

نظم الحوافز و الدافعية للإنجاز

أد/ قاسيمي ناصر	أ/عبد الليلة منال	د/ بركان أسماء
جامعة البليدة02	جامعة البليدة02	المركز الجامعة تيبازة

ملخص :

تلعب الحوافز دورا أساسيا في النسق التنظيمي فهي ضرورية لتكامل عناصر النسق لأنها مرتبطة بالرضا الوظيفي و بالصراع و بالتعاون و بالفعالية، وسواء كانت الحوافز مادية أو معنوية فهي تعد حاجة إنسانية أساسية يشعر الموظفون بضرورة إشباعها، وتختلف درجة الميل إلى هذه الحاجة أو تلك حسب حاجة الموظف إليها والنقص الذي يشعر به في مجال ما.

الكلمات المفتاحية : الحوافز، الدافعية، الإنجاز، الرضا الوظيفي، الصراع، التعاون، الفعالية، الإشباع، الحاجات، علاقات إنسانيه، فعل تنظيمي، المكافآت.

Abstract:

Motivation play a great role in the organization system, it is so essential in the continuity of the organization elements because it is relying with the functional satisfaction and conflict cooperation and efficiency, Although the motivation was material or moral so it is something human important, The employees feel the importance to get it, the diffrence

Keywords: motivation, achèvement, job satisfaction, conflit, cooperation, efficiency, satisfaction, needs, human relations, organizational action, rewards.

تمهيد: اهتم رجال الأعمال و الباحثون بكيفية رفع الإنتاج و تحقيق الفعالية من خلال إيجاد نظام حوافز يرضي العاملين، ففي سنة 1930 كانت الجهود مركزة على حث و تحريض و تحفيز الفرد عن طريق مكافأة الأداء الفردي و تشجيع العمل الفردي في مقابل وسائل تسيير تعطي الأهمية للعلاقات الإنسانية و الامتيازات الفردية، و بين عامي 1945 و 1947 كان التركيز على رضا الجماعة أو الفريق و كانت عوامل التحفيز هي ربط الفرد بعمله و محيطه، أما وسائل التسيير فاهتمت بنظام الإدارة بالأهداف و تسيير الموارد، و في عام 1966 حدد هزربرغ فئتين من عوامل عدم الرضا التي منها السياسة العمالية و نمط الإشراف و العلاقات بيشخصية و شروط العمل و الأجر، و حدد عوامل الرضا التي منها تحقيق الذات و الاعتراف و مزايا العمل و المسؤولية و إمكانية الترقية، و في عام 1980 كان التركيز على تحريك النسق في مقابل عامل تحفيز هو الالتزام بمشروع المؤسسة، أما وسائل التسيير فكانت المفاوضة و التشاور و التفويض.⁽¹⁾

و لقد كانت النظرة القديمة تعتبر الحوافز عنصرا أساسيا لدفع العاملين إلى مضاعفة جهودهم لكن اتضح أن زيادة الأجر مثلا أو تقديم العلاوات تصبح مع الوقت مكسبا عماليا عاديا قد زال مفعوله في فترة محددة و لم يعد يقابله حتما زيادة في الإنتاج و يصبح العاملون في كل مرة ينتظرون زيادة الأجر بعد الزيادة و هكذا ... و من ذلك تم الانتباه إلى وجود أنواع أخرى من الحوافز لا ترتبط حتما بالجوانب المادية و هي الحوافز المعنوية.

كما أن هناك ما يتعلق بنظم الثواب و العقاب بحيث نتوقع تكرار السلوك في حالة الثواب و العقاب و بذلك يتغير السلوك بتغير أنظمة الثواب و العقاب.⁽²⁾

و هناك نظم ثواب رسمية و غير رسمية فأما الرسمية فتتعلق بتقييم الأداء و خطط التقدير و الاعتراف

بالموظفين و بالرواتب و الأجور و الترقيات أما غير الرسمية فتتضمن قبول الفرد في الجماعة و الرضا عن عمله و التقدير و الاعتراف من طرف الزملاء مما يؤثر فيما بعد في سلوكه.⁽³⁾

و الملاحظ أن نظم الحوافز الرسمية و غير الرسمية أنها تؤثر في سلوك العاملين وهي ذات علاقة مباشرة به و يعتبر نظام الترقية أحد أهم العوامل التي تؤثر سلبا في حماس العاملين خاصة إذا علمنا أنه نظام ثقيل في التنظيمات الإدارية حيث يكون منعزلا تماما عند بعض الفئات، أما الفئات الأخرى

فتكون ترقية مرهونة بتقرير إيجابي يتقدم به الرئيس إلى الجهات العليا و هذه التبعية تؤثر في معنويات المرؤوسين خاصة إذا رفض الرئيس إرسال تقرير إيجابي عنه و هذه الوضعية كثيرا ما تتكرر في التنظيمات مما يجعل العاملين يتخذون رد فعل قد يعاكس أفعالهم السابقة تماما فيكثرون من الغيابات و التأخرات و اختلاق الأسباب لعدم إنجاز المهام.

و باعتبار المشرف في مؤسسة القطاع العام لا يملك سلطة زيادة أجور العاملين فإنه يمكنه أن يتصرف في بعض الجوانب من الميزانية في حدود ما تخوله له النصوص القانونية عن طريق منح العلاوات و غيرها، و إذا كانت هذه الإمكانيات نادرة و غير متكررة بانتظام فإن له مجالا واسعا للتحكم في الجوانب المعنوية من تشجيع و تقدير للموظفين الأكثر اجتهادا، كما يمكنه أن ينظم اجتماعات أو استقبالات بسيطة لتقديم الشكر و التشجيع و هذا السلوك يرفع من معنويات العاملين و يجعل لهم مكانة في أنفسهم و مكانة حسنة في نظر زملائهم.

لكن هذا التشجيع اللفظي لا يكفي هو الآخر إذ لا يقدر المرؤوسون مركزهم عند الرئيس بناء على ما يقوله لهم بل على ما يفعله معهم و ما يمنحهم من مسؤولية و سلطة و استعانتهم بأرائهم و أفكار، و توفير الامتيازات.

1 - الحوافز المادية و المعنوية : أثبتت إحدى الدراسات أن 52 بالمائة من الصراعات والإضرابات كان سببها المطالبة بزيادة الأجور، زيادة على الالتفات إلى جوانب أخرى مرتبطة بنظام العمل و البيئة الداخلية للعمل و طريقة معاملة الرئيس لهم و مدى توفر وسائل العمل و العدالة في توزيعها و كذا توقيت العمل و الأحذ في الاعتبار الظروف الصعبة الحقيقية والشخصية و الاجتماعية التي يعيشها العاملون، فهي كلها حوافز تتأثر و تؤثر في سلوك العاملين كما يتأثر السلوك أيضا بالقيم الشخصية وبالقيم التنظيمية و الاجتماعية و على أساسها يحدد الشخص توجهات و نوع أفعاله، أما الحوافز فترتبط بعدة حسابات و رهانات، و تتحدد استراتيجيات الموظف بحاجاته الشخصية و قيمة هذه المكافأة عنده فالموظف يبحث أولا عن نوع المكافأة ثم عن قيمتها و أهميتها بالنسبة إليه و ترتبط هذه الأهمية بمدى حاجته إليها، فهل هي حاجة ملحة و ضرورية أم هي حاجة كمالية بالنسبة له أو لا تهمة تماما و بذلك يقرر الموظف قيامه بالسلوك المناسب للحصول على هذه المكافأة.

و أحيانا يؤدي الموظف مهامه بصفة جيدة و يمكنه أن يبذل جهودا بارزة لكنه لا يبحث عن أي حافز أو مكافأة فالمهم بالنسبة إليه حصول الإشباع الشخصي في أدائه للعمل و بأقصى فعالية، كما نجد آخرين لا يبحثون تماما عن الحوافز و يؤدون أعمالهم بصفة عادية غير مبالغين في أدائهم و آخرين لا يتحركون إلا بالحوافز.

و الراغب في حافز ما يقوم بعملية حسابية هي مبلغ جهده و الوقت الذي يستغرقه و مدى تكافؤ الحافز مع هذه الجهود، و بناء على ذلك يتخذ قراره وقد يناقش زملاءه في ذلك خاصة إذا كان الأمر يهمهم وقد لا يخبرهم بسبب الخوف من المنافسة باعتبار الحوافز موضوعا هاما للمنافسة و للصراع أيضا وللوشاية حتى يتم إقصاء البعض منها نظرا لندرة الموارد، و يعتبر الصراع من أجل الحوافز من أهم عوامل تقسيم العاملين إلى صفوف متصارعة و يزيد من حدة الصراع ميل الرئيس إلى أحد الأطراف على حساب الآخر، و بذلك يتدخل نظام الحوافز في إعادة تشكيل سلوك الموظفين و توجيهه و إحداث قيم جديدة لدى العاملين.

و من هذه القيم أن بعض المؤسسات تثمن الصراع كنموذج للتسيير و تعتبره قيمة مركزية لتحقيق النجاح و هذا ما نلاحظه مثل الأمر بالمهمة الذي يؤدي إلى المنافسة بين الموظفين لأنها تقدم لصاحبها أحسن أداء مما يحدث جوا تنافسيا وأحيانا صراغيا يمكن أن يكون في صالح المؤسسة، و في مؤسسات أخرى مثل بعض المؤسسات الجزائرية فإن الأمر بالمهمة له عدة أوجه من التفسير، وهناك من المهام ما يعتبر عقوبة في نظر المكلف بها نظرا للجهود الكبيرة مثل متاعب السفر و كثرة العمل أو أن تلك المهام أقل من مستواه.

و هناك من يعتبر التكليف بالمهام عملا ثقيلًا لذا يجب التخلص منه بأية وسيلة رغم وجود الحوافز المادية، وهناك الحالة التي يطلب فيها من الموظف أداء جهد فردي معين مقابل أجر أو علاوة ثم يطلب منه جهدا آخر في إطار الجماعة فيكافأ، غير أن قيمة المكافأة الأولى تكون أكثر من الثانية بينما تكون مرتبطة أساسا بالاندماج في جماعة العمل، مثل الاعتبار و التقدير، هاذان النموذجان من المكافآت متناقضان فقد يؤديان إلى صراعات مستمرة، فهناك من يصنف على أنه متضامن، و هناك من يرفض في الجماعة، و هذه الأنساق من المكافآت تؤدي في الغالب إلى إضعاف حماس الموظفين.⁽⁴⁾

و هناك مهام تثير المنافسة و الصراع و تغير من سلوك العاملين و علاقاتهم فيما بينهم و بين رؤسائهم، فرغبة من الموظف في الحصول على مهام معينة فإنه يتقرب إلى الرئيس بالوشاية عن زملائه و فضح عيوبهم و أخطائهم و جلب أخبارهم إلى الرئيس و يعتبر هذا السلوك خدمة تقدم إلى الرئيس مقابل مكافأته بالمهام.

و هناك على الأقل نوعان من المهام أولها الداخلية و ثانيهما الخارجية و يشتد الصراع على المهام التي تتم خارج حدود الوطن نظرا للمكافآت المادية المعتبرة و المصاحبة لهذا النوع من المهام زيادة على أنها توفر - سياحة - مجانية لأصحابها مما لا يمكنه أن يحققه لنفسه بأجره الشخصي، و يذهب الصراع على المهام الخارجية إلى أبعد الحدود فلا يؤخذ عندها في الاعتبار كفاءة الشخص و لا حتى تخصصه و تبعية المهام لطبيعة منصبه و مهامه الرسمية إذ يمكن في أية لحظة تحويل تلك المهام إلى شخص آخر و هذا بناء على درجة الولاء و التقرب من الرئيس، و قد يكلف الشخص بمهام المهندس و هو لا يفقه من مهام الهندسة شيئا لأنه أصلا قد تكون في المهام الإدارية غير أن الرئيس

أن الرئيس يطلب من صاحب الاختصاص الحقيقي تحضير ورقة عمل و ملف كامل لتلك المهام لتسلم إلى ذلك الموظف الإداري و يتبناها في خارج الوطن أمام اللجان العلمية أو المؤتمرات على أنها من إنجازها، و أحيانا يكلف بالمهام من لا يجيد اللغة مثل الإنجليزية و يغامر هؤلاء بالذهاب و كأنهم في نزهة سياحية دون الأخذ في الاعتبار لا التخصص و لا التحكم في اللغة و دون الأخذ في الاعتبار تمثيل المؤسسة أحسن تمثيل و الرفع من سمعتها فالمهم هو تحقيق هدف واحد و هو الخروج إلى بلد آخر مع تحصيل مبلغ المأمورية و بذلك تغيب العقلانية و الفعالية المرجوة من خلال هذه النشاطات أمام تحول المهام إلى الخارج إلى مكافآت يمنحها الرئيس إلى من يشاء أو إلى الأكثر تقربا منه و ولاء له ووشاية له.

إن هذا السلوك من الرؤساء الذي يحدد المهام في أيدي جماعة قليلة من العاملين يفقد الثقة وحماس العمل بين العاملين أصحاب الحق بحكم مناصبهم و تخصصهم و كفاءتهم مما يجعلهم في حالة صراع ليس مع تلك الجماعة بل في صراع مع الرئيس، و يزيد من حدة قلقهم و تدمرهم أن بعض المهام الداخلية خاصة إذا كانت في مناطق نائية و غير ذات مردود مادي تسند إلى هؤلاء و التي لا يجنون

وراءها غير المتعاب، و من ذلك نلاحظ عدم العدالة في إسناد المهام و تحول وظائف المهام الرسمية من وظائف تزيد من أداء و خبرة و فعالية التنظيم و فتح مجالات التطوير و التحسين إلى وظائف أخرى تختفي وراء الوظائف الرسمية و هي وظائف تابعة لاستراتيجيات أصحابها و على رأسهم الرئيس فهو يسلمها حسب مزاجه و يعتبرها عقابا لمن لا يرغبون في الولاء له، ثم إنها تعتبر أداة للثراء المادي خاصة في حالة تكرارها و هذا ما يجعل الصراع عليها شديدا بينما يقابل المحرومون منها ذلك بالتغيب و إهمال العمل و التأخر وغيرها من أساليب الاحتجاج و التعبير عن عدم الرضا.

2 - العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز : لقد شرحنا سابقا كيف يكون الرئيس عاملا هاما في تحفيز العاملين نظرا لامتلاكه وسائل و سلطة القرار، كما يمكنه أن يكون عاملا أساسيا في تحطيم معنويات الموظفين من خلال عدم العدالة في التحفيز أو منع الحوافز عنهم و استعماله لشتى أنواع الضغوط.

و زيادة على عامل العدالة فإن عدم شعور المتحصل على حافز أو حوافز معينة بأن وضعه قد تغير نحو الأحسن ماديا و معنويا و اجتماعيا فإن هذه الحوافز تعود بالسلب على سلوكه، ثم إنه إذا كانت بعض الحوافز مرتبطة بتقييم مسبق لأداء الموظفين من طرف رؤسائهم فيجب ألا يكون هذا التقييم غير عادل بحيث ينتقص من جهود أشخاص معينين و يباليخ في جهود آخرين لأسباب غير موضوعية قد ترتبط بمزاج الرئيس فقط.

ثم إنه إذا كان الرؤساء يلحون على تطبيق نظام العقوبات باعتباره حقا من حقوقهم فالملاحظ أن تطبيق العقوبات يسير بسرعة أكبر من تطبيق نظام الحوافز مثل الخصم من الأجر، بينما بعض العلوات و غيرها من الحوافز ينتظرها العاملون لعدة أشهر، و هذا الانتظار يؤثر في معنوياتهم ويشكك حتى في تسلم العلوة و في العلاقة مع الإدارة و في سلامة نيتها، وتكون الحوافز فعالة إذا استلمت في حينها بحيث تصحب بالحافز المعنوي المليء بالحماس المصاحب لقرار منح الحوافز.

و يعتبر التحكم في الحافز مسألة هامة يتحكم فيها الموظف و الرئيس معا، فالموظف يفهم جيدا واجباته و ما هو مطلوب منه و ما هو مستحسن عند الرئيس، و يفهم جيدا الأفعال التي تدعم حصوله على الحوافز مثل الانضباط و أداء المهام في آجالها المحددة و عدم التأخر و عدم التغيب زيادة على إدراكه كل ما يثير المسؤول كي يتجنب الملاحظات السلبية التي تجعل تقييمه سلبيا له، ثم

ينتبه إلى أهمية العلاقات، إذ بدون اتصال و بناء علاقات لا يدرك الموظف أنواع الحوافز و السلوك المرغوب فيه، ثم إن الرئيس يملك قرار منح الحوافز أو منعها وأحياناً ينزعها ممن يستحقها بسبب عدم العدالة في توزيعها، أما إذا سارت الأمور بصفة عقلانية فإن أفعال الموظف السابقة لا تعني سوى حصوله على الحوافز التي تسمح بها قواعد التنظيم كما على الرئيس أو الإدارة عدم التسرع في استعمال العقوبات دون فهم خلفيات السلوك أو حتى دون إعطاء فرصة للموظف فقد يتراجع عن سلوكه أو يعترف بخطئه، كما على الرئيس و الإدارة تجنب سوء استعمال نظام الحوافز كأن يتم مكافأة الذي لا يستحق المكافأة أو مكافأته بأكثر من جهده، أو معاقبة الذي لا يستحق العقاب و ترك الذي يستحقه دون عقاب، كما أنه من المهم عدم معاقبة الموظف حديث التوظيف حتى لا يصطدم لأول مرة بنظام عقوبات و يقتل فيه روح المبادرة وحماس العمل و ينمى فيه الخوف والتراجع و السلبية.

و هناك عوامل أخرى تؤثر في نظام الحوافز منها العوامل ذات العلاقة بالقيم الثقافية المختلفة التي تعطي قيمة ما و تثمن كل ما يحيط بها من أفعال مادية ومعنوية و تعطيها معنى معيناً قد تكون له أهميته لدى الأفراد أو لا يكتسب أية أهمية، و من ذلك نلاحظ اختلاف النظرة و أولوياتها من الفرد إلى الجماعة وقد يكون ذلك من ثقافة لأخرى. عن الحوافز بناء على نوع عن الثقافة فردية كانت أم تبدو أهمية كل ثقافة في تديمها للفردية أو للجماعية فالثقافة الفردية تستوجب أفعالاً خاصة و نظام حوافز خاص بالأفراد و يتوجه مباشرة نحو الفرد ليستفيد منه شخصياً، و في هذه الثقافة يعطي تنظيم العمل إمكانية واسعة للإبداع و للمسؤولية الفردية، أما الثقافة الجماعية فتضيق فيها مساحة السلطة مقابل سلوك أوتوقراطي من طرف الإطارات، و تضيق مساحة الفردية و حرية مبادرة الأفراد، و بذلك فجهود الأفراد تخمرها الروح الجماعية و روح الفريق بسبب تديم أو تفضيل أو تقبل العمل الجماعي (أي العمل ضمن فرق) والمساواة بين أعضاء الجماعة.

زيادة على نظام القيم فإن نظام الاتصال له أثره في الحوافز و ذلك من خلال استراتيجية الاتصال المتبعة، هذا النظام الذي يعمل على ربط الإدارة و الرؤساء و العاملين في نسق واحد متكامل بحيث تستمر العلاقة التفاعلية في أقصى أو في أحسن مستوياتها في أغلب الأحوال، و بناء عليه يتم تحديد

الأهداف المشتركة و تكليف كل واحد بجزء منها مع تقديم الدعم و المساندة و الاهتمام بالتكوين متعدد الجوانب و الاستماع والتشاور، و بذلك نكون قد توصلنا إلى تحقيق الاندماج لكل الفئات المهنية من خلال معرفتها لمهامها و أهدافها و لسياسة التنظيم مما يجعلهم يبحثون باستمرار عن التحسين، و هذه العوامل كلها ترتكز على مخطط للاتصال يكون أساس رفع معنويات العاملين وتحسيسهم بأهميتهم الحقيقية داخل التنظيم، و إذا تحقق ذلك نكون قد حققنا جانبا من جوانب التحفيز و إلا نكون أمام وضعية نقلت من خلالها حماس العاملين و معنوياتهم و نكون فيهم سلوك اللامبالاة و الاستسلام و عدم المبادرة.

إن النصوص الرسمية و القواعد الرسمية لا تكفى وحدها لفهم السلوك التنظيمي بل هناك جوانب أخرى لها أهميتها يجب أخذها في الاعتبار لفهم السلوك التنظيمي و هو ما يتعلق بالثقافة الاجتماعية لأعضاء التنظيم بكل ما تحمله من قيم و عادات و تقاليد خاصة بالعمل و قيمه و خاصة بتنظيم العلاقات الاجتماعية.

إن فهم هذه الجوانب الخاصة بالمجتمع يساعدنا على فهم السلوك التنظيمي للأفراد و يسهل علينا التكيف مع هذا السلوك أو تكييفه حسب أهداف التنظيم، سواء عند العاملين أو عند الرؤساء الذين يكون وضعهم أكثر حساسية من العاملين لأنه عليهم أن يفهموا القيم الاجتماعية لأعضاء التنظيم وخصائصهم الثقافية دون أن ينسوا بأنهم جزء من ثقافة اجتماعية نشأوا عليها و تأثروا بها و قد لاحظنا بأن مصادر الثقافة التنظيمية متعددة فهي عالمية و محلية و تنظيمية تتفاعل كلها لتعطينا ثقافة تنظيمية بكل خصائصها، خاصة في المجتمعات المعاصرة التي أصبحت أكثر اتصالا و تبادلا للمعلومات و لنماذج التسيير التي تبحث عنها كل التنظيمات للفوز على المنافسين و هذا ما يجعلها في كل مرة تحرص على تعديل و تغيير السلوك التنظيمي لأعضائها.

و لا تعتبر هذه الجهود سهلة لأنها مرتبطة في جانب منها بالقيم الاجتماعية التي تضع قوانين وأعرافا لتوجيه و ضبط سلوك الأفراد وبيان حدود العلاقات و حدود عمليات التبادل التي تتم في مجالات محددة في التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و في مستوى الأفراد، و في الأخير نعود لتساءل : هل يمكن تسيير الثقافة في بعض جوانبها داخل التنظيم حتى تندمج أكثر مع أهدافه ؟

و كما تؤثر العوامل الثقافية في سلوك الأفراد فإنها تؤثر أيضا في سلوك جماعات العمل و هناك عوامل أخرى أيضا تؤثر في هذا السلوك، فالجماعة غير الرسمية تبدو بارزة و مهيكلة في التنظيمات الصناعية أكثر من التنظيمات الإدارية و يرجع ذلك إلى اختلاف التكوين و المهام التي تكون ذهنية في التنظيم الإداري و تقسيم العمل و كيفية أدائه مما يجعل الأفراد يتعودون على الفردية و الاستقلالية عن الحياة الجماعية، و هذا لوجود جماعات غير رسمية مصلحة أو غيرها.

و تتشكل هذه الجماعات بفعل عوامل أخرى كثيرة منها القرب المكاني والتفاعل و التوازن و التبادل و تقارب الأنشطة، زيادة على وحدة الخصائص و المصالح و وحدة الخطر.

تعتبر عصبية الولاء قيمة عالية لدى الجماعة التنظيمية فهي محور و جوهر تضامنها و سبب وجودها و استمرارها، و أحد أهم عوامل ضبط سلوك أفرادها إذ هي التي تعطي الشرعية لهم من خلال تفاعلهم معها و تعطيهم القوة و الحماس و المعنويات المرتفعة كي يواجهوا خصومهم بقوة في حالة الصراع، و لا يكون ذلك إلا بالتفاف أعضائها حول مبادئها كي يحققوا التعاون المنشود أو تخطي حالة الصراع بنجاح أو بأقل الخسائر.

و علينا كباحثين و مسيرين أن نبحث في القوانين التي تتحكم في سلوك الجماعات فتوجهه إلى السلوك الإيجابي الذي يخدم مصلحة التنظيم دون أن يهمل مصلحة الجماعة و التنسيق قدر الإمكان بين الجماعات الرسمية و غير الرسمية، ذلك أن الجماعات ليست كيانات تعاونية في كل الأحوال فقد تكون مناقضة لمبدأ التعاون بين الحين و الآخر، لذا على التنظيم أن يفهم حاجات الجماعة ثم يبحث عن التوازن الذي هو استراتيجية التنظيم الأساسية، توازن في تقسيم العمل و في المسؤوليات و المهام و المصالح و القوة و السلطة.

و يؤثر نظام الحوافز أيضا في سلوك الأفراد و جماعات العمل إما نحو الصراع أو نحو التعاون التنظيمي و زيادة فعالية أدائهم و هذا يرجع إلى كيفية توزيعها و مدى العدالة في توزيعها و مدى بلوغ النصوص القانونية التي تحدد كيفية توزيع الحوافز و المستقيدين منها درجة رضا العاملين.

و في الأصل يوضع نظام الحوافز لتشجيع العاملين على الرفع من مستوى أدائهم باستمرار، غير أن هذا يبدو عند بعض العاملين مكسبا و جزء لا يتجزأ من الأجر الشهري أو من حقوقه على التنظيم

بالتالي يضعف تحقيق الهدف التعاوني المرجو منها، كما أن عدم العدالة في توزيعها و هذا ما لاحظناه في بعض الدراسات الميدانية يؤثر في سلوك العاملين و يجعل العلاقات الداخلية مشحونة و متوترة، فالحوافز التي وضعت أصلا من أجل التشجيع على التحسين أصبحت نقمة في نظر بعض العاملين بل عقابا لهم لكسر حيويتهم و حماسهم اتجاه العمل بسبب وجود مقاييس أخرى للحوافز هي مقاييس عصبية الولاء للرئيس و ليس مقاييس الكفاءة و الإستحقاق و بذلك تعد أحد أهم مصادر الصراع.

الخلاصة : أن الكثير من الدراسات أثبتت أهمية نظام الحوافز و أن الترقية من أهم حوافز التعاون أكثر مع المنظمة و مع الزملاء على الأقل في فترة معينة، بحيث تجعلهم ينظرون نظرة إيجابية إلى أنفسهم و الشعور بشغل مكانة محترمة بين الزملاء داخل المنظمة و حتى في المحيط الإجتماعي. كما أن الحوافز المعنوية التي ترجع إلى نوع المعاملة التي يتلقاها العاملون، و التي تراعي الأخلاق الإجتماعية و المهنية، و تكون هذه الحوافز ذات أهمية كبيرة لتحقيق التوازن نظرا لأن الحوافز المادية كثيرا ما تكون بعيدة عن تأثير و تصرف الرئيس و هي محددة مسبقا في قانون الوظيفة العمومية.

قائمة المراجع :

(1) Favreau (D). La communication dans l'entreprise, c'est simple. F.D.S. Paris. 1989.

(2)(3) - ل، جراي، جيرى، الإشراف، ت : هوانة عبد اللطيف، وليد، و العلوي محمد علي، حسين، معهد الإدارة العامة، الرياض 1988.

(4) Aubert (N). et Gruère (J).(P). et Jabes (T). et autres. Management aspects humains et organisationnels. P.U.F. Paris. 3ème Ed. 1994. P. 307.