

# نظام المكافآت التشجيعية وحوافز الأداء في حكومة عجمان

2018

## المحتويات

### الباب الأول: الإطار العام

02	أولاً:- المصطلحات والمعاني
05	ثانياً:- المقدمة
06	ثالثاً : الأهداف
06	رابعاً: نطاق التطبيق
07	خامساً: الأدوار والمسؤوليات
16	دائرة الموارد البشرية
18	الرؤساء / مديرو العموم في الجهات الحكومية
21	لجان المكافآت والحوافز في الجهات الحكومية
22	المسؤول المباشر / رئيس الفريق أو اللجنة
26	وحدات الشؤون المالية في الجهات الحكومية
24	وحدات الموارد البشرية في الجهات الحكومية

### الباب الثاني:

#### المفاهيم والإعتبارات الأساسية عند تصميم برامج المكافآت والحوافز

12	أولاً : بعض المفاهيم ذات الصلة بالمكافآت والحوافز
15	ثانياً: العلاقة بين الحوافز والأداء
20	ثالثاً: تعددية المكافآت والحوافز ومرونة صرفها حسب طبيعة العمل
23	رابعاً: العوامل المؤثرة على فعالية برامج المكافآت والحوافز

## الباب الثالث:

### برنامج المكافآت والحوافز وآليات التطبيق في الحكومة

29	أولاً : المكافآت والحوافز المباشرة
30	ثانياً : مكافآت الأداء الإستثنائي
38	ثالثاً : أحكام عامة

## الباب الرابع:

### النماذج والملاحق

#### 01 الإطار العام

#### أولاً:- المصطلحات والمعاني

المصطلح أو المفهوم	التفسير أو المعنى
الدولة	الإمارات العربية المتحدة.
الإمارة	إمارة عجمان.
الحكومة	حكومة عجمان.
دائرة الموارد البشرية	دائرة الموارد البشرية في حكومة عجمان.
الجهة حكومية	أي دائرة أو مؤسسة أو هيئة أو مجلس أو جهاز أو إدارة أو أي منشأة أخرى تتبع لحكومة الإمارة، وتكون موازنتها ضمن الموازنة السنوية لها، وتشمل العبارة أي جهة أخرى يقرر التشريع المحلي الصادر بإنشائها، أو بإعادة تنظيمها، إخضاع موظفيها لأحكام قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان.
الرئيس	القيادي الأعلى الذي يعينه الحاكم بمرسوم أميري لرئاسة الجهة الحكومية المعنية، أو لرئاسة مجلس إدارتها أو مجلس أمنائها بحسب الحال، وتشمل العبارة المدير العام في حالة عدم تعيين رئيس للجهة الحكومية المعنية.
المدير العام	مدير عام الجهة الحكومية، وتشمل العبارة المدير التنفيذي أو الأمين العام في الجهة الحكومية المعنية أو من في حكمهما.

المصطلح أو المفهوم	التفسير أو المعنى
القانون	المرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2017م بشأن إصدار قانون الموارد البشرية في حكومة عجمان.
اللائحة التنفيذية	القرار رقم (12) لسنة 2017م بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون الموارد البشرية في حكومة عجمان.
المسؤول المباشر	الشخص الذي يكلف بمهام ومسؤوليات الإشراف المباشر على الموظفين وتحديد مستوى الأداء المطلوب منهم وإعداد برامج التدريب والتطوير الخاصة بهم.
الموظف	كل شخص طبيعي يشغل وظيفة مدنية من وظائف الجهة الحكومية المعنية، أيًا كانت طبيعة عمله أو مسمى وظيفته، ولا تشمل العبارة العمال الذين تنظم شؤون استخدامهم لوائح أو نظم خاصة.
وحدة الموارد البشرية	الوحدة الإدارية المعنية بالموارد البشرية في الجهة الحكومية المعنية.
المكافآت والحوافز	المكافآت التشجيعية وحوافز الأداء ويقصد بها المقابل المادي كالنقود أو الهدايا العينية أو المقابل المعنوي كشهادات الشكر والتقدير والتي تمنح للموظف كأداة تشجيع أو مكافأة على سلوك أو أداء متميز خلال أوقات العمل الرسمية أو خارجها يسهم في تطوير إجراءات العمل أو زيادة الإنتاجية أو رفع مستوى الخدمة.
لجنة المكافآت والحوافز	لجنة المكافآت والحوافز التي يتم تشكيلها وفقاً لأحكام هذا النظام.
نظام إدارة الأداء السنوي	نظام إدارة الأداء الوظيفي المعمول به في حكومة عجمان والصادر بموجب القانون وأي نظام آخر يحل محله مستقبلاً.
الراتب الأساسي الشهري	الراتب الأساسي المقرر لبداية مربوط الدرجة الوظيفية وما يطرأ عليه من زيادات بموجب أحكام القانون واللائحة التنفيذية أو الأنظمة الصادرة بموجبهما والذي يتقاضاه الموظف في وقت استحقاق المكافأة أو الحافز.

## ثانياً : المقدمة

تهدف أنظمة المكافآت والحوافز بشكل أساسي إلى دعم أنماط الأداء المتوافقة مع إستراتيجية الجهات الحكومية وتعزيز السلوك الإيجابي داخل بيئة العمل فيها ، وإستدامة

ثقافة التميز والإبداع بين موظفيها. لذا يمكن القول بأن برامج نظام المكافآت والحوافز هي بمثابة إمتداد لإستراتيجية الحكومة الرامية إلى المحافظة على كفاءات بشرية متميزة وتحفيز مهارات الموارد البشرية في الحكومة والمساهمة في خلق بيئة عمل جاذبة.

وتنفيذاً للمرسوم الأميري رقم (4) لسنة 2017 بإصدار قانون الموارد البشرية والذي كلف دائرة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد نظام للمكافآت التشجيعية وحوافز الأداء، وبحيث يتضمن ذلك النظام فئات وقيم المكافآت التشجيعية، وحوافز الأداء، وقيمة كل منها، والتي يجوز للرئيس أو من يفوضه منحها لأي موظف متميز يفوق أدائه معدلات الأداء المتوقعة، أو تسهم مقترحاته في تطوير الأداء، أو في تبسيط الإجراءات، أو في خفض النفقات في الجهة الحكومية التي يعمل بها، أو يسهم بشكل إيجابي في حصول الجهة الحكومية التي يعمل بها على جائزة أو تقييم أو استحقاق مرموق؛ كما يجوز أن تكون المكافآت التشجيعية، وحوافز الأداء نقدية، كما يجوز أن تكون عينية أو معنوية.

وتسعى دائرة الموارد البشرية من خلال هذا النظام إلى توضيح فئات وبرامج المكافآت والحوافز المختلفة، وكيفية تصميم برنامج المكافآت الأكثر فعالية لتحقيق أهداف محددة أو تحفيز محددات الأداء المتميز وفقاً لأهداف الجهة الحكومية.

### ثالثاً :- الأهداف

- وضع معايير موحدة ومنهجية عادلة لأنظمة المكافآت والحوافز لموظفي الحكومة.
- تمييز أنماط الأداء الإستثنائي والمبدع وتعزيز ثقافة التميز بين الموظفين بما يساهم في تحقيق إستراتيجية الجهة الحكومية.
- العمل على زيادة جاذبية بيئة العمل من خلال إسعاد الموظفين ورفع مستويات الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي لديهم.
- زيادة تنافسية الرواتب والأجور والحوافز الممنوحة لموظفي الحكومة.
- التوعية بأهمية برامج المكافآت والحوافز في الجهة الحكومية، وكيفية تطوير تلك البرامج بشكل فعال لتلائم جميع فئات الموظفين.

### رابعاً: نطاق التطبيق

1. يطبق هذا النظام على كافة الجهات الحكومية المحلية في الإمارة والتي تسري عليها أحكام القانون واللائحة التنفيذية.
2. تطبق أحكام هذه النظام على موظفي كل جهة مستقلة، حتى لو نص بإنشائها أو بإعادة تنظيمها على وجود لوائح موارد بشرية خاصة بها، ما لم يصدر قرار خطي من رئيس المجلس التنفيذي باستثنائها من أحكام القانون.
3. لا تطبق أحكام هذا النظام على شاغلي الوظائف القيادية العليا في الجهات الحكومية.

### خامساً : الأدوار والمسؤوليات

تلتزم الأطراف المذكورة أدناه بالأدوار والمسؤوليات المحددة لكل طرف من الأطراف المعنية بتطبيق برامج نظام المكافآت والحوافز كما يلي:

الأدوار والمسؤوليات	الأطراف المعنية بتطبيق النظام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعريف بالنظام والتوعية بما جاء فيه من أحكام وشروط وملاحق.</li> <li>• إجراء التحديثات المطلوبة على النظام وفق إستقصاءات التطبيق ومقترحات التعديل، وبحسب أفضل الممارسات التي تتناسب مع احتياجات الجهات الحكومية وبما يواكب إستراتيجية الحكومة.</li> <li>• تقديم الدعم الإستشاري اللازم لوحدات الموارد البشرية في الجهات الحكومية فيما يخص تطبيق أحكام النظام.</li> <li>• متابعة الجهات الحكومية في الإمارة لضمان التزامها بتطبيق النظام بالطريقة الصحيحة.</li> </ul>	دائرة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل لجنة المكافآت والحوافز الداخلية سنوياً.</li> <li>• إعتماد الميزانية السنوية اللازمة لبرامج المكافآت والحوافز وفق الآليات والإجراءات المتبعة في الحكومة.</li> <li>• إعتماد شروط الترشيح والإختيار وتحديد صلاحية الصرف لبرامج المكافآت والحوافز الفورية والمباشرة.</li> <li>• إعتماد مكافآت الموظفين المستحقين للمكافأة وقيم الإستحقاق، وبما لا يخالف الأحكام الواردة في هذا النظام.</li> </ul>	الرؤساء / مديرو العموم في الجهات الحكومية
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد شروط الترشيح والإختيار لبرامج المكافآت والحوافز قيد التطبيق وفق ما جاء في هذا النظام.</li> <li>• إستلام ودراسة طلبات الترشيح لبرامج المكافآت بالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية المعنية لمراجعة البيانات حسب شروط الترشيح ومن ثم تحديد موقفها من الطلب بالقبول أو الرفض، ورفع القائمة النهائية بالمرشحين لبرامج المكافآت إلى الرئيس أو من يفوضه للإعتماد بحسب الشروط والإجراءات.</li> <li>• دراسة وتحديد قيم المكافآت التشجيعية وحوافز الأداء ومستحقها بحسب أحكام هذا النظام.</li> <li>• إدارة إجتماعات اللجنة وتسجيل محاضر الإجتماعات والقرارات الواردة فيها.</li> <li>• رفع تقرير سنوي إلى الرئيس أو من يفوضه بشأن تطبيق النظام في الجهة الحكومية المعنية.</li> </ul>	لجنة المكافآت والحوافز في الجهات الحكومية
	المسؤول المباشر / رئيس الفريق أو

الأدوار والمسؤوليات	الأطراف المعنية بتطبيق النظام
<ul style="list-style-type: none"> <li>• العمل على تشجيع موظفيه أعضاء اللجنة المعنية أو الفريق وتحفيزهم بإتجاه الأداء الأكثر تميزاً، والتأكد من منحهم التقدير المناسب وترشيحهم إلى برنامج المكافآت والحوافز الأنسب.</li> <li>• تعبئة نماذج الترشيح مرفق بها البيانات المطلوبة وإرسالها إلى وحدة الموارد البشرية المعنية في الجهة الحكومية.</li> </ul>	<p>اللجنة المرشحة للمكافأة أو الحافز</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من توفر المخصصات المالية لمتطلبات برامج المكافآت والحوافز في الجهة الحكومية وفق الميزانية المعتمدة.</li> <li>• صرف المكافآت لمستحقيها وفق قرارات الاعتماد وبحسب الإجراءات المعتمدة.</li> </ul>	<p>وحدات الشؤون المالية في الجهات الحكومية</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التعريف بآلية النظام والتوعية ببرامجه المختلفة والترويج له داخل الجهة الحكومية.</li> <li>• إدارة عملية تطبيق النظام بحسب الشروط والأحكام الواردة فيه.</li> <li>• إعداد الميزانية السنوية المطلوب تخصيصها لبرامج المكافآت والحوافز بالتنسيق مع اللجنة ووحدة الشؤون المالية ورفعها للإعتماد حسب الإجراءات المتبعة.</li> <li>• إستلام طلبات الترشيح لبرامج المكافآت والتنسيق مع الوحدات التنظيمية المعنية لمراجعة وإستيفاء البيانات وتوفيرها حسب شروط الترشح، ومن ثم رفع القائمة النهائية بالمرشحين المقبولين لبرامج المكافآت والحوافز إلى اللجنة حسب الشروط والأحكام.</li> <li>• إعداد متطلبات برامج المكافآت والحوافز مثل شهادات التقدير وبطاقات الشكر والهدايا العينية وفئات المكافآت المختلفة بالتنسيق مع وحدة الشؤون المالية في الجهة الحكومية.</li> <li>• تقييم برامج المكافآت والحوافز المطبقة ومستوى فعاليتها في تحقيق أهداف النظام ورفع أي ملاحظات أو مقترحات إلى دائرة الموارد البشرية من خلال تقارير دورية.</li> </ul>	<p>وحدات الموارد البشرية في الجهات الحكومية</p>

## 02 المفاهيم والإعتبارات الأساسية عند تصميم برامج المكافآت والحوافز

### مقدمة

يشير علماء السلوك إلى أن الحوافز الفعالة هي التي تحرك الدوافع لدى الأفراد، ومن دون فهم صحيح لتلك الدوافع والمحفزات تصبح أنظمة الحوافز عديمة الجدوى وقد تدخل من باب تضییع الجهد والوقت والمال.

لذا يهدف هذا الباب إلى التعريف ببعض المفاهيم الأساسية والنظريات التي تتعلق بالمكافآت والحوافز، وذلك للوقوف على أهم النقاط والأبعاد المتعلقة بأنظمة المكافآت والحوافز، وبالشكل الذي يساهم في مساعدة الجهات الحكومية على تصميم برامج مكافآت وحوافز أكثر فعالية.

### أولاً : بعض المفاهيم ذات الصلة بالمكافآت والحوافز

#### الرواتب والمزايا:

تهدف الرواتب إلى تحديد المقابل المالي لقيام الموظف بتأدية مهام وظيفته بحسب الدور الوظيفي وبحسب الدرجة الوظيفية بالشكل الذي ينظمه القانون أو اللائحة التنفيذية داخل الجهة الحكومية، وتصرف الرواتب شهرياً (تصرف لكل موظفي الجهة) بصرف النظر عن مستوى أداء الموظفين أو مستوى إنتاجهم، وتصمم قيم الرواتب لتتناسب مع إعتبارات الكفاءة والخبرة والمؤهل لجذب الكفاءات البشرية الأفضل وفق آلية ومنهجية تنظم ذلك. في حين تشمل المزايا جميع الإضافات الملحقه بالراتب مثل التأمين الصحي للموظف وتوفير المسكن أو صرف بدل للأثاث أو توفير سيارة أو بدل للسيارة أو بدل للهاتف أو أي مزايا أخرى تلحق بالراتب ولها نفس الصفات، وغالباً ما تعامل المزايا الملحقه معاملة الراتب فهي تشبه الرواتب في صفة الدورية وصفة الصرف الجماعي وعدم إرتباطها بمستوى الأداء أو الإنتاجية، وتهدف إلى جعل ظروف العمل أكثر جاذبية للكفاءات البشرية المميزة.

#### المكافآت والحوافز

بالرغم من تعدد التعريفات والتفسيرات لمفهوم الحوافز نظراً لتعدد وإختلاف وجهات نظر الدراسات والأبحاث في هذا المجال؛ إلا أن مجمل التعريفات أشارت إلى أن الحوافز "هي مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه بمستوى أداء عالي؛ وذلك عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".

ويجب التفرقة هنا بين مدلول الحافز (Incentive) والدافع (Motive)، فإذا كان الحافز عامل أو مؤثر خارجي فإن الدافع هو عامل داخلي ينبع من الموظف نفسه ليوجه طريقة تصرفاته. ويمكن للحوافز أن تحرك الدوافع الداخلية التي تشجع الموظف بدورها على زيادة وتميز أدائه،

ومن ثم تقدمه نتيجةً لأدائه المتفوق والتميز؛ الأمر الذي يؤدي إلى رضاه عن دروه في العمل وولائه للجهة الحكومية، وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى.

وغالباً ما يستخدم مصطلحي الحوافز والمكافآت للإشارة إلى نفس المدلول؛ فكلّاً من برامج الحوافز والمكافآت تهدف إلى دفع وتحفيز الموظفين نحو تحقيق أهداف الجهة الحكومية وتحقيق مستويات أداء أعلى، وحتى نتفهم سبب التفرقة بينهما بشكل أفضل ؛ يمكن القول بأن الحوافز دائماً ما ترتبط بتحقيق مؤشرات أداء مستقبلية، ويمكن قياسها بشكل كمي كأن يرتبط بنظام نقاط مثل مستوى إنتاجية محدد أو مستهدفات بيع متفق عليها أو تحقيق نسبة رضا عملاء محددة، في حين ترتبط المكافآت بأشكال إنجاز أخرى غير كمية وتم إنجازها في فترة سابقة، مثل المكافأة على الإبداع أو الابتكار أو المشاركة المجتمعية أو تحقيق درجة تميز أو تحصيل مستوى من التدريب التخصصي أو تطوير نظام إجراءات جديد أو أداء أكبر من المتوقع في العمل.

وعلى سبيل المثال، قد يستهدف الحافز تحقيق أهداف مستقبلية مثل مستوى رضا العملاء 85% للسنة القادمة إذا كان المستوى الحالي 80%، في حين تستهدف المكافأة أداء مميز ومجهود إستثنائي كان له أثر كبير خلال الفترة السابقة في تحقيق مركز متقدم في خدمة العملاء.

## الرضا الوظيفي:

تشير كثير من الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي إلى صعوبة تحديد مفهوم أو تعريف واضح لهذا المصطلح، وذلك بسبب ارتباطه بعدة أبعاد منها البعد الإنساني كمشاعر الموظف وقناعاته الشخصية، وكذلك طبيعة العمل والبيئة المحيطة بالعمل بمفهومها المتداخل اجتماعياً وثقافياً وأيضاً شكل النظام الإداري في الجهة الحكومية التي يعمل بها. لذا يمكن القول بأن "الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الموظف من وظيفته ومن زملاء العمل من نفس مستواه الإداري ومن مستويات أقل أو أعلى إدارياً، وكذلك من الجهة الحكومية التي يعمل فيها".

ويمكن اعتبار الرضا الوظيفي أحد أهم العوامل لسعادة الموظف وإستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل، فهو تعبير عن الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن السياسات واللوائح المنظمة لبيئة العمل. فهو شعور داخلي لدى الموظف اتجاه مايقوم به من عمل لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته، وقد تكون هذه المشاعر إيجابية أو سلبية.

وتجدر الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي وإيجابية الموظفين في بيئة عملهم وأثر ذلك على معدلات إنتاجهم وعلى مستوى جودة وتميز الخدمات المقدمة هي أحد أهم إستراتيجيات حكومة عجمان وحكومة دولة الإمارات، فسعادة الموظفين هي مفتاح الوصول لسعادة المتعاملين.

وتولي الدولة إهتماماً بالغاً بتحقيق السعادة وجودة الحياة، بل وتؤمن بأن تحقيق السعادة يمثل منهجية شاملة نحو تنمية و رفاه أفراد المجتمع من مواطنين ومقيمين. وأفضل ما يعبر



عن أهمية هذا التوجه لدى الدولة؛ هو تخصيص وزير دولة للسعادة وجودة الحياة ليطبق "البرنامج الوطني للسعادة والإيجابية".

## ثانياً: العلاقة بين الحوافز والأداء

اهتمت العديد من الدراسات والأبحاث بدراسة العلاقة بين الحوافز والأداء وتأثير ذلك على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، واعتمدت أغلب النظريات دراسة السلوك الإنساني بهدف الوصول إلى فهم المحفزات والدوافع التي تحرك الأفراد وتحكم طريقة تصرفاتهم، ومحاولة الاستفادة من ذلك في تصميم أنظمة إدارة أكثر فعالية في جعل بيئة العمل بيئة محفزة.

وفيما يلي عرض مختصر في شكل أهم النقاط لبعض النظريات الأوسع انتشاراً في مجال الحوافز والمكافآت، والتي بنيت على أساسها الكثير من أنظمة الإدارة وممارسات الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات والجهات الحكومية محلياً وعالمياً. لذلك يسلط هذا الجزء من النظام الضوء على الدراسات التي تؤكد على ضرورة فهم العلاقة بين فعالية نظام الحوافز ومستوى الأداء المتميز.

## نظرية ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية

### Maslow's Humanistic Pyramid Theory

- تعتبر من النظريات الأساسية التي بنيت عليها كثير من أنظمة الإدارة الحديثة. وتساعد النظرية في فهم احتياجات الأفراد عند كل مرحلة من مراحل التطور في هرم ماسلو، وبالتالي فهم شكل ونوع الحافز المناسب لكل فرد/موظف بطريقة أكثر فعالية وبالتالي رضا الموظف وتقدمه.
- تحدد النظرية مجموعة من الحاجات الأساسية لكل مرحلة من مراحل التطور والتي لا يمكن تجاوزها إلى المرحلة الأعلى من الهرم إلا بعد إشباعها.
- كما تشير النظرية إلى أن انخفاض مستوى الإشباع في عناصر أي مرحلة قد يؤدي إلى انحسار الفرد إلى المرحلة الأدنى من الهرم.

حاجات تأكيد الذات - Self Actualization

حاجات التقدير والاحترام - Esteem

حاجات الاجتماعية - Love-Belonging (Social Needs)

حاجات الأمن والحماية - Safety

حاجات الفسيولوجية (الأساسية) - Physiological

الشكل 1: نظرية ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية - Maslow's Humanistic Pyramid

## نظرية عاملي الحافز لهيرزبرج

### Herzberg's Motivator-Hygiene Factors Theory

- تعتبر من أهم النظريات التي ركزت على ظروف وبيئة العمل، وبنيت على أساسها كثير من أنظمة الحوافز والمكافآت والرواتب والمميزات الأخرى المدفوعة، وأيضاً طريقة تصميم الوظائف بحيث تصبح بيئة العمل محفزة.
- تحدد النظرية مجموعة من العوامل الأساسية أو الوقائية (Hygiene Factors) التي لا يمكن تجاهلها، وأوضحت أن تجاهل هذه المرحلة الأساسية قد تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وبالتالي إحباط الموظف كما أن إشباعها لا يعني التحفيز.
- حددت النظرية مجموعة من العوامل الأخرى التي يمكن أن تلعب دور المحفزات الفعلية (Motivators)، وكيف أن هذه المرحلة يمكن أن تؤدي إلى التحفيز وبالتالي رضا الموظف وتقدمه إلى مستويات الأداء المتميز.
- أوضحت النظرية أن البقاء في المسافة البينية بين المرحلتين (حتى بعد تخطي مرحلة الـ Hygiene Factors) قد لا يؤدي إلى وجود دافع على العمل والإنتاج بمستويات أداء عالية، وأنه يجب العمل على تحقيق مرحلة عوامل التحفيز (Motivators) بهدف الوصول إلى رضا الموظف.

#### متطلبات أساسية

##### Hygiene Factors

- الراتب والمميزات المدفوعة.
- الأمان الوظيفي.
- ظروف العمل.
- بيئة العمل.
- العلاقات داخل بيئة العمل.
- النظام الإداري للعمل واللوائح والقوانين المنظمة.

إحباط

#### الحافز

##### Motivator Factors

- العمل أو الدور الوظيفي نفسه، وقيمة هذا الدور الوظيفي وأهميته للجهة.
- روح التحدي والمنافسة في العمل.
- تلقي التقدير والتكريم بشكل مميز.
- توسع المسؤوليات والقدرة على التطور والترقي (التمكين).
- التمكن من إنجاز العمل وتحقيق النتائج.

الرضا الوظيفي

## الشكل 2: نظرية عاملي الحافز لهيرزبرج - Herzberg's Motivator - Hygiene Factors Theory

### نظرية الدفر

#### Alderfer's E.R.G Theory

- تتشابه نظرية الدفر E.R.G Theory كثيراً مع نظرية هرم ماسلو من حيث مرحلية الحاجات والانتقال من مرحلة إلى أخرى بعد إشباعها.
- تعد نظرية الدفر أبسط من نظرية "هرم ماسلو" في عدد المراحل، ويناقش "الدفر" مفهوم الحافز والدافع للتطور من خلال إشباع 3 مراحل رئيسية هي التي تدفع نحو رضا الموظف وبالتالي تقدمه.
- تساعد النظرية في فهم كيفية بناء أنظمة مكافآت وحوافز أكثر فعالية تدفع في اتجاه رضا الموظف وتقدمه، وكذلك فهم الأسباب التي قد تؤدي إلى إحباط الموظف وانخفاض مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي انخفاض مستوى الإنتاجية ومستوى أداء الموظف.

← الرضا - التقدم ←

حاجات النمو	حاجات الانتماء	حاجات البقاء
Growth Needs	Relatedness Needs	Existence Needs

→ الإحباط →

الشكل 3: نظرية الدفر - Alderfer's E.R.G Theory

### نظرية التوقع لفروم

#### Vroom's Expectancy Theory

- تعتبر من أهم النظريات التي تركز على الدافع على بذل الجهد وارتباط ذلك بآلية عمل أنظمة المكافآت والحوافز ودرجة وضوح وشفافية الإجراءات المنظمة.
- تحدد النظرية ثلاثة مراحل أساسية وهي مرحلة التوقع ومرحلة الآليات والإجراءات ومرحلة المكافأة التي تناسب الجهد المبذول.
- تعتقد النظرية بأن وضوح وشفافية الإجراءات وثقة الموظف في النظام المتبع قد تحفزه على العمل بجهد أكبر وتأدية مهامه بشكل أكثر تميزاً في "مرحلة التوقع/بذل الجهد".

- في حين تعبر المرحلة التالية "مرحلة مستوى الأداء" عن توقعات الموظف بالمقابل أو التعويض المناسب الذي يكافئ أو يتناسب مع مستوى أدائه المتميز، ويقين الموظف بأن الأداء المتميز يعتبر وسيلة للوصول للمكافأة.
- بحسب النظرية؛ يتوقع الموظف في المرحلة الثالثة "مرحلة المكافأة" نتيجة ما بذله من مجهودات وأن تتناسب المكافأة بقيمتها مع توقعاته، وفي حال كانت المكافأة مرضية فإن ذلك يدفع الموظف للرضا عن دوره الوظيفي وتحفيزه لبذل أداء أكثر تميزاً والتقدم ثانية.

المكافأة	مستوى الأداء	بذل الجهد
Rewards /Valence	/Perfomance	Effort /Expectancy
• المكافأة مرضية وتناسب مستوى الأداء كما توقعها الموظف، وبالتالي رضا الموظف وتحفزه على التقدم.	• يتوقع الموظف أن أدائه المتميز سيقابل بالمكافأة المناسبة وفق آلية واضحة وشفافة.	• يتوقع الموظف أن بذل الجهد سيؤدي إلى مستوى أداء متميز.

الشكل 4: نظرية التوقع لفروم - Vroom's Expectancy Theory

### ثالثاً: تعددية المكافآت والحوافز ومرونة صرفها حسب طبيعة العمل

لقد مرت أنظمة وآليات الحوافز والمكافآت بمراحل تطور مختلفة حتى تبلورت في صورتها الحالية، حيث ركزت أنظمة الحوافز في بداياتها على الحافز المادي والمربط بشكل مباشر بحجم الإنتاج، ثم أعقب ذلك مرحلة تطور في نظم الإدارة تركزت بشكل أكبر على العلاقات الإنسانية؛ الأمر الذي أثر في أنظمة الحوافز كي تهتم بالحافز المعنوي إلى جانب الحافز المادي، ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تبنت مفهوم رضا الموظف وبيئة العمل المحفزة والتي ربطت بين أشكال الحوافز (المادية والمعنوية) ومستوى تميز الأداء الفردي لدى الموظف، وبالتالي تميز أداء المؤسسة بشكل عام.

لذا تتعدد أنواع الحوافز والمكافآت بحسب الهدف منها، فيمكن أن تكون حوافز إيجابية أو تشجيعية أو حوافز سلبية، ويمكن أن تقدم بشكل فردي أو جماعي ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ملموس أو تحفيز معنوي. كما تتناولها الفقرات التالية:

الحوافز المادية:

الحوافز الجماعية:

الحوافز المعنوية:

الحوافز الفردية:

## أنواع الحوافز وأهدافها:

### الحوافز المادية:

تعتبر من أقدم وسائل التحفيز وأكثرها فعالية في تشجيع الموظف نحو بذل المزيد من الجهد والأداء المميز لتحقيق الهدف والحصول على نتيجة مباشرة وفورية، وتشمل الحوافز المادية أي مقابل مالي أو عيني مثل المكافآت والعلاوات أو أسهم الشراكة أو نسبة من الأرباح أو مكافآت على المقترحات أو مكافآت الأداء وتحقيق المستهدف. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تعمل الحوافز المادية بشكل سلبي كحرمان الموظف (مثلاً) من علاوات أو مكافآت الأداء بسبب عدم تحقيق المستهدف.

### الحوافز المعنوية:

في أحيان كثيرة تكون كلمات التقدير والشكر الأداة الأكثر تأثيراً وفعالية في تحفيز الموظفين؛ لما تشيعه لدى الموظفين من أجواء معنوية إيجابية. لذا لا يكتفى بالحوافز المادية وحدها؛ فهي غير قادرة على إشباع كل احتياجات الموظفين بل يجب أن تقتنر بالحافز المعنوي الذي يدعم الإحساس بتقدير الذات لدى الموظف وتحقيق مكانة اجتماعية بين زملاء العمل؛ وبالتالي زيادة إنتاجية الموظف وتميز أدائه وكذلك زيادة ولائه للعمل الحكومي والجهة الحكومية المنتسب لها.

وتشمل الحوافز المعنوية شهادات التقدير وخطابات الشكر وميداليات التميز وكذلك برامج الترفيه وفعاليات توزيع جوائز الأداء واللقاءات السنوية، وقد تشكل سياسات ونظم العمل في الجهة الحكومية حوافز معنوية للموظفين، حيث تعتبر ظروف العمل المحيطة ومرونة الاتصال المؤسسي والتمكين في العمل والتطور الوظيفي والمشاركة في اتخاذ القرار؛ كل تلك العوامل قد تشكل حوافز معنوية قوية وإيجابية نحو زيادة الإنتاجية وتميز مستوى الأداء لدى الموظفين، والعكس من ذلك فقد تشكل حوافز سلبية في حال انعدام تلك العوامل.

### الحوافز الفردية:

يقصد بها صرف الحوافز المادية أو المعنوية بشكل فردي تجاه موظف بعينه دون غيره بهدف تشجيعه أو مكافأته، لذلك يهتم هذا النوع من الحوافز بالمجهود والأداء الفردي بهدف إثارة جو من التنافس الإيجابي بين زملاء العمل ودفعهم إلى التميز بشكل مماثل للحصول على الأفضلية في المكافأة. ويفضل ألا تعمل الحوافز الفردية وحدها كأداة للتشجيع أو المكافأة حتى لا تؤثر سلباً على ثقافة وأسلوب العمل الجماعي.

### الحوافز الجماعية:

تهتم الحوافز الجماعية بتشجيع أو مكافأة الأداء أو المجهود الجماعي لفريق العمل أو زملاء العمل نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. حيث يهتم هذا النوع من الحوافز بالتركيز على زيادة التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق أو الوحدة التنظيمية في الجهة الحكومية بهدف تعزيز

الانتماء والولاء وتقوية روابط علاقات العمل وأشكال التواصل الأكثر فعالية وأكثر مرونة نحو تحقيق المصلحة العامة للفريق.

#### **رابعاً: العوامل المؤثرة على فعالية برامج المكافآت والحوافز**

يمكن القول بأن الجهات والمؤسسات الحكومية الناجحة هي التي تعمل على وضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء موظفيها بالشكل الذي يزيد من ولائهم للجهة الحكومية ومساعدتها على تحقيق الأهداف وتقديم خدمات أكثر تميزاً. لذا حاولت العديد من الدراسات والأبحاث الوصول إلى وصفة فعالة تعمل على رفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين ليس بهدف زيادة مستوى جودة الخدمات وحسب؛ بل وزيادة إسهاماتهم المتميزة وتقديم أفكار خلاقة وحلول مبتكرة لمساعدة المؤسسة في الحفاظ على مستويات التميز أو تحقيق مفهوم استدامة التميز. ويعتبر عاملي العدالة والشفافية من أهم المتطلبات الأساسية للحصول على برامج مكافآت وحوافز فعالة في الجهات الحكومية.

#### **عامل العدالة:**

من أهم محددات نظم الموارد البشرية الفعالة، لذا فإن العدالة في نظام أو برنامج المكافآت والحوافز تقتضي أن تكون مستهدفات برامج المكافآت منطقية وذات صلة بطبيعة العمل وأهداف العمل ويمكن تحقيقها.

كذلك يجب أن تكون القاعدة الأساسية للحوافز والمكافآت هي تمييز صاحب الأداء الأفضل والمجهود الأكثر تميزاً بشكل واضح عن الآخرين. كما يجب أن يميز برنامج المكافآت والحوافز في الجهة الحكومية بين المستويات الإدارية أو يعكس التسلسل الهرمي للمستويات الإدارية.

وقد يتحول النظام أو البرنامج من تحفيز إيجابي إلى تحفيز سلبي للموظفين في حال اختلال عامل العدالة بسبب صعوبة تحقيق المستهدف أو المساواة بين مستويات الأداء في أسلوب وقيمة المكافأة.

#### **عامل الشفافية:**

يجب أن تتسم برامج المكافآت والحوافز بالشفافية والوضوح حتى تتمكن من تحقيق أهداف تطويرها بفعالية، وأن تحتوي على آلية تطبيق واضحة ذات إجراءات بسيطة وغير معقدة وأن تكون معروفة للجميع.

وكذلك يجب توعية جميع الموظفين في الجهة الحكومية بشروط الترشيح وآلية الاختيار أو آلية عمل لجان المكافآت والحوافز الداخلية من خلال الورش والكتيبات التعريفية ونشر الشروط وقيمة المكافآت المطروحة في البرنامج بشكل فعال.

#### **عوامل أخرى لها تأثير على فعالية نظام المكافآت والحوافز:**

- عدم دقة أو كفاءة نظام تقييم الأداء أو تطبيقاته كأحد مداخل الترشح لبرامج المكافآت والحوافز.

- تنوع المكافآت والحوافز، المزيج المناسب من برامج المكافآت والحوافز والمرضي لكل احتياجات الموظفين.
- فعالية تطبيقات نظام المكافآت والحوافز في تحقيق الأهداف المرجوة، وحتى لا يصبح النظام عبئاً مالي بلا جدوى.

يمكن تلخيص أهم النقاط التي تساعد في فهم هذا الباب كالآتي:

- تهدف برامج المكافآت والحوافز باختلاف أنواعها وفئاتها إلى تمييز صاحب الأداء المتميز وتشجيعه على مواصلة مجهوداته المبدعة وزيادة أدائه.
- تلعب المكافآت والحوافز دوراً فعالاً ومهماً في زيادة إنتاجية الموظفين وتميز مستويات أدائهم، وتنبع الأهمية من حاجة الأفراد للإحساس بدورهم المؤثر وتقدير مجهوداتهم.
- حتى تحقق برامج المكافآت والحوافز أهدافها بفعالية وتحقق ميزة أو إضافة للموظف؛ يجب إشباع العوامل الأساسية ككفاية الرواتب والمزايا وتنظيم ظروف وبيئة العمل، حيث لا يمكن الاعتماد على المكافآت والحوافز وحدها كأداة لزيادة دخل الموظف.
- هناك مجموعة من العوامل الهامة لتحقيق فعالية نظام المكافآت والحوافز في الجهة الحكومية مثل عامل الشفافية والوضوح والعدالة وعلانية الشروط وطريقة الاختيار ومساندة ودعم الإدارة العليا في الجهة الحكومية، وهو ما حرص هذا النظام على توضيحه.

### 03 برنامج المكافآت والحوافز وآليات التطبيق في الحكومة

#### برنامج المكافآت والحوافز:

يتضح من كل ما سبق حرص القيادة في الحكومة على تطبيق أنظمة مكافآت وحوافز فعالة في الجهات الحكومية في الإمارة، وتؤكد دائرة الموارد البشرية على حرصها في ترجمة تلك التوجهات من خلال إصدار هذا النظام، والذي راعت من خلاله أن تتسم البرامج المطروحة بالفعالية وأن تلائم جميع فئات الموظفين في الجهات الحكومية. ويحوي هذا الباب فيما يلي شرح تفصيلي لبرامج نظام المكافآت والحوافز وآلية تطبيقه وكذلك شروط وأحكام الاستحقاق.

#### لجنة المكافآت والحوافز:

1. يتعين على كل جهة حكومية تشكيل لجنة داخلية تسمى "لجنة المكافآت والحوافز" تتولى مسؤولية الاختيار بين المرشحين لبرامج المكافآت والحوافز بحسب معايير وشروط استحقاقها.
2. تشكل اللجنة بقرار من الرئيس أو من يفوضه برئاسة المدير العام؛ على أن تضم في عضويتها مجموعة من أصحاب الخبرة والكفاءة من مديري الوحدات التنظيمية، و يكون من بينهم مدير وحدة الموارد البشرية، ومدير وحدة الشؤون المالية ويمكن ضم أي طرف آخر تراه اللجنة ضرورياً لإتمام المهام المنوطة بها على أن لا يتجاوز عدد أعضاء اللجنة عن 3 أعضاء.

3. تجتمع اللجنة بشكل دوري لمناقشة الترشيحات المتعلقة بأسماء الموظفين الذين يستحقون المكافآت والحوافز، ممن يتم التنسيب بأسمائهم من قبل وحدة الموارد البشرية. وبحسب الآلية المدرجة في هذا النظام.
4. ترفع اللجنة قائمة مستحقي المكافآت والحوافز إلى الرئيس أو من يفوضه للاعتماد.

## أولاً: المكافآت والحوافز المباشرة

تأتي برامج المكافآت الفورية (المباشرة) في إطار استكمال منظومة المكافآت والحوافز في الجهة الحكومية بحسب توجهات القيادة في الإمارة نحو تمييز المبدعين والمبتكرين من أصحاب الأداء المتميز من موظفي الحكومة، إذ يساهم برنامج المكافآت المباشرة في تقدير وتشجيع استدامة جهود الإبداع والابتكار بين موظفي الجهة الحكومية، وكذلك تفعيل التأثير الإيجابي والمحفز للثناء الفوري للموظفين المتميزين وفرق العمل، ودفعهم نحو المزيد من التقدم وتحقيق ما هو أبعد من المتوقع. وكذلك مكافأة وتقدير المجهود المميز لموظفي الجهة الحكومية اعتماداً على نتائج تقييم الأداء السنوي في نظام إدارة الأداء.

## المكافآت والحوافز المباشرة

### معايير الاستحقاق

تعتبر هذه المكافأة بمثابة أداة مرنة وفورية تساعد مسؤولي الوحدات التنظيمية على مكافأة وتقدير موظفيهم من ذوي الجهود الاستثنائية والأداء المميز أو مكافأة وتقدير المجهود المميز لأصحاب نتائج الأداء؛ "أداء يفوق التوقعات بشكل ملموس" و "أداء يفوق التوقعات" و "أداء يفوق التوقعات" في نظام إدارة الأداء، وذلك بحسب تقديرات المسؤولين المباشرين وبحسب توفر الموازنة المخصصة لذلك.

البرنامج	العدد / القيمة	الفئة المستهدفة	دورية الصرف	صلاحية الصرف
المكافآت والحوافز المباشرة	يستحق الموظف المعني مكافأة مباشرة (نقدية أو عينية) لا تزيد قيمتها عن الراتب الأساسي الشهري للموظف المعني.	جميع موظفي الجهة الحكومية	تصرف في أي وقت خلال السنة	الرئيس أو من يفوضه

## ثانياً: مكافآت الأداء الاستثنائي

بدورها تهتم برامج المكافآت الاستثنائية بتقدير وتشجيع استدامة جهود الإبداع والابتكار والخدمة المجتمعية، وكذلك النتائج الاستثنائية لفرق العمل في إدارة المشاريع وتحقيق ما هو أبعد من المتوقع. ويتعين على الجهات الحكومية إتباع آلية عمل تلك البرامج ومعايير استحقاقها والشروط المنظمة لذلك الاستحقاق كما توضحها الجداول التالية:

1. الموظف المبتكر

2. الموظف المجتمعي



3. موظفي الفئة الخدمية والمعاونة
4. المدير المثالي
5. أفضل لجنة مرشحة/فريق عمل مرشح

## 1. الموظف المبتكر

### معايير الاستحقاق

تصرف هذه المكافأة للموظف صاحب الأفكار المبدعة أو المبادرات المبتكرة بأسلوب ذكي وفعال يخدم زيادة الإنتاج أو توفير الموارد أو إعطاء قيمة مضافة، وتوضح النقاط التالية شروط استحقاق هذه المكافأة:

- أن يقدم الموظف أفكار استثنائية أو مبادرات مبتكرة أو جديدة وأن تلقى قبول الجهة الحكومية المعنية.
- أن تساهم الفكرة/المبادرة في زيادة الإنتاجية أو خفض التكلفة أو رفع مستوى أداء الوحدة التنظيمية المعنية.
- أن تكون الفكرة/المبادرة عملية ويمكن تطبيقها بشكل فعلي وقياس نتائجها من خلال مؤشرات.
- ألا تكون فكرة/مبادرة تم طرحها من قبل في جهة حكومية أخرى أو حصلت جوائز سابقة.
- يمكن أن تمنح هذه المكافأة لأكثر من موظف على مستوى الجهة الحكومية ممن تنطبق عليهم الشروط.

دورية الصرف	الفئة المستهدفة	العدد / القيمة	البرنامج
سنوية	جميع موظفي الجهة الحكومية	يستحق كل موظف معني تم إختياره: <ul style="list-style-type: none"> <li>• شهادة تقدير.</li> <li>• مكافأة لا تزيد قيمتها عن الراتب الأساسي الشهري للموظف المعني.</li> </ul>	مكافآت الأداء الاستثنائي (الموظف المبتكر)

## 2. الموظف المجتمعي

### معايير الاستحقاق

تصرف هذه المكافأة للموظف صاحب المبادرات المجتمعية أو المشارك في أعمال تطوعية، وتوضح النقاط التالية شروط استحقاق هذه المكافأة:

- أن يقدم الموظف ما يثبت مشاركته الفعالة في أحد الأعمال التطوعية أو الخدمة المجتمعية.

- أن يكون عمل تطوعي أو خدمي بدون أجر وخارج أوقات العمل (الدوام الرسمي).
- ألا يتعارض مع شروط وأحكام سياسة العمل التطوعي التي أصدرتها الموارد البشرية المركزية.

وتتولى اللجنة داخل كل جهة حكومية عملية الاختيار بين المرشحين، ويجوز منح هذه المكافأة لأكثر من موظف على مستوى الجهة الحكومية ممن تنطبق عليهم الشروط.

دورية الصرف	الفئة المستهدفة	العدد / القيمة	البرنامج
سنوية	جميع موظفي الجهة الحكومية	يستحق كل موظف معني تم إختياره:  • شهادة تقدير. • مكافأة لا تزيد قيمتها عن الراتب الأساسي الشهري للموظف المعني.	مكافآت الأداء الاستثنائي (الموظف المجمعي)

### 3. موظفي الفئة الخدمية والمعاونة

#### معايير الاستحقاق

تختص هذه المكافأة بموظفي الفئة الخدمية والوظائف المعاونة. وتوضح النقاط التالية شروط استحقاق هذه المكافأة:

- أن يبذل الموظف جهوداً متميزة في إنجاز مهام عملة بأساليب فعالة ترفع من معدلات إنتاجه.
- أن يتواصل الموظف في بيئة عمله بشكل إيجابي وفعال مع زملاء العمل ومع المتعاملين ومع الشركاء الإستراتيجيين للجهة الحكومية التابع لها.
- أن يكون حسن السير والسلوك وملتزم بساعات الدوام الرسمية.

وتتولى اللجنة داخل كل جهة حكومية عملية الاختيار بين المرشحين، ويجوز منح هذه المكافأة لأكثر من موظف على مستوى الجهة الحكومية ممن تنطبق عليهم الشروط.

دورية الصرف	الفئة المستهدفة	العدد / القيمة	البرنامج
سنوية	جميع موظفي الفئة الخدمية والوظائف المعاونة في الجهة الحكومية	يستحق كل موظف معني تم إختياره:  • شهادة تقدير. • مكافأة لا تزيد قيمتها عن الراتب الأساسي	مكافآت الأداء الاستثنائي (موظفي الفئة الخدمية والمعاونة)

دورية الصرف	الفئة المستهدفة	العدد / القيمة	البرنامج
		الشهري للموظف المعني.	

#### 4. المدير المثالي

##### معايير الاستحقاق

تشجع هذه المكافأة على إدارة علاقات عمل قوية ومستوى تواصل فعال بين المدير وموظفيه، ويمكن التعرف على وجود تلك العلاقات القوية والفعالة من خلال طريقة عمل الفريق التابع للمدير المعني، ونجاحه في تحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضح النقاط التالية شروط استحقاق هذه المكافأة:

- أن يبذل الموظف "المدير" جهوداً متميزة في تحقيق كل أهداف وحدته التنظيمية كما جاءت في الخطة التشغيلية المعتمدة.
- أن يبذل الموظف "المدير" جهوداً متميزة في إنجاز مهام عمله بأساليب مبتكرة وذكية وفعالة ترفع من معدلات إنتاج فريق عمله في الوحدة التنظيمية المسؤول عنها.
- أن يساهم الموظف "المدير" من خلال مقترحات عملية أو في مشاريع تعمل على زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق النتائج أو رضا المتعاملين أو الشركاء الإستراتيجيين.
- أن يتواصل الموظف "المدير" في بيئة عمله بشكل إيجابي وفعال مع فريق عمله ومع زملاء العمل ومع المتعاملين ومع الشركاء الإستراتيجيين للجهة الحكومية التابع لها.
- تعتبر زيادة نسبة الرضا الوظيفي داخل الوحدة التنظيمية التابعة للمدير المرشح للمكافأة مؤشر قوي على تميزه في إدارة فريق العمل التابع له.
- تتولى اللجنة داخل كل جهة حكومية عملية الاختيار بين المرشحين، وتمنح هذه المكافأة لأفضل موظف "مدير" على مستوى الجهة الحكومية ممن تنطبق عليهم الشروط.
- يتم إختيار موظف واحد فقط.

#### البرنامج

##### مكافآت الأداء الاستثنائي (المدير المثالي)

##### الفئة المستهدفة

جميع مسؤولي الوحدات التنظيمية في الجهة الحكومية (مدير إدارة / رئيس قسم / مدير مكتب / مدير مركز / مدير فرع)

## العدد / القيمة

يستحق الموظف المعني:

- شهادة تقدير
- مكافأة لا تزيد قيمتها عن الراتب الأساسي الشهري للموظف المعني

## دورية الصرف

سنوية

### 5. أفضل لجنة مرشحة / فريق عمل مرشح

#### معايير الاستحقاق

تهدف هذه المكافأة إلى تشجيع تنظيم وإدارة اللجان المؤقتة وفرق العمل بشكل أكثر فعالية داخل الجهات الحكومية، والعمل على تحقيق مستويات تواصل فعالة بين أعضاء اللجان / الفرق ونجاحهم في تحقيق الأهداف المطلوبة. وتوضح النقاط التالية معايير استحقاق هذه المكافأة:

- أن تبذل اللجنة المرشحة / فريق العمل المرشح جهوداً متميزة في تحقيق كل أهدافها وإنجاز مهامها كما جاء في قرار إنشائها وخطتها المعتمدة.
- أن يتواصل أعضاء اللجنة المرشحة / فريق العمل بشكل إيجابي وفعال فيما بينهم ومع زملاء العمل ومع المتعاملين ومع الشركاء الاستراتيجيين للجهة الحكومية التابعين لها (في حالة وجود ذلك).
- ألا يتجاوز عدد أعضاء اللجنة المرشحة/فريق العمل المرشح عن ٨ أعضاء كحد أقصى.
- تتولى لجنة المكافآت والحوافز داخل كل جهة حكومية عملية الاختيار بين اللجان الدائمة المرشحة، وتمنح هذه المكافأة لأفضل لجنة مرشحة أو فريق عمل مرشح على مستوى الجهة الحكومية ممن تنطبق عليهم الشروط.
- يمكن اختيار أكثر من اللجنة المرشحة / فريق العمل المرشح في حالة وجود أكثر من فريق مرشح ممن تنطبق عليهم الشروط وبحسب توفر الموازنة المخصصة لذلك.

## البرنامج

### مكافآت الأداء الاستثنائي (أفضل لجنة / فريق عمل)

#### الفئة المستهدفة

جميع اللجان المؤقتة والدائمة / فرق العمل في الجهة الحكومية

يستحق الموظف المعني:

- مكافأة لا تزيد قيمتها عن الراتب الأساسي الشهري للموظف المعني

## دورية الصرف

سنوية

### ثالثاً: أحكام عامة

1. تصرف جميع المكافآت والحوافز بقرار من رئيس الجهة الحكومية بحسب الشروط والمعايير الواردة في النظام ووفقاً للموازنة المعتمدة المخصصة لذلك.
2. يتم ترشيح الموظف لبرامج المكافآت والحوافز المنصوص عليه في هذا النظام بعد إكماله ستة أشهر على الأقل في العمل في الجهة الحكومية المعنية.
3. يتم ترشيح الموظف لبرامج المكافآت والحوافز من خلال مسؤوله المباشر / رئيس اللجنة المرشحة أو الفريق التابع له الموظف وبالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية في جهته الحكومية.
4. لا تمنح أي مكافآت أو حوافز للموظف الحاصل على أي جزاءات أو مخالفات إدارية مع مراعاة أحكام وشروط القانون.
5. لا يتم ترشيح الموظف الحاصل على درجات تقييم أداء أقل من "3 - يفي بالتوقعات" لأي برامج مكافآت أو حوافز.
6. تمنح المكافآت أو الحوافز للموجودين على رأس عملهم وقت صدور قرار منح المكافآت أو الحوافز ولا تمنح مكافآت أو حوافز لأي موظف انتهت خدمته قبل صدور قرار منح المكافآت أو الحوافز.
7. يتم إيقاف أي برنامج للمكافآت في حال لم تتوصل اللجنة إلى الفائز المستحق للمكافأة من بين الموظفين المرشحين بحسب الشروط الموضوعية أو في حال عدم وجود مرشحين حسب الشروط، ويجوز تحويل قيمتها إلى حساب فئات مكافآت أخرى.
8. لا تشمل برامج المكافآت والحوافز الواردة في هذا النظام فئة شاغلي الوظائف القيادية العليا.

1. تقوم لجنة المكافآت والحوافز بدور هام في التأكد من تطبيق شروط استحقاق برامج المكافآت بالتنسيق مع وحدة الموارد البشرية في الجهة الحكومية.
2. تتيح بعض برامج المكافآت والحوافز في هذا النظام اختيار أكثر من مستحق واحد للمكافأة من بين الموظفين المرشحين، ويعتبر الفاصل في مكافأة عدد أكبر من الموظفين (إلى جانب تحقق الشروط الموضوعية) هو توفر الموازنة المعتمدة المخصصة لذلك.

3. تلتزم الجهات الحكومية بتطبيق برامج المكافآت والحوافز الواردة في هذا النظام حسب الشروط والمعايير الواردة فيه، ويتعين على الجهات إيقاف أي برامج مكافآت أخرى تستهدف نفس الفئات المذكورة في هذا النظام.
4. يجوز للجهة الحكومية إعادة تشكيل اللجنة بشكل سنوي من باب الحرص على فعالية عملها.
5. يجوز للرئيس أن يفوض من يراه مناسباً من شاغلي الوظائف العليا للقيام بمباشرة بعض اختصاصاته المسندة إليه بموجب صلاحيات أحكام هذا النظام.

## 04 النماذج والملاحق

### أولاً: خريطة إجراءات استحقاق المكافأة داخل الجهة الحكومية

#### 01 المسؤول المباشر للموظف / رئيس الفريق / اللجنة

تقديم نموذج ترشيح موظف للمكافأة (مرفق به المستندات اللازمة حسب الشروط).

#### 02 وحدة الموارد البشرية

ترفع وحدة الموارد البشرية المعنية في الجهة الحكومية المرشحين للمكافآت مستوفي الشروط بحسب هذا النظام.

#### 03 لجنة المكافآت والحوافز الداخلية

تدرس لجنة المكافآت والحوافز الداخلية في الجهة المرشحين المستحقين للمكافأة وتختار من بينهم حسب الشروط الموضوعية وترفع القائمة النهائية لاعتماد رئيس الجهة.

#### 04 وحدة الموارد البشرية

تتسلم وحدة الموارد البشرية المعنية في الجهة قوائم الموظفين المستحقين للمكافآت وتصرف قيمها بالتنسيق مع الشؤون المالية.

#### 05 الموظف المستحق للمكافأة

يتسلم الموظف المستحق للمكافأة وفق نظام الجهة أو في مناسبات سنوية أو اجتماعات موظفي الجهة المعنية.

## ثانياً: النماذج

### توصية بترشيح موظف إلى أحد برامج المكافآت التشجيعية وحوافز الأداء

بيانات الطلب	تاريخ تقديم الطلب: .....
--------------	-----------------------------

اسم الموظف	.....
المسمى الوظيفي	.....
الرقم الوظيفي	.....
الدرجة الوظيفية	.....
المسؤول المباشر	.....

تاريخ التعيين	.....
القسم	.....
الإدارة	.....
القطاع	.....
آخر تقييم أداء سنوي	.....

فئة المكافأة أو الحافز المرشح لها الموظف ( ✓ )				
[ ] الموظف المبتكر	[ ] الموظف المجتمعي	[ ] المدير المثالي	[ ] أفضل لجنة/فريق عمل	[ ] موظفي الفئة الخدمية المعاونة
[ ] أحد برامج المكافأة والحوافز المباشرة المعتمدة داخلياً				

التوصية بالمكافأة / الحافز	
توصية المسؤول المباشر / رئيس اللجنة أو الفريق (مقدم الطلب)	
بيان المرفقات (البيانات الداعمة)	

اعتماد المسؤول المباشر: .....

مراجعة وحدة الموارد البشرية المعنية لبيانات الطلب والمرفقات	
اعتماد وحدة الموارد البشرية: .....	
توصية/اعتماد لجنة المكافآت والحوافز	
اعتماد رئيس لجنة المكافآت والحوافز: .....	
اعتماد الرئيس (أو من يفوضه)	

\* نسخة للشؤون المالية بعد الاعتماد

\* استخدم إعدادات الطباعة على الوجهين عند طباعة هذا النموذج

[www.ajmanhrd.gov.ae](http://www.ajmanhrd.gov.ae)