



مستودع المدينة
المنورة الخيري

نظام الحوافز



مشروع تأهيل جمعيات المدينة المنورة
في كيفية استقطاب واستبقاء وتلمية الموارد البشرية

الفهرس

م	الموضوع	الصفحة
1	مقدمة	3
2	الفصل الأول: مفاهيم وأساسيات منح الحوافز	4
3	أولاً: المفاهيم والمصطلحات	5
4	ثانياً: أهداف النظام	5
5	ثالثاً: شروط ومعايير منح الحوافز والعلاوات	7
6	الفصل الثاني: الحوافز المادية	8
7	أولاً: العلاوات	8
8	ثانياً: المكافآت	9
9	الفصل الثالث: الحوافز المعنوية	9
10	أولاً: تكريم الموظف المثالي	9
11	ثانياً: تكريم المتميزين	9
	ثالثاً: تنظيم رحلات ترفيهية	9
	رابعاً: ترقية الأكفاء	9



مقدمة

تمثل الحوافز أو ما يشار إليه في الأدبيات الحديثة بالأجر المتغير إحدى أشكال التعويضات المباشرة المرتبطة بمستوى الأداء الفردي أو الجماعي في أي منظمة، حيث يقوم هذا النظام على فلسفة منح الحوافز لمن تميز على غيره وقدم أداء يفوق المستوى المطلوب. ويتوقف نجاح نظام الأجر المتغير على أمور عديدة منها مدى ملائمة الاستراتيجية وثقافة المنظمة، ومدى توجيهه إلى الأنشطة المحورية للملائمة وأخيرا حسن إدارة هذا النظام.

ولكي يحقق نظام الحوافز غايته فقد ربط جميع المكافآت والعلاوات التي تمنح للعاملين في الجمعية بالأداء المرغوب، كما أعدت مقاييس أداء معيارية يقاس على ضوئها مستوى الأداء الفعلي لكل فرد أو فريق عمل في الجمعية ومنح تلك الحوافز بناء على نتائج ذلك التقييم، إذ يجب أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم المتميزة والحوافز التي يحصلون عليها. ونظرا لأن العاملين يميلون في الغالب لأداء ما يقاس ويكافؤون عليه كان لا بد من أن تتأكد القيادة في الجمعية من أن العنصر الذي تُحدد المكافأة على أساسه مرتبط بأهدافها التي ترغب في تحقيقها. وباعتبار أن غاية الجمعية هو تحفيز موظفي الجمعية وتحقيق الإستدامة للموارد البشرية إضافةً إلى نشر ثقافة التنافس بين الموظفين، فقد سعت جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري إلى إعداد مثل هذا النظام الذي سيساعدها على تحقيق تلك الغايات.



الفصل الاول

مفاهيم وأساسيات منح الحوافز

أولاً: المفاهيم والمصطلحات:

مادة (١): المفاهيم: يقصد بالمصطلحات الواردة في لائحة الحوافز المعاني الموضحة أمام كل منها، ما لم يوضح سياق النص غير ذلك:

المصطلح	التعريف
الجمعية	جمعية مستودع المدينة المنورة الخيري
مجلس الإدارة	مجلس إدارة الجمعية
المدير التنفيذي	المدير التنفيذي للجمعية
المركز	المركز الوطني لتنمية القطاع غير الربحي
نظام الحوافز	نظام الحوافز أو الأجر المتغير في الجمعية
الموظف	هو كل من يعمل لدى الجمعية وتحت إدارتها وإشرافها بدوام كامل مقابل راتب شهري، أي كانت التسمية التي تطلق عليه
الحوافز	هي جميع العوامل المادية والمعنوية التي تثير دوافع الموظفين وتولد الرغبة لديهم وتوجه سلوكهم نحو تحقيق الغايات المستهدفة.
الأجر المتغير	هو كل ما يعطى للموظف مقابل الجهود أو مستويات الأداء الذي تميز بها على قرنائته في العمل والذي يتضمن كل من العلاوات والحوافز المادية والمعنوية
الترقية	نقل الموظف من مرتبة وظيفية أدنى إلى مرتبة وظيفية أعلى ذات مسؤوليات وصلاحيات أكبر ومزايا مادية ومعنوية أفضل



ثانياً: أهداف النظام:

مادة (٢): يهدف نظام الحوافز إلى تحقيق الغايات الآتية:

- اجتذاب الكفاءات والمحافظة عليها وضمان استمراريتها في الجمعية
- إثارة الحماس لدي الموظفين ومضاعفة جهودهم.
- إحداث المنافسة بين موظفي الجمعية
- إثارة دوافع العاملين وتوجيهها نحو تحقيق الغايات
- دعوة ذوي الأداء المنخفض إلى تحسين أدائهم.

ثالثاً: شروط ومعايير منح الحوافز والعلاوات:

مادة (٣): توفر الشروط: يعتمد نجاح برنامج الأجر المتغير (الحافز) على مجموعة من الشروط منها:

- أن يرتبط نظام الحوافز بأهداف وغايات الجمعية.
- أن تكون ثقافة الجمعية قائمة على المرونة والعمل الجماعي حتى يكتب لنظام الحوافز النجاح وخاصة نظام الحوافز الجماعية.
- أن يجد العاملون صلة مباشرة بين جهودهم والمكافآت التي يحصلون عليها.
- أن تستخدم مقاييس متعددة تضمن ان يقوم العاملون بأداء مختلف العناصر المطلوبة لتحقيق أهداف الجمعية وعدم إغفال أي منها. فمثلاً لو قيل للموظف إذا قلت من زمن مكالمات العملاء سيتم مكافأتك.
- أن يفهم العاملون ما يجب عليهم عمله حتى يحصلوا على المكافآت.
- أن يتضمن البرنامج عدة معايير أداء لأن ذلك يسهل على العاملين فهمها في أغلب الأحيان.
- أن يكون المديرون قادرين على شرح أهداف الأداء اللازم تحقيقها للحصول على المكافآت.
- أن يبنى نظام الحوافز على أساس تقييم الأداء



مادة (٤): توفر المعايير: تعتمد الجمعية في منح الحوافز على مجموعة من المعايير التي يجب أن تتوفر فيمن يمنح الحوافز من أهمها:

- مستوى أداء يجب أن يفوق مستوى أداء زملائه العاملين في نفس المجال
- النتائج المحققة والتي يجب ألا تقل عن مستوى الأداء المعتاد (النمطي)
- السرعة في الإنجاز للأعمال بوقت يتفق مع ما يتوقعه العملاء على الأقل.
- الابتكار والتجديد في طرق وأساليب العمل أي (تقديم أفكار ومقترحات قابلة للتطبيق أو تم تطبيقها في الواقع ونتج عنها اختصار للوقت والتكلفة، ورفعت من مستوى جودة الخدمات التي تقدمها الجمعية).
- خلو الخدمات التي يقدمها الموظف من أي أخطاء.
- إنجاز المهام في الوقت المحدد وبالمستوى المطلوب.
- الاستجابة السريعة للعملاء والرؤساء والزملاء.
- الانتظام في المواعيد وفي إنجاز الأعمال الموكلة إليه دون تقصير أو تأخير.
- حسن التعامل مع الآخرين (الرؤساء، العملاء، الزملاء، المرؤوسين)
- عدم حصوله على أي إنذارات أو عقوبات إدارية خلال فترة التقييم.



الفصل الثاني

الحوافز المادية

تتبنى الجمعية تشكيلة من العلاوات والحوافز المادية تشمل الآتي:

أولاً: العلاوات: وتشمل الآتي:

أ- العلاوات السنوية:

مادة (٦): تمنح الجمعية العلاوة السنوية على أساس نتائج تقييم الأداء الخاص بكل موظف. ويتم منح هذه العلاوات وفقاً للضوابط التالية:

- يستحق الموظف علاوة واحدة خلال العام.
- تتفاوت مقدار نسبة العلاوة الخاضعة للتقييم من موظف لآخر بحسب نتائج التقييم السنوي التي حصل عليها كل موظف. بحيث يتم تحديد العلاوة التي يستحقها الشخص .
- لا يستحق العلاوة الموظف الحاصل على تقييم مقبول أو ضعيف.

ب- العلاوات الاستثنائية:

مادة (٧): يحق لصاحب الصلاحية في الجمعية وبناء على اقتراح مدير الإدارة المعني منح الموظف المتميز علاوة إستثنائية، ويشترط لذلك الآتي:

- أن يكون الموظف قد قام بأعمال خارج مهام عمله أو أدى خدمات استثنائية للجمعية كتطوير أساليب العمل أو كان يتمتع بمواهب وإمكانات خاصة تمكنه من زيادة كفاءة العمل وتجعله يحقق أشياء غير متوقعة.
- ألا يزيد عدد الموظفين المقترح ترفيعهم درجتين عن ٥% من عدد موظفين الجمعية خلال السنة.



ثانياً: المكافآت: وتضمن:

أ- المكافآت السنوية:

مادة (٨): تمنح الجمعية مكافآت مالية مقطوعة لموظفيها وذلك حسب ما نصت عليه لائحة الموظف المتميز.

الفصل الثالث

الحوافز المعنوية

تعمل الجمعية على تشجيع موظفيها الذين أثبتوا الجدارة في حياتهم العملية وتميزوا على غيرهم في الممارسات الإيجابية التي تتسم بالأخلاق العالية وتعود بالنفع على الجمعية والمتعاملين معها والتي تعكس صورة ذهنية إيجابية، ويتم ذلك من خلال تطبيق حزمة من الحوافز المعنوية المتمثلة في الآتي:

أولاً: تكريم الموظف المثالي:

مادة (٩): تختار الجمعية موظفًا مثاليًا سنويًا من كل إدارة وفرع لتكريمهم ويتم ذلك وفقاً للشروط التالية:

- أن يكون من الأفراد الذين يحترمون نظم ولوائح العمل ومواعيده وملتزماً بالشعائر والأخلاق الإسلامية ولا يوجد عليه غياب أو إجازة بدون أجر تزيد عن خمسة أيام للعام الجاري والعام السابق للترشيح.
- أن يكون من الأفراد الذين يتمتعون بحسن مظهرهم ونظافة مواقع أعمالهم.
- أن يكون من الأفراد الذين يبادرون في حل مشكلات العمل ويتميزون بجودة الأداء.
- ألا يقل تقديره في العام السابق للترشيح عن ممتاز.
- ألا يكون قد حصل على جزاء خلال العام السابق للترشيح أو العام الجاري.
- ألا يقل مدة خدمته بالجمعية عن سنتين.



ثانياً: تكريم المتميزين:

مادة (١٠): تقيم الجمعية حفلاً يدعى إليه جميع الموظفين يكرم فيه الموظفين المثاليين الذين وقع عليهم الاختيار وفقاً للشروط السالفة الذكر والمعايير المتعلقة بالسلوك المطلوب تعزيزه لدى الموظفين مثل (التعاون، الانضباط، سرعة الاستجابة). حيث يقام في هذا الحفل برنامجاً متكاملًا يختتم بما يلي:

- الإشادة بما تميز به هؤلاء المكرمون.
- توزيع هدايا عينية بحسب أولويات حاجات المكرمين.
- توزيع شهادات تقدير ودروع.
- منح إجازة لمدة يوم
- منح رحلة عمرة بحسب إمكانيات الجمعية

ثالثاً: تنظيم رحلات ترفيهية:

مادة (١١): تقيم الجمعية رحلات ترفيهية للمتميزين إلى مناطق سياحية جاذبة يتخللها فترة سباحة، وممارسة بعض الألعاب الرياضية الأخرى، ومأدبة غداء.



رابعاً: ترقية الأكفاء:

مادة (١٢): تعمل الجمعية على ترقية الموظف ذو الكفاءة العالية إلى مرتبة أعلى ومنحه جميع مزايا المرتبة التي يرقى إليها اعتباراً من تاريخ الترقية، وتستند عملية الترقية في الجمعية على نتائج تقييم الأداء السنوي، ووفقاً للشروط الآتية:

- وجود وظيفة شاغرة واعتماد مالي مخصص لذلك
- أن يكون الموظف قد أثبت جدارته في عمله السابق بشهادة الرئيس المباشر، وبموجب تقرير تقييم الأداء السنوي الذي يشترط أن يكون الموظف قد حصل فيه على تقدير ممتاز على الأقل خلال سنتين سابقتين متتاليتين.
- أن تتوفر لدى الموظف الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات المحددة كمتطلبات بالنسبة إلى الدرجة المقترح ترقيته إليها
- أن تتوفر لدى الموظف الكفاءة والمقدرة على القيام بمتطلبات الوظيفة الجديدة أي الحد الأدنى من شروط شغل الوظيفة.
- أن يخلو ملف الموظف من عقوبات أو أي قرار يقضى بحرمانه من الترقية
- ألا يكون الموظف محال للتحقيق بشأن شكوى ضده لم يتخذ بشأنها قرار، وفي حالة تم تبرئته يرقى اعتباراً من التاريخ الذي استحق فيه الترقية.
- أن لا يكون الموظف قد حصل على أي إنذارات أو عقوبات إدارية خلال فترة التقييم.

