

## أسلوب برمجة المكافآت



«لو كان لديك وظيفة ذات أهمية وتريد للشخص الذي يقوم بها أن يبذل وسعه، فبإمكانك أن تصل إلى ما تريد إذا وضعت أمامه الأهداف والمستويات المطلوبة للأداء وقسمت له العمل إلى عدة عناصر أو مراحل، وبمنحه مكافأة عن كل خطوة ناجحة، وبمجموع الخطوات الناجحة تحصل على عمل كلي ناجح.

في الوقت نفسه يجب أن تكون المكافآت مناسبة للموظفين الذين يستحقونها بالفعل، ليست مجرد توزيعات على مَن يستحق ومَن لا يستحق، فمنح مكافأة لشخص غير كفء سيترك آثاراً سلبية خلاف ما تريد.

وكما يحدث في معظم التصورات النفسية الناجحة، فإن كل نظرية يمكن أن تقدم لنا شيئاً، ومع ذلك فأى نظرية تؤخذ مجردة لن تعمل وحدها إذا اعتمدت عليها في تحسين إنتاجية العاملين، لأن الدوافع لا تأتي منها أو منهم، إنها تأتي من الخارج ومن الداخل، لذلك لابد من دمج كل النظريات التي تعالج موضوع الدوافع مع نظرية المكافآت وكل الأساليب التي تقوي الإحساس بالعمل والانتماء إليه.

ويقوم دمج كل النظريات في منهج واحد على أسس ثلاثة:

1 - يسعى الأشخاص لتلبية احتياجاتهم دوماً .

2 - لابد من وجود فهم لكيفية تلبية تلك الحاجات.

3 - القدرة على تحديد العوائد التي يريدونها منك أو من المؤسسة مقابل ما يبذلون من جهد.

تأمل قليلاً الطرق العديدة، وانظر في صياغتها على هيئة قرارات تشجع الآخرين ليكونوا دائماً مقبلين على العمل.

فالحاجات والمكافآت ذات علاقة بتوقعات العامل، ومما لا شك فيه أنه يتوقع أن تكون أحوال العمل آمنة، وأساليه نظيفة، وكاملة الأدوات، والإمكانات، ويتوقع الموظفون في العادة أن يكون الراتب معقولاً، والإشراف وسياسة الشركة والإدارة عادلة منصفة ومطابقة للاتفاقات التي وردت في العقد.

إن العقد النفسي الذي يبرمه المدير في طريقة تعامله مع العاملين (هو عقد غير مكتوب أو مقروء وإنما يلاحظ بسلوك المدير وألفاظه ومعاملته مع الموظفين) ينتج توقعات لها صلة بتطوير العمل، والإحساس بالمسؤولية، والتفوق، وفرص الإنجاز المختلفة، وباستكمال وجهات النظر المتعددة يمكنك تقويم أسلوب عمل المؤسسة، وإلى أي مدى يتسق هذا الأسلوب مع العقد، والمكافأة تقوي رغبة الموظف في إعادة الأداء الناجح الذي أفضى إلى هذه النتيجة المتوقعة والطيبة.

عندما تجمع كل هذه النظريات فإنك تمتلك مرشداً قوياً يعينك في العثور على أفضل الطرق التي تدفع موظفيك لبذل أقصى جهد، هذا المرشد يعرفك أن كل فرد ينظر إلى العائد الذي يلبي حاجاته مقابل ما يقدم من عمل.

إن الموظفين يتوقعون منك ومن المؤسسة أن تنفذ بنود العقد الذي حررته معهم يوم قدموا للعمل، ومطلوب منك أن تعرف، بالضبط، كيف تدفع موظفيك للعمل، فهم في الحقيقة يريدون أن تلبية احتياجاتهم كما تلبية احتياجاتك.

إن العاملين معك لا يختلفون كثيراً عن غيرهم، ولكل منهم الأنماط السلوكية التي تعكس الحاجات الإنسانية التي يتوق لإشباعها، سواء أكان ذلك بمقابل مادي أو معنوي، إنهم يبحثون باستمرار عن العمل الذي يحقق لهم أفضل عائد.

هل يمكنك أن تطبق في موقع عملك محتوى كلِّ نظريات الدوافع في صورتها المتكاملة؟

ما هي المكافآت التي يمكن أن تدفعك إلى مثل هذه الخطوة؟

وما هي النتائج التي تنتظرها من عملك؟

وبعبارة أخرى ما هي العوائد التي ينتظر الموظفون الحصول عليها لقاء عملهم؟

– الموظفون وماذا يتوقعون؟

نورد فيما يلي أهم العوائد التي يتوقعها العاملون أو الموظفون في أي مؤسسة أو منشأة بغض النظر عن طبيعة عملهم وعن مستوى ثقافتهم، وهذه العوائد هي:

1 – المعرفة: أن أكتشف وأتعلم أشياءً وأفكاراً جديدة، وأن أكون باحثاً عن الحقيقة، معروفاً عند الآخرين بوصفي إنساناً نابعاً، وأستمتع بذلك.

2 – السلطة: أن أقود الآخرين وأوجههم، وأن يكون لي تأثير عليهم، وأن أكون قادراً على دفعهم لعمل ما أريد.

3 – الاستقلالية: أن أحقق أهدافي بالطريقة التي تناسبني وأمتلك الحرية لأعدو وأروح كما أشاء، وأكوّن نفسي طوال الوقت، وأن أوجه مواقف الوجهة التي أريد.

4 – تحقيق الذات: أن أحقق أهدافي الشخصية بإحساسي، وأن أنجز أفضل مما أنجز الآخرون، وأكتسب خبرة ترضيني وتمكنني من أداء عمل أو حلّ مشكلة في الوقت المناسب.

5 – التقدير: أن أحظى باحترام الآخرين بفضل ما فعلت، ويتولد إحساس لدى الآخرين بي وبما أنجز.

6 – الصداقة: أن أكسب أصدقاء كثيرين، وأن أعمل مع الآخرين، وأستمتع بزمالكهم، وأن أنضم إلى مجموعات وأسعد بالعلاقات التي تجمعني بهم.

7 - المسؤولية: أن أتحمل تبعات عملي مع الآخرين أو المؤسسات وأن أتولى أمراً وأعني به.

8 - الإبداع: أن أمتلك القدرة والرغبة والحرية التي تمكنني من ابتكار أفكار جديدة، وحلول للمشكلات، وإضفاء تحسينات على أساليب الإنتاج أو الإجراءات، أو وضع الخطط وترتيب الأعمال، وأن أكون أول من يجدد ويبدع.

9 - الضمان: أن أمتلك الضروريات الأساسية للعيش، وأن أشعر بالأمان، والثقة بالنفس، وعمل مضمون، ودخل دائم.

10 - الانتماء: أن أكون مخلصاً للمؤسسة التي أعمل بها ولأسرتي وللجماعات الاجتماعية، والآخرين، وأن أقدم لهم ولائي وصدافتي.

11 - العدل والمساواة: أن أنال التقدير والمكافأة لقاء المشاركات والإنجازات حسب الجهد الذي أبذله وبالمقارنة مع جهود الآخرين وأدائهم.

12 - التقدم: أن أطور حياتي بالوظيفة والتحسينات التي أجريها على عملي أو مع جماعتي، وأن أزيد من معارفي ومهاراتي، وأن أجد ذاتي في المجموعات التي أعمل وأعيش معها، وأن أحقق المزيد من النضج الشخصي والعملي.

13 - الاحترام: أن أكون كبيراً أمام نفسي، وفي أعين الآخرين، وأن يكون وجودي ذا أهمية، وأن لا أصبح مجرد كائن، أن أشعر بأني مفيد وأن الآخرين راغبون بوجودي معهم، وأن أكون قائداً، وألقى التقدير من الجميع.

14 - التفوق: أن يكون شعوري طيباً إزاء عملي، وأن أقبله مهما كانت درجة صعوبته أو تعقيده، أو احتياجه للابتكار، وأن تتاح لي الفرصة لأطبق معرفتي ومهاراتي بإيجابية ويسر.

15 - المساعدة: أن أقدم المساعدة والدعم والمشاركة والحماية للآخرين، وأن أكون منفتحاً وكراماً.

16 - المال: أن أحصل على راتب مجزٍ، وأي دخل آخر بما يضمن لي حياة كريمة، أن أكون قادراً على تلبية كل حاجاتي المادية بكفاءة.

17 - الترفيه: أن أجد الفرصة للبهجة، وأن أستمتع بوجودي وأن أمارس الأعمال التي أحبها، لا المفروضة

علي فقط. ►