

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة، الأنماط والاتجاهات

Human resources and incentive system in the organization, patterns and trends.د. حمامي فريد¹¹ جامعة مولود معمري تيزي وزو ، faridhamami2010@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/06/21 تاريخ القبول: 2022/09/07 تاريخ النشر: 2022/10/08

ملخص:

تهدف هذه المقالة الى التعرف على أهمية الحوافز في المنظمة ، كون نجاح هذه الأخيرة وتطورها ومستوى تحقيق أهدافها مرهون بما تقدمه من حوافز لمواردها البشرية، حيث لها دورا هاما في التأثير على العاملين ، وعدم توفرها أو توزيعها يعكس مستوى وفعالية نظام الحوافز وسياسة التحفيز المطبقة فيها ، ويدخل الاهتمام بموضوع الحوافز في نطاق الاهتمام بتحفيز المورد البشري الذي يعد الركيزة الأساسية للتنمية ، وبغية حفاظ المنظمة على مواردها البشرية كان لزاما لها الحفاظ عليها عن طريق وضع إستراتيجية تحفيز ونظام حوافز يعكس مستوى تقييم طبيعة السلوك الإنساني الذي يسعى بطبعه الى إشباع حاجاته ورغباته وطموحاته الاجتماعية والنفسية والمعنوية والمادية . وبغية الإحاطة بالموضوع تطرق الباحث الى ماهية الحوافز وأهميتها وأنواعها وأهدافها وكذا اتجاهات التحفيز الحديثة، وكذا المنهج العلمي للتحفيز.

كلمات مفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الفعالية، الأنماط، اتجاهات التحفيز، المنظمة

Abstract:

This article aims to identify the importance of incentive in the organization, since the success of the latter , its development and the level of achieving its objectives depends on the

incentives it provides to its human resources ,as it has an important role in influencing employees ,and its lack of availability or distribution contrary to the principle of entitlement reflects the level and the effectiveness of the incentive system and interest in the subject of incentives falls within the scope of interest in stimulating the human resources, which is the basic pillar of development .By nature, he always seeks to satisfy his social, psychological, moral and material need, desires and ambition .In order to understand the subject, the researcher touched on the nature of incentives , their importance, types and objectives, as well as modern motivational trends, as well as scientific approach to motivation in the organization.

Keywords: material incentives, moral incentives, effectiveness, method, motivation trends, organization.

المؤلف المرسل: د. حمامي فريد

1. مقدمة:

تسعى المنظمات الى التطور والتقدم في ظل المنافسة بين مثيلاتها ، وذلك بالاعتماد على عديد العوامل من بينها نظام الحوافز واستراتيجيات التحفيز بغية الحفاظ على مواردها البشرية من المغادرة و كسبها بأعلى درجات الفعالية عن طريق تحقيق حاجياتها المتعددة الأبعاد سواء المادية منها أو المعنوية لذا تسعى هذه الأخيرة إلى فهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز رغبة والعمل على تصميم نظام حوافز موضوعي وفعال بغية تحقيق الفعالية والنجاعة ، ولتحقيق ذلك وجب الإلمام بالجوانب المتعددة للحوافز من حيث المادة حيث هناك حوافز مادية وأخرى معنوية ومن حيث التأثير حيث هناك حوافز ايجابية وأخرى سلبية وكذا يجب مراعاة المستفيد منها حيث نجد حوافز فردية وأخرى جماعية بالإضافة الى الحوافز وفق الطريقة التي تقدم بها حيث نجد المباشرة والغير

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات

المباشرة ، والأخذ بعين الاعتبار هذه الجوانب المتعددة وتطبيقها وفق مبادئ العقلانية والموضوعية تكون بذلك المؤسسة قد حققت أعلى درجات الفعالية والنجاعة من تحفيزها لمواردها البشرية .

2. ماهية الحوافز: أهميتها ، أنواعها ، وأهدافها .

1.2 ماهية الحوافز:

تعد الحوافز بمثابة المؤثرات الخارجية التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد العاملين، فعدم التحفيز الفعال للموارد البشرية يؤدي بالضرورة إلى تدني مستوى الإنتاجية في المنظمة ، حيث يرجع السبب حسب مختلف التحاليل الاقتصادية الحديثة إلى نقص تجنيد وتحفيز الموارد البشرية، باعتبار أنه لا يوجد نموذج تحفيزي عام يطبق على كل المنظمات والمؤسسات لاتصافه بالنسبية وملائمة الوضعية التي توجد بها المؤسسة. (وسيلة حمداوي ، (2004) ، ص 149) ، وتعددت وجهات النظر واختلفت حول ماهية الحوافز ، إلى أنها تتفق في المضمون عامة وفيما يلي بعض التعاريف نذكر منها ما يلي :

تعرف الحوافز على أنها " القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة ، إنها كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير" (عادل حrchوش صالح .مؤيد سعيد السالم، (2002) ، ص 190) بينما يعرفها " نوري منير" على أنها " العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية" (نوري منير 2010، ص 284

وتعرف على أنها " مجموعة الوسائل التي تتيحها المنظمة أمام المشرف المباشر لاستخدامها في استمالة وحث العاملين لإنجاز أهداف العمل. كوسيلة لإشباع حاجات الموظفين الشخصي سواء المادية أو المعنوية منها" (حبيب

مصطفى الصحاف ، (1997) ، ص 86) . أي أن الحوافز عبارة عن مجموعة الإمكانيات والوسائل المادية والمعنوية التي توظفها أو تستخدمها إدارة المؤسسة لحث ودفع عمالها وتشجيعهم على تحقيق أهدافها وسياستها، والعمل على زيادة الإنتاج وتحسينه أو حتى حفظ تكاليفه، مما يشبع حاجات العمال ويحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة .

كما يعرفها طلعت إبراهيم لطفي على أنها " مجموعة العوامل والظروف التي تتوفر في جو العمل والتي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته " (طلعت إبراهيم لطفي ، ب س ، ص 89) ، وفي ذات السياق تعتبر "وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمال وتهتم الإدارة بتصميم نظام للحوافز لجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهدافها المسطرة " (وسيلة حمداوي ، (2004)، ص 149).

كما تعرف أيضا بأنها " عبارة عن عوامل أو وسائل أو أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة " (سنان الموسوي ، (2004) ، ص 230) . وهناك من يعتبرها بأنها " ما يحصل عليه الفرد في المؤسسة مقابل عمله فيها ، ونعني الوسائل المادية والمعنوية ، والتي توظفها المؤسسة أو الوحدة الإنتاجية لحث عمالها وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وخفض تكاليفه ، مما يشبع حاجات العمال ويحقق أهداف مؤسساتهم " (تقادلة حكيمة (2014) ، ص ص 45-55).

نستخلص من التعاريف السابقة أن الحوافز هي مجموعة الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة في شكلها المادي والمعنوي ، فالمادية تتمثل في الرواتب والعلاوات والكفاءات والمعنوية تتمثل في الإجازات والتقديم والترقية والشكر والتقدير وفي بعض الأحيان المشاركة في اتخاذ القرارات والفعاليات

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات

والاجتماعات،، أو الشككين معا بهدف تحفيز وتشجيع الأفراد العاملين بها ودفعهم للعمل وزيادة الإنتاج كما ونوعا، وكذا تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي والعمل على إشباع حاجاتهم المختلفة.

ويمكن القول كذلك على أن الحوافز عبارة عن منبهات تستخدمها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها والدفع بمواردها البشرية الى أقصى درجات الفعالية والأداء عن طريق امتصاص أقصى لطاقتها وتعويض جهودهم من جهة ومن جهة أخرى السعي لكسب ولاء عمالها .

2.2 أهمية الحوافز في المؤسسة: تعتبر الحوافز وسيلة مهمة لأية مؤسسة كانت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ، يتم استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين كونهم المستفيدون الأوائل منها بشرط أن تستخدم استخداما عقلانيا وتحدد أهمية الحوافز في النقاط التالية : (محمد عساف عبد المعطي (1999) ، ص 86)

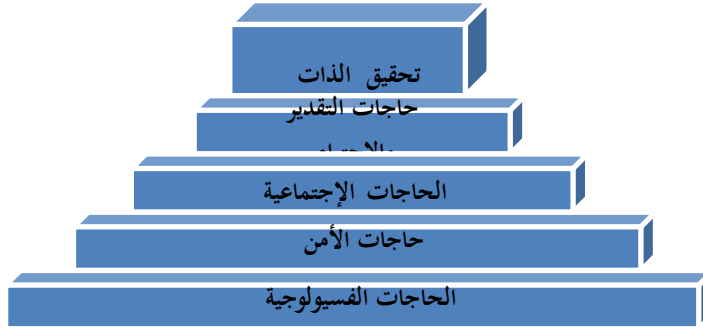
- تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية والرفع من الروح المعنوية لهم ، مما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية .
- إعادة تنظيم لائحة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولويتها لتعزيز التناسق بينهما، بما ينسجم مع أهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدرتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى ترسيخها لدى العاملين من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.

د.حمادي فريد

- بلوغ بعض الأنشطة والأعمال تسعى المؤسسة إلى إنجازها وتعتقد المؤسسة أن ذلك لا يتحقق إلا بالمشاركة الفعالة من قبل العاملين.
 - كما تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال وضع نظام للتحفيز إلى تحقيق ما يلي: (صلاح بيومي (1982)، ص ص 6-7).
 - المساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية طبقا لخطط موضوعية .
 - تستخدم الحوافز في كثير من الأحيان بغرض تشجيع العمال.
 - تعمل الحوافز المادية على تشجيع الابتكارات والاختراعات لدى العمال، وتنمية طاقاتهم الإبداعية.
 - تبرز أهمية الحوافز من حيث تأثيرها على العامل إلى تحقيق رضاه الوظيفي وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وهذا بتحسين أحوال معيشة العمال وتهيئة الظروف المناسبة للعمل .
 - إيجاد علاقات اجتماعية مع الزملاء تقوم على التفاعل الفعال وعدم العداء تجاه بعضهم البعض، واتجاه الإدارة وتحقيق أو خلق جو يسوده التفاهم داخل التنظيم الواحد.
- وهناك من يربط الدوافع " برغبة الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العمل، حيث يعتمد الأداء على درجة قوة الدوافع أو الرغبة ". (تقادلة حكيمة ، (2014)، ص 55)، وفي هذه الحالة يمكن أن نستعرض هرمية الحاجات لأبراهام ماسلو . والذي يترتب وفق الحاجات الأساسية الى الثانوية ، لكن الشيء الملفت للانتباه في هذه النظرية هو كونها نظرية أكثر ما هي قابلة للتطبيق فطبيعة الإنسان لا تتوافق مع هذه النظرية كلية ، إذ هناك من الأفراد من يقدم مستوى عن آخر وكل حسب طموحه ، فهناك من يطمح إلى أعلى مستوى في الهرمية رغم عدم تحقيق مستوى أو أكثر فيسلم هرمية الحاجات ، هذا من جهة ومن جهة أخرى

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات

هناك من الأفراد من يسبق حاجة عن حاجة وبالتالي ترتيب الهرمية تختلف من فرد إلى آخر

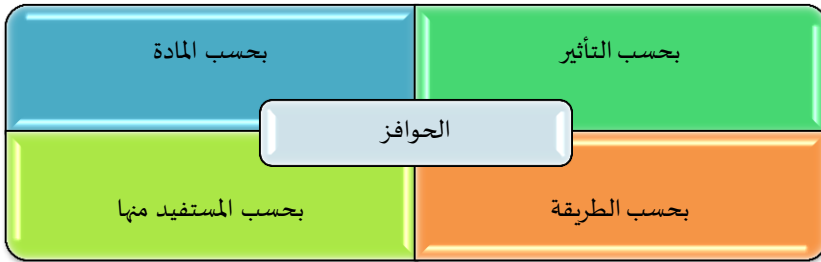


الشكل رقم (01) : هرمية الحاجات لماسلو (سنان الموسوي ،(2004)، ص 236).

3.أنواع الحوافز

إن تصميم نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى باختلاف المؤسسات وتقديرات مواردها البشرية الخاصة بها وكذا الأهداف التي ترمي إلى تحقيقها بالإضافة إلى الإمكانيات المتوفرة لديها، إذ تتعدد التقسيمات والتصنيفات فهناك من يصنفها وفق أثرها على الفرد والمؤسسة على حد سواء ومنهم من يصنفها حسب طريقة توزيعها ، لكنها في غالبيتها تندرج ضمن نوعين رئيسيين هما:

الحوافز حسب المادة والحوافز حسب التأثير. والنوع الثالث حسب المستفيد منها فالأولى تنقسم الى الحوافز المادية والحوافز المعنوية والثانية تنقسم الى الايجابية والسلبية ، والثالثة تنفرع إلى الفردية والجماعية والرابعة وفق الطريقة وتنفرع الى المباشرة وغير المباشرة ، وفيما يلي تفصيل لكل منها:



الشكل رقم (2) : أنواع الحوافز بصفة عامة (الشكل من إعداد الباحث).

1.3 وفق المادة : تتفرع الى قسمين هما : الحوافز المادية: يقصد بها تلك التي تدخل في إطار إشباع حاجات الفرد المادية ومن صورها المكافآت المالية والمشاركة في الأرباح وصولاً الى مختلف أنواع الاستفادة والتي تدخل في إطار التأمين والتقاعد وكذا العطل المدفوعة الأجر. ويرى نوري منير أن الحوافز المادية تشتمل بالإضافة إلى الأجور والمرتبات " أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها ، مثل الأجر الإضافي والعلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافآت التشجيعية " (نوري منير (2010)، ص 285). ويرجع اعتبار المال من بين الحوافز الأساسية للعمل وذلك من منطلق أنه باستطاعة أي فرد أن يلبي كل حاجاته من مأكل وملبس ومسكن وصحة وتعليم عن طريق المال ويرى الدكتور هيثم العاني أن هذا المال يوزع على الأفراد العاملين وفق طرق عديدة منها (الأجر باليوم ، الأجر بالقطعة ، الأجر على حسب الخبرة ، الأجر حسب احتياجات الفرد). (هيثم محمد العاني (2007) ، ص 26).

-الأجر: ونجده في مقدمة الاحتياجات الأساسية التي يريد العامل تحقيقها من وراء عمله، لأنها تعتبر مصدر العمال، والأجر يعكس الفرق بين درجة إشباع الحاجات الشخصية المتزايدة للفرد وبين حجم المكافآت التي يحصل عليها، لذا فالأجر هو بمثابة الحافز الفعال للعمال للرفع من مستوى كفاءتهم ومردوديتهم.

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات

لكن ورغم أهمية هذا العنصر إلى أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بالأجر، فالأجر بالنسبة لأنصار حركة الإدارة العلمية هو أهم حافز يجب أن يقدم للعمال، أما أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية فهي ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأهم والأقوى، إنما ترى في المعاملة الحسنة ودراسة مشاكل العمال والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر. (علي السلمي (1985) ، ص303).

-الزيادات الدورية: هي عبارة عن نوع من الزيادة بحيث تكون ثابتة يتحصل عليها جميع الأفراد العاملين سنويا، ويتم منحها للعمال مقابل المجهودات المبذولة خلال السنة من أجل الرفع من مستوى الإنتاج وتحسينه ويتم الحصول عليها إما بالكفاءة أو بتحسين الأداء وهذا الشرط ضروري التطبيق كي تكون للتحفيز فاعليته " أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد، أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثراء الرغبة في العمل والإنتاج".(مصطفى نجيب شاوش (1996) ، ص 209).

-الزيادات العامة في الأجور: وهي "الزيادات التي يحصل عليها جميع العمال في نفس الوقت" (علي السلمي (1985) ، ص 308). إلا أنه لا يمكن أن تؤدي هذه الزيادات العامة في الجور والمرتبات إلى أي زيادة في الإنتاج، لأنها لا ترتبط إطلاقا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به كل فرد.

- ظروف وإمكانيات العمل المادية: نقصد بها الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل: الآلات والمعدات ومكان العمل والتهوية وتنظيم المكان ونظافته، وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل التي تزيد من كفاءة العمال في العمل وزيادة رغبتهم فيه إلى حد ما. فكلما كانت تلك الظروف متوفرة وملائمة كان استعداد الأفراد أقوى وأحسن لأداء العمل. علي السلمي (1985) ، ص 308).

- المكافآت: عبارة عن "مبالغ تشجيعية تدفع الموظفين ذوي الأداء المتميز كمكافأة على أدائهم خلال فترة التقييم وتحفيزاً لأداء أفضل في المستقبل".

- المشاركة في الأرباح: يمكن تعريفها بأنها "نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددها إدارة المنشأة توزيعها على العاملين". (حبيب مصطفى الصحاف (1997) ، ص 40).

اعتبار أن أرباح المؤسسة هي نتيجة مجهودات هؤلاء العمال، بذلك يمكن اعتبار المشارك في الأرباح حافزاً نقدياً على زيادة مجهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة الأرباح.

يتضح لنا من خلال عناصر الحوافز المادية أن الحوافز في طابعها المادي تتلخص في مجمل المكافآت والعائدات التي يتحصل عليها الفرد من المؤسسة ذات الطابع المادي الملموس والتي تكون في صيغة جوائز مادية أو مبالغ مالية أو هدايا في صيغتها الملموسة .

الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، وتحصرها وسيلة حمداوي فيما يلي " الحوافز المعنوية تشمل فرص التكوين، التطوير والترقية". (وسيلة حمداوي ، (2004)، ص 156). حيث تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد العامل كونه إنسان له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة. ونذكر من أهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي: (مصطفى نجيب شاوش، (1996)، ص 210).

- فرص الترقية: تكون الترقية إما أفقياً بزيادة مهام جديدة للعامل في نفس المنصب- إثناء المهام- أو عمودياً بتغيير المنصب والصعود في السلم الوظيفي. فإن الترقية في هذه الحال ستكون حافزاً مشجعاً لبذل مجهودات أكبر أما في حالة ما

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات

ربطت الترقية بالأقدمية فإنها في هذا الحال ستفقد أثرها في التحفيز بسبب المساواة بين الفرد المنتج والفرد الغير المنتج.

- تقدير جهود العاملين: يكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة. وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح تلك المؤسسة كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم مثلا على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

- اشتراك العاملين في الإدارة : يقصد باشتراك العاملين في الإدارة "المشاركة في اتخاذ القرارات والعضوية في المجالس الإدارية واللجان وفرق العمل ونظم الاتصالات والتنظيمات غير الرسمية وأن يكون للعامل صوت في هذه المجالس". (عبد العزيز خوجة (2005)، ص 200).

نفهم من هنا أن العامل يساهم في تسيير مؤسسة عن طريق رسم سياساتها وقراراتها، الأمر الذي يشعر العامل بنوع من المسؤولية، والهدف الأساسي من اشتراك العاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق تحسيسهم بأهميتهم.

- ضمان استمرار العمل: "يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأفراد" (علي السلي ، (1985)، ص 211). حيث إذا انقطع الفرد عن عمله لأي سبب كان فإن دخله سينقطع، فاستقرار وضمان استمراره يعد عنصرا أساسيا من العناصر التي تحفز الأفراد على بذل مزيد من الجهد. ولما له من تأثير كبير على معنوياتهم وإنتاجيتهم لأن العمل الدائم والمستمر يضمن دخلا ثابتا للفرد ليعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء.

- توسع العمل: يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية ويقصد به "إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري" الأمر الذي يزيد من رغبة الفرد في العمل ويقضي على الملل .

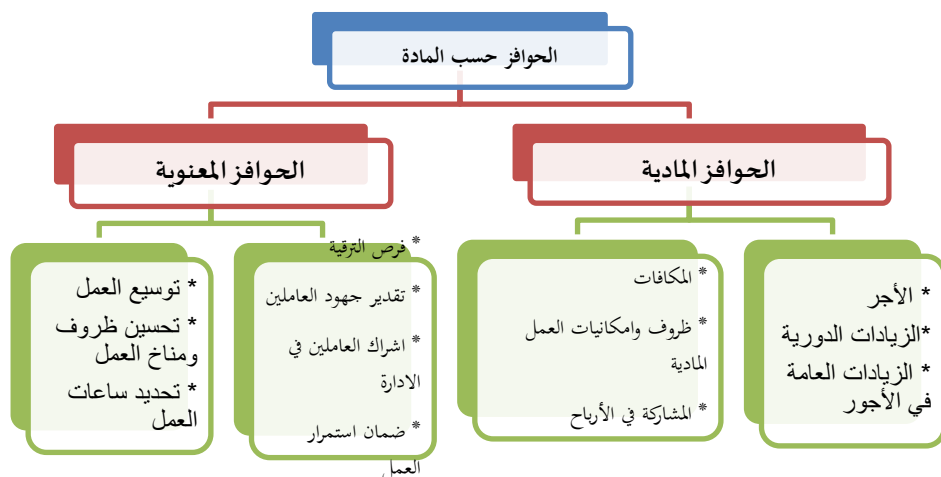
- تحسين ظروف ومناخ العمل: إن توفير المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية...الخ أثر هام على أداء وإنتاجية العامل بذلك "يعتبر تحسين ظروف العمل حافزا معنويا للأفراد لزيادة انتمائهم وولائهم وبالتالي زيادة إنتاجيتهم". (مصطفى نجيب شاوش ، (1996)، ص 211).

- تحديد ساعات العمل: ينبغي في تحديد ساعات العمل مراعاة قدرة العامل، لأن الزيادة في عدد ساعات العمل للعامل قد ينجر عنها التعب والإرهاق، مما يضعف من روحه المعنوية والشعور بعدم الرضا الوظيفي، لهذا وجب تحليل كافة الوظائف لتحديد الساعات الخاصة بكل وظيفة، مع مراعاة فترات الراحة .

- في خضم كل هذا يمكن استنتاج أن الحوافز المادية لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة في غالب الأحيان، لأن الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن المادية ومن هنا يمكن القول أن "الحوافز المالية قد لا تحقق أهدافها إذا لم تربط في آن واحد بالحوافز المعنوية". (صلاح بيومي،(1982)، ص25).

والشكل التالي يلخص الحوافز حسب المادة:

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات



الشكل رقم (03) : أنواع الحوافز من حيث المادة (الشكل من إعداد الباحث).

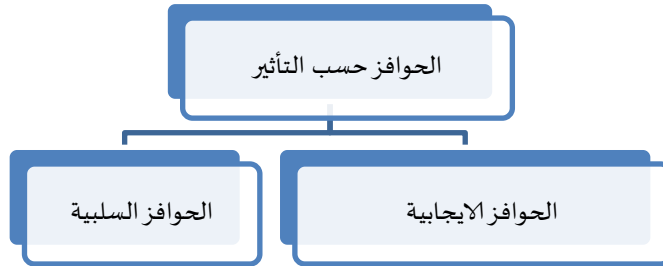
2.3 وفق التأثير: تنفر الى قسمين هما :

الحوافز الايجابية : هي مجموعة الحوافز " التي تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المنظمة السلوك الإيجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل " (وسيلة حمداوي، 2004) ، ص 156) . ولكي تكون الحوافز إيجابية ذات تأثير إيجابي ينبغي تحقيق ما يلي :

أولاً : البحث عن الوسائل التي تهيئ الجو المناسب والملائم للعمل السليم دون معوقات وإحباط في نفسية العامل وثانياً: البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز والدقة في العمل وأداءه بالصورة التي تحقق الأهداف المسطرة من طرف كل من العامل والمؤسسة على حد سواء إضافة على ما سبق يمكن إدراج "الأمن والاستقرار" في العمل كحافز إيجابي أين يشعر الفرد العامل بالطمأنينة والحرية، وبالتالي الرضا عن عمله، إضافة إلى عبارات الثناء والتقدير والاحترام التي تكسب العامل الثقة في مؤسسته والعمل على تطويرها. " (صلاح بيومي، 1982) ، ص 97).

الحوافز السلبية: هي "الحوافز التي تدفع العاملين لتجنب سلوك معين ويمكن أن تكون مادية أو معنوية" (وسيلة حمداوي، (2004)، ص 156). وتسعى للتأثير على سلوك العاملين من خلال العمل أو النظام التأديبي المتمثل في عقوبات مادية كالفصل من الرتبة أو الحرمان من العلاوات، أو الحرمان من الترقية بخفض درجته- التنزيل الوظيفي- وعقوبات شفوية كالتأنيب والإنذار، أو توقيفه عن العمل لمدة من الزمن، أو نقله من قسم (وحدة) إلى آخر...الخ.

تهدف وتسعى المؤسسة من استخدام الحوافز السلبية الى تجسيد وترسيخ صورة العقاب كآلية ردع تسعى من خلالها الى ثبط مواردها للقيام ببعض السلوكيات السلبية حين مخالفة القواعد واللوائح التنظيمية المعمول بها ، و التي تضر بالمؤسسة أو بسمعتها أو بمكانتها أو التقليل من فعاليتها وإنتاجيتها ومرد وديتها والعمل على تفادي مثل هكذا تصرفات أو أفعال أو القيام بمحاولة تكرارها و مخالفة القواعد المسطرة .



الشكل رقم (04) : أنواع الحوافز من حيث التأثير (الشكل من إعداد الباحث).

3.3 حسب الاستفادة منها: أي من يتحصل على الحوافز وفيها حوافز موجهة للفرد، وحوافز جماعية موجهة للجماعة (جماعة العمال) وهي كما يلي: (احمد صقرعاشور (1983)، ص484).

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات

الحوافز الفردية: هي تلك التي تعتمد على قياس أداء الفرد في العمل، وإعطائهم الحافز الذي يتناسب مع هذا الأداء هذا النوع من الحافز يصلح في الحالات التي يتمتع فيها الفرد باستقلال في الأداء .

الحوافز الجماعية: هي التي لا يعزى فيها الأداء إلى الفرد وإنما إلى جماعة من الأفراد فهي تعتمد على قياس الأداء. هذا النوع من الحوافز يصلح في الحالات التي يرتبط فيها أداء عدد معين من الأفراد ارتباطا وثيقا فيما بينهم. بما يتطلبه العمل من التنسيق بينهم، أو تعاونهم أو تبادلهم للمعلومات. ومن ثم فربط هؤلاء الأفراد بحافز جماعي يرفع من الشعور بالمسؤولية التضامنية بينهم، ويدفعهم إلى إجراء التنسيق أو تحقيق التعاون أو تبادل المعلومات اللازمة فيما بينهم لإنجاز النتائج الجماعية المطلوبة.

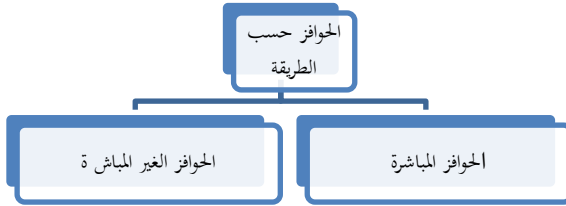
هذا النوع من الحوافز يتمحور حول عدد المستفيدين من العملية ففي فردية في حالة الواحد وجماعية في حالة تعدت الواحد (اثنين فما فوق).وهو الأمر الذي يرمي الى تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي.



الشكل رقم (05): أنواع الحوافز من حيث المستفيد منها (الشكل من إعداد الباحث).

4.3 حسب الطريقة : أي الطريقة التي تؤثر بها الحوافز على العمال وهي: (صلاح بيومي ،(1982)، ص 30). الحوافز المباشرة و هي كل الأساليب والوسائل التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل، هذا النوع من الحوافز له تأثير مباشر على تحفيز العاملين ويمكن أن تكون إما مادية أو معنوية. الحوافز الغير مباشرة والتي يعبر عنها في غالب الأحيان في شكل توفير أو تحسين ظروف

العمل كإدخال الآلات والمعدات الجديدة وتغيير بعض الإجراءات واستبدالها بأخرى أفضل لتوفير الجو المناسب وإزالة العراقيل التي يمكن أن تعترض السير الحسن للعمل.



الشكل رقم (06): أنواع الخواف من حيث الطريقة (الشكل من إعداد الباحث).

4. أهمية نظام التحفيز وتحقيق الفعالية .

1.4 أهمية نظام التحفيز: تكمن أهمية نظام الخواف في أن الفرد العامل أيا كان مجاله يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الخواف حيث أنها تمكن من الشعور بالحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء والرفع من الإنتاجية وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي، كما أن نظام الخواف الفعال يساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع بالأفراد إلى العمل بكل جوارحهم وطاقاتهم ، كما يعمل نظام التحفيز الجيد على منع شعور الفرد بالإحباط إذ أن تهيئة الخواف المادية و المعنوية كفيلة بدفع الفرد العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية. الخواف هي بمثابة أداة فعالة ومهمة في إدارة الموارد البشرية ، حيث تستخدم لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين خاصة مع الاستعمال الجيد والفعال والذي يرمي إلى تحقيق أهداف وطموحات كل من العاملين من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، حيث أن " فعالية التحفيز تتوقف على ضرورة مراعاة المواقف الاجتماعية والذاتية لدى الأفراد بالإضافة إلى مراعاة مجموعة القيم السائدة لديهم " (عبد

المعطي عساف (1999) ، ص 96). وتأتي أهمية التحفيز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها ومنها:

- لتصميم الجيد لنظام التحفيز يعمل على توجيه سلوكيات العاملين ويجعلهم يتصرفون بطريقة معينة. تستجيب للأهداف المسطرة، وذلك من خلال ما يلي:
-الرفع من مستوى أداء العامل الكمي والنوعي وتنمية روح التعاون وجعل العامل يشعر بالانتماء والولاء.

-الخضوع لقيم المؤسسة والالتزام باحترام قيم واتجاهاتها. (وسيلة حمداوي، (2004) ، ص 155).

-يحقق التحفيز زيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز المادية أو المعنوية يؤدي بالعاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

-يعمل التحفيز الجيد على تفجير طاقة العاملين واستخدامها أفضل استخدام وهو الأمر الذي يؤدي الى الاختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى تعاني العجز.

- يعمل التحفيز على تحقيق الرضا للعاملين عن العمل مما يساعد الإدارة في حل العديد من مشاكلها والمتمثلة في الشكاوي والمنازعات والغياب ودوران العمل.
(سنان الموسوي (2004) ، ص 230).

- حسن العلاقة بين الزملاء والرؤساء. (طلعت ابراهيم لطفي،(ب س) ، ص 90).

2.4 تحقيق الفعالية من نظام التحفيز: مما سبق يمكن استخلاص مجموعة من المعايير الواجب توفرها لتحقيق النجاعة والفعالية من عملية التحفيز والمتمثلة فيما يلي :

د.حمامي فريد

- أن يكون نظام التحفيز وعمليات تنفيذه قائمة على أساس واضح ومحدد، بحيث يقتنع بها الأفراد العاملين بناء على دراسة علمية وموضوعية ، ومن خلال الضبط الموضوعي لمعايير نظام التحفيز.
- أن تراعي المؤسسة تطبيق نظام التحفيز في الوقت المناسب وبالكيفية الملائمة.
- أن يكون نظام التحفيز قائم على الأسلوب الذي يضمن تحقيق أكبر قدر من الرضا والإشباع المادي والنفسي والاجتماعي لدى الأفراد العاملين .
- أن تكون إستراتيجية التحفيز تتوافق مع أهداف العاملين والإدارة معا وذلك بإقامة جسور مشتركة بين كل من أهدافهما معا.
- لتحقيق الفاعلية والنجاعة من نظام التحفيز لابد من تفعيل الطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين ، والتي يشعر الفرد من خلالها أنه يقيم وفق طرق موضوعية وعادلة. (رواية حسن، (2003) ، ص 314).
- لا يمكن للحوافز أن تحقق فعاليتها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لأدائها بالشكل الأمثل مع إضفاء عامل المصدّاقية في التطبيق والتنفيذ حيث يعتبر التحفيز بمثابة المقابل للأداء المتميز، أين يشعر الموظف بالعدالة والإنصاف وأن نظام التحفيز قائم على أساس العدالة والمساواة ، وهذا ما يولد الشعور والإحساس بين العمال على أنه لا يوجد تمييز فيما بينهم .
- تحقيق أهداف المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير نظام فعال للحوافز يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج والإبداع وتحقيق مستوى عال من الرضا المهني ، وهو يشعر العامل بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة ونجاحها هو نجاحه وفشلها هو فشله، فإذا تمكنت المؤسسة من إيصال تلك المفاهيم إليهم فستكون حققت أكبر حافز لهم، كما إن

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات

اقتناع كل عامل بأنه عضو مهم في المؤسسة يشعره بأهميته بالنسبة لها وسيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار والإبداع . ولنجاح نظام التحفيز يجب مراعاة الشروط التالية : (احمد ماهر (2009) ، ص219).

- أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً، وذلك وبنوده وصياغته وحساباته.
- أن يكون نوع السلوك الذي سيتم تحفيزه مشروحاً و أن يكون أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع.
- أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق النتائج والتصرفات والسلوك الذي سيتم تحفيزه أمراً وارداً.
- كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد كأن يشعر الفرد بأن مجهود معين يؤدي إلى الحصول على حافز معين .
- أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك، وان يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وقابلة للقياس والتحقيق.
- ضرورة التفاوت في الحصول على الحوافز فلا يجب أن يحصل جميع العاملين على نفس القدر من الحوافز.
- تغطية الأداء كأن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الإنتاج والإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- أن تكون الحوافز مختلفة النوع حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات وموزعة بين الحوافز المادية بأنواعها والمعنوية بأنواعها.

5. **المنهاج العلمي لنظام التحفيز:** يعتبر نظام التحفيز الوسيلة الفعالة لإشباع حاجات العاملين وتوجيه سلوكهم ، وذلك بجعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تتوافق وأهدافها المسطرة إذ لا بد من منهاج علمي يحدد ويرسم الطريق الذي من

د.حمادي فريد

خلاله يحقق رغبات الأفراد من جهة وأهداف المؤسسة من جهة ثانية ، دون مراعاة لأية اعتبارات داخلية كما يعكس بالتبعية حاجتهم وحقيقة دوافعهم ، وهذا المنهاج العلمي سيجيب على التساؤلات التالية: (كامل بربر (1997) ، ص 211).

- ما هي الاحتياجات التي يشعر بها أفراد التنظيم ؟.
- ما هي الأهمية النسبية لكل حاجة من هذه الحاجات ؟.
- ما هو المستوى المناسب من الإشباع لكل من هذه الحاجات ؟.
- ما هي قنوات الأفراد لمستوى الإشباع لاحتمال حصولهم على مستوى الإشباع المطلوب؟.



الشكل (07) : الجوانب المهمة في المنهاج العلمي لنظام التحفيز.

إن المنهاج السليم والفعال لنظام الحوافز لابد منه وأن يستند على بعض المقومات الأساسية والتي من شأنها ضمان هذه العملية ، والتي تؤدي بسلوك الفرد إلى الاتجاه الذي تهدف وتسعى إليه إدارة المؤسسة وهذه المقومات يمكن تلخيصها فيما يلي : (موسى اللوزي (1999) ، ص 291).

- ضرورة الإعلان عن رزمة الحوافز لجميع العاملين في المؤسسة دون استثناء .
- حصر الاحتياجات الفعلية للعاملين في المؤسسة الحالية والمستقبلية.

الموارد البشرية ونظام الحوافز في المنظمة ، الأنماط والاتجاهات

- اختيار أنواع الحوافز والتي تتفق مع احتياجات العاملين وأهميتها، بمعنى تتنوع الحوافز نظرا لتنوع احتياجات العاملين في المؤسسة، وحتى تنوع احتياجات الفرد من حين لآخر.
- يجب أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع والتي قد تؤثر على حاجات العاملين وتوقعاتهم ورغباتهم ، وأن لا يتأثر منح الحوافز ببعض العوامل الغير موضوعية كالنوازح الشخصية أو العلاقات والمحسوبيات . (سنان الموسوي،(2004) ، ص 231).
- ضرورة مراعاة المواقف الاجتماعية والذاتية لدى الأفراد ، مع مراعاة مجموعة القيم لديهم.
- أن تكون سياسة التحفيز وعمليات تنفيذها قائمة على أساس واضح ومحدد بحيث يسمح للعاملين من التفاعل والاقتران مع هذه الأخيرة ، وعدم اعتبارها بمثابة وضع مرحلي ينقلب عليهم في نهاية المطاف . (عبد المعطي عساف ،(1996)، ص96).
- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه وذلك بوجود معايير محددة قابلة للقياس والتحقيق.
- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة لتشجيع العاملين على رفع مستوى الأداء. (وسيلة حمداوي ، (2004)، ص 158).

6. اتجاهات التحفيز الحديثة في المؤسسة :أساليب التحفيز: لا يزال موضوع التحفيز يثير اهتمام الباحثين ويفتح أبواب للنقاش حول مدى فعالية التحفيز وما هي الأساليب التي من شأنها تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة معا ومع تعدد المحاولات بين كل من الناحية النظرية والناحية التطبيقية فقد وقعت المفارقات بين أساليب التحفيز في مجمل النظم الاقتصادية المختلفة ، وهو الأمر الذي دفع بالعديد من الباحثين في شتى المجالات إلى تبني بعض الأساليب الحديثة والتي تقوم

وفق مبدأ إشراك المرؤوس في عملية اتخاذ القرارات والتي يجد نفسه محل تنفيذها ، ومحور الفكرة مبنية حول فكرة الإدارة القائلة بأن الأفراد يميلون عادة إلى دعم القرارات التي يشاركون بوضعها و أهم هذه الأساليب نذكر منها ما يلي :
(سنان الموسوي ،(2004)، ص 249).

1.6 الأسلوب المبني على توسيع العمل : هذا الأسلوب قائم حول مبدأ إضافة واجبات ومهام إضافية للعمل المخول للعامل على نفس المستوى الإداري بدلا من أن يقتصر على القيام بعمل محدد متخصص ، ويهدف هذا الأسلوب الى زيادة الرغبة في العمل ويساهم في القضاء على الروتين والملل وكل ذلك يؤدي إلى تحفيز العاملين على القيام بمهامهم الموكلة بهم.

2.6 الأسلوب المبني على إثراء العمل : هذا الأسلوب قائم وفق مبدأ إثراء العمل والذي يمنح نوع من الحرية وإعطاء العامل فرص أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهو الأمر الذي يؤكد التوسع العمودي في الأعمال في حين أسلوب العمل يعكس التوسع الأفقي في الأعمال .كما أن هذا الأسلوب ينفرد بالتنوع والمسؤولية ومنح الفرصة للنمو الشخصي وذلك بالمقارنة مع مفاهيم توسيع وتكبير وتناوب العمل ، كما يتطلب إثراء الوظيفة تغيير تنوع طبيعة ومحتوى العمل ، ومن بينها تكامل العمل والاستقلالية والفرص المتاحة من التوظيف للتقدم والازدهار الشخصي. (محمد بالرابح ،(2009)، ص 164).

7. خاتمة:

تكمن أهمية دراسة التحفيز في المنظمة في أن التحفيز الفعال يعتبر من بين الطرق الناجعة التي من خلالها يتم إدماج الفرد في عمله بالإضافة إلى أنه يعتبر من بين الأدوات الفعالة والمهمة في أيدي المشرفين في أي منظمة كان نوعها شريطة أن تستعمل استعمالاً جيداً في الوقت والمكان المناسب والحرص على تطبيق مبدأ الموضوعية والعقلانية في توزيعها ، والاهتمام بهذه الأمور وتطبيق الصرامة فيها يلعب دور كبير في شعور العاملين بصفة عامة بالولاء والاستقرار ، وهو الأمر الذي يؤدي إلى توجيه سلوك العاملين ودفعهم إلى تطوير المؤسسة كما وكيفا ، ومن المعروف كذلك أن عدم توفر الحوافز المناسبة من شأنه أن يؤدي بالفرد إلى الشعور بنوع من التوتر واليأس والإحباط وتنخفض درجة روحه المعنوية والرغبة في الأداء بفعالية .

8. قائمة المراجع:

1. أحمد صفر عاشور.(1983)، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية .
2. أحمد ماهر .(2009)، نظم الأجور والتعويضات، الإسكندرية، الدار الجامعية.
3. تقادلة حكيمة . (2014) ، دور وأهمية حوافز العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،الجزائر، أطروحة دكتوراه ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر.
4. حبيب مصطفى الصحاف.(1997) . معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون.
5. حمداوي وسيلة .(2004) ، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قلمة.
6. رواية حسن .(2003)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية ، الدار الجامعية .
7. سنان الموسوى . (2004) ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، ط1 ، الأردن، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
8. صلاح بيومي. (1982) ، حوافز الإنتاج في الصناعة،الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
9. طلعت إبراهيم لطفي .(ب س) ،علم اجتماع التنظيم ، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر ،
10. عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد السالم .(2002)، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي الاردن، جدارا للكتاب العالي للنشر والتوزيع ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .

11. عبد العزيز خوجة.(2005) ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ،
وهران، دارالعرب.
12. عبد المعطي عساف .(1996)، السلوك الإداري (التنظيمي) في
المنظمات المعاصرة ، الأردن، دارزهران للنشر والتوزيع.
13. علي السلي . (1985) ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة
غريب.
14. كامل بربز .(1997) ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ،
مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع .
15. محمد بالراح .(2009)، الرضا عن العمل، مخبر تطبيقات علوم النفس ،
الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية .
16. مصطفى نجيب شاوش.(1996)، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان ، دار
الشروق.
17. موسى اللوزي.(1999)، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ،
ط 1 ، داروائل للنشر .
18. نوري منير .(2010). تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية .
19. هيثم محمد العاني .(2007)، الإدارة بالحوافز. التحفيز والمكافآت، ط1
،عمان، داركنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع .