

### الفصل التاسع

### الحوافز

#### أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

ماهية الحوافز وأهدافها .
متطلبات نجاح نظام الحوافز .
أنواع الحوافز .
مراحل تصميم نظام الحوافز .
العقبات التي تواجه نظام الحوافز .



زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل الفعال بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة باعتبار أن سياسات الحوافز تلعب دورا فعالا في معالجة كثير من مشكلات الكفاية الإنتاجية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل وبصفة خاصة في مراحل النمو الاقتصادي والاجتماعي .

### ٢/٩ ماهية الحوافز وأهدافها :

ترتبط فعالية المنظمة بمدى الجهد الذي يبذله الأفراد المكونون لهذه المنظمة ، وتتوقف جهود الأفراد على مدى إحساسهم بالتكامل مع المنظمة والارتباط بأهدافها والوعي بمضمونها .

وحتى يمكن خلق فرق عمل متكاملة بالمنظمة فإن الضرورة تقتضي بأن يشعر جميع أفرادها بأهمية أفكارهم وفائدتها للإدارة ، وهذا يتطلب قيادة إدارية تعترف بجهود الآخرين وقادرة على تنسيق هذه الجهود وتوجيهها وعلى إشباع رغبات أفراد المجموعات وحاجاتهم .

ويعتبر نظام الحوافز من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة ، وبالتالي يعتبر الهدف الرئيسي لنظام الحوافز هو تحقيق العاملين لمستويات عالية من الأداء ومن هنا نستطيع القول ان الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة (John,1992) .

ويمكن التفرقة بين الدافع والحافز فالدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل أي هو دفعة من الداخل تدفع الإنسان للبحث عن شيء محدد ، وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو الهدف .

أما الحافز على العمل فهو شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص يجذب به إليه باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها .

## الفصل التاسع: الحوافز

من هنا ندرك أن الدوافع مؤشرات أو موجّهات سلوكية تكمن في عقل الإنسان وفي تكوينه النفسي في حين أن الحوافز مؤشرات سلوكية خارجة عن كيان الإنسان، ولما كان سلوك الإنسان يحتل أهمية خاصة في المنظمة ونظراً لما تمثله الحوافز من أهمية في توجيه السلوك الإنساني إلى حيث تتحقق الأهداف المطلوبة فقد أفردنا لها هذا الفصل .

### أهداف سياسة الحوافز :

إن الهدف من وضع نظام حوافز جيد يؤدي إلى تحقيق نتائج مفيدة من أهمها (ماهر، ١٩٩٩) :

١. زيادة نواتج العمل في شكل كميات ، وجودة إنتاج ، ومبيعات وأرباح .
٢. تخفيض الفائض من العمل مثل تخفيض التكاليف ، وكمية الخامات وكذلك تخفيض الفاقد في الموارد البشرية .
٣. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام .
٤. السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن المعدلات الموضوعه مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد .
٥. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء .
٦. المساهمة في استنباط أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل بأقل مجهود وفي نفس الوقت تحقيق أفضل النتائج .
٧. تحسن صورة المنظمة أمام المجتمع .

### ٣/٩ متطلبات نجاح نظام الحوافز :

إن نجاح نظام الحوافز يتطلب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ، ويرتبط نجاح هذا النظام بعدد من الخطوات نجملها فيما يلي (Stefn,1988) :

## الفصل التاسع: الحوافز

الخطوة الأولى تركز على الجوانب التالية :

١. أن تكون أهداف المنظمة واقعية ، وترتبط بسياسات توفر لها إمكانية التنفيذ وبنظام حوافز يوفر الإشباع للعاملين بحصولهم على حوافز تتناسب مع الجهد المبذول لتحقيق الأهداف والعمل على تجاوزها .
٢. أن يعمل نظام الحوافز على تنمية شعور العاملين بالفردية وتأكيد الذات من خلال العمل والرغبة في التعاون مع الآخرين للوصول لأفضل مستويات الأداء .
٣. أن يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم وبالتالي أن يكون هناك إقتناع تام من قبل العاملين وذلك من خلال خلق اتجاهات لهم عند تصميم البرنامج .
٤. يراعى أن يكون دخل العامل من تطبيق البرنامج أعلى منه عند عدم تطبيقه أو عدم وجود برنامج أصلا حتى يشعر العاملون بأهمية البرنامج لهم .
٥. يجب وضع معايير الأداء أو معدلات القياس من خلال دراسات للحركة والزمن وعلى ضوءها يتم وضع تلك المعايير مع مراعاة ظروف التطبيق الفعلية وتجنب الظروف غير العادية .
٦. أن يتناسب الحافز مع مهارة العامل ومقدار الجهد الذي يبذله ، وأن يكون في إمكانه الحصول على زيادة في الحافز مع مضاعفة الجهد .

وتتمثل الخطوة الثانية في وضع نظام للحوافز يتصف بالآتي :

١. العدالة : يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم .
٢. البساطة : يجب أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما ، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته .
٣. الاستقرار والمرونة : لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ، ولكن إذا استدعى الأمر وجب تغييره .

## الفصل التاسع: الحوافز

٤. الكفاية : يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر ، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .

٥. الجدوى : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها ، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاقا استثماريا .

وتتضمن الخطوة الثالثة تحديد الفئات المستفيدة من نظام الحوافز وتحديد معدلات الأداء وتحديد شرائح الحافز عند كل مستوى من مستويات تنفيذ أهداف الخطة وبذلك تكتمل خريطة الحوافز والتي يجب أن يترتب عليها النتائج التالية :

١. مساعدة الإدارة على أن تفهم درجة وكفاءة إنجاز الخطة وعقبات التنفيذ لاتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب .

٢. تزويد إدارة المنظمة بدليل مادي يرجعون إليه عند تطوير نظام الحوافز والأجور التشجيعية وعند رسم الخطة واتخاذ القرارات التي تؤثر على العاملين .

٣. استخدام نظام الحوافز كوسيلة لقياس كفاءة الأداء وتحديد درجة الإنجاز للعاملين ، واتخاذ الوسائل الكفيلة لزيادة مهارة العامل وتقوية المركز التنافسي والسوق للمنظمة وبذلك يمكن الإدارة من :

أ- النفاذ إلى أعماق العاملين وتقييم المركز التنافسي للشركة بشكل موضوعي.

ب- أن يكون في استطاعة الإدارة استخدام نظام الحوافز كوسيلة للتقييم الذاتي .

وتشمل الخطوة الرابعة تحديد تكلفة نظام الحوافز لتحديد العبء المالي الذي تتحمله المنظمة كنتيجة لتطبيق النظام ، مع تحديد أسلوب توزيع الحافز المستحق على المستفيدين من النظام .

## الفصل التاسع: الحوافز

يمكن تقسيم الحوافز إلى نوعين من الحوافز ، حوافز مادية وحوافز معنوية ، كما يلي :

### ١/٤/٩ الحوافز المادية :

وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة .

#### أولا : الحوافز المادية المباشرة :

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي - حوافز إنتاج - علاوة دورية - مكافآت بأنواعها - بدلات - اشتراك في أرباح المنظمة ، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية .

وفيما يلي أهم الحوافز المادية البشرية :

٧ الأجر : تمثل الأجر واحداً من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ويمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل . ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلاً يهمله المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات (السلمي ، ١٩٨٥) .

٧ العلاوة الدورية : تمثل العلاوة الدورية حافزاً سنوياً تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء .

٧ البدلات : تمثل البدلات حافزاً للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل . وهناك أنواع كثيرة من البدلات تختلف مسمياتها وإن كانت معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة عمل .

٧ حوافز الإنتاج : هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي ، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما .

٧ المكافآت عن ساعات العمل الإضافية : هي حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي متمثل في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة وذلك نظراً لعدم كفاية العاملين

## الفصل التاسع: الحوافز

بالنسبة لحجم العمل المطلوب . ويلاحظ أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الإعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض .

٧ المكافآت عن اقتراحات العاملين : تقرر الإدارة مكافآت تشجيعية للعاملين نظير قيامهم بتقديم اقتراحات أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق العمل أو رفع كفاءة الأداء أو تخفيض تكاليف التشغيل .

ثانيا : الحوافز المادية غير المباشرة :

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل التغذية - الإسكان - المواصلات - التثقيف والتعليم - الترويح والرياضة - الخدمات الطبية - دور الحضانة .

وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل ، فهي أيضا تهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية ، وهي حافز للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة (مصطفى ، ٢٠٠٠).

ويمكن عرض أهم الخدمات الاجتماعية فيما يلي :

التغذية : قد تكون في شكل تقديم وجبات غذائية يومية في المنظمات التي يستمر العمل بها حتى وقت متأخر وذلك إما مجانا أو بمقابل رمزي أو قد تأخذ شكلا آخر بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة .

الإسكان : يعتبر من الخدمات الاجتماعية التي تحتل أهمية كبرى حيث تقوم بعض المنظمات ببناء المساكن لعاملها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء .

الانتقالات : اتجهت بعض المنظمات إلى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملين إلى العمل حفاظا على طاقتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات وللحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة .

## الفصل التاسع: الحوافز

**التثقيف والتعليم :** تقوم بعض المنظمات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الأمية ، وتشجيع العاملين الذين يستكملون دراستهم المتوسطة أو العادية بدفع مصروفات الدراسة لهم .

**الترويح والرياضة :** تنظم بعض المنظمات خدمات ترويحية لعاملها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الاشتراك في نوادٍ رياضية واجتماعية ، وتنظيم رحلات مع تحمل المنظمة بنسبة من تكاليفها وتشجيع إنشاء فرق مسرحية من العاملين ، كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين باشتراكات مخفضة في النوادي الرياضية والاجتماعية .

**الخدمات الطبية :** ويقصد بها الرعاية الطبية للعاملين وأسرهم وذلك إما من خلال وحدات صحية تابعة لجهة العمل أو كاشتراك هذه الجهة في أحد المستشفيات العامة أو الخاصة وتحمل تكلفة خدماتها أو تدفع جهة العمل تكلفة الخدمات الطبية أو نسبة منها للعاملين فقط .

**الخدمات المالية :** ويقصد بها مساعدة الإدارة للعاملين في مواجهة مصروفات حتمية أو طارئة وذلك من خلال تقديم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الزواج .

### ٢/٤/٩ الحوافز المعنوية :

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية لدى الفرد (Wayne,1985) .

وتتمثل أهم هذه الحوافز في :

أ- حوافز متعلقة بالعمل

ب- حوافز متعلقة ببيئة العمل

**أولاً : الحوافز المتعلقة بالعمل :**

وهي تشمل :

١ . العمل المناسب : ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل .

## الفصل التاسع: الحوافز

٢. التصميم المحفز للعمل : ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا للعامل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع ودرجة الاستقلالية .

### ثانيا : الحوافز المتعلقة ببيئة العمل :

وتتمثل أهم هذه الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة .

١. الإشراف : يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية عن الأداء ، فلا يقصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين ولكنه أيضا مسئول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا معا بفاعلية تجاه تحقيق الأهداف المخططة، وحتى يكون نمط الإشراف حافزا للمرؤوسين على الأداء الفاعل ، فيجب أن تتوفر للمشرف أو القائد سمات بناءة مثل الذكاء والنضج والقدرة على فهم الناس والتأثير فيهم من خلال الإتصال الناجح وديمقراطية القيادة .

٢. ظروف العمل المادية : وتتضمن ظروف العمل المادية الإضاءة والتهوية والحرارة والضوضاء والنظافة ، وتسهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله وتفاعله معها . لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج .

٣. العلاقات مع الزملاء : تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث أن العامل يقضي نصف يومه تقريبا في العمل ، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألفة تسود روح التعاون والتفاعل الإيجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف .

٤. المشاركة في الإدارة : ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات ، وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يساهم في تصميم الأهداف وتنفيذها . ويشارك في المسؤولية عن النتائج ، وكذلك

## الفصل التاسع: الحوافز

يتضمن حافزا للمشاركة في الإدارة نظام الاقتراحات ، حيث تخصص وحدة تنظيمية بالمنظمة لتلقي وفحص الاقتراحات المقدمة من العاملين ودراستها من حيث مدى إسهامها في تبسيط إجراءات الأداء أو ترشيد التكاليف أو حل مشكلة عامة مع اقتراح مكافأة مقدمها .

### ٥/٩ مراحل تصميم نظام الحوافز :

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل أو خطوات يمكن توضيحها كما يلي (ماهر ، ١٩٩٩)

#### ١- تحديد هدف النظام :

لابد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء أكان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات أو الإيرادات أو قد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين للجودة أو غيرها من الأهداف . ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، الإدارات ، الفروع ، الأقسام) ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله ، فهذا نظام جزئي لرجل البيع وذلك نظام جزئي لرجال الإدارة العليا .

#### ٢- دراسة الأداء :

في هذه المرحلة يتم تحديد وتوصيف للأداء المطلوب وكذلك تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي .

ولتحديد وتوصيف الأداء المطلوب لابد من :

- أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم ، محدد فيه واجبات ومهام كل وظيفة بشكل واضح ومفهوم .
- ب- وجود عدد سليم للعاملين لا أكثر ولا أقل مما يجب .

## الفصل التاسع: الحوافز

ج- وجود طرق عمل سليمة من لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء والاتصال .

د- وجود ظروف عمل ملائمة من تجهيزات وأدوات وإضاءة وتهوية ومواصلات وغيرها مما يسهل الأداء .

هـ- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه .

٣- تحديد ميزانية الحوافز :

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ، ويجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية :

٧ قيمة الحوافز والجوائز : وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز .

٧ التكاليف الإدارية : مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام .

٧ تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات (التعريفية) ، الملصقات الدعائية ، المراسلات والحفلات .

ويجب التفرقة بين نوعين من ميزانيات الحوافز عند تحديد حجم ميزانية الحوافز :

أ- ميزانية ثابتة : يتم تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا ، فمثلا يحدد مبلغ ٣ مليون ريال خلال العام القادم وفقا للخبرة السابقة للمنظمة ، وحجم ميزانية الأجور ، وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج .

ب- ميزانية مرنة : حيث تكون الميزانية متغيرة ، وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء متغير كأن تكون مثلا ٥% من الأرباح أو ٨% من المبيعات . وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه .

## الفصل التاسع: الحوافز

ج- وضع إجراءات النظام : ويقصد بها ترجمة النظام في شكل خطوات ، وإجراءات متسلسلة وهي تعنى بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته ، وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز ، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات :

١. تحديد الأدوار : حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرءوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين . وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى ، ومدير نظام الحوافز ، أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد والموافقة أو التعديل أو المناقشة .
٢. الاجتماعات : حيث قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين .
٣. توقيت تقديم الحوافز هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة .
٤. نوع الحوافز : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز طبقاً لاحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .
٥. النماذج : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة .

### ٦/٩ العقبات التي تواجه نظام الحوافز :

هناك بعض العقبات التي تواجه نظام الحوافز وتعوقه عن تحقيق الأهداف المرجوة منه ويمكن توضيح أهم هذه العقبات (Muline, 1999) فيما يلي :

## الفصل التاسع: الحوافز

١. المعدل الذي يستطيع العامل تحقيقه ويزيد عن الحد المطلوب ، ويقصد بهذا المعدل هو مقدار الإنتاج الذي يستطيع العامل تحقيقه فوق الحد الأدنى المطلوب ، وعادة لا يستطيع تحقيق هذا المعدل إلا عدد من العاملين وذلك حتى يحقق النظام الأثر المطلوب منه وهو حث العاملين على مزيد من الجهد ، ومن الطبيعي أن هذا الأثر لكي يتحقق يتطلب وجود معايير موضوعة على أسس سليمة ودراسة علمية دقيقة وهذا يمثل مشكلة في الواقع العملي لصعوبة وضع معايير كمية لكل الوظائف .

ويرتبط بهذه المشكلة مشكلة أخرى وهي تحديد مدى الزيادة في الأجر التي يحصل عليها العامل حتى لا يحدث رفع لتكلفة العمل أو الإضرار بصحة العاملين نتيجة المبالغة في الجهد المبذول .  
رد الفعل لدى العاملين نتيجة تعديل أساليب الإنتاج أو الخامات أو المعدات، تعمل أي منظمة في ظل ظروف متغيرة بصفة مستمرة وبالتالي يندر ألا يطرأ تعديلات في أساليب الإنتاج أو المعدات والخامات في منظمات الأعمال .

إن هذا التغيير بطبيعته يؤثر على إنتاجية وعلى مدى استفادة العامل من نظام الحوافز نتيجة تأثيرها على المعايير الموضوعة وعادة تعالج هذه المشكلة بإجراء مراجعة مستمرة للمعايير طبقاً للتغيرات التي تطرأ على ظروف العمل ، ويجب أن يتفق على ذلك بين الإدارة والعاملين .

٢. عدم الدقة في وضع المعايير : تعتبر هذه العقبة من أخطر العقبات المؤثرة في برنامج الحوافز سواء كانت عدم الدقة بالمبالغة أو الخفض عن المعدل الدقيق حيث في حالة المبالغة يصعب على العاملين بلوغ الهدف مما يؤدي إلى التأثير السيئ على روحهم المعنوية أما في الحالة الثانية يفقد النظام فعاليته لتمكن عدد كبير من العاملين من تجاوز المعدل المطلوب دون بذل مجهود كبير ، وتظهر عدم دقة المعايير الموضوعة لعدم مراعاتها لظروف الواقع الفعلي للأداء وعدم إجراء دراسة دقيقة مبنية على أسس علمية من خلال ظروف الأداء الفعلية ، بالإضافة إلى صعوبة وضع معايير كمية لبعض الوظائف مثل الوظائف الإشرافية ووظائف الخدمات .

٣. ظاهرة تقييد الإنتاج : تظهر مشكلة تقييد الإنتاج من خوف العاملين من قيام الإدارة بتخفيض الحوافز بعد زيادة الإنتاج عن حد معين وبالتالي يحاول بعض العاملين التأثير على العاملين الأكفاء حتى يتمشى مستوى أدائهم مع مستوى أداء الجماعة وزملائهم في

## الفصل التاسع: الحوافز

العمل. وتستطيع الإدارة أن تخفف من حدة هذه المشكلة عن طريق وضع نظام الحوافز على أسس سليمة وإظهار العدالة للعاملين وأن يحقق النظام الحافز الفردي والجماعي في نفس الوقت.

ناقشنا في هذا الفصل ماهية الحوافز باعتبارها وسيلة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة لحث العاملين على بذل المزيد من الجهود لبلوغ الأهداف المحددة ، ثم أوضحنا الأهداف المرجوة من وضع نظام حوافز جيد يعود على المنظمة ككل بنتائج مفيدة وبناءة ، ثم تناولنا بعد ذلك الخطوات اللازمة التي يتطلبها نظام الحوافز ليكون نظاما ناجحا ، ثم استعرضنا الأنواع المختلفة لتقسيمات الحوافز من حوافز مادية وهي تنقسم إلى حوافز مادية مباشرة (وهي تشمل الأجر والعلاوة الدورية والبدلات وحوافز الإنتاج والمكافآت عن ساعات العمل الإضافية والمكافئات عن اقتراحات العاملين) وحوافز مادية غير مباشرة (وتشمل التغذية والإسكان والانتقالات والتثقيف والتعليم والترويح والرياضة والخدمات الطبية والخدمات المالية) ثم النوع الآخر من الحوافز وهو الحوافز المعنوية وهي تشمل حوافز متعلقة بالعمل وحوافز متعلقة ببيئة العمل ، ثم انتقلنا إلى المراحل المختلفة في تصميم نظام الحوافز ثم وضع إجراءات النظام .

وأخيرا تعرضنا لأهم العقبات التي قد تواجه نظام الحوافز .

س/ لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين من أجل خلق الرغبة لديهم للعمل الفعال ، ناقش أهمية وأهداف الحوافز ؟

.....

.....

.....

.....

س/ ما هي الخطوات اللازمة لضمان نجاح نظام الحوافز ؟

.....

.....

.....

.....

س/ هناك نوعان من الحوافز ، حوافز مادية وأخرى معنوية ، تحدث عن الحوافز المادية فقط ؟

.....

.....

.....

.....

## الفصل التاسع: الحوافز

س/ لو طلب منك تصميم نظام للحوافز، فما هي المراحل التي ستأخذها بعين الاعتبار؟

.....

.....

.....

.....

س/ اذكر أهم العقوبات التي تواجه نظام الحوافز؟

.....

.....

.....

.....

### المراجع

1. John M . Ivancevich , (1992), Human Resources Management: Foundations of personnel, Homewood, III, Irwin .
- ٢ . أحمد ماهر ، ١٩٩٩ ، مرجع سبق ذكره .
3. Stefen P. Robbins, (1988) , Personnel: The management of Human Resources, Englewood cliffs, N. J. I Prentice Hall .
- ٤ . علي السلمي ، ١٩٨٥ ، مرجع سبق ذكره .
- ٥ . أحمد السيد مصطفى ، ٢٠٠٠ ، مرجع سبق ذكره .
6. Wayne F . Cascio, 1986 , Managing Human Resources Productivity , Quality of work Life Profits, N . Y . : McGraw - Hill Book co.,
- ٧ . أحمد ماهر ، ١٩٩٩ ، مرجع سبق ذكره .
8. Mullins Lurie, 1999 , Management and organization behavior: Financial Times London.
9. Robert L. Mathis and John H. Jackson, 1988 , Personnel: contemporary perspectives and applications, S1. Poul , Minn ; west publishing Co.
- ١٠ . علي محمد عبد الوهاب ، (١٩٩٣) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .