

الوحدة الرابعة

تصميم نظام الحوافز

١٤٣٨هـ

الوحدة الرابعة: تصميم نظام الحوافز

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

مراحل تصميم نظام الحوافز

تقييم الأداء ونظام الحوافز

أسباب فشل أنظمة الحوافز

شروط نجاح أنظمة الحوافز

مراحل تصميم نظام الحوافز

تتكون مراحل أ وخطوات تصميم نظام الحوافز مما يلي:

١. تحديد هدف النظام.

٢. دراسة الأداء.

٣. تحديد الميزانية.

٤. وضع إجراءات النظام.

وفيما يلي توضيح لتلك المراحل:

أولاً: تحديد هدف النظام: يتم تحديد هدف نظام الحوافز على ضوء أهداف المنظمة ومن الأهداف التي يمكن أن يسعى نظام الحوافز لتحقيقها (تعظيم الأرباح، زيادة المبيعات، تخفيض التكاليف، تشجيع الابتكار، تحسين الجودة.. الخ)، ويجب مراعاة العوامل التالية عند تحديد هدف نظام الحوافز:

١. تقسيم هدف نظام الحوافز إلى أهداف جزئية على مستوى الأنشطة والقطاعات والإدارات والمراكز والفروع.

٢. تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية بشكل متسلسل من أعلى إلى أسفل.

مراحل تصميم نظام الحوافز

ثانياً: دراسة الأداء: إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

١. وجود وظائف ذات تصميم سليم (عبء مناسب لا مهام أكثر أو أقل مما يجب).
 ٢. وجود عدد سليم من العاملين (عدد مناسب لا أكثر أو أقل مما يجب، ودراسة أعمالهم هل هي منفصلة =نظام حوافز فردي= أم متتابعة ومعتمدة على بعضها البعض = نظام حوافز جماعي=.
 ٣. وجود طرق عمل سليمة : (وجود لوائح وخطوات واضحة).
 ٤. وجود ظروف عمل ملائمة: (مكان العمل يسهل الأداء).
 ٥. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل (لا يخضع العمل الى متغيرات خارجية قاهرة).
ويفضل التعبير عن الأداء في شكل (كمي، جودة .. مثل عدد الوحدات المعيبة، أو بطريقة تدرجية (ممتاز، جيد جداً...) أو ترتيبية (الأول ، الثاني...).
- ويجب أن يتم قياس الأداء الفعلي بحيث تتوفر في عملية القياس (الصدق: ويعني التعبير عن الأداء الفعلي) و (الثبات : أي عدم تغير النتائج عند التكرار في نفس الظروف).
- ثالثاً: تحديد ميزانية الحوافز: يقصد به المبلغ الإجمالي المتاح للمسئول كي ينفق على نظام الحوافز، ومن البنود التي تغطيها ميزانية الحوافز: قيمة الحوافز والجوائز، التكاليف الإدارية (تكاليف تصميم النظام...)، تكاليف الترويج (الكتيبات التعريفية).

مراحل تصميم نظام الحوافز

أنواع ميزانيات الحوافز:

١. ميزانية ثابتة (يمكن أن تشكل نسبة ثابتة من ميزانية الأجور).
 ٢. ميزانية مرنة (متغيرة حسب الأرباح أو المبيعات أو الانتاج) بمعنى انها تمثل نسبة مئوية من عامل يتغير.
- رابعاً: وضع إجراءات النظام: من أهم الإجراءات المطلوبة لنظام الحوافز:
١. تحديد الأدوار: تحديد أدوار الإدارة العليا والمسئول عن نظام الحوافز ومدير الموارد البشرية..
 ٢. الاجتماعات.
 ٣. توقيت تقديم الحوافز.
 ٤. نوع الحوافز.
 ٥. تصميم النماذج ومنها: سجلات قياس الأداء الفعلي.

تقييم الأداء ونظام الحوافز

يرتبط تقييم الأداء بنظام الحوافز ارتباطاً وثيقاً إذ يلزم لنجاح هذا النظام تحقيق قياس فعال ومحكم لأداء العاملين، فالحوافز تمنح على عدة أسس أبرزها:

١. الأداء (Performance): يمنح الحافز على الأداء المتميز أي ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان كماً أو نوعاً.

٢. الجهود (Effort): أي مكافأة الجهود أو الأسلوب الذي استخدمه الموظف لكل يحقق المطلوب.

٣. الأقدمية (Seniority): ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الموظف في العمل.

٤. المهارة (Skill): براءات أو دورات تدريبية.

واختيار معايير تقييم الأداء يعد نقطة مهمة في نجاح نظام الحوافز حيث يجب اختيار المعايير بما يتناسب مع المستوى الإداري في المنظمة ففي معايير نواتج الأداء يفضل اختيار معايير مثل (الإيرادات السنوية، صافي الربح بالنسبة للإدارة العليا، ومعيير مثل الالتزام بالميزانية وجداول العمل بالنسبة للإدارة الوسطى ومعايير مثل كمية العمل وجودة العمل بالنسبة للعاملين، اما بالنسبة لمعايير السلوك يفضل اختيار معايير مثل: الرؤية الاستراتيجية للإدارة العليا وبناء مهارات العاملين بالنسبة للإدارة الوسطى، والعمل الجماعي بالنسبة لوظائف العاملين.

أسباب فشل أنظمة الحوافز

١. عدم وجود أهداف ومعايير للأداء: بسبب غياب تحليل العمل.
٢. خوف العاملين من رفع المعايير في المستقبل: لذلك يجب مشاركة العاملين في وضع المعايير.
٣. صعوبة قياس معايير الأداء: لذلك يجب التركيز على المعايير الرقمية قدر الإمكان مع عدم إهمال الجودة.
٤. عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير: لذلك يجب عدم تغيير المعايير بشكل متكرر، ويجب بأن تكون المعايير واقعية ومفهومة وتدريب العاملين على تلبيتها.
٥. الصراع والمنافسة: لذلك يجب اتباع استراتيجيات إدارة الصراع.
٦. فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين.

شروط نجاح نظام الحوافز

١. البساطة : أي الوضوح وسهولة الفهم والاحتساب
٢. التحديد: أي شرح المعايير المطلوبة بوضوح.
٣. القابلية للتحقيق: واقعي وغير متناقض مع الأنظمة.
٤. يمكن قياسه: أي ترجمة الأداء المطلوب الى شيء محسوس يمكن قياسه.
٥. ربط الحافز بالأداء الفعلي.
٦. التفاوت: أي تفاوت الحافز بتفاوت المساهمة.
٧. العدالة والكفاية.
٨. التغطية الكاملة للأداء: أي أن يشمل النظام كل أنواع الإجابة في الأداء.
٩. الجدوى: أي أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة في إيراداتها او نواتجها.
١٠. أن يكون عائلياً قدر الإمكان: دعوة العائلة إلى حفلات توزيع الجوائز مثلاً.

واجب رقم (٤)