

ربط الحوافز بالأداء

إعداد الدكتور /محمد نجيب قناوي

مقدمة

ترجع أهمية تحفيز الموارد البشرية(العاملين) إلى دورها المؤثر في كفاءة المؤسسات وفعاليتها ، فالأفراد هم الذين يصممون المنتجات والخدمات ويقدمونها ، وهم الذين يتحكمون في نوعيتها ، ويضعون الاستراتيجيات الشاملة للمؤسسات، من البديهي إنه بدون توافر الأفراد الأكفاء يصبح من المستحيل لأية مؤسسة أن تحقق أهدافها

يزيد عطاء الإنسان إذا توافرت الظروف الايجابية التالية

- ✚ أن يسند إليه العمل المناسب لخبراته وتخصصه
- ✚ أن يسمح له بقدر من السلطة المناسبة مع المسؤولية
- ✚ أن يعلم مسبقا الأسس ومعايير تقييم أداءه
- ✚ أن يحصل على التوجيه الايجابي من رؤسائه
- ✚ أن يوضع في مجموعة عمل متجانسة

الدوافع والحوافز

■ الدافع Motivation عبارة عن شعور وإحساس داخلي يوجه سلوك الفرد لسد حاجة معينة يشعر هذا الفرد بعدم إشباعها . هذه الحاجة تولد عند الشخص نوعاً من التوتر "Tension" بدفع الفرد إلى سلوك معين لسد هذا النقص . فالحاجة إلى الطعام مثلا تحدث توترا لدى الفرد يدفعه للبحث عن الطعام لإشباع هذه الحاجة . وكذلك الحال بالنسبة للحاجات الإنسانية الأخرى . مساعدة الفرد في إشباع هذه الحاجات سيدفعه إلى سلوك معين .

- أحيانا الشخص قد يصادف موقفا معينا ، أفراداً أو أحداثا معينة تمثل عوائق فى سبيل إشباع هذا الشخص لحاجاته والتقليل من هذا التوتر لديه . مما يوجد لدى هذا الشخص نوعاً من اليأس “Frustration” ردود فعل قد تكون سلبية .
- الحوافز Incentive عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل . فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف . فيمنح حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل . فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد .

أنواع الحوافز

الحوافز المادية والمعنوية

الحوافز المادية

✚ الأجر والرواتب

✚ الأجر الإضافي

✚ العلاوات الدورية

✚ العلاوات الاستثنائية

✚ البدلات بأنواعها

✚ المكافآت التشجيعية

الحوافز المعنوية

✚ الوظيفة المناسبة للفرد

✚ المشاركة فى اتخاذ القرار

✚ الترقية وفرص التقدم

✚ الابتعاث والتعليم

✚ التدريب وتنمية المهارات

جداول العمل المرنة

الحوافز الايجابية والسلبية

□ وترتكز فى ذلك على حقيقة سلوكية ، وهى أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك المجزى الذى يحقق له مزايا وإيجابيات ، ويتوقف عن السلوك المحبط الذى يلحق به ضررا أو سلبيات

□ وتشمل الحوافز الايجابية والسلبية كلا النوعين المادي والمعنوي . فالمكافأة حافز ايجابي ، وإيقافها حافز سلبي ، والمشاركة فى اتخاذ القرارات حافز ايجابي وحرمانه من هذه الفرصة حافز سلبي ، والترقية حافز ايجابي وتنزيل الرتبة سلبي

□ وتحدث الحوافز السلبية توازنا فى عملية التحفيز . إذ تذكر الأفراد أنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف ، وبالتالي تحفظ للإدارة هيبتها وتضمن جدية العاملين

□ كما قد تحدث الحوافز السلبية أثرا ايجابيا آخر ، وهو أن العامل حين يتجنب العقاب فإنه يلتزم السلوك الوظيفي السليم فيشيع السلوك السليم بين العاملين.

□ و من ناحية أخرى قد تشيع الحوافز السلبية جوا من العدائية بين الإدارة والعاملين ، وعدم التعاون ، والإحباط.

الحوافز الفردية والجماعية

□ فيحصل الفرد على : مكافأة تشجيعية نظير عمل ممتاز قام بأدائه ، أو يحصل على كتاب شكر ، أو هدية رمزية ، أو يضم إلى عضوية إحدى اللجان

□ وكذلك قد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين : مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك .

□ وتحقق الحوافز الجماعية أهدافا هامة :

١- إشباع حاجة الانتماء والولاء

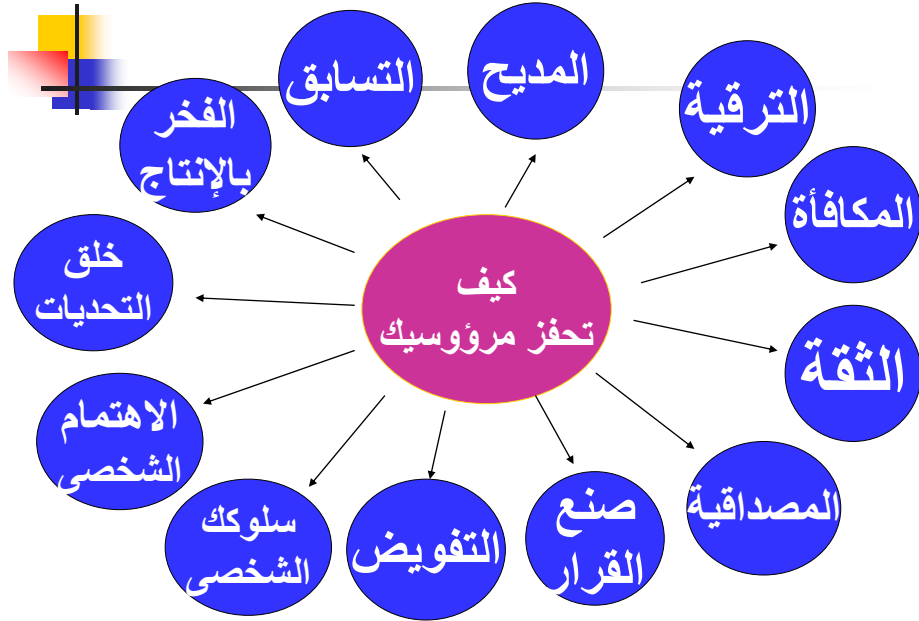
٢- زيادة التعاون بين الأفراد

٣- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

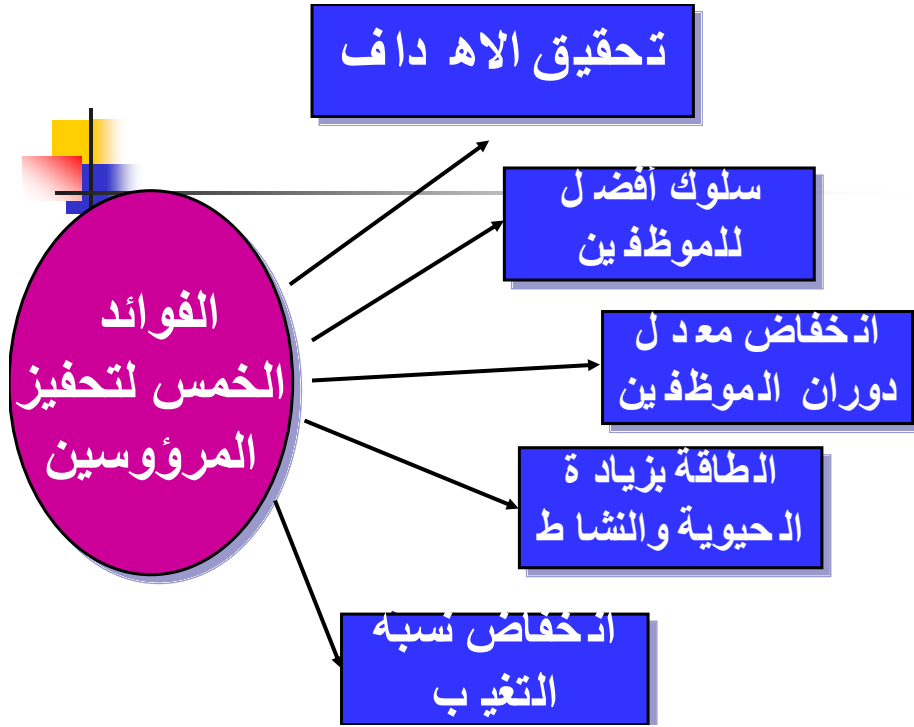
٤- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

٥- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

كيف تحفز مرؤوسيك



الهدف من الحوافز



مراد دل تصميم نظام الحوافز



شروط نجاح نظام الحوافز

- الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي
- تناسب الحافز مع الجهد المبذول
- مراعاة عنصر التكاليف
- ارتباط الحافز بالسلوك المطلوب وفورية التطبيق
- عدالة الحافز وشعور العاملين بذلك
- وضوح الحوافز للأداء وأسسها وشروط الحصول عليها
- توجيه الحوافز للأداء الجيد وتنمية السلوك المرغوب
- إشراك الأفراد في وضع نظام الحوافز
- تناسق الحوافز والتغلب على تناقض أجزائها (المادي والمعنوي ، جودة وكمية الأداء ...)
- إعلان الحوافز وتأكيد أهدافها وشرح أسسها
- توفير القدوة الحسنة ، إذ أنها أساس نجاح نظام الحوافز
- التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم تجاه الحوافز
- اعتبار الحوافز جزءاً من إدارة الأفراد يجب أن تتناسق مع بقية أجزاء إدارة الأفراد

أحذر الأخطاء التالية

إذا رغبت في تحفيز العاملين

- الإذلال وسوء المعاملة
- الآمال الكاذبة
- الرواتب غير المجزية
- الأهداف المتعارضة
- توجيه اللوم العلني
- المحاباة
- التجهم في سلوكك الشخصي

الحوافز

١- الحوافز

يحصل جميع العاملين بالكلية على حوافز شهرية تقدر ب ١٣٠% من المرتب الأساسي.

٢- الأجر الإضافي

يحصل مديري العموم والعاملون بمكتب العميد والوكلاء على مكافآت إشراف مقابل تواجدهم ساعات عمل إضافية بعد انتهاء ساعات العمل الرسمية ٣٠% من المرتب الأساسي بدون حد أقصى .

٣- مكافأة الامتحانات

يتم صرف مكافأة الامتحانات لجميع الموظفين والعاملين بالكلية تضاف إلى المرتب الأساسي بواقع ١٨.٩٢ يوم كل شهر .

٤- مكافأة الجهود غير العادية

يحصل معظم العاملين بالكلية على مكافأة الجهود غير العادية مرتين سنويا وذلك حسب طلب مدير الإدارة وموافقة السيد الأستاذ الدكتور / عميد الكلية .

٥- مكافأة الامتحانات الشفوية

يحصل العاملون بالكلية الذين اشتركوا فى الامتحانات الشفوية للطلاب فى الأقسام العملية على مكافأة تقدر بشهر من المرتب الأساسي فى كل من الفصل الدراسي الأول والثاني والثالث (الصيفي).

٦- مكافأة التدريب الصيفي

يحصل العاملون بالكلية الذين اشتركوا فى التدريب الصيفي للطلاب على مكافأة التدريب الصيفي تقدر بشهر من المرتب الأساسي.

٧-مكافأة رسائل الماجستير والدكتوراه

يحصل العاملون بالدراسات العليا و العاملون بالكلية على مكافأة سنوية مقابل أبحاث الماجستير والدكتوراه وتحدد نسبة المكافأة لكل قسم حسب عدد رسائل الماجستير والدكتوراه التى تم مناقشتها بالقسم وذلك خلال سنة.

٨-مكافأة الوحدات ذات الطابع الخاص

يتم صرف مكافأة للموظفين والعاملين الذين يتم انتدابهم فى أعمال الوحدات ذات الطابع الخاص فى غير أوقات العمل الرسمية إلى جانب عملهم الأصلي بالكلية

٩- مكافأة مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد

يحصل العاملون بالكلية الذين يتم تكليفهم للقيام بأعمال تابعة لأنشطة مشروع التطوير المستمر والتأهيل للاعتماد على مكافأة كل ثلاثة أشهر تقدر حسب ساعات العمل .

١٠- مكافأة جرد المكتبات والمخازن

يحصل العاملون بالمكتبات والمخازن بالكلية على مكافأة سنوية مقابل جرد المكتبات والمخازن.