

العوامل المحفزة للأساتذة الجامعيين: دراسة ميدانية على أساتذة جامعة سطيف

أ/ فتية ونوغي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة سطيف 1 - الجزائر

ملخص

تحلل هذه الدراسة آراء أساتذة جامعة فرحات عباس بولاية سطيف بالجزائر حول خياراتهم في ما يتعلق بالعوامل المحفزة على العمل. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. والهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو استكشاف العوامل المحفزة المفضلة لدى الأساتذة، وذلك من خلال التعرف على ترتيب الأساتذة لقائمة من العوامل المحفزة على العمل تتكون من عشر حوافز، تم الحصول عليها من دراسات سابقة مشابهة. تم توزيع الاستمارات المعدة لذلك على 298 أستاذًا، وبعد ذلك تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج أن العوامل المحفزة المفضلة لدى معظم أساتذة جامعة سطيف هي: ظروف العمل المريحة، أهمية العمل، والأجور. كما أظهرت النتائج أن الرجال يولون أهمية أكثر للأجور، بينما تولي النساء أهمية أكبر للأمان الوظيفي. كما توفر الدراسة مقترحات تساعد على إعداد سياسات الحفز على العمل، وتفتح آفاقا لبحوث جديدة.

Abstract

This study examined the motivational preferences of the faculty members at Setif University in Algeria. Questionnaire was used as a tool for data collection. The main objective of this study is to explore the most important motivating factors of the faculty members through the recognition of the ranked importance of work motivating factors. This motivating factors consists of ten incentives obtained from similar previous studies. Questionnaires were distributed to 298 professors, and then analyzed by using SPSS.

Findings of the study suggest that good working condition, interesting work, and wages are key factors to higher employee motivation. The results also showed that men attach more importance to the wages while women assume greater importance to job security. The study provides proposals for work motivation policies. It also open up new research avenues.

مقدمة

تعد عملية الحفز ظاهرة معقدة جدا خاصة في مجال العمل، فهي ليست ثابتة، وإنما هي عملية ديناميكية ومحط تساؤل مستمر. إن الحفز ليس صفة شخصية في الفرد، ولا نتيجة حتمية لإدارة جيدة، إنما الحفز هو نتيجة لمجموعة من الأنظمة الاقتصادية، التنظيمية، التكنولوجية، والثقافية وتفاعلاتها مع حاجات الفرد وقيمه وطموحاته.

يلعب الحفز دورا أساسيا في أداء العمل، بل يُعتقد أن عملية الحفز على العمل تعد ضرورة جدا في حياة العمال، وأنها تشكل السبب الرئيسي للعمل في حياة هؤلاء¹. ولطالما شكل البحث في عملية حفز الموظف على العمل موضوعا أساسيا وهاما بالنسبة للعلماء والمهنيين على حد سواء، مما نتج عنه الكثير من

النظريات التي حاولت تفسير هذه العملية المعقدة. ولقد ثبت أن عملية حفز الموظفين هي وسيلة نجاح على المدى الطويل في الكثير من المنظمات ومع ذلك مازالت المؤسسات تغفل عن هذا الموضوع².

يتوقف نجاح أي منظمة إذن على عملية الحفز، وبالتالي فإن نجاحها يتوقف على ما تمتلكه من أفراد، لذلك يتوجب عليها أن توفر لهم الأسباب التي تساعد على التكيف مع مختلف أبعاد عملهم التنظيمية الاجتماعية، والبيئية، خاصة أن بيئة الأعمال اليوم تتميز بالتغير المستمر، مما يستدعي من المدراء حفز موظفيهم للتكيف مع هذا التغير وتحقيق النتائج المطلوبة. إن العنصر البشري هو الموجود الإستراتيجي الحيوي لتحقيق أهداف المنظمة إذ يمثل بالنسبة لها الغاية والوسيلة في الوقت ذاته.

ويتطلب الاهتمام بالموظفين فهم حاجاتهم وتوفير الحوافز اللازمة والمناسبة لهم. ومن المعروف أن إيجاد الموظف الجيد ليس بالأمر الهين، فالمنظمة تبذل جهدا ووقتا معتبرين في عملية استقطاب الموظفين الأكفاء والتي تعتبر عملية مكلفة في حد ذاتها، لذلك فهي تحاول الاحتفاظ بالمتميزين منهم. وعملية المحافظة على الموظف الكفء أصبحت أمرا صعبا، خاصة مع ظهور المنافسة الشديدة والطلب المستمر والمتزايد على الكفاءات المتميزة.

في الحقيقة هناك دراسات كثيرة حول الحوافز ركزت على العمال داخل القطاع الصناعي، وأهملت فئة الموظفين في قطاع التعليم العالي. وفي الفترة الأخيرة بدأ الاهتمام يعود إلى هذا المجال نظرا لزيادة الإدراك بأن معاهد التعليم العالي تعتمد على العمالة المكثفة، وعلى الميزانيات التي غالبا ما تكون موجهة للأفراد. كما أن فعالية مؤسسات التعليم العالي تعتمد بشكل كبير على موظفيها من الأكاديميين والإداريين. يعتبر الموظفون ذووا الكفاءة الأكاديمية العالية حسب البعض حجر الزاوية لأي نظام تعليمي ناجح³.

وانطلاقا من هذا الاهتمام، فإن الدراسة الحالية سوف تبحث في الخيارات المحفزة لأساتذة جامعة سطيف نحو العمل، على أساس أن هذه الجامعة لم تنل حظها الكافي من الدراسة باعتبارها ليست قطاعا صناعيا. أضف إلى ذلك فالأستاذ الجامعي بجامعة سطيف في حاجة ماسة إلى الاهتمام به، وبرغبته، وحاجاته، وطبيعة الحوافز التي يمنحها له عمله، لأن الأستاذ الجامعي هو الأصل الأكثر أهمية الذي تعتمد عليه الجامعة في تحقيق أهدافها. وتحقيق هذه الأهداف يرتبط بشدة بتحقيق أهداف هذا الأستاذ. إن فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي (وبالتالي عملية الحفز على العمل) لأساتذة الجامعة له أهمية قصوى في تنفيذ نظام أكاديمي يكون ناجحا، مبتكرا، وحيويا⁴.

هناك بعض الدراسات التي اهتمت بترتيب الموظفين للعوامل المحفزة في محاولة منها للتعرف على أكثر العوامل أهمية لدى الموظفين. وتعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات من نوعها التي تبحث في ترتيب خيارات الأساتذة الجامعيين في البيئة الجزائرية. توفر الدراسة الجديدة هذه معلومات وبيانات لمتخذي القرار المتعلق بالموارد البشري الجامعي في توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على تحقيق الأداء الأكاديمي الفعال، والتميز، وتساعد على تحقيق الإبداع الأكاديمي.

وبناء على ذلك سوف نحاول الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما هي الأهمية النسبية للحوافز لدى الأساتذة ؟ وماهي أهم الحوافز التي تحفز أساتذة جامعة سطيف على العمل؟
- هل هناك فروق بين الرجال والنساء في ترتيب العوامل المحفزة على العمل؟

الاشكالية

تختلف الحوافز الإنسانية من شخص لآخر، فلكل إنسان حوافز معينة تدفعه للعمل. تتوقف هذه الحوافز على شخصية الفرد. يعمل جميع الناس لأنهم يرغبون في الحصول على أشياء معينة يوفرها لهم عملهم. تؤثر الأشياء التي يحصل عليها الأشخاص على روحهم المعنوية، على نوعية حياتهم، وعلى عملية حفزهم. لذلك فإن استقرار الموظف في منظمته، يتوقف على مدى تلبية المنظمة التي ينتمي إليها لحاجاته ورغباته. ويحاول مدراء اليوم فهم الأسباب التي تجعل الموظفين يعملون، كما يحاولون توفير المكافآت التي يرغب فيها موظفيهم. من الأمور التي تساعد المنظمة على التعرف على حاجات الموظفين، وبالتالي توفير الحوافز المناسبة لهم هو التعرف على مختلف الحوافز التي تستهويهم ومدى أهميتها بالنسبة إليهم. تحاول الإشكالية الحالية التعرف على وجهة نظر الأستاذ الجامعي بجامعة سطيف، نحو مجموعة من الحوافز التي يوفرها العمل في الجامعة، ومدى الأهمية النسبية التي يوليها لكل منها.

أهداف الدراسة

- تستهدف الدراسة الحالية تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن سردها على النحو التالي:
- تحليل الدراسة الحالية الخيارات المتعلقة بالعوامل المحفزة على العمل، لدى الأساتذة الجامعيين بجامعة سطيف الجزائرية.
- تختبر الدراسة مجموعة من العوامل تم استخدامها من قبل في دراسات مشابهة.
- التعرف على الأهمية النسبية لحوافز العمل لدى أساتذة جامعة فرحات عباس بولاية سطيف بالجزائر ضمن قائمة من العوامل المحفزة تتمثل في ما يلي:
- 1- الاشراف.
 - 2- الامتيازات الاجتماعية.
 - 3- المساهمة في اتخاذ القرارات.
 - 4- ظروف العمل المريحة.
 - 5- الأجور.
 - 6- فرص الترقية.
 - 7- أهمية العمل.
 - 8- الأمن الوظيفي.
 - 9- وقت الفراغ.
 - 10- جدولة أعمال مناسبة.
- التعرف على مدى وجود فروق بين الأساتذة والأستاذات في تحديد الأهمية النسبية للعوامل المحفزة.

الأهمية

تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر أدناه:

- يعتبر العمل جانبا هاما من جوانب حياة الناس، ومعظم الناس يقضون قدرا معتبرا من حياتهم المهنية في العمل (ومن بين هؤلاء أساتذة التعليم العالي)، بغية الحصول على مكافآت مختلفة قد تكون معنوية

أو مادية، وعلى رأسها الأجور والرواتب أو أهمية العمل غالبا. لذلك فإن فهم الأهمية النسبية للعوامل المحفزة على العمل لدى الأساتذة أمر في غاية الأهمية، لأن ذلك يساهم في تحسين أدائهم الأكاديمي كما يساهم في زيادة الفعالية والإنتاجية.

- من الناحية العملية فإنه أمر غاية في الأهمية توفير معلومات أساسية وميدانية لكثير من الأطراف (وزارة التعليم العالي، رئيس الجامعة، عمداء الكليات...) تساعدهم في اتخاذ قرارات إدارية مستنيرة. إن هذا العمل سوف يوفر أدلة ميدانية عن جامعة فرحات عباس حول مدى مساهمة العوامل المحفزة التي تمنح لأساتذة التعليم العالي في عملية الحفز، ومدى أهميتها في التأثير على هذه العملية مقارنة ببعضها البعض، والتعرف على أكثر العوامل المحفزة للأستاذ الجامعي على العمل بجامعة سطيف، مما يساعد في رسم السياسات اللازمة للتعامل مع الأستاذ الجامعي.

- وسوف توفر الدراسة أيضا معلومات عن مدى وجود فروق بين الجنسين في ترتيب العوامل المحفزة، مما يساعد على فهم حاجات ورغبات الأساتذة الجامعيين وفقا لمغزى الجنس، وهذا الأمر يساعد ربما في التعامل مع الجنسين كل حسب متطلباته ورغباته.

اولا.نظريات الحفز على العمل

تبحث نظريات الحفز في ميدان العمل عن الإجابة عن سؤال في غاية الأهمية هو: "لماذا يعمل الناس". والإجابة عن هذا السؤال ليست بالأمر الهين. في الحقيقة إن نظريات الحفز تحاول تفسير ديناميكية عملية الحفز. ويمكن تصنيف نظريات الحفز تحت مدخلين أساسيين مختلفين هما: نظريات المحتوى ونظريات العملية، حيث أن هذا التصنيف قائم على أساس التفريق بين "محتوى" الحفز و"عملية" الحفز.

1. نظريات المحتوى

تتعامل النظريات التي تندرج تحت هذا التصنيف مع الأسباب التي تحفز الناس وتدفعهم للحركة، وهي تهتم بحاجات الأفراد وأهدافهم باعتبارها محركات قوية وأساسية للبشر. من أشهر نظريات المحتوى نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، ونظرية العاملين، ونظرية البقاء الانتماء والنمو.

1.1. نظرية التسلسل الهرمي للحاجات

تعتبر نظرية التسلسل الهرمي للحاجات من أولى نظريات الحفز الإنساني التي ظهرت لأول مرة عام 1943 في مقال نشر تحت عنوان "نظرية الحفز الإنساني"، ثم في شكل كتاب بعنوان "الحفز والشخصية" عام 1954. حسب نظرية التسلسل الهرمي للحاجات⁵ فإن الإنسان يبحث عن إشباع خمس مستويات من الحاجات في شكل تسلسل هرمي. يبدأ في السعي لإشباع حاجات المستوى الأدنى أي الحاجات الفسيولوجية وصولا إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى. ولا يستطيع الإنسان أن ينتقل إلى البحث عن إشباع حاجات المستوى الأعلى الموالي، إلا إذا قام بإشباع حاجاته في المستوى

الأدنى. وعندما تُشبع حاجات مستوى معين فإنها لا تصبح قط مصدرا للحفز. تستخدم الحاجات كعوامل محفزة فقط عندما تكون هذه الحاجات غير مشبعة. يمكن سرد الحاجات الخمس حسب نظرية التسلسل الهرمي على النحو التالي:

- *الحاجات الفسيولوجية*: هي حاجات المستوى الأدنى التي تتضمن الحاجات الأساسية لبقاء الناس على قيد الحياة، كالمأكل والمسكن. في أماكن العمل تعبر عنها الأجور والامتيازات الاجتماعية.
- *حاجات الأمان*: هي حاجات المستوى الثاني التي تتضمن الحاجة إلى الحماية من الأخطار، ومن التهديد والحرمان. يوفر العمل هذه الحاجة من خلال الأمن والاستقرار الوظيفيين.
- *الحاجات الاجتماعية*: تعبر عن حاجة الناس للشعور بنوع من الانتماء والقبول من طرف الآخرين. تتعلق هذه الحاجات بالعلاقات داخل الأسرة ومع الأصدقاء. يعبر عن الحاجة الاجتماعية في مكان العمل زملاء العمل.
- *حاجات التقدير*: تشمل احترام الفرد لذاته كالحاجة للإنجاز، واحترام الغير له.
- *حاجات تحقيق الذات*: هي حاجات المستوى الأعلى، وتتمثل في تحقيق الطموحات والتطوير الشخصي المستمر.

تعتبر الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير، حاجات نقص، اشباعها يؤدي إلى توقفها عن العمل كعوامل محفزة على السلوك. أما حاجات تحقيق الذات فهي حاجات نمو، اشباعها لا يوقفها عن العمل حيث تستمر في حفز السلوك⁶. تساعد نظرية التسلسل الهرمي للحاجات المدير على فهم حاجات موظفيه، وتوفير الحوافز المختلفة لهم، من أجل مساعدتهم على اشباع كل الحاجات وبالمقابل التقدم في التسلسل الهرمي. وعلى المدير أن يدرك أن عملية حفز الموظفين لا تكون بنفس المستوى فلن يكونوا كلهم ضمن مستوى واحدا في التسلسل الهرمي للحاجات. وعلى ضوء ذلك فعلى المدير أن يقدم مجموعة متنوعة من الحوافز تختلف باختلاف الموظفين.

عندما نطبق نظرية التسلسل الهرمي للحاجات في المجال التنظيمي فإنه يقع على عاتق المدراء مسؤولية اشباع حاجات النقص (الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن بشكل خاص) مما يعني توفير الأجور المناسبة وبيئة عمل آمنة وأيضا توفير بيئة عمل ملائمة، حيث يمكن للموظفين تطوير أقصى إمكاناتهم من خلال تحقيق حاجات النمو. والفشل في توفير هذه الحاجات سوف يزيد نظريا من احباط الموظف وبالتالي فالنتيجة المتوقعة هي أداء ضعيفا، ورضا وظيفيا منخفضا، وربما مغادرة الموظفين لأماكن العمل (المنظمة).

فحسب نظرية التسلسل الهرمي للحاجات فإن غياب الأمن الوظيفي والتهديد بالتسريح قد يمنع الشخص من تحقيق حاجات النمو أي الحاجات العليا. إن عدم تحقيق حاجات النقص يدفع العمال للعمل بجهد للحصول على الأمن لكن دون البحث عن اشباع الحاجات الأخرى، وإذا لم يستطيعوا اشباع الحاجة للأمن فهم يبحثون عنها خارجا.

على الرغم من بساطة مدخل الحفز الذي قدمته نظرية التسلسل الهرمي للحاجات، إلا أنها أستخدمت على نطاق واسع في مجال الأعمال، والادارة، والسلوك التنظيمي. ربما قد يرجع هذا التوسع في الاستخدام إلى امكانية تطبيقها على السلوك الانساني. ورغم توسع الاستخدام إلا أن ذلك لم يشفع لها في قبولها بشكل كامل كما هي، لأن بعض الدراسات تعتقد أن الحاجات ليست مرتبة دائما في تسلسل هرمي ثابت، إذ أولوية الحاجات تختلف من فرد لآخر ومن وقت لآخر بالنسبة للشخص نفسه.⁷

2.1. نظرية البقاء الانتماء والنمو

حاولت نظرية البقاء الانتماء والنمو تبسيط نظرية التسلسل الهرمي للحاجات في ثلاث فئات فقط بدل خمس فئات هي:⁸

- حاجات البقاء: يعبر عنها الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن في نظرية التسلسل الهرمي للحاجات.

- حاجات الانتماء: تمثلها الحاجات الاجتماعية.

- حاجات النمو: هي حاجات التقدير الذاتي وحاجة تحقيق الذات.

تفترض هذه النظرية أن الحاجة غير المشبعة هي المحفز للسلوك، وعندما يتم اشباع حاجات المستوى الأدنى تصبح أقل أهمية، وتصبح حاجات المستوى الأعلى مع ذلك أكثر أهمية. وإذا لم يتم اشباع هذه الحاجات الأخيرة، قد ينزل الشخص في التسلسل الهرمي وهو ما يسمى مبدأ الاحباط والانحدار، هذا يعني أن الحاجة المشبعة ذات المستوى الأدنى قد تصبح نشطة وتؤثر على السلوك. إن مبدأ الاحباط والانحدار قد ينشط جنبا إلى جنب مع مبدأ الاشباع والتقدم الذي أتت به نظرية التسلسل الهرمي للحاجات أيضا.

وعلى المدراء في مجال العمل أن يفهموا أن للموظف حاجات مختلفة يجب اشباعها في الوقت نفسه، وأن التركيز على حاجة دون أخرى لن يكون فعالا. وعلى المدراء أيضا أن يفهموا مبدأ الاحباط والانحدار، وأن يوفرُوا عوامل الحفز التي تساعد على اشباع الحاجات المحبطة، حتى يتم الارتقاء إلى الحاجات الأخرى.

3.1. نظرية العاملين

يشمل نموذج العاملين⁹ مجموعتين من العوامل، تعبر عن مواقف الأفراد في أماكن العمل، لذلك يسمى النموذج بنظرية العاملين وأحيانا بنظرية العوامل الوقائية والعوامل المحفزة. وتمثل العوامل الوقائية مصدر الاستياء، وترتبط بالبيئة التي ينجز فيها الفرد عمله، أما العوامل المحفزة فهي العوامل التي تجعل الأفراد يعملون بشكل أكبر، وهي مصدر الرضا وترتبط بالمهام المنجزة. تتمثل العوامل الوقائية في ظروف العمل، السياسات والممارسات الإدارية، الأجور والامتيازات، الإشراف، المركز، الأمن الوظيفي، زملاء العمل، والحياة الشخصية. تتضمن العوامل المحفزة الاعتراف، الانجاز، التقدم، النمو، المسؤولية، وتحدي الوظيفة.

تعتبر العوامل المحفزة محددات قوية لحفز السلوك، وتستطيع أن تنقل الموظف من حالة الحياد نحو عمله إلى حالة الموظف المحفز، لكن قبل أن تبدأ العوامل المحفزة في التأثير على السلوك لا بد من معالجة العوامل الوقائية أولاً، حيث أن غياب العوامل الوقائية يمكن أن يخلق حالة من الاستياء الوظيفي، لكن وجودها لا يؤمن أي حالة من الحفز أو الرضا. للعوامل المحفزة آثاراً طويلة المدى على أداء العمل، بينما لا تسبب العوامل الوقائية سوى تغيراً بسيطاً على المدى القصير. ولقد بين النموذج¹⁰ أن الحالة المضادة للاستياء ليست هي الرضا (الحفز) وإنما غياب حالة الاستياء. أثارت نظرية العاملين قدرًا معتبراً من الاهتمام ولاقت الكثير من الدراسة، وكانت النتائج خليطاً من التأييد والمعارضة. وأكثر ما تم التركيز عليه هو الأسلوب الذي استخدمته النظرية في جمع المعلومات، والمتمثل في أسلوب الحوادث الحرجة¹¹.

2. نظريات العملية

تتضمن نظريات العملية النظريات التي تهتم بـ "عملية" الحفز في حد ذاتها فهي تبحث في كيفية حدوث الحفز. تعتبر نظرية العدالة ونظرية التوقع من أهم نظريات العملية.

2.1. نظرية العدالة

تشير نظرية العدالة أن الأفراد إذا ما أدركوا أن مكافآتهم التي يحصلون عليها تعتبر منصفة، بمعنى عادلة مقارنة بما يحصل عليه الآخرون في مواقف عمل مماثلة داخل أو خارج المنظمة التي ينتمون إليها، فإن الأفراد يشعرون بالرضا. والأفراد يسعون للحفاظ على العدالة بين نسبة المساهمات التي يقدمونها للوظيفة إلى المكافآت التي يحصلون عليها منها، مقابل إدراك نسبة مساهمات إلى مكافآت الآخرين، وحالة التوازن تجعلهم يشعرون بالعدالة بينما حالة عدم التوازن تشعرهم بعدم العدالة أو عدم المساواة¹².

تتضمن نظرية العدالة إذاً عنصر المقارنة الاجتماعية الذي يعتمد على أن إدراك العامل أو الموظف للعدالة (أو عدم العدالة) لا يتوقف فقط على التوازن بين تصور الموظف الخاص عن مساهماته في العمل وتصوره الخاص للمكافآت التي يحصل عليها من هذا العمل، ولكن يقيم أيضاً التوازن بين مكافآت ومساهمات موظفين آخرين مع ما لديه هو. إن الجماعة المرجعية التي يتم التقويم على أساسها قد تكون زملاء العمل، معايير الصناعة، أو الشخص نفسه في فترة سابقة. يعتقد الموظف أنه يتم تعويضه بشكل عادل إذا كانت نسبة مكافآته إلى مساهماته معادلة لتلك النسبة التي يحصل عليها الموظفون الآخرون. عدم التساوي بين هاتين النسبتين سوف يتم تصوره على أنه غير عادل، مما يؤدي إلى الشعور بالتوتر الناتج عن التباين الإدراكي. يؤدي شعور الموظف بعدم العدالة إلى توجيه سلوكه إلى تخفيض هذا الشعور، والعودة إلى حالة العدالة. تمثل المساهمات وإسهامات الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها كالتعليم، الخبرة، الأقدمية، الجهد المبذول، والولاء، أما المكافآت فتتمثل

في ما قد يحصل عليه الفرد من منظّمته جراء مساهماته كالأجور، التقدير، العلاقات الاجتماعية المركز، الاعتراف والترقية والمكافآت المعنوية بشكل عام. حاولت نظرية العدالة¹³ فهم هذا الموضوع، ولاقت دعماً ودراسة كبيرين عبر عقود من البحث. وتطورت هذه النظرية حتى وصلت إلى شكلها الحالي. اعتبر البعض¹⁴ النظرية حينها ظهرت أنها من أكثر النظريات استخداماً.

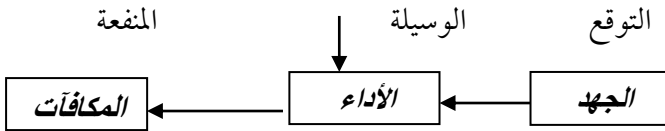
2.2. نظرية التوقع

تعتقد نظرية التوقع أن البشر يتصرفون وفقاً لتوقعاتهم الواعية التي تقول أن سلوك معين سيؤدي إلى تحقيق هدف محدد منشود. وضعت نظرية التوقع¹⁵ التي تعتقد أن عملية حفز الفرد للتصرف وفق أسلوب معين هي محددة من خلال توقع الفرد أن السلوك سوف يؤدي إلى نتيجة معينة مضرّوباً في خيار أو منفعة العائد بالنسبة للفرد حول هذه النتيجة مضرّوباً في الوسيلة. يعتبر كتاب "الحفز والعمل"¹⁶ خطوة هامة في هذا المنحى وهو ذا مكانة كبيرة في التحليل النفسي في المنظمات. ويعتبر الكتاب الذي لخص نظرية التوقع أن للأفراد مجموعة من الأهداف، وأن الأفراد يتم حفزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل، زملاء العمل، الرؤساء ...

$$\text{قوة الحفز} = \text{التوقع} \times (\text{مجموع منافع العوائد} \times \text{الوسيلة})$$

- منفعة العائد: هي القيمة التي يعطيها العامل للعائد الذي يرغب الحصول عليه أي قيمة المكافأة وفقاً للشخص (على سبيل المثال إذا ما كانت المكافأة جذابة للفرد).
- الوسيلة: هي تصور العامل لقوة العلاقة بين أداء العمل والعائد الممكن الحصول عليه أي اعتقاد الشخص أنه سوف يحصل على المكافأة إذا ما حُقق الأداء المطلوب.
- التوقع: هو تصور العامل لقوة العلاقة بين الجهد والأداء، أي اعتقاد الفرد أن جهده سوف يؤدي إلى تحقيق الأداء المطلوب.

الشكل: نظرية التوقع في الحفز



بما أن نظرية التوقع تعتمد على الاعتقاد بأن جهود الموظف تولد أداءً، وهذا الأداء يؤدي إلى تحقيق العائد، لذلك فالمدير الذي يرغب في تصميم نظام حفزي فعال، عليه أن يضع في الاعتبار المتغيرات الثلاث لنموذج التوقع أي أن يدعم اعتقاد العامل بأن الجهد الذي يبذله سوف يؤدي إلى أداء المهمة، وأن هذا الأداء الذي بمقدوره تحقيقه سوف يمنحه العائد (أو المكافأة) الذي يرغبه¹⁷. تعتمد الأبعاد الثلاث لنموذج التوقع على التقدير الشخصي الذي يختلف من شخص لآخر. حيث يبحث الشخص في نفسه عن هذه العناصر قبل أن يقدم على القيام بسلوك معين. فمنفعة

العوائد كالأجر، الترقية، وتحقيق الذات قد يمنح لها البعض قيمة موجبة عالية، والبعض الآخر قد يراها من وجهة نظر سالبة. كما أن الفرد قد يعتقد أن وسيلته للحصول على مكافآت أو عوائد عالية هو القيام بأداء عال، في حين فرد آخر يعتقد أن أدائه المنخفض هو وسيلته للحصول على وقت فراغ أكبر. وبالتالي فهو يستخدمه في تحسين علاقاته مع زملائه في العمل، الاهتمام بأسرته... أما بالنسبة للتوقع فإن الفرد في تقديره الشخصي قد يتصور أن العلاقة قوية بين الجهد والأداء، إذ يرى أن جهده سيؤدي حتما إلى أداء مرتفع.

هناك أكثر من 50 دراسة أكدت صحة مدخل التوقع في التنبؤ بسلوك الموظف¹⁸ حيث أن أفضل الناس أداءً يميلون إلى الاعتقاد بأن هناك علاقة قوية بين أداء أعمالهم بشكل جيد وحصولهم على المكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك، فإن هؤلاء الموظفين لديهم أهدافا واضحة للأداء. وهناك دراسات أخرى مماثلة استخدمت نظرية التوقع أظهرت أن الناس يميلون إلى اختيار الوظائف التي تحقق لهم المكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم.

ثانيا. العوامل المحفزة والدراسات ذات العلاقة

قبل أن نتعرف على أهم العوامل المحفزة على العمل من خلال الدراسات ذات العلاقة لا بد من ضبط مفهوم الحفز أولا. فلقد اعتادت الأعمال البحثية التي تهتم بدراسة عملية "الحفز" (ترجمة للمصطلح الانجليزي *Motivation*) على التعبير عنها بمصطلح "التحفيز" إلا نادرا، لكن بحثا سريعا في لسان العرب والمعاجم العربية المشابهة يكشف عن عدم وجود كلمة تحفيز في صفحاتها وإنما المفردة العربية الصحيحة المستخدمة هي كلمة حفز التي هي مصدر حفز يحفز لأن العرب تقول: حَفَزَهُ أي دفعه من خلفه، يَحْفِزُهُ حَفْزًا، وَالْحَفْزُ: حَثُّ الشَّيْءِ مِنْ خَلْفِهِ سَوْقًا وَغَيْرَ سَوْقٍ¹⁹.

بينما تقول المعاجم الحديثة حَفَزَ يَحْفِزُ، تَحْفِيزًا وَحَفْزًا إِلَى الْأَمْرِ: دفعه إليه²⁰.

وبناء على ذلك فالمصطلح العربي الأصح والأفضل هو "حفز" بدل "تحفيز".

ويعني الحفز في مجال العمل بناء على التعاريف الكثيرة التي منحت له ما يلي:

1- يعرف الحفز على أنه "ما يدفع الناس للحركة"²¹.

2- "التصرف الناتج عن دافع"²².

3- كما يعرف الحفز عمليا على أنه القوة الداخلية التي تقود الأفراد لانجاز الأهداف التنظيمية

والشخصية²³.

4- الحفز هو الدافع الداخلي لإشباع حاجة غير مشبعة²⁴.

5- الحفز هو "العملية السيكلوجية التي تعطي للسلوك هدفا ووجهة"²⁵.

6- وأيضا "الحفز بناء افتراضي يستخدم لوصف القوى الداخلية و/أو الخارجية المنتجة لانطلاق

السلوك، توجيهه، كثافته واستمراريته"²⁶.

من خلال قراءة التعاريف أعلاه يتبين أن التعريف الأول والثاني تعريفين عامين وواسعين حيث ان الحفز يتضمن كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق أهدافهم. أما التعريفين الثالث والرابع فيشتركان في نقطة أساسية هي أن الحفز هو قوة داخلية تتبع من داخل الفرد، وهذا التركيز على القوى الداخلية في تعريف عملية الحفز يبين مدى أهميتها مقارنة بالعوامل الخارجية. بالإضافة إلى القوى أو العوامل الداخلية المحفزة توجد ظروف وعوامل خارجية تؤثر على الحفز كما يشير التعريف الأخير. والغرض من عملية الحفز كما تشير التعاريف هو التأثير على السلوك لتحقيق أهداف تنظيمية أو أهداف شخصية (المتثلة عادة في إشباع الحاجات غير المشبعة).

وفقا لذلك يفسر السلوك المحفز في مجال العمل على أنه نتيجة التفاعل بين كفاءة الفرد ومواقفه لتشكيل الحفز للعمل المحتمل والذي هو كامن في البيئة التنظيمية كما يعتقد الفرد. بعبارة أخرى يمكن القول أن السلوك المحفز هو نتيجة التفاعل بين مجموعة من العوامل المحفزة الداخلية (الذاتية) والخارجية. وهذا التفاعل محفوف بالكثير من الصعوبات لأن المنظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بينما الفرد يبحث عن إشباع حاجاته بالدرجة الأولى مما يستدعي التكامل بين الطرفين.

يُحفز الناس على العمل من خلال مجموعة متنوعة من العوامل قد تأخذ الشكل الذاتي أو الخارجي. لقد حاولت دراسات كثيرة التعرف على الأمور والعوامل التي تدفع الناس للعمل، بغض النظر عن طبيعتها ذاتية أو خارجية من أجل التوصل إلى أهم العوامل التي يشترك فيها الأفراد كمحركات قوية للسلوك. وقد أُستخدم في غالب الأحيان قائمة من العوامل التي يبدو أنها تساهم في حفز الفرد على العمل، وتجلب له راحته، وتشبع حاجاته. واختيار هذه العوامل يعتمد على الرصيد المعرفي المرتبط بالموضوع وكذا على الجانب النظري من خلال النظريات التي طُورت في مجال الحفز على العمل.

كان يُطلب من الفرد الموظف أو العامل في مجالات عمل مختلفة أن يرتب قائمة من العوامل المحفزة من أقلها أهمية إلى أكثرها أهمية، حسب وجهة نظره من خلال مقارنتها مع بعضها البعض. وقد تبين في الغالب أن الأفراد يختلفون حول كيفية ترتيبهم للحوافز المرتبطة بالعمل. وقد حاولت عدة دراسات الكشف عن مواقف الموظفين تجاه العوامل المحفزة. وأشارت الدراسات أن خيارات الموظفين تختلف عبر الزمن، لكن تبقى الأجور الجيدة دائما هي العامل الحفزي الأول الذي يعتبر كعائد خارجي ذو فعالية ذاتية، فهو يؤثر على سعادة الأفراد²⁷. لكن الأجور لم تكن في الرتبة الأولى وإنما احتلت الرتبة الخامسة، واحتلت أهمية العمل الرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية لدى عينة من عمال الصناعة²⁸. وتوصلت دراسة تمت على 15 شركة مختلفة النشاط في نيجيريا إلى أن ظروف العمل تم اعتبارها على أنها الحافز الأكثر أهمية من طرف الموظفين، تليها أهمية العمل، ثم الأجور في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية²⁹.

هذا ويختلف الناس في رؤيتهم للعوامل المحفزة في المنظمات حسب ثقافة المجتمع الذين ينتمون إليه، ففي المنظمات الماليزية مثلا يحفز الموظفون الماليزيون من خلال الحوافز الذاتية كالشعور بالفخر الوطني، ويستمدون رضاهم من خلال تحقيق رفاهية المجتمع. وعلاقة الموظف الماليزي بمديره علاقة قوية تحدد مدى حفزه على العمل إذ يعتقد الموظف "أنه إذا كان لديه مديرا جيدا فسوف يفني حياته في خدمته". أما قوة العمل الصينية في ماليزيا فتحفز بشكل كبير من خلال المال، مما يستدعي استخدام الحوافز النقدية كأدوات حفزية فعالة للحصول على ولاء العمال الصينيين ودفعهم لتحسين أدائهم³⁰. إلا أن الموظفين اليابانيين أظهروا ميلا أقوى نحو الترقية العادلة كحافز للعمل مقارنة بالأجور والزيادة في الأجور نظرا للنظام الوظيفي المتميز الذي تتمتع به الشركات اليابانية والذي يعتمد على الأمن الوظيفي كقيمة عالية³¹.

وفي دراسة استقصائية أجرتها monster عام 2007 على 16286 موظف أوروبي شكل المال العامل المحفز الأساسي للموظفين الفرنسيين، البريطانيين والبلجيكيين، فهم يصنفون معياري الأسرة والرضا الوظيفي الذي يمكنهم أن يحصلوا عليه من عملهم بعد المال³². كما أن موظفي المكتبات الجامعية الغانية ينظرون إلى العوامل المحفزة الثلاث الأولى على الترتيب التالي: اشباع الحاجات الفيزيولوجية (الرواتب والأجور)، المزيد من المال (العلاوات) ثم التعارف والاحترام³³. أما في ما يتعلق بالخيارات الحفزية للأساتذة الجامعيين والموظفين على مستوى الجامعات فقد تبين أن أكثر العوامل المحفزة لدى مهني المعلومات الوثائقية في الجامعات الباكستانية هو اكتساب مهارات ومعارف جديدة، وأقلها حفزا هي الأمن الوظيفي، وسياسات رفاه الموظفين، والامتيازات الاجتماعية. أما في كلية التغذية، الزراعة والبيئة بجامعة أوهايو فكان "العمل نفسه" أو أهمية العمل هو المحفز الأقوى بالنسبة لأساتذة الكلية³⁴. ولقد أشارت إحدى الدراسات التي أجراها مركز البحوث والارشاد (Piketon) في جامعة أوهايو أن الأجور تأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية، لكن أهمية العمل تشكل الحافز الأكثر أهمية في ترتيب العوامل المحفزة³⁵. وفي الجامعات التركية فإن أكثر جوانب العمل عدم رضا لدى أساتذة الجامعات هي التعويضات وتأتي في آخر القائمة إذا ما قورنت بجوانب عمل أخرى، أما أكثر جوانب العمل رضا فهي القيم المعنوية المرتبطة بمهنة التدريس الجامعي³⁶.

منهجية الدراسة

على عينة تم اختيارها عشوائيا تتكون من 298 أستاذا جامعيًا يعملون بعقد دائم (الأساتذة الدائمون) في جامعة فرحات عباس بولاية سطيف بالجزائر تم توزيع يدا بيد الاستبيانات المكتوبة على الورق، لقياس مدى الأهمية النسبية لمجموعة من خصائص العمل (تم ذكرها في الصفحة أعلاه) بهدف الوقوف على الأهمية النسبية لهذه العوامل لدى الأساتذة. لقد تم اختيار هذه الخصائص بعد الاطلاع على بعض المراجع التي استخدمت مثل هذه المقاييس لنفس الهدف تقريبا³⁷.

لقد طُلب من الأساتذة تقييم الأهمية النسبية لعشر خصائص تتعلق بالعمل هي نفسها العوامل المحفزة لمعرفة أهميتها النسبية من خلال طرح السؤال الذي استخدمته دراسة سابقة في عمل مشابه من قبل " حدد من بين خصائص العمل التالية أكثرها أهمية لك؟" من خلال منحها القيمة من 1 إلى 10 حيث تمنح القيمة "1" لخاصية العمل الأكثر أهمية والقيمة "10" لخاصية العمل الأدنى أهمية³⁸.

كما شمل الاستبيان أيضا على سؤال يقيس متغير الجنس باعتباره متغيرا ديموغرافيا يسمح بمعرفة الفروق بين الجنسين (ذكر وأنثى) في تحديد خيارات الأساتذة المتعلقة بالعمل (تقييم الأهمية النسبية لعوامل الحفز).

لتحديد رتب خصائص العمل تم الاعتماد على حساب المتوسط الحسابي من خلال برنامج spss19 الذي هو عبارة عن الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي كثيرا ما يستخدم في مجال العلوم الانسانية والاجتماعية. مُنحت الرتبة الأولى للمتوسط الحسابي الأدنى والرتبة العاشرة للمتوسط الحسابي الأعلى.

نتائج الدراسة

يشير الجدول رقم 1 إلى ترتيب الأساتذة للعوامل المحفزة على العمل بجامعة سطيف حسب أهميتها النسبية بالنسبة لهم.

الجدول رقم 1: ترتيب الأساتذة للعوامل المحفزة

الرتبة	المتوسط الحسابي	القيمة الأعلى	القيمة الدنيا	العوامل المحفزة (298 أستاذًا)
7	6.38	10	1	الإشراف
9	7.24	10	2	الامتيازات الاجتماعية
8	7.02	10	1	المساهمة في اتخاذ القرارات
1	2.99	9	1	ظروف عمل مريحة
3	3.84	10	1	الأجر
5	5.15	10	1	فرص الترقية
2	3.53	10	1	أهمية العمل
4	4.33	10	1	الأمن الوظيفي
10	8.53	10	1	وقت الفراغ
6	5.96	10	1	جدولة أعمال مناسبة

من قراءة الجدول يتضح أن الأساتذة أعطوا الرتبة رقم 1 لظروف العمل المريحة والرتبة الثانية لأهمية العمل والرتبة الثالثة للأجر. بينما احتل وقت الفراغ الرتبة الأخيرة ضمن قائمة العوامل المحفزة. يشير الجدول إلى الترتيب التالي لحوافز العمل حسب ادراك أساتذة الجامعة لذلك:

- 1- ظروف عمل مريحة 2- أهمية العمل 3- الأجر 4- الأمن الوظيفي 5- فرص الترقية
- 6- جدولة أعمال مناسبة 7- الإشراف 8- المساهمة في اتخاذ القرارات 9- الامتيازات الاجتماعية
- 10- وقت الفراغ.

ويشير الجدول رقم 2 إلى ترتيب العوامل المحفزة على العمل لأساتذة جامعة سطيف وفقا لكون الأستاذ رجلا أو امرأة.

الجدول رقم 2: ترتيب الأساتذة للعوامل المحفزة حسب متغير الجنس

الرجال (168 أستاذًا)		النساء (130 أستاذة)		
المتوسط الحسابي	الرتبة	المتوسط الحسابي	الرتبة	العوامل المحفزة (298 أستاذًا)
5.95	6	6.89	7	الإشراف
6.94	9	7.61	9	الامتيازات الاجتماعية
6.82	8	7.26	8	المساهمة في اتخاذ القرارات
3.13	1	2.82	1	ظروف عمل مريحة
3.40	2	4.36	4	الأجر
5.08	5	5.24	6	فرص الترقية
3.80	3	3.21	2	أهمية العمل
4.73	4	3.83	3	الأمن الوظيفي
8.50	10	8.55	10	وقت الفراغ
6.59	7	5.21	5	جدولة أعمال مناسبة

من خلال قراءة معطيات الجدول رقم 2 نلاحظ أن الذكور منحوا المراتب الثلاث الأولى على الترتيب من الأول حتى الثالثة لظروف العمل المريحة ثم الأجور ثم أهمية العمل. أما الاناث فقد منحن الترتيب التالي: ظروف العمل المريحة في الرتبة الأولى تليها أهمية العمل ثم الأمن الوظيفي.

نتائج الدراسة ومناقشتها

لقد كانت خيارات العمل الأولى الأكثر حفزا لأساتذة جامعة سطيف هي ظروف العمل المريحة أولا تليها أهمية العمل ثم الأجور، بينما صُنف حافز وقت الفراغ في الرتبة الأخيرة. إن النتيجة أعلاها التي توصلت إليها الدراسة الحالية توحي بأن الأجور لا تشكل المطلب الأول لدى أساتذة جامعة سطيف، كما قد يعتقد المتربح لأحوال وسلوكات الأساتذة. إن هؤلاء الأساتذة عادة ما يرفعون مطالبهم وشكاوهم إلى وزارة التعليم العالي مصاحبة لتوقفهم عن العمل المجسد في شكل اضطرابات متكررة، وغالبا ما ترأس الأجور قائمة تلك المطالب. غير أن الدراسة الحالية كشفت عن حقيقة في غاية الأهمية، تتمثل في أن الحافز الأول على الإطلاق الذي قد يحفز الأساتذة الجامعيين على العمل وقد يرضي رغباتهم ويحقق أهدافهم هو ظروف العمل المريحة وليس الأجور. قد يُفسر الأمر

على أن الأجر لا يعتبر مقابلا ماديا عن جهد الأستاذ فحسب، بل يعد أيضا أحد مظاهر ظروف العمل، لذلك فإن تحسين ظروف العمل يعني تحسين الأجور، والعكس صحيح فظروف العمل غير المريحة لا تتماشى مع الأجور الجيدة. لذلك صُنفت أجور (رواتب) الأساتذة بعد ظروف العمل بخلاف الكثير من الدراسات، تتوسطهما أهمية العمل. ربما يُفسر ذلك على اعتبار أن العمل المثير للاهتمام يعني شعورا بالمتعة المصاحبة لأداء العمل، وهذا لن يتحقق إلا إذا كانت ظروف العمل مواتية. ففي مكان عمل مثل الجامعة، فالتدريس يحتاج إلى بعض التجهيزات التكنولوجية حتى تتم العملية في ظروف مناسبة. كما يحتاج الأستاذ إلى أماكن عمل هادئة توفر له التركيز المطلوب لأداء المهمة، وأماكن لتناول الطعام. كما يسعى الأستاذ إلى إقامة علاقات عمل جيدة مع زملائه ورؤسائه في العمل، خاصة أن الكثير من الأساتذة يتطلع إلى بيئة عمل شبيهة ببيئة العمل في الجامعات الغربية. على العموم تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نظرية تسلسل الحاجات في أن المال هو العامل الأول الذي يدفع معظم الناس للعمل، ثم تتحرك بقية العوامل حسب تدرج تسلسلي. كما أن العوامل هنا جاءت مختلطة الترتيب، حيث أنها تختلف عن ترتيب نظرية التسلسل الهرمي للحاجات. كما أن ظروف العمل والأجور هي من العوامل الوقائية في نظرية العاملين، نقصانها قد يؤدي إلى الاستياء، لكن توافرها بالشكل الجيد لن يجعل بالضرورة الأساتذة محفزين. في حين فإن أهمية العمل هو عامل حفزي حسب هذه النظرية يجعل الأساتذة راضين عن العمل ومحفزين في حالة وجوده.

يقارن الأستاذ نسبة الحافز الذي يحصل عليه (ظروف العمل المريحة، أهمية العمل، والأجر) إلى الجهد الذي يبذله في عمله مع نسبة حوافز الأساتذة الآخرين إلى جهودهم المبذولة، على اعتبار أنهم يمثلون مرجعا له. إذا كانت نسبته مساوية لنسبة الآخرين حسب تصوره، فسوف يشعر بالعدالة وبالتالي سوف يكون محفزا. أما إذا كانت النسبتين مختلفتين فسوف يشعر بالظلم وغياب العدالة وبالتالي تنهار عملية الحفز.

لعل نتيجة الدراسة الحالية تتوافق مع ما وصل إليه الاستطلاع الذي قامت به الشركة الدولية لروبرت هالف Robert Half من أن ثلث المسؤولين التنفيذيين الذين شملهم الاستطلاع يقرون بأن بيئة العمل هي العامل الأكثر أهمية في الحفاظ على الموظف في عالم اليوم³⁹. إن هذه النتيجة تتوافق تقريبا مع الثلاثي الذي عبر عنه موظفي المكاتب في فرنسا بترتيب مغاير قليلا، حيث كانت الأهمية النسبية للثلاث مراكز الأولى للعوامل المحفزة على العمل على الترتيب التالي: أهمية العمل، نوعية الحياة، والأجور حسب استطلاع قام به مرصد ACTINEO لكن تبقى الأجور دائما في الرتبة الثالثة⁴⁰.

من غريب الصدف أن تتفق نتائج الدراسة الحالية تماما مع النتائج التي توصلت إليها دراسة سابقة⁴¹، حيث توصلت إلى أن ظروف العمل تم اعتبارها على أنها الحافز الأكثر أهمية من طرف الموظفين، تليها أهمية العمل، ثم الأجور في الرتبة الثالثة من حيث الأهمية. ولعل توافق هذه النتائج يرجع إلى أن هذه الدراسة أجريت في نيجيريا وهي دولة افريقية قد تتشابه مع دولة كالجائر،

بخلاف الدراسات الأخرى التي تمت في أغلبها على دول متقدمة أو دول غير افريقية، مما يفسر ربما تأثير الثقافات على خيارات الأفراد في ما يتعلق بمجال عملهم.

إن التفريق بين الرجال والنساء في العوامل المحفزة على العمل يظهر أن الأهمية النسبية للرواتب أو الأجور لدى الأساتذة الرجال ليست هي نفسها لدى النساء، وهذه نتيجة غاية في الأهمية يجب على المسؤول عن إعداد استراتيجية حفز الأساتذة نحو الأداء الجيد والعطاء الأفضل أن يأخذها بعين الاعتبار. فلقد منح الرجال أهمية أقوى للأجور مقارنة بالنساء. إن الأهمية النسبية للرواتب لدى الرجال بلغت الرتبة الثانية، بينما بلغت الرتبة الرابعة لدى النساء. إن هذه النتيجة قد ترجع إلى أن الرجل في مجتمعنا يولي أهمية أكبر من النساء للحوافز المالية باعتباره الرجل المنفق والمسؤول الأول عن أسرته.

تبقى ظروف العمل الحافز الأقوى للأساتذة رجالا كانوا أو نساءً. وبعد ظروف العمل فإن الرجال يولون أهمية أكبر للأجر حيث أن المال مطلب أساسي بالنسبة للرجل الجزائري في حين تولي النساء أهمية أكبر لأهمية العمل حيث أن كثير من النساء الموظفات يرغبن في التدريس وخاصة التدريس بالجامعة مقارنة مع كثير من الوظائف والمهن الأخرى، لكن تبدي النساء أهمية أكثر للأمن الوظيفي على عكس الرجال.

خاتمة

وخلاصة القول أن النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية تظهر أن المال ليس هو الحافز الوحيد لحفز الناس وليس هو الحافز الأول لجعل الناس يعملون كما تعتقد بعض البحوث والدراسات. تعد ظروف العمل المريحة، أهمية العمل، والأجور هي مفاتيح الحفز العالي للأساتذة جامعة سطيف للحصول على أداء أكاديمي عال بشكل عام، وإن كانت ظروف العمل هي المفتاح الأساسي والأول المشترك بين الأساتذة، فهناك اختلاف بين الرجال والنساء يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من طرف المسؤولين على إعداد السياسات الحفزية للحصول على أستاذ أكاديمي عال الأداء، مبتكر، ومبدع في الوقت ذاته. إن سياسات الحفز الناجحة في بيئة عمل في جامعة سطيف تتطلب توفير بيئة عمل مريحة والاهتمام بالظروف المادية للعمل بالدرجة الأولى لأن بيئة العمل تؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي⁴². كما تؤثر مباشرة على الأداء الوظيفي⁴³، قبل استخدام حوافز النمو وتحقيق الذات (أهمية العمل) الكفيلة وحدها برفع مستوى الأداء الأكاديمي والإبداع في جامعة سطيف.

وأخيرا بإمكان الدراسات المستقبلية أن تبحث في الخيارات الحفزية لدى موظفي الجامعة الآخرين غير الأساتذة أو أن تبحث في نفس الموضوع ولكن بإجراء المقارنات بين جامعتين أو أكثر حسب المناطق التي تتواجد فيها.

- ¹ Ololube, N.P. (2006). Teachers job satisfaction and motivation for school effectiveness. Available at : <http://www.usca.edu/essays/vol182006/ololubepdf>
- ² Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22 (2), (93-107).
- ³ Sharma, R. D., & Jyoti, J. (2006), Job Satisfaction among School Teachers. *IIMB Management Review*, 18(4), (349-363).
- ⁴ Saner, T. and Eyupoglu, S. Z. (2012). Have gender differences in job satisfaction disappeared? A study of Turkish universities in North Cyprus. *African Journal of Business Management*, 6(1), (250-257).
- ⁵ - Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, (370- 396).
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row.
- ⁶ Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*, New York, Harper and Row.
- ⁷ Wahba, M.A. & Bridwell, L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance* , 15, (212-240).
- ⁸ Alderfer, C.P. (1969). An empirical test of new theory of human need. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(1), (142-175).
- ⁹ Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, Word Publishing.
- ¹⁰ Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley and Sons, New York.
- ¹¹ Miner, J. B. & Dachler, H. P. (1973). Personnel Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology*, 24, (379-402).
- ¹² Adams, J. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, (422-436).
- ¹³ - Adams, J. 1963. Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, (422-436).
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2, (267-299). New York: Academic Press.
- ¹⁴ Weick, K. E. 1966. The concept of equity in the perception of pay. *Administrative Science Quarterly*, 11, (414-439).
- ¹⁵ Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, New York.
- ¹⁶ Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley and Sons, New York.
- ¹⁷ Katz, N.R. (2000) : Incentives and performance management in the public sector. Kennedy school of government, Harvard university. Available at : http://www.hks.harvard.edu/visions/performance_management/katz_incentives.htm
- ¹⁸ Nadler, D.A. & Lawler, E.E. III. (1983). Motivation: A diagnostic approach. In J. R. Hackman, E.E. Lawler III, & L.W. Porter (eds.) *Perspectives on Behavioral Organizations* (pp. 67-78). New York: McGraw Hill Book Company
- ¹⁹ أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، ابن منظور. (2003). *لسان العرب*. دار صادر.
- ²⁰ أحمد مختار عمر (2008). *معجم اللغة العربية المعاصرة*. عالم الكتب، القاهرة.
- ²¹ Alkire, S. & Deneulin, S., (2000). Individual Motivation, Its Nature, Determinants and Consequences for within Group Behaviour. Research Paper 184, World Institute

for Development Economics Research.» motivation is that which tends to move people to act » p.3
النص الأصلي المترجم:

²² ابراهيم الفقي (2000). المفاتيح العشرة للنجاح. ترجمة سلوى كمال وفخري، المركز الكندي للتنمية البشرية، كندا. ص.28.

²³ Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation, Journal of Extension, 36(3).

²⁴ Higgins, J.M. (1994), The management challenge. 2nd ed, New York: Macmillan.

²⁵ Kreitner, R (1995), Management, 6th ed, Houghton Mifflin Company, Boston.

²⁶ Vallerand, R.J. & Thill, E.E. (1993). Introduction au concept de motivation. in Vallerand, J. & Thill, E.E. (Eds), Introduction à la psychologie de la motivation, Laval (Québec), Editions études vivantes – Vigot, p.3–39.

النص الأصلي المترجم:

« Le concept de motivation représente le construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement. » p.18.

²⁷ Wiley, C. (1997), What Motivates Employees According to Over 40 Years of Motivation Surveys. International Journal of Manpower, 18(3), (263–281).

²⁸ – Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. Business Horizons, 30, (58–65).

– Kovach, K.A. (1995). Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22 (2), (93–107).

²⁹ Aworemi, Joshua Remi, Abdul-Azeez, Ibraheem Adegoke, Durowoju, Stella Toyosi (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. International Journal of Economics and Finance, 3(5), (227–233).

³⁰ Khaliq Ahmad, (2001). Corporate Leadership and Workforce Motivation in Malaysia. International Journal of Commerce and Management, 11 (1), (82–101).

³¹ Takahashi, K. (2006). Effects of Wage and Promotion Incentives on the Motivation Levels of Japanese Employees. *Career Development International*, 11(3), (193 – 203).

³² Monster, (2007). Le salaire constitue le premier facteur de motivation au travail.

Valable sur :

<http://info.monster.fr/Lesalaireconstituelepremierfacteurdemotivationautr-120403291/article.aspx>

³³ Badu, E. E. (2005). Employee Motivation in University Libraries in Ghana: A Comparative Analysis. Information Development 21(1), (38–46).

³⁴ Castillo, J.X., & Cano, J. (2004). factors explaining job satisfaction among faculty. Journal of agricultural education, 45(3), (65-74).

³⁵ Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. Journal of Extension, 36(3).

³⁶ Saner, T. & Eyupoglu, S. Z. (2012). Have gender differences in job satisfaction disappeared? A study of Turkish universities in North Cyprus. African Journal of Business Management, 6(1), (250–257).

³⁷ – Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (what makes a job good or bad)? Journal of Applied Psychology, 63(3), (267–276).

– Harpaz, I. (1990). The importance of work goals: an international perspective. Journal of International Business Studies, 21, (75–93).

- Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30, (58–65).
- Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation. *Journal of Extension*, 36(3).
- Aworemi, Joshua Remi, Abdul-Azeez, Ibraheem Adegoke, Durowoju, Stella Toyosi (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), (227–233).
- ³⁸ Jurgensen, C. E. (1978). Job preferences (what makes a job good or bad)? *Journal of Applied Psychology*, 63(3), (267–276).p.268.
- ³⁹ Gregory P. Smith Becoming the Best Place to Work. Valable sur : <http://www.salesvantage.com/article/118/Becoming-the-Best-Place-to-Work>
- و روبرت هالف Robert Half أكبر شركة دولية مقدمة للخدمات الاستشارية ومتخصصة في التوظيف المهني تأسست عام 1948. <http://www.accountemps.com/aboutrh>.
- ⁴⁰ Tns-sofres.com (2011). Enquête. <http://www.actineo.fr/Barometre-ACTINEO-TNS-SOFRES-2011>
- ⁴¹ Aworemi, Joshua Remi, Abdul-Azeez, Ibraheem Adegoke, Durowoju, Stella Toyosi (2011). An Empirical Study of the Motivational Factors of Employees in Nigeria. *International Journal of Economics and Finance*, 3(5), (227–233).
- ⁴² Sardžoska, E., & Tang, T. (2012). Work-Related Behavioral Intentions in Macedonia: Coping Strategies, Work Environment, Love of Money, Job Satisfaction, and Demographic Variables. *Journal of Business Ethics*, 108(3), (373–391).
- ⁴³ Ajayi, I. A., Awosusi, O. O., Arogundade, B. B., & Ekundayo, H. T. (2011). *Work Environment as Correlate of Academic Staff Job Performance in South West Nigerian Universities*. *European Journal of Educational Studies*, 3(1) , (1–9).