait d'accord .....
- D'accord.....
- Pas d'accord .....
- Pas du tout d'accord.....

## ملخص البحث:

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة التي تحمل عنوان " مفهوم العمل عند العمال وعلاقته بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية " الوصول إلى نتائج علمية وبطريقة منهجية سليمة، وقد قسمت الدراسة إلى قسمين: إطار نظري وآخر تطبيقي.

أما الإطار النظري فقد احتوى أربعة فصول:

- **الفصل الأول:** فصل تمهيدي، وشمل تمهيد، مبررات اختيار الموضوع، أهمية البحث وأهدافه، مشكلة البحث وحدودها، تحديد المصطلحات، فرضيات البحث والدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** مفهوم العمل عبر العصور، وحاول الباحث فيه تعريف بمفهوم العمل ومكانته في مختلف الحقب التاريخية وعبر الحضارات المتعاقبة، وتسليط الضوء على مكانته في التشريع الجزائري، واستعراض المقابل المادي له كونه متغير مهم في هذه الدراسة.

- **الفصل الثالث:** المقاربة النظرية للدافعية، وحاول الباحث فيه تعرف الدافعية، وتسليط الضوء على طبيعتها في المنظمة، واستعراض أهم المقاربات النظرية المفسرة للدافعية.

- **الفصل الرابع:** الحوافز في المنظمات، تطرق فيه الباحث إلى مفهوم الحوافز، أهميتها وأنواعها، إضافة إلى شروط نجاحها.

وأما الإطار التطبيقي فقد احتوى فصلين هما:

- **الفصل الخامس:** الدراسة الميدانية، وفيها مجال الدراسة ومنهجها، عينة البحث وأدوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية والإجراءات الميدانية.

- **الفصل السادس:** عرض وتحليل النتائج، وفيه قام الباحث بعرض النتائج وتحليلها، ثم تفسيرها في ضوء الفرضيات.
- وقد افترض الباحث كفرضية عامة للبحث:
- لمفهوم العمل علاقة بدافعية العمال من خلال إشباع الحوافز المادية.

إضافة إلى خمس فرضيات إجرائية توقع الباحث من خلالها أن:

- للعمل دوافع ومفاهيم دينية واقتصادية واجتماعية بالنسبة للعمال.
- العمل ذو قيمة وأهمية كبيرة بالنسبة للعمال.
- كلما اقترب موعد دفع الرواتب ارتفعت دافعية العمال.
- كلما ابتعد موعد دفع الرواتب انخفضت دافعية العمال.
- موعد دفع المكافآت يرفع من مستوى دافعية العمال.

وقد حاول الباحث التحقق من هذه الفرضيات في الدراسة الميدانية بواسطة أدوات القياس التي تم إعدادها، وبعد التفريغ والتحليل الإحصائي، تم التوصل إلى أن العمل مهم للعمال، ولمفهومه علاقة بدافعية العمال، وإشباع الحوافز المادية يؤثر فعلا على دافعتهم.

ليختم الباحث دراسته هذه بمجموعة من المقترحات التي يرى أنها مفيدة للمنظمات وراجيا أن تؤخذ بعين الاعتبار، ليذيل بحثه بقائمة للمراجع وأخرى للملاحق وملخصين للبحث باللغتين العربية والفرنسية.

## *Résumé de la recherche*

Cette étude « **Le concept du travail chez les travailleurs et sa relation a leurs motivation dans le travail industrielle a partir du rassasier des besoins matérielles** » se compose de deux parties une théoriques et l'autre pratiques.

- Le cadre théorique contiens 4 chapitre, dans un préparatoire qui serve comme rentrer dans la matière, ont cernent la problématique de la recherche et les hypothèses du chercher, et les études précédentes.
- Le 2<sup>eme</sup> chapitre et une approche historique du travail et de sont concept.
- Le 3<sup>eme</sup> chapitre et une approche théorique de la motivation.
- Le 4<sup>eme</sup> chapitre c'est intéresse au différents primes au travail dans les organisations.
- Le cadre pratique contiens 2 chapitre: le 5<sup>eme</sup> chapitre, c'est l'étude pratique sure le terrien, la méthodologie, la conception des questionnaires et les outils statistiques, le 6<sup>eme</sup> chapitre c'est l'analyse qualitatif et quantitatif et enfin la conclusion.

Dans cette étude le chercher veut éclaircir la relation entre la motivation et le concept du travail a partir du rassasier des besoins matérielles dans une entreprise Algérienne, été la problématique de la recherche pour ce la chercher à supposer que:

- **hypothèse générale:** Le concept du travail a une relation avec la motivation des travailleurs a partir du rassasier des besoins matérielles.
- **hypothèse secendaire:**
  - 1- Le travail a des concepts et des motivations religieuses, économiques, et sociales.
  - 2- Le travail a une grande importance pour les travailleurs.



- 3- l'approche du jour de paiement augmente la motivation des travailleurs.
- 4- l'éloignement du jour de paiement baisse le niveau de la motivation des travailleurs.
- 5- le jour « J » du paiement des primes financiers augmente la motivation des travailleurs.

*D'*après les résultats et l'analyse quantitatif et qualitatif, les hypothèses de la recherche se sont réaliser, ce qui veut dire que l'hypothèse générale c'est réalisé, et il existe une relation entre le concept du travail et la motivation des travailleurs a partir du rassasier des besoins matérielles.