

الحوافز وأثرها على الفاعلية التنظيمية

Incentives and Their Impact on Organizational Effectiveness

د. ركاب توفيق

المركز الجامعي سي الحواس بركة/ الجزائر

د. براهيمية ابراهيم

جامعة الشيخ العربي التبسي تبسة/ الجزائر

تاريخ الإرسال: 2026-06-25 تاريخ القبول: 2026-06-30 تاريخ النشر: 2026-07-11

ملخص: تتوقف إمكانية المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى المتوسط والبعيد من خلال كفاءتها في التوظيف الأفضل لمواردها المتاحة المشكلة من مواردها المادية والبشرية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تحديد فعاليتها التنظيمية على أساس الفلسفة والإطار النظري الذي يحكم الممارسة الإدارية والتنظيمية، ولقد أخذنا محتوى جزئي من التسيير الإداري للمؤسسة من رؤية نظرية تصب في خانة أهم الحوافز التنظيمية ذات التأثير الإيجابي أو السلبي على تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الحوافز، الفاعلية التنظيمية.

Abstract: The institution's ability to achieve its medium- and long-term goals depends on its efficiency in making the best use of its available resources, both material and human. This can only be achieved by determining its organizational effectiveness based on the philosophy and

theoretical frame work that governs administrative and organizational practice. We have taken part of the content of the institution's administrative management from a theoretical perspective that focuses on the most important organizational incentives that have a positive or negative impact on the achievement of the institution's organizational effectiveness.

Key words: Keywords, Keywords, Keywords, Keywords, Keywords, Keywords.

مقدمة:

على اعتبار أن قوة المؤسسة تبقى مرهونة بمدى ارتباط أفرادها ودافعيتهم للعمل وتحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة بفعالية، وحتى تصل إلى تلك النجاحات فهي تسعى جاهدة إلى إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد مع سياسة الإدارة وهذا من خلال ملائمة التصميم التنظيمي للحوافز المعد من قبل إدارة المؤسسة، تماشياً ورغبات أفرادها لتفاعلهم مع السياسات والأهداف التي تركز بلورة قيم وثقافة تميز صورة المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى ولذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهم الحوافز المتاحة التي ترتبط بالفعالية التنظيمية من خلال مساهمتها في جعل العامل يتحمس ويرغب في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهدافه الذاتية، محاولين الإجابة عن تساؤلنا الرئيسي الناص على: كيف تؤثر منظومة الحوافز في تحقيق الفاعلية التنظيمية

في المؤسسة؟

أولاً. مدخل مفاهيمي:

1. المورد البشري

يقصد بالمورد البشري على أنه ذلك: "الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إجراءات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي

تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، ولكي يصبح الفرد موردا لابد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة"1.

كما تعرف أيضا على أنها: " تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء الأعمال بحماس وإقناع"2.

2. الحوافز:

هناك من عرفها على أنها تلك: "العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك والتصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية"3.

و هي: "عبارة عن جملة العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين تتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد و حاجيته و رغبته"4.

هذا يعني "أن الفرد تتولد لديه الرغبة في إشباع حاجاته أو تحقيق هدف قد قام بتسفيره في ذهنه انطلاقا من أدائه لعمل معين، فإذا حقق ما يصبو إليه نقول أن الحوافز أتت بثمارها و إذا كان العكس وجب البحث عن صيغ و سبل أخرى من شأنها أن تحقق هدف الفرد"5.

3. الفاعلية التنظيمية:

تعرف الفاعلية على أنها: "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية وإدارية ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية"6.

وهناك من عرفها على أنها: "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المسطرة التي أنشئ من أجلها و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة"7.

ثانيا. الحوافز المادية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

1. الأجر وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يعتبر حافز الأجر من الحوافز المادية الأكثر تأثيرا في دفع الأفراد نحو بذل أقصى ما يملكون من جهد في انجاز مهامهم، إذ كلما زاد الأجر زادت درجة تحفيز العامل إلى تحسين مستوى أدائه، ومن ناحية أخرى يلعب حافز الأجر دورا بالغ الأهمية في تشكيل الحالة المعنوية للفرد العامل، حيث يكون بمقدوره أن يكون في وضعية أحسن من حيث قدراته وإمكاناته على أداء عمله بطريقة أمثل مما سهم ذلك في إعطاء قوة دافعية أكثر للأفراد وارتفاع مستوياتهم المعنوية، كما أن "تحقيق الاستمرارية أو البقاء في السوق، والربحية المستمرة يحتاج من المؤسسة المحافظة على الطلب وتنمية المركز التنافسي لخط إنتاجها باستمرار"8.

2. حوافز الإنتاج وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

تعتمد المؤسسة على آليات إدارية مضبوطة، تتضمن شروط معينة "لتطبيق طرق حوافز الإنتاج الجماعية بحيث تعتمد على حساب الزيادة ويقسم بالتساوي على كل أفراد الجماعة مع عدم السماح لأي فرد بالغياب، وإلا ضاع الحافز تماما، وتوفر هذه الطريقة مزيدا من التعاون بين الأفراد وتقرض ضغوطا على أولئك المتكاسلين وأصحاب الأداء الضعيف وتوفير أيضا ما يسمى بالتدريب التعاوني"9، تمنح "نظير الزيادة في الإنتاج عن الأهداف المحددة، فالعامل قد يحصل على معدل أساسي ثم يحصل على علاوات إضافية عند زيادة الإنتاج عن المعدلات المحددة، والعلاوات قد تكون في شكل نسبة أو معدل محدد من كل وحدة إنتاج زيادة عن المعدلات المحددة"10.

3. المكافآت المادية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

معظم النظريات والأبحاث الامبريقية أكدت في مضمونها على أهمية الحوافز المادية، من ضمنها حافز المكافآت المادية باعتباره حافزا ماديا له تأثيرا مباشرا على إنتاجية العامل، بالرغم من تباين الأفكار والفلسفات اتجاه الحوافز المادية، وما يبرر ذلك هو الاهتمام الكبير التي أعطته المدارس الإدارية الكلاسيكية والحديثة على حد سواء للحوافز المادية، حتى أن المدارس السلوكية هي الأخرى لم تنقص من أهمية الحوافز المادية، بما أنها ركزت جل اهتماماتها على الجانب المعنوي للمورد البشري بالمؤسسة، حيث يقدم هذا الحافز المادي على أساس المهارة وفي هذا النظام يتم دفع مختلف المكافآت المادية والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمؤسسة، ويمنح كذلك هذا الحافز المادي المهم على أساس جماعي نحو ربط الأجور والمكافآت بانجاز الفريق أي بالأداء الجماعي، وليس بالأداء الفردي وهذا من شأنه أن يعزز انتماء الفرد للجماعة، فهو يساعد على تنمية المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المؤسسة وتقدمها، كما أن تنوع المهارات المطلوبة من العاملين تؤدي إلى تقوية دوافعهم للعمل. 11

4. المكافآت عن ساعات العمل الإضافية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

وهي عبارة عن اعتماد مالي تخصصه إدارة المؤسسة لتقوم بصرفه للعاملين، الذين قاموا بأعمال إضافية خارج أوقات العمل المحددة قانونا، وتكريما لصبرهم في مواصلة العمل على حساب راحتهم، وتأخرهم عن عائلاتهم وذلك نظرا لعدم كفاية العاملين مقارنة مع حجم وأعباء الأداء المطلوب 12، يساهم هذا الحافز المادي المباشر في إشباع الحاجات الفردية، والعائلية من السلع والخدمات سواء كانت ضرورية، أو كمالية وبالتالي يترك هذا الحافز اثر الرضا الوظيفي، تعلن عنه ادره

المؤسسة في بيانات رقمية على مواقعها الالكترونية، وترسله من أجل تبليغ المعنيين على حساباتهم الالكترونية.

ثالثا. الحوافز المادية غير المباشرة وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

تشمل هذه الحوافز كل ما يتعلق بالخدمات الاجتماعية التي توفرها إدارة المؤسسة لعمالها لها تأثير على أداء العاملين فهي تستهدف شؤون حياتهم وتحافظ على درجات رضائهم المعنوي عن مؤسستهم وتحثهم على الاستمرارية في مواصلة العمل بالمؤسسة في ظل معنويات عالية. ومن بين هذا الحوافز المادية غير المباشرة هي:

1. المزايا والخدمات وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يؤثر حافز المزايا والخدمات الممنوح من قبل المؤسسة على الجانب المعنوي للأفراد، مما يؤدي إلى بذل المزيد من الجهود في العمل ورغبتهم في تحقيق جودة الأداء، ومن بين الخدمات التي تسعى المؤسسات إلى توفيرها هي إنشاء كافيتيريا تلم شمل العاملين ولتناول المشروبات والأغذية الخفيفة فيها خلال فترات راحتهم بعد تعرضهم للإجهاد السريع وانخفاض كفايتهم الإنتاجية وأخذهم أيضا قسط من الراحة،"أو إنشاء قاعات متسعة بها مقاعد ومناضد كافية حتى يتناول العمال فيها ما أحضره من طعام"13.

2. التأمين ضد حوادث العمل وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

تعتمد المؤسسات على سياسة تأمين عاملها ضد الحوادث التي يتعرضون إليها أثناء تأدية مهامهم للأعمال المسندة إليها أو بمناسبتها، حيث يشمل هذا التأمين "غالبا الحوادث التي تحدث خارج العمل بسبب الانتقال والمواصلات والسفر، على الأخص أولئك الذين يتطلب عملهم سفرا مستمرا، وتعتمد الحماية المالية على

طبيعة الحوادث التي تحدث أثناء الانتقال أو السفر مثل حوادث السيارات، وفقدان الأمتعة والإصابات الشخصية"14 المسببة للعجز عن العمل سواء كان هذا العجز مستدام أو مؤقت حسب ما تقتضيه الخبرة الطبية المعتمدة لدى صندوق الضمان الاجتماعي، من خلال برنامج رقمي الكتروني يسمح "بتحديد سعر ذلك الجزء من الجسم الذي تمت إصابته (أي تم العجز فيه)، فالأصبع له سعر، وعقلة الأصبع له سعر آخر وهكذا يصل الأمر إلى التعويض الذي يحصل عليه الفرد في حالة العجز الكامل، وذلك في شكل مبلغ يدفع مرة واحدة، أو راتب تقاعد يدفع شهريا للمصاب بالعجز"15.

3. وسائل النقل وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

تسعى المؤسسات بشتى أنواعها إلى توفير وسائل لنقل عمالها تضمن لهم وصولهم في الأوقات المحددة إلى مكان العمل، وإعادتهم إلى منازلهم بعد الانتهاء من فترات العمل، أو تقريبهم إلى أقرب محطات النقل كمحطة المترو والمطارات لتعزيز النقل المستدام من خلال عرض جداول تتضمن برامج الكترونية توضح وتبين توقيت وسائل النقل العام في أوقات محددة16، محافظة على صحتهم حتى لا تهدر في مشاق المواصلات وللمحد من ظاهرة التأخر في الحضور ومغادرة العمل خلسة قبل وقت الخروج الذي تفرضه النظم واللوائح الداخلية للمؤسسة، للوصول لأفضل مستويات الأداء.

4. السكن الوظيفي وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يعتبر الإسكان من بين الخدمات الاجتماعية التي تعمل المؤسسة على توفير للعاملين الذين يقطنون بعيدا عن المؤسسة، وهو ما يطلق عليه بالسكنات الوظيفية، كما أنها تقوم بتشجيع البقية في مساعدتهم على بناء وتشيد منازلهم من خلال

المساعدات والإعانات المالية والقروض الميسرة، مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من العطاء والجهد ورفع روح الولاء والانتماء، تمنح على أساس الاقدمية والموظبة، وأحقية الحاجة الفعلية للسكن التي تؤكد لها لغة الأرقام، تكريسا لمبدأ النزاهة والشفافية.

5. طب العمل وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

ترعى المؤسسة صحة عاملها من خلال الرعاية الطبية لهم ولأسرهم كذلك سواء من خلال إبرام اتفاقيات مع المستشفيات الخاصة لإجراء العمليات الجراحية، أو العلاج العادي مع تحمل المؤسسة النسبة الأكبر من أعباء هذه الخدمات الطبية، وتسديد باقي النسبة من قبل العاملين المستفيدين من أجل تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

وهناك من اعتبرها على أنها شكل من أشكال التحكم والإحساس بالمسؤولية لاسيما منها الوظيفية والتكيف مع متغيرات وظروف الحياة والشعور بالرضا والثقة بالنفس من قبل التقبل لواقع الحياة¹⁷، تعمل المؤسسة على نشر وتخزين معطيات رقمية في هذا الشأن ليطلع عليها كافة الافراد العاملين والمنتسبين اليها.

ثالثا. الحوافز المعنوية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

1. الحوافز المعنوية الايجابية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

1.1. الوظيفة المناسبة وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

والمقصود بذلك أن تتناسب مواصفات الوظيفة مع القدرات الذهنية والبدنية للعامل وللمهارات التي يتمتع بها وإلى "ميولاته واهتماماته وطموحاته، ومن شأن هذا التوافق أن يحفز العامل أو العاملة على الأداء الفعال، فهذا التوافق يخلق لدى الفرد محركا أو دافعا ذاتيا يدفعه ويوجهه للأداء المتميز، وهناك فرق واضح

بين الدافع الذاتي لدى الفرد والدافع الخارجي الذي تمثله الإدارة، فالدافع الذاتي يتمثل في طاقة شحن أو دفع مستمرة تتوفر للفرد إذا رضي عن عمله، فإذا افتقر لهذا الدافع، تضطر الإدارة لدفعه من وقت لآخر"18.

2.1. العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

وبنظرة حديثة فإن العلاقات الإنسانية يكون مضمونها يتمحور حول نطاق الجو الانفعالي المبني على المعاملة الطيبة والأخلاق، الاحترام، وتقدير المسؤولية، والتعاون، والمساواة، والتدريب المتمثل في سلوك المشرف وتفاعله مع من يعمل معهم في المؤسسة والدافعية لتحقيق العمل التكاملي، والأهداف المرجوة من المؤسسة فتؤدي إلى التشجيع على العمل الجماعي وترقية التعاون ما بين المرؤوسين، ونشر مبادئ العدل وتكريس المساواة في المعاملة بين المرؤوسين، ومراعاة الفروق الفردية بينهم، فسوء علاقات العمل يترتب عنها ضغوط العمل المرتفعة بحيث "يكون الأفراد أقل ثقة وأقل احتراماً وأكثر كرهاً حقداً، وعداوة، وبالتالي يصبح جو عمل غير صحي ومن ثم ينخفض الأداء وتزداد التكاليف، إن ضعفت علاقات العمل يترتب عليه وجود الصراعات الهدامة والحدق والعداوة بين العاملين، ويقلل أيضاً من التعاون بين الأفراد أو الجماعات العاملة"19.

3.1. استثمار سياسات التدريب وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

حيث أن الاستثمار في عمليات التدريب والتطوير من شأنه أن يحقق التطور الوظيفي مما يساعد ذلك في خلق صف ثاني يتمتع بمؤهلات يمكن الاعتماد عليه

في إسناد وتفويض مجالات من المسؤوليات متى كانت الحاجة لذلك بما يسهل من التصدي لمختلف المشكلات والعوائق المصادفة لعمل المؤسسة، كما من شأنه أيضا أن يقلل الحاجة إلى الإشراف مما يؤدي إلى تقوية رابط الألفة والتجاذب بين الموظف ومؤسسته، بالاعتماد والتركيز على اختيار الوسائل التدريبية تتماشى ومضمون البرنامج التدريبي ولتيسير عملية تحصيل العامل لمختلف التقنيات والمهارات والخبرات اللازمة بأكبر كفاءة، من خلال توفير كل السبل التي من شأنها أن تخلق بيئة عمل تتوفر على ماديات تعليمية وكل ما يتعلق بالموارد اللازمة لتدريب العاملين بشكل متواصل ليكون هناك مؤسسة متعلمة تتوافر على موارد بشرية تمتلك معلومات ومهارات جديدة، تساهم هذه الميزات في رفع مستوى الأداء وعن طريقها يصبح العامل متحفزا تحذوه رغبة ملحة لتجسيدها ميدانيا لفائدة مصلحة المؤسسة في حين أن الإهمال أو التقليل من فرص التدريب والاعتماد على أساليب تدريبية متواضعة ينتج عنه انخفاض الرضا الذي يلحقه انخفاضاً في الإنتاجية.

4.1. إيجاد بيئة عمل مريحة وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

مادام أن العمل على توفير مناخ وظيفي مريح وملائم لاحتياجات الموظف يثير البهجة ويبعث على الارتياح، ويشجع على الإبداع والإنتاجية، فإن تحقيق هذا الحافز المساهم في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة، يبقى مرهون بمدى قيام المؤسسة بتهيئة بيئة تنظيمية تتميز بمناخ عمل جيد يمارسون فيه الأفراد أعمالهم بشغف وفعالية بروح معنوية مرتفعة للمجموعة تسودها الشعور بالتماسك والوحدة ذات الاهتمام المشترك يؤثر ذلك بشكل مباشر على معنويات على الفرد²⁰.

5.1. الاتصال المفتوح وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

"يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعملية الإدارية أن تكتمل فأي قصور في خدمات الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة"21، لذلك تعتمد أغلب المؤسسات من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بالاعتماد على تنظيم إداري فعال يعتمد في تسييره على فتح قنوات الاتصال، بغية "توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها إلى جهة تحتاجها لإنجاز عمل أو لاتخاذ قرار أو لتغيير سلوك أو غيرها"22، وفي هذا الصدد تأتي تجارب مايو في المؤسسة الإنتاجية لدراسة المجال السلوكي والاجتماعي، وما هي الآثار التي يحدثها كل من الجو المادي للعمل والجو الاجتماعي على إدراك الأفراد سواء بشكل جماعي أو فردي وعلى قراراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم، وبالتالي على نتائج نشاطهم باعتبارهم يتفاعلون مع المحيط المادي والاجتماعي للعمل، وحتى تستفيد المؤسسة من قدرات العامل بشكل كبير، عليها أن تؤثر على الجانب النفسي للعامل عن طريق تحسين ظروفه الاجتماعية وتوفير علاقات جيدة مع المشرفين المباشرين عليه، وكذا بين هؤلاء والمديرين المركزيين في المؤسسة"23، وبالتالي فإن فسخ المجال لتوافر قنوات اتصال مفتوحة تسهل من تمكين العاملين على الاطلاع على كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وتوجهاتهم يدعم ارتباط الموظفين بمؤسستهم.

6.1. وجود أهداف واضحة ومعلنة للجميع وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:
لاشك أن أي مؤسسة حينما تضع لنفسها مجموعة من الأهداف الواضحة المحددة، فإن ذلك يؤدي إلى إحساس القوى العاملة بالمؤسسة "أنها تعمل من أجل أهداف ذات قيمة، أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك أثر لا يمكن إنكاره على روحها المعنوية لأنها تشعر في هذه الحالة بأنها تعمل من أجل شيء يستحق

الجهد"24 فتعمل على إتاحة كافة جميع المعلومات في أجواء تسودها مظاهر الشفافية والثقة"25، لتقاسم مختلف الأدوار الوسائل لخدمة أهداف محددة لكل مشارك لفائدة مصلحة المؤسسة لتنفيذ إستراتيجية مشتركة لفائدة تحقيق مشاريع المؤسسة"26، ترتب هذه الأهداف وتستتطق لغة أرقامها ضمن دعائم رقمية والكترونية، من أجل تسهيل الاطلاع والعودة إليها وقت الحاجة.

7.1. رضا العاملين وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يساهم حافز رضا العاملين في تحسين صورة وسمعة المؤسسة وإلى زيادة الفعالية للأداء من خلال التعاون والتنسيق والتأييد للعلاقات الإنسانية، وكذلك الاهتمام بفعالية الجماعة في سبيل تحقيق الأهداف المحددة والمرغوبة، وكل ما يتعلق بالأجواء الايجابية بالمؤسسة، إلا أن الرضا الوظيفي لا يؤدي إلى أداء وظيفي عالي خاصة عندما لا يترتب على الأداء العالي مكافآت عالية أو مرضية"27، يمكن استخدام المقاييس المختلفة للرضا كمعيار لمدى فاعلية النظام من حيث قبوله ممن يطبق عليهم، وتعطى المقاييس الذاتية للرضا، وخاصة تلك التي تحتوي على استجابات مفتوحة من جانب العاملين تحوي ملاحظاتهم على نظام الحوافز، بيانات متعددة ومفيدة عن جوانب القوة والضعف في نظام الحوافز المطبق لذلك فان "تحفيز الأفراد ليس فقط نتيجة التعويض المادي ولكن أيضا المناخ الذي يسود داخل المؤسسة"28.

8.1. الإثراء الوظيفي وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يخص هذا الحافز المعنوي الايجابي تعظيم أهمية الوظيفة أو المهمة الأدائية أو بمنزلتها "من خلال زيادة نطاق وعمق الوظيفة، فبالإضافة إلى زيادة عدد العمليات التي تؤدي في الوظيفة ، فان إثراء الوظيفة يعني مزيد من التحدي يترتب عليه

مسؤوليات إضافية تشجع الفرد أو العامل على النمو والتقدم الوظيفي "29، وبناءاً على الافتراض المتضمن "أن قيام العامل بتكرار نفس العمل مرارا يؤدي إلى عدم الرضا، فقد تم تطوير توسيع الأعمال لزيادة عدد الأنشطة التي يقوم بأدائها كل عامل "30، حيثمنح حافز الإثراء الوظيفي فرصة للأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال السماح لهم بمزاولة نشاطات تتضمن مهارات متعددة في نسق متكامل ذات أهداف مهمة تتماشى ومؤهلاتهم العلمية والبدنية، وهو ما أكد عليه هرزبرغ في أبحاثه فيما يتعلق بالعوامل الدافعة من ضمنها إثراء الوظيفة التي تطرق فيها إلى تحفيز العاملين على أداء وظائفهم بالأسلوب الذي يروونه مناسباً لقدراتهم من خلال إشباع حاجاتهم الخاصة بالمضمون الوظيفي عن طريق تطبيق المؤسسة هندسة إدارية لأسلوب تصميم الوظائف المتوفرة لديها وإضافة مهام وصلاحيات ومسؤوليات أكبر وأوسع.

9.1. نمط الإشراف القيادي وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

"إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم"31، ولذلك يبقى نجاح نمط الإشراف القيادي المتبع من قبل إدارة المؤسسة مرهونا حسب الميزات التي يتصف بها الرؤساء والمشرفين وكذلك حسب طبيعة العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين فكلما كان نمط الإشراف عالي المستوى أدى ذلك إلى حسن معاملة القوى العاملة مما يؤدي إلى إيجاد علاقات تآزر وتعاضد وخلق جو من الثقة والاحترام والتنسيق والتضامن بين المشرف ومرؤوسيه والعدالة في معاملتهم وبث روح عمل الفريق فيما بينهم، تماشياً ما أثبتته الدراسات العلمية على إن إعطاء

العاملين حقهم من التقدير في وقته وإطلاعهم على مستويات تقدمهم وتدعيمهم في هذا الشأن من أجل الاستمرارية في التقدم والنمو أدى ذلك إلى تشجيعهم إلى الإفصاح عن مكبوتاتهم بدلا من تجاهلهم مما يجعلهم يشعرون باللامبالاة والإحباط وعدم الاكتراث لهم مما يسهم هذا في زيادة معدلات دوران العمالة، فوضع كل فرد في مكانه المناسب بما يكفل في الاستفادة من كل فرد حسب الطاقات والمهارات والفنيات الذهنية والبدنية التي يمتلكها للتمكن من تحقيق تنمية روح الجماعة بين أعضاء العمل والرفع من معنوياتهم من خلال إفصاح مجال من المشاركة في عملية اتخاذ القرار في وضع بعض الإجراءات الهادفة إلى بناء المؤسسة وديمومتها، وبالتالي فرؤساء المصالح المؤسساتية مطالبون بإعداد جداول رقمية توضح عدد المناصب المشغولة وأصحاب المؤهلات الوظيفية المقابلة لها.

10.1. ظروف العمل الفيزيائية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يحقق حافز توفير ظروف العمل الفيزيائية الملائمة في رفع كفاءة الأداء، فهو يلعب دورا محوريا في دعم الكمية الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية بمفهومها الاقتصادي، بحيث "تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل"32، ومساعدتهم على إشباع حاجاتهم نحو تحقيق ذاتهم وتقديرهم الاجتماعي، يتضح ذلك من خلال لوحة القيادة المعدة من قبل إدارة المؤسسة التي تتضمن لغة أرقام تبين انخفاضا في معدلات التغيب والتخلي عن العطل المرضية.

11.1. ترقية المسار الوظيفي للعامل وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يلعب حافز الترقية دورا مهما على الحياة المهنية والاجتماعية للعامل باعتبار هذا الحافز عاملا محفزا يعمل على تشجيع العاملين في المؤسسة على رفع مستواهم الوظيفي والاجتماعي ورفع معنوياتهم وإشعارهم بالفخر والامتنان وزيادة ثقتهم لسياسات مؤسستهم مما يؤثر بالإيجاب على مردودية الإنتاج وكذلك المساهمة في التقليل من تكاليف التدريب للقوى العاملة الجديدة وكذا إلى استقدام الكفاءات من خارج المؤسسة هذا من جهة.

ومن جهة أخرى فان العاملين يفضلون الترقية "التقليدية" لأعلى لأنها تعني زيادة مالية وزيادة في المهام الإشرافية والإدارية، وحيث أنه يستحيل ترقية كل الناس في المؤسسة، فلا بد من تنمية الشعور بوجود أنواع أخرى من الترقية، وهي الزيادة المالية فقط من خلال علاوة الكفاءة، وهي علاوة بسبب الكفاءة تضاف على الراتب الشهري للفرد، كما أن هناك ترقيات جانبية تمهد لترقيات حقيقية "33"، وفق رقمنة برنامج وظيفي يسمح بالترقية الآلية دون تدخل أي اعتبار مغل للمبادئ التنظيمية للمؤسسة.

12.1. العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يؤثر الحافز المعنوي المتمثل في حافز العلاقات الإنسانية سلبا على مستوى المؤسسة إذا كانت إدارة هذه الأخيرة غير قادرة على فرض مناخ تنظيمي تسوده علاقات اجتماعية ووظيفية جيدة بين القوى العاملة، ولذلك فان الحاجة إلى التقدير والاهتمام بما قام به الفرد من أعمال ومبادرات تستوجب وضعها في الحسبان ما دام أن حافز العلاقات الإنسانية بمثابة رابط بين المؤسسة وعاملها يؤدي إلى الاهتمام بتقديمهم الوظيفي، يتضح ذلك من خلال المعلومات التي توفرها إدارة المؤسسة في شكل لغة أرقام تعبر عن انخفاض معدلات الملفات التأديبية المنجزة،

مع تبيان أرقام الأفراد الذين استفادوا من درجات التقدير على اثر ما قاموا به من مبادرات تستحق الثناء.

رابعاً. الحوافز المعنوية السلبية وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

تقوم المؤسسات بتصميم نظام معين للحوافز المعنوية السلبية يتلاءم مع خصوصيتها تسلط على العاملين من أجل ضبط سلوكيات وتصرفات العاملين وتأديبهم وتعتبره إحدى آليات الرقابة الإدارية لضبط وتصحيح كل ما هو مخالف للوائح والنظم الخاصة بها، وهي التي تستمد أساس وجودها في حقيقة الأمر من القانون الخاص بالمؤسسة، وبالتالي يكتسب صفة الإلزام والتقييد ولذلك نجد الحوافز المعنوية السلبية في مجملها تركز على العقوبات السلبية تهدف إلى تدارك الوضع الذي قد يؤدي إلى عرقلة السير الحسن للمؤسسة متميزة بالصرامة والزجر حتى تكون هناك عبرة للغير وحتى يلتزم كل عامل بواجباته الوظيفية مما يحقق المصلحة العامة للمؤسسة على أن تكون منصفة وسريعة التنفيذ من أجل تقويم وتصحيح الفئة المقصرة وحثها على تحسين تصرفاتها وأدائها الوظيفي على أن تكون الجزاءات التأديبية في حق المذنبين عادلة وملائمة للذنب الإداري وذلك بأن يخلو من الإسراف في الشدة، أو الإمعان في الرأفة ولكن بما يخدم مصلحة المؤسسة مراعاة مع مصلحة الفرد العامل المقصر، تدرج ادارة المؤسسة قائمة المخالفين والمحالين على لوائح العقوبات التي تفرضها مبادئها ضمن جداول رقمية، حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة من قراءة واستنتاج الحلول المؤدية الى تحقيق الأهداف المرجوة.

1. تبليغ اعتذارات لفت الانتباه وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يطبق هذا الحافز المعنوي السلبي من أجل تقويم سلوك العامل وردعه لما بدر منه من تصرفات أو ارتكابه لأخطاء مهنية بسيطة وغير متكررة أثناء تأدية مهامه أو بمناسبة، وهذا بعد قيام المسؤول المباشر برفع تقرير كتابي يدون فيه كل تجاوزات الفرد المقصر إلى السلطة التصاعدية، ومن بين هذه الأخطاء البسيطة المدرجة ضمن الأخطاء ذات المستوى الأول التي من شأنها أن تؤثر سلباً على السير الحسن للمؤسسة على غرار:

- عدم احترام ساعات العمل.

- التأخر والخروج قبل الوقت وغيابات غير مبررة.

- النوم أثناء العمل دون أن يترتب عن ذلك أثاراً.

وقبل توجيه عقوبات تأديبية ضد الفئة المقصرة تلتجئ المؤسسة في بداية الأمر إلى تبليغ اعدارات تحذيرية تتضمن الكف عن التصرفات والتنبيه ولفت الانتباه أنه في حالة تكرارها ستكون هناك عقوبات أقصى تهدف في مجملها إلى الحث على تحسين التصرفات والمواظبة على الأداء الحسن، تسجل هذه الاعذارات بالدفتر الإداري للفئة المقصرة، مدون في شكل ارقام مصحوبة بترسيم بتواريخ وقائع السلوك المخالف والعقوبات المسلطة والمناسبة لذلك الفعل.

2.1. الخصم من الراتب الشهري وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

تلجأ إدارة المؤسسة إلى فرض هذا الحافز المعنوي السلبي على أفرادها العاملين من أجل تدارك الوضع قبل فوات الأوان من خلال الخصم من المرتب الشهري للعاملين، فهي عبارة عن جزاءات مالية تتمثل في اقتطاع جزء من أجور العاملين المقصرين، من أجل ضبط وفرض اللوائح والقوانين الخاصة بها، خاصة فيما يتعلق بالغيابات فكل غياب يقابله خصم من المرتب، لتكون هناك عبرة للآخرين من أجل

المواظبة على الحضور في الوقت المحددة، وعلى كامل أيامات الأسابيع لضمان السير الحسن للمؤسسة، وبالتالي نحو تحقيق أفضل للأداء، يتضح ذلك من خلال مؤشرات قياس الاداء التي تتبناه ادارة المؤسسة، على غرار لغة الارقام المتعلقة بنواحي مدة الانجاز، جودة ونوعية الخدمة المقدمة.

3.1. الحرمان من العلاوات وأثرها على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يتم توجيه هذا الحافز المعنوي السلبي وهذا بعد انعقاد المجلس التأديبي المتكون من ممثلي العمال وممثلين عن إدارة المؤسسة للذين قاموا بإتلاف غير عمدي للتجهيزات، ولكن كان ذلك نتيجة نقص التجربة والخبرة وعدم الاستجداد أو عدم إخطار للرؤساء والمشرفين عن حالتها لاتخاذ الإجراءات اللازمة، من أجل تصليحها إلى أن تعطبت عن آخرها، ولا يمكن فيما بعد تصليحها مما يكلف المؤسسة تكاليف أخرى لاستبدالها بتجهيزات جديدة مما يؤدي إلى تعطيل استمرارية الإنتاج،"حيث يجب أن تتساب السلطة من أعلى إلى أسفل ويكون كل فرد مسؤولاً أمام رئيسه الأعلى عن التصرفات وقرارات رؤوسيه، وبالتالي تكون الرقابة مركزة في قمة السلطة"³⁴ إلا أن هذا الحافز عادة ما يكون محدد بمدة وغير مستمر مع الحياة المهنية للعامل، وتزول بزوال مدتها القانونية ولا يمكن أن تكون مستمرة مع الحياة المهنية للعامل، تقنن بشكل رقمي لا يسمح بتجاوز مدة العقوبة للسماح بالموارد البشري التابع للمؤسسة من ترقية مساره الوظيفي.

4.1. توجيه الإنذار والتوبيخ وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يسلط هذا الحافز المعنوي السلبي على الذين قاموا بتصرفات ترتبت عنها مايلي:

- أضراراً بسبب عدم أخذهم للحيطه والحذر أثناء تأدية الوظائف والمهام، أو لا مبالاتهم بممتلكات المؤسسة.

- التهاون في صيانة العتاد والتجهيزات، أدى ذلك إلى أضرار مادية.
- قيام أحد الأفراد العاملين بالعنف أو الاعتداء على عامل آخر أثناء تأدية المهام.
- جملة الأفعال التي قام بها العامل تسبب بموجبها في رفض تنفيذ تعليمات ذات الصلة بالوظيفة المسندة إليه دون مبرر مقبول، تدوين هذه المخالفات في جدول ودعامات رقمية ووضعها على لوح الاشهار للمؤسسة، وعلى اشهارها على المجلة الخاصة بها، بدافع الاطلاع والاعتاظ أيضا.

6.2. التنزيل في الرتبة أو منصب العمل وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يعتبر التنزيل من بين الحوافز السلبية القاسية التي تسلط على الفئة المقصرة والتي ارتكبت أخطاء جسيمة حددتها قوانين ولوائح المؤسسة، ويعرف التنزيل في هذه الحالة بأنه "عملية تخصيص الفرد ليشغل وظيفة ذات أجر ومكانة ومسؤوليات أقل، ولهذه الطريقة آثار نفسية خطيرة على العاملين الأمر الذي يجعل المؤسسات تمسك عنها، إلا إذا اضطرها العامل الذي أتى بالسلوك غير المرغوب إلى استخدامها مع توفر الأركان القانونية لاستخدامها"³⁵، يهدف هذا الحافز المعنوي السلبي إلى فرض الانضباط العام والتقييد التام للوائح والنظم المتعلقة بالمؤسسة وتهذيب السلوك وتأديبه ولضبط وتصحيح سلوك وتصرفات العاملين، يتم إخطار الإدارة العليا عن ذلك وفق معطيات رقمية للتمكن من معرفة مدى قدرة الرؤساء والمشرفين على التحكم في المرؤوسين أو من عدمه.

8.2. التأخير في جدول الترقية وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

يمثل التأخير في جدول الترقية حرمان العامل المرتكب للأخطاء المهنية من التقدم في الترقية، حيث يترك هذا الحافز المعنوي السلبي أثر نفسي وتداعيات مادية مستقبلية مما يحول بينه وبين إثبات مثل هذه الأخطاء الناجمة عن السلوكيات

والتصرفات المنافية لثقافة المؤسسة، وبالتالي ستكون عبرة للآخرين لضمان عدم تكرار هذه السلوكيات الغير سوية مرة أخرى، فعندما توصف ثقافة المؤسسة "بأنها قوية عندما يتمسك بشدة معظم أفرادها بتلك القيم والمعاني المشتركة"36، كما يعتبر هذا الحافز المعنوي السلبي بمثابة إنذار جماعة العمل، بأن عدالة المؤسسة في المرصاد لمن تخول له نفسه خلاف ذلك وأنه سوف تلاحق من يغفل ويحدث مثلما فعل سابقهم الذي تعرض للعقاب، يتم الاعلان عن ذلك وفق معطيات رقمية نسخة منها تعلق على لوح الاشهار التابع للمؤسسة ونسخة للأرشيف والنسخة الثالثة للجهات السلمية من أجل الاطلاع والمتابعة.

9.2. الشطب من الترقية وأثره على تحقيق الفاعلية التنظيمية:

إن نوعية هذه الحوافز المعنوية السلبية توجه نحو العامل نظير سلوكه المرتكب رغم الإنذارات المتكررة الموجهة إليه، نظرا للأخطاء المهنية المرتكبة والنقائص الجسيمة، خصوصا من ناحية الإهمال الخطير للالتزامات الأخلاقية المهنية، وما يتعلق بمظاهر الإخلال بالانضباط العام الذي من شأنه أن يؤثر سلبا على السير الحسن لمصلحة المؤسسة، لان في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل37، وهي ذات تأثير على القوى العاملة في فرض الصرامة والمواظبة على الأداء، فهو يلقي استجابة كبيرة من قبل الكثيرين من العاملين فيعمدون إلى تجنب أنفسهم من التعرض لهذه العقوبة من خلال التزامهم بأخلاقيات المهنة، يوضح ذلك في برنامج رقمي يتم إرساله للجهة العليا سواء من ناحية تأكيد هذا الإجراء أو إعطاء تعليمات بتجاوزه والبحث عن حلول أخرى تصب في مصلحة المؤسسة.

خاتمة:

تم التطرق إلى تأثيرات الحوافز المادية والمعنوية وبنوعيتها الايجابية والسلبية وانعكاساتها على تحقيق الفاعلية التنظيمية على مستوى المؤسسة وتوصلنا في مناقشتنا هذه، إلى تلك الحوافز التي توفرها المؤسسة حسب إمكانياتها وقدراتها المتاحة، تسعى في أسمى معانيها إلى المساهمة في التحكم في محددات سلوك العاملين بما يضمن تحريك وتوجيه هذا السلوك نحو ما هو أحسن، يعود بالفائدة على مصلحة المؤسسة وعلى الفرد العامل في أن واحد، كما أنها تنمي ثقافة وقيم سلوكيات الفرد العامل والتي تسعى المؤسسة إلى تثبيتها بين العاملين، من خلال تحديد نمط السلوك والتصرف المطلوب.

فهي تساهم من الناحية التنظيمية إلى المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية والعمل على تهيئة أرضية تسهل تنظيم منظومة تعتمد على ترتيب احتياجات العاملين، حسب أولوياتها مما تؤدي إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد العامل، وتقوي طاقته الإبداعية بما يضمن قدرته في تحقيق أهداف المؤسسة، على اعتبارها أداة من الأدوات المساهمة في التغيير، التطوير، وطريق المقترحات والمبادرات الخلاقة للإبداع، تحقيقا للتوازن الديناميكي الذي يجعل النظام الإداري معنيا بالحركية، والتطور ومصدرا لحيوية النظام الإداري للمؤسسة.

قائمة المراجع:

1. حسن راوية، 2003، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص. 29.
2. السلمي علي، 1997، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، ص. 147.

3. بربر كامل، 2000، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الجامعة اللبنانية، ص. 102.
4. شاويش مصطفى نجيب، 2000، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، ص. 96.
5. ابراهيم براهيمية، 2014، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة علي لوني، ص. 09.
6. بحيري سعد صدق، 2004، توازن الأداء، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص. 201.
7. صبرينة ميلاط، 2007، التكوين والفعالية التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، ص. 9.
8. أبو قحف عبد السلام، 1997، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط2، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص. 25.
9. حافظ حجازي محمد، 2008، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، ص. 232.
10. جاد الرب سيد محمد، 2009، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، ص. 302.
11. جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، 2004، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، ص. 110.
12. بن دليم القحطاني محمد، 2008، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ط3، الرياض، ص. 187.
13. حسن عادل، من دون سنة نشر، التنظيم الصناعي إدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، ص. 142.

14. أحمد ماهر، 2003، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، ص. 345.
15. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص. 345.
16. Baddache Farid, **le développement durable tout simplement**, 2008, groupe Eyrolles, Paris, P. 243.
17. نجاتي، 2002، الصحة والغذاء، دار الفكر العربي، القاهرة، ص. 271.
18. أحمد سيد مصطفى، 2005، **ادارة السلوك التنظيمي، المعادي الجديدة**، القاهرة، ص. 177.
19. Ronald w. Hilton et al. traduction américaine par Georges Langlois, 2012, **Stratégies des décisions en entreprises**, Bruxelles, P. 1071.
20. Alfred Zeyl et Armand Rayan, 2003, **Force de vente, direction, organisation, gestion**), 3^{ème} édition, édition d'organisation, Paris, , P. 394.
21. جمال الدين عويسات، 2002، **السلوك التنظيمي والتطوير الإداري**، دار هومة، الجزائر، ص. 38.
22. محمد عبد الفتاح ياغي، 2010، **اتخاذ القرارات التنظيمية**، الطبعة الثانية، دار وائل، الأردن ص. 212.
23. ناصر دادي عدون، **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)**، مرجع سابق، ص. 124.
24. سلطان محمد سعيد، 2002، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار الجامعة الجديدة، مصر، ص. 235.
25. Chantal Sauviat, **L'entreprise et la nouvelle économie**, Imprimé en France, 2002, P. 48.
26. Calmé Isabelle et al., 2003, **Introduction à la gestion**, Dunod, Paris, P. 225.
27. جلدة سامر، 2008، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر، الاردن، ص. 98.
28. Benchimol Guy, 2006, **L'entreprise à l'heure de l'économie de la connaissance**, Paris, P. 108.

29. سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص. 58.
30. أحمد عرفة وسمية شلبي، مرجع سبق ذكره، ص. 428.
31. محمد سعيد أنور سلطان، 2004، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، ص. 202.
32. سهيلة محمد عباس، 2003، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص. 178.
33. أحمد ماهر، 2009، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص. 89.
34. Nicolas Mottis, 2006, **Le contrôle de gestion**, 2^{ème} édition, Paris, P. 131.
34. بلال محمد إسماعيل، 2005، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، ص. 25.
35. حافظ حجازي محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 278.
36. طارق طه، 2005، الإدارة، ط5، منشأة المعارف للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص. 190.
37. أحمد قاسم القريوتي، 2009، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الأردن، ص. 71.