

التحفيز كسياسة داعمة لتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية

TITRE DE L'ARTICLE : MOTIVATION AS A SUPPORTIVE POLICY TO ACHIEVE BALANCE BETWEEN WORK AND PERSONAL LIFE

الاسم واللقب: أوكيل رابح

الانتماء: جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

البريد الإلكتروني: rabahe_pg@yahoo.fr

الاسم واللقب: خالد ريم

الانتماء: جامعة آكلي محند أولحاج البويرة

البريد الإلكتروني: rymkhaldi@yahoo.fr

Reçu 23-11-2019	Accepté 30-11-2019	Publié en ligne 25-12- 2019
-----------------	--------------------	-----------------------------

ملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور التحفيز في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ومن خلالها توصلنا إلى وجود علاقة طردية بينهما، حيث أنه كلما اعتمدت المؤسسة على التحفيز كلما ساهم ذلك في تحقيق الرضا والاستقرار في العمل إلى جانب رفع الروح المعنوية وتلبية مختلف الحاجات والرغبات الشخصية.

الكلمات الرئيسية:

التحفيز - الحوافز - الرضا الوظيفي - الروح المعنوية.

Abstract :

This paper aims to highlight the role of motivation in achieving balance between work and personal life, and through them we have reached a relationship between them, where the more the institution relied on motivation, the more it contributed to the satisfaction and stability in the work as well as raise morale and meet the various needs and personal desires.

Keywords : Motivation- Incentives- Job Satisfaction- Morale.

1- مقدمة:

تساهم المؤسسات الاقتصادية إيجاباً في تطوير الاقتصاد الوطني من خلال توظيف عدد كبير من الموارد البشرية، إلى جانب إشباع السوق بالعديد من المنتجات وتوجيه بعضها نحو الخارج، وفي إطار المنافسة القائمة بين المؤسسات أصبح من الصعب التمييز بينها وبين المنتجات التي تقدمها، لذلك أضحى التركيز قائم على الجودة والسرعة في اكتشاف حاجات ورغبات الزبائن وإطلاق المنتجات في الأسواق ولا يكون ذلك إلا من خلال تشجيع الإبداع وتقديم الجديد الذي يمكن أن يكون وفي الغالب منطلقه من داخل المؤسسة باقتراح من العاملين، فمنهم من في اتصال مباشر ومستمر مع الآلات وأدرى

بإمكانياتها، ومنهم من في اتصال مباشر بالزبائن يسعون إلى اكتشاف متطلباتهم قبل المنافسين وإيصال مقترحاتهم في الوقت المناسب إلى المؤسسة.

ومن أجل أن تضمن المؤسسة قيام مواردها البشرية بعملهم على أكمل وجه تعتمد على التحفيز كسياسة داعمة لها تقوم من خلالها بالتأثير على سلوكهم وتوجيهه بما يخدم أهداف المؤسسة، ويساهم ذلك في تحقيق الاستقرار الوظيفي ويخلق توازنا بين العمل والحياة الشخصية، ومن خلال ما سبق ذكره تتضح لنا معالم الإشكالية التالية:

" ما مدى مساهمة التحفيز في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية؟ "

ومن أجل الإجابة على الإشكالية السابقة ارتأينا أن نتناول الموضوع من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: مفهوم التحفيز.
- المحور الثاني: أنواع التحفيز.
- المحور الثالث: دور التحفيز في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

2- مفهوم التحفيز

إن التحفيز اليوم من الدعائم المهمة لخلق توازن بين العمل والحياة الشخصية، إذ أنه يساهم في إرساء الاستقرار الوظيفي إلى جانب التأثير في تحقيق مختلف الحاجات المرتبطة بالحياة الشخصية للعامل سواء كانت مادية أو معنوية.

2-1. تعريف الحوافز

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم الحوافز، من بينها:

عرف طاهر محمود الكلالدة الحوافز على أنها: "العوامل الخارجية التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم".¹

وحسب علي غربي "الحوافز هي تلك العوامل الخارجية التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب منه عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار".²

أما مصطفى نبيل شاويش فيعرف الحوافز على أنها: "فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتشير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع، من أجل السعي للحصول عليها عن طريق العمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم".³

ومما سبق تقديمه من تعاريف يمكننا اقتراح التعريف التالي للحوافز:

"الحوافز هي قوى ومؤثرات خارجية محرّكة للدوافع حتى توجه سلوك الفرد إلى ما هو مرغوب لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة على نحو أفضل".

2-2. أهمية الحوافز

تتمثل أهمية الحوافز في مايلي:⁴

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.

² علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 207.

³ مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2005، ص 208.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2005، ص 252.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة و العاملين.
- إثارة حماس الأفراد و تشجيعهم على المنافسة فيما بينهم ذلك لإثبات مهاراتهم وقدراتهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها.

2-3. أهداف الحوافز

يمكن توضيح أهداف الحوافز في مايلي:⁵

- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين: فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إنتاجية عمالها التي ترفعها برفع روحهم المعنوية من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.
- ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: من نتائج تحفيز العمال، دفع العاملين للعمل مما يؤدي إلى إنتاج أكبر وبأفضل نوعية، والتي يتم توفيرها للمجتمع في الوقت المناسب مما يحسن من صورة وسمعة المؤسسة ويجعل المجتمع يفضلها عن غيرها.
- تنظيم السلوك البشري: من خلال تغييره وتوجيهه حسب ما تريد المؤسسة من الفرد العامل أن يقوم به.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية: زيادة الإنتاجية، زيادة كم المبيعات وتقديم أفضل الخدمات.
- تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يعمل الفرد باندفاع في الأجواء المناسبة التي توفرها المؤسسة له والتي تساعد على رفع روحه المعنوية.
- تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتماء للمؤسسة.

3- أنواع الحوافز

تتباين أنواع الحوافز وتختلف حسب معايير تصنيفها وأهمها:

3-1. الحوافز حسب المادة:

وتنقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.

- 3-1-1. الحوافز المادية:** هي مجموعة الوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم المادية، كما تستخدم في حثهم و تشجيعهم على زيادة الإنتاج، كما تعتبر الحوافز المادية من أهم أنواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في المستوى الإداري الأدنى حيث الحاجات الفيزيولوجية لم تشبع بعد بالكامل، فالنقود تعتبر في هذه الحالة دافعا قويا للسلوك الإنساني، إذ أن الأفراد في هذا المستوى يكون دخلهم محدودا، وحاجتهم للمال تكون من أجل سد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل و المسكن والملبس وغيرها.⁶

وهناك عدة أنواع من الحوافز المادية نذكر منها:⁷

⁵ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 117.

⁶ داوود معمر، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص 38.

⁷ عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 404.

* **الأجر**: تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج من أنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية و الأساسية كالمأكل والمسكن والملبس وشراء كل ما تشتهي نفسه، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة، ورفع الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالإنتاجية.

* **الزيادات السنوية**: لا تعتبر الزيادات السنوية حافزا إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي إذا كان أساس منحها هو كفاءة الفرد وتحسن إنتاجيته. لأنه إذا اعتمدت الزيادة على الأقدمية والدورية، فإنها تفقد أهميتها كحافز لإثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

* **المكافآت**: هي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل مقابل قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو وفرة في مجال ما، وما قيل عن الزيادات السنوية ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق على المكافآت أيضا.

* **المشاركة في الأرباح**: هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية للمؤسسة، تحددتها الإدارة ليجري توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصافية. لذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا على زيادة الإنتاج، كون العمال يزيدون جهودهم لزيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة النسبة من الأرباح التي يحصلون عليها.

* **علاوة الجدارة**: تمثل زيادة في الراتب السنوي، عادة ما تمنح لمرة واحدة في السنة وبناء على تقارير الأداء التي يعدها المشرفون، وأهم ما يميز علاوة الجدارة هو أنها بمجرد ما تمنح للفرد فإن أثرها الإيجابي يستمر مستقبلا، حيث تصبح جزء من الراتب الأساسي.

ومن بين الحوافز المادية الأخرى نذكر مايلي:⁸

توزيع أسهم على العاملين، مكافآت في المناسبات الوطنية و الدينية، مزايا إضافية كالتأمين الصحي، التأمين على الحياة، امتيازات تقاعدية، سيارة خاصة من المؤسسة، النقل، السكن، إجازات مدفوعة، وغيرها

3-1-2. الحوافز المعنوية: يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في تحفيز وإثارة العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة، ومن أهم الحوافز المعنوية مايلي:⁹

* **الترقية**: إذا ارتبطت بالعمل والكفاءة الإنتاجية فإنها تكون حافزا مشجعا على العمل والإنتاج، أما إذا ارتبطت بالأقدمية فإنها تفقد نوعا ما من أثرها، وذلك بسبب المساواة بين الفرد المنتج والفرد العادي. ونقصد بالترقية شغل العامل لمركز وظيفي أعلى من مركزه الحالي (رفع المكانة الوظيفية).

* **تقدير جهود العاملين**: من قبل الإدارة، ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير وتوجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين حققوا مستويات إنتاج جيدة، كما يمكن تقديرهم عن طريق تسجيل أسمائهم ووضع صورهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، مع لمحة عن نشاطهم وجهدهم وإنجازاتهم.

* **إشراك العاملين في الإدارة**: من خلال تعيين ممثلين عنهم في مجلس الإدارة يساهمون بأرائهم وأفكارهم في وضع سياسة المؤسسة واتخاذ القرارات، وذلك بغرض تحفيز العمال وتحسيسهم بأهميتهم، وبأن السياسات والقرارات وضعت على أساس معرفة كاملة برغباتهم واحتياجاتهم التي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

* **ضمان واستقرار العمل**: يعتبر هذا الحافز ذو تأثير كبير على معنويات العمال وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به في راحة واطمئنان دون خوف من الغد.

⁸ عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 414.

⁹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 405.

* **توسيع العمل:** أي إضافة مهام وواجبات جديدة ضمن نطاق تخصص الفرد، وذلك من أجل خلق رغبة في العمل عن طريق القضاء على الملل والروتين.

* **تحسين ظروف ومناخ العمل:** إن توفر المناخ الصحي والمناسب من تهوية، إضاءة، وسائل عمل، يؤثر على أداء وإنتاجية العامل. فكلما كانت ظروف العمل مناسبة، كان استعداد وإقبال الفرد للعمل أحسن وأفضل.

3-2. الحوافز حسب ارتباطها بالعمل:

وتنقسم حسب هذا المعيار إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة، وهي كالتالي:¹⁰

3-2-1. الحوافز المباشرة: وهي الحوافز التي يحصل عليها العامل لقاء عمله الذي قام به، أي هي مرتبطة بشكل مباشر بمستوى الأداء ومدى إنجاز الأعمال، فهي تقدم للأفراد وفق مقدار عملهم ونشاطهم، وقد تكون هذه الحوافز مادية أو معنوية من أمثلتها: الزيادات السنوية، المكافآت، الترقية، شهادات التقدير... إلخ.

3-2-2. الحوافز غير المباشرة: يطلق عليها البعض اسم التعويضات أو حوافز الخدمات الاجتماعية، وهي حوافز يحصل عليها جميع الأفراد بغض النظر عن مستوى أدائهم ومقدار نشاطهم، أي عن طريق غير طريق العمل، فهم يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء في المؤسسة ويعملون لديها، ومن أهم هذه الحوافز:

* القيام بنقل العاملين من وإلى المؤسسة في وسائل نقل تملكها المؤسسة.

* إنشاء صندوق للدخار يساهم فيه العاملون والمؤسسة معا، ويتم منح إعانات منه للعاملين في حالات معينة كالمرض، الزواج والولادة.

* تقديم خدمات طبية للعاملين، من خلال إنشاء مركز صحي أو التعاقد مع بعض المستشفيات.

* مساعدة العاملين في إيجاد مسكن ملائم أو حتى بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأسعار زهيدة.

* تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة، وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين يرغبون في التحصيل العلمي.

* إنشاء كافيتيريا تقدم المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية الباردة وحتى المشروبات الساخنة كالقهوة والشاي وغيرها وذلك في أوقات الراحة.

إن مختلف هذه الخدمات تزيد من حب العمال للمؤسسة وارتباطهم وولائهم لها، وبالتالي غيرتهم على مصلحتها ما

يحفزهم على العمل والإنتاج كما هناك مجموعة من المزايا التي تقدم للعمال في إطار الحوافز غير المباشرة وهي:¹¹

* **التأمينات الاجتماعية:** وهي عبارة عن تعويضات في حالة حدوث إصابة عمل، المرض... إلخ.

* **التأمين الصحي:** توفير الرعاية الصحية للعاملين، صرف الأدوية، وغيرها.

* **الإجازات المدفوعة والغير مدفوعة الأجر:** كإجازات الأعياد والمناسبات، عطل نهاية الأسبوع، الإجازة المرضية.

* **خدمات العاملين:** هي خدمات تقدمها المؤسسات لعمالها، لتسهيل أعباء الحياة كتوفير المواصلات، تدبير بعض السلع الضرورية والكمالية كالسيارات والأجهزة المنزلية، حيث تدفع المؤسسة قيمتها ويسددها العامل في شكل أقساط شهرية. كما نجد بعض المؤسسات التي تساهم بنسبة من تكاليف الحج و العمرة والرحلات.

3-3. الحوافز حسب الأثر

هناك حوافز إيجابية وحوافز سلبية كالتالي:¹²

¹⁰ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210-217 بتصرف.

¹¹ صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص ص 297 299.

3-3-1. الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المؤسسة، وتمثل الحوافز الإيجابية في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه.

3-3-2. الحوافز السلبية: تمثل الحوافز التي تدفع العاملين نحو تجنب سلوك معين لا ترغبه المؤسسة، فهي تسعى للتأثير في سلوك العمال من خلال مدخل العقاب والتخويف، حيث تستخدم العقاب كوسيلة لمنع العاملين من أن يسلكوا أو يكرروا سلوكا معيبا، أو يقوموا بمخالفة الأوامر وقواعد العمل.

ويمكن تقسيم أنواع الجزاءات والعقوبات إلى أربعة أقسام تتمثل في:

* **جزاءات معنوية:** توجه شفها من الرئيس إلى العامل، وتمثل في: التأييب، الإنذار الشفهي، التحذير، التوبيخ... إلخ.

* **جزاءات كتابية:** هي إنذارات كتابية عن المخالفة، إنذار بالفصل، إنذار بالفصل دون تعويض، نشر الاسم في القائمة السوداء... إلخ.

* **جزاءات مالية:** اقتطاع جزء من الأجر كعقوبة عن المخالفة، الحرمان من المكافآت، الحرمان من الأرباح والحرمان من أي ميزة عينية.

* **جزاءات تأديبية:** كالوقف عن العمل لمدة محددة، النقل إلى قسم آخر، تخفيض الدرجة، تخفيض الراتب... إلخ. وسميت بجزاءات تأديبية على الرغم من أنها قد تحوي على جزاءات مالية لأنها تؤثر أكثر على السمعة والمركز في المؤسسة.

هناك تزايد في استخدام الحوافز الإيجابية يقابله تناقص تدريجي في استخدام الحوافز السلبية، وهذا ناتج عن: نمو الحركات النقابية، ارتفاع مستوى ثقافة العاملين، إضافة إلى أن النتائج التي تحققتها الحوافز الإيجابية أفضل من نتائج الحوافز السلبية. فللحوافز الإيجابية أثر أقوى في الفرد فهي تحسن الإنتاجية لديه وترفع روحه المعنوية، على عكس الحوافز السلبية التي لها آثار إيجابية على مدى قصير، كما تؤدي إلى ردود فعل انتقامية ودفاعية من العاملين كضعف المبادرة، عدم الأمانة، تخفيض جودة ونوعية المنتج، عدم الاكتراث، عدم تحمل مخاطر اتخاذ القرار وغيرها من ردود الفعل السلبية.

3-4. الحوافز حسب المصدر

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية وحوافز خارجية، وهي كمايلي:¹³

3-4-1. حوافز داخلية: هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته كالاستقلالية في العمل، استخدام مهارات متنوعة، القيام بأداء عمل مهم. حيث تحفز العامل بشكل مستمر للإبداع في عمله وإتقانه وكذا ليجد فيه التسلية ويزيد اهتمامه به، فهي عادة ما تؤدي للعامل للشعور بالإبداع، الشعور الإيجابي بالإنجاز، والشعور بالمسؤولية

3-4-2. حوافز خارجية: هذا النوع من الحوافز يأتي من طرف الآخرين فهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المؤسسة، وهو يشمل كل من الحوافز المادية والإيجابية والسلبية والمعنوية.

3-5. الحوافز حسب الاستفادة والمتحصل عليها

وتقسم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، حوافز جماعية، وحوافز على مستوى المؤسسة ككل، وهي

كمايلي:¹⁴

¹² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.

¹³ طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

¹⁴ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 338.

3-5-1. الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدة، فهي مرتبطة بالأداء الفردي، وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

3-5-2. الحوافز الجماعية: تعرض هذه الحوافز للجماعة التي تتقاسمها بطريقة أو بأخرى، فالكثير من المؤسسات تعرض حوافز مادية أو معنوية للجماعات أو الأقسام الأكثر إنتاجاً و/أو التي تحقق الإبداعات الأكثر عدد و/أو التي تحقق أقل تلف وإهدار للموارد.

3-5-3. الحوافز على مستوى المؤسسة ككل: يعتمد تطبيقها على أداء المؤسسة ككل، ووفقاً لهذه الحوافز فإن المؤسسة تعتمد إلى خلق علاقات التعاون بين الأفراد على جميع المستويات، ومن بين الحوافز التي تمنح على هذا المستوى: المشاركة في الأرباح، توزيع حصة من أسهم المؤسسة على العاملين.

4- دور التحفيز في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية

إن اهتمام المؤسسة بالسياسة التحفيزية من شأنه التأثير في العمل والحياة الشخصية للعاملين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

4-1. الآثار السلوكية للتحفيز

التحفيز ينعكس على سلوك العاملين، ويمكن تقسيم هذا السلوك إلى ثلاثة مجموعات:¹⁵

4-1-1. سلوك الأداء: إن علاقة التحفيز بالأداء تكون قوية في الحالات التي تكون فيها عوائد العمل مشروطة بالأداء، وفي حالة مشاعر الرضا التي تتولد عن المقارنة بالآخرين، فإن شعور الفرد بالإجحاف والظلم يؤدي إلى تخفيض جهده المبذول، أما شعوره بالذنب بسبب حصوله على عوائد أكبر من الآخرين يؤدي به إلى زيادة جهده المبذول.

4-1-2. سلوك الانتظام: إن سلوك الانتظام يرتبط بمشاعر الرضا أكثر من ارتباطه بأي بعد آخر، إذ توجد علاقة طردية بين الرضا الوظيفي ودرجة الانتظام.

4-1-3. سلوك الصراع والنزاع: يرتبط سلوك الصراع والنزاع بمشاعر رضاء العدالة بشكل مباشر، ويمثل هذا السلوك محاولة من قبل الأفراد لاستعادة التوازن العادل، عن طريق محاولة زيادة العوائد من خلال الشكاوي، التظلمات، والإضرابات كوسيلة لاستعادة الحقوق.

ويمكن أن يكون للتحفيز آثار تنعكس على الأداء والإنتاجية، وذلك ما توضحه العلاقة بين هذه المفاهيم كالتالي:¹⁶

- **التحفيز والأداء:** هناك ثلاث اتجاهات أساسية:

* الأول: يقول بأن التحفيز المرتفع يؤدي إلى زيادة مستوى الأداء.

* الثاني: يرى بأن الأداء الجيد يؤدي إلى التحفيز.

* بينما الاتجاه الثالث: فيقول بأن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافأة وتحفيز عادل والذي بدوره ناتج عن الأداء الجيد وبالتالي لا توجد علاقة مباشرة بين التحفيز والأداء.

- **التحفيز والإنتاجية:** هناك أربع حالات للعلاقة بين التحفيز والإنتاجية، وهي كالتالي:

¹⁵ مصطفى نجيب شايوش، مرجع سبق ذكره، ص 111 112.

¹⁶ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة 2008.02، ص 470 471.

* **قد يزيد التحفيز ولا تزيد الإنتاجية:** وذلك لعدة أسباب منها: تواضع الولاء والانتماء للمؤسسة، انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل، أو انخفاض فاعلية القيادة بالمؤسسة بشكل عام، فحتى لو قامت المؤسسة بزيادة الأجور والحوافز وما إلى ذلك، فإن الإنتاجية لن ترتفع.

* **قد ينخفض التحفيز لكن الإنتاجية تزيد:** وتعود أهم أسباب هذه الحالة إلى: يقظة ضمير العامل، أو بسبب كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه فرصة أخرى.

* **قد يزيد التحفيز وتزيد الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل للمؤسسة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع أهدافها.

* **قد ينخفض التحفيز وتنخفض الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي انخفاض التحفيز إلى انخفاض دافعية الفرد للعمل.

4-2. نتائج التحفيز

حدد الباحثون نتائج التحفيز فيما يلي:¹⁷

4-2-1. **التحفيز ومعدل الغياب:** أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة عكسية بين درجة التحفيز وبين معدلات الغياب، فكلما زادت درجة التحفيز كلما قل معدل الغياب عن العمل.

4-2-2. **التحفيز ومعدل دوران العمل:** هناك علاقة سلبية بين التحفيز ومعدل دوران العمل كما أثبتت العديد من الدراسات، فكلما ارتفع التحفيز انخفض معدل دوران العمل.

4-2-3. **التحفيز ومعدل أداء العمل:** لطالما كانت العلاقة بين التحفيز والأداء موضوعا لكثير من الدراسات وأعمال البحث، فهناك من يعتقد بأن التحفيز يفضي إلى الأداء الجيد، في حين يرى آخرون أن الأداء يسبب التحفيز، وهناك من يعتقد أن التحفيز والأداء يسببان بعضهما البعض (كما أشرنا سابقا)، لذلك فإنه من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بينهما كونها تختلف من فرد لآخر، ومع ذلك فإن السائد أن الأداء والرضا الوظيفي يتداخلان، أي أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي إما يكون ناتجا عن أداء مرتفع أو أنه يؤدي إلى أداء مرتفع.

4-2-4. **الاستغراق الوظيفي:** هو اتجاه يعكس مدى الارتباط بين كل من شخصية العامل ووظيفته وبيئة العمل، ويعبر عن إدراك العامل لمدى أهمية وظيفته ودورها لحياته الشخصية وللمؤسسة التي يعمل بها.

كلما زاد تحفيز العامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمال مثل: معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد، ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا: تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل... إلخ.

4-3. آثار انخفاض التحفيز

إن عدم الرضا يؤثر في صحة الفرد النفسية، وذلك من عدة نواحي مثل: الشعور بعدم الكفاءة، تقدير الذات السلبي، القلق والتوتر، وعدم الرضا عن الحياة بصفة عامة، ومن مظاهر عدم الرضا الوظيفي: الغياب عن العمل، الدوران الوظيفي وترك العمل، الإهمال والتقصير بأداء بعض المهام، زيادة معدل الأخطاء في العمل، تدمير العمال وتمردهم وكثرة الشكوى، زيادة معدل حوادث العمل، كما أن هذه الآثار السلبية تتنوع لتشمل:¹⁸

- الاستمرار في الخدمة لكن دون أداء فاعل ومثمر.

- الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.

¹⁷ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 473 474.

¹⁸ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 472 473.

- ترك العمل مما يسهم في رفع معدل دوران العمالة، ومن السهل ملاحظة مستويات معنويات العاملين، سواء كانت مرتفعة أو عادية أو منخفضة، وذلك من خلال الاتصال الشخصي السليم بين الإدارة أو الرؤساء وبين المرؤوسين، والمعنويات ليست ثابتة وإنما هي ديناميكية، يمكن أن ترتفع أو تنخفض من وقت لآخر بتأثير المعوقات التي تحول دون إشباع الحاجات الإنسانية، أو الإيجابيات التي تسهم في إشباعها، لذا فمن المهم أن يستمر الرؤساء في قياس المعنويات واكتشاف المشكلات، وتشخيصها وعلاجها بأساليب الحفز الفاعلة.

ومما سبق ذكره نستنتج أن العلاقة طردية بين التحفيز ودرجة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، فكلما كان التحفيز أكبر ومناسب زاد إقبال العامل على عمله، وساهم ذلك في تسهيل تلبية حاجاته ورغباته، والعكس صحيح.

الخاتمة:

من خلال هذه الورقة البحثية توصلنا إلى أن التحفيز هو قوة خارجية محركة توجه سلوك الموارد البشرية نحو تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة على حد سواء، ومن خلالها تسعى المؤسسة إلى تقديم حوافز تختلف في أنواعها بين المادية والمعنوية، المباشرة وغير المباشرة، الإيجابية والسلبية، الداخلية والخارجية، الفردية، الجماعية وعلى مستوى المؤسسة ككل، ويعمل التحفيز على الرفع من الأداء، تحقيق الانتظام، تخفيض النزاعات، زيادة الإنتاجية، ويؤدي التحفيز إلى تخفيض معدلات الغياب، ومعدل دوران العمل، فكلما زاد تحفيز العامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها، إن عدم الرضا يؤثر في صحة الفرد النفسية، وذلك من عدة نواحي مثل: الشعور بعدم الكفاءة، تقدير الذات السلبي، القلق والتوتر، وعدم الرضا عن الحياة بصفة عامة، ومن مظاهر عدم الرضا الوظيفي: الغياب عن العمل، الدوران الوظيفي، الإهمال والتقصير بأداء بعض المهام، زيادة معدل الأخطاء في العمل، تدمير العمال وتمردهم وكثرة الشكوى، زيادة معدل حوادث العمل وتوصلنا إلى أن هناك علاقة طردية بين التحفيز ودرجة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين، فكلما كان التحفيز أكبر ومناسب كلما زاد إقبال العامل على عمله، وكلما ساهم ذلك في تسهيل تلبية حاجاته ورغباته، والعكس صحيح، كما أن التحفيز بمختلف أنواعه يخلق بذلك توازنا بين العمل والحياة الشخصية.

المراجع:

- 1- طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.
- 2- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 207.
- 3- مصطفى نبيل شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2005، ص 208.
- 4- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة 02، 2005، ص 252.
- 5- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 117.
- 6- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، مصر، 2006، ص 38.
- 7- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 404.
- 8- عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21 منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 414.
- 9- عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 405.
- 10- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 210-217 بتصرف.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2009، ص 297-299.

- 12- خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186.
- 13- طاهر محمود الكلالدة، مرجع سبق ذكره، ص 118.
- 14- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007، ص 338.
- 15- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص ص 111 112.
- 16- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر، الطبعة 02، 2008، ص ص 470 471.
- 17- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 473 474.
- 18- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 472 473.