

إدارة الأجور والحوافز 02

الأستاذ الدكتور / نبيل سوفي

قبل التقديم

0 الوحدة: أساسية

0 المقياس: إدارة الأجور والحوافز 2

0 الرصيد: 4

0 المعامل: 2



أهداف التعليم

0 التعرف على نظام الحوافز ومداخله

0 التمييز بين أنواع الحوافز

0 الاطلاع على مختلف الحوافز الحديثة





محتوى المقياس

- 0 ماهية الحوافز والمصطلحات المرتبطة بها
- 0 المداخل الإدارية والاقتصادية للحوافز
- 0 الحوافز المادية وأنواعها وطرق دفعها
- 0 الحوافز المعنوية وأشكالها
- 0 حوافز فردية أم جماعية ؟ الأسباب والشروط
- 0 المشاركة المالية والمشاركة في الإدارة
- 0 تحليل قسيمة الأجر (مثال عن قسيمة)

المنظمة المريضة اجتماعيا
تمرّض اقتصاديا

لماذا أداء موظف أقل من
زميله في العمل ؟

كيف يمكن للمنظمة تحفيز
الموظفين للحصول على
مستويات أعلى للأداء ؟

مراعاة التكلفة (حزمة
من الحوافز غير المكلفة
بأثر كبير في السلوك)

تصميم نظام حوافز
استنادا الى معايير تحقق
استجابة الموظفين

فهم حاجات الموظفين
قبل وصف الخطة
التحفيزية

تحديد موضع الألم الذي
تعاني منه المنظمة
المريضة

المحور الأول: ماهية الحوافز والمصطلحات المرتبطة بها

الموارد البشرية هي مصدر ثروة المنظمة لما تتميز به من خصائص لا توجد في الموارد الأخرى (القدرة على التفكير، الاختيار والمفاضلة، لها أحاسيس واتجاهات، لها قدرات ومهارات متفاوتة من موظف لآخر) تجعل مواقفهم من العمل مختلفة أيضا، والتي لا تخرج عن الاحتمالات الثلاثة التالية:

تكاسل الموظف بشكل يقيض إنتاجه وكيفا دون المستوى المقبول

العمل بالحد الأدنى (دون المستوى الأقصى الذي يمكن بلوغه)

المشاركة الفعالة الايجابية في العمل وتحقيق أهداف المنظمة

كيف تستطيع المنظمة أن تهيئ الظروف
للموظفين للحصول على مستويات أعلى للأداء ؟

التدريب



الجدارة في
التوظيف

مثال عن غياب الجدارة في التوظيف

شركة مختصة في تطوير البرمجيات. تعمل في بيئة تنافسية،
بحاجة إلى متخصصين ذوي مهارات.

فرضت إدارة الموارد البشرية عملية توظيف تعتمد على المقابلات
الشخصية فقط دون الأخذ في الاعتبار معايير الجدارة مثل
المهارات العملية أو الخبرة المناسبة للوظيفة.

٥ قررت إدارة الموارد البشرية توظيف عمر كـ "أخصائي توظيف".

٥ كان لديه خبرة أكاديمية لكنه لم يكن يمتلك خبرة عملية كافية، ولم

يكن على دراية بالأدوات التكنولوجية المتاحة المساعدة (مثل أنظمة

تتبع المتقدمين أو منصات التوظيف الرقمية).

٥ اعتمدت الإدارة فقط على انطباعات المقابلات الشخصية التي أظهرت

أن عمر « يبدو مناسبًا » من حيث التواصل.

بدأ **عمر** في توظيف مرشحين يفتقدون المهارات والخبرة المناسبة للوظائف المطلوبة:

تم توظيف مطور برمجيات لا يمتلك الخبرة الكافية في تقنيات البرمجة الأساسية التي تحتاجها الشركة.

تم توظيف محللة أعمال لا تعرف كيف تستخدم أدوات التحليل الحديثة (كبرامج تحليل البيانات أو حتى أدوات إدارة المشاريع).

٥ تدنى الأداء: بدأت الشركة تواجه تراجعًا ملحوظًا في الإنتاجية.

٥ زيادة التكاليف: اضطرت إلى استثمار المزيد من الوقت والمال في تدريب هؤلاء الموظفين وفي توظيف أشخاص جدد.

٥ تأثير على معنويات الفريق: بدأ بقية الموظفين يشعرون بالإحباط بسبب العمل مع زملاء ليس لديهم الخبرات المطلوبة.

٥ تأخير المشاريع المهمة: أثر سلبيًا على قدرة الشركة على تلبية احتياجات عملائها، وتسبب في فقدان بعض العقود الهامة مع العملاء.

٥ تأثر سمعة الشركة: العملاء بدأوا يشكون من تأخر تسليم المشاريع، وأصبحوا أكثر حذرًا في التعامل معها. وبدأ الشركاء المحتملون يترددون في التعاون معها بسبب عدم التزامها.

٥ ضعف النمو: مع تدهور الأداء وزيادة التكاليف، انخفضت الأرباح بسبب مشاكل الموظفين غير المؤهلين.

٥ التسريح: اضطرت الشركة إلى تسريح الموظفين الذين تم توظيفهم بشكل غير مناسب، مما زاد من التكاليف الإضافية نتيجة الفصل التعسفي والتعويضات.

مثال عن تدريب غير فعال في الشركة

- شركة للتجزئة واجهت تحديات لتحسين خدمة العملاء، قررت إطلاق برنامج تدريب شامل لموظفيها لتحسين مهاراتهم في التعامل مع الزبائن.
- التدريب كان عامًا جدًا: تم تدريبهم على مهارات أساسية لا تتناسب مع احتياجاتهم اليومية.
- مدرب غير مؤهل: ليس لديه خبرة عملية كافية في مجال خدمة العملاء، كان لديه خلفية نظرية فقط. لم يكن قادرًا على تقديم أمثلة واقعية أو حلول للمشاكل اليومية التي يواجهها الموظفون.

٥ خدمة العملاء تراجعت: لم يستطع الموظفون تحسين تعاملهم مع الزبائن،

بل استمرت شكاوى العملاء بسبب سوء الخدمة.

٥ ارتفاع معدلات التسرب الوظيفي: بعض الموظفين شعروا أن التدريب

كان مضيعة للوقت، مما زاد من استيائهم وأدى إلى تركهم للعمل.

٥ خسارة العملاء: تراجعت جودة الخدمة، مما دفع بعض العملاء إلى

الانتقال إلى منافسين يقدمون خدمة أفضل. خسارة الإيرادات وفقدان الثقة.

٥ تكاليف إضافية: اضطرّت الشركة لتخصيص ميزانية أكبر على برامج

تدريب جديدة، بالإضافة إلى زيادة في التكاليف لتوظيف موظفين جدد

لتعويض الموظفين الذين تركوا العمل.



هل هذا يكفي ؟

الرغبة في
العمل
Motive

X

القدرة على
العمل
Ability

=



الدور الأساسي للمسیر الناجح ليس الاكتفاء بإعطاء الأوامر
للمرؤوسين، إنما يتعدى ذلك إلى إثارة دوافعهم للعمل.



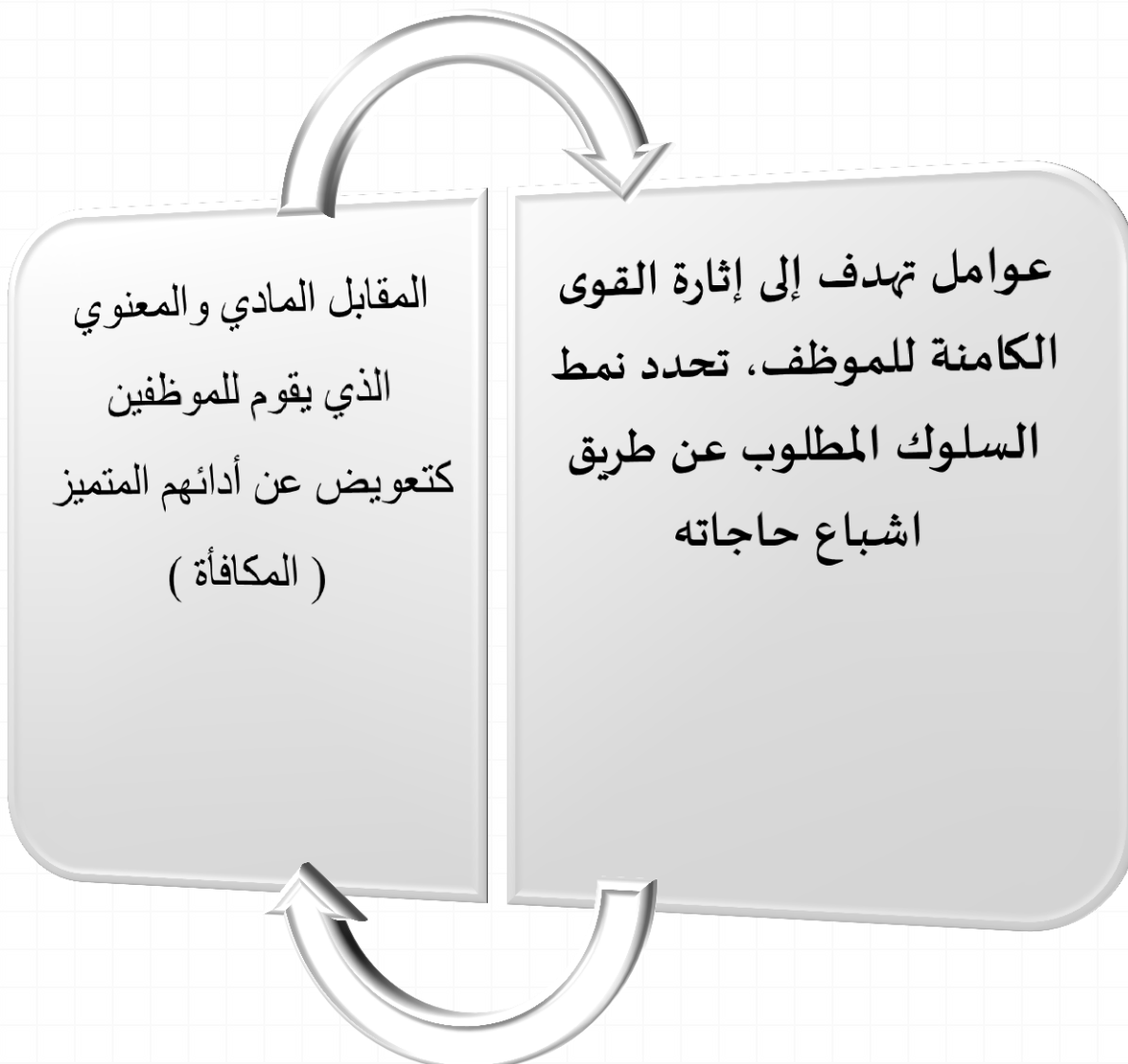
أولاً : تعريف الحوافز Incentives

MOTIVATION



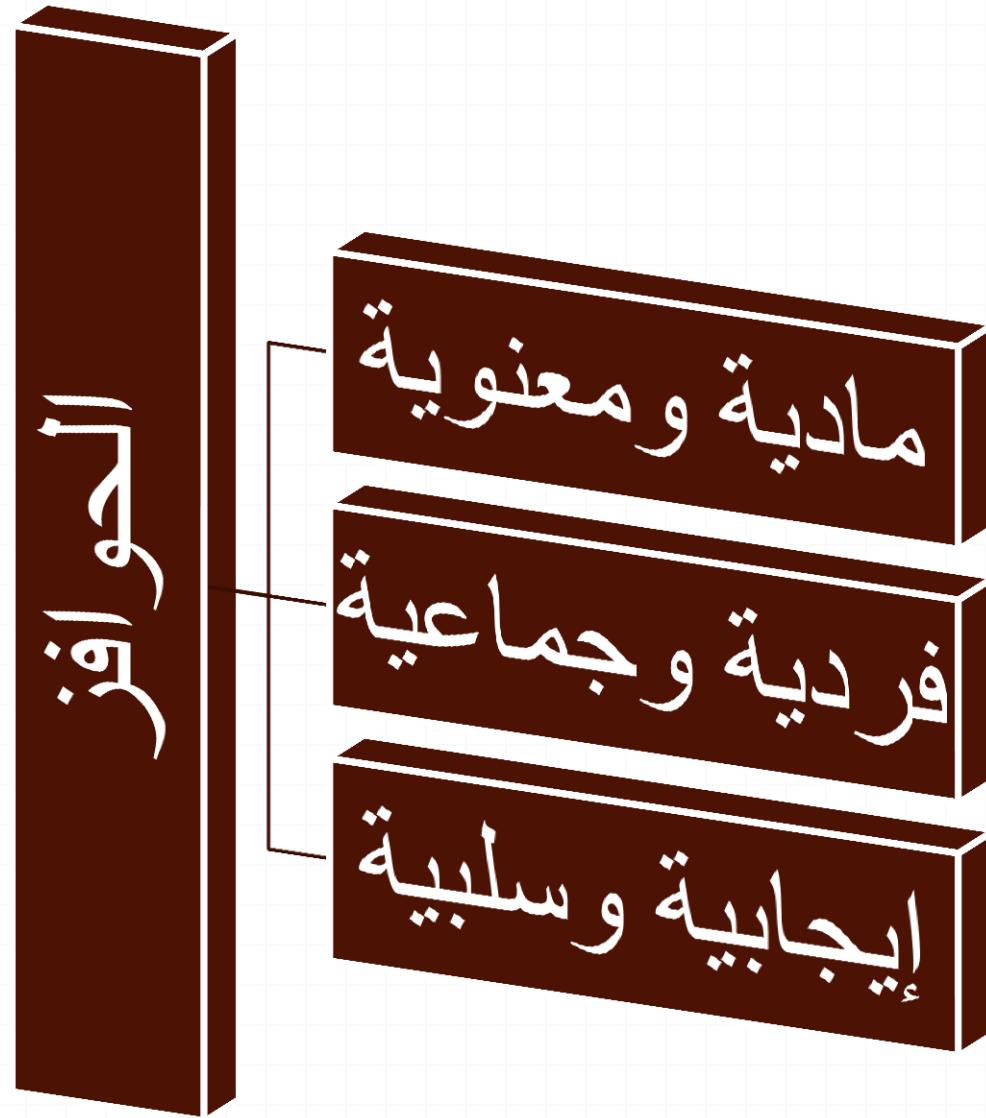
منبهات بيئية
(إيجابية أو سلبية)
تؤثر في توجيه
السلوك

مؤثرات خارجية تشجع
الموظف على القيام
بأداء أفضل وتوظيف
أقصى ما لديه من
مهارات وقدرات



المقابل المادي والمعنوي
الذي يقوم للموظفين
كتعويض عن أدائهم المتميز
(المكافأة)

عوامل تهدف إلى إثارة القوى
الكامنة للموظف، تحدد نمط
السلوك المطلوب عن طريق
اشباع حاجاته



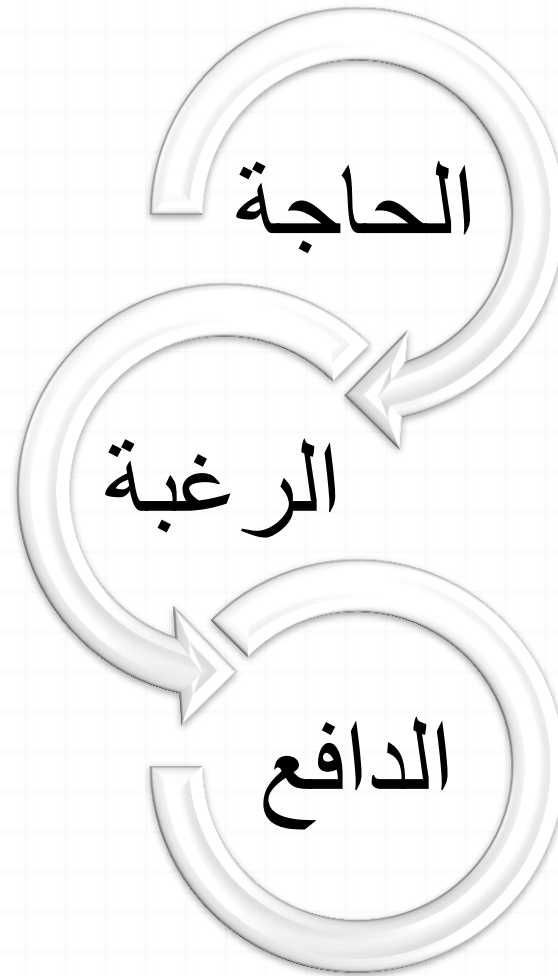
من خلال ملاحظة سلوك الموظف يمكن معرفة ما إذا كان محفز أم لا

على المسؤولين أن يكونوا قادرين على قياس أداء الموظفين بحيث يكون الحافز على قدر كفاءة الأداء

تتعلق الحوافز بمكاسب أو مكافآت محتملة أو نتائج مرجوة (الطقس الجيد يشجع الأفراد على الذهاب للتنزه، التغير في متطلبات سوق العمل والتوجه نحو العمالة ذات التأهيل العالي يشجع الأفراد على الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي)

التأثير الهامشي للحوافز في بعض السياقات (توفر الرعاية الطبية المجانية لا يعد حافزاً للفرد على طلبها إذا كان في صحة جيدة ، كما أن تكلفة الاسكان لا يمثل حافزاً للفرد على التخلص من والديه المسنين)

ثانيا : مصطلحات ذات صلة بالحوافز





shutterstock.com - 184398731

1- الحاجة Need

- شعور الفرد بالافتقار إلى شيء معين، حالة من النقص أو الحرمان أو عدم التوازن الجسمي والنفسي.
- عدم إشباع الحاجة يثير لدى الفرد نوعا من التوتر والضغط الذي لا يزول إلا بإشباع هذه الحاجة.
- الحاجة هي نقطة البداية لإثارة الدافعية.

٥ في دراسة أجرتها جامعة كاليفورنيا حول تأثير الحاجة إلى الدعم النفسي والاجتماعي (الانتماء والشعور بالقبول) على أداء الطلبة الجامعيين.

- دراسة حالة -

٥ طالبة في السنة أولى ماستر، كانت تشعر بالوحدة بسبب قلة تفاعلها مع زملائها في الفصل (بحاجة إلى الدعم الاجتماعي).

٥ نتيجة هذه الحاجة، تراجع أدائها في الامتحانات. لم تشعر بالحافز للمشاركة في الأنشطة الجامعية أو المراجعات الجماعية، مما أثر سلباً على دراستها.

٥ لاحظت الأستاذة هذا التراجع، وتحدثت معها عن الحاجة إلى التفاعل مع الزملاء والمشاركة في الأنشطة الأكاديمية والاجتماعية.

٥ نصحتها بالتواصل مع مجموعة دراسية من الطلاب في قسمها، وكذلك الانضمام إلى أندية طلابية تدعم اهتماماتها الأكاديمية والاجتماعية.

٥ بعد فترة، بدأت سارة تشعر بالتواصل مع زملائها وأصبح لديها دائرة دعم من الطلاب والأساتذة.

٥ تحسن أدائها الأكاديمي بشكل ملحوظ بعد أن تمت تلبية حاجتها للتفاعل الاجتماعي والدعم النفسي.



2- الرغبة

Disire

□ الميل نحو شيء ما ؛

□ شعور لطيف، يأخذ عدة أشكال (التمني، الشهية)؛

□ أشياء نريدها لكنها ليست ضرورية لبقائنا، كالرغبة في السفر،

الرغبة في الاستقلالية ؛

□ الرغبة تختلف عن الحاجة التي يفتقر فيها الفرد إلى الأشياء

الرئيسية التي تقوم عليها الحياة كالجوع والعطش.

❶ في دراسة نشرتها جامعة ستانفورد عن التحفيز والرغبة في الإنجاز، تم التأكيد على أن الرغبة الشخصية والطموح لهما دور كبير في تحديد مستوى الأداء الأكاديمي للطلاب. - **دراسة الحالة** -

❷ طالب في السنة الثالثة من قسم الطب في جامعة مشهورة، كان دائماً يسعى للحصول على درجة الامتياز في كل مادة، خاصة لأنه كان يرغب في الالتحاق بأحد أفضل المستشفيات لتدريب الأطباء بعد التخرج.

❸ بالرغم من التحديات الصعبة في مواد مثل التشريح و علم الأدوية، كان يقضي ساعات إضافية في المكتبة، ويشارك في جلسات المراجعة الجماعية، ويحاول استغلال كل فرصة لتطوير معرفته.

○ الرغبة في النجاح كانت كبيرة، وضع لنفسه أهدافاً يومية وشهرية لتحقيقها، جعلته يطور استراتيجيات دراسية فعالة لمواجهة صعوبة المواد.

○ تفوق في جميع امتحاناته، وحقق درجة الامتياز في معظم المواد، مما جعله أحد أفضل الطلاب في القسم.

○ حصل على فرصة التدريب في المستشفى الذي كان يحلم بالعمل فيه بعد التخرج.

○ العوامل المؤثرة في تعزيز الرغبة :

○ بيئة أكاديمية مشجعة (أساتذة ملهمين وزملاء ذوي طموحات مماثلة).

○ دعم نفسي واجتماعي من عائلته.



3- الدافع Motive

○ **عوامل داخلية** منشطة، قوى موجهة لتصرفات الفرد (لا يمكن رؤيتها بشكل مباشر أو قياسها).

○ وراء كل سلوك دافع، وراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب.

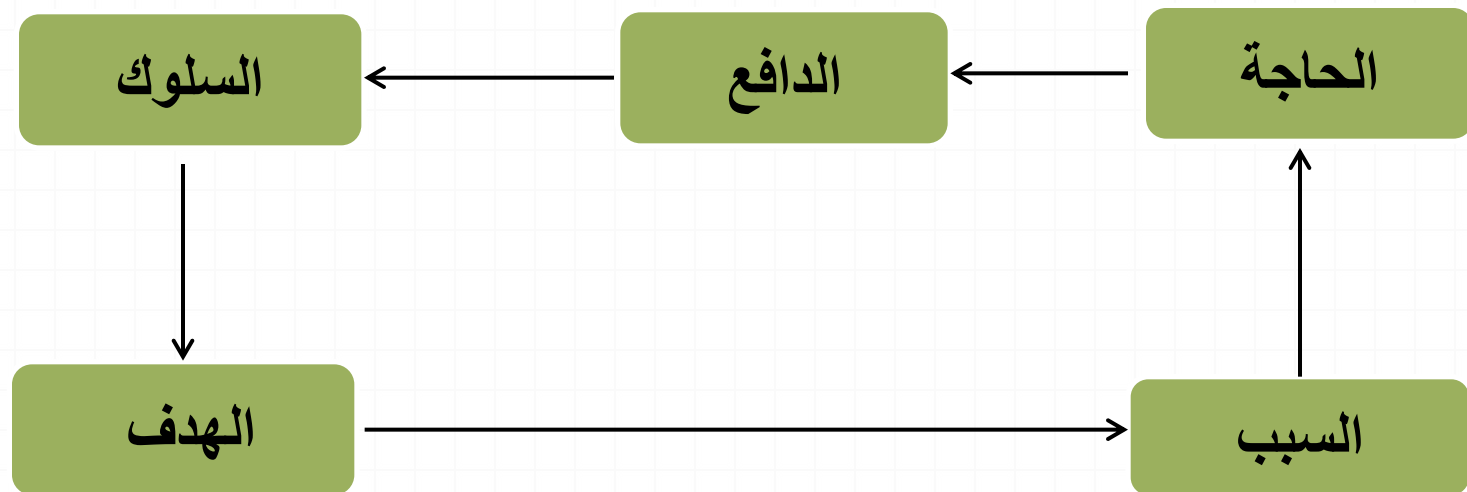
○ قلة الماء في جسم الانسان تؤدي إلى شعوره بالعطش (**سبب**) وهذا يولد (

الحاجة) إلى الماء، حدوث قوى داخلية تدفعه للبحث عن الماء (**الدافع**) وإشباع

حاجته من الماء (**الهدف**).

في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه سيستمر السلوك (التغذية العكسية) كما يوضحه الشكل التالي:

شكل 1: آلية نشوء الدافع



التغذية العكسية Feed Back



0 الحافز والدافعية حالة توتر عامة نتيجة للشعور بالحاجة؛

0 الدافعية **قوة داخلية** تحرك وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع

حاجة من الحاجات؛

0 الحافز **مؤثر بيئي** غرضه إثارة الدافعية وتحقيق الاستجابة لها.

وختامًا
نشکر لکم حسن استماعکم
وإنصاتکم