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. لذلك سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول (الحوافز) وهو ما يهمنا في هذه المحاضرة، وسوف نوضح لاحقا أوجه الإختلاف بين الحوافز والدوافع:

- الحوافز هي قوة محركة خارجية، تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز.

- هي الوسائل والأساليب التي توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية أم معنوية، تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة.

- هي الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، ومن ثم توفير أسباب قوية لديهم للعمل بحماس وتحقيق النتائج المطلوبة من المنظمة، أي أنها الأساليب التي تحث العاملين على العمل المستمر ومن ثم تجعلهم ينهضون بعملهم.

- هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، أي تؤثر على سلوكه من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.

- هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات ودفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة.

- هي مجموعة العوامل التي نهيئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، أي أن الإدارة تهدف إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل التكاليف وبأقل وقت ممكن، وهذا لا يكون إلا بتحسين أداء العامل ورفع كفاءته وتحسينها عن طريق توفير مجموعة من العوامل المادية والمعنوية وتهيئة ظروف العمل الملائمة.

- هي مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لإنجاز أهداف العمل، كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصية، سواء المادية أو المعنوية منها.

- العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها ولإشباع حاجاته الذاتية.

من خلال التعاريف السابقة وغيرها 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 ويرفع 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 التميز 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 وللمنظمة، ويمكن توضيح تفصيل ذلك كما يلي:

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

- التعويض المالي للفرد على أدائه المتميز: حيث تعتبر الحوافز تعويض حقيقي ملموس لذلك الأداء المتميز للفرد.
- زيادة مستوى الرضا للفرد: حيث يرفع مستوى رضا الفرد عن المنظمة ويشعر بالتقدير لجهوده المبذولة.
- تحسين علاقة الفرد برئيسه المباشر: الحوافز هي بمثابة اعتراف من الرئيس المباشر للفرد بأدائه المتميز.
- التعويض المالي لتحمل المسؤولية: الحوافز تعوض الفرد على تحمله المسؤولية وتزيد رغبته في تحملها مستقبلا.
- اكتساب المكانة الاجتماعية: يشعر الفرد بقيمته في المجتمع أكثر كلما زادت الحوافز التي تمنحها له المنظمة.
- الشعور بالتقدير وسط زملاء العمل: يشعر الفرد بالتقدير بين زملائه عندما يحصل على حوافز توضح قيمته.

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

- إثارة الحماس من أجل مزيد من العمل الجماعي: الحوافز الجماعية ترفع درجة التحفيز لمزيد من العمل الجماعي.
- تنمية روح التعاون والمشاركة والتضامن: هي صفات لا تنمى إلا بالعمل الجماعي، لذلك التحفيز لها مهم.
- تنمية المعارف والمهارات داخل المجموعة: العمل الجماعي يعطي فرصة لنقل المعارف والمهارات بين أفراد المجموعة.
- التوفير في الوقت والجهد المبذول: لأن محصلة العمل الجماعي تفوق مجموع أعمال الأفراد بشكل منفرد.

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

- تحسن الإنتاجية والجودة والربحية: التحفيز يرفع دوما إنتاجية العاملين وجودة أدائهم ويريد من ربحية المنظمة.

- تخفيض الفاقد والتكاليف: تشجع الحوافز العاملين على تخفيض الفاقد في المواد المستعملة في العملية الإنتاجية.
- تسهيل استقطاب الموارد البشرية: إن المنظمة التي تمنح حوافز جيدة تكون محل اهتمام الأفراد الباحثين عن عمل.
- رفع روح الولاء والانتماء لدى العاملين: الحوافز الجيدة هي دوما من أهم الأسباب لولاء العاملين وروح الانتماء.
- تحسين سمعة المنظمة بين المنافسين: إن مستوى الحوافز الممنوحة مما يحدد مستوى سمعة المنظمة بين المنافسين لها.
- تحسين مستوى التجديد والإبداع في الخدمات والمنتجات: لأن العاملين على التصميم يكون أداؤهم أفضل.
- انخفاض معدل دوران العمل: كلما ارتفع مستوى الحوافز في المنظمة كلما قل عدد الأفراد الذين يريدون مغادرتها.
- تقليص حجم قوة العمل المطلوبة: حيث أن الحوافز ترفع الطاقة الإنتاجية للعالمين وبالتالي تقلل الحاجة للأفراد.
- ضبط السلوك بما يخدم أهداف المنظمة: من خلال الحوافز يمكن للمنظمة توجيه السلوك في الاتجاه المطلوب.
- تثبيت شعور العدالة والمساواة لدى العاملين: من خلال ملاحظة العاملين أن الحوافز توزع بناء على الاستحقاق.

ب– أهداف نظام الحوافز: تسعى المنظمة من خلال نظام الحوافز إلى تحقيق عدد من الأهداف يمكن توضيحها كما يلي:

– مكافأة الأداء المتميز: تستخدم المنظمة الحوافز كأداة لتشجيع الأداء المتميز داخل المنظمة لضمان تكراره مستقبلا.

– تشجيع الإبداع والابتكار: إن الأفراد المبدعين تظهر إبداعاتهم أكثر مع وجود الحوافز بمختلف أنواعها.

– استقطاب الموارد البشرية اللازمة: وجود نظام حوافز جيد داخل المنظمة يسهل كثيرا عملية استقطاب الموارد البشرية.

– الاحتفاظ بالكفاءات البشرية: الكفاءات البشرية تستمر في العمل داخل المنظمة من خلال حصولها على الحوافز المناسبة.

– رفع الروح المعنوية للعاملين: الحوافز هي من أهم أدوات رفع معنويات العاملين لأنها تغذي لديهم الجانب المادي والمعنوي.

– تحسين مستوى الإنتاجية: من أهم أهداف نظام الحوافز هو زيادة إنتاجية الأفراد لأقصى حد ممكن.

– تقليل التكاليف التشغيلية: يمكن للمنظمة أن تقلل الفاقد من المواد في العملية التشغيلة بشكل ممتاز من خلال الحوافز.

– تحسين سمعة المنظمة: من أهداف المنظمة هو اكتسابها لسمعة جيدة في السوق، والحوافز الجيدة للعالمين تساعد في ذلك.

– تشجيع المنافسة بين العاملين: وجود نظام حوافز عادل وشفاف سوف يشجع روح المنافسة الإيجابية بين العاملين.

– ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين: فالمنظمة تسعى لربط تحقيق الأفراد لأهدافهم المالية هو طريق تحقيق أهدافها.

– تنمية روح العمل الجماعي داخل المنظمة: وذلك من خلال الحوافز الجماعية والتي تنمي روح العمل الجماعي.

– تكريس العدالة بين العاملين وتقليل الصراعات: إن إعتماد نظام حوافز عادل وشفاف يكرس شعور العاملين بالعدالة.

– تشجيع التشارك المعرفي بين العاملين: من خلال الحوافز الجماعية التي تضمن انتشار المعارف والمهارات بين العاملين.

3– التطور التاريخي لنظريات التحفيز: ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر فيما يخص التحفيز كالآتي:

أ– النظريات الكلاسيكية للتحفيز:

– نظرية الإدارة العلمية: ظهرت على يد فريديريك تايلور (1856-1915)، وهو مهندس ميكانيكي أمريكي، يعتقد أن الموظفين كسالى بطبيعتهم، وأنهم لن يعملوا بجد إلا إذا تم تحفيزهم من خلال الحوافز المالية، لذلك كان يركز على تطوير أنظمة الأجور القائمة على الإنتاجية، بحيث يحصل العمال على أجر أعلى إذا أنتجوا المزيد. كان تايلور يعتقد أن الموظفين بحاجة إلى أن يشعروا بالرضا عن عملهم، لذلك كان يوصي بإنشاء بيئة عمل آمنة ومريحة، حيث يشعر العمال بالتقدير والاحترام، وفيما يلي بعض النقاط الرئيسية لنظرة 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 (1856-1915)، وهو عالم اجتماع ألماني، ويعتبر أحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث، بالنسبة لفيبر، فإن تحفيز الموظفين هو أمر أساسي لنجاح أي منظمة، ورأى أن هناك طريقتين رئيسيتين لتحفيز الموظفين هما: التحفيز العقلاني، والتحفيز التقليدي، ويرى فيبر أن التحفيز العقلاني هو أكثر فعالية في المنظمات الحديثة، حيث يعتمد الأداء على الكفاءة والإنتاجية، ومع ذلك فقد أشار أيضًا إلى أن التحفيز التقليدي يمكن أن يكون فعالًا أيضًا في بعض الحالات، مثل المنظمات التي تعتمد على المهارات الحرفية أو الخبرة. فيما يلي بعض الأفكار المحددة التي اقترحها 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 (1841-1925) وهو رجل أعمال فرنسي ويعتبر أحد مؤسسي الإدارة العلمية. كان يعتقد أن التحفيز هو أحد أهم مسؤوليات المدير،كان فايول يعتقد أن التحفيز يجب أن يكون قائمًا على الرضا الوظيفي للموظفين. وفقًا 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 (1880-1949) وهو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، مؤسس مدرسة العلاقة الإنسانية في الإدارة، كان يرى مايو أن تحفيز الموظفين يعتمد على العوامل الاجتماعية

والعاطفية، وليس فقط على العوامل الاقتصادية، ويرى أن الموظفين لديهم احتياجات اجتماعية وعاطفية، مثل الحاجة إلى الانتماء والتقدير والاعتراف. 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 X و Y: صاحب النظرية هو دوغلاس ماك جريغور (1906-1964) وهو عالم نفس وعالم اجتماع أمريكي، اشتهر بنظرية X ونظرية Y، اللتين قدما إطارًا نظريًا لفهم تحفيز الموظفين.

- 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 يقومون بواجباتهم سواء من العمل الذهني أو البدني، ولديهم القدرة على حل المشاكل بطرق إبداعية، ولكن غالبا 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 فتركز 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.

– نظرية سلم الحاجات: صاحب هذه النظرية هو أبراهام ماسلو (1908-1970) وهو عالم نفس أمريكي، ولد في بروكلين، نيويورك، أشتهر بنظريته تدرج الحاجات، ويرى ماسلو أن الموظفين لن يركزوا على تلبية احتياجات أعلى في الهرم إلا بعد تلبية احتياجات المستوى الأدنى، 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.

ج- النظريات الحديثة للتحفيز:

- **نظرية Z**: صاحب هذه النظرية هو عالم الإدارة الأمريكي من أصل ياباني، ويليام جورج أوشي (1943-2012). في عام 1981، نشر أوشي كتابه الشهير (نظرية Z: كيف يمكن للأعمال الأمريكية مواجهة التحدي الياباني). في هذا الكتاب، ناقش أوشي نظرية Z للإدارة، والتي تستند إلى مبادئ المشاركة، والعلاقات طويلة الأمد، ورضا الموظفين.

يعتقد أوشي أن التحفيز يتحقق من خلال إشراك الموظفين في صنع القرار وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، عندما يشعر الموظفون بأنهم مساهمون مهمون في المنظمة، فإنهم أكثر عرضة لبذل قصارى جهدهم. 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.

- نظرية العدالة والمساواة: تنسب النظرية إلى آدمز ستاساي (1928-2016) عالم نفس اجتماعي أمريكي، أشتهر بنظرية المساواة، تفترض النظرية أن الأفراد يقارنون بين ما يحصلون عليه وما يبذلونه، ويشعرون بالرضا إذا كان هناك توازن بين الاثنين. إذا شعروا أن ما يحصلون عليه أقل مما يبذلونه، فسوف يشعرون بعدم المساواة، مما قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي والأداء.

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 التوقع: ترجع هذه النظرية إلى فكتور فروم (1932-2023) عالم نفس كندي، أشتهر بنظرية التوقع، والتي قدمت إطارًا نظريًا لفهم التحفيز. وتشير النظرية إلى أن الموظفين لن يكونوا مدفوعين إلى الأداء بشكل جيد إذا لم يتوقعوا أن يؤدي جهدهم إلى أداء معين، وأن الأداء له قيمة للموظفين، وأن الأداء يُكافأ بالطريقة التي يتوقعها الموظفون.

ولذلك، 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 وفقًا 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.

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

1– الحوافز حسب الطبيعة: وتقسم إلى حوافز مادية وحوافز معنوية وشرح ذلك كما يلي:

أ– الحوافز المادية: هي كل المبالغ التي تدفع للموظفين زيادة على الأجر القاعدي (الأساسي)، وتشمل مثلا: 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 بالرقي 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: وتقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية وحوافز على مستوى المنظمة وشرح ذلك كمايلي:

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 استخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات الت تستهدف الأرباح.

ب- الحوافز الجماعية: عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحيانا 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 مثلا في المشاركة في الأرباح السنوية وملكية العاملين لجزء من أسهم المنظمة.

3- الحوافز حسب النوع: وتقسم 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: وتقسم 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 إيجابيا وجذابا، 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.

ثالثا: 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 جميعا.
- 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 يتمشى وتطورات المنظمة.

ج- مرحلة تجريب خطة النظام: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد 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 للطبيق 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 مسارهم 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 مستقبلا.

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

- عدم الدقة في وضع معايير استحقاقية الحوافز: تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز، سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق؛ حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية، أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعة لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل الوظائف الإشرافية ووظائف الخدمات.

- تأثيرات تغير أساليب الإنتاج أو الخامات أو المعدات على أداء العاملين: إن هذه التغييرات تؤثر على إنتاجية العامل وعلى مدى استفادته من نظام الحوافز نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعة، وعادة تعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير طبقا للتغييرات التي تطرأ على ظروف العمل، ويجب أن يتفق على ذلك بين الإدارة والعاملين.

- ظاهرة تقييد العاملين لمستوى الإنتاج: تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين، وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتمشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في العمل، وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين وأن يحقق النظام التوازن بين الحافز الفردي والجماعي في نفس الوقت.

- صعوبة تحديد معايير استحقاق الحوافز في بعض الوظائف: بعض الوظائف الخدمية أو الإشرافية يعد تحديد معايير لاستحقاقية الحوافز فيها من الأمور الصعبة جدا، لذلك مهم أن تجتهد المنظمة في استخدام الأنواع المختلفة من الحوافز وتجتهد في وضع معايير قابلة للقياس في كل الوظائف.

- مشكلة تحديد نوع وقيمة الحافز المناسب للأداء المتميز: تعد هذه المشكلة لأن المنظمة عليها مراعاة الجدوى الاقتصادية في تصميمها لنظام الحوافز، وفي نفس الوقت عليها الحرص على ألا يؤدي تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج إلى رفع في التكاليف التشغيلية أو الإضرار بسلامة العاملين نتيجة الجهد المبالغ فيه.

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: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم ويشارك الأفراد في بنائه.
- البساطة والتنوع: يجب أن يكون النظام منوعا مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.
- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام إلى أن يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر تغييره فيغير عادي.
- الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها وإبداعاتها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام، وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا.
- الواقعية والوضوح: أن تكون أهداف المنظمة واقعية واضحة وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ وبنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف والعمل على تجاوزها.
- التوازن بين تحفيز الأداء الفردي والجماعي: أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالفردية وتأكيد الذات من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء.
- اقناع العاملين: أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم وبالتالي أن يكون هناك اقتناع تام من قبل العاملين، وذلك من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج.
- تصميم المعايير بطريقة علمية: يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات للحركة والزمن وعلى ضوئهما يتم وضع تلك المعايير، مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية وتجنب الظروف غير العادية.

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

- وضوح تصميم النظام: أي توضيح الفئات المستفيدة ومعدلات الأداء وشرائح الحافز عند كل مستوى للأداء.
- توضيح خطة الحوافز وعقبات التنفيذ مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية والاجتماعية: مهم مساعدة الإدارة على تفهم درجة وكفاءة إنجاز الخطة وعقبات التنفيذ، لاتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.
- تزويد إدارة المنظمة بدليل مادي يرجعون إليه: للمساعدة في تطوير نظام الحوافز واتخاذ القرارات بخصوصه.
- استخدام نظام الحوافز كوسيلة لقياس كفاءة الأداء في المنظمة: من خلال تحديد درجة الإنجاز للعالمين، واتخاذ الوسائل الكفيلة لزيادة مهارة العامل وتقوية المركز التنافسي في السوق للمنظمة وبذلك يمكن للإدارة النفاذ إلى أعماق العاملين وتقييم المركز التنافسي للمنظمة بشكل موضوعي هذا من جهة، ومن جهة أخرى أن يكون في استطاعة الإدارة استخدام الحوافز كوسيلة للتقييم الذاتي.

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 أحدى النظريات الكلاسيكية في مجال التحفيز؟
- إشرح أحدى النظريات النيوكلاسيكية في مجال التحفيز؟
- إشرح أحدى 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 المقومات تدعم نجاح نظام الحوافز في المنظمة، أذكرها؟