

الفصل الحادي عشر

المكافآت والممارسات التأديبية في المنظمات

أشتمل هذا الفصل على:

- تطوير نظم المكافآت. 
- التعزيز الإيجابي للسلوك التنظيمي المرغوب فيه. 
- ردع السلوك التنظيمي غير المرغوب فيه. 
- الجزاءات التي يجوز توقيعها على الموظف في مصر. 
- الممارسات التأديبية في المنظمات. 
- أسس تفعيل وسائل العقاب في المنظمات. 

الفصل الحادي عشر

المكافآت والممارسات التأديبية في المنظمات *

تطوير نظم المكافآت :

عند الحديث عن الأجور والمكافآت في منظمات الأعمال يكون التركيز عادة على بعض المعايير مثل معيار الجدارة (أي مستوى الأداء في العمل) أو الأقدمية (طول مدة الخدمة في العمل)، إلا أن المنظمات بدأت في الوقت الحاضر في استخدام بعض الأنظمة المبتكرة مثل :

1- الدفع على أساس المهارة Skill – Based Pay :

وفي هذا النظام يتم دفع الأجور والمزايا على أساس ما يتعلمه الفرد من مهارات ضرورية ونافعة للمنظمة. وعلى سبيل المثال ففي شركة Lego لصناعة لعب الأطفال يحصل الموظفون على أجورهم على أساس مدى امتلاكهم للقدرات الثلاثة التي اتضح أنها سائدة بين العاملين ذوي الأداء المرتفع وهي: المهارات الفنية، ومهارة عمل الفريق، والمهارات الشخصية.

وبالرغم من غرابة هذا النظام إلا أنه يحقق مزايا عديدة. فهو يساعد على تنمية

(* المصدر الرئيسي لهذا الفصل: جيرالد جرينبرج وروبرت بارون (2004).

المهارات الأساسية الضرورية لنجاح المنظمة وتقدمها كما أن تنوع المهارات المطلوبة من الموظف/ العامل تؤدي إلى تقوية دوافعه للعمل. وبالرغم من أن مزايا هذا النظام لم تختبر بشكل كاف حتى الآن بسبب حدائته إلا أن الواقع يشير بأنه نظام واعد.

2- الدفع على أساس جماعي Team-Based Rewards :

كما سبق الإشارة فإن نظم الدفع التقليدية تركز على الأداء الفردي. ولكن هناك اتجاهات متنامية في الوقت الحاضر من جانب الكثير من الشركات نحو ربط الأجور والمكافآت بإنجاز الفريق أي بالأداء الجماعي وليس بالأداء الفردي وهذا من شأنه أن يعزز انتماء الفرد للجماعة.

ونظراً لأن الثقافة الأوروبية مازالت تعطي أهمية خاصة للإنجاز الفردي فقد دفع ذلك بعض الشركات إلى استخدام النظامين الجماعي والفردي معاً في دفع الأجور والمكافآت. وبالرغم من عدم وجود دراسات كافية تؤكد متى وكيف يمكن تطبيق الأسلوب الجماعي بنجاح إلا أن نمو الاتجاه نحو فرق العمل يجعل هذا النظام واعدًا.

التعزيز الإيجابي للسلوك التنظيمي المرغوب فيه:

Positively Reinforcing Desirable Organizational Behaviors

إن تعزيز السلوك الإيجابي يقويه ويدفع الفرد إلى تكراره. ويمكن استخدام هذه الفكرة في إحداث تعديلات في بعض أنواع السلوك في المنظمة من خلال إدارة جيدة تنظم التعزيز. ويطلق على ذلك اسم: تعديل السلوك التنظيمي Organizational Behavior Modification ويمر ذلك بعدة خطوات أساسية هي:

1- التحديد الدقيق للسلوك المرغوب فيه (كالقول مثلاً بأن الرد على استفسارات

العملاء يجب أن يكون أسرع بمقدار 50٪ بدلاً من القول أن المطلوب هو تحسين خدمة العملاء).

2- تحديد الكيفية التي يجب أن يتم بها السلوك المطلوب تغييره.

3- التحديد الدقيق لأهداف الأداء: يمكن اعتبار تلك الأهداف بمثابة المعيار الذي سيتم على أساسه التقييم (كالقول مثلاً بأن جميع الاستفسارات يجب الرد عليها خلال الـ 30 ثانية الأولى).

4- اختيار الطريقة التي سيتم بها المكافأة أو تعزيز السلوك هل ستكون أسبوعية أم شهرية؟ وهل ستكون مالية أو غير مالية في شكل خطابات شكر أو شهادات تقدير وما يشبه ذلك؟

5- تحديد مستويات المكافأة وفقاً لمستويات الاقتراب من الهدف أو المعيار، فيحصل العامل على نسبة من المكافأة حينما يرد على الاستفسارات خلال الـ 60 ثانية الأولى، ثم تزداد المكافأة حينما يكون الرد بعد 50 ثانية، وتزداد أكثر حينما يكون الرد بعد 40 ثانية وهكذا إلى أن يحصل على المكافأة كاملة إذا تم الرد خلال 30 ثانية الأولى. ويطلق على هذه العملية اسم التشكيل Shaping .

6- التقييم الدوري للبرنامج. هل الأهداف المحددة مازال يتم إنجازها؟ هل وسائل التعزيز مازالت فعالة؟ وطرح مثل هذه الأسئلة يعني أن تلك الأمور يمكن أن تتغير بمرور الوقت. والتقييم الدوري للبرنامج يساعد على إدخال التعديلات المناسبة في الوقت المناسب حتى يظل البرنامج مؤثراً.

ومن الأمثلة على نجاح مثل هذه البرامج في الحث على بعض أنواع السلوك الإيجابية ما حدث في شركة دايموند انترناشيونال Diamond International حيث يعمل في هذه الشركة 325 موظف في صناعة كرتونات البيض فقد وضعت هذه الشركة نظاماً ذكياً

للتعزيز يقوم على أساس منح الموظف الذي يمر عليه عام كامل بدون أي حوادث صناعية 30 نقطة ونسبة حضور كاملة 25 نقطة ثم يتم جمع هذه النقاط سنوياً والموظف الذي يصل إلى 100 نقطة يحصل على جاكيت نايلون أزرق عليه شارة الشركة بالإضافة إلى بطاقة عضوية في نادي المائة، والذين يحصلون على عدد من النقاط أكثر من مائة يحصلون على مكافآت إضافية فمثلاً من يصل إلى 500 نقطة له الحق في الحصول على أحد الأجهزة المنزلية مجاناً.

ولقد ساعد تطبيق هذا البرنامج على تحسين إنتاجية الشركة بالمقارنة بها قبل التطبيق. حيث تحسنت المخرجات بنسبة 16.5٪ وانخفضت أخطاء الجودة بنسبة 40٪ وتناقصت التظلمات بنسبة 72٪ وانخفض الوقت الضائع بسبب حوادث العمل بنسبة 43.7٪، والنتيجة الكلية أن الشركة حققت مزايا تفوق المليون دولار كما صارت قوة العمل أكثر سعادة.

ردع السلوك التنظيمي غير المرغوب فيه Discipline of Undesirable OB:

كما تستخدم المنظمة نظم المكافآت لتعزيز وتشجيع السلوك المرغوب فإنها تستخدم أيضاً العقاب لتجنب السلوك غير المرغوب فيه. وهناك الكثير من نواحي السلوك غير المرغوب فيها مثل: الغياب، والتأخر عن العمل، وإثارة المشكلات والقيام ببعض نواحي السلوك غير الأخلاقي وما يشبه ذلك. وهذه المشكلات تكلف منظمات الأعمال الكثير من الأموال مما يدفعها إلى وضع نظم للعقاب أو التأديب للحد من آثار تلك المشكلات وتتنافوت أنظمة العقاب من شركة لأخرى فقد تأخذ الشكل الرسمي في بعض الشركات مثل: توجيه إنذار كتابي يوضع في ملف الموظف وفي البعض الآخر قد لا تأخذ الصورة الرسمية مثل: توجيه اللوم الخفيف شفويا من جانب الرئيس.

وفي إحدى الدراسات طلب من رؤساء هيئة التمريض وضع قائمة بوسائل العقاب الأكثر استخداماً وترتيبها من حيث شدتها فكانت على النحو التالي:

جدول رقم (4)
ترتيب وسائل العقاب المستخدمة (من أقلها إلى أكثرها شدة)

المرتبة	الوسيلة
1	التحدث مع الموظف / العامل أو استشارته بخصوص المشكلة.
2	إنذار شفهي.
3	إنذار كتابي.
4	إعطاء الموظف / العامل نصائح بخصوص المشكلة.
5	تحويل الموظف / العامل إلى أحد المراكز المتخصصة في الشركة لمساءلته مثل مكتب الأخصائي الاجتماعي أو النفسي على سبيل المثال.
6	إرسال الموظف / العامل إلى أحد البرامج الرسمية المصممة لعلاج المشكلات التي يواجهها.
7	نقل الموظف / العامل إلى أقسام مختلفة بالشركة.
8	وضع الموظف / العامل تحت المراقبة الدقيقة.
9	خصم جزء من حوافز الموظف / العامل.
10	الوقف المؤقت عن العمل (بدون أجر).
11	الفصل الكلي من العمل.

الجزاءات التي يجوز توقيعها على الموظف في مصر:

في ضوء القانون الجديد للوظيفة العامة في جمهورية مصر العربية يمكن تحديد الجزاءات (من أقلها إلى أكثرها شدة) التي يجوز توقيعها على الموظف الحكومي في الآتي:

- 1- الإنذار.
- 2- الخصم من الأجر لمدة أو مدد لا تتجاوز ستين يوماً في السنة.
- 3- الحرمان من العلاوة الدورية.
- 4- تأجيل الترقية عند استحقاقها لمدة لا تزيد على ستين.
- 5- الإحالة إلى المعاش المبكر.
- 6- إنهاء العقد.
- 7- الفصل من الخدمة.

وبالنسبة لعقوبة إنهاء العقد والفصل من الخدمة فإنها ستتم بمعرفة المحاكم التأديبية بدلاً من اللجان أو المجالس القضائية التي كانت تقوم بهذه المهمة من قبل.

كذلك أكد القانون على ضرورة: ربط الأجور بالأداء، وجعل التقويم الجاد أحد المهام الرئيسية الهامة التي يجب أن تحرص الإدارة عليه، ومرونة نظم الأجازات والخروج للتعاقد وذلك لتحقيق الرضا المالي والنفسي للموظف، والالتزام والمحاسبة وآليات النزاهة والشفافية، وتكافؤ الفرص بين العاملين.

وبالنسبة لشاغل الوظيفة المدنية لأول مرة فإنه يوضع تحت الاختبار لمدة أربعة أشهر تتقرر خلالها صلاحيته للعمل، فإذا ثبت عدم صلاحيته أنهيت خدمته.

الممارسات التأديبية في المنظمات :

تدل الممارسة العملية أن أحد الأساليب الشائعة في نظم العقاب هو التدرج في العقاب من أقلها إلى أكثرها شدة ويطلق عليه Progressive discipline فإذا كان هناك موظف لديه مشكلة مزمنة في التأخر عن العمل مثلاً فإن المشرف يمكن أن يبدأ بتنبيهه بشكل ودي، ثم بإنذاره بشكل ودي وبطريقة شفوية، فإذا ظلت المشكلة يمكن أن يوجه له إنذار كتابي ثم يتم تحويله للتحقيق، ثم يمكن فصله بشكل مؤقت وأخيراً إذا فشلت كل تلك الوسائل يمكن فصله نهائياً من العمل.

وفي بعض المخالفات الخطيرة مثل: السرقة، أو إتلاف ممتلكات الشركة فقد لا يحتاج الأمر إلى مثل هذا التدرج حيث يتم تطبيق أقصى العقوبات فوراً.

والشركات التي لديها برامج ناجحة في التأديب والانضباط تميل إلى نشر لائحة الجزاءات أو التأديب ضمن كتيب الشركة بحيث تكون معلومة للجميع.

ويحجم الكثير من الرؤساء عن استخدام وسائل العقاب للموظفين غير الملتزمين إما بسبب عدم وجود لائحة واضحة للجزاءات أو لأنه ليس لديه السلطة الكافية لتوقيع العقاب. كما أن الخوف من الآثار النفسية والمادية التي يتركها العقاب على الشخص الذي تم توقيع العقاب عليه يجعل بعض الرؤساء يتردد كثيراً في ذلك. وبالطبع فإن عدم توقيع العقاب المناسب على المخالف قد يؤدي إلى تعقيد المشكلات في المدى الطويل ويجعلها مستعصية على الحل.

أسس تفعيل وسائل العقاب في المنظمات

Keys to Using Punishment Effectively

تدل نتائج الدراسات النظرية والعملية على أنه يمكن زيادة فعالية وسائل التأديب أو العقاب إذا تم الالتزام بالأسس التالية:

1- توقيع العقاب فور حدوث السلوك غير المرغوب فيه:

فعدم وجود فترة زمنية طويلة فاصلة بين التصرف غير المرغوب فيه وتوقيع العقوبة يجعل هناك رابطة قوية بين الناحيتين مما يقلل من احتمال حدوث السلوك غير المرغوب فيه مستقبلاً. وعلى ذلك فإن تأجيل العقوبة على السلوك المخالف لأيام أو أسابيع ربما لشهور؛ يقلل من فعاليتها؛ لأن طول المدة يضعف العلاقة بين الناحيتين.

2- الوسطية في توقيع العقوبة:

بحيث لا تكون شديدة أو تافهة؛ فالعقوبة التافهة من المحتمل ألا يكون لها أي تأثير فعال في إقلاع الفرد من السلوك غير المرغوب فيه. ومن ناحية أخرى فإن العقوبات شديدة القسوة قد تظهر الشركة بمظهر ظالم وغير إنساني وهي بذلك تخاطر بأهم عناصرها وهو البشر.

3- أن يكون المقصود بالعقوبة السلوك غير المرغوب فيه وليس الشخص ذاته:

فالتركيز يجب أن يكون على تصرفات الفرد وليس على شخصية الفرد ذاته. فإذا فرضنا على سبيل المثال أن المدير قد بلغه بأن أحد الموظفين اعتاد على أخذ فترات راحة طويلة أثناء العمل فيجب ألا يقال له: (إنك إنسان كسول وذو اتجاهات سيئة بالنسبة للعمل) ومن الأفضل أن يقول له: (إن ابتعادك كثيراً عن مكتبك يجعل من الصعب علينا جميعاً أن نؤدي عملنا في وقته). كذلك يجب أن يكون التركيز على ما الذي ينبغي أن يفعله الفرد لتجنب السلوك الخاطئ حتى يستطيع أن يوجه إليه جهود التحسين.

4- الثبات في نظم العقوبات:

بحيث يطبق في كل الأوقات وعلى جميع العاملين. بمعنى أن نظام العقوبات يجب ألا يطبق في بعض الأوقات ويطبق في أوقات أخرى؛ لأن إهمال تطبيقه في

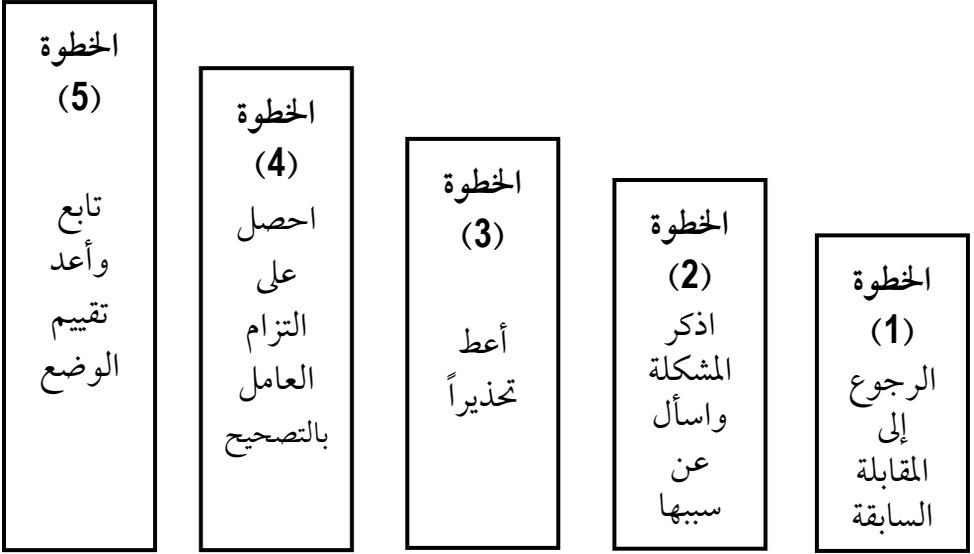
بعض الأوقات؛ يساعد على استمرار السلوك غير المرغوب فيه، كذلك يجب أن يطبق النظام على الجميع دون تمييز أو محاباة فالأفراد الذين يقعون في نفس الخطأ يجب أن تطبق عليهم نفس العقوبة.

5- توضيح أسباب العقاب:

حيث يجب أن يحرص الرؤساء على توضيح الأسباب التي تؤدي إلى تعرض الفرد للعقوبة؛ لأن ذلك من شأنه أن يساعد على تقليل أنواع السلوك غير المرغوب فيها خاصة إذا اتضح للعاملين أن العقوبات ليست هدفاً في ذاتها وإنما وسيلة لتحسين الأداء والإقلاع عن السلوك غير المرغوب فيه. ويمكن توضيح ذلك أثناء المقابلة الشخصية. ورغم أن ذلك عمل جيد فإنه ليس سهلاً وحتى يجعل المدير تلك العملية مؤثرة، فعليه إتباع الخطوات الموجودة بالشكل القادم.

6- لا تتبع العقوبة بمكافأة عارضة:

من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها بعض الرؤساء هو أن يتبع العقوبة التي وقعها على الموظف بمكافأة عارضة فمثلاً الموظف الذي أخطأ وقام رئيسه بإنذاره كتابياً فإن إحساس الرئيس بالذنب بسبب العقاب الشديد الذي أوقعه على الموظف قد يدفعه إلى إعطائه إجازة بأجر بقية يوم العمل. وإذا حدث ذلك، فإن هذا الرئيس، يدمر نظام العقوبات من أساسه؛ لأنه في الوقت الذي وقع على الموظف عقوبة فقد كافأه من ناحية أخرى. فضلاً عن أن ذلك سيرسل رسالة خاطئة لباقي الموظفين مضمونها (إذا أردت أن تحصل على نصف يوم إجازة بأجر فيمكنك عمل مخالفة). لذلك فإن النصيحة هي عدم إتباع العقوبة بأية مكافآت غير منتظرة.



شكل رقم (10)

الخطوات الأساسية لإجراء المقابلات التي يتم فيه إنزال العقاب بالموظف المخطئ

ليس من السهل أبداً تحقيق اتصال جيد بخصوص مشكلات الأداء ولكن إتباع الخطوات المسجلة هنا يساعد على التأكد من أنه قد تم توصيف المشكلة، وأن ما ترتب على عدم القدرة على تحسين الأداء قد أصبح واضحاً.

ومن الواضح أنه لا يتم دائماً إتباع تلك الخطوات. وفي الحقيقة فإن كبار المديرين بالشركات قد اعترفوا بأن المنظمات المعاصرة تكافئ السلوك غير المرغوب، وهو عكس المطلوب تماماً. فعلى سبيل المثال فإن المنظمات تعمل على نجاح فرق العمل وتعاون أعضاء تلك الفرق، ومع ذلك فإنها تكافئ الأداء الفردي المتميز داخل الفريق. وبالمثل فمع أن المنظمات ترجو أن تحقق التفوق فإنها تكافئ بقاء العامل معها سنوات إضافية، وعلى ذلك فلا يمكن الإدعاء بأن المنظمات تؤدي واجبها بكفاءة في مجال مكافأة السلوك المرغوب بل أنها في الواقع قد تفعل عكس المطلوب.