**محاضرة 18**

**أنواع الحوافز Types of Incentives**

ان نوع الحوافز يتأثر بنظرة الإدارة إلى عملية التحفيز والفلسفة التي تؤمن بها فالإدارة التقليدية المتأثرة بنظرية (X) ترى ان الحافز الوحيد للعمل هو الأجور والمكافآت المادية، أما الإدارة الحديثة المتأثرة بنظرية (Y) ترى أنه يمكن ان يتضمن نظام الحوافز حوافز غير مادية (كالترقية، المشاركة في اتخاذ القرار).

وهناك تصنيفات عديدة للحوافز منها ما يعتمد على نوع الحوافز، طبيعة الجزاء و المستفيدين من الحافز ….. الخ إلا ان التصنيف الشائع للحوافز هو تصنيفها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية

**أولاً :-الحوافز الإيجابية:- Positive Incentives**

وهي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاءاً محسوساً أو غير ملموساً، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وان هذه الحوافز تهدف إلى رفع الكفاءة الانتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة والذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة والحوافز الإيجابية نوعان رئيسان هما:-

أ- الحوافز النقدية Cash Incentives

تعد الحوافز النقدية من أهم انواع الحوافز خاصة بالنسبة للأفراد في مستوى الادارة الدنيا في المنشأة إذ ان الحاجات الأساسية لم تشبع بعد بالكامل وعليه فان النقود تعد في هذه الحالة دافعاً قوياً للسلوك الانساني.

وهناك انواع متعددة للحوافز النقدية اهمها :-

1. الأجر Wage
2. العلاوات Perks
3. **المكافآت Bounses**

**4- المشاركة في الأرباح Gain sharing Incentives**

ب-الحوافز المعنوية (غير النقدية). Non financial Incentives

يقصد بالحوافز المعنوية- هي تلك الوسائل غير المادية التي ترضي الذات للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك الأفراد وشدهم نحو العمل

وهذه الحوافز منها:-

1. **فرص الترقية Promotion**

**2- تقدير جهود العاملين: Recognition for Accomplishment**

**3-ضمان واستقرار العمل**

4**- توسيع العمل Job enlargement**

**5- إثراء العمل Job Enrichment**

**ثانياً:-الحوافز السلبية Negative Incentives**

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية او معنوية كالخصم من الاجر والحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية، او ادراج اسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين في المنشأة وهناك عقوبات معنوية-تتمثل في التأنيب وآلفات النظر، الانذار الشخصي التي توجه للمخالف بشكل مباشر وبصورة شخصية من الرئيس المباشر.

ومن الممكن تصنيف نظم الحوافز إلى ثلاثة انواع رئيسية:-

**اولاً- نظم الحوافز الفردية: Individual Incentives systems**

**ثانياً-نظم الحوافز الجماعية: Group Incentives systems**

**ثالثاً-نظم الحوافز التنظيمية: Organizational Incentives systems**

**اهم طرق احتساب الرواتب :-**

**خطة هالسي Halsy**

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لاداء عمل معين ويتقاضى العامل اجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافاً اليه جزء من الوقت الذي وفره Saved time .

وبناءا على هذه الطريقة يتم حساب اجر العامل كما يأتي:-

الاجر المستحق للعامل= اجر الساعة (الوقت المستنفذ +نسبة مئوية من الوقت المقتصد ، فلو كان الوقت المعياري لانتاج كمية معينة خلال ساعة واحدة وقد قام الفرد بالانجاز خلال 40 دقيقة فانه يستحق الاجر المحدد للساعة لواحدة مع نسبة ثابتة من قيمة 20 دقيقة تم توفيرها لثناء انجاز العمل.

ومن مزايا هذه \*الطريقة انها تجمع بين الاجر الزمني والاجر بالقطعة وهي تحفيز العامل

على الاقتصاد في الوقت إذ يزداد اجره تبعاً لذلك\* كما تضمن للعامل حداً ادنى من الاجر هو اجر الوقت الذي قضاه فعلاً في العمل. الا أن يؤخذ على هذه الطريقة \*مشاركة رب العمل للعامل في جهده عن طريق الافادة بنسبة مئوية من اجرة الوقت الذي وفره العامل ولذلك تعارض النقابات في الدول الصناعية هذه الطريقة.

**خطة اميرسون**

يتحدد مقدار الاجر وفقاً لخطة اميرسون في ضوء كفاءة الفرد الانتاجية ، اذ يدفع للفرد اجرة يوم العمل مضافاً اليه مكافاة تتصاعد تدريجياً اذا زادت كفاءته الانتاجية عم 66% من المستوى الانتاجي المطلوب ، ولذا فان هذه الطريقة تتطلب جداول تفصيلية تتعلق بالعمل او الوظيفة والنسبة المئوية للمكافاة التي ينبغي دفعها الى الاجر الاساسي للعامل ، وتعتبر هذه الطريقة وسيلة ناجحة لمراقبة الاداء ، كما انها وسيلة تحفيزية على درجة عالية من الاهمية ، غير ان اهم سلبياتها صعوبة احتساب مقدار استحقاق الفرد للمكافاة ، اذ يعتمد على درجة الثقة بالادارة ومدى دقتها في هذا الاحتساب بموضوعية وعدالة ووضوح ، لكنها تعتبر من اهم واكثر الوسائل التحفيزية نجاحاً في هذا المجال.

ولاهمية العدالة التنظيمية، فقد انصبت جهود الباحثين على تفسيرها من خلال عرضهم لمجموعة من النظريات لمعرفة دافعية الافراد ،والتي من أهمها :

نظرية التوقع لفروم (Vroom : Expectancy Theory)

وتعتمد نظرية فروم المردود مقابل الاداء والجهد المبذول

**المردود الاداء الجهد**

وقد طور (Porter & Lawler) نظرية فروم عندما وجدوا العلاقة بين الدافعية ومستوى الرضا بالاداء والجهد المبذول

**الرضا الاداء الجهد**

**أدارة نظام الحوافز:-**

هناك بعض الشروط التي يجب أن تأخذها إدارة المنظمة عند تصميم نظام جيد للحوافز ومنها:\_

1-البساطة: ويعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما، وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.

2-التحديد: ويقصد أن تكون السلوكيات التي سيتم تحفيزها مشروحة، فلا يكفي أن نقول(ينتج أكثر) أو يؤدي إلى تقليل التكاليف، بل يجب أن يكون وضوح أكثر من خلال شرح تفصيلي لنوع التصرف.

3-يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى، وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

4-يمكن قياسه: أي يمكن ترجمة الأداء والتصرفات إلى شيء مادي، وان تكون التصرفات والأهداف قابلة للقياس بسهولة.

5-معايير للأداء: أن يتم وضع معايير للسلوك ومؤشرات للانجاز .

6-ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وان تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

7-التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار أداء الفرد.

8-العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أداءهم، وعدم تحقيق هذا المبدأ يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

9-الكفاية: يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.

10-السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها، حتى يتم محاسبتهم على ما يقومون به من أداء.

11-التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية، والجودة، وتخفيض التكاليف، وفتح أسواق جديدة وعقد الصفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة.

12-المشاركة: إن مشاركة العاملين وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

13-التنويع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، من اجل تحقيق الإثارة، والرضا.

14-الجدوى: يجب تكون للنظام منفعة للمنظمة من خلال زيادة إيراداتها، وإلا أصبحت نفقات جارية وليس استثمارا.

15-ملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة يكون لها تأثير ايجابي.

16-العلانية:يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.

17-عائلي: كلما تم إشراك العائلة كلما كان أفضل، بعض المنظمات ترسل هدايا للزوجة والأبناء من اجل توسيع قاعدة الرضا والقبول.

**أنواع الحوافز**

على أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة المثالية لأنواع الحوافز، وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين على التميز في الأداء. كما إن هناك طرق عديدة لتصنيف الحوافز منها:-

-حوافز على مستوى الفرد.

-حوافز على مستوى جماعة العمل.

-حوافز على مستوى المنظمة ككل.كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس الاتي:-

-حوافز على مستوى العمال.

- حوافز على مستوى التخصصين والإداريين.

ويمكن تصنيفها إلى: ( حوافز ايجابية، وحوافز سلبية )

هل هناك حوافز أخرى؟

نعم هناك أنواع كثيرة من الحوافز ولا حدود للابتكار في أنواع الحوافز، وذلك حسب احتياج العاملين وطريقة العمل ومشاكل الأداء وهدف المنظمة.

-مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز.-رحلة مجانية-عمرة أو حج.--أجهزة منزلية.- سيارة.-أدوات شخصية( ساعة مثلا).-كتاب شكر.--دروع أو كؤوس الامتياز

إن الحوافز الفردية (Individual)، هي التي يحصل عليها الفرد لمفرده، نتيجة إنجازه عملاً معيناً، أو تستخدم لغرض تحفيزه على الارتقاء في الأداء إلى مستويات أعلى، أما الحوافز الجماعية (Collectivism)، فهي التي تمنح إلى مجموعة من الموارد البشرية، نتيجة لتعاونهم واعتماد بعضهم على البعض الآخر لإنجاز عمل معين.

ومما تجدر الإشارة إليه،أن أكثر التصنيفات شيوعا وتداولا،هوالتصنيف الذي يعتمد على (نوع الحافز)أساسا له،والذي أورده أغلب الباحثين حيث صنفوها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.وتتضمن الحوافز المادية الأجروملحقاته،ظروف وإمكانات العمل، ضمان واستقرار العمل، وساعات العمل .واختلفت الآراء بشأن درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية، فنجد من يعد الحافز المادي من أهم الحوافز، بل الحافز الوحيد الذي يدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، أي بعبارة أخرى، أن أهمية الحافز المادي تأتي من حقيقة إن الأموال هي الوسيلة الأفضل للحصول على مختلف السلع والخدمات اللازمة، لإشباع الحاجات الضرورية للفرد، مع اعتباره كوسيلة لإشباع حاجات الفرد الاجتماعية والذاتية.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية، فقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث الأهمية الكبيرة في تأثيرها على سلوك الفرد، كما أثبتت دراسة قام بها (إلتون مايو وزملاؤه) (Elthon Mayo,Et al).في مصانع هوثورن (Howthorn) لاختبار مصداقية مبادئ تايلر (Tylor) في الإدارة العلمية التي تركز على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاج، فقد أثبتت هذه التجارب أن العوامل الإنسانية (الاجتماعية والنفسية)، لا تقل أهمية عن الجوانب المادية في تأثيرها على زيادة الإنتاج.

من خلال استعراض التصنيفات السابقة، فإننا نرى أنه وعلى الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في إيراد تصنيفات مختلفة للحوافز، إلا إنها جميعا تصب في صالح أهداف المنظمة، وتهد ف إلى ترغيب العاملين وحثهم على الأداء المتميز، أو منعهم عن إتيان سلوك معين من خلال تقديم الوسائل التي تشبع حاجاتهم أو التلويح بحجب هذه الوسائل. وأن أي نوع من أنواع الحوافز لا يمكن تجاهل تأثيره، إذ على الرغم من أهمية الحوافز الجماعية في إثارة وتشجيع روح العمل كفريق، إلا أن الحافز الفردي مهم أيضا في دفع العاملين وتحسين أدائهم، خاصة في ظل ظروف العسرة المالية للمنظمات. وكذلك الحال بالنسبة للحوافز الإيجابية والسلبية، فتميز الحافز الإيجابي بتأثيره القوي في تحسين الأداء لا يقلل من ضرورة لجوء الإدارة إلى إتباع أو التلويح باستخدام الحافز السلبي ولو على نطاق محدود.