

الثقافة التنظيمية كآلية لتنفيذ التحفيز المعنوي

أ. مرماط نبيلة *

ملخص:

تعتبر المنظمات اللبنة الأساسية في الاقتصاد، لذلك حاولت الكثير من الدراسات فهم مكوناتها و طريقة تنظيمها و كذا كيفية عملها و تسييرها، و عليه ظهرت عدة نظريات حاولت إعطاء إجابات واضحة عن الأسئلة المطروحة ، من بينها نظرية حديثة تعرف باسم الثقافة التنظيمية التي يلخص محتواها بوجود ثقافة خاصة بكل منظمة تتكون من الجوانب الملموسة والقيم والمعتقدات الأساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية .

ان القيم وبالذات قيم القادة و المديرين تعبر عن الجوهر الأساسي لثقافة المنظمة باعتبارهم الأساس في تشكيلها من خلال القيم التي يؤمنون بها ، هذه القيم تعكس مباشرة طريقة التعامل بين المسؤولين و العمال بطريقة تؤدي الى دفعهم للعمل بكفاءة أكبر، و هذا ما يعرف بالتحفيز المعنوي.

ABSTRACT :

Organizations are considered as the basic foundation of the economy, which has attracted the interest of several researchers in order to assimilate its components, methods of organizations and management processes initiated in the exercise of its different functions.

Thus, appears several theories that have attempted to provide clear answers to these questions, most recently known as the organizational culture with content that summarizes the existence of a culture specific to each organization. The latter consists of a set of specific aspects and basic values developed by individuals on their organization and its external environment.

That said, values and especially those of leaders and leaderships reflect the essence of the culture of the organization as a basic training on the values they believe. These values are the direct reflection of the moral

* أستاذة مساعدة - أ- جامعة أكلي محمد أولحاج - البويرة.

simulation method started in the shared processing between the leaders and officials to encourage them to work more efficiently.

تمهيد:

نال موضوع ثقافة المنظمة في الآونة الأخيرة اهتمام الدارسين و الممارسين في مجال العلوم الإدارية، وذلك لما للثقافة من أهمية بالغة في التأثير على القرارات المتخذة و سلوك العاملين في المنظمة. و تمارس ثقافة المنظمة دورا هاما في عملية التغيير و التحسين وذلك لمواكبة التطور في الاتصالات و التكنولوجيا و الصمود أمام ظروف المنافسة في السوق.

لقد بدأ مديرو المنظمات يدركون أن ثقافة المنظمة تؤثر بدرجة كبيرة في سلوك العاملين فيها، حيث أنها تحدد لهم ما هو السلوك الصحيح و ما هو السلوك غير الصحيح، ما هي التصرفات التي تنسجم مع القيم و المعايير و المعتقدات و التوقعات التنظيمية السائدة و ما هي التصرفات التي تتعارض معها.

تسعى المنظمة للبحث عن السلوك الايجابي من خلال إثارة الدوافع الكامنة داخل الفرد عن طريق نظام للحوافز بشقيه المادي و المعنوي، و يعتبر التحفيز المعنوي اليوم ما يريد العامل الحصول عليه و ما تركز عليه المنظمة لتحقيق أهدافها. من خلال ما سبق، تظهر ملامح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل التحفيز المعنوي داخل المنظمة ؟

لتبسيط هذه الإشكالية، نقوم بطرح الأسئلة التالية:

- ماذا نعني بالثقافة التنظيمية ؟ ما هي محدداتها ؟

- ماذا نعني بالتحفيز؟ و التحفيز المعنوي ؟

- ما علاقة الثقافة التنظيمية بالتحفيز المعنوي ؟

للإجابة على الإشكالية نقوم بطرح الفرضيات التالية:

- للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة؛

- يبحث العامل عن التحفيز المعنوي أكثر من المادي؛

- تعمل الثقافة التنظيمية على غرس قيم تحقق أهداف الفرد و المنظمة.

أولا- مفهوم الثقافة التنظيمية:

المنظمات جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية و نحتاجها للحصول على الكثير من السلع والخدمات، و التعامل مع هذه المنظمات بصورة أفضل يتطلب فهم ثقافتها التنظيمية و فهم الاختلافات داخل هذه الثقافة.

إن لكل مجموعة من البشر ثقافة معينة، والثقافة بمفهومها الواسع تعني طريقة الحياة أو نمط الحياة لأفراد معينين والتي تختلف من مجتمع لآخر، وعلية فإن الثقافة التنظيمية تستمد جذورها من ثقافة المجتمع الذي تعمل به المنظمة، والثقافتان الاجتماعية والتنظيمية تتفاعلان معا بطريقة تبادلية لتحقيق أهداف هذه المنظمة.

1- تعريف الثقافة: قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية يجب أن نعرف في البداية مفهوم الثقافة بصفة عامة والتي تمثل مجموع المعلومات التي يقوم عليها نظام حياة أي شعب من الشعوب، فهي بهذا أسلوب حياته ومحيطه الفكري ونظرته إلى الحياة، ولا بد أن تكون خاصة به و نابعة من ظروفه واحتياجاته وبيئته الجغرافية، والتطور الحضاري له، فهي إذن محلية تخص أمة دون أخرى. ويقال إن ثقافة الشعب هي دم وجوده أي أنها الدم الذي يجري في شرايين أفرادها وقد تم اعتبار أن الثقافة هي ثمرة التفاعل بين الإنسان وبيئته¹.

2- تعريف الثقافة التنظيمية:

لقد بدأ العديد من الباحثين في الإشارة إلى الجوانب المهمة لثقافة المنظمة في أبحاثهم حول الكثير من القضايا التقليدية، وأصبحت ثقافة المنظمة موضوعاً شائعاً للمديرين المهتمين بتحسين الأداء التنظيمي.

إن المقدار الهائل من البحوث عن الثقافة التنظيمية الذي تم إنجازها على مدار السبع والعشرين سنة الماضية قد شكل أساس الطريقة التي ينظر من خلالها كل من الأكاديميين والمديرين للمنظمة. إن بعض المفاهيم المتطورة في تحليل ثقافة المنظمة أصبح أجزاء أساسية من مصطلحات العمل، وأصبح تحليل ثقافة المنظمة أحد أهم الاختصاصات في مجال السلوك التنظيمي⁽²⁾، وقد عرف مفهوم الثقافة التنظيمية العديد من المحاولات لإعطاء تعريف شامل ووافي لهذا المصطلح، و عليه يمكن تقديم بعض التعاريف الخاصة بها:

الثقافة التنظيمية نتاج لكل الثقافات المجتمعية داخل المنظمة، وهي تؤثر بدورها على قيم وأخلاقيات واتجاهات وتوقعات الأفراد.³

¹ بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى 2004م- 1424هـ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص ص 198 199

² Michael Tushman and Charles A.O'Reilly, Staying on Top: Managing Strategic Innovation and Change for Long-Term Success (Boston: Harvard Business School Press, 1996), p76.

³ إيمان عبد الفتاح، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الالكترونية، ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الأداء التنافسي للمؤسسات العامة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 13-16 أبريل 2008، ص 2.

وتعرف ثقافة المنظمة بأنها الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من اجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية، و التي تم الاتفاق عليها و على ضرورة تعليمها للعاملين الجدد في التنظيم، من اجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية .

وتعرف أيضا على أنها نموذج الافتراضات الرئيسية التي اكتشفها وطورها مجموعة معينة عند قيامها بجل مشكلات التفاعل الداخلي والتكيف الخارجي والتي أثبتت فاعليتها، ولذلك يتم تعليمها للأعضاء الجدد كأسلوب سليم للإدارة والفهم عند مواجهة تلك المشكلات.¹

ويعرفها بيترز ووترمان Peters & Waterman على أنها: " مجموعة سائدة و متماسكة من القيم المشتركة التي يتم بثها من خلال الطرق الرمزية مثل القصص والأساطير والأشعار والنوادر والقصص الطريفة".¹

أما كريت لوين Kurt Lewin فيعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "مجموعة الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة".² ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية هي مزيج من التوقعات المتبادلة بين المنظمة وبين العاملين، حيث يحدد العاملون ما يتوقعونه من المنظمة، وفي المقابل تكون المنظمة على دراية كاملة بما يتوقعه منها العاملون.

ثانيا- محددات الثقافة التنظيمية وآلية تشكيلها:

ترتبط الثقافة التنظيمية بمجموعة القيم التي يتقاسمها العاملون، ومعنى ذلك أن لكل منظمة مجموعة من القيم التنظيمية وهي المعتقدات والأفكار التي يتشارك فيها العاملون، والتي تحدد الأنماط السلوكية ومرشدهات أو موجهاات الأداء والتي ترشد العاملين للأنماط المناسبة من السلوك في المواقف المختلفة، كما أن القيم التنظيمية تحدد معايير السلوك المنظمي والتي يجب أن يتبعها أعضاء التنظيم لتحقيق أهداف المنظمة، هذا ما يوضح أن للثقافة التنظيمية محددات خاصة، وأسلوب معين في تشكيلها.

1- محددات ثقافة المنظمة: حيث تشكل ثقافة المنظمة من خلال امتلاك المنظمة لمجموعة من العناصر هي:³

1 Schein, E. H., "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture," Organizational Dynamics, Summer 1983, P. 14.

2 حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص 245.

3 أمل مصطفى عصفور، دور ثقافة المنظمة في التحفيز المعنوي: القيم المشتركة، ورقة بحثية مقدمة

- مدى توافق الخصائص الوظيفية مع الخصائص الشخصية للأفراد العاملين أو الذين سيتم تعيينهم في المنظمة، حيث يتوجه الفرد للعمل في المنظمة التي تتوافق مع قيمة واهتماماته ودوافعه، كما أن المنظمة تستقطب العمالة التي تتفق مع ثقافتها؛
 - مدى توافق الهيكل التنظيمي مع إرساء ثقافة إيجابية للمنظمة، فالمنظمة يجب أن تطور هياكلها التنظيمية بالشكل الذي يدعم روح الفريق والعمل الجماعي ويقوي الاتصالات الإيجابية بين المستويات الإدارية المختلفة ونمط اتخاذ القرارات؛
 - مدى التطوير في وسائل التحفيز وزيادة المنافع والفوائد التي يحصل عليها العامل بالمنظمة في صورة حقوق وحوافز مادية ومعنوية، والتي تعلى من المكانة الوظيفية للعامل وتنعكس إيجابياً على سلوكه في العمل؛
 - مدى توافر قيم الابتكار والإبداع في العمل، احترام وتقدير الآخرين أياً كان مستواهم الإداري أو مكاتهم الوظيفية، روح الفريق، قيم التعامل مع الأطراف الخارجية وغيرها من القيم التي تشكل ثقافة المنظمة.
- وإذا امتلكت المنظمة هذه العناصر أو اتجهت لتعديل أنظمتها بحيث تكون لديها ثقافة يمكن تقبلها من جميع العاملين، واتسمت ثقافة المنظمة بالقدرة على توحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف الموضوعة معنى ذلك امتلاك المنظمة لثقافة إيجابية قوية تحقق ترابط جميع النظم الفرعية بالمنظمة، وتساعد في توجيه جهود وطاقت المنظمة لإنتاج وتقديم المنتجات والخدمات التي تحقق الاستجابة الملائمة لاحتياجات العملاء، ومن جهة أخرى فإن لكل منظمة ثقافتها المميزة والتي قد تكون مصدر قوة للمنظمة أو قد تكون مصدر ضعف في سبيل التطوير والتغيير، ويتحدد أثر المتغيرات الثقافية على الأداء الإستراتيجي للمنظمة من خلال الجوانب التالية:
- أثر ثقافة المنظمة على السلوك الإداري للمديرين؛
 - أثر ثقافة المنظمة على تطوير وتغيير الفكر الإداري السائد؛
 - أثر هذه الثقافة على دافعية الأفراد للعمل من خلال تحديد دوافع العاملين الإيجابية والسلبية وتحديد كيفية تحفيزها لتحويل الاتجاهات والدوافع السلبية لأخرى إيجابية؛
 - أثر الثقافة على تشكيل الوظائف الإدارية للمنظمة بالشكل الذي يحقق الفاعلية التنظيمية ويزيد من القدرات التنافسية؛
 - تسم الثقافة التنظيمية القوية بالتجانس، التوجه بالتأج، الرقابة المرنة.

ضمن ندوة حول التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 19-23 مارس 2006، ص 4.

2- خلق ثقافة المنظمة: إن استحداث ثقافة المنظمة الجديدة ربما يبدو ثانويا للعمليات الرئيسية لتوفير منتج أو خدمة ما وبيعها للعملاء أو الزبائن، ومع ذلك عندما تكبر المنظمة وتصبح ناجحة، فإنها غالباً تطور الثقافة التي تميزها عن المنظمات الأخرى إن نجاح المنظمة يتوقف على ما تقوم به من أنشطة وعلى إستراتيجيتها وعلى الطريقة التي تقوم من خلالها بأداء أعمالها وثقافتها، وترتبط الثقافة بالقيم الإستراتيجية سواء كان الفرد يبدأ منظمة جديدة أو يحاول تغيير ثقافة المنظمة الموجودة، (1) إن عملية استحداث ثقافة المنظمة تعد إلى حد ما عملية ربط قيم المنظمة الإستراتيجية بقيمتها الثقافية، مثل ارتباط هيكل المنظمة بإستراتيجيتها، وتوضح عملية استحداث الثقافة التنظيمية من خلال الخطوات التالية :

أ- صياغة القيم الإستراتيجية: أي تحديد القيم الإستراتيجية للمنظمة، ويقصد بالقيم الإستراتيجية (المعتقدات الأساسية عن بيئة المنظمة التي تشكل إستراتيجيتها). ويتم تطويرها بعد عملية المسح البيئي والتحليل الاستراتيجي من أجل التعرف على احتياجات السوق التي يمكن أن تواجهها المنظمة، فالقيم الإستراتيجية من خلال ذلك تربط المنظمة بالبيئة التي توجد فيها.

من القيم المطلوبة أيضا القيم الثقافية للمنظمة، ويقصد بالقيم الثقافية " القيم التي ينبغي على العاملين أن يتمتعوا بها ويعملون بها في المنظمة من أجل تنفيذ استراتيجياتها".² وهذه القيم ينبغي أن تغرس في معتقدات المنظمة لماذا وكيف يمكن أن تنجح المنظمة؟، إن العاملين بحاجة إلى تقدير سلوكيات العمل التي تتفق مع القيم الإستراتيجية للمنظمة وتدعمها، كالإنتاج منخفض التكاليف، خدمة العملاء، أو الابتكار التكنولوجي.

ب- وضع الرؤية: بعد تطوير القيم الإستراتيجية والثقافية للمنظمة، ينبغي على المنظمة أن تضع رؤية لتحديد اتجاهها. تعد هذه " الرؤية " صورة لما سوف تكون عليه المنظمة عند أية نقطة محددة في المستقبل. وهي تصور كيف سترتبط القيم الإستراتيجية والثقافية من أجل خلق المستقبل. تفترض الممارسة أن القيم الإستراتيجية والثقافية ينبغي وضعها أولاً حتى تكون هذه الرؤية ذات معنى.³

1 Richard L. Osborne, "Strategic Values: The Corporate Performance Engine," **Business Horizons**, September- October 1996, PP. 41-47.

2 O'Reilly, C. and Tushman, M. "Using Culture for Strategic Innovation: Promoting Innovation Through Social Control". In M. Tushman and P. Anderson (eds.) **Managing Strategic Innovation and Change**. (New York: Oxford University Press, 1997), 200-216.

1 Ibid, P.212.

ج- بدء استراتيجيات التنفيذ: إن بدء استراتيجيات التنفيذ، يعتمد على القيم من أجل العمل لإنجاز الرؤية. فإستراتيجية أي منظمة تعطي العديد من العوامل، بداية من تطوير تصميم المنظمة إلى استقطاب وتدريب العاملين الذين يشتركون في نفس القيم التي سوف يطبقونها إن القيم الإستراتيجية والثقافية هي الدافع لممارسة التطبيق.

د- تعزيز ودعم السلوكيات الثقافية: يمثل تعزيز ودعم سلوكيات العاملين الخطوة الأخيرة عندما يطبقون القيم الثقافية وينفذون استراتيجيات المنظمة، إن تعزيز تلك السلوكيات، ربما يأخذ العديد من الأشكال:

* ينبغي أن يكافئ نظام الحوافز الرسمي في المنظمة السلوكيات المرغوبة بالطرق التي يقيّمها العاملون،

* ينبغي التحدث باستمرار داخل المنظمة عن قصص العاملين الذين اشتركوا في السلوكيات التي تجسد القيم الثقافية؛

* ينبغي على المنظمة أن تشارك في المراسم والطقوس التي تشجع على قيام العاملين بالأشياء الضرورية لتنفيذ رؤية المنظمة. وفي الواقع، فإن المنظمة "ينبغي أن تستفيد من العاملين الذين يقومون بعمل الأشياء الصحيحة"¹.

ثالثا- مدخل للتحفيز المعنوي:

تعتبر الحوافز الأساليب التي يعتمد عليها المدير للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة، والحديث عن هذه الأساليب يدفعنا للتساؤل عن نوعها وأسس منحها، خصوصا أنها متعددة، فقد نجد منها المادية أو المعنوية إذا اعتمدنا معيار المحتوى.

1- مفهوم الحافز: تعود كلمة الحافز لغة إلى مصطلح حفز والتي تعني بها " دفعه من خلفه" وجد وأسرع، وتبياً للمضي فيه واستعد، أما معناه الاصطلاحي فهو الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته².

يعد هذا التعريف من بين التعاريف العديدة التي حظي بها الحافز، حيث يعرف الحافز على أنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان، ويجعله يسلك سلوكا معيناً لتحقيق الهدف المطلوب، وبمعنى آخر هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل تشبع رغبات

1 Ibid, P. 258.

2 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص 212.

الأفراد التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.¹

2- مفهوم التحفيز: يقصد بالتحفيز توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة، أو هو عبارة عن كل قول أو فعل أو أفكار أو حتى الاقتناع عن العمل، يدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو يعمل على استمراره فيه، حيث يعمل التحفيز على تنمية الدافعية ويقود إليها إلا أنه قوة خارجية تسلط على الأفراد من الخارج، فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى، وإن لم يلتقيا أصبح التحفيز مجرد الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب.²

3- الحوافز المعنوية: للحوافز المعنوية آثار وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، حيث تلجأ المؤسسة لاستخدامها إلى جانب الحوافز المادية، لإتاحة الفرصة لتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية لوحدها.

تعمل الحوافز المعنوية على إشباع حاجات ذاتية و اجتماعية للعاملين ، حيث تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق التميز في الأداء، وتشجيع التنافس بين العمال ورفع مستوياتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة وتوثيق الروابط بينهم، وزيادة علاقات التعاون فيما بينهم.

كما أن للتحفيز المعنوي عدة أشكال، منها: فرص التقدم والترقية ، توسيع دائرة الإشراف في العمل والاعتراف بالجهود المبذولة وتناجها وتقدير الإدارة للأداء المتميز ، تعزيز الرضا في العمل ، إضافة إلى التدريب وتنمية المهارات .

رابعاً- دور التحفيز في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية:

عنصر التحفيز هو المكل لممارسات الإدارة لإرساء ثقافة إيجابية، حيث يهدف التحفيز في نظم الإدارة المفتوحة والتي تدعم العلاقات الإيجابية بين الإدارة العليا والعاملين لأحداث تحول في فكر وقدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارة في تحمل مسؤوليات وأعباء عمليات التحسين والتطوير وقبول المخاطرة.

إن الإدارة في الأنظمة التقليدية حين ترغب في أحداث تطوير في أي من جزئيات العمل يكون لديها اعتقاد راسخ بضرورة تقبل العاملين لهذا التغيير وتهمل

¹ علي محمد رباحة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 78 .

² يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006 ، ص404.

أكثر الطرق فاعليه في تدعيم عمليات التغيير والتطوير وهي الحوافز باعتبارها محركا للسلوك، فقبول العاملين للتغييرات لا يعتمد فقط على العوائد المالية التي سوف تعود عليهم من هذا التطوير بل إنهم يضعون في اعتبارهم العوائد الاجتماعية ومدى تقبلهم واستعدادهم لتقبل مسؤولياتهم في التغيير.

وتهم ثقافة المنظمة الإيجابية في تعديل وتطوير أنظمة التحفيز لديها والذي يجب أن يقوم على الاعتبارات التالية:

1. قبول واشتراك جميع العاملين في وضعها؛
2. الاتفاق على مؤشرات لقياس النتائج وربطها بالأهداف الكلية للمنظمة؛
3. استخدام الأساليب الإحصائية والمحاسبية لتحديد مساهمة كل فرد في تحقيق نتائج المنظمة؛
4. تمكن العاملين من القياس الذاتي لأدائهم وتحديد مدى التطور الحادث في الأداء هذا القياس الذاتي من قبل العاملين يؤكد ثقة الإدارة العليا في تقييم العاملين؛
5. وجود تغذية إيجابية عكسية عن الأداء والتي تهتم بتصحيح الأخطاء وتقديم الحلول؛

6. تهتم بقياس الجانب السلوكي الإيجابي المطلوب توافره لتحقيق الأهداف ولا تعتمد فقط على قياس النتائج المادية فقط.

ولا يمكن إرساء المبادئ السابق ذكرها بدون خلق بيئة محفزة تحقق التوازن بين احتياجات المنظمة واحتياجات العاملين. حيث ترغب المنظمة في الاحتفاظ بقوة عمل تمتلك من الطاقات والإمكانيات الذهنية والفكرية بينما يرغب العاملين في الحصول على المكافآت والتعويضات المناسبة لمجهوداتهم.

وتتجه منظمات الإدارة المفتوحة لزيادة قدرة الرواتب على التحفيز المستقبلي من خلال الاهتمام بتحفيز الجانب المرتكز على الأداء الابتكاري، مع التأكيد على خلق بيئة عمل شاعرة لمجهودات العاملين حيث تتضمن أنظمة الحوافز بعض وسائل التحفيز الدالة على اعتراف الإدارة وتقديرها لمساهمات العاملين بالوقت والجهد والأفكار لتحقيق الأهداف ومن أمثلة هذه الحوافز:

- الإعلان عن مجهودات العاملين المميزين؛
- إرسال المتميزين في بعثات تعليمية وتدريبية؛
- الرحلات المجانية؛
- الترفيق الاستثنائية.

ويجب أن تتسم نظم التحفيز الحديثة بالسرعة والمرونة والعدالة:

- السرعة من حيث قدرتها واستجابتها السريعة للتغيرات في بيئة العمل؛
 - العدالة أي مدى مقابلتها للمسئوليات الإضافية التي يتحملها العاملون عند المشاركة في التطوير واتخاذ القرارات وتحمل نتائج المخاطرة؛
 - المرونة أي سرعة التغيير في الأنظمة الموضوعية لتتلاءم مع التغيرات التي تحدث في أداء وسلوك العاملين لمقابلة التغيرات في أنشطة المنظمة المستقبلية.
- خامسا- دور التحفيز المعنوي في زيادة الإنتاجية: ¹ إن الحوافز تلعب دوراً مهماً في تحريك السلوك لدى الأفراد وإنها موجهة لإشباع النقص في حاجات الأفراد وذلك بقصد تحريك السلوك لأداء عمل معين بكفاءة مرتفعة .. كما أن المجتمع يلعب دوراً آخر في تقوية الحاجة إلى تحريك دوافع الإيمان عن طريق سياسة التعليم من خلال الهيئات التعليمية ومن خلال صياغة سياسات الدولة الدافعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية وجعل هذه الصياغة واقعاً فعلياً ملموساً. والحقيقة أن هناك متطلبين أساسيين للتحفيز لكي يعمل بفعالية، ويتعلق:

- 1- بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد ... وهنا لا بد أن يشعر الفرد بأن أداءه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة .. والنقطة المهمة والحرجة في عملية قياس الأداء هي درجة الثقة في الإدارة.
- 2- يتعلق بزيادة فعالية نظام الحوافز فهذا يتمثل في ضرورة اعتماد الحوافز (المكافآت) على الأداء .. من هنا لا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله، وما يحصل عليه .. نخطط الحوافز الفردية ونخطط الحوافز الجماعية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه (وأداء الجماعة) ومكافأته (مكافآت أعضاء الجماعة).

لقد أثبتت الدراسات والتجارب أن قوة المشروع الحقيقية تكمن في أفرادها أكثر مما تكمن في نظمه وإجراءاته، وأن المشروع القادر على رفع الروح المعنوية للأفراد إنما يكون قادراً على تدعيم مركزه التنافسي ومقابلة تحديات التغيرات الاقتصادية والاجتماعية. بصفة عامة يمكن القول أن هناك عوامل تتفاعل مع بعضها لتوفير المناخ السلوكي السليم وتطوير العلاقات بالمشروع إلى مستوى العلاقات الإنسانية التي تنطوي على خلق جو من الثقة والتفاهم والاحترام المتبادل والتعاون الفعال بين الإدارة وأفراد

¹ عبد الله بن بشر، القيادة الفعالة والمحفزة في القطاع الحكومي مجالات التحفيز المعنوي في الإدارة الحكومية للجمهورية اليمنية، ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 19-23 مارس 2006، ص 9-10.

القوى العاملة هادفة إلى تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم، ونستعرض فيما يلي أهم هذه العوامل:

1. توفر فرص الاتصال الشخصي والمباشر: دور الإدارة الحقيقي في هذا المجال هو الاتصال ذي الاتجاهين (تدفق المعلومات من الإدارة إلى العاملين وبالعكس) وهذا الاتصال يمكن العاملين من معرفة الأهداف، ومعرفة الأسباب التي دعت إلى تصرفات الإدارة بطريقة معينة ومعرفة التغييرات وأسبابها في طرق وأنظمة العمل وغيرها من المعلومات، وهذه مما لا شك فيه توفر للعاملين نوعاً من الأمن والاطمئنان النفسي من خلال معرفتهم لما يجري حولهم من أمور.

2. اللامركزية الإدارية: إن اللامركزية وتفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستويات الدنيا، وإعطاء حرية التصرف في حدود المسؤوليات يؤدي إلى خلق الروح الابتكارية والاعتماد على النفس، كما أنها تولد قوة دافعة للعمل بكفاءة. واللامركزية تدعم الاتصال الإنساني وتقوي من روح التنافس بين الجماعات كما أنها تقوي من الاستقلال والفاعلية الذاتية - فالإدارة الناجحة هي التي تعتمد سياسة اللامركزية وضمان ربط العاملين بوظائفهم وبالمشكلات الخاصة بالمشروع.

3. الأهداف الواقعية والإيجابية: تساهم الأهداف الواقعية والإيجابية في نشر روح التعاون والفريق بين أفراد القوى العاملة، أي أن الأهداف الواقعية هي التي يجب تنفيذها لأنها متمشية مع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة ولأنها تحدد المسؤوليات بوضوح تام وتحقيق التنسيق والتكامل بما يضمن كفاءة تحقيق الأهداف.

4. الإشراف: الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة في رفع الروح المعنوية ... وهنا يجب الاهتمام بدرجة أكبر بالقدرات والمواهب القيادية للمشرف عندما يتم اختيار المشرفين، ونعني قدرة المشرف على قيادة المجموعة لتحقيق الهدف المشترك وقدرته على بث روح التعاون واستمالتهم وترغيبهم في العمل، كما يجب ضرورة أخذ رأي العاملين مقدماً في التغييرات المقرر إدخالها على طرق أو جداول العمل وأخذ اقتراحاتهم بشأن المسائل التي تتعلق بالإنتاج أو تتعلق بهم شخصياً .. إلخ.

5. أنظمة شؤون التوظيف: أن الأنظمة السليمة لشؤون التوظيف تسهم في رفع معنويات العاملين وهذه تشمل الأجور العادلة وساعات العمل المناسبة وظروف العمل هذا إلى جانب توفير قواعد موضوعية عادلة للترقية والنقل والتدريب وأسس عادلة للثواب والعقاب ووجود معايير ومقاييس موضوعية لقياس كفاءة العاملين .. فضلاً عن إقامة برامج الخدمات الاجتماعية اللازمة وتحسين ظروف العمل وغيرها من المجالات التي تعكس الولاء والحماس والتعاون والفخر بخدمة المشروع وتكريس الجهور للعمل.

6. معالجة الشكاوى والتظلمات: هنا يجب معالجة الشكاوى والتظلمات معالجة رشيدة .. إن شعور الموظف بالظلم أيا كان مصدره سوف يؤثر لا محالة تأثيراً سيئاً على اهتمامه وأدائه لعمله .. وعلى الإدارة الواعية والنشطة أن تقوم باكتشاف الظروف والمواقف غير الملائمة والتي تكون مصدراً لاستياء العاملين وعلاجها بكفاءة وفاعلية .. وأخيراً نختتم موضوعنا بالقول بأن ديننا الحنيف الإسلام قد أكد على العدل في دفع الأجور والحوافز بقوله تعالى: (وَلِيُوفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ) الأحقاف الآية 19، وقوله سبحانه وتعالى: (وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ) الأعراف الآية 85.

عن أبي هريرة، قال رسول الله "صلى الله عليه وسلم: (ثلاثة أنا خصمهم يوم القيامة، ومنهم رجل استأجر أجيراً استوفى منه ولم يعطه أجره) وحديث الرسول "صلى الله عليه وسلم: (أعط الأجير أجره قبل أن يجف عرقه).

سادسا- أثر الثقافة على تعديل سلوك العاملين:

إن السلوك التنظيمي ما هو إلا ناتج تفاعل مجموعة من المحركات السلوكية والتي يمكن أن تشمل ما يلي على سبيل المثال: نظم الأجور والحوافز، الأساليب التنظيمية التي تحدد الموظف الجيد والسيئ وطريقة مكافأة كل منهما، القدوة التنظيمية التي يمكن ملاحظتها من سلوك القيادات الإدارية، طبيعة أعمال ووظائف المنظمة ذاتها، الهيكل التنظيمي.

إن محاولة تغيير السلوك فقط لن تؤدي إلى تغيير حقيقي في سلوك العاملين في المنظمة، بل يجب أن ينصب التركيز على محركات السلوك نفسها، لأنك إذا أردت أن تغير السلوك فعليك التحكم في محركات السلوك.

إن المنظمة التي تتمتع بدرجة منخفضة من الخوف سوف يسعى العاملون بها إلى التجديد والابتكار والتقليل من درجة الرسمية والاعتماد على اللوائح والقوانين في إنجاز الأعمال بما قد يحقق طفرة في الأداء التنظيمي. ولتقليل درجة الخوف يجب أن تجيب الإدارة على مجموعة من الأسئلة أهمها:

ما مصادر الخوف داخل المنظمة (مثل فقدان الوظيفة، ارتكاب خطأ وظيفي، عدم الحصول على زيادة في الأجر، المدير المباشر، شكوى العملاء)؟ ما المنطق وراء تأكيد الخوف بين العاملين؟ كيف يؤثر الإحساس بالخوف على أداء وسلوكيات العاملين؟ كيف ساهم المديرون في زيادة إحساس العاملين بالخوف؟

إن الإجابة عن الأسئلة السابقة يمكن أن يساعدنا على التعرف على الأثر الذي يمكن أن تحدثه الممارسات الإدارية على سلوك العاملين وإحساسهم بالعدالة التنظيمية من خلال أهم عنصر في نظام الحوافز والتمثيل في توليفة من الحوافز المعنوية التي تزيد من ثقة الفرد و تبعد عنه الشعور بالخوف.

كما يحتاج العاملون إلى مساحة معينة من الحرية حتى يستطيعوا أداء أعمالهم بنجاح مع الإبقاء في نفس الوقت على التوجيهات العامة من الإدارة العليا. وتزداد مساحة الحرية التي يمكن أن تمنحها إدارة المنظمة إلى العاملين في الحالات التي تطمئن فيها أنها استقطبت الكفاءات البشرية المناسبة للعمل، إضافة إلى تصميم نظم دعم القرار الحديثة وأساليب التغذية العكسية المناسبة حتى تضمن عدم سوء استغلال الحرية الممنوحة للعاملين، و كل هذا يتم من خلال التشجيع و منح سلطات أوسع وإشعار العامل بثقة الإدارة في قدراته و كفاءته.

خلاصة:

إن الثقافة هي ذلك المركب المتفاعل من القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات والأفكار والقوانين التي تسود الناس والمجتمع، وتوفر درجات من الوعي، يتشكل عبرها السلوك الإنساني. ولكل منظمة باعتبارها قطعة من المجتمع ثقافة خاصة بها تحدد من خلالها قواعد السلوك المطلوب. وثقافة المنظمة كثافة المجتمع تمثل منظومة القيم التي يعتنقها العاملون والمؤثرة على سلوكيات الأداء، أو هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والتي ينتج عنها قواعد للسلوك.

وعليه فالقيم تبرز ما هو الأهم، والمعتقدات توضح الاتجاهات وكيفية عمل الأشياء، وتفاعل القيم والمعتقدات يحدد قواعد السلوك المحدد للأداء أو كيف تؤدي الأشياء. وكلما زاد تجانس القيم والمعتقدات، تمكنت المنظمة من توفير مسارات أداء موحدة بين جموع العاملين والعكس صحيح من حيث العقبات والعوائق الأدائية، أي إن ثقافة المنظمة بما توفره من معتقدات وقيم وغير ذلك من محددات سلوكية لها من التأثير الذي قد يكون إيجابياً أو سلبياً على الأداء والذي يظهر عند الممارسة الإدارية، ويمكن تعزيز السلوك الإيجابي من خلال الاعتماد على المعرفة المبدئية بقيم العمال ومحاولة تحفيزهم عن طريق تعزيز هذه القيم بمختلف الأساليب المعتمدة في التحفيز المعنوي.

قائمة المراجع:

▪ باللغة العربية:

- أمل مصطفى عصفور، دور ثقافة المنظمة في التحفيز المعنوي: القيم المشتركة، ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة حول التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 19-23 مارس .
- ايمان عبد الفتاح، العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الادارة الالكترونية، ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة استخدام تكنولوجيا المعلومات في رفع الداء التنافسي للمؤسسات العامة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 13-16 أفريل 2008.

- بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير. دارالمسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2004.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والمنظمات، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2005 .
- عبد الله بن بشر، القيادة الفعالة و المحفزة في القطاع الحكومي مجالات التحفيز المعنوي في الادارة الحكومية للجمهورية اليمنية، ورقة بحثية مقدمة ضمن ندوة التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، مصر، 19-23 مارس 2006.
- علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- يوسف حжим الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الورق للنشر والتوزيع، الأردن ، 2006 .
- باللغة الأجنبية:

- O'Reilly, C. and Tushman, M, Staying on Top: Managing Strategic Innovation and Change for Long-Term Success (Boston: Harvard Business School Press, 1996..

- O'Reilly, C. and Tushman, M. "Using Culture for Strategic Innovation: Promoting Innovation Through Social Control". In M. Tushman and P. Anderson (eds.) **Managing Strategic Innovation and Change**. (New York: Oxford University Press, 1997.

- Richard L. Osborne, "**Strategic Values: The Corporate Performance Engine**," **Business Horizons**, September- October 1996.