



المكافآت الفردية في المنظمات **INDIVIDUAL REWARDS IN ORGANIZATIONS**

توطئة

إن أحد الاهداف الرئيسية لإدارة الأداء هو توفير أسس المكافآت للعاملين . نحن الآن نوجه اهتمامنا إلى المكافآت وأثرها على تحفيز العاملين والأداء. يتكون نظام المكافأة لجميع المكونات بما في ذلك التنظيمية الافراد العاملين والعمليات والقواعد والإجراءات والأنشطة التي تشارك في صنع القرار و تخصيص التعويضات والمزايا للعاملين مقابل مساهماتهم في المنظمة.

عند دراسة نظم المكافآت التنظيمية، من المهم أن نأخذ في الاعتبار دورها في العقود النفسية ودافعية العاملين . تشكل المكافآت العديد من المحفزات التي تقدمها المنظمات للعاملين كجزء من العقد النفسي، مثلاً. المكافآت أيضاً تلبى بعض احتياجات العاملين محاولة في ذلك لدفعهم لاختيار السلوكيات المرتبطة بالعمل.

نظام المكافأة reward system

هو كافة المكونات التنظيمية، بما في ذلك الافراد والعمليات والقواعد والإجراءات وأنشطة صنع القرار، والمشاركة في توزيع الأجر والتعويضات للعاملين في مقابل مساهماتهم في المنظمة.

الأدوار والغرض، ومعاني المكافآت Roles, Purposes, and Meanings of Rewards

الغرض من نظام المكافأة في معظم المؤسسات هو جذب، وتحفيز والاحتفاظ بالعاملين المؤهلين. يجب أن يكون بناء التعويضات في المنظمة عادل وثابت لضمان المساواة في المعاملة وفقاً للقانون. وينبغي أيضاً أن يكون تعويض المكافآت عادلة لمساهمات الفرد في المنظمة، على الرغم من أن في معظم الحالات هذه المساهمات من الصعب، إن لم يكن من المستحيل، القياس بموضوعية. ونظراً لهذا ، ينبغي أن يكون المدير عادل ومنصف قدر الإمكان.

وأخيراً، يجب أن يكون النظام تنافسي في سوق العمل الخارجي للمنظمة لجذب والاحتفاظ بالعاملين المختصين في الحقول المناسبة.

أبعد من هذه الاعتبارات، يتوجب على المنظمة وضع فلسفة التعويض على أساس الظروف والاحتياجات الخاصة، ويجب أن تحدد هذه الفلسفة في بناء نظام المكافأة الفعلية. مثلاً، وول مارت لديها سياسة سيتم دفع الحد الأدنى للأجور لأي من عاملها .



المحاضرة ((الثامنة))

تحتاج المنظمة إلى تحديد ما هي أنواع السلوك أو الأداء التي تريد تشجيعها من خلال نظام المكافأة لأن من يكافأ يميل إلى تكرارها. وتشمل السلوكيات الممكنة الأداء، التعمير، والحضور، الولاء، والمساهمات والمسؤولية، والمطابقة. قياس الأداء، كما هو معروف، يقيم هذه السلوكيات، ولكن الخيار لمكافأة السلوكيات هي وظيفة من وظائف نظام التعويض. لذا يجب على نظام المكافأة أيضا الأخذ بنظر الاعتبار القضايا الاقتصادية المتقلبة مثل التضخم، وظروف السوق، والتكنولوجيا، وأنشطة النقابات العمالية، وهكذا دواليك.

ومن المهم أيضا بالنسبة للمنظمة الاعتراف بأن المكافآت التنظيمية لها معان كثيرة للعاملين. المكافآت الجوهرية والخارجية تحمل قيم الرمزية السطحية. القيمة السطحية لمكافأة العامل معناها موضوعتها أو قيمتها. زيادة المرتبات بنسبة 5%، مثلاً، يعني أن الفرد لديه زيادة بمقدار 5% من القدرة الشرائية من قبل، في حين أن الترويج، وهذا ظاهراً، يعني واجبات ومسؤوليات جديدة. ولكن يجب على المدراء أن يدركوا أن المكافآت أيضا تحمل قيمة رمزية.

القيمة السطحية (الظاهرية) لمكافأة العامل معناها موضوعي أو ما يعادلها.

القيمة الرمزية لمكافأة العامل معناها ذاتي وشخصي أو ما يعادلها.

أنواع المكافآت Types of Rewards

تستخدم معظم المنظمات أنواع مختلفة من المكافآت. الأكثر شيوعاً هي الأجر الأساسي (الأجور أو المرتبات)، نظم الحوافز والمزايا والعلاوات، والمكافأة. يتم الجمع بين هذه المكافآت لخلق تعويضات للفرد. وهي مجموعة إجمالية من الاموال الأجور، المرتبات، العمولات، والحوافز والمزايا والعلاوات، والمكافأة التي تقدمها المؤسسة. بشكل مباشر او غير مباشر.

أولاً : التعويضات المباشرة Direct Compensation

• الأجر الأساسي Base Pay

بالنسبة لمعظم الافراد، المكافأة الأكثر أهمية للعمل هي الأجور التي يتلقونها. ومن الواضح أن المال مهم جداً لأنه من الأشياء التي يمكن الشراء من خلالها، ولكن يمكن أن ترمز الى استحقاق العامل. الأجر مهم جداً للمنظمة لمجموعة متنوعة من الأسباب. الشيء الوحيد الذي يمكن التخطيط له وإدارته على نحو فعال لتحسين الحافز والأداء هو نظام الأجور. ومن ناحية أخرى، تعويض العامل هو التكلفة الرئيسية لممارسة الأعمال بشكل جيد أكثر من 50% في العديد من المنظمات فيها النظام مصمم بشكل سيئ يمكن أن يكون مكلف. أخيراً، تعد الأجور مصدراً رئيسياً لاستياء العاملين، يمكن يؤدي سوء تصميم النظام إلى مشاكل في مجالات أخرى مثل حجم المبيعات وانخفاض الروح المعنوية.



• نظم الحوافز التشجيعية Incentive systems

هي الخطط التي يمكن من خلالها العاملين كسب تعويضات إضافية مقابل أنواع معينة من الأداء. وتشمل الأمثلة على برامج الحوافز ما يلي:

1. برامج العمل على اساس القطعة، والتي تعادل أجر العامل إلى عدد من الوحدات المنتجة.
2. برامج المشاركة بالأرباح، والتي تمنح أرباح إضافية للعاملين أو مجموعات العمل للحصول على أفكار لخفض التكاليف.
3. أنظمة المكافأة، والتي توفر للمديرين مبالغ اجمالية من الصندوق الخاص على أساس الأداء المالي للمنظمة أو للوحدة.
4. التعويض على المدى الطويل، والذي يعطي المديرين دخل إضافي بناء على أداء السعر للأوراق المالية، العائد على السهم، أو العائد على حقوق المساهمين
5. خطط دفع الاستحقاق، التي تستند في الأجور لإثارة أداء العامل
6. خطط اقتسام الربح، والتي تقوم بتوزيع جزء من أرباح المنظمة لجميع العاملين بمعدل محدد سلفاً.
7. خطط العامل لخيار شراء الأسهم، شراء الأسهم من المنظمة للعاملين بسعر مخفض.

الخطط الموجهة أساساً تجاه الأفراد العاملين قد تسبب التنافس على المكافآت وبعض السلوكيات ربما تكون غير منتجة، مثل تخريب أداء زميل في العمل، والتضحية بجودة الكمية، أو زيادة الصراع مع العملاء. خطة مجموعة الحوافز، من ناحية أخرى، تتطلب أن يثق العاملين بعضهم البعض والعمل معا. بالطبع، كل نظم الحوافز لها مزايا وعيوب.

عندما تنمو المنظمة بسرعة وأرباحها تنمو بسرعة أيضاً، عدد قليل نسبياً من الاعتراضات يمكن أن تثار حول الدفع للرئيس التنفيذي. مع ذلك، تنشأ اعتراضات عندما تسرح المنظمة العمال، والأداء المالي وربما يكون أقل مما كان متوقعا، الرئيس التنفيذي للمنظمة ما زال يكسب مبلغ كبير من المال.

ثانياً: التعويضات غير المباشرة Indirect Compensation

عنصر رئيسي آخر من حزمة التعويض هي التعويض غير المباشر، كما يشار إليها باسم خطة استحقاقات العاملين. وتشمل المزايا النموذجية التي تقدمها المنظمات ما يأتي :

1. الدفع للوقت الذي لا يعمل فيه، على حد سواء داخل العمل وخارجه. ويشمل وقت الفراغ في العمل والغداء والراحة وفترات الاستراحة، الاستحمام. ويشمل العطلة، والإجازة المرضية، والإجازات الاعتيادية، والأيام الشخصية للعامل مثل اجازة الزواج.
2. مساهمات الضمان الاجتماعي. صاحب العمل يساهم بجزء من المال المدفوع في الضمان الاجتماعي



المحاضرة ((الثامنة))

3. **تعويض البطالة.** للأفراد الذين فقدوا وظائفهم أو تم الاستغناء عنهم مؤقتاً الحصول على نسبة مئوية من أجورهم من برنامج مثل التأمين.
4. **الإعاقة وتعويضات العمال.** أرباب العمل يساهمون بالأموال لمساعدة العمال الذين لا يستطيعون العمل بسبب إصابة أو مرض اثناء العمل.
5. **برامج التأمين الصحي وعلى الحياة.** تقدم معظم المؤسسات التأمين بتكلفة أقل كثيراً مما يدفع الأفراد لشراء التأمين من تلقاء نفسها.
6. **خطط المعاشات أو التقاعد.** تقدم معظم المنظمات خطط لتوفير دخل إضافي للعاملين بعد تقاعدهم.

ثالثاً: الضمان الاجتماعي للمنظمة

يتم تعيين المساهمات لتعويضات البطالة، والعمال من قبل القانون. لكن البت في مدى المساهمة لأنواع أخرى من فوائد متروك لكل منظمة. بعض المنظمات أسهمت في تكلفة هذه الفوائد أكثر من غيرها. بعض المنظمات تدفع التكلفة الكاملة. آخرون يدفعون نسبة مئوية من تكلفة بعض الفوائد، مثل التأمين الصحي، وتحمل التكلفة الكاملة للمزايا الأخرى.

أصبحت الفوائد المقدمة بعد الأجور عنصراً معيار التعويض خلال الحرب العالمية الثانية باعتبارها وسيلة لزيادة تعويض العامل عندما كانت رقابة الأجور سارية المفعول. منذ ذلك الحين، التنافس على العاملين ومطالب العاملين تسببت في زيادة المنظمات لهذه الفوائد. في العديد من المنظمات اليوم، الفوائد تمثل الآن نسبة 30 إلى 40 % من الرواتب.

علاوة على ذلك، فإن العديد من شركات التكنولوجيا اليوم تجد أنه من الضروري أن توفر فوائد باهظة لجذب افراد عاملين يتمتعون بمواهب عالية. مثلاً، توفر Google لعاملها طعام مميز، التدليك ، ومنتج صحي. عاملي الفيس بوك أيضا يحصلون على مميز، بالإضافة إلى غسل مثل خدمات غسيل الملابس، حلاقة الشعر المجانية، أربعة أسابيع كإجازة مدفوعة الأجر، و 100 % من اجور الخدمات الطبية، طب الأسنان، والتأمين على النظر.

رابعاً: العلاوات الاستثنائية Perquisites

هي امتيازات خاصة ممنوحة لأعضاء مختارين من منظمة، عادة كبار المدراء. لسنوات، سمح لكبار المسؤولين التنفيذيين في العديد من المنظمات امتيازات مثل استخدام غير محدود لوسائل نقل المنظمة، بيت متنقل، بيت لقضاء العطلات، وغرفة الطعام الخاصة بالتنفيذيين. في اليابان، من المتطلبات الأساسية دفع عضوية في نادي الغولف الحصري. من المتطلبات الأساسية المشتركة في انكلترا هو سفر من الدرجة الأولى. في الولايات المتحدة، تقدم بعض المنظمات امتيازات لبعض عاملها لقضاء الاجازات الفصلية في بعض المنتجعات الشهيرة مجاناً.



المحاضرة ((الثامنة))

اليوم، مع ذلك، فإن العديد من الامتيازات تميل إلى أن تكون أكثر صلة أثناء العمل. مثلاً، من الاكراميات الشائعة تشمل حالياً سيارة وسائق (بحيث السلطة التنفيذية التي يمكن أن تعمل يفترض نقلهم من وإلى العمل)، أجهزة موبايل وبلاك بيري، أي فون، أو أجهزة مماثلة (حتى أن السلطة التنفيذية يمكنها مزاوله العمل في أي مكان). أكثر من أي شيء آخر، يبدو ان العلاوات بالإضافة إلى تقوية مركز المستفيدين، وبالتالي قد يزيد من الرضا الوظيفي والحد من الدوران.

خامساً: المكافاة

في العديد من المنظمات يكافأ العاملين في كل شيء على اساس الأقدمية من الحضور الكامل الى العيوب الصفرية (جودة العمل) للحد من الكلف. يمكن لبرامج المكافاة أن يكون مكلفا في الوقت اللازم وفي المال إذا أعطيت مكافاة نقدية. لكن أنظمة المكافاة يمكن أن تحسن الأداء في ظل الظروف المناسبة. في منظمة تصنيع متوسطة الحجم ، عادات العمل بسبب الإهمال تزداد التكاليف بسبب الخردة وإعادة صياغة (تكلفة الغاء الأجزاء التالفة أو إعادة صياغتها لتلبية المعايير) فرضت إدارة برنامج العيوب الصفرية الاعتراف بالعاملين الذي يقومون بعمل مثالي أو شبه مثالي. خلال الشهر الأول، تسبب اثنين من العاملين في مجال النقل البحري عيب واحد فقط في أكثر من ألفي من الأجزاء التي تعاملوا معها. دعت إدارة الشعبة اجتماعا في غرفة الغداء واعترفت كل عامل مع لوحة والشريط. وفي الشهر التالي، كان لنفس العاملين اثنين من العيوب، لذلك لم يكن هناك أي مكافاة. وفي الشهر التالي، كان للعمال اثنين صفر العيوب، ومرة أخرى تحدد الإدارة العليا اجتماعا لمأى لويحات وشرائط تبين مستوى الاداء وفي أماكن متعددة من المصنع وقد ادى ذلك الى ان العيوب، والهدر انخفضت ، وإعادة صياغة بشكل كبير حيث سعى العمال بجد الى تقدير لجودة العمل.

إدارة أنظمة المكافاة MANAGING REWARD SYSTEMS

ركزت الكثير من مناقشتنا على أنظمة المكافاة على القضايا العامة. مع ذلك، يتعين على المنظمة أن تعالج القضايا الأخرى عند وضع نظم المكافآت التنظيمية. يتعين على المنظمة أن تنظر في قدرتها على دفع رواتب العاملين في مستويات معينة، وظروف السوق الاقتصادية والعمالة، وتأثير نظام الأجور على الأداء المالي التنظيمي. وبالإضافة إلى ذلك، يتعين على المنظمة أن تنظر في العلاقة بين الأداء والمكافآت، فضلا عن القضايا تتعلق بمرونة نظام المكافاة، مشاركة العاملين في نظام المكافاة، والدفع بسرية.

ربط الأداء بالمكافآت Linking Performance and Rewards

للمديرين تحقيق الاستفادة الكاملة من القيمة الرمزية للأجور، يجب أن يكون هناك إدراك من جانب العاملين الذين ان مكافآتهم ترتبط بأدائهم. مثلاً، إذا كان الجميع في منظمة يبدأ العمل لنفس الأجر



المحاضرة ((الثامنة))

بالساعة ثم يحصل على زيادة الأجور المحددة سلفاً كل ستة أشهر أو سنة، من الواضح أن هناك علاقة بين الأداء والمكافآت. بدلاً من ذلك، أن المنظمة تشير إلى أن جميع العاملين المبتدئين تستحق نفس المبلغ، وترتبط بزيادة الأجور وحدها لطول وقت العمل للعامل في المنظمة. وهذا صحيح إذا كان العامل هو الأعلى، المتوسط، أو العامل المتوسط. والشرط الوحيد هو أن العامل يعمل جيداً بما فيه الكفاية لتجنب عزله.

قضايا للنظر في تطوير أنظمة المكافأة	
القضية	أمثلة هامة
الدفع بسرية	• مفتوح، مغلق، جزئي • يرتبط بتقييم الأداء • تصورات العدالة
مشاركة العامل	• عن طريق قسم الموارد البشرية • من خلال لجنة مشتركة بين عامل / إدارة
نظام مرن	• مبلغ مقطوع سنوي أو مكافأة شهرية • الراتب مقابل الفوائد
القدرة على الدفع	• الأداء المالي للمنظمة • الأرباح المستقبلية المتوقعة
الاقتصاد والعمل	• معدل التضخم
عوامل السوق	• معايير أجور الصناعة • معدل البطالة
التأثير على الأداء التنظيمي	• زيادة في التكاليف • التأثير على الأداء
تعويض المغتربين	• فروق تكلفة المعيشة • إدارة القضية المتعلقة بالعدالة

من جانب آخر، المنظمة قد تحاول ربط جميع التعويضات بالأداء الفعلي. وبالتالي، قد يبدأ كل عامل جديد في أجور مختلفة، على النحو الذي تحدده الخبرة والتعليم والمهارات، وعوامل أخرى لها علاقة بالعمل. بعد الانضمام للمنظمة، يتلقى الفرد المكافآت على أساس الأداء الفعلي. أحد العاملين، مثلاً، قد يبدأ في \$ 15 ساعة لأن لديه عشر سنوات خبرة وسجل الأداء الجيد في خدمته السابقة. قد يبدأ آخر في نفس الوظيفة بمعدل \$ 10.50 ساعة لأن لديه خبرة أربع سنوات فقط"، وسجل جيد ولكن ليس له أداء متميز. على افتراض أن العامل الأول يؤدي إلى مستوى التوقعات، ويمكنه الحصول على عدة زيادات في الأجور، والمكافآت، والجوائز على مدار السنة في حين أن العامل الثاني قد يحصل على واحد أو اثنين فقط من زيادات صغيرة وبدون مكافآت. وبطبيعة الحال، يجب على المنظمات أن



المحاضرة ((الثامنة))

تضمن أن يكون الاختلاف بالأجر قائم على اساس الأداء (بما في ذلك الأقدمية)، وليس على العوامل التي لا تتعلق الأداء (مثل الجنس أو العرق، أو عوامل تمييزية أخرى). في الواقع، تحاول معظم المنظمات وضع استراتيجيات المكافأة في مكان ما بين هذين النقيضين. لأنه في الحقيقة من الصعب جدا أن نفرق بين جميع العاملين، معظم المنظمات تستخدم بعض مستوى التعويض الأساسي للجميع. مثلاً، قد تبدأ بمكافأة أداء وظيفة محددة بنفس المعدل، بغض النظر عن الخبرة. أنها يمكن أن تعمل أيضا على تقديم حوافز معقولة ومحفزات أخرى لأصحاب الأداء العالي في حين التأكد من أنها لا تتجاهل متوسط العاملين. حقيقة رئيسية للمدراء أن نتذكر ببساطة أنه إذا كانوا يتوقعون المكافآت لتحفيز الأداء، يجب على العاملين أن يشعروا بالعلاقة المباشرة والواضحة بين تصرفاتهم المتعلقة بالوظيفة الخاصة والحصول على تلك المكافآت. حان الوقت لوضع تعويضات المسؤولين التنفيذيين تحت رقابة وثيقة، وفي كثير من الحالات، والنقد في السنوات الاخيرة. جزء من القلق هو أن المستويات المطلقة للتعويض في كثير من الأحيان للملايين من الدولارات سنويا، وأحيانا ببساطة أكثر يبدو أن الكثير مبالغا فيه. المخاوف الأكثر موضوعية، هو أنه على الرغم من أن ارتباط العلاقة بين تعويض الرئيس التنفيذي لمنظمة وأدائها. مثلاً، فإن معظم المساهمين بقبول التعويضات المالية العالية للمديرين التنفيذيين إذا كان هؤلاء الرؤساء التنفيذيين يقدمون أداء عالي بثبات ، مما يجعل قيمة الاستثمارات في تزايد لتلك المنظمات.

أنظمة الدفع التشاركية Participative Pay Systems

تماشيا مع الاتجاه الحالي نحو مشاركة العاملين في صنع القرار التنظيمي فان مشاركة العاملين في عملية الدفع في تزايد أيضا. ينطوي نظام الأجور مشاركة العامل في تصميم النظام، والإدارة، أو كليهما. ويمكن تصميم نظام الأجور من قبل عاملي قسم الموارد البشرية في المنظمة، لجنة من المدراء في المنظمة، خبير استشاري خارجي، والعاملين، أو مزيج من هذه المصادر. المنظمات التي تستخدم لإدارة فريق عمل مشترك فيه العامل لتصميم نظام التعويض نجحت عموما في تصميم وتنفيذ الخطة التي يمكن أن يستخدمها المدراء وأن يؤمن الافراد العاملون بها في نفس الوقت. مشاركة العاملين في إدارة نظام الأجور هو امتداد طبيعي لوجود عامل بين المشاركين في تصميمها. وتشمل الأمثلة على المنظمات التي تشارك العاملين في إدارة نظام الأجور صناعات ROMAC، حيث يصوت العاملين على رواتب العاملين الآخرين. الضوابط التخطيطية، حيث يتم تحديد الأجر كل مدير من قبل مجموعة من أقرانه. و منظمة فريدمان جاكوبس ، حيث يقوم العاملين أجورهم على أساس تصوراتهم لأدائها.



أنظمة المكافأة المرنة Flexible Reward Systems

نظام المكافأة المرنة flexible reward system أسلوب انتشر في الآونة الأخيرة بين العاملين بشكل كبير كنظام للتعويضات القياسية. يسمح للعاملين ، ضمن نطاقات محددة، باختيار مجموعة من المزايا التي تناسب احتياجاتهم. مثلاً، العامل الصغير المبتدأ للتو قد يفضل الحصول على تغطية الرعاية الصحية خصوصاً مع عدد قليل من الخصومات. عامل في بضع سنوات من الخبرة قد يفضلون الحصول على المزيد من الفوائد لرعاية الأطفال. عامل المتوسط مع المزيد من الأمن المالي قد يفضلون المزيد من الوقت بعيداً عن الأجر. وكبار السن من العمال قد يفضلون الحصول على المزيد من المكافآت التي تركز على خطط التقاعد.

بعض المنظمات بدأت تطبيق نهج الدفع المرنة. مثلاً، يكون للعامل في بعض الأحيان خيار أخذ زيادة المرتبات السنوية دفعة واحدة بدلاً من الزيادات الشهرية. جنرال إلكتريك نفذت مؤخراً مثل هذا النظام لبعض مديريها. منظمة أونوم ، وهي منظمة تأمين كبرى، تتيح لجميع عامليها خيار رسم ثلث كامل التعويض السنوي في شهر يناير كانون الثاني. وهذا يجعل من الأسهل بالنسبة لهم للتعامل مع مثل هذه النفقات الرئيسية مثل شراء سيارة جديدة، وشراء منزل، أو تغطية تكاليف التعليم الجامعي لأبنائهم. العديد من العاملين يقدر هذه المرونة ويمكن أن تطور ولاء قوي والتعلق بصاحب العمل الذي يقدم هذا النوع من التعويضات.

الدفع السري Pay Secrecy

عندما يكون لدى المنظمة سياسة المعلومات المفتوحة للأجور ، ومبالغ المرتبات المحددة للعاملين هي معروفة بشكل العامة. بعض المنظمات، مثلاً، تعلن رواتب جميع عامليها . سياسة السرية الكاملة تعني أن أي معلومات متاحة للعاملين بشأن رواتب العاملين الآخرين، متوسط أو نسبة الزيادات، أو مقدار الراتب. أيدت المجلس القومي للعلاقات العمالية مؤخراً حكماً سابقاً أن انطلاق صاحب العمل أو فرض القاعدة التي تحظر " مناقشة عاملين لرواتبهم" يشكل تدخلاً، وضبط النفس، والإكراه من حقوق العامل المحمية بموجب قانون علاقات العمل الوطني. على الرغم من أن عدد قليل من المنظمات لديها أنظمة العامة تماماً أو سرية تماماً، معظم الأنظمة لديها مكان ما في الوسط.