

المحاضرة رقم (5)

الحوافز والمزايا والتعويضات

فن التحفيز!!

من المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر . كل البشر. ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذا يدرك المدير الناجح كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المنوط بهم عن طريق التحفيز... فما هو المدلول لتلك الكلمة السحرية؟

التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت . كمدير- لا تستطيع أن تحفز مرؤوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

فما هي العوامل المهمة في التأثير على العامل؟

أولاً: شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.

ثانياً: اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة. فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، **بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة**، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من العامل، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وكما كان سلفنا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.

ثالثاً: وجود مساحة للاختيار. لا بد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة، ويطرح . مثلاً . بدائل لحلها، ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.

معوقات التحفيز

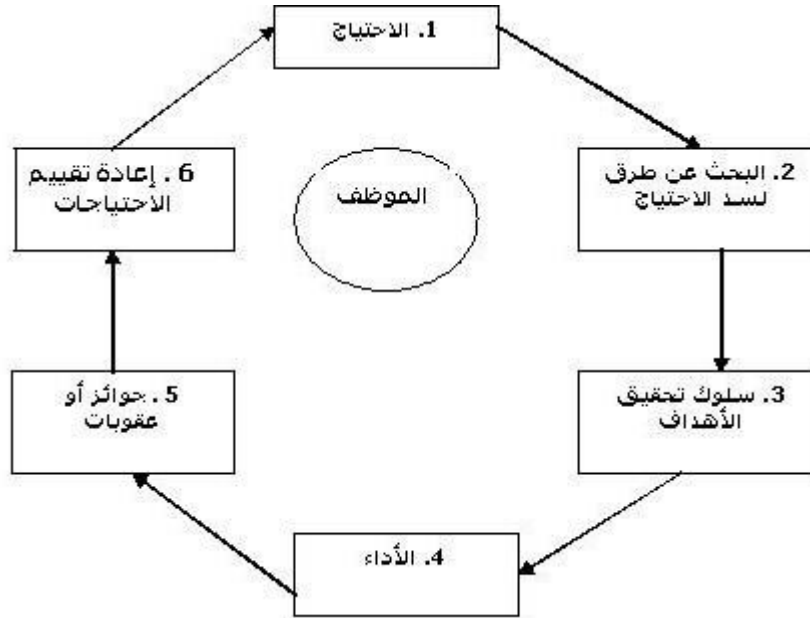
1. الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
2. عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
3. عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
4. قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
5. عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
6. الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
7. تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
8. كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين

أما إذا أردت التعرف على العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم معك فاعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

1. حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
2. أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.
3. حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
4. أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
5. اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
6. اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
7. اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
8. شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
9. قيم إنجازات العاملين، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
10. ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
11. ذكّرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
12. انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.
13. اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.
14. كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.
15. حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.
16. حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
17. حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة.

عملية التحفيز



وحيث أن عملية التحفيز مبنية على مفهوم الاحتياج، فقد بنى العالم الأمريكي إبراهيم مازلو Maslow نظريته الشهيرة التي تحلل الاحتياجات الإنسانية وبالتالي تسهل على الإدارة تحديد الاحتياجات لكل فرد وبالتالي سد تلك الاحتياجات الإنسانية وتحفيز الأفراد.

وحسب ما ذكره "مازلو"، فإن الاحتياجات الإنسانية تنقسم إلى خمس مراحل:

Physiological Needs

1- الاحتياجات الأساسية

Safety Needs

2- احتياجات الأمان

Social Needs

3- الاحتياجات الاجتماعية

Status and Esteem

4- الاحترام والمركز الاجتماعي

Self Actualization

5- تحقيق الذات



نظرية مازلو

أساليب التحفيز الإيجابية

أولاً: الحوافز المادية المباشرة

تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته مثل الأجر الإضافي وحوافز الإنتاج والعلاوات الدورية والمكافآت بأنواعها (تشجيعية - عن اقتراحات مفيدة - في المناسبات) والبدلات، والاشتراك في الأرباح في الحالات التي تسمح بذلك.

وتشكل الحوافز المادية - بشكل عام - القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية.

ثانياً: الحوافز المادية غير المباشرة

تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم بشكل جزئي أو متكامل مثل التغذية، والإسكان، والمواصلات، والتتقيف، والتعليم، والترويج والرياضة، والخدمات الطبية، ودور الحضانة، والخدمات المالية (سلف/إعانات) والخدمات الشرائية.

وتعد الخدمات الاجتماعية من الحوافز المؤثرة على أداء مجموعات العمل. فهي إذ تستهدف صيانة أعضائها والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم، وتهيئتهم للعمل في ظل معنويات عالية. هذا بالإضافة لكونها حافزاً لهم على الاستمرار في قوة العمل بالمنظمة.

ثالثا: الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية. فلا يكفي أبدا أن تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل، أن تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل.

وتنقسم الحوافز المعنوية إلى:

أ - حوافز متعلقة بالعمل:

مثل العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات عضو جماعة العمل، وفرص الترقية ، والمشاركة في اتخاذ القرار أو في الإدارة بشكل عام. فالعمل - في حد ذاته - يمكن أن يكون محفزا على الأداء الفعال. ويتضمن تصميم العمل: درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء - درجة التنوع - درجة الاستقلالية أو مدى العلاقات الاعتمادية مع الآخرين والرؤساء.

ويمكن في هذا الصدد - التصميم الفعال للعمل - إتباع عدة مداخل مثل تبسيط العمل - تكبير العمل - تناوب العمل - إثراء العمل.

ب - الحوافز في بيئة العمل:

وتتضمن أسلوب الإشراف الإنساني الفعال، وفرص الترقية ، وظروف العمل المادية، والعلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمشاركة في الإدارة بما تتضمنه من نظام المقترحات وجلسات المناقشة الجماعية، هذا بالإضافة إلى التقييم الموضوعي المحايد للأداء، والأجر المناسب مع مكملاته أو ملحقاته سالف الذكر.

الدوافع وعلاقتها بالحوافز

الدوافع هي الحاجات والرغبات الفردية غير المشبعة أو ناقصة الإشباع. وهي تمثل قوة داخلية محركة / دافعة لعضو جماعة العمل تؤثر على تفكيره وإدراكه. ومن ثم على سلوكه لتوجيهه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة (غالبا الأداء الفعال).

وطالما أن جماعات العمل بالمنظمة تختلف من حيث تقسيماتها النوعية (فنيين - إداريين - كتابيين / رجال - إناث / كبار السن - حديثي السن) فإن تنوع حاجاتهم يقتضى استخدام مزيج متنوع من الحوافز ، يمكن أن يفي - بشكل متكامل - بحاجات هذه التقسيمات من جماعات العمل.

ويخطئ بعض الرؤساء إذ يتصورون أن الحافز أو الحوافز المادية في حد ذاتها - تشكل حافزا كليا لجماعات العمل أو هي نهاية المطاف في مجال التحفيز. إن تكامل الحوافز الإيجابية مادية ومعنوية. وكذا الحوافز السلبية يشكل ضرورة لا غنى عنها إذا أردنا توفير التحفيز الفعال لجماعات عمل متباينة من حيث الأداء الوظيفي والتقسيم العمري والجنسي والاتجاهات والميول.

مقومات فاعلية نظام الحوافز:

يتطلب نجاح نظام الحوافز - بشكل عام - توافر عدة مقومات أساسية أهمها:

- 1- دراسة الإدارة للعاملين
- 2- اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة
- 3- تقديم نظام الحوافز بشكل واضح لجماعات العمل
- 4- التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

أدوار المدراء بالحوافز

المديرون التنفيذيون	مدير الموارد البشرية
1- المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.	1- تصميم أنظمة الحوافز ، ومزايا وخدمات العاملين.
2- الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز والمزايا والخدمات.	2- حساب مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات.
3- تحميس العاملين للحصول على مزيد من الحوافز.	3- مساعدة العاملين في تقديم المزايا والخدمات إليهم.
4- المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز والمزايا والخدمات .	4- الرد على تساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز والمزايا والخدمات.
5- التعاون مع إدارة الأفراد بمدها بالمعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات	5- التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.

أسس الحوافز

إن أهم معيار على الإطلاق ، لمنح الحوافز هو التميز في الأداء . ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود ، والأقدمية . وفيما يلي عرض لهذه الأسس (أو المعايير).

(1) **الأداء Performance** . يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوضح 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 .

(2) **Effort المجهود**. يصعب أحيانا قياس ناتج العمل ، وذلك لأنه غير ملموس وواضح ، كما في أداء وظائف الخدمات ، والأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج شيء إحتمالي الحدوث ،مثل الفوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات . وبالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة.أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

(3) **الاقدمية Seniority** . ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب ، لمكافأة الأقدمية ، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .

(4) **المهارة Skills** . بعض المؤسسات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى ، أو رخص ،أو براءات ، أو إنجازات ،أو دورات تدريبية . وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ، ولا يساهم إلا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

أنواع الحوافز

أولا : حوافز العمال

يتميز أداء العمال بسهولة القياس . وبالتالي فإن حساب حوافزهم يتميز بأنه واضح وأهم العمال الذين يسهل حساب الحوافز لهم أو قياس انتاجهم هم العمال في الورش والمصانع والورديات . ذلك مثال

1. الحصول على نصف دينار عن كل كيلو متر يسوقها سائق سيارة النقل
2. الحصول على ربع دينار عن كل متر مربع من الرمال يقوم العامل بتعبئتها في العربة
3. الحصول على 1 دينار عن خياطة كل بديّة

ثانيا : حوافز الإداريين

تختلف حوافز التخصصيين والإداريين عن حوافز العمال ، وذلك في أن النوع الأول يعتمد على أداء يصعب قياسه كليا بينما يمكن القياس في النوع الثاني ولدينا عدة أنواع من حوافز التخصصيين والإداريين منها العمولة وعلاوة الكفاءة وحوافز المديرين والأعمال المكتبية .

- (1) العمولة Commission
- (2) الزيادة Merit Increase

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات ، من أهمها:

1. علاوة الكفاءة

2. علاوة الأقدمية

3. العلاوة الاستثنائية

والأولي أي علاوة الكفاءة هي عبارة عن زيادة في الأجر أو الراتب بناءً على إنتاجية الفرد في عملة وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية أما علاوة الأقدمية فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة وتعبيرا عن إخلاصه لمدة عام . والعلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما خارق) يستلزم التعويض الاستثنائي . وكل العلاوات.

ثالثا : المكافأة Bonus

تقدم كثير من المؤسسات مكافأة لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية وذلك بناءً على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها . ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات .

رابعا : حوافز مجموعات العمل

تستخدم بعض المؤسسات حوافز لجماعات العمل ويتم فيها كل تقسيم الحوافز أو النسبة على الأفراد بناءً على إنتاجية الجماعة ككل ويلاحظ أن إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت والمشار إليها عالية أو على أي أساس آخر تراه المؤسسة .

خامسا : الحوافز على مستوى المؤسسة ككل

وهي عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمؤسسة ، وذلك بناءً على الأداء والكفاءة لها وهناك ثلاثة أنواع منها وهي : المشاركة في الأرباح وخطط الاقتراحات (أو تخفيض التكلفة) وملكية أسهم الشركة.

(1) المشاركة في الأرباح Profit Sharing

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المؤسسة ، وهي عبارة عن استقطاع نسبة (ولتكن 10%) 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 نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات في السنة .

(2) خطط الاقتراحات Plans Suggestion

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

(3) توزيع الأسهم على الموظفين

يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية قريبا من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة وفي هذه الطريقة يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم .

أمثلة هذه الحوافز الأخرى ما يلي ومن

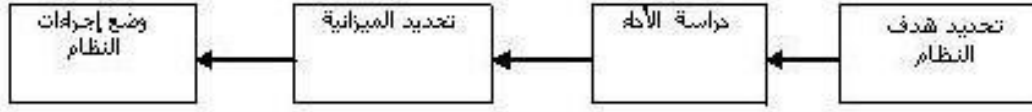
- مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز
- رحلة مجانية
- عمرة أو حج
- سيارة
- أجهزة منزلية
- أدوات شخصية (ساعة مثلا)
- خطابات الشكر
- دروع أو كؤوس الامتياز

شروط أنظمة الحوافز

- 1. البساطة:** ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنود وصياغة وحساباته .
- 2. التحديد :** يكون أنواع السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يكفي أن نقول أن (ينتج أكثر) أو يؤدي إلي (تخفيض التكاليف) أو (تقليل الحوادث) فيجب إن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .
- 3. يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التوصل إلي وتحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا .
- 4. يمكن قياسه :** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال .
- 5. معايير للأداء :** يتم وضع معايير للأداء والسلوك أو مؤشرات الإنجاز والأهداف .
- 6. ربط الحافز بالأداء :** لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلي الحصول على الحوافز وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.
- 7. التفاوت :** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
- 8. العدالة :** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلي أدائه مع حوافز الآخرين إلي أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلي شعور الفرد بالاستياء .
- 9. الكفاية :** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يجب أن يضمن النظام الجديد دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه .
- 10. السيطرة :** وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها ، والظروف المحيطة ، والموارد التي يستخدمونها ، وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء .

- 11. التغطية الكاملة للأداء :** ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإفادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة ، وتخفيض التكاليف ، وتخفيض الحوادث ، وفتح أسواق ، وعقد الصفقات، وتمثيل المؤسسة ، وتقديم أفكار جديدة ، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء .
- 12. المشاركة :** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به ، وتحمسهم له ، والمحافظة عليه .
- 13. التنوع :** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها ، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات . فمنها المادي ، ومنها المعنوي ، وفيها خطابات الشكر ، والرحلات ، والحفلات ، والشيكات ، وغيرها .
- 14. الجدوى :** يجب أن تكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المؤسسة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلاً وبالمحاكاة) . وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست اتفاقاً استثمارياً .
- 15. كل العاملين :** يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة .
- 16. ملموس وكبير :** فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي ، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلاً .
- 17. الاستقرار والمرونة :** لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً) ويجب أن يتم تغييره .
- 18. العلانية :** يجب أن يكون نظام الحوافز معلناً ، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه ، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز .
- 19. مساندة الإدارة العليا :** ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية ، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز .
- 20. تدريب المشرفين :** لا بد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام ، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.
- 21. نظام للتسجيل :** يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع ، ودون تحيز ، وبدقة عالية ، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية .
- 22. عائلي :** كلما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل ، وبعض المؤسسات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام ، وذلك للزوجة والأبناء ، ويضمن هذا توسيعاً لقاعدة الرضا والقبول للنظام .
- 23. بداية قوية :** وذلك بمساندة من الإدارة العليا ، واستخدام شعارات قوية ، وبرامج دعائية ، ومنشورات ترويجية ، واتصالات قوية مع العمال ، وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام .
- 24. نهاية قوية :** ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات ، وكلمات ، ومرطبات ومأكولات ، ودعاية قوية ، وإخراج جيد.

مراحل تصميم نظام الحوافز



ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي ، أو مدير الموارد البشرية ، أو لجنة من المديرين) أن يأخذ في حسابه شروط النظام الجيد للحوافز ، وذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع وتصميم نظام الحوافز .

1) تحديد هدف النظام :

تسعى المؤسسات 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 .

ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز) ، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية ، بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة ، والقطاعات ، والإدارات ، والمصانع ، والمراكز ، والفروع ، والأقسام) . وكما ترى ، فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها ، وقد تكون مختلفة في طبيعتها . والأهم في كل هذا أنها يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز .

ولذلك ، فإن نظام الحوافز ، الشامل الكامل ، يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله . فهذا نظام جزئي لرجال البيع ، وذلك لرجال الإدارة العليا ، وأخر لمكافأة الأعمال المكتبية . فعلى النظام أن يغطي كل المستويات ، وكل الوحدات بقدر الإمكان .

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية ، انتقالاتاً من الإدارات العامة ، إلى الإدارات ، وإلى الأقسام ، وصولاً حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف . ويحقق هذا أيضاً مبدأ المشاركة في وضع النظام .

2) دراسة الأداء :

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

متطلبات تحديد وتوصيف الاداء

1. وجود وظائف ذات تصميم سليم ، بها عبء كامل للعمل . فلا المهام أكثر ولا هي أقل مما يجب . وأن الوظيفة محددة ، وواضحة ، ومفهومة المعالم ، وذات بدايات ونهايات معلومة، وذات عمليات ونواتج واضحة .
 2. وجود عدد سليم للعاملين ، فلا الأعداد أكثر ولا هي أقل مما يجب . وإذا كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة ، فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التابع أو التكامل؟ إن الإجابة على هذا السؤال قد تؤدي إلى الانتقال من النظام الفردي إلى الجماعي في الحوافز . فمثلاً إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية ، فيجب أن يكون النظام جماعياً ، وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة (كالإنتاج)، والتي قد تقترح نظاماً فردياً للحوافز .
 3. وجود طرق عمل سليمة ، ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل ، وأساليب للأداء وللاتصال ، وخطوات للحصول على مدخلات العمل ، وخطوات للمراحل والعمليات ، وأيضاً لنواتج العمل .
 4. وجود ظروف عمل ملائمة ، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء ، وذلك من حيث التجهيزات ، والأدوات ، والإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، والمواصلات وغيرها .
 5. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل ، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه . أو أن هناك ظروفاً تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء ، أو مؤشرات إنجاز ، وهي قد تأخذ الشكل التالي :
- **كمية العمل** : مثل عدد الوحدات المنتجة ، وعدد الفواتير التي تم مراجعتها ، والمبالغ التي تم تحصيلها ، وعدد الرحلات ، وغيرها كثيراً . وكلها يمكن نسبتها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة ، واليوم ، والأسبوع ، والشهر ، والسنة .
 - **جودة العمل** : مثل عدد الوحدات المعيبة وعدد الوحدات السليمة ، وحجم المردودات ، وحجم الديون ، وحجم الهالك والهادر .

• **التدرج والترتيب** : ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري وحكمي (مثل ممتاز ، وجيد جداً ، وجيد ، ومقبول ، وضعيف) . أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم (فهذا هو الأول ، ثم الثاني ، فالثالث ، ... فالأخير)

ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوة أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء . ويتحدد ذلك بوضع نماذج ، وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي ، أو الأسبوعي أو الشهري) ، أو السنوي (أو وفقاً للظروف الأخرى) وذلك للأداء كما يحدث فعلاً . إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يضمن الصدق (أي القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي) ويضمن الثبات (أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف)

(3) تحديد ميزانية الحوافز

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

- قيمة الحوافز والجوائز . وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها
- تكاليف الترويج وهي تغطي بنوداً مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات (متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها)

ولكن كيف يتم تحديد حجم ميزانية الحوافز ؟

يمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وذلك بالنظر إلي حجم الحوافز ذاتها :

1- ميزانية ثابتة . وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً كأن تقول أن ميزانية الحوافز هي 3 مليون جنية خلال العام القادم وهي تتحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة بإعتبارها نسبة من ميزانية الأجور وحيث أن هذا الرقم الأخير لا يتغير كثيراً فإن رقم الحوافز يمكن تحديده فإذا كانت ميزانية الأجور في السنة القادمة هي 4 مليون جنية وكانت النسبة الثابتة المتفق عليها هي 150% فإن ميزانية الحوافز تساوى 6 مليون جنية (أي 4 مليون X 150%)

2- ميزانية مرنة . ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن تكون مثلا 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز وبالتالي فالنظام يمول نفسه بنفسه

(4) وضع إجراءات النظام

وهنا يتم ترجمة في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز . وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات :

1- تحديد الأدوار . وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلي جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلي أفراد معينة .
وتتضمن هذه الخطوات أدوار الرؤساء الأعلى ومدير نظام الحوافز ومدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة .

2- الاجتماعات . قد يحتاج الأمر إلي عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلي تحديد من المجتمعين ودورية الانعقاد

3- توقيت تقديم الحوافز . هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة ؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس ؟

4- نوع الحوافز . هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلي ضرورة تنوع الحوافز

5- النماذج . وتشمل سجلات قياس الداء الفعل ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة والشكل أدناه يقدم مثلا لنموذج ترشيح للحصول على حافز

نموذج ترشيح للحصول على حافز

أسم المرشح:.....

القسم:.....

الوظيفة:.....

تاريخ الالتحاق بالوظيفة:.....

أسباب الترشيح (رجاء ذكر الأداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل:

.....
.....
.....

مدير الإدارة

.....

الرئيس المباشر

.....

رأى لجنة الحوافز:.....

.....

موافقة أعضاء اللجنة :

العضو الثالث

.....

العضو الثاني

.....

العضو الأول

.....