

المحور الثامن:

نظام الحوافز للموارد البشرية

محاضرة المحور الثامن: نظام الحوافز للموارد البشرية (الأسبوع 10)

تمهيد:

يعد نظام الحوافز للموارد البشرية من أهم الأنظمة في إدارة الموارد البشرية، وهو ما سوف نتطرق إليه في محاضرة هذا المحور، حيث سنتعرف على هذا النظام من خلال التعرف على مفهوم الحوافز، أهميتها وأهدافها والتطور التاريخي لنظريات التحفيز، أنواع الحوافز بمختلف تصنيفاتها، وأخيرا على تصميم نظام الحوافز والمعوقات التي تواجه هذا النظام ومقومات نجاحه.

أهداف محاضرة المحور الثامن: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يلي:

- الاطلاع على مفهوم نظام الحوافز والفرق بين الحوافز والدوافع.
- استيعاب الأسس التي على أساسها تمنح الحوافز.
- التعرف على أهمية الحوافز بالنسبة للفرد، المجموعة، والمنظمة.
- فهم الأهداف التي يسعى إليها نظام الحوافز.
- إدراك التطور التاريخي لنظريات التحفيز، من أخلال أهم النظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية والحديثة.
- معرفة الأنواع المختلفة للحوافز سواء بناء على طبيعتها، المستفيد منها، نوعها، أو حسب تأثيرها.
- إدراك طريقة تصميم نظام الحوافز بداية من مرحلة الدراسة، ثم وضع الخطة، بعدها التجربة، وأخيرا التنفيذ والمتابعة.
- التعرف على المعوقات أو التحديات التي قد تواجه نظام الحوافز.
- الاطلاع على مقومات نجاح نظام الحوافز.

من خلال هذه المحاضرة سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم الحوافز، أهميتها وأهدافها والتطور التاريخي لنظريات التحفيز، أنواع الحوافز بمختلف تصنيفاتها، وأخيرا على تصميم نظام الحوافز والمعوقات التي تواجه هذا النظام ومقومات نجاحه.

أولا: مفهوم الحوافز، الأهمية، الأهداف والتطور التاريخي:

1- المفهوم ومعايير منح الحوافز:

أ- مفهوم نظام الحوافز:

هناك خلط بين المصطلحات التالية: الحوافز، الدوافع، يمكن تقديم التعريف الشامل التالي حول مفهوم الحوافز: هي كل الوسائل والأساليب الخارجية التي تستخدمها المنظمة مع الفرد لإثارة حماسه وتحريك دوافعه الداخلية بشكل منفرد أو ضمن مجموعة لبذل أقصى جهد في أداء المهام الموكلة إليهم بشكل مميز، ما يحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة ويرفع مستوى إنتاجيتها ويحقق حاجات ورغبات العاملين المادية والمعنوية.

بناء على التعريف الإجرائي السابق يمكن توضيح الفروق بين الحوافز والدوافع كما يلي:

- **الحوافز:** هي وسائل وأساليب (خارجية) تستخدمها المنظمة للتأثير على سلوك الفرد لبذل أقصى جهد في أداء المهام الموكلة إليه لتحقيق أهدافها ورفع إنتاجيتها.

- **الدوافع:** هي رغبة ومشاعر (داخلية) لدى الفرد للقيام بسلوكيات معينة.

ب- معايير منح الحوافز: هناك العديد من المعايير التي يمكن منح الحوافز على أساسها، وذلك كما يلي:

- **الأداء:** يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو في وقت العمل، ويعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل.

- **المهارة:** بعض المنظمات تحفز الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات اختراع أو أدوات تكوينية، ويمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد.

- **المجهود:** تلجأ المنظمة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل، كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية، لذلك تأخذ المنظمة في الحسبان المجهود.

- **الأقدمية:** يقصد بها الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمنظمة، لذلك يجب مكافأته، وتظهر هذه المكافأة في شكل علاوة وحوافز.

- **الأهداف:** هذا المعيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة.

2- أهمية وأهداف نظام الحوافز:

أ- أهمية نظام الحوافز: التحفيز له أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمجموعة والمنظمة، ويمكن توضيح تفصيل ذلك كما يلي:

– أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- التعويض المالي للفرد على أداؤه المتميز.
- زيادة مستوى الرضا للفرد.
- تحسين علاقة الفرد برئيسه المباشر.
- التعويض المالي لتحمل المسؤولية.
- اكتساب المكانة الاجتماعية.
- الشعور بالتقدير وسط زملاء العمل.

– أهمية الحوافز بالنسبة للمجموعة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- إثارة الحماس من أجل مزيد من العمل الجماعي.
- تنمية روح التعاون والمشاركة والتضامن.
- تنمية المعارف والمهارات داخل المجموعة.
- التوفير في الوقت والجهد المبذول.

– أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تحسن الإنتاجية والجودة والربحية.
- تخفيض الفاقد والتكاليف.
- تسهيل استقطاب الموارد البشرية.
- رفع روح الولاء والانتماء لدى العاملين.
- تحسين سمعة المنظمة بين المنافسين.
- تحسين مستوى التجديد والإبداع في الخدمات والمنتجات.
- انخفاض معدل دوران العمل.
- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة.
- ضبط السلوك بما يخدم أهداف المنظمة.
- تثبيت شعور العدالة والمساواة لدى العاملين.

- ب- أهداف نظام الحوافز:** تسعى المنظمة من خلال نظام الحوافز إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن توضيحها كما يلي:
- مكافأة الأداء المتميز.
 - تشجيع الإبداع والابتكار.
 - استقطاب الموارد البشرية اللازمة.
 - الاحتفاظ بالكفاءات البشرية.
 - رفع الروح المعنوية للعاملين.
 - تحسين مستوى الإنتاجية.
 - تقليل التكاليف التشغيلية.
 - تحسين سمعة المنظمة.
 - تشجيع المنافسة بين العاملين.
 - ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.
 - تنمية روح العمل الجماعي داخل المنظمة.
 - تكريس العدالة بين العاملين وتقليل الصراعات.
 - تشجيع التشارك المعرفي بين العاملين.

3- التطور التاريخي لنظريات التحفيز: ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر فيما يخص التحفيز كالاتي:

أ- النظريات الكلاسيكية للتحفيز:

- **نظرية الإدارة العلمية:** ظهرت على يد فريدريك تايلور، وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية لنظرية تايلور لتحفيز الموظفين:
 - التركيز على الحوافز المالية.
 - ضمان أن يعرف الموظفون ما هو مطلوب منهم القيام به.
 - تدريب الموظفين على كيفية القيام بعملهم بكفاءة.
 - إنشاء بيئة عمل مريحة وتقديرية.
- **النظرية البيروقراطية:** ظهرت على يد ماكس فيبر، فيما يلي بعض الأفكار المحددة التي اقترحتها فيبر لتحفيز الموظفين:
 - توضيح الأهداف والتوقعات: يجب على المنظمات أن توضح للموظفين أهدافهم وتوقعاتهم بوضوح، سيساعد ذلك الموظفين على فهم ما هو مطلوب منهم، وتحفيزهم على تحقيق النجاح.
 - توفير التدريب والتطوير: يجب على المنظمات أن توفر للموظفين التدريب والتطوير الذي يحتاجونه لأداء وظائفهم بفعالية، سيساعد ذلك الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتحفيزهم على الشعور بالرضا عن عملهم.
 - بناء ثقافة التقدير: يجب على المنظمات أن تبني ثقافة تقدر جهود الموظفين، يمكن القيام بذلك من خلال الاعتراف بالإنجازات الفردية والجماعية، وتوفير فرص النمو والتقدم الوظيفي.

- **نظرية المبادئ الإدارية:** تعود النظرية إلى هنري فايول. وفقاً لفايول يمكن للمديرين تحفيز الموظفين من خلال:

- توفير فرص للعمل الجيد: يمكن للمديرين القيام بذلك من خلال تقسيم العمل إلى مهام محددة وقابلة للقياس، وتوفير التدريب والأدوات اللازمة، وإنشاء بيئة عمل إيجابية.
- منح التقدير: يمكن للمديرين القيام بذلك من خلال تقديم الثناء والمكافآت، وإعلام الموظفين بمساهماتهم في النجاح التنظيمي.
- توفير فرص للتقدم: يمكن للمديرين القيام بذلك من خلال تشجيع الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم، وتقديم فرص للتدريب والتطوير، ومنح الموظفين الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر.
- بناء علاقات جيدة: يمكن للمديرين القيام بذلك من خلال التواصل المفتوح والصادق مع الموظفين، وبناء الثقة والاحترام، وإنشاء بيئة عمل تعاونية.

ب- النظريات النيو كلاسيكية للتحفيز:

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** ظهرت هذه النظرية على يد إلتون مايو. وفيما يلي بعض الأفكار التي طرحها مايو حول تحفيز الموظفين:

- توفير فرص للتواصل الاجتماعي: يمكن للإدارة أن توفر فرص للتواصل الاجتماعي للموظفين من خلال إقامة أنشطة اجتماعية مشتركة، مثل حفلات أعياد الميلاد أو الرحلات الجماعية.
- الاعتراف بالإنجازات: يمكن للإدارة أن تعبر عن تقديرها للإنجازات للموظفين من خلال تقديم المكافآت أو الثناء أو مجرد الاعتراف علانية بالإنجازات.
- إنشاء بيئة عمل داعمة: يمكن للإدارة أن تخلق بيئة عمل داعمة من خلال توفير فرص للنمو والتطوير، ومنح الاستقلالية، وحل النزاعات بشكل فعال.

- **نظرية سلم الحاجات:** صاحب هذه النظرية هو أبراهام ماسلو، وفيما يلي بعض الأفكار التي طرحها ماسلو حول تحفيز الموظفين:

- توفير بيئة عمل آمنة وصحية: يمكن للإدارة أن توفر بيئة عمل آمنة وصحية من خلال توفير المعدات المناسبة، وتدريب الموظفين على السلامة، وتنفيذ معايير السلامة.
- منح الموظفين فرص للتواصل الاجتماعي والشعور بالانتماء: يمكن للإدارة أن تمنح الموظفين فرص للتواصل الاجتماعي والشعور بالانتماء من خلال إقامة أنشطة اجتماعية مشتركة، وإنشاء فرق عمل، ومنح الموظفين المسؤوليات الاجتماعية.
- توفير فرص للنمو والتطوير المهني: يمكن للإدارة أن توفر فرص للنمو والتطوير المهني للموظفين من خلال توفير برامج التدريب والتأهيل، ومنح الموظفين الفرص للتعلم والتطوير الذاتي.

- نظرية X و Y: صاحب النظرية هو دوغلاس ماك جريغور.

تفترض نظرية X أن العمال بطبيعتهم كسالى ويتجنبون العمل إذا ما في وسعهم ذلك، ونتيجة لهذا تعتقد الإدارة بأن الموظفين يجب أن يخضعوا لنظم إشراف شاملة عن كثب باستخدام عناصر التحكم المتقدمة.

تفترض نظرية Y أن العمال بطبيعتهم طموحين ولهم دوافع ويتحلون بممارسات ضبط النفس، يعتقد بأن الموظفين يتمتعون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل الإبداعية، ولكن غالباً لا تستخدم مواهبهم في معظم المنظمات.

تركز نظرية X على العوامل الخارجية للتحفيز، مثل الأجر والمكافآت والعقوبات، وترى أن الموظفين بحاجة إلى الإشراف والسيطرة من أجل العمل بشكل فعال.

أما نظرية Y فتتركز على العوامل الداخلية للتحفيز، مثل الدافع الذاتي والقيم والأهداف الشخصية، وترى أن الموظفين لديهم القدرة على العمل بشكل مستقل ومسؤول إذا تم توفير الظروف المناسبة لهم.

ولذلك يمكن للإدارة أن تحسن تحفيز الموظفين من خلال توفير الظروف التي تلبي الاحتياجات الداخلية للموظفين، مثل توفير فرص للنمو والتطوير المهني، ومنح الموظفين الاستقلالية، وخلق بيئة عمل داعمة.

ج- النظريات الحديثة للتحفيز:

- نظرية التوقع: ترجع هذه النظرية إلى فكتور فروم، يمكن للإدارة استخدام نظرية التوقع لتحفيز الموظفين من خلال:

- توفير فرص للموظفين للنجاح: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال توفير التدريب والدعم والتوجيه للموظفين.
- ربط المكافآت بالأداء: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال تقديم المكافآت المالية أو غير المالية للموظفين الذين يؤدون بشكل جيد.

- إنشاء بيئة عمل داعمة: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية وعادلة.

وتشمل بعض الممارسات المحددة التي يمكن للإدارة استخدامها لتحفيز الموظفين وفقاً لنظرية التوقع ما يلي:

- تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق: يمكن للإدارة أن تساعد الموظفين على تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق، مما يمكنهم من التركيز على الأداء الذي سيؤدي إلى نتائج مرغوبة.
- توفير التغذية الراجعة المنتظمة: يمكن للإدارة أن تساعد الموظفين على التعلم مما يفعلونه بشكل جيد وما يمكنهم تحسينه، مما يمكنهم من تحسين توقعاتهم بالنجاح.
- الاعتراف بالإنجازات: يمكن للإدارة أن تعبر عن تقديرها للإنجازات للموظفين، مما يمكنهم من الشعور بالقيمة والتقدير.

- نظرية العدالة والمساواة: تنسب النظرية إلى آدمز ستاساي، يمكن للإدارة استخدام نظرية المساواة لتحفيز الموظفين من خلال التأكد من أن الموظفين يشعرون بأنهم يحصلون على ما يستحقونه مقابل جهودهم. وتشير نظرية المساواة إلى أن الموظفين لن يكونوا مدفوعين إلى الأداء بشكل جيد إذا شعروا أن ما يحصلون عليه أقل مما يبذلونه، ولذلك يمكن للإدارة استخدام نظرية المساواة لتحفيز الموظفين من خلال:

- توفير مكافآت عادلة: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال ربط المكافآت بالأداء، وضمان أن تكون المكافآت عادلة بين الموظفين الذين يؤدون نفس المستوى من العمل.
- إنشاء بيئة عمل عادلة: يمكن للإدارة أن تفعل ذلك من خلال توفير فرص متساوية للموظفين، وضمان معاملة جميع الموظفين بالاحترام والكرامة.
- **نظرية Z**: صاحب هذه النظرية هو عالم الإدارة الأمريكي من أصل ياباني، ويليام جورج أوشي، وتستند نظرية Z للتحفيز إلى أربعة مبادئ أساسية، وهي: المشاركة، العلاقات طويلة الأمد، رضا الموظفين، النمو والتطوير، يمكن للمنظمات استخدام هذه المبادئ لتحفيز الموظفين من خلال تنفيذ الممارسات التالية:
 - مشاركة الموظفين في صنع القرار: يمكن للمنظمات إشراك الموظفين في صنع القرار من خلال إنشاء لجان أو فرق عمل تضم ممثلين من جميع مستويات المنظمة.
 - بناء علاقات طويلة الأمد مع الموظفين: يمكن للمنظمات بناء علاقات طويلة الأمد مع الموظفين من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير، وتوفير الفرص للنمو المهني.
 - التركيز على رفاهية الموظفين ورضاهم عن العمل: يمكن للمنظمات التركيز على رفاهية الموظفين ورضاهم عن العمل من خلال توفير بيئة عمل آمنة وصحية، وتوفير مزايا جيدة للموظفين.
 - دعم نمو وتطوير الموظفين: يمكن للمنظمات دعم نمو وتطوير الموظفين من خلال توفير التدريب والتطوير، ومنح الموظفين الفرص للتعلم والنمو.

ثانياً: أنواع الحوافز: لا يوجد تصنيف واحد لأنواع الحوافز، والسبب أن هناك اختلاف في طبيعة الحوافز، من الاستفادة منها، نوعها، وتأثيرها... الخ، وهذا ما يجعل أنواعها مختلفة ومتداخلة أحياناً، لذلك سوف نوضح فيما يلي أهم تقسيمات أنواع الحوافز:

1- الحوافز حسب الطبيعة: وتقسّم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وشرح ذلك كما يلي:

- أ- **الحوافز المادية:** هي كل المبالغ التي تدفع للموظفين زيادة على الأجر القاعدي (الأساسي)، وتشمل مثلاً: مكافآت ساعات العمل الإضافية، مكافآت المردودية الفردية والجماعية، تعويض عمل المنصب، تعويض الضرر، تعويض الخبرة المهنية، تعويض النقل والإطعام، تعويض المنطقة، تعويض مصاريف المهمات، تعويض الأجر الوحيد والمنح العائلية، المشاركة في الأرباح، الزيادات الدورية والاستثنائية، علاوة الترقية... الخ.
- ب- **الحوافز المعنوية:** هي كل الحوافز الأخرى التي ليس لها طابع مادي والتي تحقق إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين وتزيد شعورهم بالرقى في عملهم وولائهم للمنظمة، ومن أمثلتها: الترقية إلى منصب أعلى، المشاركة في الإدارة وإتخاذ القرارات، التدريب والتنمية، الاستقرار الوظيفي، شهادات التكريم والجوائز، الخدمات الاجتماعية... الخ.

2- الحوافز حسب المستفيد: وتقسّم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية وحوافز على مستوى المنظمة وشرح ذلك كما يلي:

أ- الحوافز الفردية: هي تلك الحوافز التي يستفيد منها الموظف نتيجة أداءه الفردي المتميز، فعلى الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز على المستوى الفردي، إلا أن جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة، ولهذا فإن نظام الحوافز الفريدة هو من أكثر أنواع الحوافز استخداماً في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تستهدف الأرباح.

ب- الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحياناً عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي، حيث يحصل كل أفراد المجموعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل.

ج- الحوافز على مستوى المنظمة: تحتاج الكثير من المنظمات إلى مستويات عالية من التعاون بين العاملين من أجل تحقيق الأداء بكفاءة عالية، لذلك تلجأ إلى تبني هذا النوع من الحوافز من أجل تعزيز هذه الحالة على مستوى المنظمة ككل، وتتجسد هذه الحوافز مثلاً في المشاركة في الأرباح السنوية وملكية العاملين لجزء من أسهم المنظمة.

3- الحوافز حسب النوع: وتقسّم إلى حوافز مباشرة وحوافز غير مباشرة وشرح ذلك كما يلي:

أ- الحوافز المباشرة: هي تلك الحوافز التي يشعر بها الفرد بشكل مباشر، ونجد فيها الحوافز المادية مثل: المكافآت المالية... الخ، والحوافز العينية مثل: العلاج المجاني... الخ، وكذا الحوافز المعنوية مثل: شهادة التقدير، الخدمات الاجتماعية... الخ.

ب- الحوافز غير المباشرة: وهي تلك الحوافز التي لا يشعر بها الفرد بشكل مباشر، ومن الأمثلة عليها: ظروف العمل الملائمة، علاقة الفرد بزملائه وبالمسؤول... الخ.

4- الحوافز حسب التأثير: وتقسّم إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية وشرح ذلك كما يلي:

أ- الحوافز الإيجابية: إن الحوافز الإيجابية هي مختلف الحوافز ذات التأثير الإيجابي، خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد سواء كانت هذه الحاجات مادية أو معنوية، لكن بشرط أن يكون تأثيرها إيجابياً وجذاباً، أي بهذا التأثير تزداد دافعية الفرد للقيام بالأعمال التي تجلب له هذا التأثير الإيجابي، من أمثلتها المكافآت المالية، شهادات التكريم... الخ.

ب- الحوافز السلبية: هي تلك الحوافز التي تقوم على التأثير في سلوكيات وأفعال العمال بشكل سلبي، مثل العقاب ومختلف أساليب التخويف، وهي تمس الجانب المادي والجانب المعنوي، فالحوافز السلبية في الجانب المادي مثل: الخصم من الأجر، الحرمان من بعض المكافآت المالية... الخ، أما الحوافز السلبية المعنوية فهي مثل: التوبيخ الشفهي أو الكتابي، تنزيل الرتبة أو الحرمان من الترقية... الخ.

ثالثاً: تصميم نظام الحوافز، المعوقات ومقومات النجاح:

1- تصميم نظام الحوافز: نظام الحوافز يمر بعدد من المراحل في تصميمه، وذلك كما يلي:

أ- **مرحلة الدراسة وإعداد النظام:** تقوم الإدارة بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد وكذا نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.

ب- **مرحلة وضع خطة للنظام:** في هذه المرحلة يتم تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز وذلك حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي وجماعي.

- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

ج- **مرحلة تجريب خطة النظام:** قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها؛ كأن يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

د- **مرحلة التنفيذ والمتابعة:** على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بما يضمن نجاحها وتنفيذها بشكل سليم وشامل، من أجل تشجيع العاملين لرفع مستوى أدائهم وزيادة فعاليتهم وإنتاجيتهم وتحسين جودة أعمالهم وسلوكهم وتطوير مساهمهم المهني، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

2- **معوقات نظام الحوافز:** هناك بعض المعوقات التي تواجه نظام الحوافز وتوقه عن تحقيق الأهداف المرجوة منه، ويمكن توضيح أهم هذه العقبات فيما يلي:

- عدم الدقة في وضع معايير استحقاقية الحوافز.

- تأثيرات تغير أساليب الإنتاج أو الخامات أو المعدات على أداء العاملين.

- ظاهرة تقييد العاملين لمستوى الإنتاج.

- صعوبة تحديد معايير استحقاق الحوافز في بعض الوظائف.

- مشكلة تحديد نوع وقيمة الحوافز المناسب للأداء المتميز.

3- **مقومات نجاح نظام الحوافز:** إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات كما يلي:

أ- **الفعالية في تصميم نظام الحوافز:** يتصف نظام الحوافز الفعال بالصفات التالية:

• العدالة والتشاركية.

• البساطة والتنوع.

- الاستقرار والمرونة.
- الكفاية.
- الجدوى.
- الواقعية والوضوح.
- التوازن بين تحفيز الأداء الفردي والجماعي.
- اقناع العاملين.
- تصميم المعايير بطريقة علمية.

ب- تسهيل إتخاذ الإدارة للقرارات بخصوص الحوافز: تحرص إدارة الموارد البشرية في تصميمها لنظام الحوافز على:

- وضوح تصميم النظام.
- توضيح خطة الحوافز وعقبات التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.
- تزويد إدارة المنظمة بدليل مادي يرجعون إليه.
- استخدام نظام الحوافز كوسيلة لقياس كفاءة الأداء في المنظمة.

ج- تحديد تكلفة نظام الحوافز والجدوى الاقتصادية له: عند تصميم نظام للحوافز مهم أن يتم تحديد العبء المالي الذي سوف تتحمله المنظمة كنتيجة لتطبيق هذا النظام، وتحديد المكاسب المادية والعنوية التي سوف تحققها المنظمة من خلاله.

رابعا: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد للمحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بنظام الحوافز؟ ما الفرق بين الحوافز والدوافع؟
- أذكر المعايير التي على أساسها تمنح الحوافز؟ ما هو المعيار الأساسي في منح الحوافز؟
- تعتبر الحوافز مهمة بالنسبة للأفراد والمجموعات وبالنسبة للمنظمة ككل، إشرح ذلك؟
- يسعى نظام الحوافز لتحقيق جملة من الأهداف، أذكرها؟
- إشرح إحدى النظريات الكلاسيكية في مجال التحفيز؟
- إشرح إحدى النظريات النيوكلاسيكية في مجال التحفيز؟
- إشرح إحدى النظريات الحديثة في مجال التحفيز؟
- تنقسم الحوافز إلى العديد من الأنواع، أشرح الحوافز حسب طبيعتها وحسب المستفيد منها؟
- تنقسم الحوافز إلى العديد من الأنواع، أشرح الحوافز حسب نوعها وحسب تأثيرها؟
- يمر تصميم نظام الحوافز بعدد من المراحل، أذكرها مع الشرح؟
- يواجه نظام الحوافز العديد من المعوقات والصعوبات أذكرها؟
- هناك عدد من القومات تدعم نجاح نظام الحوافز في المنظمة، أذكرها؟