



مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان:

محاضرات في تنشيط الأفراد وشروط العمل

تخصص: إدارة الأعمال

موجهة لطلبة: السنة الأولى ماستر

قسم: علوم التسيير

من إعداد الدكتور: إدريس تواتي

السنة الجامعية: 2016/2015

الصفحة	البيان
4	مقدمة
5	المحور الأول: السلوك التنظيمي
5	تمهيد
5	أولاً: مدخل للسلوك التنظيمي (السلوك التنظيمي وبعض المصطلحات المرتبطة به):
7	ثانياً: خصائص السلوك الإنساني
8	ثالثاً: أنواع السلوك الإنساني
9	رابعاً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي
9	خامساً: العناصر المكونة للسلوك التنظيمي
9	أ) الفرد
14	ب) الجماعة
18	خلاصة المحور الأول
19	أسئلة المحور الأول
20	المحور الثاني: التحفيز
20	تمهيد
20	أولاً: تعريف التحفيز
20	أ) التعريف اللغوي للتحفيز
20	ب) التعريف الاصطلاحي
20	ج) تعريف التحفيز كعملية
20	د) تعريف التحفيز كالمسياسة (سياسة التحفيز)
21	ثانياً: تعريف الحوافز؛ الدافعية والذوافع
21	أ) تعريف الحوافز
21	ب) تعريف الدافعية
22	ج) تعريف الذوافع
22	ثالثاً: عناصر التحفيز؛ أهدافه وأهميته
22	أ) عناصر التحفيز
23	ب) أهداف التحفيز
23	ج) أهمية التحفيز
24	رابعاً: العلاقة بين التحفيز والدافعية
25	خلاصة المحور الثاني
26	أسئلة المحور الثاني
27	المحور الثالث: النظريات المفسرة للسلوك الإنساني من منظور التحفيز والدافعية
27	تمهيد
27	أولاً: النظرية الكلاسيكية؛ نظريات العلاقات الإنسانية؛ ونظرية y و x لدوقلاس ماكجريجو
27	أ) نظرية الكلاسيكية: لفريدريك تايلور "F.TAYLOR"
28	ب) نظرية العلاقات الإنسانية لتون مايو
28	ج) نظرية y و x لدوقلاس ماكجريجو

30	ثانيا: نظريات محتوى الدافع
30	أ) نظريات ترتيب الحاجات: لأبراهام ماسلو ABRAHAM MASLOW
31	ب) نظرية الحاجات المكتسبة: دافيد ماكلياند DAVID MACLILANDE
31	ج) نظرية الدافر كلايتون (ERG Clayton Alderfe)
33	ثالثا: النظريات العملية
33	أ) نظرية العاملين: لفريدريك هيرزبرج Frederick Herzberg
34	ب) نظرية التفضيل والتوقع فيكتور فروم VICTOR FROOM
35	ج) نظرية عدم النضج / النضج لكريس أرجريس Chris Argyris
37	د) نظرية تحديد الأهداف إدوين لوك EDWIN LOCKE
37	هـ) نظرية الإنصاف: جيمس آدمز James Adams
38	و) نظرية سكينر Skinner
39	رابعاً: النظريات الحديثة
39	أ) نظرية خصائص العمل هاكمن" و "أولدمان Hackman Et Oldham
40	ب) نظرية z "لويليام أوشي William Ouchi
40	ج) نظرية الانقلاب مشال أبتير
41	د) نظرية الرقابة الذاتية
41	خلاصة المحور الثالث
42	أسئلة المحور الثالث
43	المحور الرابع: أنواع الحوافز؛ أسس منحها وشروط نجاح التحفيز واثـر بيئة العمل في تحقيق الدافعية
43	تمهيد
43	أولاً: أنواع الحوافز
46	ثانيا: أسس منح الحوافز
47	ثالثاً: شروط نجاح التحفيز
48	رابعاً: اثـر بيئة العمل في تحقيق الدافعية
48	خاتمة المحور الثالث
49	أسئلة المحور الثالث
50	المحور الخامس: شروط العمل
50	تمهيد
50	أولاً: شروط العمل من حيث البعد التسييري
50	أ) شروط ترتبط بطالب العمل(العامل)
50	ب) شروط ترتبط بصاحب العمل (العمل)
50	ثانيا: شروط ترتبط بالبعد القانوني
50	أ) تعريف علاقات العمل
51	ب) تعريف عقد العمل
53	ج) عناصر عقد العمل

54	ثالثاً: الشروط القانونية للتوظيف
56	رابعاً: حقوق وواجبات الموظف (العامل)
56	أ) حقوق الموظف
57	ب) واجبات الموظف
59	خلاصة المحور الرابع
60	أسئلة المحور الرابع
61	خاتمة
64_62	قائمة المراجع

مقدمة:

يشكل موضوع تنشيط الأفراد أحد مجالات اهتمام المسيرين بصفة عامة في المنظمات المختلفة وذلك منذ الفكر الكلاسيكي إلى يومنا هذا؛ نظرا لما له من أهمية في دفع وتحريك سلوك الأفراد في الاتجاه الذي يخدم أهداف وغايات المنظمة؛ من خلال تحقيق سلوك نموذجي مرغوب فيه؛ هذا السلوك الذي لا يمكن تحقيقه إلا من خلال التحفيز؛ الذي يعمل على إثارة دافعية العاملين وجعلهم يقومون بما يطلب منهم ويحقق حاجياتهم ورغباتهم في نفس الوقت.

غير أنه واقعا تصادف المسيرون جملة من الصعوبات في تحقيق ذلك؛ كونهم يتعاملون مع أفراد يختلفون في قدراتهم وكفاءاتهم ويختلفون في طموحاتهم ورغباتهم وفي شخصيتهم.. وغير ذلك؛ الأمر الذي يجعل من المسيرين يتساءلون في كل مرة عن الكيفية والأسلوب الأنجع والأمثل التي يحقق لهم ذلك؛ وهو السؤال الذي فكر فيه الكثير من الباحثين والدارسين والمهتمين بالأفراد العاملين في مختلف محطات التاريخ التسييري للمنظمات؛ وما زال إلى يومنا هذا السؤال يشكل مجال بحث واهتمام الباحثين والمسيرين وكذلك المهتمين بالسلوك الإنساني والأفراد في المنظمات المختلفة.

كما شكل موضوع شروط العمل أحد مجالات اهتمام المسيرين والعاملين لما له من أهمية في تحديد الشروط الواجب توافرها في كل من صاحب العمل وكذلك العمل؛ وذلك في إطار علاقات العمل التي تنشأ بينهما. وفي دراستنا هذه نحاول التعرف أكثر على هذا البعد (تنشيط الأفراد) وكيفية تحقيقه على مستوى المنظمات؛ كما سنتطرق لموضوع شروط العمل وذلك وفق التصور الذي وضعه المشرع الجزائري.

المحور الأول: السلوك التنظيمي

تمهيد:

من خلال هذا المحور سنتطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي باعتباره المحدد الأول والأساس لفهم تنشيط الأفراد حيث أن تنشيط الأفراد يقوم على فكرة التحريك الإيجابي للسلوك التنظيمي أو سلوك الأفراد ضمن التنظيم؛ فلا يمكن القيام بتنشيط الأفراد بعيدا عن فهم سلوكياتهم.

أهداف هذا المحور من المحاضرة: سيتمكن القارئ لهذا المحور من التعرف على مفهوم السلوك التنظيمي والمصطلحات المرتبطة به؛ خصائص السلوك الإنساني؛ أنواعه؛ وأهداف دراسته؛ وما هي العناصر التي يقوم عليها.

أولا: مدخل للسلوك التنظيمي (السلوك التنظيمي وبعض المصطلحات المرتبطة به):

يحتاج الأفراد وكذلك المدراء والإداريون إلى فهم وتحليل سلوك المتعاملين معهم حتى يتوصلوا إلى تحقيق الغرض من التواصل معهم؛ ويعمل علم السلوك التنظيمي على وضع الإطار الذي يحدد ويبين كيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض تسهيل التعامل معه أو التنبؤ به مستقبلاً والسيطرة عليه أو التحكم فيه، من خلال محاولة فهم ومعرفة الأسباب المؤدية للسلوك أو الاستمرار فيه أو التخلي عنه؛ وقد تزداد أهمية فهم السلوك في المنظمات من قبل المدراء وهم يقومون بأدوارهم وخاصة ما تعلق منها بتنشيط الأفراد العاملين بمنظماتهم؛ ونشير في البداية إلى أن ممارسة السلوك التنظيمي يرتبط بالمنظمة والتنظيم وبيئة المنظمة أو بيئة التنظيم؛ حيث أن:

- ✓ **المنظمة أو المنظمات:** يقصد بها تلك المؤسسة أو المؤسسات التي تتكون من مجموع العناصر المادية والبشرية والمعنوية التي تشغل ضمن تنظيم معين بهدف تحقيق غاية أنشأت من أجلها؛ وقد عرفها ستيفن روبنز بأنها: تنظيم اجتماعي منظم ونوعي له حدود معروفة وواضحة المعالم؛ يعمل بصفة مستمر لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف.¹
- ✓ **التنظيم:** يكمن تعريفه بأنه ذلك الإطار المعنوي الذي تتحدد فيه العلاقات الاجتماعية والوظيفية؛ وتُعرف فيه المهام؛ الواجبات؛ الأعباء؛ المسؤوليات والحقوق والواجبات. وهو أيضا "الإطار الذي يحدد العلاقات بين الوظائف والواجبات المختلفة بما يحقق الأهداف التنظيمية؛ ويرى ليندال ايرويك أن التنظيم يرتبط بتحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص.
- ومن ثمة يمكن القول أن التنظيم هو أحد الوظائف التي تهدف إلى تحقيق التنسيق الواعي والهادف لموارد المؤسسة.
- ✓ **بيئة التنظيم:** وهي عبارة عن الفضاء الذي تمارس فيه المنظمة ووظائفها؛ وتتحقق ضمنه الممارسات السلوكية لأفرادها؛ ويظهر ذلك في حدود المنظمة مع البيئة الخارجية لها.

¹ Stephen . P. Robbins "Organisation theory structure Design and applications" 3rd edition Englewood cliffs N: J: prentice Hall Inc 1990, p 200.

ونشير إلى أنه قد يحدث عند البعض خلط بين مجموعة من المصطلحات السلوكيات والمصطلحات الأخرى المرتبطة بها ومنها خاصة: السلوك الإنساني؛ السلوك التنظيمي؛ السلوك المنظماتى أو المنظمى؛ المناخ التنظيمي؛ علم السلوك التنظيمي. حيث أن:

✓ **السلوك الإنساني:** هو ذلك السلوك الذي يرتبط بالبعد الإنساني في أي بيئة كانت ومهما كانت دوافعه ونتائجه؛ ومن جملة تعاريفه نذكر:

_ يقصد به الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله؛ ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراك¹.

_ كل ما يصدر عن الفرد من استجابات للمنبهات أو المتغيرات التي تؤثر عليه من الخارج (أي البيئة) ومن الداخل (أي التغيرات العضوية التي تحدث في حالة الجوع مثلا).

ومما سبق يمكن تعريف السلوك الإنساني أنه: مجموعة التصرفات الداخلية والخارجية التي يقوم بها الفرد خلال نشاطه اليومي من أجل إشباع حاجاته ورغباته؛ وبالتالي فهو يعبر عن كل ما يصدر من الفرد من عمل حركي، فكري، سلوك لغوي؛ مشاعر؛ إدراك؛ انفعالات... أو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله.

✓ **السلوك التنظيمي:** يرى سيزلافي ووالاس أنه: سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم ومواهبهم وأداءهم، فالمنظمات والجماعات الرسمية تؤثر في إدراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم؛ كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها². بينما يعرفه أحمد ماهر على أنه " ذلك السلوك الذي يرتبط بالعلاقات في المنظمة سواء كانت هذه العلاقات داخلية رسمية أو غير رسمية؛ أفقية أو عمودية أو كانت خارجية مع ما يحيط بالمنظمة من قريب أو بعيد"³

ومنه فإن السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الذي يحدث ضمن تنظيم معين (المنظمات) سواء تعلق ذلك بالتصرفات أو الاستجابات التي تصدر عن الفرد أو الأفراد الذين ينتمون لهذا التنظيم؛ نتيجة لقيامهم بمهامهم وأدوارهم واحتكاكهم بغيرهم من الأفراد العاملين في التنظيم أو الذين يتعاملون مع هذا التنظيم؛ بمعنى الأفراد المتعامل معهم في بيئة التنظيم (بيئة داخلية وخارجية)؛ ومنه فإن معرفة السلوك التنظيمي يتحقق بمعرفة سلوك العاملين بالتنظيم؛ ويتطلب دراسة الفرد والجماعة في إطار البعد التنظيمي؛ وفق قواعد التحليل السلوكي؛ والتي بإمكانها زيادة الفعالية التنظيمية وزيادة رفاية العاملين بالتنظيم.

¹ أحمد ماهر "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003؛ ص 23.

² محمود سلمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" دار وائل؛ الأردن؛ 2005؛ ص 19.

³ احمد ماهر "مرجع سابق" ص 23.

✓ **السلوك المنظماتي أو المنظمي:** وهو السلوك الذي ينشأ من قبل الوحدات الإدارية التنظيمية التي تشكل التنظيم (المنظمة) ويتعلق بها أو ينشأ من قبل التنظيم بذاته و ينعكس عليه وعلى وحداته والأفراد العاملين به والمتعاملين معه.

✓ **المناخ التنظيمي:** يُعبر عن وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها؛ والتي تتمتع بقدر من الثبات النسبي وتُميز المنظمة بعينها، حيث يُدركها العاملون ويفهمونها وتنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية معينة. ونشير إلى أن المناخ التنظيمي السليم شرط أساسي لتحقيق المنظمات لأهدافها؛ فهو ينعكس على أدائها وسلوكها وشخصيتها ومواقفها... كما يؤثر على رضا العاملين وسلوكهم وأدائهم بالمنظمة.

✓ **علم السلوك التنظيمي:** يختص بدراسة سلوك الأفراد داخل المنظمات (التنظيم) وهو عبارة عن تفاعل علمي النفس والاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة؛ ويُعرف على أنه: ذلك العلم الذي يهتم دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، من خلال دراسة وتحليل وفهم أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم، وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد وكمجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت¹.

✓ ثانيا: خصائص السلوك الإنساني:

بعد أن حولنا التعريف بالسلوك الإنساني وأنواع السلوكيات يتعين علينا معرفة ودراسة خصائص السلوك الإنساني؛ حيث يتميز هذا السلوك بجملة من الخصائص يمكن إجمالها في ما يلي:

(1) **سلوك مسبب (سلوك عقلي):** بمعنى انه يحدث بسبب أو أسباب ولا يحدث بدون سبب.

(2) **سلوك هادف:** فهو يسعى إلى تحقيق شئ ما وإشباع حاجات ورغبات ما.

(3) **سلوك متنوع ومعقد:** فهو يظهر في صور وأشكال متعددة ومتنوعة وقد يتغير من موقف لآخر مما يصعب أحيانا فهمه.

(4) **سلوك مرن قابل للتغير والتطور:** فهو يختلف حسب المواقف المختلفة وطبقا للهقاومات الشخصية للأفراد؛ حيث أن لكل موقف عوامل محيطة به ومؤثرة فيه. وحتى يستطيع الفرد أن يتكيف مع هذا الموقف أو المواقف يعمل على لتحقيق قدر كبير من المرونة لسلوكية؛ ويظهر ذلك في تغيير الفرد لسلوكاته للتكيف مع الموقف؛ وهو سلوك قبل للتطور بل وسريع للتطور أحيان وذلك كنتيجة حتمية للتطور الذي يحدث في الفرد ذاته.

(5) **سلوك متعدد الأسباب:** فهو سلوك ينشأ كاستجابة لتلبية حاجيات الفرد المتعددة والمستمرة؛ ويعمل على إشباعها وتحقيقها في وقت واحد.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي " السلوك الإنساني في المنظمات " الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2001، ص 18.

6) سلوك لعمليات مستمرة (مستمر): فكل سلوك جزء أو حلقة من حلقات سلسلة طويلة ومتكاملة من السلوكيات تتدمج حلقاتها باستمرار.

7) سلوك مدفوع: فالسلوك الإنساني يرتبط بدوافع معينة قد تكون حاجات أو رغبات يريد إشباعها.

ثالثاً: أنواع السلوك الإنساني: يمكن أن نميز بين جملة من السلوكيات الإنسانية منها خاصة:

1) السلوك الفطري والسلوك المكتسب:

- السلوك الفطري: هو السلوك الذي يمارسه الإنسان منذ ولادته بدون أي تعليم أو تدريب مثل النوم والرضاعة والأكل والبكاء؛ فهو يرتبط بفطرة الفرد.

- السلوك المكتسب: هو السلوك الذي يكتسبه الفرد من خلال الإدراك والوعي والتأهيل والتعليم والتدريب وكذلك الظروف التي يتعرض الإنسان لها؛ أي يكتسبه الفرد نتيجة لتفاعله مع الغير والبيئة.

2) السلوك الفردي والسلوك الجماعي:

- السلوك الفردي: هو عبارة عن التفاعلات السلوكية التي تحدث للفرد نتيجة المثيرات (الدوافع) التي يتعرض لها في حياته وتعاملاته اليومية؛ وهو سلوك تُلزم الفرد وتميزه عن غيره.

- السلوك الجماعي: يتمثل في السلوك الناتج عن علاقة التفاعل بين أفراد الجماعة؛ وهو سلوك يميز الجماعة عن الفرد ويميز الجماعة عن الجماعات الأخرى؛ وهو اقوي وأكثر تعقيداً من السلوك الفردي

ج) وفق لشكل السلوك:

-سلوك بالقول: ويتمثل في كل ما يلفظه الفرد أو الجماعة قولاً.

- سلوك بالفعل: ويتمثل في كل الحركات والأفعال التي تصدر عن طرف معين فرد كان أم جماعة.

د) وفقاً للجزاء أو النتيجة:

-السلوك المكافأ: وهو الذي يحصل صاحبه على المكافأة ويعبر في الغالب عن السلوك المحمود.

-السلوك المعاقب: وهو الذي يكون جزاءه العقوبة ويعبر في الغالب عن السلوك المذموم.

و) السلوك المحفز والسلوك المحبط:

- السلوك المُحفز: هو السلوك الذي له آثار إيجابية في نفسية صاحبه أو المتعامل معه (له دافعية إيجابية).

- السلوك المحبط: وهو الذي يترك آثار سلبية في نفسية صاحبه أو المتعامل معه وتكون له انعكاسات سلبية على الأداء.

ه) وفقاً لطبيعة السلوك.

-سلوك هجومي: وهو السلوك المبادر.

-سلوك دفاعي: ويكون عبارة عن رد فعل أو استجابة لسلوك سابق.

السلوك الحيادي: وهو السلوك الذي لا يؤثر في الآخر ولا يظهر موقفاً اتجاه أحد الأطراف المتعامل معها.

رابعاً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي: يمكن تلخيص أهداف دراسة السلوك التنظيمي في خمسة أهداف أساسية وهي:

1 التعرف على السلوك التنظيمي وفهمه:

2 تفسير السلوك التنظيمي؛

3 التعرف على مسببات السلوك التنظيمي؛

4 التنبؤ بالسلوك التنظيمي؛

5 التوجيه والتحكم الأحسن في السلوك التنظيمي من خلال التأثير في مسبباته.

خامساً: عناصر المكونة لسلوك التنظيمي: يتكون السلوك التنظيمي من مجموعة من العناصر وهي: الفرد؛ الجماعة والتنظيم الرسمي.

(أ) **الفرد:** يرتبط السلوك التنظيمي للفرد بمجموعة العناصر المكونة للسلوك وهي:

(1) **الإدراك:** ويعالج الإدراك تفسير الكيفية التي يرى ويقيم بها الفرد الناس من حوله وطريقة فهمه للمواقف والأحداث من حوله... وذلك من خلال مجموعة الحواس التي يمتلكها الشخص من: سمع، بصر، شم، لمس، وتذوق¹.

مثال: قد يفسر أحد العاملين توجيهه رئيسه بأنه إرشاد ونصح بينما يفسر مرؤوس آخر نفس التوجيه بأنه تحكم وسيطرة مبالغ فيه، كما أحيانا قد تفسر ابتسامة بأنها تحية، وأحيانا تفسرها بأنها سخرية. وذلك لأننا ننظر إلى المتغيرات والمثيرات من حولنا بأعين مختلفة وبالرغم من ثبات الشيء وعدم تغيره، فنختلف في كيفية الإدراك والتفسير للبيئة الواقعة من حولنا ولا ندركها بواقية وإنما ندركها من خلال جوانبنا النفسية ومنه: "إدراك هو استقبال المثيرات وتفسيرها وترجمتها إلى سلوك محدد"².

(2) **التعلم:** يتعلق التعليم بإكساب الفرد المعلومات والمفاهيم العامة التي تساعد في الاندماج الجيد في المجتمع؛ وكلما زاد التعليم تخصصاً اقترب أكثر بالتكوين؛ "ويؤثر التعلم في سلوك الإنسان حيث يؤدي إلى تغيير إدراكه وتفكيره ومن ثمة يحدث تغيير مستمر في سلوكه"³. وهو موضوع يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكتسبون سلوكهم أو كيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط سلوكية معينة.

ويرى البعض أن التعليم يتناول اكتساب الناس الخبرات، التي تظهر في سلوكهم بصورة دائمة ومتكررة ويظهر في التغيير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسات السابقة⁴.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 22.

² المرجع السابق، ص 55.

³ المرجع السابق، ص 22.

⁴ المرجع السابق، ص ص 94-95.

(3) الدافعية: إن أصل كلمة الدافعية، وهي من فعل يدفع وتعني تحرك الشيء بقوة؛ وبالتالي الدافعية تهتم بكيفية تحريك سلوك الأفراد والجماعات؛ بعملها على زيادة حماسهم للعمل؛ وتسمح دراسة الدافعية من فهم العناصر وتحديد الأدوات والطرق التي يمكن استخدامها لتحريك هذه الدافعية في الاتجاه الإيجابي الذي يُمكن من رفع حماس العاملين للعمل.

- ✓ وانطلاقاً من التعريف المقدم للدافعية يمكن القول أن الدافعية تتكون من ثلاث محاور (مجالات اهتمام) وهي¹:
 - ✓ **تنشيط السلوك:** من خلال إثارة السلوك وتحريكه في الاتجاه الإيجابي؛ وهو ما يعني وجود مثيرات (دوافع) خارجية تتسبب في نشأة وظهور سلوك جديد، ووجود حالة داخلية للفرد تدور حول الحاجة إلى شيء معين يمكن تلبية من خلال هذا المثير.
 - ✓ **توجيه السلوك:** بعد تنشيط السلوك وتحميسه يكون موجه إلى هدف معين أو حافز معين أو بديل محدد من بدائل السلوك.
 - ✓ **تثبيت أو تعديله السلوك:** من خلال العمل على المحافظة على الاستمرار في السلوك أو تغييره إلى وضع آخر مرغوب فيه؛ مع العلم أن هذه الحالة قد تؤدي إلى ظهور ردود أفعال داخل الفرد أو من داخل البيئة المحيطة به (المقاومة)؛ وهو ما يحتم على التعامل مع الوضع بطريقة أخرى؛ يكون فيها لخبرة وشخصية القائد وكفاءته دوراً هاماً.
- وفي هذا الصدد نذكر بأن السلوك هو حصيلة كل من الدافعية؛ القدرة وظروف العمل ويمكن التعبير عن ذلك

بالمعادلة التالية: **السلوك = الدافعية × القدرة × الظروف العمل**

وستنطلق إلى موضوع الدافعية بشيء من التفصيل في المحور الثاني من هذه المحاضرات

(4) الشخصية: إن دراسة وفهم شخصية العاملين يساعد المدراء على فهم مكوناتها وخصائصها وتأثيرها في سلوكياتهم وهم يقومون بـعملهم؛ كما يساعدهم في توجيه هؤلاء العاملين في الاتجاه المرغوب فيه (الأداء) السليم لمهامهم). أي يساعد في معرفة كيفية التعامل معهم؛ غير أنه في الغالب يصعب إعطاء تعريفاً موحداً لمفهوم الشخصية؛ فعادة يُعبر البعض عن الشخصية ويحكم عليها من خلال سمات الفرد أو من خلال سلوكياته أو مواقفه؛ فيقال مثلاً هذا شخصاً ذو شخصية قوية أو ضعيفة؛ وذاك هادئ أو منفعلي؛ والآخر منطوي أو منفتح؛ كما يقال هذا قوي أو ضعيف الإرادة وذاك متشائم أو متفائل وغيرها.

ونشير أيضاً أن هناك العديد من الدراسات التي اهتمت بتعريف الشخصية غير أنها لم تتوصل إلى تعريف موحّد لها، ومن جملة هذه الدراسات التي أولت أهمية خاصة لها الدراسات النفسية (علم النفس)؛ حيث ارتبط تعريف الشخصية في علم النفس بمجموعة الصفات الجسمية والنفسية والعقلية والانفعالية والاجتماعية الموروثة والمكتسبة، التي تميز شخص عن غيره من الأشخاص الأخرى؛ وقد عرفها أحمد زكي بدوي بأنها: "نظام متكامل من مجموعة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "مرجع سابق" ص 140-141.

الخصائص الجسمية والوجدانية والنزوعية والإدراكية الشخصية؛ التي تعني هوية الفرد وتميزه عن غيره من الأفراد تميزا بيّنا، وكما تبدو للناس أثناء التعامل اليومي، الذي تقتضيه الحياة الاجتماعية¹؛ بينما يرى بيسانتر: أن الشخصية تنظيما يقوم أساسا على عادات الشخص وهي تنبثق من خلال العوامل البيولوجية والاجتماعية والثقافية لهذا الشخص.²

ومنه يمكننا القول أن الشخصية هي مجموع الخصال والطباع التي ترتبط بالفرد وتميزه عن غيره وهي تتأثر بجملة من العوامل والمؤثرات منها ما يرتبط بذات الفرد ومنها ما يرتبط بالمحيط الذي يتعامل معه فيتأثر به؛ حيث تتداخل هذه العوامل والمؤثرات مع بعضها إلى درجة قد يصعب الفصل بينها؛ ومن هذه العوامل ما هو واضح يرتبط بالمظهر الخارجي للفرد (المظهر المورفولوجي أو الفسيولوجي) ومنها ما يرتبط بالبعد الداخلي الكامن الذي لا يمكن ملاحظته ويستدل عليه من نتائجه وآثاره؛ ومنها ما يرتبط بالعوامل الوراثية ومنها ما يرتبط بالعوامل المكتسبة؛ كما أن بعض عناصر الشخصية يمكن قياسه وملاحظته وتسجيله بصورة مباشرة وبعضها عكس ذلك. ومن جملة العوامل والعناصر المكونة للشخصية نذكر:

✓ **القيم:** وتُشير القيم إلى ذلك الهيكل المثالي من المبادئ التي يَنْظُرُ من خلاله الفرد إلى ما يجب أن يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين؛ وتنعكس القيم على السلوك الخارجي للأفراد؛ فالناس تنظر إلى الأشياء التالية كقيم أساسية: الأمانة، الصراحة، العدالة، العمل...؛ غير أنهم قد يختلفون في معناها وفي طريقة تطبيقها عمليا؛ فمثلا العمل يعتبر قيمة اجتماعية عند العديد من المجتمعات غير أن الغربيون (المسيحيون) يربطون نتيجته بالبعد الدنيوي؛ أما المسلمون فيربطونه بالبعد الدنيوي والأخروي.

✓ **الانفعالات:** وترتبط الانفعالات بردود الأفعال والإثارة والحالة المزاجية للفرد، فبعض الأفراد سريع الإثارة (الانفعال) والبعض الآخر بطيء في انفعالاتهم، وبعضهم مزاجي والأخر جدي؛ وبعضهم أكثر تفاؤلا والأخر أكثر تشاؤما؛... وعليه يمكن القول أن الانفعالات تعبر عن استعدادات سلوكية؛ تسمح بالتعرف على مدى الاستقرار الانفعالي أو التقلب المزاجي، ومدى الحساسية للضغوط والتوترات البيئية،...

✓ **ثالثا: الحاجات:** وهي عبارة عن الشعور بالنقص لشيء معين، مما يدفع بالفرد لأن يسلك مسلكا يحاول من خلاله سد هذا النقص (إشباع الحاجة)؛ ومن ثمة يمكن القول أن الحاجة هي وليدة الحرمان؛ وهي دافعة للضرورة؛ وتتميز بعض أنواع الحاجيات بأنها وقتية أو لحظية، مثل الحاجة للطعام أو الشراب أو الراحة ومتى أمكن إشباعها فقدت هذه الحاجات وبصورة سريعة قوتها الدافعية للسلوك، وبعضها أكثر دواما واستقرارا في ذاتية وشخصية الفرد؛ ومن أمثلة هذه الحاجات؛ الحاجة للإنجاز؛ الحاجة للقوة والنفوذ؛ الحاجة للانتماء.

ويرى البعض أن أهم هذه الحاجات تأثيرا على العمل والأداء هي الحاجة للإنجاز، تليها الحاجة للقوة والنفوذ وأخيرا الحاجة إلى الانتماء؛ حيث كلما توافرت الحاجة للإنجاز لدى المدير وبدرجة عالية، والحاجة للقوة والنفوذ بدرجة متوسطة ومقدار بسيط من الحاجة للانتماء يمكن أن يكون هذا المدير فعالا، فالحاجة للإنجاز تدفع

¹ أحمد زكي بدوي "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1978؛ ص 311.

² الشيخ كمال محمد عويضة "علم النفس الشخصية" دار الكتب العلمية؛ لبنان؛ 1996؛ ص 8.

بالمدير لإتمام العمل بنجاح وتنشيط الهمة للعمل، أما الحاجة للقوة والنفوذ فهي تدفع بالمدير لأن يكون قائدا متسلطا ومؤثرا ويعمل على أن يسيطر ويوجه سلوك المرؤوسين بالشكل الذي يرغبه، والحاجة للانتماء هامة حيث تدفع بالمدير لأن يُطور جماعات العمل ويُشكلها بالأسلوب الفعال والمنتج؛ كما أنها ترشده إلى كيفية توفير مناخ صحي للعاملين كي يقوموا بالأداء المناسب.

(5) القدرات والاستعدادات: وترتبط بمجموعة الطاقات المادية والمعنوية التي يمتلكها الفرد ويمكنه توظيفها عند الحاجة؛ وهي وسيلة أساسية في تلبية الحاجيات؛ والشخص الذي يمتلك قدرات عالية ومتناسبة مع متطلبات العمل الذي يشغله يشعره ذلك بدافعية عالية لتحقيق الأداء المطلوب؛ ويمكننا التفرقة بين القدرات والاستعدادات حيث أن: **الاستعدادات:** تعني التهيؤ؛ القابلية والرغبة في القيام بالأنشطة أو العمل؛ وتلعب الإمكانيات والتحفيزات دورا هاما في تحقيقها.

القدرة أو المقدرة: ترتبط القدرة أو المقدرة باستطاعة الفرد على إنجاز ما يطلب منه؛ وتتمثل في الطاقة التي يجب أن تتوفر لديه ويصرفها للقيام بذلك؛ سواء ارتبطت هذه القدرة ببعدها المادي أو المعنوي؛ العضلي أو الفكري؛ ويلعب التدريب (التكوين) والتعليم بالإضافة إلى الصحة والتغذية دورا هاما في تطوير القدرة وتنميتها.

(6) الاتجاهات النفسية: وتشير إلى نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر التي تؤدي إلى ظهور ميل سلوكي نحو موقف معين؛ كما تعبر عن الرأي الإرادي للفرد في قضايا مفاهيمية معينة. ويمكن تعريفها على أنها حالة من الاستعداد أو التأهب العصبي والنفسي، وتتكون من خلال خبرة الشخص وتعلمه، وهي ذات تأثير توجيهي على استجابة الفرد للموضوعات والمواقف التي يتعرض لها. ويمكن النظر لها على أنها حالة وجدانية للفرد تؤثر في موقف ورأي الفرد من حيث رفضه للموضوع ما أو قبوله له ودرجة هذا الرفض أو القبول؛ كما يمكن القول أنها منحى سلوكي يرتبط بميل وتأهب الفرد لسلوك معين في موقف معين.

ويمكن تصنيفها إلى مجموعة من الأنواع منها:

- ✓ **الاتجاه القوي والاتجاه الضعيف:** ويظهر الاتجاه القوي في الشخصية القوية أو في السلوكيات الحادة للأفراد وفي ردود أفعالهم السريعة والقوية وحتى العنيفة في مواقف معينة يرغبون فيها أو يذمونها؛ كمن يرى منكرا فيغضب ويسلك سلوكا قويا لتغييره؛ أما الاتجاه الضعيف فهو عكس الاتجاه القوي؛ ففيه يظهر الفرد ضعيفا غير قادر على اتخاذ موقف؛ فتراه متراجعا أو مستسلما.
- ✓ **الاتجاه الموجب والاتجاه السلبي:** ويظهر الاتجاه الإيجابي في الموقف الذي يسلك فيه الفرد سلوكا إيجابيا بينما الاتجاه السلبي فهو الاتجاه الذي يظهر فيه المنحى السلوكي للفرد سلبيا في موقف ما.
- ✓ **الاتجاه العلني والاتجاه السري:** حيث أن الاتجاه العلني هو الذي يُظهر فيه الفرد موقفه وسلوكه ولا يجد حرجا في إظهاره والتعبير عنه؛ أما الاتجاه الخفي ففيه يعمل الفرد على إخفاء سلوكه أو موقفه أو إنكاره.

✓ **الاتجاه الجماعي والاتجاه الفردي:** ويتعلق الاتجاه الجماعي بالاتجاه الذي يشترك فيه عدد من الأفراد (الجماعة)

بينما الاتجاه الفردي فهو الاتجاه الذي يميز فرداً عن غيره من الأفراد.

(7) الميول والاهتمامات: تشير الميول والاهتمامات إلى الرغبة (الحب) أو عدم الرغبة (الكرهية) لشيء معين، وهي

عبارة عن مواقف شعورية داخلية في الفرد، فمن الأفراد من يحب العمل ويهتم به ويميل إليه ومنهم من يكرهه ولا

يهتم به ولا يميل له؛ ومن الأفراد من يميل ويحب العمل المعقد المتنوع ويهتم به ومنهم من يميل ويحب العمل

البسيط الروتيني ويهتم به؛ ومن الأفراد من يحب ويميل للعمل الجماعي ويهتم به؛ ومنهم من يحب ويميل للعمل

الفردي ويهتم به.... حيث تنشأ هذه الميولات وتنمو وتتطور نتيجة الاحتكاك بالبيئة وبالآخرين.

كما نشير إلى أن **الاتجاهات النفسية تتأثر بثلاثة ميولات وهي:**

(أ) الميل المعرفي (المعرفة والمعلومات): إن ما يكتسبه الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة ... تساعد على

تكوين معارف ومعتقدات تشكل له ميل سلوكي وتظهر في تكوين ردود فعله وفي مشاعره و تحركاته اتجاه موقف

معين. ومنه فإن الميل المعرفي يتعلق بالمعتقدات؛ الأفكار و الآراء التي يمتلكها الفرد عن موقف ما وتؤثر في

سلوكه اتجاه هذا الموقف.

(ب) الميل العاطفي (الوجدان والمشاعر): وهو استعداد وتهيب نفسي ناتج عن شعور وجداني (عاطفي) يجعل من

صاحبه يميل ويرغب ويستعد لقيام بفعل ما أو اتخاذ موقف أو اتجاه ما أمام شخص أو جماعة ما؛ كما يظهر في

تلك الراحة النفسية المرتبطة بموقف معين كنتيجة للمشاعر العاطفية التي يكنها الفرد اتجاه الموقف وبذلك تؤثر هذه

الميولات العاطفية في سلوكيات الفرد وتتحكم فيها. ومنه فهو يرتبط بمشاعر الفرد وانفعالاته نحو موضوع الاتجاه.

(ج) الميل السلوكي: ويظهر ذلك في شكل النية للتصرف بطريقة معينة حول أشياء موجودة في البيئة المحيطة؛ وقد

يكون السلوك في شكل تعزيز ودفع ووضع وعرقلة وأشكال أخرى كثيرة.

ومما سبق قد يطرح السؤال هل يمكن الاعتماد على السمات الشخصية في التنبؤ بسلوك الأفراد في مكان

العمل؟ وقبل الإجابة نعيد التذكير بأن الشخصية هي مجموعة متفاعلة من السمات؛ تجعل من الصعب الحكم على

الفرد من خلال سمة ما أو موقف ما؛ وهو ما يصعب من التنبؤ بسلوكه المستقبلي، وخاصة إذا كان توافراً هذه

السمات يميل إلى التوسط ولا يميل إلى التطرف؛ حيث أنه في الغالب نحكم على السلوك ومن ثمة على الشخصية

إذا كان مسار السلوك حاد (متطرف) ببعديه الإيجابي والسلبي أما إذا تمركز في الوسط فلا يمكننا التنبؤ به.

ومما سبق يمكن القول أنه من الضروري على القادة والمسيرين في المنظمات المختلفة فهم كل العناصر

المذكورة سالفاً من: إدراك؛ تعلم؛ دافعية؛ شخصية الفرد؛ القدرة والاستعداد؛ الاتجاهات والميولات والاهتمامات

حتى يتمكنوا من فهم وتفسير سلوك العاملين ومن اتخاذ التدابير اللازمة للتعامل معه وخاصة في موضوع التحفيز

والدافعية.

ب) الجماعة: تساهم دراسة الجماعات في تفسير الكثير من الظواهر السلوكية في المنظمة، وفي المجتمع ومن بين هذه الظواهر نجد: التعاون والترابط (التماسك) بين الأفراد، الصراع والتنافس فيما بينهم بالإضافة للاتصالات والقيادة التي تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة، ويمكن أن تكون الجماعات قوة دافعة لتقدم في المنظمة أو المجتمع، فتساهم مساهمة إيجابية فيه، أو عكس ذلك قد تصبح قوة مدمرة له؛ ونذكر أن الجماعة تؤثر في الفرد كما تؤثر في المجموعة.

(1) مفهوم الجماعة: يمكن تعريف الجماعة على أنها تجمع لعدد من الأفراد لا يقل عن اثنين، يرتبطون فيما بينهم بعلاقات سيكولوجية ظاهرة خلال فترة زمنية ثابتة نسبياً، يتقاسمون فيما بينهم قيماً واتجاهات متقاربة؛ ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة ويختلف عدد أفراد الجماعة باختلاف طبيعة الجماعة وظروف تكوينها والأهداف التي قامت من أجلها.¹ ومنه فالجماعة هي عدد من الأفراد يهدفون إلى تحقيق غاية أو غايات معينة؛ فيتفاعلون مع بعضهم البعض ويشعرون بأنهم يتميزون عن غيرهم كما تربطهم علاقات خاصة.

(2) خصائص الجماعة: يمكن أن نميز مجموعة من الخصائص للجماعة منها:

✓ وجود عدد من الأعضاء (الأفراد): لا يقل عن اثنين.

✓ وجود تفاعل واتصال مستمر بين أعضاء الجماعة: وأيضاً اعتماد تأثير متبادل فيما بينهم، وهذا يعني أن مجرد تجمع عدد من الأفراد في مكان واحد لا يشكل بالضرورة جماعة فيما بينهم، بل لابد من وجود تفاعل، ولذلك فأفراد الأسرة يكونون جماعة فالأب والأم والأبناء والبنات تنشأ فيما بينهم علاقات متصلة، وتأثير متبادل، فالارتباط المادي والمعنوي متوافر فيما بينهم.

✓ الدوام النسبي للجماعة: ويقصد بذلك استمرارية العلاقات والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبياً؛ ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة مثال: تجمع لمشاهدة حادث معين في الشارع، أو تجمع في سيارة نقل عام أثناء ركوب السيارة.

✓ وجود هدف أو أهداف: بمعنى وجود مصالح مشتركة يتجمع حولها الأعضاء؛ ويعملون على تحقيقها.

✓ وجود قيم ومبادئ مشتركة: تمثل قواعد لسلوك الجماعة يلتف حولها الأعضاء وتعتبر مرشداً وضابطاً لسلوك أعضاء الجماعة بمعنى يجب أن يلتزم كل عضو بها. وعادة تحدد الجماعة عدداً من القواعد السلوكية المقبولة وأيضاً غير المقبولة، والتي على أساسها تحل طرق الثواب لمن يلتزم بها، والعقاب لمن يخالفها.

✓ وجود أدوار محددة ومتوقعة لأعضاء الجماعة: تحدد بناء عليها واجبات ومسؤوليات أعضاء الجماعة، وهذا يعني أن كل عضو يساهم بدور معين للمساهمة في تحقيق أهداف الجماعة.

(3) أنواع الجماعات: يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من الجماعات غير أننا نركز في هذا المحور على الجماعات الرسمية الجماعات غير الرسمية وذلك لإعتبار موضوع المحاضرة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 147-149.

✓ **الجماعات الرسمية** حيث تتكون الجماعة الرسمية بناء على البعد التنظيمي الرسمي؛ وتمارس دورها ومهامها ضمنه وتحت سلطته ووفق توجيهاته؛ ويتحدد دور كل فرد فيها استنادا للبعد الرسمي؛ (تحديد المهام؛ المسؤوليات؛ الواجبات؛ السلطات؛ طرق الأداء....وفق لوائح المنظمة أو الجهات الإدارية.) والعضوية فيها إجبارية وليست اختيارية؛ وبذلك فطبيعة السلوك فيها هو رسمي وكذلك السلطة؛ وترتبط قوة هذه الجماعة بقوة هذا التنظيم (الرسمي) وما يحققه لها.

✓ **الجماعات غير الرسمية**: وهي الجماعات التي تتكون نتيجة للعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد بسبب الاحتكاك والتفاعل بينهم وبعيدا عن البعد الرسمي؛ فهي تتكون بصفة اختيارية وليس إجبارية؛ أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام للجماعة بإرادته، كما يمكنه الانسحاب منها بشكل اختياري وغالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضائها؛ الذين يشتركون في الهدف أو الأهداف الذي تقوم من أجله الجماعة؛ وترتبط قوة هذه الجماعة بقوة التماسك بين أعضائها؛ أي قوة العلاقة أو الرابطة التي تكون بين أعضاء الجماعة؛ فكلما حققت هذه العلاقة والرابطة قوة الجذب عبرت عن قوة التماسك والعكس صحيح؛ ويتحدد ذلك بمقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض أو مدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء في هذه الجماعة؛ وتختلف درجة التماسك والتعاون بين أعضاء الجماعات المختلفة¹.

وبذلك فتماسك الجماعة يعبر عن رغبة أعضاء الجماعة في البقاء داخل نفس الجماعة؛ حيث تتميز بعض الجماعات بقوة تماسكها بالمقارنة بجماعات أخرى ويرجع ذلك إلى وجود عوامل تؤثر في زيادة جاذبية هذه الجماعات لأفرادها وللتقارب والوحدة في اتجاهاتهم وسلوكهم وأهدافهم، كما أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى إضعاف تماسك الجماعات وفقدانها لقوة التجاذب والترابط بين أعضائها. ومن بين العوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة أو إضعافها نذكر:

✓ **الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة** : فكلما كان هناك إجماعا واتفاقا بين أفراد الجماعة على أهدافها، كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة.

✓ **تناسب هذه الجماعة مع أهداف الأفراد** : فكلما كان هناك تناسبا بين هدف الجماعة وأهداف أفرادها، كلما أدى ذلك إلى مزيد من التناسق.

✓ **درجة التفاعلات بين أفراد الجماعة** : كلما زادت درجة التفاعلات بين أفراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى المزيد من تماسك الجماعة.

✓ **جاذبية الأفراد** : كلما كانت صفات الأفراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض كلما أدى ذلك إلى مزيد من التماسك الجماعي.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص ص 260-261.

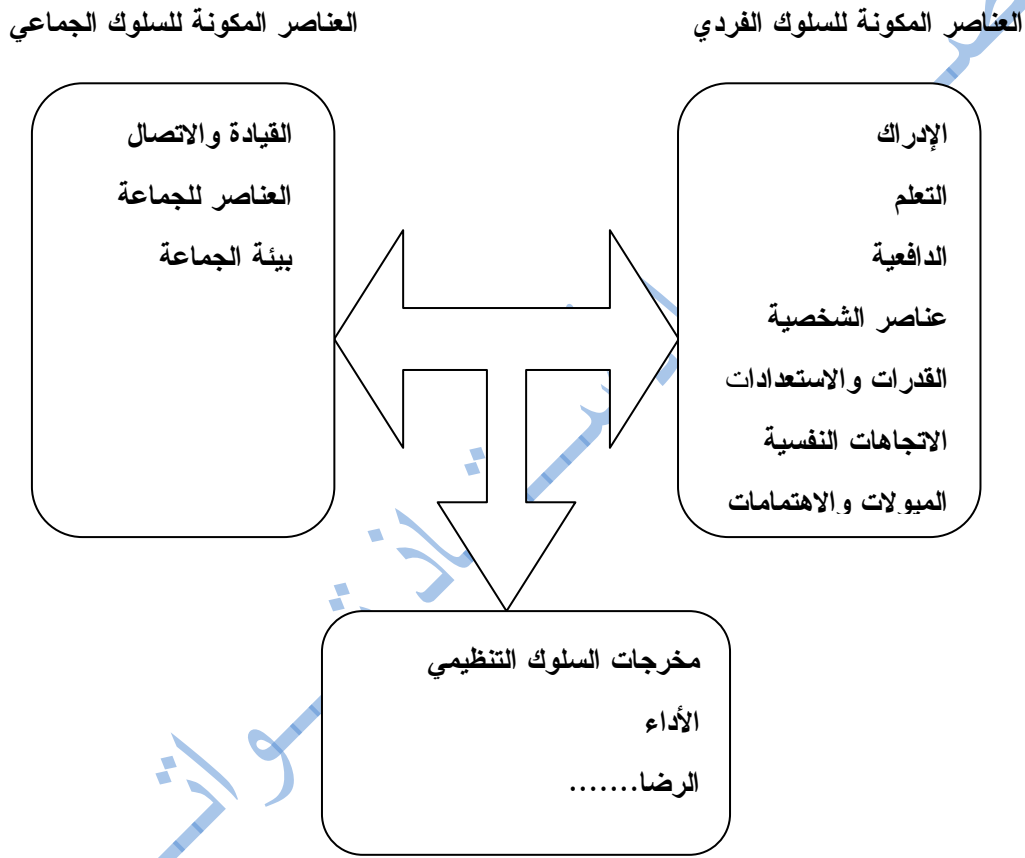
- ✓ **التنافس بين الجماعات:** كلما كان هناك تنافسا بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة كلما أدى هذا إلى المزيد من التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة.
- ✓ **انعزال الجماعة:** الجماعات التي يشعر أفرادها بأنهم منفصلون جغرافيا أو اجتماعيا يميلون لأن يتماسكوا في مواجهة الانعزال والغربة.
- ✓ **حجم الجماعة:** الجماعات الصغيرة نسبيا في الحجم ذات تأثير في زيادة تماسك الجماعة عن الجماعات الكبيرة جدا في الحجم فالجماعات الكبيرة تعاني من مشاكل في الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها.
- ✓ **الضغوط الخارجية:** كلما كان هناك ضغوط أو أخطار خارجية تواجه الجماعة، كلما زاد من درجة تماسك أعضاء الجماعة.
- ✓ **استقرار الجماعة:** كلما كانت الجماعة مستقرة وأقل تعرضا للتغيير في أهدافها أو في إجراءاتها وفي أعضائها كلما أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضائها.
- ✓ **مركز الجماعة:** كلما كانت الجماعة ذات أهمية كبيرة للمنظمة أو أن الانتماء للجماعة يزيد من قوة و نفوذ أفرادها كلما أدى هذا إلى المزيد من التماسك.
- ✓ **اعتمادية أفراد الجماعة:** كلما زادت اعتمادية الأفراد على الجماعة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كلما أدى هذا إلى المزيد من التماسك.
- كما نشير إلى أن سلوك الجماعة يتوقف وبدرجة كبيرة على القيادة والاتصال بها وعلى عناصر الجماعة والبيئة التي تنشط بها الجماعة حيث أن:
- ✓ **القيادة:** فكلما كانت الجماعة راضية على القيادة كلما زاد ذلك من درجة تماسك الجماعة؛ وكلما عملت الجماعة على تحقيق السلوكات المطلوبة من القيادة والمرغوبة من أطراف الجماعة؛ والعكس صحيح؛ بمعنى أن الرضا على القيادة يزيد من التماسك ويحقق لها الولاء والاحترام.
- ✓ **الاتصال:** يشكل الاتصال أحد الركائز الهامة في تماسك الجماعة؛ حيث يسمح لها بالتعرف على ما يدور بين أعضائها؛ كما يسمح لأعضائها بتحقيق ذواتهم؛ فكلما كان أسلوب الاتصال مقبول من طرف الجماعة كلما زاد من قوة تماسك الجماعة.
- ✓ **العناصر المكونة للجماعة:** ونقصد به أطراف الجماعة أو الأفراد المكونين للجماعة؛ فكلما كانوا متجانسين من حيث الأفكار؛ المبادئ؛ القيم؛ وملتقين حول الهدف أو الأهداف كلما زاد ذلك من درجة تماسك الجماعة وقوتها.
- ✓ **بيئة الجماعة:** تعتبر العناصر المكونة للبيئة التي تنشط فيها الجماعة والعوامل التي تحيط بهذه البيئة عاملا هاما ومحددا في مدى تماسك وقوة الجماعة.

ومنه فإن توافر هذه العناصر بالشكل الذي يخدم الجماعة يجعل من الجماعة تسلك سلوكا يميزها عن غيرها؛ كما تجعل من أفرادها يسلكون سلوكات تتجاوب وسلوك الجماعة؛ بمعنى يصبح السلوك المقبول من الجماعة مرجعا لسلوكات أفرادها.

(ج) التنظيم

وبناء على ما سبق يمكن تحديد نموذج السلوك التنظيمي وذلك وفق الشكل التالي:

الشكل(1): نموذج السلوك التنظيمي



إعداد الكاتب

من الشكل أعلاه يتضح أن السلوك التنظيمي سلوك معقد يرتبط بجملة من العناصر التي تدخل ضمن مكونات سلوك الفرد من إدراك؛ تعلم؛ شخصية الفرد؛... وعناصر أخرى تدخل ضمن مكونات سلوك الجماعة ومنها القيادة والاتصال؛ العناصر المكونة للجماعة والبيئة التي تنشط بها الجماعة؛ وكلها عناصر تتفاعل فيما بينها لتعطي سلوكا تنظيميا معينا؛ وهي عناصر يجب فهمها لفهم كيف يتم تنشيط الأفراد في التنظيم باعتبار أن التنشيط يتعلق ويتعامل مع السلوك داخل التنظيم.

خلاصة المحور الأول

يتضح من هذا المحور من الدراسة أنه لا يمكن للمسير أن يقوم بتوجيه العاملين معه بعيدا عن فهم سلوكهم؛ كما يتضح أن مفهوم السلوك متعدد ومعقد ومركب يتكون من عناصر يتوجب فهمها وتحليلها حتى يسهل تحقيق التوجيه السليم لهم؛ الذي يلبي للعاملين حاجاتهم وللمنظمة غاياتها وأهدافها.

ملاحظتات

الأستاذة نورا

إبراهيم

أسئلة المحور الأول

- س 1) ماذا يقصد بالتنظيم والمنظمة؟
- س 2) ماذا يقصد بالسلوك التنظيمي والمناخ التنظيمي؟
- س 3) أذكر خصائص السلوك الإنساني.
- س 4) صنف أنواع السلوك الإنساني.
- س 5) أذكر و اشرح العناصر المكونة للسلوك الإنساني.
- س 6) عرف الشخصية وما هي العناصر المكونة لها؟
- س 7) فيما يفيد المسير التعرف على الشخصية؟
- س 8) ما هي خصائص الجماعة؟
- س 9) مثل بيانيا نموذج السلوك الإنساني وعلق عليه.
- س 10) ماذا استفدت من هذا المحور من الدراسة.

المحور الثاني: التحفيز

تمهيد

لقد تبين لنا في السابق أن المورد البشري من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المنظمات في نشاطاتها وفي تحقيق أهدافها؛ ومن المعروف أن الإنسان لا يبذل أقصى جهده ولا يصرف كل طاقته في الكثير من الأحيان؛ حتى وإن استطاعت المؤسسة أن تختار أحسن الأفراد وتمكنت من تكوينهم وتدريبهم بطريقة جيدة؛ مما يلزم المؤسسة والقادة العاملين بها على حث العمال وبصفة مستمرة ودائمة على بذل المزيد من الجهد والطاقة الكامنة لديهم لتحقيق الغاية من وجودهم بها ومن ثمة تحقيق أهداف المؤسسة؛ ومن هنا قد يتبادر لأذهاننا التساؤل حول ما معنى التحفيز وعلاقته بالدافعية وكيف يمكن تحقيق ذلك؟

أهداف هذا المحور من المحاضرة: من خلال هذا المحور من الدراسة سيتمكن القارئ من التعرف على جملة من العناصر التي ترتبط بالتحفيز؛ كتعريفه اللغوي والإصطلاحي وتعريفه كعملية وكسياسة؛ عناصره كما يتمكن من التعرف على مفهوم الحوافز والدافعية والعناصر المكونة للتحفيز وأهميته وأهدافه؛ بالإضافة إلى علاقته بالدافعية.

أولاً: تعريف التحفيز

(أ) **التعريف اللغوي للتحفيز:** نقول حَفَزَهُ حَفْزاً، أي: حَثَّهُ وحرَّكَهُ، ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما (تَحَفَّزَ = تَهَيَّأَ للمُضِي فِيهِ)

(ب) **التعريف الاصطلاحي:** عرفه علماء النفس بأنه: "دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره".

(ج) **تعريف التحفيز كعملية:** في البداية يمكن أن نعرف التحفيز كعملية على أنه:

التعريف الأول: هو العملية التي يحصل من خلالها الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير.¹

التعريف الثاني: يقصد بالتحفيز عملية تنشيط وتوجيه السلوك أو الاحتفاظ به في حالة مثارة إيجابياً عن طريق اكتشاف دوافع العاملين وتصميم المؤثرات التي تهدف إلى إشباع حاجاتهم.²

التعريف الثالث: هي فرص أو وسائل (مكافآت؛ علاوات....) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم؛ وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها وتحتاج إلى إشباع.³

(د) **تعريف التحفيز كالسياسة (سياسة التحفيز):** في البداية يجب التعريف بمفهوم السياسة بصفة عامة والتي هي مجموع التوجيهات والإجراءات العامة الموجهة لسلوكيات الأفراد أو المجتمع؛ وفي الغالب يكون معبر عنها بجمل ومفاهيم عامة (أوامر؛ تعليمات؛ ملاحظات..) أو سلوكيات وتصرفات معينة؛ تفيد التوجه نحوها والعمل بها أو في إطارها أو الابتعاد عنها. أما التحفيز كسياسة أو سياسة التحفيز فيمكن النظر لها في كونه مجموع الإجراءات والتوجيهات العامة التي تنشئها الإدارة العليا في المؤسسة وتسعى من خلالها إلى توليد الرغبة لدى العمال

¹ مدحت محمد أبو النصر " إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة" مجموعة النيل العربية، مصر، 2007 ، ص 337 .

² محمود أحمد الخطيب "إدارة الموارد البشرية" مكتبة عين الشمس؛ القاهرة؛ 2001؛ ص 275.

³ العاني هيثم "الإدارة بالحوافز (الحوافز والمكافآت)" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ; الطبعة الأولى 2007 ؛ ص 15.

وتحريكهم للقيام بنشاط أو سلوك معين أو الابتعاد عنه؛ بغية الدفع بهم لإنجاز ما يطلب بطريقة أفضل. وهو ما يساعد المنظمة على تحقيق غاياتها وأهدافها.

ثانياً: تعريف الحوافز؛ الدافعية والذوافع

(أ) تعريف الحوافز: يمكن تعريف الحوافز بأنها:

التعريف الأول: "هي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل".¹

التعريف الثالث: هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.²

التعريف الرابع: هي قوة موجهة نحو هدف محدد وعند تحقيق هذا الأخير يتم خفض مستوى الضغط الناجم عن الحاجة.³

ومن هنا فإن الحوافز ترتبط بتلك العوامل الخارجية التي تستخدم لإثارة القوى الكامنة في الفرد وإلى تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب وذلك عن طريق العمل على إشباع كافة احتياجاته الإنسانية؛ ويمكن اعتبارها أيضاً أنها أداة لتحقيق التحفيز؛ حيث لا يمكن تحقيق العملية التحفيزية بعدا عن الحوافز؛ فمثلاً يعرض على العامل زيادة في الأجر مقابل زيادة الإنتاج؛ فيكون بذلك الأجر هو الحافز الذي استخدمته الإدارة لتحفيز العامل وتحريك دافعيته للعمل. فإذا رغب فيه العامل؛ حيث يكون قد حرك دافعيته وحفزه على العمل وأما إذا رفضه ولم يستجب له فلا يعتبر محفز من منظوره أي منظور العامل.

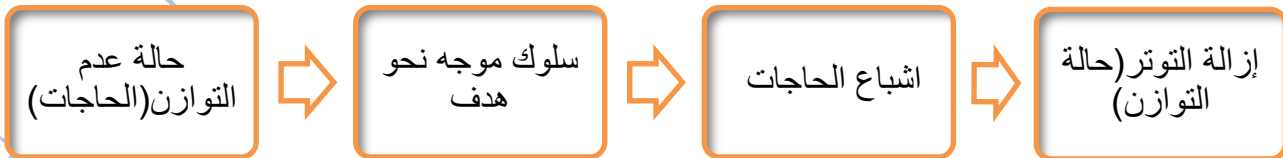
(ب) تعريف الدافعية: يمكن تعريفها على أنها: عملية نفسية معقدة ومركبة ترتبط بإحساس وشعور وقوى داخلية

تحرك سلوك الفرد في اتجاه معين؛ تهدف إلى تنشيط الفرد والدفع به إلى تحقيق سلوك أو الامتناع عنه بهدف غرض معين؛ أي هي عبارة عن إحساس وشعور داخلي في الفرد يولد لديه رغبة في سلوك معين أو الاستجابة لمثيرات خارجية معينة؛ ولها دور كبير في تحقيق الرضا النفسي والذاتي للأفراد العاملين وتساعد في تحقيق الإنجاز الإيجابي؛ وهي ترتبط مباشرة بالرغبة؛ وتعتبر الرغبة عن قوة داخلية في الفرد تعبر عن درجة حماسه اتجاه نحو الحافز؛ ومهما كانت قدرات الفرد عالية إذا كانت الرغبة لديه معومة فإن محصلة أدائه تكون معدومة؛

حيث يمكن أن نعبر عن الأداء بالعلاقة الرياضية التالية: $\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$

حيث أن القدرة ترتبط بالتكوين والخبرة والتجربة بينما الرغبة ترتبط بالدافعية والتحفيز؛ وهي بذلك ترتبط بإثارة السلوك الإنساني وتوجيهه أو المحافظة عليه لتحقيق هدف معين؛ ويمكن توضيح الدافعية كعملية في الشكل التالي:

الشكل (2): عملية الدافعية



المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1993، ص 90.

¹ شاويش مصطفى حبيب "إدارة الموارد البشرية" دار الشروق للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ مصر؛ 2006؛ ص 208

² كامل بربر "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر؛ مصر؛ 1997؛ ص 102.

³ blanger benabou et bergeron foucher: "petit gestion stratégique des ressources humaines", gaetan Morin, canada, 1988

ج) تعريف الدوافع: "هي القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي إلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية.¹ وتُعرف بأنها مجموعة من الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة (الدافعة)؛ الموجهة والمنشطة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة؛ وبالتالي فإن الدوافع ترتبط بالحاجة والحاجة ترتبط: "بالشعور بالنقص أو الحرمان الذي يولد الرغبة في شيء ما وبمجرد إشباعها تخف و تزول شدتها"². ومنه يمكن القول أن الدافع يتولد من حاجة غير مشبعة و يؤدي إلى سلوك معين لإشباع هذه الحاجة؛ ويتوقف هذا السلوك ويتحدد بناء على قوة هذا الدافع؛ فمثلا كلما ازداد الجوع ازداد الدافع للأكل والعكس صحيح.

ويمكن أن نلخص ما سبق في ما يلي:

- _ الحافز هو الأداة الخارجية التي تستخدم لإثارة دافعية الفرد وتحريكها في الاتجاه المرغوب فيه.
- _ التحفيز هو العملية التي تهدف من خلالها المنظمة لتحريك سلوك العامل في الاتجاه المرغوب فيه.
- _ الدافعية: هي قوة كامنة في الفرد تعمل على تحقيق الاستجابة للعملية التحفيزية وللحافز.

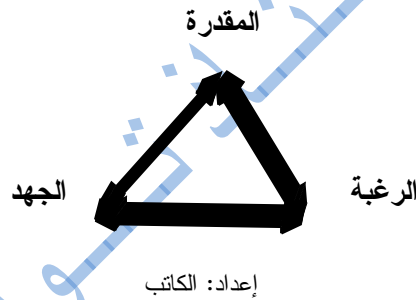
ثالثا: عناصر التحفيز؛ أهدافه وأهميته

أ) عناصر التحفيز: يقوم التحفيز على عناصر ثلاثة تشكل ما يعرف بدالة التحفيز وهي: المقدرة (القدرة) والجهد

والرغبة ويمكن تمثيلها في المعادلة التالية: $\text{دالة التحفيز} = \text{المقدرة} \times \text{الجهد} \times \text{الرغبة}$

الشكل (3): دالة التحفيز

كما يمكن تمثيلها في الشكل التالي:



ويمكن شرح عناصر هذه الدالة كما يلي:

- 1) المقدرة:** وتشير إلى ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ويكتسبه من خبرة وتجربة من خلال التعليم والتكوين والتدريب؛ فبدون مقدرة لا يستطيع الفرد القيام بما يطلب منه؛ فهي إذا تعبر عن القدرات والمعارف الكامنة في الفرد وشكل من أشكال استعدادات الفرد.
- 2) الرغبة:** وهي شعور وإحساس داخلي بالفرد يدفع به للعمل بطريقة معينة؛ وتعتمد في الغالب على مدى توافر المحفزات والمشجعات التي تقود الفرد لبذل المزيد من الجهد الموجب للوصول إلى الأداء المتميز.
- 3) الجهد:** يشير إلى حجم الطاقة الفكرية والجسدية التي يجب أن يبذلها الفرد في وقت معين للقيام بمهامه؛ فهو يعبر عن تصريف القدرات الكامنة ووضعها موضع التنفيذ؛ ومنه من لا طاقة له لا جهد له.

¹ محمد إسماعيل بلال " السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق " دار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص8

² -Alain martinet et Ahmed silem : "lexique gestion " d'aloz ، 4 eme édition ، France ، 1996 ، p 34 .

(ب) أهداف التحفيز: يهدف التحفيز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها خاصة: ¹

_ تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل.

_ توجيه سلوك الفرد والجماعة نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.

_ تفعيل نشاط المؤسسة ومخرجاتها.

_ زيادة دافعية العاملين واستمرارها.

_ تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الإنجاز الفعال في مجال عمله.

_ رفع معنويات العاملين وانخفاض حدة الصراعات والنزاعات.

_ إشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف أنواعها.

_ زيادة الإبداع والتطوير.

_ استمرار العمال في النشاط بجدية وحماسة.

_ زيادة رضا العاملين وولاءهم وانتماءهم للمنظمة.

_ شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.

_ جذب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة.

_ زيادة إنتاجية وجودة العاملين وروح التعاون بينهم في المنظمة.

_ تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع و تخفيض معدل البطالة.

_ زيادة عوائد المؤسسة من خلال زيادة الإنتاجية.

_ زيادة مداخل العمال وضمان الاستقرار وخلق روح الولاء للمؤسسة.

_ تلاشي الكثير من مشاكل كالغيابات والتأخيرات عن العمل وغيرها.

_ تطوير سلوك العامل في المؤسسة والاستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لازدهار المؤسسة.

ويمكننا القول أن الهدف الأساسي للتحفيز يتمثل في تحقيق سلوك نموذجي مطلوب؛ يحقق الأداء الفعال

في المنظمة.

(ج) أهمية التحفيز: تتجلى أهمية التحفيز بصفة عامة في: ²

_ الزيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ودعوتهم إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

_ تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام؛ إذ تؤدي إلى تقليص حجم العمل المطلوب من قبل المنظمة (تقليص التكاليف، توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى).

_ تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية له بمصالح المنظمة.

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي "إدارة المواد البشرية" دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 1999، ص 252. (بتصرف من الكاتب).

² محمود أحمد الخطيب "مرجع سابق" ص 276

_ دفع العاملين اتجاه الابتكار وانخفاض فترة الإنتاج، ارتفاع معدلات التكاليف ومعدلات عالية لدوران العمل والنزاعات العمالية و غيرها و ذلك بتحقيق الرضا لدى الأفراد.

ويمكن أن ننظر أيضا إلى أهمية التحفيز من منظور التصنيف التالي:

(أ) أهمية التحفيز بالنسبة للمنظمة: يمكن حصره في ما يلي:

- رفع مستوى الأداء لدى العاملين.
- تحسين جودة المنتجات والخدمات.
- تقوية المركز التنافسي للمنظمة.
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.
- تغذية المنظمة بالأفراد ذوي المهارات العالية.

(ب) أهمية التحفيز للفرد (العامل): تكمن أهمية الحوافز بالنسبة للفرد فيما يلي:

- _ إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية.
 - _ تحسين مستوى الرضا لدى الأفراد.
 - _ إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
 - _ خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- من هذه الأهمية نستنتج الدور الهام للتحفيز في تمكين المورد البشري والفائدة التي يجلبها التحفيز للمؤسسة.

رابعاً) العلاقة بين التحفيز والدافعية

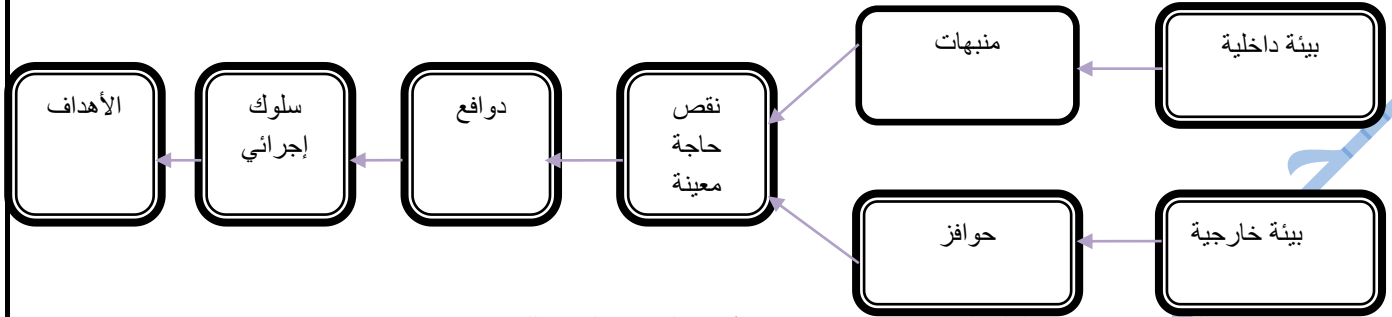
في البداية نشير إلى ضرورة عدم الخلط بين الدوافع والتحفيز حيث أن "الدوافع تعني القوي المحركة لسلوك الفرد نحو أداء العمل، أما الحوافز فهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوي الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز هي مجموع العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد.

من هنا يمكن القول أن الحافز هو المحرك والمسبب لسلوك الفرد، بينما الدفع هو القوة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيدا عنه لإشباع حاجة أو تجنب الأذى.¹ كما يمكن القول أن التحفيز ينمي الدافعية؛ مع العلم أن الدوافع يمكن أن تكون مكتسبة أو فطرية فردية أو جماعية؛ ثانوية أو أولية وهي تختلف في شدتها وقوتها والشكل الموالي يبين ذلك؛ ومنه فإن العلاقة بينهما هي علاقة تكامل؛ فلا يمكن تحقيق التحفيز بعيدا عن الدافعية ولا يمكن تحقيق الدافعية بعيدا عن التحفيز؛ كما أنه لا يمكن تصور تحفيز أو دافعية بدون حوافز؛ فالدافعية هي عبارة عن قوى داخلية غير مرئية محركة تدفع الفرد لأن يسلك سلوكا معيناً لإشباع حاجات معينة يرغب فيها. وتلعب الحوافز دوراً هاماً ومحدداً في تشكيل وإثارة الدافعية لدى الفرد لإشباع حاجاتها، ويتضح مما سبق أن الحافز يختلف عن الدافع حيث أن الحافز هو عامل خارجي موجود في بيئة الفرد؛ في حين أن الدافع هو عامل داخلي في

¹- كامل بربر "مرجع سابق" ص 105

الفرد (شخصي) يعبر عن حاجة يرغب الفرد في إشباعها؛ ويمكن أن نوضح أكثر العلاقة بين التحفيز والدافعية في الشكل التالي:

الشكل(4): العلاقة بين التحفيز والدافعية



المصدر: رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 215.

يتضح من الشكل أن العلاقة بين الدافعية والتحفيزية هي علاقة ترابطية تكاملية؛ ترتبط بوجود المنبهات والحوافز التي تتحدد بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ وهي تقوم على استخدام منبهات خارجية (الحوافز)؛ ولتحريك دافعية الفرد المرتبطة بنقص الحاجة وبالرغبة في إشباع هذه الحاجة؛ كما يظهر الشكل العلاقة بين التحفيز والدافعية والهدف منهما وهو تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يتضح أن التحفيز هو محور تنشيط الأفراد؛ إذ لا يمكن تحقيق تنشيط الأفراد بعيدا عن التحفيز؛ وما يتطلبه من إجراءات ومتطلبات؛ يستوجب توفيرها لتحريك دافعية الأفراد حيث أن الدافعية هي الأخرى محور ومجال هام في تحقيق هذا التنشيط؛ كما يتضح أن التحفيز يرتبط بتوفير الحوافز والتي ترتبط بعوامل خارجية وتعمل على إثارة القوى الكامنة في الفرد وتحريك دافعيته لتحقيق نمط السلوك أو التصرف المطلوب منه.

خلاصة المحور الثاني

من خلال هذا المحور يكون القارئ قد تعرف على العناصر المكونة للعملية التحفيزية؛ وعلى أهمية التحفيز؛ أهدافه؛ علاقته بالدافعية؛ كما تبين له أن البعد التحفيزي هو عملية سلوكية معقدة ومركبة؛ تبدأ بالحاجة ويكون فيها الدافع هو المحرك الأساسي لأداء الفرد؛ وعلى المسيرين العمل على تحقيق إثارة دوافع العاملين بغية تحفيزهم للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

أسئلة المحور الثاني

س 1) عرف التحفيز لغة واصطلاحا.

س 2) عرف التحفيز كسياسة.

س 3) أعطي تعريفا واحدا لكل من: الحوافز؛ الدافعية والدوافع.

س 4) مثل في نموذج الدافعية ثم اشرح.

س 5) اشرح عناصر التحفيز.

س 6) أذكر أهمية التحفيز بالنسبة للمنظمة وللعامل.

س 7) حدد العلاقة بين التحفيز والدافعية ثم اشرحها.

س 8) مثل بيانيا العلاقة بين التحفيز والدافعية ثم اشرح.

س 9) عرفت الدافعية بأنها: "القوة التي تدفع الفرد لسلوك هادف يؤدي إلى علاج التوتر الناشئ عن وجود نقص في إشباع حاجة إنسانية" اشرح ذلك.

س 10) ماذا استفدت من هذا المحور من الدراسة.

المحور الثالث: النظريات المفسرة للسلوك الإنساني من منظور التحفيز والدافعية

تمهيد:

لعل التداخل والترابط الكبير الموجود بين التحفيز والدافعية باعتبار أن كل منهما يهتم بالسلوك البشري ويهدف إلى تحريكه في الاتجاه الإيجابي؛ باستنهاض قدراته وكفاءاته وتشجيعه للعمل الأفضل وبجدية واستمرارية؛ حيث أن التحفيز هو عامل خارجي يعمل على تحريك الدافعية والدافعية هي داخلية وتعمل على الاستجابة للعملية التحفيزية؛ جعل المفكرين والكتاب يلتقون في عرض نظريات التحفيز والدافعية؛ وصعّب عليهم الفصل بين البعدين التحفيزي والدافعي؛ ومن هذا المنطلق ارتأينا عرض هذه النظريات التي عملت على تفسير الدافعية والتحفيز للسلوك الإنساني.

أهداف هذا المحور من المحاضرة: تمكين القارئ من فهم البعد النظري للعملية التحفيزية؛ وتعريفه بالنظريات التي اهتمت بتفسير العملية التحفيزية؛ ومن ثمة تفسير السلوك الإنساني في المنظمات؛ كما يتمكن من التفرقة بين التحفيز والدافعية.

ولتحقيق ذلك نعرض هذه النظريات وفق التصنيف التالي: النظريات الكلاسيكية؛ نظريات العلاقات الإنسانية؛ نظرية x و y لدوقلاس ماكجريجور؛ نظريات المحتوى؛ النظريات العملية؛ النظريات الحديثة.

أولاً: النظرية الكلاسيكية؛ نظريات العلاقات الإنسانية؛ ونظرية x و y لدوقلاس ماكجريجور: وهو ما نحاول عرضه في ما يلي:¹

(أ) النظرية الكلاسيكية: "فريدريك تايلور" **F.TAYLOR** وتدعى بنظرية التنظيم العلمي للعمل؛ وركز فيها تايلور على أهمية الحوافز الاقتصادية؛ المادية (الأجور) في العملية التحفيزية؛ قصد زيادة الإنتاجية من خلال زيادة الحركة الإنتاجية والقضاء على الحركة الغير إنتاجية؛ واعتبر أن الأجور أحسن دافع للسلوك الإنتاجي؛ ومن ثمة ربط بين الأجور وإنتاجية العامل؛ وقد قام في دراسته هذه على فرضية أن العامل بطبعه كسول لا يحب العمل وبالتالي لا يمكن تحفيزه إلا باستخدام التحفيز المادي؛ كما نادى في ذلك على ضرورة إتباع الأسلوب العلمي في اختيار العاملين وتدريبهم بطريقة علمية؛ واعتبر أن: "تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج".²

وعلى الرغم من النتائج الإيجابية التي توصل لها تايلور كزيادة الإنتاجية ودخل العامل وصاحب العمل إلا أنه واجه مجموعة من الانتقادات منها:

_ افترض أن العامل بطبعه كسول وهذا أمر غير صحيح.

¹ مهدي حسين زويلف "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع؛ عمان طبعة 1994؛ ص ص 279_280.

² كامل بربر "مرجع سابق" ص 103.

_ ساوى بين العمال والآلات؛ حيث أهمل الجانب الإنساني (الشعور) لدى العمال.

_ افترض أنه لا يمكن تحفيز العمال إلا بالمال وهو أمر غير صحيح.

(ب) **نظرية العلاقات الإنسانية:** "التون مايو": جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث حاولت هذه

النظرية الاهتمام بالعلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وكذلك جماعات العمل؛ ونادت بضرورة فهم طبائع

وتصرفات العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة؛ وتوصلت التجربة

المدروسة لاكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية، وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء

في مصنع " لشركة جنرال إلكتريك؛ والتي قامت على مجموعة من الفرضيات منها:

_ الأجر وملحقاته لا يهتئ لوجودها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه؛

_ توجد عوامل معنوية أخرى تؤثر في ذلك مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية

الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها،

_ وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.

وتوصلت إلى أن للعامل حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات المادية؛ فهناك حاجات نفسية وإنسانية

واجتماعية كتأكيد الذات والاحترام والتقدير وهي حاجات معنوية يجب استخدامها كمحفزات لتوجيه سلوكه. وتركز

هذه النظرية على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية وهي:

_ تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية؛

_ إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدراً أكبر من التحدي لقدرات العاملين وبما يسمح أحسن من المشاركة

في نشاطات المؤسسة؛

_ تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

(ج) **نظرية x و y لدوقلاس ماكجريجور : Douglas McGregor:** تقوم هذه النظرية على تفسير السلوك في

المنظمة من وجهة نظر القادة؛ حيث ترى أن هناك نظريتين (نظريتين) للقادة اتجاهاً سلوك العاملين: نظرة سلبية (X)

ونظرة إيجابية (Y)؛ حيث أن:

✓ **النظرة التقليدية (X):** تقوم على الافتراضات التالية:¹

_ الإنسان بطبيعته كسول ولا يحب العمل؛

_ الإنسان خمولاً لا يحب تحمل المسؤولية؛

_ الإنسان يفضل أن يكون مرؤوساً وليس رئيساً، أي يبحث عن شخص آخر يقوده؛

_ من أهم الوسائل التي تدفع الإنسان للعمل العقاب أو التهديد به، بمعنى أن الإنسان يعمل دوماً خوفاً من العقاب

وليس حبا في العمل؛ ومنه فإنه يتوجب:

_ ضرورة فرض رقابة شديدة على العامل وإتباع سياسة العصا الغليظة معه لكي يعمل؛

¹ سليمان الفارس خليل وآخرون "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة؛ عمان؛ الأردن؛ 2007؛ ص 75.

_ الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل التي تساعد في التحكم في العامل.

وطبقاً لهذه الافتراضات يستخدم القائد والذي هو مستبد وسائل التهديد والعقاب والإشراف المتسلط لتنفيذ

الخطط والبرامج التي يرغب فيها؛ غير أن البحوث والدراسات النفسية والاجتماعية أثبتت عدم صحة هذه

الافتراضات التي أغفلت الجانب الإنساني في سلوكيات الأفراد العاملين؛ وهو ما اهتمت به النظرية Y .

✓ **النظرة الحديثة (Y):** وهي نظرة تختلف عن النظرة الأولى وتقوم على فرضيات معاكسة للفرضيات التي جاءت بها النظرة الأولى؛ حيث ترى أن:

_ الإنسان بطبيعته يحب العمل ويرغب فيه والجهد الذي يبذله الفرد في العمل سواء ذهنياً أم جسدياً هو أمر

طبيعي، والعمل هو مصدر رضا الفرد، لذلك فهو ينجزه طواعية وليس إلزاماً، كما أن العمل يمكن أن يكون

مصدراً للعقاب و بذلك يقوم الإنسان بتجنبه لأنه موضع عقاب.

_ يعمل الإنسان عادة أملاً في الحصول على المكافأة وليس خوفاً من العقوبة، وأهم مكافأة للإنسان تلك التي تحقق

له الرضا الشخصي وإشباع حاجات تحقيق الذات لديه.

_ الإنسان يفضل الرقابة الذاتية وليس الرقابة اللصيقة؛ فالرقابة الخارجية المترامنة والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين

الوحيدتين اللتين تدفعان بالعاملين لبذل جهد لتحقيق أهداف المنظمة، إذ أن الفرد العامل سيقوم بمهام الرقابة الذاتية

والتوجيه الذاتي لانجاز ما التزم به.

_ يتقبل الإنسان المسؤولية برضا ويبحث عنها.

_ يصاحب العمل درجة عالية من الطموح والابتكار والإبداع في حل المشاكل التنظيمية¹.

وباختصار تركز نظرية Y على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالهدف ومن خلال إتاحة الفرص

للمرؤوسين لتحقيق رضاهم. ويمكن تلخيص المقارنة بين هاتين النظرتين في الجدول التالي:

الجدول(1): المقارنة بين نظرية X و Y

نظرية X	نظرية Y
1_ الفرد (العامل) يكره العمل.	1_ الفرد (العامل) يحب العمل.
2_ يجب إتباع أسلوب الرقابة اللصيقة الشديدة المباشرة على العامل عند قيامه بالعمل.	2_ الرقابة الذاتية كافية لقيام العامل بعمله.
3_ الفرد يحب أن يكون تابعاً ولا يحب أن يتحمل المسؤولية.	3_ الفرد يحب التوجيه الذاتي ويحب تحمل المسؤولية.
4_ طموحات الفرد في العمل قليلة.	4_ طموحات الفرد في العمل كبيرة.
5_ الحوافز المادية الاقتصادية هي التي تدفع به للعمل.	5_ الحوافز المعنوية أيضاً تدفعه للعمل.
6_ يحب التخصص الوظيفي.	6_ يحب الإثراء الوظيفي.

المصدر: إعداد الكاتب بناء على عمار بوحوش "نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21" دار الغرب الإسلامي، الجزائر؛ ط1؛ 2006؛ ص 42_43

¹ عبد الغفار الحنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2002؛ ص 371 .

ثانياً: نظريات محتوى الدافع: اهتمت هذه النظريات بالحاجات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، وعليه سميت بنظريات الحاجات لأنها حصرت أهم الحاجات في الدوافع الأساسية للفرد؛ وسميت بنظريات المحتوى؛ نظراً لكونها ركزت على محتوى العوامل التي تثير السلوك؛ وتتمثل أهم هذه النظريات فيما يلي:

(أ) نظريات ترتيب الحاجات: "لأبراهام ماسلو_MASLOW" والذي قام في الأربعينيات (1943) من القرن الماضي بتحليل الحاجات الإنسانية من أجل فهم السلوك الإنساني في العمل، من خلال كتابه "مقدمة في نظرية الدوافع" وحسب هذا المفكر للعامل حاجات متعددة؛ يعمل على إشباعها بتدرج؛ فهو إنسان يطلب دائماً المزيد فإذا ما أشبع حاجة طالب بغيرها في شكل هرم متدرج للحاجات؛ يعرف بهرم ماسلو للحاجات؛ ويتكون هذا الهرم من خمسة حاجيات وهي:

✓ **الحاجات النفسية (الفيزيولوجية):** كالحاجة للأكل، الشرب، النوم، الراحة، السكن، اللباس... وهي حاجات ترتبط بتحقيق البقاء على الحياة.

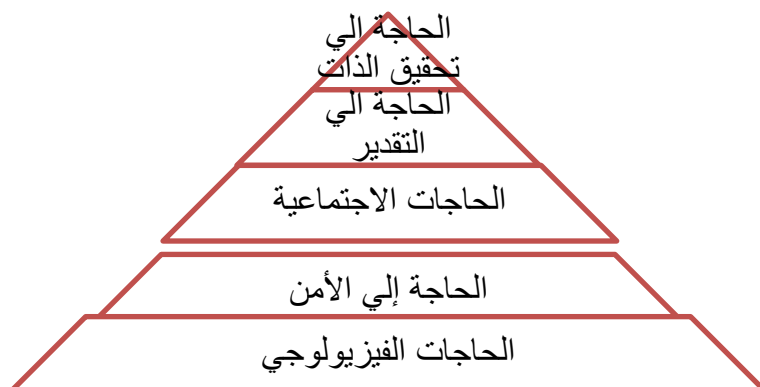
الحاجة للأمن أو الأمان: أي الحاجة للإحساس بالأمن والأمان من كل خطر قد يتعرض له؛ فالعامل بحاجة للعيش بدون خوف وإلى أمان وظيفي؛ مثل الإحساس بالأمن في بيئة العمل، والسلامة والتأمين الاجتماعي والتأمين الصحي....

الحاجة للانتماء: أو ما يعرف بالحاجة للعلاقات الاجتماعية؛ تتمثل في حاجة العامل إلى الصداقة والعلاقات الاجتماعية من خلال الانتماء لجماعات العمل حتى لا يبقى وحيداً مهمشاً.

✓ **الحاجة إلى التقدير:** وتتمثل في حاجة العامل إلى التقدير والاحترام وهي ترتبط ببعدين؛ بعد يتعلق بالقيمة الذاتية التي يكنها الفرد لنفسه؛ وبعد يتعلق باحترام وتقدير الغير له؛ فالفرد في الحاجة إلى تحقيق المكانة ضمن المجموعة واحترام الآخر له؛ وهو ما يكسبه الثقة والقوة النفسية.

✓ **الحاجة لتحقيق الذات (تأكيد الذات):** وهي حاجة العامل لتحقيق المكانة العليا وتحقيق ما يرغب أن يكون عليه؛ كأن يكون قائداً للجماعة؛ أو أن يكون له صوتاً مسموعاً ومكانة مميزة ضمن الجماعة التي ينتمي لها؛ وهو ما يعطيه شخصية مميزة بارزة ويسمح له من إظهار قدراته وكفاءته كما يسمح له من تحقيق الإبداع والتطوير. ويمكن توضيح هرم ماسلو في الشكل التالي:

الشكل (5): هرم الحاجات "لأبراهام ماسلو"



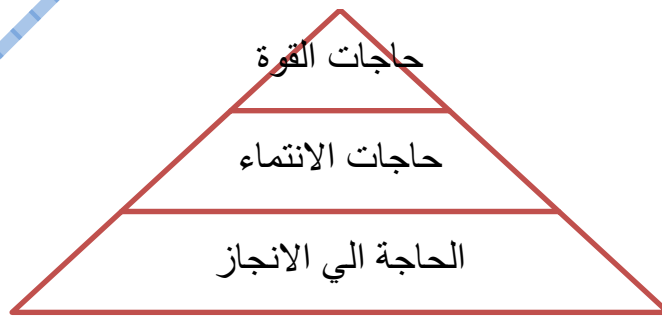
المصدر: jean Longatte, Jaque Muller, "Economie d'entreprise", édition Dunod, 3ème ed, 2001, P 64.

يرى ماسلو أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تؤثر على السلوك الإنساني حيث تسبب له توترا فيسلك سلوكا لأشباعها؛ كما أوضح أن هذه الحاجيات هي متدرجة من القاعدة للقيمة كما هو موضح في الشكل والفرد كلما اشبع حاجة ظهر أخرى يعمل على إشباعها؛ وبالرغم من ما حققته هذه النظرية غير أنها تعرضت لعدة انتقادات ومنها خاصة: أنه يصعب على المسير معرفة حاجات التي يرغب فيها كل عامل في المؤسسة؛ خاصة وأن الحاجة تتعلق ببعده شعوري ذاتي؛ وأنه ليس بالضرورة أن يمر الفرد بهذه المراحل وفي كل مرة يشبع الأولى منها؛ فمثلا قد يكون الفرد فقيرا وهو بحاجة إلى التقدير والاحترام أو غير ذلك من الحاجات؛ بالإضافة إلى ذلك فهي عملت على ترتيب الحاجات ولم تشر إلى كيفية تحقيق إشباعها.

(ب) **نظرية الحاجات المكتسبة: "دافيد ماكلياند" 1969:** ركز "دافيد ماكلياند" في دراساته على الحاجات العليا في هرم "ماسلو"، حيث يرى أن سلوك الفرد تحكمه ثلاثة حاجيات أساسية وهي:¹

- ✓ **الحاجة إلى الإنجاز:** أن الحاجة للإنجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه؛ إضافة إلى بحثه المستمر عن التحدي والأعمال الصعبة. وبالتالي فهي ترتبط بالرغبة في تحقيق التفوق والنجاح في العمل؛ ويمكن تنمية هذه الحاجة من خلال البرامج التدريبية.
- ✓ **الحاجة إلى الانتماء:** وتظهر في رغبة الفرد في إقامة علاقات وتفاعلات اجتماعية؛ حيث أن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.
- ✓ **الحاجة للسلطة (الحاجة للقوة):** وتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم في الآخرين وتحمل المسؤوليات والمهام الصعبة؛ بإعتباره يمتلك القدرة على قيادة الآخرين والسيطرة عليهم. ويمكن أن نوضحها في الشكل الموالي:

الشكل (6): هرم الحاجات "لمكلياند"



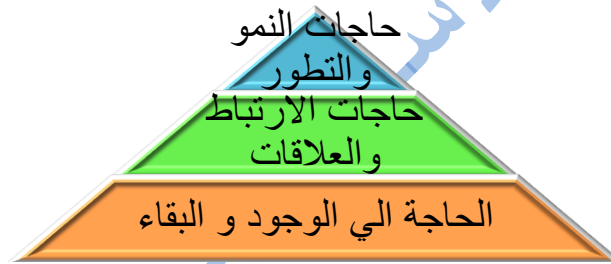
المصدر: كامل برير، مرجع سابق ذكره، ص 108.

(ج) **نظرية "الدلفر كلايتون (ERG):** بناء على النقد الموجه لنظرية "ماسلو" قام "كلايتون ألدلفر" بعرض نظريته عام 1972، والتي سماها بإسمه، إذ قام بإعادة تنظيم الحاجيات إلى ثلاث مستويات وهي الحاجة للوجود؛ الحاجات الاجتماعية؛ والحاجات النمو¹؛ حيث أن:²

¹ سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" دار وائل للطباعة والنشر؛ عمان؛ الأردن؛ 2003؛ ص 171.

- ✓ **الحاجات الخاصة بالوجود أو البقاء (E) Existence**: تتمثل في الأشكال المختلفة للدرجات الفسيولوجية والمادية، مثل الجوع والعطش والسكن، وتشمل هذه الفئة أيضا المحيط التنظيمي الأجر والمزايا المادية، والظروف المادية للعمل، وتقابل هذه الفئة الحاجات الفيزيولوجية وبعض حاجات السلامة والأمن عند ماسلو.
- ✓ **حاجات الارتباط والعلاقات مع الغير أو الانتماء: (R) Relatedness Needs** وتتمثل في كل الحاجات الخاصة بالعلاقات الشخصية مع الآخرين في مكان العمل ويتوقف هذا النوع من الحاجات على عملية تبادل المشاعر مع الآخرين للحصول على الرضا، وتقابل هذه الفئة حاجات الأمان والحاجات الاجتماعية، وبعض حاجات تقدير الذات عند ماسلو.
- ✓ **حاجات النمو والتطور: (G) needs Growth**: وتتمثل في مجموع الحاجات التي تتضمن جهود الفرد نحو تحقيق التطور المبدع أو الذاتي في الوظيفة أو العمل، وينتج إشباع حاجات التطور عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل، بل قد تتطلب أيضا تطوير قدرات جديدة لديه، وتشابه حاجات. تأكيد الذات وتحقيق الاحترام في هرم ماسلو ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

الشكل (7): هرم الحاجات "كلايتون الدفر" (ERG)



المصدر: محمد الصيرفي "مرجع سابق" ص 271.

ويتفق ألدفر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي، و في أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع بالسلوك؛ ولكنه يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود والبقاء يجب إشباعها قبل غيرها من الحاجات الأخرى مثل الحاجة إلى الارتباط أو النمو؛ وهكذا فإن بعض الأفراد بسبب ما لديهم من خبرة وخلفية قد يسعون إلى إشباع حاجات الارتباط والنمو حتى وإن حاجاتهم الخاصة بالبقاء لم تشبع بعد؛ كما يرى ألدفر أنه في ظل ظروف معينة وعندما يصاب الفرد بالإحباط في تحقيق الحاجات الأعلى في الهرم؛ ربما يعود إلى إشباع الحاجات الأدنى في الهرم، فعلى سبيل المثال قد يصاب الفرد بإحباط عند إشباع الحاجة للنمو فيعود لإشباع حاجات أقل في التدرج مثل الحاجة إلى الارتباط؛ ومنه فإنه:

_ كلما أشبع الفرد المستوى الأقل من الحاجات الإنسانية كلما كان هناك رضا ورغبة في إشباع حاجات المستوى الأعلى.

¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري، الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الطبعة السادسة، الإسكندرية، 1997، ص 271.

² سيزلاقي أندرودي، ترجمة جعفر أبو أحمد أبو قاسم "السلوك التنظيمي والأداء" الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991، ص 100.

_ كلما لم تشبع الحاجات في المستوى الأعلى كلما كان هناك عدم رضا الفرد و تتولد لديه رغبة في إشباع أكثر لحاجات المستوى الأقل.

ومنه تتفق هذه النظرية مع نظرية الحاجات لماسلو في كون الفرد يتحرك وفق سلم حاجيات من أسفل إلى أعلى، وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، والحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية؛ غير أنها تختلف معه في كيفية تحرك الفرد على سلم الحاجيات حيث يرى أن الفرد يتحرك إلى أعلى السلم وأسفله؛ ففي حالة إخفاق الفرد في إشباعه حاجات النمو مثلاً تظهر حاجات الارتباط؛ حيث يعطيه هذا الإخفاق قوة دافعية تجعل منه يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا، والفرد الذي يفشل في الوصول إلى القيادة قد يعمل على تقوية علاقاته الاجتماعية وكسب مكانة ضمن المجموعة.

لقد تعرضت نظرية إشباع الحاجات لمجموعة من الانتقادات ومنها خاصة:

_ أنها تفترض وجود ترتيباً وتدرجاً للحاجات، غير أن الواقع يثبت أن هذا ليس صحيحاً دوماً؛ كما يثبت أن الأفراد ليس لهم نفس ترتيب الحاجيات وفي إعطائهم الأولوية لها.

_ أنها تفترض أن الفرد ينتقل إلى إشباع حاجة أعلى بمجرد إشباع الحاجة الحالية؛ وهذا ليس دائماً صحيح فبعض الأفراد قد يعملون على إشباع المزيد من الحاجة المشبعة الحالية ولا ينتقلون لمستوى أعلى.

_ لم تحدد كيفية قياس الإشباع؛ ومن المعلوم أن مفهوم الإشباع نسبي بين الأفراد؛ فما يراه شخص ما هو حالة إشباع قد يراه الآخر غير ذلك.

_ تقوم على فكرة الانتقال مباشرة من مستوى إشباع على مستوى آخر بمجرد إشباع الحاجات الأدنى؛ وهذا ليس صحيح فالواقع يثبت أن الفرد قد يكون في حالة إشباع أكثر من حاجة في وقت واحد.

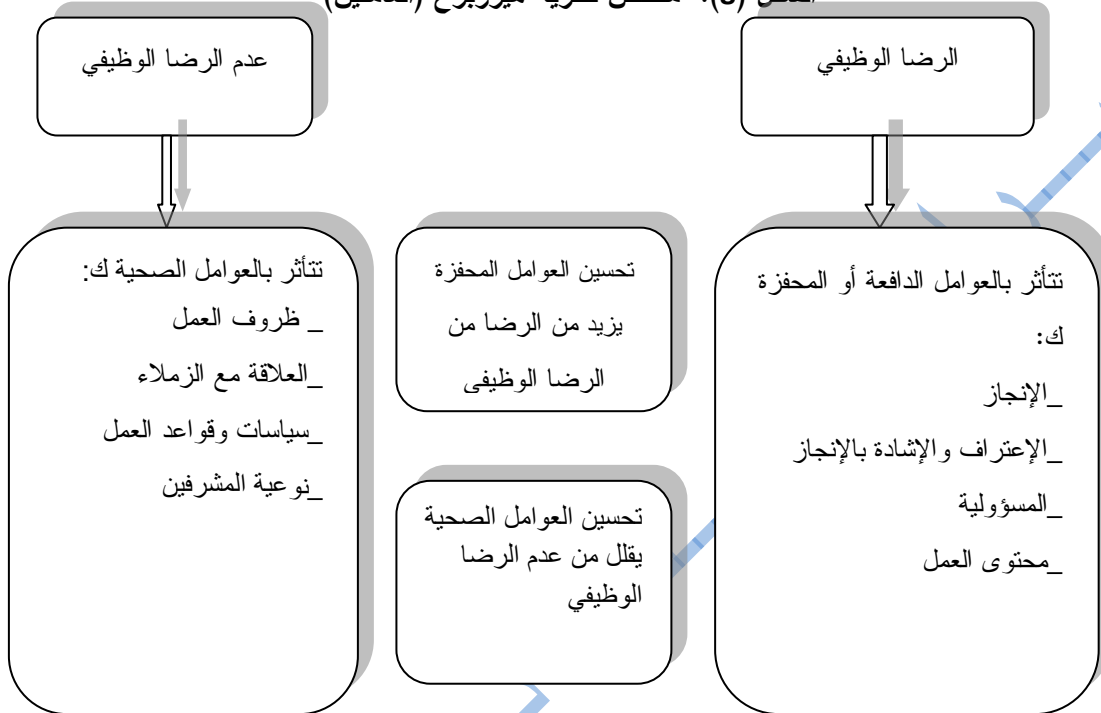
ثالثاً: النظريات العملية: ويطلق عليها بنظريات العمليات؛ وتسمى أيضاً بنظريات النسق وتركز هذه النظريات في تفسيرها للسلوك الإنساني على العوامل التي تثير السلوك (تدفع بالسلوك المدفوع) وكذلك العوامل التي تتخذ لتحديد إتجاه هذا السلوك، ومن بين هذه النظريات نذكر:

(أ) **نظرية العاملين: لفريدريك هيرزبيرج "Frederik Herzberg _ 1959" المركزة على طبيعة العمل:** ركز عالم النفس "فردريك هيرزبيرج" في نظريته على دراسة العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد وتؤدي إلى رضاه أو عدم رضاه، وتوصل من خلال التجارب التي قام بها إلى تصنيف مجموعتين من العوامل المؤثرة في دافعية العامل وهي:

_ **المجموعة الأولى: العوامل الوقائية (صحية):** وهي العوامل الخارجية وتعرف بالعوامل اللا إشباعية؛ وترتبط ببيئة العمل؛ وهي عوامل صيانة ووقاية؛ وهي تقابل إلى حد ما الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن والحاجات الاجتماعية في هرم "ماسلو"، ويشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا وبالتالي فإن وجود هذه العوامل لا يشكل بالضرورة إحساساً بالرضا أما عدم وجودها فيسبب الشعور بعدم الرضا.

_ المجموعة الثانية: العوامل الدافعة (تحفيزية): وهي عوامل حافزة وتعرف بالعوامل الإثباتية؛ وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة (العمل) أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي في حالة تواجدها، فتنفع بهم لتقديم المزيد من العطاء والنشاط أما غيابها فيؤدي إلى الشعور بعدم الرضا؛ وهي تقابل الحاجات العليا في هرم "ماسلو"، "إن تواجد العوامل الدافعة في مكان العمل بالصيغة المذكورة أعلاه يؤدي إلى الشعور بالرضا لدى الأفراد، لكن عدم تواجدها لا يفضي إلى عدم الرضا"¹؛ ويمكن توضيح ما سبق في الشكل التالي:

الشكل (8): ملخص نظرية هيرزبرغ (العاملين)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي "الإدارة والأعمال" دار وائل للنشر، ط 1، الأردن، 2007؛ ص 464.

ولقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات منها خاصة أنها: لم تعمل الدراسة على قياس درجات الرضا وعدم الرضا دراسة وجود لحالة الرضا وعدم الرضا².

(ب) نظرية التفضيل والتوقع "فيكتور فروم V FROOM سنة 1964": ينطلق فروم من الفرضيات التالية:

_ سلوك الفرد تحدده القوى التي تتبع من الفرد والبيئة.

_ الأفراد يتخذون قرارات بشأن السلوك الذي يجب إظهاره في المؤسسة بالرغم من وجود قيود.

_ يختلف الأفراد في حاجاتهم ولذلك تختلف توقعاتهم.

ويشير فروم إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يتوقف على قوة التوقع في أن يحدث ذلك العمل أو

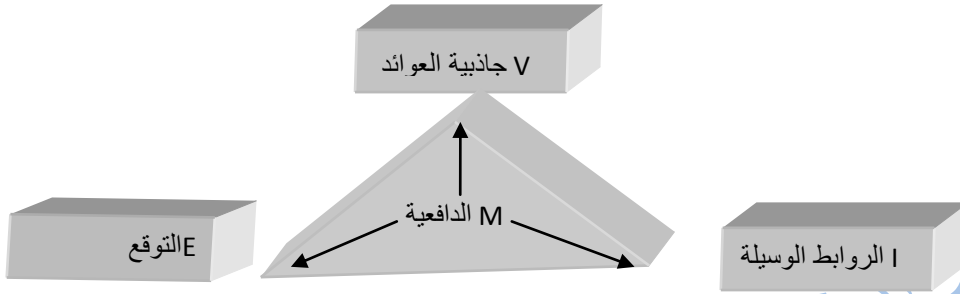
التصرف نتائج معينة (مرتقبة)؛ وبالتالي على رغبة الفرد في تحقيق النتائج المتوقعة من العمل.

¹ jean marie Peretti "ressources humaines et gestion du personnel." opcit، p 29.

² صادق محمد عفيفي و آخرون "الإدارة في مشروعات الأعمال" دار الكتاب، الكويت 1981، ص 294.

وحسب فروم فإن الفرد قبل أن يقدم بأداء معين يقوم أولاً بعملية عقلية تتمثل في المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه من أنماط السلوك والجهد المتوقع؛ وبعد هذه العملية الإدراكية لمختلف البدائل يقوم الفرد باختيار نمط السلوك الذي يتوقع أنه حين ما يقوم به يمكنه الحصول على العوائد التي تثير جاذبيته وتحقق الإشباع لحاجاته. وتتكون نظرية فروم من مجموعة من العناصر يمكن أن نوضحها في الشكل التالي:

الشكل(9): عناصر نظرية "فروم"



Source :Nicole Aurbert, "**diriger et motiver, art et pratique des managements**", éd d'organisation, paris, 2 éme, 2003, p 38 .

حيث أن:

✓ E التوقع: هي احتمال يضعه الفرد حول فرص النجاح في موقف معين.

✓ I الروابط الوسيطة: هي احتمال أن القيام بالأداء يؤدي إلى الوصول إلى حوافز معينة.

✓ V جاذبية العوائد: وهو القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحرص عليه.

✓ إذن قوة الدافعية هي نتيجة العناصر الثلاثة والتي تحسب كما يلي:

$$\text{الدافعية } M = \text{الروابط الوسيطة } I \times \text{التوقع} \times E \text{ جاذبية العوائد } V$$

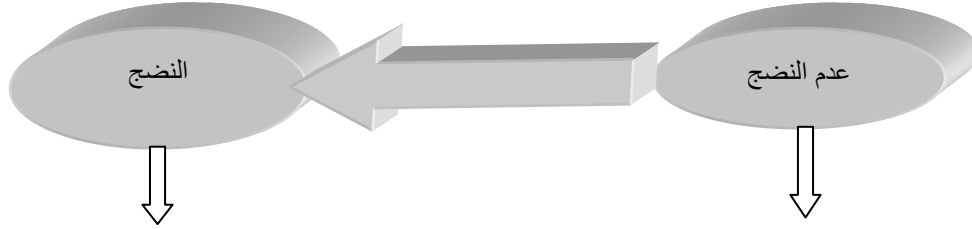
ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية افتراضها أن الفرد يقدر بعقلانية الجهد المبذول، كما تجاهلت الدوافع اللاشعورية التي يمكن أن تؤثر في الفرد.

ج) نظرية عدم النضج / النضج لكريس أرجريس: لقد بين أرجريس في كتابه " الخصائص الفردية للمنظمات " أن الإنسان لديه نزعة طبيعية من وجهة نظر الدافعية، فهو يمر عبر المراحل الطبيعية للتطور من حالة عدم النضج إلى حالة النضج، وهذا الانتقال أو التطور يتم على أساس مجموعة تغيرات يمر بها الفرد وهي:

- 1- ينتقل الفرد من الحالة السلوكية السلبية كطفل إلى الحالة الناشطة كالبالغ.
- 2- ينتقل الفرد من مرحلة الاعتماد على الغير إلى مرحلة الاستقلالية التي تميز الإنسان البالغ.
- 3- تتنوع طرق السلوك بتقدم الفرد في العمر الزمني؛ من طرق قليلة إلى طرق متعددة (كثيرة).
- 4- ينتقل الفرد من عالم صغير محدود الميولات وهو طفل إلى عالم واسع الميولات وهو كبير.
- 5- يتغير المنظور الزمني للفرد من مجرد الإدراك في الحاضر في مرحلة عدم النضج ليشمل الماضي والحاضر والمستقبل في مرحلة النضج.
- 6- ينتقل الفرد من حالة التبعية إلى الوضع المتفوق أو المكافئ.

7- ينتقل الفرد من مرحلة عدم القدرة على السيطرة على الذات إلى القدرة على السيطرة على الذات وإدراكه. وهذه التغييرات حسب كريس أرجريس هي خصائص المسار الطبيعي للشخصية السوية.¹ والشكل التالي يوضح المتغيرات السبعة في شخصية الفرد.

الشكل (10): المتغيرات السبعة في شخصية الفرد



سلبي	ناشط
معتمد	مستقل
التصرف بطريقة قليلة	التصرف بطرق متعددة
ميل محدود	ميل متنوع
منظور زمني قصير	منظور زمني طويل
تابع	متفوق أو متكافئ
عدم القدرة على السيطرة على الذات-	التحكم في الذات.

المصدر: حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي "علم النفس الصناعي والتنظيمي" ط1، دار الكتاب الحديث - الكويت؛ 1999؛ ص 124.

وإذا كان الفرد ينمو و يتطور من الناحيتين الجسمية والعقلية كما يرى أرجريس، فإنه بالمقابل يتضح أن النمو الجسدي للفرد يتوقف عند سن محدد، في حين نموه العقلي يحافظ على تطوره باستمرار من خلال معارفه وعلومه وخبرات والتأثيرات البيئية المحيطة به.

فالإنسان بطبيعة تكوينه يسعى دائما لتحقيق الذات من خلال أعمال يقدمها لأفراد المجتمع، وذلك على حساب حاجاته المادية كالغذاء والسكن التي لا يمكنها أن تعادل حاجاته الذاتية لهذا فالإدارات المتميزة في نظر أرجريس هي تلك التي تسعى لتأمين الشقين من الاحتياجات لعاملها معا، وتعمل دائما على وضعهم في مراكز العمل التي تتوافق مع ميولهم و رغباتهم مما يؤدي ذلك بشعورهم بالرضا عن العمل، وتنفيذ الأهداف بأقل التكاليف بالنسبة للمؤسسة؛ أما في حالة توزيع الإدارة للعمل على العاملين دون مراعاة لكفاءتهم ومؤهلاتهم ورغباتهم الفردية من شأنه أن يؤدي في نظر أرجريس إلى:

_ محاولة العامل بثتى الوسائل لإثبات قدراته الفردية في تنفيذ العمل الموكل إليه حتى و لو كان هذا العامل يحتاج إلى كفاية أفضل لما يتمتع به من قدرات، وهذا من شأنه أن يخلق جوا من المنافسة الغير متكافئة بين العاملين، ويقطع الطريق على الأفراد في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم الأمر الذي يحملهم على ترك العمل وتغييره.

_ وقد لا يكون ترك أو تغيير العامل للعمل الحل الأمثل بالنسبة له، فقد يفقد التعويضات المادية عن خدمته الطويلة في العمل للإستفادة من المميزات المذكورة لكنه سيلازمه شعور دائم بخيبة الأمل وعدم قدرته على تحقيق أهدافه

¹ وحمدي ياسين؛ علي عسكر، حسن الموسوي "المرجع السابق" ص 123.

الوظيفية، مما سيضطره إلى القيام ببعض التصرفات السلبية في العمل وهو ما يدل ذلك على عدم رضاه عن العمل الذي يقوم به.¹

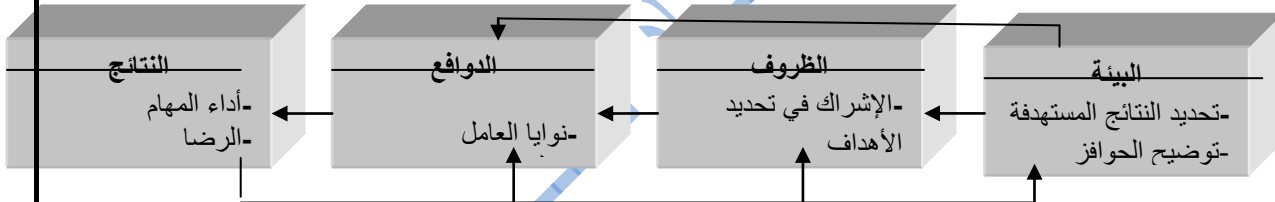
ولمعالجة هذه المشاكل الناجمة عن التوزيع السيئ للعمل على العاملين يرى أوجريس أنه يجب على الإدارة أن تسعى باستمرار لفهم أسباب فشل بعض العاملين في ممارسة نشاطاتهم الإدارية والفنية والإنتاجية، والعمل على حلها عن طريق التخفيف من الممارسات التسلطية المركزة على العمال.

وإشراكهم في إتخاذ القرارات الإدارية، و رسم سياسات المنظمة و تحديد أهدافها.

ومما سبق على المؤسسة أن تضع العمال في مراكز عمل تتوافق مع ميولهم ورغباتهم وطموحهم وهو ما يشعرهم بالرضا عن العمل، ويؤدي بهم للعمل على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف؛ أما في حالة عدم مراعاة ذلك؛ فإن ذلك يضع العامل أمام حالة عدم الرضا عن العمل؛ وهو ما يشجعه على تغيير العمل أو ترك العمل ومغادرة المؤسسة.

(د) **نظرية تحديد الأهداف "دوين لوك" 1968:** تقوم هذه النظرية على تفسير العلاقة بين الأهداف المقصودة وأداء المهام؛ إذ يعتقد لوك بأن سلوك الفرد محكوم في أغلب الأحيان بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وأن وضوح الأهداف ومشاركة الأفراد في تحديدها من بين العوامل التحفيزية الرئيسية التي تدفع الفرد نحو تحقيقها²، والشكل الموالي يوضح خطوات نظرية تحديد الأهداف.³

الشكل (11): مراحل نظرية تحديد الأهداف



المصدر: أحمد ماهر "مرجع سابق" ص 161.

(ه) **نظرية الإنصاف:** "جيمس آدمز" 1965: تقوم هذه النظرية على أساس أن التحفيز يكون حينما تكون هناك عدالة (إنصاف) بين الجهد المبذول والعائد من هذا الجهد؛ (ما يقدم الفرد وما يأخذ) فالفرد العامل في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته؛ من أجل ذلك يقوم بمقارنة ما يقدمه كجهد وما يتحصل عليه كعائد (الدخل أو الراتب...) من جهة وما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه؛ فإذا شعر بأن هناك عدالة يكون أمام حالة توازن أكثر ويعمل بطريقة أفضل وإذا كان العكس يشعر بعدم التوازن وإجحاف مما ينعكس سلبا وبالتالي على نشاطه ومردوبيته سلبا؛ كما يشعر بالذنب حينما يدرك بأن ما يأخذ أكبر مما يقدم؛ وقد جاء "آدمز" بعدة إضافات في مجال التحفيز وهي:

¹ علي إبراهيم الخضر "المدخل إلى إدارة العمال" مطبعة الإتحاد؛ دمشق؛ 1988، ص ص 142_ 143.

² أحمد ماهر "السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات" مرجع سابق، 1997؛ ص 161.

³ أحمد ماهر "المرجع السابق" ص 160.

_ الإنصاف في تقديم الحوافز التي تؤدي إلى الرضا و ربطها بما يقدمه الفرد من أداء.

_ الاهتمام بالفرد والجماعة وشعور الإنصاف.

_ إدراك العامل لعدم الإنصاف يؤدي إلى الإنقاص من الجهود المبذولة.¹

(و) نظرية سكينر (Skinner) : تدعي نظرية التعزيز (التدعيم) جاء بها "سكينر" عام 1969 حيث تنطلق هذه

النظرية من فكرة أن سلوك الإنسان هو استجابة لمتغيرات خارجية، والسلوك الذي لا يعزز يتوقف ولا يتكرر.²

ويشترط Skinner لتطبيق هذه النظرية:³

- تحديد السلوك المرغوب بدقة؛

- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب؛

- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب؛

- اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز؛

- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه؛

- إخبار الموظف (العامل) بالنواحي التي لم ينجح فيها.

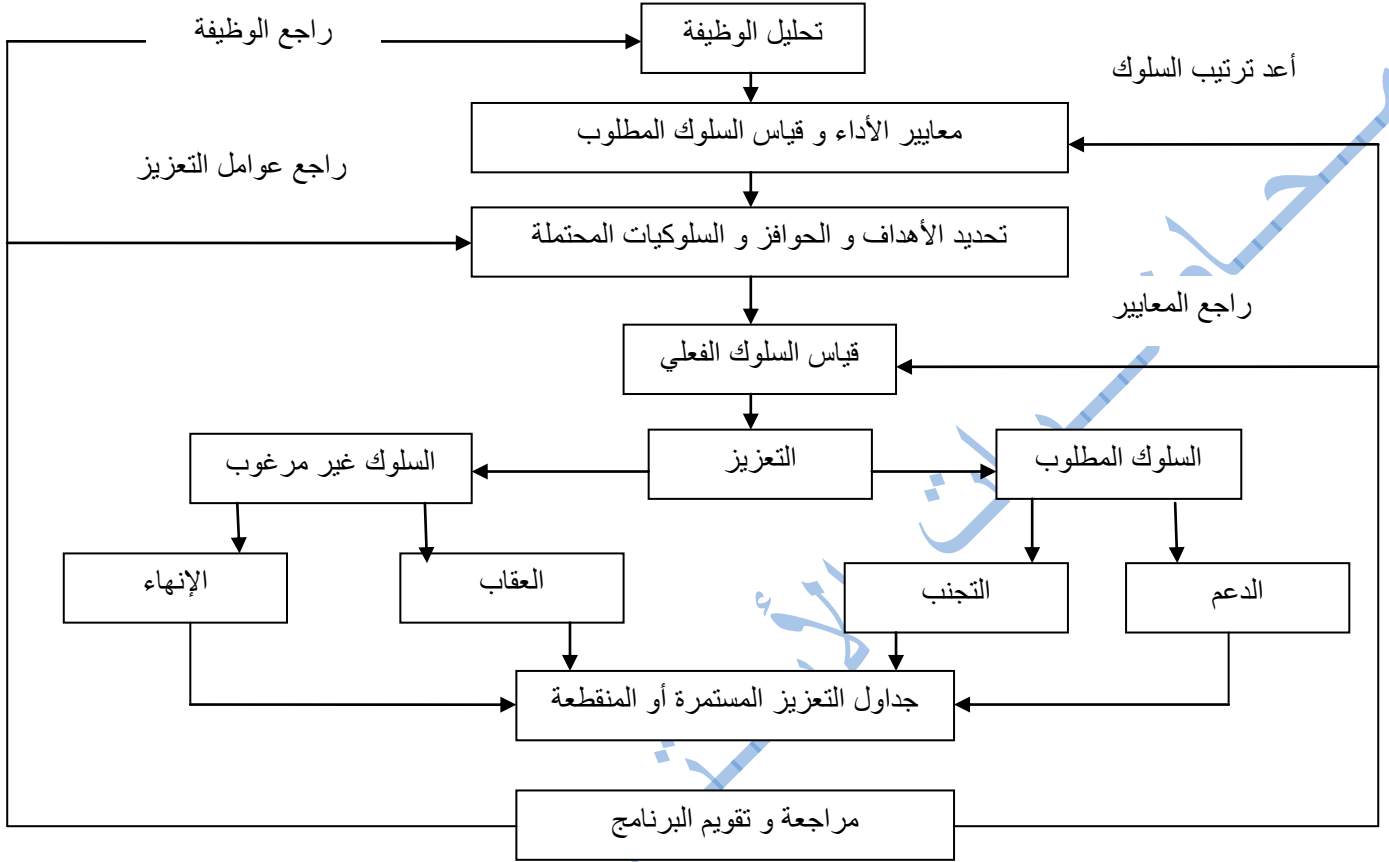
ويطبق برنامج تعديل السلوك كما يلي:

¹ محمد صالح الحناوي، سلطان محمد سعيد "السلوك التنظيمي" الدار الجامعية للنشر والتوزيع؛ مصر؛ 1997؛ ص 165-166.

² محمد الصيرفي "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية" مرجع سابق؛ ص 275 .

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 262 .

الشكل (12): برنامج تعديل السلوك



المصدر: سيزلافي أندرودي، ترجمة جعفر أبو أحمد أبو قاسم، "مرجع سابق" ص 125.

وما أضافه "سكينر" في مجال التحفيز هو:

_ ربط الحوافز بالأداء يعتبر من الأساليب الفعالة في تدعيم السلوك و الذي لا ترغب فيه.

_ تقدم الحوافز مباشرة بعد القيام بالسلوك لتدعيمه.

_ الاهتمام الدقيق بالسلوك و المكافآت و اختيار أفضل الأساليب لتعزيرها.

رابعا: النظريات الحديثة: ونذكر منها:

(أ) نظرية خصائص العمل هاكنم" و "أولدمان": أدرج كل من "هاكنم" و "أولدمان" (1976 - 1980)

نموذج خصائص العمل المبني على أساس خمس خصائص التي تحدد مستوى احتمال التحفيز على أساس

الوظيفة أو العمل المنجز وهي:¹

¹ ماكس إيه إيجرت، "التحفيز" مكتبة جرير، الطبعة الثانية، 2008، ص 78.

_ تنوع الكفاءات؛ التعريف بالمهمة؛ الحرية في تنفيذ المهام؛ التغذية الرجعية.

ويكون التحفيز ذا مردودية عندما يكون مرتبط بوظيفة تشبع الحاجات التالية:

- شعور الفرد بالمسؤولية حول نتائج عمله.

- معرفة الفرد لمهامه و لأهميتها من خلال تمتعه بالكفاءة المناسبة.

- علي الفرد اكتساب معلومات حول نتائج العمل الذي قام به.

هذه النظرية تحث الفرد على حب الوظيفة والتعلق بها من خلال معرفة المهام والمسؤوليات المتعلقة بها ودرجة وصوله إلي النتائج.

(ب) نظرية z "ويليام أوشي": توصل "ويليام أوشي" إلى نموذج جديد في الإدارة والتحفيز سماه نظرية z، والتي أصدرها في كتابه "نظرية z كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية"، الذي صدر عام 1981 والذي استمد مقوماته من التجربة اليابانية، حيث تحدث عن خصائص المجتمع الياباني ومقوماته، وأكد على ضرورة إشعار العاملين بروح الجماعة. ومن مرتكزات هذه النظرية: ¹

_ الثقة: تعتمد المنظمات اليابانية في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين. فبدون توفر جو الثقة تتحول العلاقة الإنسانية إلى صراع وتوفره يصبح كل شيء ممكنا.

_ المهارة: تتسم الممارسات اليابانية بالمهارة، ولا شك أن هذا لا يتم إلا بالخبرة والتجربة والممارسات الطويلة للوظيفة.

_ الألفة والمودة: تعتمد الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية في الإدارة اليابانية على الألفة والمودة، والذي يؤدي إلى إقامة علاقات اجتماعية و صداقات متينة وإلغاء الأنانية.

وقد ساهمت هذه النظرية في مجال التحفيز بما يلي:

_ القرار الجماعي المشترك هو الذي يدفع إلي الإنتاجية والشعور بالرضا.

_ تساهم سياسة التوظيف الدائم في تنمية أواصر الثقة والولاء لدي العاملين.

_ الدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام.

_ الإشراف في عملية تحديد الأهداف يعد أساس تحقيق الرقابة الذاتية.

(ج) نظرية الانقلاب مشال أبتير: (سنة 1982)، تعتمد هذه النظرية على سياق نظامي أين ينتقل الفرد من حالة مستقرة إلى حالة الدافعة التي من خلالها يتعدى من العلاقات الشخصية إلى العلاقات الجماعية والمرور من اللامبالاة إلى الشعور بالاهتمام وحب العمل أو من الراحة إلى القلق على مصير المؤسسة

¹ ناصر محمد العديلي "السلوك الإنساني و التنظيمي" الرياض، الطبعة الأولى، 1993، ص 174 - 176.

والحرص علي تحقيق الأهداف، والفرد يكون سلوكه دائما ناتج عن محاولة إشباع حاجاته الأساسية، وما على المؤسسة إلا معرفة الحالة النفسية للفرد وحاجاته وتقوم بقلب هذه الحالة إلى الحالة الدافعة التي تساهم في تحقيق أهداف الفرد و المؤسسة.¹

- (د) **نظرية الرقابة الذاتية:** ظهرت بين 1985-1991 من طرف "ديسي" و"ريان" وترى أن الفرد يكون محفز فقط إذا أحس أنه كفى وقادر على تحقيق النتائج ومراقبة سلوكه، كما جاء في هذه النظرية أنه على الفرد كسب دافعية داخلية دون الحاجة إلى حوافز خارجية، ومنه استخلص ثلاث حالات:²
- _ **غياب الدافع:** تقود إلى عدم تنظيم ومراقبة السلوك من طرف الفرد.
 - _ **التحفيز الخارجي:** أحصى رواد هذه النظرية أنه كلما كان التحفيز الخارجي أقل كانت الرقابة أو التنظيم الذاتي أكبر وزادت الدافعية الداخلية.
 - _ **الدافعية الداخلية:** يقاد الفرد هنا من طرف حاجاته للكفاءة والحرية الذاتية إلى التطور وهذا دون تدخل جهات خارجية.

مما سبق يتضح لنا أن هناك العديد من الدراسات التي حولت دراسة والتعرف على كيفية تحقيق التحفيز والدافعية؛ وقد ساهمت كل دراسة في تفسير ذلك من وجهة نظر خاص بها؛ كما يتبين له أنه يصعب الاعتماد على رأي واحد في تحقيق البعد التحفيزي؛ وهو ما يتطلب ضرورة الدراسة والتحليل و الفهم لمختلف هذه الدراسات حتى يتمكن من الاستفادة منها وتوظيفها.

خلاصة المحور الثالث

من خلال هذه الجزئية من الدراسة يتبين للقارئ أن تحريك السلوك الإنساني يرتبط بعنصرين متداخلين متكاملين وهما الدافعية والتي ترتبط بالبعد الداخلي للفرد والتحفيز الذي يرتبط بالبعد الخارجي من خلال استخدامه لأدوات التحفيز والتي يعمل من خلالها على تحريك الدافعية؛ كما يتبين له أن هناك العديد من النظريات التي عملت على تفسير الدافعية والتحفيز؛ كما يتبين له أن موضوع التحفيز يعمل على تفسير أسباب قيام فرد ما بعمل ما بحماس ودافعية بينما لا يكون الحال كذلك بالنسبة لفرد آخر بل وكذلك قد يتحقق ذلك عند الفرد ذاته في موقف أو زمن آخر.

¹ ماكس إيه إيجرت " مرجع سابق" ص 82.

² ماكس إيه إيجرت، "المرجع السابق"، ص 83.

أسئلة المحور الثالث:

- س 1) اعرض النظرية الكلاسيكية في التحفيز وقيّمها.
- س 2) استنتج ايجابيات نظرية التحفيز عند إلتون مايو.
- س 3) ناقش نظرية x و y لدوقلاس ماكجريجور في التحفيز.
- س 4) ناقش وقيم نظريات محتوى الدافع في التحفيز.
- س 5) ناقش وقيم نظريات النظريات العملية في التحفيز.
- س 6) ناقش وقيم النظريات العملية في التحفيز.
- س 7) قيم نظرية هيرزبرغ في التحفيز.
- س 8) اعرض وقيم نظرية z "لويليام أوشي في التحفيز.
- س 9) اعرض وناقش نظرية الانقلاب مشال أبتري في التحفيز.
- س 10) ماذا تعرف عن التحفيز الذاتي.

المحور الرابع: أنواع الحوافز؛ أسس منحها وشروط نجاح التحفيز وأثر بيئة العمل في إثارة الدوافع

تمهيد

لقد تبين لنا في السابق أن العملية التحفيزية معقدة؛ وتتأثر بحاجيات الأفراد ومتطلباتهم؛ المتعددة والمتنوعة؛ كما تبين لنا أن تحقيق التحفيز يرتبط بالتعرف على أنواع الحوافز التي يتوجب على المسير استخدامها في العملية التحفيزية؛ وهو ما يتطلب منه ضرورة تصنيفها بالكيفية التي تحقق الغرض منها؛ كما يتطلب ضرورة معرفة الأسس والمعايير التي يستند عليها في منح هذه الحوافز؛ والشروط التي يجب مراعاتها في ذلك؛ كما يتوجب على المسير معرفة أثر معطيات بيئة العمل في تحقيق وإثارة الدافعية؛ وهو ما نعمل على إظهاره في هذا المحور من الدراسة.

أهداف هذا المحور من المحاضرة: تتمحور أهداف هذا المحور في تعريف القارئ بالأنواع المختلفة للحوافز وأسس منحها؛ كما يتمكن من التعرف على الشروط الواجب مراعاتها لنجاح التحفيز وأثر بيئة العمل في إثارة الدوافع.

أولاً) أنواع الحوافز: توجد عدة تصنيفات للحوافز ويمكن توضيحها في ما يلي:

(أ) حسب طبيعتها: ويمكن أن نميز بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية:

(1) الحوافز المادية: وتعتبر من أهم الحوافز وهي عبارة عن مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم المادية، مثل الأكل والشرب والملبس وغيرها وتستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج.¹ ومن الأمثلة على هذه الحوافز المادية؛ المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح.....الخ؛ وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه.

(2) الحوافز المعنوية: وهي حوافز غير مادية أي غير ملموسة ولكن لها تأثير على الجانب النفسي للعامل وهي حوافز مدعمة للحوافز المادية وتهدف إلى تحسين أداء الفرد؛ وتقوم على العناصر غير المادية التي تقدمها المؤسسة لتشجيع العمال ورفع مستوياتهم.² ومن الأمثلة على الحوافز الغير مادية(المعنوية) الترفقيات في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل ما، وجعل الشخص موضع ثقة، فضلاً عن الشكر والمدح؛... وتتقسم الحوافز المادية والحوافز المعنوية إلى: الحوافز المادية الايجابية والحوافز المادية السلبية

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، الطبعة الثالثة، 1985، ص 299.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية "السلوك التنظيمي" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر؛ 2000؛ ص 161.

_ فردية وجماعية: ويرتبط بمن يمسه التحفيز؛ حيث يمكن أن يمسه الفرد كما يمكن أن يمسه الجماعة.
ب) حسب آثارها: وترتبط بأثر التحفيز على نفسية العامل؛ فحينما يأخذ العامل من المنظمة يراه إيجابيا
وحيث يحرم أو ينزع منه يراه سلبيا؛ ويمكن النظر إليها من حيث كونها حوافز مادية إيجابية أو مادية
سلبية كما يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ومعنوية سلبية.

1) حوافز مادية إيجابية أو مادية سلبية:

✓ حوافز مادية إيجابية: ويعتبر هذا النوع من أهم الحوافز وأقدمها والتي نادي بها "فردريك تايلور"
في نظام العمل بالقطعة و"هنري جانت" في فكرة المهمة، وقد تقدم هذه الحوافز فرديا مثل
الأجر، الأجر الإضافي، العلاوات، المكافآت، العمولة، حوافز مرتبطة بحجم الإنتاج، الترقية أو
النقل...، وقد تقدم الحوافز بشكل جماعي ومثال ذلك الزيادة العامة في الأجور، المشاركة في
الأرباح، المشاركة في الملكية، التأمين الصحي والاجتماعي....

✓ حوافز مادية سلبية: تتمثل في فرض العقوبات على العاملين الذين يخالفون القواعد و التعليمات، أو
هي الإجراءات الردعية التي تتخذها المؤسسة بحق من يقصر في عمله؛ ونجد فيها أيضا الفردية
المتتمثلة في الخصم من الأجر، الحرمان من العلاوات و المكافآت أو تأجيل استحقاقها، التنزيل،
الفصل أما الجماعية فتتمثل في قطع المساعدات المالية لجماعات العمل.

2) حوافز معنوية إيجابية وحوافز معنوية سلبية: وتنقسم هي الأخرى إلى:¹

✓ الحوافز المعنوية الإيجابية: تركز الحوافز المعنوية الإيجابية على رفع الروح المعنوية للمورد
البشري في المؤسسة و تتمثل في حوافز فردية مثل ضمان العمل و استقراره، توسيع الوظيفة و
أثرائها، المدح و الثناء، التكوين أما الحوافز الجماعية فهي الإجازات، المساعدة في اتخاذ القرار،
الاتصال، الثقة و تفويض السلطة.²

✓ الحوافز المعنوية السلبية: تكون هذه الحوافز نتيجة الوقوع في الأخطاء ونجد منها الفردية المتمثلة
في الإنذارات، التنبيه واللوم، عدم المشاركة في الاقتراحات واتخاذ القرار، الحرمان من التكوين
والترقية، النقل، التحويل إلى التحقيق، والجماعية تتمثل في نشر أسماء المقصرين في لوحة
الإعلانات وفك جماعات العمل.³

¹-محمد حافظ الحجازي "إدارة الموارد البشرية" دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007، ص 232.

²-مصطفى كامل أبو العزم عطية "مرجع سابق" ص 161.

³-محمد حافظ حجازي "مرجع سابق" ص 236.

ج) حسب الأطراف المستفيدة منها : وترتبط بمن يستفيد منها فقد يكون فردا أو جماعة وبالتالي يمكن أن تكون حوافز جماعية أو حوافز فردية:

1) الحوافز الجماعية: وهي التي تمس عددا أو جماعة من العمال أو عامة العمال؛ والتي تهدف إلى تحقيق التعاون وتحسين العمل الجماعي؛ لتحقيق نتائج إيجابية في المنظمة كزيادة ربحية المنظمة التي يشترك فيها الجميع.

2) الحوافز الفردية: وترتبط بنشاط العامل بذاته دون غيره وتعطى له لتشجيعه على العمل الذي قام به كحالة تميزه؛ أو لتشجيعه للقيام بسلوك معين أو الامتناع عنه؛ أو كنتيجة لتحقيقه مستوى نشاط أو إنتاجية معينة مطلوبة.

وتنقسم الحوافز الجماعية والحوافز الفردية إلى: حوافز معنوية إيجابية وحوافز معنوية سلبية:

✓ حوافز معنوية إيجابية: تركز الحوافز المعنوية الإيجابية على رفع الروح المعنوية للمورد البشري في المؤسسة وتنقسم إلى فردية وجماعية:¹

_ فردية مثل: شهادات التقدير؛ نشر الأسماء المتفوقين أو المتميزين في العمل في لوحة الشرف؛ الثناء والتقدير ...

_ جماعية: وهي مثل الفردية ولكن تستفيد منها الجماعة وليس كل فرد حدا.

✓ الحوافز المعنوية السلبية: تكون هذه الحوافز نتيجة وقوع العامل في الأخطاء وهي الأخرى تنقسم إلى فردية وجماعية وذلك كما يلي:²

_ فردية مثل: توجيه إنذار؛ التأديب؛ نشر الاسم في القوائم السوداء، التنبيه واللوم، عدم

المشاركة في الاقتراحات واتخاذ القرار، الحرمان من التكوين والترقية، النقل، التحويل إلى التحقيق....

_ جماعية مثل: حرمان من النشاط؛ توجيه اللوم والإنذار؛ الحرمان من المزايا العينية نشر أسماء المقصرين في لوحة الإعلانات و فك جماعات العمل..

ويمكن أن نجد تصنيفات أخرى كالحوافز المباشرة والحوافز غير مباشرة والحوافز الداخلية

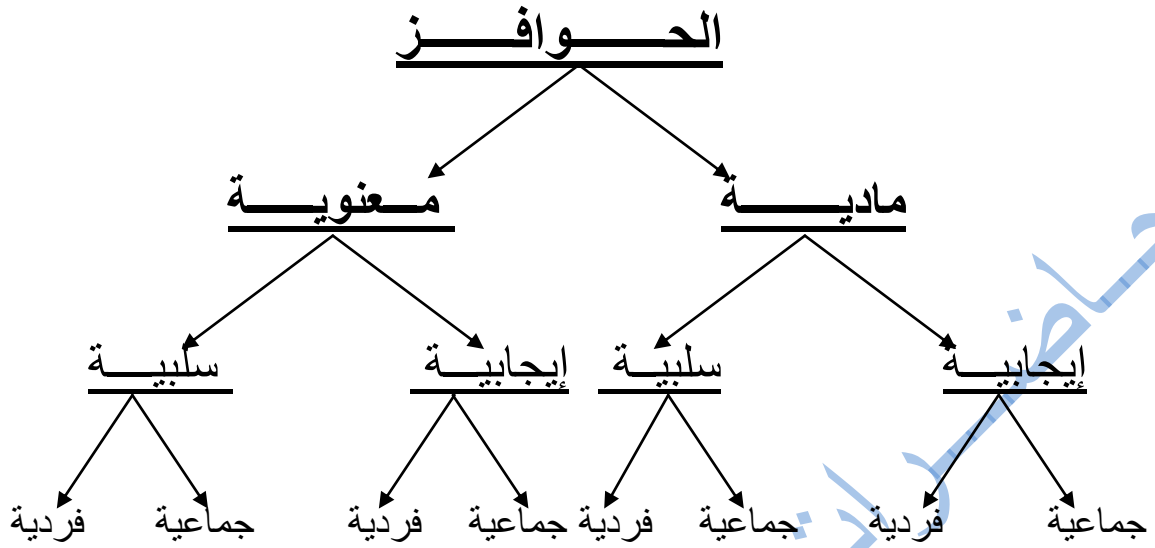
والخارجية؛ وعلى المنظمة أن تختار أكثر من نوع واحد من التحفيزات حتى تحقق الغاية منها؛ ويمكن

أن نوضح بصورة مختصرة هذه الأنواع (التصنيفات) من الحوافز في الشكل التالي:

¹ مصطفى كامل أبو العزم عطية "مرجع سابق"، ص 161.

² محمد حافظ حجازي "مرجع سابق" ص 236.

الشكل (13): أنواع الحوافز



المصدر: إعداد: الكاتب

ثانياً) أسس منح الحوافز: يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة؛ ومن أهمها ما يلي:¹

01) معيار الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحى لدى بعض المديرين عند القيام بعملية التحفيز؛ حيث يقومون بمكافئة العامل عندما يزيد أداءه عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر؛ فيعتبرون الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

02) معيار المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل؛ وذلك لأنه غير ملموس وواضح؛ كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات؛ وبالتالي فإن العبرة أحياناً بالمحاولة (الجهد) وليس بالنتيجة. وقد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيراً من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

03) معيار الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى ولاء وإنتماء العامل للمنظمة، والذي يتم مكافأته في الغالب في شكل علاوات شهرية (مكافأة الأقدمية)؛ ويساعد ذلك

¹ أحمد ماهر "مرجع سابق" ص 350 بتصريف من الكاتب.

في تحقيق إستقرار العمال بالمنظمة كما يعطي صورة طيبة على المنظمة من طرف العمال والجهات الخارجية.

4) معيار المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو براءات اختراع، أو إجازات، أو دورات تدريبية. وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

ثالثاً) شروط نجاح التحفيز: يعتبر موضوع التحفيز متداخل ومتشعب ومعقد بالنظر إلى صعوبة دوافع العاملين وصعوبة فهم والتحكم في سلوك العاملين وإلى الإنعكاسات التي يحققها في مجال العمل ومردودية المؤسسة والأفراد العاملين بها؛ ولذلك فإن اختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع الموظفين بالشكل الذي يحقق لهم أهدافهم وأهداف منظماتهم تواجهه بعض الصعوبة غير أنه يمكن القول أن توافر الشروط التالية يمكن أن تساهم في نجاح التحفيز سواء ارتبط بمفهومه النظامي أو الإستراتيجي أو العملي:

- _ يجب أن يقوم على معايير علمية؛ عملية؛ موضوعية؛ قابلة للتطبيق؛ عادلة وهادفة.
- _ يجب أن يتماشى ويلاءم سياسة المؤسسة ورسالتها وإستراتيجيتها و يخدم أهدافها ويراعي إمكانياتها.
- _ يجب أن يحقق الجدوى الاقتصادية والتنظيمية أي أن يحقق فائدة (منفعة) للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها.
- _ أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بمجهودات العاملين ودوافعهم في العمل.
- _ أن يكون نظام التحفيز معلناً عنه وواضح ومفهوم لجميع العاملين؛ وهو ما يتطلب نظام اتصال فعال في المنظمة.
- _ أن يحصل على رضا وقبول العاملين ويعكس النتائج التي يحققونها وهو ما يتطلب إشراكهم في إعداد وصياغته.
- _ يجب أن تشرف الإدارة العليا على سياسة التحفيز من الإعداد للتنفيذ والرقابة.
- _ يجب أن تتميز البرامج التحفيزية بالاستقرار النسبي والانتظام في أدائه.
- _ يجب أن تتم العملية التحفيزية بصفة علنية؛ لتفادي الإشاعات التي قد تعترضها أو تشوبها.
- _ تكون هذه البرامج واضحة ومعلن عنها داخل المؤسسة حتى يطلع عليها العمال ويعملون بها.

_ يجب الإسراع في تنفيذ البرامج التحفيزية حتى لا تفقد الغرض منها؛ حيث أن فعالية تقديم الحوافز ترتبط بالتوقيت المناسب، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

رابعاً: أثر بيئة العمل في إثارة الدوافع وتحقيق التحفيز

بيئة العمل مكانة هامة في تحريك دافعية العامل وتحفيزه للعمل؛ فهي تحتوي على مجموعة كبيرة من العناصر والعوامل التي يمكن أن تكون دافعا ومحددا لسلوكه؛ حيث من شأنها أن ترفع أو تحط من معنوياته وهو ما يؤثر على مردوبيته؛ ومن جملة هذه العوامل البيئية يمكن ذكر:

_ **العوامل التي ترتبط بالبعد التنظيمي:** كالبناء التنظيمي؛ نظام القيادة؛ نظام الاتصال؛ العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وكذلك الزملاء؛ الثقافة التنظيمية؛ مركزية القرار؛ طبيعة تصميم العمل؛....
_ **العوامل التي ترتبط بمناخ العمل:** سواء كان ذلك يتعلق بالمناخ الطبيعي كالحرارة؛ الرطوبة؛ التهوية؛... أو المناخ العملي كطبيعة التكنولوجيا ووسائل العمل؛ أو أنظمة تسيير الموارد البشرية كنظام الأجور والتحفيز والترقيات؛...

_ **العوامل التي ترتبط بالبيئة العامة للعمل:** كتقافة المجتمع؛ محتوى قانون العمل؛ النظام العام للتكوين؛ نظام التقاعد والضمان الاجتماعي؛....

يتضح مما سبق أنه لتحقيق البعد التحفيز الفعال يجب العمل على تصنيف الحوافز؛ بما يسمح من تطبيقها والعمل بها؛ كما تبين انه لابد من معرفة أسس منح الحوافز وشروط نجاحه؛ بالإضافة إلى أثر بيئة العمل في إثارة الدوافع.

خلاصة المحور الثالث

مما سبق يتضح للقارئ أن التحفيز عملية مستمرة وضرورية في المؤسسة لإستنهاض قدرات وكفاءات العاملين وتشجيعهم لبذل المزيد من النشاط والجهود الإيجابي؛ فهو يرتبط بتحريك رغبة العامل وزيادة دافعيته في العمل وهي عملية معقدة وصعبة؛ تحتاج فهم سلوكه والمحفزات التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك؛ ومراعاة إمكانيات وأهداف المؤسسة والمواقف البيئية التي تؤثر فيه؛ لذلك يسعى المدراء لإيجاد التوليفة المناسبة من الحوافز التي يمكن من خلالها تحريك سلوك العاملين في الاتجاه الذي يحقق الأهداف المرجوة من نشاطاتها.

أسئلة المحور الثالث:

- س 1) ما الفائدة من تصنيف الحوافز؟
- س 2) صنف و اشرح باختصار أنواع الحوافز.
- س 3) ماذا يقصد بالحوافز السلبية ولماذا سميت كذلك؟
- س 4) اشرح معايير تقديم الحوافز.
- س 5) هل يجب توحيد معايير التحفيز بين مختلف العمال في المنظمة ولماذا؛ اشرح؟
- س 6) كيف يمكن اختيار معايير التحفيز؟
- س 7) فيما يفيد معيار الأقدمية في التحفيز؟
- س 8) اشرح أثر بيئة العمل في إثارة الدوافع وتحقيق التحفيز.
- س 9) لخص شروط نجاح التحفيز..
- س 10) بصفتك مدير للموارد البشرية طلب منك تصميم نظام التحفيز فعال؛ وضح في خطوات ما الذي يجب عليك القيام به.

المحور الرابع: شروط العمل

تمهيد:

يشكل موضوع شروط العمل مجال اهتمام كل من العامل وصاحب العمل وكذلك الدولة؛ نظرا لما له من أهمية وأثر على كل طرف من هذه الأطراف؛ وهو موضوع يرتبط ببعد قانوني تسييري؛ باعتبار أن ممارسته ترتكز على الإطار القانوني المحدد لقواعد هذه الممارسة؛ والضامن لتنظيم وضبط وحماية كل من العامل وصاحب العمل؛ وهو ما يتحكم في الممارسات التسييرية لصاحب العمل اتجاه العاملين بمؤسسته؛ ومنه يمكن النظر لشروط العمل على الأقل من بعدين أساسيين متداخلين ومتكاملين؛ يصعب الفصل بينهما؛ وهما البعد الإداري التسييري والبعد القانوني (علاقات العمل)؛ وهو ما سنظهره في هذا المحور من الدراسة.

أهداف هذا المحور من المحاضرة: إن القارئ لهذا المحور سيتمكن من التعرف على مفهوم شروط العمل؛ سواءً من حيث ارتباطها بالبعد التسييري؛ أي الشروط التي يجب توفرها في بيئة العمل؛ والشروط التي يجب أن تتوفر في شاغل العمل؛ أو من حيث ارتباطها بالشروط القانونية للتوظيف؛ كما يتمكن من التعرف على حقوق و واجبات كل من صاحب العمل والعامل وذلك وفق القانون الجزائري.

أولاً: شروط العمل من حيث البعد التسييري: يمكن النظر لها من حيث كونها:
(أ) **شروط ترتبط بطالب العمل (العامل):** وهي تتعلق بمجموع المتطلبات والصفات أو المواصفات والكفاءات التي يجب أن تتوفر في شاغل العمل أو الوظيفة؛ كالشهادات العلمية أو الفنية؛ البنية الجسمية والذكاء والخبرة... والتي يتم تحديدها بصفة واضحة ودقيقة من خلال تحليل وتوصيف مناصب العمل ومعرفة مواصفات شاغل العمل.

(ب) **شروط ترتبط بصاحب العمل (العمل):** وتتعلق بتلك الإجراءات والترتيبات التي يجب على المنظمة وصاحب العمل توفيرها لكي يستطيع العامل القيام بعمله؛ كتوفير وسائل العمل وتوفير شروط الصحة؛ السلامة والأمن والوقاية.

ثانياً: شروط ترتبط بالبعد القانوني

(أ) **تعريف علاقات العمل:** في البداية نشير إلى أن هناك من يسميها بالعلاقات الصناعية أو المهنية، مع العلم أنها تشير إلى تلك العلاقات التي تنشأ بين الشركاء الاجتماعيين والمهنيين في مكان العمل كنتيجة لعلاقات العمل الاجتماعية؛ الاقتصادية والقانونية؛ ويتحكم في هذه العلاقة ويحددها بالدرجة الأولى البعد القانوني والتنظيمي للعمل؛ وحسب المادة 8 من قانون العمل: "تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عنها حقوق

المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية وعقد العمل".¹ وبالتالي فإن علاقات العمل تنشأ أساساً من إبرام عقد العمل وما ينجر عنه من علاقات بين الأطراف المتعاقدة سواء كانت هذه الأطراف أشخاصاً طبيعيين أو معنوية (مؤسسات)؛ ويمكن النظر إلى هذه الشروط من خلال الإطار القانوني الذي يحكم وينظم علاقات العمل؛ وهذه العلاقات التي تنشأ على أساس تعاقدية (عقد العمل).

ب) تعريف عقد العمل: يُعرف عقد العمل على أنه: "اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص ص (العامل) بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل) أو تحت إشرافه وإدارته وتوجيهاته لمدة محددة أو غير محددة بمقابل معين ومحدد سالفاً؛ كما عرّفه القانون المدني الجزائري في المادة 54 على أنه: "اتفاق يلتزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص نحو شخص أو عدة أشخاص آخرين بمنح أو فعل أو عدم فعل شيء ما"²؛ وأشار في المادة 55 منه "يكون العقد ملزماً للطرفين؛ متى تبادل المتعاقدان الالتزام بعضهما البعض"³ ومنه يولد العقد التزامات وحقوق للطرفين (صاحب العمل والعامل)؛ وتظهر هذه الالتزامات في شكل حقوق وواجبات يجب أن يلتزم بها الطرفين ولا يسمح لهما مخالفتها؛ ويكون بذلك ما هو التزام بالنسبة لطرف هو حق للطرف الآخر؛ ويكون بذلك لكل منهما حق يستفيد منه وواجب يلتزم به؛ ومن جملة هذه الالتزامات نذكر:

✓ التزامات تخص للعامل: ومنها: احترام وقت العمل؛ إنجاز ما يطلب منه وفق القواعد المتفق عليها.....

✓ التزامات تخص صاحب العمل: ومنها: تعويض العامل عن العمل الذي يقوم به (الأجرة)؛ توفير ظروف ملائمة للعمل؛.....

ونشير إلى أن تحديد هذه الشروط تخضع لجملة من القواعد منها ما يتعلق بالضوابط العامة التي تضعها الدولة ومنها ما يخضع لضوابط تضعها المنظمة (النظام الداخلي والاتفاقيات الجماعية) والتي يجب أن لا تخالف الشروط العامة التي تضعها الدولة في هذا الصدد؛ حيث ترتبط صحة عقد العمل بشروط إبرامه؛ وهي الشروط المطلوبة في إبرام العقود بصفة عامة والتي حددها المشرع الجزائري في القانون المدني، وهي أهلية التعاقد والرضا ومشروعية المحل والسبب وعدم استحالة تنفيذ العقد؛

¹ القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 المتضمن علاقات العمل.

² القانون المدني الجزائري ص 11. عن الموقع www.joradp.dz acivil

³ القانون المدني الجزائري المرجع السابق ص 11.

أما عن الشكل فما هو إلا وسيلة إثبات وليس ركنا للانعقاد العقد؛ باعتبار أن عقد العمل من العقود الرضائية، كما أن العامل الذي يرتبط بعقد عمل يمر بفترة تجريب تختلف مدتها من عامل لآخر كما أن مدة العقد التي تربط العامل بالمستخدم قد تكون محددة أو غير محددة¹؛ ويمكن أن نفسر هذه الشروط فيما يلي:

- ✓ **الأهلية في عقد العمل:** ويقصد بها أن تتوفر في المتعاقدين القدرة والصلاحية للتعاقد أي أهلية التعاقد؛ حيث ينجر عن هذه الأهلية القدرة على تحمل نتائج التعاقد أي أهلية الوجوب؛ حيث يعتبر القانون أن كل شخص هو أهل للتعاقد ما دام تتوفر فيه شروط ذلك؛ ولم تُسلب منه أو تحد هذه الأهلية بحكم من القانون*.
- ✓ **الرضا في عقد العمل:** فعقد العمل كغيره من العقود الأخرى نص على ضرورة وجود الرضا بين الطرفين المتعاقدين؛ حتى لا يكون هذا العقد تحت الإكراه أو الضغط فتفقد إرادة التعاقد؛ وهو ما يعبر عنه القانون المدني الجزائي عند إبرام العقود؛ ويأخذ الرضا في عقود العمل العديد من الأشكال والصور كأن يعبر عنه كتابيا أو شفويا؛ بصيغة صريحة أو ضمنية* . هذا ما ينص عليه القانون غير أنه في بعض الحالات يمكن أن يكون هذا العقد تحت الإكراه أو الضغط كحالة صعوبة الحصول على العمل أمام الحاجة الكبيرة له؛ وهو ما يجعل طالب العمل يقبل ببعض الشروط وإن لم يكن يرغب فيها؛ كما أن شروط العمل في الغالب تضعها الدولة وتكون شروط عامة؛ أو تضعها المؤسسة (صاحب العمل) وتكون شروط خاصة بها ولا يحق لطالب العمل التغيير فيها؛ وكل ما عليه القبول بها أو عدم الترشح والانسحاب؛ وفي حالة القبول لاعتبار عدم وجود البديل يكون ذلك تحت الإكراه؛ حيث يندرج ذلك ضمن عقود الإذعان التي لا يحق ولا يمكن تعديلها فهي عقود تنفرد بإعداد الشروط؛ وتلزم الطرف الآخر بها.
- ✓ **المحل:** من المنظور القانوني يتعلق المحل بموضوع الالتزام الذي ينشأ من العقد المبرم أي بماذا التزم المتعاقد؛ ومنه ففي عقد العمل فهو يرتبط بالتزامات العامل وصاحب العمل في أن واحد ويُشترط في ذلك أن يكون العمل ممكنا وغير مستحيل (المادة 93 من القانون المدني) وهو ما يتطلب مراعاة قدرة العامل المهنية والفكرية التي تسمح له بممارسة العمل الموكل إليه؛ وأن يكون

¹ راشد راشد "شرح علاقات العمل الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري" ادبوان المطبوعات الجزائرية؛ 1991، ص 156

* للمزيد من المعلوم يمكن الرجوع للقانون المدني الجزائري وقانون العمل وقانون علاقات العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم.

** للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع للقانون المدني فيما يتعلق بأركان إبرام العقد.

معينا أو قابلا للتعيين (المادة 94 من القانون المدني) وأن يكون مشروعاً أي غير مخالف للنظام والآداب العامة (المادة 96 من القانون المدني) *؛ ويتضمن المحل الالتزام الذي يقع على عاتق الطرفين.

✓ **السبب:** ويتعلق بالدافع إلى إبرام العقد؛ أي لماذا أبرم العقد؟ والذي يشترط فيه أن يكون مشروعاً؛ ويخضع لأحكام العمل المعمول بها.

✓ **(ج) عناصر عقد العمل:** طبقاً لقواعد قانون العمل الجزائري يحتوي عقد العمل على العناصر التالية:

(أ) عنصر العمل: يعتبر عنصر العمل في عقد العمل محل التزام العامل وسبب التزام صاحب العمل عكس الأجر الذي يعتبر محل التزام صاحب العمل وسبب التزام العامل؛ وهو بذلك عنصر مزدوج المركز؛ والعمل في هذا العقد ليس له تعريف محدد بحيث يشمل كل نشاط أو مجهود أو نتيجة معينة يلتزم العامل بتحقيقها لصالح صاحب العمل¹؛ ويميز هذا العنصر بعض الخصائص والشروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يجب على العامل وبصفته الشخصية القيام بالعمل المتفق عليه؛

- يخضع العامل في تنفيذه للعمل لأوامر وتوجيهات صاحب العمل؛

- التزام صاحب العمل بتوفير أدوات العمل والظروف المناسبة لحسن أدائه.

(ب) عنصر الأجر: إذا كان العمل هو محل التزام العامل فإن الأجر هو محل التزام صاحب العمل؛ فإن طابع الالتزامات المتبادلة الذي يتصف به عقد العمل يجعل من العمل والأجر وجهين لعملة واحدة بمفهوم علاقة العمل؛ حيث لا يمكن الحديث عن عنصر العمل دون أن يقابله عنصر الأجر؛ إذ يعتبر هذا الأخير الحق الأساسي للعمال والالتزام الرئيسي لصاحب العمل؛ ويمكن تعريف الأجر بالنظر إلى هذا الارتباط بالعمل بصورة بسيطة ومختصرة بأنه المقابل المالي للعامل وهو القيمة المالية التي يلتزم بها صاحب العمل مقابل الجهد أو العمل الذي يقدمه هذا الأخير.²

(ج) عنصر التبعية: يقصد بها سلطة الإشراف والإدارة والرقابة التي يخضع لها العامل باعتبارها حقوقاً أساسية يمنحها عقد العمل لصاحب العمل ويلزم العامل بالامتثال لها في الحدود المسموح لها قانونياً؛ وللتبعية ثلاث أوجه:³

* تشير المادة 93 من القانون المدني الجزائري أنه "إذا كان المحل مستحيلاً في حد ذاته كان عقد العمل باطلاً بطلاناً مطلقاً"

¹ أحمية سليمان "التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري" ديوان المطبوعات الجزائرية؛ 1998؛ ص 19.

² أحمية سليمان "المرجع السابق" ص 41.

³ أحمية سليمان "المرجع السابق" ص 46.

- **الوجه القانوني والتنظيمي:** ويتلخص في الأحكام القانونية والتنظيمية التي تفرض على العامل الامتثال لبعض الإجراءات التي يحددها القانون والتنظيم المعمول به.

- **الوجه الفني والتنفيذي:** وهو أمر فرضته التكنولوجيا الحديثة في مجال تنظيم العمل؛ نظرا للتعقيدات التي أفرزتها أساليب الإنتاج الحديثة وما أصبحت تتطلبه من تكوين وتخصص المال في أعمال معينة.

- **الوجه الاقتصادي:** يتمثل في اعتماد العامل في حياته العامة الاجتماعية والاقتصادية على ما يحققه من دخل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل.

(د) **عنصر المدة:** يقصد به المدة الزمنية التي يضع فيها العامل نشاطه وخبرته لمصلحة صاحب العمل وهي المدة التي تحدد من الناحية المبدئية من قبل المتعاقدين.

ثالثا: الشروط القانونية للتوظيف: لقد نص القانون الجزائري على **الشروط العامة للتوظيف** وذلك في الفصل الأول من الباب الرابع من قانون الوظيفة العامة حيث نص على ما يلي:¹

المادة 74: يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق الوظائف العمومية.

المادة 75: لا يمكن أن يوظف أيًا كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية،

- أن يكون متمتعًا بحقوقه المدنية،

- أن لا تحمل شهادة سوابقه القضائية ملاحظات تتنافى وممارسة الوظيفة المراد الالتحاق بها،

- أن يكون في وضعية قانونية تجاه الخدمة الوطنية،

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة للالتحاق بالوظيفة المراد

الالتحاق بها.

كما نص على **شروط أخرى** وذلك فيما يلي:²

المادة 76: يمكن الإدارة، عند الاقتضاء، تنظيم الفحص الطبي للتوظيف في بعض أسلاك الموظفين.

المادة 77: يمكن أن توضح القوانين الأساسية الخاصة عند الحاجة، ونظرا لخصوصيات بعض الأسلاك؛ شروط التوظيف المنصوص عليها في المادة 75 أعلاه.

كما يمكنها أن تحدد الأسلاك التي يتوقف الالتحاق بها على إجراء تحقيق إداري مسبق.

المادة 78: تحدد السن الأدنى للالتحاق بوظيفة عمومية بثمانية عشرة (18) سنة كاملة.

المادة 79: يتوقف الالتحاق بالرتبة على إثبات التأهيل بشهادات أو إجازات أو مستوى تكوين.

¹ الأمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، والذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومي.

² الأمر رقم 03-06 "المرجع السابق".

المادة 80: يتم الالتحاق بالوظائف العمومى عن طريق :

-المسابقة على أساس الاختبارات،

-المسابقة على أساس الشهادات بالنسبة لبعض أسلاك الموظفين،

-الفحص المهني،

-التوظيف المباشر من بين المرشحين الذين تابعوا تكوينا متخصصا منصوصا عليه في القوانين

الأساسية، لدى مؤسسات التكوين المؤهلة.

المادة 81: يعلن نجاح المرشحين في مسابقة على أساس الاختبارات أو مسابقة على أساس الشهادات

أو اختبار مهني من طرف لجنة تضع قائمة ترتيبية على أساس الاستحقاق.

المادة 82: تحدد كليات تنظيم المسابقات المنصوص عليها في المادة 80 أعلاه وإجرائها عن طريق

التنظيم.

كما تطرق في الفصل الثاني منه إلى موضوع التربص حيث نص في مجموعة من مواد على:

المادة 83: يعين كل مترشح تمّ توظيفه في رتبة للوظيفة العمومية بصفة متربص.

غير أنه يمكن أن تنص القوانين الأساسية الخاصة ونظرا للمؤهلات العالية المطلوبة للالتحاق ببعض

الرتب على الترسيم المباشر في الرتبة.

المادة 84: يجب على المتربص، حسب طبيعة المهام المنوطة برتبته، قضاء فترة تربص مدتها سنة،

ويمكن بالنسبة لبعض الأسلاك أن تتضمن تكوينا تحضيريا لشغل وظيفته.

المادة 85: بعد انتهاء مدة التربص المنصوص عليها في المادة 84 أعلاه يتم:

_ إما ترسيم المتربص في رتبته،

_ وإما إخضاع المتربص لفترة تربص آخر لنفس المدة ولمرة واحدة فقط،

_ وإما تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض.

المادة 86: يتم اقتراح ترسيم المتربص من قبل السلطة السلمية المؤهلة؛ ويتوقف ذلك على التسجيل

في قائمة تأهيل تقدم للجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة.

المادة 87: يخضع المتربص إلى نفس واجبات الموظفين ويتمتع بنفس حقوقهم، مع مراعاة أحكام هذا

القانون الأساسي.

المادة 88: لا يمكن نقل المتربص أو وضعه في حالة الانتداب أو الاستيداع.

المادة 89: لا يمكن أن ينتخب المتربص في لجنة إدارية متساوية الأعضاء أو لجنة طعن أو لجنة

تقنية، غير أنه يمكنه المشاركة في انتخاب ممثلي الموظفين المنتمين للرتبة أو السلك الذي يسعى

للترسيم فيه.

المادة 90: فترة التربص فترة خدمة فعلية. وتؤخذ في الحسبان عند احتساب الأقدمية للترقية في

الرتبة وفي الدرجات وللتقاعد.

رابعاً: حقوق وواجبات الموظف (العامل)

أ) **حقوق الموظف:** لقد جاء الفصل الأول من الباب الثاني من القانون الأساسي للوظيفة العامة بجملة من الضمانات والحقوق حيث جاء في:¹

المادة 26: حرية الرأي مضمونة للموظف في حدود احترام واجب التحفظ المفروض عليه.

المادة 27: لا يجوز التمييز بين الموظفين بسبب آرائهم أو جنسهم أو أصلهم أو بسبب أي ظرف من ظروفهم الشخصية أو الاجتماعية.

المادة 28: لا يمكن أن يترتب على الانتماء إلى تنظيم نقابي أو جمعية أي تأثير على الحياة المهنية للموظف.

مع مراعاة حالات المنع المنصوص عليها في التشريع المعمول به، لا يمكن بأي حال أن يؤثر انتماء أو عدم انتماء الموظف إلى حزب سياسي على حياته المهنية.

المادة 29: لا يمكن بأية حال أن تتأثر الحياة المهنية للموظف المترشح إلى عهدة انتخابية سياسية أو نقابية، بالأراء التي يعبر عنها قبل أو أثناء تلك العهدة.

المادة 30: يجب على الدولة حماية الموظف مما قد يتعرض له من تهدي أو إهانة أو شتم أو قذف أو اعتداء، من أي طبيعة كانت، أثناء ممارسة وظيفته أو بمناسبةها، يجب عليها ضمان تعويض لفائدته عن الضرر الذي قد يلحق به؛ وتحلّ الدولة في هذه الظروف محلّ الموظف للحصول على التعويض من مرتكب تلك الأفعال. كما تملك الدولة، لنفس الغرض، حق القيام برفع دعوى مباشرة أمام القضاء عن طريق التأسيس كطرف مدني أمام الجهة القضائية المختصة.

المادة 31: إذا تعرض الموظف لمتابعة قضائية من الغير، بسبب خطأ في الخدمة، ويجب على المؤسسة أو الإدارة العمومية التي ينتمي إليها أن تحميه من العقوبات المدنية التي تسرط عليه ما لم ينسب إلى هذا الموظف خطأ شخصي يعتبر منفصلاً عن المهام الموكلة له.

المادة 32: للموظف الحق بعد أداء الخدمة في راتب.

المادة 33: للموظف الحق في الحماية الاجتماعية والتقاعد في إطار التشريع المعمول به.

المادة 34: يستفيد الموظف من الخدمات الاجتماعية في إطار التشريع المعمول به.

المادة 35: يمارس الموظف الحق النقابي في إطار التشريع المعمول به.

المادة 36: يمارس الموظف حق الإضراب في إطار التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 37: للموظف الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية.

¹ الأمر رقم 03/06 المؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليوز سنة 2006؛ المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية؛ المرجع السابق.

المادة 38: للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة خلال حياته المهنية.

المادة 39: للموظف الحق في العطل المنصوص عليها في هذا الأمر.

(ب) واجبات الموظف: حددها قانون الوظيف العمومي في ما يلي: ¹

المادة 40: يجب على الموظف، في إطار تأدية مهامه، احترام سلطة الدولة وفرض احترامها وفقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

المادة 41: يجب على الموظف أن يمارس مهامه بكل أمانة وبدون تحيز.

المادة 42: يجب على الموظف تجنب كل فعل يتنافى مع طبيعة مهامه ولو كان ذلك خارج الخدمة.

كما يجب عليه أن يتسم في كل الأحوال بسلوك لائق ومحترم.

المادة 43: يخصص الموظفون كل نشاطهم المهني للمهام التي أسندت إليهم. ولا يمكنهم ممارسة نشاط مربح في إطار خاص مهما كان نوعه.

غير أنه يرخّص للموظفين بممارسة مهام التكوين أو التعليم أو البحث كـنشاط ثانوي ضمن شروط ووفق كـيفيات تحدد عن طريق التنظيم. كما يمكنهم أيضاً إنتاج الأعمال العلمية أو الأدبية أو الفنية. وفي هذه الحالة، لا يمكن للموظف ذكر صفته أو رتبته الإدارية بمناسبة نشر هذه الأعمال، إلا بعد موافقة السلطة التي لها صلاحيات التعيين.

المادة 44: بغض النظر عن أحكام الفقرة الأولى من المادة 43 أعلاه، يُمكن للموظفين المنتمين إلى أسلاك أساتذة التعليم العالي والباحثين وكذا أسلاك الممارسين الطبيين المتخصصين، ممارسة نشاط مربح في إطار خاص يوافق تخصصهم.

تسهر السلطة المؤهلة على ضمان مصلحة الخدمة وتتخذ أي إجراء مناسب إذا اقتضت الحاجة ذلك. تحدد شروط وكيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم.

المادة 45: يمنع على كل موظف، مهما كانت وضعيته في السلم الإداري، أن يمتلك داخل التراب الوطني أو خارجه، مباشرة أو بواسطة شخص آخر، بأية صفة من الصفات، مصالح من طبيعتها أن تؤثر على استقلاليتة أو تشكل عائقاً للقيام بمهمته بصفة عادية في مؤسسة تخضع إلى رقابة الإدارة التي ينتمي إليها أو لها صلة مع هذه الإدارة، وذلك تحت طائلة تعرضه للعقوبات التأديبية المنصوص عليها في هذا القانون الأساسي.

المادة 46: إذا كان زوج الموظف يمارس، بصفة مهنية، نشاطاً خاصاً مربحاً، وجب على الموظف التصريح بذلك للإدارة التي ينتمي إليها وتتخذ السلطة المختصة، إذا اقتضت الضرورة ذلك، التدابير الكفيلة بالمحافظة على مصلحة الخدمة.

¹ الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية مرجع سابق.

يعد عدم التصريح خطأ مهنيا يعرض مرتكبه إلى العقوبات التأديبية المنصوص عليها في المادة 163 من هذا الأمر.

المادة 47: كل موظف مهما كانت رتبته في السلم الإداري مسؤول عن تنفيذ المهام الموكلة إليه. لا يعفى الموظف من المسؤولية المنوطة به بسبب المسؤولية الخاصة بمروءوسيه.

المادة 48: يجب على الموظف الالتزام بالسري المهني. ويمنع عليه أن يكشف محتوى أية وثيقة بحوزته أو أي حدث أو خبر علم به أو اطلع عليه بمناسبة ممارسة مهامه، ما عدا ما تقتضيه ضرورة المصلحة. ولا يتحرر الموظف من واجب السري المهني إلا بترخيص مكتوب من السلطة السلمية المؤهلة.

المادة 49: على الموظف أن يسهر على حماية الوثائق الإدارية وعلى أمنها. يمنع كل إخفاء أو تحويل أو إتلاف الملفات أو المستندات أو الوثائق الإدارية ويتعرض مرتكبها إلى عقوبات تأديبية دون المساس بالمتابعات الجزائية.

المادة 50: يتعين على الموظف أن يحافظ على ممتلكات الإدارة في إطار ممارسة مهامه.

المادة 51: يجب على الموظف، ألا يستعمل، بأية حال، لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة، المحلات والتجهيزات ووسائل الإدارة.

المادة 52: يجب على الموظف التعامل بأدب واحترام في علاقاته مع رؤسائه وزملائه ومروءوسيه.

المادة 53: يجب على الموظف التعامل مع مستعملي المرفق العام بلياقة ودون مفاطلة.

المادة 54: يمنع على الموظف تحت طائلة المتابعات الجزائية، طلب أو اشتراط أو استلام، هدايا أو هبات أو أية امتيازات من أي نوع كانت، بطريقة مباشرة أو بواسطة شخص آخر، مقابل تأدية خدمة في إطار مهامه.

كما نص قانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 يتعلق بعلاقات العمل على الشروط التالية:

المادة 15: لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ست عشر سنة (16) إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين، التي تعد وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛ ولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي كما أنه لا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تتعدم فيها النظافة أو تضر صحته أو تمس بأخلاقياته.

المادة 16: يجب على المؤسسات المستخدمة أن تخصص مناصب عمل للأشخاص المعوقين وفق كفايات تحدد عن طريق التنظيم.

المادة 17: تعد باطلة وعديمة الأثر كل الأحكام المنصوص عليها في الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية أو عقد العمل التي من شأنها أن تؤدي إلى تمييز بين العمال، كيف ما كان نوعه في مجال الشغل والأجرة أو ظروف العمل، على أساس السن والجنس أو الوضعية الاجتماعية، أو النسبية، والقرابة

العائلية والقناعات السياسية والانتماء إلى نقابة أو عدم الانتماء إليها.

المادة 18: يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى ستة (6) أشهر، كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى اثني عشر (12) شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي. تحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي.

المادة 19: يتمتع العامل خلال المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب عمل مماثلة ويخضع لنفس الواجبات. وتؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية الهيئة المستخدمة، عندما يثبت في منصبه، إثر انتهاء الفترة التجريبية.

المادة 20: يجوز لأحد الطرفين أن يفسخ في أي وقت عقد العمل خلال المدة التجريبية دون تعويض ومن غير إشعار مسبق.

المادة 21: يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة، وحسب الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

المادة 28: لا يجوز تشغيل العمال من كلا الجنسين الذين يقل عمرهم عن تسع عشر (19) سنة كاملة في أي عمل ليلي.

خلاصة المحور الرابع

يتبين للقراء من خلال هذا المحور أن شروط العمل تتعلق بالبعد التسييري وما يتوجب على المسير توفيره والقيام به في مكان العمل كالإجراءات والترتيبات التي تمكن العامل من القيام بعمله؛ بالشروط التي يجب ضبطها عند عملية التوظيف والتي تشكل متطلبات يجب أن تتوفر في طالب العمل؛ حيث جزء منها يخضع للبعد التشريعي والتنظيمي في مجال علاقات العمل؛ حيث تشكل هذه العلاقة بناء على عقد العمل الذي حقوق والتزامات كل من العامل وصاحب العمل.

أسئلة المحور الرابع

- س 1) اعرض شروط العمل من حيث البعد التسييري.
- س 2) عرف علاقات العمل.
- س 3) اذكر العناصر التي تميز عنصر العمل في عقد العمل.
- س 4) عرف عقد العمل وفق القانون الجزائري.
- س 5) ما هي شروط إبرام عقد العمل وفق القانون الجزائري.
- س 6) ما هي آثار إبرام عقد العمل.
- س 7) اذكر الشروط القانونية للتوظيف.
- س 8) بالاعتماد على القانون حدد حقوق وواجبات الموظف (العامل).
- س 9) لماذا حرص المشرع على ضرورة تصريح العامل على النشاطات الخاصة المربحة؟
- س 10) ما الذي استخلصته من هذا المحور؟

خاتمة

يتبين للقارئ من خلال هذه المحاضرة أهمية وضرورة تنشيط الأفراد (العمال) لتحقيق غايات المنظمة؛ كما يتبين له أن تحقيق ذلك يرتبط بعملية معقدة؛ مستمرة وصعبة؛ تتوجب ضرورة فهم كيفية التعامل مع السلوك الإنساني وتحفيزه؛ بالطريقة والأسلوب الذي يمكن من تحقيق السلوك النموذجي المرغوب فيه؛ ولتحقيق ذلك يتوجب على مسيري الموارد البشرية والقادة في المنظمة دراسة وفهم البعد السلوكي الإنساني؛ كما يتوجب عليهم دراسة وفهم مختلف النظريات والأفكار التي تناول هذا الموضوع واهتمت به؛ مُحاولَةً عطاء تفسيرات له؛ بالإضافة إلى ضرورة فهم مختلف تصنيفات الحوافز التي يمكن استخدامها لتحقيق ذلك؛ ومختلف الشروط التي تحقق ذلك. كما يتبين له أهمية شروط العمل كمحدد وعامل مهم في تسيير الموارد البشرية سواء تعلقت هذه الشروط بالبعد التسييري في مجال العمل أو تعلق بالإطار القانوني الذي يحدد ويضبط هذه الشروط.

قائمة المراجع:

أولاً المراجع باللغة العربية:

1) الكتب:

- _ أحمد ماهر "السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- _ أحمد زكي بدوي "معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية" مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1978.
- _ الشيخ كمال محمد عويضة "علم النفس الشخصية" دار الكتب العلمية؛ لبنان؛ 1996.
- _ العاني هيثم "الإدارة بالحوافز (الحوافز والمكافآت)" دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع؛ ط 1؛ 2007.
- _ حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي "علم النفس الصناعي والتنظيمي" ط 1، دار الكتاب الحديث - كويت؛ 1999.
- _ راشد راشد "شرح علاقات العمل الفردية والجماعية في ضوء التشريع الجزائري" الديوان المطبوعات الجزائرية؛ 1991.
- _ رفعت عبد الحليم القاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- _ زكي مكي إسماعيل "أصول الإدارة والتنظيم" شركة مطابع السودان للعملة المحدودة؛ ط 2؛ 2009.
- _ سيزلاقي أندرودي، ترجمة جعفر أبو أحمد أبو قاسم "السلوك التنظيمي والأداء" الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1991.
- _ سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي" دار وائل للطباعة والنشر؛ عمان؛ الأردن؛ 2003.
- _ سليمان الفارس خليل وآخرون "إدارة الموارد البشرية" دار المسيرة؛ عمان؛ الأردن؛ 2007.
- _ شاويش مصطفى حبيب "إدارة الموارد البشرية" دار الشروق للنشر والتوزيع؛ القاهرة؛ مصر؛ 2006.
- _ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي "الإدارة والأعمال" دار وائل للنشر، ط 1؛ الأردن، 2007.
- _ صلاح الدين محمد عبد الباقي "السلوك الإنساني في المنظمات" الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2001.
- _ صادق محمد عفيفي و آخرون "الإدارة في مشروعات الأعمال" دار الكتاب، الكويت؛ 1981.
- _ عبد الغفار الحنفي "السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" دار الجامعة الجديدة؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2002.

- _ عبد الرحيم الهيتي "إدارة الموارد البشرية" دار الحامد للنشر والتوزيع؛ عمان؛ الأردن؛ 1999.
- _ عمار بوحوش "نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21" دار الغرب الإسلامي، الجزائر؛ ط 1؛ 2006.
- _ علي إبراهيم الخضر "المدخل إلى إدارة العمال" مطبعة الإتحاد؛ دمشق؛ 1988.
- _ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءات الإنتاجية، مكتبة غريب للنشر، الطبعة الثالثة، 1985.
- _ كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي" المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر؛ مصر؛ 1997.
- _ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 1993.
- _ ماكس إيه إيجرت، "التحفيز" مكتبة جرير، الطبعة الثانية، 2008
- _ محمد إسماعيل بلال "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق" دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.
- _ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية" الدار الجامعة للنشر و التوزيع، الطبعة السادسة، الإسكندرية، 1997.
- _ محمد حافظ الحجازي "إدارة الموارد البشرية" دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
- _ محمود أحمد الخطيب "إدارة الموارد البشرية- إدارة البشر في عصر العولمة" مكتبة عين الشمس؛ القاهرة؛ 2002.
- _ محمود سلمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" دار وائل؛ الأردن؛ 2005.
- _ محمود مدحت محمد أبو النصر "إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة" مجموعة النيل العربية، مصر، 2007 .
- _ مهدي حسين زويلف "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية" دار مجدلاوي للنشر والتوزيع؛ عمان؛ 1994.
- _ ناصر محمد العديلي "السلوك الإنساني و التنظيمي" الرياض، الطبعة الأولى، 1993.
- _ مصطفى كامل أبو العزم عطية "السلوك التنظيمي" المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر؛ 2000.
- (2) القانون:**
- _ القانون المدني الجزائري.
- _ قانون علاقات العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم.

_ الأمر رقم 03-06 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق 15 يوليو سنة 2006، والذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.
ثانياً) المراجع باللغة الأجنبية:

_Alain martinet et Ahmed silem : "**lexique gestion**" d'aloz ; 4 Emme édition ; France ; 1996

-blanger benabou et bergeron foucher:" **petit gestion stratégique des ressources humaines**" gaetan Morin ; canada ; 1988.

_jean Longatte, Jaque Muller, "**Économie d'entreprise**", édition Dunod, 3ème éd, 2001.

_Nicole Aurbert, "**diriger et motiver, art et pratique des managements**", ed d'organisation, paris, 2 Emme éd, 2003.

_Stephen . P. Robbins "**Organisation theory structure Design and applications**" 3rd edition Englewood cliffs N: J: prentice Hall Inc ;1990.