

## المفهوم والنظريات المفسرة للحوافز في المنظمات Concept and theories explain incentives in organizations

فيروز بوزورين

أستاذة محاضرة

جامعة فرحات عباس، سطيف 1

fairouzpme@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2018-11-02

تاريخ القبول: 2019-01-06

### ملخص

يرتبط نجاح المنظمة بوجود إستراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات وأهداف واضحة ومحددة. وتهدف هذه الدراسة إلى إبراز ضرورة استخدام الحوافز كأدوات لتشجيع وتحسيس العاملين لتحقيق هذه الغايات والأهداف باعتبار أن الحوافز هي أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين. وطالما أنه لا يوجد سلوك دون دافع، وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يحبذها العاملون ويسعون إليها وهي التي يطلق عليها اسم الحوافز. أي أن سلوك الفرد يتحدد أساسا وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة الطاقات الكامنة والقوى الداخلية المعبرة عن أهدافه وحاجاته، أما الحوافز فهي المثير الخارجي أو العوامل الخارجية في البيئة المحيطة تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع. وهناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في المنظمات والنظريات المفسرة لها وهي تصنف إلى: مادية ومعنوية، فردية وجماعية، إيجابية وسلبية إضافة إلى الخدمات الاجتماعية. وتقوم كل منظمة منها باختيار التوليفة المثالية من أنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظاما متكاملًا يحفز العاملين على الأداء المتميز.

**الكلمات المفتاحية:** الدافع؛ الحافز؛ التحفيز؛ المنظمة؛ الحوافز المادية والمعنوية؛ الحوافز الفردية والجماعية؛ الحوافز الإيجابية والسلبية؛ نظريات الحوافز.

**Abstract:** The success of the organization is linked to an effective strategy based on clear and defined goals and objectives. The aim of this study is to highlight the need to use incentives as tools to encourage and motivate employees to achieve these goals and objectives as incentives are one of the main entrances to compensation for workers. As long as there is no behavior without motivation, these impulses must be stimulated by induction and excitement through certain tools and means favored and sought by the workers, which are called incentives. That is, the behavior of the individual is determined primarily according to his motives, which are considered as potential energies and internal forces expressed goals and needs, incentives are external stimuli or external factors in the surrounding environment offering different opportunities to satisfy these motivations. There are many types of incentives used in organizations and theories explained to them and are classified into: material and moral, individual and collective, positive and negative as well as social services. Each organization chooses the ideal mix of incentives to have an integrated system that motivates employees to perform well.

**Key words:** Motive; Incentive; Motivation; Organization; Material and Moral Incentives; Individual and Collective Incentives; Positive and Negative Incentives; Incentive Theories.

**تمهيد:** يقاس النجاح في أية منظمة بقدرة العاملين على تحقيق ما هو مطلوب أو منتظر بأداء مهامهم الوظيفية، وترتكز جهود المنظمة عموماً وإدارة الموارد البشرية خصوصاً على كيفية الحصول على الإنتاجية المرتفعة من خلال التحليل الوظيفي، أساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين الفعالة، توجيه العاملين والتصميم الملائم للبرامج التدريبية. وعلى الرغم من أنّ هذه الأنشطة على درجة عالية من الأهمية، إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها كافية لوحدها لتحقيق النتائج المرغوبة والتي تتمثل في امتلاك قاعدة منتجة من الأيدي العاملة، فالمنظمة قد تستطيع استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات في سوق العمل وإعداد برامج فعالة للتوجيه وتصميم برامج جيدة لتطوير قدراتهم، إلا أن ذلك لا يضمن الحصول على أداء مرضٍ وفعال، لذلك فإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدفع العاملين نحو زيادة الإنتاج وتعظيم مستوى الأداء، فإنه يتعين عليها أن تفكر في نوعية الحوافز التي تناسب دوافعهم، فقد تلجأ إلى المكافآت المادية كأجور، وقد تلجأ إلى مكافآت التقدير المعنوي كما قد يتم الجمع بين النوعين بنسب متفاوتة أو يمكن استخدام أنواع أخرى مختلفة من الحوافز لتحقيق النظام التحفيزي الأنسب، ذلك أنّ ضمان استمرار الأداء بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية يعتبر أحد المهام الأساسية لأي مسؤول في المنظمة. وحتى يتحقق ذلك يجب فهم دوافع وأنماط سلوك العاملين ومداخل التأثير عليها، وبالتالي تحديد كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة يترتب عليها تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الذاتية.

ولمعالجة هذا الموضوع، سنحاول من خلال هذه الورقة التي تتضمن أربعة محاور أساسية، الإجابة على الأسئلة التالية: ما هو مفهوم التحفيز وما هي مراحل التطور التاريخي للحوافز؟ ما هي أنواعها وأهم النظريات المفسرة لها؟ وما هي مبادئ ومراحل تصميم نظام الحوافز؟

وتنبثق أهمية هذه الدراسة من أهمية الحوافز بالنسبة للعاملين والمنظمات على حد سواء، إذ أنه من الصعب معرفة طبيعة الإنسان معرفة تامة أو التنبؤ بسلوكه، وذلك نتيجة للتداخل بين العوامل الشعورية واللاشعورية والعقلية والانفعالية أي أن سلوكه لا يخضع لقواعد محددة، إضافة إلى أن الشخصيات البشرية متميزة لوجود فوارق فيما بينها تنمو وتتسع مع زيادة التجارب والخبرة. لذلك فإنه من الضروري للإدارة الاسترشاد بما توصلت إليه نتائج نظريات الدوافع والحوافز في فهم دوافع وتصرفات وسلوكيات العاملين لاستثمار جهودهم وطاقاتهم وقدراتهم ودفعهم للعمل نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمات وحاجات ورغبات عملائها.

ويسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها ما يلي:

- إبراز أهمية التحفيز في تحقيق أهداف المنظمات،
- التعرف على الأهداف والغايات التي يمكن للمنظمات بلوغها عند وضع نظام حوافز فعال،
- التعرف على مختلف أنواع الحوافز ومعايير تصنيفها،
- إبراز أهم النظريات المفسرة للحوافز والتي يمكن الاعتماد عليها في معرفة طبيعة العامل والتنبؤ بسلوكه.

وبغية القيام بتحليل علمي ومنهجي لإشكالية البحث، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لجمع وتبويب مختلف المعلومات اللازمة لوصف الخلفية النظرية لهذا الموضوع.

### المحور الأول: مفهوم التحفيز والتطور التاريخي للحوافز

تسعى كل منظمة حريصة على تحقيق أهدافها إلى إثارة رغبة الفرد وتوجيهه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب وبالتبعية أداء المنظمة. وتعتبر الحوافز بالتحديد هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. ويمكن أن نعبر عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، بحيث تصاغ هذه العلاقة في المعادلة التالية<sup>1</sup>: **الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)**.

يعني ذلك أنه رغم افتراض توافر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توافر المعلومات لديه، إلا أننا لا نضمن الحصول على أداء جيد إذ أنّ ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه عنصر جوهري آخر هو الحافز.

### أولاً: تعريف التحفيز

يُعبّر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محقّقة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين، ثم تحديدها، ثم يتخذ الفرد سلوكاً معيناً لإشباع هذه الحاجة. إذ يعرف بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة"<sup>2</sup>. ويعرف كذلك بأنه: "العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وإشباع حاجاته الذاتية"<sup>3</sup>.

حيث يعتمد التحفيز على وجود دوافع أو حاجات مختلفة للعاملين سواء بطريقة شعورية أو لاشعورية، وهذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن وقت إلى آخر، ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما<sup>4</sup>:

حاجات أولية: حيث تغلب عليها الطبيعة الفيزيولوجية، وهي الحاجات الضرورية لحفظ النوع وبقاء الإنسان.

حاجات ثانوية: تمثل الحاجات الاجتماعية والمعنوية وتتطور وفقا للنضج العقلي للشخص مثل تحقيق الذات والانتماء والاعتراف والتقدير.

وعملية التحفيز تبدأ عندما تعرف الإدارة الحاجات التي يرغب العاملون في إشباعها، فالحاجات تُسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، بينما في حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة فإن التوتر يستمر، وعندئذ تكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى أو تغيير مسار الجهد المبذول أو استبدال الحاجة بأخرى. ومن خلال الحوافز يمكن إثارة العامل من أجل بذل جهد يفضي إلى تنفيذ مهام محددة تؤدي إلى رفع مستوى العامل والتميز في الأداء، ويكون بذلك قد حقق إشباع حاجاته أو بعضها. في حين التحفيز هو مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقييم. حيث تعرف الحوافز بأنها: "مجموعة المؤثرات التي يجري استخدامها في إثارة الدافعية للفرد، حيث أنها مؤثرات خارجية من شأنها أن تحرك السلوك الذاتي باتجاه إشباع حاجات معينة يرغب في الحصول عليها"<sup>5</sup>.

وفي محاولة لتعريف الدافعية والتفرقة بين الدوافع (Motives) والحوافز (Incentives)، ركز الدكتور حنفي سليمان على أن سلوك الفرد يتحدد أساسا وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن أهدافه أو حاجاته، في حين أن الحوافز والتي تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة هي التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع<sup>6</sup>.

انطلاقا مما سبق يمكن تعريف الحوافز بأنها: مجموعة العوامل الخارجية التي تجذب العامل باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته وذلك من خلال التأثير على سلوكه حتى يتم تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى أدائها.

كذلك لا بد أن نشير إلى أن عدم التوازن أو عدم الانضباط ينتج عندما لا يتم إشباع الحاجات الإنسانية، ومن الأمثلة الدالة على السلوك في حالة عدم التوازن: التغيير المستمر للعمل، ترك العمل، الشكوى المستمرة، الكذب، التفاخر والتباهي، فسلك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه الشخصية، وهكذا فإن الدوافع غير المشبعة هي التي تعتبر أكثر أهمية في توجيه سلوك العاملين أما الدوافع المشبعة فإنها تحمل تأثيرا أقل في سلوكهم.

إن تحفيز العامل يتم من خلال عوامل عديدة تشجع الأداء الفردي والجماعي، كما أن درجة تحفيز الفرد لا يتم معرفتها إلا عن طريق مستوى الأداء، المواقف وردود الأفعال الإيجابية، والرضا عن العمل الذي يظهر بوضوح<sup>7</sup>. فإذا تمّ تحفيز العامل، فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالاً إلا إذا تمّ توجيهه لخدمة أهداف المنظمة، وحتى تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع احتياجاته.

### ثانيا: التطور التاريخي للحوافز

**المرحلة الأولى: المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (Classic School):** تمثل هذه المرحلة المدرسة التقليدية في الإدارة، ويعتبر تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك سنة 1910 عندما ركز على أهمية الحوافز المالية، وافترض أن العامل كسول بطبعه ولا يمكن تحفيزه إلا من خلال الأجور والحوافز المالية فقط، إلا أن مدرسة الإدارة العلمية قد أغفلت عدة أمور على رأسها الجانب الإنساني. ومن أبرز الدراسات التي قام بها، دراسات الحركة والزمن بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العاملين كما قام أيضا بدراسة علاقة الأجور التشجيعية بمستوى أدائهم لزيادة إنتاجيتهم ودرس العمل الإشرافي وفصل بين التخطيط والتنفيذ، وعليه فإن تايلور حاول تحديد الأساليب العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل إنسانية الفرد. فهذه الطريقة تجاهل تايلور النقابات وأصبح لا يُفرّق بين العامل والآلة، وركّز على الجانب المادي للأفراد وأغفل جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثرا مساويا للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين ودفعهم لبذل المجهود المطلوب في العمل وبلوغ المستويات المقررة لأدائه، كما أدى نظام الأجور الذي وضعته حركة الإدارة العلمية إلى نشوء صراعات بين العمال والتأثير على علاقات الصداقة فيما بينهم ومع المشرفين، إضافة إلى مشكلة صعوبة الفصل بين واجبات المشرفين وتحديد مسؤولية كل واحد منهم والنتيجة عن فكرة التخصص الوظيفي بين المشرفين على العمال.

**المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية (Human School):** إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930 هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهومانس وغيرهما من علماء النفس الاجتماعيين. وقد عرفت هذه المدرسة اتجاهها آخر، خاصة وقد صاحبها تطوّر ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية<sup>8</sup>. وأصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظاما معقدا يتكوّن من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها العنصر الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد ركّزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية. فقد قام التون مايو وزملائه بإجراء دراسة أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية التي تشغل ثلاثين ألف عاملا، وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية السابقة الذكر، اتضح أنها ليست هي العامل المؤثر على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي لحوافز العمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية، وبالتالي تحريك سلوك الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة. وتتلخص نتائج تجارب هاوثورن في أن إنتاج العاملين يزداد إذا كانوا راضين في العمل، والرضا يتحقق نتيجة اهتمام الإدارة باحتياجاتهم ومشاعرهم ودعمها للجماعات التي يشكّلونها وإتاحة الفرص لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول أساليب وظروف العمل.

**المرحلة الثالثة: المدرسة المعاصرة (Modern School):** تُجسّد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حاليا، والعامل هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في تحقيق أهدافها نظرا لتمتعه بمختلف الطاقات الإبداعية. وفي هذه المرحلة تباينت أنواع الحوافز التي أخذت صورا متعددة: مادية ومعنوية، إيجابية وسلبية وفردية وجماعية، كلها ترتبط بإنجازات العامل وتحصيله من ناحية، ودوافعه وحاجاته ودرجة أهمية هذه الدوافع والحاجات من ناحية أخرى<sup>9</sup>. كما اختلفت معايير تقديم الحوافز فبعد أن كانت سرية للغاية ولا يتم الإفصاح عنها إلا في أضيق الحدود في المرحلتين السابقتين، أصبحت في النظريات الإدارية المعاصرة واضحة وأكثر موضوعية وغالبا ما تُقدّم في صيغ كمية ويساهم العاملون في تحديدها، مما يساعد على تشجيع الإبداع والتجديد.

### ثالثاً: أهمية التحفيز

للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في العناصر التالية<sup>10</sup>:

- . زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- . تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته تخفيض التكاليف، كميات الخامات وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية.
- . إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- . إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- . تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- . جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

### رابعاً: أهداف التحفيز

يتلقى المشرفون والرؤساء عبئاً كبيراً في فهم السلوك الإنساني وإدراك أنهم يتعاملون مع أفراد مختلفين فيما بينهم، مما يتطلب من أولئك الرؤساء والمشرفين فهم هذه الاختلافات والتعامل مع أصحابها على أساسها، حيث أن ما يحفز فرداً ما على العمل قد لا يحفز فرداً آخر، فالحافز المادي قد يوتي ثماره مع بعض العاملين لكن قد يكون وقع كلمة طيبة أكبر في دفع عاملين آخرين من الحافز المادي، لهذا يتوجب على الرؤساء إقامة علاقات طيبة مع المرؤوسين ومعاملتهم كبشر لهم عواطف ومشاعر، وإعطائهم حقوقهم دون انتظار طلبها، وتهدف عملية التحفيز في أي منظمة إلى ما يلي<sup>11</sup>:

**ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين:** فبينما تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كمّاً ونوعاً وتقديم أفضل الخدمات، فإن للحوافز المادية الايجابية أثراً طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء بالتزاماته المادية، كما يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الايجابية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المنظمة.

**ربط أهداف المنظمة والعاملين فيها بأهداف المجتمع:** فمن النتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من السلع أو الخدمات، وتوفيرها لأفراد المجتمع في الزمان والمكان



المناسبين، هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع للتعامل مع المنظمة وتفضيلها عن غيرها.

### المحور الثاني: أنواع الحوافز

هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيفها:

**أولاً: الحوافز من حيث طبيعتها:** وفقاً لمعيار طبيعة الحافز، تقسم الحوافز إلى حوافز مادية وأخرى معنوية.

**1. الحوافز المادية:** إذا كانت الحوافز المادية هي أقدم أنواع الحوافز، فما زالت لها أهميتها لحد الآن، وإن كانت درجة هذه الأهمية تختلف من عامل إلى آخر، وتتعدد الحوافز المادية التي يمكن للمنظمات استعمالها، حيث نذكر من أشكالها ما يلي:

**أ. الأجر:** يعرف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية"<sup>12</sup>. كما يشير إلى: "المكافأة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ التعويضات، خصائص الفرد، الأداء، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات"<sup>13</sup>. أي أن الأجر هو ما يدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل. وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط بتحقيق الأهداف، حيث تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. وسياسة الأجر هي نتيجة مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، ترمين الجهود والنتائج<sup>14</sup>.

**ب. العلاوات:** تعتبر العلاوات بالمقام الأول بمثابة تشجيع للعامل وتُشكل المكافآت العادلة والمشجعة جزء من سياسة إدارة المؤسسة، وهي تقوم على أساس الأهداف التنفيذية وتتضمن المادية منها مثل: الأجر، المكملات المدفوعة للأجر، وغير المادية مثل الشكر والتقدير وهي ترتبط عموماً بتلقي التغذية العكسية عن العمل المنتج<sup>15</sup>. وفي هذا الإطار يجب التفرقة بين عدة أنواع من العلاوات، من أهمها ما يلي:

- **علاوة الكفاءة:** وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة سنة تقريباً، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية،

- **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة سنة،

- **علاوة استثنائية:** وتمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.



وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حيث يحصل عليها العامل تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل، ونشير إلى أن استخدام نظام العلاوات خاصة علاوة الكفاءة يفترض أن يتم على أساس قياس كفاءة أداء العامل بصورة صادقة وسليمة، إلا أن هذا الافتراض لا يتحقق دائما نظرا لأنّ تقييم الأداء الذي يُشكّل المصدر الأساسي لمنح المكافأة يتأثر باعتبارات شخصية وإنسانية عديدة.

**2. الحوافز المعنوية:** وُضعت فلسفة الحوافز المعنوية على أساس أن العنصر البشري هو أهم عناصر الإنتاج بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضا، لذلك يجب معاملة هذا العنصر معاملة إنسانية وإشعار العاملين أنهم جزء من المنظمة التي يعملون بها، ففي نجاحها وتطورها نجاح لهم وتحقيق لأهدافهم، ومن أهم أنواع الحوافز المعنوية ما يلي:

أ. **الوظيفة الملائمة:** يقصد بذلك ملائمة الوظيفة وطبيعتها وأعبائها لقدرات وإمكانيات ومهارات ورغبات الفرد.

ب. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهو أسلوب من أساليب التحفيز الذي اعتمدته نظريات التحفيز الحديثة والتي ركزت على مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في سلطة القرار، وميزة هذا الأسلوب هي استناده إلى مبدأ اللامركزية أي توزيع السلطة وليس حصرها.

ج. **الأمن والاستقرار في العمل:** فالعاملين في حاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل والمداخيل الناتجة عنه.

د. **نمط الإشراف:** الواجب الأساسي للمشرف هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة يُقدّمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل وذلك من خلال الحث والتأثير على سلوكيات الجماعة وترغيبهم ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها<sup>16</sup>.

هـ. **التدريب:** ويُعدّ التدريب ذا فاعلية للعاملين بالمنظمة وأداة للتحفيز لأنه يزيد من كفاءتهم ويفتح أمامهم فرص الترقية ويرفع معنوياتهم متى أحسوا بتقدمهم وإتقانهم لعملهم.

و. **بيئة العمل المناسبة:** يقصد ببيئة العمل الظروف الفيزيائية (الطبيعية) المحيطة بالعامل أثناء تأدية مهام وظيفته، وتشمل نواحٍ متعددة مثل: الإضاءة، الضوضاء، الأتربة، درجة الحرارة، توفر المرافق العامة واتخاذ الاحتياطات لحماية العاملين من الأخطار.

بالإضافة إلى العناصر السابقة الذكر، يجب أن تعمل المنظمة على إيجاد علاقات شخصية طيبة بينها وبين العاملين بها، ونشر الوعي بينهم وإشعارهم بدورهم كعنصر حيوي في الإنتاج بمناقشة آرائهم والأخذ بها، والاهتمام بالمشاكل التي تصادفهم وإيجاد حلول سريعة لها

**ثانيا: الحوافز حسب المستفيد منها:** وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية

**1. الحوافز الفردية:** الحوافز الفردية هي: "تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل"<sup>17</sup>. ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين سعيا لتحقيق إنتاج أكبر والوصول إلى أداء أفضل، وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا على روح الفريق التي تمثل جوهر عملية الإدارة<sup>3</sup>، كما قد تؤدي المنافسة بينهم إلى توتر العلاقات في كافة المستويات مما قد يضر بالعملية الإنتاجية، ولذلك يجب مراقبة العمل والعمال بالإشراف الدقيق لتجنب هذه الآثار السلبية للحوافز.

**2. الحوافز الجماعية:** إن الحوافز الجماعية تكون مقابل عمل جماعي، فهي تتمي لدى العاملين روح العمل كفريق متكامل وتؤدي إلى تعزيز التعاون بينهم. إذ أن روح العمل كفريق عنصر أساسي، حيث يبذل فيه الجميع جهودهم لتعود الفائدة على الجميع، فالعمل يكون معا وبذلك تكون النتائج مشتركة، ويحرص كل منهم على ألا يتعارض مع عمل زملائه، لأن في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، كما أن العامل لا يتحمل المسؤولية الكاملة عن نتائج العمل، وبالمقابل فعدم وجود روح العمل كفريق يشكّل سببا للتنافس والنزاعات والتأخر في الإنجاز وانشغال الرئيس باستمرار بمعالجة النزاعات والصراعات الناشئة بين العاملين<sup>18</sup>.

**ثالثا: الحوافز حسب أثرها:** ففي هذا التقسيم ينظر إلى الحوافز باعتبارها حوافز ايجابية أو حوافز سلبية:

**1. الحوافز الايجابية:** هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجهم وكفاءتهم وهي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى العامل، ومن ثم تؤدي إلى الشعور بالرضا، فالعاملون ينجذبون إلى نوع النشاط الذي يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك فهم يتجهون نحو الحوافز الايجابية ويتعدون عن السلبية منها. وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم، لهم الحق في التمتع بالحوافز الايجابية التي تجعلهم في مستوى أعلى من زملائهم.

**2. الحوافز السلبية:** تستخدم لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه المرغوب، ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأنيب والتوبيخ والتنبيه والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز والترقية أو تخفيض الرتبة.

نستخلص مما سبق أن استخدام الحافز الملائم يتوقف على ظروف العاملين ودوافعهم ومتطلبات العمل، كما أنه يمثل مؤشرا لنجاح الإدارة. والحوافز متداخلة مع بعضها، فقد يكون الحافز معنويا وماديا وفي الوقت نفسه إيجابيا. ونشير إلى أن الحوافز المادية ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن هناك الكثير من العاملين الذين يستمرون في العمل حتى ولو كان الأجر غير مناسب؛ وذلك لتحقيق أهداف مثل إشباع حاجاتهم إلى النجاح وتحقيق الذات والتقدير والاحترام.

### المحور الثالث: نظريات الحوافز

لا بد للإدارة من الاسترشاد بما نادت به مختلف نظريات الحوافز لاستثمار جهود وقدرات العاملين ودفعهم للعمل نحو الأفضل. وفيما يلي أهم نظرياتها:

**أولا: نظرية سلم الحاجات (Hierarchy Of Needs):** في دراسته القيمة المنشورة سنة 1943 بعنوان "نظرية التحفيز الإنساني" بين أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) أن الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجاته وتحقيق غاياته بأساليب تدريجية. وبصفته متخصصا في علم النفس، فقد فسّر سلوك الفرد بأنه مرتبط بحاجاته التي يريد أن يُشبعها. حيث استند ماسلو في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وهي تتلخص فيما يلي<sup>19</sup>:

1. الإنسان هو كائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجات غير المشبعة تسبب التوتر لديه، والفرد يرغب في إنهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك الإنساني.

2. تتدرج الحاجات في هرم يعكس مدى أهمية أو مدى إلحاح هذه الحاجات.

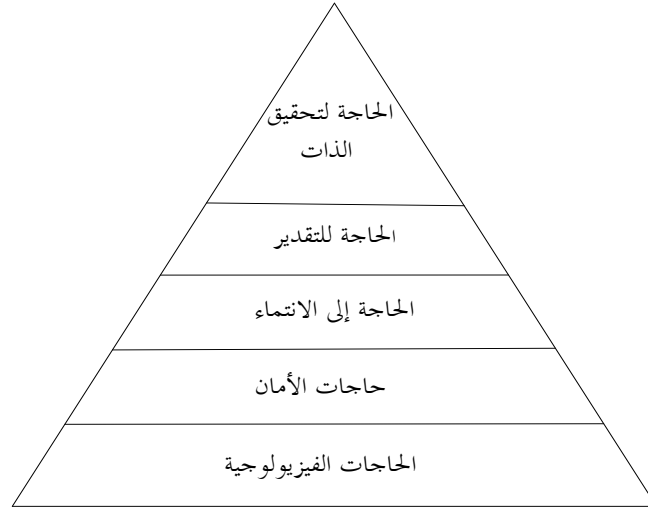
3. يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءاً بالحاجات الأولية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل إلى الحاجة إلى الأمان، ثم الحاجة إلى الانتماء ثم حاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات.

4. إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، يمكن أن تؤدي إلى إحباط وتوتر حاد وقد يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من هذا الإحباط.

إذن فقد صَنَّف ماسلو حاجات الإنسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل هرم كما

يلي:

### الشكل رقم 1: هرم ماسلو



**La source:** Dimitri Weiss, Ressources Humaines, Editions d'Organisation, Paris, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, p. 350.

وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير وأيدتها العديد من الدراسات، إلا أن التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم سلوك العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى من الرغبات في نفس الوقت، أو سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات.

**ثانياً: نظرية العاملين (The two Factors Theory):** ويطلق عليها أيضاً النظرية ذات المتغيرين وتتسبب للكاتب فريدريك هيرزبرج (Frederick Herzberg) الذي أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكّن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا<sup>20</sup>. وصنّف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين:

**1. العوامل الوقائية (الصيانة):** ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق

على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات. وقد حدّد عشرة عوامل وقاية<sup>21</sup>:

- سياسات الشركة وإدارتها،
- العلاقات مع المرؤوسين،
- ظروف العمل،
- العلاقات مع الزملاء،
- الحياة الشخصية،
- العلاقات التبادلية مع المشرف،
- الاستقرار في العمل،
- الإشراف الفني،
- الأجر،
- المركز والمكانة.

**2. العوامل المحفزة:** هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء. ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل<sup>22</sup>:

- الإنجاز في العمل،
- التقدم والترقي في العمل،
- إمكانية النمو والتطور الشخصي،
- الاعتراف والتقدير،
- طبيعة العمل نفسه ومحتواه،
- المسؤولية.

إن العوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها. في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والحفز عند توافرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. وقد أسهمت نظرية هيرزبرج في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الأجر، وظروف العمل، والسياسات، والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل، إلا أنها واجهت عدة انتقادات. وعلى الرغم من ذلك، ومع أن هذه النظرية لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل المحفزة التي اقترحتها النظرية، ويعود ذلك كله لكون هيرزبرج قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

**ثالثاً: نظرية الإنجاز (Achievement theory):** قدّم هذه النظرية عالم النفس دافيد ماكلياند (David McClelland) من جامعة "هارفارد" سنة 1961، وهذه النظرية من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه كما يشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون في قدرتهم على الإنجاز، فهناك من يكون إنجازهم متدنياً، وآخرين إنجازهم عالياً وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد<sup>23</sup>. حيث ركز ماكلياند في

دراساته المتعددة على الظروف التي تمكّن العاملين من تطوير دافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، واستخدم مصطلح "الإنجاز" بمعنى الحاجة والدافع معاً<sup>24</sup>. وقد توصل إلى ثلاثة حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي:

**1. الحاجة للإنجاز:** يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويصنعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم وإنجازهم.

**2. الحاجة للانتماء:** وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين، وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولاً من الآخرين.

**3. الحاجة للسلطة والنفوذ:** وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.

إن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة وصدق افتراضات ماكلياند قابلها بعض النجاح، ولكن نجد أن الاهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أُعطي لدافع الإنجاز. فبما أنه يحرك أو يدفع الأفراد إلى الأداء بناءً على مثير ذاتي داخلي، أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج فقد حضي بالعديد من جوانب الاهتمام في مجال التطبيق الإداري، وإن كانت النظرية قيّمة إلا أنها لا تمثل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية.

**رابعاً: نظرية التوقع (Expectancy Theory):** تعتبر نظرية التوقع التي وضعها فيكتور فروم (Victor Vroom) سنة 1964 من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، حيث تركز على أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات<sup>25</sup>:

**1. التوقع:** هو تقدير الشخص لقوة العلاقة بين المجهود الذي يبذله وبين الأداء المطلوب الوصول إليه، فإذا كان تقدير الفرد أنه كلما بذل مجهود أدى هذا إلى الأداء المطلوب، فإن العلاقة هنا واضحة وقوية.

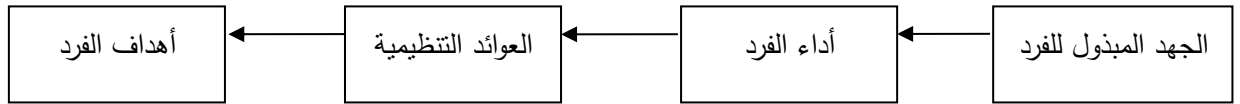
**2. الوسيلة:** تشير إلى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عوائد معينة نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة الحصول على العائد. ومن الأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتقوية العلاقة بين مستوى الأداء المحقق وقيمة العائد هي ربط الأجر بالإنتاج.

**3. جاذبية العوائد:** أي مدى أهمية أو منفعة هذه العوائد أو النواتج بالنسبة للفرد، بعبارة أخرى تشير جاذبية العوائد إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحصل عليه. فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر؛ فالشكر والتقدير قد يكون ذا قيمة ومنفعة لدى البعض، وقد لا يمثل أي قيمة للبعض الآخر، وعلى هذا تزيد دافعية الفرد حينما يحصل على عوائد تتناسب مع احتياجاته.

إذن فإن نموذج فروم، بسيط للفهم وغني من حيث النتائج، ويمكن تطبيقه في ميدان العمل بصفة عامة، فالتحفيز حسب فروم هو محصلة العوامل الثلاثة التالية<sup>26</sup>: **الدافعية = التوقع X الوسيلة X منفعة العوائد**

ويمكننا تتبع خطوات نظرية التوقع كالاتي:

#### الشكل رقم 2: نموذج مبسط لنظرية التوقع



المصدر: محمد صالح الحناوي؛ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 234.

وتتوقف قوة دافعية الفرد للأداء (الجهد)، على مدى قوة اعتقاده بإمكانية تحقيق الهدف الذي يسعى إلى تحقيقه، فإذا حقق الفرد هذا الهدف (الأداء) فهل ستتم مكافأته بطريقة مناسبة، وإذا قامت المنظمة بمكافأته، فهل هذه المكافأة ستشبع أهدافه وحاجاته.

**خامسا: نظرية ماك جريجور:** تعتبر نظرية دوجلاس ماك جريجور (Douglas McGregor) في فلسفة الإدارة تحليلا مقارنا بين مدارس الاتجاه التقليدي ومدارس الاتجاه السلوكي في موقفها من عملية القيادة والاتصال، أي في فهمها للعلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث قدم نظريته ضمن نموذجين للافتراضات المتعارضة بين التقليديين في الإدارة "X" والسلوكيين "Y" مفترضا أن لكل سلوك إداري إطارا فلسفيا يستند إليه المدير.

#### 1. نظرية X: تركز هذه النظرية على الافتراضات الأساسية التالية<sup>27</sup>:

- أ. إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
- ب. إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمّل المسؤولية في العمل.
- ج. الفرد يفضل دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.



د. يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الفرد على العمل، أي أنه يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس رغبة في العمل.  
هـ. تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الفرد ضرورية في العمل، فلا يُؤتمن على شيء هام دون متابعة وإشراف.  
و. يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل.

**2. نظرية Y:** أوجد ماك جريجور بديلاً لنظرية X بافتراضاتها السابقة وأسماها نظرية Y، حيث خالفت هذه الأخيرة الافتراضات في السلوك الإنساني الواردة في نظرية X ونظرت إلى الفرد نظرة إيجابية، ويمكن إبراز الافتراضات الأساسية التي استندت إليها نظرية Y في الآتي<sup>28</sup>:  
أ. إن طبيعة النفس الإنسانية وحاجاتها ليست ضد حاجات المنظمة، وإذا ظهر ذلك فإنه يعود إلى أن خبرات الأفراد السابقة في المنظمة شكّلت هذا السلوك.

ب. القدرة على تحمّل المسؤولية والقابلية لتوجيه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق النمو والتطور موجود لدى كافة الناس.  
ج. للإنسان حاجات متعددة ويجب على الإدارة إيجاد المناخ الملائم لإشباعها حتى يستطيع الفرد العمل براحة نفسية ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة معاً، وذلك بإعطاء العاملين الفرص وتشجيعهم، وإتاحة فرص التقدم لهم.

د. إن الفرد يطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود ويُفضّل أن يكون قائداً وليس تابعاً.  
إن نظرية Y تقود إلى مبدأ التكامل والذي يعني خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على تحقيق العاملين لأهدافهم الشخصية، من خلال تركيز جهودهم على تحقيق النجاح للمنظمة. ويتفق هذا المبدأ مع مفهوم الإدارة بالأهداف، كما أكد ماك جريجور على أهمية النمط القيادي الديمقراطي، والمشاركة في الإدارة وتنمية الإدارة لصالح مبدأ التكامل.

**سادساً: نظرية ألدرفر للوجود والانتماء والنمو (Alderfer's ERG Theory):** طرح ألدرفر هذه النظرية البديلة والبسيطة استجابة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو والتي برزت إلى الوجود سنة 1972، حيث تقوم على أساس تصنيف الحاجات في ثلاثة مجموعات فقط، وتتمثل فيما يلي:

**1. حاجات الوجود (Existence Needs):** وتُمثّل الحاجات الفيزيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان والتي يمكن إشباعها من خلال ظروف مادية وليس من خلال علاقات شخصية. وهكذا فإن الحاجات الخاصة بوجود الفرد تتمثل في الطعام، والشرب والنوم، والأجور، وظروف العمل المادية... الخ.

**2. حاجات الانتماء (Relatedness Needs):** وتتمثل في تلك الحاجات التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصالات المفتوحة وتبادل الأفكار والمشاعر مع الآخرين. وهي تقابل في هرم ماسلو حاجات الانتماء وبعض حاجات التقدير والاحترام والمتمثلة في ردود أفعال الآخرين.

**3. حاجات النمو (Growth Needs):** وتتمثل هذه الحاجات في تنمية الفرد وتحقيق ذاته، وتقابل في هرم ماسلو حاجات تحقيق الذات وجزء من حاجات التقدير والاحترام.

ويتفق ألدرفر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي، وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع للسلوك. ولكن من أوجه الاختلاف أن ألدرفر يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب إشباعها أولاً قبل غيرها من الحاجات الأخرى.

**سابعا: نظرية العدالة (Equity Theory):** نظرية العدالة تختلف عن النظريات السابقة، فهي لا تنظر إلى الفرد بصفته عنصراً مستقلاً عن الآخرين، مثلما هو الحال بالنسبة للنظريات الأخرى، وإنما تنظر إليه كجزء من النظام الاجتماعي السائد بكل منظمة. وقد قام بتطوير هذه النظرية في منتصف سنوات 1960 الكاتب ستايسي أدامز (J.Stacy Adams) وجوهرها هو أن الفرد في المنظمة يقارن نسبة جهده إلى العوائد التي يحققها مع نسبة أفراد آخرين يمارسون نشاطاتهم في نفس المنظمة (وحتى في منظمات أخرى)<sup>29</sup>. إن دوافع الفرد تتأثر بمدى الإحساس بالعدالة في موقع عمله، فإحساسه بالعدالة هي نسبة مخرجاته إلى مدخلاته، والمخرجات هي أي شيء يُدرك كعائد معين من العمل وتشمل الأجور والمركز الوظيفي وظروف العمل. أما المدخلات فهي كل شيء يعتبره الفرد استثماراً في وظيفته مثل القدرات الجسمانية والمهارات والجهود المبذولة وما إلى ذلك.

#### المحور الرابع: تصميم نظام الحوافز

إن ربط الحافز بالعمل عنصر أساسي لنجاحه في تحقيق غايته، وهذا النجاح لا يتوقف على ذلك بل يتطلب أن يكون الحافز متكاملًا ومتوافقًا مع الحاجة، أي أنه قادر على إثارتها وتشكيل الدافع.

**أولاً: مبادئ نظام الحوافز:** يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي<sup>30</sup>:

1. وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
2. المساواة والعدالة، فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

3. تميز الأداء، حيث يُعدّ من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج.

4. القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

5. المهارة والابتكار: حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يُقدّمون أفكاراً وحلولاً إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

6. الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم، ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.

**ثانياً: مراحل تصميم نظام الحوافز:** هذه الخطوات أو المراحل تتمثل فيما يلي<sup>31</sup>:

1. **تحديد هدف النظام:** قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات والإيرادات، تخفيض التكاليف، التشجيع على الأفكار الجديدة، تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف. ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، والقطاعات، والإدارات، والمصانع، والفروع، والأقسام) حيث يمكن أن تكون أهدافاً خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

2. **دراسة الأداء:** وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

3. **تحديد ميزانية الحوافز:** ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

أ. قيمة الحوافز والجوائز: حيث تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

ب. التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

ج. تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات وخطابات الشكر، والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها).

**4. وضع إجراءات النظام:** وهنا تتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة، وهي تعنى بتسجيل الأداء، حساباته، نماذجه، اجتماعاته، أدوار المشاركين فيه، أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز.

**ثالثاً: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:** هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز، منها ما يدخل ضمن إطار المنظمة الواحدة، ومنها ما هو خاص بالسياسة العامة للدولة<sup>32</sup>.

**1. على مستوى الدولة:** تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتمثلة في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف منظمات الدولة، بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم.

**2. على مستوى المنظمة:** تتمثل العوامل المتعلقة بالمنظمة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرة إدارته على اختيار النظام المناسب للحوافز. كما أن تركيبة القوة العاملة ونوعها في المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير على الحوافز. كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل الآتية: الوضع الاقتصادي للمنظمة، الوضع العام للعمالة، المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز، هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات، وتوقف الإنتاج لأسباب خارجة عن إرادة العمال.

### الخلاصة:

إن تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر فعالية يستوجب تطبيق أساليب التحفيز المناسبة التي تساعد على خلق بيئة عمل مثالية يسعى فيها العاملون إلى العمل بحماس وولاء وروح الجماعة والشعور بالمسؤولية والانتماء للمنظمة والرغبة في الاستمرار بها. ويتبين من خلال هذا العرض الأهمية الكبيرة للحوافز، إذ أن عدم استخدام نظام للتحفيز في المنظمات يؤدي إلى تعرضها لعدة مخاطر، لعل أهمها: عزوف العاملين عن العمل في إطار التعاون، سيادة اللامبالاة، غياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقومون بها، انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة، تراجع جودة المنتجات والخدمات، شعور العاملين بعدم الرضا وارتفاع نسب التغيب ودوران العمل والحوادث والأمراض المهنية، إضافة إلى زيادة المطالب والشكاوى باستمرار. وعليه، يمكن القول أن للحوافز أهمية لكل من العاملين

- والمنظمة؛ فبينما تسعى هذه الأخيرة من خلال اعتماد الحوافز باختلاف أنواعها، إلى تحقيق أفضل إنتاج كمًّا ونوعًا ورفع قدرتها التنافسية، نجد أن للحوافز خاصة المادية منها أثرا كبيرا في رفع مستوى معيشة الفرد وزيادة دخله، وتؤدي الحوافز المعنوية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ودفعهم للعمل بإخلاص وتفضيل الاستمرار في العمل بالمنظمة والتفاني في خدمتها.
- المقترحات:** من خلال ما سبق، نقدّم فيما يلي بعض المقترحات ذات الصلة بموضوع الدراسة:
1. التعرف على رغبات وحاجات العاملين وتركيز المنظمة على توفير وتقديم الحوافز التي يفضلونها والتي تتلاءم مع تلك الرغبات.
  2. الإعلان لجميع العاملين باختلاف رتبهم ومناصبهم عن معايير وأسس منح الحوافز.
  3. خلق جو من التنافس الإيجابي بين العاملين الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.
  4. إجراء دراسات لمعرفة مدى تأثير الحوافز على أداء وسلوكيات وقرارات العاملين.
  5. تشجيع التفاعل وتعزيز الثقة بين العاملين وتنمية روح العمل كفريق مما ينعكس على تحقيق الأهداف.

## الهوامش والمراجع:

- <sup>1</sup> بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمّان، 2008، ص 314.
- <sup>2</sup> Michel Amiel; Francis Bonnet; Joseph Jacobs, **Management de L'administration**, De Boeck & Larcier s. a, Bruxelles, 2<sup>ème</sup> édition, 1998, p. 61.
- <sup>3</sup> يوسف مسعود غنيم، "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي"، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص 46.
- <sup>4</sup> سعاد نائف برنوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، 2001، ص ص 408-407.
- <sup>5</sup> خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2002، ص 66.
- <sup>6</sup> جمال الدين المرسي؛ ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 342.
- <sup>7</sup> Claude Blanche Allègre; Anne Élisabeth Andréassian, **Gestion des Ressources Humaines: Valeur de L'immatériel**, De Boeck s.a, Bruxelles, 1ère édition, 2008, p. 182.
- <sup>8</sup> Omar Aktouf, **Le Management entre Tradition et Renouveau**, Gaëtan Morin Editeur, Canada, 4<sup>ème</sup> édition, 2006, p. 171.
- <sup>9</sup> سعيد يس عامر؛ علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سيرفيس للاستشارات، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص 348.
- <sup>10</sup> هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2007، ص ص 16-15.
- <sup>11</sup> محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2004، ص 122.
- <sup>12</sup> Frederic Colin, **La gestion des ressources humaines dans la fonction publique**, Gualino, France, 2016, p. 77.
- <sup>13</sup> Karim Messeghem; Florence Noguera; Isabelle Bories-Azeau, **GRH, PME, Transmission- De nouvelles perspectives**, EMS Edition, Paris, 2009, p. 121.
- <sup>14</sup> Thierry Picq, "Ressources humaines: Les fondamentaux", **L'essentiel du management par les meilleurs professeurs**, Eyrolles, Paris, 2008, p. 339.
- <sup>15</sup> Hanna Barlund, "Strategy based HR management in practice", **Human resources management and training**, United Nations, New York, 2013, p. 26.

- <sup>16</sup> طارق عبد الحميد البدري، أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2002، ص 25.
- <sup>17</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 23.
- <sup>18</sup> Marie Dominique Pujol, **Ressources Humaines: La boîte à outils de l'entrepreneur**, Editions d'Organisation, Paris, 2ème édition, 2003, p. 182.
- <sup>19</sup> محمد صالح الحناوي؛ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 214-215.
- <sup>20</sup> Annick Cohen, **Toute la Fonction Ressources Humaines**, Dunod, Paris, 2006, p. 72.
- <sup>21</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمّان، دون تاريخ نشر، ص 128-129.
- <sup>22</sup> خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، الطبعة الأولى، 1999، ص 244.
- <sup>23</sup> يعقوب حسين نشوان؛ جميل عمر نشوان، السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمّان، 2004، ص 20.
- <sup>24</sup> حسين حريم، مرجع سابق، ص 127.
- <sup>25</sup> صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2002، ص 46.
- <sup>26</sup> Jean Favry, **L'entreprise de la Valeur**, les Éditions d'Organisation, Paris, 2001, p. 185.
- <sup>27</sup> نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمّان، الطبعة الأولى، 2009، ص 135.
- <sup>28</sup> محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمّان، 2008، ص 131.
- <sup>29</sup> Alain Chamak; Céline Fromage, **Le Capital Humain**, Editions Liaisons, France, 2006, p.118.
- <sup>30</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، 2007، ص 132.
- <sup>31</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 102-103.
- <sup>32</sup> عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، دمشق، دون تاريخ نشر، ص 17-18.