

## تحفيز العاملين

### المفهوم

إذا كان الاجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه نتيجة لتميزه في أداء العمل. فالحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في أداء أعمالهم، وإن الاداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، فالحوافز وفقاً لهذا المعنى هي وسيلة تستطيع الادارة بواسطتها حث العاملين على أداء أعمالهم وواجباتهم بصورة غير إعتيادية.

وتختلف حوافز العمل عن دوافع العمل التي هي بمثابة القوى النابعة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل. أما حوافز العمل فهي القوى أو العوامل المحركة الموجودة في البيئة المحيطة في الفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أداءه في المنظمة كما إنها كل الادوات والخطط والوسائل التي تهيؤها الادارة لحث العاملين على أداء عمل محدد بشكل متغير.

ويحقق النظام الجيد للحوافز فوائد عديدة منها:

- زيادة في إنتاجية العمل وفي المبيعات والارباح.
- تخفيض الفاقد في العمل في المجالات المادية والبشرية.
- زيادة مدخولات العاملين وإشعارهم بروح العدالة داخل المنظمة.
- جذب العاملين الجيدين الى المنظمة وتنمية روح الولاء والانتماء والاستقرار لديهم.
- تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغيابات ودوران العمل السلبي وإنخفاض المعنويات.

### أنواع نظم الحوافز

الحوافز على أنواع بعضها فردي وبعضها جماعي وبعضها الاخر على مستوى المنظمة. كما يمكن ان تكون الحوافز مادية كالأجر والمشاركة في الارباح، أو حوافز غير مادية أي معنوية ككتب الشكر والتقدير.

كما يمكن أن تكون الحوافز إيجابية تتمثل في مختلف المكافآت، وحوافز سلبية تتمثل في أنواع التهديد والعقاب، وهناك أيضاً حوافز تعطى للعمال وأخرى للفنيين والاداريين، سيتم توضيحها كآلاتي:

### 1- الحوافز الفردية

على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي، إلا إن جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة. ومن أهم مزايا الحوافز الفردية إن بإمكان الفرد ملاحظة العلاقة بين الاداء والمكافأة، وعلى العكس من هذا فإن هذه العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو من أكثر أنواع الحوافز إستخداماً في المنظمات الصناعية، ومن أجل أن يكون نظام الحوافز الفردية ناجحاً لا بد من توافر بعض الامور ومن بينها:

- أن يكون الفرد راغباً فعلياً بالحصول على مكافأة أعلى.
- أن يكون بإمكان العامل السيطرة على التكاليف.
- أن يكون بالإمكان قياس النوعية والمحافظة عليها.
- أن يكون بالإمكان السيطرة على معيقات العمل.
- عدم تغيير مهام العامل على فترات قصيرة.
- أن تكون طريقة حساب المكافأة واقعية ومفهومة من قبل العامل.

ومن أنسب أنظمة الحوافز المقدمة للعمال هي نظام التحفيز بالقطعة والحوافز بالوقت المعياري (النمطي).

### ❖ الحوافز بالقطعة

وتعتبر من أهم طرق دفع كل من الاجور والحوافز معاً. ويتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الانتاج أو القطعة المنتجة، ومن أمثلتها الحصول على نصف دولار واحد عن كل كيلومتر يقطعه سائق السيارة أو الحصول على 10 دولار عن تركيب كل طاولة خشبية...الخ. ويفضل عند تطبيق هذه الطريقة وجود أجر ثابت (يومي أو شهري) ففي الحالة الاولى فإذا كان أجر السائق اليومي هو 25 دولار وأنه قطع مسافة 40 كيلومتر فبذلك يكون أجره الكلي في ذلك اليوم =  $25 + (0.5 \times 40) = 45$  دولار وهكذا.

من عيوب هذه الطريقة هو صعوبة تحديد حجم الانتاج المعياري (النمطي)، كما تحتاج هذه الطريقة الى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل.

### ❖ حوافز الوقت المتوفر

وتعطى الحوافز هنا على أساس الوافر في الوقت الذي حققه العامل. إذ يحصل الفرد على الحوافز إذا أنتج المستوى المطلوب من الانتاج في وقت أقل من الوقت المعياري المحدد. وهناك طرق عديدة في مجال الحوافز على أساس الوقت المتوفر، ومن بينها طريقة هالسي (Halsey Method) وطريقة روان (Rowan Method) وفيما يلي شرح لكل منهما.

#### أ- طريقة هالسي (Halsey Method)

بمقتضى هذه الطريقة يحدد وقت معياري لأداء عمل معين. ويتقاضى العامل أجر الوقت الذي صرفه في العمل مضافاً اليه جزء من الوقت الذي وفره، وتستفيد منه المنظمة. ووفقاً لهذه الطريقة يتكون الاجر من جزئين كما يلي:

الاجر المستحق للفرد = أجر الساعة × (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المدخر)

مثال: إذا كان الوقت المعياري للعمل 8 ساعات، والاجر الاساس للساعة = 5 دولار ومعدل الاجر التشجيعي 50% من أجر الوقت المقتصد. فإذا أنجز العامل عمله في 4 ساعات، فما هو الاجر الذي يستحقه العامل؟

الحل:

الاجر المستحق = أجر الساعة × (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المدخر)

$$30 \text{ دولار} = \left( \frac{50}{100} \times 4 + 4 \right) \times 5 =$$