

# المكتبة الالكترونية المجانية

## إدارة الأفراد ... الحوافز

### مقدمة:

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقيق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة:

ففي الدنيا يقول النبي - صلى الله عليه وسلم - : **[من صلى علي صلاة صلى الله عليه بها عشرًا]**.

والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير .

ويقول تبارك وتعالى: **{ هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ }** [الرحمن: ٦٠].

- تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر [أو المرتب] قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب.

كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقًا لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

### الحوافز .. لماذا؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- ١- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- ٢- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- ٣- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ٤- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ٥- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- ٦- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- ٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

### على أي أساس تُمنع الحوافز؟

#### - الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر.

ويعتبر الأداء فوق العادي [أو التميز في الأداء] أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز. ويمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة.

### ما هي أنواع نظم الحوافز؟

أ- حوافز على مستوى الفرد.

ب - حوافز على مستوى المنظمة ككل.

### أ- حوافز على مستوى الفرد:

#### أولاً: حوافز العمال:

##### ١- الحوافز بالقطعة:

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه

بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

## ٢- حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري] ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

## ثانيًا: حوافز المتخصصين والإداريين:

### ١- العولمة:

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

### ٢- العلاوة:

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

١- علاوة الكفاءة.

٢- علاوة الأقدمية.

٣- علاوة الاستثنائية.

- والأولى أي علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في علمه، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

- أما علاوة الأقدمية: فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

- والعلاوة الاستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي.

وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

## ب - حوافز على مستوى المنظمة ككل:

### ١- المشاركة في الأرباح:

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة - وهي عبارة عن استقطاع نسبة [ولتكن ١٠%] من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد.

ويتم التوزيع نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة.

- ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

### ٢- خطط الاقتراحات:

ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

### ٣- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

## مراحل تصميم نظام الحوافز:

### ١- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

## ٢- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

١- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

٢- وجود عدد سليم للعاملين.

٣- وجود ظروف عمل ملائمة.

٤- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

٣- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودًا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات [متضمنة بنودًا أخرى خاصة بها].