

دوافع العمل وحوافزه وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي

أسامة محمد الشريف

هيئة البحث العلمي

أ. محمد سعيد الثعبان

كلية الآداب/ جامعة الزاوية

المستخلص:

لا يكفي توافر القدرة على العمل وحدها، لكن يقدم الأفراد أفضل ما لديهم سواء فيما يتعلق بمعدلات الإنتاجية الفردية أم الإنتاجية الكلية، أم فيما يتعلق بالاستخدام الصحيح للمواد الأولية، ووسائل الانتاج والمحافظة عليها، ومراعاة نظم العمل والتعاون مع الآخرين، بل يتعين أن يتوافر إلى جانب تلك القدرة والرغبة في العمل والحماس لكل ما يتعلق بتطوير المؤسسة الصناعية التي يعمل بها الأفراد.

ولأهمية هذا الموضوع وعلاقته المباشرة بموضوع البحث سيتناول الباحث بشيء من التفصيل من خلال تقسيمه إلى عدد من المحاور سيتناول في المحور الأول: تعريف الدوافع وتقسيماتها، أما المحور الثاني: قيم فيه تعريف الحوافز وأنواعها، و في المحور الثالث: العلاقة بين الحاجات والدوافع والحوافز، وأما المحور الرابع والأخير فسنتناول فيه وبشيء من الإيجاز نظريات الدوافع.

المقدمة:

لقد حظيت الحوافز باهتمام كبير من قبل المختصين والباحثين، حيث أشار بعضهم إلى أن أنظمة الحوافز تؤدي إلى زيادة الإنتاج، ومن جهة أخرى إن نظرية الحاجات الإنسانية قد أثارت اهتمام الكثير من الباحثين أيضاً، ونجحت نجاحاً كبيراً في حيز التطبيق حيث اعتبرت أنموذجاً علمياً ولتطبيق نظام الحوافز بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى ذلك فقد نادى رواد نظريات العلاقات الإنسانية بضرورة إنماء المشاعر والعلاقات الودية والانسانية بين المديرين والعاملين، وأن الاتجاه الانساني في العمل يشكل حافزاً مهماً للأفراد، ويؤدي بالنتيجة إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين، والتي تعتمد أساساً على عنصرين أساسيين هما:

أ- المقدرة على العمل.

ب- الرغبة في العمل.

تتعلق الفقرة الأولى بما يتمتع به الفرد من قدرات، وقابليات، ومهارات، وخبرات تكونت لديه من خلال التعليم والتدريب والممارسة العملية إضافة إلى الاستعداد الذاتي الذي ينميه التعليم والتدريب، أما الثانية أي الرغبة في العمل فتتمثلها الحوافز التي تدفع سلوك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

وبالنظر إلى أهمية الحوافز في تحقيق حاجات الأفراد ورغباتهم وطموحاتهم ورفع كفاءة أدائهم وبالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة سيفرد الباحثان مساحة مناسبة في هذه الورقة للطبعة الأولى تغطية هذا الموضوع مشيرين إلى ذلك لبعض النظريات التي أشار أصحابها إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية، وتأثيراتها على سلوك الأفراد والتي تنعكس بشكل إيجابي على أدائهم للأدوار المنوطة بهم. حيث أثبتت غالبية التجارب بأن معظم مشكلاتنا الكبيرة ليست في عالم الأشياء ولكن في عالم الأشخاص "وأن أكبر فشل للإنسان كان وما يزال في عدم القدرة على تحقيق تعاون الآخرين وفهمهم، وقد تصدى كثير من الباحثين لهذه المشكلة حيث أشارت (إيلتون مايو) بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية إلى أن "عدم التوازن بين التقدم في المهارة الفنية والمهارة السلوكية سيكون مدمراً" (الهواري. 1976: 303).

إن البحث عن طبيعة الإنسان الفرد نقطة انطلاق في التعامل معه وفهمه وتوجيهه ونقطة الانطلاق بطبيعة

الحال هي دراسة (السلوك) ودراسة السلوك ترتبط بالأسباب من ورائه أو الدوافع.

ولكي تستطيع الإدارة تحفيز العاملين بنجاح وفاعلية عليها أن تدرك وتتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين، وأن محاولة فهم الحاجات والأدوار التي تلعبها تمثل جانباً مهماً في وضع نظام فعال للحوافز باعتبار أن هذه الحاجات تشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني، ومن جهة أخرى فقد أرجع (وليم مكيدوجل) "دوافع سلوك الإنسان إلى عدد من الغرائز وعرفها بأنها "استعداد مظهري جسمي نفسي يدفع صاحبه إلى إدراك شيء أو أشياء من نوع خاص والالتفاف إليها، وينشأ عن هذا الإدراك حالة وجدانية معينة تدفع الفرد إلى القيام بعمل خاص نحو الشيء المدرك أو على الأقل الشعور بدافع نحو هذا العمل" (وهيب وآخرون. 1987: 206).

وقد تعددت النظريات التي تفسر الدافعية، كما تعددت المداخل التي تقوم عليها هذه النظريات.

ويتناول البحث في دراسته العلاقة بين البيئة المحيطة بالعاملين ومستوى أدائهم وعلاقة ذلك بنمو وتطور الإنتاجية، بعد أن يستعرض بإيجاز مفاهيم الدوافع والحوافز والحاجات والنظريات المتعلقة بها.

عرض المشكلة:

العنصر البشري هو المحرك الأساسي للعملية الإدارية، يتميز هذا العنصر بتكوين نفسي اجتماعي يقوم على مجموعة من الميول والاتجاهات والدوافع علاوة على خاصية الجماعة في الانتماء والتفاعل؛ لذلك لابد للإدارة من أن تدرك أهمية العلاقات الإنسانية كمحرك للسلوك البشري وبالتالي يصبح من مسؤوليتها أيضاً تخطيط تلك العلاقات الإنسانية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً مهماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء. الأمر الذي يمكن القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج، وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء. أهمية البحث:

يأمل الباحثان أن يكون هذا البحث ذا أهمية للأسباب الآتية:

هذا البحث سيلقي الضوء على أهمية الحوافز والدوافع ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في كافة

المستويات.

2- يركز على البعد الاستراتيجي لأهمية الحوافز في القطاعات الانتاجية والخدمية المختلفة

3- تساهم هذه الدراسة في مساعدة جهات العمل بشكل عام بالاستفادة من نتائج استخدام الحوافز المادية والمعنوية بما يساهم في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية ويساهم بالتالي في تحسين مستويات الاداء للعاملين ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية لهذه المنظمات.

4 - التوصيات التي يقدمها الباحث ومدى الاستفادة منها في الواقع الحالي.

تساؤلات البحث:

تحاول هذه الدراسة الوصول إلى النتائج المرجوة من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1- هل هناك علاقة بين تطبيق منظمات الأعمال الإنسانية لسياسة العمل بنظام الحوافز وبين مستوى أداء العاملين بها ؟

2- هل هناك فروق جوهرية بين الدوافع والحوافز والحاجات لدى الأفراد.

3- هل توجد علاقة بين نظم الحوافز المطبقة على الموظفين وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء الموظفين.

تعريف الدوافع وتقسيماتها:

الدافع "حالة داخلية أو استعداد فطري أو مكتسب، شعوري أو لاشعوري عضوي أو اجتماعي نفسي يثير الحركي أو الذهني، ويسهم في توجيهه إلى غاية شعورية أو لا شعورية، فالدوافع هي الطاقات التي ترسم للكائن الحي أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلي أو تهئ له أحسن تكيف ممكن مع البيئة الخارجية" (زيدان. 1972: 52 - 53).

ويمكن النظر إلى الدافع على أنه قوة أو طاقة كامنة تدفع الفرد لأن يسلك سلوكاً معيناً في اتجاه معين (أو هو حاجة غير مشبعة).

وتتباين أنواع الدوافع التي تسيطر على الفرد وتدفعه إلى أنماط مختلفة من السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذي نطلق عليه العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التي تخلق في الشخص الرغبة في الراحة أو طلب المتعة.

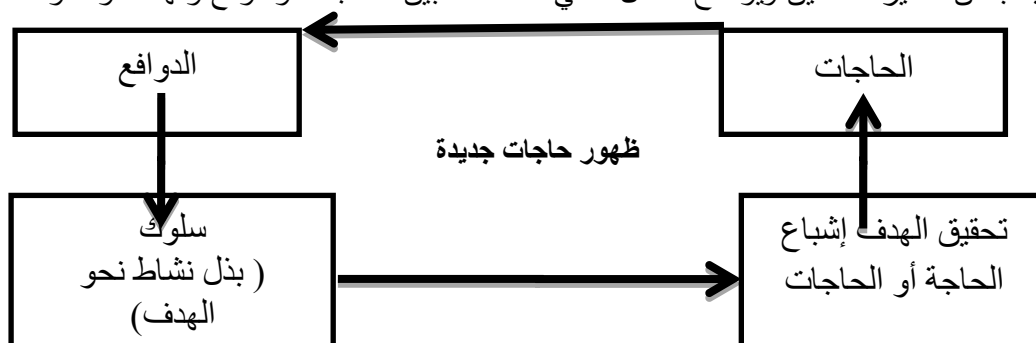
وتجدر الإشارة إلى أن بعض الدوافع يبدو واضحاً وقاطعاً، والبعض الآخر يبدو غامضاً، كما قد يكون هناك تناقضاً بين الدوافع، أو قد تتداخل مع بعضها البعض.

وكمبدأ عام لا يمكن القول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من الدوافع وهي ليست جامدة ولا ثابتة بل هي حركة وتغير مستمرين، كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر، أو قد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى.

الحاجات والدوافع:

لكي يستطيع المسئول تحفيز الآخرين بنجاح وفاعلية فما عليه إلا أن يدرك ويفهم ماهي حاجاتهم ودوافعهم ورغباتهم، ومن الأمور الصعبة التي تجابه الإدارة في عصرنا الحديث هي الحصول على تجاوب سلوكي من العاملين يناسب طموح الإدارة. وعلى هذا الأساس فإن الحاجات والدوافع تعد اليوم من المشاكل التي تشكل تحدياً للإدارة في مختلف القطاعات.

"أن فهم الحاجات والادوار التي تلعبها تمثل جانباً مهماً في وضع نظام فعال للحوافز باعتبار ان هذه الحاجات تشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني" (أبومدين، 2000: 143)، فالحاجات تولد نوعاً من التوتر يدفع الفرد الى إحداث سلوك معين للتخفيف من حدة هذا التوتر وتهدف التصرفات السلوكية إلى إشباع الحاجات الإنسانية، والحاجات بطبيعتها متجددة فبمجرد إشباع حاجة أو حاجتين جزئياً أو كلياً تظهر حاجات ورغبات جديدة لدى الإنسان ويتعين عليه ان يعمل على إشباعها وهكذا تنقضي حياة الفرد كلها في محاولات لإشباع حاجاته المتفاوتة والمتجددة، ومن واجب الإدارة في هذا المجال أن تلم بالطبيعة البشرية، وعن أسباب تصرفات الأفراد ودوافعهم حتى يتمكن من أن يتخذ القرارات الصائبة والمناسبة بشأن تحفيز العاملين ويوضح الشكل الآتي : العلاقة بين الحاجات والدوافع والهدف والسلوك.



الشكل - 1: العلاقة بين الحاجات والدوافع والهدف والسلوك (وهيب وآخرون. 1987: 205).

ويمكن تقسيم الدوافع إلى عدة فئات أساسية. تضم كل فئة منها مجموعة من الدوافع في كونها تعمل على إشباع نفس الحاجة ، وتمثل تلك الفئات في (المرجع السابق: 207).

أ- دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان: أي بالحاجات التي لا غنى للفرد عن إشباعها حتى يبقى على قيد الحياة كالحاجة للأكل والشرب والنوم.

ب- حاجات الأمن والسلامة: وهي الحاجات التي تتعلق باطمئنان الفرد وسلامته في حاضره ومستقبله.

ج- دوافع متعلقة بالحاجات النفسية للإنسان: أي بالحاجات التي تتعلق برغبة الفرد في الإنجاز وتحقيق النتائج الرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصدقة.

د- دوافع متعلقة بالحاجات الاجتماعية للإنسان: أي الحاجات التي ترتبط بالإنسان ككائن اجتماعي كالحاجة إلى تكوين الصداقات، والرغبة في الظهور والتميز، الحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير، الرغبة في مساعدة الآخرين.

هـ- دوافع تتعلق بحاجة الإنسان إلى تأكيد الذات: أي الحاجات التي تتعلق برغبة الإنسان إلى أن يحقق الصورة التي يتخيلها عن نفسه، إن مجموعة الحاجات التي يشعر بها الإنسان تعتبر أساساً لنشأة الدوافع التي تحرك السلوك وتوجهه.

و"ينبغي التأكيد على أن تلك الحاجات ترتبط ببعضها البعض في تسلسل هرمي قاعدته الحاجات الأساسية تتلوها الحاجات الاجتماعية ثم الحاجات النفسية، وتأتي الحاجة إلى تأكيد الذات عند قمة الهرم" (النطاح، 1994: 22)، وهذا ما

دفع (ابراهيم ماسلو) إلى وضع تلك الحاجات في شكل هرمي، والذي اقترن باسمه، وتعمل تلك الحاجات على تحريك السلوك في تناسب عكسي مع درجة إشباعها، أي أن الحاجة غير المشبعة هي التي تحرك السلوك وتدفعه.

"والجدير بالملاحظة أن استخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك يتطلب ضرورة الإحاطة بالجوانب المختلفة للحاجات الإنسانية، أي أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفي لتفسير سلوكه، أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك، وإنما هناك أربعة جوانب بمفهوم الحاجة يجب الإحاطة بها حتى يمكن الوصول إلى تفسير سليم للسلوك، وهي: (الشرقاوي. 1998: 64) الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد.

المستوى المطلوب للإشباع.

المستوى الفعلي للإشباع.

إدراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب للإشباع.

الفروض الأساسية المتعلقة بالدوافع :

أن ثمة ثلاثة فروض أساسية تتعلق بدور الدافعية في توجيه السلوك الانساني هي: (الشرقاوي. 1998: 71)

أ - أن أفكار الفرد يمثلان انعكاساً لدوافعه. أي أن الدوافع تتولى وظيفة خطيرة في حياة الإنسان، ألا وهي توجيه أفكاره وسلوكه في اتجاهات محددة.

ب- (حاجات الفرد في تغير وتطور مستمرين) أي أن تلك الحاجات لا تبقى على حالة واحدة من الجمود أو الثبات ، وذلك نتيجة ما يعتري الإنسان ذاته من تغيير بيولوجي أو اكتسابه لحاجات جديدة أو اقلاعه عن حاجات سابقة بفعل الخبرة والتعلم، أو نتيجة ما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغيير .

ج- (تتركز الحاجات حول ذات الشخص) أي أن كل حاجات الانسان تتركز حول تأكيد أو تحقيق الصورة التي يتخيلها لنفسه أو ما يطلق عليه تحقيق الذات.

تعريف الحوافز وأنواعها:

"يعتبر الحافز بمثابة مثير خارجي في المجتمع، أو البيئة المحيطة بالفرد ، يجذبه إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها، أي الحوافز "هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان(الدافع) والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"(الشرقاوي. 1998: 71).

ويمكن تقسيم الحوافز إلى ثلاثة أنواع تتفق مع تقسيم الحاجات إلى حوافز أولية وحوافز اجتماعية، وحوافز ذاتية. كذلك يمكن النظر من حيث كونها إيجابية أو سلبية.

"فالحافز الإيجابي يسهل أو ينمي بعض التصرفات بينما الحافز السلبي يضع أنواعاً أخرى من التصرفات"(الثعبان، 2001: 74)، ومن ناحية أخرى يشاع تقسيم الحوافز إلى مادية ومعنوية، ويقصد بالحوافز المادية تلك التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية وتشمل: الأجر، وضمان استمرار العمل، وظروف العمل المادية وإمكانياته، ساعات العمل. أما الحوافز المعنوية فهي تلك التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية وتشمل فرص الترقية والتقدم، علاقات الزمالة والإشراف، وسياسات الإدارة.

هذا وتختلف الحوافز اختلافاً بيناً في ثلاث نواح تؤثر على فاعليتها في إشباع حاجات الأفراد ، و"هي الاتجاه، والقوة، والاستمرار، فالحافز قد يكون إيجابياً أو سلبياً، ضعيفاً أو قوياً، قد يستمر لفترة طويلة، أو قصيرة، وعموماً فإن فاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوبة تتوقف على تفاعل تلك الخواص الثلاث معاً"(النجار، 1978: 206).

أنواع الحوافز:

تتباين العديد من الآراء في شأن تحديد أنواع الحوافز، إلا أن الباحثان يريان أن الأنسب ما تم تحديده وفقاً لأساس تصنيفها، حيث أنها صنفّت على أساس طبيعتها إلى: حوافز مادية وحوافز معنوية وعلى أساس نطاقها إلى: حوافز فردية، وحوافز جماعية، وعلى أساس أثرها إلى: حوافز إيجابية، وحوافز سلبية، وعلى أساس أهميتها إلى : حوافز ضرورية وحوافز مساعدة.

أولاً - أنواع الحوافز وفقاً لطبيعتها:

الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأولية مثل : المأكل، والملبس، والسكن، وما شابه ذلك، ويعتبر الأجر من الحوافز المادية الأساسية أو المباشرة، ويمثل ركناً هاماً في نظام الحوافز المادية، ويدخل ضمن هذه الحوافز اضافة إلى حافز الأجر وملحقاته وكذلك مكافآت المشاركة في الإنتاج ، وضمان استقرار العمل والمزايا الإضافية مثل: السكن، والنقل المجاني والتغذية، والضمان الصحي، الاجتماعي، والخدمات الرياضية والثقافية، والترفيهية، وتقديم المساعدات الاجتماعية عند الضرورة.

الحوافز غير المادية (المعنوية): وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الجماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز: الحوافز الاجتماعية، وفرص الترقية والاحترام والتقدير، وإشعار الأفراد بأهميتهم، والاعتراف بإنجازاتهم، كما تتمثل الحوافز المعنوية في الثناء والمدح حيث يدفعه هذا إلى محاولة الاحتفاظ بمستوى أدائه وما حصل عليه من سمعة بين زملائه، ويتخذ الثناء صوراً عديدة مثل: نشر اسمه؛ وصورة المنتج في لوحات الشرف بداخل موقع العمل، أو في مكان عام بالمنظمة والشارات والالقاب الشرفية والكؤوس وشهادات التقدير، ورسائل الشكر مع مراعاة العلنية في المنح وذلك بما يحفز الآخرين ممن لم يتم تكريمهم. تتمثل الحوافز المعنوية في اشتراك العاملين في عملية صنع القرار سواء أكان في مرحلة الإعداد له، أم في مرحلة اتخاذه، فهذه كلها عوامل تساعد وتدفع بالعاملين إلى زيادة ولائهم لجهة عملهم وهو ما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج واحترام النظم المطبقة.

ثانياً - أنواع الحوافز وفقاً لنطاقها:

أ- الحوافز الفردية: هذا النوع يطبق على الأفراد بصفة منفصلة، وفي ضوء مخرجات وسلوك ودرجة وكفاءة كل فرد، وتستلزم هذه الطريقة في وضع معدل إنتاج قياس بين عدد الوحدات والإنتاجية المطلوبة. وتثير الحوافز الفردية مشكلات عديدة، وتعد مصدراً للشكاوى بحجة عدم عدالة معدلات الإنتاج القياسي والوقت القياسي الذي تركز عليه، فضلاً عن الخلافات العميقة حول أسلوب حساب الحوافز، واختلاف الظروف الفعلية التي يعمل فيها الأفراد" (طه، 1978: 305).

إضافة إلى ذلك أن الأفراد يمارسون ضغوطاً على زملائهم الأكفاء حتى لا تتجاوز معدلات إنتاجهم حدوداً معينة خشية أن تعمد الإدارة إلى إعادة النظر في معدلات الإنتاج القياسية، مما قد يحرمهم جزءاً من الحوافز، كما أنه يتعذر إقناع العاملين بضرورة تعديل تلك المعدلات عندما يتم تطوير وسائل الإنتاج وأساليبه.

ب- الحوافز الجماعية: تطبق الحوافز الجماعية على العاملين بالمنظمة بصفة جماعية، أو على أساس مجموعات من الأفراد، والذين يعملون في ظروف متماثلة، أو يسهمون في عملية مشتركة يتعذر تحديد جهة كل منهم فيها بصفة فردية. وعلى الرغم من أن الحوافز الجماعية تلقى قبولا من جانب عريض من العاملين، إلا أنها تضحى في الغالب بالأفراد الأكثر كفاءة وتميزاً لصالح القاعدة العريضة من الأفراد متوسطي الكفاءة. ثالثاً - أنواع الحوافز وفقاً لأثرها:

أ- الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعية المقترحات وتقديمها، والآراء البناءة والابتكارات والاختراعات، وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل، تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها جهة العمل لهؤلاء العاملين، ومن هذه الحوافز: الحوافز المادية، والحوافز الاجتماعية، والحوافز الذاتية والمعنوية.

ب - الحوافز السلبية: على الرغم من تعذر الاستغناء عن هذا النوع من الحوافز، "فإنّ التوسع في استخدامها هو مؤشر على فشل الإدارة وعلى تأثر علاقاتها بالعاملين، فضلاً عن أن هذا النوع من الحوافز لا يكفل أية زيادة حقيقية في الإنتاجية" (بدر، ت. ص: 127).

ويشتمل هذا النوع من الحوافز الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين، كالإهمال، والتسيب وعدم الشعور بالمسؤولية، وعدم التقيد بالتعليمات والتوجيهات.

ومن هذه الوسائل حث الفرد العامل وتنبيهه إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها، وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة محدودة من الزمن (كإيقاف العمل الإضافي أو تأجيل منح العلاوات والترقيات) وتوجيه اللوم ولفت النظر والإنذار، وإيقاف المرتب، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامه المخالفات والأخطاء والتجاوزات. و"يميل البعض إلى تسمية هذا النوع من الحوافز بالحوافز الرادعة، أو التأديب وتقويم السلوك، وهذا الرأي مبني على أساس أن هذه الحوافز هو العقاب" (المرجع السابق: 144).

ويعتبر استخدام الحوافز السلبية في العمل من الأمور الضرورية لرفع كفاءة الإنتاجية، فمن الطبيعي أن يكون من بين العمال المتكاسل والمهمل، ومن سلك سلوكاً غير سوي، عندئذ لابد من استخدام الوسائل الرادعة التي تعالج مثل هذه السلوكيات.

ومن هذا المنطلق يرى الباحثان بضرورة الاعتماد على الحوافز الإيجابية (المادية وغير المادية) لغرض تنمية الروح المعنوية ورفعها بالقدر الذي يساعد على خلق جو مناسب يخدم مصالح الفرد والمنظمة في آن واحد، وإضعاف الجوانب السلبية في سلوك الأفراد العاملين، حيث إن هذه الحوافز لها تأثير أعمق من الحوافز التي أساسها استخدام وسائل سلبية، والتي تكون غير مقبولة أساساً من قبل العاملين، وقد تترك أثراً سلبياً في نفوسهم .

رابعاً - أنواع الحوافز وفقاً لأهميتها:

أ- الحوافز الضرورية: يعتبر (فريدريك تايلور) رائد النظرية التقليدية (الكلاسيكية) أن الأجر هو الحافز الضروري الوحيد الذي يحفز الفرد على العمل حيث إنه كلما زاد الأجر ازدادت إنتاجية الفرد، وتعتمد وجهة النظر هذه على نظرة (تايلور) للإنسان "فالإنسان بالنسبة له كائن اقتصادي وعقلاني يهدف إلى تحقيق المردود الأمثل، أي الحصول على أعلى أجر ممكن مقابل ما يقدمه من جهد" (وهيب، مرجع سبق ذكره: 321).

أما الأجر لدى بعض السلوكيين وعلماء النفس الصناعيين فإنه لا يلعب إلا دوراً ضئيلاً كحافز للعمل، ويستشهدون على ذلك بأن غالبية الأفراد بعد إحالتهم على التقاعد يبحثون عن العمل الرغم من عدم حاجتهم للعمل أو المال، وأن جزاء ما يحصل عليه الأفراد من عملهم هو في الأساس مكافأة أو منحة اجتماعية تتمثل في الإحترام والمكانة وإحساس الفرد بكيانه الذاتي، وأن قوة الأجر كحافز لا تتعدى مستوى الكفاف، وهم يرون بأن الفرد يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة لا علاقة للأجر بها.

ب- الحوافز المساعدة: هذا النوع من الحوافز يشمل أنواعاً شتى من الحوافز المادية والمعنوية الفردية والجماعية، التي تقع خارج دائرة الأجور الأساسية وملحقاتها.

وختاماً لهذا الموضوع فإن الباحثين يتفقان مع آراء الكثيرين من المهتمين بمسألة اعتبار الحوافز أن لها دوراً فعالاً وأهمية كبرى في تحقيق الكثير من الأهداف المرسومة من قبل المنظمات وجهات العمل، ويحصر الباحثان أهمية نظم الحوافز وفوائدها ومزاياها فيما يأتي:

تحقق نظم الحوافز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين.

تسهم نظم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى الاستفادة من القوى العاملة المطلوبة، وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني نقصاً في القوى العاملة.

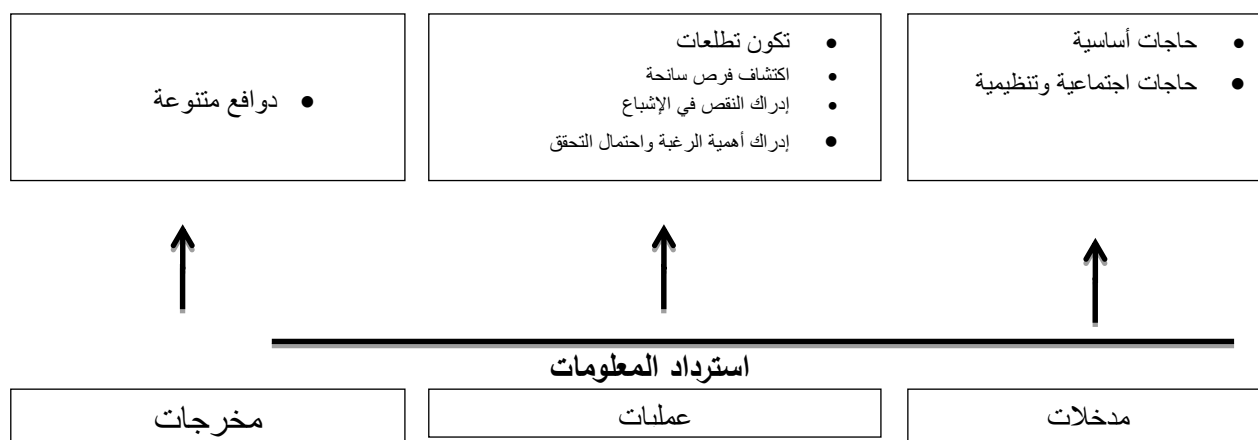
تحسين الوضع المادي والاجتماعي للفرد العامل وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.

تعمل نظم الحوافز على تقليص تكلفة الانتاج من خلال ابتكار أساليب العمل وتطويرها ، واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.

تسهم نظم الحوافز في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل :انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكلفة والغياب والخلافات والشكاوي ... وغيرها.

العلاقة بين الحاجات والدوافع والحوافز :

يرتبط مفهوم الحاجات بمفهوم الدوافع " فالحاجة هي أساس نشاط الدافع(الشرقاوي. 1998: 71) والدافع هو قوة داخلية تدفع الإنسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة مشبعة، ومن ثم يحقق لها هدفا(المرجع السابق: 72)، أما الحافز فهو " قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحوافز ويجعله مستحقاً له(المرجع السابق: 73) فالحافز إذاً: هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً معيناً ترضى عنه الجهة التي تعرض الجائزة، وكلما كان التوافق بين الدافع والحافز على العمل الموجود في بيئة العمل مكتملاً كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك. المطلوب أكبر، أي أن التوافق بين الحاجات التي يشعر بها الأفراد (دوافع العمل) وبين وسائل إشباع تلك الحاجات (الحوافز التي تهيئها الإدارة) هو الذي يحدد حالة الفرد المعنوية، ودرجة رضائه عن العمل، ومستوى أدائه، وإنتاجيته بفرض توافر عامل المقدرة على العمل.



الشكل - 2: حركية نظام الدوافع.

نظريات الدوافع:

هناك مجموعة من النظريات التي تعالج موضوع الدوافع ،وقد رأى الباحثان الإشارة إلى أهمها فيما يأتي:

1 - نظرية الحاجات لأبراهام مازلو:

ترتب هذه النظرية حاجات الانسان في شكل هرمي وتعتبر ان الحاجات ليست متساوية في أهميتها فبعضها أكثر أهمية من البعض الآخر.

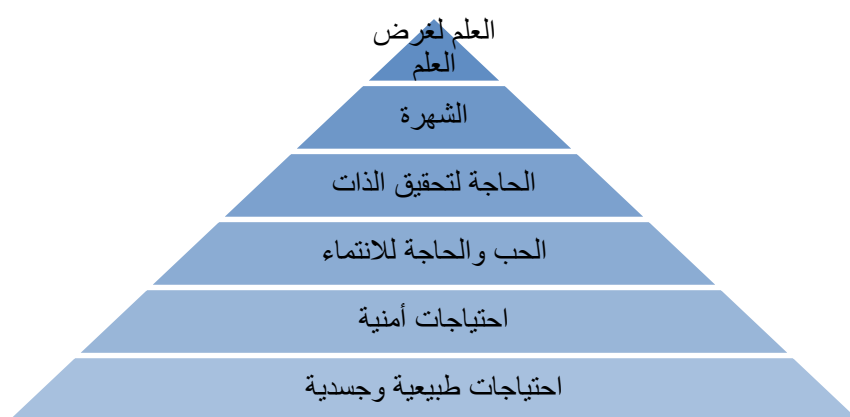
وبالنظر إلى هرم (مازلو) توجد الحاجات البيولوجية والفيزيائية (الأكل والشرب و النوم والتكاثر) في أسفل الهرم، في المستوى الثاني توجد الحاجات المتعلقة بالأمان النفسي والبدني، وفي المستوى الثالث توجد الحاجات الاجتماعية (الانتماء - التكاثر الأسري والاجتماعي). يلي ذلك في المستوى الرابع احتياجات الإنسان المترتبة على علاقته بالآخرين

(كالا احترام والتقدير، والاعتراف بالخبرة) وتأتي في المستوى الخامس الحاجة إلى التطور وتحقيق الذات يلي ذلك حاجة الفرد إلى الشهرة وأخيراً وفي أعلى الهرم جاءت الحاجة إلى العلم لغرض العلم.

ولم يتوقف (مازلو) عند هذا الحد فهو يؤمن بأن " المستويات المختلفة للهرم متصلة ببعضها فالإنسان لا يستطيع إرضاء الحاجات الموجودة في قمة الهرم إلا إذا بدأ بإرضاء الحاجات الموجودة في القاعدة حيث إن الإنسان الجائع يجب أولاً أن يرضي جوعه حتى يستطيع إظهار الكل من حوله (جراهام. 1996: 230).

"كما أن الشخص حينما يواجه مشاكل في علاقاته أو مشاكل أسرية مثلاً يكون من الصعب أن يركز في عمله، وهذا يتوقف على نوع المشكلة، قد تكون مشكلة الحاجة إلى الأمان، أو الشعور بالتجاهل وعدم الشعور بأنه محبوب، فإن هذه الحاجات غير المبالاة تمنعه وتجعله غير قادر على التركيز في عمله، أو أي شيء آخر لو كان عملاً يستطيع أن يثبت ويحقق ذاته فيه (المرجع السابق: 230).

وعلى هذا تعد نظرية (مازلو) طريقاً للتعرف بصورة أوضح على احتياجات الفرد بهدف الحفاظ على جو مناسب للعلاقات الإنسانية الواسعة والسليمة، حيث إن كل فرد سوف يتشجع على التقدم أكثر عن الشعور بأن كل احتياجاته قد وضحت، فإنه يتشجع على التقدم نحو احتياجات أكبر.



الشكل - 3: تنظيم مازلو الهرمي للاحتياجات. (عمر وآخرون. 1991: 115).

2 - نظرية فريديرك هيرزبرج :

"قدم هذه النظرية في الدافعية (هرزبرج) وسميت نظرية (التحفيز الوقائي) وسميت أيضاً بنظرية (ذات العاملين). وقد قسمت هذه النظرية العوامل ذات العلاقة بمدى إنتاجية الشخص إلى مجموعتين: عوامل وقائية وعوامل دافعية (بعيره. ب. ت: 285)

وتتعلق المجموعة الأولى عموماً بالبيئة التي يؤدي فيها الشخص عمله، ومن أمثلة ذلك (المرتب، مكان العمل، الإضافي، التهوية، الحرارة، الضوضاء، السياسات الإدارية المتبعة، ومدى جودة الإشراف). أما المجموعة الثانية (العوامل الدافعية) فتتعلق بالعمل في حد ذاته وتشمل قضايا الانجاز والتحصيل وتحقيق الذات وقبول مسؤوليات أكبر في العمل. وترى النظرية ان المجموعة الأولى من العوامل (العوامل الوقائية) تسبب شعوراً بعدم الرضا عن العمل حينما تكون غير موجودة أو موجودة بدرجة غير كافية، ولكن التأكيد هنا على ان وجود هذه العوامل بدرجة كبرى لا يخلق دافعية للعمل لدى الأفراد، وإنما يعمل ذلك على تهيئة الجو المناسب لخلق هذه الدافعية، وبالتالي الوصول إلى مستوى أفضل من

الإنتاجية (مثلاً نجد أن زيادة المرتب والتشجيع الذي يتلقاه الشخص من رؤوسائه قد يؤثران في الإنتاجية بشكل إيجابي، ولكن هذا الأثر يكون في العادة قصير الأمد).

"إن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل وفقاً لما تراه هذه النظرية تكمن في توفر العناصر الدافعة لدى الشخص (بعيره. ب. ت: 286) إذا فإن الدافعية عند الشخص تكون كبيرة وبالتالي إنتاجيته تكون عالية متى تم وضعه في عمل يكون مشوقاً بالنسبة له، ويتيح له فرص الإنجاز والتحصيل والنمو والتقدم وتحمل المسؤوليات والحصول على تقدير الآخرين ؛ لما يقدمه من أعمال وإنجازات ويستفاد من هذه النظرية للمرؤوسين من زاويتين اثنتين هما:

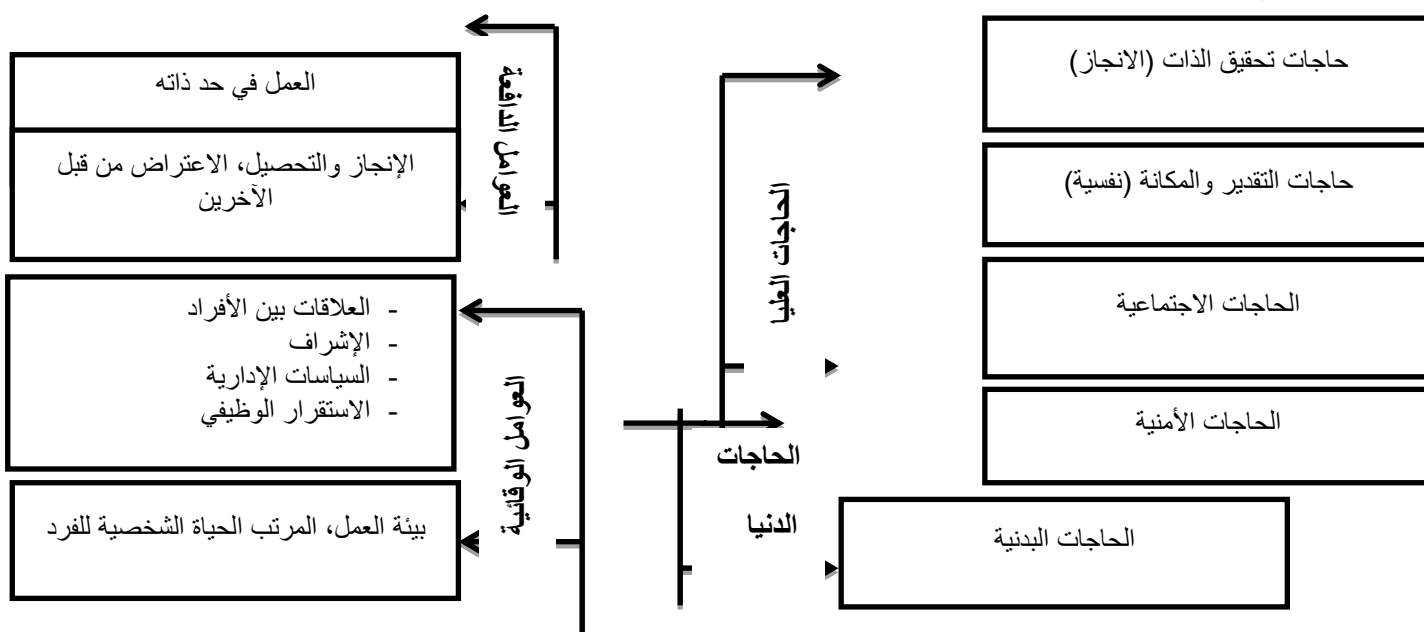
أ- على الإدارة أن تتحقق من توفر الظروف المناسبة او الملائمة في العمل والتي تحد او تمنع حالة عدم الرضا.

ب- على الإدارة أن توفر الفرص لإظهار الإنجازات المميزة للمرؤوسين، وتميز المتفوقين حتى يمكن زيادة درجة الرضا عن العمل وبالتالي التحفيز على زيادة معدلات الأداء.

وقد تم توجيه انتقاد إلى هذه النظرية على أساس أن العينة التي بنيت النظرية استنتاجاتها على أساسها كانت تتكون من أشخاص ذوي مستويات تعليمية ومهنية معينة (محاسبين - ومهندسين) وأن نفس النتائج قد لا يتم التوصل إليها لو شملت العينة أفراداً في مستويات ثقافية أقل.

ويمكن في الواقع مقارنة نظريتي الدافعية لكل من (مازلو) و(هرزبرج)، حيث إن وجه الشبه الرئيس بينهما يمكن

أن يكون كما في الشكل 4 .



الشكل 4 - مقارنة نظرية تدرج الحاجات والنظرية ذات العاملين. (بعيره. ب. ت: 287)

3- نظرية العدالة:

تفترض نظرية العدالة في الدافعية: "أن الأفراد يحفزون بقوة الاحتفاظ على التوازن بين ما يتصورونه كمدخلاتهم،

أو إسهاماتهم ومكافآتهم"، وبصورة رئيسة فإن نظرية العدالة ترى أنه: "إذا تصور الشخص عدم العدالة فإن توتراً يشكل ضغطاً على عقل هذا الشخص وسيكون الشخص مدفوعاً لتخفيض هذا التوتر وعدم العدالة التي تصورها (منصور. 1998: 208 - 209).

ويدرك معظم المسؤولين أن المعاملة غير العادلة يكون لها تأثير عميق على سلوك المنتجين، حيث إن أحد المجالات الخادعة لحالات عدم العدالة هذه هو أن معظم الناس يكون لهم نظرة تضخمية بالنسبة لأدائهم ويتجهون أيضاً للتقدير المبالغ فيه لما يكسبه الآخرون، وبعبارة أخرى فإن معظم الناس يكون نوع من النزعة الداخلية نحو رؤية المواقف على أنها غير عادلة.

نظرية أرك فروم:

وتسمى بنظرية التوقع، وتقوم على أن: "الدافع هو الذي يوجه السلوك" (منصور. 1979: 275). تتوقف قوة الدافع التي تواجه السلوك على شدة اقتناع الفرد بأن المجهود الذي سي بذله سيحقق النتائج المطلوبة، فإذا حقق الفرد الإنجاز المطلوب يأتي بعد ذلك توقعه بالنسبة لسياسات المنشأة فيما يتعلق بالمكافآت التي سيحصل عليها وإلى أي مدى سيشبع ذلك حاجاته "أي أن قرار أداء أي عمل بواسطة الفرد يتوقف على توقعه فإن هذا العمل سيؤدي إلى حصوله على عائد وأن هذا العائد سيشبع حاجياته" (منصور. 1979: 275).

وإذا ما كان المتوقع لأي من الناحيتين ضعيف فإن الفرد سيتصل إقدامه على العمل ويثير هذا النموذج تساؤلات بخصوص عملية تحفيز الأفراد تتعلق كلها بالتوقعات منها:

- أ- هل نظام المكافأة يحقق رغباتهم؟ وما مدى اقتناع الأفراد بمكافأة معينة مقابل الجهد الذي سي بذله كلاً منهم؟
- ب- هل يتقبل الأفراد توقعات المنشأة بخصوص كمية وقيمة المجهود الذي سي بذله كلاً منهم من أجل تحقيق الأهداف.

5- نظرية ديفد ماكيلاند:

وتسمى نظرية (التحفيز الذاتي) حيث تشير إلى أنه إذا "قضى الفرد وقتاً مناسباً في التفكير في كيفية أداء وظيفته بطريقة أفضل فإنه ينجز شيئاً غير عادي له أهمية مما يساعده على التقدم في وظيفته. وبالتالي فإن هذا الفرد من النوع الذي يشعر بضرورة تحقيق إنجاز على مستوى عال" (صقر. ب. ت: 111 - 112)، وهو يتميز ب: الترهيب بالكامل في المواقف التي تحدث فيها مشاكل ويتحمل مسؤوليته لإيجاد حلول لها. يحافظ على تحقيق الأهداف.

ويمكن للمنظمة أن تعمل على اجتذاب مرؤوسين من هذا النوع خاصة تلك التي تربط الأجر بالإنتاج، على أن تعمل أولاً على توفير بيئة عمل مناسبة وتوفير الظروف الطبيعية التي يمكن لمثل هذا النوع أن ينتج فيها.

الخاتمة:

تعرضت هذه الورقة إلى موضوع ذو أهمية في عمل المؤسسات الإدارية والاجتماعية خاصة فيما يتعلق برضا العاملين وزيادة الإنتاجية، واتباع الباحث المنهج الوصفي لإتمام إجراءات موضوع هذه الدراسة، وقد تمكن من الالمام بعناصر الموضوع للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، ويرى الباحثان بأنه سيقدم عدداً من التوصيات والتي يأمل أن تقيد المسؤولين في الوحدات الإدارية الإنتاجية، كما يتمنى أن تقيد المهتمين بمجال موضوع الدراسة عموماً.

التوصيات:

سيقدم الباحثان عدداً من التوصيات والتي يأمل أن تقيد المسؤولين في الوحدات الإدارية كما يتمنى أن تقيد المهتمين بمجال موضوع البحث عموماً وهي:

الموازنة في تطبيق نظام الحوافز المادية والمعنوية؛ وعدم التركيز على جانب دون غيره.

تحسين الظروف المعيشية للموظفين والعمل على تحسين رواتبهم، بحيث تتفق والمتطلبات المعيشية. ضرورة وجود حوافز إضافية تشجع الموظفين على العمل . العمل على تعزيز حب الموظف لعمله حتى لا يتركه وينتقل إلى عمل آخر . الاستماع الى المقترحات التي يتقدم بها الموظفون والعمل على دراستها بشكل جدي . الاهتمام بتنظيم الدورات التدريبية؛ لرفع كفاءة العاملين في المستويات الادارية المختلفة . ضرورة ربط الحوافز بالأرباح المحققة، أي كلما زادت الأرباح منح العاملون في المؤسسة حوافز مادية .

المراجع:

- 1- الهواري، سيد. الإدارة (الأصول والأسس العلمية) مكتبة عين شمس، 1976.
- 2- منصور، منصور محمد. المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات الكويت، 1979.
- 3- وهيب، رضا عبدالرزاق وآخرين. إدارة الأفراد. المكتبة الوطنية، بغداد، 1987.
- 4- عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة، الاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1983.
- 5- زيدان، محمد. النمو النفسي للطفل والمراهق وأسس الصحة النفسية ، منشورات الجامعة الليبية، 1972.
- 6- الشرفاوي، عبدالوهاب. تخطيط وتنمية الموارد البشرية، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة، 1998.
- 7- جراهام، كول بليس الاين. إدارة المنشآت العامة، ترجمة محمد عبدالكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع القاهرة، 1996.
- 8- سعيد، عمر وآخرون. مبادئ الادارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1991.
- 9- بعيرة، أبوبكر مصطفى. مبادئ الادارة، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، بنغازي، ب، ت.
- 10- منصور، علي محمد. مبادئ الادارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998.

مراجع اطلع عليها لها علاقة بموضوع البحث:

- 11- خدوجة الهادي شنبلي، ظروف العمل الاجتماعية والثقافية وأثرها على انتاجية الفرد في المنظمة الصناعية، رسالة ماجستير "غير منشورة" اكااديمية الدراسات والبحوث الاقتصادية، طرابلس، 1997.
- 12- خيرى مسعود جالوته، توزيع الانتاج على عناصر الإنتاج رسالة ماجستير "غير منشورة" معهد التخطيط للدراسات العليا، طرابلس 1992.
- 13- رمضان ادريس أبومدين، السلوك الاداري وأثره على سير العمل والانتاج، رسالة ماجستير "غير منشورة" جامعة طرابلس، كلية العلوم الاجتماعية، 2000.
- 14- سعد عيد موسى بدر، عملية العمل من مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرف الجامعية، الاسكندرية، ب، ت.
- 15- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

- 16- صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.
- 17- عاصم الاعرجي، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر، عمان، 1995.
- 18- علي عبدالرزاق جليبي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار النهضة العربية، بيروت، 1995.
- 19- فرج عبدالقادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مؤسسة يمين للدراسات وتحسين الأداء، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.
- 20- محمد سعيد الثعالب، العوامل المؤثرة في إنتاجية العاملين بالمؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير "غير منشورة" جامعة طرابلس، كلية العلوم الاجتماعية، 2001 .
- 21- ياسر النطاح، الاحتياجات وكيفية اشباعها، بحث غير منشور، المنظمة الكشفية العربية القاهرة. 1994.
- 22- زيد راغب النجار، نظريات ونماذج العلوم السلوكية للتطوير الإداري وتحسين الأداء، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978.