المحاضرة الثالثة عشر:

نظام الحوافز للموارد البشرية وتطوير الأداء البشري

1- مفهوم الحوافز:

1-1 تعريف الحوافز:

أ- لغة:

الحوافز جمع مفردة حافز من الفعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف وتعني أيضا جد وأسرع للمضي فيه واستعد أي حثه ودفع إليه.

ب- اصطلاحا:

عرفت الحوافز على أنها: "تلك العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجية مرة أخرى"

وعرف أيضا: "هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى مكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبه الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أدائه لعمل معين، تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.

وعليه فإن نظام الحوافز هو عبارة عن كل المؤثرات والمنبهات والمغريات المادية والمعنوية التي تقدم للعامل قصد التأثير في أدائه وتطويره وتحسينه ليتم تحقيق الأهداف الخاصة بالعاملين وأهداف المنظمة ككل.

2- أهمية نظام الحوافز:

يمكن توضيح أهمية نظام الحوافز فيما يلي:

- المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية ،
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين،
- تنمية عادات وقيم السلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها،
- تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والاجتماعي للفرد،
- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات الكلف والغياب.

3-أنواع الحوافز:

لقد تنوعت تقسيمات الحوافز فكل تقسيم يستند إلى أساس معين ويهدف إلى إبراز جانب معين من الأنواع المختلفة للحوافز، وفي هذا العنصر سنتطرق إلى أربع أنواع من الحوافز.

3-1.أولاً: تقسيم الحوافز حسب طبيعتها:

وفي هذا النوع لدينا حوافز مادية وحوافز معنوية :

أ-الحوافز المادية: متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاتها التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة

ب-الحوافز المعنوية: هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد التنظيم غير المادي فهي تخاطب في الفرد حاجات النفسية والاجتماعية وذهنية.

والحوافز المعنوية إما أن تكون على شكل شكر أو شهادات تقدير أو على شكل ترقية.

3-2.ثانياً: تقسيم الحوافز حسب أثرها:

في هذا التقسيم ينظر للحوافز من حيث جاذبيتها وكذا اتجاهها:

أ-الحوافز الايجابية: وهي تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجياتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم مقترحات والأفكار البناءة.

تهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.

ب-الحوافز السلبية: يطلق عليها حوافز تهديد والتي تسعى إلى تأثير في سلوك الفرد من خلال العقاب والردع والتخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة أو المكافأة أو الترقية.

3-3. ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث المستفيدين منها:

أ- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تعتمد على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ولهذا فهذا النوع الأكثر استخداماً. (نور الدين حاروش، 2011: ص 144).

ب- **الحوافز الجماعية:** يقصد به كافة العاملين في المؤسسة وذلك بتخصيص مثلاً نسبة معينة من الأرباح لمختلف العاملين إذا زادت ربحية المؤسسة عن العام الماضي، أو تقديم جائزة لأفضل قسم في المؤسسة من أقسام إدارة الإنتاج هذا النوع من الحوافز يؤدي بالعاملين إلى العمل بروح الفريق

3-4. رابعاً: تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

ينقسم هذا النوع من الحوافز إلى حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة:

أ- **الحوافز المباشرة:** تمثل الحوافز المباشرة التي تمس العاملين عند تحقيقهم لمعدلات متميزة من الأداء ونجد فيها الحوافز المادية مثل المكافأة والمنح، والحوافز العينية كالعلاج المجاني، والحوافز المعنوية مثل: تقدير جهود العاملين، لوحات الشرف.

ب- **الحوافز غير المباشرة:** فهذا النوع يمنح لكافة الموظفين بنفس القدر على غرار تفاوت كفاءتهم ومناصبهم في الهرم التنظيمي للمؤسسة وبما أن المؤسسات في الوقت الحالي كنظام اجتماعي.

4- أسس ومعايير نظام الحوافز:

حتى يتسنى لنظام الحوافز فعالية ونجاعة، يجب أن تتوفر مجموعة من الأسس والمعايير التي تعتمد الإدارة في منح هذه الحوافز والمتمثلة في:

أ- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء من أهم الأسس والمعايير لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات، ويمكن أن نلاحظ هذا التميز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

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

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

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

الإدارية والفنية للفرد

5-مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه:

5-1 مراحل تصميم نظام الحوافز:

تتمثل عملية تصميم نظم الحوافز في المراحل التالية:

أ- **تحديد هدف التصميم:** تسعى المؤسسات إلى أهداف معينة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز فقد يكون في تخفيض التكاليف، تحسين الجودة....الخ.

ب- **دراسة الأداء:** الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي، وذلك يستدعي تصميم سليم للوظائف، وجود عدد كاف من العاملين، وجود ظروف عمل ملائمة، وجود سيطرة كاملة للفرد عن العمل.

ج- **تحديد ميزانية الحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود بالجوانب المتمثلة في قيمة الحوافز والجوائز مثل: المكافآت، الرحلات، الهدايا...الخ، التكاليف الإدارية، تكاليف الترويج.

5-2 شروط نجاح نظام الحوافز:

من المهم والمفيد جدا للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بشروط أساسية أهمها:

✓ **البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك يتجلى في بنوده وصياغته.

✓ **ربط الحافز بالأداء:** شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

✓ **التفاوت:** ومعناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

✓ **التنوع:** هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.

✓ **الهدف:** أن يكون للحافز هدف معين كرفع الإنتاج.

✓ **الشمولية:** بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة ووظيفتهم.

✓ **أن يكون مناسب:** بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.

✓ **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام بين فترة وأخرى، ولكن يجب الاستقرار على نظام

واحد.

✓ **التدريب:** يجب تدريب المدراء ورؤساء الأقسام والملاحظين والمشرفين على إجراءات النظام.

6-العوامل المؤثرة في نظام الحوافز:

إن وضع نظام الحوافز في المنظمات حكومية كانت أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثناءه وهي:

أ- **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير في سلوك العاملين وحثهم على حسن الأداء في عملهم، وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس خوفا من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

ب- **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في تهيئة الظروف المادية الأفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من الأخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها وذلك يساعد زيادة الإنتاجية.

ج- **الجوانب التنظيمية:** ويعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية، وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

أسئلة التقويم:

يعتبر نظام الحوافز هو الدافع الحقيقي والأكثر بتحقيق أهداف المؤسسة بغرض تطوير الموارد البشرية وعلى ضوء ذلك:

✓ عرف الحوافز، مع ذكر أهميتها في تطوير أداء الموارد البشرية.

✓ ما هي أنواع الحوافز مع التوضيح باختصار؟

✓ ما هي أسس ومعايير نظام الحوافز؟

✓ تحدث عن مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه.

✓ أذكر العوامل المؤثرة في نظام الحوافز.