

المحور الرابع

الحوافز المعنوية وأشكالها



- **Dale Carnegie** : كاتب أمريكي مختص في تطوير الذات والعلاقات الإنسانية.

« الشكر والتقدير الصادق هو واحد من أعظم الحوافز للإنسان »

- **Ken Blanchard** : خبير أمريكي في القيادة والإدارة ومؤلف كتاب *The One Minute*

Manager. (يركز على إدارة الأفراد بشكل سريع وفعال باستخدام ثلاث أدوات بسيطة

تعرف باسم الدقيقة الواحدة : أهداف - مدح - توجيه)

« الأشخاص لا يغادرون الشركات، بل يغادرون المديرين الذين لا يعرفون

كيف يشكروهم »

- **Richard Branson** : رجل أعمال بريطاني ومؤسس مجموعة Virgin Group.

« إذا اعتنيت بالموظفين، سيعتنون بالعملاء »

قائمة أهم شركات Virgin Group الحالية مع مجالات نشاطها:

- **Virgin Atlantic** شركة طيران دولية مقرها المملكة المتحدة، تقدم رحلات ركاب وشحن.
- **Virgin Galactic** تعمل في مجال السياحة الفضائية وإطلاق الصواريخ التجارية.
- **Virgin Hotels** سلسلة فنادق فاخرة في عدة دول.
- **Virgin Voyages** رحلات بحرية فاخرة للشباب والكبار.
- **Virgin Active** نوادي رياضية وصحية في أوروبا، أفريقيا، وآسيا.
- **Virgin Money** خدمات مالية وبطاقات ائتمانية ومصرفية، موجودة أساسًا في المملكة المتحدة.
- **Virgin Media** مزود خدمات الإنترنت والتلفزيون والهواتف في المملكة المتحدة.

شركة Humani HR

مقرها الرئيسي في الو.م.أ ، تقدم خدمات لمساعدة الشركات :

- الاستشارات في الموارد البشرية (HR Consulting)
- إدارة الموارد البشرية الخارجية (HR Outsourcing)
- التوظيف واختيار الموظفين؛
- إدارة الرواتب؛
- تطوير الاداء داخل الشركات.

حسب موقع التوظيف (Glassdoor) :

- **63 %** من الموظفين الذين عملوا بالشركة يوصون بالعمل فيها؛
- بيئة العمل فيها توفر فرص تعلم كبيرة.

تحليل أسباب محتملة وراء 37 % من موظفي الشركة لا يوصون بالعمل فيها .
بمعنى ما هي المشكلات التي قد تجعل جزءا من الموظفين غير راضون ؟

- التركيز على اللمسة الانسانية: بعض الموظفين قد يفضلون بيئة عمل أكثر جدية او هيكلية ، حيث ينظر إلى النهج الانساني أحيانا أنه أقل تركيزا على الصرامة في الأداء (التقدير المفرط يعيق التقييم الواقعي)؛
- التقدم الوظيفي غير واضح في الشركات الصغيرة؛
- في الشركات الصغيرة غالبا يتولى الموظف مهام متعددة مما قد يسبب إرهاق الموظفين ومسؤوليات مزدوجة؛
- في الشركات الصغيرة غالبا تكون المزايا والرواتب (حوافز مالية) اقل تنافسية مقارنة بالشركات الاكبر؛

❖ **كارلي هولم**، المؤسّسة والرئيسة التنفيذية لشركة **Humani HR**:

❖ « لم يعد الناس يأتون إلى العمل فقط من أجل رواتبهم، أعتقد أن الأجيال الجديدة تحديدًا تُشكّل تحديًا لأصحاب العمل في التفكير فيما هو أبعد من مجرد الراتب »

❖ إشارة إلى أهمية برامج الحوافز، فقد وجدت دراسة لـ **مؤسسة أبحاث الحوافز** أن هذه البرامج تزيد من أداء الموظفين بنسبة **22%**

❑ في استطلاع لـ **مؤسسة Gallup** (شركة أبحاث واستشارات أمريكية)

يشعر الموظفون بالانتماء بنحو أربعة أضعاف عندما يكون تقدير الموظفين

جزءاً من الثقافة التنظيمية، يسمح بتقليل احتمال البحث عن وظيفة

جديدة بـ **56%**؛

❑ الرئيس التنفيذي لـ **شركة Kronos** (متخصصة في حلول إدارة الموارد

البشرية للشركات ورفع الأداء عبر أدوات ذكية للتحليل والتقارير) « **برامج**

خوافز الموظفين تحقق عائد استثمار أعلى من التعويضات التقليدية »؛

• **HR Humani** : تركز على اللمسة الانسانية في إدارة

الموظفين، تركز على إدارتهم وحل مشكلاتهم. مخصص
للشركات الصغيرة (عادة أقل من 15 موظف).

• **Kronos** : تركز على الأتمتة والتحليل لإدارة الموارد البشرية،

(مثل متابعة الحضور والانصراف ، ادارة جداول العمل)

مناسب للشركات الكبيرة التي تحتاج إدارة دقيقة للوقت

والأداء.

أولاً : الحوافز المعنوية : القوة الخفية وراء الأداء المتميز

- بينما تلعب المكافآت المادية دورها في تلبية الاحتياجات الأساسية، فإن الحوافز المعنوية تعمل على إشباع الاحتياجات الاجتماعية والنفسية العليا، مما يجعلها أداة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية الحديثة.
- فهي ليست مكافآت فورية فقط، بل استثمار طويل الأمد.

ثانيا: أشكال الحوافز المعنوية

1- الترقية (Promotion)

- الترقية ليست مجرد وسيلة للتقدم الوظيفي، بل وسيلة محفزة للعاملين؛
- يمكن أن يكون الوعد بالترقية بمثابة حوافز؛

• غياب مسارات واضحة للترقية وغياب

العدالة وتكريس التحيز عند الترقية

يضعف الروح المعنوية ويفك الارتباط

بين العاملين ويفقد الثقة في المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تقويض التماسك التنظيمي؛



معيار الترقية	الأساس	المزايا	العيوب	أمثلة عملية
الاقدمية	سنوات الخدمة	- يشجع الولاء والاستقرار الوظيفي - يقلل نزاعات الترقية	يثبط الموظف المتميز الجديد	الوظائف الحكومية أو التقليدية في القطاع العام
الكفاءة	الأداء والنتائج المحققة	- يحفز التفوق والابتكار - يضمن اختيار الأكفأ	- منافسة شديدة - تقييم الاداء قد يكون غير دقيق (انطباعات شخصية)	الشركات الحديثة
الأقدمية + الكفاءة	مزيج بين سنوات الخدمة والاداء	يوازن بين الولاء والأداء يقلل الاستياء يعزز العدالة	عملية التقييم قد تكون أكثر تعقيداً - يتطلب سياسات واضحة ومعايير دقيقة	شركات متوسطة وكبيرة تستخدم نظم ترقية مختلطة

2- القيادة (Leadership)

- القيادة، ليست فقط منصب يتولى إدارة الفرق، بل هي القدرة على التأثير والإلهام وتحفيز الآخرين.
- القائد الناجح اليوم ليس فقط من يمتلك المعرفة التقنية، بل من يجمع بين الذكاء العاطفي، مهارات التواصل، والقدرة على إدارة التغيير بفاعلية.
- القيادة بناء ثقافة تنظيمية قوية، تعزيز مشاركة الموظفين، واكتشاف المواهب وتطويرها بما يتوافق مع أهداف المنظمة.
- القائد الفعال هو الذي يستطيع الموازنة بين الأهداف الفردية والجماعية، ويحول التحديات إلى فرص للنمو والابتكار.

طريقة التحفيز	درجة اهتمامها بالعمال	نمط القيادة
المكافآت والعقوبات المباشرة على الالتزام والطاعة	منخفضة	الأوتوقراطية (يتخذ بنفسه القرارات دون مشاركة)
المكافآت والعقوبات المباشرة على الأداء والانجاز	متوسطة	المعاملية (تحديد المهام بوضوح)
الحرية والاستقلالية، الثقة	فوق المتوسط	المتساهلة (استقلالية كاملة للموظفين لاتخاذ القرارات مع حد أدنى لتدخله)
المشاركة، تقدير الآراء	عالية	الديمقراطية (استشارة الموظفين قبل اتخاذه القرار)
الروح الجماعية، مشاركة النجاحات ، تطوير القدرات	عالية جدا	التشاركية (تنفيذ مشترك للقرار)
الالهام ، تطوير المهارات	عالية جدا	التحويلية (الهمام وتحفيز الموظفين لتطوير مهاراتهم)

3- التدريب (Training)

- ليس مجرد تعليم، بل استثمار استراتيجي في رأس المال البشري، يعزز الكفاءة، الابتكار، والقدرة على التكيف مع التغيير.
- التدريب الفعال يربط بين احتياجات الفرد وأهداف المنظمة.



- التدريب نوع خاص من التحفيز يعرف ب التحفيز التنموي لأنه (يزيد من ثقة الموظف بنفسه وكفاءته، يفتح فرص للترقية والنمو الوظيفي، يعزز الرضا والانتماء).

تقوم سياسة التدريب على :

- تحليل احتياجات التدريب (على المستوى التنظيمي، الجماعي، الفردي)؛
- وضع برنامج تدريب لتلبية هذه الاحتياجات (أهداف التدريب، المستهدفون، التكاليف المحتملة، التكاليف التي سوف تنجم عن عدم التدريب، طرق التدريب المختلفة ومدى ملاءمتها، مكان وتوقيت البرنامج التدريبي، الجهة المشرفة على العملية)؛
- تنفيذ برنامج التدريب؛
- تقييم فاعلية التدريب (ملاحظة وقياس التغيرات في المعرفة والمهارات والسلوك، مقابلات مع المتدربين، اختبارات...الخ)

التدريب خارج العمل

تجأ إليه عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق إطاراتها إما لضيق الوقت أو لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفؤ.

باهض التكاليف لأنه يحتاج إلى متخصصين وتجهيزات خاصة.

التدريب أثناء العمل

يتم تطبيقه مباشرة على العمل، حيث يقوم المشرف المباشر (المدرّب) بممارسة العمل أمام العامل (المتدرب)؛
من مميزاته محدودية التكاليف.

4- الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

- هو تحسين محتوى العمل لإعطاء الموظف مهام أكثر تحدياً ومسؤولية أكبر؛
- يتم فيه إحداث تغييرات في أبعاد الوظيفة مما يوفر تحقيقاً ذاتياً أكبر من توسيع الوظيفة أو التناوب الوظيفي؛
- يتم فيها تمديد الوظائف عمودياً بدلاً من أفقياً أي إضافة مهام وواجبات من مستوى مختلف (أعلى) لخلق تنوع أكبر في محتوى المهام للتخلص من الروتين والتكرار بدلاً من مجرد زيادة حجم العمل الذي يترتب عنه زيادة ساعات العمل؛

التوسع الوظيفي	إثراء الوظيفة	البعد
زيادة عدد المهام في نفس المستوى دون زيادة المسؤوليات أو التحدي	إضافة مسؤوليات وتحديات أعلى للوظيفة	المفهوم
خارجي (موظف يعمل بجد يحصل على مكافأة مالية أو تقدير من المدير)	داخلي (موظف يستمتع بحل مشكلة صعبة أو تطوير مهارة جديدة)	التحفيز
على عرض الوظيفة	على عمق الوظيفة	التركيز

أمثلة عن برامج حوافز

- **التدريب على التقاعد** (برنامج يهدف إلى مساعدة الموظفين على الانتقال من الحياة العملية الى التقاعد بسلاسة : إدارة الموارد المالية بعد التقاعد – التحضير النفسي – اقامة مشاريع شخصية – تقليل القلق قبل التقاعد). يعكس اهتمام الشركة برفاهية الموظفين بعد الخدمة (يزيد رضا الحاليين والمستقبليين).
- **برامج العافية لتحسين الصحة الجسدية والنفسية والاجتماعية** (صالات رياضية داخلية، دعم العضوية في الصالات الخارجية، أو شراء معدات رياضية منزلية، خدمات تغذية صحية)؛
- **اجازة التفرغ للموظفين القدامى المتميزين** بغرض الراحة وتعلم مهارات جديدة والسفر؛
- تنظيم رحلات الشركة؛