

الحوافز وأثرها في تحسين الكفاية الإنتاجية

م.م فاطمة درو ملوح

جامعة بغداد / مركز التطوير والتعليم المستمر

Ph. 00964 7811332431

الخلاصة

الحوافز الادارية في العمل لها مكانة متميزة في دفع الفرد للعمل بكفاءة وفاعلية عالية لهذا نجد ان الدراسات الحديثة زادت اهتماماتها بعملية تحفيز الموظفين وخلق الرغبة لديهم في العمل التعاوني لخلق الدافع للفرد في ذاته الداخلية ومن ثمة توجيه تصرفاته وسلوكه نحو الهدف المقرر من قبل المنظمة ولعل اهم الدوافع هي شعور الانسان بالحاجة الى شئ معين. فالفرد يسعى الى البحث عن مايشبع تلك الحاجة والحوافز تمثل الوسائل المتاحة للمنظمة لاشباع الحاجات الناقصة. قسم البحث الى مبحثين وعدد من المطالب تناول المبحث الاول ماهي الحوافز وهميتها وذلك في اربع مطالب خصص الاول منه للتعريف بالحوافز ونظرية الحاجات اما المطلب الثاني فقد تناول مدى مزايا الحوافز وعيوبها وتناول المطلب الثالث دراسة نظام الحوافز واساليب التنظيم الحديثة وبحت المطلب الرابع دراسة التدريب ونظرية الحوافز. اما المبحث الثاني فقدتم بحث موضوع التنظيم اللارسمي ونظرية الحوافز وتم تقسيمه الى اربعة مطالب خصص الاول منه لدراسة التنظيم اللارسمي والجماعات الضاغطة وتناول المطلب الثاني نظرية الحوافز والتاثير على السلوك البشري وبحثنا في المطلب الثالث نظرية الحوافز والقيادة الادارية واخيرا تناول المطلب الرابع حالات عدم امكان استخدام الحوافز البشرية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز الادارية، الموظفين، العمل التعاوني.

The role of incentive to raise production efficiency

Fatima D. Malooh

University of Baghdad

Abstract

Management incentives in the work have a privileged position in the pay of the individual to work efficiently. We find that the recent studies have increased concerns the process of motivating employees and creating a desire to have in collaborative work to create the motivation of the individual in the same interior and there directing his actions and behavior towards the target set by the organization and perhaps the most important motives are Human feeling the need to something specific. The individual is trying to search for what insatiable need those incentives represent the means available to the organization to satisfy the needs of missing. The study divided to two sections and a number of demands addressed subsection called the first part deals with what is the incentives and their importance within the four demands the first specified to introduce incentives and theory needs either second requirement has been dealt the benefits of incentives and disadvantages of dealing the third demand study the system of incentives and methods of organization and modern search requirement fourth study, training and theory of incentives. The second part, have discussed non formal organize of incentives. The theory of incentives have been divided into four demands devoted the first of it to study non formal organized Alasm groups. The second requirement theory of incentives and influence on human behavior and discussed in the third demand theory of incentives and administrative leadership, and finally address the requirement fourth cases of non-possibility of the use of incentives human.

Keywords: incentives, employees, collaborative work.

المقدمة

يعتبر موضوع الحوافز من المواضيع المهمة في العمل لما لها من مكانة متميزة في دراسات علم النفس الإداري الذين يذهبون الى أنه لا يمكن حث الفرد، ودفعه بكفاءة وفاعلية عالية ما لم يكن هناك حافز مرتبط بالخطط المرسومة، والتنظيم السليم للأعمال وبذلك فأن الأفراد سوف يؤدون الأعمال بصورة جيدة ومرضية ، نظراً لوجود الرغبة والحماس الذي يعالج من خلال نظام الحوافز . ذلك لان الطاقات الايجابية الكامنة داخل الإنسان كثيرة، وان من سمات المنظمات الناجحة السعي لاستنهاض همم منسوبيها واستكشاف مواهبهم للاستفادة منها وتوظيفها للتوظيف الامثل الذي يعود بالنفع على الجميع ..

ويلاحظ أن الدراسات الحديثة زادت اهتمامها بعملية تحفيز العاملين، وخلق الرغبة لديهم في العمل الجماعي. ومن ثم توجيه تصرفاتهم وسلوكهم نحو الهدف المقرر من قبل المنظمة. فنجاح المنظمة يتوقف على تحقيق الكفاية الانتاجية فلا بد من خلق الدوافع للفرد للعمل بصورة متميزة. ولعل أهم هذه الدوافع هي شعور الإنسان بالحاجة الى شيء معين. ومن هنا نجد بأن الفرد يسعى الى البحث عما يشبع تلك الحاجة. وبذلك فأن الحافز يمثل الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد التي يمكن استخدامها لإشباع تلك الحاجة التي يشعر بها .

فعلى الإدارة تحريك قدرات الفرد لدفعه الى العمل لإشباع حاجاته وأهدافه، ورغباته . وعلى هذا الأساس يعد الحافز أداة بيد المدراء يمكن استخدامه نحو تحقيق أهداف المنظمة المرسومة من خلال تنمية القوى العاملة . ولكي يطبق نظام الحوافز بصورة صحيحة. فلا بد من الاعتراف بالفروق الفردية بين العاملين الذين يؤدون نفس العمل.

وعند النظر إلى موضوع الحوافز نلاحظ عدم إمكان فصلها عن القيم والتقاليد السائدة في المجتمع. إلى

جانبا القوانين والتنظيمات السائدة في الدول. وكذلك فأن دراسة الحوافز ترتبط بكثير من فروع المعرفة مثل علم الاجتماع وعلم النفس، والاقتصاد والهندسة الصناعية... الخ. وعليه ولما للموضوع من أهمية كبيرة فقد كان محل بحثنا الموسوم ((الحوافز واثرها في تحسين الكفاية الإنتاجية)) وسنقسم هذا البحث إلى مبحثين يتناول المبحث الأول منه ماهية الحوافز وأهميتها وذلك في أربعة مطالب خصصنا الأول منه للتعريف بالحوافز ونظرية الحاجات اما المطلب الثاني فقد تناول انواع الحوافز في حين تناول المطلب الثالث اهمية الحوافز وتناول المطلب الرابع دراسة نظام الحوافز وأساليب التنظيم الحديثة فيما عقدنا المطلب الخامس منه لدراسة التدريب ونظرية الحوافز .

اما المبحث الثاني فقد بحثنا فيه موضوع التنظيم اللارسمي ونظرية الحوافز وتم تقسيمه إلى أربعة مطالب خصص الأول لدراسة التنظيم اللارسمي والجماعات الضاغطة وتناول المطلب الثاني نظرية الحوافز والتأثير على السلوك البشري، اما المطلب الثالث فقد تناول نظرية الحوافز والقيادة الادارية واخيرا تناول المطلب الرابع حالات عدم امكان استخدام الحوافز المادية .

دور الحوافز في رفع الكفاءة الإنتاجية

خطة البحث :

المقدمة :

المبحث الاول : - ماهية الحوافز وأهميتها :

المطلب الأول :- التعريف بالحوافز ونظرية الحاجات.

المطلب الثاني:- انواع الحوافز.

المطلب الثالث :- اهمية الحوافز .

المطلب الرابع:- نظام الحوافز وأساليب التنظيم الحديثة .

يختلفون فيما يؤتون من نشاطات وتصرفات وما يؤدونه من أعمال [1] لذلك تظهر الدوافع للفرد الذي يسعى الى إشباعها وهنا يتوقف الأمر على تفاعل عوامل عدة وهي:

1- الوراثة :- وهي الصفات التي يأخذها الإنسان من أبويه، والمحيط الأسري الذي يعيش فيه .

2- البيئة :-هي المحيط الذي يتواجد الفرد فيه،والمؤثرات التي تحيط به من عوامل طبيعية ، واجتماعية ، واقتصادية ، وقيم حضارية .

3- العامل البيولوجي أو الحياتي والخاص بالفرد :

وهنا لابد من الربط بين الحافز،والحاجة للفرد في تحريك سلوكه وأن هذا السلوك يتجه نحو إشباع هذه الحاجات وفقاً لما يأتي[2]:

أ- السبب - ويراد به الحاجة غير المشبعة ، او حالة النقص في إشباع الحاجات.

لذا فأن حرمانه أو النقص في حاجاته يصاحبه نوع من التوتر،أو القلق النفسي الذي سوف يؤثر على نمط سلوكه بصورة سلبية .

ب- الهدف :- هو الغاية التي يحاول الفرد تحقيقها لإعادة حالة التوازن المختل لديه[3].

ج - الدافع :- هو القوة التي من شأنها تغيير حالة الفرد من حالة السكون الى حالة النشاط الذي يهدف الى إعادة توازنه المختل .

والتساؤل الذي يثور هنا،ما العوامل التي تؤثر في طبيعة السلوك لدى العاملين في المنظمة الإدارية ؟

والإجابة تتطلب تحديد ما يأتي :-

1-الدوافع :- وتعرف بأنها القوى الموجودة في داخل الفرد التي تحرك السلوك نحو اشباع حاجاته.

المطلب الخامس :- التدريب ونظرية الحوافز .

المبحث الثاني : التنظيم اللارسمي ونظرية الحوافز :

المطلب الاول :- التنظيم اللارسمي والجماعات الضاغطة .

المطلب الثاني :- نظرية الحوافز والتأثير في السلوك البشري .

المطلب الثالث :- نظرية الحوافز والقيادة الإدارية.

المطلب الرابع :- حالات عدم إمكان استخدام الحوافز المادية .

الخاتمة .

المبحث الأول :- ماهية الحوافز وأهميتها

تأخذ الحوافز دوراً مهماً في دفع العاملين لزيادة إنتاجهم وتحسينه سواء كانت تلك الحوافز مادية أو معنوية.لذا يتطلب الأمر دراسة ماهية الحوافز مع بيان أنواعها، وتحديد طبيعتها الى جانب تطورها التاريخي .

المطلب الأول : التعريف بالحوافز ونظرية الحاجات :

وجدت عدة تعاريف للحوافز فقد عرفت بأنها "مجموعة الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع حاجات الافراد".كما عرفت بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين بتحريك قدراتهم الإنسانية مما يزيد كفاءة أدائهم لإعمالهم على نحو اكبر وأفضل بالشكل الذي يحقق إشباع حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم وبما يحقق أهداف المنظمة".

مما تقدم يمكن القول بأن الحوافز تعد الوسائل المتاحة للمنظمة لإشباع الحاجات الناقصة لدى الموظف.وتذهب (نظرية الحاجات) إلى معرفة العلاقة التي تربط بين العوامل التي تحدد طبيعة السلوك الإنساني للأفراد والأسباب التي تجعل هؤلاء الأفراد

1- من حيث طبيعتها :

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها الى الاتي:

أ- الحوافز المادية : وتكون ذا طابع مادي او مالي او نقدي او اقتصادي وهذه الحوافز تقوم بإشباع حاجات الانسان الاساسية فهي تدفع العاملين الى بذل جهود كبيرة في العمل وهذا يساعد في الارتفاع بمستوى الانتاج [6] .

وتعد الحوافز المادية من اقدم انواع الحوافز وتمتاز بالسرعة والفورية وهذا ناتج عن احساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده ومن امثلتها الاجر والمكافآت والمشاركة بالأرباح وغيرها [7]. وقد نص قانون العمل العراقي 71 لسنة 1987 المعدل في المادة 34 /ثانياً يلتزم صاحب العمل بما يأتي (دفع اجر العامل وفق الاحكام المقررة في هذا القانون)

ب- الحوافز المعنوية : وهذه الحوافز تشبع حاجة او اكثر من الحاجات الاجتماعية او الذاتية كالحاجة الى التقدير والقبول الاجتماعي ومن امثلة هذا النوع من الحوافز الترقية،المركز الاجتماعي والشهادات التقديرية ..وغيرها [8]

2_ من حيث أثرها وفعاليتها :

أ_ الحوافز الايجابية :وتتمثل بالحوافز التي تلبى حاجات العاملين ودفعهم لزيادة الانتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار وتهدف هذه الحوافز الى تحسين اداء العمل ،ومن امثلتها تهيئة الاجواء المناسبة للعمل مثل الاضاءة الجيدة والتهوية وغيرها [9]. اذ نص قانون العمل على هذا الموضوع وذلك في المادة 34/ يلتزم صاحب العمل بما يأتي ثالثاً(توفير الظروف الصحية لمكان العمل والاحتياجات اللازمة لوقاية العامل اثناء العمل)

ب- الحوافز السلبية : وهي الحوافز التي تستخدم لمنع السلوك السلبي من الحدوث او التكرار او الحد من حصوله . ويتمثل السلوك السلبي للعامل بالتكاسل

2- الحوافز :- الوسائل المتوافرة للمنظمة لإشباع تلك الحاجات وبالنسبة للعاملين فأن فاعلية الحوافز التي تستهدف الكفاية الإنتاجية تتوقف على ما يلي [4] :

1- التكافؤ بين الحوافز والدوافع ، ومدى ملائمة الوسيلة لإشباع حاجة الموظف غير المشبعة .

2- أن يدرك الفرد وجود العلاقة بين ما يبذله من نشاط إداري وبين الحوافز لإشباع حاجاته الناقصة .

وعلى أية حال فأن تحديد الحوافز ومدى انسجامها مع حاجات العاملين يتطلب بيان أنواع الحاجات للعاملين ومدى أثرها على سلوكهم ، ومن نظرية ماسلو التي هي أكثر شيوعاً وابتسطها تقسم الحاجات كما يأتي [5]:

أ- الحاجات الفسيولوجية : وهي ترتبط بالوجود العضوي الحي للفرد من طعام، وملبس، وهواء، ونوم .

ب- حاجات الأمان :هي الوقاية من الإخطار التي تهدد حياة الفرد أو أمواله.

ج - الحاجات الاجتماعية :- وترتبط بعملية الاندماج مع الآخرين الذي يتطلب وجود الحب، والتقدير، والاحترام المتبادل .

د - حاجات الشعور بالذات : التي تعني الحاجة الى المركز الاجتماعي والشهرة .

هـ- حاجات إثبات الذات :هي تحقيق ذات الإنسان، واستغلال مواهبه الخاصة ، حيث يصبح أكثر تميزاً عن غيره من الأفراد .

في ظل هذه النظرية يمكن القول بأن لكل فرد حاجاته، التي تحدد أنماط سلوكه، وعلى الإدارة ضرورة معرفة حاجات العاملين بهدف إشباعها كتحفيز لهم .

المطلب الثاني :- انواع الحوافز

توجد تقسيمات متعددة للحوافز و اهم هذه التقسيمات هي

3- التقليل من الإشراف المباشر على العاملين والتركيز على مستوى الجودة وعلى العوامل التي تؤثر على الإنتاج .

4- تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين فهي تدفع العمال نحو الابتكار والاختراع وعلى تقديم الاقتراحات التي تؤدي الى رفع معدلات الانتاج .

5- تؤدي الى حصول العامل على زيادة في الدخل ورفع مستوى معيشته .

6- المساهمة في تحقيق اي عمل من الاعمال او الانشطة التي تسعى المنظمة على انجازها .

7- دفع الموظفين الى التعاون فيما بينهم داخل المنظمة من اجل تحسين ورفع الكفاية الانتاجية.

المطلب الثالث : نظام الحوافز وأساليب التنظيم الحديثة:

يأخذ نظام الحوافز بالدرجة الأولى من أفكار المدرسة الإنسانية ، فضلاً عن وجود عوامل أخرى تؤثر على الإنتاج بإتباع أساليب التنظيم السليمة وتتلخص بما يأتي [13]:

1- دراسة أساليب العمل السليمة بصورة علمية وفنية ومدى الاستفادة من التقدم التكنولوجي في الإنتاج .

2- العمل على توصيف الوظائف بصورة دقيقة وإسنادها الى موظف معلوم، مع منحه الصلاحية اللازمة لأدائها، كما جاءت به المدرسة البيروقراطية .

3- تقويم الاعمال كلاً على حده من حيث طبيعتها والمعرفة والمهارة والخبرة المطلوبة، الى جانب ظروف العمل ودرجة المسؤولية .

4- تحديد العدد المطلوب من العمال، لكل نشاط بصورة موضوعية وأن لا تكون مرهقة لهم ولا يؤدي الى عمالة فائضة .

والاهمال وعدم الشعور بالمسؤولية... وغيرها [10].
3_ من حيث ارتباطها :

أ_ الحوافز الفردية : وتتمثل بالحوافز التي تشجع افراد معينين لزيادة الانتاج فتخصيص مكافأة للعامل الذي ينتج افضل انتاج او مكافأة العامل العامل الموظب يعد من الحوافز الفردية .

وهذا النوع من الحوافز يؤدي الى زيادة التنافس بين العاملين سعياً للوصول الى انتاج وإبداع افضل [11] .

ب_ الحوافز الجماعية : وهي الحوافز التي تهدف الى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون فيما بينهم .

ومن امثلة هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن ادارة في شركة معينة او وزارة معينة .

المطلب الثالث : أهمية الحوافز [12]:

تمثل الحوافز في مجال العمل ذات أهمية من حيث تأثيرها على عمليات الانتاج وتطوره فإذا ما استخدمت بصورة صحيحة فهذا لا يؤدي الى رفع وتحسين الكفاية الانتاجية فحسب بل يؤدي الى اشباع حاجات العاملين المختلفة . وذلك لان رغبة الفرد في العمل والقدرة عليه من العوامل الاساسية المؤثرة على الاداء وعلى كفاءته فالكفاءة تعني العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في عملية الانتاج وبين الناتج من تلك العملية وان خلق الرغبة في العمل يعتمد على ما تقدمه الادارة من حوافز تشجيعية وعلى هذا الاساس تتبنى العلاقة بين الحوافز والكفاية الانتاجية . كالآتي :

1- فهي تعمل على زيادة الإنتاج ، فضلاً عن خفض التكاليف .

2- تشجيع العاملين للإقلال من ضياع الوقت ، والعامد من المواد .

وسائل الانتاج حديثاً يستلزم إيجاد إنسان مدرب بشكل كاف بحيث يمكنه من مواكبة هذا التطور .

وسوف يكتسب العامل من خلال هذا التدريب معلومات وحقائق علمية جديدة،ومن ثم اكتساب الخبرات وبذلك يمكن تطبيق نظام الحوافز بسهولة،ومعرفة العامل المميز من نفس المستوى الفني للعاملين [14] . ولقد نص قانون العمل العراقي على التدريب المهني وذلك في المادة 25 اذ نصت هذه المادة على (يهدف التدريب المهني الى

اولا "اعداد العمال المبتدئين وتدريبهم وتزويدهم بالخبرات الفنية لجميع انواع العمل بغية امداد قطاعات العمل المختلفة بما يحتاج اليه من مهارات فنية ذات اختصاص "

ثانيا "تطوير المستوى الفنية للعمال المهرة ورفع مستوى كفاءتهم المهنية والإنتاجية " .

المبحث الثاني :- التنظيم اللارسمي ونظرية الحوافز :

يأخذ التنظيم اللارسمي دوره في التأثير على التنظيم الرسمي باستخدام الحوافز المتاحة للتأثير على السلوك البشري،وهنا تأخذ القيادة الإدارية دوراً يجعل العلاقات الإنسانية احد أهدافها مع استخدام الحوافز المتاحة للتأثير على السلوك البشري.مع التطرق إلى حالات لا يكون هناك جدوى من استخدام الحوافز المادية فيها.

المطلب الأول : التنظيم اللارسمي والجماعات الضاغطة

وجد التنظيم الرسمي للقيام بإدارة نشاط المنظمة،وفقاً للقوانين والأنظمة للوصول إلى الهدف المحدد لها،اما التنظيم اللارسمي فهو شبكة العلاقة الشخصية والاجتماعية التي تتكون داخل التنظيم الرسمي وتتولد تلقائياً،التي لم ينشئها هذا التنظيم ولم يتطلبها وتتبع من احتياجات العاملين فيه،ليملأ الفراغ

5- الأخذ بنظام محكم لمراقبة جودة الانتاج وفقاً للمواصفات المقررة .

6- وجود نظام محاسبي علمي دقيق يقيم الزيادة في الانتاج أو خفضها مع ربطها بمسبباتها .

7- ضمان أجور للعمال تعد أساسية له في جميع الأحوال مهما كانت خطة الحوافز جيدة أم رديئة .

المطلب الرابع:التدريب ونظرية الحوافز :

تحاول الدول في العصر الحديث القيام بتنظيم وتطوير الطاقات البشرية،والعمل على استثمارها على أفضل وجه من خلال التعليم والتدريب بقصد رفع كفاءة أفرادها باعتبارهم العنصر الأساس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية،وعن طريق التدريب المبرمج وتنميته

بصورة مستمرة للمهارات الفنية والعملية والإدارية الذي سوف يؤدي الى رفع كفاءة العاملين،ومنها التدريب إنشاء الخدمة الذي يعد مهمة ضرورية لزيادة الكفاية الإنتاجية للأفراد .

ولكن هذه الكفاية بالعمل الذي يمارسونه،لايتوقف على العنصر البشري فقط.وإنما نتيجة حصول التطور التكنولوجي المستمر فلا بد من اختيار الطرق المتطورة في الانتاج. فالتدريب حالة ثابتة ودائمة كلما أدخلت وسائل جديدة في الإنتاج.فالحوافز لا يكون لها معنى إذا لم يتم الأخذ بالوسائل المتطورة الحديثة .

ويلاحظ في الدول النامية أنه يواجه العاملون الأمية المهنية إذا لم نقل الأمية الهجائية.فمجتمعاتنا تعاني منها وبمختلف أشكالها،وبالأخص بالنسبة للطبقة العاملة، وهي الشريحة الاجتماعية التي يقع عليها مهمة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

فالتدريب يجب أن يسبق برنامج الحوافز،وإلا أصبحت هذه الأخيرة غير ذات فائدة، فالتطور الذي حصل في

ب- أما الآثار السلبية :- فيعكس هذا التنظيم صورة من صور التناظر الحاد بين التنظيمين والمعاداة تجاه نشاط الإدارة فيطلب هذا التنظيم من أعضائه تخفيض الإنتاج او عرقلة نشاط الإدارة ومساعدتها بصورة عامة.

أما الجماعات الضاغطة [17]: - فهي إحدى أنواع الجماعات التي تتسم بصفات معينة ، ولها ميزات خاصة، فوجود مثل هذه الجماعات من عدمها ودرجة هذا الوجود يتوقف على طبيعة النظام السياسي والاجتماعي داخل الدولة .

وقد تتواجد مصالح بعض الجماعات الضاغطة مع الإدارة عندئذ يكون الجهاز الإداري بدوره جهة حامية لمصالح عملائه والمستفيدين من خدماته ، وبذلك قد تكون الجماعة الضاغطة هي بدورها جهة دعم للجهاز الإداري تجاه أي فئة اجتماعية أخرى ضاغطة ، وقد تكون خلاف ذلك .

وعموماً يجب على المدراء أن يدركوا أهمية هذه التنظيمات بحيث تكون الحوافز متناسقة مع احتياجات ومتطلبات هذه الجماعة ، وأن لا تبتعد عن تطلعاتها كثيراً ، مع عدم الخروج على أهداف التنظيم الرسمي ، والا يصبح انحرافاً غير مقبول .

المطلب الثاني :- الحافز والتأثير في السلوك البشري :

تفيد عملية تحفيز العاملين وجود الرغبة في تحسين أداء العاملين بما يحقق أهداف المشروع بصورة كفوءة وفاعلة مع اقتصاد في النفقات. وأن هذا الأداء يعكس مدى القدرة على حسن الأداء الذي يرتبط بكم المعلومات وطريقة التحفيز فيها، وبناءً على ذلك فإن الافتراض القائم على وجود القدرة لدى الشخص تعد حالة ضرورية بتوافر المعلومات لديه، ومع ذلك فإن هذا الأمر يستلزم وجود عامل جوهري الى جانبها وهو الحافز لديه هنا تصبح مسؤولية الإدارة في تحفيز العاملين، أمراً مطلوباً وبالقدر الذي يشعرون فيه بالرضا والقناعة في العمل ، مما يدفعهم الى التفاني فيه، كما

الذي تركه التنظيم الرسمي خاصة بالجوانب السلوكية [15].

فالتقاليد المختلفة توجد الى جانب القوانين وتؤثر تأثيراً مباشراً على العلاقات في المنظمة الرسمية، وعلى سير نشاطها، وتوجه سلوك أعضائها هذا التنظيم ويعكس التنظيم الرسمي الذي لا يستجيب لمتطلباتهم، وغير مشبع لاحتياجاتهم وذلك [16]

أ- لاختلاف أعضاء التنظيم في تكويناتهم السيكولوجية، والمادية وكل فرد يحاول إن يجعل المنظمة بالصيغة التي ترضي طموحاته فإذا حصل اختلاف أو تعارض، فإنه يؤدي إلى حصول ردود فعل من قبل العاملين، وتظهر على أثرها تجمعات معينة تسمى التنظيمات غير الرسمية .

ب- تعدد أغراض العاملين في المنظمة .

وتتواجد هذه التنظيمات بصورة تكتل لا يقوم على أسس رسمية معينة أو صيغة موحدة أو هيكل تنظيمي ولا يوجبها نظام معين ثابت، فضلاً عن عدم ثباته أو استقراره، وأن لهذا النظام قائد غير رسمي، وقد اعترفت به الجماعة اللارسمية ويمارس هذا التنظيم ضغوطه على التنظيم الرسمي للحصول على بعض المكاسب التي يحتاج إليها هذا التنظيم، أو احتياجاتهم ومتطلباتهم .

آثار التنظيم اللارسمي :

توجد ثمة آثار ايجابية وسلبية لهذا التنظيم في الوقت ذاته هي :

أ - الآثار الايجابية: يتطلب من المدير المسؤول اكتشاف التنظيم اللارسمي، وتحديد طبيعة واتجاهاته في سبيل العمل على تقريب الفجوة بين التنظيمين، ولخلق روح التعاون والانسجام بين أهدافهما، والقضاء على التناقض بينهما من خلال العلاقات الشخصية والاجتماعية .

يستلزم من القائد تطبيق القواعد العلمية وتطويرها بما يملك من فن إداري بالقدر الذي يتلاءم مع متغيرات الظروف، وفي المواقف المختلفة. لذا على القائد الإداري التعرف على الدوافع الخاصة بالإفراد لأن السلوك الفردي يمثل انعكاس للسلوك الاجتماعي مع ملاحظة الفروقات الفردية بين التابعين له، وعلى ضوء ذلك يمكن التنبؤ بسلوكه وتصرفات الإفراد داخل المنظمة الإدارية غالباً، وبناءً عليه هناك بعض الدعوات تذهب الى وجوب انفصام شخصية المواطن الرسمي داخل التنظيم عن شخصيته خارج التنظيم .

ومن هذا المنطلق، ويفعل إمام القائد بالبيئة التي تحيط بمنطقته والصفات الشخصية لأفراده داخل التنظيم عليه استخدام الحوافز الشخصية والاجتماعية، في سبيل دفع إفراد التنظيم الى بذل قصارى جهدهم لزيادة الإنتاج، مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف التي تحيط بالعمل من الناحية المادية والمعنوية، وتدريب العاملين في المنظمة، وهذا يتوقف على قدرة القيادة على اختيار نوع الحافز في سلوك العاملين.

المطلب الرابع : عدم إمكان استخدام الحوافز المادية:

تعد الحوافز كوسيلة لرفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة إنتاجهم، أياً كانت طبيعتها، ولكن هناك بعض الظروف تحول دون استخدام الحوافز المادية في دفع العاملين لزيادة الإنتاج وهي [20]

1- اقتصاد الحرب : حين توجه الدولة جميع إمكاناتها نحو الإنتاج الحربي والتعبئة الحربية، مما يجعل دون الالتفاف الى العاملين لتحفيزهم المادي بهدف زيادة إنتاجهم، مما يضطرها الى الالتجاء الى الوسائل غير المادية.

2- حالة التضخم : عندما تواجه الدولة حالة ارتفاع الأسعار سوف تمنع الدولة من زيادة النفقات لتحفيز العاملين تجنباً من زيادة حدة التضخم النقدي في البلد.

تبعدهم صور التوتر والقلق وأسبابها اللذين يؤثران على انخفاض إنتاجيتهم [18].

والمعروف ان أهم محرك للسلوك الإنساني بالدرجة الأولى، وخاصة بالنسبة للموظفين ذوي الدخل المحدود هو الحافز المادي، الذي يؤثر كدافع لتحريك السلوك لديهم، إلى جانب العوامل المعنوية الأخرى مثل الاحترام، وتأكيد الذات، وعملية التقدم والترقي، أو الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، ومع ذلك يبقى الحافز الاقتصادي غالباً كعامل مؤثر وفاعل في تحفيز العاملين يرتبط بالأجر بالدرجة الأولى .

أن النظر إلى القيم العاطفية فأن دورها يأتي بعد الإشباع المادي كمحرك للسلوك الإنساني، وعلى المدراء أن يكونوا حريصين بالدرجة الذي لا يكون الحافز مفترطاً مع اخذ بنظر الاعتبار الطريقة التي يفضلها الشخص والتي تناسبه، فالإفراد كل منهم يرى الحقائق على ضوء ظروفه ومشاكله، والتي تتوقف على مدى اهتمامه وخلفيته الذاتية، وعلى المدراء وجوب وزن كل حالة بميزانها من خلال الدراسة والمتابعة، فالعاملون بشر لديهم حاجاتهم المختلفة والمتعددة وتتغير حسب ظروف الحال فيجب تقديرها بقدرها .

المطلب الثالث : نظرية الحوافز والقيادة الإدارية :

يراد بالقيادة الإدارية، قدرة شخص معين بالتأثير في أعضاء جماعته، وتوجيههم نحو هدف معين طوعاً واختياراً لذا يتطلب من المدراء أن يكونوا قادة لمنظمتهم، وهذا يتوقف بالدرجة الأولى على مهارة التأثير على الآخرين. ولتأكيد المتواصل بين القائد وتابعيه يستلزم أن يكون ملاماً تاماً بالخصائص الفردية لرجال الهامين وضرورة إيقاظ القوى الرشيدة والانفعالية لديهم مع تهذيب العادات والسلوك غير الرشيد [19].

وهنا يجب تطوير القادة كي جعل العلاقات الإنسانية، وبالأخص في فن التعامل مع المرؤوسين الذين يمثلون الأداة الحقيقية لتسيير المرافق العامة، كما

أما في حالة مواجهة الإدارة ظروف تحول دون إمكانية الأخذ بنظام الحوافز المادية. فيمكن الالتجاء الى وسائل معنوية كما أن الدولة تلجأ في أحوال معينة الى القيام بالتعيين في دوائر الدولة لامتناس البطالة، أو لأسباب أخرى لا يحتاجها التنظيم الإداري مما يحمل الدولة عبئاً مادياً، الى جانب تأخير معاملات المواطنين وهذا يعد ضياع للوقت والمال.

وعلى أية حال تطبق نظرية الحوافز عندما تكون هناك جدوى من تطبيقها في الصور الآتية :

1- رفع الروح المعنوية للمواطنين، بشرط عدم وجود محاباة لأغراض اجتماعية وشخصية أو أية انتماءات معينة أخرى

2- تطبيق العدالة والحياد في اختيار الموظفين، أو في ترقيةهم أو ترفيعهم.

3- معرفة وتشخيص التنظيم اللارسمي في دوائر الدولة ، وعلى القيادة الإدارية اكتشافه واستخدامه لدعم الإدارة في تنفيذ برامجها .

4- وجود تنظيم سليم وعدم الاكتفاء بنظرية الحوافز المادية.

5- كما يفترض الالتجاء الى التدريب قبل الأخذ بنظرية الحوافز لغرض رفع القدرات الفنية والتخصصية في الأداء.

التوصيات

لقد توصلنا من خلال بحثنا هذا الى النتائج التالية :

1_ على الادارة الاهتمام بتطبيق نظام الحوافز وتطويره وذلك من اجل تحسين ورفع الكفاية الانتاجية وتلبية احتياجات العاملين .

2_ على اصحاب العمل تشجيع العاملين على العمل والابداع وذلك من خلال تحفيزهم على العمل واستيعاب الطاقات الكامنة لديهم .

3- ضعف الدولة اقتصادياً: بالأخص في الدول النامية التي تشكو من قلة مواردها تضطر إلى عدم الالتجاء إلى وسائل التحفيز المادي وذلك تجنباً من حال التضخم النقدي.

4- القيام بالتنمية الاقتصادية :- في حالة قيام التنمية الاقتصادية فأن الدولة سوف تمتنع عن القيام بالانفاق على وسائل التحفيز النقدي خلال هذه الفترة لتوجيه إمكانياتها في عملية البناء.

ففي مثل هذه الظروف والأحوال لا تلجئ الإدارة الى وسيلة رفع الأجور أو إعطاء الحوافز المادية للموظفين وإنما الإلجاء الى أساليب أخرى قد تكون سياسية أحياناً ، أو اجتماعية أو دينية..... الخ

الخاتمة

لزيادة الكفاءة الإنتاجية ، تلجأ الدولة الى استخدام وسائل عدة ، سواء كانت وسائل قسرية أم تنظيمية أو ربما حوافز مادية او معنوية، ومع ذلك فان الحوافز المادية تأخذ دوراً مهماً لتحسين ورفع الإنتاجية. فعلى الادارة تطبيق نظام الحوافز بصورة جيدة سواء كانت الحوافز مادية او معنوية او اي نوع من انواع الحوافز لكن ليس بالإمكان الالتجاء إليها دائماً. لذا يجب معرفة أسلوب استخدامها وتسخير أفضل البدائل المتاحة. وفي هذه الحالة على القيادة الإدارية أخذ دورها في مثل هذا الاختيار.

اذ على الادارة تبني نظام جيد للحوافز كما يجب النظر الى الحالة الاجتماعية والنفسية للعاملين ورفع درجة تأهيلهم عن طريق التدريب يأخذ دوره في رفع المستوى العلمي والتقني في الأداء لتهيئ الظروف المناسبة للأخذ بنظرية الحوافز في سبيل زيادة قدرات العاملين في الأداء الجيد والكفوء، كما تقتض نظرية الحوافز ضرورة وجود تنظيم قائم على أسس علمية وفنية حديثة ليأخذ دوره في الأداء السليم، وخلاف ذلك نرى عدم الجدوى من الأخذ بنظام الحوافز.

4_ الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للعاملين من خلال تنمية الرقابة الذاتية لديهم وهذا يتحقق بإعطاء الدور الكبير للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم واحترامهم وتقدير جهودهم .

3_ التأكيد على أهمية التدريب والتأهيل النوعي للعاملين من خلال اعداد الخطط والبرامج التدريبية العملية والنظرية .

المراجع

- 1- السلمي : علي ، العلوم السلوكية في التطبيق الاداري ، دار المعارف ، مصر ، القاهرة / 1971، ص 250.
- 2- هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، الطبعة الثانية، الناشر، وكالة المطبوعات الكويت، 1978م، ص 166.
- 3- الشيخلي ، عبد الرزاق ، العلاقات الانسانية في العمل، بحث منشور في محاضرات، الدورة التدريبية ، حول سياسات الادارة . بغداد 1976 ، مكتب العمل العربي ، مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية ص 94.
- 4- الحكاك ، حسن ، نظرية المنظمة، الطبعة الثالثة، دار النهضة العربية، بيروت، 1975م، ص 182.
- 5- الدوري ، حسين ، والاعرجي ، عاصم / مبادئ الإدارة العامة، مطبعة عصام، بغداد، 1978م ، ص 12.
- 6- فهمي ، منصور ، ادارة القوى البشرية / دار النهضة العربية ، 1982 ، ص 353.
- 7- حسن ، ابراهيم بلوط ، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة ، بيروت، ص 162.
- 8- الحارثي ، درهوم بن عايض ، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ، 1999 ، ص 38.
- 9- عبد الرزاق ، رضا ، ادارة الافراد / دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد ص 215.
- 10- الحارثي / درهوم بن عايض / مصدر سابق ص 39.
- 11- ابو الكشك / محمد نايف / الادارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر ، عمان الاردن / 2006 ص 14.
- 12- بدوي ، احمد زكي ، حوافز العمل واهميتها في تحفيز العاملين واسباس تخطيطها بحث منشور في دراسات عمالية مكتب العمل العربي بغداد ، 1982 ص 30.
- 13- فريتزمور شتين ماركس ، ترجمة ابراهيم علي البرلي ، دولة الادارة ، مكتب الانجلو-مصرية، القاهرة ، 1963 ، ص 33.
- 14- القاسم ، بديع محمود مبارك ، التدريب اثناء الخدمة ودوره في رفع الكفاية الانتاجية لدى العمال ، دراسات عمالية مكتب العمل العربي ، بغداد ، 1982 ص 34 وما بعدها
- 15 - درويش ، عبدالكريم، د ليلي نكلا ، اصول الادارة العامة ، مكتبة الانجلو - المصرية ، القاهرة ، 1976، ص 305.
- 16- الحكاك ، مرجع سابق ص 210

- 17- جان مينو ، ترجمة بهيج شعبان ، الجماعات الضاغطة الطبعة الثانية ، بيروت ، باريس ، 1980ص8 ومابعدها.
- 18- هاشم ، زكي محمود ، مرجع سابق ، ص279
- 19- الطائي ، محمد علي ، القيادة الادارية وفاق تطورها الحديث ، مكتب نور العين ، بغداد ، 2009ص15.
- 20 - بدوي ، احمد زكي ، مرجع سابق ص 36 ومابعدها .