

## المحاضرة رقم ( ١٦ )

### الحوافز التشجيعية Incentive Systems

□ " للذين أحسنوا الحسني وزيادة " من الآية ٢٦ سورة يونس

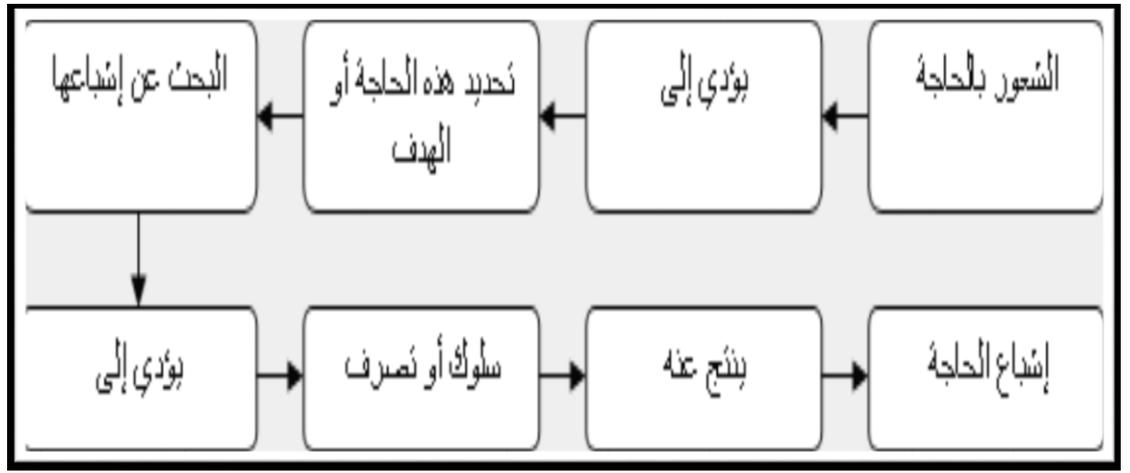
د / عبدالرحيم خليل

#### مقدمة:

- إذا أخذنا في القياس النظرة الإدارية إلى الحوافز فإن موضع الاهتمام والتساؤل هنا يصبح لماذا يعمل بعض الأفراد بجد وإخلاص ويعمل آخرون عكس ذلك.
- لماذا يحضر محمد مبكراً إلى عمله؟ ولماذا لا يؤخر عمل اليوم إلى الغد؟ ولماذا لا يتحرك من مكتبه إلا في نهاية الدوام الفعلي؟ لماذا تتميز علاقة محمد مع رئيسه وزملائه بأنها مثمرة ومنتجة.
- بينما يتميز زميله خالد بالكسل وعدم المبالاة وكثرة الغياب والتباطؤ في العمل؟ وبمعنى آخر فإننا نتساءل لماذا يلجأ بعض الموظفين إلى نهج أساليب متعددة في الفعل ورد الفعل؟.

#### مفهوم التحفيز

- يعرف (ستيرز و مورتر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه ، أو تغيير مساره".
- أما "آرم سترونج": فيربط بين الحاجة والحافز أو الدافعية فيقول أن: "إحساس الفرد بأن هناك حاجة لإشباعها يصرفه للبحث عن عمل معين وحينها يترتب على هذه الحاجة هدف يقوده إما لإشباع الحاجة بالحصول عليها وأما لعدم القدرة على تحقيقها".
- فالجوع مثلاً يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام ، والتعب يولد الحاجة إلى النوم ، والرغبة في الإنجاز تدفع إلى محاولة النجاح في تحقيق الأهداف الإدارية ، والرغبة في إرضاء الذات تدفع مثلاً لقول الشعر أو كتابة القصة، وهكذا نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد إنما هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة.
- وبعبارة أخرى : فإن "التحفيز" إنما يعبر عن إثارة رغبات ، أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها.
- وحينما نقول أن على الرئيس أن يحفز مرؤوسيه على العمل فإننا إنما نقصد : أن على هذا الرئيس أن يعمل على إشباع هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب.
- ومن ناحية أخرى: فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين ، ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة ، ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكاً يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة.
- ويمكن تصوير ذلك في الشكل التالي:
- التحفيز وعملية إشباع الاحتياجات:



- غير أنه من الناحية العملية قد تبدو عملية التحفيز وإشباع الاحتياجات أكثر تعقيدا مما يظهر في الشكل السابق وذلك لأن دوافع السلوك قد تكون داخلية أو خارجية ، فمثلا نلاحظ أن دوافع السلوك الخاصة بالبحث عن الطعام أو المسكن أو النوم أو الجنس هي دوافع داخلية تنبع من إحساس الفرد بحاجته إلى إشباع هذه المتطلبات.
- كذلك فإن دوافع السلوك الخاصة بالرغبة في الإنجاز، والحصول على مراكز أعلى في العمل ، قد تكون دوافع خارجية ، بمعنى أنها قد تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد ، فترقية زميل مثلا قد تولد لدينا الرغبة في الحصول على ترقية أيضاً.
- ونستنتج مما تقدم : أن سلوك الفرد سواء كان سبباً أو نتيجة إنما هو فعل أو رد فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد تثيرها غرائز داخلية أو مؤثرات خارجية.

### لماذا الاهتمام بدراسة الحوافز؟

- توجد عدة أسباب لاهتمام إدارة المنظمات بالحوافز، أهمها :

- 1 □ تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمات مثل الضغوط الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات ابتكار طرق ووسائل لتحسين أدائها وفعاليتها ، وهذا بدوره يستدعي بطبيعة الحال الاستثمار الأمثل لموارد المنظمة المالية، والمادية، والبشرية المتاحة.
- 2 □ إن هناك علاقة مباشرة بين كثير من نشاطات الموارد البشرية وبين عملية التحفيز أو صياغة برنامج الحوافز، وخاصة في مجالات تحليل الوظائف وتوصيفها .
- 3 □ تغير نظرة الإدارة إلى العمل الإنساني القائم على النظرة للعامل الاقتصادي كدافع للعمل والإنتاجية ، إلى نظرة جديدة ترى بوجود حوافز أخرى إلى جانب العامل الاقتصادي مثل طبيعة العمل، الإنجاز وفرص التقدم والترقية.
- 4 □ إن أسلوب الترهيب كحافز قد يؤدي إلى مردود إيجابي مؤقت للإدارة ولكنه مع الأمر الطويل سيثير مجموعة من المشاكل وهو ما قد ينعكس على الإنتاجية والربحية واستمرارية المنظمة.
- 5 □ يضاف إلى ذلك الاعتبارات القانونية والتشريعية التي تحدد فيها الأنظمة الحكومية وخاصة أنظمة العمل حدود الأجور وأنواع الحوافز المالية وغير المالية، والمنافع والمزايا التي يجب أن تقدمها المنظمات إجباريا أو اختياريا لموظفيها.

### حوافز العمل

- ويعبر عن الرغبات والاحتياجات عادة "بالمحفزات" Motivators " وهي التي تقود الفرد وتدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين.

□ ( الحوافز أو المحفزات تعني نفس المفهوم)

□ وفي مجال العمل فإن الحوافز تشمل بالنسبة للموظف ما يلي:

□ راتباً أعلى ، ومنافع مادية واجتماعية أخرى.

□ لقباً وظيفياً مرموقاً ، وإنجازات كبيرة.

□ اسماً بارزاً على واجهة باب مكتب فخم.

□ احتراماً وتقديراً من الرئيس والمرؤوسين والزملاء.

□ وفي المنظمات فإن على المديرين أن يبرزوا اهتمام بحوافز الموظفين وكيفية إشباعها ، إن هذا يعد أمراً مهماً وخاصة إذا عرفنا أن وسائل إشباع الاحتياجات قد تكون متعددة.

□ فمثلاً قد يلتحق الموظف بأحد النوادي الاجتماعية الخارجية مفضلاً ذلك على النادي الداخلي في المنظمة، أو قد يعمل في عمل إضافي خارجي بعد نهاية الدوام إذا شعر بأن احتياجاته الطبيعية غير مشبعة بالكامل بدلاً من العمل الإضافي داخل المنظمة التي يعمل بها، و المطلوب من المديرين التعرف على هذه الحوافز ودفع الأفراد للعمل من خلال تقديمها لهم.

□ وبالطبع فإننا لا نتوقع من المنظمات أن تستحوذ على الموظفين إستحواذاً كاملاً لأن رغبات الموظف واحتياجاته ليست مقصورة على المنظمة فقط ولا بد من أن تكون هناك رغبات واحتياجات يسعى الموظف للحصول عليها خارج إطار عمله، إذاً فإن التأكيد يصبح هنا على تلك الحوافز الموجودة داخل المنظمة والتي يجب على الإدارة أن تستثمرها بما يحقق أهدافها أو رغبات واحتياجات الموظفين.

□ وإجمالاً فإن محفزات العمل يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات:

1/ حوافز مالية وتشمل:

□ - الأجر أو الراتب الأساسي.

- العمولات.

- العلاوات.

2/ الحوافز غير المالية وتشمل:

□ - الاعتراف بالإنجاز.

- الثناء والتقدير.

□ - الرضا الوظيفي.

- فرص التقدم الوظيفي.

3/ المنافع ويمكن أن تشمل:

□ - الخدمات العلاجية.

- خدمات الطعام المخفضة.

□ - كوبونات أو قسائم الاشتراك المجانية أو المخفضة في النوادي الصحية والرياضية.

**أهمية معرفة احتياجات العاملين**

□ إن إدراك الإدارة لمعرفة احتياجات الموظفين لا بد وأن يستند أساساً إلى معرفتها لاحتياجات الإنسان والأسباب التي تدفعه للعمل، ومثل هذا الإدراك يساعد بلا شك الإدارة إلى فهم احتياجات في تحقيق أهدافها الرسمية، ومن ثم العمل على إشباعها وهو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة بين الطرفين تقوم على الفهم والتعاون بدلاً من الصراع وتبادل التهم.

□ واحتياجات الموظفين كبشر متعددة ومتباينة، ولكن جميع الموظفين وفي جميع المستويات الإدارية يسعون جاهدين للحصول على هذه الاحتياجات من المنظمات التي يعملون بها، فإذا تحقق الإشباع لمطلب معين ظهر مطلب آخر وظهرت جهود أخرى لإشباع هذا المطلب .. وهكذا.

## طبيعة الاحتياجات الإنسانية

□ ما هي الاحتياجات الإنسانية؟

□ لقد جرى العرف على تصنيف احتياجات الإنسان إلى ثلاث تقسيمات رئيسية هي:

□ \* الاحتياجات الطبيعية . Physical Needs

□ \* الاحتياجات الاجتماعية . Social Needs

□ \* احتياجات الاستئثار الذاتي . Egoistic Needs

□ وتسمى الاحتياجات الطبيعية (بالاحتياجات الأولية)، أما الاحتياجات الاجتماعية، والذاتية فتسمى (بالاحتياجات الثانوية)

على اعتبار أنها تلي الاحتياجات الطبيعية في الأهمية.

□ وتتمثل الاحتياجات الطبيعية في (الاحتياجات الغريزية) النابعة من التكوين الطبيعي للإنسان والتي تولد بمولده ، وهي الأساس في استمرار وحياة العنصر البشري ، مثل احتياجات (المأكل) (المشرب) (الهواء) ...

□ وهذه الاحتياجات هي الوحيدة التي يسعى الإنسان دائما لتحقيقها ، وإذا ما أصبحت عرضة لعدم الوفاء بها فإن تأمينها يصبح في حد ذاته مطلبا أوليا يسعى الإنسان إلى ضمانه، وتلأفي الأخطار التي تحد من تحقيقها.

□ أما الاحتياجات الاجتماعية فهي احتياجات "مكتسبة"، ولا تولد مع الإنسان وأن إشباعها يتوقف على مشاركة الآخرين ، وتجاربهم وهي تختلف من بيئة لأخرى وحتى داخل البيئة الواحدة وأمثلة الاحتياجات الاجتماعية : "حب الاتصال وتكوين العلاقات مع الآخرين"، والرغبة في الانتماء"، "تكوين الصداقات". (أي الحصول على رضا الآخرين وقبولهم).

□ وأية محاولة من قبل المنظمات للحد من هذه الاحتياجات أو الوقوف ضدها سينعكس على معنويات الأفراد ونفسياتهم، وإنتاجيتهم في العمل، لذلك فإن ردود الفعل الناجمة عن مثل هذه المواقف في التنظيمات الرسمية ، هو ظهور التنظيمات غير الرسمية بشعاراتها وأهدافها المختلفة.

□ ويأتي بعد ذلك النوع الثالث: وهي الاحتياجات الذاتية والنابعة من تقدير الفرد لذاته ورغبته في الاستئثار والاستقلال والسيطرة وتقدير الآخرين له.

□ والإنسان أيضا يحب الإطراء والثناء وتقدير الآخرين له وإنجازاته، وعلى الإدارة أن تعي أن ذلك يمثل مطلبا هاما من مطالب موظفيها، فكل إنسان مهما كان عمله ومستواه الإداري ابتداء برئيس مجلس الإدارة وانتهاء بالعامل المسئول عن الحراسة أو التنظيف يود أن يكون موضع تقدير الآخرين وثناءهم على إنجازات وإتقانه لعمله.

## تدرج الاحتياجات و أولويتها (نظرية ما سلو)

□ يتفق العلماء على أن احتياجات الإنسان متعددة ، وأن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية ، فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لإشباع مطلب آخر.

□ وفي رأي ما سلو فإن الاحتياجات الطبيعية للإنسان هي بالضرورة أولى احتياجاته المتعددة، فإذا جاع الإنسان فإن الطعام هو المطلب الأول، وإذا توفر هذا الطعام ظهرت من ثم الحاجة الثانية في سلسلة الاحتياجات.

□ والدخل المالي من الوظيفة هو في حد ذاته احتياج أولي ، إذ بدون هذا الدخل لن يحقق الفرد احتياجاته الطبيعية كالطعام والملبس، لذلك فإنه من الطبيعي جدا أن تحرص الإدارة قبل أن تبحث في تحسين ظروف العمل على تحسين الدخل المالي للموظف ثم تفكر بالتالي في إشباع الاحتياجات الثانوية.

### تدرج الاحتياجات وأولويتها (نظرية ما سلو)



### ما هي رغبات الموظفين في المنظمات ؟ أو ماذا يريد الموظف من الإدارة؟

□ عند حديثنا عن الاحتياجات المختلفة للإنسان رأينا أن هناك العديد منها وأنها تختلف من حيث الأهمية والتدرج من شخص لآخر، ومدن مكان لآخر أيضا ، ومن وقت لآخر.

□ وبالنسبة للمنظمات فإن هذه الاحتياجات تترجم إلى رغبات محددة مدن قبل الموظف يسعى إلى تحقيقها منذ اليوم الأول للالتحاق بالعمل، ويمكن أن نتصور الكثير من هذه الرغبات وأنها تتدرج فدي الأهمية مدن شخص لآخر حسب خلفيته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والثقافية.

□ لقد قدام الفكر الإداري التقليدي منذ ظهوره على الاعتقاد بأن الجانب الاقتصادي يمثل الهدف الوحيد للعاملين، ومع اعتقادنا بأهمية الجانب المادي في احتياجات الموظف وأولويتها على بقية الاحتياجات الأخرى.

□ ومما تقدم فإن هناك عدة احتياجات للموظفين نجملها على النحو التالي: ( ٨ احتياجات ) هي:

1 □ **الدخل:** وهو وسيلة لإشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن وضمان الاستقرار في مستوى معيشي معين أو الارتقاء به.

2 □ **ضمان البقاء في الوظيفة:** وضمان الوظيفة من الأمور المهمة التي يحرص عليها الموظف وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان، وهو موضوع يشكل أهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الإدارة والمؤسسات العمالية في المجتمعات المتقدمة بالذات.

3 □ **تكوين العلاقات:** يسعى الموظف في العادة لتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، وهذه الرغبة تنبع مدن احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرض تأثيره على الآخرين.

4 □ **التقدير والثناء:** يرغب الموظف كذلك في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي رغبة نابعة أصلاً من احتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والاعتراف بذاته، ويمكن للإدارة في هذا الإطار أن تحقق رغبة الموظف فدي الثناء والتقدير مدن خلال المكافأة أو الترقية، أو إعطاء "جائزة الموظف المثالي"، كذلك يمكن أن يكدون التقدير شفوي أو كتابيا ويمكن أيضا أن يكدون التقدير مددن الرئيس للمرؤوس شخصيا، أو معلنا من خلال مجلة المنظمة أو نشراتها، أو من خلال الجرائد والصحف المحلية.

5 □ **الحصول على وظيفة محترمة:** وتتبع هذه الرغبة مدن حاجة الموظف إلى تقدير ذاته وشعوره والإحساس بأنه شخص منتج، وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلا مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.

6 □ **فرصة الترقى والتقدم:** على الرغم من أن الرغبة في التقدم والترقية قد لا تكون عند بعض الموظفين ممن يخشون أو يتجنبون تحمل المسؤولية مطلبا ملحا، إلا أن الموظف يحب أن يدرى أن هناك فعلا فرصا للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصا في عمل.

7 □ **ظروف عمل مريحة:** فموظف يأمل فدي الحصول على ظروف عمل مريحة وجذابة وهذه الرغبة نابعة أصلاً من عدة احتياجات أهمها الاحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان استمراره، وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له..

8 □ **الرئيس الكفء والعدل:** إن القيادة الحكيمة هي رغبة يهدف إليها جميع الموظفين، أن كل موظف يأمل في أن يكون رئيسه المباشر على قدر كبير من الكفاءة والاحترام والشخصية والعدل، ومع مثل هذا النوع من القيادة الإدارية لن يجد الموظف غضاضة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعلى العكس إذا شعر الموظف أن الرئيس هزيل الشخصية عديم الكفاءة وموضع سخرية من الأنداء ومن الرؤساء الآخرين أو من رئيسه المباشر.

□ **وباختصار:** فإن رغبات الموظفين في المؤسسات متعددة وهي قد تختلف من حيث الأهمية والأولويات من بيئة اجتماعية إلى أخرى فمثلا تحتل الحاجة للأمن الوظيفي، شكلا أكثر اهتماما في الثقافة اليابانية قياسا بالثقافة الأمريكية.

### ما هي الأعمال المحفزة أو المحببة لمعنويات الموظفين؟

وظائف هامشية يكلف بها موظفون ذو مهارة وخبرة عالية.

حجم عمل ضخم يكلف به الموظف لأنه منتج، مما يولد الشعور بالإرهاق والاستغلال لجهوده.

تجنب الرئيس للأعمال الشاقة والصعبة وتكليف المرؤوس بها، ومن ثم تصيد أخطاؤه.

السلطة القسرية من الرئيس على الموظف وإجباره على أعمال ليست من طبيعة وظيفته.

إعطاء الرئيس وعودا للموظف ثم عدم الالتزام بها.

إذكاء التوترات بين الموظفين والشلية.

### الحوافز والأجور التشجيعية

### □ هل المال عنصر محفز في العمل؟

وبمعنى آخر هل كل عطاء اقتصادي هو عنصر محفز يدفع الموظفين إلى مزيد من الإنتاجية؟ إن الإجابة على هذا السؤال تتوقف على من سيجيب على هذا السؤال؟.

□ **الإداريون التقليديون:** من أصحاب نظرية الإدارة العلمية يعتقدون اعتقاداً تاماً في هذا الرأي، أما **الإداريون المحدثون:** من إتباع النظريات السلوكية فيعتقدون بأهمية العامل الاقتصادي في تحفيز الموظف، ولكنهم لا يتجاهلون تأثير عوامل أخرى مثل القيادة العادلة، وظروف العمل الجيدة، وتكوين العلاقات، والشعور بالإنجاز.

## أولاً: الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج

### ١/ الأسلوب الفردي:

- **أ طريقة أجر القطعة الموحد:** ويقصد بها دفع أجر واحد لكل وحدة منتجة بغض النظر عن حجم المنتج، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً من بين طرق الدفع بالإنتاج ويصلح تطبيقها إذا كان الإنتاج من النوع المستمر حيث يمكن حساب عدد الوحدات المنتجة، ولذلك فإن كسب العامل يعتمد اعتماداً مباشراً على كمية المنتج.
- ويلجأ بعض أصحاب الأعمال إلى تخفيض أجر القطعة بعد تطبيقه بمدة معينة حينما يجدون أن الأجر الذي حدده يعطي العامل فرصة لكسب يومي يزيد عن متوسط ما يتقاضاه العامل المماثل في الصناعة الأمر الذي يثير من حفيظة العمال ضد نظام الأجور التشجيعية.
- كذلك فإن بعض العمال قد يلجأون في هذه الحالة إلى المحافظة على مستوى الإنتاج الذي يضمن لهم كسباً يقارن بالمستوى العادي للكسب في الصناعة ويحجمون عن بذل أي جهد أكبر خوفاً من التجاء صاحب العمل إلى تخفيض أجر الوحدة.
- **ب / أجر الساعة القياسي:** إن أحد مساوئ أجر القطعة هو ثبات تكلفة العمل المباشر دون أن يكون لزيادة حجم الإنتاج أي أثر في خفض نصيب الوحدة المنتجة من هذا العنصر من عناصر التكلفة "العمل المباشر"، ولذلك لجأ رجال الأعمال إلى تحديد سعرين للقطعة المنتجة، سعر لعدد معين من الوحدات المنتجة في الوقت القياسي، وسعر آخر مخفض للوحدات التي تنتج بعد بلوغ مستوي عددي معين من الإنتاج.
- مثال: ذلك أن يكون أجر القطعة ريالين للعشرة قطاع الأولى، وإذا زاد الإنتاج عن هذا العدد في اليوم (ثمانى ساعات عمل) يتقاضى العامل ريال ونصف مثلاً عن كل وحدة إضافية... وبذلك تنخفض تكاليف الإنتاج عندما يزيد الإنتاج.
- وتنتفع من هذه الطريقة ( Standardhourplan ) طرق معروفة لحساب الأجور التشجيعية هي طريقتي هالسي وروان.
- طريقة هالسي: وقد ظهرت هذه الطريقة للأجور كوسيلة للتغلب على أهمية مشاكل الأجر الموحد للقطعة وبموجب هذه الطريقة يحدد وقت قياسي لأداء عمل معين وعند انتهاء العامل من هذا العمل يتقاضى أجر الوقت الذي استنفذه في العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره، وتتفاوت النسبة التي يتقاضاها العامل من الوقت المقتصد بين ( ٣٠ % ) و ( 70 % )
- غير أنه في أغلب الحالات التي تطبق فيها هذه الطريقة يتقاسم العامل وصاحب العمل الوقت المقتصد بالنصف أي ( ٥٠ % ) لكل من العامل وصاحب العمل، فإذا كان الوقت المحدد لعمل معين هو ( ١٢ ) ساعة واستطاع العامل إنجازها في ( ٨ ) ساعات فقط وكانت النسبة هي ( ٥٠ % ) فإن العامل يتقاضى أجراً عن ال ( ٨ ) ساعات التي قضاهها فعلاً في العمل مضافاً إليها أجر ساعتين من الوقت المقتصد.
- ومن الملاحظ: أن تكلفة العمل للوحدة المنتجة تقل مع انخفاض الوقت المستنفذ في العمل وفي نفس الوقت يزيد كسب العامل عن كل ساعة يقضيها في العمل، ويمكن التعبير عن طريقة هالسي بالمعادلة التالية:
- الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ فعلاً في العمل) + 50% مثلاً ١ من الموقت الموفر.

□ عندما تلجأ المنظمات إلى تطبيق طريقة هالسي فإنها تعتمد في تحديد الوقت القياسي للعمل على السجلات السابقة للإنتاج دون أي تعديل في طريقة العمل مما يستتبعه دائما الحاجة للدراسة العلمية للزمن والحركة.

□ ولعل أهم مزايا طريقة هالسي ما يلي:

1 □ تحفز العامل على توفير الوقت فزيادة أجره مرتبط بما يوفره من الوقت.

2 □ تحقق إنخفاضا في تكاليف الإنتاج كلما كبر حجمه.

□ ومن عيوب الطريقة: هو الاعتراض الشديد الذي يثيره العمال ضدها إذ أنها تسلب العامل نتيجة جهده في العمل ، بالإضافة أنها تثير مشكلة للإدارة خاصة بعدم التقدير الدقيق لتكلفة العمل وبالتالي مراقبة الكفاءة.

□ طريقة روان:

□ تتفق طريقة روان مع طريقة هالسي في أن كليهما تعطى العامل علاوة إضافية على أجر الوقت المستنفذ وهذه العلاوة هي نسبة من الوقت المقتصد وبحسب الأجر طبقا للمعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}}$$

□ الأجر المستحق = أجر الساعة ( الوقت المستنفذ + الوقت المقتصد ) ×

□ وتختلف طريقة روان عن طريقة هالسي عند حساب العلاوة الإضافية.

□ وتتماثل الطريقتان على أي حال في أن كليهما تضمن للعامل حد أدنى من الأجر هو أجر الوقت المستنفذ فعلا في العمل.

## 2/ الأسلوب الجماعي:

□ تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام الحوافز التشجيعية لموظفي وعمال الإنتاج باستخدام المقاييس الجماعية.

□ وهناك عدة بدائل محتملة لاستخدام هذا الأسلوب:

□ حساب معدل قياس للإنتاج لكل عامل وتسجيل ما حققته كل عامل منهم وبعد ذلك يتم حساب الأجور بواحد من الأسس التالية:

□ أ يدفع لجميع العمال أجر أعلى معدل تحقق في مجموعتهم.

□ ب يدفع لجميع العمال أجر أدنى معدل تحقق في مجموعتهم.

□ ج يدفع لجميع العمال متوسط أجر المعدل المحقق من الجميع.

□ حساب معدل قياس للإنتاج على أساس إنتاج المجموعة ككل ويدفع للجميع نفس الأجر استنادا على أساس أجر القطعة المحدد سلفا ، أو على أساس معدل الإنتاج القياسي في الساعة.

- ولعل من الأسباب التي تدعو إلى نظام الأجر التشجيعي الجماعي ما يلي:
- أ تبدو بعض الأعمال أحيانا متداخلة ومتراصة، ويتوقف إنجاز عمل الفرد في المجموعة على أعمال آخرين كما هو الحال في عمال خطوط الإنتاج.
- ب الأجر التشجيعي الجماعي لا يولد الغيرة والحسد بين أعضاء المجموعة، بل يوجد بينهم روح الإحساس بالتعاون والمساندة.
- ج التزام الجماعة بالمعدلات القياسية وخاصة المتفق عليها قد يقلل من الحاجة إلى الإشراف الدقيق عليهم.
- د يمكن اعتبار هذا الأسلوب كوسيلة تدريبية للعمال أثناء العمل نظرا لأن كل فرد من المجموعة يريد أن ينجز العمل في الوقت المحدد.
- غير أنه مما يؤخذ على أسلوب الحوافز الجماعية : الاتكالية ، وإغائها للجهود الفردية ، ومن ثم اعتماد العمال بعضهم على بعض في تحقيق المعدلات المطلوبة.

### ثانياً: الحوافز التشجيعية لموظفي البيع

- تشير الكثير من الدراسات إلى أن رجال البيع يفضلون أسلوب الحوافز التشجيعية في تحديد رواتبهم وأجورهم ، وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أشار أكثر من ( ٩٥ ٪ ) من شملتهم الدراسة إلى موافقتهم على هذه الطريقة.
- وتتضمن طرق دفع الأجر لرجال البيع عدة أساليب منها:
- الراتب الأساسي زائداً بعض الحوافز مثل: العلاوات ، والجوائز ، العمولات ، المزيج من الطريقتين وسنتناول شرح هذه الطرق فيما يلي:
- 1 □ الراتب. 2 □ العمولة. 3 □ المزيج من الراتب والعمولة.
- 1 □ الراتب:
- يدفع لرجل البيع راتبا أساسيا زائداً بعض الحوافز مثل: العلاوات أو الجوائز المقدمة لأكثر رجال البيع حجما في المبيعات.
- وينتشر استخدام هذا الأسلوب في وظائف البيع للمنتجات الفنية التي تحتاج لما يسمى "مهندسي المبيعات" ، وهم بائعين ولكن ذوي خبرات فنية تمكنهم من ترويج البيع وإتمام الصفقات وشرح الجوانب الفنية للمنتج المباع وأحيانا تدريب المستخدمين لهذا المنتج على طريقة تشغيله وصيانته.
- وتفضل بعض المنظمات ورجال البيع هذا الأسلوب نظرا لمعرفتهم بحدود إمكانات السوق وتقديرهم لنصيبهم المتوقع سلفا من المبيعات لمنتجاتهم.
- ومن مزايا هذه الطريقة: أن رجال البيع يعرفون مقدما مقدار دخولهم، وكذلك تعرف المنظمات مقدار مصروفات البيع التي سيتحملونها مقدما، كما أن هذه الطريقة تسمح للمنظمات أن تجري التبادل بين رجال البيع في مناطق البيع التابعة للمنظمة دون حدوث أية مشاكل.

□ ومع ذلك فإن لهذه الطريقة بعض السلبيات ولعل أهمها: أن تحديد الأجر أو الراتب لا يعتمد على النتائج بل قد يربط الأجر بمقدار تراكم الخبرة أو الأقدمية ، وهو ما قد يكون عنصرا غير محفزا لأولئك النشطين من رجال البيع.

## 2 □ العمولة:

□ يتم الدفع هنا على اساس النتائج: أي أن أجر الموظف يتم بناء على حجم الصفقات وقيمتها.

□ ومن مزايا هذه الطريقة: أنها تحقق هدف أولئك الموظفين النشطين من رجال البيع الذين سيحصلون على أجور توافق ما يبذلونه من جهد ووقت.

□ كذلك فإن حساب الأجر في هذه الطريقة يبدو سهلا ومقنعا للموظفين.

□ غير أن من أهم عيوب هذه الطريقة: هو تركيز رجال البيع على إتمام الصفقات بغض النظر عما يتبع ذلك من خدمات البيع ، ويضاف إلى ذلك أن تركيز رجال البيع سيكون على إجراء صفقات حاضرة دون التطلع لمزيد من العملاء الجدد.

□ وأخيرا فإن مقدار العمولة سيعتمد على حالات السوق أي حالة الازدهار وتزايد المبيعات ، وحالة الانكماش الاقتصادي ونقص المبيعات.

## 3 □ المزيج من الراتب والعمولة:

□ يتحدد في هذه الطريقة راتباً أساسياً للموظف (هو بالطبع أقل من مستوى الراتب الأساسي في حالة اعتماده مفرداً لدفع الأجر) زائداً نسبة مئوية من الربح الإجمالي أو ربح الصفقة.

□ وتجمع هذه الطريقة بين مزايا وعيوب كلا الطريقتين السابقتين، ويضاف إلى عيوبها أيضا أنها تستنفذ وقتا كبيرا من الإدارية في حساب أجور القائمين بالبيع ، ولا تستطيع الإدارة أن تحدد مقدما حجم المبيعات المتوقع ، أو مصروفات هذه المبيعات.

## ثالثا: الحوافز التشجيعية للموظفين الإداريين

□ تعمل المنظمات على إتباع عدة أساليب في تحفيز موظفيها خلال فترة حياتهم العملية ، وينطلق هذا التحفيز من عدة اعتبارات هي : الزيادة في الأجر بسبب ارتفاع المعيشة ، أو الزيادة بسبب تراكم الخبرة ، أو ارتفاع

مستوى الأداء ... وسنناقش فيما يلي أنواع هذه الحوافز:

## 1 □ زيادة الأجر الشاملة لكل الموظفين (الربط مع مستوى المعيشة):

□ والهدف من هذه الزيادة أو العلاوة هو مواجهة الارتفاع في مستويات المعيشة، أو مسايرة مستويات الأجر السائدة في المنظمات المنافسة، أو سوق العمل ، ويمكن أن تحدد الزيادة في ظل هذا الاعتبار بنسب ثابتة أو

مبالغ محددة وغالبا ما تخضع هذه النسبة ، أو المبلغ المحدد للتطورات في معدل مؤشر الأسعار، وإذا ما أخذ في الاعتبار أن تكون الزيادات على شكل نسبة من الراتب وكانت هذه النسبة متساوية للجميع.

□ مثلا (5%) من الموظفين في المراتب العليا سيحصلون على مبالغ محددة أكبر من تلك التي يحصل عليها الموظفين في المراتب الأدنى، ويمكن أن تعالج المنظمات هذا الأمر بتحديد نسب أكبر للزيادة في المراتب الدنيا ونسب أقل في المراتب العليا، وأيما كان الأسلوب والنسبة التي ستأخذ بها المنظمة فإنها ينبغي لها التأكد من أن نسبة

الزيادة في الأجر ستكون متوافقة مع نسبة الزيادة في الأسعار، ومسايرة أيضا لمستويات الزيادة السارية في سوق العمل.

## 2 □ الزيادة على أساس الأقدمية (تراكم الخبرة) :

- يعتمد التدرج في زيادة الأجر هنا على أساس تراكم الخبرة أو مدة العمل في الوظيفة ، وقد تمنح المنظمة هذه الزيادة أو العلاوة سنويا، أو بعد فترة معينة من العمل.
- وذلك بنقل الموظف من درجة إلى درجة معينة داخل فئة الأجر ( كأن ينتقل مثلا من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة).

## 3 □ الزيادة على أساس الكفاءة:

- يتم في هذه الطريقة ربط الزيادة في الأجر أو منح العلاوة بارتفاع معدل الأداء للموظف ، وعلى ذلك يمنح الموظف زيادة في الأجر بمقدار ما يتمخض عنه تقرير "تقويم الأداء" من تحسين الموظف في إنتاجه وسلوكياته الأخرى في العمل.
- وتستند العلاوة الممنوحة على أساس الكفاءة على ثلاثة افتراضات هي:
  - 1 □ إمكانية قياس الاختلاف في مستويات الأداء بين الموظفين.
  - 2 □ إدراك الموظفين بأن العلاوة مرتبطة أساسا بمستوى الأداء.
  - 3 □ إن الأفراد سيحرصون على تحسين مستواهم من أجل استمرار الحصول على علاوات الكفاءة.
- الحوافز غير المالية:
  - إن الإدارة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار أهمية الحوافز في تحقيق أقصى درجات الرضا الوظيفي ومن ثم الإنتاجية وهنا يجب مراعاة الآتي:
    - الاستعانة بحوافز مبتكرة غير نقدية إلى جانب المكافآت النقدية، مثل إعطاء المزيد من الاستقلالية والمسئولية، وهذا الأسلوب أثبت نجاحه كجانب تحفيزي.
  - تابع الحوافز التشجيعية للموظفين الإداريين
    - مكافأة كل موظف حسب احتياجه الذي يشبعه سواء كان ذلك اقتصاديا أو معنويا أو نفسيا.
    - وضع خططا مرنة لبرنامج الحوافز تشمل التعدد والتنوع ليختار منها الموظفون وفق رغباتهم واحتياجاتهم.
    - محاول استخدام أساليب غير مألوفة مثل "موظف الشهر"، أو تخصص مواقف سيارات مميزة ، أو مكافأة عشاء فاخر للموظف وعائلته في مطعم فاخر، أو حتى إجازة قصيرة مدفوعة التكاليف.
  - تقدم الحافز بشكل فوري للربط بين الإنجاز والحافز.

## رابعاً: حوافز المديرين في الإدارة العليا

□ وهنا يمكن تصنيف حوافز المديرين في الإدارة العليا إلى الآتي:

□ العلاوات السنوية. □ الحوافز التشجيعية طويلة المدى. □ المزايا المالية غير المباشرة.

### 1 □ العلاوات السنوية:

□ غالباً ما يرتبط منح هذه العلاوات بمستوى الأداء العام للمنظمة أو مستوى الأداء الخاص بالقطاع الذي يرأسه المدير، غير أنه لا يمكن التغاضي عن أن بعض المديرين يرغبون في أن ترتبط العلاوة السنوية بمستوى أدائهم الشخصي.

□ والعلاوة السنوية: إما أن تكون في شكل زيادة نقدية تضاف إلى أساس الراتب ، وإما أن تكون على شكل اشتراك في ملكية المنظمة من خلال حصة في أسهمها.

### 2 □ الحوافز المالية طويلة المدى:

□ الهدف من الحوافز التشجيعية طويلة المدى هو "إثراء المديرين"، وخاصة ذوي الخدمات الطويلة، أو ممن أمضوا على الأقل أكثر من سنتين، والمنطق الذي يحكم فلسفة "الإثراء" ، هو أن المديرين في الإدارة العليا يرتبط مصيرهم عادة بمصير المنظمة ، ومن ثم فإن أي قرارات يتخذونها حول المستقبل ستأخذ في الاعتبار مصالحهم الشخصية ، وإذا كان الحال كذلك فإنهم لا بد وأن يحرصوا على أن تحقق هذه القرارات مصلحة المنظمة ،

□ وأهدافها والتي ستعكس بالتالي على تحقيق مصالحهم الشخصية، وكلما كانت هذه الحوافز كبيرة ومغرية كلما ازداد سعي المديرين ونشاطهم تجاه مصلحة المنظمة وقدرتها وأدائها ، واستمرارها بقوة وفعالية في المجتمع وبين أوساط المنافسين.

□ وأهم الامتيازات والحوافز الطويلة الأجل التي يمكن أن تقدم لمديري الإدارة العليا هي:

□ أ الحق في شراء بعض أسهم المنظمة.

□ ب الحصول على أسهم مجانية.

□ ج تعويض إنهاء الخدمة.

### 3 □ المزايا المالية غير المباشرة:

□ من أجل تحقيق المزيد من الرضا والإشباع الوظيفي فإن بعض المنظمات تقدم امتيازات وحوافز أخرى للمديرين في شكل غير نقدي .. وأمثلة هذه

الامتيازات والحوافز ما يلي:

□ أ سيارة تتناسب مع المركز الوظيفي القيادي.

□ ب مكتب مؤثث تأثيثاً فاخراً، وقد يكون ملحقاً به استراحة جانبية.

□ ج تأمين صحي يغطي كافة أنواع العلاجات.

□ د اشتراك عضوية في بعض النوادي الرياضية والاجتماعية.

□ ه - سكن مؤثث، دفع مصروفات ورسوم تعليم الأبناء، تليفون جوال

### خامساً: الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة

□ حيث تعمل بعض المنظمات على أن تعمق في موظفيها الإحساس بالولاء للمنظمة، وكذلك الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وأن ما يصيبها من خير ورفاهية سينعكس عليهم أيضاً في مزيد من الحوافز والتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على معنويات الموظفين ويدفعهم إلى المزيد من البذل والعطاء والتفاني لخدمة المنظمة.

□ وبصفة عامة فإن الحوافز التي تقدمها المنظمة بصفة شاملة هي:

1 □ المشاركة في المكاسب . 2 □ المشاركة في الأرباح . 3 □ توزيع أسهم تملك في رأس مال المنظمة.

#### 1 □ المشاركة في المكاسب:

□ وهي تعني المشاركة في الوفورات التي تحققها المنظمة ومنها:

□ تحسن الإنتاجية (معبراً عنها في وفورات تكلفة العمالة).

□ تحسن الجودة (معبراً عنها في انخفاض نسبة الرجيع والتالف) .

□ وفورات المواد (معبراً عنها في انخفاض نسبة تكلفة الخردة).

□ وغالبا ما تتراوح نسبة المشاركة بين المنظمة والموظفين من ( ٦٥ - ٧٥ % ) للموظفين ، و ( ٢٥ - ٣٥ % ) للمنظمة من النفقات الموفرة.

□ إن الهدف من عملية المشاركة في المكاسب هي ربطها بأهداف المنظمة والموظفين ، والتأكيد على أن أي تحسن في أداء المنظمة سينعكس بالتالي على رفاهية الجميع.

#### 2 □ المشاركة في الأرباح:

□ من الأساليب المستخدمة في تحفيز الأفراد لمزيد من الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة هو المشاركة في الأرباح الصافية، وقد تحدد الإدارة العليا للمنظمة نسبة هذه الأرباح من مجمع الأرباح الصافية وتقرر توزيعها إضافة إلى الأجر والرواتب الأساسية ، ب ٣ طرق هي:

□ أ التوزيع الدوري للأرباح: ويتم بمقتضى هذه الطريقة حساب نسبة المشاركة في الأرباح من مجمع الأرباح الصافية السنوي ثم توزيع نقدا على الموظفين بنسب سبق تحديدها.

□ ب تجميع استحقاقات المشاركة في الأرباح: ودفعها متأخرا عند التقاعد، أو العجز عن العمل ، أو دفعها لورثة الموظف في حالة الوفاة.

□ ج مزيج من الطريقتين: حيث يوزع جزء من الأرباح نقدا ويحجز جزء آخر يوزع عند التقاعد أو العجز أو الوفاة.

#### 3 □ توزيع أسهم تملك:

□ وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحا كبيرا في المنظمات التي بدأت تطبيقه على موظفيها ، ذلك أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المنظمة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل وهذا ما ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة للطرفين المنظمة، والموظفين.

□ هل هناك: حوافز أخرى؟

□ نعم: قد تكون لدى بعض المنظمات حوافز أخرى لكافة مستويات العاملين مثل:

□ حافز التميز: سواء في الأداء، أو السلوك، أو التعاون، أو الابتكار.

□ حافز الإنجاز: بتحقيق كمية أو نسبة أعلى من الجهد يساهم في تعظم الربح أو سمعة المنظمة.

□ حافز الترشيح في التكاليف: اقتراح من موظف أدى إلى توفير في تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على جودتها.

### نصائح من خبراء الإدارة

□ في الوقت الذي يمكن فيه اعتبار الراتب: هو المقابل للجهد والوقت الذي يبذله الموظف في عمله إلا أن هناك اتجاهات متزايدة نحو مبدأ "الدفع على معيار الإنجاز" أي أن يدفع للموظف إضافة إلى راتبه المقرر أجر تشجيعي

أو مكافأة تشجيعية مقابل إنجازه الذي يعلوا على المعايير المحددة للإنجاز من قبل المنظمة.

□ أن سعى المنظمات لرفع كفاءة الأفراد وتحقيق إنتاجية كمية ونوعية أفضل في العمل يؤدي بالتالي إلى قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وكذلك على مزيد من الربحية والسمعة الحسنة.

□ وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك ارتباطاً فعلياً بين الأجر أو المكافآت التشجيعية وبين زيادة الإنتاجية.

### قواعد لتحقيق فعالية الحوافز التشجيعية

□ لا بد وأن تكون مخرجات العمل واضحة وقابلة للقياس.

□ لا بد وأن تكون هناك علاقة ثابتة بين مهارة العامل وجهده في جانب ومخرجات عمله من جانب آخر.

□ سهولة قياس المخرجات وربطها بالفرد أو المجموعة ( مجموعة فريق العمل ).

□ لا بد وأن يؤدي نظام المكافآت والحوافز الإضافية إلى زيادة فعلية في الإنتاجية.

□ لا بد وأن يكون هناك فهما مشتركا وتأييدا من قبل العاملين أو من يمثلهم، والإدارة للأخذ بقاعدة الحوافز التشجيعية في المنظمة.

### مصطلحات المحاضرة

□ **التحفيز: Motivation** : يعرف التحفيز بأنه العملية التي تهدف إلى دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو تغيير مساره، كما يمكن تعريف عملية التحفيز بأنها عبارة عن إثارة رغبات أو احتياجات الفرد، ودفعه للعمل

على إشباعها.

□ **نظرية ما سلو: Hierarchy of Needs** : محاولة لفهم الاحتياجات الإنسانية المتعددة وترتيبها من حيث أهمية إشباعها، ووفقا لهذه النظرية فإن هناك خمس احتياجات رئيسية للإنسان يأتي على رأسها في الأهمية، الاحتياجات الطبيعية من مأكّل ومشرب ومأوى، ثم الاحتياجات الخاصة بالأمن، ثم الاحتياجات الاجتماعية، يليها احتياج احترام الذات، وأخيرا احتياج الاعتزاز بالنفس.

□ **طريقة الأجر الزمني: Standard Time** : يتم حساب أجور العاملين على أساس يومي، أو أسبوعي أو شهري، أي على أساس معيار زمني وبغض النظر عن النتائج المتوقعة في العمل.

□ **طريقة أجر القطعة/ أو حسب النتائج: Piece Rate Wage** : يتم حساب الأجر على أساس كمية الإنتاج ووفقا لمعايير محددة سلفا ، فإذا زاد الإنتاج عن ذلك ثم حساب الأجر التشجيعي وفقا للطريقة التي تقررها الإدارة.

□ **طريقة هالسي: Halcyon** : يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين وعند انتهاء العامل من العمل يتقاضى أجر الوقت التي استنفذه مضافا إليه جزء من الوقت الذي وفره ٥٠ % مثلا.

□ **الأقدمية: Seniority** : يقوم هذا المفهوم على أن الزيادة في الأجر أو الترقية تمنح نتيجة لتراكم خبرة الموظف وزيادة فترة عمله في المنظمة.

□ **الكفاءة: Merit** : يقوم هذا المفهوم على أساس أن الموظف لا يمنح الترقية أو الزيادة في الأجر أو المكافآت التشجيعية إلا إذا أثبتت تقارير تقييم الأداء ارتفاع إنتاجيته، وبغض النظر عن مدة الخبرة أو سنوات العمل.

□ **المشاركة في المكاسب: Gansharing** : تقوم هذه الطريقة على أن يشارك العاملون في المنظمة أو إحدى قطاعاتها في أية وفورات ناجمة عن تحسين الإنتاجية، أو النوعية، أو وفورات استخدام المواد، وذلك بعد ترحيل جزء من هذه الوفورات لحساب الاحتياطي، وأرباح المنظمة، ويوزع الباقي على الموظفين.