يعمل الأفراد في المنظمات لأسباب عديدة ومتنوعة، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير، ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم إن موضوع الحوافز كانت وما يزال محور اهتمام المديرين في المنظمات المختلفة، فهؤلاء يسعون باستمرار لتحقيق إنتاجية أعلى، وتحسين مستوى الأداء، وتقليص معدل الدوران الوظيفي، ونسبة الحوادثوالإصابات، ومعدل التغيب عن العمل، وتقليص الأخطاء، والعمل على ترشيد الإنفاق وغيرها. وهكذا تحاول الإدارة وبشتى الوسائل والطرق الممكنة حث الأفراد على بذل أقصى جهد وعطاء لتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية. فتارة تلجأ إلى زيادة الرواتب ومنح المزاياوالمنافع المختلفةوتارة تلجأ إلى وسائل أخرى، ومع ذلك كله الى تحقق الإدارة في جميع الظروف والأحوال ما تصبو إليه من أداء وإنجاز عال من قبل الأفراد، ويعود السبب في ذلك إلى مدى تعقد نظام الحوافز لدى الإنسان. المبحث الأول: ماهية الحوافز المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها وعناصرها التحفيز يطلق على التحرك للأمام وهو عبارة عن قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على الاستمرار فيه. والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وإن انعدمت صار التحفيز هو حث الأخرين على أن يقوموا بالسلوك المطلوب. فالحوافز تعتبر المحرك الأساسي للطاقة البشرية الكامنة لأنها بمثابة المقابل الذي يقدم على أساس الأداء المتميز. وتعرف أنها العوائد: التي يحصل عليها الفرد في المنظمة كنتيجة في تميزه في الأداء عن أقرانه، وهناك من يرى أنها تلك المكافئات التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء ومن خلال ما سبق تستخلص أن الحوافز شيء خارجي يوجد داخل المنظمة ينجذب إليه الأفراد بإعتباره وسيلة الإشباع رغباتهم. وتعرف الحوافز على أنها حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر. للحوافز أهمية في تحقيق نجاح المنظمة حيث يؤدي تطبيق نظام كفء للحوافز إلى: ـ زيادة العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته. ـ تحسين الوضع المادي، الاجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته. ـ تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار، تطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج. ـ تحقيق حالة من الرضى لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزعات العمالية وغيرها. ـ زيادة كمية الإنتاج وسرعته. ـ خفض التكاليف وزيادة كمية المبيعات. ـ المحافظة على جودة الإنتاج أو تحسينه. ـ وضع أساس متين للتحكم في الإنتاج والعمالة. ـ مراقبة العمال وذلك من خلال قياس كفاءتهم الإنتاجية في أوقات محددة. ـ ربط الأجر بالإنتاج وتحفيز العمال حسب جهدهم. ـ تحقيق رضا العمال وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية. هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز هي: أ- القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أداته عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا. ب ـ الجهد: الذي يشير إلى الطلقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي، ج ـ الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمال تقل حتى ولم تم أداءه فعلا. المطلب الثاني: خصائص الحوافز ونظرياتها يمتاز نظام التحفيز الفعال بخصائص وسمات نذكر منها: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده. وتشير هذه الخاصية إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات والأوقات والأرقام. لا بد من أن يتصف نظام الحوافز بالمواصفات التالية بوضوح وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراء تطبيقه. يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود. على الإدارة أن تشارك العاملين في وضع نظام التحفيز لتثبيتهم وزيادة إقناعهم به. 6ـ تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات. تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام وغيرها من معايير لتحديد مقدار الحوافز. يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره. تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث

Summarized by © lakhasly.com

الفعل والتصرف. بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المؤسسة بالحوافز التي تعطى للموظف للعامل أو مجموعة من العاملين سواء إيجابيا أو سلبيا مما يكون فيه تحفيز لهم يبدل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين. يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة. هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الحوافز، 1 ـ النظرية الكلاسيكية لفريدريكتايلور: هي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريكتايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول وأساسها: ـ يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وايجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل. ـإن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج. ولقد أثبتتايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أوفصلهو ينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان، ـ الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد وهو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة. يكون الإنسان رضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملينهي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز الماديلأداء هذا العمل. لذلك تسمى هذه لدوجلاسماكجريجور: يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة x y النظرية بالنظرية الكلاسيكية. 2 ـ نظرية x وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحلولقد فنددوجلاسماكجريجورهذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي: ـ الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك. ـ هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناسبالعقوبة لجعلهميبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم. ـ الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه وليوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء. وقد لاحظ ماكجريجور من خلال اتصالاتهبعدد كبير من المديرين أنهناكفئتين منهم: الفئة الأولى من والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولايعمل إلا قليل لا طموح له ويكره x المدرين تطبق نظرية المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف أنه لا يهمه أهداف المنظمة وكل ما يهمهذاته فقط كذلك هو شخص قابل في النقاط التالية: ـ تتطلب إدارة البشر توجيه طاقتهم وحفزهم والرقابة على x للتغير بطبيعته. ويمكن تلخيص نقاط النظرية أعمالهم وتفسير سلوكهم بما يتوفق حاجات المؤسسة بدون هذا التدخل النشط (الحفز والتوجيه والرقابة) من قبل الإدارة فإن الأفراد لن يعمل انظرا لما يسودهم من تراخي وربما المعارضة لأهداف المؤسسة. ـ وعليه فإن النظرية تقوم على منطق الرجل الاقتصادي حيث لا يمكن التأثير على العاملين وحفزهم على العمل، إلا من خلال إدارة أنظمة الإثابة والعقاب. أما الفئة الثانية فهي والتي تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساسا في ضرورة توفير ظروف العمل المناسبة y تطبق نظرية التي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى أخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنسانا مبتكرا، ولكنها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، ـ تنحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة ـ لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها. ـ تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزء الا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية، وبالتالي فإنه يجب على الإدارة أن تنبه الأفراد تقوم على فكرة الرقابة المفروضة في حين ان (x)إلى وجودها وأن تدفعهم على تنميتها بأنفسهم. مما تقدم يتضح لنا بأن نظرية تقوم على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كبالغين وقد ركز "دوجلاس ماك (y) النظرية جريجور على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية وقد بني نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات فقد صنف ماك حتى لا يحكم على المضمون إذ اكان جيدا أو رديئا أو متشددا x ،yجريجور العاملين إلى مجموعتين اللتين أطلق عليهم الرمزين أو متساهلا وانما لأنهما يمثلان موقفين مختلفين. 3 ـ نظرية العلاقات الإنسانية التون مايو: تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل

Summarized by © lakhasly.com

والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو التون مايو وزملائه في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الامريكية، ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، في الأشياء المادية والأمان بل تتعاداها إلى حاجات نفسية واجتماعية، ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية لجعلها أكثر شمولا وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن امثلة هؤلاء ماسلو وليكارث. كما اعتبر أن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر العامل من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام حسب مايو يتوجب على القيادة العمل على تحفيز العمال أكثر في الجانب المعنوي وادماجهم من خلال إشراكهم في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل. 4- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو: الحاجات هي أسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة القوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا مالا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن وتعتبر نظرية عالم النفس ابراهم ما سلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي: يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا. ـ للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مجاميع أساسية، هي: (الحاجات الفيزيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية) وهي تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، واحد من الأكثر الحاحا فالحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الامن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية. 5- نظرية العاملين لهرزبورغ: قدم هذه النظرية العالم فريديريك هرزبيرغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وانتاجيته أوجده لأداء الأعمال التي يكلف بها، ترتكز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، فيسميها " عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر ولهذا سمية هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بأن العوامل نوعين من حيث أثرها على الدافعية العوامل المحفزة، أي التي تدفع الفرد للعمل والأداء المتميز فهي تشمل فرص الإنجاز أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيءمهم والاعتراف بالجهود المحققة والعوامل الصحية، أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل الراتب، سياسات المنظمة واساليبها الإدارية، وأستخلص أن توفر هذه العواملیمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وأن عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا. 6- نظرية الحاجة للإنجاز: تعد هذه النظرية الحديثة نسبيا وتركز على الحاجة للإنجاز لذلك نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كبيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خصائص ذوي الحاجة للإنجاز: يرى " ميكليلاند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية: أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكون هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تستند إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية أي العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو. ب ـ يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية مستمرة إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرهم بالإنجاز عندما ينجحون في الاستجابة له. ج ـ يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعلهالنظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل جهود

Summarized by © lakhasly.com

لحثهم ودفعهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز. 7- نظرية العدالة أ والمساواة لآدمز: تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظريات الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل العملية العقلية في العملية الدافعية وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الاخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية يجعلها أكثر توازنا، ومن البديهي أن الأفراد يرغبون في وجود توازن ما بين مدخلاتهم ومخرجاتهم ومدخلات ومخرجات غيرهم من الأفراد ليصلوا إلى الإنصاف المرغوب به. 8- نظرية التوقع أو التفضيل لفيكتور فروم: هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف و جود احتمال أن يرسب فيها وبناء على ذلك يضع" فروم "عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها: ـ يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية. ـ اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم. ـ تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره. ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباع حاجاته كما أوضحت نظرية " فروم " الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمط السلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا وبالتالي يمكن القول أن نظريته تركز على عامل التوقع كأساس محرك لحاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلىالعوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر الترقب أو التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعد عاملا قويا لدفعه. 9- نظرية تدعيم السلوك لفريديريك سكينر: تعتبر نظرية تدعيم السلوك احدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس" سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التيحصلعليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين وأتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافاة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على اشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار للفرد بالقيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هاته الحوافز أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ويليام أوشي: قام "ويليام أوشي" بتطوير منظور zثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي اليها. 10- نظرية الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو (z)أخر للتحفيز، وتفترض النظرية كانوا أسرة واحدة وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم ماسلو من خلال الاهتمام برفاهية العامل، أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم كما أنهم (z) النظرية سيحاولون تحقيق أهداف المؤسسة بحماس أكبر. المطلب الثالث: أهداف الحوافز وأنواعها تعد الأهداف المحفز الفعلي والعامل الأساسي لتحقيق أي غاية ولتجسيد هذه الأهداف في أي مجال على المسؤولين إقامة علاقات جيدة مع العاملين فإذا استحالت تحقيق الأهداف زالت الغاية فتصبح الفائدة منعدمة وعليه سنتكلم على تقسيم الأهداف بما يلي: العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز يدفعهم إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخولهم والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على المزيد من المزايا والخدمات من المؤسسة التي يعملون بها وهذا على غرر رغبتهم في إشباع حاجاتهم المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المؤسسة. تتمثل هذه الأهداف في تحقيق مكاسب إدارية متوقعة أو غير المتوقع وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي: أ- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر كالمواد الخام والطاقات والمعادن والعمال. ب ـ تخفيض التكاليف:وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ج ـ تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك يرفع مستوى الجودة للسلعة المنتجة، أي بمعنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة للجودة وليس بأقل منها. د ـ زيادة ربحية المؤسسة: باعتبار أن هذا الهدف هو الهدف النهائي الذي تسعى إليها المؤسسة ومن خلال إدخالها لنظام الحوافز والذي يجعلها تحتل موقع تنافسي مرموق بين مستوى المنظمات الشبيهة. كلا النوعين من الأهداف يكمل الآخر، فلو كانت بعض الأهداف العاملين تعتبر أهداف فردية فلا شك بأن هذه الأهداف الفردية جزء من الأهداف الجماعية التي تتكامل وبالتالي ما يحصل عليه جميع العاملين من حوافز مادية. المبحث الثاني: نظام الحوافز المطلب الأول: إجراءات تصميم نظام الحوافز تسعى المنظمات

Summarized by © lakhasly.com

إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تحطيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف. وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. ـ وجود وظائف ذات تصميم سليم. ـ وجود عدد سليم للعاملين. ـ وجود ظروف عمل ملائمة. ـ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل. ثالثا: تحديد ميزانية الحوافز ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام ويجب أن يعطى المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية: 1 ـ قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمي لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها. وهي تعطي بنود مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام. وهي تعطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنودا أخرى خاصة بها. رابعا: وضع إجراءات النظام وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه اجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز. كما أن هناك مراحل أخرى لتصميم نظام الحوافز نذكرها: 1ـ مرحلة الدراسة والاعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء. فنظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمة المؤسسة لها إلى جانب دراسة سياسة الأفراد الأخرى. كم يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظراتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات. 2ـ مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها ثم نبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير وفق الخطوات التالية: ـ تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا. ـ تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة. ـ تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي. ـ تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة. ـ تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة 3 ـ مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كان تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعاتها. بفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المؤسسة. 4- مرحلة التنفيذ والمتابعة: وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة. تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على باقي السياسات الأخرى. بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي نتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا. المطلب الثاني: أسس وشروط تصميم نظام الحوافز حتى تكون الحوافز ذات فعالية لابد من توفر مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي: أ ـ الاداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز وقد يكون الوحيد في بعض المؤسسات ويمكن أن يلاحظ في كمية المنتوج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها. ب ـ المجهود:يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والوظائف الحكومية أول أن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض إحدى المناقصات أو المسابقات وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس النتيجة أو قد يمكن الأخذ بالحسبان مكافآت المجهود أو الأسلوب ويجب الاعتراف أن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الأحيان. ت ـ الاقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء للمؤسّسة لذلك يجب مكافأته وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة في الغالب. ث ـ المهارات: في معظم الأحيان نجد بعض المؤسّسات تعوّض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا واجازات أو دورات تدريبية فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر قليل في حساب حوافز العاملين. المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز ومشاكله يرى "ماهر" ان الحوافز تتأثر بعوامل داخلية وخارجية ويجب مراعاتها قبل واثناء التخطيط للنظام، هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة، أو حدودها الجغرافية للمنطقة أو هي عوامل مجتمعية. وهي التي تشمل تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وأخيرا ثقافة المجتمع وتأثيرها على الحوافز.

Summarized by © lakhasly.com

ويقصد بها العوامل والقوة الموجودة داخل المؤسسة والتي لها دور أساسي في تشكيلها ومن اهم العوامل الداخلية أهداف المؤسسة وما تود المؤسسة تحقيقه من أنشطتها وكيف يؤثر ذلك شكل على أنظمة الحوافز. كما يرى "جودة" وضع نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانت أو مؤسسة خاصة تتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز وهي: تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما: ـ سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية في القوانين والتشريعات التي تطبقها مختلف ادارات مؤسسة الدولة. ـ بالإضافة الى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على افراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجتهم. تتمثل العوامل المتعلقة بالمؤسسة في نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه ومدى قدرته الإدارية على اختيار النظام المناسب للحوافز. كما انت ركيبه القوة العاملة ونوعها في المؤسسة يمكن ان يكون لها تأثير على الحوافز كما تتأثر أنظمة الحوافز بالعوامل التالية: ـ الوضع الاقتصادي للمنظمة. ـ الوضع العام للعمالة. ـ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز. ـ هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد والحاجات. ـ توقف الإنتاج لأسباب خارجية عن إرادة العمال. كما أن الواقع الاجتماعي والمحيط قد يؤثر على مدى انسجام العامل مع عمله . من اجل زيادة الإنتاجية، كل هذه العوامل وغيرها يمكن أن تؤثر بشكل واضح على أنظمة الحوافز. هناك عوامل أخرى تؤثر في نظام الحوافز نذكر منها: ـ سياسة الدولة الاجتماعية والاقتصادية والتي تظهر في شكل قوانين ملزمة للمنظمة. ـالقيم السائدة في المجتمع التي يجب ان يتناسب معها نظام الحوافز. ـالجهاز الإداري وامكانياتها لاختيار الأمثل لنظام حوافز مطابق لكل من تطلعات المؤسسة ومواردها البشرية. ـ مدى فعالية نشاط المؤسسة ومكانتها في السوق. ـ الممارسات التنظيمية أنماط القيادة ونظام الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار. ـ القيم بأنواعها الفكرية والدينية والسياسية . يمكننا مما سبق في كون أن النظريات التي تطرقنا لها تفسر حاجيات أساسية لها دور حساس في تحفيز العامل ومنحه دافع متوهج لبذل مجهود، مما يسهل عليه العمل في ظروف ملائمة تساعده على الاكتفاء الذاتي وكسب الراحة في منصبه وهذه الحاجيات التي تعتبر من الحوافز المعنوية من شأنها تبقي على رغبة العامليين في البقاء بالمؤسسة وبذل أقصى جهد على خدمة مؤسستهم نتيجة لسعي هذه الاخيرة من رفع معنوياتهم.

Summarized by © lakhasly.com