

المحور الرابع

الحوافز المادية وطرق دفعها



الجزء رقم 01 الحوافز المادية



لماذا يعمل الإنسان ؟



- لدينا موظفين في شركة مبيعات:

الموظف	الراتب	المبيعات
أحمد	50.000 دج	عادية
كريم	50.000 دج + عمولة	مرتفعة

- لماذا كريم يعمل أكثر؟
- الشركة الناجحة لا تعتمد على الأجور فقط ، بل تعتمد على نظام حوافز يربط بين الأداء والمكافأة.
- الحافز = ربط الأداء بالمكافأة
- أداء جيد ← مكافأة (الحافز)

تعريف الحوافز المادية

في أغلب الأدبيات في ادارة الموارد البشرية تستعمل الحوافز المادية والحوافز المالية بمعنى قريب جداً، لكن يوجد فرق دقيق من الناحية العلمية؛

Material Incentives الحوافز المادية

مفهومها أوسع.

كل ما له قيمة اقتصادية (الحوافز المالية المباشرة + الحوافز الغير مالية التي لها قيمة اقتصادية):

التأمين الصحي

السكن الوظيفي

سيارة العمل

النقل المجاني

Financial Incentives الحوافز المالية

تعطى نقداً بشكل مباشر. أمثلة:

المكافآت المالية

العمولات

المشاركة في الأرباح

العلاوات



- كل حافظ مالي هو حافظ مادي ، لكن ليس كل حافظ مادي يعد حافظا ماليا؛
- الحوافز المالية هي جزء من الحوافز المادية.

أشكال الحوافز المادية



1- الأجر

- المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة : جزء ثابت مرتبط بالمنصب، وجزء متغير مرتبط بالمردودية؛

فعالية
الأجر

• زيادة الأداء تؤدي الى زيادة الأجر

• زيادة الأجر مرغوبة



الأجر والراتب في بيئة العمل الصناعية



الاجر Wages

الراتب Salary

العمال اليدويين (مؤقتين)

ذوي الياقات الزرقاء Blue Collars

الموظفين في الإدارة

ذوي الياقات البيضاء White Collars

عامل يتقاضى 500 دج / سا

موظف يحصل على 60.000 دج شهريا

مع تطور أنظمة العمل الحديثة :

- تم اعتماد أنظمة دفع موحدة (شهرية في أغلب الحالات).
- إدخال الحوافز والمكافآت للجميع (كانت حكرا على الإدارات والموظفون الإداريون أي أصحاب الراتب).
- التركيز على الكفاءة والأداء بدل الصفة (عامل / موظف).

النتيجة :

- أصبح الفرق بين الراتب والأجر أقل وضوحا.
- الحاجة إلى نظام موحد وعادل (**التناسق**).

عدالة الأجور الداخلية Internal Equity

- تقارب بين أجور موظفين في نفس المؤسسة لديهم نفس المسؤولية والخبرة.

عدالة الأجور الخارجية External Equity

- مقارنة مع الشركات الأخرى في نفس الوظيفة (مهم في الاحتفاظ بالكفاءات)



- التناسق في الأجور أساسي لتحفيز الموظفين.
- التناسق (Equity) والعدالة (Justice) مرتبطان جدا، لكن هناك فرق دقيق بينهما؛
- التناسق يركز على الأجر والرواتب والمكافآت بينما العدالة مفهوم أوسع يشمل جميع القرارات : الأجور – الترقية – التوزيع الوظيفي ... الخ

2- المزايا

مزايا صحية واجتماعية	مزايا تعليمية وتطويرية	مزايا معيشية
التأمين الصحي خطط التقاعد	التدريب وورشات العمل (حافز معنوي يصبح مادي عند إقرار منحة تدريب)	بدل السكن والمواصلات وجبات مجانية سيارات الشركة

- **القليل من العاملين** يقدرّون قيمة المزايا (تصل إلى **30 %** من إجمالي الراتب، وقد تفوقها في بعض الوظائف العليا)؛
- **يفشل كثير من أصحاب العمل** في توضيح قيمتها الحقيقية لعمالهم، مما يضعف أثرها التحفيزي ويدفع بعضهم لتفضيلها نقدًا.

دراسة ل شركة Willis Towers Watson (تقدم حلولاً للشركات لتحسين

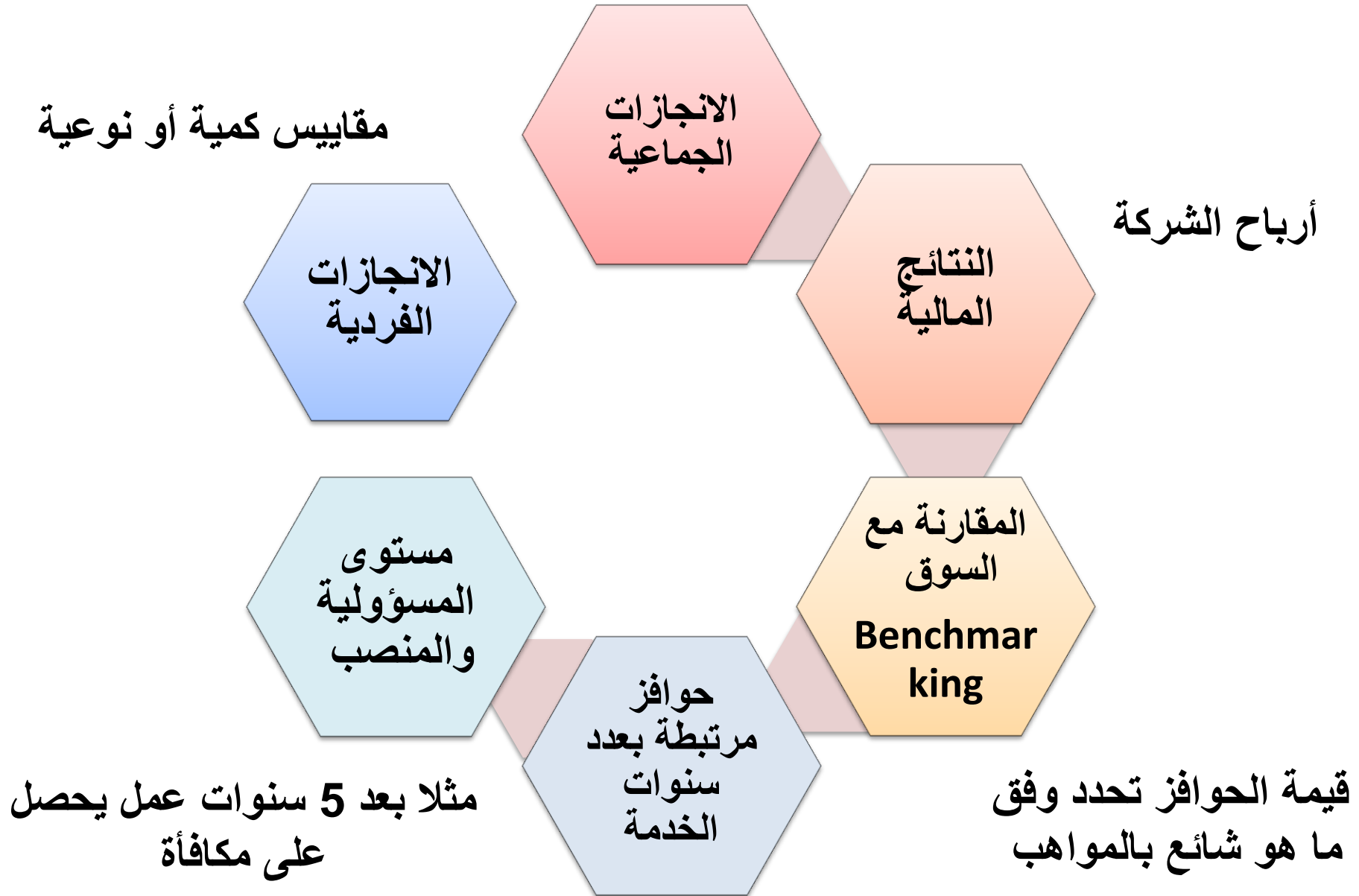
أداء الأعمال) ، عام 2022 بين 2,000 موظف حول العالم، أظهرت أن:

- 60% من الموظفين لم يكونوا قادرين على تقدير القيمة الحقيقية لمزاياهم، و 45% منهم فضلوا زيادة الراتب النقدي على المزايا غير النقدية.

نصائح عملية لأصحاب الأعمال

- حساب القيمة المالية لكل ميزة؛
- عرض قيمة كل ميزة على الموظفين بالأرقام (عروض وجداول توضيحية)، مثل: « تأمينك الصحي يكلف الشركة سنوياً 3,000 دولار، أي ما يعادل 250 دولار شهرياً إضافية على راتبك ».

معايير دفع الحوافز المادية



الجزء رقم 02

طرق دفع الحوافز المادية

- لا توجد طريقة مثالية واحدة للدفع؛
- الحوافز المرغوبة لها تكاليف إدارية أعلى؛
- أفضل طريقة للدفع هي المزج بين الأساليب لأنه يوازن بين التكاليف والحوافز المرغوبة.
- هناك طريقتين أساسيتين للدفع : على أساس زمني أو الأداء.

أولاً: نظام الأجر الزمني

- دفع الأجر عن كل وحدة زمنية (ساعة، يوم، أسبوع، شهر).
- مناسب عندما يصعب ربط الانتاج بالأداء مثل الأعمال الإدارية، والأعمال التي تهتم بالجودة أكثر من اهتمامها بكمية الإنتاج؛
- من عيوبه عدم مراعاة الكفاءة وعدم التمييز بين الجيد والكسول، حيث يتساوى الأجر بمدة العمل.

طريقة هالسي (Halsey Method)

- منح العامل أجرا ثابتا مع مكافأة عن الوقت الموفر.
- أي تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين ويتقاضى الأجر مضافا إليه نسبة مئوية (عادة **50 %** من أجر الوقت الموفر).
- تحفز على الاقتصاد في الوقت وتضمن حد أدنى من الأجر يتمثل في الوقت الذي استغرقه في العمل.

• الأجر المستحق = الأجر الفعلي + قيمة الحافز

• الأجر الفعلي = الوقت الفعلي X أجر الساعة

• قيمة الحافز = (الوقت الموفر x 50 %) X أجر الساعة

مثال رقم (01)

إذا كان الزمن القياسي المحدد للعمل هو **08 ساعات** بأجر **1000 دج** للساعة . ومعدل اجر تشجيعي **50 %** من أجر الوقت الموفر.

ما هو الأجر الذي سيتقاضاه هذا العامل وفق طريقة هالسي، علما أنه استطاع انجاز العمل خلال **06 ساعات** ؟

• الأجر المستحق (الإجمالي) = الأجر الفعلي + قيمة الحافز

• الأجر الفعلي = الوقت الفعلي X أجر الساعة

$$= 1000 \times 06 = 6000 \text{ دج}$$

• قيمة الحافز = (الوقت الموفر x 50 %) X أجر الساعة

$$= 1000 \times (50\% \times 02) = 1000 \text{ دج}$$

• الأجر المستحق = 1000 + 6000 = 7000 دج

- **فائدة العامل:** ارتفاع الأجر من 6000 دج إلى 7000 دج مع استمتاعه بوقت راحة إضافي قدره ساعتين؛

- **فائدة المؤسسة:** خفض تكلفة الانتاج، بخفض الأجور من 8000 دج (عند أداء العمل في 08 ساعات) إلى 7000 دج (عند أداء العمل في 06 ساعات). وتشكل هذه الفروق البسيطة وفرا كبيرا للمؤسسات التي تستخدم أعداد هائلة من العاملين لديها.

ثانيا: نظام الأجر بالإنتاج

- ❑ أول نظام استخدم لدفع الأجور.
- ❑ يعتمد على كمية الانتاج وليس على عدد ساعات العمل.
- ❑ كلما زادت الإنتاجية زاد الأجر.
- ❑ الأجر = عدد الوحدات المنتجة × أجر الوحدة الواحدة.
- ❑ من مميزاته (يشجع على زيادة الإنتاج، يرفع الكفاءة)
- ❑ من عيوبه (يقلل من جودة العمل إذا ركز العامل على الكمية ،
يسبب ضغطا على العمال)

1/ الأجر على أساس الإنتاج الفردي

أي على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده.
نجاح هذه الطريقة يتطلب :

- قيام العاملين بأعمال متنقلة غير متشابكة مع بعضها البعض؛
- عدم وجود ضرورة للتعاون المباشر في أداء الأعمال؛
- لدى المؤسسة إمكانية لقياس العمل الفرد وبوضوح.

المزايا	العيوب
✓ يحفز العامل على زيادة الإنتاج.	✓ قد يقلل من الجودة.
✓ يرفع الكفاءة والسرعة .	✓ يسبب منافسة شديدة بين العمال.
✓ سهل الحساب.	✓ لا يراعي التعب أو ظروف العمل.

2/ الأجر على أساس الإنتاج الجماعي

- أي على أساس الجهد الجماعي. حيث يتم تحديد الأجر وتوزيعه على أفراد المجموعة حسب الأسس المتفق عليها (**التعويض الجماعي**) مناسب:
- عندما تكون المهام مترابطة فيما بينها بحيث تعتمد الواحدة على الأخرى وتتطلب جهودا مشتركة؛
 - عندما يكون من الصعب تحديد من المسؤول عن مستويات مختلفة من الأداء؛
 - عندما يصبح الجهد الفردي غير قابل للقياس أو غير واضح المعالم، وعندما تتوجه المؤسسة إلى تشجيع التعاون والعمل الجماعي.

المزايا	العيوب
✓ يشجع روح الفريق والتعاون.	✓ قد يشعر العامل المجتهد بالظلم .
✓ يزيد الإنتاج الجماعي .	✓ صعوبة تحديد مساهمة كل فرد بدقة.
✓ يقلل النزاعات الفردية.	✓ ظاهرة الركوب المجاني.