

## 7. تصميم أنظمة الحوافز:

تركز هذه الوظيفة على مكافأة الأداء المتميز سواء كان أداء فردى أو أداء جماعى من خلال وضع أنظمة الحوافز الفردية وأنظمة الحوافز الجماعية بالإضافة إلى تقدير حوافز على أساس الأداء الكلى للمنظمة بما يكفل إشباع حاجات العاملين في إطار تحقيق أهداف المنظمة وفيما يلي شرح لتصميم أنظمة الحوافز:

أ. دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز:

بالنسبة لمدير الموارد البشرية:

- تصميم أنظمة الحوافز.
- حسابات مستحقات العاملين من الحوافز.
- الرد على تساؤلات العاملين فيما يختص بالحوافز.
- ضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز.

بالنسبة للمديرين التنفيذيين:

- المساعدة في تصميم نظم الحوافز.
- الاحتفاظ بسجلات أحقية العاملين في الحوافز.
- دفع العاملين للحصول على مزيد من الحوافز.
- المساعدة في الرد على بعض التساؤلات بشأن الحوافز.
- مساعدة إدارة الأفراد بالمعلومات اللازمة لإدارة نظام الحوافز.

ب. مفهوم الحوافز:

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، وهى بذلك لا تمثل جزءا مكملًا للأجور والمرتبات، فالأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادى.

### ج. أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

- زيادة نواتج العمل كما ونوعا.
- تخفيض الفاقد في العمل.
- إشباع احتياجات العاملين.
- الشعور بروح العدالة التنظيمية.
- رفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

### د. أسس منح الحوافز:

إن أهم الأسس لمنح الحوافز هو التميز في الأداء.

وهناك معايير أخرى مثل المجهود والأقدمية، وفيما يلي توضيح ذلك:

- التميز في الأداء بمعنى الأداء فوق العادي.
- المجهود لقياس الأداء لوظائف الخدمات.
- الاقدمية التي تعكس الولاء والانتماء.
- المهارة المتمثلة في التميز الفكري والتعليمي.

### ه. أنواع نظم الحوافز:

على مستوى الفرد:

- على مستوى العمال: تنقسم الحوافز إلى:

الحوافز بالقطعة:

تعنى هذه الطريقة أن الحافز الذي يحصل عليه العامل يتحدد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة بحيث يكافأ على الزيادة عن هذه الكمية، ومن عيوب هذه الطريقة صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي، كما تحتاج هذه الطريقة إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل.

#### . حوافز الوقت:

تعنى هذه الطريقة أن العامل يقوم بالإنتاج في وقت محدد ويكافئه على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

- على مستوى التخصصيين والإداريين: تنقسم الحوافز إلى:

#### العمولة:

يرتبط هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين وأحيانا بعض المناصب الإدارية. وتعتبر العمولة جزءا من العوائد المالية لشاغلي هذه الوظائف، ولا يتوقف تحفيز هذه الفئات على العمولات فقط حيث يمكن مكافأتهم عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادى في نشاطهم. وفى بعض الحالات تحصل هذه الفئات على مرتب ثابت بجوار العمولة.

#### العلوة:

هناك عدة أنواع للعلوات من أهمها:

- علوة الكفاءة.

- علوة الاقدمية.

- العلوة الاستثنائية.

وتشير الأولى إلى زيادة في الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله وتمنح بعد فترة عام تقريبا وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية. أما الثانية فهي تعويض

كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبير عن إخلاصه لمدة عام. في حين أن الثالثة تمنح بسبب وجود أداء متميز يستحق التعويض الاستثنائي.

وتتميز كل العلاوات بان تأثيرها تراكمي وتصبح حقا مكتسبا للفرد وتضاف على عوائد المستقبل. وتمنح هذه العلاوات للعاملين وان كانت أكثر قربا للأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية.

### المكافأة:

تقدم هذه المكافآت لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو لأداء إدارتهم ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة، أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ويتدخل المستوى الإداري في تحديد حجم المكافأة وقد تترك الحرية لكل إدارة في توزيع هذه المكافأة على مديري الإدارة وذلك وفق مؤشرات معينة.

### على مستوى جماعات العمل:

تقسم هذه الحوافز بالتساوي على كل أفراد المجموعة بمعنى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجيه الجماعة ككل. وتحسب هذه الإنتاجية على أساس الكمية أو الوقت أو على أي أساس آخر تراه المنظمة. وتشجع المنظمة هذا النوع من الحوافز نتيجة لصعوبة قياس أداء العامل منفردا، كما أن هذا النوع من الحوافز يشجع على التعاون بين أفراد الجماعة. كما تشجع هذه الحوافز الأفراد ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم وتزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل. ومن عيوبها أن حوافز الفرد لا ترتبط مباشرة بأداء أو مجهود قام به متضررا وإنما ترتبط بمجهودات كل أفراد الجماعة.

### الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

وهي حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء والكفاءة الكلية لها. وتنقسم هذه الحوافز إلى أنواع ثلاثة هي:

1- المشاركة في الأرباح: ويستفيد فيها عادة غالبية العاملين في المنظمة لتوزيعها على العاملين نقدا مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة.

2- خطط الاقتراحات: ويطلق عليها خطط توفير التكاليف وتهدف إلى تشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وبذلك فإن حوافز الأفراد مربوطة بسعي هؤلاء الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال بحثهم عن المشاكل في محيط العمل ومحاولة إيجاد الحلول لها. ويحتاج هذا النظام إلى التعاون بين العاملين وإدارة المنظمة وذلك لمحاولة كشف المشكلات وحلها، ويأخذ هذا التعاون أشكال متعددة منها لجان الإنتاج وحلقات مراقبة الجودة.

3- ملكية العاملين لأسهم الشركة: وهي من أكثر الطرق مثالية وقربا من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة حيث يكون من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسب محدودة. ويمكن اعتبار ملكية العاملين للأسهم وسيلة مبتكرة لتمويل المنظمة وحل مشاكلها المالية والإدارية.

#### الأنواع الأخرى من الحوافز:

هناك العديد من الحوافز الأخرى التي تشجعها المنظمات لتحفيز العاملين ومنها:

- المكافآت الاستثنائية.

- الرحلات المجانية.

- الأجهزة المنزلية.

- الأدوات الشخصية.

- خطابات الشكر.

- كؤوس الامتياز.

- السيارة.

- العمرة أو الحج.

ومعظم هذه الحوافز يأخذ شكل الحوافز المعنوية.

د. شروط النظام الجيد للحوافز:

- مراحل تصميم نظام الحوافز:

تحديد هدف النظام وتقسيمه إلى أهداف فرعية بحسب وحدات التنظيم  
دراسة الأداء ويتطلب ذلك ما يلي:

- تصميم سليم للوظائف.

- عدد سليم للعاملين.

- طرق عمل سليمة.

- ظروف عمل ملائمة.

- سيطرة كاملة للفرد على العمل.

- كمية العمل.

- جودة العمل.

- التدرج والترتيب للقياس.

تحديد ميزانية الحوافز مع مراعاة تغطية الجوانب التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز.

- التكاليف الإدارية.

- تكاليف الترويج.

ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز على شكلين هما:

1- ميزانية ثابتة ذات مبلغ ثابت ومعروف مسبقا. وتتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفايتها وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج.

2- ميزانية مرنة بمعنى أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سابقا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج. وهذا النوع من الميزانيات لا يفرض على الإدارة أي قيود مسبقة فهي لا تتعهد بدفع مبلغ معين.

### وضع إجراءات النظام:

وتتمثل إجراءات نظام الحوافز فيما يلي:

1- تحديد الأدوار لكل رئيس من حيث ملاحظة سلوك المرؤوسين وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز.

2- الاجتماعات بشأن نظام الحوافز.

3- توقيت تقديم الحوافز ( شهرية، ربع سنوية، نصف سنوية،.. الخ )

4- نوع الحوافز لكل أنواع الأداء.

5- النماذج وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم الحوافز.

### - العائد والتكلفة لنظام حوافز العاملين:

تتمثل تكلفة نظام الحوافز للعاملين فيما يلي:

ميزانية الحوافز ذاتها.

أجور مرتبات المسؤولين عن نظام الحوافز.

تكلفة بحوث ودراسات الحوافز.

أتعاب المستشارين في نظام الحوافز.

تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بنظام الحوافز.

أما العائد من نظام الحوافز فيجب أن يكون متمثلاً في زيادة الإنتاجية والرضا والروح المعنوية.

- وضع أنظمة خدمات ومزايا للعاملين:

توفير سبل الرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين بالإضافة إلى منح العاملين مزايا معينة كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، والعجز، والبطالة، وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين كالإسكان والمواصلات وبعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات وفيما يلي شرح لأنظمة خدمات ومزايا العاملين:

1- أهمية مزايا وخدمات العاملين:

- 1- جذب الأفراد للالتحاق والعمل بالمنظمة ولإغراء العاملين بها على البقاء فيها.
- 2- إعطاء نوع من الأمان الوظيفي والاستقرار.
- 3- الحفاظ على مستوى معيشي معين للعاملين.
- 4- الاعتراف بعضوية الفرد في المنظمة.
- 5- الاعتراف بالمسئولية الاجتماعية على المنظمة لرعاية أفرادها.
- 6- تقوية العلاقة بين المنظمة والعاملين بها.
- 7- تصميم أنظمة تأمينية متقدمة.

2- أنواع المزايا والخدمات للعاملين:

- 1- مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه مثل أوقات الراحة والإجازات السنوية والرسمية والمرضية.. الخ.
- 2- التأمينات كتأمين التقاعد والحياة والحوادث.. الخ.



- 3- الخدمات الصحية كالتحاليل والعلاج والأدوية.. الخ.
- 4- التسهيلات المعيشية كالمواصلات والإسكان.. الخ.
- 5- الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية كالنوادي والتعليم والرحلات.. الخ.

### 3- شروط النظام الكفاء للمزايا والخدمات:

- 1- استطلاع احتياجات العاملين من المزايا.
- 2- تحديد هدف البرنامج والنظام من جهة المنظمة.
- 3- تحديد الجهة المسؤولة عن تنفيذ النظام.
- 4- تعزيز الإدارة العليا للنظام.
- 5- الحصول على مشاركة العاملين.
- 6- التغطية الإعلامية الكاملة للنظام.
- 7- اختيارية الاستفادة من مكونات النظام.
- 8- مرونة النظام للمزايا والخدمات.
- 9- دراسة التكلفة والعائد من النظام.
- 10- استثمار الأموال المتاحة لصالح النظام.

### 4- مراحل تصميم نظام المزايا والخدمات:

- 1- دراسة احتياجات العاملين: وذلك لاستطلاع آرائهم في النظام ومدى رضاهم عنه واقتراحاتهم في هذا الشأن.
- 2- تحديد أهداف النظام: وذلك لتحديد الناتج النهائي للنظام كتحقيق التكافل الاجتماعي أو الاستقرار للعاملين والأمان أو تحقيق الخدمة التأمينية الصحية.. الخ.

3- تحديد ميزانية المزايا والخدمات: وذلك من خلال مساهمات المشاركين كنسبة من مرتباتهم وأيضا من مساهمات المنظمة في هذا النظام كنسبة من الأرباح. أما النفقات فتتمثل في تكاليف تقديم المزايا والخدمات ذاتها للعاملين علاوة على تكاليف إدارة النظام وتكاليف التغطية الإعلامية.

4- وضع إجراءات النظام: حيث يتم وضع لائحة لنظام العمل في المزايا والخدمات وتتضمن الاعتبارات التالية:

- أنواع المزايا والخدمات المقدمة للعاملين.
- إجراءات الحصول على المزايا والخدمات أو إجراءات المطالبة بها.
- نماذج الحصول على المزايا والخدمات.
- سلطة الإشراف على النظام.
- مواعيد الاشتراك في النظام.
- حرية دخول وخروج وتغيير الاشتراك في الأنواع المختلفة للنظام.

5- العائد والتكلفة لنظام المزايا والخدمات:

تتمثل تكلفة نظام المزايا والخدمات في البنود التالية:

- ميزانية المزايا والخدمات ذاتها.
- أجور ومرتبات المسؤولين عن نظام المزايا والخدمات.
- تكلفة دراسات وبحوث نظام المزايا والخدمات.
- أتعاب المستشارين في أنظمة المزايا والخدمات.
- تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب المزايا والخدمات.
- تكلفة الاحتفاظ بسجلات متكاملة وإعداد تقارير تطلبها الدولة.

أما العائد من نظام المزايا والخدمات فيتمثل في زيادة معدلات الأداء للعاملين  
وتحقيق الرضا والانتماء والولاء لمنظماتهم