

الفصل التاسع

التحفيز الوظيفي الفعال

أشتمل هذا الفصل على:

- المبادئ الأساسية لنظام التحفيز الفعال. 
- خصائص نظام التحفيز الجيد. 
- مراحل تصميم نظام الحوافز. 
- أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها. 
- استقصاء: القدرة على اختيار أساليب التحفيز. 
- حالة عملية: خطط مبتكرة للتحفيز في ثلاث شركات صغيرة. 
- الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي. 

الفصل التاسع

التحفيز الوظيفي الفعال

«تتمثل إحدى طرق الفوز بدعم الموظفين وضمان حماسهم لتحقيق أهداف المنظمة، في مكافأتهم بأكثر مما توقعوا»
روبرت جي. مكارتي

المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال:

حدد كل من حسن محمد خير الدين وزملاؤه (2000) عدد من المبادئ الأساسية لنظام الحوافز الفعال، هي كالتالي:

1- مبدأ التبعية:

ونقصد به أن الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعاً أو معتمداً على السلوك المرغوب بمعنى أن الموظف الذي يكون أدائه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه بمحنته زيادة في راتبه. وهنا نقول أن الحافز «الزيادة في الراتب أو الأجر تتبع السلوك (الأداء المتميز)». وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فإن الثواب هنا لا علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء. إن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقاً أنه مجزئ لهم.

2- مبدأ الإدراك:

نقصد بذلك أنه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ. ففي المثال السابق إذا لم يعرف الموظف مسبقاً أن زيادة راتبه ستتبع ارتفاع مستوى أدائه فلن يكون لمبدأ التبعية أي وجوده. ومن هذا يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين وإلا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

3- مبدأ التوقيت:

فالحافز أو الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث بع فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد أن الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز أن يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

4- مبدأ الحجم:

ويتعلق هذا المبدأ بكبر أو صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

5- مبدأ النوع:

يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية كالمال والجوائز والترقيات والعطلات. وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف. ويختلف الأفراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يوجهها مع المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم أن يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه أن يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.

6- مبدأ الثبات:

ونقصد بذلك أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد. بمعنى آخر ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء (حتى وإن اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز). وينبغي أن تقدم المكافأة على نفس الأشياء. مثال ذلك لو أن أحد المرؤوسين كان أدائه جيد ونال تقديرًا من المشرف فإن المرؤوسين الآخرين يجب أن ينالوا تقدير مماثل في حالة الأداء الجيد وهكذا.

7- مبدأ التحكم:

ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف. فإذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كأن يكون ملتزماً بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فإن تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن أن تؤثر على السلوك. أما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته؛ مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة أو المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم آخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الإحباط.

خصائص نظام التحفيز الجيد :

- 1- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً عاملاً وموضوعياً للتحفيز.
- 2- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاماً واضحاً ومفهوماً للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
- 3- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- 4- الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها. بمعنى أن يكون الحافز سواء إيجابياً أو سلبياً معاصراً للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بنتائج جهده أو خطأه.

- 5- ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار...
- 6- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ولحفاظة الإدارة على هيئتها... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- 7- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائداً أكبر أو مساوياً بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.
- 8- العلانية: بمعنى أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي أعطى للموظف: للعامل أو لمجموعة من العاملين سواء إيجابياً أو سلبياً حتى يكون فيه تحفيز لهم ببذل جهد أكبر أو الامتناع عن سلوك مسلك معين.
- 9- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- 10- أخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحددوا نوعاً من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

مراحل تصميم نظام الحوافز :

يحدد هيثم العاني مراحل تصميم نظام الحوافز كالتالي :

1- تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من تقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذه جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم 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.

2- دراسة الأداء:

- وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي. أن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:
- أ - وجود عدد سليم للعاملين.
 - ب - وجود وظائف ذات تصميم سليم.
 - ج - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
 - د - وجود ظروف عمل ملائمة.

3- تحديد ميزانية الحوافز:

- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كلي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:
- أ - قيمة الحوافز والجوائز: وهي يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وتتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.
 - ب - التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.
 - ج - تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات. وخطابات الشكر والحفلات متضمنة بنوداً خاصة أخرى بها.

أساليب التحفيز التي يمكن للمدير استخدامها:

- يمكن لك عزيزي المدير أن تزيد فاعليتك في تحفيز مرؤوسيك إذا قمت بما يلي :
- 1- تعرف بدقة على أهداف منظمتك، وانقلها بصورة محددة وواضحة لهم، فهي تعتبر أهدافاً لهم أيضاً.
- 2- تعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس، (راع مبدأ الفروق الفردية).
- 3- الحوافز الممنوحة يجب أن تكون على أساس الأداء، وليس على أساس آخر.
- 4- استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم يحفزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- 5- حاول دائماً أن تكون المكافأة ذات «قيمة» بالنسبة للفرد و متمشية مع رغباته.
- 6- قدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
- 7- اشرح طبيعة المهام لمرؤوسيك، ودرهم بنفذك، ثم تابع الأداء.
- 8- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك. يقول الرسول ﷺ - ما معناه - «أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه».
- 9- لا تعط مرؤوسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية.
- 10- تعرف على إمكانات المنظمة الشركة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتك في هذا المجال.
- 11- إذا لم تستطع تقديم الحوافز المالية والمادية، فإنك قادر في جميع الأحوال على تقديم الحوافز المعنوية.
- 12- قدم معلومات مستمرة لمرؤوسيك عن مدى التقدم في الإنجاز.
- 13- تعرف على إجراءات العقاب المدرجة بلائحة المنظمة، وكيفية استخدامها.
- 14- شجع المشاركة وروح التعاون بين مرؤوسيك.

استقصاء القدرة على اختيار أساليب التحفيز المناسبة

إليك مجموعة من العبارات والمواقف والقرارات، تختلف اتجاهاتك تجاه كل منها، ضع علامة (✓) أمام الخانة التي تعتقد أنها تعبر عن موقفك.

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماماً
5	4	3	2	1	
1	تحفيز المرؤوسين على العمل يتطلب معرفة احتياجاتهم ودوافعهم.				
2	لكل مجموعة من الحاجات الأسلوب الذي يناسبها للتحفيز.				
3	من أهداف التعزيز الإيجابي للسلوك التنظيمي المرغوب فيه.				
4	أسلوب تحفيز المرؤوسين يؤثر بدرجة كبيرة في درجة رضاهم الوظيفي.				
5	يجب اختيار أساليب التحفيز التي تتناسب مع إشباع حاجات المرؤوسين.				
6	يؤدي اختيار أسلوب التحفيز المناسب إلى تشجيع القدرات الابتكارية لدى الأفراد في المنظمة.				
7	أساليب التحفيز التقليدية غير كافية، لأنها لا تتيح للإدارة التحفيز الإيجابي المرغوب فيه.				
8	الاختيار الجيد لأساليب التحفيز يؤدي إلى تحسين كفاءة الأداء ورفع الإنتاجية في المنظمة.				

م	العبارة	أوافق تماماً	أوافق	لا أوافق	لا أوافق تماماً
		5	4	3	2
9	من الضروري البحث عن أساليب جديدة للتحفيز طالما أن أهداف المنظمة تتحقق.				
10	معرفة المرؤوسين بأساليب التحفيز المتاحة تؤدي إلى تقليل المشكلات مع الإدارة				
11	من الضروري توقيع العتاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه.				
الدرجات =					
مجموع الدرجات =		---- درجة			

تفسير الدرجات:

- 1- إذا حصلت على 36 درجة فأكثر فإن قدرتك ممتازة على اختيار أساليب التحفيز المناسبة.
- 2- إذا حصلت على 18 - 35 درجة فإن قدرتك جيدة على اختيار أساليب التحفيز المناسبة.
- 3- إذا حصلت على 17 درجة فأقل فإن قدرتك ضعيفة على اختيار أساليب التحفيز المناسبة.

حالة عملية: خطط مبتكرة للتحفيز في ثلاثة شركات صغيرة (*):

لقد مرت شركة روجان Rogan لإنتاج المفاتيح الكهربائية المصنوعة من البلاستيك بأوقات عصيبة خاصة بعد ظهور بعض البدائل الإلكترونية الحديث ففقدت الكثير من عملائها بسبب ارتفاع السعر الناتج عن ارتفاع أجور تشغيل 107 موظف يعملون بالشركة.

ولقد فكرت الشركة في نظام جديد لدفع الأجور والتحفيز يساعد على تخفيض التكاليف. ولقد كان ملخص الفكرة يقوم على إعطاء العاملين نسبة من الوفر في التكاليف مما ساعد على تحسين الموقف وشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم لإدخال تطويرات وتحسينات تساعد على تحقيق أكبر وفر في التكاليف.

ولقد طبقت شركة آسبكت كمينيكيشن Aspect Communications وهي شركة صغيرة لإنتاج معدات الاتصال فكرة مشابهة ولكنها بدلاً من أن تحفز العاملين من خلال مشاركتهم في الوفر في التكاليف فقد ربطت بين ما يحصلون عليه من أجر بخدمة المستهلك من ناحيتين: مدة بقاء منتجات الشركة في خدمة العملاء، ومدى رضا العميل وبالطبع فإن مدى الاهتمام بهاتين الناحيتين سينعكس على الأرباح التي يحصل العاملين على نصيب منها، ولقد دفعت تلك السياسة العاملين في الشركة إلى وضع خدمة العميل نصب أعينهم حتى تزيد أرباح الشركة ويزيد نصيبهم منها تبعاً لذلك.

ولقد طبقت شركة كالفرت Calvert وهي إحدى الشركات المالية سياسة شبيهة حيث كانت تعطي العاملين نصيباً من أرباح الشركة يقسم إلى جزئين؛ الأول ويخصص لمكافأة الأداء المتميز من جانب بعض العاملين، والجزء الثاني يوزع في نهاية العام يوزع في نهاية العام بانتظام.

(*) المصدر: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون (2004).

وبالطبع كلما كان أداء العاملين أفضل كلما انعكس على أرباح الشركة واستفاد العاملون من ذلك. ولم يقف تصرف شركة Calvert عند هذا الحد بل لجأت إلى سياسة غير مألوفة تساعد الموظفين على توفير نفقاتهم الشخصية مثل نفقات المواصلات وغسيل الملابس ونوعية الملابس المطلوبة للعمل حيث كانت تعوضهم عن بعض تلك البنود بطريقة أو بأخرى.

أسئلة:

- 1- أشرح كيف يمكن الاستعانة بمفاهيم العدالة التنظيمية لشرح نجاح الشركات السابقة في برامج الحوافز التي طبقتها.
- 2- إن نظام التحفيز الفعال لا يعني مجرد العدل في الدفع المادي. أشرح كيف استفادت الشركات السابقة من تلك الحقيقة.
- 3- هل يمكن أن تطبق نظم الحوافز السابقة بنجاح في الشركات الكبرى؟ لماذا توافق أو لا توافق؟

الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي:

مما لا شك فيه أن للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي Job Satisfaction لدى العاملين بالمنظمة. ويوضح حسن محمد خير الدين وزملاؤه (2000) العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي كالتالي:

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تحقق عن طريق العمل ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل. وقد يعبر الرضا عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن حققه من عمله. فكلما تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية. وكان راضياً عن عمله.

ويعتبر الرضا عن العمل محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أنه يحصل عليها من عمله وفي صورة أكثر تحديداً يمكن أن نوضح الكلام السابق من خلال المعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقّي + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

وفيما يلي تناول لهذه العوامل بشيء من التفصيل:

1- الرضا عن الأجر:

إن الأجر الذي يحصل عليه العامل لا يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فقط ولكنه يعطي الفرد الشعور بالأمن ويركز إلى المكانة الاجتماعية، وكذلك ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته وكذلك أحياناً يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تناول المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، ومن هنا نجد أن الأجر له أهمية كبرى لدى الفرد وأن عدالة الأجر المدفوع للفرد والذي يقدر به جهوده وعمله في المنظمة يكون عامل هام من عوامل رضا الفرد عن وظيفته التي يشغلها في المنظمة.

2- الرضا عن محتوى العمل.

سبق أن تحدثنا عن محتوى العمل كحافز للفرد، وذكرنا أن طبيعة العمل محتواه لها تأثير قوى على العاملين وتحفزهم على العمل. ومن هنا نجد أن طبيعة المهام التي

يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الفرد في عمله. ومن أهم متغيرات محتوى العمل ما يلي:

- أ - درجة تنوع مهام العمل. فكلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.
- ب - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد. فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل.
- ج - استخدام الفرد لقدرته. فكلما أتاح العمل الذي يقوم به الفرد الفرصة له لكي يستخدم قدراته ومهاراته كلما زاد رضاه عن العمل والعكس صحيح.

3- الرضا عن فرص الترقى:

حيث أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقى والرضا عن العمل. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلاً كلما قل رضاه عن العمل، والعكس صحيح. ولاشك أن تعدد فرص الترقى وإتاحتها أمام العاملين يمثل حافزاً قوياً لهم على بذل مزيد من الجهد في العمل وتحسين الأداء وتحقيق الرضا في النهاية.

4- الرضا عن الإشراف:

فكلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتماً بمرؤوسيه ومتفهم لسلوكهم وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة، كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بين المرؤوسين.

5- الرضا عن جماعة العمل:

كلما كان هناك تفاعل بين الفرد وبين أفراد الجماعة التي يعمل فيها وكلما كانت هذه الجماعة وسيلة من وسائل إشباعه لحاجاته من خلالها فإن ذلك يزيد من درجة الرضا لدى الفرد والعكس صحيح.

6- الرضا عن ساعات العمل:

فكلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضا الفرد عن العمل، وذلك بشرط أن تكون منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية.

7- الرضا عن ظروف العمل:

ويقصد هنا بظروف العمل بيئة العمل الداخلية من إضاءة وتهوية وحرارة ورطوبة وضوضاء ونظافة. فكلما كانت بيئة العمل مناسبة فإن ذلك يزيد من درجة رضا الفرد عن عمله وكان بمثابة حافز له على زيادة الإنتاجية والعمل الجاد.

مما سبق يتضح لنا مدى العلاقة بين تحفيز الأفراد في مجال العمل وتحقيق الرضا الوظيفي حيث وجدنا أن معظم الحوافز الإيجابية التي تحدثنا عنها هي بمثابة عوامل للرضا الوظيفي التي أوردناها. معنى ذلك أن الحوافز الإيجابية وعوامل الرضا وجهان لعملة واحدة، وأن النتيجة النهائية التي نحصل عليها من المناقشة السابقة للحوافز والرضا الوظيفي أن الحوافز الإيجابية تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والحوافز السلبية تقلل من الرضا الوظيفي.