

نظام الاجور والحوافز

تمهيد

لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا من خلال توجيه جهود العاملين والتأثير فيهم، ويتم ذلك من خلال فهم احتياجاتهم وتلبيتها عن طريق نظام تحفيزي يتمحور حول تشجيعهم وحول رفع روحهم المعنوية. سنتعرف في هذا الفصل على هذه الوظيفة

أولاً- مفهوم الأجر وأنظمة دفعه

1-1- مفهوم الأجر: يقصد بالأجر ذلك المقابل الذي يحصل عليه العامل لقاء جهده البدني والفكري (باعتبار العمل سلعة كأى شيء آخر في الاقتصاد الذي يحكمه قانون العرض والطلب) كما يعرف بأنه "حق العامل لدى صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلف به وفقاً للاتفاق الذي بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل".

1-2- نظم دفع الأجور: تقسم إلى نظامين رئيسيين، هما:

أ- نظام الدفع على أساس الوقت (الاجر الزمني): يتم احتسابه على أساس المدة الزمنية إما بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة.

ب- نظام الدفع على أساس الإنتاج (نظام الاجور التشجيعية): يتوقف على إنتاجية العامل، بصفة عامة تطبق هذه الطريقة في الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها وفي حالة الإنتاج النمطي، (يعاب على هذه الطريقة أنها لا توجه اهتماماً بالغاً بمركز العامل وأقدميته وسلوكه الوظيفي والعوامل المؤثرة في بيئة العمل)

ثانياً- مفهوم الحوافز وتقسيماتها

1-2- مفهوم الحوافز: من بين أهم التعاريف، نذكر:

- "تتمثل في القوة التي تدفع العامل نحو إشباع حاجاته ورغباته"

- "مؤثرات خارجية تؤثر في العامل وتوجه سلوكه لتحقيق أهداف المؤسسة"

- "فرص ووسائل توفرها إدارة المنظمة للعاملين لإشباع حاجاتهم منها"

- "أساليب مادية ومعنوية تحفز العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء تحقيقاً لأهداف المنظمة"

يتبين من التعاريف السابقة أن الحوافز وسائل مادية أو معنوية توفرها المنظمة لإثارة دوافع العامل،

وتوجيه سلوكهم نحو الحصول عليها وتحقيق أهداف المؤسسة (تمثل الحوافز قوى جذب خارجية يندفع نحوها

العامل لإشباع حاجياته والتي تختلف من حاجيات مادية إلى حاجيات نفسية كما تختلف من فرد إلى آخر)

2-2- تقسيمات الحوافز: تعددت تقسيماتها نظراً لتعدد أسس التصنيف، كالآتي:

❖ **تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها:** تقسم حسب طبيعتها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية كالآتي:

أ- **الحوافز المادية:** تقدم في شكل نقدي، مثل المكافآت المالية، المشاركة في الأرباح، الاستفادة من راتب

التقاعد والتأمين والعطل مدفوعة الأجر

ب- **الحوافز المعنوية:** حوافز غير مادية كالترقية، التفويض، المشاركة في إعداد الخطط والبرامج... الخ

❖ **تقسيم الحوافز حسب الجهة المستفيدة منها:** تقسم إلى حوافز فردية وأخرى جماعية كالآتي:

أ- **الحوافز الفردية:** موجهة للفرد وليس للجماعة، من شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين،

كتخصيص مكافأة للموظف الأفضل أداءاً، مكافأة لأحسن اقتراح... الخ (قد تؤثر سلباً على روح الفريق

وهو ما ينبه إلى ضرورة اللجوء لأسلوب الحوافز الجماعية إلى جانب الحوافز الفردية)

ب- **الحوافز الجماعية:** تهدف إلى تعزيز روح الفريق وتشجيع التعاون بين العاملين، مثل نظم المشاركة

في الأرباح، تحسين ظروف العمل، مكافآت المروء الجماعي... الخ، (من عيوبها أنها تؤدي إلى تقاعس

بعض العاملين ظناً بأنهم سينالون نصيبهم من المكافأة كغيرهم)

❖ **تقسيم الحوافز حسب المصدر:** تقسم حسب هذا الأساس إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية كمايلي:

أ- **الحوافز الداخلية:** مرتبطة بطبيعة العمل الذي يؤديه العامل، كأن يكون العمل مصدرا لاثارة حماس

العامل ومجالا لإظهار قدراته وتنمية مهاراته

ب- **الحوافز الخارجية:** حوافز مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل وليس بالعمل نفسه، مثل ظروف العمل

المادية كالإضاءة، التهوية، اتساع المكان، حداثه الآلات، تعاون الجماعة، القيادة الجيدة...الخ،

❖ **تقسيم الحوافز حسب طبيعة الجزاء:** تصنف إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية كآلاتي:

أ- **الحوافز الايجابية:** تستخدم كمكافأة السلوك ايجابي وتعزيزه، من أفضل الأساليب لأنها تشجع مناخا صحيا

في بيئة العمل، كالحافز النقدي، الاستقرار في العمل، المدح والثناء، المشاركة في القرارات...الخ

ب- **الحوافز السلبية:** تتمحور حول العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير السلوك نحو الاتجاه المرغوب، مثل

التوبيخ، الانذار، خفض الأجر، حجب الترقية...الخ، (يرى الكثير بأن العقاب أو التهديد به أداة فعالة

لتحقيق الطاعة والولاء، غير أنه يمكن أن ينمي اتجاهات سلبية نحو العمل)

ثالثا- أنواع الحوافز المادية والمعنوية

3-1- أنواع الحوافز المادية: تتمثل في:

– **الأجر:** المقابل المادي نظير العمل؛

– **العلاوات:** تعويض مالي يدفع للعاملين، علاوة النقل، المنطقة، الخطر، الأولاد، علاوة المهمة...الخ

– **المكافآت:** تمنح عادة بعد عملية تقييم الأداء؛ كمكافأة المردود الفردي أو على مكافأة المردود الجماعي

– **المشاركة في الأرباح:** نسبة مئوية من الأرباح تحددها إدارة المؤسسة باعتبارها انعكاسا لجهود العاملين؛

– **الخدمات العينية:** تساهم في تحسين ظروف العامل، كسلف مالية لشراء أو ترميم منزل، صندوق للادخار،

المساهمة في مبلغ العمرة، خصومات على أجهزة الكترونية، خدمات صحية، إعانات الزواج...الخ؛

3-3- أنواع الحوافز المعنوية

- **الترقية:** أي نقل العامل إلى وظيفة أعلى في السلم الإداري؛
- **الاستقرار الوظيفي:** يؤثر على معنويات العاملين ومستوى ادائهم؛
- **التمكين:** يتضمن التمكين منح الأفراد حرية التصرف ودرجة من الإستقلالية في أداء مهامهم، مما يساهم في تنمية روح المسؤولية والتأثير على مستويات الانجاز؛
- **التدريب:** يرتبط بارتفاع درجة الإحساس بالقدرة على الانجاز وبالأمان الوظيفي؛
- **الاعتراف بأهمية العامل:** مثل تسمية الموظف المثالي، أوسمة شكر، الاخذ باقتراحات العامل،...الخ
- **العمل نفسه:** تؤثر طبيعة العمل على الروح المعنوية وترتبط بعدة متغيرات مثل درجة التنوع في مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للعامل، مدى إستخدام العامل لقدراته، خبرات النجاح والفشل في العمل
- **القيادة وجماعة العمل:** يساهمان في ارتباط العامل بالمؤسسة وفي الرفع من روحه المعنوية؛

رابعا- شروط نجاح نظام الحوافز: أهمها:

- إمكانية قياس الأداء والسلوك المرغوب فيه بسهولة؛
- ربط الحوافز بالأداء بصورة واضحة ومفهومة؛
- أن يكون النظام عادلا ومنوعا أي يشمل الحوافز المختلفة سواء المادية والمعنوية؛
- أن تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول؛
- التوافق مع حاجات العمال (الحافز مشبعا لحاجة مادية أو معنوية)؛
- ارتباط الحوافز بأهداف المنظمة وأهداف العاملين معا؛
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي يقررها نظام الحوافز.