

مقترح لسياسة الحوافز المالية لمؤسسة

إعداد: د. امجد محمد إدريس

ملحوظة: هذا المقترح تم وضعه لمؤسسة أكاديمية بحثية، لكن محتواه سيساعدك في وضع تصور لسياسة الحوافز المالية لمؤسستك خاصةً إذا كانت غير ربحية.

المحتويات

3مقدمة:
3المبادئ:
4نظام التحفيز الكلي:
4تعريف المكافآت المالية في سياق المؤسسة:
5القيم:
5تمويل المكافآت والحوافز:
5أنواع الحوافز المالية:
6المعايير والأهلية للمكافآت (Criteria and eligibility)
7متطلبات تطبيق السياسة:
8إدارة الأداء:
9الملاحق:
9ملحق 1: الزيادة في المرتبات:

مقدمة:

الكثير من المؤسسات حديثة الإنشاء تتيح لها الفرصة مع بدايات إنشائها أن تقوم بتوجيه المورد البشري والإستفادة منه عبر ربط خطط التحفيز المالي مع أهداف الخطط الإستراتيجية وبالتالي توجيه الأداء الذي تقوم به كل مجموعة من الموظفين. ورغم أن الحوافز المالية، وغيرها من المكافآت المالية، مرتبطة بالضرورة مع الأداء الفردي أو الجماعي للمؤسسة، لكن سنجد أن العديد من المؤسسات بدأت تعي ضرورة وضع سياسة كلية تربط ما بين الحوافز والأداء للخروج بأفضل النتائج.

وضمن السعي لإعداد هذه السياسة كان لابد من مراجعة للوضع الراهن المتعلق نظم الحوافز الحالي المتبع في المؤسسة لمعرفة ماهية التغيرات التي يجب إحداثها ضمن السياسة الجديدة للحوافز. من أهم المحاور التي أوضحتها عملية المراجعة هي أن عملية التحفيز لا توجد ضمن إطار كلي وإنما بصورة فردية. لذا قامت هذه السياسة علي أساس مهم الا وهو أن يتم التعامل مع الحوافز المالية ضمن نظام كلي للحوافز (total rewards system) يتضمن حزمة واسعة من الحوافز المالية بالإضافة إلي الحوافز غير المالية. وضمن هذا السياق، قامت المؤسسة بتبني هذه السياسة بغرض وضع أساس متكامل ومستدام لنظام كلي للحوافز. هذه السياسة تقتضي بأن يكون النظام مفهوماً لدى جميع العاملين، بما فيهم الإدارة العليا، وأن يكون ذا قيمة وتأثير في أداؤهم لأعمالهم. هذا الأمر إقتضى بالضرورة إشراك جميع المعنيين في هذه السياسة في عملية وضعها بصورة كلية وفي تحديد آليات تنفيذها بشكل مفصل.

المبادئ:

هناك العديد من العوامل والمبادئ التي يجب أن توضع بعين الإعتبار للوصول إلي فهم محدد لمحتويات هذه السياسة وكذلك حول كيفية وضعها موضع التنفيذ. هذه المبادئ، في بعض الأحيان قد تكوم فرضيات، يجب أن تساعد في تبرير بعض مكونات السياسة وتحديد آليات التنفيذ. وضمن هذا السياق فيجب النظر إلي الآتي:

1. فهم إحتياجات ورغبات الموظفين هو محور أساسي لوضع أو تعديل هذه السياسة. مشاركة الموظفين في النقاشات المتعلقة بمكونات السياسة يجب أن يؤخذ بعين الإعتبار كمرجعية أساسية بشكل مستمر. وقد كان من الجلي مرحلة وضع هذه السياسة أن الموظفين يسعون إلي وجود سياسة تحفيز متكاملة تستجيب لإحتياجاتهم المادية كجزء من حزمة متكاملة من المكافآت. كما يجب أن يتم توضيح علاقة الحوافز المالية بالمكونات الأخرى للدخل الكلي للموظفين خاصة وأن كل الموظفين يعملون بنظام المرتب الشهري الثابت.
2. البحوث والخبرات المختلفة في هذا المجال أوضحت أن المؤسسات التي تضع فروقات واضحة في آلية تخصيص المكافآت تمتاز بأداء يفوق بكثير الأداء في المؤسسات التي لا تضع مثل هذه الفروقات. وهذا الإتجاه هو بالضرورة يحتم ربط المكافآت بالأداء الفردي والجماعي في المؤسسة وهو ما يسهم في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة وخلق بيئة تقدر الجهود الإبداع.
3. ربط المكافآت بالأداء سيكون من أهم التدخلات التي تعزز التوظيف العادل في المؤسسة. حيث سيساعد هذا المبدأ في العرفان بدور الموظفين الأفضل أداءً ومساهماتهم بشكل أكبر في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وعليه فإن تقويم الأداء وإرتباطه بأهداف المؤسسة بشكل تراكمي لكل موظف سيكون من المبادئ المفيدة في السياق الحالي للمؤسسة. لكن يتمثل التحدي في تحديد آلية التقويم وتوقعات الأداء لكل موظف ضمن المنظومة الكلية للمؤسسة. عليه سيتحتم علي قيادة المؤسسة أن تسعى إلي وضع وتفعيل نظام جيد لتنظيم أداء الموظفين قبل الشروع في تنفيذ هذه السياسة بشكل فعلي.

4. سيكون من الضرورة بمكان أن تعي الإدارة العليا في المؤسسة أن الموظفين بإختلاف موقعهم في مسارهم المهني يتوقعون صيغاً ومستويات مختلفة من المكافآت المالية، لكن سيكون من الضرورة بمكان أن يُترجم هذا الأمر في سياسة تحفز أكثر إستبقاء الشرائح من الموظفين التي تسهم بصورة أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة في هذه المرحلة.
5. من المتوقع أن يساعد المفهوم الذي وضعت علي أساسه هذه السياسة في تغيير المواقف (attitudes) والتوقعات المرتبطة بالتحفيز من التركيز علي التحفيز الفردي المعزول (one-off) للتركيز أكثر علي تعامل كلي لمفهوم التحفيز بناءً علي توجه إستراتيجي كما ذكرنا سابقاً.
6. علي الإدارة العليا متابعة ربط مخرجات سياسة التحفيز (الإستثمار الذي تم) مع الأداء الكلي للمؤسسة بصورة كلية وذلك بصورة مستمرة من أجل ضمان نجاح تنفيذ هذه السياسة.
7. من الجلي أن إكتمال ووضوح الوصف الوظيفي لكل العاملين في المؤسسة سيكون من العوامل الأساسية لنجاح نظام المكافآت. لكن سيكون من المهم أن توضع طبيعة عمل المؤسسة الحالية، وبالتالي الصيغة التي يبني عليها الوصف الوظيفي للموظفين، كعاملاً محدداً ومهماً في تنفيذ هذه السياسة حيث أن هذا النموذج يؤدي إلي توسع كبير في مجال عمل الموظفين وبالتالي في تقليل وضوح حجم العمل المتوقع منهم. سيكون علي مختلف مستويات الإدارة في المؤسسة العمل مع الموظفين علي تحديد المخرجات المطلوبة منهم بالتحديد في فترة تقويم الأداء التي سيتم تقييمهم علي أساسها. هذا الأمر سيتطلب أن تكون عملية تعريف الوصف الوظيفي عملية مستمرة حتى الوصول إلي درجة كبيرة من الوضوح حوله. بالرغم من هذا فإن سياق هذه السياسة، وللبدء في تنفيذها، سيكون من المفيد أن يتم وضع مستويات محددة للأداء قائمة علي تعريف الحد الأدنى للأداء في كل مجال من مجالات العمل في كل عقد عمل أو توظيف لأي من العاملين في المؤسسة مما سيمكن أن يتم تنفيذ السياسة بصورة أفضل.
8. سيكون من المتوقع أن يتم مراجعة هذه السياسة بصورة مستمرة من قبل إدارة الشؤون المالية والإدارية في المؤسسة، وأن يتم تحديث مكوناتها بصورة مناسبة وفق تغيرات الوضع في المؤسسة.

نظام التحفيز الكلي:

تعريف المكافآت المالية في سياق المؤسسة:

المكافآت بشكل عام هي فوائد مالية تقدم للموظفين لتحفيزهم علي تبني سلوك (behavior) أو أداء (performance) محدد. في أغلب الأوقات فإن المكافئة أو الحافز تُقدم للموظفين الذين يحققون أداءً يفوق الأهداف المتفق عليها أو المتوقعة منهم. من منظور الإدارة الكلي للأداء في المؤسسة، سيتم تبني المفهوم المبني في تقويم الأداء (performance appraisal) المبني علي أربعة محاور هي الإلتزام بوقت تنفيذ العمل، كمية العمل المطلوبة، جودة العمل وأخيراً مدى إلتزام الموظف بمعايير الأداء الكلية ضمن القيم الكلية للمؤسسة. وعليه فإن المبدأ العام لمنح المكافآت في المؤسسة سيكون مرتبطاً بتحقيق المستوى المطلوب من الأداء والذي يؤهل الموظف لتلقي المكافآت التي يستحقها.

القيم:

إن القيم التي تسعى القيادة العليا للمؤسسة في زرعها في وسط عمل وأداء كل الموظفين في المؤسسة ستكون في مركز عملية ربط وتوجيه الأداء مع التحفيز. بالإضافة إلي ذلك، ستكون هناك قيم أساسية ستحكم نظام الحوافز في المؤسسة وتشمل: الإنصاف، المساواة، الشفافية، الموضوعية، الإعراف بالجهد والمساهمة، تحفيز الإبداع والإبتكار، الإتفاق المتبادل علي تقويم الأداء بين الموظف والمدير، بالإضافة إلي التشاور المستمر في وضع معايير الأداء.

تمويل المكافآت والحوافز:

سيكون علي قيادة المؤسسة أن تقوم بتحديد مستوى محدد من الميزانية الكلية للمؤسسة الواردة من مختلف المصادر. هذا الجانب مهم لنجاح هذه السياسة حيث أثبتت الخبرات المتراكمة أن تحديد الميزانية ومصدرها يؤثر في إستمرارية تطبيق السياسة وبالتالي تحقيق أهدافها في تطوير العمل في المؤسسة. في الكثير من المؤسسات غير الربحية، مثل المؤسسة، فإن تخصيص 7 إلى 10% من إجمالي الدخل الصافي للمؤسسة لتمويل تنفيذ خطة المكافآت سيكون من شأنه أن يستديم عملية التنفيذ. سيتحتم كذلك، وكجزء من العمل الكلي في المؤسسة، أن يتم وضع خطة مالية محددة لعملية التمويل ومصادره، وبالتأكيد هذا لن ينفصل من عمل المؤسسة المرتبط بالمشاريع البحثية أو مشاريع الدعم الفني التي يقدمها المؤسسة ضمن خدماته الكلية.

أنواع الحوافز المالية:

هذه السياسة تضع بعين الإعتبار نوعين من الأداء العام في المؤسسة، يشمل ذلك الإنجاز والأداء قصير وطويل المدى. وبالتالي سيكون من الضرورة بمكان أن تضع إدارة المؤسسة في الحسبان المكافآت قصيرة وطويلة المدى ضمن هذه السياسة.

1. أولاً المكافآت قصيرة المدى: ترتبط في العادة بتنفيذ عمل أو مهمة بجودة عالية وبالأداء المتميز فوق العادة لجانب معين من العمل. وبالتالي تكون هذه المكافآت في شكل دفعات مالية مباشرة. هذا النوع من المكافآت يرتبط كذلك بالعمل الإضافي خارج الوصف الوظيفي للموظف أو أداء عمل ذو صلة بطبيعة الوصف الوظيفي للموظف لكن فوق الحد الأدنى من الأداء المتفق عليه.
2. ثانياً المكافآت طويلة المدى: ترتبط بشكل عام بتحقيق أداء يفوق المستوى المتفق عليه من العامل والأداء. وتشمل الأشكال الآتية من المكافآت:

أ. زيادة الراتب السنوية: أثبتت الخبرات أن تطبيق جدول مرتبات تمييزي يساعد في تحفيز الموظفين علي المدى الطويل، خاصةً أن الموظف يتوقع أن يرتفع عائده مع تقدم سنوات خبرته. في المؤسسة تم تبني جدول مرتبات مرتبط بعدد سنوات الخبرة بالإضافة إلي المؤهلات. سيتم إضافة عامل آخر في زيادة المرتب مرتبطة بتحقيق مستويات معينة من أداء الموظف. ستكون هذه الزيادة مرتبطة بتقويم الأداء السنوي للموظف، ملحق رقم (1) يوضح كيفية تنفيذ هذا المكون.

ب. الحافز السنوي: هو حافز سنوي يرتبط بالضرورة بالأداء ويحدد وفقاً لمخرجات تقويم الأداء لكل موظف بناءً علي مستوى مطلوب حُدد سلفاً. نظام الحافز السنوي يقوم علي دفع حافز سنوي مرة واحدة بناء علي المستوى المعين، ملحق رقم (1) يوضح كيفية تنفيذ هذا المكون.

ت. المنح أو سلفيات: تعتبر المنح بمثابة دعم مالي يمنح للموظفين بناءً علي لوائح وترتيبات محددة تراعي أهلية الموظف المعني بالمنحة وقد تشمل كمثال (منحة تدريب، سلفية سكن، إلخ). بناءً علي

المجال المعين يتحدد نوعية المكافئة وهل يتم التعامل معها علي أساس أنها منحة غير مستردة أو سلفية مستردة، سيكون علي الشئون المالية والإدارية في المؤسسة وضع لائحة متكاملة تنظم الوضع الكلي للمنح والسلفيات ضمن سياسة المؤسسة وسيتم نشر هذه اللوائح في وقت لاحق كجزء من هذه السياسة.

ث. المشاركة في برامج تخفيض التكلفة: هذا المكون تضمن عدد من الخيارات التي يمكن أن تكون متاحة لإدارة المؤسسة لتبنيها ضمن السياسة الكلية للمكافئات. وتشمل التأمين الصحي، التكافل الإجتماعي، خدمات الترحيل، مشاريع الشراء المشترك للسلع والأجهزة، وغيرها من الخيارات، وستقوم الشئون المالية والإدارية في المؤسسة بوضع رؤية محددة لكيفية وضع هذه المشاريع موضع التنفيذ بصورة مستمرة.

سنجد أنه وبشكل عام، فإن الحوافز المالية الطويلة المدى تلعب دوراً وضاحاً ومؤثراً في إستبقاء الموظفين، لكن في ذات الوقت تسهم بشكل أقل في تطوير الأداء الكلي مقارنةً مع الحوافز قصيرة المدى. وبالتالي فإن تبني النوعين من الحوافز سيكون بشكل عام هو التوجه الكلي لسياسة المؤسسة فيما يلي المكافئات والحوافز المالية للموظفين من أجل ضمان أثر واضح لهذه السياسة في تطوير الأداء في المؤسسة وكذلك في إستبقاء الموظفين بشكل عام.

المعايير والأهلية للمكافئات (Criteria and eligibility)

هذا الجزء من السياسة يوضح كيفية تحديد أهلية الموظف المعين لنيل المكافئات أو أسس حسابها وبالتركيز علي نوعية معينة منها.

أساسيات تحديد/حساب مستوى المكافئة:

1. فيما يلي المكافئات والحوافز طويلة المدى والتحديد المنح، السلفيات، التأمين الصحي، التكافل الجتماعي، فستكون المعايير وشروط الأهلية جزء من النظام الكلي الذي سيتم العمل به ضمن حزمة المشروع المعين.
2. فيما يلي المكافئات قصيرة المدى أو طويلة المدة مثل الحافز السنوي، سيكون الراتب الشهري المحدد بناء علي عدد معين من أيام العمل والمتفق عليه مع الموظف هو الأساس الوحيد في تحديد وحساب مستوى المكافئة اللازم دفعها. لعدد من الأسباب فإن هذا النهج يمكن أن يتم إستخدام في المؤسسة، حيث أنه يعمل به في العديد من المؤسسات التي لها تجارب كبيرة في مجال المكافئات المرتبطة بالأداء. هذا النهج مبني علي منطق واضح في طريقة الحساب كما ويتسم بالشفافية وعملي بشكل عام. لكن ذلك لا يتنافى مع إمكانية إستخدام معايير اخرى يمكن تبنيها تتلائم مع طبيعة عمل الموظف المعينة أو التي تراعي طبيعة العمل الجماعية في بعض المهام.
3. في الكثير من المؤسسات يتم وضع حد أقصى للمستوى الكلي للحوافز قصيرة المدى التي يتقاضاه الموظف بحيث لا تتجاوز بشكل كلي في ثلاثة أشهر ما يتقاضاه الموظف في شهر واحد.
4. فيما يختص بالحوافز قصيرة المدى يتم دفعها للموظف بشكل ربع سنوي ويكون دفع الحوافز طويلة المدى بشكل سنوي.
5. قد ترتبط بعض الحوافز بشروط محددة للأهلية تفصل بشكل خاص في مستندات اخرى، لكن بشكل عام تتطلب هذه السياسة أن تكون أحد أهم شروط الأهلية هو أن يكون الموظف المعني قد حقق المستوى المطلوب من خلال أدائه.

6. بشكل عام لا يتوقع من أي موظف أن يطالب بأي شكل من المكافآت أو البدلات المالية علي عمل موجود بالأساس في وصفه الوظيفي أو ضمن الحد الأدنى لمتطلبات العمل، ويتضمن ذلك تنظيم، تنسيق أو المشاركة في كافة الأنشطة التي تتطلبها طبيعة العمل، هذا الجانب يتضمن بصورة خاصة البرامج التدريبية وورش العمل الفنية في المؤسسة. في حال كانت هذه الأنشطة التي يشارك الموظف في تنفيذها خارج نطاق عمله، تنطبق عليه السياسة الكلية فيما يلي المكافآت قصيرة المدى وفق معايير محددة.

متطلبات تطبيق السياسة:

بشكل عام هناك عدد من المتطلبات التي يجب توفرها بصورة مسبقة لتطبيق هذه السياسة يجب أن توضع في عين الإعتبار وأن يتم تحقيقها بشكل مناسب.

1. التعريف بهذه السياسة من المحاور المهمة جداً، وسيحتتم أن يتعرف الموظفين في المؤسسة علي المتوقع منهم في ما يلي تنفيذ هذه السياسة وبالتالي علي ما يمكن أن يتوقعه هم بالمقابل (سواء أن كان مادياً أو غير مادي). كجزء من عملية التعريف سيحتتم نشر هذه السياسة بصورة مباشرة باللغتين العربية والإنجليزية لكل الموظفين وهو ما سيسهم في التعرف علي هذه السياسة والغرض منها.

2. الوصف الوظيفي للموظفين وتحديد الحد الأدنى للأداء ضمن الوصف الوظيفي سيحتتم مراجعتها والإتفاق عليهما بصورة كلية ضمن التطور الكلي للأداء في المؤسسة.

3. يجب أن يكون من الواضح أن سياسة المكافآت المالية أو الحوافز لا تنفصل بأي شكل من الأشكال من الخطط الكلية لتطوير المؤسسة وللتطوير الفردي للموظفين. حيث يجب أن يتم ربط مدى تنفيذ هذه السياسة وكيفية إسهامها بصورة واضحة في تطور المؤسسة بشكل كلي وكيفية تأثيرها في تطوير أداء الموظفين.

4. القضايا المرتبطة بإدارة أداء الموظفين في المؤسسة (performance management)، والتي سنتناقش لاحقاً، يجب أن توضع بعين الإعتبار في عملية تنفيذ هذه السياسة.

5. كما ذكر سابقاً، سنجد أن توضيح الرؤية حول كيفية توفير تمويل كافي ومستدان لكافة مكونات هذه السياسة وكيفية تنفيذها سيكون من العوامل الأساسية لنجاح السياسة.

6. تطبيق هذه السياسة سيحتتم وجود قيادة قوية من قبل إدارة الشؤون المالية والإدارية في المؤسسة لمشروع السياسة، والتي يجب أن تضمن وجود نظام أو آلية قوية لمتابعة التنفيذ قبل الشروع في تطبيق السياسة. نظام المتابعة يجب أن يساعد في إتخاذ قرارات أو تعديلات علي هذه السياسة تساعد في تطويرها.

7. إرتباطاً مع النقطة السابقة، تنفيذ هذه السياسة يقتضي وجود نظام قوي للمعلومات الإدارية والمالية في المؤسسة يساعد متخذي القرارات المتعلقة بهذه السياسة في تنفيذها. ضمن هذا النظام يُقترح وضع نظام مالي يوضح الحساب المالي للموظف في المؤسسة (financial account) حيث تتاح

للإدارة العليا في المؤسسة الإطلاع علي كافة المعلومات المالية المتعلقة بالدفعات الممنوحة للموظف من مختلف الجهات وبصورة تراكمية ومن ضمنها إستحقاقاته في المكافآت.

8. النظام المالي المرتبط بتنفيذ هذه السياسة يجب أن يضع في الإعتبار الفروقات بين الموظفين الفنيين (ذوي المؤهلات المرتبطة بالصحة العامة) وما بين الموظفين غير الفنيين (ذوي المؤهلات غير المرتبطة بالصحة العامة مثل المكتبة، المعلومات، الحسابات وغيرها). هذا الأمر يؤثر بصورة واضحة علي طبيعة الوصف الوظيفي لشريحة الموظفين غير الفنيين، المهام التي توكل إليهم، التدرج الوظيفي لهم وبالتالي علي الإلتزامات المالية تجاههم والترتيب لها.

9. من الضرورة بمكان أن تُربط هذه السياسة مع سياسة اخرى مناسبة يتم وضعها لأسس التحفيز غير المالي في المؤسسة.

10. وجود "أي شكل من أشكال التعاقد المناسبة والملزمة" للموظفين في المؤسسة لأداء مهامهم بطريقة محددة سيكون من المرجعيات الأساسية لتطبيق هذه السياسة. التعاقد في العادة يأخذ عدة أشكال تتناسب وطبيعة عمل المؤسسة وأهدافها والإطار القانوني لتعيين الموظفين فيها. لكن ذلك لا ينفى أن تكون أحد المرجعيات الأساسية لتقويم الأداء هو وجود هذا الشكل من الترتيبات التي تضمن شفافية وعدالة تنفيذ هذه السياسة.

إدارة الأداء:

هناك بعض القضايا الأساسية المرتبطة بنظم إدارة الأداء في المؤسسة لابد من وضعها بعين الإعتبار قبل تنفيذ هذه السياسة.

1. يجب أن يتم تنوير الموظفين بنظام تقويم الأداء في المؤسسة بشكل أساسي قبل تطبيق هذه السياسة، وكيفية ربط هذا النظام مع مكونات سياسة المكافآت والحوافز المالية.

2. يجب تدريب المدراء في المؤسسة علي أساسيات تقويم الأداء وتطبيقاته، بحيث تكون لديهم القدرة القيادية الكافية في هذا المجال في تحفيز الموظفين لتطوير أدائهم بإستخدام مهارات التدريب والتوجيه (coaching and mentoring). حيث أثبتت التجربة أن المدراء الناجحين يجب أن تكون لديهم القدرة علي معرفة الفرص التي تمكنهم من دعم أداء موظفيهم عبر التوجيه والنقد البناء نحو التميز في الأداء وبالتالي مساعدتهم نحو النجاح علي المستوى الفردي وبالتالي تطوير المؤسسة. لكن في ذات الوقت ذلك لا ينفى المسؤولية الفردية للموظف نحو حتمية تعرفه علي مواطن ضعفه والعمل علي تقوية قدراته ومهاراته. ويجب أن تعمل القيادة العليا في المؤسسة علي توفير بيئة تحفز هذا التوجه وتنادي به من أجل المصلحة الكلية.

3. الترتيبات المرتبطة بتقويم الأداء يجب أن تناقش مع كافة الموظفين في المؤسسة لتحديد الآليات المناسبة لها.

4. هذه السياسة تتطلب نظام منوع، كمي ونوعي، لتقويم الأداء يراعي العمل بمختلف محاوره. هذا الأمر ينطبق بصورة في بيئة المؤسسة حيث تتطلب فلسفة العمل في المؤسسة القيام بمهام متنوعة تختلف في طبيعتها والمهارات المطلوبة لأدائها ومخرجات العمل منها.

الملاحق:

ملحق 1: الزيادة في المرتبات

الجدول التالي يوضح المستويات المقترحة للزيادة في المرتبات بصورة سنوية بناءً علي مستوى أداء الموظف سنوياً، موضحاً مستويات الأداء المطلوبة.

مستوى الأداء	الدرجة في تقويم الأداء	الزيادة السنوية في المرتب	الحافز السنوي
الأداء المتميز	4 إلى 5	10%	ما يعادل مرتب شهرين
الأداء المعتاد	3	7.5%	ما يعادل مرتب شهر
الأداء الضعيف	2 إلى 1	5%	غير مؤهل للحافز

مستويات الدفع للعمل الإضافي للمكافئات قصيرة المدى: الموظفين الفنيين:

نوعية النشاط الإضافي	أساس التحديد/الحساب
ساعات التدريس الإضافية	معدل ثابت في الساعة
المشاركة في بحث صغير	ما يعادل 10 أيام عمل، أي المرتب مقسوم علي 22 مضروباً في 10
المشاركة في بحث كبير	ما يعادل 15 أيام عمل، أي المرتب مقسوم علي 22 مضروباً في 15
قيادة بحث صغير	ما يعادل 20 أيام عمل، أي المرتب مقسوم علي 22 مضروباً في 20
قيادة بحث كبير	ما يعادل 30 أيام عمل، أي المرتب مقسوم علي 22 مضروباً في 30
المشاركة مشروع دعم فني	ما يعادل 10 أيام عمل، أي المرتب مقسوم علي 22 مضروباً في 10
قيادة مشروع دعم فني	ما يعادل 20 أيام عمل، أي المرتب مقسوم علي 22 مضروباً في 20
ساعات عمل إضافي	تحسب علي أساس عدد الساعات مضروباً في 2، المرتب مقسوم علي 22 مقسوماً علي 4 لتحديد معدل الساعة
السفر خارج	معدل ثابت يوزاي المعمول به