

تأثير الحوافز والدوافع على اتجاهات السلوك الإداري بالمنظمات

أ.تافليس وهيبّة

جامعة الجزائر 3

ملخص:

تعتبر الحوافز والدوافع من الموجهات الأساسية لمعادلة السلوك الإداري بالمنظمات، لذلك تم التركيز على المفاهيم التي حضي بها الفاعلين ، و من ثم تسليط الضوء على العلاقة القائمة بينهما وذلك من خلال إجراء مقارنة بين محتواهما، الوقوف على نقاط التداخل، الاختلاف و التكامل الذي يجمعهما على أكثر من صعيد .

لقد تم التوصل إلى أن الصلة التي تجمع متغيري الدراسة (الحوافز والدوافع كمتغير مستقل و اتجاهات السلوك الإداري متغير تابع) تؤثر من ناحية السلب و الإيجاب ، الشدة و القوة على السلوك الإداري بالمنظمات الأمر الذي ينعكس على نمطية الأداء به وفعاليته.

الكلمات المفتاحية:

-التحفيز

-الدافعية

-السلوك الإداري

-الأداء

Résumé :

Les motivations et les stimulants sont considérés comme des moteurs de base de l'équation du comportement administratif dans les organisations, à cet effet ; l'accent a été mis sur les concepts donnés aux acteurs, ensuite la lumière a été mise sur la relation existante entre les deux, à travers une comparaison de leur contenu, entre les points d'interférence ; la différence et la complémentarité qui les unis sur plusieurs plans.

Et il a été conclu que le lien qui regroupe les éléments de l'étude affecte le côté négatif et positif, l'intensité et la force sur le comportement administratif dans les organisations, qui se reflète sur la performance et son efficacité.

Les mots clés :

- Les motivations
- Les Stimulus
- Le comportement administratif
- La performance

Abstract:

Motivations and incentives are seen as the basic drivers of the administrative behavior equation in organizations, for this purpose; The emphasis has been placed on the concepts given to the actors, then the light has been placed on the existing relationship between the two, through a comparison of their content, between the points of interference; The difference and the complementarity that unites them on several levels.

And it was concluded that the link that groups together the elements of the study affects the negative and positive side, intensity and strength on administrative behavior in organizations, which is reflected on performance and effectiveness.

Keywords:

- The motivations
- The Stimulus
- Administrative Behavior
- The performance

مقدمة:

مما لا شك فيه أن العنصر البشري في المنظمة يعتبر الرأسمال الفكري والاستثماري الذي يستوجب تنميته وتطويره، لأنه من الأصول ذات البعد الاستراتيجي لنجاح جهاز الإدارة التي يتواجد بها. وإذا كانت إدارة الأفراد عملية تخطيطية تنظيمية وتوجيهية للعنصر البشري بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر وتنمية قدراتهم، وهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل ما لديهم من طاقات لتحقيق أهداف المنظمة، فإن الواقع أثبت أن اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لبلوغ درجة الفعالية الادارية المنشودة التي تسعى

لزيادة القدرات الأدائية للقوى العاملة، وإنما يحتاج بلوغ هاته الفعالية إلى عامل آخر، يعتبر من واجبات المنظمة ألا وهو بعث التحفيز الكافي لديهم حتى يتحقق ذلك الانجاز.

حيث أن الموظف لن يعمل بأقصى كفاية ممكنة إذا لم يكن هنالك دافع يدفع به للعمل، على أساس أن أداء الفرد ونوعيته تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وقدرات مكتسبة بالتعلم والتدريب إضافة إلى الاستعداد الشخصي، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

على ضوء ما سبق ذكره تظهر أهمية دراسة ديناميكية العلاقة القائمة بين عنصري التحفيز و الدوافع الإنسانية في معادلة السلوك الإداري داخل المنظمات حتى تبلغ هاته الأخيرة ميزة الفاعلية المنشودة في أدائها.

اشكالية البحث:

تتعدد الفواعل المشكلة لمعادلة السلوك الإداري داخل المنظمات ووفقا لوتيرة وطبيعة العلاقة القائمة بينها يتحدد توجه أداء الكفاءات الإدارية داخلها.

من هنا نطرح التساؤل الرئيسي التالي: ما العلاقة التي تربط عامل التحفيز بالدافعية و كيف يؤثر ذلك على اتجاهات السلوك الإداري داخل المنظمات حتى ترقى هاته الأخيرة لدرجة الفعالية في أدائها ؟

لمعالجة هاته الإشكالية نطرح الفرضيتين التاليتين:

1- توجد علاقة تأثير و تأثير كبيرتين بين فواعل المعادلة الإدارية موضوع الدراسة .

2- من شأن التنمية الإيجابية للعلاقة المنظمة بين الفاعلين التأثير الإيجابي على اتجاه معادلة السلوك الإداري

بالمنظمات.

يهدف البحث إلى:

- توضيح كل من عنصري الحوافز و الدوافع .

- تفسير العلاقة القائمة بينهما و إفرازهما على اتجاهات معادلة السلوك الإداري بالمنظمات.

1- مفهوم التحفيز

تعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، و عليه فإن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاحها في وضع نظام تحفيزي فعال يعمل على تحقق الرضا لديهم عن ذلك العمل، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء وفق معيار الفعالية .

حيث أشارت العديد من الدراسات السلوكية المعاصرة إلى محددات كفاءة الأفراد العاملين و التي يعد التحفيز من أهمها ، فمهما تساوت أو تقاربت خبرات الأفراد و قدراتهم إلا أن أحد أسباب اختلاف الأداء يعود إلى قوة رغبة أو درجة تحفيز هؤلاء الأفراد لأداء العمل .

لدى سيتم في مرحلة أولى من الدراسة تسليط الضوء على مفهوم التحفيز

التحفيز لغة :

يختلف مفهوم الحفز من معجم لأخر فنجد في بعض المعاجم يقصد به التحريض أو التشجيع ومعناه الأجنبي (Incentement) أي يحث (Incite)¹ و يحرض، ونجد أيضا أصل كلمة حافز يقصد بها (Stimules) أي حث واثار، وهناك من يضع كلمة حافز ترجمة لكلمة (Drive) بالإنجليزية و(Mobile) بالفرنسية² وذهب مجموعة من الأساتذة في علم الاجتماع إلى إعطاء تعريفا فيزيولوجيا للحافز بأنه حالة من التوتر النفسي الناجم عن تغييرات فيزيولوجية معينة من شأنها أن تدفع الكائن إلى القيام بسلوك معين³.

وترجم فاخر عاقل نفس الكلمة حافز ويرى بأنه اندفاع أو إلحاح للحصول على أمر مستهدف يشبهه بالدافع (Drive) الذي يختلف عنه بأنه لا مثير محدد له⁴.

2- التحفيز اصطلاحاً:

لقد حظي التحفيز بعدة تعاريف يمكن تصنيفها إلى عدة طوائف بحيث تبرز كل طائفة ذلك الإهتمام الذي أبدته لجانب منه على حساب جوانبه الأخرى .

فإذا نظرنا له حسب معيار الطبيعة أو الشكل الذي يتخذه فهو إجراء موجه يقصد به إيقاظ الرغبة في الوصول إلى

غاية⁵، أو هو في السياق ذاته "أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداؤهم كما و نوعاً أو أحدهما"⁶

كما عرف حسب معيار القوة الدافعة المؤثرة على السلوك بأنه "المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته ولتحقيق رغباته أو الإجابة على طلباته التي توجهه"⁷، و هو كذلك "مجموع العوامل التي تسعى إلى إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته"⁸.

و هو من ناحية معيار الغائية التي يسعى هذا السلوك لبلوغها فنجد التعاريف التي خصته جعلت منه شعور خارجي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من وراءه إلى تحقيق أهداف محددة وحسب الدكتور منصور أحمد منصور فإن التحفيز يسعى لخلق مؤسسة اجتماعية، يسود فيها التعاون المشترك، والولاء الجماعي، والرغبة الصادقة في تحقيق الأهداف كما يعني سد حاجات الموظفين وتحقيق رغبتهم بالأسلوب الذي يحرك قدراتهم الفنية، العلمية والعملية، ووضعها في خدمة هذه الأهداف، والوسيلة لذلك تتمثل في إشباع الحاجات الأساسية للموظفين، وآمالهم ورغبتهم ومكافأهم وذلك بما يحقق أهدافهم من خلال أدائهم الوظيفي.⁹

وحسب عبد المعطى محمد العساف، يرى أن الحوافز "أداة طبيعية ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك الموظفين نحو أنفسهم و نحو غيرهم أو نحو المؤسسة وأهدافها، طموحاتها وإدارتها".¹⁰

ونلاحظ في هذا السياق أن العديد من المفكرين الغربيين قد ركزوا على بعد الغائية في تعريفهم للتحفيز فنجد من بين التعاريف الواردة بشأنه كونه درجة اندماج موظف ما في تحقيق وإنجاز عمل ما باعتبار أن النقود أو المادة لا تشكل المحرك والحافز الوحيد لدى الموظف "¹¹. وهناك من عرفه على أنه قوة موجهة لتحقيق هدف ما والذي يسمح بتقليل الضغط والرغبة الجارحة والناجحة عن عدم إرضاء أو إشباع حاجة ما"¹².

و في مقابل هذا نجد أن العديد من التعاريف ركزت على معيار الإسهام الكبير للتحفيز في تحسين المردود و الدفع بنمط أداء و كفاءة الموظف في العمل و في هذا السياق عرف بأنه "مجموعة من الإجراءات والنظم التي تطبق على

جماعة من العاملين، بغرض إثارة الرغبة لديهم والاستمرار في العمل بكفاءة " ¹³، وهناك من يصوره على أنه "مجموع العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، كما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم، أهدافهم ورغباتهم" ¹⁴.

إن الأمر الأكيد هو أن الشخص المحفز هو أحسن أداء من غيره، وتكمن أهمية التحفيز في دفع العاملين لزيادة اهتمامهم من أجل الحصول على إنتاجية أعلى وبمواصفات جيدة ينعكس أثرها على زيادة دخل العاملين مقابل زيادة إيرادات المنظمة وتؤدي بالتالي إلى زيادة الدخل القومي وتحقق التنمية الاقتصادية بشكل عام. ¹⁵

كما أشار العديد من المفكرين إلى أن مفهوم الخوافز يرتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى فكرة المقابل والتي يقصد به سواء أشياء مادية تعطى للموظف لأن له رغبة أو أمل بالحصول عليها أو أنه يحتاج إليها أو كانت أشياء معنوية يطمح نيلها.

و في هذا السياق عرف التحفيز أنه "فرص أو وسائل توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين لتثير رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بأنها بحاجة إلى الإشباع" ¹⁶.

كما أن هناك من يقارن شكل الأداء وحجمه بمقدار هذا المقابل فيعرف الخوافز بأنه ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافزا أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة قادرة على قياس أداء العاملين بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء ¹⁷.

ما يمكن ملاحظته من خلال قراءة التعاريف التي حظي بها التحفيز وفق المعايير السابق ذكرها، أن هناك تداخل كبير بين المعايير في كل تعريف حظي به هذا المفهوم، أي أن كل تعريف قد حظي بأكثر من معيار إلا أن صاحبه قد غلب أهمية واحد منهما على الآخر وهو ما سمح لنا بتقديمها وفق الأصناف السابقة عرضها.

فمثلاً نجد أن العديد منهم قد ركز في العديد من التعاريف على فكرة سعي التحفيز لتحقيق أهداف معينة، وهذا بغض النظر على اختلاف طبيعته وشكله، كما أنه وباختلاف هذه الطبيعة أو الشكل الذي يتخذه، فإنه مؤثر لا محالة على أداء صاحبه كما ونوعاً، ناهيك على تميزه بالقوة الدافعة المؤثرة على السلوك والتي لا تتحرك إلا بوجود مقابل مادي ومعنوي بمدى بالطاقة الدافعة.

ما تم ملاحظته كذلك من خلال التعاريف التي خصت هذا المفهوم عند كل من المفكرين العرب والغربيين نلاحظ أن المنظور الغربي قد تعرض بوجه أكبر إلى الجوانب التحفيزية كونه صاحب النظريات المفسرة لنشأة وتطور الفكر التحفيزي* ويظهر ذلك بدءاً باهتمامه بالموظف ودراسة سلوكياته وخوضه في العلاقات الإنسانية للنظر في كيفية تحفيزه لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها.

كما أن أغلب التعاريف الغربية تربط مفهومه بفواعل إدارية ذات دلالة كالرضى والفعالية والتسيير الماناجريالي كما يوضحون ازدواجية النظر للتحفيز باختلاف الجهة التي تنظر إليه فيجدون أن المنظمة عند إعلانها عن رغبتها في التحفيز فهي تعني في الحقيقة مزيداً من الجهد والفعالية في حيث أن نظرة الموظف تختلف فهو حين حديثه عن التحفيز يعني به أكثر مزيداً من الرضا والإشباع¹⁸.

في حين نجد أن أغلب التعاريف التي جاء بها المفكرون العرب تركز بوجه أكبر على المقابل الذي يمكن أن يحظى به الفرد العامل حتى تتحرك قوته الدافعة ليسعى لتحقيق الأهداف المتوخاة بالمنظمة.

بعد تطرقنا للمعايير التي صنفنا وفقها التعاريف التي شملت مضمون التحفيز يمكن أن نستخلص تعريف شامل وجامع يخصه.

هو مجموعة الجهود المعنوية والمادية التي تبذلها إدارة المنظمات والتي تأخذ شكل مؤثرات خارجية، تعمل على خلق محرك الدافعية لدى العاملين فيها لحثهم بهدف تنمية الرغبة في العمل لديهم لزيادة كفاءتهم وأدائهم لأعمالهم كما ونوعاً، وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بأكبر فاعلية إدارية ممكنة ويضمن في الوقت نفسه، بقاء ولائهم لها مع ضرورة إشباع حاجات ورغبات العاملين الحالية والمستقبلية.

بعد عرض مفهوم التحفيز نقف عند مصطلح الدافعية

ثانيا : مفهوم الدافعية

لقد حظي موضوع الدافعية بإهتمام بالغ من قبل الباحثين في مجالات عدة كعلم الإدارة، علم الاجتماع، علم السلوك وعلم النفس وذلك على اعتبارها القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز من جهة، ومن جهة أخرى بالنظر لذلك التداخل الحاصل في العلاقات بين السلوك الذي يقوم به الفرد وبين العوامل الداخلية والخارجية التي يعتقد أنها السبب في ظهوره، هذا بالإضافة إلى علاقة هذا السلوك بالأهداف التي يسعى لتحقيقها انطلاقاً من بديهية تقول أن كل السلوك وراءه دافع يجعله يظهر بطريقة معينة.

على أساس ما تقدم يطرح التساؤل عن ما المقصود بالدافعية وما تأثيرها على سلوك المورد البشري داخل المنظمات وما علاقتها بالتحفيز؟.

تجد كلمة الدافعية جذورها في الكلمة اللاتينية Motive وهي تحمل معنى التحريك أو الدفع بمعنى كل ما يحمل الشيء على الحركة ويجعله يتحرك.¹⁹

أما اصطلاحاً: فإن مداول الدافعية وعلى الرغم من أهميته الواضحة، فإن الباحثون يجدون نوع من الصعوبة في تعريفه وتحليله، لذلك أصبح واجب على الإدارة معرفة دوافع الأفراد وفقاً لمختلف المؤثرات سواء كانت نفسية، اجتماعية واقتصادية، أو حتى ظروف ذات صلة بمحيط العمل كالظروف المادية والنفسية فبالنظر لكل هذه العوامل، ومن منطلق اليقين باختلاف الأفراد نجد الدوافع متباينة من فرد لآخر تبعاً لحاجته النفسية، الشخصية وطموحاته... الخ.

و عليه تعدد التعاريف التي شملت مصطلح الدافعية نبرز أهمها فيما يلي : "كونها حالة داخلية تنشط وتحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف محددة"²⁰ وتمثل كذلك: "القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للموقف والمؤثرات البيئية المحيطة به".²¹

كما نجدها في تعريف آخر تمثل الطاقة الكامنة عند الكائن الحي، التي تحمله على القيام بسلوك معين بحيث يتمكن بعدها من التكيف مع البيئة ليحقق من خلالها أهدافاً معينة.²² كما يستخدم الدافع مفهوم الحاجة (Le besoin) التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين يساهم في إشباع هاته الحاجة ويحقق توازنه.

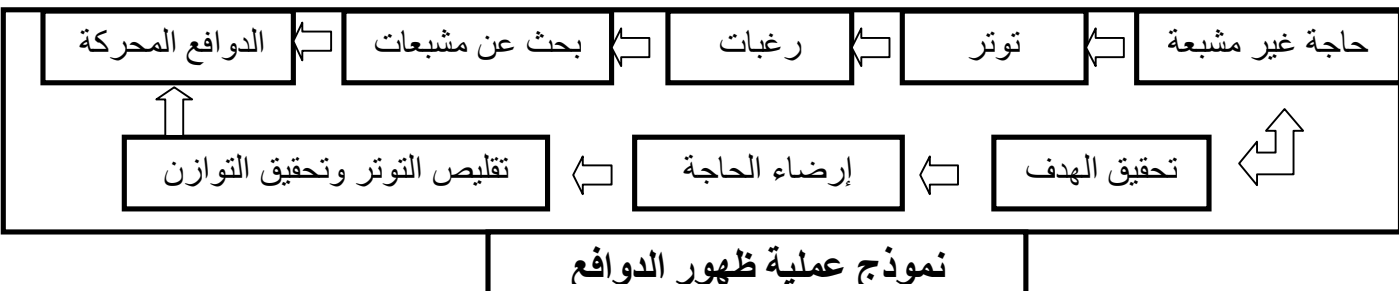
نستخلص من التعريفين المقدمين أن الدوافع وزيادة على كونها تؤدي في السلوك وظائف أساسية كونها تحركه، تنشطه، توجهه وتحافظ على استدامته فهي كذلك لا تتوقف عن تأدية هذه الوظائف حتى تشبع حاجة الفرد النفسية والمادية ليتمكن في الأخير من استعادة التوازن والتكيف مع معطيات ومتطلبات البيئة التي يتواجد بها.

كما عرفت على أنها "حالة حافز فكري، نفسي، والذي يؤدي إلى قرار صارم للحركة أو القيام بشيء ما، وهذا ما يؤدي إلى بذل جهد عضلي وفكري للوصول للأهداف المرجوة".²³

وفي واقع الأمر نجد بأن المفاهيم المتعلقة بالدافعية قدر عرفت مع الزمن تطوراً ملحوظاً فمنها الافتراض القائل بأن الدافعية منشؤها داخلي ينبع من داخل الفرد ذاته، (من أسباب ومحركات داخلية)، إلى الافتراض الذي يرى أن الدوافع تتأثر بعوامل خارجية ناشئة من البيئة المحيطة بالفرد.²⁴

وتظهر لنا عوامل استثارة الدافعية في وجود مجموعة من العناصر المترابطة تجعل من الدافعية عملية مرحلية ومتعددة تمر بعدة خطوات قبل أن تصل إلى مرحلة الإشباع والرضى، حيث تبدأ بوجود ذلك المنبه أو المثير والذي يعني إدراك الفرد للشيء الذي يريده ويشعر بالحاجة إليه ليأتي بعده دور الدافع والذي يقصد به الطاقة أو القوة التي تحرك السلوك ليشعر بالرغبة في تلبية تلك الحاجة، وأخيراً تأتي مرحلة الغاية أو الهدف والذي يقصد به الشيء الذي كان سبب في سلوك الفرد وجعله في حالة عدم التوازن والذي يحاول هذا الأخير تحقيقه ليستعيد توازنه.

على ضوء التعاريف المقدمة يمكن لنا توضيح دورة نشوء الدوافع من خلال المخطط البياني التالي:



إن دورة الدوافع لا تتوقف، فالملاحظ عند إشباع حاجة معينة لا تعود دافعا ولكن الأكيد أن هناك حاجة أخرى تظهر والفرد يسعى لإشباعها وهكذا تبقى دائما الدورة في استمرار.

من خلال النموذج المقدم تظهر الدافعية بمثابة القوة الداخلية التي تسير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة وهذا انطلاقا من الشعور بنقص لتحث الفرد وتنشطه للإقدام على سلوك معين للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص وإشباع الحاجة، فإذا نجح في إشباعها زالت حالة التوتر، وإذا كان العكس أصيب بإحباط وخيبة أمل، وتسبب في رد فعل معين عادة ما يكون سلبيا.

إن الدافعية ذات أهمية كبيرة في تفسير عملية توجيه السلوك نحو هدف معين، كما تساعد في توجيه التغيرات التي تطرأ على عملية ضبط المشير، ليتم المثابرة على سلوك معين حتى يتم انجازه وذلك عن طريق استثارة السلوك، التأثير على نوعية التوقعات التي يحملها الناس تبعا لأفعالهم ونشاطاتهم، كما تؤثر في توجيه السلوك نحو المعلومات المهمة التي يجب الاهتمام بها، ومن الجدير بالذكر أن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

لذلك يقال أن الدافعية تنشط ، توجه و تثبت أو تعدل السلوك الإنساني داخل المنظمات بما يخدم أهداف هاته الأخيرة

و عليه يظهر أنه إذا كان سلوك الإنسان هو بمثابة حجر البناء للشخصية الإنسانية فإنه يمكن اعتبار الدافعية بمثابة مفتاح هذا السلوك، كما أنه و اذا كانت الشخصية الإنسانية في غاية التعقد، فإن ذلك يشر إلى أن الدافعية لن تنظمها وتحكمها معادلات بسيطة يمكن التحكم فيها بواسطة الحاسوب، ذلك لأن كل فرد منا يحتاج لبرنامج مختلف كما أن هذا البرنامج يجب أن يخضع لمراجعة مستمرة ليواكب دوافعنا العديدة والمتغيرة بدورها باستمرار²⁵.

العلاقة بين الحوافز والدوافع :

بعد أن تعرفنا إلى كل من مفهومي الحوافز و الدوافع نتوصل إلى تحليل عناصر العلاقة الرابطة بين كل منهما ومن ثمة دراسة علاقة التأثير والتأثر وكذا الفارق القائم بينهما وذلك من منطلق أنه تشير العديد من الدراسات بأن للحوافز دور كبير في زيادة الدافعية وضمان استقرار الموارد البشرية في المنظمات.²⁶

تؤثر كل من الحوافز والدوافع على العديد من الظواهر الإنسانية في المنظمة و التي من شأنها أن تتحكم في نمطية أداؤها وعليه سيتم التركيز على دراسة العلاقة القائمة بينهما من خلال إجراء مقارنة بين محتواهما والوقوف على نقاط التداخل والإختلاف والتكامل إن وجد.

يشارك كل من الحوافز والدوافع في كونهما عاملين أساسيين يتحدد وفقهما السلوك الإنساني داخل المنظمة، ويتميز كل منهما على الآخر على أكثر من صعيد.

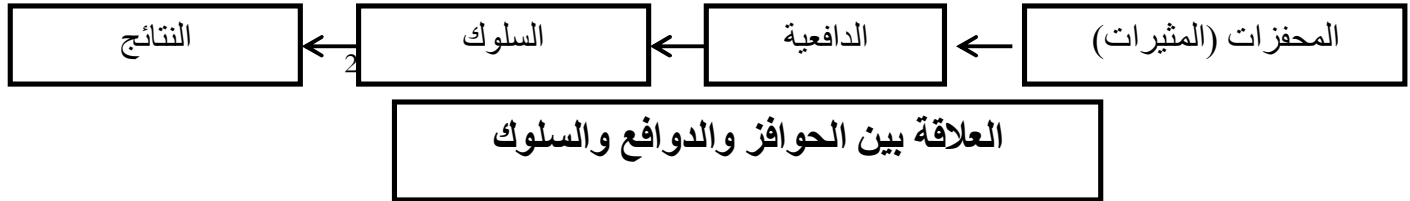
فمن ناحية المصدر الذي ينبع كل منهما والمكونات التي يتضمنانها نجد أن الدوافع تنبع من داخل الفرد وذلك باعتبارها مجموعة القوى والعلاقات الداخلية الشخصية والباطنية النشيطة وحتى هي مجموعة الرغبات والحاجات وكذلك شعور وأحاسيس داخلية تحرك وتوجه تصرفات الإنسان بإتجاهات معينة²⁷ من شأنها التقليل من التوتر الناتج عن نقص إشباع الحاجات.

بينما نجد مصدر الحوافز مختلف فهو موجود خارج الفرد ويتكون من مجموعة العوامل المحيطة بالفرد والمؤثرة على سلوكه.

أما من ناحية التوقع في معادلة السلوك فنجد بأن المحفزات تسبق الدافعية، حيث تعد الحوافز (Incentives) بمثابة مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين ليقود إلى نتائج معينة وفي المقابل نجد أن الدوافع (Motives) تنسق بين تصرفات الفرد أثناء استجابته للمواقف والمؤثرات البيئية المحيطة به والتي تأتي بها الحوافز، حيث أن قوة الدافع وحدته تزداد كلما كانت درجة إشباع الحاجة أقل من المطلوب.²⁸

وفي المقابل نجد الحوافز في العمل تستخدم الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص لتسهيل له الحصول على حاجاته من جهة، ومن جهة أخرى تستخدم هذه الإمكانيات لتوجيه دوافعه نحو السلوك المشبع للحاجيات والتوقعات.

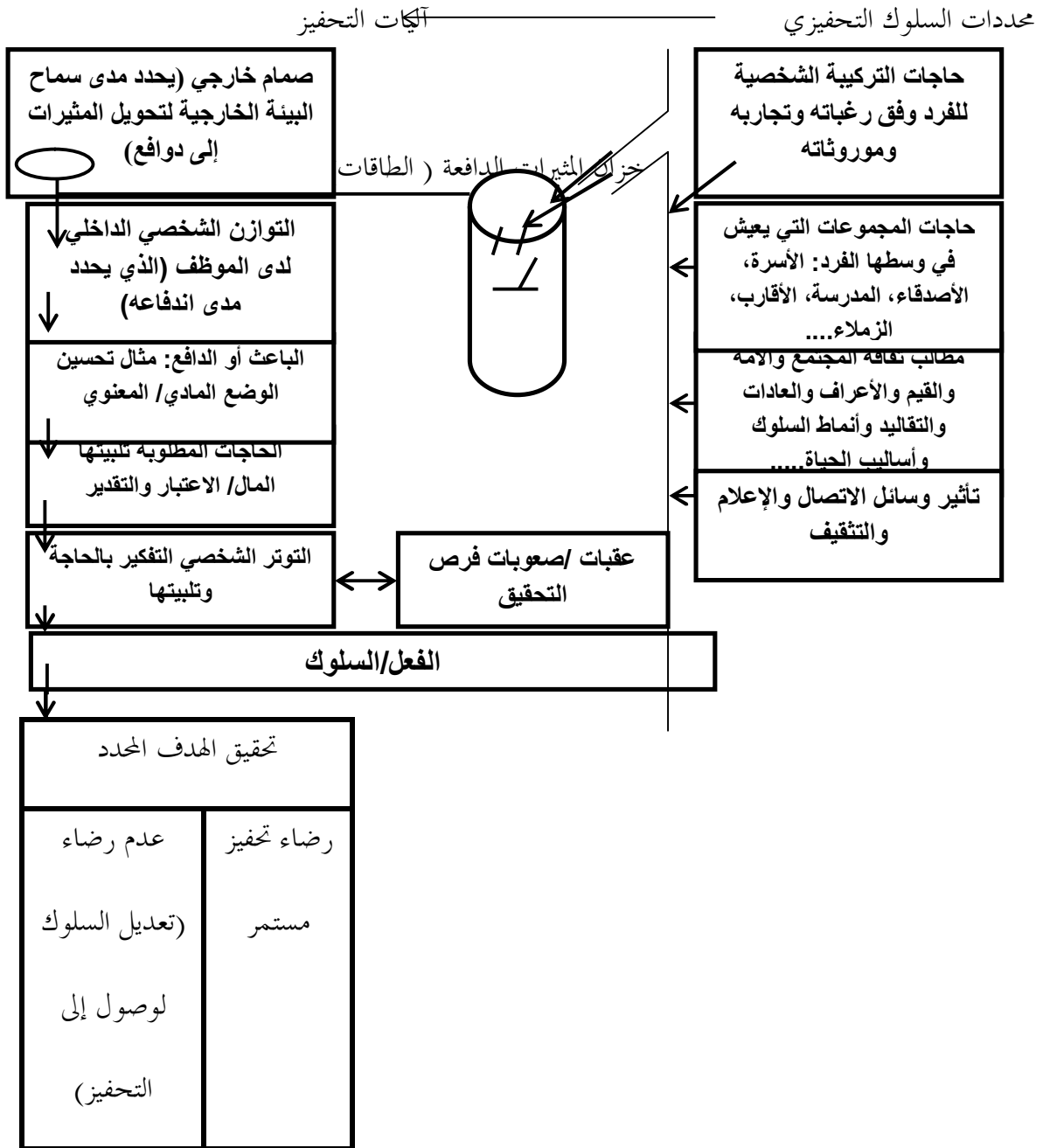
الشكل التالي يوضح تموقع الفاعلين في معادلة السلوك:



أما من ناحية شكل الترابط الذي يجمع الفاعلين فالعلاقة وطيدة بينهما تصل إلى حد التأثير والتأثر بين كليهما كما سيتوضح ذلك.

تكمن أهمية ودور التحفيز في توليد الدافعية لدى الأفراد داخل المنظمة حيث يبدو ضروري تحديد الحاجات والرغبات ونوعها وطبيعتها واختيار الوقت المناسب لأدائها وحتى تحديد ارتباطها بأهداف وتوقعات الأشخاص والعمل على تغييرها مع الزمن وكذلك تحديد شكل علاقتها مع المتغيرات المتنوعة الحاصلة في البيئة، بما أن الدافعية تدفع الفرد نحو إشباع حاجته في العمل لتحقيق رغباته وتوقعاته داخل المنظمة التي يعمل بها، لتلك الإعتبارات ينظر إلى كل من الدافعية والتحفيز في العمل على أنهما مرحلة متداخلة تشمل عدة خطوات لكي تصل بالشخص إلى إشباع حاجاته وتحقيق رضاه في عمله، هذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (1): يبين نموذج الدافعية وآليات عمله في تحفيز الأشخاص*



تتجسد هاته المرحلية التي تربط عنصري الدراسة بالخطوات التالية:

— البدأ: بظهور المثيرات الداخلية الملحة التي تتمثل في التوتر وعدم التوازن الشخصي.

— الإختبار بين الدوافع والثواب: التي تهدف إلى تلبية الحاجات.

— تحديد هدف وممارسة السلوك: التي ترصد البدائل، والفرص المتوفرة والعوائق، والفعل المطلوب.

— التقويم والمراجعة والتغذية العكسية: التي تربط بين الأهداف والنتائج المحققة.

— الجزء: الذي يقدم الحافز الشخصي الإيجابي (ليشبع حاجته) والسلبي (لتقود إلى تعديل المسار).

كما أن هناك محددات أخرى تتضمنها الحوافز تؤثر على الدافعية والسلوك ويتعلق الأمر بمكونات الشخصية والمجموعات المحيطة والمجتمع والثقافة السائدة، والبيئة وأسلوب القيادة والواقع التنظيمي.³⁰

ومن جهة أخرى ودائماً في دراسة علاقة التأثير والتأثر التي تربط كل من الحوافز والدوافع، هناك من يعرف التحفيز على ضوء علاقته بالدافعية بأنه عملية ادراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وأن عملية التحفيز تظهر بأنها كذلك عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، وأنها كذلك استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب، وهو الأمر الذي يظهر بوضوح على صعيد المنظمة.³¹

حيث أنه وعند الجمع بين الفاعلين (التحفيز والدافعية) نجد بأن الصلة التي تربط بينهما هي وثيقة كالتى تربط ما بين المؤثر والاستجابة في المنعكس الشرطي³²، أين يمثل فيها رد الفعل بالسلوك الذي تظهر بعده النتيجة.³³

كما أن الحافز لا يشير الدافع فحسب بل يشير معه كل المشاعر والأحاسيس، ونستطيع الحكم على قوة الحافز من خلال مدى قوة إغراءه للدافع، فكلما خاطب الحافز عدد أكبر من الدوافع في نفس الوقت كلما زادت قوته ومدى تأثيره، وبهذا يعد التحفيز محركاً رئيسياً لسلوكيات غائية.

ومن الملاحظ على ضوء ما سبق ذكره أن لكل من الدوافع والحوافز ارتباط وثيق بين كليهما، ذلك أن تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسق دوافعه مع متطلبات عمله، لأن الحوافز يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة، حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه فالحوافز تعد من عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد للالتحاق بالعمل الذي يشبع ويلبي مطالبهم وحاجاتهم. حيث أن الحوافز تشبع الدوافع الظاهرة، وتستثير الدوافع الكامنة وعلى قدر ما كان توجيه

المنظمة لسلوك العامل نحو تحقيق أهدافها ناجحا، حيث يمكن كذلك تشبيه العلاقة بين الحوافز والدوافع بعلاقة المفتاح بالقفل، فإذا لم يكن المفتاح مناسب لن تتمكن من فتح القفل، وهكذا حيث أنه إذا لم يكن الحافز مناسب للدافع فلن يؤثر ذلك في سلوك العامل وبالتالي سيضيع جهد المؤسسة سدى.

من هنا نخلص إلى وجود حقيقة لا يمكن الخروج عنها أو نكرانها، ألا وهي وجود ذلك التلازم الفطري بين الحوافز والدوافع أساسه الحاجة أو الرغبة والتي تظل ملازمة لحياة الفرد بشكل مستمر³⁴، هذه الحاجة التي تبقى تلح على الدافع لغاية إيجاد الحافز الذي يحركه ليحققان معا الهدف الذي وجدا من أجله داخل المنظمة.

إفرازات علاقة التحفيز بالدافعية على السلوك التنظيمي :

يبين سلوك الفرد داخل المنظمات انطلاقا من مجموعة من المحددات تتعلق بمكونات المنظمة التي ينتمي إليها و البيئة المحيطة بها ، إلا أن الهدف من ملاحظة و توجيه سلوك الفرد بها يبقى متجسد في زيادة إنتاجية العامل داخلها. لقد أصبح بالإمكان الحكم على مدى إنجازية الفرد بالمنظمات بالإعتماد على معادلة وضعها علماء السلوك التنظيمي ، بحيث تنظم هاته الأخيرة العلاقة بين فواعل ثلاث نوضحها فيمايلي :³⁵

الإنجاز = القدرة على العمل × الجهد × الرغبة في العمل.

تظهر المعادلة في شقها الأول العلاقة الوطيدة بين القدرة على العمل والرغبة فيه، و التي هي حاصل مؤهلات الفرد العلمية، الفكرية والجسدية، مضافا إليها المهارة التي اكتسبها نتيجة الخبرات في حياته العملية، وتعد هذه القدرة كشرط أولي في نظام التحفيز إذ يستحيل تحفيز وتحسين أداء شخص غير مؤهل أصلا للوظيفة.

أما بالنسبة ، للجهد فيقصد به تسخير الطاقة والوقت اللازمين من طرف الفرد في أداء واجبه إذ أن توافر المؤهلات دون الاجتهاد يجعل الدافعية و التحفيز منعدمين بانعدام الأداء في العمل ، وإن أهم عنصر في معادلة الإنجاز يتمثل في عنصر الرغبة في العمل كون أن المعرفة والمهارة يعتبران من المؤهلات التي يمكن معرفتها عندما يتقدم العامل بطلبه للعمل في المنظمة ، كما أن الجهد بدوره مرهون بمسألة الرغبة في العمل، هذه الأخيرة التي

يمكن أن تطالها النسبية مع مرور الوقت، إلا أن الشيء المؤكد أنه كلما كانت الرغبة قوية أدى ذلك إلى تحقيق إنجاز عال والعكس بالعكس³⁶ و هو الهدف الذي يسعى لبلوغه التحفيز بتأثيره على الدافعية .

حيث أن وجود القدرة والجهد يؤدي إلى تحقيق الحد الأدنى المطلوب لكنه لا يؤدي إلى تحقيق النجاح المقترن بالتحفيز، فكلما ارتفعت الرغبة لدى الفرد، كلما زادت فرص النجاح وبالتالي فرص التشجيع والتحفيز و عليه يبقى على المنظمة معرفة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها حتى تتحرك دوافعهم في العمل، فلن تتحقق أهداف المنظمة ما لم يكن بالدرجة الأولى ذلك التوافق بين نوع الحافز المقدم والدافع المراد إثارته وعليه لابد أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل وهو ما يحقق السلوك الإيجابي الفعال المنبعث من ذلك التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات أفرادها بشكل مستمر ومتجدد.

إن هذا التوازن من شأنه أن يحفز العاملين ويجعلهم أكثر قدرة على إنجاز أي عمل مهما كان صعبا أو كثيرا أو مفاجئا أو حتى مضغوطا.

بالفعل إن الهدف الذي يسعى كل من الحوافز والدوافع إلى بلوغه هو واحد إلا أن العلاقة التي تربطهما في سبب تحقيقه وبالرغم من أنها قد تبدو بسيطة وواضحة إلا أنها ومن الناحية السلوكية فهي معقدة، وذلك بسبب انتماء الفرد إلى المنظمة وأن اشباع حاجاته مرهون ومرتبطة أولا بتحقيق أهداف المنظمة، وإن موطن الصعوبة يكمن في كيفية اختيار الحافز أو مجموعة الحوافز التي تؤثر على دوافع الفرد الذاتية والموضوعية وتنظم في الوقت نفسه الصلة بين حاجات الفرد وأهدافه المنظمة التي يعمل بها، ذلك أن تحقيق أهداف المنظمة ضروري لتحقيق أهداف الأفراد فيها.³⁷

تجدر الإشارة في نفس المجال إلى أمر في غاية الأهمية والمتمثل في أنه ليس جميع المؤثرات الخارجية (بما فيها الحوافز) يمكن أن تدفع بالضرورة باتجاه السلوك المرغوب أو الإيجابي وإلى نتيجة أعلى في الأداء، وإنما بعض هذه المؤثرات فقط، الأمر الذي يستلزم من المنظمات أن تدرس طبيعة المؤثرات الخارجية وتحدد ما يمكن استثماره أو استبعاده،

فتكافئ هاته المنظمات على السلوك المرغوب وتعاقب على السلوك غير المرغوب أين تعتبر المكافئة تحفيز ايجابي والعقوبة تعتبر تحفيز سلبي من وجهة نظر الفرد إليها.³⁸

وبخصوص مسار بلوغ الهدف تعمل الحوافز على استثارة الدافع الإنساني من أجل تحقيق هدف زيادة أداءه بالمنظمة، بعبارة أخرى يؤثر نظام الحوافز على درجة الأداء وفعاليته من خلال تعزيز نقاط القوة والضعف وتحسين نقاط الضعف لدى العمال.

كما أنه وفي نفس السياق يجب أن تتوافق حوافز العمل مع دوافع الفرد وذلك من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل ومنظمته، كما أن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فعاليته الحوافز.³⁹، فالحافز هنا كالدواء الذي يقدم للمريض بعد تشخيص مرضه، فيكون الدواء فعالاً إذا كان تشخيص المرض صحيحاً وفي الوقت المناسب.

حيث أن الفرد العامل يسعى ذاتياً داخل منظمته إلى تحقيق نوع من المقاربة العقلانية بين الدوافع الداخلية والحوافز المقدمة فيتكيف حينها وفقاً لإتجاهات الموقف والغرض من تلك الحوافز، وقد يحدث أن يرفض الفرد التكيف مع الموقف أو العمل الواجب التأدية لعدم قدرته على تكيف دوافعه مع الحوافز المقدمة، فيزول بذلك هدف الحافز وتنعهد الغاية من وجوده.⁴⁰

كما أنه وبصفة المقابلة كلما كان التوافق بين الدافع والحافز في العمل متوفراً ومكتملاً في بيئة العمل، كلما كانت فعالية الحافز في إثارة أنواع السلوك المطلوبة أكبر.⁴¹ على اعتبار أن للحوافز دور كبير في زيادة الدافعية لدى الأفراد وتعمل على ضمان استقرار الموارد البشرية بالمنظمات.

وتظهر لنا العلاقة بين التحفيز و الدافعية وفق هذا المعنى بمثابة المحرك للآلة التي يتم بها دفع القدرة إلى التشغيل لدى العامل الذي يبقى مالك للقدرة والرغبة وبدون تفاعل هذين العاملين لا يتم الاستفادة منه بفعالية ، هاته الفعالية التي تعني تمكين المنظمة من تحقيق من الأداء بشكل حسن و في الأوقات القياسية ، لأن قانون الندرة أصبح متضمناً للوقت.⁴²

وعليه نستنتج أنه وعلى المستوى الشامل نجد بأن الحوافز بشكليها المادي والمعنوي المبنيين على دوافع مشخصة تصبح بمثابة وسائل توجيهية تستخدمها الدولة في رسم السياسات العامة وفي بلوغ أهدافها.

وتبقى المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم لهاته المنظمة ويساعدها في الوقت نفسه على الربح وأكثر من هذا البقاء.⁴³

خاتمة :

مما سبق ذكره يمكن لنا أن نصور العلاقة التي تربط الحوافز بالدافعية على أنها نظام ديناميكي، يمثل إطاراً فكرياً متكاملًا وأسلوباً شاملاً للإدارة، يتكون من مجموعة عوامل تعمل على إثارة القوى الكامنة في الأفراد داخل المنظمات ، والتي تؤثر بدورها على سلوكياتهم وتصرفاتهم لتفجر أحسن ما لديهم من طاقات وأفكار، لتنعكس بدورها على فعاليتهم لتحقيق أعلى مستويات الأداء كما ونوعاً، مما يؤدي إلى تحقيق توازن بين احتياجات كل من الأفراد والمنظمة على حد سواء بغاية بلوغ الفعالية المنشودة في السلوك الإداري.

قائمة المراجع:

- ¹ - جروان السابق، قاموس الاقتصاد، تجارة، صناعة، مالية، قانون، بيروت، 1978، ص 151.
- ² - جبران مسعود جبران، معجم الرائد، المجلد الأول، بيروت: دار العلم للملايين، 1979، ص 976.
- ³ - نخبة من الأساتذة، معجم العلوم الاجتماعية، الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975، ص 85.
- ⁴ - فاخر عاقل، معجم علم النفس، بيروت: دار العلم للملايين، 1977، ص 35.
- ⁵ - نبيل أرسلان، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، ط1، القاهرة: دار النهضة العربية، 1990، ص 18.
- ⁶ - صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، ط2، طرابلس: الجامعة المفتوحة ، ص 289
- ⁷ - JEAN -Héne Edighoffer, Précis de gestion d'entreprise ,Paris ;Edition Nathan, 2001, p 104.
- ⁸ - علي السلمي، "الحوافز والدوافع"، القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 214.
- ⁹ - منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، القاهرة: مكتبة غريب، 1973، ص 252.
- ¹⁰ - عبد المعطى محمد العساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، عمان: دار الزهران 1999، ص 89.
- ¹¹ - Peut- on motiver par la rémunération ? , Revue personnel, N°03,Paris ,juin 1998, p 390.

¹²- PHILIPPE Villemus, motivez vos équipes, 5^{eme} tirage, Paris, éditions d'organisation, 1999, p 53.

¹³ -LOUART.P, gestion des ressources humaines, Paris : édition Eyrolles , 1991, p30.

¹⁴ - نبيل أرسلان، المرجع السابق ، ص20.

¹⁵ - أبو الكشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، عمان الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع، 2006، ص 133.

¹⁶ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، عمان: دار الشروق، 2005، ص208.

¹⁷ - أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص248.

* - رصدت في سنة 1976 أكثر من 140 تعريف يخص مفهوم التحفيز حسب إحصاء تم إجراؤه بهذا الخصوص: مصدر المعلومة

(La note du « LIRHE » le laboratoire interdisciplinaire de la recherche sur les ressources humaines et l'emploi: recherche faite sur la motivation au travail concept et théories par Patrice Roussel-note 326, France ; 2000, p 03).

¹⁸ -Nicolas AUBERT, Diriger et motiver –art et pratique du management ,2^{eme}ed, Paris, édition d'organisation , , 2003, p 15.

¹⁹ - عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى ،سوريا: دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص115.

²⁰ - سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004، ص344.

²¹ - ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص147.

²² - توما جورج خوري، الشخصية، الطبعة الأولى، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1996، ص65.

²³ - Mariou Williams Raliert- L- Briden, psycraly for language teachers,englind : Cambridge university pers. 2001. P60.

²⁴ - أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 1981، ص89.

²⁵ - حسن كريم، السلوك التنظيمي، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص116.

²⁶ - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2002، ص60.

²⁷ - خالد عبد الرحمان الهيبي، المرجع السابق، ص68.

²⁸ - محمد مرعى مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، بحوث ودراسات، جامعة دمشق، 2003، ص09.

²⁹ - خالد عبد الرحمان الهيبي، المرجع السابق، ص60.

* المصدر: بتصرف من كتاب الدافعية، محمد رفقي عيسى، الكويت: دار القلم، 1988 ص25

³⁰ - محمد مرعى مرعى، المرجع السابق ، ص10.

³¹ - خالد عبد الرحمان الهيبي، المرجع السابق ، ص225.

- ³² — عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2001، ص 364.
- ³³ — علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص 208.
- ³⁴ — منصور أحمد منصور، الحوافز والدوافع في نظام الإنتاج، القاهرة: مطبعة النهضة، 1997، ص 298.
- ³⁵ — الدكتور محمد فالخ صالح، المرجع السابق ص 28.
- ³⁶ — الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص 68.
- ³⁷ — محمد عبد الفتاح باعي، تقييم الموظف للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية مقارنة، عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ص 21.
- ³⁸ — خالد عبد الرحمان الهيبي، المرجع السابق ص 257.
- ³⁹ — علي السلمي، المرجع السابق، ص 213.
- ⁴⁰ — تأثير الحوافز على العاملين مقال منشور في صفحة الفايسبوك المتخصص في استشارات الموارد البشرية والتدريب بتاريخ 2012/04/16. Hrand training. Bpogspot.com.
- ⁴¹ — تأثير الحوافز على أداء العاملين المرجع السابق .
- ⁴² — سياسة أودية، "الفعالية الإدارية في الإدارة المحلية الجزائرية، دراسة حالة بلدية ورقلة"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، كلية الإعلام و العلوم السياسية (غير منشورة)، 2007-2008 ص 14.
- ⁴³ — بحث حول التحفيز داخل المؤسسة، مقال منشور بمنتديات التاسيلي، موقع إلكتروني: www.tasili.algerie.com