

## نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة

## نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة

د.سعداوي نعيمة

## جامعة التكوين المتواصل

ملخص: يتوقف نجاح المنظمة على وجود استراتيجية فعالة تقوم على أساس غايات و أهداف واضحة ومحددة، اين يمكن للمديرين وكذلك إدارات و أقسام الموارد البشرية استخدام الحوافز كأدوات لحفز العاملين لتحقيق تلك الغايات و الأهداف باعتبار هذه الحوافز أحد المداخل الجوهرية لتعويض العاملين ، الدوافع ترتبط ارتباطا وثيقا بالحوافز، وذلك لأن أساس تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات العمل. وطالما تؤثر نظم الحوافز بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها و المحافظة على مستويات معينة من الأداء أو ترك المنظمة،وعليه يصبح من الضروري الاهتمام بدراستها و تحليلها و الوقوف على أثارها باستمرار .

كلمات مفتاحية:الأداء، الحوافز، الدوافع ،التعويضات ،الاجور. تصنيف: jel: M12, Y30

résumé : La réussite des organisations est basé sur la présence de stratégie performance fonde par a porea des objectifs claires et précis .ou les directeurs et toute personneresponsible de ressources humainespeuvent motiver le personnel dont le but d'atteindre les fins trace.

Un personnel motive est plus efficaceet plus polyvalent d'ou un gain réel en compétitivité de l'entreprise ,pour l'amélioration des personne dans lecadre de l'organisation, pour maintenirle niveau de rendement planifier.

Mot clé :la performance ، Lesmotives،Les incentives ,Les indemnités, Les salaires. Classification jel :M12, Y30

تمهيد:

عندما تسعى المنظمات إلى حث الأفراد على التميز و الأداء الراقى، وإلى بث حتمية العمل بداخلهم، وبعث المزيد من الدوافع الأدائية، بعدما أشبعت الحاجات التي جعلتهم يبحثوا على المنظمة ووظفوا جهودهم فيها أي أن تطلعاتهم وطموحاتهم في الزيادة والترقيةوتبوأ المناصب إذ يتطلب العمل سلوكيات أدائية محددة لتحسين موقف المنظمة التنافسي و العمل على وجودها و استقرارها.والسؤال المطروح هو ما هو الاسلوب المنتهج من طرف المنظمة لتحقيق ذلك؟ سنحاول معالجة هذا الاشكال وفق الخطة التالية:

1- ماهية الحوافز .

2- قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال.

3- انواع الحوافز.

يعمل الأفراد في المنظمات لأسباب عديدة و متنوعة، تتغير على مدى حياتهم العملية في الأجل الطويل. ويظهر دور الحوافز في إثارة السلوك و الأداء لإشباع تلك الحاجات.

1- ماهيةالحوافز:

يتوق الفرد إلى التطلعواإشباع حاجات الطموحلديه ، أي يسعى إلى تحقيق أهداف مستقبلية، معها يشعر بالتميزولذلك توفر المنظمات متطلبات هذه التطلعات فيما كنى بالحوافز.<sup>1</sup>ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم و الكيف المناسب للعمل بالمنظمة والاحتفاظ بالعاملين الأكفاءو السعي الدائم لحثهم على بذل الجهد و تحسين الأداء في وظائفهم.<sup>2</sup>

## نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة

## 1-1- تعريف الحوافز:

تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه، وجد و أسرع، وهياً للمضي فيه واستعد. وتشير لفظة الحوافز في معناها الاصطلاحي إلى الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط، أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو حاجاته أو توقعاته، وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المنظمة، كنتيجة لتمييزه في الأداء عن أقرانه.<sup>3</sup>

الحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق اشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار. أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم<sup>4</sup>. ولذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع و الحوافز فإذا كانت الدوافع MOTIVES تتبع من داخل الفرد فإن الحوافز INCENTIVES هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال اشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.<sup>5</sup> إذن الحافز مثير خارجي يوجد بالبيئة المحيطة بالشخص ويدفعه لإتباع سلوك معين لإشباع حاجات هورغباته لتحقيق أهدافه بينما يعبر الدافع عن القوى الكامنة داخل الفرد والتي تدفعه لإتباع سلوك معين لإشباع حاجاته ورغباته ومن ثم تحقيق أهدافه.<sup>6</sup>

إذن الحافز هو وسيلة إشباع وهي كل إجراء تضعه الإدارة لجعل الافراد يتصرفون بطريقة معينة.<sup>7</sup> وفق مبادئ السلوك الإنساني المتمثلة في:

- مبدأ السببية: حيث أن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم وإنما هناك أسباب تثيره. فقد تكون أسبابا ذاتية ذات الصلة بالعوامل السيكولوجية أو الفيزيولوجية أو مرتبطة بالظروف الخارجية عن ذات الفرد سواء كانت بيئية أو اجتماعية أو ما إلى ذلك من العوامل التي تثير في الفرد نوعا من الشعور بعدم التوازن فيسعى إلى تداركه.
- مبدأ الهادفية: أي إنسان له هدف يسعى إلى بلوغه وقد يكون هذا الهدف واضحا و محددا كما قد يكون غاية ربما غير واضحة المعالم.
- مبدأ الدافعية: إذا كان الدافع هو القوة الأساسية المثيرة للسلوك و المواجهة له، أو هو الحالة الداخلية التي تثير السلوك في ظروف معينة وتوصله حتى ينتهي إلى غاية معينة، فليس هناك سلوك إنساني من غير دافع معين يكمن وراءه.<sup>8</sup>

## 1-2- أهمية الحوافز:

تتعدد منافع الحوافز على المستوى الفردي و على مستوى المنظمة وتنبع أهمية الحفز من أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الانتاج<sup>9</sup> على النحو التالي:

✓ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و اشباع حاجته للتقدير: يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد و أتقن الأداء و أخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكنه من الإبداع و الحرص على دوام التقدم و النمو.

✓ أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها، استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات و البيانات عن أدائهم وإشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.

✓ الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.

## نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة

✓ تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز العمال وتحقيق لأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية و الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية و الدور الفعالوالاحساس بالفخر وكلها متغيرات لاتبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

✓ إثارة حماس الجماعات و تشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة و التحدي، إذ يؤدي الى زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة.<sup>10</sup>

✓ تنمية روح المشاركة و والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم و تفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بآرائهم ووجهات نظرهم.

✓ تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية و التدريب أثناء العمل.

✓ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية و الخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و الحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق و الوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكائنها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية و البشرية المتاحة.

✓ التكامل و الترابط بين نشاط التحفيز و أنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف و الاستقطاب و الاختيار و التعيين، و التدريب و التنمية و تقييم الأداء و الأجور و المنافع و الخدمات و الترقيات و ... و تؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

✓ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة و السعي لزيادة الإنتاجية و تحقيق أهداف المنظمة.

## 1-3 - أسس الحوافز في الفكر الإسلامي:

تتمثل فيما يلي<sup>11</sup>:

▪ إن الرزق من عند الله، تكفل الله سبحانه وتعالى بالرزق فيقول تعالى: (وما من دابة في الأرض إلا على الله رزقها ويعلم مستقرها و مستودعها كل في كتاب مبين). 6: هود وما على الإنسان إلا الاخذ بالأسباب و التحرك و التنقل و التفاعل مع امور الحياة و استخدام الفكر لاختيار الطرق و البدائل الأفضل بالنسبة له.

▪ إن الحافز الإلهي أساس لغرس القيم الفاضلة في النفوس: فالله يدعو إلى الخير (صبغة الله و من أحسن من الله صبغة) 138: البقرة و من ثم فهو يعد الذين يفعلون الخير ثوابا كبيرا، و الذين يفعلون الشر عذابا عظيما، (فمن يعمل مثقال ذرة خيرا يره و من يعمل مثقال ذرة شرا يره) 8 الزلزلة.

▪ إن الثواب الذي يمن الله به على عباده و العقاب الذي يرصده للمخالف منهم يعطى للحياة معنى و يوفر لهم الانضباط و الجدية: (ومن أحسن قولاً ممن دعا إلى الله و عمل صالحاً و قال إني من المسلمين) فصلت 33.

▪ يجمع الإسلام بين الجانبين المادي و الروحي و يجري بينهما توازناً محكما: (وابتغ فيما أتاك الله الدار الآخرة و لا تنس نصيبك من الدنيا و أحسن كما أحسن الله إليك و لا تبغ الفساد في الأرض إن الله لا يحب المفسدين) 77: القصص.

▪ إن الجزاء الذي يضعه الله جل شأنه يفرق بين من يعمل و من لا يعمل، و بين الذين يعملون الصالحات و الذين يقتربون السيئات (إن الذين آمنوا و عملوا الصالحات إنا لا نضيع أجر من أحسن عملاً) 30 الكهف، (قل لا يستوى الخبيث و

## نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة

الطيب)100 : المائدة، (من عمل سيئة فلا يجزى إلا مثلها ومن عمل صالحا من ذكراً أو أنثى وهو مؤمن فأولئك يدخلون الجنة يرزقون فيها بغير حساب) 40: غافر.

2 - قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال:

يبني نظام الحوافز على عدة قواعد يجب الاهتمام بتأسيسها حتى يحقق النظام فعاليته المنشودة، هذا ويجب أن يتسم ذلك النظام بالعديد من الخصائص و المقومات التي تضمن له النجاح مع توفر الالتزام التنظيمي المعتمد على وضع رؤية واضحة ومحددة للمنظمة والحرص على تحقيق العدالة التنظيمية من خلال دعم الاحساس بروح الجماعة<sup>12</sup> ، وفيما يلي نعرض هذه القواعد وتلك الخصائص على النحو التالي:

2-1 - قواعد نظام الحوافز : تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، و التي تحقق الأهداف من تصميمها، على عدة مبادئ وهي :

- الاعتمادية: يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه. إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية - قانون الأثر.

- الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون، السلوكيات الادائية التي سيتم مكافأهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

- التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك و الحافز. وعليه، فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دون تأجيل أو تعطيل.

- الحجم: يوازي حجم الحافز، المجهود و الانجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف، وللهيكل الوظيفي، و حجم الجهد و نوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي.<sup>13</sup>

- الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافأة على نفس الأشياء. وعليه، توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

- السيطرة: تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم ارجاع النتائج إلى ادائه، ومن ثم يمكن مكافأته.<sup>14</sup>

كما يمكن أن يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد الاخرى تتمثل فيما يلي:<sup>15</sup>

- وضوح الهدف و الغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف إلى تحقيقه.

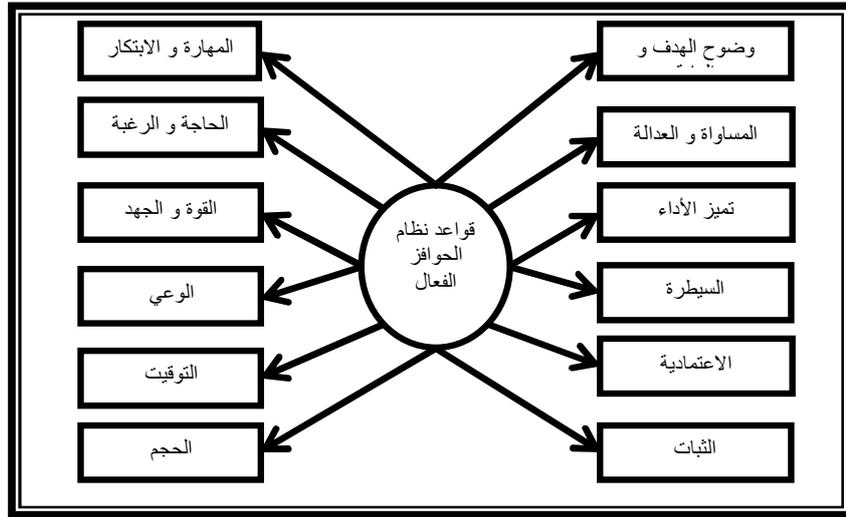
- المساواة و العدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيب متساوي من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويتمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم صورة لهذه القاعدة. حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.

- تمييز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذا يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته... حتى يتم حساب الحوافز.

- القوة و الموجود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول.

## نظام التحفيز لرقبى الفرد والمنظمة

- الحاجة و الرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم، في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا.
  - المهارة و الابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة.
- الشكل رقم 01: قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 221، بتصرف.

## 2- 2 - خصائص نظام الحوافز الفعال: يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض الخصائص من أهمها:

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.
- الوضوح و البساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه وذلك من حيث اجراءات تطبيقه و حسابه.
- التحفيز: يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة هم الأفراد وحثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم. بما يؤدي لتبنيهم و تحمسهم وزيادة اقتناعهم به .
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة و واضحة و موضوعية للأداء و يجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة.

### نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة

- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار، و الحاجات الإنسانية والكميات و الأرقام والجودة و ... غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.
- المرونة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك.
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف.

### 3 - انواع الحوافز :

تتعدد المداخل التي يمكن اتباعها لتصنيف الحوافز التي تمنحها المنظمات للعاملين وهي على النحو التالي :

1. الحوافز المادية: كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراكات في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش ومقابلة الأعباء المادية للحياة.<sup>16</sup>
2. الحوافز المعنوية: هي أشياء غير مادية تقدمها المنظمة و أكثرها شيوعا هي فرص التعلم والإبداع وفرص التكريم والتقييم وفرص الانتماء الى جماعات جذابة<sup>17</sup> وهي لا تقل أهمية و تأثيرا في حفز هم الأفراد ، فتمثل ماتبدله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها و إشعارهم بالأهمية و المكانة والانتماء و إحساسهم بالتقدير و احترام آرائهم ومقترحاتهمولذا فهي تقدم لهم أنواط الجدارة و أوسمة النجاح وشهادات التقدير وتحتفل بهم وتنشر أسماءهم وتصور حفلاتهم.
3. الحوافز الفردية: ما تقدمه المنظمة من حوافز للأفراد العاملين بها، بصورة تعتمد على الأداء الفردي بصرف النظر عن النتائج التي حققوها كجماعة وهي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى . ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يتلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة وعلى العكس من ذلك، تكون هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة ، لهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما وقبولاً. وتتنوع خطط المكافآت بناء على عدة مداخل، يمكن التطرق لأهمها فيما يلي:<sup>18</sup>
  - خطط معدل القطعة: وهي من أقدم وأسهل الأساليب في نظام المكافآت الفردية، حيث يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد، وعندما يحين موعد الدفع، يتم ضرب عدد الوحدات في معدل الدفع للوحدة الواحدة، ليحصل المعني في الأخير على المبلغ الناتج. وتعتمد هذه الطريقة في دفع اجور المنتجات و الخدمات التي يمكن تحديد الانتاج فيها بسهولة ،ومن اهم عيوبها هو احتمال تدني جودة المنتجات بالإضافة الى تحسيس العمال غير الكفاء بعدم الامان .<sup>19</sup>
  - خطة وفرة الوقت: ووفقا لهذه الخطة تمنح المكافآت على أساس ما يتم توفيره من الوقت المعياري أو المحدد لإنتاج. وهناك ثلاثة أنواع من هذه الخطط في مجال العملوهي:<sup>20</sup>
    - خطة هالسي: وتبعاً لهذه الخطة يدفع للموظف أحر مضمون للساعة، إلى جانب قسط محدد لأي وقت متوفر عن الوقت المعياري لإنتاج كمية محددة من الإنتاج.

## نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة

▪ خطة روان: إذا كانت خطة هاسلي تدفع نسبة ثابتة عن الوقت الموفر، فإن خطة روان لا تستخدم نسبة ثابتة، وإنما تطبق نسبا متفاوتة تتماشى و النسبة المتوية الموفرة من الوقت المحدد. فمثلا إذا أتم الموظف إنتاج الكمية المعيارية في 80% من الوقت المحدد، فإنه سيحصل على ما يعادل 20% زيادة على أجره المعتاد. وبطبيعة الحال فإن النسبة ترتفع طردا كلما كان الأجر مرتفعا.

خطة يبدو: ووفقا لهذه الخطة يتم الاعتماد في الدفع على تحديد وحدة معيارية تكون بمثابة الأساس يطلق عليها اسم (ب). وتتحدد حوافز الموظف استنادا لعدد (ب) التي تم تحقيقها أزيد من الوقت المعياري خلال فترة زمنية محددة، كأن تكون يوما أو أسبوعا أو شهرا.

4 الحوافز الجماعية: فتهتم بجماعة العمل لتحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور الجماعي بالمسؤولية. عند صعوبة تحديد الأداء الفردي نظرا للتداخل في العمل، فإنه يكون من المناسب اتباع نظام ملائم للحوافز ينهض على أساس جماعي وتأخذ شكل المساعدات المالية لجماعات العمل<sup>21</sup>. ويجذب اتباع نظام الحوافز الجماعية تشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل.<sup>22</sup>

5 الحوافز غير المباشرة: تؤثر على الأفراد بصورة عند استجابتهم لزيادة الإنتاج و تحقيق التفوق، وذلك عن طريق ربط الأجر بالإنتاج ومنح المكافآت و العمولات وغيرها من الحوافز المادية والمعنوية، تتضمن مجموعة الخدمات و الامتيازات التي تقدمها المنظمة بصورة غير مباشرة للعاملين بها كتقديم الخدمات الاجتماعية، وبذلك نجد انهما تمس مصالح الأفراد بصورة غير مباشرة. يحتل التأمين الصحي مرتبة عالية في قائمة التعويضات غير المباشرة.<sup>23</sup>

6 - الحوافز النقدية: ما تقدمه المنظمة للعاملين بها في صورة نقدية فقط كمكافآت و العمولات و الدفع لقاء المعرفة و المهارة و المشاركة في الأرباح.

7 - الحوافز غير النقدية: التي تتمثل في السياسات و اللوائح التي تقرها المنظمة لحفز العاملين كالمشاركة في البرامج و إعادة تصميم العمل، و النقل و الترقية و مواعيد العمل و المشاركة في الملكية.

8 الحوافز التنظيمية: ويعتمد هذا النظام في دفع الحوافز بناء على أداء المؤسسة ككل. وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية، على خلق التعاون بين الموارد البشرية على جميع المستويات. ومن أشهر الخطط التنظيمية للحوافز خطة لينكولن Lincoln حيث تؤيد هذه الخطة تقديم علاوة نهاية السنة للأفراد، وهذا بالإضافة إلى المزايا الأخرى، وتعتمد هذه العلاوة بالأساس على أرباح المؤسسة. ولهذا ووفقا لهذه الخطة يتم تشجيع الأفراد على الاتحاد و التعاون مع الإدارة، لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج حتى يتسنى للمؤسسة زيادة الجزء المستخدم لتمويل العلاوات.<sup>24</sup>

9 - الحوافز التقليدية: تشير إلى ما تعارف عليه من طريق تحفيزية في وقت ما.

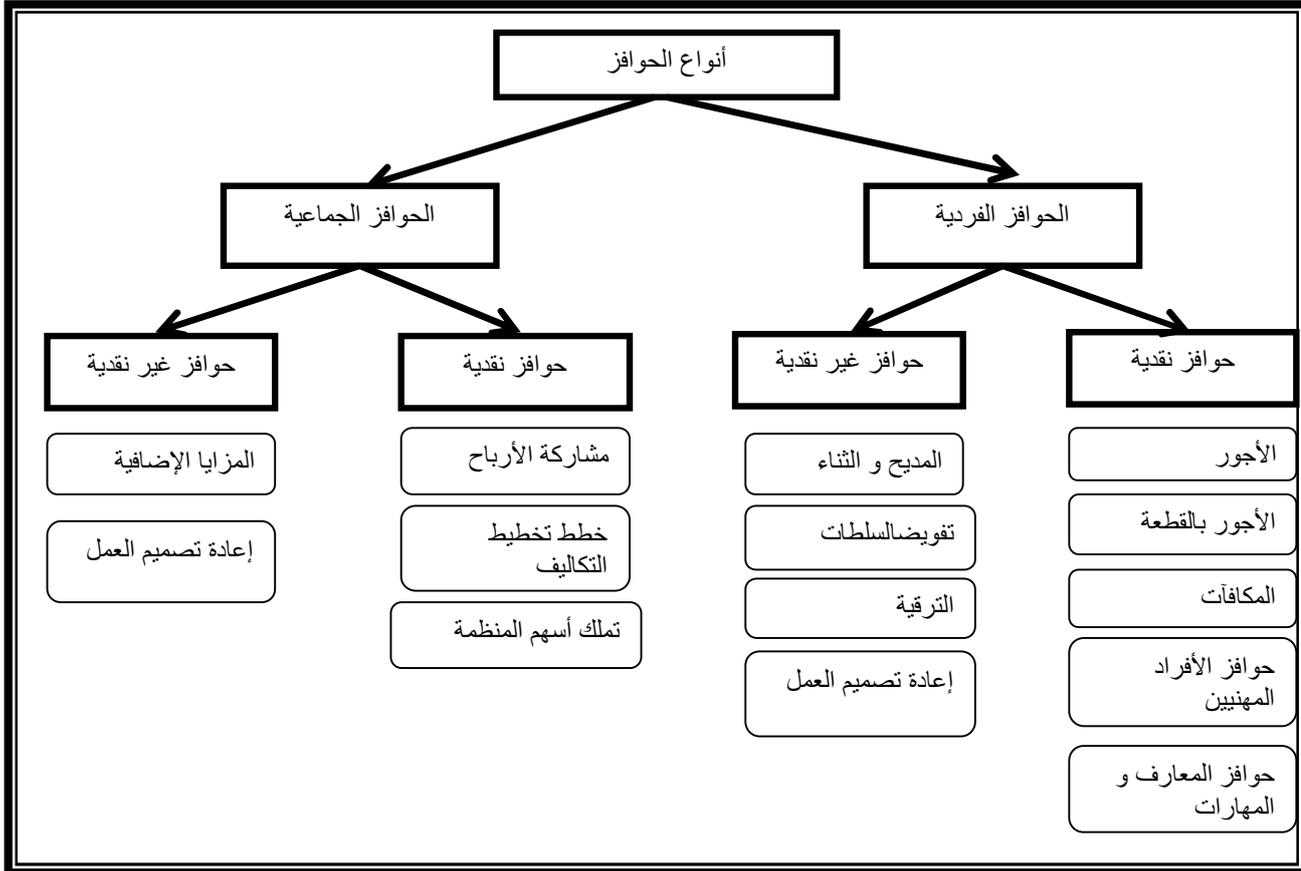
10 الحوافز الابتكارية: فتمثل ما تضيفه المنظمات لرائدة باستمرار من أساليب لحفز العاملين بها ودعوتهم بصورة دائمة لابتكار الطرق و الفنون التي تدعم نمو المنظمة وبقائها.<sup>25</sup>

11 الحوافز الايجابية: وهي ما يترتب عليها العطاء كوسيلة لإشباع الدافع، تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع و الإثابة بتشجيع الفرد على أن يسلك سلوكا معيناً تحبذه الإدارة، وذلك بتوفير فرص التقدم و التقدير و الكسب المادي و الأدبي الجيد. بحيث تتوفر المنظمات الأجور للمستوى الأدائي المعادل إلى مستويات ذات شأن أعلى.

## نظام التحفيز لرقى الفرد والمنظمة

12 الحوافز السلبية: يعبر عن العقاب في اللغة، وفي الاصطلاح الجزء الذي يخلف الأداء المخالف للمطلوب. فهي التي تسعى من خلالها الإدارة إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال العقاب والردع والتخويف، وإعادة العاملين إلى مسيرة الأداء الصحيحة العادية والراقية، أي بمباشرة العمل التأديبي المتمثل في الجزاءات المادية كالتخصم من الأجر أو الحرمان من العलाوة، أو الحرمان من الترقية<sup>26</sup>. ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: أنواع الحوافز



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 230.

إن الحوافز سواء منها الفردية أو الجماعية أو التنظيمية أو غيرها من التصنيفات، قد تكون كمية تتمثل في المجالات المادية الملموسة وتعرف عادة باسم الحوافز الخارجية، كما أنها قد تكون معنوية، وتعرف باسم الحوافز المادية أو الخارجية بالمنافع و المزايا المادية، أما الحوافز المعنوية فتتمثل في التقدير و الاحترام و المركز الأدبي... إلخ. وتأسيساً على ما سبق، نجد أن الحوافز تتنوع وتتعد بناء على طبيعتها ونطاقها. ومن بين أهم مؤشرات نجاح التحفيز والذي يقاس من عبر رضا الوظيفي أين يشعر الفرد بالقناعة من خلال عمله وهي محصلة العلاقة بين ما يتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه.

خلاصة:

هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل و المتمثلة أساساً في تلك الرغبات الإنسانية وفي الاستجابة لرسالة المنظمة و أهدافها، من جهة وبين الوسائل المتبعة من قبل المنظمة والحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المنظمة لمواردها البشرية من جهة أخرى، بهدف المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية.

**نظام التحفيز لرقبى الفرد والمنظمة**

تمنح الحوافز الايجابية للأفراد و الجماعات في صورة إثابة عن اعمل. بما يحقق مزايا مادية أو معنوية فردية أو جماعية في حين تمثل الحوافز السلبية أسلوبا للتهديد و التخويف إذ تحدد العقاب الذي يلحق بالأفراد نتيجة عدم التزامهم بالحدود المبينة في العمل و السلوك و التصرف كما تؤمن الحقوق من خلال ردع الأفراد و إبعادهم عن الاهمال و التهاون و الإخلال بالواجبات.

وحتى يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فإنه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس الاخرى من بينها المساواة و القوة و نوع و الحاجة و عدالة التوزيع. ويمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة و يتجلى ذلك من استقرار دورها في كسب رضا المجتمع و ترك انطباع جيد عن المنظمة لديه تكون نظرة أخلاقية مبنية كذلك على حسن العلاقة التي تربطها بالنقابات مما ينعكس أثره على علاقات المنظمة بالمتعاملين، من خلال رفع مستوى الروح المعنوية لديهم و لدى العاملين بها و الوصول بهم الى الرضا الوظيفي الذي ينعكس إيجابا على أدائهم. فنظام الحوافز الفعال يعمل على استقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل و زرع الولاء و الانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.

## نظام التحفيز لرقبى الفرد والمنظمة

قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الطبعة الاولى الاسكندرية ، 2007، ص:211.
- <sup>2</sup> الحميد عبد الفتاح المغربي، إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات وبناء استراتيجيات القرن الحادي والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2007، ص 363.
- <sup>3</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 212.
- <sup>4</sup> علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2007، ص 207.
- <sup>5</sup> كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997، ص : 102
- <sup>6</sup> عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية -تميز بلا حدود-المكتبة العصرية، الطبعة الاولى، المنصورة، 2009، ص:279.
- <sup>7</sup> سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد ،دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية ،عمان ،2004، ص:345.
- <sup>8</sup> علي غربي ،إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره ، ص:207
- <sup>9</sup> خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان ،2005، ص:252.
- <sup>10</sup> رفعت عبد الحلیم القاعوري ،إدارة الابداع التنظيمي، المؤسسة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ،2005، ص ص:217-218.
- <sup>11</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 368-369
- <sup>12</sup> جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ،دار المريخ، الرياض 2012، ص:445.
- <sup>13</sup> يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ،هاشم فوزي العبادي ،إدارة الموارد البشرية -مدخل إستراتيجي متكامل- الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ،عمان ،2006، ص:416.
- <sup>14</sup> محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره ، ص ص :213-214.
- <sup>15</sup> عبد الجميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص :370-372.
- <sup>16</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره، ص ص:376-377
- <sup>17</sup> سعاد نائف برنوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص:356.
- <sup>18</sup> علي غربي ،إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره. ص:220
- <sup>19</sup> Paul Milgran, John Robert ,Economic ,organisationet management, de Boek université, Paris, 1997, pp :508-509.
- <sup>20</sup> Christophe Benoit ,Motiver parl'enthousiasme, édition d'organisation ,Paris ,2002, p :22.
- <sup>21</sup> Bernard Martory, Salaire Fixe, bonus variable ,avantage, le bon dosage, rouviermanagement, groupe presse, France, n° 119, Avril 2005, pp :70-71
- <sup>22</sup> علي غربي ،إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره ، ص:221
- <sup>23</sup> مرعي محمد مرعي ، التحفيز المعنوي و كيفية تفعيله في القطاع العام العربي، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ،2003، ص:36.
- <sup>24</sup> علي غربي ،إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره ، ص:222.
- <sup>25</sup> عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص:284.
- <sup>26</sup> منصور فهيمي ، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مطبعة الشعب ، القاهرة، 1976، ص ص:128-130.