

[علاقة نظام الحوافز بأداء الأفراد]

[الباحث: سعد سلامة الخطيب]

[دكتوراة - نظم معلومات إدارية - الجامعة الأردنية - المملكة الأردنية الهاشمية] 2019 - 2020 م

[saad.kateeb1@yahoo.com]

ملخص الدراسة

تبدع المؤسسة الناجحة في استغلال كفاءة وفعالية العاملين لديها، حيث عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين، مع قيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم، من خلال اعتماد نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب في أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة ومساعدتها على الاستمرارية وتحقيق أعلى قيمة إنتاجية .

كما اتفقت العديد من الدراسات أن هناك علاقة طردية بين الحوافز بكافة أنواعها وأداء الأفراد في المؤسسات، وأن هناك علاقة بين حوافز العمل ودرجة أداء العاملين لأعمالهم ويتضح ذلك من خلال أداء العاملين حيث أنه يكون أداء العاملين منخفضاً مثلما هو الحال علي مستوي حوافز العمل المنخفضة.

مصطلحات البحث: الحوافز، أداء الأفراد.

Abstract

The successful organization innovates in exploiting the efficiency and effectiveness of its employees, where researchers worked towards obtaining the full recipe to raise the professional competence of working individuals, with the administration selecting the effective elements of the institution and linking its goals to the personal goals of workers that positively reflect on their performance, through the adoption of an effective incentive system capable On the positive impact on the performance of workers in a manner that increases their loyalty and affiliation with the organization and helps it to continue and achieve the highest production value.

Several studies also agreed that there is a direct relationship between incentives of all kinds and the performance of individuals in institutions, and that there is a relationship between work incentives and the degree of performance of workers for their work, and this is evident through the performance of workers, as the performance of workers is low, as is the case at the level of low job incentives.

Keywords: Incentives, Individual Performance.

المقدمة:

تعمل إدارة الموارد البشرية على توجيه كافة الأنشطة والفعاليات في المنظمة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة. كما تحتاج المنظمات على إختلاف أحجامها إلى أنشطة إدارة الموارد البشرية كالإستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لتلبية إحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً، كذلك يفرض وجود الموارد البشرية لدى المنظمة على هذه الأخيرة تقديم تعويضات ومكافأة لهم على الجهود التي يبذلونها لصالحها بما في ذلك الأجور النقدية والمزايا المختلفة وهذا يقتضي وجود سياسات وأنظمة تضمن حقوق العاملين وتحقيق العدالة لهم (جاكسون وماثيز، 2009م).

ولما كان انتقاء وتعيين الأفراد الجيدين ووضعهم في وظائف تتلاءم مع مواصفاتهم وطموحاتهم عمل غير متكامل، فإن علي المنظمات أن تقوم بصيانتهم وإشباع رغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات لكي تستطيع الاحتفاظ بهم بما يضمن تحقيق إستراتيجية المنظمة بفعالية عالية. مع العلم أن بعض المنظمات لا تستطيع زيادة المرتبات والأجور إلا إذا تحققت زيادات في أداء العاملين، لكن هذا لا يمنعها من إستخدام تشكيلة متنوعة من الحوافز المقترنة بالأداء وبشكل يضمن تحقيق كفاءة أعلى في الأداء وفعالية أكبر لنظام التعويضات والحوافز التي تزيد من أداء العاملين وكفاءتهم (السالم، 2009؛ وسلطان، 2004م).

وتعتبر الحوافز تعويض مالي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مستوى أداء عالي في تنفيذ مسؤوليات ومهام وظيفته، وتكون نتائج التحفيز هو تقليل من معدل دوران العمل والغياب، وتجذب العناصر المؤهلة على افتراض بأن الحوافز في حد ذاتها تؤثر على دافعية الموظف بصورة يمكن التنبؤ بها ويمكن القول بوجه عام إن الناس يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المنظمة، زيادة الأرباح في المنظمة من خلال الزيادة في العملية الإنتاجية ويؤدي أيضاً التحفيز إلي زيادة مدخولات العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنظمة. (ماهر، 2005م).

مفهوم الحوافز:

عرف الغمري الحوافز (2003) بأنها: الوسيلة أو الشيء الذي يمكن عن طريقه إشباع الحاجات الإنسانية.

كما عرف حسن (2000) الحافز بأنه: هو القوة التي تحرك الفرد وتوجهه في اتجاه معين وهي الوسائل أو العوامل التي توجه سلوك الإنسان إلى ناحية معينة.

بينما عرف العديلي (1985) الحوافز علي أنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان ويمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه محدودة بهذا السلوك والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه.

وهنا يمكن القول أن نظام الحوافز هو بمثابة الدافع لتحقيق أعلى مستوى مرغوب في الأداء ويشجع الموظف على زيادة أدائه للحصول على هذه الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، وذلك لتحقيق أكبر عائد نفسي يشعر من خلاله أن الجهد المبذول.

الحوافز في الإسلام:

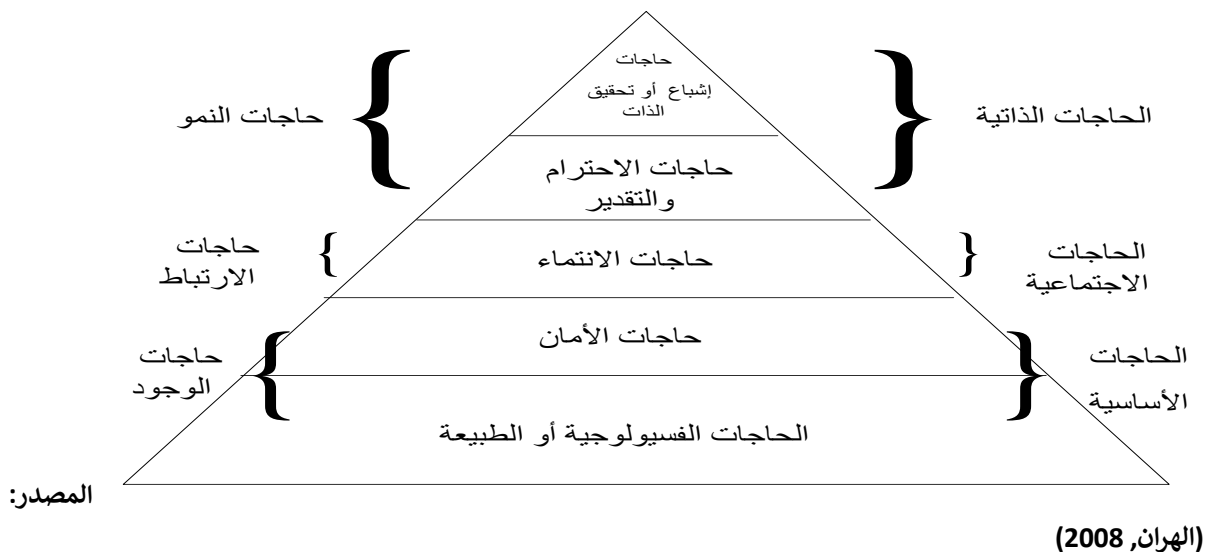
المتتبع للآيات القرآنية والأحاديث النبوية يجد مفهوم الحوافز التي تدعو الإنسان إلى العمل، وإلى التضحية والبذل واضحاً جلياً، حيث عرج القرآن الكريم في الكثير من الآيات في هذا الجانب نذكر منها حيث قال تعالى: (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ * وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) "الزلزلة، الآية 7-8". وفي آية أخرى يقول تبارك وتعالى: (هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ) (الرحمن آية 60). فالأجر عند الله على الأعمال الصالحة، والعقوبة على الأعمال السيئة. كما يقول النبي-صلى الله عليه وسلم (من صل علي صلاة صلى الله عليه بها عشرأ) (صحيح مسلم). والحسنة في الإسلام بعشرة أمثالها، وكل هذا من التحفيز والتشجيع على الخير.

نظريات الحوافز:

تعتمد الدراسات الإدارية على نظريات علم النفس لفهم الأسباب التي تدفع الإنسان لتحقيق مستويات إنتاجية مرتفعة في الوظائف المكلف بها، وهنا نجد أن، و نظريات علم النفس الأكثر شيوعاً في علم الإدارة هي تلك النظريات التي تفسر دوافع الإنسان من خلال مفهوم إشباع الحاجات، ومن النظريات التي تعزز هذا الشعور هي نظرية هرمية الحاجات (ماسلو) و يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "إبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، كما تركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقاً لهرم "ماسلو".
 - إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.(العميان, 2010م)
- شكل رقم (1)

نظرية الحاجات " ماسلو "



ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتندرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتمائه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علماً بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف. (الهران, 2008)

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكزاً أساسياً في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وأولوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دوراً في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإحاطتها على الفرد.

أسس منح الحوافز:

هناك العديد من أسس منح الحوافز ويمكن إيجازها كالتالي:

- أ- الأداء: وهو المعيار الأساسي، أي ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء في الكمية أو الجودة أو الوقت أو التكاليف.
- ب- المجهود: يصعب قياسه لأنه شيء غير ملموس وواضح لذلك نأخذ في الحسبان عند قياس المجهود المحاولة وليس النتيجة.
- ت- الأقدمية: طول الفترة التي قضها الفرد في العمل والتي تؤثر على ولائه وانتمائه وتكون الحوافز على شكل علاوات وزيادات على الراتب بالنظر إلى مستوى الأداء.

ث- المهارة: تحفز المنظمات الأفراد على ما يحصل عليه من شهادات أو رخص أو إنجازات أو دورات تدريبية تزيد من مهارة الفرد وقدرته المهنية. (بربر، 2000م):

الاعتبارات الرئيسية عند تصميم نظام الحوافز:

هناك العديد من الاعتبارات الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم نظام الحوافز وهذه الاعتبارات هي كالتالي (المرسي، 2003م):

- نجاح و فاعلية نظام الحوافز في تحقيق أهدافه يعتمد على: موضوعية معايير مقاييس الأداء , و اقتناع الموظفين بوجود علاقة بين التقويم والحصول على الحوافز.

- فشل نظام الحوافز يعزى إلى: سوء نظام تقييم الأداء (أن قياس الأداء لا يعكس دائماً الأداء الفعلي للموظف) , وقد يكون معايير الأداء غير مناسبة للوظيفة أو غير واضحة للمقيم(فقدان العلاقة المباشرة بيت نتائج التقييم و مستويات الأداء الفعلي).

أنواع نظم الحوافز:

تنوعت الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبح أمام المؤسسة أن تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وإمكانياتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من أجل دفع الأفراد واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد وإحراز الأفضل من العطاء والإنتاج , للحوافز نوعان هما الحوافز الايجابية والحوافز السلبية وستقوم فيما يلي بذكر أنواع كل منهما مع شرح موجز (ماهر، 2005؛ وشاويش، 1996):

أولاً: الحوافز الإيجابية Positive Incentives

وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضاء عن مستوى العمل قام به.

وللحوافز الايجابية أنواع رئيسية ثلاثة :

1-الحوافز المادية (النقدية) Financial Incentives :

وهي الحوافز ذات الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي كالأجر والراتب والعلوات والقروض والإعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

وللحوافز النقدية أنواع منها:

أ. الأجر: تمثل الأجر واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فلأجور فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجر ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجر أحد أهم الحوافز الخاصة بالعمل. ب. ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضاً. لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل مزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

ج. العلاوات الدورية والاستثنائية: تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف إلى الأجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية.

د. المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات: يختلف الأفراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء وأن هذه الأجر هي الوحيدة التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج. هـ. اشتراك العاملين في الأرباح: وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح وإحساسهم بأن ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة

و. منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة: وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجر مخفضة وتوصيلهم إلى أماكن أعمالهم إما مجاناً أو بأجر رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الأزمات وأداء فريضة الحج أو العمرة بأجر مخفضة وإقامة النوادي لهم ودور حضانية لأبناء العاملات كما يضاف إلى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين.

- مزايا الحوافز المادية:

الحافز المادي يشمل الأجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:-
 -السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهدته والذي يزيد بزيادة إنتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج .
 -تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً .
 -يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

2 - الحوافز المعنوية Nonfinancial Incentives

وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، وهناك العديد من أنواع الحوافز المعنوية يمكن إيجازها كالآتي (الشنواني، 1987م):

أ- إشراك العاملين في الإدارة: يعتبر إشراك العاملين في الإدارة حافزاً معنوياً إيجابياً حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وأفكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعرهم بالرضا والانتماء للمنظمة.

ب- **الوظيفة المناسبة:** يعتبر إسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله

ت- **الإثراء الوظيفي:** يعتبر هير زبج هو الذي طبق الإثراء الوظيفي في مجال

العمل والذي يعني زيادة السلطات الوظيفية، وهو يعمل على تنوع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة أن يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الإبداع والابتكار الذي يوجد عنده ث- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.

ج- **الترقية:** تعتبر الترقية حافزاً مادياً ومعنوياً في نفس الوقت. أما صفته المادي للترقية فتوجد إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب وأما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسئوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزاً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم أو تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.

ح- **نظم الاقتراحات:** يعتبر نظم الاقتراحات حافزاً يشجع التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط أن تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان مادياً أو معنوياً وإعلام الإدارة العليا به.

خ- **الشعور بالاستقرار:** وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافر لها من تأثير مباشر على أداء العاملين.

د- **الدورات التدريبية:** يستمد التدريب أهميته التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعه، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.

ذ- **التوافق الاجتماعي وحب الزملاء:** إن الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي إلى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.

ر- **ظروف العمل:** تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والإضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.

ز- **القيادة كحافز:** القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من مصلحة العمل ومصحة العاملين. ويعتبر من أنسب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين. لأنه يشعر المرؤوسين بجدية القائد وحرصه على بلوغ أهداف العمل وتأكيد الأداء الممتاز ويشعرون في نفس الوقت بعنايته بمصالحهم وحرصه على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

فالقائد له دور إيجابي وحيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل وإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به. وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم.

لذا للإدارة دور كبير يجب عليها أن تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات

العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به .

3- حوافز الخدمات الاجتماعية Fringe Benefits:

يطلق البعض عليها اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق غير العمل, أي غير مرتبط بتقديمها بمستوي أداء العاملين أو إنجازاتهم, وهي تقدر لجميع العاملين بغض النظر عن مقدار نشاطهم أو إنجازهم . وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين, وتشعرهم بأن الإدارة تعري مصالحهم وتساعدهم علي حل مشاكلهم الخاصة وتشمل الحوافز الاجتماعية والتسهيلات التي تقدمها المنشأة للعاملين دون مقابل, أو بمقابل وتشمل تلك الخدمات ما يلي :

- أ- توفير مستلزمات المعيشة عن طريق إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية في المنشأة يمن للعاملين شراء احتياجاتهم التموينية اليومية منها .
 - ب- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن الملائم, وذلك عن طريق بناء مساكن خاصة وتأجيرها للعاملين بأجور زهيدة, أو تقديم سلف مالية تساعدهم في شراء أو إقامة مسكن خاص بهم.
 - ت- تقديم خدمات ثقافية للعاملين عن طريق إنشاء مكتبة تضم مجموعة من الكتب الثقافية والعلمية وكذلك المساهمة بجزء من النفقات الدراسية للعاملين الذين لديهم الرغبة في التحصيل العلمي .
 - ث- إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم, يجتمعون فيه أيام العطل وفي أوقات الفراغ للاستجمام والراحة, وكذلك لممارسة بعض الهوايات الرياضية .
 - ج- إنشاء كافيتريا تقديم المأكولات الخفيفة والمشروبات الغازية الباردة وكذلك المشروبات الساخنة كالشاي والقهوة والحليب وغيرها وذلك في أوقات الاستراحة أثناء سير العمل.
 - ح- إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية, وتنظيم الرحلات السياحية للعاملين.
 - خ- القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم وذلك وفي وسائل نقل تملكها المنشأة .
- ويمكن القول أخيراً أن تقديم مثل هذه الخدمات, هو في الواقع حافز للعاملين علي العمل والإنتاج, وذلك عن طريق التأثير علي حالتهم المعنوية, الأمر الذي يزيد من حبهم وولائهم وارتباطهم بالمنشأة, وبالتالي غيرتهم علي مصطلحتها, وكل ذلك سيؤدي في النهاية إلي زيادة الإنتاج الذي يعود بالمنفعة علي المنشأة والعاملين فيها

نتائج الجانب الايجابي للحوافز:

- يوفر روح معنوية أعلى لدى العاملين
- إنتاجية عالية في المدى الطويل
- قلة معدل الغياب ومعدل دوران العمل
- تسريع الإنتاج وتسهيله
- شيوع روح التفاؤل ومدى أهمية ذلك للعامل في العمل
- تحسن علاقات العامل بظروف وعلاقات العمل سواء أفراد أو منظمات أو إدارة.

ثانياً: الحوافز السلبية Negative Incentives

الحوافز السلبية هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع لمنفعة محسوسة أو غير محسوسة، بمعنى أن تكون حوافز سلبية مادية أو معنوية أو تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد وبعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، فإن وجود نظام تأديبي في المنشأة أمر ضروري إذ لا توجد منشأة إلا وفيها نظام للحوافز السلبية والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والهدر والاستهتار من قبل العاملين. ويترتب على الحوافز السلبية العديد من النتائج من أهمها ما يلي :

- تؤدي إلى إنتاجية عالية في المدى القصير مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين

- ارتفاع معدل الغياب ومعدل دوران العمل وعرقلة وتقيد الإنتاج

- شيوع روح الاستياء من العمل وظروفه وعلاقاته وكثرة الشكاوي والتظلمات.

نتائج الحوافز :

- من خلال تنفيذ نظام الحوافز المتبع تظهر العديد من النتائج التي تدل على نجاح أو فشل نظام الحوافز وهذه النتائج هي كالتالي (المرسي، 2003):

- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.

- زيادة إنتاج العمل في شكل كميات وجودة ومبيعات الإنتاج وأرباحه.

- إشباع حاجات العاملين بمختلف أنواعها خاصة التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.

الخاتمة

توفر متطلبات الحوافز في المؤسسة مثل أدوات القياس المستخدمة في تقييم أداء الموظفين وتحليل أهم المرتكزات والخصائص من شأنه أن يساهم في بناء نظام حوافز فعال يفيد المؤسسة على المدى البعيد.

كما يشير البحث إلى وجد علاقة بين تطبيق نظام الحوافز المعنوية وأداء الموظفين وذلك من خلال تطبيق بعض الجوانب المتمثلة في فرص الحصول على الترقية الاستثنائية، و منح الموظف فرصة تمثيل المؤسسة أما الجهات الرسمية، كما أن عامل التقدير من قبل الرؤساء في العمل يحفز الموظفين على زيادة الأداء تقديره على الجهد المبذول لما يشكله حافزاً مهماً للعمل، والحوافز المعنوية أيضاً تلعب دوراً هاماً في تحسن جودة الأداء، وانجاز الأعمال المطلوبة يكون بالوقت المحدد.

لذا يتطلب الأمر من المؤسسات التي تسعى إلى الارتقاء بالعمل بضرورة الأخذ بالحسبان بتعزيز الحوافز المادية للأداء الجيد، و تطوير نظام الترقيات مع وضع التعليمات التي توضح آلية الحصول على الترقية الاستثنائية، بالإضافة إلى قيام المؤسسة بإظهار المجهودات المميزة للموظفين عبر الإعلان عنها في منشوراتها المختلفة، وتوضيح مستوى الأداء الذي يمكن الموظف من الحصول على مكافأة.

المراجع

مراجع اللغة العربية

القران الكريم.

الأحاديث النبوية.

ماهر، أحمد (2005م). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية. القاهرة- مصر، الدار الجامعية.

المرسي، جمال الدين (2003م). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى.

حسن، راوية (2000م). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. الإسكندرية- مصر، الدار الجامعي.

الهران، محمد (2008). أساسيات تصميم نظام الحوافز، مكة- السعودية.

بربرا، كمال (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية. لبنان، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفى. (2000). إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى. عمان- الأردن، الشروق. الشنواني، صلاح. (1987). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

العساف، صالح حمد. (1995). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.