

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

مرزوقي عبد المؤمن
طالب دكتوراه علوم
مدرسة الدراسات العليا التجارية

ملخص:

منذ التسعينات، أصبح كل تركيز المؤسسة على تخفيض تكاليفها والتحكم في فروع انتاجها والتحسين المستمر لخدماتها ومنتجاتها لمواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها، أصبح من الضروري إدًا على المؤسسات أن تهتم بالأبداع كي تحاض على موقعها التنافسي.

ظهر الإبداع كشرط ضروري لبقاء و نمو العديد من المؤسسات فالإبداع يعني الانتقال إلى التجسيد الصناعي والتجاري لفكرة أو لإختراع ما في المؤسسة.

فالهدف الرئيسي للمؤسسة هو تحقيق أداء عالي مهما كانت نسبة ذكاء الفرد، قدرته أو مهارته، كفاءته لا تكفي لتحقيق أداء مبدع ومتميز، لتحقيق ذلك يتوجب أن يكون الفرد محفزًا. تتمثل العوامل الأساسية التي تساهم في تحقيق هذا الإبداع في التعويض بمختلف أشكاله ، مباشر وغير مباشر، ملموس وغير ملموس، ثابت ومتغير. إذن فالمؤسسة مطالبة بتبني نظام تعويضات عادل، منافس، مرن ومشجع على الإبداع.

الكلمات الدالة: الإبداع، التعويضات، المؤسسة، المنافسة، الكفاءة.

Résumé :

Depuis les années quatre-vingt-dix, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts, la maîtrise des filières de production, et l'amélioration continue de ses produits et services pour faire face à la forte concurrence qu'elle rencontre. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître. L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Aussi, on peut définir l'innovation comme le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une idée ou d'une invention au sein d'une entreprise.

Une entreprise telle qu'elle soit, son objectif principal est d'atteindre une bonne performance. Quelque soit le degré d'intelligence, d'aptitude, ou de dextérité d'une personne, sa compétence ne suffit pas à lui permettre d'atteindre une performance innovante. Pour y parvenir la personne doit également être

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

motivée. Les principaux facteurs qui interviennent dans l'impulsion de cette innovation sont principalement la rémunération de tous ses types, directe ou indirecte, tangible ou intangible, fixe ou variable. Donc l'entreprise doit adopter un système de rémunération équitable, compétitif, flexible et incitant à l'innovation.

Les mots clés : L'innovation, les rémunérations, l'entreprise, la concurrence, la compétence.

مقدمة:

أصبح الإبداع الديانة الصناعية في نهاية القرن العشرين، تعتبره المؤسسات المفتاح الذي تعظم به أرباحها وحصصها السوقية، بينما تبحث عليه الحكومات تلقائياً عند محاولتهم إصلاح الاقتصاد¹ هذا ما قاله Gregory Herbert Daines من جامعة كامبردج، موضحاً فيه الأهمية البالغة للإبداع، حيث أصبح العنصر المحدد لنجاح المؤسسات أو فشلها، لابل اقتصاديات الدول والحكومات. ولقد حاز موضوع الإبداع على اهتمام الباحثين في جميع المجالات حتى أمسى عنوان العصر للمنظمات المتميزة والمديرين الناجحين، فحري على المؤسسات الساعية للبقاء، النمو والريادة أن تعتمد الإستراتيجية التي عن طريقها ترسخ مفهوم الإبداع في ثقافتها، من خلال توفير مختلف الآليات التي تصب في وعاء تنمية الإبداع التنظيمي على مستواها، عندما نقول الإبداع التنظيمي فهنا نعني الإبداع في أعلى مستوياته على غرار المستويين الآخرين؛ الفردي والجماعي. فالمنظمة مطالبة بحث أفرادها على تنمية تفكيرهم الإبداعي ومطالبة أيضاً بخلق الجو التنظيمي المساعد على تكاتف وتناغم هذه الكفاءات المبدعة لتشكيل فرق وجماعات مبدعة. من أفضل الآليات وأكثرها تأثيراً على الفرد، نظام التعويضات في المؤسسة الذي يعتبر محركاً أساسياً للإبداع، من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي تحث الفرد على تطوير كفاءته الإبداعية وإخراج ما لديه من قدرات ومهارات مخبأة لصالح المؤسسة، ويمكن لنظام التعويضات أن يكون محفزاً على الإبداع كما يمكن أن يكون مثبطاً له، خاصة إن لم تتوفر فيه العدالة والمنافسة والمرونة ولا يرقى إلى حاجات ومتطلبات الأفراد، لهذا يتوجب على أصحاب القرار في المؤسسة أن يعتمدوا تخطيطاً استراتيجياً ودراسة معمقة لنظام التعويضات، ويؤسسوا نظاماً قائماً على الإبداع، أي نظام هدفه الرئيسي تنمية الإبداع لدى الفرد والجماعة والمؤسسة ككل.

لهذا يكون تساؤلنا الرئيسي في بحثنا هذا كالتالي:

«كيف يمكن تحقيق نظام تعويضات محرك للإبداع في المؤسسة؟»

الإبداع في المؤسسة:

1.1. تعريف الإبداع:

يرجع الفضل في استعمال مفهوم الإبداع لأول مرة في المجال الاقتصادي إلى المفكر الاقتصادي النيوكلاسيكي جوزيف شومبيتر، في كتابه «نظرية التطور الإقتصادي» لسنة 1912. وقد عرف

¹ Guide « innovation » du furnit industry in restructuring systems and tods « first », 6 mesures innovantes, cofinancé par l'union européennes, P 4. Disponible sur <http://www.ueanet.com/> (consulté le 11/11/2014)

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

جوزيف شومبيتر الإبداع على أنه «الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج مما يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج ، و كيفية تصميمه»². ولم يتفق المفكرين في تحديد تعريف واحد للإبداع ، لذلك توجد عدة تعاريف للإبداع، ندرج أهمها فيما يلي :

يقول باسكال شاربونتيي أنه «يمكننا تعريف الإبداع على انه تقديم حلقة اقتصادية للسوق متعلقة بمنتج، عملية، تنظيم اجتماعي، البيع والمالية»³.

أما (Sweeney G.P 1982) يقول أن «الإبداع بمختلف أشكاله؛ تكنولوجيا، تصميم منتج ، طرق وعمليات يعتبر المحفز الرئيسي للتقدم الاقتصادي، والعامل المحدد للإنتاجية الصناعية، النمو الانتاجي والتنافسية، الإبداع هو أساس المنافسة يسمح باستعمال أدوات حديثة، وأفضل المنتجات والخدمات لإشباع حاجات السوق»⁴.

« الإبداع يتمثل في إدخال منتج جديد للسوق، أو تقديم عملية جديدة لعقلنة النشاطات الإنتاجية أو التجارية، نموذج تنظيمي جديد في المؤسسة للتوقع والتحضير لمختلف التكنولوجيات المستقبلية الممكنة»⁵.

يقترح zattman التعريف التالي: «الإبداع هو أي فكرة، تطبيق، أو عمل مادي ينظر إليه كجديد من طرف وحدة التحليل التي تتبناه». كما يعرفه van de van «بأنه تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف الأفراد الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيس معين وفترة معينة»⁶. و لقد حددت خمسة أشكال للإبداع هي:

- إنتاج منتج جديد
- إدماج طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق
- إستعمال مصدر جديد للمواد الأولية
- فتح و غزو أسواق جديدة
- تحقيق تنظيم جديد للصناعة

2.1. تصنيف الإبداع : يصنف الإبداع إلى ما يلي:⁷

- الإبداع الأساسي: وهو عبارة عن فكرة إبداعية تؤدي إلى الثورة في التفكير ويقوم هذا الإبداع على أبحاث واسعة وعلى العلم و المعرفة وعادة ما يتم إثباته نظريا ثم تليه أبحاث وتطورات

2 LA CHMAN Jean , le financement des stratégies de l'innovation, Economica ,Paris,1993,p110

3 CHARPENTIER (P.), « management et gestion des organisations », édition Armond Colin, Paris, 2006, p85

4 Amghar (M.), « Essai d'analyse de la contribution de la dynamique entrepreneuriale au développement du territoire : Cas de Bordj Bou Arridje », mémoire de magister, université de Béjaia, P33

5 A.Cadix, J.M Pointet « Le management à l'épreuve des changements technologiques : impact sur les sociétés et les organisations »

6 ايت زيان كمال وايت زيان حورية، تسيير المعارف و الإبداع في المؤسسة العربية، مقال للملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، ص 7-6، أيام 15.16-03-2005

7 أحمد المغربي، الإبداع الإداري، القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2008 ص 203.

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

و يحدث هذا الإبداع من خلال التعاون و المشاركة بين الهيئات الأكاديمية والمختبرات التجارية ، ويؤدي هذا الإبداع إلى إحداث تغيير في التفكير أو التعميق في النظرية الحالية و من ثم إمكانية حدوث تطور في الصناعة. ومن الأمثلة على هذا الإبداع نظرية النسبية لأينشتاين و الكهرباء و الهاتف و الاتصالات اللاسلكية و برامج الكمبيوتر و الإنترنت و غيرها .

- **الإبداع التطبيقي** : وهو الإبداع الذي يؤدي إلى التطبيق الفعلي و العملي للإبداع الأساسي وعادة ما يكون هذا مركزا على الصناعة و من أمثلة الإبداع التطبيقي أجهزة الكمبيوتر الشخصية و الهواتف الخلوية والتكنولوجيا الشبكية لمايكروسوفت والأقمار الصناعية، والإبداع التطبيقي يؤدي إلى ارتفاع نسبة المخترعات والتطورات بنسبة أكبر من الإبداع الأساسي فهو يحقق الأهداف الأساسية للإبداع و يروج للصناعة و يغير أسلوب المعيشة.

- **الإبداع الاشتقاقي** : يتمثل في إنتاج منتج أو تقديم خدمة والذي يتم اشتقاقها من الإبداع التطبيقي، فالإبداع الاشتقاقي هو عبارة عن تعديلات صغيرة يتم إدخالها على المنتج أو الخدمة الرئيسية ففي حالة برامج ميكروسوفت يعتبر برامج ونداوز إبداعا تطبيقيا بينما برامج أوفيس الجديد إبداعا اشتقاقيًا.

- **إبداع التغيير**: وهو الإبداع الذي يؤدي إلى إحداث تغييرات صغيرة على المنتجات و الخدمات الناتجة عن الإبداع الاشتقاقي، ومثل ذلك التغييرات التي تتم على الإبداع الاشتقاقي كالهواتف النقالة هذه التغييرات تشمل أغلبية الهواتف الملونة و النغمات و خصائص الكاميرا و عدة خصائص تتم إضافتها إلى برامج أن كل نوع من أنواع الإبداع السابق يتميز بخصائص معينة .

إضافة إلى هذه الخصائص ، فان درجة سرعة التفكير تختلف باختلاف نوع الإبداع ، ففي الإبداع الأول تكون عملية التفكير أكثر تأملية في النظريات و المناهج بدون إجراء تجارب في اغلب الأحيان، و يعتبر الخيال و المعرفة عنصرين أساسيين في الإبداع الأول ، فمعظم أعمال اينشتاين بدأت و انتهت داخل عقله و بعيدا من المختبرات، أما في الإبداع التطبيقي فهو يتطلب معرفة و خيال اقل نسبيا و تجارب أكثر من الإبداع الأول، كما أن ابداع التغيير يتطلب جهدا تطويريا أكثر من الأبحاث و التأمل.

3.1. محفزات و معوقات الإبداع:

يرتبط الإبداع في المؤسسة بعدة عوامل نلخصها فيما يلي:

- **القيادة** : تعتبر طبيعة القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة بحيث المؤسسات التي لها قادة يتمتعون بالصفات القيادية الكفؤة، و تعمل على تحفيز المشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع عالية. لذلك يشجع النمط القيادي التعاوني الديمقراطي المجموعات على الإبداع، و قد دعمت الدراسات في هذا المجال بأن الفرق ذات الأداء الإبداعي العالي كان لها درجة عالية من الدعم القيادي و التركيز على الأهداف و بناء الفريق و تسهيلات العمل.

- **الهيكل التنظيمي** : يؤثر الهيكل التنظيمي تأثير مباشر على مستوى القدرة على الإبداع في المؤسسة، و ذلك من خلال الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المؤسسة سواء كانت بطريقة لا مركزية أو مركزية. وكذلك سواء كانت ترتكز على الجهاز الاستشاري أو التنفيذي.

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

- ثقافة المؤسسة : تعتبر ثقافة المؤسسة كمؤثر على القدرة الإبداعية، و أصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشمل على التغيير الثقافي. و تشمل ثقافة المؤسسة على المعتقدات و العادات و القيم الراسخة في المؤسسة
- المحيط : يشكل المحيط مختلف المتغيرات الخارجية و التي تؤثر على قدرة المؤسسة على الإبداع مثل شدة المنافسة في السوق، و مستوى التطور التكنولوجي.
- و توجد عدة عوامل تعمل على تحفيز الإبداع و زيادة القدرة على الإبداع نلخصها فيما يلي:
 - تدعيم و تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم و آراءهم .
 - وضع هيكل تنظيمي يشجع حرية التفكير و تنمية روح المبادرة و المشاركة و احترام أفكار العمال .
 - الاعتراف بالفروقات الفردية في المؤسسة .
 - مكافأة الأفراد لأفكارهم الإبداعية، و ذلك من خلال حوافز مادية و معنوية .
 - تطور تكنولوجيا المعلومات و الذي إنعكس إيجابا على أنشطة الإبداع و التطوير حيث تساهم الإنترنت مثلا في تقديم خدمات في مجال التصميم و التحسين و غيرها في مختلف المؤسسات.
 - البحث و التطوير و الذي يتعلق بتلك المجهودات الموجهة نحو زيادة المعرفة العلمية، و إستخدامها في تطبيقات جديدة في النشاط الإنتاجي، مما يعمل على تحقيق الإبداع في المنتجات و الأساليب.
- رغم الحوافز السابقة إلا انه يوجد عدة معوقات تحد من التفكير الإبداعي و التي يمكن تصنيفها إلى معوقات فردية و أخرى تنظيمية كما يلي:
 - * **المعوقات الفردية :** و التي تتمثل فيما يلي :
 - عدم توفر الإستقرار الوظيفي و الإحساس بعدم الأمان و الخوف من الرؤساء
 - عدم القدرة على المغامرة و تحمل المخاطرة
 - الخوف من الخطأ و الفشل
 - الميل إلى الإعتماد على الغير
 - * **المعوقات التنظيمية :** و التي تتمثل فيما يلي :
 - عدم وضوح الأهداف التنظيمية ، و ما يترتب عليها من تدني الروح المعنوية و روح الإبداع ، يعتبر عائقا يمنع قيام الأفراد بممارسة الإبداع في النشاطات الإدارية.
 - المركزية الشديدة
 - الروتين المستمر و التزام الأفراد بأساليب عمل موحدة
 - عدم الترحيب بالتجديد و التمسك بالأنماط الثابتة في التنظيم و علاقات العمل.

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

- نقص الموارد المالية و البشرية و التقنية مما يؤدي إلى تأخر المؤسسة في مجال الإبداع.
- مقاومة التغيير بحيث هناك اتجاه في العديد من المؤسسات لمقاومة التغيير، و إذا كان الإبداع يعني سلعا و طرقا جديدة و تغييرا في المراكز، لذلك قد يواجه بمقاومة التغيير من طرف العمال.

4.1. مستويات الإبداع:

للإبداع ثلاث مستويات في المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

- الإبداع على مستوى الفرد

- الإبداع على مستوى الجماعة

- الإبداع على مستوى المنظمة

أ-الإبداع على المستوى الفردي: يتمثل في الإبداع الذي يحققه الفرد بالاعتماد على خصائصه الفردية، ومن الصفات التي يتصف بها الفرد المبدع: الثقة بالنفس، المثابرة، الاستقلالية، تأكيد الذات، الطموح، الذكاء، القدرة على التحليل، حب الاستطلاع،...الخ، ومن هذه الخصائص ما هو فطري كالذكاء، وما هو مكتسب كالقدرة على حل المشكلات والتي بالإمكان تنميتها عن طريق وسائل متعددة من بينها التكوين.

بينما تتمثل معوقات الفرد المبدع في:

- المعوقات الإدراكية: وهي في عدم إدراك الأفراد العاملين لجوانب المشكلة بالشكل الصحيح وذلك بسبب عزلتها عن سياقها، أو تضيق نطاقها.

- الخوف من المبادرة و الخوف من الوقوع في الخطأ و الرغبة في تحقيق النجاح السريع- الضغوط الاجتماعية المختلفة التي تتدخل في تشكيل حياة الأفراد و تصرفاتهم وتؤدي بهم إلى تبني اتجاهات لما هو شائع.

ب-الإبداع على المستوى الجماعي: ويكون هذا الإبداع على مستوى الجماعة المتكونة من مجموعة من الأفراد، حيث يشترط أن يتميز أفراد هذه الجماعة بالاختلاف والتنوع من أجل تبادل الأفكار والآراء المختلفة وتحقيق التعاون بين أفراد الجماعة، من أجل إنجاح العملية الإبداعية فالتنوع يخلق التكامل.

وقد توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة:⁸

- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.

- تنوع الجماعة حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، و أن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.

- تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً أو حماساً و نشاطاً للعمل

8 سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة، ط1، 2006 الأردن

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

- من الجماعة الأقل تماسكا.
- انسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجاما.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة
- ت-الإبداع على مستوى المنظمة: يتأتى هذا الإبداع من خلال تحقيق المستويين السابقين والتكامل بينهما، ويتمثل في تحقيق أداء تنظيمي متميز، وتميز بين نوعين من الإبداع على مستوى المنظمة:
- الإبداع الفني: يتعلق بالإبداع على مستوى المنتج في المنظمة، أي على مستوى السلع والخدمات وكذا تكنولوجيا الإنتاج، أي يتعلق مباشرة بالنشاطات الأساسية للمنظمة.
- الإبداع الإداري: يتعلق بالإبداع على مستوى العملية الإدارية في المنظمة، أي يتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية.
- تتصف المؤسسات المبدعة بجملة من الصفات أهمها:
- أنها تميل نحو التجربة المستمرة.
- العملية الاتصالية تكون قوية مع رغبات وحاجيات المستهلكين.
- كما إن المنظمات المبدعة تطور مبادئ وقيم وأخلاقيات العمل و الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة.
- 5.1. عناصر الإبداع:

- أ-الطلاقة: وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتتنوع الطلاقة إلى: طلاقة الكلمات، طلاقة التداعي، طلاقة الأفكار، طلاقة التعبير.
- ب-المرونة: وهي القدرة على التكيف مع مواقف متغيرة.
- ت-الأصالة: وهي الاتصاف بالتميز والخروج عن المألوف.
- ث-الحساسية للمشكلات: القدرة على إدراك مواطن الضعف والنقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد، فهو يعي نواحي النقص والضعف ولديه حساسية أكثر للمشكلة بسبب نظرتة غير المألوفة.
- ج-المحافظة على الإتجاه: فهي تضمن قدرة استمرار الفرد على التفكير في المشكلة لفترة زمنية طويلة حتى يتم الوصول إلى حلول جديدة.
- 6.1. مراحل العملية الإبداعية:

يمكن تلخيص مراحلها إلى أربعة مراحل رئيسية:

9 ميلود زيد الخير، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البلدة، الجزائر، 2011، بدون صفحة.

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

أ-مرحلة الإعداد: يتمثل في جمع المعلومات بعد الإحساس بالمشكلة التي تمثل محور اهتمام المبدع، ويتم في هذه المرحلة تهيئة الجو الملائم للفرد وتحفيزه من أجل ممارسة أسلوب تفكير جديد بعيدا عن الأسلوب المألوف، ويتم في هذه المرحلة:

-بلورة الشروط الأولية والتكوين اتجاه الابتكار.

-تعيين جانب الاهتمام.

-الاستعداد لجمع الخبرات والمعلومات المناسبة لمركز الاهتمام.

-العمل على بناء دليل كاف لإثبات الفكرة.

ب- مرحلة الاختمار: تسمى أيضا مرحلة الكمون والحضانة، وتعني اختبار الآراء والأفكار والخبرات الحديثة والقديمة التي يمر بها الشخص المبدع، حيث يمكن أن تقوده دون أن يتفطن إلى رموز جديدة أكثر فائدة مستمدة من البيئة، كما تسمح بنمو التمثيل الذهني بينما يكون منغمسا في نشاط آخر. وهي مرحلة تفاعل بين شخصية المبدع ومعلوماته وموضع البحث ومرحلة تفريخ الحلول وبدائلها والتأمل في الحل، وتحدث خلالها محاولات هائلة لمعرفة الحقيقة.

ت-مرحلة الظهور والإشراق: ويطلق عليها أيضا شرارة الإبداع، وفيها يظهر الحل الذي يولد الفكرة الإبداعية بعد معاناة نفسية معقدة وبشكل فجائي.

ث- مرحلة التحقق: وهي مرحلة تنفيذ الفكرة الإبداعية فالعملية الإبداعية، لا تنتهي ببروز الفكرة فقط بل تتعدى إلى تجربتها والتحقق منها والتأكد من إمكانية تطبيقها.

2. نظام التعويضات في المؤسسة:

في الماضي انحصر التعويض في الأجر، الآن التعويض يجمع كل الامتيازات التي يقدمها المستخدم للعامل: الأجر، الامتيازات الاجتماعية، التي تأخذ حصة مهمة من التعويضات، برامج العناية والصحة والتقاعد، والتقويم المهني (تكوين وتحسين....).

التعويضات الإجمالية تعبر عن عوائد النشاط المتمثل في إسهام العاملين في المؤسسة، بمختلف أشكالها، النقدية وغير النقدية، المباشرة وغير المباشرة، تطبقا للنصوص التشريعية الجاري العمل بها وكذا القدرة المالية للمؤسسة.¹⁰

1.2. مكونات التعويضات الإجمالية:

تنقسم التعويضات الإجمالية إلى تعويضات مالية وأخرى غير مالية، تتمثل التعويضات غير المالية في كل شيء معنوي يقدم للفرد بحيث لا توجد له قيمة مادية ولكنه يشبع حاجاته، ويتمثل في رضا العامل عن عمله، إحساسه بالأمن في وظيفته، إعطائه أوسمة وشهادات تحسسه بالتقدير والعرفان.... الخ.

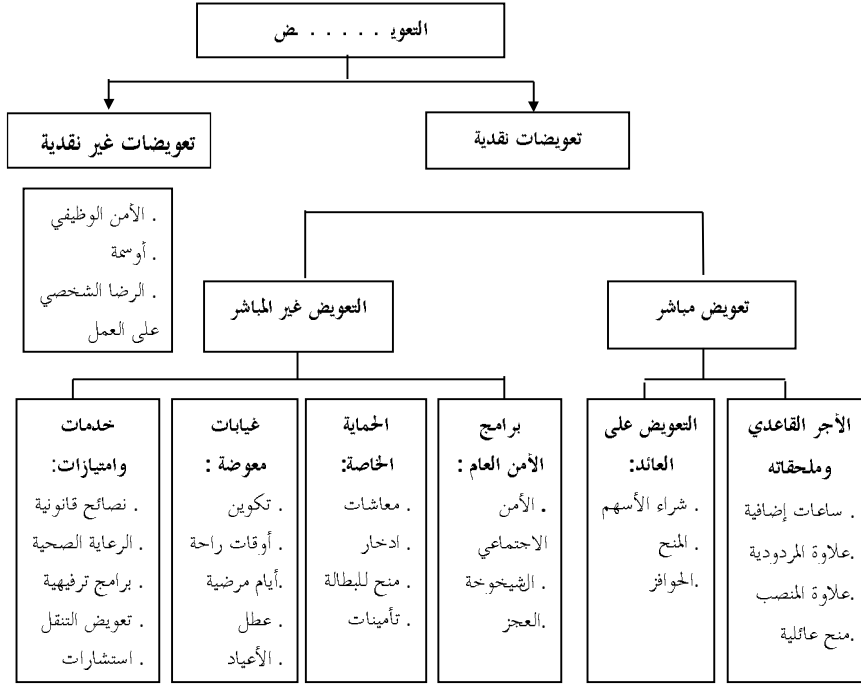
بينما تنقسم التعويضات الظاهرة (المالية) إلى تعويض مباشر وتعويض غير مباشر، يتكون التعويض المباشر من الأجر القاعدي وملحقاته كالتعويض على المرطودية أو التعويض المتغير، بينما يتكون التعويض غير المباشر من مختلف المزايا الاجتماعية.

10 DOLAN, (Shimon.L) et autres, La gestion des ressources humaines, 3eme édition, Pearson Education, Paris 2002,P 384

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

ويتضح هذا كله في الشكل رقم (01) التالي:

الشكل رقم (01): عناصر التعويضات الإجمالية:



1.1.2. التعويض المباشر:

التعويض المباشر هو كل ما يدفع للعمال في صورة نقدية أو في صورة طبيعية، إضافة إلى المجاميع الأخرى التي يتحصل عليها والناجمة عن أنظمة أخرى من التعويض، مثل نظام التنشيط الذي يعطي للعمال مجاميع مالية في شكل نقدي بهدف الرفع من كفاءته أو تحسين سلوكه، وكذا نظام إشراك العمال في تحقيق أرباح المؤسسة عن طريق شراء أسهم بنفس المؤسسة¹¹ وينقسم إلى قسمين، تعويض ثابت وتعويض متغير.

التعويض الثابت يعود على الأجر القاعدي الذي يتلقاه العامل في نهاية كل شهر، أما التعويض المتغير يعود على القياسات الدافعة والمنح المشجعة التي تقدمها المؤسسة للعاملين ذوي الأداء الجيد.¹²

2.1.2. التعويض غير المباشر:

التعويض غير المباشر هو ما يضاف إلى التعويض المباشر، ويتعلق بمدفوعات وأداءات أخرى يستفيد منها العمال، وتحمل إسم المزايا الاجتماعية وتأخذ هذه المزايا أشكالاً مختلفة مثل: نقود سائلة (علاوات)، نقود طبيعية (سكن، سيارة الوظيفة، هواتف نقالة، انخراط في نادي...) التأمينات بكل أنواعها، العطل المدفوعة الأجر.¹³

11 Sekiou L Et Autres, Gestion Des Ressources Humaines, Op.Cit, P157

12 Sid Ahmed Benraouane, Le Management des Ressources Humaines, Office des Publications Universitaires, Alger, 2010, P 145.

13 Sekiou L Et Autres, Gestion des Ressources Humaines, OpCit, P157

الإتجاه نحو نظام تعويضات ميدع

3.1.2. التعويض على أساس الكفاءة:

شكل آخر للتعويضات وهو التعويض على أساس الكفاءة، في هذا النظام العامل ليس معوضا على أساس توصيف أو ترتيب وظيفته على مستوى المؤسسة فقط، لكن على أساس المعرفة والكفاءة التي يقدمها للمؤسسة.

هدف هذا النظام هو تحسيس العاملين بمفهوم الكفاءة، ومن أجل تحفيزهم لتحديث و تطوير مهاراتهم، هذه الطريقة اعتمدت في الصناعات القصيرة المدى، التي تستلزم الكفاءات المستحدثة كصناعة البرمجيات.¹⁴

ولكي تحقق التعويضات الأهداف المرغوبة منها، وتسهل للمؤسسة إدارة كفاءاتها وتنميتها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، يجب أن يتسم نظام التعويضات في المؤسسة بما يلي:¹⁵
العدالة: العاملون بحاجة إلى أن يعاملوا بطريقة عادلة، فالمؤسسة بحاجة إلى تحقيق عدالة على مستوى توزيع الأجور، حيث يعكس الأجر كفاءة وأداء صاحبه.

المنافسة: نظام التعويضات يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، لذلك يجب عليها أن تعتمد نظاما يجذب الكفاءات التي بإمكانها أن تحدث الفارق وتخلق قيمة مضافة للمؤسسة.

المرونة: يجب على المؤسسة أن تخلق نظام تعويضات مرن، لأن التطورات الاقتصادية و التكنولوجية تفرض على سياسة التعويضات أن تكون ضابطة للتكاليف، أي أنه على المؤسسة جعل تكاليف الأجور تتبع و تتناسق مع منحى المداخيل.

الاعتراف: الاعتراف بالخدمات المقدمة؛ يجب على سياسة التعويضات على الأقل تحسين الأجر ليتلاءم مع حاجات كل عامل. في هرم Maslow لم تعد الحاجات الابتدائية هدفا على المؤسسة تحقيقه، بل أنه على سياسة التعويضات أن تحقق الحاجات الإنسانية القاعدية؛ حاجات الأمان والحاجات الإجتماعية. عندما تتحقق كل الحاجات الأساسية، يجب على سياسة التعويضات أن تتضمن الاعتراف بخدمات الفرد لتشجيعه على التميز والإبداع.

ومن أجل وضع «نظام التعويضات على أساس الكفاءات» حيز التنفيذ، يجب توفر العوامل التالية:¹⁶

يجب على أعضاء الإدارة أن يكونوا مقتنعين وأن تكون لديهم نظرة مشتركة بشأن هيكلية النظام الجديد.

قاعدة تأييد كافية وإطارات قادرة على تطبيق النظام بطريقة إحترافية .

مواصفات كفاءات واضحة ومصممة بدقة ومكيفة مع الكفاءات القاعدية للمؤسسة.

أنظمة ملائمة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير تنمية الكفاءات.

إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مساهم المهني أو اعتماد طرق مختلفة وليس فقط في مساهم التدرجي.

14 Sid Ahmed Benraouane, Op Cit, P 145.

15 Thévenet Maurice et Autres, Fonction RH, 2eme Edition, Pearson Education, Paris, 2009, P192

16 LOU Van Beirendonck, Op Cit, p 147.

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

إرادة المؤسسة في تنفيذ نظام للتعويضات بالتشاور مع العاملين أو الشركاء. وجود نظام إحترافي للتقييم وإدارة الكفاءات. وقد أوضح Guy Le Boterf العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع التعويضات، حيث ربط التعويض الثابت بالكفاءات الفردية والتعويض المتغير بالأداءات الفردية والجماعية، كما يوضحه الجدول رقم(01) التالي :

الجدول رقم(01): العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع التعويضات

التعويض الثابت		التعويضات المتغيرة
على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات(مستوى الدخل ومستوى الخروج)	على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطوير المكون من قبل العمل.	
على أساس النتائج الإقتصادية للمؤسسة	علاوات المؤسسة	
على أساس الأداءات الجماعية (وحدة الفريق ، التضامن والتكامل في العمل ...)	علاوات الأداء الجماعي	علاوات المؤسسة
تقدير المرجح بمؤشرات الأداءات الجماعية.	على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.	علاوات المؤسسة
على أساس بلوغ الأهداف الفردية.	فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة.	علاوات المؤسسة
السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية.		علاوات المؤسسة

source : B. Chaminade, RH et Compétences dans une Démarche Qualité, Anfor Edition , paris , P290

2.2. نظام التعويضات القائم على الإبداع:

مما سبق يتضح بأن نظام التعويضات المتبني من طرف المؤسسات بشكل عام، يخلو من عنصر جد هام ألا وهو الحث على الإبداع ، فالمؤسسة التي تسعى لتحقيق الإبداع لدى أفرادها وجماعاتها مما يؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي الذي يعتبر السبيل الوحيد لتحقيق ميزة تنافسية ، يتوجب عليها أن تكييف نظام تعويضاتها مع متطلبات تحقيق الإبداع، باعتبار نظام الحوافز من أهم محركات التفكير الإبداعي لدى الفرد وتنمية الكفاءات الإبداعية الفردية والجماعية.

لهذا نؤكد على ضرورة إضافة تعويض على الإبداع في الشق المتغير من التعويضات الإجمالية ، بإعتماد تعويضات تنشط عنصر الإبداع الفردي والجماعي في المؤسسة .

علاوات الإبداع الفردية: حيث يتم تعويض الفرد عن أفكاره الجديدة أو الحلول المبدعة للمشكلات العالقة، مما يساهم في تقليص التكاليف وتحقيق الأرباح للمؤسسة.

ويتم تقييم الإبداع المحقق من طرف الفرد من خلال عزل الآثار المترتبة منه عن المداخل والتحسنات الإجمالية للمؤسسة من خلال تحويله إلى قيمة مالية. وتعويضه حسب هذه القيمة، بوضع نسبة مئوية.

ويكون التعويض على الإبداع بتقييم الفكرة التي قدمها الفرد لحل مشكلة، خلق أو تطوير منتج أو خدمة، تحسینه لسيرورة عملية ما، أو إضافة إجراءات معينة، حيث تتم دراسة مدى جودة وربحية الفكرة المقدمة أو النموذج المقدم، تتم دراسة وتحليل هذه الفكرة من طرف خلية البحث والتطوير، وبعد دراسة إمكانية تحقيق الفكرة، تأتي مرحلة تطويرها ومن ثم تطبيقها على أرض

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

الواقع، وفي النهاية يتم توزيعها وإعلانها، وبعد أن تصبح الفكرة منتوجاً أو خدمة أو أسلوباً جديداً، يتم تقييم ردود فعل العملاء سواء كانوا داخليين أو خارجيين، وتقييم مدى خلقها للقيمة عن طريق مؤشرات كمية (زيادة رقم الأعمال، التقليل من التكاليف... (أو نوعية) تحسين جودة المنتجات، ارتفاع رضا العميل، تقليص الوقت الضائع وعدد الغيابات وعدم المطابقة...، ومن ثم يتم تحويل هذه المؤشرات إلى قيمة مالية بعزلها عن مختلف النواتج الأخرى.

مثال: اقتراح مخطط تطوير منتج جديد من طرف أحد العاملين في مصلحة أو مخبر البيوتكنولوجيا في المؤسسة، كمخطط لصنع عصير يحتوي على مكونات تقلص الوزن.

يحول هذا المقترح إلى خلية البحث والتطوير لدراسته من حيث إمكانية انجازه، ومردوديته من حيث الأرباح وسمعة المؤسسة، ودراسة السوق بدراسة تطلعات المستهلكين ومطحت حياتهم وخصائصهم ومعتقداتهم وعاداتهم... الخ.

وعندما تتم المصادقة على المنتج تأتي مرحلة تحقيقه وتطويره ومن ثم تسويقه. وفي المرحلة الأخيرة يتم تقييم العوائد منه.

يتم تقييم الفرد حسب هذه العوائد على شكل علاوات فردية متغيرة تدخل في تعويض الفرد بشكل شهري أو سنوي أو تعطى له مرة واحدة.

علاوات الإبداع الجماعية:

هناك إبداعات تتأق من طرف الجماعات والفرق، وهي لا تتأق إلا بفضل عدة عوامل، يمثل نظام التعويضات الحصاة الكبرى من هذه العوامل بشقيه الملموس وغير الملموس، فالجماعة لا تبدع إلا بتوفر بيئة عمل مشجعة، وخلق روح الجماعة، ونظام تعويضات عادل يقوم على نظام تقييم أداء فعال، نظام يحث على العطاء والتطور وليس على الجماد، وكذلك أن يكون النظام منافساً أي يرقى إلى تطلعات الأفراد والجماعة،

إذن هذه العلاوات تمنح للأداءات الجماعية المتميزة التي تعطي المؤسسة أفضلية وميزة تنافسية، وتكون هذه الإبداعات في شكل أساليب وإجراءات جديدة، تميزها عن الفرق والجماعات الأخرى في المؤسسة، يسمح هذا النوع من التعويضات بخلق منافسة بناءة بين الفرق في المؤسسة مما يساهم في التطوير المستمر لها.



على سبيل المثال يمكن أن تكون الجماعات في المؤسسة على مستوى المشاريع، فكل جماعة تمثل مشروع، وهذا خاصة في المؤسسات التي تتبنى إدارة المشاريع كإستراتيجية لها.

ويتم تقييم الإبداعات الجماعية بنفس الطريقة مع الإبداعات الفردية، بعزل الفوائد المترتبة عنها وقياس قيمة التحسينات والنتائج المحصلة.

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

علاوات الإبداع التنظيمي:

الإبداع التنظيمي هو إبداع المؤسسة ككل، ويتجلى هذا الإبداع في منتجات أو خدمات جديدة، تحقق لها التميز والنجاح وتغزو أسواقا جديدة، في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتعويض جميع أفراد المؤسسة لتحفيزهم على الإبداع أكثر، وتحسيسهم بالانتماء لهذه المؤسسة.

يمكننا أن نشبه التعويض على الإبداع في المؤسسة كالشعلة، الحامل يتمثل في التعويض الثابت المتمثل في الكفاءات الأساسية للفرد وتكوينه وخبرته، موقد الشعلة يتمثل في التعويض المتغير الذي هو عبارة عن مختلف العلاوات الممنوحة للفرد والجماعة على أدائهم وتحقيق الأهداف الموكلة إليهم، أما الشعلة فتتمثل في التعويض على الإبداع وهو جزء من التعويض المتغير، فالشعلة لا حدود لها، تزيد توهجا كلما كان الموقد قويا، أي يزيد التعويض على الإبداع حسب الإبداع المحقق، فهذا هو المميز في الإبداع لا يمكن تحديده أو حصره، إذن فالتعويض على الإبداع لا يمكن تحديده، فهو يرتبط بالقيمة المضافة التي يجلبها للمؤسسة.

الإتجاه نحو نظام تعويضات مبدع

قائمة المراجع:

- ايت زيان كمال وايت زيان حورية، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، مقال للملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلادلفيا، الأردن، أيام 16، 15-03-2005
- أحمد المغربي، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر 2008
- سليم بطرس جلدة ، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع و الابتكار، دار كنوز المعرفة ، ط1، 2006 الأردن
- ميلود زيد الخير، أثر التدريب على الإبداع والتغيير التنظيمي، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 2011

Amghar (M.), « Essai d'analyse de la contribution de la dynamique entrepreneuriale au développement du territoire : Cas de Bordj Bou Arriridje », mémoire de magister, université de Béjaia

A. Cadix, J.M Pointet « Le management à l'épreuve des changements technologiques : impact sur les sociétés et les organisations »

CHARPENTIER (P.), « management et gestion des organisations », édition Armond Colin, Paris, 2006

DOLAN, (Shimon.L) et autres, La gestion des ressources humaines, 3eme édition, Pearson Education, Paris 2002

LA CHMAN Jean , le financement des stratégies de l'innovation, Economica, Paris, 1993

LOU Van Beirendonck, Tous compétents, De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2006.

Sekiou L Et Autres, Gestion Des Ressources Humaines, 2eme Edition Université, Bruxelles, 2001.

Sid Ahmed Benraouane, Le Management des Ressources Humaines, Office des Publications Universitaires, Alger, 2010

Thévenet Maurice et Autres, Fonction RH, 2^{eme} Edition, Pearson Education, Paris, 2009