

المحاضرة السادسة: مدخل مفاهيمي لنظام الحوافز

تمهيد:

سيتم من خلال هذه المحاضرة تناول أهم المساهمات الأكاديمية المتعلقة بالحوافز، حيث سيتم أولاً تقديم تعريف لكل من الحوافز والتحفيز والدوافع، ثم عرض أهمية التحفيز، كما سيتم تقديم شرح تفصيلي لأنواع الحوافز (المادية والمعنوية والمباشرة وغير المباشرة والإيجابية والسلبية والفردية والجماعية)، إضافة إلى مساهمات أهم الباحثين في طرق تقديم الحوافز مثل جاننت، وفيشر وسكانلون وراكر. ثم في الجزء الثاني للمحاضرة يتم تناول كيفية تصميم نظام للحوافز وعرض أهم خصائصه والعوامل المؤثرة فيه.

أهداف المحاضرة: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- إدراك الفرق بين الحوافز والتحفيز والدوافع.
- التفرقة بين أنواع الحوافز المختلفة.
- تتبع مساهمات تايلور، جاننت، فيشر، سكانلون، راكر في تفسير أنواع الحوافز الجماعية.
- العوامل المؤثرة على الحوافز.
- مراحل تصميم نظام الحوافز وخصائص النظام الفعال.

1. تعريف الحوافز:

الحوافز هي: إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المنظمة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل. والحوافز هي المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته (طاهر محمود كلاله، 2008، ص 221).

2. تعريف التحفيز:

يعرف ستيرز ومورتر التحفيز على أنه دفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره.

التحفيز هو مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرائق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.

من وجهة نظر الإدارة فيشير التحفيز إلى جهود تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (سليمان الفارس، 2011، ص 73).

مما سبق نجد أن التحفيز هي عملية تمزج بين ثلاثة عناصر الحوافز والدوافع والسلوك الإنساني.

3. الفرق بين الحوافز والدوافع:

الحوافز مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. بينما الدوافع هي مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الفرد. كما أنها شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجه أو حاجات معينة.

4. خصائص التحفيز:

- يمكن تلخيص أهم خصائص التحفيز فيما يلي:
- تقوم عملية التحفيز على استخدام محفزات لإثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
- إن الغموض الذي يكتنف مفهوم عملية التحفيز هو نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية التنظيمية والاجتماعية المتشابكة.

- تعتمد فعالية التحفيز على استقبال المثيرات الخارجية وإدراك مضامينها للدفع الإيجابي نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، مع الأخذ بالحسبان التفاوت في قوة الدفع بين المثيرات بالاتجاهات السلوكية المرغوب فيها.
- كون عملية التحفيز عملية سلوكية فإنها عملية معقدة، إذ يختلف الباحثون في اعتماد السياسات التحفيزية وفقاً للقواعد المعرفية والنظرية التي يعتقدون بصحتها، أي على أساس نظريات التحفيز، فهناك من يركز على التحفيز بوسائل مادية، في حين يركز قسم آخر على الوسائل المعنوية وآخرون على كلا النوعين من الحوافز.
- تعد عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك.
- تتكون عملية التحفيز من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها إيجابياً وأحياناً سلبياً في ضوء المواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر في أثناء عملية التفاعل. وبوجه عام تتكون سياسة التحفيز من مكونات ثلاثة هي: الفرد، الوظيفة، والموقف. ويضيف آخرون مكونين آخرين هما: المنظمة، والبيئة (سليمان الفارس، 2011، ص 74).

5. أهمية الحوافز:

- لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ، وتتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها لخصها (عبد الحميد عبد الفتاح، 2007، ص 374) فيما يلي:
 - تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته
 - تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى، قد تعاني من نقص في القوى العاملة
 - تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالحه بمصالح المنظمة
 - تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة، من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى
 - تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.
 - خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
 - إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
 - تحسين جودة الخدمات والمنتجات وترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- 6. معوقات التحفيز:** عرضها (الكردي، ص 66) كما يلي:
- الخوف أو الرهبة من المنظمة.
 - عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المنظمة.
 - عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
 - قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
 - عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين.
 - الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
 - تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
 - كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

7. أنواع الحوافز:

توجد العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى منظمات الأعمال. كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز من بينها:

1- الحوافز من حيث شكلها وجاذبيتها:

أ. الحوافز من حيث شكلها:

تنقسم الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفعها إلى نوعين (مهدي الزويلف، 1993، ص 277):

- الحوافز المادية (المالية):

تمثل الحوافز المادية إشباعاً لمتطلبات الدوافع الأساسية للأفراد العاملين في شكل نقدي، فهي تستخدم في

حث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كان بطريقة فردية أو جماعية، وتدفع هذه الحوافز على

شكل نقود أو مال للعامل لزيادة الإنتاجية أو رفع جودة العمل وتشمل هذه الحوافز: الأجر، المكافآت التشجيعية، الترقيّة، توزيع الأرباح... الخ.

- الحوافز المعنوية:

إن توفير حاجات الإنسان المادية لا تشبع الحاجات الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر محدود، لذلك يجب على الإدارة أن لا تهمل الحوافز المعنوية التي تساعد وتحقق للفرد إشباع حاجياته الأخرى. وبذلك تزيد من شعوره بالرضا وولائه في عمله.

فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل البشري تبعد العامل من السلوكيات السلبية في المنظمة (التأخر والتماطل في العمل، الغياب... الخ)، وتتمثل الحوافز المعنوية في: فرص التكوين، الاعتراف بشتى أنواعه كلوحات شرف (يوضع فيها أسماء العمال الممتازين)، وسام الجدارة الإنتاجية (يحصل عليها من حقق ابتكاراً في عمله)، ألقاب شرف (للعمال الذين قاموا بابتكار أو اقتراحات من شأنها زيادة الإنتاج أو رفع جودته أو خفض تكاليفه)، إشراك العاملين في الإدارة وتفويض السلطة، كما أنه من صور الحوافز المعنوية محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل.

ب. الحوافز من حيث جاذبيتها: تنقسم الحوافز من حيث جاذبيتها إلى:

- الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تترك أثر إيجابي في العامل خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لديه، ففي هذه الحالة تصبح ذات أثر إيجابي ومن ثم تؤدي إلى الرضا.

- الحوافز السلبية:

إذا أشبعت الحوافز حاجات معينة لدى الفرد فإنها تصبح ذات تأثير إيجابي ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، ولكن إذا لم تشبع بعض الحاجات لدى الفرد فإنها تكون ذات تأثير سلبي. فالأشياء غير السارة ذات تأثير عكسي، لذلك يبتعد الفرد عنها، ويمكن القول عن هذه الأشياء أنها حوافز سلبية (حوافز تستعملها الإدارة لضمان الإنتاج وضمان لأداء العمل) وهي العقوبات التي توقع على العاملين، مثل التوبيخ واللوم.

والمشكلة الرئيسية هنا هي مدى الأخذ بأي أسلوب التحفيز الإيجابي أو السلبي. فالمدير الذي يعتمد كلياً على الحوافز السلبية كالتخويف والعقاب يعتبر قائد سلبي *Negative Leader*، بينما المدير الذي يعتمد على الحوافز الإيجابية كالتقدير والمكافآت يعتبر قائد إيجابي *Positive Leader*. لكن عملياً لا تسير الأمور بهذه الطريقة فلا يوجد مدير لا يستخدم مطلقاً أسلوب الردع والعقاب أو العكس. ولقد أسفرت الدراسات والتجارب التي أجريت في هذا المجال أن الحافز السلبي يوفر إنتاجية أعلى في المدى القصير لكن يصاحبها انخفاض في معنويات العاملين وما يعكسه ذلك من ارتفاع في معدل الغياب ومعدل دوران العمل وعرقلته الإنتاج وكثرة الشكاوى والتظلمات، ويترتب على ذلك انخفاض الإنتاجية في المدى الطويل، لأن المدراء الذين يعتمدون الحوافز السلبية يحصلون على استجابة سريعة لكن مؤقتة ومحدودة. على عكس الحوافز

الإيجابية التي توفر روحا معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير، لكن على المدى الطويل ترتفع الإنتاجية بدرجة كبيرة، وهذا يرجح سيادة المدخل الإيجابي للتحفيز. كما أن الاتجاه الحديث في الإدارة الذي أدى إلى زيادة عدد طرق ووسائل التحفيز الإيجابي، وتناقص تدريجي في استخدام وسائل الحوافز السلبية وذلك نتيجة نمو حركة النقابات العمالية وارتفاع مستوى ثقافة العاملين، إضافة إلى الأبحاث والدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال والتي أكدت على المزايا العديدة التي يحققها المدخل الإيجابي في التحفيز (مروان الحلبي، 2014، ص 90).

2- الحوافز من حيث من تطبق عليهم، ومن حيث أثرها:

أ. الحوافز من حيث من تطبق عليهم:

- الحوافز الفردية:

تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد، ومن أهم مزايا هذه الحوافز، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والكفاءة، إلا أنها تشوبها بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فمثلا قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل خوفا من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافئة أكبر.

ويصلح هذا النوع من الحوافز خاصة في الأقسام المصممة بحيث يؤدي كل عامل عمله في استقلال عن غيره.

- الحوافز الجماعية:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، بحيث يحصل كل عامل على نصيبه من الحوافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل (إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية، الوقت، أو على أساس آخر تراه المنظمة). وهناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية من بينها:

- صعوبة قياس أداء العامل منفردا (لأن عمله جزء من عمل المجموعة).

- لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه.

- الأعمال متشابكة مع بعضها، ويصعب فصل العمل الفردي منها.

- الحوافز على مستوى المنظمة ككل (الحوافز التنظيمية):

تعتمد هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة للعاملين بالمنظمة، وذلك بناء على الأداء والكفاءة الكلية، وهناك ثلاثة أنواع منها وهي المشاركة في الأرباح، خطط الاقتراحات، والخطط مشاركة العاملين في أسهم الشركة (راوية محمد حسن، 1999، ص 322):

أولا. خطط الاقتراحات: ويطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن التوفير في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

- طريقة سكانلون للاقتراحات:

قدم (جوزيف سكانلون) هذه الخطة في الثلاثينات من القرن العشرين وفيها يحصل العمال على الحافز إذا كان معدل تكلفة العمالة الذي تم تحقيقه أقل من المعدل النمطي أو المتفق عليه بين الإدارة والعاملين. بمعنى يحسب معدل تكلفة العمالة على اعتبار أنه يمثل نسبة ميزانية الأجور (أي تكلفة العمالة) إلى المبيعات، فإذا كانت المبيعات النمطية هي مليون دينار مثلا وتكلفة العمالة المتفق عليها وفقا للإحصاءات بالمنظمة 200 ألف دولار، وعليه فإن معدل تكلفة العمالة هو عبارة عن حاصل قسمة 200 ألف على مليون دينار وهو يساوي 20%، فإذا استطاع العمال في فترة ثانية أن يحققوا القدر نفسه من المبيعات ولكن بتكلفة عمالة قدرها 160 ألف دينار وهو يعني أن معدل التكلفة أصبح 16% ويوفر مقدار 4% في تكلفة المبيعات، هنا يستحق العاملون مكافأة كالتالي:

المشاركة في الناتج(الحافز) 200000 – 160000 = 40000 دينار.
أي أن العاملون يستحقون أن يوزع عليهم 40 ألف دينار، والواقع غير ذلك حيث أن المشاركة في الناتج يشترك فيه الإداريون أيضا.

ثانيا. المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة وذلك بتقسيم نسبة ثابتة من صافي الأرباح (تختلف هذه النسبة من مؤسسة إلى أخرى). و يتم التوزيع حسب المرتب، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، كما يتم

التوزيع نقدا مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة. ويستمد هذا النظام أصوله من الأفكار الاشتراكية إلا أن أكثر اعتمادا في البلدان الرأسمالية وحتى في الأعمال صغير متوسطة الحجم. ويعاب عليه أن توجد علاقة غير واضحة بين أداء كل فرد والأداء الكلي للمنظمة، فزيادة أرباح المنظمة لا يعني بالضرورة أن كل فرد أدى دوره بشكل جيد، إلا أن من أهم إيجابياته تنمية مشاعر العضوية والانتماء.

وتوجد هناك عدة طرق ظهرت عبر تاريخ علم الإدارة عن المشاركة في الناتج وهي كالتالي(مروان الحلبي، 2014، ص 114):

أ. طريقة تايلور.

ب. طريقة جانت. وتم تناولهما سابقا

ج. خطة راكر للقيمة المضافة:

قدم الآن راكر في عام 1933 خطته في المشاركة في الناتج ، وهي تشبه خطة سكانلون في المبدأ وهو المشاركة في الناتج، إلا أنها تختلف عن خطة سكانلون في طريقة الحساب، فخطة سكانلون تعتمد على حساب معدل تكلفة العمالة إلى المبيعات، أما خطة راكر فهي أكثر تشددا في حساب هذا المعدل، حيث يجب خصم تكاليف الخامات والمعدات والخدمات من المبيعات قبل أن تدخل تكلفة العمالة في الحساب.

ثالثا. خطط ملكية العاملين لأسهم الشركة:

ويتم من خلاله تقديم المنظمة الفرصة للأفراد لشراء أسهمها، وتدفع هذه الخطة الأفراد على الاهتمام بزيادة

نجاح المنظمة، وزيادة معدلات نموها. ولكن من ناحية أخرى، قد لا تؤثر هذه الخطة كحافز على الأفراد عندها يشتري الأفراد أسهم محدودة. كذلك فإن قيمة هذه الأسهم قد تنخفض، مما يجعل الفرد ينظر إليها كميزة تقدمها المنظمة بدلا من كونها حافز من الحوافز.

3- الحوافز من حيث أثرها:

- الحوافز المباشرة:

إن الوسائل أو الأساليب التي تشجع على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل هي الحوافز المباشرة (الحوافز المادية و المعنوية).

- الحوافز غير المباشرة:

إذا كانت الحوافز المباشرة هي تلك الوسائل و الأساليب ذات الأثر المباشر في حفز العمال على سرعة الإنجاز و الدقة في الأداء، فإن ذلك لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم.

1- خطط أخرى فعالة لنظام الحوافز:

توجد خطط الحوافز منذ وقت طويل، وهي تتوفر في شكل أو آخر، وقد تم تنمية خطط حديثة للحوافز (نتيجة اختلاف الأنظمة والقوانين)، وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن لا حدود للابتكار فيها، وذلك حسب احتياجات العاملين، وطريقة العمل، مشاكل الأداء، وهدف المنظمة.ومن أمثلتها(حوافز عينية) (أحمد ماهر، 1999، ص 252):

-مكافئة استثنائية عن عمل طارئ متميز؛

- رحلة مجانية؛
- عمرة أو حج؛
- أجهزة منزلية؛
- أدوات شخصية؛
- خطابات شكر؛
- دروع امتياز.

8. أسس منح الحوافز:

إن أهم مقياس لمنح الحوافز هو الأداء المتميز، رغم وجود معايير أخرى منها الأقدمية، الجهد، والمهارة، وفيما يلي نوضحها (مروان الحلبي، 2014، ص 109-110):

- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء أهم معيار لمنح الحوافز، ويعني أن يزيد معدل الأداء عن المعدل النمطي، سواء كان ذلك من حيث الكمية أو توفير لتكاليف أو النوعية.
- **الجهد:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس مثل أداء الخدمات، لذلك فإن العبرة بالمحاولة الجدية أو الجهد المبذول، رغم أنه يصعب تقديره وأحياناً يشكك في موضوعيته.
- **الأقدمية:** تعكس الأقدمية عند المنظمات الحديثة مستوى الولاء والانتماء، الذي يجب مكافأته بشكل ما. وتأتي حوافز الأقدمية في شكل علاوات في الغالب، أو تقدير معنوي للأكثر أقدمية.
- **المهارة:** تنعكس المهارة في حصول الفرد على شهادات أو رخص أو براءات اختراع أو حتى دورات تدريبية. لذلك تهتم بعض المنظمات بتقديم حوافز عن المهارة رغم أن نصيب المهارة من الحوافز ضئيل جداً.

1. محددات فعالية نظام الحوافز:

ولكي تعمل خطط الحوافز بفعالية وتساهم في تحقيق أداء عالي للأفراد لا بد أن تعتمد على (مروان الحلبي، 2014، ص 119-120):

- **البساطة:** أن يكون هذا النظام بسيطاً (مختصراً، واضحاً، ومفهوماً في بنوده وصياغته).
- **التحديد:** أن يكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها محددة بدقة، فلا يكفي أن نقول 'ينتج أكثر' أو 'يؤدي إلى' أو 'تخفيض التكاليف' أو 'تقليل الحوادث'، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي.
- **قابلية التحقيق:** يجب أن يكون احتمال الوصول أو تحقيق السلوك أو الهدف وارداً وممكناً.
- **قابلية القياس:** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال، وعليه يجب أن تكون الممارسات والسلوك والأهداف وأيضا العوائد قابلة للقياس.
- **ربط الحافز بالأداء:** أي أن يشعر الأفراد أن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- **التفاوت:** إذ لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة (الاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد).
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم.
- **الكفاية:** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.
- **السيطرة:** وتعني تحكم كامل من الأفراد على الموارد المستخدمة والظروف المحيطة حتى يمكن حسابهم على المخرجات.

- **التغطية الكاملة للأداء:** ويعنى أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع العمل والأداء من حيث زيادة الكمية الجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وفتح الأسواق وعقد الصفقات وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
 - **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
 - **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، الرحلات، و الحفلات وغيرها.
 - **الجدوى:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها ونتائجها، ويتم ذلك من خلال مقارنة المنظمة قبل وبعد تطبيق النظام (حتى وإن كان ذلك بالحاكاة) وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليس إنفاق استثماري.
 - **كل العاملين:** يجب أن يشمل النظام في وضعة الكامل كل العاملين في المنظمة.
 - **ملموس وكبير:** فقط الحوافز المعتبرة والواضحة هي التي يكون لها أثر إيجابي، وقد يحدث العكس إذا كان مقدار الحافز قليل.
 - **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة إلى أخرى حتى يفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر يجب تغييره وفقا لتغيرات ومستجدات محيط العمل.
 - **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.
 - **تدريب المشرفين:** لا بد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله.
 - **عائلي:** كلما تم اشتراك العائلة في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام وذلك للزوجة والأبناء. ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.
 - **نظام التسجيل:** يجب أن يكون فيه نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع دون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
 - **بداية قوية:** وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.
 - **نهاية قوية:** ويتم ذلك من خلال توزيع الحوافز من خلال حفلات خاصة ووجود فقرات وكلمات شكر ومأكولات ومرطبات ودعاية قوية وإخراج جيد.
- إضافة إلى ما سبق فإنه على المدراء مراعاة عدة عوامل لضمان كفاءة وفعالية نظام التحفيز، يمكن تلخيصها فيما يلي (سليمان الفارس، 2011، ص 76):
- ارتباط السياسات بنوع الحوافز المقدمة وقوتها وبين مستوى الأداء.
 - يتغير ما يسعى إليه العاملون من حوافز مع تغير المواقف التي يتعرضون لها والتغيرات التي تحصل في الخبرات والمعارف والاهتمامات والقابليات والميول والاتجاهات. فمثلا الموظفون في سن مبكرة يفضلون حوافز مادية أنية لمواجهة مصاريف تعليم الأبناء، فيما يفضل الموظفون المتقدمون بالسن الميزات الأجلة وخاصة لمرحلة التقاعد. لذلك فإن نوع التحفيز يتأثر بمتغيرات شخصية عديدة مثل: درجة التعلم، الخبرات المكتسبة، البيئة الاجتماعية التي يعيش في كنفها، الجنس... الخ.
 - يتجه الناس في المجتمعات كلها إلى أن يسلكوا في العمل السلوك الذي تكافئهم عليه المنظمة، ولكن قوة تأثير الحوافز وفعاليتها تختلف في المجتمعات المتقدمة عنها في المجتمعات النامية، حيث ذكر Howard, 1996 أن أهم الحاجات في الدول المتقدمة خمس عشرة مرتبة على النحو الآتي: استخدام القدرات، الإنجاز، التقدم والترقي، السلطة، سياسة الشركة، التعويض المالي، العلاقة مع زملاء، العمل، الإبداع، الاستقلالية،

التقدير، المسؤولية، الأمان، المركز الاجتماعي، ظروف العمل، طبيعة الإشراف. ولكن لا ينطبق هذا الأمر على المجتمعات الأقل نمواً وتقدماً.

■ لا يقتصر تأثير عملية التحفيز على العاملين في المنظمات فقط وإنما يمتد تأثيرها إلى الأفراد الذين يبحثون عن العمل في سوق العمل، وذلك بقصد استقطاب وجذب الأكثر كفاءة.

2. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

يرى (الكردي، ص 59) أن نظام وضع الحوافز في أي منظمة أو قسم من أقسام المنظمة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز:

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

- **على مستوى المنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالقسم ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم القسم و/أو المنظمة ونوع النشاط وفعاليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي 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 ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ - اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين.

ب - احترام المسؤول لمروسيه.

ج - توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف.

د - إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

- **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مروسيه 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 مروسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمروسين.

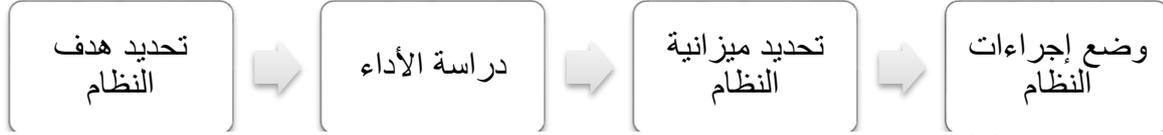
- **ظروف العمل:** للإدارة دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي، ويدور الحافز التنظيمي للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

11. مراحل تصميم نظام الحوافز:

عادة ما يقوم بتصميم نظام الحوافز مدير الموارد البشرية أو لجنة من المدراء أو مستشار خارجي. ويمكن تلخيص مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل الآتي (مروان الحلبي، 2014، ص 121-123):

الشكل (05): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: مروان الحلبي، 2014، ص 121.

أولاً. تحديد هدف النظام:

تحاول المنظمات تحقيق أهداف إستراتيجية محددة وعلى من يقوم بتصميم نظام الحوافز فهم هذه الأهداف جيدا حتى يمكن ترجمتها في شكل نظام للحوافز. فقد يكون الهدف تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات أو تخفيض التكاليف أو استثمار أفكار جديدة أو التشجيع على زيادة كمية الإنتاج أو تحسين الجودة... الخ.

وأول خطوة في تحديد أهداف النظام هو تجزئة الغايات الإستراتيجية إلى عدة أهداف والأهداف إلى أهداف فرعية بحسب الأنشطة والقطاعات ووحدات الإنتاج والفروع والأقسام حسب التنظيم. وبالنظر إلى هذه الاختلاف بين أجزاء المنظمة فإن الأهداف في كل جزء تختلف وتتنوع. ولذلك يجب أن يكون نظام الحوافز شامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية، فمثلا قد يكون فيه نظام حوافز لرجال البيع وآخر لموظفي الإدارة العليا، وآخر إلى مستوى المصالح... الخ وصولا إلى المساهمات الفردية، وهذا يحقق مبدأ المشاركة في وضع النظام.

ثانياً. دراسة الأداء:

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد وتصنيف الأداء المطلوب. كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. ويتطلب تحديد ووصف الأداء المطلوب ما يلي:

- 1- وجود وظائف سليمة التصميم، تصف العبء الكامل للعمل، وأن تكون الوظيفة محددة وواضحة والمسؤوليات وذات عمليات ونواتج واضحة.
- 2- وجود عدد صحيح من العاملين، وتوضيح طبيعة علاقات العمل بينهم مثلا علاقة تبعية أو تكامل، لأن ذلك يقودنا إلى الحديث عن نظام الحوافز الجماعي، فمثلا إذا كان الأفراد يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية فالأفضل أن يصمم نظام الحوافز على أساس الجماعة مقارنة بالأعمال المنفصلة كالإنتاج التي يلائمها نظام الحوافز الفردي.
- 3- وجود طرق عمل سليمة، ويعني ذلك وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا نتائج العمل.
- 4- وجود ظروف عمل ملائمة، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء فيه من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والتهوية والمواصلات وغيرها.
- 5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له السيطرة عليه أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل ونتائج العمل، ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز، والتي قد تأخذ الشكل الآتي:
- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها أو المبالغ التي تم تحصيلها أو عدد الرحلات وغيرها. وكلها يمكن نسبها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة.
- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة أو عدد الوحدات السليمة أو حجم المردودات أو حجم الديون أو حجم الاهتلاك أو الهدر.

- التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري مثل ممتاز، جد... الخ، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم مثل الأول، الثاني... فالأخير.

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوات أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء، ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي وفقا للظروف الأخرى وذلك كما يحدث فعلا. إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يتضمن الصدق (القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي) والثبات (أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف في الأجل القريب).

ثالثا. تحديد ميزانية الحوافز:

- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على النظام. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود الآتية (حامد حرفة، 1980، ص 152):
- قيمة الحوافز والمكافآت، وهو يمثل الغالبية العظمى للميزانية، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية، وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بالسجلات واجتماعاته وتدريب المديرين على استخدام النظام.
- تكاليف الترويج، وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات... الخ.

يمكن التفرقة بين نوعين من ميزانية الحوافز:

- 1- **ميزانية ثابتة:** وفيها يتحدد مبلغ ثابت معروف مسبقا، ويعتمد ذلك على الخبرة الماضية السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج. ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.
- 2- **ميزانية مرنة:** ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير. وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع أي مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من نتائج التي تمول ميزانية الحوافز، وبالتالي فإن النظام يمول نفسه.

رابعا. وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والمكافآت وتوقيت تقديمها، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات (حامد حرفة، 1980، ص 152):

- 1- **تحديد الأدوار:** وهنا يتم تحديد دور كل مشرف في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين. وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء في الغدارة العليا ومدير نظام الحوافز ومدير الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- 2- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين. ويحتاج الأمر تحديد من المجتمعين ودورات الانعقاد.
- 3- **وقت تقديم الحوافز:** قد تعطى الحوافز شهريا أو فصلية أو سنوية أو أنها تعطى بعد الأداء المتميز أو تعطى في مناسبات معينة فمثل الأعياد أو الدخول المدرسي... الخ.

- 4- نوع الحافز: يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- 5- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

خلاصة:

تمثل الحوافز الأداء المستخدمة في عملية التأثير على الفرد ودفعه نحو سلوك معين، ويعتبر التحفيز تلك العملية الكاملة، بحيث ينبع التحفيز عادة من عوامل خارجية، في حين تحرك الفرد عوامل داخلية تسمى الدوافع. تستخدم المنظمات عملية تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها والاستفادة أكثر من طاقاتهم وقدراتهم. توجد العديد من أنواع الحوافز التي يمكن أن تستخدمها المنظمات قسمها الباحثون إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، حوافز مباشرة والتي تعتمد على نتائج الأداء وأخرى غير مباشرة تربطها المنظمة بمناسبات معينة متعلقة بها أو بالموظف مثل الاحتفالات، الأعياد، الحج... الخ. كما يمكن أن تعتمد المنظمة على الحوافز الإيجابية أو السلبية كالعقاب والتوبيخ. كذلك يمكن أن تقدم الحوافز على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، إذ قدم العديد من الباحثين مساهماتهم حول طرق دفع الحوافز الفرد أو الجماعية مثل: تابلور، جاننت، فيشر، سكانلون، راكر. عادة ما تعتمد المنظمة على ثلاثة أسس لتقديم الحوافز سواء للفرد أو الجماعة هي الأداء والجهد والأقدمية والمهارة. وحتى تصمم المنظمة نظام للحوافز فإنها تمر بمجموعة من الخطوات بدأ من تحديد هدف النظام، ثم دراسة الأداء ثم تحديد ميزانية النظام وأخيرا وضع إجراءات النظام. ولكي يكون نظام الأجور فعال لا بد أن يتوفر على مجموعة خصائص أهمها العدالة، الكفاية، التفاوت، المشاركة، التغطية، السيطرة، قابلية القياس والتحقق، التنوع... الخ. ويتأثر نظام الحوافز بمجموعة من العوامل منها سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد، أسلوب القيادة وحجم المنظمة، الاتصال التنظيمي، ظروف العمل، والجوانب التنظيمية الأخرى.