

الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي للعاملين

د. العقبي الأزهر / أ. الهاني عاشور
جامعة بسكرة - الجزائر -

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها، وبرمجتها وتحقيق أهدافها، ولهذا نجد إدارات المؤسسات في مسعى دائم للبحث عن أنجع السبل للدفع بعنصرها البشري لتقديم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة، حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري أو العاملين في المؤسسة.

إن إدراك المؤسسات للعنصر البشري هو محور النجاح والتقدم وإدراكها لدوافعه، تنير الطريق أمام الإدارات في البحث عن العوامل المؤثرة في كفاءة وإنتاجية العاملين، والسعي إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذه الهدف تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع للعمل، فتبدأ الإدارة البحث في تفهم دوافع العمال المتباينة، وكيفية التأثير عليها بالاعتماد على جملة من المغريات بأنواعها المتعددة، الكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة بالعنصر البشري بغرض توجيهه باتجاه سلوك مرغوب فيه يؤدي لتحسين الأداء، وهذا لا يحدث تلقائيا، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة (رسلان نبيل، 1978، ص 03).

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف العامل سواء بشكل سلبي أو ايجابي، الأمر الذي يطرح على المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية بها خاصة، تحديات كبرى في الاهتمام بهذا العنصر بما يخدم أهداف المؤسسة.

I. الرضا الوظيفي

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتوقفوا على تعريف عام له، أي أنه ليس هناك تعريف موحد وعام لمفهوم الرضا الوظيفي نظرا لتعدد الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع من جوانب مختلفة، حيث تحاول كل منها أن تطور مفهوم يساعد على متطلبات البحث أو الدراسة والتي تعبر عن وجهة نظر أصحابها، وتوافق الظروف الزمانية والمكانية لها، بالإضافة إلى أن موضوع الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع شخصي ونسبي، أي أن الشيء الذي يمكن أن يكون رضا لشخص ما، قد يكون عدم رضا لشخص آخر بسبب اختلاف الحاجات والدوافع بينهما، وكذلك كون هذا المصطلح يرجع ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها، لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فمادام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله، وإما أن يكون غير راضي عن هذا العمل.

وعليه فإن للرضا الوظيفي تعريفات عديدة نأخذ على سبيل المثال ما

يأتي:

➤ **الرضا الوظيفي** هو عبارة عن ظاهرة معقدة ناتجة عن تقييم الموظف لوظيفته كأداة لإشباع حاجاته بمختلف أنواعها. (هبة سلامة 2008، ص 12)

➤ فيما ترى (عباس سهيلة، 2003، ص 175) أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي للموظفين قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل، وما يحيط به، وبما أن رغبات الأفراد مختلفة، أي أن الرضا هو تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي للوظيفة التي يؤديها مقارنة بالقيمة التفضيلية المهمة بالنسبة له.

➤ **والرضا الوظيفي** يعطي إشارة حول السلوك الفردي للموظفين عموماً تجاه عملهم، فالموظف الذي لديه مستوى عال من الرضا الوظيفي يعطي سلوك إيجابي تجاه عمله، وعندما يكون الموظف غير راضٍ في عمله يعطي سلوك سلبي تجاهه. (هبة سلامة 2008، ص 12)

وبإلقاء نظرة شمولية على التعاريف السابقة نجدنا تفسر الرضا الوظيفي في ضوء عدة أبعاد، حيث نجد أن من يعرفه على أساس أنه أداة لإشباع الحاجات المختلفة للموظف، ومنهم من يفسره حسب الأبعاد النفسية للموظف، ومنهم من عبر عن الرضا من ناحية اتجاهات الأفراد نحو القيم المهمة لهم مثلا وإعطاء قيمة أعلى للأجور بالنسبة للعوامل الأخرى، أو إعطاء قيمة أعلى للأمن الوظيفي وهكذا.

ويمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم معقد ومتعدد الأوجه، بدءاً بالحالة النفسية الإيجابية للموظف، وقناعاته بمقدار جهوده ومقدار المكافأة المترتبة عليها مقارنة نفسه بأقرانه في نفس مجال العمل ونفس المهنة.

فالرضا الوظيفي يشمل على:

❖ حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.

❖ ردود الفعل الإيجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

❖ الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة، وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.

❖ الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.

مما سبق يمكن القول أن الأفراد بطبعهم يسعون إلى تحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم، بمعنى يحاولون أن يكونوا أكثر رضا وارتياح من خلال تقديمهم الجهد والأداء لاعتقادهم أن ذلك سيحقق أهدافهم ويلبي حاجاتهم ورغباتهم تماماً مثلما يفعل المستهلكون الخارجيين عندما يسعون إلى تحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال عمليات التبادل بينهم وبين المؤسسات، وفي سبيل ذلك يقدمون ما يلزم من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة التي تلبى حاجاتهم وتحقق أهدافهم، كما يمكن للمؤسسة أيضاً أن تسعى إلى تحقيق رضا الموظفين من خلال المكافآت والامتيازات وتصميم الوظائف وتوفير محيط العمل المناسب، عوامل من شأنها أن تلبى حاجات ورغبات الأفراد وتحقق أهداف المنظمة تماماً مثلما تعمل مع الزبائن الخارجيين عندما تطور وتصمم المنتجات، وتقدم مختلف التحفيزات والامتيازات من أجل إرضائهم والاحتفاظ بهم.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

إن لرضا الأفراد أهمية كبيرة، حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

إن الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي هي: (عارف بن ماطل، 2008، ص 67)

✓ إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

✓ إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

✓ إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

✓ إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

✓ هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل، فكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا كلما زاد الإنتاج.

3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هي مجموعة المؤثرات الايجابية أو السلبية التي تؤدي إلى قبول أو رفض العمال لطبيعة عملهم نتيجة للإجراءات المتبعة بناء على السياسة التنظيمية التي تتبعها الإدارة وتحدد إلى خمسة عوامل هي:

- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها:

تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية، والعلاقات مع الآخرين، (الزملاء رؤساء، ومرؤوسين).

- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها:

تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، والرقابة، والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة:

فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

أ. عوامل تنظيمية متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

ب. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

وفي هذا الاتجاه هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا أو غير مباشر في خلق الرضا الوظيفي وتحديد مده إلا أنه اعتبر أن هناك ثلاثة عوامل محددة لهذا الرضا هي:

❖ العوامل الذاتية:

وهذه العوامل قسمت إلى قسمين:

الأول: عوامل تتعلق بمهارات وقدرات الأفراد أنفسهم، ويمكن قياسها أو معرفتها من خلال بيانات العمر، والمؤهل والخبرة.

الثاني: قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

❖ العوامل التنظيمية:

تتعلق هذه العوامل بالتنظيم ذاته وما يسوده من إجراءات وعلاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف، ومن هذه العوامل:

◀ الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

◀ الرضا عن الوظيفة وما أنتجته الوظيفة لشاغليها من إشباع لحاجاته.

◀ العلاقة مع الآخرين في محيط العمل (رؤساء، زملاء، مرؤوسين).

❖ العوامل البيئية:

وهي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر في رضاه عن وظيفته وعمله، ومن هذه العوامل: الانتماء الاجتماعي والانتماء البيئي لبعض العاملين) إلى الريف أو المدينة (لها أثر واضح على درجة التكيف والاندماج في العمل، ونظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره، وما يسود هذا المجتمع من أوضاع بمؤسساته ونظمه وقيمه، كل ذلك يعكس تأثيره إيجابيا وسلبا على اندماج الموظف وتكامله مع وظيفته (سالم تيسير الشرايدة، 2008، ص 99-100).

II. الحوافز

1- تعرف الحوافز:

- المفهوم اللغوي:

الحافز في اللغة، هو اسم الفاعل للفعل حفز، نقول حفز حفزا حثه وحركه، ودفعه من خلفه وصوبه. ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما (المنجد في اللغة والإعلام، 2002، ص 142).

- المفهوم الاصطلاحي:

لقد تعددت وتنوعت التعريفات التي تعرضت للحوافز في الأدبيات السوسيوولوجية تبعاً لاختلاف وتباين المنطلقات النظرية للعلماء والباحثين.

وفي هذا السياق عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي 1984، ص 214).

أما (كيث، ديفيز 1990، ص 638) فيعرف الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات.

وتعرف الحوافز بأنها شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم، والدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز، وبالتالي إشباع حاجته (شاويش 1997، ص 208).

وفي تعرف آخر الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشبع الفرد على زيادة أداؤه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز، وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه مرة أخرى (أبو الكشك، 2006، ص 133).

والملاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة من حيث دلالتها، وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل كفاءتهم وإنتاجيتهم، من خلال إشباع الرغبات والحاجات، وبهذا المفهوم لا بد أن نفرق هنا بين الحافز والدافع، فالحافز (خارجي) والدافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ هذه الدوافع.

وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات (الدوافع) التي تحرك الفرد، وبين وسائل إشباع تلك الحاجات وهو الذي يحدد:

١٥ الحاجة المعنوية للأفراد.

١٥ درجة رضا الفرد عن عمله.

١٥ استقرار الفرد في المنظمة.

١٥ جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

١٥ كفاءة الأداء التنظيمي.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص أن الحوافز هي عوامل توفرها المؤسسة في بيئة العمل لعمالها، بهدف إثارة دوافعهم الداخلية المحددة لنمط سلوكهم، بحيث يحق لهم الحصول عليها إذا انتهى نمط السلوك هذا نحو الأداء المرغوب أو المتميز الذي تتحقق به الكفاية الإنتاجية للمؤسسة.

2- عناصر الحوافز:

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز، وهي:

- القدرة:

فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

- الجهد:

الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليقوم طبيعته الحالة التي يعالجها.

- الرغبة:

إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداءه فعلاً. (الطيب، 1995، ص 35).

3- أهمية الحوافز:

إن للحوافز أهمية كبرى وتأثير فعال في عمليات الإنتاج في المؤسسة بشرط أن يتم استخدامها استخداماً حسناً وفي وقتها المناسب، ويمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية: (أحمد ماهر، 2004، ص 237).

➤ زيادة نواتج العمل، كميات أكثر، جودة أعلى، مما يؤدي إلى زيادة المبيعات والأرباح في المؤسسة.

➤ الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية.

➤ إشباع حاجات العاملين بما في ذلك النفسية منها كالتقدير والاحترام.

➤ إشعار العاملين بروح العدالة، تحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم للمؤسسة.

➤ تنمية روح التعاون، وزيادة التضامن بين أفراد المؤسسة.

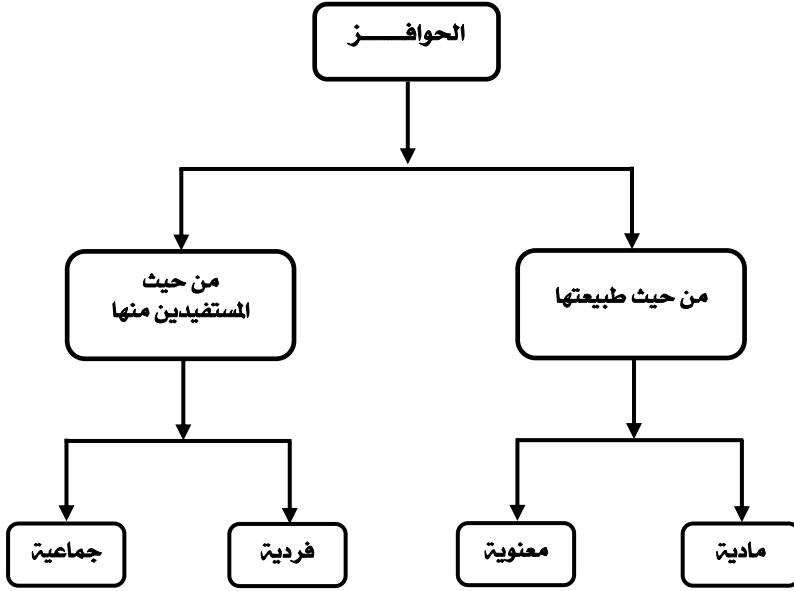
➤ ازدياد حدة المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية، وبخاصة تلك التي تتطلب حزم العاملين على تطوير قدراتهم ومعارفهم، فالحوافز تلعب دوراً رئيساً في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب.

➤ تلافي الكثير من مشاكل العمل، كالتغيب ودوران العمل والصراع السلبي بين العاملين.

بالإضافة إلى ما سبق فإن الحوافز تهدف اجتماعي واقتصادي، والذي يتمثل في زيادة الدخل القومي للمجتمع، ومن ثم رفع دخل العامل، وتحقيق مستوى معيشة عال.

4- أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين، وأهمها هذه التقسيمات:



شكل رقم (1) مخطط لأنواع الحوافز، من إعداد الباحث

- الحوافز من حيث طبيعتها:

❖ الحوافز المادية:

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية. ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله، فأهميته تزداد خاصة في الدول النامية.

الأجر: تنبع أهميتها كحافز على الإنتاج، وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والسكن والملبس، وبغض النظر عن كون الأجر أهم حافز أم لا؟ فإن المدى الذي تحققه الأجر من إشباع لحاجات الإنسان هو ما يحدد تلك الأهمية، حيث أن أهمية أي حافز تنبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد، وارتباطه بالإنتاج مباشرة. (شاويش، 2005، ص 209).

المكافآت: وهي عبارة عن مبلغ من المال يعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز، كما يمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة، حيث يقوم هذا الأسلوب في التحفيز على تشجيع العاملين على اكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم في العمل، فكلما اكتسبوا كفاءات جديدة تلقوا حوافز مادية، وهذا الأمر يتجاوب مع المستجدات السريعة على الأعمال وما تستوجبه ضرورة تطوير المهارات باستمرار، ولا شك أن هذا الأسلوب تطبيق لنظرية الدوافع التي تتعلق بالحاجة للوجود والتطور الشخصي (القيوتي، 2006، ص 281).

وبهذا يتبين أن الحوافز المادية بجميع أنواعها تتعلق بالجانب النقدي، غير أن هناك جانباً مادياً يعد طريقة غير مباشرة للحوافز المادية المنتقة، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى إعطاء العاملين مميزات يقومون هم بالاختيار من بينها وفقاً للرواتب الأساسية التي يتقاضونها، وأهم المزايا: التأمين الصحي، التأمين على الحياة، خدمات الإسكان، خدمات النقل، المشاركة في الأرباح، وغير ذلك من المزايا، ولا شك أن هذا الشكل من أشكال التحفيز يتوافق مع نظرية الدوافع، التي يستوجب للتوقعات المختلفة للعاملين، حيث يقوم الأفراد ببذل الجهود الإضافية لأنهم يتوقعون الحصول على ما يريدونه وما يختارونه من مزايا نتيجة الجهود الإضافية. (القيوتي، 2006، ص 281).

❖ الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري والذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة. (شاويش، 2005، ص 210).

ويلخص (شاويش، 2005، ص 210-212) أهم الحوافز المعنوية في: فرص الترقية، وتقدير جهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة، وضمان استقرار العمل، توسيع وإثراء العمل، تحسين ظروف ومناخ العمل.

كذلك من أهم الحوافز التي يتضمنها هذا النوع هي: (عبد الجليل، سالم 2000، ص ص 293-294).

- تنمية الميول والهويات لشغل وقت فراغ العاملين.
- تنمية روح المهارات والخبرات الجديد لدى العاملين.
- المدح والثناء على حسن الأداء، حيث يشبه ذلك الحاجة للاعتراف والتقدير.
- الإشعار بالتقدم والنمو من خلال مقاييس سليمة للأداء.
- المشاركة في الإدارة أو اتخاذ القرارات، حيث تؤدي إلى الاهتمام وهو شكل من أشكال الدوافع.
- الإشعار بأهمية العمل، حيث يصبح العمل مشوقاً، ويكون الدافع له كبير عندما يدرك الفرد أن واجباته شيء هام.

- الحوافز من حيث المستفيدين منها:

❖ حوافز فردية:

فهي التي ترتبط بأداء العامل سواء كانت مادية أو معنوية، سلبية أو إيجابية، ومن أهم مزاياها أنها تمكن العامل من التماس العلاقة بين الأداء والمكافأة. (علي غربي، 2001، ص 91).

وتتمثل الحوافز الفردية في:

- الترقيات.
- العلاوات التشجيعية.
- تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نقول أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو لإهماله، عندما يكون الحافز سلبياً.

❖ حوافز جماعية:

قصد تحقيق روح الجماعة والتضامن، وعندما يصعب تحديد الأداء الفردي وتكون أهداف المؤسسة رهينة جهود المجموعة تقدم حوافز جماعية، كما يشترط أن يكون نصيب كل فرد وفق ما يقدمه لمجموعته.

ومن أهداف الحوافز الجماعية ما يلي:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية روابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المناسبة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

5- شروط نجاح نظام الحوافز:

توجد شروط أساسية لا بد للإدارة من أخذها بعين الاعتبار إذا أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها وأهم هذه الشروط:

◀ وجود صلة وثيقة بين الحوافز والهدف المسطر لتحقيقه من قبل المؤسسة، لأن الحوافز هي التي تحرك دوافع الفرد العامل وتدفعه لتحقيق رغباته.

- ◀ ارتباط الحوافز بأهداف المؤسسة والعاملين معاً، وهذا يتطلب وجود علاقة مشتركة بين أهداف المؤسسة والعاملين.
- ◀ اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- ◀ أن تتناسب الحوافز تناسباً طردياً ملحوظاً وملموساً مع الجهد المبذول من قبل العامل حتى تؤدي دورها في التحفيز وحث العاملين إلى تقديم المزيد من الجهد، وتشجيعهم كذلك على الإبداع والابتكار.
- ◀ على المؤسسة أن تنمي في ذهن العاملين العلاقة بين الأداء الجيد والحصول على التحفيز المشجع.
- ◀ على المؤسسة استخدام أكبر قدر ممكن من أنواع الحوافز لمقابلة حاجات ورغبات العاملين المتنوعة والمتعددة.
- ◀ أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصرف بالوضوح والبساطة.
- ◀ أن تواكب الحوافز المقدمة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها البلاد والتي قد تؤثر في حاجات الأفراد ودوافعهم وتوقعاتهم. (وليد هوانة، علي عقلي، 1994، ص 177).
- ◀ يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة.
- ◀ أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- ◀ أن يكون الحافز متناسباً مع أداء الفرد.
- ◀ إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

6- العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

إن نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

أ- على مستوى الدولة: تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر، وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

ب- على مستوى المنظمة: يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل: أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة، ونوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي، وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ج- الأسلوب الإسرائيلي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم: يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين، وحثهم على حسن أداء العمل، وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة الديمقراطية، ولذلك فإن التغير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية: (الغامدي 2000، ص 114-124)

- ✓ اهتمام المسئول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.
- ✓ احترام المسئول لمؤوسيه وتشجيعهم على البقاء.
- ✓ توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف وتفويض الصلاحيات.
- ✓ إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط، واتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.
- ✓ بناء الثقة، وبناء قوة عمل محفزة ومعرفة دوافع الموظفين.

د- الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- ✓ يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
- ✓ يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومات.
- ✓ تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- ✓ تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- ✓ زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

ه- ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين (هاشم 1985، ص 286).

و- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية للفرد، والتي تتضمن بجانب ما يتحده الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي:

- ✓ سياسات الأجور والمراكز الوظيفية ويقصد بها فرص الترفيع والترقي الوظيفي.
- ✓ سياسات العمل وإجراءاته وتتناول علاقة الموظف بوظيفته وأسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته.
- ✓ الهيكل التنظيمي للعمل وتأثيره المباشر على علاقات العاملين ومستوى أدائهم لمهام العمل ومسئولياتهم من خلال التفاعل بين العاملين والمستويات الإدارية المتعددة وكذلك المستوى الواحد (عارف بن ماطل 2008، ص 42).

III. العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز:

إن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي المقبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضٍ عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شروذ الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل، وقد يصل سلوك الموظف غير الراضي إلى محاولة الانتقام من المؤسسة.

عندما لا يتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، سيظهر أثر ذلك في صحته البدنية والنفسية، وفي علاقاته، وفي إنتاجه ... وقد يتعمد الإهمال والتقصير حتى تتفاقم الأمور، وقد يكثر من النقد ويضخم المشكلات، وقد يستقيل من العمل أو يطلب الإعارة أو الإجازات الكثيرة... وقد يضعف ولاءه للمؤسسة، بل قد ينقلب هذا الولاء إلى كره وتآمر. (عارف بن ماطل 2008، ص 74).

وعلى ضوء ما سبق بيانه عن أثر الحوافز على الرضا الوظيفي ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين، والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك أدى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل، أي داخل المؤسسة، فبالتالي من الأهمية

بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية فضلا عن أن زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال العمل في المؤسسات التي تقدم الخدمات، الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

كما أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

خاتمة:

تعتبر الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي من إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله.

ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية ألا وهو المصداقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم تقنين مثل هذه الحوافز ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل، على أن يكون الحافز على قدر العمل.

وهناك عنصر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين؛ لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها.

وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.

المراجع:

1. رسلان نبيل، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة 1978.
2. عباس سهيلة محمود، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2003.
3. هبة سلامة سالم غواش، الرضا موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج "بورتير ولوتر"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة والجامعة الإسلامية غزة 2008.

4. سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008.
5. المنجد في اللغة والإعلام، دار الشرق، بيروت لبنان، ط 39، سنة 2004.
6. علي السلمي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة 1984.
7. كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل - دراسة العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، القاهرة، النهضة مصر للنشر والتوزيع 1990.
8. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار المشرق للنشر والتوزيع عمان الأردن 1996.
9. أبو الكشك محمد نايف، الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جريد للنشر والتوزيع عمان الأردن 2006.
10. الطيب محمد رفيق، وظائف التسيير التقنية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية 1995.
11. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
12. القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات، دار وائل للنشر عمان 2006.
13. عبد الجليل راشد محمد، سالم محمد فؤاد، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي تكاملي، النسر الذهبي للطباعة، القاهرة 2000.
14. هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة 1980.
15. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر 2001.
16. هوانة وليد، علي عقلي، مدخل على الإدارة التربوية، مكتبة الفلاح للتوزيع والنشر، الكويت 1994.
17. الغامدي عبد الله عبد الواحد، دور القيادات الأمنية الوسطى في تحفيز العاملين، رسالته ماجستير غير منشورة، أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2000.
18. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالته ماجستير غير منشورة، أكاديمية نائف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2008.