



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

قسم علوم التسيير



الفوج: 01

التخصص: سنة أولى ماستر ادارة الموارد البشرية

بحث حول:

التحفيظ

الأستاذة:

-أقطي جوهره

الطلبة:

-بن صالح نزيهة

-بھليل ميس

-تلي دنيا سلمى

السنة الدراسية:

(2019/2020)

خطة البحث:

المبحث الأول : ماهية التحفيز

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و بعض الصطلحات

المطلب الثاني :انواع التحفيز

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التحفيز

المطلب الرابع : معوقات التحفيز

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

المطلب الرابع: أساليب التحفيز

المقدمة:

يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري ، والذي يعتبر الثروة النادرة التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها. فالمنظمات تحاول تعظيم أرباحها والبقاء في السوق في ظل المنافسة ، ومن بين العوامل التي تحقق ذلك دراسة سلوك العاملين في التأثير على نفسياتهم بالشكل الذي يزيد من ولائهم ورضاهم ، وهذا من خلال إشباع حاجيتهم وتحقيق ورغباتهم بما يضمن توجيههم لخدمة أهداف المنظمة لا يتعارض مع رغباتهم وأهدافهم الشخصية.

و من هنا نطرح اشكالتنا: ما هو التحفيز؟ وكيف يتم تحفيز الموارد البشرية؟

المبحث الأول : ماهية التحفيز

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و بعض المصطلحات

أولاً: تعريف التحفيز

- التحفيز اهم النشاطات و الأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد و كسب ولائهم و حثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدة
- التحفيز هو الأسلوب المستخدم لحث العاملين على العمل المستمر
- التحفيز هو عبارة عن عامل يعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته
- *من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات و بمعنويات التي تمنحها للعامل ، لإشباع حاجاته و خلق دافعية لديه تنشطه وتحركه و توجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن و أجود و ذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة¹

ثانياً : الدافعية

هي عامل انفعالي داخلي للفرد ويعمل على توجيه سلوك الفرد نحو تحقيق هدف معين وهي الحاجات والرغبات الداخلية لدى الفرد التي تتسبب في تحريكه أي دافعيته نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام اللاشعوري

ثالثاً: الحوافز

هي الامكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالفرد والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوكه وادائه لنشاط وهو الاسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته ويحقق اهدافه²

المطلب الثاني: انواع التحفيز

تنقسم الحوافز الى نوعين:

1- الحوافز المادية :

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية.

¹ - سليمانى ذهبية ، بالحجة سعيدة << الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين >> مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، 2013.2012 ص 21

² - مقدود وهيبية ، << التحفيز ودوره في تفعيل اداء الافراد في المنظمة >> مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير ، جامعة بسكرة 2007/2008 ص(3-8)

1-1 حافز الاجر: ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من

وراء عمله، يعرف الأجر على أنه " الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل

2-1 ظروف وامكانيات العمل المادية : تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلة والمعدات، مكان العمل، النارة، نضام المكان ونظافته...) وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياً لعمل أحسن. ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل، وهذا لكي تبقى محافظة على فعاليتها.

3-1 ساعات العمل : ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الجهد العضلي والجهد النفس ي الذي يعانيه العامل وينطبق على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية فليس من الضروري دوماً أن تزيد الإنتاجية بانخفاض ساعات العمل لذلك يجب على الدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية.

4-1 الخدمات الاجتماعية : تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بدل مجهود أكثر ورفع كفاءتهم الإنتاجية، وتختلف أنواع الخدمات باختلاف المشاريع ولكنها تشمل بصفة عامة

2- الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل . وذلك أن الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله ومن دلائل هذه الحوافز:

2-1 الامن والاستقرار في العمل: إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمان والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل . فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى الشك أنه يشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذن لهذا العامل تأثير كبير على نفسية العاملين، ومن ثم كان البد من طمأنته وجعله يشعر على أنه باق في منصب عمله بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة إليه ألن العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجزاً على الإبداع.

2-2 فرص الترقية والتقدم: هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل مثل التقاعد، الاستقالة أو التوسع في الأعمال فتلجأ الدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض أو تلك المراكز

بأفراد المؤسسة إلا أنها في بعض الأحيان تعتمد إلى مأل تلك المراكز من داخل المؤسسة عن طريق الترقية وتكمن فاعلية الترقية كحافز على العمل

إنتاجية الفرد وكفاءته . وتجدد بنا الشارة هنا إلى أن المنظمات التي تتحدد فيها الترقبات على أساس العالقات العائلية أو الشخصية، أو الصداقة أو المحبة أقل من المنظمات التي ترتبط فيها الترقبات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم. إن المبدأ الرئيس ي الذي يجب مراعاته عند رسم سياسة الترقية بهدف استخدامها كحافز هو أن يرتبط حصول الشخص على الترقية لتحقيقه العمال متميزة أو مستوى كفاءة عالية.

2-3 الاعتراف بأهمية العامل: تكمن أهمية هذا الحافز في اعتراف الدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله لثبات كفاءته وكلما زاد حرص الدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك إلى وحيد الجهود المبذولة للوصول

إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين

2-4 المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى العمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد ففكرا وعمال في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتض ي أن يشترك العامل في عملية النتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى ال يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل **2-5 التدريب:** إن استمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلاءم والتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية، مرتبنا باستمرارية التعليم والتدريب والتوجيه.

*ويمكن تعريف التدريب على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاوله عمله.

ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، ملا يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية **2-6 الضمان الاجتماعي:** هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتنبع من الحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن تم يبذل كل

ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه ليضمن دخال مناسباً له في تحقيق أرباح المنظمة التي يعمل بها، ألن استمرارها في تأدية نشاطها معناه ضمان منصب عمله³

المطلب الثالث: أهمية و أهداف التحفيز

أولاً: أهمية التحفيز

للحوافز أهمية كبيرة نبرزها في النقاط التالية:

- تخفيض الفائض في العمل مثل: تخفيض في التكاليف.
- إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام اتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء⁴

ثانياً: أهداف التحفيز

ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين :

تسعى المنظمة إلى تحقيق أفضل إنتاج كما ونوعاً وتقديم أفضل خدمات ، فان للحوافز المادية الايجابية أثر طيباً على رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله إذا ما 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 :

فمن نتائج التي تترتب على استخدام التحفيز في المنظمة ، دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية سواء من السلع و الخدمات وتوفيرها للأفراد اتمع في

3 - قلال نسيمه، <<اثر التحفيز في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة >>مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،جامعة مستغانم2017/2018

محمد امين بريكي، جمال بلخير << التحفيز واثره على الرضا الوظيفي >> مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر ،جامعة تلمسان 2015/2016 ص17

الزمن والمكان المناسب هذا بدوره ينعكس إيجاباً على سمعة المنظمة في أوساط اتمع الذي تعمل فيه،
فيدفع أفراد هذا اتمع للتعامل مع المنظمة و تفضيلها عن غيرها

المطلب الرابع : معوقات التحفيز

تعترض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف
ومن تلك المشكلات ما يلي:

- 1-عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2-تطبيق نظم واحدة وتمطية في عدد كبير من المنظمات.
- 3-عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناء عليها. ونتيجة لذلك ترى أعدادا كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجددين و استمرار المقصرين في تفصيرهم.
- 4-عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية
- 5-سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيههم، أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظنا منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد
- 6-ارتفاع تكاليف الحوافز.
- 7-قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها
- 8-عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز.
- 9-غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز
- 10-فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز⁵

5-قلال نسيمه،(2017) ، مرجع سابق ص18

المبحث الثاني: ماهية نظام الحوافز

المطلب الأول: المبادئ الأساسية لنجاح نظام الحوافز في المنظمة

إن أنظمة الحوافز تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تعتبر كشرط أساسي لنجاح عملية التحفيز وتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

➤ دراسة الإحتياجات و دوافع الأفراد:

يجب على المنظمة قبل وضع نظام الحوافز أن تتعرف على دوافع الأفراد للعمل وتحدد أولويات الدوافع من وجهة نظرهم، كما تعمل للتعرف على الإختلافات بين هؤلاء العاملين، ومعرفة أن لكل فرد إحتياجات خاصة به، ذلك لأن التحفيز الفعال يتطلب فهما ماهية الإحتياجات التي تجعل الفرد يبذل جهودا مميزة لتحقيقها، وبهذا تتمكن المنظمة من تحديد واختيار أنواع الحوافز المتوافقة مع دوافع العاملين.⁶

➤ بساطة ووضوح نظام الحوافز:

كلما كان نظام الحوافز مختصرا، واضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته، كلما ساعد على نجاح عملية التحفيز في المنظمة، وخاصة إذا تم تحديد أنواع السلوك والأداء الذي سيتم حثه بالشرح التفصيلي لها، وهو ما يجعله مفهوما من طرف المنفذين والمسؤولين والعاملين⁷ ومن هنا تظهر ضرورة التعريف بالنظام والإعلان عنه لجميع أعضاء المنظمة، من أجل فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقريرها للحوافز، وكذلك فهم معايير وشروط منح الحوافز أي مواصفات الأداء أو السلوك الذي تمنح الحوافز بسببه.⁸

⁶ المرسي مجال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛ لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2003 ص 481

⁷ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط6، 1998 ص 253

⁸ ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (د د ن)، الرياض، ط1، 1993 ص 543

➤ تناسب الحوافز للأداء:

يرتبط إشباع الإحتياجات بسلوك معين من الأفراد، وذلك بتوضيح العلاقة بين السلوك والأداء المرغوب من المنظمة وبين حوافز معينة يمكن الحصول عليها، وقصد أن يشعر الفرد بالرضا على الحوافز يجب أن تكون تابعة مباشرة بالعمل قدر المستطاع، كما جيب أن تتناسب وتتوافق مع جهودهم، وبهذا لا يمكن أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإنما يجب أن تتناسب حسب قدراتهم وجهودهم؛ فالتوافق بين الحافز والأداء يعني ضرورة تفاوت العاملين في حوافزهم وذلك حسب مقدار كل فرد من الأداء، هذا من أجل أن لا تفقد صفتها التحفيزية.⁹

➤ شمولية التحفيز:

جيب على نظام الحوافز أن يغطي كافة الجهود التي يبذلها الأفراد، إذ يجب أن تأخذ المنظمة بعين الإعتبار الجهود الإضافية وعدم اعتبارها جزء من الوظيفة، بالإضافة إلى عدم تشجيع الحلول السريعة على حساب التحسينات طويلة الأجل، ذلك لأنه يؤدي إلى انحراف في نظام العمل، ويجب أن لا تعمل المنظمة على مكافأة النتائج فقط، لأن ذلك يدفع الأفراد إلى التركيز على النتائج بدلا من تحسين عمليات الأداء مثلا، ولهذا يجب على المنظمة أن لا تقدم حوافز مقابل النتائج فقط بل أيضا مقابل جودة وكفاءة عمليات الأداء، وكذلك الجهود وغيرها، وبهذا فعلى المنظمة تقدير الإنجازات مهما صغر شأنها، لأن كل تحسين مهما قل يعتبر تقدم في الإتجاه الصحيح.

➤ وعي الأفراد بنظام الحوافز وإمكانية تحقيقه:

ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها وإدراكهم لسبب حفزهم، بالإضافة لتيقنهم بارتفاع احتمال التوصل إليها وتحقيقها، وأن مكافأة المنظمة لهذه التصرفات هو أمر وارد، وما يساعد على ذلك هو وضع أهداف قابلة للتحقيق.

⁹ يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016 ص416

➤ التوقيت الملائم:

يتم مراعاة قصر الفترة ما بين الأداء المخلوق للفرد وحصوله على الحافز، فإذا قام العامل بالأداء المطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز وعليه على الحافز أن يتبع الأداء بسرعة دون تأجيل أو تعطيل¹⁰، بالإضافة إلى ضرورة اختيار الوقت المناسب والشخص المناسب الذي سيقدم هذا الحافز للفرد.

➤ الثبات والإستمرار والإستقرار:

على نظام الحوافز أن يكون ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، بمعنى أن على المشرف أن يكافئ كل العاملين لنفس التصرف سواء كان أداء أو مجهود أو سلوك معين، أي تقديم حوافز على نفس التصرفات¹¹، فإذا كانت المنظمة كثيرا ما تغير الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة، أو أنها تتعرض لتغيير مستمر لسياساتها، أو أن المشرف متقلب السلوك، فإن هذا يتسبب بالشعور بعدم الإستقرار، مما يؤدي إلى عدم تحفيز الأفراد؛ وبالتالي ف ضمان ثبات واستمرار الحوافز يخلق الشعور بالطمأنينة لدى الأفراد.¹²

➤ عدالة النظام:

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم، وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء، وإن كانت هناك عدالة في توزيع الحوافز وشعر بعض الأفراد بانعدامها، يجب على المشرف أو المدير أن يوضح لهم السلوك المناسب الذي يمكنهم من الحصول عليها، ومقارنة أدائهم مع أداء الأفراد المحفزين، وذلك باقتناعهم بعدالة أوضاعهم حتى يؤدي إلى استقرار دافعيتهم.¹³

¹⁰ كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار املنهل اللبنانيين، لبنان، ط1، 2116، ص111

¹¹ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، (د ط)، 2115، ص214

¹² مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار جمالوي للتوزيع، عمان، ط1، 1993، ص278

¹³ أمحد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار اجلامعية، الإسكندرية، (د ط)، 2114 ص 552

➤ تميز النظام:

نظام الحوافز ليس نمطياً، بمعنى لا يمكن جذب نظام معين ناجح في منظمة ما من بلد ما وتطبيقه على المنظمة حتى ولو كانت تشابهها من حيث النشاط، ذلك لأن ظروف كل واحدة مختلفة عن الأخرى، كما تختلف طبيعة الأفراد و إحتياجاتهم الحقيقية من منظمة لأخرى، بالإضافة لتباين قيم وثقافة المنظمين وأفراد كل منهما، وبهذا يجب أن يكون نظام الحوافز مصمم حسب أنواع العاملين الموجودين في المنظمة وأنواع الأهداف التي تسعى إليها وغيرها من أسباب التميز.¹⁴

➤ التنوع في الحوافز:

على الحوافز أن تكون متنوعة حسب تنوع حاجات أفراد التنظيم وتغيرها من وقت لآخر، إذ لا يمكن افتراض أن الناس تعمل من أجل المال فقط، وبهذا على المنظمة أن تستعمل نظم حوافز متنوعة تتضمن الحوافز المادية والمعنوية، إذ تزداد فاعلية الحوافز المادية إذا تبعث بالحوافز المعنوية اللازمة، بالإضافة إلى التنوع بين الحوافز السلبية والإيجابية، مع مراعاة الحذر في استعمال الحوافز السلبية، واعتمادها على أنظمة الحوافز الفردية في مواقف معينة وعلى أنظمة الحوافز الجماعية في مواقف أخرى.

➤ الإستخدام المتقطع للحوافز:

يعتبر التحفيز المتقطع أكثر فعالية من التحفيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إذ أن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد الكثير من جاذبيته، كما يجعل رد فعل الأفراد قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر، لأن الحافز المستمر يصبح كنوع من الحقوق الواجب منحها لهم، فإذا أخذنا العلاوات الدورية التي تمنح بصفة مستمرة لكل الأفراد كمثال نجد أنها تفقد صفتها التحفيزية¹⁵، لأن الفرد يعتبرها كجزء من الأجر.

¹⁴ كامل بربر، مرجع سابق ، ص 111
¹⁵ المرسي مجال الدين ، ص482

➤ إستمرارية المعلومات المرتدة:

إن توفر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع معنويات العاملين في حال إرتفاع الأداء، نظرا لتوقع المكافآت، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر، حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع والذي يسمح بالحصول على الحوافز.¹⁶

➤ المرونة:

يجب أن يكون نظام التحفيز مرنا يتغير حسب تطور أوضاع العاملين وبتغير وتطور حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم، وحسب تغير ظروف المنظمة والظروف المحيطة بها كذلك فالأخذ بعين الإعتبار كل هذه المقومات سيؤدي إلى نجاح نظام الحوافز وسيؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة منه.¹⁷

المطلب الثاني: خصائص نظام الحوافز

- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا و موضوعيا للتحفيز.
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- **الفورية:** الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها. بمعنى أن يكون الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطاه..
- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد و الإخلاص و التميز في الأداء والإبتكار....
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ومحافظة الإدارة على هيبتها..... و بالتالي تطبيق مبدأ الثواب و العقاب.
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

¹⁶ مرجع أعلاه، ص483

¹⁷ خليفي أمال، (2013)، تقييمي نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي: دراسة حالة شركة الإسمنت لسور الغزلان، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، كلية الإدارة و الإقتصاد، الجزائر ، ص

- **العلانية:** بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف: للعامل أو لمجموعة من العاملين سواء ايجابيا أو سلبيا حتى يكون فيه تحفيزهم ببذل جهد أكبر أو الإمتناع عن سلوك مسلك معين.
- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- اخذ ثقافة المنظمة في الإعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة و بين نظام التحفيز المستخدم.¹⁸

المطلب الثالث: مراحل تصميم نظام الحوافز

1-تحديد خطوات النظام

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذ جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو ، قد يكون تخفي التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

2-دراسة الأداء

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد و توظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- وجود عدد سليم للعاملين
- وجود وظائف ذات تصميم سليم
- وجود ظروف عمل ملائمة
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

3-تحديد ميزانية الحوافز

و يقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز ، لكي يتفق على هذا النظام يجب أن يغطي

¹⁸ قلال نسيمية ، (2017)، مرجع سابق، ص 18

المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

✓ **قيمة الحوافز و الجوائز:** و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز و تتضمن بنودا جزئية مثل

المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا و غيرها.

✓ **التكاليف الإدارية:** و هي تغطي بنودا مثل التكاليف ، لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ

بسجلاته واجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

✓ **تكاليف الترويج:** وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و

المراسلات وخطابات الشكر و الحفلات ، متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

4-وضع اجراءات النظام

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة ، وهي تعني بتسجيل الاداء وحسابات نماذجه وادوار

المشاركين فيه و انواع الحوافز و الجوائز و توقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح اهم الاجراءات:

أ-تحديد الادوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل الاداء

المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض، ورفع تقارير الى جهة محددة لاعتماد او اقرار او الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز الى افراد معينين.

ب_ الاجتماعات: قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة للحوافز، او اقسام الحوافز او بين

مدير الحوافز وغيره من المديرين و يحتاج الامر الى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد؛

ج- توقيت تقديم الحوافز : هل هي شهرية، ام ربع سنوية، ام نصف سنوية او سنوية؟

ام أنها تعطى بعد الاداء المتميز مباشرة؟ وهل تقوم في مناسبات معينة مثل الاعياد ودخول المدارس؟

د- نوع الحافز: هناك لائحة تحدد انواع الحوافز لكل انواع الأداء، كما يجب ان يكون هناك مرونة

في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها ، والقاعدة العامة تشير الى ضرورة تنوع الحوافز

هـ-النماذج : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الاداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز

معينة.19

المطلب الرابع: أساليب التحفيز

يمكن للمدير زيادة فاعلية المنظمة باستخدام ما يلي:

- 1-تعرف على حاجات العاملين وميولهم و اتجاهاتهم ، وتعامل معهم على هذا الأساس (راع مبدأ الفروق الفردي).
- 2-الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء , وليس على أساس آخر.
- 3-تعرف بدقة على أهداف منظمتك وانقلها بصورة محددة و واضحة لهم فتعتبر أهدافا لهم أيضا.
- 4-استمع إلى اقتراحاتهم , فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- 5- حاول دائما أن تكوف المكافأة ذات " قيمة " بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته .
- 6-قدم المكافأة عن السلوك أو الانجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء
- 7-اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك درهم بنفسك, ثم تابع الأداء
- 8-قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك .يقول الرسول "صل الله عليه و سلم " :مامعناه" أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه".
- 9-لا تعطي لمرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية
- 10-تعرف على إمكانيات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية و المادية وصلاحياتك في هذا المجال.
- 11-إذ لم تستطيع تقديم الحوافز المالية و المادية ، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم حوافز معنوية
- 12-شجع المشاركة و روح التعاون بين مرؤوسيك.
- 13- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة و كيفية استخدامها .²⁰

الخاتمة

²⁰ علي محمد عبد الوهاب , إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ،دار التوزيع والنشر الإسلامية , 1982 ، ص53

تعتبر الحوافز دافعا اساسيا في تحسين الأداء ومن ثم تحقيق اهداف المؤسسة خاصة برفع الكفاءة الانتاجية للعمال وللمؤسسة، كما أن لنظام الحوافز الفعال أثر ايجابي على اداء العامل ورفع روحه المعنوية.

قائمة المراجع

الكتب:

- المرسي مجال الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية؛ لمنظمة القرن الواحد و العشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1 ، 2003
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط6، 1998
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الأسكندرية، (د ط)، 2014
- خالد عبد الرحمان الهيتي ,إدارة الموارد البشرية . دار وائل ,الأردن ,ط1, 2005.
- علي محمد عبد الوهاب , إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز ،دار التوزيع والنشر الإسلامية , 1982,
- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار املنهل اللبنانيين، لبنان، ط1، 2116.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، (د ط)، 2015.
- محمد امين بريكي، جمال بلخير << التحفيز واثره على الرضا الوظيفي >> مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر ،جامعة تلمسان 2016/2015
- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد من منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار جمداوي للتوزيع، عمان، ط1، 1993
- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، (د د ن)، الرياض، ط1، 1993
- يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2016

المذكرات:

-خلفي أمال، (2013)، تقييمي نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي: دراسة حالة شركة الإسمنت لسور الغزلان،مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، كلية الإدارة و الإقتصاد، الجزائر

- سليمان زهبي ، بالحية سعيدة >> الحوافز ودورها في تحسين اداء العاملين << مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة ، 2013 .

- قلال نسيم، اثر التحفيز في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ،جامعة مستغانم 2017/2018

-مقدود وهيبية ، >> التحفيز ودوره في تفعيل اداء الافراد في المنظمة << مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة 2007/2008