

(الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع)

- د/ محمد منادلي ، جامعة المدية

- ترمول محمد لطفي (طالب دكتوراه)، جامعة الجزائر 2

ملخص:

من خلال هذه المقالة أردنا تسليط الضوء على ماهية الحوافز و التعمق فيها لمعرفة أنواعها، و من خلال النظريات التي تناولت هذا المفهوم أردنا أن نرى تأثير هذه الحوافز على الموارد البشرية، و محاولة ربط تلك المقاربات بالواقع المعاش، و الولوج إلى فهم مدى تأثير الحوافز بشقيها المادي و المعنوي على الإدارة الجزائرية المعاصرة، و إعطاء الصورة الحقيقية لنظام الحوافز المطبق اليوم و ما هي نتائجه، كما وضعنا نظرة إستشرافية في تطبيق نظام الحوافز المبني بلغة العلم و ما هي نتائجه داخل و خارج الإدارة، كل هذا لتقريب النظرة الحقيقية لصناع القرار لوضع الإستراتيجية اللازمة للهبوض بنظام حوافز قوي و فعال يساهم في بناء مفهوم الأداء الفعال و تكريس مبدأ الجودة في العمل، و الذي لا يمكن أن يتحقق إلا بخلق الولاء التنظيمي و الذي ينحلسنا إلى خلق التزام التنظيمي، و من خلالهما نصنع معنى المواطنة التنظيمية و التي بواسطتها نستطيع الإستثمار في المورد البشري. الكلمات المفتاحية: الحوافز، الحوافز المادية الفردية و الجماعية، الحوافز المعنوية الفردية و الجماعية، العدالة التنظيمية، هوامش الحرية، إستراتيجيات الفاعلين، الولاء التنظيمي، المواطنة التنظيمية، الإدارة الجزائرية.

Abstract :

In this article, we wanted to highlight the nature of the incentives and the depth of the incentives to know their types. In the theories that dealt with this concept, we wanted to see the effect of these incentives on human resources, to try to link these approaches to the reality of the pension, and give a real picture of the incentive system applied today and its results. We have also developed a forward-looking approach to the implementation of the incentives system built in the language of science and its results within and outside the administration. The A crisis to promote a strong and effective incentive system that contributes to building the concept of effective performance and dedication to the principle of quality in work, which can only be achieved by creating an organizational loyalty that leads us to create organizational commitment, through which we make the sense of organizational citizenship and by which we can invest In the human resource.

Key words: Incentives, individual and collective material incentives, individual and collective moral incentives, organizational justice, margins of freedom, actors' strategies, organizational loyalty, organizational citizenship, Algerian administration.

- مقدمة:

تعتبر الحوافز المحرك الأساسي الذي يدفع بالأفراد إلى العمل و الإبداع، حيث كلما كانت الحوافز مدروسة بطرق علمية و واقعية تتماشى مع إزدواجية تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، فإننا نصل إلى تحقيق مبدأ تجسيد الثقافة التنظيمية داخل الفرد، و هذا الشيء المفقود اليوم و غير موجود لدى الموارد البشرية الخاصة بالإدارة الجزائرية، و بهذا سوف لن نحقق الولاء التنظيمي و بالتالي لا نصل إلى تحقيق المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية، و كل ما قلناه ناتج عن نظام الحوافز القائم، و تبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها و يمكن معرفة ذلك من خلال سلوك العاملين و فهم و ترجمة تلك

السلوكيات أو كما يسميها البعض ردود الأفعال و فهم أسبابها، و باندماج عنصر الحوافز و الدوافع في دفع الأفراد نحو العمل و بذل الجهد نصل إلى تحقيق أهدافهم و أهداف المؤسسة التي يعملون بها، كما تلعب الحوافز و الدوافع دورا مهما في تحديد سلوك أداء الأفراد، فعلى الرغم من إختلاف أسباب الأداء الوظيفي إلا أن قوة الرغبة و الدافعية يعدان من أحد أهم هذه الأسباب، فالتحفيز هو بمثابة المحرك الأساسي و الجوهرى للموارد البشرية للقيام بأدوارها على أكمل وجه، و المسير الجيد هو الذي يعرف متى يستعمل هذه الحوافز في الوقت و المكان المناسبين، و هذا لن يتأتى إلا بأسلوب الفهم الجيد لهذه التركيبة البشرية، فالذي سوف نناقشه من خلال هذه المقالة هو تسليط الضوء على الحوافز و التي نبدها بتعريف للحوافز ثم نتطرق إلى نظريات الحوافز، كما سوف نتحدث عن تقسيم الحوافز و خصوصيات و مقومات أنظمة الحوافز، لنخلص في الأخير إلى خاتمة تلخص أهم النقاط التي تحدثنا عنها.

1- تعريف الحوافز: هو ذلك الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولد لديه الرغبة في القيام بنشاط أو إنجاز عمل أو سلوك معين، و يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف معينة، فالحوافز هي العامل الذي تستغله الإدارة في جذب المورد البشري المؤهل و الكفاء، و من جهة أخرى تستعمل الإدارة الحوافز للمحافظة على مواردها البشرية و ضمان الولاء لها و هي تؤثر على سلوك و تصرفات هذا المورد عن طريق إشباع حاجاته (1)، فمن خلال ما قلناه نستنتج أن الحوافز، كما كانت مدروسة بطرق عملية و تتماشى مع أهداف هذه الموارد البشرية، كلما ضمننا الولاء التنظيمي للأفراد و غرسنا فيهم قيم الثقافة التنظيمية و نحبيهم في تطبيقها و نشرها على المجال الأوسع (أي تطبيقها في الأسرة و المجتمع).

- و الحوافز هي أسلوب خاص هدفه زيادة طاقات و قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاءة الإنتاجية و يكون كميا أو نوعيا، و في أبسط معانيها هي تمثل تلك القيمة سواء المادية أو المعنوية التي يتحصل عليها الفرد في المنظمة مقابل أدائه لعمل معين مسبقا و مبين في توصيف المهام (2).

- فالحوافز هي فرص توفرها المنظمة للموظفين أو العاملين بها، لتثير رغباتهم و تخلق لديهم الدفع من أجل الحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم المحدد عن طريق توصيف المهام و القوانين الداخلية للمنظمة، و خلق شيء مهم داخل نفسية هذه الموارد و هو الإبداع أي تقديم الشيء الجديد الذي يفيد تلك المنظمة التي ينتهي إليها.

2- الفرق بين الدوافع و الحوافز:

- **الدوافع:** هي تلك الرغبات و القوى الكامنة الداخلية المحركة و الموجهة لسلوك الإنسان نحو إنجاز أهداف مسطرة مسبقا.
- **الحوافز:** هي عبارة عن جملة من العوامل الخارجية (3) التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه عمل معين، و تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد و حاجاته و رغباته.

- هذا يعني أن الدوافع شيء داخلي و الحوافز شيء خارجي، أي يجب إستعمال الحوافز من أجل توليد الرغبة للفرد و تحريك القوى الكامنة من أجل تحقيق الأهداف، و هو شبيه كالمثير و الإستجابة لذلك المثير، فالمثير في هذه الحالة يمثل الحوافز و التي بواسطتها تحصل الإستجابة، و التي هي توليد الدافعية للفرد من أجل تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة، و هذا يعني أن الفرد يقوم بأداء عمل معين و ينتظر منه تلبية حاجاته أو تحقيق هدف مسطر في ذهنه، و هناك نظريات عديدة تطرقت لتفسير الدوافع لدى الأفراد، فمنها من تركز على العوامل المحركة للدوافع و منها الموجهة للسلوك، و مهما قلنا عن الدوافع فإنها عموما تثير سلوك ما لأداء عمل معين لإشباع الحاجات كما يوضحها هذا المخطط البسيط:

الحاجة (شعور بعدم التوازن) ← سلوك موجه ← إشباع حاجة (4).

و عندما نتحدث عن الحوافز فإننا نتحدث عن حقوق الموارد البشرية داخل المنظمة، فعندما يقوم الفرد بواجباته لا بد له من تحقيق حقوقه، و هناك قاعدة أساسية و هي الطريق الوحيد للحصول على الحقوق هو القيام بالواجبات، فعندما يقوم المورد البشري بعمله كما هو مبين في توصيف المهام فإنه يطالب بحقوقه، و إذا تحدثنا بالمنظور العام فكما تحدث الشيخ عبد الحميد ابن باديس و الذي سبق مالك بن نبي في الحديث عن الحق و الواجب و الذي كان شعاره في مجلة الشهاب: الحق و العدل و المؤاخاة في إعطاء جميع الحقوق للذين قاموا بجميع واجباتهم (5)، و هذه المقولة يمكن إسقاطها على المنظمة و يمكن تجسيدها

على أرض الواقع أي إعطاء الحوافز الضرورية للذين قاموا و يقومون بأداء وظائفهم (واجباتهم) و وقفوا مع هذه الإدارة في السراء و الضراء، و حتى العدالة و تقديم الحق داخل المنظمة و الذي يدخل تحت ما يسمى بالإدارة على المكشوف، فإنها تعتبر حوافز معنوية تساهم في رفع الولاء و درجته داخل المنظمة و لكن لا يتأتى هذا إلا إذا تحقق الجانب المادي من الحوافز و هذا ما أثبتته دراستنا التي نقوم بها على مستوى مديرية أملاك الدولة لولاية المدية.

3- نظريات الحوافز:

هناك عدة نظريات تطرقت و تناولت و درست الحوافز و الآن سوف نحاول أن نشرح أهمها:

3-1- نظرية الإدارة العلمية: مؤسسها فريدريك تايلور و كان ذلك سنة 1911، أطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية، قام من خلالها بدراسة و تصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل و تزيد من إنتاجيته، بدراسة الحركة و الزمن اللازمين لتلك الحركة من جهة و ركز على الحوافز المادية الفردية و حدد مستويات العمل مع تجاهل آدمية الفرد (6)، و تقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة و ليست مشكلة العامل.
- للعامل إنطباع زائف في أنه إذا أدى العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنه و يصبح عاطل عن العمل و بالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- للعامل ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقته.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين و تدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- يجب ربط أداء الموظفين مباشرة بنظام الأجور أو بحافز فوري مادي، أو نظام الأجر بالقطعة، أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة و تصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من مجهودات العمال و بذلك تحقيق أهداف المؤسسة، و اعتبرت أن الإنسان شخص إقتصادي يمكن التأثير على سلوكه عن طريق الزيادة في الدخل، و اعتبرت ذلك الأساس الحقيقي لإشباع الحاجات الاقتصادية لديه (7).
- بناء على ما سبق، يتبين لنا أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فهي تتعامل مع العمال بلا استعمال العاطفة و كأن العامل يصبح يبيع مجهوده العضلي و الفكري مقابل تحقيق أهداف المؤسسة، و المؤسسة بطبيعتها تبحث عن الإستمرارية و البقاء و الدفاع عن بقائها وسط المنافسة، فهو لجأ إلى إستغلال طاقات العمال بحيث إستعمل شيء من الإبداع، و هو كلما أنتجت أكبر عدد ممكن من القطع كان زيادة في الأجر، هذا كله بعد قيامه بتجارب كحساب مدة إنجاز القطعة الواحدة بطرق علمية، و ما أثبتته الدراسات في الإدارات الجزائرية هو تطابق هذا المفهوم على موظفي الإدارة، أي كلما زاد الأجر زاد الأداء الوظيفي، و كلما قل الأجر قل الأداء الوظيفي.

ما يمكن قوله أن تايلور كان موضوعي، بحيث أنه كان يفكر في استمرارية المؤسسة و ضمان بقائها في مجتمع كان يمتاز بالتغير و الحراك، فقد لجأ إلى إغراء العمال و تشجيعهم و حثهم على العمل بقوة من أجل المال و من أجل المؤسسة، و لكن الشيء السلبي هو التخصص في العمل بحيث في تلك الفترة أصبح المجتمع الأمريكي يطبق هذه النظرية التاييلورية و التي بدورها تخدم النظام الرأسمالي، فما لاحظوه هو أن العمال أصبحوا يركزون تقنيات عملهم خارج مجال العمل سواء في منازلهم أو أثناء قيامهم بالرياضة أو في الشارع مما سبب لهم ضغوطات و أزمات نفسية، زيادة على ذلك فإنه كان يعتمد و يطبق التنظيم الرسمي و لم يعطي مجال للتنظيم الغير الرسمي أو مجال للعلاقات بين أفراد العمل، و لكن ما يهتّمنا و خاصة حسب بحثنا فإنه إهتم بالحوافز المادية و أهمل الحوافز المعنوية.

و ما نستطيع قوله في هذه النظرية، هو تقديم الحوافز المادية (الأجور) لزيادة الإنتاج و هي ترى الأجر أقوى أنواع الحوافز (8)، و هو يمثل جوهرها أي كلما زاد الإنتاج زاد الأجر، و الشيء المستخلص من هذه النظرية أن جميع الحوافز كانت موجهة للفرد متجاهلة الجماعة و ذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي، و هذا معناه أن النظرية سوف نستخلص منها الحوافز المادية الإيجابية الفردية.

2-3- نظرية العلاقات الإنسانية: تأسست على يد إلتون مايو، حيث إكتشف أهمية العلاقات الإنسانية من خلال البحوث التي قام بها حول دافعية العمال و التي دامت حوالي تسعة (09) سنوات من عام 1924 إلى 1932 بمصنع هاوثورن الشركة الغربية للكهرباء، بعد أن إستنجدت به من طرف مسيرها إثر الإنخفاض المذهل في معدل إنتاجها و ما نتج عنه من آثار سلبية على العمال مثل: التذمر- الإستياء- عدم الرضا، رغم كون الشركة لا تعاني من المشاكل المالية.

في هذا السياق، نجد أن شستر برناد نادى بأهمية الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، حيث اعتبرت نظرية العلاقات الإنسانية، أن الإنسان كائن إجتماعي و يعطي الأهمية للجماعة و للأسلوب الجماعي التعاملي، فهذه العلاقات الغير الرسمية تزيد من الإنتاج و التنسيق بين الأفراد و لا يقل هذا الحافز المعنوي عن الحافز الإقتصادي أو المادي(9) و هذا ما نريد أن نثبتته أو ننفيه من خلال دراستنا لواقع الإدارة الجزائرية.

إن هذه الدراسة إتجهت إلى علم النفس الإجتماعي للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل، و هي مبنية على أساس العلاقات الإنسانية، و تقوم على أهمية فهم الموارد البشرية داخل المنظمة لبعضهم البعض من حيث سلوكهم و ميولهم و رغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل و التعاون المشترك، و من أبرز الدراسات في هذا المجال أيضا الدراسات التي قام بها رنيسيس ليكرت و انتهت إلى الأهمية الحيوية للجانب الإنساني، فتوفير مثلا المكان و الجو المناسبين و المبنيين على العدالة التنظيمية و التي يجب على الإدارة توفيرها لخلق التفاهم و الإنسجام و التعاون بين الموارد البشرية التي تحرك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة(10)، و يصبح المورد البشري يفكر بأن تحقيق أهدافه و تحقيق أهداف المنظمة، و بالتالي نجسد في نفوس هذه الموارد البشرية الولاء التنظيمي الذي يخلق لنا الإلتزام الوظيفي، و يصنع لنا موارد بشرية في داخلها المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية، و كل هذا سوف ينعكس على المجتمع بالإيجاب.

قام إلتون خلال دراسته بإدخال تغييرات على الظروف المادية مثل: شدة الضوء، الحرارة، فترات الراحة، سلم الأجور، لمعرفة مدى تأثيرها على الإنتاج، فازداد إنتاج العمال و أخذ وتيرة الإستمرار في التحسن رغم إختلاف ظروف العمل، و كانت النتيجة أنه إكتشف بأن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم إنتباهه الخاص، و أن إرتفاع الإنتاج لا يرجع إلى الظروف و الدوافع الخارجية بقدر ما يرجع إلى إرتفاع الروح المعنوية.

و الخلاصة هي أن إنتاجية العامل تتوقف على معنوياته بشكل واضح و كبير، أي شعوره نحو عمله و ظروف العمل و الجماعة التي يعمل معها و ينتهي إليها و نحو رؤسائه و هي ناتجة عن نفسه و عن تفسيره لما يدور حوله، و من خلال ما تقدم يمكن القول أن هذه النظرية كان لها الأثر في إبراز مدى أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسات و دورها في رفع الرضا المهني عند العمال و تحفيزهم على العمل لتحقيق إنجازات أكثر(11).

3-3- نظرية الحاجات الإنسانية: صاحب هذه النظرية هو إبراهام ماسلو، و هي من أشهر النظريات في التحفيز، أسسها سنة 1954 و تدخل هذه النظرية (نظرية سلم الحاجات لماسلو) ضمن نظريات تحريك الدوافع، حيث رأى بأن الحاجات و الدوافع الإنسانية مرتبة ترتيبا هرميا، إذ يتم إشباع هذه الحاجات بشكل متتابعي، أي لا بد من إشباع الحاجة الأولى قبل الإنتقال للحاجة الثانية و إشباع الحاجة الثانية قبل إشباع الحاجة الثالثة و هكذا حتى نصل إلى الحاجة الخامسة و هي تحقيق الذات.

و الحاجة حسب ماسلو هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية، حيث نظم هذه النظرية تنظيما هرميا و ذلك وفق ضرورة الحاجة و أهميتها، و قد بنى إطار نظريته على إفتراضات على النحو التالي:

- وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولا قبل العليا، و هذا حسب ترتيبها في هرم الحاجات بدءا من قاعدة الهرم وصولا إلى رأس الهرم.
- إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك، و هذا شيء مهم بحيث إذا أشبع المورد البشري الحاجات الفيزيولوجية مثلا من مأكّل و مسكن بفضل الحوافز المادية فإنه سوف يرتقي في الحاجات و يصبح يبحث عن الأمن و عندما يحقق الأمن يصبح يبحث عن الإنتماء و بالتالي تصبح الحاجات الفيزيولوجية ليس دافعا للفرد نحو أداء عمل بل يصبح الإنتماء هو الدافع للعمل و هكذا حتى نصل إلى قمة الهرم و هي تحقيق الذات.

- إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية(12).

- إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة (13)، والحكيم هو الذي يفك شفرة هذه الحاجات. إنطلاقاً من هذه الافتراضات وضع ماسلو تسلسلاً للحاجات يتضمن الحاجات التالية و عددها خمسة مستويات وهي على النحو التالي:

- الحاجات الفيزيولوجية (Physiological Needs): وهي تتكون من مأكّل ومشرب وملبس و جنس، لأنها الحاجات الطبيعية و التي لا يمكن لأي إنسان أن يستغني عنها لأنها ضرورية لبقائه و إستمراره، حيث تعمل هذه الحاجات أساساً للحفاظ على الفرد و يمكن القول أن الفرد الذي يعاني من عدم إشباع الحاجات الفيزيولوجية لفترات طويلة قد يصاب بأمراض نفسية و اضطرابات في الشخصية و حتى أنه يصبح شديد القلق و التوتر و لا يستطيع التكيف و الإدماج مع وسطه المهني و يصبح همه الوحيد هو كيف يشبع هذه الحاجات (14) و حسب هذا الشرح المتواضع يتبين لنا أن هذه الحاجات تمثل حسب الدراسة الحوافز الإيجابية الفردية المادية، و كما جاء في كتاب الله تعالى "الذي أطعمهم من جوع وءامنهم من خوف" سورة قريش الآية 04 الصفحة 567، فالله تعالى بدأ بحاجة الطعام التي تدخل في الحاجات الفيزيولوجية و جاءت في الآية قبل الأمن و هذا معناه تحقيق حاجة الغذاء حتى يتم الإرتقاء و تحقيق حاجة الأمن، و هذا ما توصل إليه الباحث إبراهيم ماسلو، فنقول ما جاء به السيد ماسلو قد وضّحه الله تعالى في القرآن الكريم (*).

- الحاجة إلى الأمان (Safty Needs): تتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة و السكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لإستقرار الإنسان، فبعد تحقيق المستوى الأول من هذا الهرم، يصبح الفرد يتطلع و يبحث في عمله على الأمان حتى يضمن إستمراره في الحياة، فتتولد إليه الحاجة إلى الحماية ضد الأخطار و تفضيل الفرد العمل في بيئة مستقرة يسودها العقل و الراحة النفسية (15) و هذه الحاجة تنمي للفرد روح الولاء سواء الولاء التنظيمي أو الولاء الإجتماعي.

- الحاجة للإنتماء أو الحاجة الإجتماعية (Social Needs): (16) فبعد تحقيق المستوى الثاني تأتي رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين و رغبته في علاقات يحيطها الود و الصداقة و التعاون، كما تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد المزيد من المكانة الإجتماعية من خلال المركز الوظيفي أو النفوذ داخل الجماعة المنتهي إليها سواء كانت جماعة رسمية أو جماعة غير رسمية، و هذه الحاجة تأتي تلقائياً بعد تحقيق الفرد لحاجته للأمان فإنه يبدأ في البحث عن جماعة ينتمي إليها حتى يقوم ببناء نفسه و مكانته في هذه الجماعة أو في هذا التنظيم سواء الرسمي أو الغير رسمي، و هذه الحاجات تمثل حسب الدراسة الحوافز الإيجابية الجماعية المعنوية.

و في هذه الحاجة يكون الفرد أصدقاء يتشكّلون على شكل جماعات، و الشيء المهم أن يكون مقبولاً و محبوباً من طرف الآخرين و أن يبادل الآخرين نفس الشعور (17).

- الحاجة إلى تقدير الذات أو حاجة الشعور بالذات (Esteem Needs): تتمثل في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية و المكانة البارزة في السلم التنظيمي، أو بين الأفراد داخل الجماعة التي ينتمي إليها و قدرته على تحمل المسؤولية و التنفيذ و الإنجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لإكتساب مهارات و إضافة معلومات، و هذه الحاجات تمثل في دراستنا الحوافز الإيجابية الفردية المعنوية.

- الحاجة إلى تحقيق الذات: يحاول الفرد أو المورد البشري تحقيق ذاته من خلال تعظيم إستخدام قدراته و مهاراته في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنجازات التي تسره و تسعده شخصياً، و الأفراد الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات يتصفون بأنهم يبحثون عن مهام ذات طبيعة توصف بالتحدي لمهاراتهم و قدراتهم، كأن يحققوا إنجازاً عالمياً يستطيعوا من خلاله أن يحققوا ذواتهم (18).

* - و نصل من خلال ما قلناه بأن الدين و العلم طريقان متوازيان لا يتعارضان، و الدليل على ذلك أن كل ما توصل إليه العلم موجود في كتاب الله تعالى و هذا ما أقره العلماء في حد ذاتهم، و هنا نرى و نلمس ذلك الترابط و التوافق و التكامل بين الدين و العلم و هذا كله حتى نعلم و نعي جيداً عظمة الخالق سبحانه و تعالى.

وهنا يجب أن نشير إلى شيء مهم قد أشار إليه السيد إبراهيم ماسلو، وهو من خلال هذا السلم للحاجات الموضوع والمستخلص فإنه إذا أردنا أن نحصل على الدافع لدى الفرد، ونولد فيه الدافعية للعمل لتأدية أدائه حسب أهداف المنظمة فإنه يجب أن نجعل هذا المورد البشري يتسلسل هذا السلم للحاجات ونساعده على تحقيق الحاجات الدنيا ثم الحاجات التي تليها وذلك بعدم حرق ذلك الترتيب في الحاجات ونبدأ ذلك من القاعدة حتى نصل إلى رأس الهرم (19)، وهذا هو الشيء المفقود اليوم في الإدارة الجزائرية.

ومع هذا فقد واجهت هذه النظرية العديد من الإنتقادات منها:

- عدم وجود دليل ملموس وأبحاث وأدلة كافية تدعم إفتراضات ماسلو، لأن تدرج ظهور الحاجات يختلف باختلاف الأفراد والزمن والبيئة، بحيث قد يتحقق في بيئة دون أخرى حسب تركيبة المجتمع وحسب أهداف الأفراد.
- عدم أخذ الفروق الفردية فيما يخص إشباع الحاجات بعين الإعتبار في هذه النظرية.
- لم يحدد ماسلو مستوى الإشباع اللازم للإنتقال من حاجة إلى حاجة أعلى.

بالرغم من هذه الإنتقادات إلا أن هذه النظرية توفر إطار مفيد لفهم تدرج الحاجات وقوة الدوافع عند معظم الأفراد لأغلب الأوقات، كما أنها تساعد الإداريين على التعرف على الحاجات الإنسانية لأخذها بعين الإعتبار عند إقامة نظام الحوافز، وهذا ما أثبتناه من خلال الجانب الميداني (أو مرحلة التحقق كما سماها ريمون كيني) عن واقع الحوافز في الإدارة الجزائرية.

3-4- نظرية المساواة والعدالة: تأسست على يد ستايسي أدمز سنة 1965، تركز هذه النظرية على مسلّمة أساسية مفادها هي رغبة الفرد أو المورد البشري في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على إعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، لذلك إن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف على شعوره الشخصي بالمعاملة المبنية على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الإجتماعي الذي يتواجد فيه.

بناء على الإعتقاد يرى ستايسي أن الأفراد يقارنون معدل مدخلاتهم ومخرجاتهم بمعدل مدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليكونوا شعورا معينا إتجاه الإنصاف أو عدمه مع العلم أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات سواهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف الكامل، وهذا ما نلاحظه في الوسط المهني، بحيث نجد أن الأفراد الذين لهم نفس الدرجة والرتبة ونفس التخصص دائما يطرحون على بعضهم أسئلة مماثلة كالعلاوة المتحصل عليها أو الأجر المتحصل عليه، كل هذا حتى يشعر الفرد بوجود عدل ومساواة وحتى يشعر بالرضا الوظيفي والإستقرار، وفي حالة عدم وجود مساواة هنا يحدث عدم الرضا الوظيفي وعدم الولاء الوظيفي، مما يؤدي بالفرد إلى البحث عن مكان أفضل من ذلك المكان ويبدأ يحدث الإستقرار وحدوث المشاكل المهنية والصراعات الداخلية.

وكما أوضح السيد مالك بن نابي أن الحياة الإجتماعية تخضع لقانون الفعل ورد الفعل والتي تخلق لنا معنى التكيف، فمن المعلوم أن العلم في البيولوجيا و علم الإجتماع يعرفان رد الفعل بأنه إتجاه الفرد ونزوعه إلى التكيف مع الوضع الراهن أو مع الوسط الذي يتفاعل فيه أو الذي يعيش فيه (20)، فلو أسقاطنا هذا المعنى على الإدارة وما يجري بداخلها، فإن الموظف أو المورد البشري تكيف مع هذه البيروقراطية المطبقة والتي تشمل نظام الحوافز الذي لا يخدم الموظفين فمثلا الأجر الذي لا يلي حاجات الفرد والذي يبين لنا عدم وجود عدالة جعله يتكيف مع الوضع بطريقة سلبية تحت ما يسمى بإستراتيجيات الفاعلين كانت كرد فعل لنظام الحوافز المطبق أو دعونا نقول: كرد فعل للثقافة التنظيمية القائمة، ويظهر المفهوم الجديد وهو التنظيم الغير الرسمي والسليبي والمخطط له أو الذي نسميه بإستراتيجية الفاعلين الفردية والجماعية، فعندما نتحدث عن الفاعلين وهامش الحرية الخاص بهم (les acteurs et leur marge de liberté) (21) هي قضية حساسة وبالغة الأهمية والتي تعيشتها مؤسساتنا اليوم وهي: على الرغم من تطبيق القوانين الصارمة (البيروقراطية بكل معانها) للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة والتي في أغلب الأحيان لا تنجح ولا تتطور والتصور التايلوري لم يجدي نفعاً في المؤسسة حيث يؤكد كروزي أن الأبحاث التي درست واقع المؤسسة أوضحت بكل صراحة أن سلوكيات الأفراد تبقى معقدة وهي تتباعد عن التصورات اليقينية المبنية على الحتمية الموجودة في تفكير الإدارة، فهذا كله نتج بسبب عدم تطبيق العدالة في التنظيم.

فعلى المدير أن يدرك تماما كيف يضبط المساواة و يطبق العدالة في تلك المنظمة حتى يضمن إستقرارها و بقاءها في هذا المجتمع المليء بالصراعات و المنافسات بشتى أنواعها، و على المسؤول أيضا أن يحسن تطبيق العدالة بين العمال أو الموظفين لضمان الإستقرار و زرع الولاء التنظيمي و تجسيد لدى الأفراد المعنى الحقيقي للإلتزام التنظيمي.

4- أنواع الحوافز و التقسيمات: لا يمكن أخذ معيار واحد تقسم على أساسه الحوافز، لأن هذه الأخيرة تختلف باختلاف العنصر البشري ذاته لذلك تباينت تقسيمات الحوافز تبعا لتباين معايير التقسيم:

1-4- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: في هذا التقسيم نجد نوعين من الحوافز هي الحوافز المعنوية و الحوافز المادية أو كما تسمى بالحوافز المادية و الحوافز الغير مادية (22) و هي مبنية كالتالي:

- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تتكون من فلسفة التنظيم (23)، و التي لها تأثير على نفسية العامل أو الموظف و الهادفة إلى رفع معنوياته مثل: جوائز تقديرية، شهادات الإمتياز، الثناء و المدح، التشجيع اللفظي، الشكر أمام الزملاء، الإجازات الإستثنائية، الترقية، توفير وسائل الأمن، فترات راحة أثناء العمل، نشاطات إجتماعية و رياضية، المشاركة في إتخاذ القرار، ظروف عمل ملائمة... إلخ.

- الحوافز المادية: و هي حوافز تضمن إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني و الوسيلة في ذلك هي الأجر و ملحقاته التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المتخلفة مثل: الأجر، المكافآت المادية التشجيعية، البدلات المختلفة للعمل، المشاركة في الأرباح، التأمينات ضد المرض أو العجز أو الوفاة، الوجبات الغذائية، توفير النقل، العلاج المجاني للعاملين و عائلاتهم، مكافآت عند إنتهاء الخدمة، بعثات و منح تكوينية (24).

2-4- تقسيم الحوافز حسب أثرها: في هذا النوع ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها و كذا إتجاهها و هي كالتالي:

- الحوافز الإيجابية: هي تلك المستخدمة في إتجاه إيجابي يحفز العمال أو الموظفين عن طريق تشجيعهم للقيام بأعمال معينة و ذلك بزيادة المزايا و الخدمات المقدمة قصد إشباع حاجياتهم من جهة و تشجيعهم على الإبداع من جهة ثانية، و هذه الحوافز هي من يحتاجها الآن المورد البشري، لأنه لحد اليوم في الإدارة الجزائرية لم يحقق نظام الحوافز من الجهة الإيجابية أهداف و رضا الموظفين و السبب لأنها لم تلبى رغباتهم و احتياجاتهم و بالتالي ليس هناك دافع نحو العمل و تحقيق الإبداع، فهذه الحوافز هي التي يجب أن يعاد دراستها بلغة العلم أي بلغة النظريات و إصلاح نظام الحوافز القائم.

- الحوافز السلبية: هي تلك المستخدمة في إتجاه سلبي و التي تهدف إلى منع العمال أو الموظفين من القيام بأعمال معينة ضمنا لأداء العمل على الشكل المطلوب، حيث تعتمد في ذلك على أسلوب العقوبات على مواردها البشرية الغير منتظمين و الغير الأكفاء في الأداء مثل: توجيه إنذار أو توبيخ سواء كانا كتابيين أو شفهيين، التأديب و التهديد بالعقاب و الطرد أو إدخاله إلى مجلس التأديب، النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب، نشر قائمة أسماء المهملين في قائمة سوداء، الحرمان من النشاطات الإجتماعية أو الرياضية، التحويل على التحقيق... إلخ، و لكن نقول و الواقع كشف لنا أن الحوافز السلبية هي مكملة للحوافز الإيجابية و معنى هذا حتى تنجح و يكون للحوافز السلبية أثر إيجابي على الموارد البشرية لابد أن تكون الحوافز الإيجابية مدروسة و تتماشى مع أهداف و حاجات هذه الموارد لخلق الولاء، الإلتزام و المواطنة التنظيمية و يتكون لدى المورد البشري الشعور بالمسؤولية و تنهي فيه معنى صحوة الضمير، و بعدها ننتقل إلى تطبيق الحوافز السلبية و بصرامة لزيادة الإلتزام التنظيمي.

3-4- تقسيم الحوافز حسب المستخدمين: و في هذا التقسيم سوف نرى ما يلي:

- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي تخص الفرد بدل الجماعة و هي تعتمد على أداء الفرد و ليس الجماعة (25)، و من أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافأة و لهذا فهذا النوع هو الأكثر إستخداما في المنظمات و لكن يجب أن لا نهمل الحوافز الجماعية التي يساهم في خلق ثقافة التعاون و العمل في فريق عمل واحد لأنه إذا استعملنا الحوافز الفردية فقط فهذا سوف يبنى للفرد حب الذات و الأنانية و هذا قد يخلق صراعات بين الموظفين، و لتوازن الأمور لابد من وضع حوافز جماعية.

- الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه يصعب أحياناً عزل و تقييم الأداء الفردي، في هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام حوافز يعتمد على أداء الجماعة ككل، وقد صمم هذا النوع من الحوافز لتحقيق أداء أفضل وأسرع، فمثلاً: إذا تباطأ أحد أفراد الجماعة أو كان أداءه غير جيد فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء الجماعة و لذلك ستدفعه المجموعة لتحسين أدائه، و قد يكون العكس في حالة معرفة أفراد الجماعة بأن هناك من يتخاذل في العمل و يتحصل على المكافأة الجماعية و هو الأمر الذي قد يؤدي بالذين يتفانون في العمل إلى التخاذل، و لكن إذا طبقنا الحوافز الفردية بطرق موضوعية و أصبح للفرد يملك المعنى الحقيقي للولاء التنظيمي ننقل بعدها إلى تطبيق الحوافز الجماعية.

4-4- تقسيم الحوافز حسب موقعها: و في هذا التقسيم نجد:

- الحوافز المباشرة: هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس، و نجد فيها الحوافز المالية مثل: المكافآت و المنح و الأجر و هي تمثل القدرة الشرائية للفرد (26)، و الحوافز العينية مثل: العلاج المجاني بالمؤسسة و تقديم الخدمات الإجتماعية، و كذا الحوافز المعنوية مثل: الأوسمة، الترقية، شهادات تقدير.

- الحوافز الغير مباشرة: هي التي لا تمس العامل بصفة مباشرة، و من الأمثلة على ذلك لدينا: ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط الموظف بالآخرين خصوصاً المسؤولين... إلخ.

الجدول رقم 01: يوضح لنا تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً: (27)

جماعية	فردية	حوافز العمل
- المشاركة في الأرباح - التامينات ضد المرض أو الوفاة - الوجبات الغذائية - العلاج المجاني	- الأجر - المكافآت التشجيعية للتفوق في الأداء - المكافآت عن الإقتراحات و الإختراعات	إيجابية
- الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعمال أو الموظفين	- الخصم من المرتب - الحرمان من المكافآت أو جزء منها - التوقيف عن العمل - تأخير الترقية - تخفيض الدرجة	سلبية
- ظروف عمل ملائمة - الإشتراك في إتخاذ القرارات - نشاطات إجتماعية و رياضية - توفير وسائل الأمن - الإهتمام بالشعائر الدينية للعمال	- جوائز تقدير (كالأوسمة) - شهادات الإمتياز - الثناء، المدح، التشجيع، الشكر - الإجازات الإستثنائية - الترقية	إيجابية
- الحرمان من النشاطات الإجتماعية و الرياضية - التهديد بالعقاب و توجيه الإنذار - التحويل للتحقيق	- توجيه إنذار و التوبيخ - التأديب و التهديد بالعقاب و الطرد - النقل إلى عمل أقل أهمية أو لمكان عمل صعب و بعيد عن مكان الإقامة - نشر أسماء المهملين في قائمة سواد	سلبية

5- خصوصيات و مقومات أنظمة التحفيز:

كل شخص تحفزه عوامل مختلفة، و على المدير أن يحسن و يدرك هذه الحوافز و متى يستعملها و بذلك هناك خطوات يتبعها المدير قصد الوقوف على هذه العوامل المحفزة و التي يستطيع الموظف بذلك أن يحقق أعلى و أجود أداء وظيفي (*).

* - و هنا نقول بأن هناك حوافز يمكن على المدير أن تقدمها للأفراد من خلال ما يسمح به القانون، و هناك حوافز تتعدى صلاحياته و لا يقدر على توفيرها كالزيادات في الأجر في قطاع الوظيفة العمومية، و هنا يجب تدخل صناع القرار في ذلك، و حتى هذه العملية لا تتم عن طريق إتخاذ قرارات

- الخطوة الأولى:

معرفة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تحفيز الموظفين و جعلهم يقومون بما عينوا من أجله، حيث أن أغلب الموظفين يحفزهم الراتب العالي، وبالرغم من هذا فالمال ليس العامل المحفز الوحيد ولكن هناك حوافز معنوية، كالمديح والإطراء والتفاعل مع الآخرين والرغبة في الإنجاز والتقدم والنمو الشخصي وفرص التعلم، جميعها عوامل تحفز الموظفين وباستطاعة المدير هنا أن يعرض على الموظف العوامل التي تعمل على تحفيزه بشكل حقيقي، و يجب أن يكون هذا التحفيز مدروس بطرق موضوعية و مبني على أسس نظرية.

- الخطوة الثانية:

فهم عوامل التحفيز العالمية، فالشعور بالإنجاز والتقدير هما من العوامل التحفيز العالمية، بالرغم من أنهما يظهران بأشكال مختلفة كما أن المقدرة والمعدات و بيئة العمل يمكن أن تؤدي إلى التحفيز أو عدم التحفيز. كما يعتبر الإحساس بالملكية أو القدرة على الإنجاز بدون مساعدة من طرف عامل خارجي والشعور بالتحكم في أداء المنظمة والأداء الشخصي عاملا تحفيزيا هائلا لأن هذا يجعل الموظف يشعر أنه محل إحترام وثقة (28).

نظرا لإستحالة فهم مجموع العناصر البشرية وإستحالة حصر حاجاتهم و كذا إستحالة إستخدام نظام واحد يحقق الإشباع لجميع أفراد الإدارة و هذا راجع لإستحالة وجود توافق بين دوافع العمل و الحوافز على العمل لذلك فإن تصميم نظام إيجابي و فعال يتطلب

- التعرف أولا على حاجات و رغبات الأفراد حتى تعرف الإدارة على أي أساس ستضع أنواع الحوافز المناسبة، و يمكنها القيام بذلك من خلال الإستبيانات و المقابلات الشخصية و التشخيصية و المؤتمرات و حتى الأيام الدراسية، زد على ذلك لا بد على الإدارة أن تعتمد على بعض المؤشرات التي تساعد في دراسة حاجات موظفيها كعرفة مدى إرتفاع معدلات الغياب، و ترك العمل و إرتفاع معدل الشكاوى و إرتفاع حوادث العمل و إنخفاض معدلات الإنتاجية و الجودة... إلخ، لأن هذه المؤشرات قد تكون ناتجة عن أسباب كثيرة تعترض الموظف، كما أنها قد تخفي مشاكل كبيرة لا بد على الإدارة أن تكتشفها و تحللها لتجد الحلول المناسبة و التي ستجسدها في حوافز أكثر قوة و ملائمة مع الواقع الإجتماعي و مع الوسط الداخلي و الخارجي للإدارة (29)، و لن يتأتى هذا إلا بواسطة مجموعة من الأفراد وظيفتها تفسير كوامن الظواهر الإجتماعية، و تحليل المشكلات و الأزمت و تلك الظواهر، فهي مجموعة تملك أنواعا من مستويات المعرفة توصلت إليها عن طريق التبصر العلمي (30)، و يقصد بهذا الكلام يجب على المختصين الإجتماعيين في كل التخصصات و خاصة في تخصص علم الإجتماع المنظمات و الموارد البشرية و تخصص التنظيم و العمل، العمل في هذا المجال لكشف و فهم حقيقة الواقع ليسهل على صناع القرار إتخاذ الإجراءات المناسبة لحل شفرة الأداء الوظيفي و استعادة الولاء التنظيمي و خلق الإلتزام التنظيمي و بناء المواطنة التنظيمية التي سوف تنعكس على المجتمع ككل.

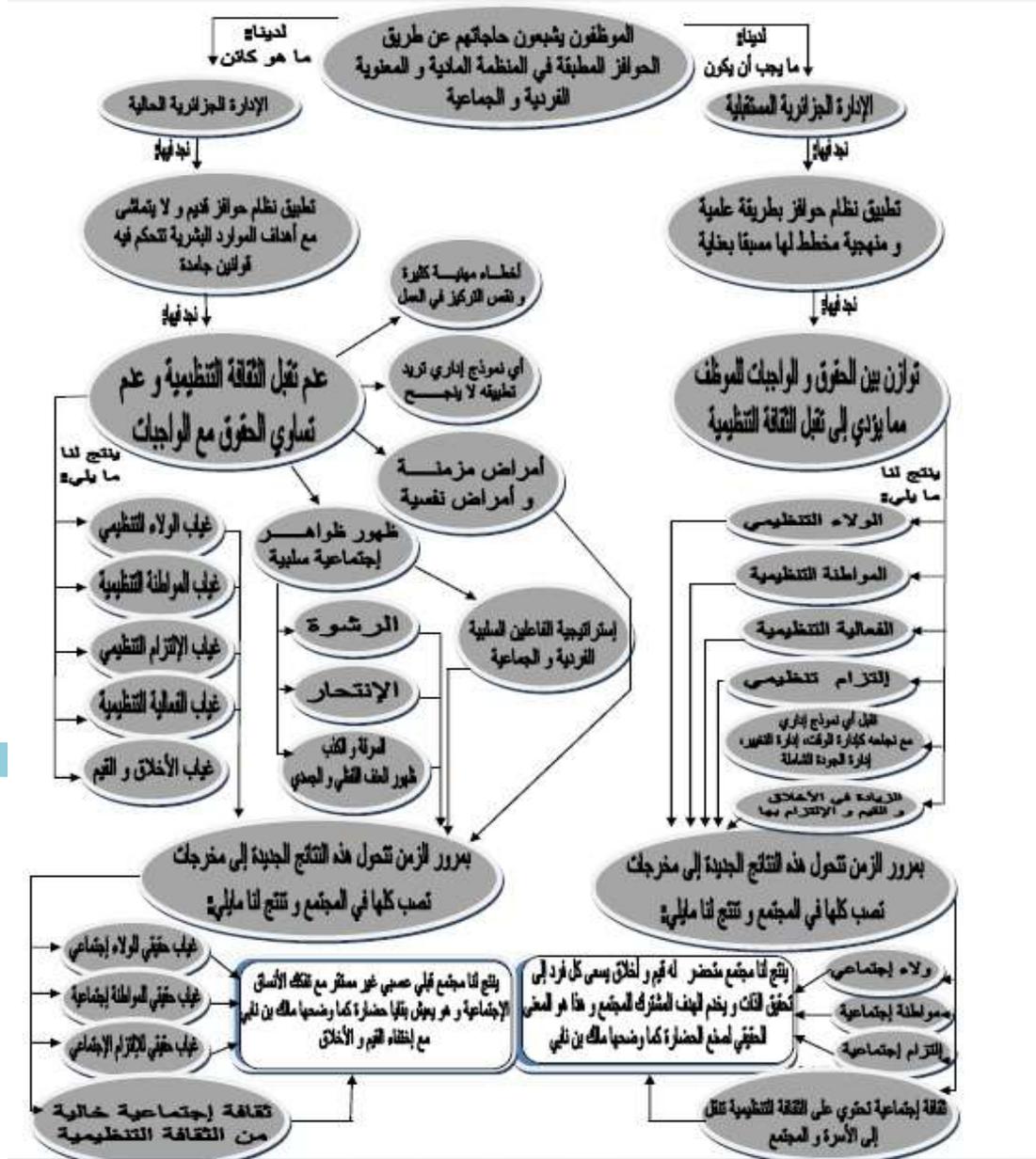
- بعد التعرف على الحاجات الخاصة بمواردها البشرية، تختار الإدارة الحوافز الأكثر مناسبة لطموحات الأفراد و الأكثر إشباعا لرغباتهم، و ذلك بتحديد أولويات هذه الدوافع من وجهة ثم إختيار الحوافز التي تتلائم مع الموارد البشرية، فهذا يكون كنظام منتهج لضمان التأييد له من قبل الموظفين بدون إهمال تقييم نظامها من وقت لآخر حتى تتأكد من فعاليتها من جهة و تقوم بتعديلات كلما دعت الحاجة بما يتوافق مع التغييرات الحاصلة على دوافع الموظفين من جهة أخرى، لأنه من غير المعقول أن تنتهج المنظمة نظاما واحدا للتحفيز بصفة دائمة و ثابتة، لأن هذا النظام مع مرور الوقت يصبح ليس له معنى أي غير محفز، إذ يعتبر حينها شيء مكتسب و بالتالي يجب على المنظمة إنتهاج أنماط أخرى تكون محفزة .

- هذا الأسلوب في التغيير في نظام الحوافز ليس حالة مرضية، بل بالعكس تماما فهي حالة صحية و تبين أن المنظمة في تغير مستمر نتيجة تغير المجتمع الذي نعيش فيه من جميع النواحي الإجتماعية و الثقافية و السياسية و الاقتصادية، و هي تبين كذلك مدى

إستراتيجية بل يجب وضع إستراتيجيات مبنية على دراسات واقعية و موضوعية معمقة للوصول إلى الحلول النهائية لهذه الظاهرة و هنا يكمن دور علم الإجتماع.

إهتمام صناع القرار بالموارد البشرية و هذا سوف يعطي لهذه الموارد ثقة أكثر بمجتمعهم و بالتالي سوف يحققون الولاء التنظيمي الذي يتحول إلى ولاء إجتماعي، و نفس الشيء بالنسبة للمواطنة و الإلتزام و هذا ما سوف تلاحظونه من خلال هذا المخطط الذي يمثل مقارنة بين الإدارة المستقبلية للجزائر و الإدارة الحالية أي بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن من خلال نظام الحوافز لتكشف النتائج التي نتحصل عليها من خلال الحوافز سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى المجتمع ككل و هو مخطط يوضح بالتفصيل هذه النتائج المستخلصة من خلال ما تم إستنتاجه من هذه الدراسة:

الشكل رقم (01) نظام الحوافز الموجود في الإدارة الجزائرية الحالية و الإدارة الجزائرية العلمية المستقبلية و تأثيرها على الفرد و المجتمع (بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون) (*):



* - هذا الشكل من إعداد الباحث، مستنتج من خلال دراسة واقع الحوافز في إدارة أملاك الدولة لولاية المدية و الخزينة العمومية لولاية المدية و مديرية مسح الأراضي لولاية المدية ، 2014

-شرح الشكل رقم 01:

وضعنا هذا الشكل الذي هو بين أيديكم حتى نبين لكم الواقع الحقيقي للحوافز داخل الإدارة الجزائرية أي ما هو كائن و ما هي مخرجاتها الحقيقية و ما يعيشه الموظف الجزائري اليوم في سنة 2017، و بين ما يجب أن يكون إن أردنا فعلا بناء مجتمع قوي تكون فيه روح بناء الحضارة التي هي طموح و هدف أي مجتمع، فلدينا في أي إدارة تجدها تحتوي على موارد بشرية و التي نسميها أيضا بالموظفين لأنهم يقومون بتأدية وظائف و إسم موظف ناتج من القانون الذي تنتهي إليه الإدارة الجزائرية و الذي يسمى بقانون الوظيفة العمومية، لدينا موظفون يشبعون حاجاتهم عن طريق نظام الحوافز المطبق في هذه الإدارة و هذه الحوافز موجودة في هذا القانون المذكور سابقا بما فيها الحوافز المادية و المعنوية و الفردية و الجماعية، نبدأ أولا بواقع الإدارة الجزائرية و بعدها ننتقل إلى ما يجب أن يكون، ففي الإدارة الجزائرية لدينا تطبيق نظام حوافز قديم و لا يتماشى مع أهداف الموارد البشرية و التي تتحكم فيه قوانين جامدة و حتى و إن يرى البعض أن هذه القوانين فيها بعض التغييرات و قد نلاحظ بين الحين و الآخر بعض الزيادات في الأجور و بعض التعديلات لكن مازالت بعيدة كل البعد عن تطلعات الموظفين و عن تحقيق القدرة الشرائية (هذا معناه أن نظام الحوافز غير مدرّوس بطرق علمية و موضوعية)، في هذا السياق، هذا النظام غير متوافق مع أهداف الموظفين أنتج لنا بمرور الزمن عدم تقبل الثقافة التنظيمية الناتج عن عدم تساوي الحقوق مع الواجبات و التي يجب أن تكون مطبقة لضمان سلامة سير الأمور و هذا ما تحدث عنه بيتر بلاو و مالك بن نابي بخصوص الحقوق و الواجبات، هذا الأمر المهم و هو عدم تقبل الثقافة التنظيمية أدى إلى ظهور نتائج مهمة و هي على النحو التالي:

-ظهور إضطرابات نفسية للموظفين و قلق و غضب كبير بسبب حجم العمل و بسبب الأجر الذي لا يلي حاجياتهم فأصبحوا يغضبون و ينفعلون لأنفهم الأسباب و هذه الإضطرابات نقلوها إلى أسرهم، و أصبح معظمهم يعانون من أمراض مزمنة كالضغط الدموي و الداء السكري و كلهم أجمعوا بأن هذه الأمراض ليست متوارثة بل من جراء العمل و ضغوط العمل من جهة و نظام الحوافز الذي لا يتماشى مع مصالحهم من جهة أخرى، بالإضافة إلى الوعود التي لم ترى النور من طرف النقابات في تحسين الأجور و ظروف العمل.

-أخطاء مهنية كثيرة و نقص التركيز في العمل، على الرغم من إجراء بعض التكوينات إلا أن الأخطاء زادت حتى بوجود التقنيات الحديثة و البرامج إلا أنه لا يمنع من وجود أخطاء، حتى وصل الأمر في بعض الأحيان في الوقوع في أخطاء لا يتقبلها العقل كأخطاء في العمليات الحسابية البسيطة ناهيك عن أخطاء في مضمون الرسائل و تقارير التقييم المعدة من طرف المفتشيات و التي هي مقصودة و غير مقصودة، و ما لحظناه أيضا هو نقص التركيز في العمل و تفكيرهم فقط في كيفية مواجهة المعيشة الصعبة، بالإضافة إلى كثرة الحديث مع الزملاء و الدردشات الكثيرة في شتى المجالات و التي يعتبرونها ترويجا عن النفس لنسيان معاناة الحياة.

-ظهور ظواهر إجتماعية خطيرة و سلبية تربت في نفوس بعض الموظفين الرشوة و هذا ما لمسناه في بعض الموظفين و التي قد حللها البعض و أصبحوا يسمونها "القهوة"، فمثلا عندما يأتي مواطن إلى الإدارة أصبح الموظف يقول للمواطن "و الله غير راهي مشومرة، أعطينا حق قهوة" مقابل قضاء له المصلحة و المواطن لا يريد الإنتظار كثيرا و خاصة في أمور العقار فيقدم له قهوته على أساس حلال و أصبحت عادة (عند تحدثي عن هذا الأمر الذي لا يقوم به كل الموظفين بل بعضهم) و كذلك ظهور مفهوم جديد في المجتمع الجزائري و الذي يسمى بالإنتحار هذا المفهوم الذي تحدث عنه إميل دوركايم و أوضحه جيدا، و الذي كنا نسمع به في البلدان المتقدمة أن الفرد عندما حقق كل شيء و مع رغد الحياة و سهولتها كره من ترف الدنيا و أراد أن يموت و هذا عكس المجتمع الجزائري، فسجلت حالات إنتحار و محاولات إنتحار في الكثير من الإدارات و السبب هي الديون التي كان يعاني منها الموظف و صعوبة تلبية متطلبات المعيشة و الأسرة، بالإضافة إلى ظهور ظاهرة جديدة و هي السرقة و الكذب و العنف اللفظي و الجسدي المسجل لدى أوساط الموظفين، و أصبح الموظف أثناء حديثه العادي يتحدث بعصبية مع رفع الصوت فإنك تراه و كأنه يريد العنف تلقائيا، و زيادة على ذلك و ما لاحظناه أيضا أصبح الموظف يقوم بسرقة أغراض الإدارة كالأوراق و الأقلام و حتى بعض المعدات المكتبية و حتى لوازم التنظيف إلى منزله بحجة أن الأجر لا يكفي فجعلها مصدرا لتغطية حاجيات أبنائه من لوازم الدراسة، و

الغريب في الأمر أنهم يصارحون أبناءهم بذلك العمل و عندما يسألهم أبناءهم عن مصدر الأشياء يقول بكل برودة من الإدارة و هذا ما يربي في الأطفال حب السرقة و التفتن في السرقة، أما الكذب فنلمسه عند الموظفين و الذي يبدأ بينهم، فمثلا: أحد المواطنين أو أحد الموظفين يبحث عن موظف عن طريق هاتف الإدارة فعلى الرغم من وجوده يقول لزميله بأن يقول بأنه ليس هنا، أو هو موجود في مكتب آخر و تبدأ هذه الظاهرة في الإنتشار و تنتقل إلى المجتمع و الأسرة و التي يحملها الأب من مكان عمله إلى أطفاله و أسرته و هذا بسبب عدم تقبله للثقافة التنظيمية.

-ظهور إستراتيجيات الفاعلين السلبية الفردية و الجماعية و التي يمكن تسميتها بالتنظيمات الغير الرسمية السلبية و المخطط لها، و التي تريد دائما تحقيق أهدافها على حساب أهداف الإدارة، و هذه الإستراتيجيات لا يستطيع صانع القرار القضاء عليها و لا تتطلب القوة و العقاب لأنه يزيد من التوتر و التدهور و هذا ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي و على الفعالية التنظيمية، و هذه الإستراتيجيات لابد لنا من فهم أسباب تشكلها و ما تسعى لتحقيقه لإحتوائها داخل التنظيم.

- و ينتج لنا أيضا من عدم تساوي الحقوق و الواجبات و عدم تقبل الثقافة التنظيمية ما يلي:

-غياب حقيقي للولاء التنظيمي.

-غياب حقيقي للمواطنة التنظيمية.

-غياب حقيقي للإلتزام التنظيمي.

-غياب الفعالية التنظيمية.

-غياب الأخلاق و القيم.

-في نفس المنوال، تلك النتائج المستخلصة من عدم تقبل الثقافة التنظيمية و عدم تساوي الحقوق مع الواجبات، و بمرور الزمن تتحول هذه النتائج إلى مخرجات الإدارة تصب كلها في المجتمع و ينتج لنا مايلي:

-غياب حقيقي للولاء الإجتماعي.

-غياب حقيقي للمواطنة الإجتماعية. ينتج لنا مجتمع قبلي عصبي غير مستقر، مع تفكك

-غياب حقيقي للإلتزام الإجتماعي. الأنساق الإجتماعية، و هذا المجتمع يعيش بقايا حضارة

-ثقافة إجتماعية خالية من الثقافة التنظيمية. كما اوضحها السيد مالك بن ناي في كتاب

مشكلة الحضارة مع إختفاء القيم و الأخلاق

-سوف نتحدث الآن عن ما يجب أن يكون (النظرة الإستراتيجية أو الإستشرافية) في الإدارة الجزائرية و هو الشق الثاني في الشكل، فعندما نطبق نظام حوافز بطريقة علمية و منهجية مخطط لها مسبقا و بعناية، و معنى هذا إستعمال لغة العلم أي إستعمال المقاربات التي تصب في هذا الموضوع و العمل على الأولويات و استعمال أسلوب الفهم لهذه الموارد البشرية، فإننا نسعى من خلال كل هذا إلى تحقيق توازن بين الحقوق و الواجبات للموظف مما يؤدي إلى تقبل الثقافة التنظيمية، فإن الموظف عندما يشبع حاجياته و يتدرج في سلم إبرهام ماسلو، فإنه حتما و مؤكداً أنه يتقبل الثقافة التنظيمية و يصبح يعرف حقوقه و واجباته، و يعطي حق العمل و يؤدي عمله على أكمل وجه و تعطي له الثقة في النفس فمن خلال هذا ينتج لنا مايلي:

-الولاء التنظيمي

-المواطنة التنظيمية

-الإلتزام التنظيمي

-و تتحقق الفعالية التنظيمية

-و تقبل أي نموذج إداري مع نجاحه كإدارة التغيير و إدارة الوقت و إدارة الجودة الشاملة

- إرتفاع في تطبيق الأخلاق و القيم و الإلتزام بها.

في هذا السياق، و على إثر تلك النتائج المستخلصة من تقبل الثقافة التنظيمية و تساوي الحقوق مع الواجبات، و بمرور الزمن تتحول هذه النتائج إلى مخرجات الإدارة تصب كلها في المجتمع و ينتج لنا مايلي:

-ولاء الإجتماعي.
 - مواطنة الإجتماعية. ينتج لنا مجتمع متحضر له قيم و أخلاق، يسعى كل فرد إلى
 -إلتزام الإجتماعي. تحقيق الذات و يخدم الهدف المشترك للمجتمع و هذا معناه
 -ثقافة إجتماعية تحتوي الثقافة التنظيمية بناء حضارة كما أوضحها مالك بن نابي في كتاب مشلكة
 تنقل إلى الأسرة و المجتمع الحضارة

- خاتمة:

الحوافز هي القوة المحركة الخارجية التي تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام بالعمل بالشكل المطلوب و المتميز، بمعنى أنها توصلنا لمفهوم الأداء المتميز، و بالتالي فإن للحوافز تأثيرا كبيرا و مباشرا على توجيهه و تقويم سلوك الفرد و تحديد الإتجاهات الوظيفية و زيادة الإنتاجية و رفع مستوى رضا و أداء العاملين.

و يمكن إعطاء مثال على الحوافز، فإنك تستطيع أن تأخذ حصانك إلى مكان وجود الماء، و لكنك لا تستطيع أن تجعله و ترغمه أن يشرب، هكذا قال القدماء، و القاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، و لكن إتباع الأصول المناسبة و القواعد السلوكية و الإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادرا على تحفيز مرؤوسيه و دفعهم برضاهم إلى العمل بطريقة عملية سهلة و مرنة و هذا هو التسيير الحديث للإدارة.

إن موضوع الحوافز MOTIVATIONS يعد من الموضوعات الرئيسية و المحورية في تسيير الإدارة، و ذلك لأنه يمس جانب و صميم الموارد البشرية، ذلك المورد الذي يمثل الهدف و الوسيلة و غاية النتائج حين إنجاز أي عمل في المنظمة، و لا ننسى الشق الثاني في هذا المورد البشري الذي يمتاز بالوعي و المرونة و التغيير و لديه حاجات يسعى لتحقيقها، و الإدارة الذكية هي التي تعرف كيف تحقق حاجات هذا المورد بواسطة تحريك دوافعه بالحوافز، و يبقى على الإدارة إستغلال الوقت المناسب و الحافز المناسب لسد حاجات هذا المورد البشري لتوجيه طاقاته للعمل الجيد و المتقن بواسطة أداء سليم خال من الأخطاء و العراقيل.

فالتحفيز هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم، و إكتسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أكمل وجه و في الوقت المحدد و بأقل التكاليف دون شكوى أو عراقيل، لذلك ينبغي إعطاء موضوع التحفيز المكانة التي يستحقها في عالم العمل و الممارسة الإدارية، و فهم دوره الفعال في دفع الإنجاز و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و بفعالية، و بذلك تحقيق أهداف نسق من أنساق الدولة.

كما يمكن القول أيضا من خلال الحوافز بشقيها المادي و المعنوي، و تطبيقها بطرق علمية و نستعمل لغة الفهم (فهم هذه الموارد جيدا و استعمال أسلوب الحوار و الشفافية)، فإننا حتما سوف نصنع الولاء التنظيمي و نجسد داخل هذه الموارد البشرية المعنى الحقيقي للمواطنة التنظيمية، و إذا حققنا كل هذا فإننا نصل إلى الجودة في الأداء و نصل أيضا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، و كل هذا سوف ينعكس طبعا على المجتمع بأكمله.

قائمة المراجع:

- 1- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية. ط1. الجزائر: دار الأمة، 2011، ص116.
- 2- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص285.
- 3- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط2، لبنان، 2000، ص102.
- 4- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص117-118.
- 5- محمد العبد، ملك بن نابي مفكر و رائد إصلاح، ط1، دار القلم، دمشق، 2006، ص95.
- 6- كامل بربر، مرجع سابق، ص 103.

- 7- نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجيوسي ورياض الحلبي، مرجع سابق، ص31.
- 8- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والتوزيع، ط3، عمان، 2004، ص50.
- 9- نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجيوسي ورياض الحلبي، مرجع سابق، ص31.
- 10- كامل بربر، مرجع سابق، ص 106.
- 11- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 120
- 12- كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص124.
- 13- نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجيوسي ورياض الحلبي، مرجع سابق، ص33.
- 14- مدحت محمد أبو النصر. الإدارة بالحوافز. ط2. مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2014، ص117
- 15- كامل بربر، مرجع سابق، ص ص 103-104.
- 16- المرجع نفسه، ص 104.
- 17- نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد رسلان الجيوسي ورياض الحلبي، مرجع سابق، ص34.
- 18- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 123.
- ¹⁹- Maslow Abraham, A theory of human motivation – the psychological review, vol 50 N04, 1943, p396.
- ²⁰- مالك بن نبي، شروط النهضة، تر عبد الصبور شاهين، دار الفكر المطبعة العلمية، دمشق، 1979، ص156.
- ²¹- Michel CROZIER et Erhard FRIEDBERG, l'acteur et le système, éditions du Seuil, 1977, p43.
- 22- طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، مصر، دار غريب للنشر و التوزيع، 2007، ص 89.
- 23- كامل بربر، مرجع سابق، ص 115.
- 24- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 483.
- 25 – رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة، مصر، 2001، ص309.
- 26 – أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، مصر، 2000، ص380.
- 27- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص ص 145-146.
- 28- مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 176
- 29- نور الدين حاروش، مرجع سابق، ص 148
- 30 – محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص45.