

الوحدة الثالثة

أنواع الحوافز

١٤٣٨هـ

الوحدة الثالثة: أنواع الحوافز

أهداف الدرس: يتوقع من الطالب بعد نهاية هذا الدرس أن
يتعرف على:

مفهوم الحوافز

فوائد أنظمة الحوافز

الأنواع المختلفة للحوافز

مفهوم الحوافز

الحوافز (Incentives) هي المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للعاملين كتعويض عن أدائهم المتميز

فوائد أنظمة الحوافز

- رفع دافعية وحماس العاملين.
- إشعار العاملين بالعدالة.
- زيادة نواتج العمل كمّاً ونوعاً.
- تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف.
- جذب العاملين للمنظمة.

الأنواع المختلفة للحوافز

أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز المادية:

هي عبارة عن حوافز ملموسة مصممة لإشباع حاجات الفرد المادية، وتقسم على نوعان هما:

(أ) الحوافز الفردية: هي حوافز تمنح للعاملين بصورة فردية وتنطلق من افتراضين هما:

(١) أن العاملين يحتاجون للمال.

(٢) أن العامل على استعداد لبذل جهد أكبر مقابل مال أكثر.

-هناك نظامان للحوافز يناسبان الحوافز الفردية هما:

(١) الحوافز بالقطعة: يتحدد الحافز بحسب كمية الإنتاج ، أو القطعة المنتجة.

مثال: الحصول على (٢٠) ريال عن كل متر مربع من الرمال التي ينقلها العامل.

هناك عدة طرق تستخدم ضمن نظام الحوافز بالقطعة، أبرزها:

أ. طريقة ميريك: يتم تصميم جدول يحدد شرائح لكميات مختلفة للإنتاج خلال فترة الدوام

وأجر القطعة لكل شريحة.

ب. طريقة تايلور: يتم تحديد كمية إنتاج معينة يجب أن يحققها جميع العاملين ، ويحصل

العامل الذي يتجاوز هذه الكمية على الحافز التشجيعي.

الأنواع المختلفة للحوافز

ج. طريقة جانت: يتم تحديد حد أدنى للأجر ويضاف إليه أجر تشجيعي يبدأ بعد تحقيق الكمية النمطية للإنتاج.

د. طريقة هالسي: يتم تحديد أجر مضمون (يحسب باليوم أو بساعات العمل) ويضاف إليه أجر تشجيعي، ويحسب الأجر التشجيعي على أساس حاصل ضرب أجر الساعة التشجيعي في الوقت المقتصد.

تطبيق استراتيجية (Think-Pair-Share) على الطرق المستخدمة في نظام الأجر بالقطعة.

-مزايا الحوافز الفردية (العمال):

- تأثير مباشر على زيادة الإنتاج.
- سهولة قياس الأداء الفردي.
- يمارس العامل نوع من الرقابة الذاتية.
- سلبيات الحوافز الفردية (العمال):
- صعوبة عزل عمل الموظف عن زميله.
- تتعارض هذه الحوافز مع حوافز أخرى مهمة مثل الحاجة إلى الراحة.
- تدني الجودة لزيادة كمية الإنتاج.

الأنواع المختلفة للحوافز

(١) حوافز الوقت: يجب على العامل أن يقوم بالانتاج في وقت محدد يطلق عليه (وقت نمطي أو معياري) ويكافأ على مقدار الوفرة في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال الوقت نفسه في إنتاج أكبر.

حالة عملية (حوافز الوقت)

(ب) حوافز التخصصيين والإداريين: من أنواع الحوافز المقدمة الى التخصصيين والإداريين:

(١) العمولة (Commission): يتناسب هذا النوع مع الوظائف البيعية ومحصولي الديون ويتم منحه لهم كنسبة من المبيعات أو الديون التي قاموا بتحصيلها.

(٢) علاوة الكفاءة (Merit Increase): ويقصد بها زيادة في الأجر أو الراتب الشهري الذي يحصل عليه الموظف بناءً على انتاجيته العالية أو تميزه في العمل، ومن عيوب هذا النوع افتقار أنظمة قياس الكفاءة الى الموضوعية.

(٣) المكافأة (Bonus): يتم منح هذه المكافأة الى كبار التخصصيين أو المديرين بناءً على الأداء العام للمنظمة أو بناءً على أداء إداراتهم، ويقاس هذا الأداء عادة بالأرباح أو كمية الانتاج أو المبيعات، أو الوفرة في التكاليف، وليس هناك نسبة مثالية لهذه المكافأة إلا أنها تختلف من مستوى إداري الى اخر.

(ج) الحوافز الجماعية: عبارة عن الحوافز التي تمنح لمجموعة من العاملين وفق أسس معينة كزيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف، ومن أبرز الأمثلة عليها: المشاركة في الناتج (Gain Sharing) ويصلح هذا النوع في العمليات الانتاجية التي يسهم فيها العاملون بمجهوداتهم بشكل واضح (لا تصلح لخطوط التجميع الآلية). وتقوم المنظمة بتحديد نوع الناتج المطلوب (كمية إنتاج، مبيعات، تقليل شكاوى عملاء..الخ)

الأنواع المختلفة للحوافز

وقد ظهرت عدة طرق للمشاركة في الناتج، منها:

- خطة سكانلون للاقتراحات: يحصل العمال على المكافأة إن كان معدل تكلفة العمالة الذي تم تحقيقه أقل من المعدل النمطي أو المتفق عليه بين الإدارة والعمال.
- خطة راكر للقيمة المضافة: يتم حساب معدل تكلفة العمالة لكن بعد خصم الخامات والمعدات والخدمات من المبيعات.

ورقة عمل على المشاركة في الناتج.

مزايا الحوافز الجماعية :

١. التفاف العاملين نحو هدف مشترك .
٢. إتاحة الفرصة للمشاركة .
٣. استبعاد احتمالات التحيز التي قد تكون موجودة في الحوافز الفردية.

سلبيات الحوافز الجماعية :

١. استياء العاملين لدى استقالة أحد زملائهم المهرة .
 ٢. عدم معرفة مدى مساهمة الفرد الواحد في الأداء الكلي
- (ج) الحوافز على مستوى المنظمة ككل:** عبارة عن خطط حوافز تقوم على منح الموظفين جزء من النتيجة الكلية للمنظمة، ومن الامثلة على تلك الحوافز:
١. المشاركة في الأرباح: هناك ثلاثة أشكال يمكن من خلالها منح هذا الحافز وهي:

الأنواع المختلفة للحوافز

- أ. نسبة مئوية ثابتة من الأرباح بغض النظر عن كمية هذه الأرباح.
 - ب. نسبة مئوية متدرجة تختلف باختلاف شرائح الأرباح.
 - ج. نسبة مئوية من الأرباح لا تمنح إلا بعد تجاوز الأرباح لحد أدنى يتم تحديده سلفاً.
- ويمكن توزيع الأرباح وفقاً لمعيار يتناسب مع ظروف الشركة أم بالتساوي أو بالأقدمية أو حسب الدرجة أو الكفاءة، وقد ترى الشركة ترحيل نسبة من الأرباح إلى السنوات التالية أو خصم نسبة لدعم خدمات العاملين.

مزايا (المشاركة في الأرباح).

أ- الربط بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

ب- زيادة الولاء والانتماء.

ت- زيادة أرباح المنظمة.

٢. ملكية العاملين لأسهم الشركة (Employee stock option plan).

يموجب هذه الطريقة يمتلك العاملون جزء من شركتهم بنسب محدودة، وقد تخيرهم الشركة بين تملك أسهم في الشركة أو الحصول على جزء من الأرباح أو العلاوة أو غيرها من أنواع الحوافز.

أنواع الحوافز

ثانياً: الحوافز المعنوية:

وتقسم إلى:

(١) الحوافز المعنوية الإيجابية : وهي عبارة عن حوافز غير ملموسة تنمي روح الإبداع والتجديد لدى الموظف ، ولا تقل الحوافز المعنوية عن الحوافز المادية أهمية ، ومن الحوافز المعنوية المشاركة في العمل وفي اتخاذ القرارات ، ضمان العمل ، توفير ظروف عمل مناسبة ، التمكين (أي السماح للموظف بإدارة نفسه في الأمور التي تتعلق به مباشرة) ، والشكر والثناء ، صورة الموظف المثالي، الإثراء الوظيفي ، التوسع الوظيفي ، عضوية اللجان ، الأجازات ، فترات الراحة، جوائز (كأس التفوق، كوبون تسوق، درع الموظف، حفل تكريم ، عشاء للموظف، باقة زهور.

(٢) الحوافز المعنوية السلبية : تتمثل في خوف العاملين من العقاب والتهديد ، ومن الأمثلة عليها : التنبيه الشفهي أو المكتوب ، حجب كتاب شكر ، الإنذارات ، النقل التأديبي . . . الخ .

واجب رقم (٣)