

المحاضرة 10: نظام الحوافز

في هذه المحاضرة نتعرف على نظام الحوافز من حيث المفهوم والأهداف والأنواع والمراحل الأساسية لتصميمها

أهداف المحاضرة :

في نهاية المحاضرة يُتوقع من الطالب أن يكون قادرا على:



✓ أن يتعرف على مفهوم نظام الحوافز.

✓ أن يتعرف على أهداف وأنواع الحوافز

✓ أن يتعرف على المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

وصف موجز للدرس

مما لا شك فيه أن الحوافز تختلف من شخص لأخر بحسب احتياجات الأفراد وتوقعاتهم من الأعمال التي يقومون بها، فهناك من يكون دافعه الرئيسي للعمل هو الحصول على المال، وهناك صنف آخر يدفعهم للعمل حبه للمهنة والعمل على تنمية مهاراتهم الشخصية واثبات نجاحاتهم في المهام الموكلة إليهم، وهناك صنف آخر من الأفراد يسعى لتحسين موقعه داخل المؤسسة بالتعلق بالمسؤولين والجماعات التي تمنحهم المزايا الاجتماعية، فيكون الدافع حينئذ هو العلاقات الاجتماعية. فالموظفون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يكرسونه للمؤسسة من وقت وطاقة وجهد، فالفكر الإداري الحديث يؤكد على أن اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الانجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المؤسسة ألا وهو خلق الحافز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الانجاز.

مفهوم نظام الحوافز

حيث تعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الفرد وتحدد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفا، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد، ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً، كما تعرف الحوافز على أنها "مجموعة العوامل التي نهئها للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أداءهم 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 والملائمة. من خلال التعارف السابقة يمكننا إلى أن الحوافز كمفهوم يعني ثلاث نقاط أساسية:



1- الحوافز هي قوة تحث الفرد وتدفعه للقيام بمجهود معين.

2- تلك القوة الدافعة يمكن أن تكون داخلية متعلقة بالفرد العامل كالصحة النفسية والقدرة الجسدية أو خارجية محيطية

تأتي من المحيط الخارجي للفرد العامل كالأجر والعلاقات مع الآخرين ونمط الإشراف وظروف العمل... الخ

3- ومن خلال الدوافع والحوافز التي يعيشها الفرد يتحدد مستوى تحفيزه أي النتائج والآثار التي تظهر على الفرد بمعنى ارتفاع

الروح المعنوية لديه أو انخفاضها وهو متعلق بالحاجات المشبعة. فلكل فرد حاجات كامنة تحركها مثيرات خارجية هي

الحوافز، فتجعله في حالة تأهب وتشعره بعدم التوازن فتتحرك

دوافعه ليسلك سلوكا ما من اجل إشباع الحاجة المثارة.

أهداف وأنواع الحوافز

أهداف الحوافز

يرى Armstrong انه يتحتم على الإداريين فهم كيفية تحفيز تابعيهم وأهمية الحوافز بالنسبة للمدراء ترجع إلى أن أداء المديرين

يعتمد على أداء تابعيهم وتحفيز العاملين يحقق هدفين وهما:

الأول توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية

والثاني تحقيق العدالة والرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

ويمكن تحديد الأهداف المرجوة من الحوافز في النقاط الآتية:

1- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية.

2- تنمية الطاقات الإبداعية للمنظمة بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.

3- الحوافز عوامل تجذب الكفاءات للالتحاق بالمنظمة.

4- الحوافز تساعد الأفراد في تحديد توجهاتهم وغاياتهم ضمن العمل الذي يقومون به.

5- الحوافز تعد مقوما أساسيا في المنظمات المبدعة حيث يعتبر الإبداع هدف متجدد ومطلوب وتؤصل ذلك من خلال حوافز

وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ منها:

أ- الرغبة في الانجاز وإعطاء أسبقية دائما للفعل والأداء.

ب- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

ج- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

6- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها بما ينسجم مع أهداف المنظمة

وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم

أنواع الحوافز:

الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

أ- الحوافز المادية: هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو إختراع ما وعادة

ما تكون أموال نقدية مثل: الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت

والمشاركة في الأرباح. فالحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو السنة، إضافة إلى



زيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح ونظام الإجازات والتقاعد، وتأخذ الحوافز المادية عدة أشكال نذكر منها:

-الأجور والمرتببات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ انه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

-التعويضات: تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود ومنها: العلاوات والمنح وطبيعة العمل وتعويضات التخصص.

-المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر، حضور الحفلات ومهمات السفر التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

-ظروف العمل: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل (الآلات والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه)، عاملا مؤثرا على أدائهم في العمل ورغبتهم به.

-الزيادات الدورية: وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله.

-المشاركة في الأرباح: ويكثر استخدامها في القطاع الخاص من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم وبالتالي زيادة في الإنتاجية والربحية.

ب- الحوافز المعنوية: التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالبرقي في عمله وولائه له، وتحقق التعاون بين الزملاء بحوافز معنوية كالحاجة إلى التقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام، وكذا خصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة، أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء، أو حوافز تتعلق ببيئة العمل كالإشراف، القيادة، المشاركة، اللوائح والنظم الموجودة. وهناك أشكال متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

-الوظيفة المناسبة: تجعل الطريق ممهدا لإبراز الموظف طاقاته وإمكاناته.

-الإثراء الوظيفي: كتنوع الواجبات والمسؤوليات وازديادها، بحيث تسمح للفرد بتطوير مهاراته.

-المشاركة في اتخاذ القرارات.

-الترقية: تزيد في المسؤولية وتؤكد الذات.

-الباب المفتوح: السماح للعاملين بتقديم مقترحات وآراء التي يرونها صالحة لرؤسائهم مباشرة.

-شهادات التقدير: الأوسمة، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات... الخ

2- الحوافز السلبية: من خلال تسميتها نستنتج أن هذه الحوافز في الأصل ليست حوافز تحمل في طياتها معاني الشكر والتقدير والعرفان، بل هي عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، بمعنى هي الحوافز الردعية تجنبنا للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفا من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإحباطية وهي كالأتي:

أ- حوافز مادية:

-حسم الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.



-وقف الترقية أو الترفيع ، المناقلات أو تجميدها مؤقتا.

-إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا.

-وقف المكافآت النقدية مؤقتا.

ب- حوافز معنوية:

-التنبيه الشفهي أو الخطي.

-الإنذار الشفهي أو الخطي.

المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارات من تصميم نظام جيد للحوافز تم وضع دليل عملي للخطوات التي يجب أن يمر بها ، وبإمكان الإدارات أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسب وهي كما يلي:

1-مرحلة الدراسة والإعداد :حيث تقوم الإدارات بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية من حيث تركيب الأفراد العاملين، ودوافع وحاجات الأفراد وكذلك نظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها.

2-مرحلة وضع الخطة :وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الإدارات في المرحلة الأولى، بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات الآتية:

أ-تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا.

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

ج-تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

د-تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.

هـ-تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.

3-مرحلة تجريب الخطة :قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد من تهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان يتم عقد لقاءات عديدة مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة على مجموعة صغيرة من الموظفين، للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة.

4-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 اجل 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 مستقبلا. ولكي يكون نظام الحوافز فعال يجب أن يكون نظاما عادلا ومنوعا، بحيث يشمل الحوافز المختلفة لتلبية كافة الاحتياجات وكذلك ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء.

أسئلة التقييم الذاتي

إذا كلفت من قبل مدير إدارة الموارد البشرية بمراجعة نظام الحوافز في المؤسسة ،فما هي الخطوات التي سوف



تتبعها في ذلك و ما أفضل الأنواع التي تعتمدها ؟

المراجع

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/262/8/1/107605>

