المحاضرة التاسعة لمقياس "الاستراتيجيات الحديثة في تسيير الموارد البشرية"

إستراتيجية التعويض والمكافأة للموارد البشرية

تمهيد:

تعتبر التعويضات والمكافآت حقا شرعيا بالنسبة للعاملين وبل تزيد من دوافعهم ورغباتهم نحو العمل وتكفل لهم العيش في كنف الظروف المعيشية المزرية والارتفاع الفاحش لأسعار المواد الاستهلاكية والتي أرهقت كاهلهم وجعلتهم يبحثون عن طرق أخرى للعيش كالعامل خارج أوقات العمل وغيرها.

وتشكل المزايا والتعويضات للعاملين أمرا جديرا بالبحث لزيادة الأداء وتوفير متطلبات الحياة والحفاظ عليهم داخل المنظمة من جهة بدل هجرتهم إلى الضفة الأخرى، إذ تحفظ الأجور العيش الكريم للمورد البشري وتعتبر مصدرا للرزق وتوفير مستلزماته.

فالأشخاص الذين يعملون لساعات كبيرة دون نيلهم للأجر تجدهم متذمرين من مؤسستهم ويقل أداءهم عكس الأفراد الذين يتلقون منح وعلاوات ومكافآت من شأنها زيادة الرضا الوظيفي وتقريب العامل من العمل أكثر بما يكفل للمنظمة الرياضية الوصول إلى تحقيق النتائج.

إن إستراتيجية التعويضات والمزايا والمكافآت هي مهمة جدا لجذب أشخاص جدد إلى المؤسسة الرياضية، بحيث تمنح مخططات التعويضات والمزايا إلى توليد المزيد من الاهتمام بالمناصب الجديدة وزيادة الطموح لدى الفرد والارتقاء بمهاراته بشكل أفضل.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذه المحاضرة تحديد أهمية إستراتيجية التعويضات والمكافآت من خلال طرح التساؤل التالي:

- فيما تتجسد إستراتيجية التعويضات والمكافآت لدى الموارد البشرية؟

1- تعريف التعويضات:

يشير تعويض الموظف الى كافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة (ديسلر، 2012، ص378) ويقصد بالتعويضات أيضا جميع أنواع المقابل المادي والمعنوي، والمزايا والخدمات ، التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم وأداء المهام الموكلة لهم، ونظير مساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها (ونوغي، 2015، ص91)

2- مكونات التعويضات:

تتكون هذه التعويضات من شقين:

* **تعويض مباشر:** ويمثل المبالغ النقدية التي تدفعها - المنظمة - للعاملين لديها، مقابل الأعمال التي يقومون بها، وقد سمي بالمباشر أن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطاً بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد والنشاط المبذول في العمل" (شاويش، 2007، ص 217) ويشمل التعويض المباشر على "الأجر أو الراتب الأساسي، الزيادات أو العلاوات الدورية، التعويضات الإضافية المباشرة" (عقيلي، 2013، ص 159).

* **تعويض غير مباشر:** يتمثل في المزايا والمنح الإضافية التي تقدمها المنظمات للعاملين لديها كحوافز غير مباشرة) منها على سبيل المثال الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي (وتكون على شكل خدمات تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها إما مجاناً أو بتغطية جزء من تكلفتها. وصفة غير المباشر لا تعني عدم ارتباطها بدافعية وداء العاملين داخل المنظمة، وإنما تعني بأن هذه التعويضات يمكن أن تنعكس بنتائج ايجابية على الأداء والإنتاجية ولكن من خلال متغيرات وسيطة تتمثل بزيادة شعور الانتماء والولاء للمنظمة (القحطاني، 2015، ص 221).

3- خصائص التعويضات:

- من أهم خصائص التعويضات: نذكر منها مايلي: (جمال المصري، 2009، ص 41)
- التكرار: متكررة الحدوث حسب وحدة الزمن المطبقة في الدفع سواء يومي أو شهري أو سنوي.
 - طرق تقديمها: تقدم بصورة مادية أو معنوية أو مالي وغير مالي، مباشرة وغير مباشرة.
 - أسلوب الزيادة: التدرج في الزيادة حسب الخصائص الكمية والنوعية لعضوية العاملين.
 - التوافقية: التناسب والتوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
 - الإلزامية: قانونية المرجع وملزمة لكل المؤسسات.
 - التصميم: تتكون من الكادر (قانون التعويضات ولوائح تنفيذه) وسلم الرواتب المصاحب.
 - الحجم: تتغير أحجام بنود التعويضات حسب خصائص المؤسسة والعاملين والوظائف والقطاع.
 - التنوع: تتفاوت التعويضات في القطاع الاقتصادي وبين قطاعات اقتصادية متعددة.
 - التصنيفية: تصنيف التعويضات حسب عدة معايير منها الزمن وأسلوب تأثر المتلقي لها.

4- تعريف المكافآت:

"المقابل الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها" (الصيرفي، 2006، ص 327).

4-1 أنواع المكافآت: المكافآت وقد تكون :

- مكافآت المردود الفردي: وتدفع على أساس العمل الفردي، حسب مجهود كل فرد .
- مكافآت المردود الجماعي: وتدفع على أساس المجهود الجماعي .
- المكافآت العينية: وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كالاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة.
- وتمنح المكافآت في ظروف عديدة منها: -مكافآت الإنتاج، الجودة، السرعة، الابتكار والإبداع.
- مكافآت الأقدمية النهائية .
- مكافآت التدريب (منير بن دريدي، 2012، ص137) .

5- الحوافز:

- عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة" (الكعبي والسامرائي، 1990، ص148).
- وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد: (أبو عساف ومرعي هيثم، مرجع سابق، ص 94)
- 1- الحالة المعنوية للأفراد.
 - 2- درجة رضاء الفرد عن عمله.
 - 3- استقرار الفرد في المنظمة.
 - 4- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.
 - 5- كفاءة الأداء التنظيمي. (أبو عساف ومرعي هيثم، مرجع سابق، ص 96)

5-1 أنواع الحوافز:

وتنقسم إلى قسمين:

- الحوافز المادية:** متمثلة في إشباع الحاجيات في شكل نقدي أو عيني والوسيلة في ذلك الأجر وملحقاتها التي تعطي له الأهمية الكبرى في الدول المختلفة (نور الدين حاروش، 2011، ص 142)
- وتشمل هذه الحوافز ما يلي:

أ- الأجر وملحقاتها.

ب- ديمومة العمل.

ج- الظروف المادية للعمل .

أ- الأجر: يعتبر الأجر العادل الذي يحصل عليه الفرد من أهم أنواع الحوافز على إطلاقها في كافة المنظمات، فلأجر فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل العمل والجهد الذي يقوم به، ولاختلاف احتياجات الأفراد لا يمكن تصميم نظام للأجر يستطيع تحفيز كافة الأفراد بنفس الدرجة.

ب- ديمومة العمل: يعتبر عنصر العمل المصدر الأساسي لدخل معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر التي تحفز الفرد بذل مزيد من الجهد.

ج- الظروف المادية للعمل: تؤثر الظروف المادية على كفاءة الفرد في العمل، لذا يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحق التوازن بين حاجة الفرد والحاجة الذي يقدمه هذا المناخ.

الحوافز المعنوية: هي تلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد التنظيم غير المادي فهي تخاطب في الفرد حاجات النفسية والاجتماعية وذهنية. (منير نوري، 2014: ص286)

ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

1- فرصة الترقية والتقدم في العمل.

2- مناخ الإشراف.

3- مناخ الجماعة.

4- صورة المنظمة.

5- طبيعة العمل.

6- فلسفة التنظيم تجاه أجزاء التنظيم

6- وظيفة تحديد هيكل الأجر والحوافز: (أبو عساف ومرعي هيثم، مرجع سابق، ص 100)

يحتل موضوع الأجر والرواتب جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمنشآت التي يعملون بها، فمن ناحية العاملين تعتبر الأجر والرواتب وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية وأيضا الاجتماعية كالمظهر والمركز. وبالتالي نجد أن العاملين في أي منشأة يولون ناحية الأجر والراتب جانبا كبيرا من اهتمامهم وعلى هذه الأساس يمكن القول أن الأجر والرواتب عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي مستوى إنتاجهم وكفاءة المنشأة بصفة عامة.

ومن ناحية المنشآت تمثل الأجور والرواتب عنصرا هاما من عناصر تكاليفها، وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

كل تلك الاعتبارات تشير إلى ضرورة توفر أساسي موضوعي لتحديد الأجور والرواتب في كل المنشآت بحيث تحقق الأهداف التالية:

- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.

- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على قدرة العمل.

7- مفهوم الأجر: الأجر هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

كما يعرف على انه التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل النشاط المني المشروع تحت تصرف الغير وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن العامل لصالحه بأمره أو الأجر هو نصيب الفرد العامل في الإنتاج من النقد أو هو ثمن العمل الذي يؤديه العامل باعتباره أنه سلعة.

7-1- مكونات الأجور: عندما نريد تحديد التكلفة الحقيقية للأجور في أي مشروع خلال فترة زمنية معينة فلا بد من أن تضيف إلى المبالغ النقدية، حملة المبالغ التي أنفقت على كافة المزايا العينية التي حصل عليها العمال خلال هذه الفترة، ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات هي:

7-1-1- الأجر النقدي: يتكون الأجر النقدي من جزئين: جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظرف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

أ- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجور في المشروع، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي، فالعمال المؤقتين الذي يؤدون عملا مؤقتا ثم ينتهي علاقتهم بالمنشأة، تدفع لهم مستحقاتهم يوميا أو في نهاية الأسبوع أما العمال الدائمين فعادة لهم المبلغ كل شهر وفقا لنظام الموضوع.

ب- **الأجر المتحرك**: تدفع المنشأة لعمالها علاوات على الأجر الثابت مبالغ إضافية ومن أمثلة ذلك الأجر التشجيعي الذي يعطي للعامل لتحقيق زيادة في إنتاجية عن المستوى المطلوب المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقة أو المبتكرة التي يحققها العامل، بحيث تحقق فائدة للمشروع تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات.

الأجور الإضافية التي تدفع للعامل مقابل للساعات الإضافية التي تفرض طبيعة أو ظروف العامل بقاء العامل في عمله زيادة عن عدد الساعات المطلوبة.

البدلات التي تدفع للعامل نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة العمل، مثال ذلك بدل الانتقال الأرباح التي تدفعها المنشأة للعاملين بها بصفة سنوية نتيجة لتحقيق أرباح على مستوى الشركة.

ج- **الاستقطابات الشهرية**: تستقطع من دخل العامل جزء من دخله النقدي كقسط التأمينات الاجتماعية وكذلك الاستقطاعات من الغياب... وهكذا.

7-1-2 المزايا العينة

تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقد للعاملين مثال ذلك تكاليف العلاج الطبي للعامل وأسرته وكذلك تكاليف وسائل النقل للعمال، وتكاليف الملابس إذا فرضت ظروف العمل ارتداء زي معين مثل الزي الخاص للعمال بالخدمات بالفنادق وشركات الطيران.

7-1-3- التأمينات الاجتماعية

تقرض بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا بحصة تمثل نسبة مئوية ويشترك العامل بنسبة مئوية هو الآخر كقسط للتأمينات الاجتماعية.

8- الاعتبارات وأسس الأجور:

وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والأخلاقية للأجور.

ونوضح فيما يلي شرح مختصر لهذه الاعتبارات:

- **الاعتبارات الاقتصادية**: يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب، ويتولى سوق العمل توفير المجال لتفاعل قوى العرض والطلب، فيجمع المشتريين والبائعين لخدمة العمل، ويحدد الأسعار لهذه الخدمة، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم. وتمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي، فهي لا تعتبر فقط أكبر بنود الدخل

ولكن تقوم أيضا بدور هام في توزيع الموارد البشرية وحسن استخدامها، كما يلعب إجمالي المكافآت المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافضة على مستوى العرض من القوة الشرائية .

- **الاعتبارات الاجتماعية:** ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته وهذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطيفية في الأجر، وهو ما يفسر أيضا الاختلافات الموجودة بين الأفراد حول طريقة الدفع (يومي، شهري، سنوي).

- **الاعتبارات النفسية:** تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع هذه الحاجات تكون وسيلة لحفز الأفراد العاملين، وقد كان الافتراض في فترة 15 من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل (محمد سلطان، 2003، ص440-441).

- **الاعتبارات الأخلاقية:** يجب أن تكون المكافآت عادلة وكافية تتوافق وحاجياتهم الضرورية (صلاح عبد الباقي، 2001، ص217).

- **الاعتبارات السياسية:** إن مسألة تحديد قيمة المكافآت لها علاقة بالقوة والنقود التي تمثل الجوانب السياسية، فالنقابات تستخدم نقودها في الوقت الذي تجري مفاوضات عند التعاقد ومن ثم تتجنب الإضرابات العمالية (صلاح الشناوي، 1991، ص373).

والظاهر من الإحصائيات الرسمية أن الأجور وحدها تحتل أهم سبب للمنازعات العمالية، إذ يتوقف مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي على مقدار القوة الشرائية التي يستطيع إنفاقها وتتكيف هذه القوة على حسب كمية الأجر النقدي الذي يتقاضاه، فإذا كانت الأجور أقل منها في الشركات المنافسة التي تعمل في نفس الميدان، فمن الصعوبة إغراء العمال على البقاء بالشركة أو العمال الجدد على الالتحاق بها، فالواضح أن طرق دفع الأجور ووسائل معالجتها لها أثر كبير في إغراء العمال على العمل مع هذه المؤسسة.

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه سابقا يتضح أن إستراتيجية التعويضات والمكافآت مهمة جدا للموارد البشرية حيث تكفل لهم بتحقيق مجموعة من الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية وتسمح لهم باقتناء كل ما يرغبون به في أي وقت، وقد تطرقنا في هذه المحاضرة إلى تحديد مفهوم التعويضات والمكافآت باعتبارها المقابل الذي يناله الفرد نظير خدماته المقدمة في المؤسسة الرياضية، ثم تناولنا الحوافز باعتبارها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة نحو نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة، كما تم ذكر أنواع الحوافز المادية منها والمعنوية، لنصل في آخر المحاضرة إلى دور وظيفة تحديد هيكل الأجور والحوافز التي من شأنها إشباع رغبات الأفراد المادية والاجتماعية وتحسين مركزهم الاجتماعي كالمظهر وتحسن المستوى المعيشي كلها تساهم في وصول الموارد البشرية إلى القمة وتحقيق الأهداف بدقة متناهية داخل المنظمة.

أسئلة التقييم:

إستراتيجية التعويضات والمكافآت للموارد البشرية لها مزايا عديدة ولها أهمية كبيرة داخل المؤسسات الرياضية، وعلى ضوء ذلك تطرق إلى ما يلي:

- ✓ عرف إستراتيجية التعويضات للموارد البشرية؟
- ✓ أذكر أنواع المكافآت للموارد البشرية؟
- ✓ وضح أشكال الحوافز للموارد البشرية؟