

الفصل الثامن

إدارة الخوافف : المفهوم والأنواع

أشتمل هذا الفصل على :

- مقدمة. 
- التحفيز في المنظمات. 
- لماذا الخوافف؟ 
- أنواع الخوافف. 
- أنواع جديدة من الخوافف. 
- ملاحظات على أنواع الخوافف. 
- حالة عملية: السلوك القيادي والخوافف المعنوية. 

الفصل الثامن

إدارة الخوافز: المفهوم والأنواع

مقدمة:

تستطيع أن تأخذ حصانك إلى الماء، ولكنك لا تستطيع أن تجعله يشرب، هكذا قال القدماء. والقاعدة الإدارية هي أن السلطة وحدها لا تكفي لتحفيز العاملين على العمل، ولكن إتباع الأصول المناسبة والقواعد السلوكية والإنسانية الصحيحة هي التي تجعل المدير قادراً على تحفيز مرؤوسيه ودفعهم برضاهم إلى العمل.

هذا ويعد موضوع الخوافز Incentives من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل كان.

فالخوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز. بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز. وبالتالي فإن للخوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.

ويجب أن نفر بحق العاملين في جزء من العائد الذي يساهمون في تحقيقه لمنظمتهم، وإلا فإنهم سوف يبطون وتقل إنتاجيتهم. لذا يجب أن تعبر الخوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد للمنظمة.

وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية في الوطن العربي. بل إنه في كثير من الأحوال لا يتم مراعاة كل من: مبادئ التحفيز والعقاب المطلوب الاسترشاد بها وخصائص نظام التحفيز والعقاب الفعال.

بل إن القيادات الإدارية التقليدية تعتمد بشكل كبير على أسلوب الإدارة البيروقراطية التي تركز على عملية صنع القرارات ووضع السياسات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة باعتبار أن ذلك هو جوهر العملية الإدارية.

لذلك تمحور اهتمامها حول مراحل عملية صنع القرارات وتلقي مخرجاتها، وابتعدت عن المحاور الأخرى باعتبارها غير مؤثرة في هذه العملية.

مثل تلك القيادات تقابل موضوع التحفيز بالإهمال واللامبالاة، بل إنها تقصر في التعامل معه حين يفرض الواقع عليها ذلك.

بل وإن اهتمت القيادات الإدارية التقليدية بردود فعل العاملين التي تصاحب مراحل عملية صنع القرارات، فإنها تتعامل معها بشيء من التهميش، أو لا تعالجها وفق ما تستحق من أهمية، ويتم التعامل مع الحوافز بطريقة الاستجابة اللحظية لمواقف معينة يتم تلبيتها في حينها فقط.

لذلك، ينبغي إعطاء موضوع التحفيز المكانة التي يستحقها في عالم العمل والممارسة الإدارية، وفهم دوره الفعال في دفع الإنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وبفعالية.

ويهتم الكتاب الحالي بإلقاء الضوء على مفهوم التحفيز الوظيفي وأهميته وأنواعه وأساليبه وخصائصه وشروطه.. بما يساهم ذلك في زيادة معلومات وتحسين مهارات القارئ عن هذا الموضوع الهام، والذي يمثل أحد المداخل الإدارية الرئيسية في تحقيق أهداف المنظمات بصورة رشيدة.

التحفيز في المنظمات:

«إنني أطلب من مساعدي أن يديروا الشركة وكأنها الرصيد الوحيد الذي تملكه أسرهم، إنهم لا يستطيعون بيعها ولكنهم سيملكونها مائة عام».

وارن بوفيت / مدير عام

الخوافز في حياة الإنسان لها دور هام، ولها أثر بارز في توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات. كذلك فإن الخوافز لها تأثير كبير ومباشر على زيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين وخفض الإحباط...

والتحفيز Motivation هو حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم، بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه دون شكوى أو تدمير. وبكلمات مشابهة يعرف نبيل عشوش التحفيز بأنه وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تزمز أو شكوى، وبلوغهم مرحلة الفداء بكل شيء في سبيل مصلحة العمل والمنظمة.

كذلك يعرف محمد مرعي مرعي التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله.

وعلى المدير أن يحفز مرؤوسيه، وذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل يختلف عن الآخرين، وله مفتاح خاص به. وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم.

فعلى سبيل المثال، يوجد موظف يجب أن يعلن مديره أمام الجميع في اجتماع عام ويشيد به وبالأعمال التي أنجزها.

وهناك نوعية أخرى من المرؤوسين، يريد أن يجلس منفردا مع المدير ويسمع منه بعض كلمات المديح والشكر والعرفان على المجهود الذي يقوم به.

فئة ثالثة يمكن أن يتم تحفيزهم بمنحهم مكافآت مالية أو زيادة في رواتبهم. وكما نرى أن الحوافز التي توجه سلوك الأفراد وتحدد اتجاهاتهم لها صورة وأنواع عديدة منها: الحوافز المعنوية في مقابل المالية والمادية، والحوافز الإيجابية في مقابل الحوافز السلبية، والحوافز الفردية في مقابل الجماعية.

لماذا الحوافز؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة يذكر هيثم العاني أهمها كالتالي:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، أرباح.
- 2- تخفيض الفاقد في العمل، ومن الأمثلة عليه تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، وتخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- تحسين صورة المشروع/ المنظمة أمام المجتمع.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- 7- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.

أساس منح الحوافز:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في العمل، أو وفر في التكاليف أو وفر في أي مورد آخر. ويمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة.

أنواع الحوافز:

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم. من هذه الأنواع نذكر بإيجاز:

التصنيف الأول:

3 حوافز مادية	2 حوافز مالية	1 حوافز معنوية
مثل: • ظروف عمل ملائمة. • تحسين بيئة العمل. • تحسين أدوات العمل. • توفير أدوات حديثة للعمل.	مثل: • الحصول على الراتب. • أجر الوقت الإضافي. • العلاوات الدورية. • العلاوات الاستثنائية. • البدلات. • المكافآت المالية. • بطاقات السفر.	مثل: • الثناء والمدح والتشجيع. • التقدير، الجوائز التقديرية، نشر الاسم أو الصورة في لوحة الشرف أو في مجلة المنظمة. • خطابات الشكر والتقدير. • بطاقات التهئة. • كؤوس / ميداليات الإنجاز. • التدريب.

فعلى سبيل المثال يحدد محمد مرعي مرعي أهداف وشروط الحوافز المعنوية والمالية كالتالي :

أهداف الحوافز المعنوية :

- 1- التمييز بين الأشخاص العاملين حين الأداء الأفضل.
- 2- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة.
- 3- بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك.
- 4- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
- 5- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة.
- 6- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة.
- 7- زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين.

شروط الحوافز المعنوية :

- 1- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة الموظفين والعاملين.
- 2- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين، وتعزيزها بالحوافز.
- 3- تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي.
- 4- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج/ خدمة/ معلومة) وقيمة الحافز.
- 5- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرار الأداء والسلوك الجيد.
- 6- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.
- 7- إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين.

ويشير كتاب «الحفز لأداء أمثل» ضمن سلسلة الإدارة المثلى (2001) إلى مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صرف الحوافز المعنوية (غير النقدية) كالتالي:

المكافأة غير النقدية	عوامل تؤخذ في الاعتبار
الاعتراف ملاحظة مكتوبة، تذكارات محفور.	• صيغة دائمة للمكافأة، ويتم الإشراف عليها بحيث تكون شخصية وفعالة على المدى البعيد والقريب.
هدايا وامتيازات إجازات، تسهيلات في ممارسة الرياضة، بضائع	• فوري وسريع على المدى القصير. • قد لا يفي بالاحتياجات الحفزية البعيدة المدى.
مناسبات خاصة عطلات آخر الأسبوع، حفلات رحلات للذهاب للمسرح.	• تشمل جميع الأفراد على جميع المستويات. • تعمل على تنبيه الأفراد، وتهديتهم وحفزهم.
التدريب المهني دورات خارجية أو داخلية	• تكون للتدريب المركز والفعال نتائج مرتفعة. • يجب أن يعمل لدى الشركة موظف مؤهل يشعر بتقدير الشركة لقيمة عمله.
تنمية الذات شخصي، تأهيل غير مهني	• ذات قيمة عالية من الحفز. • تُعظم صورة الفرد لنفسه وتزيد من مستويات الأداء في العمل.
المعدات سيارة الشركة، معمل الكمبيوتر	• تكون المعدات الغالية السعر محفزة بدرجة كبيرة. • الحاجة إلى التأكيد على الانتفاع الكامل من المعدات.

أهداف الحوافز المالية :

- 1- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- 2- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.
- 3- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.
- 4- الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة.
- 5- إدراك احترام الآخرين للذات لقاء الحصول على الأجر المناسب.

شروط الحوافز المالية:

- 1- أن يكون عادلاً، ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- 2- أن يكون مطابقاً لما يتقاضاه الأقران الآخرون في سوق العمل.
- 3- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في عمله.
- 4- أن يكون متوافقاً مع إمكانيات المؤسسة المالية.
- 5- أن يكون مشبعاً للحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية.
- 6- أن يكون دافعاً نحو رفع معدلات الإنتاجية.
- 7- أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.
- 8- أن يكون مقنعاً للشخص العامل.
- 9- أن يكون ضامناً للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.

ويشير كتاب «الحفز لأداء أمثل» ضمن سلسلة الإدارة المثلى (2001) إلى مجموعة من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند صرف الحوافز المالية كالتالي:

المكافأة غير النقدية	عوامل تؤخذ في الاعتبار
زيادة المرتب يزيد بمعدل ثابت من الدفع.	- تعتبر النقود محفزاً قوياً قصير المدى، وكلما زادت النقود تزايد درجة الحفز. - يزول تأثير المرتب نسبياً سريعاً.
عمولة وعلاوات يتم ربط المدفوعات بالأهداف المرجوة من الدفع.	- يزيد من الحفز والإشباع الذاتي. - قد تكون هناك صعوبات في تثبيت المعدلات وربط هذه المكافأة بالمرتب الثابت.
الدفع حسب الإنجاز يزيد المرتب المعتاد تبعاً للعمل وحسب تحقيقه للهدف المرجو.	- هو محفز ويمكن أن يكون محفزاً فعالاً. - قد يكون هناك تأخير قيمياً بين المكسب والحصول على النقود تبعاً للعمل. مما يقلل من تأثيرها..
اختيارات الأسهم / الحصص هدايا عبارة عن أسهم، أو الحصول على فرصة لشراء أسهم من قطعة ذات قيمة حقيقية	- تشجع على الولاء البعيد كذلك تحث على الشعور بالاشتراك في العمل. - يكون محفزاً فعالاً بدرجة كبيرة كلما كان الدافع أساساً. - تكون المكافأة غير فورية، وقد تكون قليلة الفائدة.
معدلات خاصة تساعد على اجتياز الرهن، والإبحار، والتأمين وبنود أخرى، وذلك في حدود الضرائب	- لها قيمة مهمة في استيفاء الأفراد في العمل، وتشبه «قيود اليمين الذهبية». - لها قيمة حفزية قليلة.
فوائد صحية للعائلة تقدم المشاريع المعانة أو المدفوع لها رعاية صحية خاصة للعائلة.	- من مصلحة المؤسسة أن يعمل بها أطباء. - توفير الرعاية الصحية له قيمة حفزية قليلة، ولكنها مطلوبة من الشركة، وبطريقة متزايدة.

التصنيف الثاني:



مثل:	مثل:
• التحذير. • التوبيخ. • الإنذار. • التحويل للتحقيق. • الجزاءات. • الخصم من الراتب. • إلغاء البدلات. • إلغاء الوقت الإضافي. • نشر الاسم في القائمة السوداء. • حجب المعلومات. • حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.	وهي التي تصرف للعاملين فرادي أو جماعات على تميزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. والأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الخوافز الإيجابية. ويمكن إضافة الأمثلة التالية: • توفير المعلومات. • إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.

والخوافز السلبية يجب أن تسير جنباً إلى جنب مع الخوافز الإيجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المجد ويؤخذ المقصر بتقصيره. وكما تمثلت الخوافز الإيجابية في خوافز مادية ومعنوية، فإن الخوافز السلبية يجب أن تتمثل أيضاً في هاتين الصورتين. ويجب أن ترتبط الخوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكفاية الإدارة ونتائج أعمالها حتى تكون الخوافز مبنية على أساس سليم.

التصنيف الثالث:



مثال:	مثال:
وهي التي تصرف للعاملين جماعات. وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. وقد تكون إيجابية أو سلبية. فعلى سبيل المثال: قد تصرف مكافآت معينة لفريق عمل أو لجنة أو قسم أو إدارة نظير قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وتوزع المكافآت بينهم بنسب معينة تقررهما الإدارة بناء على رأي رئيسهم المباشر وحسب مساهمة كل واحد منهم في العمل المشترك.	وهي التي تصرف للعاملين فرادى، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية. وقد تكون إيجابية أو سلبية. فعلى سبيل المثال يتم صرف العلاوات بمختلف أنواعها للأفراد الذين يستحقون هذه العلاوات.

ومن أمثلة العلاوات التي يتم صرفها للعاملين في أي منظمة نذكر :

1- علاوة الكفاءة :

وهي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحيث يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

2- علاوة الأقدمية :

وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً في إخلاصه لمدة عام.

3- العلاوة الاستثنائية :

وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي .
وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حيث يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل .

ومن أمثلة الحوافز الجماعية التي تصرف على مستوى المنظمة ككل نذكر :

أ- المشاركة في الأرباح :

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (وليكن 10٪) من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد. ويتم التوزيع نقداً، ولمرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

ب- خطط الاقتراحات :

ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

ج- ملكية العاملين لأسهم الشركة :

ويمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق المثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

نقطة هامة خاصة بالحوافز الفردية والجماعية، ألا وهي أن الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق وقد تؤدي إلى التنافس وعدم التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية.

التصنيف رابع:

2	1
حوافز غير رسمية	حوافز رسمية
مثل:	مثل:
ويقصد بها أي حوافز لم يصدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة، ومن أمثلتها:	ويقصد بها أي حوافز صدر بها قرار من قبل المنشأة أو المنظمة. ومن أمثلتها:
• الثناء والشكر.	• الترقيات.
• إزجاء المديح.	• العلاوات.
• خطاب تقدير غير رسمي.	

التصنيف الخامس:

يضيف على محمد عبد الوهاب تصنيفاً خامساً للحوافز، هو: حوافز أساسية وحوافز بديلة.

ويقصد بالحوافز الأساسي - مادياً كان أو معنوياً، فردياً أو جماعياً - ذلك الحافز المخصص لإشباع حاجة معينة، ويقدم للأفراد نظير القيام بمجهودات معينة. فإذا قاموا بهذه المجهودات حصلوا على الحافز. ولكن يحدث أحياناً ألا تستطيع الإدارة تقديم نفس الحافز لأعداد كبيرة من العاملين، أما بسبب قلة الإمكانيات أو ضخامة

أعداد العاملين. وهي في نفس الوقت تريد إرضاء أكبر عدد ممكن منهم - حتى لا تسبب لهم إحباطاً أو شعوراً بالحرمان عندما يقارنون بعضهم بعضاً. وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة لحوافز بديلة، بمعنى أن تعطي الأفراد حوافز أخرى لا ترقى لمرتبة الحوافز الأساسية ولا تساويها في المقدار، ولكنها تعوضهم عن فقد الحافز الأساسي. وقال ذلك تقديم وسام تقدير بدلاً من المكافأة التشجيعية.

ويجب أن تتنبه الإدارة إلى أن الأفراد يختلفون في استجاباتهم للحوافز البديلة. فقد يقبلها البعض راضياً، ويقبلها البعض الآخر على مضض، ويرفضها آخرون، ويستنكرها بعضهم. وربما سببت إحباطاً لنوعية معنية من الموظفين. ولذا كان مهماً أن تحدد الإدارة بوضوح الأسس التي تعطي بناء عليها الحوافز الأساسية والبديلة. وأن يفهم العاملون هذه الأسس ويقتنعوا بها، وإلا أصبحت الحوافز البديلة مصدراً لعدم رضا العاملين، بدلاً من أن تكون سبباً في رضاهم.

أنواع جديدة من الحوافز:

اقترح محمد مرعي مرعي أنواع جديدة من الحوافز يمكن الاستفادة منها في عملية تحفيز العاملين لمزيد من الأداء المتميز والإنتاجية ولزيادة درجة الرضاء الوظيفي والولاء التنظيمي لديهم، هي كالتالي:

• صالة الصور:

يتم ذلك عبر تخصيص صالة تضم صوراً لأصحاب الأداء المتميز أو الإنجاز الكبير، ويستدعى إليها زوار الشركة/ المؤسسة للتعرف على المتميزين في الشركة من حيث الأداء.

• مجموعات (ألبومات) الصور:

يتم ذلك عبر إنشاء مجموعة صور تضم صور كل الأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة، وملخصاً عن تلك الإنجازات وبحيث يعرض للزوار خلال العام اللاحق على إنشائه.

• استعراض مراحل المشروعات:

يتم ذلك عبر تخصيص أماكن في بهو الاستقبال، توضح صوراً لمراحل كل مشروع عمل ناجح، وصوراً للعاملين المتميزين فيه، وإنجازاتهم، وتقديمها للزوار إلى حين الانتهاء من إنجاز المشروع.

• قمصان/ سترات الإنجاز:

تصنيع قمصان/ سترات خاصة بالإنجاز المحقق، وتقديمها للأشخاص المستحقين اعترافاً بفضلهم وبإنجازاتهم بعد الانتهاء من النشاط، بهدف إظهار الإنجاز وأصحابه للآخرين.

• مجلة الحائط:

إعداد مجلة حائطية تضم صوراً للأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة، أو كان أدائهم عالياً، مع توصيات الزملاء على الأداء وطريقته والمهارات المستخدمة خلاله للتعبير عن تقديرهم لأصحاب الاستحقاق.

• استخدام مواقف السيارات:

تخصيص العاملين الذين يمتدحهم الزبائن والزوار خلال علاقاتهم مع المؤسسة بمواقف سيارات مخصصة لكبار المسئولين في المؤسسة، لهم ولمدة أيام محددة، وتدوين أسمائهم على الأماكن المخصصة، ودواعي تخصيص تلك المواقف.

• **تبديل المكتب/ الأثاث:**

تُصدر الإدارة توجيهات تقضي بتبديل مكتب الشخص أو أثاث مكتبه تكريماً له على أدائه المتميز أو إنجازاته، وبحيث يتم إعلان ذلك للآخرين وتوضيح الأسباب التي دفعت إلى هذا الإجراء.

• **فرصة تزكية موظف جديد:**

يطلب الرئيس/ المدير من الموظف صاحب الأداء المتميز أن يزكي شخصاً يعرفه لوظيفة في المؤسسة، أو لأداء مهمة كبرى تزمع المؤسسة القيام بها، وتنقذ التزكية لتحقيق الشعور بالاعتبار لدى الموظف الذي قدم التزكية.

• **يوم التواصل الاجتماعي:**

تخصص إدارة المؤسسة يوماً محدداً لإجراء التواصل الاجتماعي مع الأشخاص الذين قدموا إنجازات متميزة، وكان أدائهم عالياً، وتتبادل معهم الأحاديث والمشورات، وتستمع إلى أفكارهم المتعلقة بالعمل.

• **المقابلة الإيجابية:**

تنتقي المؤسسة الأشخاص الذين يؤدون أعمالاً كبيرة ويحققون إنجازات متميزة، وتعقد معهم اجتماعاً، يتم فيه طرح المشكلات التي تواجهها المؤسسة، وتطلب منهم تقديم الآراء والحلول، وقد تعقد ذلك بشكل أسبوعي أو شهري.

• **استقبال الموظف الجديد:**

يحدّد مدير المؤسسة موعداً لمقابلة الموظف الجديد، ويتصل به، ويقابله المدير، ويرحب به وبإسهاماته بشكل لائق، ويعرفه على الأشخاص الذين سيتعامل معهم بشكل مباشر.

• مقابلة المدير:

إجراء مقابلة خاصة مع المدير / رئيس المؤسسة للتعبير عن مناسبة التميز والإنجاز الكبير، وبحيث تصبح فرصة للشهرة، والشعور بالاعتبار والتقدير الأمر الذي يدفع الشخص إلى تقديم المزيد من الجهود.

• جناح التميز:

يتم ذلك عبر تخصيص مكان باسم الشخص المتميز في الأداء، وتوضع يافطة كتب فيها «هذا جناح السيد/ السيدة.....» وفتح أمام الزوار، وبيان الإنجازات المحققة بشكل موجز في اليافطة.

• ملاحظة الإنجاز الخاص:

يتم ذلك عبر كتابة ملاحظة سريعة وموجزة بخط اليد على لافتة صغيرة أو بطاقة، وبحيث تحوي عبارات الثناء على الإنجاز الأفضل الذي تحقق، والانطباعات الخاصة عن النشاط، وتثبيتها على باب مكتب / موقع عمل الشخص المعنى، ثم يُطلب من الأشخاص الآخرين الحضور في وقت لاحق لمشاهدة الملاحظة.

• المكالمات الهاتفية الخاصة:

يجري المدير مكالمة هاتفية مع صاحب الإنجاز/ الأداء المتميز ، على خط هاتفه في مكتبه أو على خط هاتف بيته، ويشكره فيها على إنجازاته وأدائه، ويُذكر ذلك الإجراء في صحيفة المؤسسة.

• شهادة تقديرية نسيجية:

منح العامل صاحب الأداء المتميز شهادة تقدير مصنوعة من نسيج، ونسج اسمه عليها، وكتابه موضوع التقدير وعبرة ثناء موقعة من المدير.

• بطاقة الجدية في العمل:

يُمنح الشخص المستحق بطاقة كتب عليها ملتزم بجدية في العمل، وذلك إثر ملاحظة/ مشاهدة حقيقية من رئيسه في العمل في موقف عملي ما، وبحيث يحق للموظف حين تجميع عدد من مثل تلك البطاقات مثلاً (خمس بطاقات)، يحق له استبدالها بسلعة ذات قيمة اشترتها المؤسسة للغاية نفسها.

• هاتف محمول لمدة محددة:

تقدم إدارة المؤسسة هواتف محمولة مع اشتراك مدفوع القيمة مسبقاً ولمدة محددة، لبعض الأشخاص من ذوي الأداء المرتفع، أو الإنجازات الكبيرة وذلك تكريماً لهم على أدائهم.

ملاحظات على أنواع الحوافز:

- 1- هناك عوامل عديدة يمكن أن تحفز الموظف / العامل لبذل مزيد من الجهد.
- 2- الحوافز متعددة ومتنوعة.
- 3- الحوافز متداخلة مع بعضها، فيكون الحافز معنوياً ومالياً ومادياً وفي الوقت نفسه إيجابياً، ومن أمثلة ذلك الترقية.
- 4- النقود (الحوافز المالية) ليست هي الدافع الوحيد للعمل، فقد أكدت العديد من الدراسات أن كثيراً من الناس يستمرون في العمل حتى ولو كان الراتب غير مناسب، وذلك لتحقيق أهداف أخرى مثل: إشباع حاجاتهم إلى النجاح والطموح وتقدير الذات وتحقيق الذات...
- 5- الحوافز الفردية قد تثمر في المدى القصير، لكن لها آثار سلبية على روح الفريق وقد تؤدي إلى التنافس وعدم التعاون، لذا يفضل أن تقوم الحوافز على أساس أداء الفريق لا على أسس فردية.

6- قيام المنظمات بعمل الترتيبات اللازمة لإشباع حاجات العاملين ورعايتهم ورعاية أسرهم، يعتبر نوعاً من التحفيز الإيجابي سواء الفردي أو الجماعي، بمعنى أن إشباع الحاجات الإنسانية أمر له أهمية في الدافعية للعمل.

حالة عملية: السلوك القيادي والحوافز المعنوية:

تعد قصة فرع شركة N.C.R، باسكتلنده مع الأمثلة الجيدة الدالة على أن وجود قيادة فعّالة مع إدارة كفء هو أساس النجاح لأي مشروع. فقد كان فرع الشركة ينتج آلات حاسبة، وآلات صرافة، وأجهزة حسابية حتى مطلع السبعينيات، ولكن مع ظهور تكنولوجيا جديدة ومنافسة قوية كان لابد من إحداث التغيير. وبدأت عملية التغيير والتحديث اللازمة فعلاً بخلق خطوط إنتاج جديدة تعتمد على التكنولوجيا المتطورة أكثر من اعتمادها على الأيدي العاملة الكثيفة، مما أدى إلى تقليص العمالة من مائة ألف إلى ستين ألف فقط، وقد أدى ذلك إلى هبوط الروح المعنوية ومستوى الأداء بين بقية العاملين. فحاولت الشركة معالجة هذه المشكلة الكارثة بفرعها في اسكتلنده عن طريق إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في اتخاذ القرارات وفي اختيار المنتج، وحققت نجاحاً نسبياً إذ بدأت الشركة في إنتاج نوع جديد من بنوك الحائط وقامت بتوزيعه على بعض البنوك في إنجلترا، إلا أنه سرعان ما بدأت تظهر عيوب خطيرة في تشغيل المنتج الجديد مما أدى إلى توقف طلبات الشراء وزيادة المخزون، مما دفع بإدارة الشركة في الولايات المتحدة للبحث عن مدير جديد لفرع الشركة في الولايات المتحدة للبحث عن مدير جديدة لفرع الشركة في اسكتلنده، ونجحت مساعيها في التعاقد مع المهندس أندرسون الاسكتلندي الأصل والذي كان يتمتع بمواصفات ملائمة من حيث خلفيته الهندسية ومعرفته بظروف الواقع من حوله.

وبدأ أندرسون عمله بالقيام بعدة زيارات إلى مواقع البنوك المختلفة التي أبلغت عن أعطال بالآلات التي استلمتها حديثاً، بالإضافة إلى عقد اجتماعات شبه يومية مع مجموعة من المديرين واجتماعات شبه يومية مع مجموعة من المديرين واجتماعات شهرية مع كل العاملين يتم خلالها الاتفاق على خطة لإصلاح الماكينات في أماكن وجودها بجلاً من نقلها، مع خطة أخرى لإعادة تصميم النموذج وتعديل خطوط الإنتاج بما يتلافى الأخطاء والسلبيات السابقة.

وبعد فترة وجيزة بدأت هذه الخطة تؤتي ثمارها في شكل تلقي طلبات جديدة بعد أن تم إصلاح التالف، وبدأت الشركة تستعيد مصداقيتها في السوق مرة أخرى. وفور تحقيق هذا النجاح بدأ أندرسون في تقوية صلاته بالعاملين ومطالبتهم بالتعاون المستمر معه وإبلاغه بالمعلومات أولاً بأول سواء كانت حسنة أو سيئة، كما دعم ذلك بتشجيع المديرين على عقد اجتماعات دورية مع مرؤوسيهم للتعرف على آرائهم والمشكلات التي تؤرقهم.

وقد كان لتركيزه على الجودة وإصراره على أنها أساس النجاح أكبر الأثر في تحقيق الحلم الذي طالما كان يراوده بإنتاج جيل جديد من بنوك الحائط لها نفس الجودة الموجودة لدى أي شركة منافسة إن لم تتفوق عليها. وكانت أولى خطواته لتحقيق ذلك تقسيم مهندسي المصنع إلى مجموعتين. مجموعة مسئولة عن إنتاج وتطوير جيل جديد، ومجموعة أخرى لتحسين الجيل الموجود في الخدمة.

وعن طريق طرح مجموعة من الأسئلة مثل ما هي عناصر النجاح؟ ومن هم منافسوننا؟ ما هي إستراتيجيتهم؟ ما هو سر نجاحهم؟ ما هي إستراتيجيتنا؟ ما هي رغبات العملاء؟ بطرح هذه الأسئلة على نفسه وعلى العاملين معه، تمكن أندرسون من استيضاح الرؤية ومن وضع الاستراتيجية الواضحة لتحقيقها، ثم شرحها

للعاملين بما أدى إلى التزامهم بها وشعورهم بوجود حافز حقيقي على تخطي أية عقبات، فالخطة التي ينفذونها بدأت منهم وتنتهي إليهم.

وقد اكتملت عناصر النجاح مع وجود إدارة على درجة عالية من الكفاءة ساعدت على التخطيط والرقابة وتوفير هيكل تنظيمي يساعد على تحويل التصور إلى واقع. فكان ظهور الجيل الجديد من هذه الآلات بجودة تفوق المنافسين سبباً في زيادة نصيب الشركة في السوق العالمي إلى 42٪ وبدأ المنافسون يتساقطون.

ومن الواضح أن أحد الأشياء الهامة التي تبرزها هذه القصة الأهمية الكبيرة لوجود القيادة الواعية المدركة للدور الذي يمكن أن تقوم به داخل المؤسسة ودفعها لاحتلال مركز متقدم في السوق، ولأهمية الخوافز المعنوية في كسب رضا واهتمام وحماس العاملين تجاه التحدي الذي أمامهم.