

## نظام الأجر والحوافز

### تمهيد

لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا من خلال توجيه جهود العاملين والتأثير فيهم، ويتم ذلك من خلال فهم احتياجاتهم وتلبيتها عن طريق 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 كأي 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 الأجر:** تقسم إلى نظامين رئисيين، هما:

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

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

### ثانياً- مفهوم الحوافز وتقسيماتها

#### **2-1- مفهوم الحوافز:** من بين أهم التعريفات، ذكر:

- "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"

يتبيّن من التعريف 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 تتّنوع من حاجيات مادية إلى حاجيات نفسية كما تختلف من فرد إلى آخر)

## 2-2- تقسيمات الحوافز: تعدد تقسيماتها نظراً لتعدد أسس التصنيف، كالتالي:

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

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

التقاعد والتأمين والعطل مدفوعة الأجر

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

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

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

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

وهو ما ينبئ 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 المرور الجماعي...الخ، (من عيوبها أنها تؤدي إلى تفاصس

بعض العاملين ظناً بأنهم سينالون نصيبهم من المكافأة كغيرهم)

❖ **تقسيم الحوافز حسب المصدر:** تقسم حسب هذا الأساس إلى حواجز داخلية وأخرى خارجية كما يلي:

**أ-الحواجز الداخلية:** مرتبطة بطبيعة العمل الذي يؤديه العامل، كأن يكون العمل مصدراً لإثارة حماس

العامل و مجالاً لإظهار قدراته و تتميّز بمهاراته

**ب- الحواجز الخارجية:** حواجز مرتبطة بالظروف المحيطة بالعمل وليس بالعمل نفسه، مثل ظروف العمل

المادية كالاضاءة، التهوية، اتساع المكان، حداثة الآلات، تعاون الجماعة، القيادة الجيدة... الخ

❖ **تقسيم الحوافز حسب طبيعة الجزء:** تصنف إلى حواجز إيجابية و حواجز سلبية كالتالي:

**أ-الحواجز الإيجابية:** تستخدم لمكافأة السلوك إيجابي و تعزيزه، من أفضل الأساليب لأنها تشجع مناخاً صحياً

في بيئه العمل، كالحافز النقيدي، الاستقرار في العمل، المدح والثناء، المشاركة في القرارات... الخ

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

التوبيخ، الإنذار، 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)

### ثالثاً - 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، بمكافأة المردود الفردي أو على مكافأة المردود الجماعي

- **المشاركة في الأرباح:** نسبة مؤدية من الأرباح تحددها إدارة المؤسسة باعتبارها انعكاساً لجهود العاملين؛

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

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 تتميم روح المسؤولية والتأثير على مستويات الانجاز؛
- التدريب: يرتبط بارتفاع درجة الإحساس بالقدرة على الانجاز وبالأمان الوظيفي؛
- الاعتراف بأهمية العامل: مثل تسمية الموظف المثالى، أوسمة شكر، الأخذ باقتراحات العامل،... الخ
- العمل نفسه: تؤثر طبيعة العمل على الروح المعنوية وترتبط بعده متغيرات مثل درجة التنوع في مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للعامل، مدى استخدام العامل لقدراته، خبرات النجاح والفشل في العمل
- القيادة وجماهير العمل: يساهمان في ارتباط العامل بالمؤسسة وفي الرفع من روحه المعنوية؛

#### رابعاً - شروط نجاح نظام الحوافز: أهمها:

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