

آليات تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة: عرض تحليلي

أ. بن اعراب مروان
جامعة الجزائر 2

أ. د. مقراني الهاشمي
جامعة الجزائر 2

المخلص:

يعد التحفيز في المنظمة مهما كان نوعها من أهم الممارسات التي يهتم بها الجهاز الإداري، وذلك لما يلعبه هذا المتغير من دور أساسي في تحقيق الفعالية التنظيمية فيها، وهذا يبدو جليا من خلال النتائج المحققة من وراء تطبيق هذه الآليات التحفيزية في المنظمات سواء على مستوى الإنتاج من جهة وكذا العلاقات الاجتماعية بين العاملين من جهة أخرى، سنحاول في هذه الورقة البحثية عرض مختلف الآليات التحفيزية المتبعة في المنظمات المعاصرة والتي تهدف إلى تحقيق أهدافها المسطرة سواء على المدى القريب أو البعيد.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، المنظمة والمنظمة المعاصرة، فعالية المنظمة.

Résumé:

La stimulation de l'organisation, quelle qu'elle soit, est l'une des pratiques les plus importantes du système administratif, Comme cette variable joue un rôle clé dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle, Cela ressort clairement des résultats obtenus par l'application de ces mécanismes d'incitation dans les organisations tant au niveau de la production d'une part que des relations sociales entre les travailleurs d'autre part, Dans cet article, nous tenterons de présenter les différents mécanismes d'incitation utilisés dans les organisations contemporaines, qui visent à atteindre leurs objectifs, à la fois à court et à long terme.

Mots-clés: motivation, organisation et organisation contemporaine, efficacité de l'organisation.

مقدمة :

مختلف المنظمات في وقتنا الحالي خاصة تلك التي يتعلق مجال نشاطها بميدان العمل والصناعة تسعى دائما إلى تحقيق أهدافها المسطرة، وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف الإدارية والعمليات التنفيذية المتتابعة والتي من شأنها خلق جو عام ملائم للعمل واستمرارية النشاط، وخلق ثقافة معينة تتميز بها عن باقي المنظمات الأخرى بهدف تحقيق الاستقرار والفعالية التنظيمية. إذ لا يمكن تصور نجاح منظمة معينة دون إرجاع أسباب ذلك النجاح إلى درجة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تحتويها وهم العمال، فالمنظمة بدون أدنى شك تمنح للأفراد العاملين بها مقابلا ماديا للمجهودات التي يبذلونها سواء الفكرية أو العضلية وهو الأجر وذلك بغرض سد احتياجاتهم الأساسية والثانوية، إذن المقابل المادي الذي تقدمه المنظمة للأفراد العاملين بها هو عبارة عن وسيلة تتبناها وتتخذها إدارة المنظمة لجلب العمال الأكفاء والمحافظة عليهم لتحقيق الاستقرار والفعالية داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهو (الأجر) يعتبر من العوامل التحفيزية التي تسعى من خلالها المنظمة إلى إنصاف العامل ومحاولة إشباع أكبر قدر من حاجاته المادية والمعنوية وذلك من أجل دفعه وتشجيعه على بذل جهد أكبر لتحسين أدائه من أجل تحقيق أهدافه الخاصة وكذا المساهمة قدر المستطاع في تحقيق الأهداف العامة التي سطرته المنظمة.

إضافة إلى الأجر الذي يتقاضاه العمل نصير أدائه لمهامه الوظيفية في المنظمة هناك عدة مكملات أخرى تعتبر من العوامل التحفيزية والتي لا تقل أهمية عن الأجر من حيث تأثيرها في الفرد العامل والتي نذكر منها: المكافآت بشتى أنواعها، عملية الترقية في المنظمة وما يصاحبها من زيادة في الأجر و المسؤوليات وما تخلفه من آثار نفسية ايجابية على الفرد العامل، إضافة إلى العلاوات والخدمات العمالية وكذا المشاركة في الأرباح وغيرها...

من خلال هذه الورقة البحثية نحن نسعى إلى إبراز مدى أهمية الاهتمام بالعنصر البشري في التنظيمات خاصة الصناعية منها، وذلك بمحاولة عرض مختلف الآليات التحفيزية التي تتبناها المنظمات المعاصرة لجلب العاملين من جهة وكذا العمل على تشجيعهم لبذل أعلى مستوى من الأداء على طول المسار الوظيفي في المنظمة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف المسطرة.

1. عرض بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع:

1) مفهوم التحفيز (الحوافز):

كما أشرنا سابقا فعملية التحفيز في المنظمة تعتبر آلية ضرورية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة، فالفرد العامل على تنوع حاجاته ومطالبه يحتاج دائما إلى محفز من شأنه تلبية رغباته وحاجاته ويعمل على دفعه للرفع من مستوى أدائه.

لقد تعددت اجتهادات العلماء والمفكرين لإعطاء تعريف واضح لمفهوم التحفيز أو الحوافز، فعرفت الحوافز على أنها : مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين وذلك لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، وبالشكل الذي يحقق لهم احتياجاتهم وأهدافهم ورغباتهم⁽¹⁾.

والتحفيز في المنظمة هو عملية التأثير في السلوك الإنساني والوظيفي للعاملين، وذلك بقصد توجيهه والتحكم فيه وذلك باستخدام مجموعة من الآليات والوسائل التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف المسطرة سواء على المدى القريب والبعيد، وهو عملية تتبناها إدارة أي تنظيم في أطار ما هو متوفر ومتاح من موارد مادية وبشرية.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التحفيز إجرائيا على النحو الآتي: " التحفيز هو فعل تنظيمي تقوم به إدارة التنظيم أو قيادة المنظمة بهدف دفع العاملين نحو زيادة مستوى الفعالية التنظيمية وذلك من خلال رفع معنوياتهم وولائهم للتنظيم من خلال تخصيص جملة من الحوافز المادي والمعنوية السلبية و الايجابية، إذن هو عملية تسعى إدارة المنظمة من خلالها إلى التأثير في السلوك الوظيفي للعمال، إذ تعمل على توجيه ذلك السلوك باستخدام مجموعة من الآليات والوسائل التي تركز على رضا العاملين من أجل تحقيق هدف معين، والتحفيز يمثل جوهر نشاط إدارة الموارد البشرية ووسيلتها لتحقيق أفضل النتائج سواء على المستوى القريب أو البعيد."

وغالبا لا يتم التفرقة بين مفهوم التحفيز وبين المفاهيم الأخرى المرتبطة به، سنحاول فيما يلي إعطاء تعاريف مبسطة لتلك المفاهيم المرتبطة به وهذا بغية التمييز بينها وبين مفهوم التحفيز.

(2) مفهوم الدافع:

الدافع هو حالة توتر تؤدي إلى عدم استقرار الكائن الحي بهدف البحث عن مشبع من الخارج⁽²⁾. والدافع يعني أيضا: مجموعة من العوامل الداخلية المنشطة والقوى الموجهة لتصرفات الفرد⁽³⁾. والدافع يتضمن مفاهيم عديدة كالحافز والرغبة والاهتمام والحاجة، بمعنى أن مفهوم الدافع هو أوسع من كل مفهوم من هذه المفاهيم⁽⁴⁾.

وفي ميدان العمل والصناعة الدافعية المهنية تعني: الميل لأداء أو بذل الجهد المطلوب من العامل لتحقيق الإنتاج العالي من الناحيتين الكمية والكيفية وذلك لإشباع الحاجات وتحقيق الأهداف⁽⁵⁾.

من خلال هذه التعاريف المختلفة لمفهوم الدافع نخرج بالتعريف الإجرائي التالي: "الدافع هو ذلك الحماس الداخلي الذي يتكون لدى الفرد بهدف إشباع الحاجات والرغبات الداخلية، بحيث يتحدد على أساسها سلوكهم التنظيمي وتحركهم نحو أهداف معينة عن طريق الاستعداد الفكري والجسمي لذلك".

➤ مفهوم الحاجة:

قدم أبراهام ماسلو 1954 نظرية تحدد مجموعات الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع، سلمية الحاجات عند الإنسان حسب ماسلو هي الدافع إلى سلوكه في العمل، فكلما اتسعت حاجاته في مستوى معين تطلع إلى إشباع حاجيات أخرى مصنفة في مستوى أعلى⁽⁶⁾.

أما من الناحية الاجتماعية لموضوع الحاجات فهي تمثل الرغبات القوية التي تنتاب الفرد العامل وتدفعه إلى تكوين العلاقات مع الغير، والتعاون معهم من أجل سد الحاجات وذلك للتمكن من أداء المهام بفاعلية⁽⁷⁾.

التعريف الإجرائي لمفهوم الحاجة: "هي حالة الشعور بالنقص لدى الأفراد والجماعات اتجاه شيء معين مادي أو معنوي يدفع بهم إلى السعي بشتى الوسائل الرسمية وغير الرسمية من أجل تلبيةها".

(3) مفهوم المنظمة (المؤسسة) والمنظمة المعاصرة:

لم تظهر المنظمات المعاصرة في شكلها الحالي التي نراها عليه من فراغ، بل عرفت تطورات عديدة منذ نشأتها وهذه التغيرات والتطورات كانت متواصلة وموازية للتطورات التي شهدتها النظم أو الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والحضارية منذ ظهور الإنسان.

قدمت تعاريف عديدة ومتنوعة للمؤسسة وفقا للأنظمة والاتجاهات وهذا بسبب التطور المستمر لها ولوظائفها، فالمؤسسة بالنسبة ل: **تروشني (TROUCHY)** تعني الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي⁽⁸⁾.

كما وردت تعاريف أخرى تتميز بحداتها واتساع استعمالها في الوقت الحالي، دي بروين DE BRUYNE اعتبر المؤسسة منظمة لأنها تجمع العناصر المكونة لها والأطراف المنتسبة لها يقدمون مشاركتهم فيها حتى تتمكن من البقاء والاستمرارية من خلال علاقات مباشرة مع مختلف عوامل الإنتاج⁽⁹⁾.

والمنظمة تعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك في هدف واحد مشترك وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة⁽¹⁰⁾.

من خلال كل هذا يمكن تعريف **المنظمة والمنظمة المعاصرة إجرائيا** كما يلي: "المنظمة هي كل تنظيم مستقل في إطار قانوني اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج بغرض تحقيق هدف معين ضمن شروط ملائمة"، **والمنظمة المعاصرة** هي ذلك التنظيم الذي يستطيع تحقيق الأهداف الموضوعية ضمن إستراتيجية معينة، وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج أو هي المنظمة القادرة على فعل الشيء المناسب من طرف الشخص المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالوسائل المناسبة.

4) مفهوم الفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية مفهوم حديث نوعا ما، حيث أن معظم الباحثين المهتمين بهذا المجال وجدوا صعوبة في وضع معايير موحدة لقياس والحكم على فعالية المنظمات.

عرف فرووم VROOM الفعالية بأنها صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي⁽¹¹⁾.

والفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة، يشير هذا التعريف وهو التعريف الراجح لهذا المفهوم إلى انه للحكم على فعالية تنظيم معين يجب مقارنة الأهداف الموضوعية مسبقا ومدى توافقها مع الأهداف المحققة حاليا⁽¹²⁾.

التعريف الإجرائي لمفهوم الفعالية التنظيمية: هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما تحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة".

بعد عرض هذه المفاهيم ولو بشكل مختصر إلا أنها أزلت اللبس والغموض خاصة تلك التي ترتبط فيما بينها في المعنى حيث يمكن الآن للباحث الإلمام بموضوع هذه الورقة البحثية وتحديد العلاقة بينها، وهذا بالتركيز على متغير الحوافز والذي سنحاول فيما يلي التطرق إلى طبيعتها و أنواعها وأهميتها في المنظمة المعاصرة.

II. آليات وسبل تحفيز العاملين في المنظمات المعاصرة:

1) أهمية وأهداف الحوافز:

للحوافز أهمية بالغة في مجال العمل والصناعة، وذلك لتأثيرها على سلوكيات الأفراد العاملين والذي يؤدي إلى التأثير على العملية الإنتاجية ككل، لكن إذا استخدمت استخداما حسنا وفي الوقت المناسب، ويمكن تحديد هذه الأهمية في النقاط التالية⁽¹³⁾:

- هدف الحوافز الأساسي هو التأثير إيجابا على العاملين لزيادة الإنتاج حسب الإمكانيات المتاحة، وذلك من خلال الحوافز المقدمة لهم.
- تسعى المنظمة من خلال نظام الحوافز إلى تكيف العاملين بها مع التطورات الداخلية والخارجية، وذلك لتحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف.
- تعمل الحوافز على تنمية روح الجماعة في العمل الجماعي وخلق روح المسؤولية لدى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الانتماء والولاء التنظيمي.
- نظم الحوافز تظهر نوعا من اهتمام المنظمة بالعاملين به، مما يخلق نوعا من الاهتمام والثقة والاحترام والرضا لديهم.
- تظهر الأهمية البالغة للحوافز في المنظمة على أنها تسعى لتحقيق أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية مرتبطة مع بعضها البعض.

2) أنواع الحوافز:

تتخذ الحوافز عدة صور ونظم مختلفة وهذا باختلاف حاجيات العنصر البشري وكذا المناخ التنظيمي العام للمنظمة، وفيما يلي سنحاول عرض بعض أنواع الحوافز التي تطبق في المنظمات المعاصرة في مجال العمل والصناعة.

أ) **الحوافز من حيث المستفيدين منها:** تنقسم إلى نوعين:

➤ **حوافز فردية:** وهي حوافز موجهة لكل فرد على حدى وتكون في صورة مادية أو معنوية، وهذه الحوافز ترتبط بأداء الفرد، إذ تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها⁽¹⁴⁾.

➤ **حوافز جماعية:** وهي حوافز تهدف إلى تشجيع العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين العاملين، والملاحظ أن الصورة المادية للحوافز الجماعية هي الأكثر انتشارا في الكثير من المنظمات⁽¹⁵⁾، وذلك لأن هذا النوع من الحوافز عادة يتم

تطبيقه على مستوى المنظمة ككل أو وحدة من الوحدات أو قسم من الأقسام بصورة جماعية، وهذا ما يخلق ما يسمى بتقاسم المسؤولية بين العمال وتشجيع الاتصال المباشر والمستمر على طول مراحل العملية الإنتاجية أو المسار المهني للعامل في المنظمة.

(ب) **الحوافز من حيث طبيعتها:** يمكن تصنيف الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسيين هما:

- **حوافز مادية:** وهي الأكثر شيوعاً للاستعمال في المنظمات، إذ أنها تعمل على إشباع الحاجات الأساسية للفرد العامل في المنظمة، وهذه الحوافز تختلف صورها من منظمة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر، ومن بين هذه الحوافز نذكر:
 - ✓ الأجر الملائم بالدرجة الأولى.
 - ✓ المشاركة في الأرباح.
 - ✓ المكافآت والزيادات الدورية.
 - ✓ إمكانيات وظروف العمل الفيزيائية⁽¹⁶⁾.

➤ **حوافز معنوية:** لا يجب الاكتفاء فقط بالحوافز المادية في المنظمة لأنها لا تستطيع سوى إشباع جانب واحد من حاجيات الفرد الأساسية ولا تستطيع إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل⁽¹⁷⁾.

لهذا تعتبر الحوافز المعنوية آلية تحقق وتساعد الفرد على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية مما يزيد من الشعور بالرضا عن عمله وزيادة ولائه لمنظمته والمبادرة لتحقيق التعاون مع أفراد التنظيم ككل، ومن هذه الحوافز المعنوية نجد:

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات وإعطاء العامل هامش من المسؤولية في عمله.
- ✓ الاهتمام بالعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية في المنظمة.
- ✓ إعطاء الفرد مركز يكسبه مكانة تتناسب مع مستواه وقدراته وتطلعاته.
- ✓ الأمان والاستقرار الوظيفي.
- ✓ تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.
- ✓ الاهتمام بالاتصال الفعال داخل المنظمة.
- ✓ العدالة التنظيمية بين أعضاء التنظيم.
- ✓ الاهتمام بتوفير الخدمات الاجتماعية للعمال.
- ✓ الترقية الوظيفية.

هذه بعض المؤشرات التي من شأنها التأثير على المورد البشري لتحقيق الرضا الوظيفي وإكسابه المكانة والتقدير الاجتماعي سواء في المنظمة التي ينتمي إليها أو في محيطه الاجتماعي ككل.

(ج) **الحوافز من حيث أثرها:** لهذا المعيار جانبين:

➤ **حوافز إيجابية:** كل ما ذكرناه في العناصر السابقة من حوافز سواء مادية أو معنوية تعتبر ذات تأثير إيجابي على الفرد العامل خاصة إذا عملت على إشباع حاجاته، والحوافز الإيجابية تعمل على جذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة⁽¹⁸⁾.

➤ **حوافز سلبية:** في ميدان العمل والصناعة تعتبر الحوافز السلبية وسيلة تطبيقها للإدارة للحفاظ على جو ملائم لاستمرارية العمل والنشاط، وضماناً لأداء العمل بشكل طبيعي، وهذا النوع من الحوافز يعتبر من قبيل الجزاءات والعقوبات التي تطبق على العاملين المتكاسلين والمتقاعسين في أداء المهام الموكلة إليهم وهذه الحوافز ذات تأثير إيجابي وهاذف في الأصل لأنها تعمل على استهداف العامل لرفع وتحسين أدائه بطريقة أو بأخرى، ومن بين هذه الحوافز نذكر:

- ✓ التوبيخ واللوم الشفهي.
- ✓ التنبيه والإنذار الخطي.
- ✓ الخصم من الراتب وعدم الاستفادة من المكافآت والتعويضات.
- ✓ الإنزال في الرتبة الوظيفية.
- ✓ التسريح المؤقت.
- ✓ الإبعاد الجغرافي إن أمكن.

هذه الإجراءات فعالة إلى حد ما بشرط أن تكون على نحو موضوعي ودقيق في المنظمة، وذلك بتهيئة العاملين من طرف المشرفين والمسؤولين عن طريق الإرشاد والتوعية (الدورات التكوينية) لتحمل سوء سلوكياتهم وإهمالهم لأعمالهم وذلك لتحقيق المبتغى⁽¹⁹⁾.

(د) الحوافز من حيث أثرها: بدورها تنقسم إلى:

- **حوافز مباشرة:** وهي تلك التي يستفيد منها الفرد العامل في المنظمة والتي تعمل على تشجيعه على إنجاز أعماله ومهامه وتحسين أدائه كما اشرنا مسبقا، وفيما يلي سنحاول حصرها في أربع أقسام:
 - ✓ الحوافز المادية.
 - ✓ الحوافز المعنوية.
 - ✓ الحوافز العينية مثل العلاج المجاني والخدمات الاجتماعية...
 - ✓ الحوافز الإيجابية والسلبية.
- **حوافز غير مباشرة:** هي عبارة عن حوافز ليست ذات تأثير مباشر على الفرد العامل، إذ أنه لضمان السير الحسن للعمل في المنظمة لابد من توفير الجو الملائم لذلك ومن هذه الحوافز نذكر:
 - ✓ ظروف العمل الملائمة والاهتمام بالعلاقات التي تربط العاملين مع بعضهم البعض وكذا مع مسئوليتهم⁽²⁰⁾.
 - ✓ التكوين والتدريب بالنسبة للعمال والمديرين.
 - ✓ نمط الإشراف واختيار الأفراد الصالحين للقيادة.
 - ✓ إتباع وتطبيق أساليب التسيير والإدارة الحديثة⁽²¹⁾.

يمكن عرض بإيجاز أنواع الحوافز التي تطرقنا إليها من خلال الجدول التالي:

عنوان الجدول: تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج	
<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح - التأمينات ضد المرض والعجز والوفاة و الشيخوخة - الوجبات الغذائية - توفير النقل - العلاج المجاني للعاملين وعائلاتهم - مكافآت عند انتهاء الخدمة - بعثات ومنح دراسية تكوينية 	<ul style="list-style-type: none"> - الأجر - المكافأة التشجيعية للتفوق في الأداء - البدلات المختلفة للعمل - المكافآت عن طريق الاقتراحات والاختراعات 	إيجابية	حوافز مادية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال 	<ul style="list-style-type: none"> - الخصم من المرتب - الحرمان من المكافآت أو جزء منها - الوقف عن العمل - تأخير الترقية - تخفيض الدرجة 	سلبية	
<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة - الإشراك في الإدارة - - علاقة طيبة بين الزملاء والرؤساء - نشاطات اجتماعية ورياضية - فترات راحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن - الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين - شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني - قيادة عالية ذات كفاءة 	<ul style="list-style-type: none"> - جوائز تقديرية - شهادات الامتياز - الثناء، المدح، التشجيع والشكر أمام الزملاء - الإجازات الاستثنائية - الترقية 	إيجابية	حوافز معنوية
<ul style="list-style-type: none"> - الحرمان من النشاطات الاجتماعية أو الرياضية - التهديد بالعقاب وتوجيه الإنذار - التحويل للتحقيق. 	<ul style="list-style-type: none"> - توجيه الإنذار والتوبيخ - التأديب والتهديد بالعقاب أو الطرد - النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب - نشر أسماء المهملين في القائمة السوداء. 	سلبية	

المصدر: نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 145.

III. بعض النظريات المفسرة لموضوع التحفيز:

كما عرفنا سابقا فموضوع التحفيز أو الحوافز قد لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والمنظرين كل حسب اختصاصه ومجال اهتمامه، خاصة منذ بداية التنظيم العلمي للعمل في الحياة الاقتصادية، لهذا توجد العديد من النظريات التي حاول أصحابها تحديد مجموعة من المفاهيم والتحليلات الأساسية التي من شأنها إعطاء طابع تفسيري لمختلف الظواهر السلوكية المتعلقة بمفهوم الحوافز، وفيما يلي سنحاول التطرق بإيجاز إلى بعض النظريات التي عالجت موضوع الحوافز:

1) نظرية التنظيم العلمي للعمل لفريدريك تايلور:

يعتبر فريدريك ونسلو تايلور 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل، إذ كان يحاول إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية آنذاك، فرأى أنه من الضروري إخضاع عالم الشغل إلى الدراسة العلمية للكشف عن المشكلات المتعلقة بالتنظيم والظواهر السلوكية المتعلقة بالعمال في إطار ما يسمى تسيير الحياة المهنية للعامل على غرار موضوع الصراع التنظيمي والأجور... التaylorية تركز أساسا على مفهوم المكافآت والحوافز المادية تبعا لاقتصاد المؤسسة آخذين بعين الاعتبار احتياجات الأفراد المادية التي كانت لا تتمثل في الجانب الشخصي، بل في الجانب الاقتصادي.⁽²²⁾

تايلور جاء بمجموعة من المفاهيم التي كانت تدعم أفكاره وتحليلاته حيث يمكن التعبير عن الأفكار الأساسية التي جاء بها على النحو التالي:⁽²³⁾

- الثورة العقلية.
 - دراسة الحركة والزمن.
 - تصميم المصنع وترتيب الآلات.
 - فصل وظيفة التخطيط عن وظيفة التنفيذ.
 - تحليل العمل.
 - التدريب.
- وهذا بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية هي:
- زيادة الإنتاجية
 - زيادة الأرباح (وهو هدف الإدارة)
 - زيادة الأجور (وهو هدف العمال)

2) مدرسة العلاقات الإنسانية لـ إلتون مايو:

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كتيار فكري بني على هامش الانتقادات التي وجهت إلى النظريات المتعلقة بالتنظيم العلمي للعمل والانعكاسات السلبية على الإنسان العامل. لهذا اشتهر التون مايو بالتجارب التي قام بها والتي سميت بتجارب الهاوثرن والتي

كانت في منشأة وسترن إلكترونيك خلال الفترة 1924-1932. وقد حفزت مدرسة العلاقات الإنسانية العاملين بناء على نشاطات إدارية رئيسة منها: (24)

- تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري .
- إعادة تصميم الوظائف.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

وهكذا نشأت نظرية العلاقات الإنسانية وآثارها على المردودية، هذا ما نقل ذلك الاعتقاد السائد أن الظروف المادية وحدها لها تأثير على المردودية إلى الاعتقاد أن العلاقات الإنسانية داخل مجموعة العمل هي التي كان لها الأثر الأكبر على مستوى المردودية، والدروس التي يمكن استخلاصها من هذه التجارب يجمعها المختصون في أربعة نقاط: (25)

- يغير الأفراد سلوكهم عندما يعرفون أننا نراقبهم.
- يغير الأفراد سلوكهم بصفة ايجابية عندما يشعرون أننا نهتم بهم.
- تتوقف إنتاجية المجموعة على طبيعة العلاقات العاطفية الموجودة بين أفرادها.
- فريق العمل يطور أنماط عمل غير شكلية مضبوطة بدقة.

3) نظرية الحاجات لـ أبراهام ماسلو:

اشتهر ماسلو ببحوثه حول سلمية الحاجات، حيث انه اقترح تصنيف هرمي للحاجات الإنسانية، هذه السلمية لها أهميتها بالنسبة للفرد الذي لا يمكنه البحث عن تلبية حاجات متعلقة به مرتبة في مستوى أعلى إلا بعد تلبية الحاجات المصنفة في المستوى الأدنى. إذن حسب أبراهام ماسلو فالحاجات غير المشبعة هي الوحيدة الدافعة والمؤثرة في السلوك، أما الحاجات المشبعة فتفقد أهميتها كدافع للسلوك. (26)

حسب ماسلو الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع خمسة عناصر متتالية: (27)

- الحاجات النفسية.
- الحاجة إلى الأمن.
- الحاجة إلى الانتماء.
- الحاجة إلى التقدير.
- الحاجة الى تحقيق الذات.

من خلال ما جاء به ماسلو من أفكار وتحليلات وحسب نظرية سلمية الحاجات نستخلص أن:

- الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع لإثارة الدوافع.
- الفرد مدفوع لتحقيق الحاجات.
- يسعى الفرد لتحقيق الحاجات حسب تسلسلها في الهرم الذي قدمه ماسلو.

4) نظرية X و Y - دوغلاس ماك غريغور:

قام ماك غريغور بانتقاد شديد لطرق الإدارة الناتجة عن التصميم الكلاسيكي للتنظيم والذي يطلق عليه اسم النظرية X، وقام باقتراح فلسفة جديدة تحمل أفكار معاكسة وبراها ايجابية مقارنة بالنظرية الأولى السابقة الذكر والتي سماها النظرية Y. وفيما يلي سنحاول تقديم أهم الأفكار الأساسية الخاصة بكل نظرية من النظريتين المقدمتين من طرف دوغلاس ماك غريغور:

النظرية X: يتضح من خلال أبحاث ماك غريغور العناصر التالية المكونة لنظرية X: (28)

- العامل أو الإنسان سلبي بطبيعته ولا يحب العمل.
- العامل لا يحب تحمل المسؤولية.
- الفرد العامل يحب ان يعمل بجانب شخص آخر يقوده ويوجهه.
- الفرد العامل أناني ولا يلبي احتياجات المنظمة.
- ركز على الرقابة الشديدة لاستمرار النشاط.
- ركز على الأجر والحوافز المادية.

النظرية Y: قدم دوغلاس نظرية أخرى معاكسة لنظرية X سماها نظرية Y، حيث أن تطبيقها يؤدي إلى حرية الحركة وهو ما يترجم الاهتمام بالعمل مما يؤدي إلى التركيز على المبادرة والمسؤولية، لهذا يمكن إيجاز العناصر المكونة لهذه النظرية كالآتي: (29)

- الفرد ليس كسولا، إنما أصبح كذلك بسبب نقص التجربة.
- الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- التركيز على أهمية جماعة العمل.
- الفرد يتمتع بضمير حي ويسعى لتحقيق الأهداف المنشودة.

IV. طبيعة الحوافز المتبعة داخل المنظمات في الجزائر:

في مجال العمل والصناعة الجزائر كغيرها من البلدان في إتباعها وتبنيها للناظمة التحفيزية، فبالرغم من التغيرات العديدة للنظام الاقتصادي في الجزائر منذ الاستقلال إلا أن الدولة الجزائرية أعطت اهتماما بالغا لنظام الحوافز في مؤسساتها، فنظام الحوافز والمكافآت في عهد النظام الاشتراكي كانت في البداية تتماشى مع خصائص الوضع الاجتماعي والاقتصادي آنذاك وذلك انطلاقا من التوجيه العام للدولة، ليلبها صدور القانون العام للعامل والذي كان يهدف أساسا لتحقيق العدالة والمساواة في العمل والأجور للعمال في كامل التراب الوطني.

لكن فكرة الحوافز لم تكن واضحة المعالم أي أنها لم تكن مبنية على أطر قانونية وتشريعية واضحة⁽²²⁾، فيما بعد حظي نظام الحوافز بالتعديل في مرحلة استقلالية المؤسسات، حيث أن المشرع الجزائري أقر أن نظام الحوافز في هذه المرحلة يعتمد على مجهودات وكفاءات العمال وما يقدمونه من زيادة في العملية الإنتاجية، وذلك عن طريق التطبيق الفعلي للقوانين الخاصة بعلاقات العمل، في حين أنه و في مرحلة خصوصية المؤسسات فقد عرف نظام الحوافز عدة تحسينات وهذا ما شملته تشريعات قانون العمل،

حيث قامت الدولة بوضع مواد خاصة بطرق تقديم الحوافز بنوعها المادية والمعنوية، وكذا إقرار نظام خاص لتصنيف مناصب العمل والأجور والمكافآت وربطها بالإنتاج والمردودية وروح المبادرة⁽²³⁾.

وفي وقتنا الحالي يلعب نظام الحوافز دورا أساسيا في تحريك النشاط في المنظمات، حيث أن كل منظمة تتبنى نظام معين للحوافز يتماشى مع إمكانياتها وتطلعاتها والتي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية .

7. تأثير الحوافز في الفعالية التنظيمية للمنظمات المعاصرة :

تعتبر الفعالية التنظيمية سمة بارزة للمنظمات المعاصرة وهي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة بالإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لديها، حيث أنها تمثل العلاقة بين الأهداف المحددة والأهداف المحققة، لذا كل منظمة في وقتنا الحاضر تسعى من خلال إدارتها إلى تبني أحدث طرق التسيير والتنظيم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الظروف والإمكانيات المتاحة، والحوافز تمثل متغيرا أساسيا تعمل أي منظمة على تنبيه لدفع العاملين لتحسين مستواهم الوظيفي وهذا من اجل تحقيق الأهداف الخاصة بهم وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة على حد سواء.

وحسب المفكرين والباحثين المهمين بهذا المجال من الدراسة فقد تم وضع مجموعة كبيرة من المعايير والمحددات الأساسية والتي يمكن من خلالها الحكم على فعالية التنظيمات، ومن بين هذه الأبعاد والمعايير التي تتأثر بنظام الحوافز في المنظمة نذكر:

- الإنتاجية والتي ترتبط بجانب من نظام الحوافز وهو الأجر، حيث أن هذا الأخير يؤثر في أداء العامل ومنه تتأثر إنتاجية المنظمة سواء بالإيجاب أو بالسلب.
- تحقيق الأرباح في المنظمة هذا المعيار كذلك يتأثر بجانب من الحوافز في المنظمة وهو المكافآت، حيث أن المكافآت الممنوحة للعاملين بالمنظمة من شأنها أن تساهم في تحقيق الأرباح للمنظمة.
- الرضا الوظيفي للعامل في المنظمة يرتبط بعامل أساسي وهو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية فيها.
- مستوى الجودة وهذا المعيار يعتمد على ملائمة ظروف العمل الفيزيائية.
- البقاء والاستمرارية في النشاط والمرتبطة بعملية الترقية الوظيفية في المنظمة.

خاتمة:

في الأخير يمكن القول أن فكرة الحوافز لم تكن واضحة المعالم في العديد من التنظيمات الصناعية في الجزائر، لهذا أصبحت هذه الأخيرة تعمل جاهدة عن طريق مختلف الآليات والعمليات التي تسمح بجلب أحسن الكفاءات من جهة، وكذا تبني مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها تشجيع الأفراد العاملين وجعلهم أكثر فاعلية في تنشيطهم نحو إبراز قدراتهم ومؤهلاتهم بغرض تحسين أدائهم ومردودهم من جهة أخرى.

والتحفيز أصبح متغير أساسي تعتمد عليه مختلف المنظمات لتحقيق التميز والتوجه نحو بناء قاعدة عمالية من شأنها إعطاء الإضافة اللازمة التي تسهل عملية تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الإمكانيات المادية المتاحة.

قائمة المراجع:

- (1) نبيل ارسلان، الحوافز في قوانين العاملين والقطاع العام، دار النهضة، مصر، 1979، ص20.
- (2) صلاح الدين بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص1.
- (3) عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، دار الهدى للنشر والطباعة والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 221.
- (4) ا.د معمر داوود، منظمات الأعمال. الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، ط1، القاهرة، 2006، ص 25.
- (5) عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط01، بيروت، 1994، ص 184.
- (6) بن اعراب عبد الكريم، تسيير المنشأة، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004/2003، ص 96.
- (7) إحسان محمد الحسن، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط01، بيروت 1999، ص 27.
- (8) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط01، الجزائر، 1998، ص 25.
- (9) علي زغود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987، ص31
- (10) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص25.
- (11) شوقي ظريف، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب، القاهرة، ص 193.
- (12) بلقاسم سلاطينة وآخرون، الفعالية الإدارية في المؤسسة: مدخل سوسبيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013، ص18.
- (13) صلاح بيومي، المرجع السابق، ص 05.
- (14) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الإسكندرية، مصر، ص 309
- (15) صلاح بيومي، المرجع السابق، ص 12.
- (16) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 89
- (17) صلاح بيومي، المرجع السابق، ص 25.
- (18) كاضم خضير حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186
- (19) صلاح بيومي، المرجع السابق، ص 29.
- (20) حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 146.
- (21) صلاح بيومي، المرجع السابق، ص 32.
- (22) معمر داوود، المرجع السابق، ص 45
- (23) صلاح بيومي، المرجع نفسه، ص 48.
- (24) معمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص 47.
- (25) بن اعراب عبد الكريم، المرجع السابق، ص 92.
- (26) محمد بالرايح، الرضا عن العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، وهران، ص 190.
- (27) معمر داوود، مرجع سبق ذكره، ص 49.
- (28) عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار الغرب الإسلامي، الجزائر 2006، ص 40.
- (29) عمار بوحوش، نفس المرجع، ص 43.
- (30) معمر داوود، المرجع السابق، ص 188.
- (31) نفس المرجع، ص 197.