

المحاضرة التاسعة: الحوافز المادية والمعنوية

مقدمة

لقد شغل موضوع الحوافز والأداء حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديما ، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثا ، ولم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعداها الأمر ليكون أحد أبرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، والعمل على اعتبار أنه أحد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تنعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة وتؤثر في تحقيق أهدافها.

ومن هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة إهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين ، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين ، بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل . وتعتبر الحوافز من المسائل الراهنة التي تثير الاهتمام خاصة لدى رجال الاقتصاد و الإدارة.

وقصد تحفيز المورد البشري تسعى المنظمات باختلاف أنواعها إلى تقديم مختلف الحوافز المادية والمعنوية المتمثلة في مختلف المؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أداءه . ومن المعروف أن فهم طبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري لفعالية المنظمة وكفاءة أداءها.

فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات ، لأن الخبرة أظهرت أنّ عملية التصميم و التنفيذ صعبة جدا بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين أي العاملين و أصحاب العمل منتفعين و راضين بشكل متبادل ، كما أنّه من المعروف أنّ أنواع الحوافز و الطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثيرها الهام على دافعية العاملين و أدائهم ، وأن للحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بمستوى أداء العاملين في المؤسسة ، وأن هذه الحوافز تلعب دور المحرك الأساسي لدافعية العاملين للعمل ، فإندما الدافعية ناتج عن نقص أو اختلال في نظام الحوافز بنوعها مما يؤثر على أداء العاملين . لذا فالمهمة الصعبة التي تواجه أي منظمة هي طريقة توزيع هذه الحوافز للحصول على عمال محفزين يؤدون عملهم بفاعلية ، و الوصول إلى ذلك ليس بالأمر السهل و خاصة إذا ما كانت المنظمة تتوخى العدالة في توزيع تلك الحوافز ، و بالتالي فعادلة توزيع هذه الحوافز هي الفيصل في تحديد مدى الاستفادة منها أو عدم الاستفادة ، و تحقيقها للأهداف المرجوة منها أو عدم تحقيقها ذلك و عليه فالمنظمة لا تحقق أهدافها بمعزل عن القوى البشرية العاملة والمتمتعة بكافة المميزات المطلوبة لتكون قادرة على الأداء و العطاء ، ومن أهم هذه المميزات أن تكون هذه القوى مؤهلة و محفزة ، ولهذا كان من الضروري تسليط الضوء على حافز العمل ، خاصة و أن عملية التحفيز عملية جوهرية لا يمكن إنكارها أو تجاهلها ، و الحوافز الإدارية تعتبر أملا و باعنا على العمل والنشاط والإلتقان ، ولولا هذا الأمل الذي تمثله الحوافز للعامل لما أنتج ولا أبدع.

نظام الحوافز: إن الراتب الأساسي الذي يحصل عليه الفرد لا يكفي في تحفيزه على تحسين الأداء ، فهو قد يؤدي إلى محافظة الفرد على وظيفته و عدم التفكير في ترك العمل و الانتقال إلى مؤسسة أخرى . أما زيادة الدافعية و زيادة الحافز لتحسين الأداء كما ونوعا فيلزمها هيكل آخر يطلق عليه "هيكل الحوافز " كمكمل لهيكل الأجور و الرواتب . وعليه فإذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ، فإنّ الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء (أحمد ماهر ، 1999 ، ص 235)

وهناك عدة تعريفات للحوافز منها مايلي :

- يقول الدكتور عاطف عبيد : أن الحوافز " تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر "

-و يعرفها عمار بوحوش : " الحوافز هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل . و بعبارة أخرى أن الحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية و كيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات الفرد ". (عمار بوحوش ، 2006 ، ص 40)

أنواع الحوافز: يختلف تنظيم نظام الحوافز من مؤسسة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة و تقديراتها لحاجات العمال و الأهداف التي نرمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى الإمكانيات المتوفرة لديها. لذلك يمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع حسب ما يلي:

1. **حسب المادة:** أبرز الحوافز التي نجدها في هذا الصنف هي الحوافز المادية و المعنوية.

أ-الحوافز المادية: ويقصد بها تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية و أهمها:

-**الأجور:** ونجدها في مقدمة الاحتياجات الأساسية التي يريد العامـل تحقيقها من وراء عمله لأنها تعتبر المصدر الرئيسي لتكوين مداخيل العمال، و الأجور تعبر عن العلاقة القائمة بين درجة إشباع الحاجات الشخصية المتزايدة باستمرار و بين حجم المكافآت التي يحصل عليها العمال لذا فإنّ الأجور تعتبر حافز للعمال لتحسين إنتاج عملهم و زيادة كفاءتهم.(محمد رشاد المحلاوي ، د - س ، ص 93)

-**الزيادات الدورية:** وهي زيادة ثابتة يحصل عليها جميع العمال سنويًا، وذلك مقابل المجهودات التي يبذلونها خلال السنة من أجل تحسين الإنتاج و زيادته يتم الحصول عليها إمّا بالكفاءة أو بتحسين الأداء، و تجدر الإشارة هنا إلى أنه لا يمكن القول أنّ الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلاّ إذا ربطت بالإنتاج.

ب-الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد العامل، كونه إنسان له أحاسيس و تطلعات اجتماعية يسعى غالبا إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة، و أهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي :

-**فرص الترقية :** تكون الترقية إمّا أفقيا بزيادة مهام جديدة للعمال في نفس المنصب -إثراء المهام -أو عمودياً بتغيير المنصب و الصعود في السلم الوظيفي، و قد تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل إذا ما ربطت بالكفاءة الإنتاجية.

-**تقدير جهود العاملين :** يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون كمستويات إنتاج جيّدة ، وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح تلك المؤسسة ،كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم مثلاً على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة .

- **حسب الجاذبية:** أي إذا ما كانت الحوافز تجذب الأفراد إليها أو العكس، و تنقسم إلى حوافز ايجابية و أخرى سلبية و هي كما يلي :

أ- الحوافز الايجابية : ويقصد بها الحوافز التي تشجع العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه داخل التنظيم، أي لها تأثير ايجابي خاصة إذا ما أشبعت حاجات ملحة و مهمة لد الفرد مما يؤدي إلى رضا العمال و ارتفاع روحهم المعنوية.

ب- الحوافز السلبية : هي الحوافز التي تستعمل لتجنب سلوك معين ، حيث يمكن أن تكون هذه الحوافز السلبية إما مادية أو معنوية، و تسعى للتأثير على سلوك العاملين من خلال العمل أو النظام التأديبي المتمثل في عقوبات مادية كالخصم من الرواتب أو الحرمان من العلاوات أو تأجيل موعد استحقاقه، الحرمان من الترقية بخفض درجته- التنزيل الوظيفي - ، و عقوبات شخصية كالتأنيب و الإنذار، أو التوقيف عن العمل لمدة من الزمن ، أو نقل العامل من قسم لآخر... الخ.

2. حسب المستفيد منها: أي من يتحصل على الحافز، وفيها حوافز فردية موجهة للفرد، و حوافز جماعية موجهة للجماعة (جماعة العمل) وهي كما يلي:

أحوافز فردية: وهي تلك التي يقصد بها تشجيع أو حفز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، فتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج ، أو تخصيص جائزة لأفضل أستاذ ، أو إعطاء هدية للطالب الأول في القسم أو في الكلية ، كل ذلك يدخل في فئة الحوافز الفردية . فالحوافز الفردية موجهة للفرد ، و ليس للجماعة ، ومن شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعياً للوصول لإنتاج أداء أفضل . و قد تؤثر الحوافز الفردية سلبياً على روح الفريق، التي هي جوهر عملية الإدارة ، و هو ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية أيضا إلى جانب الحوافز الفردية .(القيوتي، 2009 ، ص71)

ب- الحوافز الجماعية :تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع زملاءه ، لأنّ في ذلك إضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، و يدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن شعبة في وزارة، أو فرع في شركة أو بنك، أو كلية في جامعة و هكذا. فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق، و روح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحياناً، فيمكن للإدارة و من أجل أن يتحقق التنافس الفردي الايجابي و روح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً و لا تقتصر على أسلوب واحد.(القيوتي، 2009 ، ص71- 72)

أهمية الحوافز: لماذا الحوافز.....؟

تعتبر الحوافز أداة فعالة و مهمة في أيدي المشرفين الإداريين في أي مؤسسة ، حيث يتم استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين كونهم المستفيدين الأوائل منها وتحقيق أهداف و طموحات المؤسسة بشرط أن تستخدم استخداما حسنا وفي المقت المناسب لها ، و تحدد أهمية الحوافز من خلال النتائج المفيدة التي تتيحها و أهمها :

✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين و رفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته و غرضا رئيسيا، له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، و تعزيز انتمائهم و علاقاتهم مع المؤسسة و إدارتها مع أنفسهم.

✓ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين و تنسيق أولويتها بتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم مع أهداف المؤسسة و تطلعاتها و سياستها و قدرتها على تلبية مطالب العاملين و أهدافهم.

✓ تنمية عادات و قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه من خلال تحفيزهم و تشجيعهم على الأداء الأفضل .

✓ المساهمة في تحقيق بعض الأعمال و الأنشطة التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها، و تجد المؤسسة أنّ ذلك يفترض مشاركة فعالة من العاملين.(صلاح بيومي ، 1982 ، ص 6 – 7)