

أثر دوافع العمل و التحفيز كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي و الأداء في المنظمة

مجاهد رشيد¹

ملخص:

تعرف الحوافز بأنها مؤثر خارجي، يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد للحصول على إشباع سلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطمح إليه المنظمة فيمكن أن نفرق بين الحافز و الأجر ، فهذا الأخير هو ما يتقصاه العامل نظير مايقوم به من عمل أو أداء معين أما الحافز فهو أوسع يأتي بعد الأجر ، بغرض تطوير الأداء إلى الأفضل ، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل ، مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية .

كما أن الحوافز تحقق التفاعل الإيجابي بين الأفراد و المنظمة ، فهذه الأخيرة هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و عمله المتقن ، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ، وهو التركيز على جانب التكوين الجيد للعاملين لرفع كفاءتهم ، و توفير الغرض لتكوين جميع العاملين على كل المستويات و المصالح و المديرات ، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها .

كما أن هناك عنصر آخر وهو لتقييم الدوريللحوافز و ما مدى فاعليتها بالنسبة للموظف من خلال تقييم أداء الموظفين بصفة دورية.

المصطلحات المفتاحية: المورد البشري - المنظمة - الدافع - الحافز - الرضا الوظيفي

مقدمة:

إن الإنسان في تقدمه ضمن عمله، ولمواصلة العطاء و تطور مستواه، و رفع كفاءة إنتاجه كما ونوعا،

و هذا بالتكوين و اكتساب الخبرة، يحتاج الفرد إلى حوافز و التي تتمثل في الكسب المالي أو المعنوي،

بهدف تحفيز الموظف و دفعه للزيادة في الإنتاج.²

تعتبر الدوافع و الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد، يمكن خلق من خلالها الرغبة لديهم في لتحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي يمكن القول معه أن

¹أستاذ مساعد قسم -أ- جامعة التكوين المتواصل - دالي إبراهيم الجزائر

²بوحامدة جيلالي ، عبد الرحيم أنور رياض و الشحومي عبد الله ، " علم النفس التعلم و التعليم " الأهلية للنشر

قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد مع وضع نظام فعال للحوافز بدوره يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاجو تحقق لهم الرضا الوظيفي عن ذلك العمل في المنظمة ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية و زيادة عدلات الأداء.

إضافة إلى أن نظام الحوافز يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة و دور كل مؤسسة داخل المجتمع

لكن ليس هناك اختلاف عن كون هذه الحوافز ذات شقين رئيسيين هما الحوافز مادية و أخرى معنوية ، كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدى ، لتوظيف هذه الحوافز للوصول إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة للموظف و المنظمة.³

مفهوم الدوافع: سلوك الفرد يتوقف على نوعية الدوافع المؤثرة فيه ، باعتبار أن محرك و أساس السلوك هو الدافع⁴، وله أنواع مختلفة التي تؤثر على سلوك الفرد ، منها ماهو مادي ومنها ماهو معنوي .

تعريف الدوافع: رغبة الفرد في إظهار المجهود اللازم لتحقيق الأهداف التنظيمية ، بحيث يمكن ذلك الجهد من إشباع احتياجات الفرد ، كما ان الحاجة غير مشبعة تؤدي إلى سلوك معين للفرد،فاعتماد على قوة الدافع ،يتحدد هذا السلوك ، فالبحث عن الأكل يأتي من واقع فيزيولوجي طبيعي و هو الجوع و بمجرد إشباع هذه الحاجة ينقضي هذا السلوك، فهي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية، فيحدث نوعا من عدم التوازن و التوتر فهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة، و ذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوكيات، ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك، من أجل تحقيق هدف معين.⁵

دوافع السلوك الإنساني: يسعى الفرد إلى إرضاء حاجته المفقدة ، ما ينتج عنه نوع من التوتر يدفعه للقيام بسلوك معين يؤدي إلى الدافع الذي هو توتر داخلي يدفع الفرد لتحقيق هدف معين ،فدراسة الدوافع تساعد على التنبؤ بالسلوك الإنساني ، فإذا عرفنا دوافع فرد ما، فإنه باستطاعتنا أن نتنبأ بسلوكه في ظروف معينة ، كما نستطيع أن نستخدم معرفتنا بدوافع الفرد ، في ضبط و توجيه سلوكه إلى وجهات معينة ، فنهيئ بعض المواقف الخاصة التي من شأنها أن تنثير فيه

³Patrice Roussel. LA MOTIVATION AU TRAVAIL – CONCEPT et Théories ,
OCTOBRE 2000,UNIVERSITE. TOULOUSE 1, SCIENCES SOSCIALES, Page
7

⁴عبد الغفور يونس ، "تنظيم و إدارة الأعمال " مؤسسة المطبوعات الحديثة ، الإسكندرية مصر العربية، 1961،ص150

⁵: عادل حسين ، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر العربية ، 1998، ص

دوافع معينة ، تحفزه للقيام بأعمال التي نريد منه أدائها ، و تمنعه القيام ببعض الأعمال الأخرى التي لا نريد منه أدائها.

دوافع العمل النفسية : تتمثل في شعور الفرد ، بالاطمئنان على صحته ، وعمله و مستقبل أولاده ومحاط بمختلف التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل ، و الأمراض المهنية ، و البطالة، فهذه العوامل لها دور كبير حيث تنعكس على أداء الموظف لأن الشعور بالأمان شرط أساسي و ضروري من شروط الصحة النفسية⁶، فإذا كان التوازن النفسي للفرد أساسه الأمن ، فأمن الجماعة أساسه الإصلاح الاجتماعي ، فقد أشارت بعض البحوث العلاقة الموجودة بين الحوافز المادية و المعنوية بصحة العامل النفسي ، و زيادة إنتاجه⁷.

دوافع العمل الاجتماعية : أن يكون الفرد موضع تقدير و احترام الآخرين ، و أن تكون له مكانة و قيمة اجتماعية ، و شعوره بأهمية اجتماعية، و أن وجوده و جهوده لها قيمة تؤثر على الآخرين،

لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن و يزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

العمل والحاجة الى تحقيق الذات: يقصد بها أن الفرد يوجه كل طاقاته و إمكانياته ليستغلها داخل مجال عمله، للوصول إلى طموحاته و أهدافه المسطرة، و تعتبر هذه الحاجات هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته و إثبات شخصيته، و أن يقوم بأعمال إيجابية ذات قيمة نافعة للآخرين من خلال القيام بالعمل الموكل إليه.

دوافع الإنجاز: تتمثل بشعور الفرد برغبة لديه ليؤكد ذاته في عمله ، من خلال مايقدمه من ابتكارات و تطورات و تحسينات في العمل ، بإحساسه و شعوره ب ما يقوم به من مجهود و عمل يتوافق مع الأهداف المسطرة و المنشودة، التي تسعى الدولة بصفة عامة و المؤسسة بصفة خاصة لتحقيقها.

دوافع الاستقرار: تتمثل في حاجة الفرد العامل إلى الشعور باستقرار في العمل، بوجود عدالة و مساواة في المعاملة ، و لا توجد تفرقة بين العمال من حيث الاستحقاقات، و العلاوات و الترقيات، فهذه دلالات لسعادة الفرد و استقراره في عمله و ما يحققه له هذا العمل من رخاء و

⁶ إبراهيم الغمري، عبد الله اسعد " العلوم السلوكية - بين النظرية والتطبيق ، مطابع مؤسسة روز اليوسف بيروت، لبنان، 1976، ص143

7Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds) , *Introduction à la psychologie de la motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes – Vigot - 1993,p.533.

إشباع لحاجاته، و يمكن القول أن الاستقرار مزيج من علاقات العمل، و الرضا عن الزملاء و الرؤساء و عن بيئة العمل، و كذلك الاستقرار من ناحية المستقبل⁸.

دوافع الفرد إلى الأداء الجيد و ارتفاع إنتاجه: من عوامل نجاح المنظمة تطبيق نظام خاص للحوافز ، باستخدام كل الوسائل الممكنة و المتاحة لحث الفرد الموظف على بذل جهد و العمل الجيد المتقن، و هناك عدة رؤى تعرف الحوافز بأنها مثير خارجي يعمل على خلق و تحريك الدافع الداخلي للفرد ايجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي يطلبه صاحب العمل ، فمن هذا المنظور يمكن التفرقة بين الحافز و الدافع ، فألا ول خارجي أما الثاني فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان ، فالحافز يمكن أن يحرك و يوقظ الدافع لأداء جيد و ارتفاع إنتاجه . و من هنا ينظر إلى الدافع على أساس أنها عملية مرحلية و متعددة تمر بعدة خطوات ، قبل الوصول إلى عملية الإشباع و الرضا.⁹

- ظهور الحاجات و الرغبات الداخلية ، التي تتمثل في التوتر و عدم التوازن لدى الفرد .

- البحث و الاختيار من بين عدة بدائل لإشباع هذه الحاجات .

- السلوك و الهدف المتبع لإشباع حاجة الفرد .

- الربط بين الحاجات و التقويم .

- مرحلة الجزاء صوابا كان أم عقابا ، يعتمد على نوعية تقويم الأداء المستخدم لإشباع حاجة الفرد .

- ربط الفرد بين السلوك و الجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية ، فإذا كانت دورة الدوافع قد أشبعت فالنتيجة تكون توازن و رضا .

فبالإضافة الى هذه الخطوات التي تمر بها الدوافع هناك عوامل أخرى تلعب دورا أساسيا في هذه العملية.¹⁰

الجهد: وتعني الطاقات التي يبذلها الفرد أثناء تأدية عمله .

القدرة: وتعني الاستعدادات و الصفات الشخصية كمجموعة واحدة ، التي تميز الفرد مثل الذكاء .

العوامل التنظيمية: لها دور في التأثير على عملية الدوافع ، وعلى سلوك الأفراد و أدائهم .

كريس أرجيرس ، " الفرد والمنظمة "، ترجمة سامي الجمال ، الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية ، القاهرة، مصر العربية ،

1970، ص 77

عبد الغفار حنفي ، حسين الفراز ، " السلوك التنظيمية و إدارة الأفراد " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر العربية، 1996،

ص 66⁹

¹⁰ Eric COBUT, Géraldine BOMAL, *Motiver, être motivé et réussir ensemble*, Edition Edipro, 2009 , p 122،

الرضا الوظيفي كمحرك للدافعية: الرضا الوظيفي غير محدد المعالم ، و أمتاز باختلاف المفاهيم المؤثرة فيه ، إلا أنه يمكن تفسيره ، على أنه تخفيض التوتر الناتج بين توقعات الفرد و طموحاته ،

والحاجات غير المشبعة كالرضا عن الوظيفة بإتاحة فرصة لإبراز مهارات و قدرات الفرد و من محركاتها نذكر منها.

- توفير الجو المناسب لنظام الإشراف العام مما يزيد من خبرات العاملين ، كما تتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة للفرد.

- الرضا عن الأجر ، بتناسب الأجر مع العمل المبذول ، وتكلفة المعيشة .

- إتباع سياسة المكافأة الحافزة ، و تفضيل الحوافز الجماعية و الفردية .

- الرضا عن النمو و الترقية الوظيفية ، بحيث تتضمن نمو و ترقية الوظيفة التي يشغلها الفرد العامل، مع توفير التكوين المتواصل والتأهيل المناسب للعامل.

- الرضا عن أساليب الإشراف و القيادة الرشيدة ، كإظهار الصداقة في العمل، و مساندة الرئيس لمرؤوسيه عند الطلب،

و العدالة في معاملة المرؤوسين.

- الرضا عن مجموعة العمل ، كالانسجام بين أعضاء مجموعة العمل ، والتقارب الثقافي و العلمي و الفكري للمجموعة¹¹.

- الرضا عن النواحي الاجتماعية ، ببحث المشكلات الاجتماعية للفرد العامل و مساعدته في حلها، وكذا توفير العناية الصحية و وسائل تنقل الفرد العامل في محيطه .

أسباب اهتمام بالرضا الوظيفي : يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ، و مدى فاعليتها بالمنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا ، ستكون حتما قليلة النجاح

و المر دودية و الإنتاجية ، مقارنة بالتتي يشعر فيها العاملين بالرضا ، فالموظف الراضي عن عمله هو الأكثر استعداد للاستمرار بوظيفته ، و تحقيق أهداف المنظمة ، كما أنه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل¹²، و أهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي، تناوله مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه، و البيئة المحيطة به ، و من هذه الأسباب:

- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة.

- أن العاملين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

¹¹HERIZBERG Frederick , VORAZ Charles , « adapte le travail et la nature de l homme », paris, entreprise moderne d édition, 1978,p 213

دره عبد الباري ، "العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة " ، الطبعة 1 ، مجلة الاقتصاد، جامعة

¹²اليرموك ، الأردن ، 1986،ص91

- هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي و الإنتاج ، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين.

العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي : وتشمل النظام و النصوص و الإجراءات و الرواتب و الحوافز المادية

والمعنوية ، و نوع القيادة و كيفية اتخاذ القرارات ، و الرقابة و الإشراف و العلاقات الإنسانية في العمل بين الزملاء ، و علاقة كل فرد عامل ببيئة عمله، و ظروف و نوع العمل ، و في دراسات سابقة أكدت أن الدخل المال إذا كان مناسباً للفرد العامل فإنه يحقق درجة عالية من الرضا، و تتيح له فرص الترقية في العمل ، بالإضافة إلى الإشراف السائد في بيئة عمله.

و درجة الرقابة التي تفرض على مختلف النشاط الذي يمارسه الفرد العامل¹³، و مما سبق ذكره هناك عاملين مهمين للرضا الوظيفي فالأول متصل مباشر بالعمل ، أما العامل الثاني فمتصل بظروف و جوانب أخرى للعمل.

أ-العوامل المتصلة مباشرة بالعمل : هناك عوامل مهمة للرضا الوظيفي ، وهي ثلاثة عوامل تتصل مباشرة بالعمل منها:

-كفاءة الإشراف المباشر : فهذا العمل من مهمة المشرف ، لأنه همزة و صل و نقطة اتصال مهمة بين المنظمة و الأفراد العاملين، و له أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة.

- الرضا عن العمل نفسه :فهنا أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل ، إذا كان هذا الأخير نوع يرغبونه و يحبونه ، و يكون هذا الرضا واقع لهم على إتقان العمل ، و زيادة الإنتاج.

- الاندماج مع زملاء العمل : إذا شعر العامل بأن له فرصة دائمة للتفاعل مع زملائه الآخرين فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه ، في هذه الحالة يكون العمل بالنسبة للفرد أثر إرضائه¹⁴.

ب- العوامل المتصلة بظروف أخرى : فهذه العوامل لها صلة بظروف و جوانب العمل الأخرى وهي ثلاثة عوامل نذكر ،

توفيرا لأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد العاملين في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مدروس و مقبول ،من جهة نظرهم ، كما أن هناك إقرار من جانب العمال بأن هذا التنظيم على درجة كبيرة من الفعالية تمكنهم من تحقيق الهدف المسطر .

النجار نبيل الحسيني، راغب مدحت مصطفى، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، الشركة العربية للنشر

¹³، القاهرة، مصر، 1992، ص 162

¹⁴عادل حسين ، مرجع ذكر سابقا ، ص 120

المكافأة المنصفة: يتوقع الأفراد العاملين في الحصول على مكافأة منصفة ، مقارنة ببعضهم البعض داخل المنظمة من جهة ، و من جهة أخرى ما إذا قورنت ما يحصل عليه العاملين من منظمات أخرى مشابهة .

الحالة الصحية البدنية و الذهنية: ضرورة الحرص من قبل المنظمة على هذه الحالات حرصا شديدا ، لأن هناك ارتباطا بين الصحة البدنية و الصحة العقلية ، من أثرها على الفرد العامل و أدائه و معنوياته .

طبيعة الحوافز و فلسفتها : يكون الدافع داخليا يشعر به الفرد و يشكل سلوكه ، و الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع و يوجه سلوكه .

فإذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها ، فإن الحافز هو ذلك الشيء يقوم بإشباع تلك الحاجة.¹⁵

تستخدم المنظمة الحوافز التي تشبع الحاجات المادية للعاملين بالإضافة للعلاوات و المكافآت، كما التي تشبع حاجتهم النفسية و الاجتماعية و الفكرية، كالقدرة في اتخاذ القرارات لتحريكهم الى بذل المزيد من الجهد للارتقاء لمستوى أدائهم.¹⁶

فالدافع عبارة عن مركب معقد يتأثر بمجموعة من العوامل المتداخلة فيما بعضها البعض، هذا من جهة كذلك بالنسبة للحوافز فهي تتميز بطبيعة معقدة تتأثر بمجموعة من العوامل كثيرة و صعبة بالنسبة للمنظمة ، حتى تنجح هذه الأخيرة في الحصول على السلوك المرغوب من الموظفين ، فيجب عليها إرساء سياسة قواعد سليمة للحوافز ، ونظام جيد، ولا تستطيع الوصول إليها إلا بدراسة العوامل المؤثرة على دافعية العاملين و الأفراد، وبهذا تختار الأسلوب المناسب للحوافز، الذي يلبي متطلبات الحاجات غير المشبعة التي تولد الدافع لدى الفرد.¹⁷

للحكومة و المسؤولين دور هام بالإهتمام بالفرد العامل و دعمه ، و تطوير أدائه بالمحفزات المتعددة المادية منها و المعنوية، و توجيهه للعمل بأقصى الطاقات، و التفكير الإبداعي التطويري ، بتقييمه هل يبذل مجهود في تأدية واجبه في أحسن الظروف، و دراسة المعوقات التي تحول دون تطوير أدائه،

و كيف يمكن أن يشعر بالرضا عن العمل الذي يؤديه و الأثر الناجم عن نظام الحوافز و المكافآت و العلاوات و الترقيات المعمول بها في المنظمة على الأداء الوظيفي.

¹⁵ مبارك بن علي الجزار ، " الرضا الوظيفي لدى العاملين ، مكتبة نايف، الرياض ، المملكة السعودية .2006، ص 150

¹⁶ Salvatore MAUGERI « Les théories de la motivation au travail- histoire et actualité -
» 2008 Orléans Cedex 2 – France'p 06

ناصر العدلي ، " الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي " ، مجلة المعهد ، العدد 36 ، الرياض ، المملكة السعودية . 1981، ص

فالفرد العامل بغض النظر عن موقعه سواء كان إداري أو تنفيذي ، فواجباته يؤديها مقابل إستحقاقات تتكفل المؤسسة بتقديمها له ، منها ماهو حافز معنوي و مادي، ليشعر هذا الأخير أنه جزء مهم في جسد هذه المنظمة ، و يعمل مع الجميع من أجل تحقيق رؤية و أهداف المؤسسة.¹⁸

خصائص النظام الجيد للحوافز : لتحقيق الهدف من وضع نظام الحوافز الفعال و الجيد ، يجب مراعاة مجموعة من الشروط.

- تناسب الحافز مع الدافع الموجود لدى الفرد ، هذا إذا كانت الحوافز المعطاة للعاملين تتفق مع رغباتهم و حاجاتهم ، أدى إلي فعالية نظام الحوافز¹⁹

- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها و تفاعله معها.

-تواكب هذه الحوافز و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تمر بها الدولة قد تؤثر على سلوك العاملين.

- ربط هذه الحوافز بالمجهود البدني و الذهني التي يبذلها العامل ، لتحقيق الأداء و الإنتاجية.

- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع لدى الفرد ، لأنها هي المسيطرة على سلوكه و تصرفاته.

- أن يتسم الحافز بالعدالة و النزاهة ، وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية والعلاقات و الوساطة والمحسوبية في منحها²⁰.

صعوبات و عوائق نظام الحوافز الجيد : يمكن حصر أهم المعوقات و الصعوبات الخاصة بنظام الحوافز فيما يلي:

-تطبيق نفس النظام في عدد كبير من المنظمات ، بغض النظر عن اختلاف خصائص كل منظمة من حيث الطبيعة، والنشاط والحجم و الهيكل التنظيمي ، وتركيبية اليد العاملة ، و الإمكانيات المتوفرة.

-قلة الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين ، و اتجاهاتهم و العوامل التنظيمية للمنظمة ، و ظروف البيئة المحيطة بها.

-عدم التقييم الدقيق لمعدلات التي تمنح الحوافز بناءا عليها ، فقد يحصل عدد كبير من العاملين على نفس الحوافز رغم اختلاف المجهود ، و المهارات و مستويات الأداء.

-تدخل العوامل الشخصية و المحسوبية في تقييم العاملين ، مما ينتج زهاب الحوافز لغير مستحقيها.

القروني محمد ، " إدارة الأفراد " ، الطبعة الأولى ، دائرة المكتبات و الوثائق الوطنية ، عمان ، المملكة الأردنية ، 1990 ، ص

02¹⁸

17السينواني صلاح ، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية " ، الإسكندرية ، مصر العربية ، 1992، ص 37 ،

20ريمود مايكل ، " تحفيز الأفراد " ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، مصر العربية ، 2001 ، ص 48

- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المدراء ، فقد يستخدمها بعضهم للتخويف ، أو إخفاء معايير الحوافز على مرؤوسيه ، مما يؤدي إصابة العاملين بالتوتر ، وسوء الظن و العدائية ، ما ينتج عنه الإهمال ، وعدم تحقيق النتائج المطلوبة.²¹

- عدم الاهتمام بالحافز المعنوي ، بتحسين بيئة و مكان العمل، و تهيئة ظروف العمل.
- شعور العاملين بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، والاهتمام بآرائهم و مقترحاتهم.
- تكون غالبية الحوافز جماعية دون الفردية ، مما يفقدها قيمتها، و أن ترتبط القرارات الخاصة باستحقاق الحافز بمعايير تبتعد تماما عن معدل الأداء و مدى قدرته على تحقيق المطلوب بفعالية.
- إهمال وعدم الاهتمام بالحافز المعنوي مثل تحسين بيئة و مكان عمله من حيث توفير التهوية والإضاءة.

- سوء استغلال سلطة منح الحافز من بعض الرؤساء الذين يركزون على الجانب السلبي للحافز.²²

- العمل على الربط بين الحافز و الأداء ، دون الخلط بين معنويات الموظفين و الدوافع، فقد يكون الموظفون سعداء و مبتهجين، و لكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم ، من ناحية عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي إلى عدم موضوعية الحافز.

تأثير الحوافز على السلوك و الأداء : الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء و السلوك، على سبيل المثال نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى النقود فإن الشعور يدفعه إلى البحث عن العمل، فهناك دافع يتبعه العامل على تقديم أفضل مالدیه للعمل، مما يؤثر و ينعكس بشكل إيجابي على سلوك الفرد الوظيفي.²³

فمن إيجابيات الحوافز فهي تقلل من معدل دوران العمل، و تجذب العناصر المؤهلة باعتبار أنها تؤثر في دافعية الفرد ، فيتجه الأفراد بشكل دائم، إلى الطريق الذي يحقق المكافأة، و بالتالي فإن الحافز يعتبر دافعا للأداء، كما أن الحوافز تساعد تعزيز أنماط السلوك الفردي، كما أنها تتعامل مع الحاجات غير المشبعة، وتعمل على توجيه الفرد لاختيار من بين أنماط السلوك البديلة، كما تعمل و تحرص على الربط المباشر بين الحافز و الأداء و عدم الخلط بين دوافع و معنويات العاملين، قد يكون الموظفون مبتهجين و سعداء ، لكن ليس هناك ما يدفعهم إلى زيادة إنتاجهم، لأن عدم وجود تخطيط فعال للقوى العاملة يؤدي حتما إلى عدم موضوعية الحافز ، بالإضافة لسوء استغلال سلطة منح الحافز من جانب بعض المسؤولين الذين يركزون عن الجانب

²¹ هيجان عبد الرحمن ، "ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية 1998، ص45

²² محمدين إسماعيل و آخرون، "دليل الحياة المدرسية"، مديرية التقييم وتنظيم الحياة المدرسية و التكوينات المشتركة بين الأكاديميات، الإسكندرية ، مصر العربية، 2000، ص 88،

²³ Köchi Shimizu , « kaizen et gestion de travail » acte du gerpisa, n° 13, p17,

السلبيلحافز، فعلى مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوعية الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ، وثانيهما الأسلوب الإشرافي للعاملين الذي يتبعه الرئيس في قيادته لمرؤوسيه وتوجيههم فهذا يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا ارتياح،²⁴ وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة المسؤول بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب الثلاثة التالية:

- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين .

- احترام المسؤول لمرؤوسيه.

- توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف.

العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز: تنتمي أنظمة الحوافز في تطبيق نظام الحوافز الخاطئ مثال مساواة بين العمال الذين يعملون و الذين لا يعملون و بالتالي تفقد الحوافز قيمتها، في استشارة العاملين لبذل مجهود، ولتجنب هذه المؤثرات يمكن للمنظمة تفعيل وتطبيق هذه العوامل.

■ **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي رئيس أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات المباشرة دون أي قيود حتى يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الأعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما أن هذا النظام مناسب يعد الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه و تصحيح أخطائهم ، وفي نفس الوقت فإنه من خلال المعلومات المتوفرة لديه يقرر المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.²⁵

والاتصال المباشر يعتبر أحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين الرئيس والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، كما له مزايا عديدة منها:²⁶

- يعتبر مصدراً من مصادر الحماس والتحفيز يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.

- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.

- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

■ **ظروف العمل:** للرئيس دور هام و كبير في تهيئة الظروف المادية الأفضل للمرؤوسين ، مثل تحسين الإضاءة ودرجة الحرارة التهوية والنظافة والتحكم في النظام العام و تطبيق القوانين داخل مقر العمل وتوفير المرافق الضرورية و الأساسية للعامل كدورات المياه وتوفير أدوات

²⁴ عبد الوهاب ، علي محمد ، " إدارة الافراد والعلاقات الانسانية "، مكتبة عين شمس ، القاهرة . مصر العربية، (2000م) ص 58

²⁵ عبد الوهاب ، علي محمد ، مرجع ذكر سابقاً ، ص 60 ،

²³ اسماعيل محمد " تنمية المهارات القيادية والسلوكية، تدريبات وأنشطه ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة -

، مصر العربية ، 1997 ، ص 112 ،

وأجهزة العمل الحديثة واتخاذ كل الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها وتوفيرها فذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين فكلما كانت ظروف العمل متاحة و مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل و التعلق به.

■ **الجوانب التنظيمية** ويشمل ذلك سياسات الأجور و المكافآت و الترقيات والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته، التي تعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف، والهيكل التنظيمي للمنظمة،²⁷ و تنوع الحوافز المنظمة للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن ما يتيح الراتب بقبال الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية النفسية للفرد العامل في إطار الهيكل التنظيمي المعمول به، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته، مما يؤدي الى التأهيل والمهارة و التكوين مما ينوع النشاط و الفعالية و المردود.

عوامل نجاح الحوافز: هناك مجموعة من العوامل و الشروط الأساسية التي لا بد على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز مجموعة من الأهداف ترتبط بالإنجاز و نجاح العمل و زيادة الإنتاجية و منها:

- ارتباط و وجود صلة وثيقة بين الحوافز وأهداف العاملين و المنظمة معا.²⁸
- وجوب على المنظمة تحديد الوقت المناسب الذي فيه تنفذ فيه الحوافز و ضمان استمرارها.
- منح الحوافز للعاملين في مواعيد مضبوطة و محددة ، و متقاربة و متناسبة زمنيا مع أداء العامل ، مع ضمان الإدارة الوفاء بالالتزامات التي تفرضها الحوافز .
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز ، قواعده ، و شروطه ، و أن يتصف بالوضوح و الشفافية و بالعدل و المساواة و الكفاءة.
- ارتباط الحافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة ، لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد، مع تناسب الحافز مع دوافع العمل.
- تواكب الحوافز و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية التي تمر بها الدولة ، هذه الأخيرة التي هيمن اهتمامات الأفراد و دوافعهم.²⁹

²⁷ عاشور ، احمد صقر ، "السلوك الانساني في المنظمات "، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1996 ، ص 66

²⁸ زويلف مهدي حسن ، " إدارة الأفراد في منظور كمي " ، مكتبة الأقصى ، عمان ، المملكة الأردنية ، 1984 ، ص 188 ،

²⁹ توكي محمد مصطفى ، " بحوث في السلوك التنظيمي " ، دار القلم للنشر ، الكويت ، 1986 ، ص 137 ،

- التقليل من الرقابة المباشرة و الثقة بالمرؤوسين و تنمية الرقابة الذاتية .
- الحوافز المعنوية الإيجابية ، ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الأجازات، الوظيفة المناسبة، الترقية ، الإعلام المباشر .
- الثقة بالمرؤوسين و تفويض الرئيس جزء من مهامه و مسؤولياته لمرؤوسيه .
- العلاقة بين الرضا و الأداء الوظيفي:** يوجد اختلاف في وجهات النظر في العلاقة الموجودة بين الرضا و الأداء، فهناك فريق يقول أن الرضا يؤثر على الأداء ، و الفريق الآخر يقول أن الأداء يؤثر على الرضا ، و فيما يلي نعرض بعض الآراء.
- الرضا و الأداء:** يقول هذا الفريق أن هناك علاقة طردية بين العاملين ، أي أن توفير الرضا لدى العاملين سوف يؤدي إلى أداء مرتفع ، فالأول مستقل و هو الرضا و الثاني تابع و هو الأداء ، فكلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الأداء³⁰.
- الأداء و الرضا:** ذهب هذا الفريق بالقول، أن الرضا ماهو إلا متغير تابع لمتغير مستقل و هو الأداء، على أساسه أن الأداء الجيد للموظف و مايتبعه من مكافآت، يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته و بالتالي زيادة درجة رضاه.
- مناخ المنظمة :** كعامل وسيط بين الرضا و الأداء، يركز هذا الرأي على مناخ المنظمة ، باعتباره العامل الوسيط بين الرضا و الأداء، فهو المرآة التي تعكس الانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة، و طالما أن هؤلاء هم الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال و بلوغ الأهداف، فكلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى إلى رفع الروح المعنوية، و الارتقاء في أدائهم³¹.
- العلاقة بين نظام الحوافز و الدوافع و الحاجات الإنسانية في المنظمة:** لا شك أن العلاقة وثيقة بين الحاجات الإنسانية و الدوافع و الحوافز، و من بين الأهداف المطلوب إنجازها على محور العمل، إيجابية أو سلبية.

كما ينبغي أن تكون الحوافز مؤثرة بالدرجة الكافية لاستثارة دوافع الفرد و حاجاته مع مراعاة الفروق بين الأفراد و الجماعات في المنظمة، حتى يقوى الانتماء لها، و يتحقق الإنجاز المرغوب

حامد بدر ، " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة و الاقتصاد " مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 11،

³⁰ الكويت، 2007، ص16

■ ³¹ Levy Leboyer , » Satisfaction et motivation, Théorie et recherche" , édition moderne, paris, 1980, p 43

المستهدف، بالجودة المنشودة و رضا العاملين و حماسهم، و لعل المعادلة التالية تعبر عن هذه العلاقة المتبادلة و تفاعلاتها داخل الفرد و أثرها على إنتاجيته³².

الإنتاجية = استعدادات الفرد * التدريب * الدافع التعب

و هنا يجب على المنظمة أن تضع تنظيماً هادفاً لحصول العمال على حوافز تشجيعية وأن تدوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك باستمرار، حتى يتمكن العاملون من معرفة نتائج جهودهم أولاً بأول وإجراء المقارنات بين كل الأقسام ليزيد ذلك من إنتاجهم وحثهم على العمل.

الخاتمة :

بتطبيق نظام خاص للحوافز، يعتبر من أهم عوامل النجاح في المنظمة، باستخدام كل الوسائل الممكنة لحث الموظفين على العمل الجيد، كما تعرف الحوافز بأنها مؤثر خارجي يعمل على تحريك الدافع الداخلي للفرد إيجابياً، كما يعتبر الحافز إحدى مقومات العمل المنظم و المؤسساتي، و التي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحافز هو الطريقة التي من خلالها تعبر المنظمة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز و إتقان العمل، و هي من إحدى الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، بتوفير الإمكانات المادية و المالية و كذا خبرة العاملين بالمنظمة كل في مجال تخصصه.

و لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمنظمة، إلا بوجود نظام محدد لإدارتها بالشكل الجيد و الأمثل، مع توافر المصادقية و العدالة في تطبيق نظام الحوافز داخل المنظمة، ليتم منحها لأصحابها دون التمييز، وعلى أن يكون الحافز على قدر العمل، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المنظمة لدورها و أهدافها.

قائمة المراجع :

باللغة العربية :

- 1- القروتي محمد " إدارة الأفراد "، الطبعة الأولى، دائرة المكتبات و الوثائق الوطنية، عمان ، الأردن ، 1990

³² كريس أرجيرس، مرجع ذكر سابقاً، ص100.

- 2-السينواني صلاح ، " إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية " ، الإسكندرية ، مصر العربية ، 1992
- 3-النجار نبيل الحسيني، راغب مدحت مصطفى،"إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"،الشركة العربية للنشر ،القاهرة ، مصر ، 1992،¹
- 4- إبراهيم ألغمري،عبد الله اسعد " العلوم السلوكية - بين النظرية والتطبيق"، مطابع مؤسسة روز اليوسفبيروت، لبنان،1976،
- 5-اسماعيل محمد " تنمية المهارات القيادية والسلوكية،تدريبات وأنشطه ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر العربية ، 1997
- 6- بوحمامة جيلا لي ، عبد الرحيم أنو رياض و الشحومي عبد الله ،" علم النفس التعلم و التعليم " الأهلية للنشر والتوزيع،الكويت،2006،
- 7- تركي محمد مصطفى ، " بحوث في السلوك التنظيمي " ، دار القلم للنشر ، الكويت ، 1986
- 8- حامد بدر ، " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة و الاقتصاد " مجلة العلوم الاجتماعية ،العدد 11، الكويت،2007،
- 9- دره عبد الباربي،"العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة "، الطبعة 1،مجلة الاقتصاد، جامعة اليرموك ، الأردن ،1986
- 10- ريمود مايكل ، " تحفيز الأفراد " ، دار الجامعات الم هيجان عبد الرحمان ،"ضغوط العمل مصادرها و نتائجها و كيفية إدارتها " ، معهد الإدارة العامة ، الرياض السعودية 1998،
- 11- زويلف مهدي حسن ،" إدارة الأفراد في منظور كمي " ، مكتبة الأقصى ، عمان ، الأردن ، 1984 ،
- المستقبل للنشر و التوزيع عمان،الأردن ،12،1989- فؤاد الشيخ سالم وآخرون " المفاهيم الإدارية الحديثة"
- 13- مبارك بن علي الجزار ،" الرضا الوظيفي لدى العاملين،مكتبة نايف، الرياض ، السعودية ، 2006
- 14- محامدين إسماعيل و آخرون، "دليل الحياة المدرسية"، مديرية التقويم وتنظيم الحياة المدرسية و التكوينات المشتركة بين الأكاديميات، الإسكندرية ، مصر العربية، 2000
- 15- عاشور ، احمد صقر ، "السلوك الانساني في المنظمات "، دارالمعرفة الجامعية ، القاهرة ، 1996
- 16- عادل حسين ، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ،مصر، 1998،

- 17- عبد الغفار حنفي ، حسين الفراز ، " السلوك التنظيمية و إدارة الأفراد " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر العربية، 1996
- 18- عبد الغفور يونس ، "تنظيم و إدارة الأعمال " مؤسسة المطبوعات الحديثة ، الإسكندرية مصر ، 1961،
- 19- عبد الغفور يونس، "تنظيم و إدارة الأعمال " مؤسسة المطبوعات الحديثة ، الإسكندرية مصر، 1961،
- 20- عبد الوهابعلي محمد ، " ادارة الافراد والعلاقات الانسانية "،مكتبة عين شمس، القاهرة.مصر، 2000
- 21- ناصر العدلي، " الدوافعوالحوافزوالرضا الوظيفي " مجلة المعهد ، العدد 36 ، الرياض،السعودية ، 1981
- 22- كريس أرجيرس ، " الفرد والمنظمة "،ترجمة سامي الجمال ،الهيئة العامة للكتب والأجهزة العلمية ، القاهرة،مصر ، 1970
باللغة الأجنبية :
- 1-Eric COBUT, Géraldine BOMAL, *Motiver, être motivé et réussir ensemble*, Edition Edipro, 2009
- 2- HERIZBERG Frederick , VORAZ Charles , « adapte le travail et la nature de l homme », paris, entreprise moderne d édition, 1978
- 3- ¹ Köchi Shimizu , « kaizen et gestion de travail »acte du gerpisa, n° 13, ,
- 4- ¹Levy Leboyer, « Satisfaction et motivation, Théorie et recherche édition moderne, paris, 1980
- 5- Salvatore MAUGERI « Les théories de la motivation au travail – histoire ’ 2008 Orléans Cedex 2 – France’et actualité – »
- 6- Patrice Roussel. LA MOTIVATION AU TRAVAIL – CONCEPT et Théories , OCTOBRE 2000,UNIVERSITE. TOULLOUSE 1, SCIENCES SOSCIALES
- 7- Vallerand, J. et Thill, E.E. (Eds) , *Introduction à la psychologie de la 1993, – motivation*, Laval (Québec), Editions études vivantes – Vigot

