

تحفيز فريق العمل

Motivating of Team

4. Motivating of Team

4.1 Motivating Conceptual

مفهوم التحفيز

4.2 Motivating Equipments

ادوات التحفيز

4.3 Production Elements

عناصر الانتاج

4.4 Motivating Objective

اهداف التحفيز

4.4.1 Incentive Scheme
Characters

خصائص نظام الحوافز

4.5 Motivating Theories

نظريات التحفيز

4.6 Motivating types

انواع التحفيز

4.7 Work team principle

اساسيات فرق العمل

4.8 Instability stages

محاوير القلق

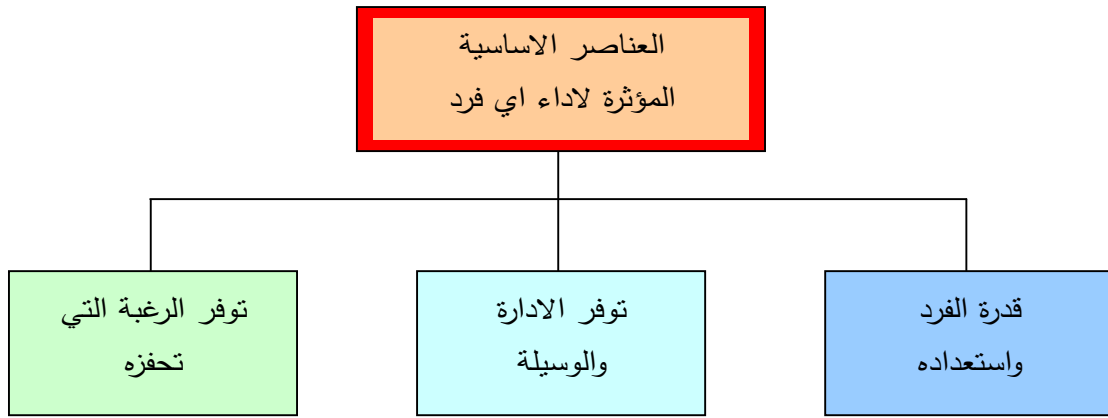
4.9 Motivating Accounting

حساب التحفيز

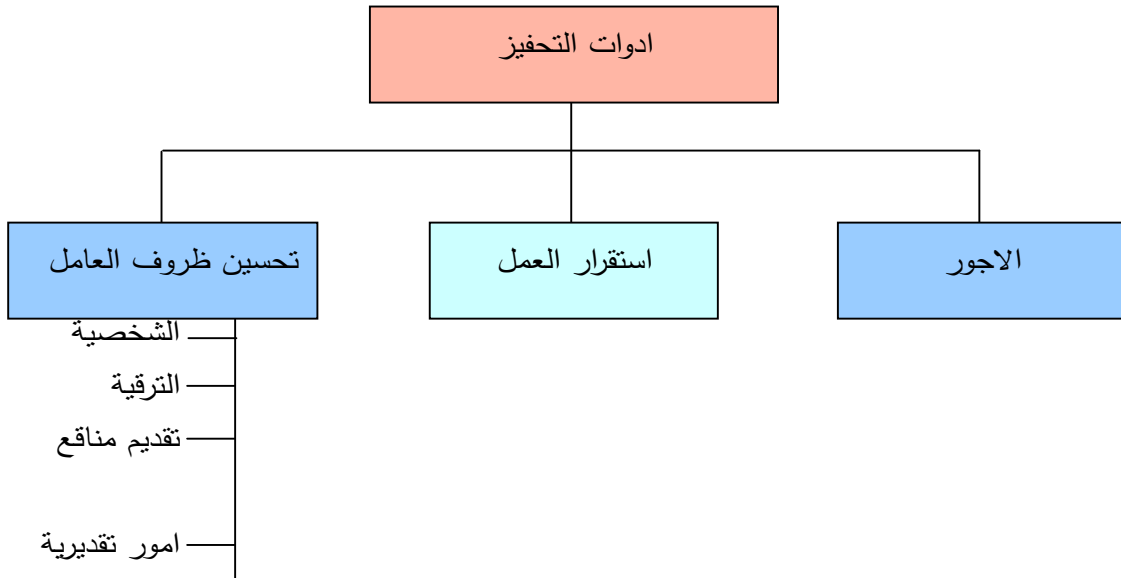
تحفيز فريق العمل Motivating of team

٤-١ مفهوم التحفيز

- عرف Donnely الحافز على انه النشاط الذي يمارسه الاداري الدفع اعوانه وموظفيه على ابداع والبناء والانتاج والتقدم في العمل وتطوير انفسهم.
- تم تعريف نظام الحوافز incentive scheme بموجب المواصفات البريطانية BS 3188 1978 بأنها طريقة التشجيع اللاتقة التي يستجيب لها العاملون.
- الحوافز مغريات تستخدمها الادارة لحث الموظفين والعاملين على زيادة انتاجياتهم وتحسينها.



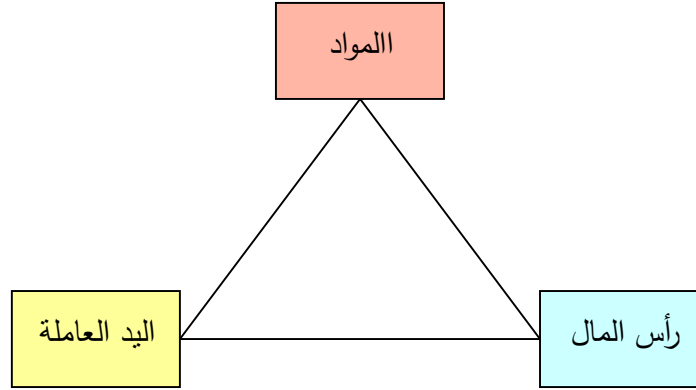
٤-٢ أدوات التحفيز



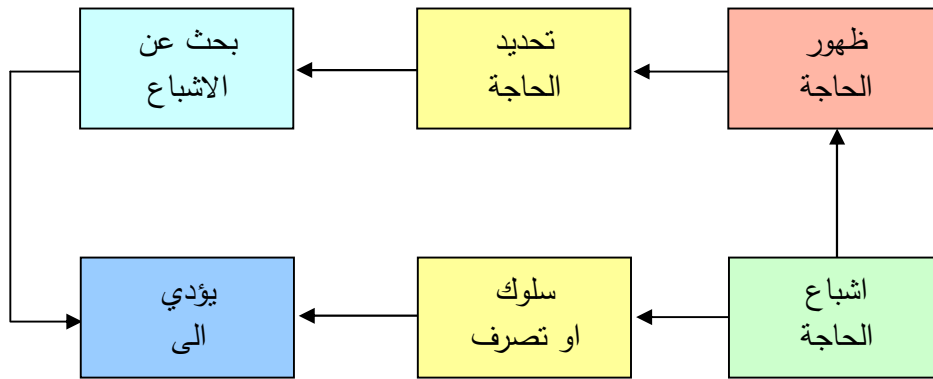
- اكثر هذه الامور والادوات تتغير وتتأثر بالظروف هي اليد العاملة.

٣-٤ عناصر الإنتاج Production Element

يهدف التحفيز الى تحقيق اقصى انتاجية ممكنة من خلال استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة وتعبئة كافة الجهود لتلافي الضياع في المواد والجهد والوقت وعناصر الانتاج متمثلة بالمثلث الاتي:

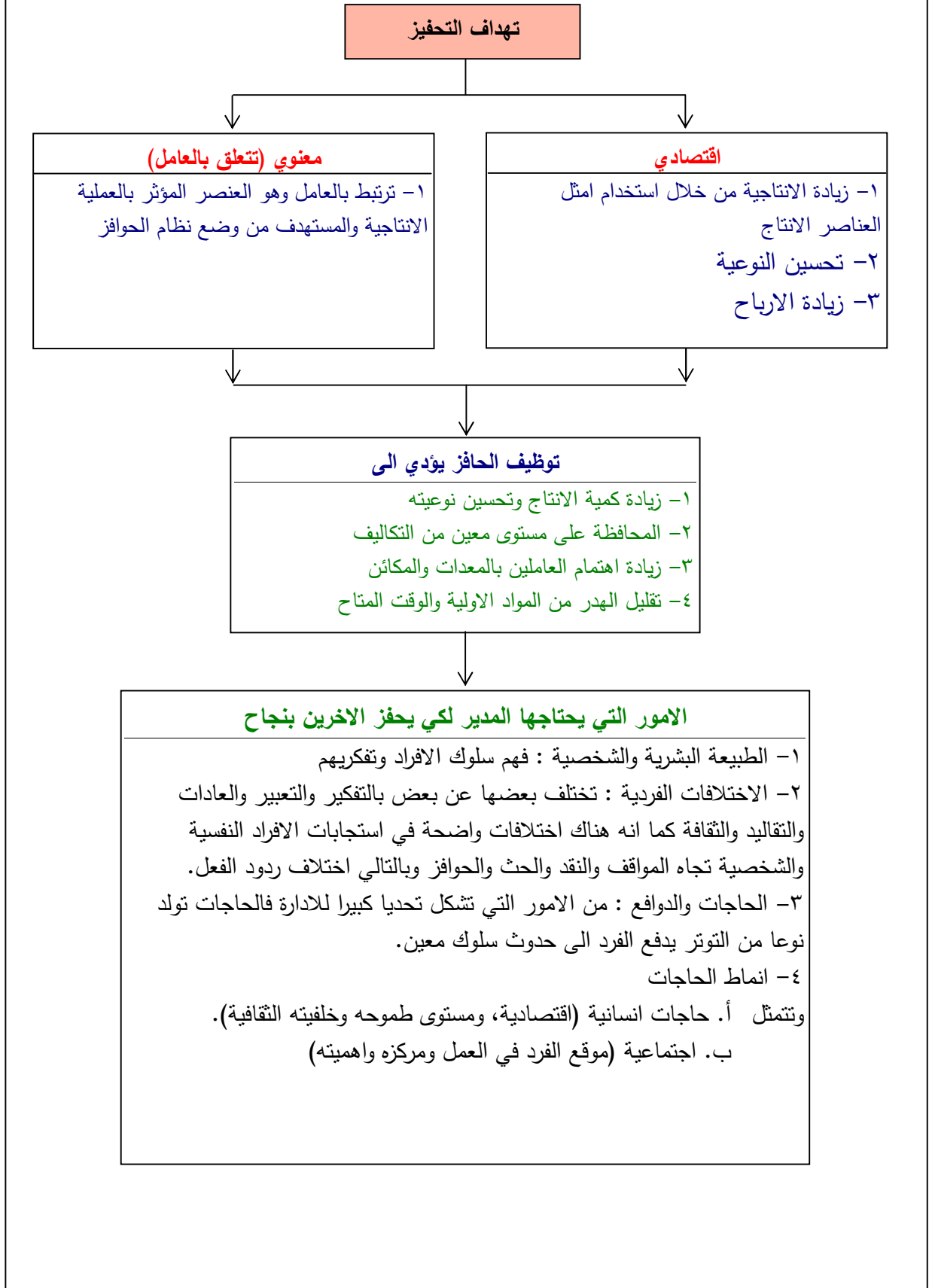


والعنصر المتمثل باليد العاملة فتغير وتياثر بالظروف البيئية للعمل وحالة العامل النفسية ومن البديهي ان الافراد سواء في حقل العمل او خارجه لهم حاجات ورغبات غير متحققة يسعون اليها ويلعب المدير والرؤساء دورا كبيرا في اشباع احتياجاتهم والمخطط الاتي يمثل ظهور الحاجات وتحديدها.



مخطط ظهور وتحديد الحاجات

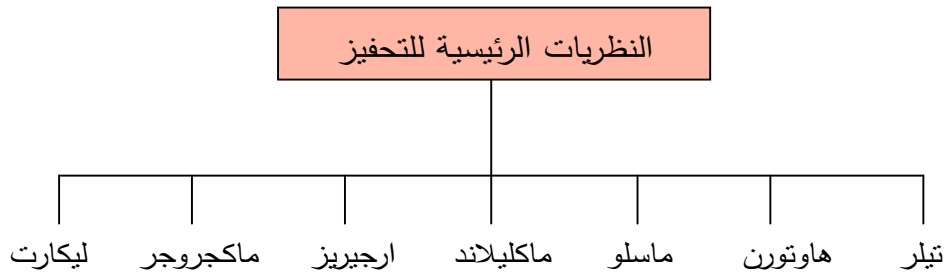
٤-٤ أهداف التحفيز Motivating Objective



٤-٤-١ الخصائص الرئيسية لنظام الحوافز

- ١- ملائمة النظام المتاح وبيئته: لكل شركة او مؤسسة مناخ ملائم يختلف عن الاخرى الابتعاد عن النقل الحرفي.
- ٢- الوضوح: يجب ان يكون النظام واضحاً وسهلاً بالتطبيق ويعتمد على قواعد اساسية في حساب الحوافز والكلفة والالاء.
- ٣- سهولة التطبيق: سهل تحديد الاجراءات التنفيذية وليس فيه تطويل او غموض اي احتوائه على العناصر الجارية في العمل.
- ٤- ديناميكية النظام: مدى حيويته ومدى قابلية التغير الذي ثد تحدث بالمنشأ.
- ٥- قابلية الاستقرار: يعنى قادر على الاستقرار لفترة ملائمة.
- ٦- مدى تكامل مكوناته: ليس من الضروري ان يكون النظام في اول نشأته يحتوي على جميع انواع الحوافز المادية والمعنوية فمن الممكن ان يبدأ بشكل مبسط على انه يستكمل باقي الاجزاء بالتدرج.
- ٧- قدرته على الصيانة: يبرز المكونات التي لا تخدم بقاءه ومن مواقع التطبيق المستمر.
- ٨- سهل التدريب عليه.
- ٩- الواقعية: اي يلائم ظروف المنشأ وحاجات الافراد.

٤-٥ نظريات التحفيز Motivating Theories



١- نظرية تيلر: بداية الدراسة العملية الادارية Management Processes

المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة

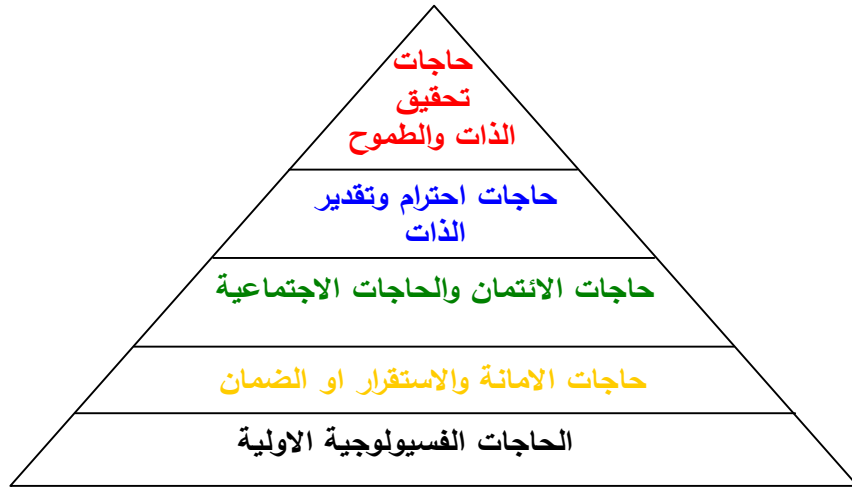
- ركز على تلبية حاجة واحدة من مجموعات حاجات الفرد ولتنشيط الرغبة للعمل وهي الحاجة المادية.
- اعتماده مصطلح مبادأة وتحفيز (Initiative and incentive) وهذا هو مبدأ الادارة العلمية وهو زيادة الانتاجية من خلال زيادة الاجر كحالة ترغيبه.

٢- نظرية هاورثورن:

- طبقها في مصانع هاروثرن حيث اهتمت الدراسة بالعوامل النفسية والذاتية حيث يرى ان استجابة افراد الجماعة الى زيادة انتاجية العمل هو بسبب شعورهم بان هناك من يهتم بهم.

٣- نظرية ماسلو:

- عرفت بانها نظرية الحاجة وتقول بان العمال يتحفزون بالرغبة في اشباع العديد من الحاجات منها المادية والمعنوية ووضع ماسلو هه الحاجات على شكل هرم سماه هرم الحاجات.



مخطط هرم الحاجات عند الافراد (ماسلو)

- تعتمد هذه النظرية على أمرين:
- ٣- التأثير في سلوك الافراد من خلال الحاجات المشبعة اي ان الحاجة المشبعة لا تشكل حافز يؤثر فيه.
- ٤- ان حاجات الاسان متسلسلة حسب اهميتها فكلما اشبعت حاجة برزت حاجة اخرى.

٤- نظرية ماكيلان:

وتعرف بنظرية (دافع الانجاز) وهي اهم الدوافع البشرية الدول المتقدمة وتتخلص

النظرية ان هناك نوعين من الحاجات يلزم اشباعها هي:

١- الحاجة الى الانجاز وتتبع من صميم جهود الشخص ذاته في ظل التنظيم المعقد.

٢- الحاجة الى القوة: وهي التي تحدها قوة الاخرين والتي تفوق قوة الفرد في

التصرف. والنظرية تركز على ان دافع الانجاز هذا يعمل على تحريك الناس

على التعاون والابداع.

٥- نظرية ارجيريز:

- لا تعترف بقدره الفرد علة تسحينات على الاداء من تلقاء نفسه.

- تهتم بتنمية العناصر الشخصية لدى الفرد وتستغل ما يمكن استغلاله لتحقيق زيادة انتاجية.

- تفترض النظرية انه كلما كانت الرقابة اكثر تحكماً وتخصصاً والقيادة أشد

صرامة كلما مال العامل اكثر من ذي قبل الى تصرفات عكسية مناهضة للادارة.

٦- نظرية ماكجروجز:

- نظرية (الثواب والعقاب) وتقوم على افتراضين:

١- العامل بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل الا قليلاً ويلزم رقابته والضغط عليه وتهديده بالعقاب.

٢- العامل أنسان كفاء قادر على العمل وراغب فيه وقادر على تحمل

المسؤولية ويتحمس للعمل ومستعد لتحقيق اهداف المنشأة.

٧- نظرية ليكارت:

- تقول النظرية ان وراء الانتاج المتزايد قدرات غير عادية من الافراد والقائمين ويجب على الادارة استغلال تلك القدرات.

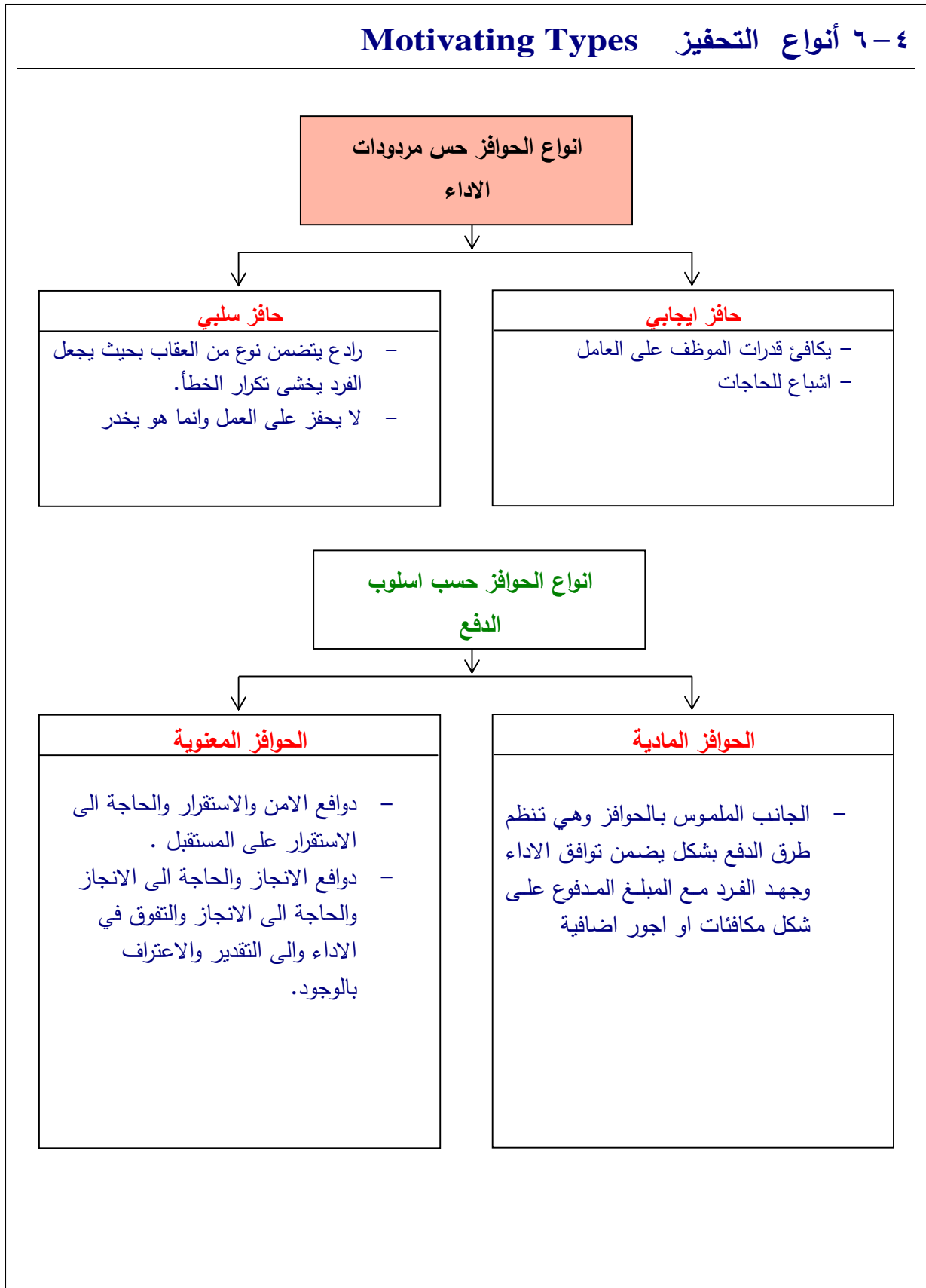
- ترى النظرية ان الرضا عن العمل يمكن معرفته من قبل مؤشرات اخرى غير

اسلوب الاشارف مثل (التغيب او معدل دوران العمل)

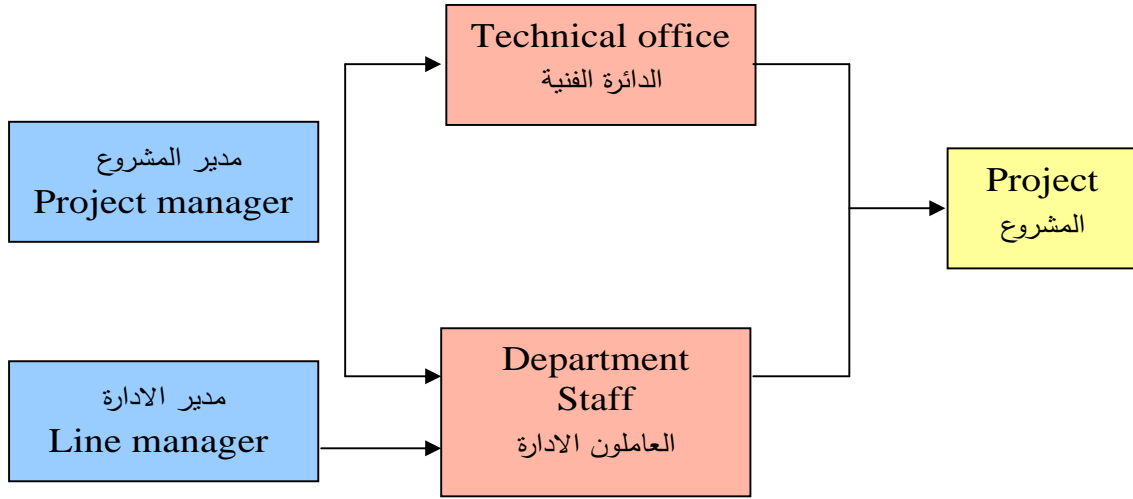
دوران العمل: (معدل تغير العاملين في المنشأة خلال مدة زمنية محددة بالدخول

والخروج)

٤-٦ أنواع التحفيز Motivating Types

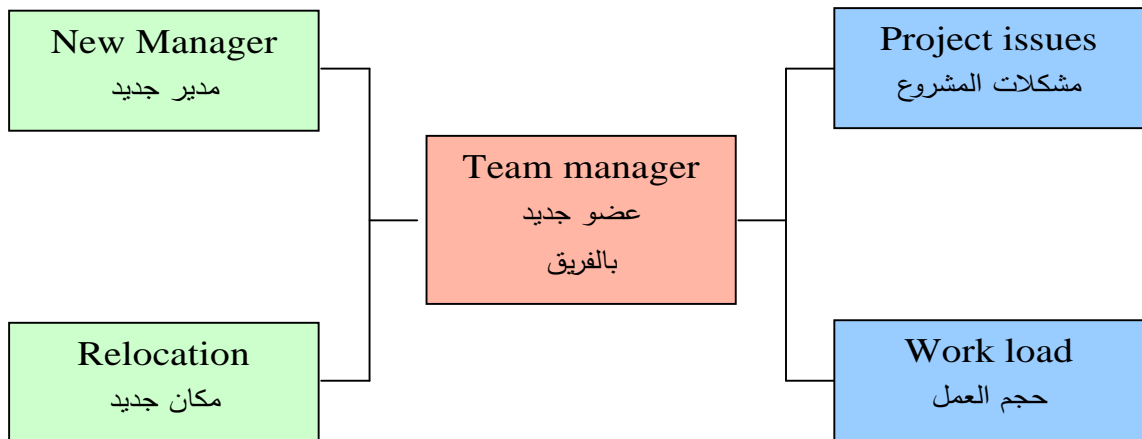


٤-٧ أساسيات فرق العمل



- فريق لمشروع يمكن ان يأخذ اشكال حسب حجم ومنظم المشروع وقد يعني العاملين كل الوقت (Full Time).
- يجب ان يكون العاملون بالدائرة الفنية متخصصون في تحقيقات مختلفة كالتخطيط والمتابعة الزمنية والتكلفة ومقارنتها بالمخطط.

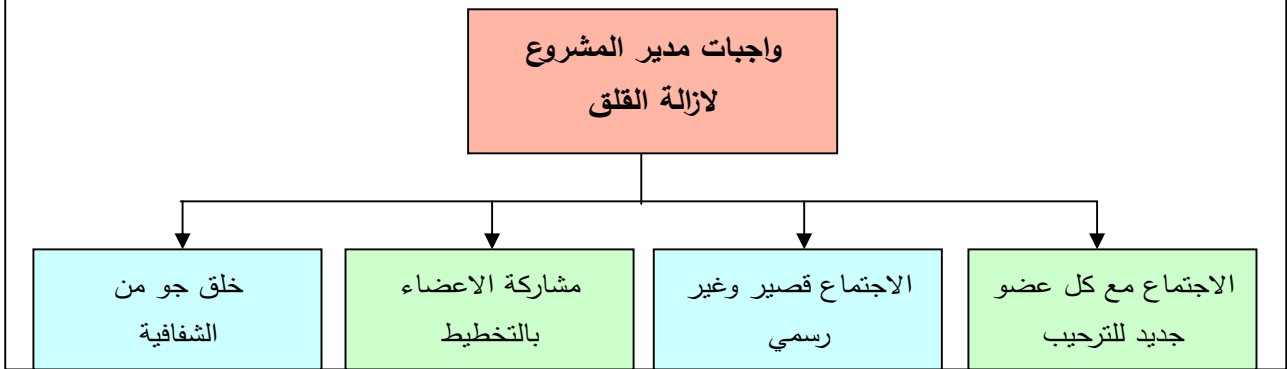
٤-٨ محاور القلق والتحفيز بالمشاريع الجديدة



لا بد من وجود القلق لاي اعضاء فرقي جديد فهم يتعلمون مع وجوه جديدة

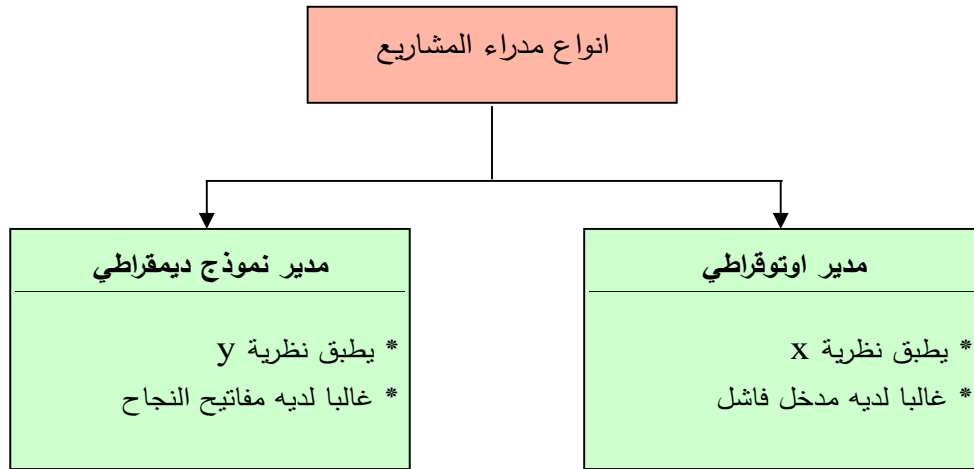
محاوِر القلق

- * قلق من التعامل مع مدير جديد.
- * قلق من المكان الجديد للمشروع.
- * قلق من مد مهاراتهم وخبراتهم للمشروع.
- * قلق من حجم المعمل المولك لهم.
- * قلق التألف مع البعض



تحضير العاملين بالادارات للانضمام للمشروع عن طريق:

- * التشجيع ان الاجادة بالمشروع سيكون له فوائد للجميع.
- * المشروع عادة سيكون او يضيف خبرات كبيرة تزيد من خبرة العضو.
- * كلما كانت خبرة المدراء كبيرة كلما اندفع العاملين بالمشروع.



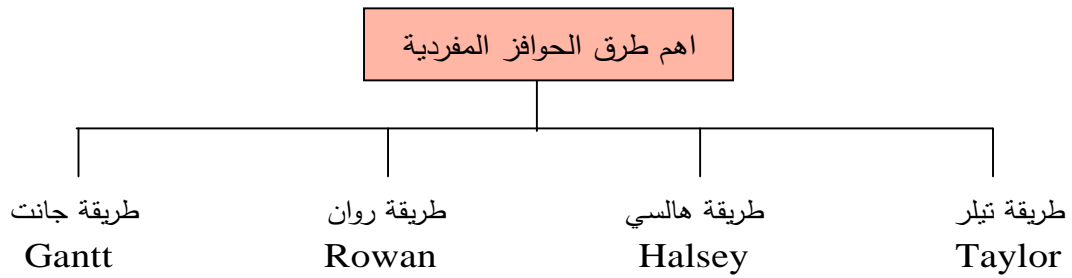
٤-٩ حساب التحفيز **Motivating Accounting**

هناك نظامين هما:

- ١- نظام الحوافز الفردية
- ٢- نظام الحوافز الجماعية

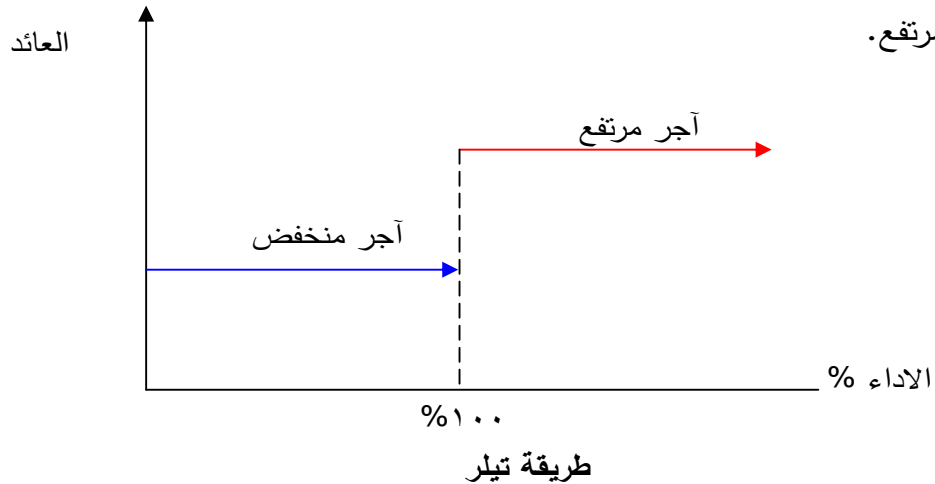
٤-٩-١ نظام الحوافز الفردية

- يرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر كما يرتبط برغبته في زيادة دخله لقاء زيادة الانتاجية.
- يحتسب الحافز على اساس مستوى معين للاداء.



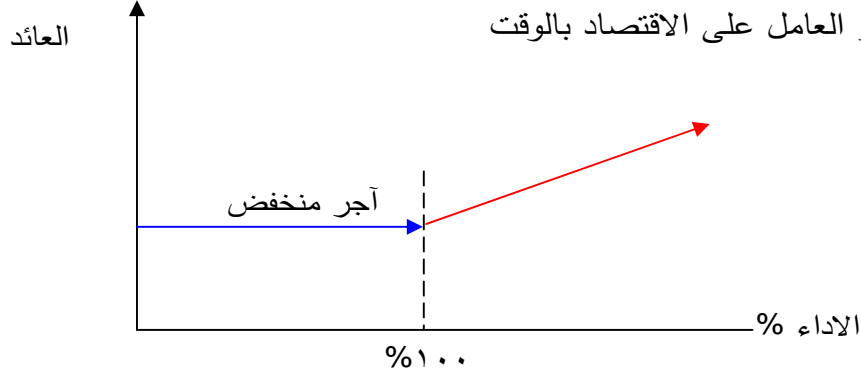
(طريقة تيلر Taylor)

- تحديد معدلين للاجور للعمل الواحد وتحديد الانتاج القياسي في وقت معين
- العامل الذي لم يحقق المعدل القياسي يأخذ الاجر المنخفض والذي يتجاوز يطون له الاجر المرتفع.



(طريقة هالسي Halsey)

- بمقتضى الطريقة يحدد وقت قياسي لاجراء عمل معين ويتقاضى الفرد أجر الوقت الذي استنفذه في العمل مضافا اليه جزء من الوقت الذي وفره (نسبة مئوية).
- هذه تحفز العامل على الاقتصاد بالوقت



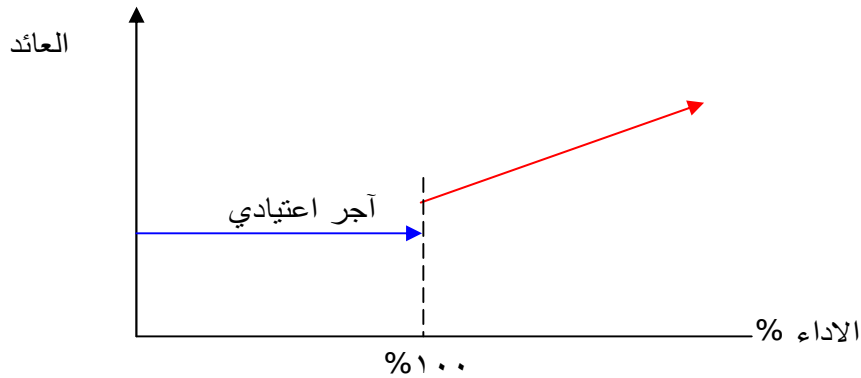
(طريقة روان Rowan)

- هذه الطريقة تربط بين الاجر الزمني والاجر للقطعة مشابح لهالسي لكنها تختلف في كونها تعطي نفس النسبة المئوية التي يخفض بها الزمن المحدد. وحسب المعادلة

$$\text{الاجر والحافز} = \left(\text{ساعات العمل الفعلية} + \frac{\text{ساعات فعلية} * \text{وفرة بالوقت}}{\text{الوقت المعياري}} \right) * \text{اجره الساعة}$$

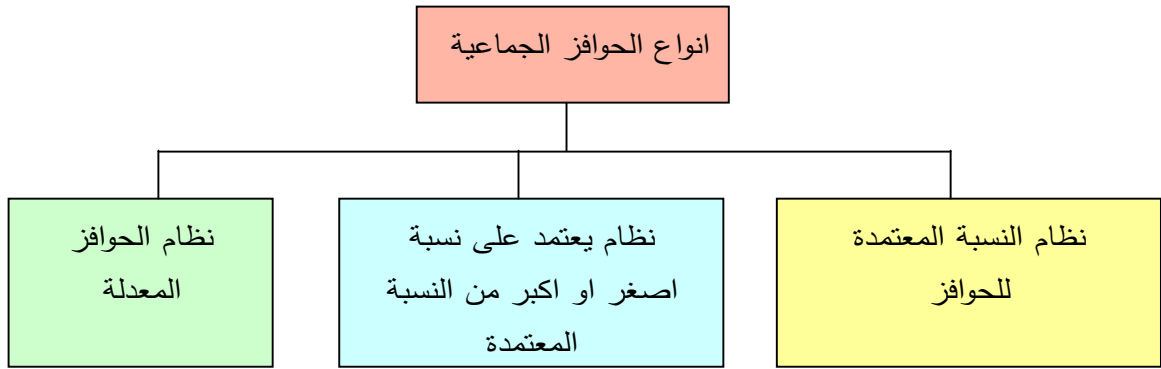
(طريقة جانت Gantt)

- في هذه الطريقة يحدد معدل انتاجي قياسي وزمن قياسي للاداء فعندما يتجاوز الفرد الانتاج القياسي خلال هذه الفترة يمنح الأجر مضافاً له نسبة محددة من اخر الزمن الفعلي للاداء.



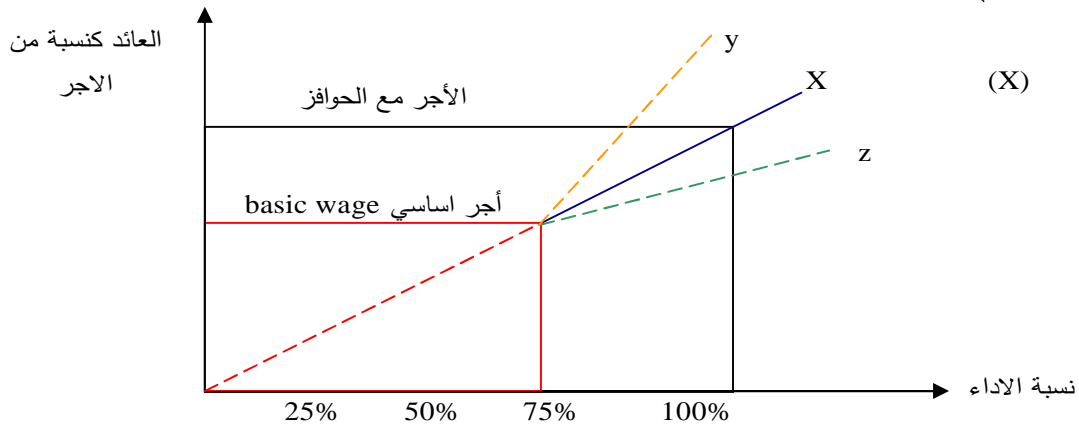
٤-٩-٢ نظام الحوافز المادية الجماعية

- * ترتبط باداء مجموعة من العاملين سويه وعلى جهدكم كفريق عمل واحد
- * تدفع هذه الحوافز الى مجموعة العاملين المشاركين بعملية انتاجية واحدة او عاملي قسم واحد.
- * يعد حافز مالياً ونفسياً واجتماعياً لانه يبعث الاحساس بالانتماء للجماعة
- * يعتمد على اساس
 - زيادة انتاج
 - خفض التكاليف
 - زيادة ارباح ومبيعات
- * يضعف روح المنافسة الفردية ولمعالجة ذلك (على الادارة ان تكافأ المتميزين في المجموعة اضافة الى الحافز الجماعي).



(طريقة النسبة المعتمدة)

- هذه الطريقة تستند الى ان العامل يؤدي (٧٥%) من نسبة الاداء القياسي يستحق الاجور الاعتيادية وعندما يصبح الاداء القياسي (١٠٠%) يزداد اجر العامل بنسبة (١٣٣%).



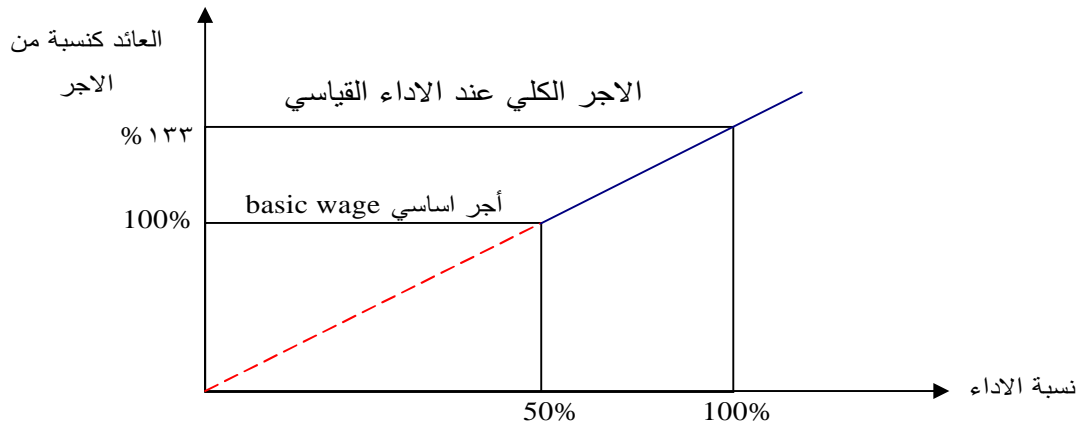
٢- نظام يعتمد على نسبة اصغر او اكبر من النسبة المعتمدة

- في هذا النوع يتم تحديد نسبة لمنح الحوافز تخضع لنظام وتكون فيه الحوافز اقل من النسبة المعتمدة (الاجر الشهري) او فيه الحوافز بنسبة اكبر من النسبة المتعمد وحسب ما تحدده الشركة.

وكما بالمخطط في النظام المعتمد (الخطان Z ، y) .

٣- نظام الحوافز المعدلة Gear Bonus Schem

* يشابه هذا النظام نظام النسبة المعتمد لكن منح الحوافز لا يبدأ من اداء يساوي ٧٥% من الاداء القياسي ولكنه يبدأ من نسبة يتم تحديدها من قبل الشركة على ان يتم الحصول على حوافز تعادل ٣٣% من الاجر الاساسي عند الوصول الى انجاز يكافئ الانجاز القياسي ١٠٠% وكما بالشكل.



ملحق استمارة أستبيان

زميلي المهندس ... زميلتي المهندسة

نهديكم تحياتنا ...

طياً استمارة استبيان تم وضعها حول موضوع الحوافز آملين تعاونكم معنا والادلاء بما ترونه مناسباً وصريحاً وواضحاً بما يتعلق بموضوع الحوافز .
شاكرين تعاونكم معنا مع التقدير ...
ملاحظة: ضع علامة () في المربع الذي تراه مناسباً او تحديد ما تعتقده مناسباً عند ذكر كلمة (تذكر).

القسم الاول: المعلومات العامة والشخصية

- ١- استمارة الشركة او الدائرة.
- ٢- التحصيل الدراسي.
- ٣- المنصب الاداري.
- ٤- عدد سنوات الخبرة.
- ٥- عدد البرامج في المجال الفني والاداري التي شاركت فيها.
- ٦- هل تزاول اختصاصك.
- ٧- هل تعتقد بأن المسؤوليات واضحة امامك.

القسم الثاني:

١- ما هو تقييمك الشخصية للطرق التالية لغرض منح الحوافز

مناسب جداً	مناسبة	غير مناسبة
١- تحفيز معنوي		
٢- تحفيز مادي فقط		
٣- تحفيز مادي ومعنوي		
٤- منح ساعات اضافية مقابل انتاج		
٥- منح اجازات مع الراتب		

٢- ما الاسلوب المتبع في دائرتكم ان وجد وما رايتك فيه:

٣- لو وضعت اوزان معيارية تتراوح بين ١-٤ وحدات كما مدون ادناه لغرض صرف مستحقات الحوافز للعاملين بالوظائف الادارية والفنية ضع اشارة في المكان المناسب.

ت	الاوزان المعيار	مهم جدا (٣)	مهم (٣)	قليل اهمية (٢)	غير مهم (١)
١.	الدرجة الوظيفية				
٢.	عدد سنوات الخدمة				
٣.	المستوى التعليمي (الشهادة)				
٤.	الاختصاص				
٥.	الجهد الفكري المطلوب والتركيز				
٦.	الجهد العضلي المطلوب				
٧.	ظروف العمل				
٨.	التعرض للخطورة				
٩.	المبادرة والابداع				
١٠.	درجة تحمل المسؤولية				
١١.	درجة السرية للاعمال المكلفة بها				
١٢.	الموقع الجغرافي				
١٣.	درجة الالتزام بالدوام				
١٤.	حجم العمل المكلف به				
١٥.	تعامل الموظف مع الامور المالية				

٤- ما رايك في مدير المشروع الملائم لتحفيز العمل.

مُناسب جدا	مُناسب	غير مُناسب

أ- مدير يطبق نظرية X
ب- مدير يطبق نظرية Y

طريقة تيلر	طريقة هالسي	طريقة روان	طريقة جانس

٥- افضل الطرق للحوافز الفردية في رايك

النسبة المعتمدة للحوافز	يعتمد على نسبة اكبر او اصغر من المعتمدة	نظام الحوافز المعدل

٦- افضل الطرق للحوافز الجماعية في رايك وتلائم واقعنا