



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة طاهري محمد بشار



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



نظم الأجور و الحوافز

إعداد: د. محمد الهزام

السنة الجامعية: 2021/2020

وصف المطبوع

يركز هذا المطبوع على أهمية نظم الأجور والحوافز (كالأجور، خطط تحفيز برامج المزايا والمكافآت المقدمة للعاملين) كأداة رئيسية لاستقطابهم والمحافظة عليهم ووتحفيزهم. كما يهتم المطبوع أيضا بدراسة عملية تقييم الوظائف بالإضافة إلى طرق اعداد وتصميم هيكل الأجور ونظم الحوافز والدافعية وعلاقتهم بالأجور.

أهداف المطبوع

- تنمية مفاهيم الطلبة حول أهمية الأجور وسياساتها بالنسبة للفرد والمجتمع والمنظمة.
- تزويد الطلبة بأساسيات وخصائص سياسة الاجور الحديثة.
- تعرف الطلبة على معايير ومبادئ والخطوات الرئيسية لعملية هيكلية الأجور.
- التعرف على مراحل إعداد نظام الأجور دور تقييم الوظائف والدراسات الاستقصائية لأجور

- إطلاع الطلبة على خصائص النظام السليم لكل من الأجور والحوافز
- إكساب الطلبة مهارات معالجة مشاكل الحوافز والأجور في المنظمات.
- تعرف الطلبة على الدافعية والسلوك التنظيمي.
- دور تقييم الوظائف والدراسات الاستقصائية لأجور

الفئات المستهدفة:

- طلبة ماستر تخصص ادارة الموارد البشرية
- مدراء ورؤساء الموارد البشرية.
- أخصائي الموارد البشرية.

المحتويات	الصفحة
وصف المطبوع	0
المقدمة العامة	١ - ت
الفصل الأول: مغل للأجور	
مقدمة الفصل	1
.المبحث الأول: الأجور في الفكر الاقتصادي	2
المطلب الأول: مراحل تحليل إشكالية الأجور	2
.المطلب الثاني: أهم النظريات التقليدية في تفسير الأجور	5
.المطلب الثالث: أهم النظريات الحديثة في تفسير الأجور	8
المبحث الثاني: مفهوم الأجور والعوامل المؤثرة فيها	10
.المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأجور	10
المطلب الثاني: التطور التاريخي لنظم الأجور	12
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر	17
.المبحث الثالث: الأجور والمنظمة	30
المطلب الأول: الأجور والتقدم التكنولوجي	30
المطلب الثاني: الأجور ودورة حياة المنظمة	31
المطلب الثالث: استراتيجيات الأجور والمنظمة	32
خاتمة الفصل	34
الفصل الثاني: نظم وسياسات الأجور	
مقدمة الفصل	35
المبحث الأول: الأجور والرواتب	36
المطلب الأول: مكونات الأجر	36
:المطلب الثاني: أسس ومبادئ سياسة الأجور بالمنظمة	41
.المطلب الثالث: أهداف تسيير الأجور	42
المبحث الثاني: نظم الأجور	44
المطلب الأول: خصائص النظام السليم للأجور	44
.المطلب الثاني: الأجر على أساس الزمن	49

50	المطلب الثالث: الأجر على أساس الإنتاج والطرق المستعملة في تحديده
55	المطلب الرابع: أهم النماذج والخطط المستعملة في ميدان الأجور
61	المبحث الثالث: تقييم الوظائف وهيكل الأجور
61	المطلب الأول: تقييم الوظائف
63	المطلب الثاني: طرق تقييم الوظائف
73	المطلب الثالث: الخطوات الأساسية لإعداد هيكل الأجور
81	:خاتمة الفصل
	الفصل الثالث: الثالث: نظم الحوافز والدافعية
82	مقدمة الفصل
84	.المبحث الأول: الحوافز والمنظمة
84	.المطلب الأول: مفهوم واهمية الحوافز
86	.المطلب الثاني: نظم الحوافز بالمنظمة
88	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
94	.المبحث الثاني: الدافعية في المنظمة
94	المطلب الأول: مفهوم الدافعية
97	المطلب الثاني: الدافعية والمدارس
100	.المطلب الثالث: أهم نماذج الدافعية
109	.المبحث الثالث: نظريات الدافعية
109	المطلب الأول اهم نظريات الدافعية
120	.المطلب الثاني: العلاقة بين الدوافع والحوافز
121	المطلب الثالث: العلاقة بين الدوافع، الحوافز، والأجر
123	.خاتمة الفصل
124	الخاتمة العامة
127	قائمة المراجع

مقدمة عامة:

إن أي منظمة أيا كان حجمها ونشاطها فهي تتكون من أصول مادية وموارد بشرية والسؤال المطروح في هذا المجال أي هنا يجعل المنظمة تعمل بكفاءة؟ هل هي العناصر المادية؟ بدون شك فإن العناصر المادية لها أهمية كبيرة في النجاح، لكن الإجماع يركز حول الأهمية الكبرى للأصول البشرية باعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أصبح عمل ونجاح المنظمة أو أي منظمة يتحدد بناءً على هذا العنصر، فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدونها. إذ تعتبر أي منظمة بدون موارد بشرية عبارة عن مجموعة من المباني والآلات والمعدات فقط، والتي لا يمكن لها في أي حال من الأحوال أن تصنع أو تنتج بدون وجود هذه الموارد البشرية.

غير أن الاهتمام بها لازال ضيقاً، خاصة في الدول النامية حيث يعتبر تسيير الموارد البشرية عمل روتيني يختص بتسجيل الوقائع التي تحدث خلال حياة العاملين الوظيفية، وحفظ سجلاتهم وإخضاعهم للقوانين الصادرة.

وتعتبر هذه النظرة ضيقة بحيث لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الموارد البشرية فوظيفتها اعم واشمل من ذلك بكثير، حيث أصبح من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهارتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وتواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات، هذه التغيرات أجبرت المنظمات على أن تكون أفضل وأكثر تنافساً وذلك من خلال مواردها البشرية.

وعليه يمكن القول بأن الموارد البشرية أو بصفة أدق العنصر البشري أو الإنساني في العمل

والمنظمة من أهم عناصر الإنتاج، والاستثمار فيه يفوق الاستثمار في باقي العناصر وهذا ما يبرز أهمية دورها. أن دور تسيير الموارد البشرية أصبح الآن مهمة إستراتيجية في خضم المنافسة بين المؤسسات.

و على المؤسسة أو المنظمة القيام بمجموعة من الأنشطة ، كالحصول على الأفراد اللازمين لها من حيث العدد و النوعية التي تخدم أهدافها و أغراضها ، و كذا ترغيبهم في البقاء في خدمتها و جعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم و جهودهم لإنجاحها ، و تحقيق أهدافها وذلك بالتوفير لهم شروطا عادلة في التوظيف، ظروف عمل مرضية للجميع ، ووضع قواعد سليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره و مساعدته في تحقيق آماله و تطلعاته ، ذلك من خلال وضع قواعد و أسس علمية ، هذه الأخيرة تأخذ شكل سياسات و من بين هذه السياسات سياسة الأجور و الحوافز التي لها تأثير على الجانبين، سواء بالنسبة للمنظمة كتكلفة ، حيث تمثل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل الإجمالية التي تتحملها المنظمة، و بالنسبة للمستخدم فهي مصدر رزقه الأساسي و هي أيضا حافزا من الحوافز الهامة التي لها تأثيرا على دافعيته و تحفيزه لبذل أكبر جهد ممكن.

إن كل مؤسسة سواء كانت عامة أو خاصة صغيرة أو كبيرة من واجبها الاهتمام بسياسات الأجور والحوافز وذلك لما أصبحت تتعرض له هذه الأخيرة من تطور ومشاكل، ولاعتبارها أيضا عنصر مهم في استقطاب وجلب العاملين الذين أصبحوا بدورهم أكثر مهارة وأكثر تنوعا مما أدى إلى عدم رضاهم في اغلب الأحيان برواتب وأجور جماعية وثابتة.

يدور محور هذا المطبوع حول العلاقة بين الأجور والحوافز ودافعية الموارد البشرية

حيث تم تقسيمه الى ثلاثة فصول على النحو التالي:

- تناول الفصل الأول الأجور وتطورها وفق التحديات البيئية والتنظيمية مرورا بالمدارس المختصة في هذا الميدان وإبراز النقاط الأساسية لتحديد الأجور في الفكر الاقتصادي، وأهم النظريات الخاصة بالأجور وكذا نظم الأجور وتطورها التاريخي وأهمية الأجور بالنسبة للمنظمة والعوامل المؤثرة في تحديدها.

أما الفصل الثاني فقد تمحور حول سياسة الأجور، التي تعتبر من أهم السياسات التي تقوم بها الإدارة المكلفة بتسيير الموارد البشرية، إذ تأتي هذه الأهمية من خلال الحقيقة الأولى وتعلق

بالمنظمة وما تتحمله من تكاليف ومصاريف مقابل الجهود المقدمة من قبل مستخدميها كأجور، و الحقيقة الثانية و هي ما يترتب على هذه الأجور من وجهة نظر المستخدمين كالعادلة الداخلية ، العدالة الخارجية ،لدى تم الإلمام في هذا الفصل بموضوع الأجور بصورة أكثر تفصيلا مع الإيضاح في بعض الحالات بأمثلة و تطبيقات وفق الأسس المختلفة ووفق النماذج و النظريات تم التطرق اليها.

الفصل الثالث تناول مفهوم الحوافز والدوافع وأهم النظريات التي جاءت في هذا الصدد مع إبراز الظواهر الإنسانية والسلوكية المرتبطة بها، ثم محاولة إيجاد علاقة ربط بين الفصل الثاني والثالث ألا وهي العلاقة بين الأجور والحوافز الدافعية لدى العاملين.

مقدمة الفصل

يعتبر الأجر من أهم سبل الدفع في العمل، وإذا كان المورد البشري اليوم هو العامل الرئيس في الإنتاج والخدمات، فمن المهم التعامل مع هذا العنصر على أنه أعلى الموارد التي تحتاج إليها المنظمة.

ولأن العنصر البشري هو العنصر الذكي أو المفكر فهو الوسيلة والغاية في العملية الإنتاجية والخدمية، ومن ثم أصبح لزاماً على المنظمة الناجحة تقديم للأفراد العاملين بها المقابل المناسب لمجهوداتهم. من هنا كانت ولا زالت سياسة الأجور تمثل جزءاً هاماً من سياسات وظيفة تسيير الموارد البشرية.

ويقصد بالأجور جميع أنواع المقابل المادي والمعنوي، والمزايا والخدمات التي تقدم للعاملين نظير قيامهم بالأدوار المسندة إليهم، وأداء المهام الموكولة لهم نظير مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها. لدى من الأهمية بمكان أن يحصل الفرد العامل على الأجر الذي يكفل له العيش اللائق ويحفزه للاستمرار في العمل بالمنظمة، وفي الوقت نفسه يدفعه على بذل الجهود المطلوبة بالكفاءة الواجبة لتحقيق النتائج المرغوبة بالمواصفات المحددة.

المبحث الأول: الأجور في الفكر الاقتصادي.

عنيت النظرية الاقتصادية بدراسة موضوع الأجور في مختلف مراحل تطورها بوصفها أحد المتغيرات الاقتصادية التي يعكس حجمها ومستواها العديد من الآثار الاقتصادية والاجتماعية، ويرجع أساس هذا الاهتمام لما للأجور من علاقة مع التوزيع، وتحديد أثمان عناصر الإنتاج ومشكلة التشغيل.

لذلك فقد عرف الأجر اهتماما متزايدا من قبل علماء الاقتصاد، مقارنة بزملائهم في مجالات العلوم الاجتماعية الأخرى، وهذا ما يفسر وجود نظريات تميل أكثر نحو هذا التخصص في محاولتها لتفسير الأجر. ورغم ذلك لم تعرف مسألة تحديد الأجور تفسيراً متفقاً عليه، بحيث لم تقلح المحاولات التفسيرية المتعددة أن تضع ملامح عامة تكون مرجعية يهتدي بها كل المهتمين من أكاديميين وتنفيذيين.

المطلب الأول: مراحل تحليل إشكالية الأجور

1-الفكر الكلاسيكي:

يعتقد الكلاسيك بأن العمل هو سلعة كباقي السلع، وأن ثمن العمل هو الأجر ويتحدد طبقاً لنظريتهم في القيمة على أساس عدد ساعات العمل اللازمة لإنتاج تلك السلعة. وساعات العمل اللازمة لإنتاج سلعة العمل هي الساعات اللازمة لإنتاج كمية المواد الغذائية الضرورية لحفظ العامل وتمكينه من الاستمرار في العمل وهو ما يعرف بمستوى الكفاف. ولا يمكن أن يرتفع الأجر أو ينخفض لمدة طويلة عن هذا المستوى لأنه لو ارتفع الأجر يزداد حجم السكان ومن ثم حجم العمالة، وينخفض تبعاً لذلك الأجر. ولو انخفض الأجر عن حد الكفاف يقلص حجم السكان وبالتالي حجم العمالة ويرتفع الأجر. وعليه فإن الأجر محكوم بقانون طبيعي ولذلك سمي بالقانون الحدي للأجور.¹

¹ - مدحت القرشي، تطور الفكر الاقتصادي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص ص 100-101

في هذه المرحلة اهتم الاقتصاديون¹ (المدرسة الكلاسيكية) أمثال سميث، ريكاردو، ساي، مالتوس وستيوارت ميل بدراسة مشكلة الأجور من خلال اهتمامهم بمشكلة توزيع الناتج الوطني بين أصحاب رؤوس الأموال والعمال. فقد رأى سميث أن تحديد الأجر يتوقف على قوة المساومة

(NEGOCIATION) بين أصحاب العمل والعمال ويعتقد سميث أن الفوز يكون لصالح أرباب الأعمال نتيجة لزيادة عرض العمال وقلة أرباب العمل، غير أنه أشار إلى أن هناك حد أدنى من الأجور لا يمكن تجاوزه بالرغم من المساومة وهو الحد الأدنى اللازم لمعيشة العامل وأسرته (حد الكفاف) وبذلك يكون آدم سميث قدم الأساس لنظرية حد الكفاف.

أما ريكاردو فقد رأى بأن تحديد الأجر يتم وفق لعبة العرض والطلب في السوق كما ينسب لريكاردو صياغة نظرية حد الكفاف حيث يذهب إلى أن الأجر يتحدد في الفترة الطويلة عند حد الكفاف، ذلك لأن زيادة الأجر عند هذا الحد يؤدي إلى زيادة عرض العمال وبالتالي انخفاض الأجور.

أما جون ستيوارت ميل فقد ارتبط اسمه بنظرية صندوق الأجور، حيث يرى أن الأجور تتوقف على عرض وطلب العمال أي على النسبة بين الطبقة العاملة ورأس المال الدائر لذلك فالأجور تتوقف على كميتين:

* صندوق (رصيد الأجور) ورأس المال الدائر المخصص لشراء العمل.

* عدد العمال الذين يبحثون عن العمل.

إن لا يمكن أن ترتفع الأجور ما لم يزد صندوق الأجور أو ينقص عدد العمال، ومادامت هذه النظرية تعتبر أن رأس المال ثابت فإن الأجور يمكن أن ترتفع فقط في حالة انخفاض

¹ - REYNAUD benedict - LES THEORIES DU SALAIRE -fiche n°22 edition La Decouverte 1994

عدد العمال. غير أن هذه النظرية انتقدت بشكل كبير وأصبحت مرفوضة كما أن صاحبها "ميل" سحبها من كتابه في طبعته الثانية.

ب-الفكر الماركسي:

قدم **ماركس** نظريته في الأجور في النصف الثاني للقرن التاسع عشر، حيث استمد نظريته في القيمة من نظرية آدم سميث التي ترى أن قيمة السلعة تتحدد بكمية العمل اللازم لإنتاجها، إلا أن ماركس طبق هذه النظرية على العمل نفسه، واستخلص ماركس بأن النظام الرأسمالي يحدد قيمة العمل بالأجر اللازم لاستمرار العامل واستمرار جنسه، حيث يأخذ العامل أجر يعادل قيمة الساعات التي تلزم لاستمرار العامل في العمل ولا يأخذ قيمة الساعات التي ينتجها ، والفارق يمثل فائض القيمة والذي يعتبر عمل غير مدفوع، ويرى ماركس أن التناقض بين الصفة الجماعية للإنتاج والصفة الفردية للملك يؤدي إلى سوء توزيع الدخل بين العمال وأصحاب العمل، أي بين الأجور وفائض القيمة مما يؤدي إلى زيادة الاستثمار في رأس المال الثابت (الآلات وأدوات الإنتاج) مما يؤدي إلى انخفاض حجم العمل وبالتالي زيادة عرض العمل وانخفاض الأجور إلى الحد الأدنى ¹.

ج-الفكر النيوكلاسيكي:

يرى المحدثون أن الأجر يتحدد في سوق العمل من خلال الطلب الكلي على العمل والعرض الكلي للعمل حيث درسوا مشكلة تحديد أسعار عناصر الإنتاج ومن بينها العمل الأمر الذي جعلهم يفسرون الكيفية التي تتحدد بها الأجور وتقوم نظريتهم على افتراض أن العمل شأنه شأن أي سلعة أخرى تتحدد قيمته في سوق العمل وبقوى السوق. ومن أهم النظريات الاقتصادية في الأجور التي سادت في هذه المرحلة نظرية الإنتاجية الحدية (Théorie de la productivité marginale) التي ترى أن الأجر يحدد في سوق العمل بالطلب عليه وليس عرض العمل كما في فكر الكلاسيكيون، وذلك لأنهم فسروا القيمة بالمنفعة حيث يرى **ألفريد مارشال** A.Marshall بأن نظرية الإنتاجية الحدية ليست كافية لتحديد الأجور لأنها تهتم

¹ - Y. Simon et P.Joffre - Encyclopedie de Gestion 2eme ed Economica 1997 p 3225-3226 بتصرف

بجانب الطلب على العمل دون الاهتمام بجانب العرض والذي يعتبره مارشال أمراً أساسياً في تحديد الأجور وبذلك يرى بأن أجر التوازن يتحقق بتلاقي الطلب والعرض.

د-الفكر الكينزي

عرض كينز نظريته في الأجور من خلال عرضه لنظريته في التشغيل حيث يعتبر أن كلا من الطلب على العمل وعرض العمل دالة للأجر، كما أن كينز لا يرى في الأجور عنصر تكلفة فحسب بل أيضاً قوة شرائية تطرح في الأسواق مما جعل البعض يطلق عليها (نظرية القوة الشرائية)، حيث نادى بسياسة الأجور غير المرنة بحيث يرى فيها الملائمة على المستوى الوطني وفي هذا الصدد يرى المحافظة على ثبات المستوى العام للأجور النقدية هي ملائمة للاقتصاد المغلق على عكس النظام المفتوح لأنها تنعكس على أسعار الصادرات.

أما من الناحية الواقعية تحديداً، ترتبط مسألة الأجور بالبناء الاقتصادي المعقد والمتغير باستمرار، بالإضافة إلى اعتبارات إنسانية كثيرة تختلف باختلاف الأفراد والجماعات والمجتمعات ومن ذلك مثلاً، الاختلاف في تحديد مفهوم الحد الأدنى لمستوى الدخل الضروري والكافي لتلبية الاحتياجات الضرورية، وما إلى ذلك. وهذا ما يفسر وجود محاولات تنظيرية متباينة في تفسير الأجور.

المطلب الثاني: أهم النظريات التقليدية في تفسير الأجور.

1. نظرية حد الكفاف¹

وترتكز هذه النظرية على مبدأ أساسي مؤداه، أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العامل. بمعنى أن أجر العامل لا ينبغي أن يزيد عن الحد الضروري لإبقائه في مستوى الكفاف، وذلك على أساس أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف الحياة المعيشية اللازمة للعامل وأسرته. ويتفق منظرو الاقتصاد على إرجاع أصول هذه النظرية إلى

¹ - إسماعيل محمد هاشم - مبادئ الاقتصاد التحليلي - دار النهضة العربية 1997 ص 380/379

أفكار آدم سميث وريكاردو المرتبطة في هذا الشأن بآراء مالتوس. حيث يعتقد ريكاردو وأتباعه، أن الأجور لا يمكن أن تخرج عن نطاق المستوى اللازم للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل، بفعل قانون العرض والطلب في سوق العمل.

2. نظرية رصيد الأجور¹

يعود الأصل التاريخي لهذه النظرية إلى "جون ستيوارت ميل". حيث ترى هذه النظرية أن أي بلد يخصص على المدى القصير مخصصات من رأس المال توجه للأجور، ويوزع هذا القدر من رأس المال المخصص للأجور على العمال، ولا يسمح أن تزيد نسبة أجورهم على ذلك القسط المخصص. وحتى إذا استفاد عمال في قطاع معين من زيادة أجورهم، فإن ذلك يحسب على نقابتهم باعتبارها جماعة ضغط قوية استطاعت أن تحقق زيادات للمنتمين إليها،

ولكن على حساب أجور عمال في قطاعات أخرى. ولهذا فإن أجور العمال تبعا لهذه النظرية ترتفع فقط في حالتين: الحالة الأولى عندما يزيد رأس المال، والحالة الثانية عندما تنخفض نسبة عدد العمال. ولقد وجهت لهذه النظرية انتقادات شديدة، إذ لا يعقل تحديد صارم للقدر المخصص للأجور، كما أنه من غير المعقول تجميد عدد العمال. وفي هذا الصدد يذهب «ويليام فيلنر William Filner " إلى القول بأنه من الشائع تسمية هذه النظرية باسم صندوق الأجور والتي سادت حتى أواخر القرن التاسع عشر، أين بدأت تفقد مصداقيتها شيئا فشيئا لتفسح المجال لنظرية الإنتاجية الحدية.

3. نظرية الإنتاجية الحدية:

تقوم هذه النظرية على أساس أن الأجور تتحدد عند نقطة تلاقي منحنى العرض الكلي للعمل مع منحنى الطلب الكلي على العمل بمعنى آخر، أن الأجر يتحدد عند المستوى الذي يتحقق فيه التساوي بين الكمية المعروضة من العمل مع الكمية المطلوبة منه، وذلك

¹ - علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جمعة منتوري قسنطينة، 2004 ص 78/77

على افتراض وجود علاقة عكسية بين عرض العامل لعمله كمتغير مستقل، وبين الأجر كمتغير تابع. وبناءً على هذا الافتراض تؤدي الزيادة في عرض العمل إلى انخفاض الأجر، والعكس صحيح، مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها. وفي ظل التطورات الراهنة أصبحت هذه النظرية قاصرة، فمتى وصلت الأجور مستوى معين من الارتفاع قد تؤدي إلى التقليل من ساعات العمل في المدى الطويل دون أن يؤثر على مستوى الأجر، بل إن رفاهية العامل تزداد، وهذا ما يلاحظ حالياً بالنسبة للدول المتقدمة. كما أن انخفاض مستوى الأجور الذي تعرفه معظم الدول النامية قد يصاحبه الزيادة في عدد ساعات العمل حتى يتسنى للعامل الحصول على دخل يمكنه الارتقاء بمستوى معيشته عن حد الكفاف السائد في المجتمع.

4. نظرية المساومة الجماعية:

تعود هذه النظرية إلى كارل ماركس والذي عارض النظريات السابقة، ودعا إلى ضرورة تكتل العمال لمواجهة الرأسمالية، فالمساومة الجماعية تعد السبيل لضمان تحقيق مكاسب لا تستطيع المساومة الفردية تحقيقها. وتفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وآخر أدنى لمعدلات الأجور، بحيث تتحدد الأجور عملياً بين هذين الحدين، تتوقف إلى حد كبير على قوة التفاوض والمساومة بين الطرفين. والملاحظ على أرض الواقع، أن أي موقف للمساومة يخضع لعدة اعتبارات اقتصادية وسياسية، ومنها قوة الاقتصاد، وقدرة المؤسسات على المنافسة، ومستوى المعيشة السائد، إلى جانب قوة النقابات واستقلاليتها.... الخ.

ومهما تعددت النظريات، فإن الواقع فهو شيئاً آخر، حيث تعتبر مسألة الأجور من المسائل الاقتصادية والاجتماعية المعقدة، التي تواجه الدول والحكومات. وعلى الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الاعتبارات السياسية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي ينبغي أخذها عند تحديد سياسات الأجور، والمطالبة المتنامية برفعها، فإن العوامل الاقتصادية تلعب دوراً أكبر في حسم هذه المسألة. ولهذا نجد أساليب وطرق كثيرة تسعى الدول إلى إتباعها وتختلف هذه الطرق من دولة إلى أخرى، وخصوصاً مع ظاهرة العولمة

أين نجد التنافس المطلق يتدخل إلى درجة كبيرة في استقطاب الخبرات والمهارات تحت إغراءات لا نظير لها. وأمام هذا التحول تصبح النقابات المهنية واتحادات العمال المختلفة ذات أهمية في كبح جماح هذا التحول الكبير نحو نزاع الجوانب الإنسانية من مضمون العمل، بحيث تجب العناية بالجوانب الإنسانية المختلفة للعامل ولأسرته، وبالمقابل الاهتمام أكثر بواقع العمل بالنسبة للدول الأخرى ذات الكثافة السكانية العالية والموارد الاقتصادية المحدودة والكفاءة المهنية الناقصة.

المطلب الثالث: أهم النظريات الحديثة في تفسير الأجور.

1- نظرية رأس المال البشري

يرجع الفضل في تطوير نظرية رأس المال البشري¹ التي راج تطبيقها في تفسير التفاوت الملاحظ في الأجور إلى بيكر (Beker²) سنتي 1964 و1967، تستند نظرية رأس المال البشري التي تحاول الإجابة عن التساؤل، لماذا تدفع المنظمة أجوراً أعلى لذوي التعليم الأعلى وذوي المهارات؟، إلى نظريتين قاعديتين: نظرية الإنتاجية الحدية ونظرية عرض العمل.

وهي تقوم على فرضية أن الفرد يقوم بالاستثمار في رأس المال وتراكمه من أجل الحصول على إيرادات في شكل أجور إضافية. وتراكم هذا الرأس مال يتم من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر، وأيضاً من خلال المهارات المكتسبة أثناء العمل. ويتطلب ذلك التراكم تكاليف مباشرة متمثلة في تكاليف الدراسة ومصاريف الإيواء والنقل... الخ، وتكاليف غير مباشرة متمثلة في تكاليف الفرصة أو الأجر الذي كان من المفروض أن يتقاضاه الفرد لو عمل خلال تلك الفترة وبالتالي تمثل المصدر الأساسي في التفاوت في الأجور ويكون زيادة في الأجر بالنسبة للفرد وزيادة في إتاحة العمل بالنسبة للمنظمة.

¹ - راوية حسن "مدخل استراتيجي لنخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2003/2002 ص: 70-71

² L'américain Gary Stanley Becker ne en 1930 donne un impulsion determinante a la theorie du capital humain ce qui lui vaudra le prix Nobel d'economie en 1992

2-نظرية تقسيم الربح

إن الأرباح التي تحصل عليها المؤسسات تؤدي في اغلب الأحيان إلى ضرورة تقسيم الربح، ومن أجل تسهيل تسيير اليد العاملة يكون من الأفضل للمؤسسة خاصة في غياب النقابات تقديم حصة من الأرباح إلى العمال كحافز لهم، وعدم فسح المجال لميلاد نقابات بالمؤسسة.

3-نظرية الأجر الفعال

تكمن الفكرة الأساسية لنظرية الأجر الفعال في أن الأجر يمكن أن يزيد من إنتاجية العمال. وحسب النظرية، فإن المؤسسة تواجه الحالتين التاليتين:

- عدم قوتها على مراقبة أداء العمال.

- مراقبة مجهود وأداء العمال تتطلب تكاليف باهظة.

ولتفادي الحالتين، من فائدة المؤسسة اللجوء إلى سياسة أجريه أعلى من الأجور المنافسة، مما يؤدي إلى تحفيز العمال وبذل مجهودات كبيرة، أما في حالة تقاعسهم فإنهم معرضون للفصل والتسريح.

إن الأجر الفعال هو الأجر الذي يقلل من دوران اليد العاملة ويكون أكثر أهمية للمؤسسات الكبيرة أين تصعب عملية المراقبة وتكون تكاليفها كبيرة.

المبحث الثاني: مفهوم الأجور والعوامل المؤثرة فيها

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأجور.

1- مفهوم الأجر

1- تختلف التسميات والألفاظ التي تطلق على الرواتب والأجور التي تقدم للأفراد مقابل عملاتهم، ففي حين نجد لفظ الأجور أكثر شيوعاً واستخداماً من طرف المؤسسات وشركة القطاع الخاص في الدول العربية، بينما لفظ الرواتب أو المرتبات يستخدم من قبل هذه الدول في الإدارات ومؤسسات القطاع العام.

يرجع ذلك لاختلاف مفاهيم الرواتب والأجور بين الأنظمة الرأسمالية والأنظمة الاشتراكية سابقاً، حيث نجد أن الأجر يربط حيناً بالإنتاج والأداء معاً كما جاء في نظرية الإنصاف ((THEORIE D'EQUITE))، فالأجر حسب هذه النظرية يكون منصفاً وعادلاً عندما يتساوى معدل مخرجات إلى مدخلات الفرد مع معدل مخرجات إلى مدخلات الأفراد الذين هم موضع مقارنة بالنسبة له.

أما المفهوم الآخر الذي كان يسود ولازال في بعض الدول التي كانت تتبنى النظام الاشتراكي، فتركز على عدالة الأجر عند الربط بينه وبين الإنتاج وعلى توزيع الأجور بين المواطنين لقاء مساهمتهم في الإنتاج الوطني.

2- دور وأهمية الأجور.

1- دور الأجور: تلعب الأجور دوراً هاماً في توزيع الموارد البشرية وفي استغلالها بأحسن شكل ممكن، فيمكن لنظام الأجر أن يجذب الأفراد إلى أعمال معينة، إذا كانت الأجور مرتفعة نسبياً عن أجور أعمال أخرى، كما يمكن تشجيع الانتقال من مكان لآخر بإيجاد فوارق في الأجور التي يتقاضاها الأفراد للقيام بأعمال معينة.

من ناحية أخرى يجب إيجاد التوازن بين أجور العاملين والإنتاج الذي يقدمونه، لتفادي حالات التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي، ذلك أن ارتفاع الأجور دون أن يقابل زيادة في الإنتاج يعني خلق اتجاه نحو التضخم، وإذا خفضت الأجور دون مبرر، فإن ذلك يعني الاتجاه نحو حالة من الركود. وهناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والنفسية والأخلاقية لسياسة الأجور:¹

* - 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 الدخل 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 المكافأة المدفوعة للعاملين في المجتمع دورا هاما في المحافظة على مستوى العرض من القوة الشرائية.

* - الاعتبارات الاجتماعية: ينظر كل فرد إلى الأجر المحصل عليه باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته، وهذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر، وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي).

* - الاعتبارات النفسية: تعتبر الأجور، وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإن المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحفز الأفراد العاملين وقد ساد الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل. ولكن ثبت أن هناك عوامل أخرى متعددة تتفاعل مع بعضها. وتؤدي إلى حفز الأفراد.

¹ - صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر 1987 ص من 206 الى 211

*-الاعتبارات الأخلاقية: ليس هناك خلاف في الرأي على أنه يجب أن تكون الأجور عادلة، إلا أن الاختلاف بدأ يظهر عند تحديد المقصود بالعدالة في الأجر، فليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة. ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل الأجر على أساسها.

ب-أهمية الأجور: تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل، خاصة في المجتمعات النامية، نظرا لضعف مستواها مقارنة بمستوى المعيشة واحتياجات العامل، ورغم أن علماء النفس لم يولوا الأهمية المناسبة لهذا الحافز في المجتمعات المتطورة اقتصاديا، نظرا لتناسب الأجور مع مستوى المعيشة فيها، فإنها تضل أهم الحوافز في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، وهي موضع اهتمام كبير من قبل العمال والمنظمات. فمن وجه نظر العاملين تعتبر وسيلة أساسية لإشباع حاجياتهم المادية والاجتماعية، وهي من أهم العوامل بل من أكثرها تأثيرا في اندفاع الفرد للعمل وزيادة إنتاجيته، أو العكس ومن وجه نظر المنظمات تمثل أحد العناصر الأساسية في تكاليف الإنتاج وأن أية زيادة فيها تعني بالتالي زيادة في هذه التكاليف مما يفرض عليها أن توازن بين ما تدفعه من أجور وحوافز مادية وبين ما تحصل عليه من مردود أو إنتاج كنتيجة لهذه الأجور والحوافز بحيث تكون المحصلة لصالح المنظمة. والعامل والمجتمع على حد سواء.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي لنظم الأجور

لقد مرت أنظمة الأجور بأطوار تاريخية متعددة، حيث كان يأخذ الأجر فيها أشكالا مختلفة. فالأجر في نظام الرق كان يتمثل في إيواء واكساء وحماية الرقيق، أو بالسماح لهم باستخدام قطعة من الأرض لمعيشتهم ومعيشة أسرهم، ثم تطورت أشكال دفع الأجر إلى أن أصبح نظام العمل بالأجر النقدي حيث كانت هذه الأفكار سببا أساسيا في سن التشريعات والقوانين.

¹ - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2010، ص172

1-النظم المعيارية: (Systèmes normatifs)

أ-منذ سنة 1920 حاولت الولايات المتحدة الأمريكية تصنيف الأجور حيث نجم عن هذا التصنيف انفتاح سوق العمل مع المحافظة على التكاليف.

وكان من أهم مهامه الرئيسية التعريف الموضوعي للأجر المرتبط بالوظيفة وذلك من أجل أجور عادلة لكل العمال.

كان تشارلز بيدو " Charles Bedeaux " الرائد في وضع الطريقة التحليلية بالنقاط على أساس 13 معيار من خلال تطبيقها وتجربتها على مؤسسات التعدين.

بعد سنوات تم تطويرها من طرف " A.L.Kress " حيث تم تجميع جميع المعايير في أربعة مجموعات وهي: " التأهيل، الجهد، المسؤولية، شروط وظروف العمل¹ " حيث تم اعتمادها بعد ذلك بكل التراب الأمريكي قبل انتشارها في أوروبا.

في الوقت الراهن أصبحت هذه الطريقة غير مجدية نظرا لعدم مسايرتها للتطور المهني والتكنولوجي، مما استوجب إعادة النظر فيها وتحديثها خاصة في ظل اقتصاد في اتساع وإنتاج مستمر.

ب-مراسيم بارودي² (ARRETES PARODI)

خلال الحرب العالمية الثانية أصبحت جل النشاطات الاقتصادية الفرنسية مرت بحكم الوصاية الإدارية، بعد الاستقلال بقي تحديد الأسعار والأجور من طرف الدولة القاعدة العامة، غير أن الفروق الشاسعة التي تم قياسها في الأجور والأسعار في كل القطاعات الاقتصادية وكذا ظهور الفوارق بين المناطق أدى إلى اتفاق النقابة وأرباب العمل برئاسة

¹ M. DEGUY, Définition de fonctions, évaluation des emplois, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.P 18

² - LOIC CADIN,F. GUERIN,F.PIGENRE,« Gestion des ressources humaines (Pratique et élément de théorie) », Editions DUNOD, 1997 p 198

بارودي خلال (أبريل ديسمبر) 1945، وذلك بوضع سلالم خاصة بأجور كل قطاع اقتصادي مما نتج عنه ما يعرف " بمراسيم بارودي".

في البداية تم اعتماد الأجر الأدنى في المنطقة الباريسية كأقل تأهيل في القطاع، مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات التأهيل العليا الموافقة للزيادة في الأجر القاعدي وذلك في حدود 1.7 مرة من قيمتها.

تم تطبيق التخفيضات الخاصة بالمناطق الجغرافية على هذه القيم الدنيا من أجل تدارك الفروق المتواجدة في مستوى المعيشة بين المناطق السياسية كحل إلى غاية الحذف الكلي لهذه التخفيضات الخاصة بالمناطق بعد سنة 1968.

- من أهم مرتكزات هذه الطريقة كانت:

- تعريف مجمل الشعب المهنية بكل قطاع ابتداء من المهن المتواجدة بما فيها وظائف الإطارات.

- كان من المفروض تحديد معاملات بين مختلف أنماط المهن وذلك من أجل ترتيبها في السلم.

- أول قطاع معني كان قطاع التعدين.

لا زالت هذه الطريقة "Parodi-croizat" مطبقة ولو جزئيا في بعض القطاعات رغم عدم مسايرتها للتطور التكنولوجي الذي غير التصنيفات الحقيقية في المؤسسات من جهة، ومن جهة أخرى تغير الأجر الأدنى ال مضمون 1950 ثم سنة 1970 حيث وصل التطور إلى المستويات الدنيا.

خلال 1982 قوانين أورو "Auroux" فرضت إعادة المفاوضات كل 05 سنوات لسلم الأجور والتصنيفات قصد مسايرتها وفق معايير التطورات الاقتصادية.

في أواخر الثمانيات تم الوصول إلى عدم وجود تصنيف أقل من الأجر الأدنى المضمون.

خلاصة القول إن طريقة بارودي بقيت لفترة متميزة في التطور الاجتماعي حيث أعطت معالم لسير وسياسة الأجور الخاصة بالمستخدمين.

ج-الاتفاق على التصنيفات في قطاع التعدين

في عام 1950 قدوم الاتفاقات الجماعية والتي تركت للنقابات والعمال إمكانية التفاوض على الأجور في الفروع الاقتصادية. أدى إلى قلب النظام القائم على شبكات أجور "بارودي" أخذين في الاعتبار مؤهلات العمال بدلا من المنصب المشغول، حيث أخذت الاتفاقات إيجابيات مراسيم بارودي وإضافة حوافز وعلاوات.

إن أهمية هذا النظام الجديد ارتفعت لما أحدثته من تغييرات في مفهوم الأجور حيث أصبح يعتمد على أربعة ركائز هي:¹

نوعية النشاط، الاستقلالية، المسؤولية، المعرفة المكتسبة.

د-الفئات السوسيو مهنية:²

بالتوازي مع شبكة بارودي حصلت فرنسا ومنذ سنة 1946 على أداة ثانية وهي الفئات السوسيو مهنية حيث تعتمد هذه الأداة على 03 عوامل:

أ- المجموعة (le groupe) (05)

ب- الفئة السوسيو مهنية (les categories socio professionnels) (23)

ت- المهن (les professions) (350)

¹ Michel Deguy, op. cit., p. 20

² marmix.unil.ch/cgaspoz/fileadmin/cgz/CedricGaspoz_MemoireLicence_UniNE.pdf

- بعد مرور 20 سنة تغير الوضع وأصبح Rome هو العامل الجديد والمرجعي لمختلف المهن والوظائف، بحيث هيكله هذا النظام متشابهة وغير مطابقة لنظام السوسيومهن السالف الذكر.

2-النظم التجريبية: (Systems emperies)

تمتاز هذه النظم بترتيب المهن فيما بينها بدقة، في هيكله معينة عادة المؤسسة، وهذا الوضع يعبر عن حالة في فترة معينة، حيث يتطلب إعادة الحساب عند كل إعادة هيكله.

أ- طريقة الوضع النسبي للمهن: La méthode du positionnement relatif des emplois

تستند هذه الطريقة إلى التقسيم الشامل للوظائف، وكذا أهمية كل وظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى.

بعد تحديد السلم الإجمالي للمؤسسة ومختلف المستويات المرتبطة بالمهن، تليها مرحلة وضع مجموع الإطارات والوظائف الرئيسية على السلم، وتكون هذه الطريقة سهلة الاستعمال كلما كانت المؤسسة تمتلك هيكلًا واضحًا.

تأتي بعدها المرحلة الثانية وهي وضع الوظائف في مجموعات أو دوائر.

ب-نظام كورت (CORT)

يرتكز هذا النظام على تحليل الوظيفة بمشاركة شاغلها، وبذلك يعتبر هذا النظام أكثر مشاركة وملائمة من الأنظمة السابقة.

تبدأ المرحلة الأولى بتوصيف الوظيفة من طرف شاغلها، لتليها مرحلة جمع المهام وفقا لطبيعتها، وفي الأخير يتم تعريف الوظيفة وموقعها الهيكلي.

3-النظم التحليلية لتقسيم الأعمال: Systèmes analytiques d'évaluation des emplois

ترتكز هذه النظم على مقاييس محددة مسبقا لتحديد المنصب، استقلالية القرار، صعوبة العلاقات مع الرؤساء والمرؤوسين وكذلك مع المحيط الخارجي (شركاء، عملاء، الخ)، تنوع المهام وكذا مستوى المسؤوليات بالإضافة إلى معايير أخرى.

ومن فإن كل وظيفة تعرف وتحدد معزولة عن باقي المهام والوظائف.

3-1-نظام هاي (HAY):

يستخدم هذا النظام طريقة التحليل بالنقاط، حيث يحدد رمز كل منصب على أساس النقاط المرتبطة به، ومنه يحدد له أجر قاعدي.

العنصر الأساسي في الطريقة، هو وصف المنصب وتقسيمه إلى خمسة عناوين¹:

- الهوية

- سبب وجود المنصب

-الأهمية (رقم الأعمال، القيمة المضافة، عدد المتعاونين، ... الكتلة الأجرية ...).

- طبيعة ومدى المنصب (ما يقام به في المنصب وما هو مرتبط به).

- المقاصد الأساسية للمنصب

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر

1-العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر بالمنظمة:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا ومباشرا في تحديد مستوى الأجر في أي منظمة ولأي وظيفة ومن أهم تلك العوامل:

¹ asso-mrh.ifrance.com/asso-mrh/pages%20html/page21.html

* - الأجور السائدة:

تتأثر المنظمات عند تحديد الأجور والرواتب التي تدفع لوظائفها المختلفة، بمستوى الأجور والرواتب السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أن قيام المنظمة بدفع أجور تقل عن المنظمات المماثلة، سيؤدي إلى عدم إمكان حصولها

أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة العالية، كما أن كثير من المنظمات تعد سياسة الأجور على أن تكون سياسة أجورها أفضل من المشروعات المنافسة لاجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها.

وعادة تقوم المنظمات بعمل استقصاء للأجور السائدة في المنطقة التي تمارس فيها نشاطها للاسترشاد به عند إعداد هيكل الأجور والرواتب الخاصة بها.

* - قدرة المنظمة وإمكانياتها:

يتوقف مستوى الأجور التي تدفعها المنظمة للعاملين بها على إمكانياتها المادية ومركزها المالي. فكلما زادت كفايتها ومبيعاتها وأرباحها، كلما كان لديها القدرة على دفع رواتب أعلى. والعكس إذا كانت المنظمة تواجه صعوبات مالية، تقل قدرتها على دفع أجور عالية، وفي بعض الأحيان قد يقبل العاملون هذا الوضع إلى أن تتحسن حالة المنظمة المالية.

* - التشريعات والقوانين العمالية:

تتأثر مستويات الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا لساعات العمل، وأيضا الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيودا على المنظمة، إلا أنه يمكن للمنظمة أن تقوم بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونا.

* - الظروف الاقتصادية الطارئة:

قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوى الأجور والرواتب مثال حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة. ويصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجور في حالات الكساد. والعكس صحيح حيث ترتفع مستويات الأجور في حالة الرواج الاقتصادي.

* - متطلبات العمل:

لا شك أن هناك ارتباطا كبيرا بين مستويات الأجور من ناحية وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها. والعكس صحيح بمعنى آخر إننا إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفقا لدرجة الصعوبة والخبرة والتعليم اللازمة، لأدائها فإنه يمكن القول إن الوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعليم والخبرة يجب أن يقابلها مستوى أعلى من الأجور والرواتب.

* - الإنتاجية:

هناك علاقة مستمرة بين إنتاجية العامل والأجر الذي يحصل عليه وتقاس الإنتاجية عادة بكمية الإنتاج لساعات العمل. وتحبذ المنظمة عادة ربط الأجر بالإنتاج، ولا شك أن المجتمعات المتقدمة استطاعت التقدم بفعل الزيادة الكبيرة التي صاحبت إنتاجية العاملين فيها.

* - مستوى تكاليف المعيشة:

تتأثر الأجور وتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة، نقص الأجر الحقيقي للعامل، وأدى ذلك إلى خفض مستوى معيشتهم لذلك نجد أن كثيرا من المنظمات العمالية عادة ما تميل إلى تحديد الأجور والرواتب وفقا للزيادة الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار.

ويؤخذ على هذه الزيادة في الأجور والرواتب المدفوعة كونها تؤثر على الاقتصاد القومي. فهذه الزيادة تؤدي إلى زيادة التضخم وزيادة جديدة في الأسعار نتيجة لزيادة الأموال المتاحة للتداول دون زيادة في الإنتاج. وتقوم كثير من المنظمات بتحديد أجر أساسي، وعلاوة إضافية لتخفيض التغير في مستوى المعيشة وتكاليفها.

2-العوامل المؤثرة في تحديد الأجور في الدول النامية:

على الرغم من اختلاف النظم الاقتصادية التي تتبناها الدول، وتفاوت درجات تقدمها و تخلفها، فإن ثمة عوامل مشتركة تحكم تحديد الأجور في تلك الدول، ذلك لأن الأجر في أي مجتمع يمثل القيمة النقدية والعينية التي يدفعها صاحب العمل للعامل، لقاء الجهد الذي يبذله في إنتاج السلع أو أداء الخدمات، إلا أن الدول النامية، و نظرا لما تتميز به من أوضاع اقتصادية و اجتماعية خاصة بها، يكون لبعض العوامل أثر أكثر فاعلية من غيره في تحديد الأجر، و هو ما يعني اختلاف الأهمية النسبية التي يتمتع بها كل عامل من العوامل المؤثرة في تحديد الأجر، تبعا لاختلاف تلك الأوضاع، و اختلاف الفلسفة الاقتصادية و الاجتماعية التي تعتقها كل دولة نامية.

وإذا اعتبر عنصر العمل في الماضي سلعة كغيره من السلع يتحدد ثمنه (الأجر) في سوق العمل، فإن ثمة تطورا طرأ على أسواق العمل اليوم، حيث دخلته قوى مؤثرة جديدة، تتمثل أساسا في إتحادات العمال وأرباب العمل من جهة، و تزايد تدخل الدولة من جهة أخرى، و ذلك مع تزايد الاهتمام بالجانبين الإنساني و الاجتماعي لمشكلة تحديد الأجور.

و بهدف الإحاطة بأهم العوامل المؤثرة فقد تم تقسيم تلك العوامل إلى مجموعتين من العوامل: عوامل اقتصادية و أخرى غير اقتصادية.

1-2 العوامل الاقتصادية:¹- عرض العمل:

يتحدد الأجر بصفة عامة في سوق العمل بفعل عوامل العرض و الطلب، وذلك في كافة المتجهات الاقتصادية، و إن اختلفت طبيعة أسواقها، إلا أن الذي يميز سوق العمل في الدول النامية أن لجانب العرض الأثر الأكبر في تحديد الأجر في تلك الدول، لما تتسم به من وفرة الأيدي العاملة بل في وجود البطالة بنوعها الصريحة و المقنعة، و ذلك لما تعانيه أغلب تلك الدول من زيادة كبيرة في السكان، و ندرة في رؤوس الأموال اللازمة لتوظيف العمال الذين يبحثون عن فرص العمل عند مستوى الأجر السائد، و يترتب على زيادة عرض العمل من جهة و قلة فرص العمل من جهة أخرى، أن يتحدد الأجر في الدول النامية عند مستوى منخفض نسبياً، يصل في بعض الأحيان إلى ما دون حد الكفاف، لاسيما في تلك الدول التي لم تزل حكوماتها بعيدة بعض الشيء عن التدخل في النشاط الاقتصادي.

إلا أن من أهم الملامح الأساسية التي تتصف بها اليد العاملة في الدول النامية، أن نسبة كبيرة منها تمثلها فئات العمال غير المهرة واليدوية، وأن هذه الدول تعاني بالتالي من مشكلة ندرة المهارات والكفاءات البشرية، ويستتبع ذلك وجود مستويين من الأجر في الدول النامية، أجر منخفض نسبياً وهو الذي يمثل عادة المستوى العام للأجور، وهو الخاص بفئات العمال غير المهرة(العاديين)، وأجر مرتفع نسبياً وهو الأجر الذي تتقاضاه تلك الفئة النادرة من العمال المهرة وأصحاب الكفاءات الفنية.

والجدير بالذكر، في هذا الصدد، أن تقديرات معدل نمو القوى العاملة في الدول النامية تشير إلى ارتفاع معدل نموها الأمر الذي يترتب عليه زيادة عرض العمل، وبقاء مستوى الأجر منخفضاً. ويتوقف ارتفاع هذا المستوى على أمرين أساسيين: أولهما توفر رؤوس الأموال اللازمة لتشغيل ذلك الفيض من البطالة المتوقع تزايد معدلاتها مع تزايد

¹ - محمد جميل باش اغا " اقتصاد العمل" مديرية الكتب و المطبوعات الجامعية حلب سوريا 1989 ص298-304 بتصرف

معدلات نمو القوى العاملة، وثانيهما ارتفاع المستوى المهني للعمال في تلك الدول مع تحسن مهاراتهم، وتوفر الكفاءات الفنية اللازمة للمراحل المتقدمة من عملية التنمية.

- إنتاجية العمل:

تعتبر إنتاجية العمل المحدد الأساسي لأجر العامل في الدول المتقدمة، سواء في تحديد أجره الأساسي، أو من العلاوات الإضافية التي يتقاضاها نظير زيادة إنتاجية، وذلك في مواقع الإنتاج التي تتيح تطبيق نظام ربط الأجر بالإنتاج، ولقد ساعد على ارتفاع إنتاجية العمل في تلك الدول تقدم الفن الإنتاجي، وتوفر المهارات البشرية والكفاءات الفنية وهو ما أدى بالتالي إلى ارتفاع مستوى أجر العمال في تلك الدول.

و يمكن القول بهذا الصدد، أن حرص الدول المتقدمة على الاهتمام بالإنتاجية كمحدد لأجر العامل، يرجع أساساً إلى ندرة عنصر العمل في تلك الدول، و لقد تزايد الاهتمام بمستوى إنتاجية العمل في الدول المتقدمة في الآونة الأخيرة، كأحد الوسائل الهامة التي تساهم في كبح جماح التضخم الذي أخذت حدته تتزايد مع تزايد قوة نقابات العمال و الارتفاع المستمر في الأجور، و ذلك بما يترتب على زيادة الإنتاجية، من زيادة في الناتج القومي العيني، و انخفاض في تكلفة وحدة العمل.

وفيما يتصل بالدول النامية، فإنه يمكن القول في هذا المجال، أنها أغفلت إلى حد كبير، ولفترة طويلة، الإنتاجية كعامل محدد للأجور، حيث ان استخدام نظم الدفع تبعاً للناتج أقل شيوعاً في تلك الدول، مما هو عليه الحال في الدول المتقدمة. وإذا ما تم إدخال تلك النظم ففي حالات نادرة، فقد اقتصر تطبيقها على بعض الصناعات، أضف إلى ذلك، أنها تقلت نظم الحوافز الأكثر تعقيداً في الدول المتقدمة، الأمر الذي أدى إلى عدم فاعليتها، وعدم تحقيق العرض منها، في كثير من الأحيان. وهو ما دعا بعض هذه الدول في الفترة الأخيرة، أن تضع مبدأ ربط تغيرات الأجر بتغيرات إنتاجية العمل في مقدمة المبادئ التي تحكم تحديد الأجر فيها.

- نوع العمل:

يرتبط تحديد الأجر عادة بنوع العمل الذي يقوم العامل بأدائه و ما يتطلبه هذا العمل من مهارة و مواصفات معينة بتعيين توافرها في العامل حتى يستطيع أدائه عند المستوى المطلوب. الأمر الذي يستلزم أن يعكس تحديد الأجور، هذا التفاوت في المهارة والمسئولية وظروف العمل التي يعمل في نطاقها العامل.

وتزداد أهمية هذا العامل في الدول النامية، ذلك لأن اعتبارات التنمية الاقتصادية، تجعل هذا التفاوت في تحديد الأجر تبعا لنوع العمل مبررا وضروريا استنادا إلى العديد من الاعتبارات الاقتصادية يتمثل أهمها في الآتي:

أ-العوامل الجغرافية: يهدف تفاوت الأجور تبعا لهذه العوامل إلى تنفيذ سياسة معينة. فقد يكون العمل في بعض المناطق مرهقا لظروف الطبيعة (كاستخراج البترول في المناطق الصحراوية)، حيث يعطى العامل زيادة في الأجر تشجعا لهم على العمل في تلك المناطق، وتعويضا لمتاعب العمل الذي يقومون به في إطار تلك الظروف الطبيعية المرهقة.

إلا أنه يخشى في هذا المجال أن يؤدي هذا التفاوت إلى انتقال رؤوس الأموال و المنتجين إلى المناطق التي تدفع فيها أجورا أقل للعمال، بالقدر الذي لا يتلاءم مع أهداف السياسة الاقتصادية المسطرة.

وكدليل على ذلك اختلال توزيع النشاط الاقتصادي بين قطاعي الزراعة والصناعة، لانخفاض مستوى الأجر في القطاع الزراعي.

ب-أغراض التنمية الاقتصادية: وذلك بإعطاء العمال ميزات ومكاسب مادية في حال العمل في بعض القطاعات التي تحتاج إلى زيادة في إنتاجية العمل أكثر من غيرها، نظرا للدور الهام الذي قد تساهم به هذه القطاعات في الخطة الاقتصادية. و إذا كان هذا التفاوت في الأجر فيما بين الأنشطة الاقتصادية أمر مرغوب فيه من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادي في المراحل الأولى، فإنه يتعين عدم زيادة تلك الفروق إلى الدرجة التي تؤدي

إلى تشويه هيكل الدخل بصفة عامة، و ما قد يترتب عليه من آثار اقتصادية و اجتماعية سلبية، و أهمها انخفاض إنتاجية العمل في بعض القطاعات الاقتصادية.

- فروق المهارة: تلعب الندرة النسبية لليد العاملة الماهرة دورا هاما في تحديد تلك الفروق في الأجر، حيث يتم فيها تحديد الفروق بما يتناسب ودرجات المهارة والمسئولية التي تتطلبها ظروف العمل،

وتكون حافزا لهم على زيادة مهاراتهم وخبرتهم، من أجل زيادة إنتاجيتهم، وبالتالي أجرهم.

ويلاحظ أن تفاوت الأجور تبعا لهذا المعيار، تفاوت واسع نسبيا في الدول النامية إذا ما قورن بالدول المتقدم، ويرجع هذا التفاوت الى ندرة العمال المهرة، والكفاءات في الدول النامية ووفرتها في الدول المتقدمة. إلا أن تفاوت الأجر تبعا لدرجة المهارة والمسئولية غالبا ما يتجاوزه تفاوت يرجع إلى عوامل أخرى قد تكون في بعض الأحيان و غير مستندة إلى اعتبارات اقتصادية، و خاصة في الأنشطة التي تشرف عليها الدولة.

2-2 العوامل غير الاقتصادية:¹

وهي العوامل التي تتمثل أساسا بمجموعة العوامل الاجتماعية والسياسية والتنظيمية ... الخ. ويمكن القول منذ البداية أن تلك المجموعة من العوامل أصبحت أكثر أهمية في تحديد الأجر الاقتصادية في الدول النامية. إذ غالبا ما تتحدد الأجور في تلك الدول بناء على اعتبارات اجتماعية سياسية، وتغفل إلى حد ما الاعتبارات الاقتصادية، يهدف تحسين مستوى معيشة الطبقة العامل.

و قد جندت كثير من السياسات الاقتصادية سواء المالية أو الإنتاجية بغرض تحقيق هذا الهدف.

¹ - محمد جميل باش اغا " اقتصاد العمل" مرجع سابق ص 305-317 بتصرف

و تجدر الإشارة بهذا الصدد إلى أن تزايد أهمية هذه المجموعة من العوامل في تحديد الأجر، لم يكن انعكاسا لوجود اتحادات عمالية، بقدر ما كان انعكاسا لتزايد تدخل الدولة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، و سيطرتها على كثير من وسائل الإنتاج، ومن أهم العوامل غير الاقتصادية:

- اتحادات العمال: من المعلوم أن واقع سوق العمل في الدول المتقدمة يتأثر بقوة اتحادات العمال واتحادات أرباب العمل. وقد أدى ذلك إلى أن أصبحت الأجور تتحدد وفقا لما تخلص إليه المساومات الجماعية التي تقوم بين الطرفين.

وإذا كانت اتحادات العمال تلعب دورا هاما في تحديد الأجر في الدول المتقدمة، فإن دورها يبدو ضعيفا نوعا ما في الدول النامية، الأمر الذي قلص من قيمتها في المساومات الجماعية فجعلها غير مجدية في أغلب الأحيان ، مقارنة بما تنجم عنه تلك المساومات من اتفاقيات في الدول المتقدمة. إلا أن حكومات الدول النامية نادرا ما تتدخل في حل مشكلات الطبقة العامة، حيث كانت الأجور تتحدد بفعل قوى السوق، الأمر الذي أدى إلى بقاء الأجور عند مستويات منخفضة نسبيا. ومع تطور سوق العمل أصبحت معدلات الأجور تتحدد نتيجة ما تخلص إليه المساومات الجماعية بين العمال 'نقابات العمال' وأصحاب العمل. رغم أن دور الاتحادات العمالية في الدول النامية في تحديد الأجور لا يتسم بالفاعلية المطلوبة.

- تدخل الدولة في تحديد الأجور: يمكن للدولة أن تمارس دورا مؤثرا في تحديد الأجور من خلال عدة وسائل يتمثل أهمها في الآتي:

* أن تقوم الحكومة بتقنين الحد الأدنى للأجور

* أن تمنع المنظمين من استخدام العمال عند معدلات أجور تقل عن الحد الأدنى للأجور، فتأثر بذلك على مستوى التشغيل ومستوى الأجور.

* من خلال تشريع أو تنظيم ما تخلص إليه المساومات الجماعية.

*4- من خلال السياسات المالية والنقدية. حيث تؤثر عن طريق السياسات المالية في جانب الطلب على العمل، وذلك بتحديد نسبة الضرائب والتأثير في حجم الإنفاق. ذلك لأن ما يتبقى بعد اقتطاع الضرائب يحدد حجم الإنفاق لرب العمل والمستهلك، وتأثر بذلك على حوافز الاستهلاك والاستثمار.

ومن ناحية أخرى، فإن السياسات النقدية الحكومية تحدد الحجم الكلي للنقد المتاحة، حيث تزاوّل أثرها على الطلب النقدي على العمل، وبالتالي تتحكم عن طريق الإنفاق الكلي في المستوى العام للأجور.

وفي مجال تحديد الأجور، فإن تدخل الدولة يأخذ صورا متعددة تتفاوت نسبته من نظام اقتصادي إلى آخر.

فلقد بدأ هذا التدخل يأخذ أبعاده الاقتصادية في الدول المتقدمة، في أعقاب الأزمة العالمية الكبرى عام 1929، وما نجم عنها من كساد وبطالة وتغييرات مفاجئة في هيكل الأسعار واختلالات في أغلب موازين مدفوعات تلك الدول. كما كان لظهور نظرية كينز في التشغيل أثر في تبرير تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي العام في تلك الدول بهدف تشغيل الجهاز الإنتاجي المعطل والقضاء على البطالة، وفي الحاجة إلى جهد الدولة لتعديل أو مساعدة قوى السوق بغية تحقيق الصالح الاقتصادي العام.

ولقد اقتصر تدخل الدولة في تحديد الأجور في الدول المتقدمة على ضمان حد أدنى للأجور. إما عن طريق نصوص تشريعية آمرة، أو عن طريق تدخلها أحيانا في فض النزاعات بين نقابات العمال وأرباب العمل، وقد يهدف تدخل الدولة في دول هذه المجموعة إلى تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية، كالعالة والأجور، أو الربط بين مستوى الأجور والتغييرات التي تطرأ على إنتاجية العمل، ولما كان تحديد الأجور عملية بالغة التعقيد، وتتأثر بعدد كبير من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية، فإن حكومات بعض دول هذه

المجموعة اتجهت إلى تكوين مجالس وطنية للأجور لدراسة مشكلات الأجور والعمالة والأسعار.

أما في الدول النامية فتتفاوت درجة التدخل في دول هذه المجموعة، وفق النظام الاقتصادي والاجتماعي الذي تأخذ به كل دولة. حيث قامت أغلب تلك الدول، بوضع حدود دنيا للأجور لمختلف الفئات المهنية التي تعمل لدى منشاتها، كما فرضتها على القطاع الخاص، وأصبحت ملزمة لها بحكم القانون فشكلت مجالس للأجور، كما هو الحال في الدول المتقدمة.

كما ساهمت بعض الدول النامية من خلال تدخلها في اتفاقيات بين العمال وأرباب العمل عن طريق التحكيم والواسطة فيما بين الطرفين.

2-3. الحد الأدنى للأجور:

تقتضي الاعتبارات الإنسانية ألا ينظر إلى الأجر باعتباره ثمنا للعمل فحسب، بل باعتباره أيضا دخلا للعمال يؤمن بمقتضاه معيشته و معيشة أسرته. و انطلاقا من هذه النظرة فقد عملت أكثر الدول على ضمان حد أدنى من الدخل للعمال، بغية توفير الحماية الاجتماعية للطبقة العامة، وعدم استغلال هذه الطبقة من جانب أرباب العمل.

وكما هو معلوم، فإن الدول النامية تعاني من وفرة عنصر العمل من ناحية، وقلة الطلب عليه من ناحية أخرى. وتتيح هذه الظاهرة لأرباب العمل فرصة تخفيف الأجور إلى أدنى حد ممكن دون الاهتمام بمدى كفاية أو عدم كفاية هذا الأجر لتوفير مستوى معيشي ملائم وكريم للعامل وأسرته.

ونظرا لأن الهدف لا يقتصر على تحقيق أهداف اقتصادية فحسب بل يمتد ليشمل أيضا الأهداف الاجتماعية، فإنه يتعين توفير القرارات الخاصة بتحديد الحد الأدنى للأجور ملائم للمستوى المعيشي للعمال، غير أنه يصعب عادة تحديد حد أدنى للأجور ملائم، لصعوبة تحديد أي من المستويات المعيشية يعتبر ملائما ذلك لأن درجة الملائمة نسبية

وشخصية. ومع ذلك فإن هناك مجموعة من الاعتبارات والمعايير يتعين الأخذ بها عند تحديد الحد الأدنى للأجور، يتمثل أهمها في الآتي:

أ- تكاليف المعيشة: إن إعطاء العامل أجرا يغطي الحد الأدنى من تكاليف المعيشة له و لأسرته، و توفير الراحة النفسية و المستوى الصحي و الثقافي الجيد له، يزيد بلا شك من إنتاجيته و من إتقانه لعمله. لذلك يجب إعادة النظر في تقدير مستويات تكاليف المعيشة من أن لآخر تماشيا مع تغيرات المستوى العام للأسعار، لضمان قدر من الاستقرار في مستويات معيشة العمال.

ب- مستوى الأجر السائد: يجب أن يكون الحد الأدنى للأجور متقاربا مع المعدل السائد لمتوسط الأجر، ذلك لأنه في حال تحديده بأقل من ذلك المتوسط فإن المستفيدين من تشريع الحد الأدنى للأجور يكونون قلة من العمال، و إذا حدد بأعلى منه فإن أرباح المنظمات سوف يؤول إلى الانخفاض، الأمر الذي يترتب عليه آثار سلبية على مستويات التشغيل و الإنتاج، و كذلك على المستوى العام للأسعار فيرفع من معدلاتها، و بالتالي يؤدي إلى انخفاض مستوى الأجر الحقيقي للعمال. وهو ما يعني أن التشريع الخاص بتحديد الحد الأدنى للأجور لم يحقق الغرض الذي وضع لأجله مما يدعو إلى ضرورة الأخذ بتلك الآثار في الاعتبار.

و يرى البعض أنه من الضروري إبقاء هامش معين بين المستوى العام للأجور و الحد الأدنى للأجور. حيث يفضل عادة أن يكون الحد الأدنى للأجور أقل بقليل من المستوى العام للأجور، بحيث يثير لدى العمال الحافز على زيادة أجرهم إلى المستوى العام السائد للأجور من خلال زيادة إنتاجيتهم.

ج- قدرة المنظمات على الدفع: تتطلب الاعتبارات الاقتصادية أن يتحدد الحد الأدنى للأجور بما يتناسب و مقدرة المنظمات على دفع الأجور، و ترتبط تلك القدرة بالكميات التي تنتجها تلك المنظمات من السلع التي تخصصت في إنتاجها، و هو ما يستلزم أن يكون هناك قدرة

على التلاؤم بين مستوى الأجور و قدرة المنظمات على الإنتاج. و إذا لم يتحقق شرط الملائمة المشار إليه فإن ارتفاع معدلات الأجور النقدية دون زيادة معدلات الإنتاجية و بالتالي دون توفير قدر ملائم من عرض السلع الاستهلاكية، سيؤدي إلى قيام اتجاهات تضخمية و انتشار البطالة. وهو ما يعني أن قدرة المنظمة على الدفع أكثر اتصالا بالإنتاجية، ذلك لأن ارتفاع معدلات الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة، ويدعم بالتالي قدرتها على الاستجابة إلى رفع الحد الأدنى للأجور دون أن يعكس سلبية على حجم التشغيل.

المبحث الثالث: الأجور والمنظمة.

المطلب الأول: الأجور والتقدم التكنولوجي:

تشير معظم الدراسات إلى أن التقدم التقني متمثلاً في درجة زيادة الآلية أو الانتقال إلى نظام الإنتاج المستمر، يؤدي إلى زيادة فرص إشباع الدوافع الاقتصادية، حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأجور أو لدخول العاملين بصفة عامة وذلك على أساس أن التقدم التكنولوجي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فضلاً عن انخفاض نسبة العمل إلى رأس المال بالمنظمة، ومن ثم انخفاض حصة العاملين من التكاليف الإجمالية مما يجعل المنظمة أكثر تساهلاً في الاستجابة لمطالب العاملين في زيادة الأجور أو الحصول على مزايا عينية مختلفة.

وقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود اختلاف في مستويات الأجور والحوافز المادية بتفاوت مستوى التقنية المستخدمة من حيث درجة الآلية وكذلك من حيث أسلوب الإنتاج أو درجة التعقد الفني.

وتشير هذه الدراسات إلى أن التغير التقني ينعكس تأثيره على الأجور والحوافز في ضوء مجموعة من الاعتبارات منها:¹

1- ينعكس التغير التقني على مكونات العمل ومن ثم على مطالب التأهيل اللازم لشغل الوظائف بمعنى التأثير على تقييم الوظائف والأعمال والذي يعتبر الأساس في تحديد المقابل المالي لشاغل الوظيفة، وهذا يؤدي إلى إمكانية القول أنه بالانتقال لمستوى أعلى من التقنية قد يرتفع متوسط أجور اليد العاملة رغم احتمال انخفاض نسبة تكلفة الأجور إلى التكلفة الكلية.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية 2005 ص 373/374

2- عادة ما يرتبط النمط التقني المتقدم بالاعتماد على يد عاملة يتوفر لديها الحد الأدنى من المعرفة النظرية والخبرة العملية، فضلا عن التقارب النسبي للسنوات الدراسية، وعادة ما يؤدي هذا إلى ظاهرة التقارب النسبي في هيكل الأجور بين المستويات المختلفة، وإن كان يستثنى من هذا، أجور بعض الأفراد ذوي القدرات والمهارات المتميزة.

3- مع الانتقال إلى نمط تقني متقدم تزداد أهمية الحوافز بصفة عامة وتعطي أهمية متزايدة للجوانب المعنوية، وهذا ما أدى إلى أهمية الحوافز غير المادية مثل التقدير وتحقيق الذات، إلا أن هذا لا يعني إغفال دور الجانب المادي، ولكن مع التقدم التقني يصبح الأجر والحوافز النقدي ليس وسيلة لإشباع الحاجات الضرورية فحسب ولكنه وسيلة لإشباع حاجات اجتماعية ونفسية أيضا.

المطلب الثاني: الأجور ودورة حياة المنظمة

تلعب دورة حياة المنظمة دورا أساسيا في تصميم أنظمة الأجور والرواتب الأمر الذي يتطلب مراعاتها من قبل المنظمة عند إدارتها للنظام. فكما هو معروف بأن المنظمة تمر بأربعة مراحل لدورة حياتها تتمثل بمرحلة البدء (Lancement) التي تكون فيها المبيعات بمعدلات نمو منخفضة وكذلك الحال بالنسبة للإيرادات، كما أن التركيز يكون على المساهمين الأساسيين والابتكار والإبداع، لذا فإن التركيز يكون على الراتب أو الأجر الأساس مع بعض الحوافز لتشجيع الإبداع.¹

وتتمو المبيعات بشكل سريع وبمعدلات عالية خلال مرحلة النمو (Croissance) وذلك لإشباع الطلب العالي على المنتج. فبسبب زيادة الإيرادات، على المنظمة أن تركز إضافة إلى إعادة النظر بالأجر الأساسي على الحوافز الفردية والجماعية والمزايا غير المباشرة التي سيتم التطرق لها في الفصول القادمة.

¹- علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب 2001 ص 79 .

وتركز المنظمة في مرحلة النضوج (Maturité) على المكافآت النقدية وخطط المشاركة بالأرباح ومنح الأسهم وذلك للإبقاء على المساهمين الأساسيين، أي أن أي زيادة في الأجر تحدد على أساس التميز في الأداء والمساهمة في استقرار المنظمة.

و بسبب تحول المنظمة إلى تسيير التخفيضات في مرحلة الانحدار (Déclin) بسبب انخفاض حصتها السوقية فإن تركيزها سيكون على الطابع التنافسي في منح الأجور الأساسية و الفوائد الضرورية التي قد تنخفض دون مستوى السوق في حالة تخفيف التكاليف.

المطلب الثالث: استراتيجيات الأجور والمنظمة

تتمثل استراتيجية الأجور في المزيج الملائم للأجور والذي يتوافق مع ظروف المنظمة. ولكي يتم تحديد استراتيجية الأجور يبدأ الأمر بتحديد الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتحديد استراتيجية الموارد البشرية للمنظمة، وتحديد استراتيجية الأجور

1- الاستراتيجية الكلية:

هي التحركات الرئيسية والعامة على مستوى المنظمة أو على مستوى الإدارة العليا. ومن أهم الاستراتيجيات الكلية بالمنظمة استراتيجية التمايز، واستراتيجية قيادة التكلفة (تقليل التكلفة)، واستراتيجية التوسع، واستراتيجية الإبداع والابتكار.

أ- استراتيجية التمايز:

تقديم المنظمة لخدماتها ومنتجاتها بشكل متميز عن خدمات ومنتجات المنافسين، ومن سوق لأخرى، ومن مجموعة مستهلكين إلى مجموعة أخرى بشكل متميز. أنظمة الأجور يجب أن تكون جماعية الطابع وتعتمد على ربط أنظمة الحوافز بالأفكار التي تساهم في تحقيق التمايز.

ب- استراتيجية قيادة التكلفة:

تركز المنظمة على إنتاج أكثر بتكلفة أقل، وعليه يتأثر نظام الأجور بحيث يتم التركيز على الحوافز على الأخص قصيرة الأجل والفردية.

ج- استراتيجية التوسع:

دخول أسواق عديدة في بلاد أخرى وتكون تكلفة المعيشة مختلفة من دولة لأخرى. يتكون الراتب من أدنى حد للوظيفة في كل الدول، ويضاف على ذلك أجزاء أخرى تعبر عن تكلفة المعيشة في هذه الدول.

د-استراتيجية الإبداع والابتكار:

تميز الشركة يتحدد بالإبداع والابتكار في الأفكار التي تقدمها. الحوافز مربوطة بالأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون فرادى أو جماعات حسب طبيعة عملهم وطبيعة أهداف المنظمة

2-استراتيجية الموارد البشرية

تؤثر الاستراتيجية الكلية على استراتيجية الموارد البشرية. فمثلا

إذا كانت المنظمة تود اختيار أفضل من في السوق من الكفاءات فعليها أن ترفع رواتبها الأساسية مع إعطاء مزيد من الحوافز والمزايا وخدمات العاملين. أما إذا كانت تود اختيار أفراد بدون

مهارات فهي إذن يمكنها أن تدفع رواتب أقل.

3-استراتيجية الأجور:

تشير استراتيجية الأجور الى المزيج من أنواع الأجور المختلفة وحجمها ونسبتها الى بعضها البعض، وحين تستطيع المنظمة أن تستقر على الأنواع والأحجام والنسب الخاصة بأبعاد الأجور، فإنه يمكن القول إن المنظمة لديها استراتيجية للأجور. اضافة الى ضرورة الأخذ بالاعتبار كافة العوامل الخارجية والعوامل الداخلية عند تصميم استراتيجية الأجور.

خاتمة الفصل

لقد تطور مفهوم الأجر عبر القرون حتى وصل إلى ما هو عليه الآن، حيث كان الأجر يدفع فقط لإدامة حياة العبيد بهدف استمرارهم في الإنتاج لخلق الفوائض الاقتصادية. وفي النظام الإقطاعي بقي نظام الأجور يعبر أيضا عن المحتوى الطبقي للنظام نفسه، ولم يختلف عن نظام العبودية من حيث كونه يتسم بالندرة لاختلال جاذبي الحاجات والإنتاج أي العرض والطلب، مما دفع الكنيسة والطوائف للتدخل في تحديد الأجر لكن دون الخروج به عن درجة الاستغلال الكبيرة.

ومع إطلالة القرن السادس عشر و بداية النظام الرأسمالي وتفكك المجتمع الإقطاعي وظهور علم الاقتصاد كعلم مستقل له قوانينه الخاصة، بدأت الرأسمالية وبأشكالها المتعددة وبالأخص الرأسمالية الصناعية الليبرالية ، انتقل الأجر من المرحلة العينية إلى أجر نقدي (جزء منه أو كله)، كما أصبح للعمال إمكانية تغيير العمل والأجر الذي يحصلون عليه ، ومن ثم جاءت الاحتكارية ورأسمالية الأزمنة في إيجاد حلول للمشاكل الاقتصادية ، و ما يلاحظ غياب الجوانب الاجتماعية والسياسية في تحديد وتفسير الأجر ، فالأجر في الأدب الاقتصادي الرأسمالي هو التعبير النقدي لقيمة قوة العمل أو هي ثمن تلك القوة، كما أن المدرسة الرأسمالية تعتبر العمل أحد العناصر التي تشارك في العملية الإنتاجية. وترتبط الأجور في الفكر الاشتراكي بالمحتوى الطبقي للفلسفة الاشتراكية التي تعتبر الأجور تعبيرا نقديا عن جزء المنتج الضروري المدفوع للعامل وفقا لكمية و نوعية العمل ، إن أوسع أشكال الأجور انتشارا هو شكل الأجرة حسب القطعة وفقا لكميتها و نوعيتها ، حيث أن زيادة الإنتاج يرافقها أيضا زيادة في الأجور، و كذلك تتعدد أشكال الدفع حسب القطعة الفردية و القطعة الجماعية وأجرة القطعة مع العلاوات ، إلى جانب ذلك يستخدم شكل دفع الأجرة حسب الزمن و تتمايز تبعا لتباين تأهيل العاملين و شروط العمل و أهميته.

مقدمة الفصل

يعتبر موضوع الرواتب والأجور التي تدفع للعاملين في المنظمة من المواضيع الهامة التي لاقت ولا تزال تلاقي الاهتمام الكبير من العاملين سواء في المجال الاقتصادي أو الإداري، سواء في القطاع العام أو الخاص ويعود السبب في ذلك لما لهذه الرواتب والأجور من أثر على العاملين في ما يخص مستواهم المعيشي من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى كون هذه الرواتب والأجور تمثل نسبة هامة من تكلفة العمل في معظم المنظمات على اختلاف أنواعها. ادن المبدأ الأساسي التي تقوم عليه سياسة الأجور بالمنظمة هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه من ناتج عمل الأفراد مع ما تدفعه مقابل ذلك على شكل أجور ومكافئات وخدمات ومزايا.

وبذلك يحتل موضوع الأجور جانبا كبيرا من اهتمام المنظمة، كون نظام الأجور قد يجذب الأفراد للعمل في المنظمة أو العكس فقد يكون سببا في الابتعاد عن العمل فيها، لدى فأن نجاح سياسة الأجور بالمنظمة يتوقف على تحديد نظام عادل للأجور من اجل استقطاب كفاءات وحفظ الموارد البشرية المتواجدة بها.

المبحث الأول: الأجور والرواتب

يعتبر الأجر الوسيلة المسير للفرد بصفة خاصة والمجتمع والدولة بصفة عامة، حيث أنه المحفز الأول للعامل لتقديم أقصى جهد ممكن فكلما كان الأجر يلبي حاجاته المتزايدة كلما كان عمله متقن، فهنا نجد أن العلاقة طردية بينهما. ونظرا لأن هذا الموضوع حساس نجد أن عملية انجاز الرواتب عملية معقدة مرتبطة بعدة قوانين أساسية، تتطلب دراسة كاملة بالقواعد التي تحكم وتسير هذا المجال الواسع والمتغير. كما تختلف الطرق المعتمدة من القطاع العام للقطاع الخاص وبين المؤسسات ذات طابع الاداري واقتصادي والانتاجي.

المطلب الأول: مكونات الأجر

تعريف الأجور

تشير الأجور إلى جميع الأشكال المادية، والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، مقابل الجهد الذي يبذله في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته، والقيام بالمهام والمسؤوليات المرتبطة بالوظيفة، إسهاما منه في تحقيق أهداف المنظمة. وتشير المادة الأولى¹ إلى أن:

(تشمل كلمة "أجر" أو الراتب العادي، الأساسي أو الأدنى، وجميع التعويضات الأخرى، التي يدفعها صاحب العمل للعامل بصورة مباشرة أو غير مباشرة، نقدا أو عينا، لقاء استخدامه له (.) ومنه يعتبر الأجر ثمن سلعة العمل التي يقدمها العامل إلى رب العمل من خلال عملية الإنتاج.

والعمل عنصر من عناصر الإنتاج وينطبق عليه معظم خصائص التعويض التي تسري على العناصر الأخرى (العرض والطلب والسعر). إلا أنه يتميز مع ذلك بخصائص خاصة منها:

¹ - اتفاقية المساواة في الأجور لعام 1951- الدورة الرابعة والثلاثين للمؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية
1951/06/29

- العمل متجسد في العامل لا ينفصل عنه.
 - العمل سلعة غير قابلة للتخزين.
 - قوة التفاوض غير متكافئة بين العامل ورب العمل (يعوضها جزئياً الاتحادات وتدخل الدولة).
- وللإمام بالمفهوم العام للرواتب والأجور سنقوم بتوضيح بعض المصطلحات التي تنتمي إلى هذا المصطلح.

الأجر النقدي:

يمثل مجموع المبالغ النقدية التي تقوم المنظمة بدفعها للفرد لقاء عمله و مساهمته عن طريق أدائه و سلوكه و نشاطه في العمل.

الأجر غير النقدي:

يمثل مجموع الامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين و الأفراد لديها، و ذلك كونهم أعضاء فيها و يعملون لديها.

الأجر المباشر:

يمثل المبالغ النقدية التي تقوم المنظمة بدفعها للعاملين لديها لقاء المساهمات المقدمة من طرف الأفراد، وهي مباشرة كونها مرتبطة بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد والعمل المبذول وهي تحتوي على¹:

الأجر الأساسي:

وهو الجزء الأكبر من التعويض الذي يحصل عليه العاملون في المنظمة، ويكون إما لقاء كمية وجودة الإنتاج، أو لقاء الأداء المبذول من طرف الفرد خلال عمله بها. وقد يدفع هذا

¹ - ALAIN MEIGNANT op cite page 219

الأجر سواء على أساس الزمن الذي يقضيه العامل ويسمى بالدفع على أساس الزمن، أو على أساس عدد الوحدات ونوعيتها ويسمى بالأجر بالقطعة (الأجر التشجيعي) أو على أساس العاملين في آن واحد أي الزمن وكمية الإنتاج.

الزيادات الدورية: وتمثل المبالغ النقدية التي تدفعها المنظمة إضافة للراتب أو الأجر الأساسي خلال فترات زمنية لقاء الأقدمية والكفاءة في العمل.

الرواتب والأجور الإضافية المباشرة: وهي المبالغ النقدية التي تدفع للعاملين إضافة للأجر أو الراتب الأساسي ومنها الأجر الإضافي، المكافآت النقدية، البدلات، وذلك لقاء أعمال إضافية تم تكليفهم بها أو أعمال ميزتهم عن الآخرين، أو بصفات خاصة بهم وبأعمالهم عن باقي الأعمال الأخرى في المنظمة.

الأجر غير المباشر:

يمثل كافة المزايا والامتيازات المادية النقدية منها وغير النقدية التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها،

وذلك لقاء عضويتهم بالمنظمة، وتقديمها غير مرتبط بالأداء أو النشاط المباشر، ولذلك سميت بالأجور غير المباشرة، وهي تأخذ شكل خدمات دون مقابل كالإجازات مدفوعة الأجر، إجازات المرض أو الولادة...الخ

الأجر الإجمالي (العام):

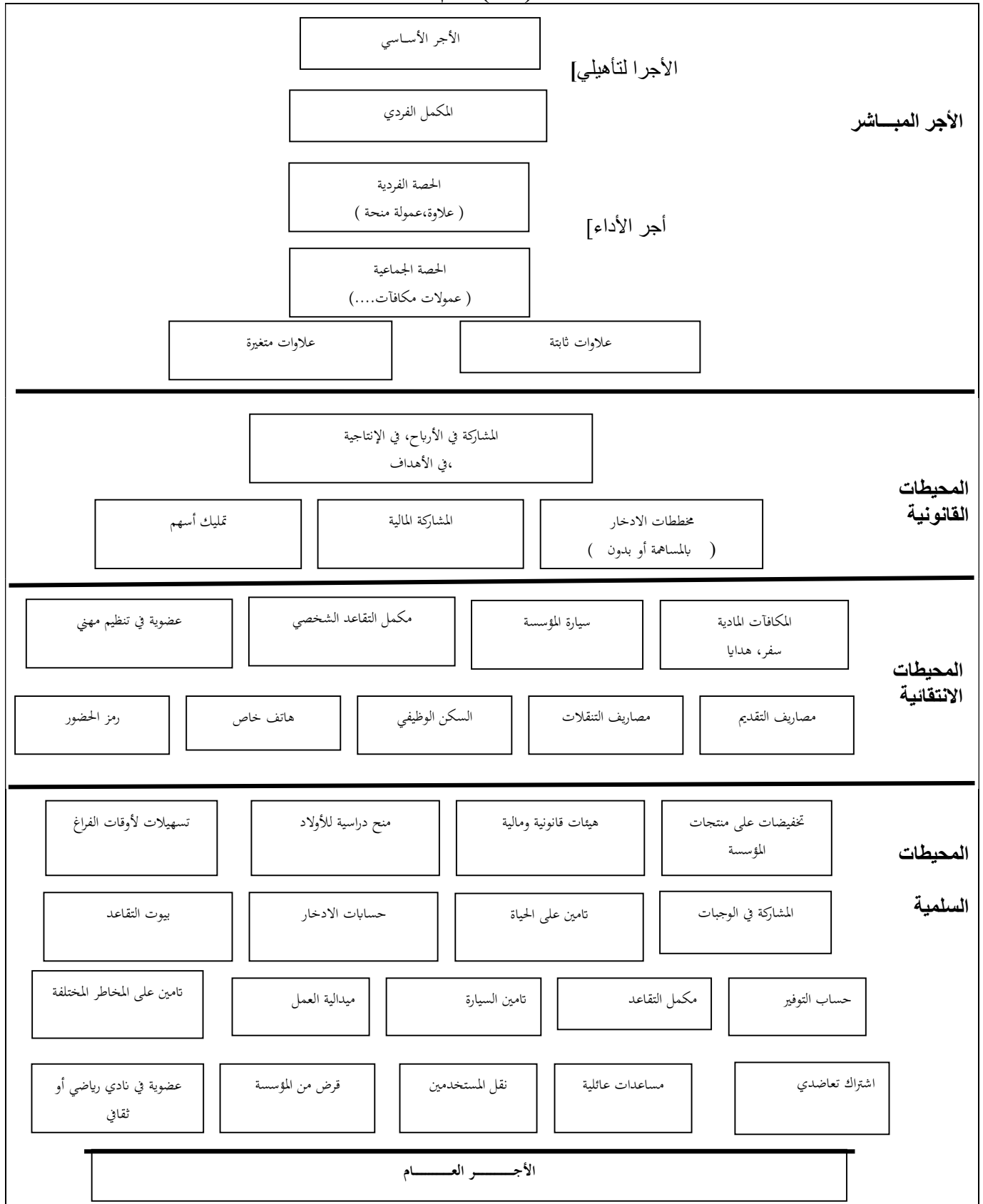
يشمل الراتب أو الأجر الإجمالي كافة الامتيازات والتعويضات التي يحصل عليها العاملين من قبل المنظمة سواء كانت هذه التعويضات نقدية أو غير نقدية، مباشرة أو غير مباشرة وذلك لقاء عملهم

ومساهمتهم التي يقدمونها للمنظمة، أو لكونهم أعضاء ينتمون إليها، والشكل (1-2) يوضح مكونات الراتب أو الأجر الإجمالي.

صافي الأجر:

عبارة عن الأجر الذي يستلمه الفرد في الأخير بعد خصم الاستقطاعات التي تخصم من الأجر كالضرائب والتأمينات المختلفة.

الشكل (1-2) هرم الأجور



المصدر: Peretti. JM, Baron X, Beau P., Boucher J. P., « Ressources humaines », Ed, D'organisations .Paris, 2003, P. 341

المطلب الثاني: أسس ومبادئ سياسة الأجور بالمنظمة:

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي يجب دراستها عند إعداد سياسة الأجور والرواتب بالمنظمة، ومن أهم هذه الأسس¹:

1-ينبغي أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية، تعكس الاختلاف في متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.

2-ينبغي أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بواسطة المنظمة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضاً مع تلك المدفوعة بواسطة المشروعات في نفس القطاع، ثم أخيراً تتماشى مع قوانين وتشريعات العمل الحكومية.

3-ينبغي أن يعد هيكل الأجور في المنظمة، بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار، وقد يتم ذلك عن طريق وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية، مثال ذلك الاختلاف في سنوات الخبرة. ومن ناحية أخرى قد يكون عن طريق نظم الأجور التشجيعية أو استخدام للترقية.

4-ينبغي أن يحقق نظام الأجور والرواتب هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل وبين الأداء الفعلي المرتب به، وهذا الهدف لم تتجح كثير من المنظمات من تحقيقه، حيث أن الزيادات في الأجور تدفع على أساس الأقدمية، أي طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل والأقدمية وهذه الأخيرة قد لا تعني بالضرورة ارتفاعاً في المستوى أداء الفرد. إضافة إلى ما سبق فإن على المنظمة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد الأجور وللعاملين بها ومن هذه المبادئ:

¹ - Jean Diverrez politique et techniques de direction du personnel ESF paris 83 8eme ed pages 172/173

مبدأ العدالة: ضرورة أن يكون الأجر أو الراتب عادلاً، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور والرواتب.

مبدأ المساواة: يجب أن تكون هناك مساواة في تحديد الأجور والرواتب للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات.

مبدأ الكفاية: أن تكون الأجور والرواتب كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة ولابد من مراعاة بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، معدل الأسعار وغيرها. ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي للأجور.

المطلب الثالث: أهداف تسيير الأجور.

تلعب سياسات الأجور دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف العامة لمنظمات الأعمال ، فتكوين قوة عمل قادرة علي الأداء و رغبة فيه لا يقتصر علي تخطيط و اختيار و إعداد و تدريب الأفراد فحسب ، و إنما أيضا علي مقدار العائد الذي يحصل عليه العاملون مقابل ما يقدمونه من جهد للمنظمة ، و المبدأ الأساسي الذي ينبغي ان تقوم عليه خطة الأجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من ناتج أداء العاملين علي شكل سلع و خدمات مع ما تدفعه لهم من عوائد مادية علي شكل أجور و مكافآت و خدمات و مزايا أخرى .

وتهدف سياسة الأجور في أي منظمة من خلال سياستها للأجور العادلة للأفراد والمستخدمين لديها إلى:¹

1- اكتساب الأفراد المؤهلين وأصحاب المهارات العالية كما يمكنها جلب أفراد أكفاء في حالة وجود منظمات منافسة.

2- إبقاء الأفراد الموجودين لديها وذلك بوضع مستويات منافسة لما تدفعه المنظمات المشابهة.

¹ - Manuel de gestion –vol II"livre 6" G.R.H" coordonnateur gle Armand Payan- elipses 1999 p 456-457

3- توفير العدالة الداخلية «**Equité Interne**» وذلك لدراسة الأعمال الموجودة لديها

وتقييمها لتحديد قيمة كل عمل وما يستحقه من أجر.

4- توفير العدالة الخارجية «**Equité Externe**» بحيث يكون مستوى الدفع لديها لنفس

العمل مساويا لمستوى الدفع في المنظمات الأخرى أو المماثلة بحيث يستلم المستخدمون

المتساويين لنفس الأجور والرواتب لأمثالهم في المنظمات الأخرى.

5- تحفيز المستخدمين بحيث يكون نظام الدفع دافعا إيجابيا من أجل الحصول على الأداء

الجيد

والولاء للمنظمة والعمل.

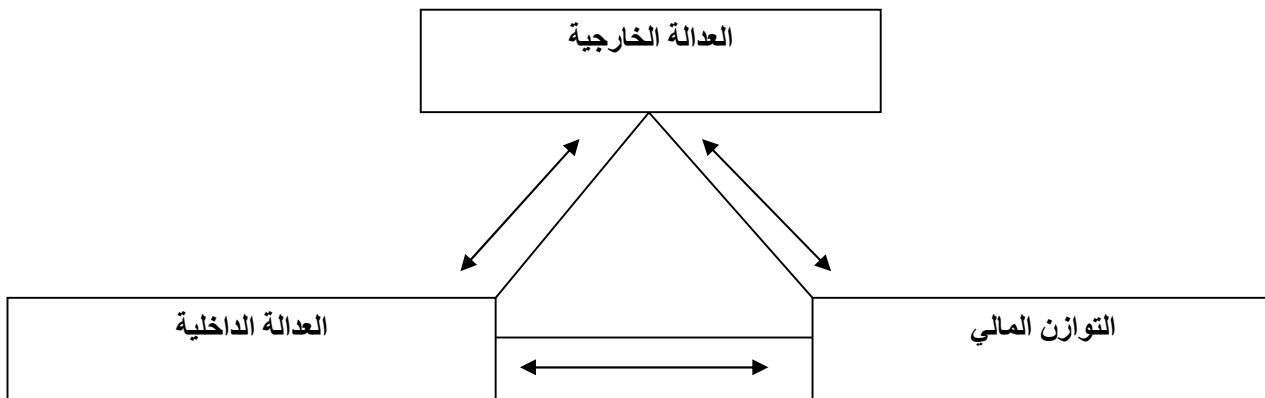
6- تسيير الدفع تسييرا عقلانيا وذلك بالسيطرة على التكاليف أي على المنظمة أن تكون

في حالة توازن مالي «**Équilibre financier**» .

7- محاولة زيادة رضا المستخدمين ورفع روحهم المعنوية من أجل التماسك بين الفرد

والمنظمة وكذا تقليل معدلات الدوران، الغيابات، التأخيرات والشكاوى من قبل

المستخدمين .شكل (2-2) سياسة الأجور



المصدر : François NGOUFACK Coors: POLITIQUE DE REMUNERATION ET GESTION DE LA

PAIE p-6

المبحث الثاني: نظم الأجور

يمكن لنظام الأجور ان يجذب الأفراد للعمل في المنظمة , أو العكس قد يبعدهم عن الالتحاق للعمل فيها , أو حتى يصل الأمر إلي ان يترك البعض منهم عمله للالتحاق بمنظمات أخرى , و خاصة من ذوي المهارات و الكفاءات العالية نتيجة شعورهم بعدم وجود مثل ذلك التوازن بين الجهد العائد , و من ناحية أخرى تشكل الأجور عنصراً أساسياً من عناصر التكلفة في المنظمة , مما يستوجب ضرورة تخطيطها ليس كمحدد للعدالة و الرضا فقط , و إنما أيضاً كمحدد لمستوى التكلفة و الإنتاجية .

بالإضافة الى اهتمام المجتمع بسياسات الأجور المتبعة في المنظمات لما لها من آثار ايجابية أو سلبية علي العديد من المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية , فمعدلات الادخار و الاستثمار و الاستهلاك و الدخل الوطني يتوقف إلي حد بعيد علي مستوى أجور القوى العاملة , فقد تساهم الأجور في دفع عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية قدماً إلي الأمام فيما إذا تم تخطيطها علي أساس تجدي قوة العمل للموارد البشرية و مستوى إنتاجيتها , و قد تكون سياسات الأجور نسبياً في ارتفاع التكاليف و زيادة معدلات الأسعار و التضخم و سوء توزيع الدخل و الثروات الوطنية .¹

المطلب الاول: خصائص النظام السليم للأجور.

يؤثر نظام الأجور في مجموعة قضايا مهمة، كنوع العاملين الذين يجتذبهم المنظمة والرضي الذي يتمتعون به وربحية المنظمة لذلك لابد أن يتم إعداده بدقة وحتى يكون تأثيره ايجابي يجب أن يتمتع بالخصائص التالية والتي يمكن اعتبارها مبادئ في تصميم نظام الأجور والرواتب:

¹ - L. CARDIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, GRH: pratique et éléments de théorie, 3ème éd DUNOD, Paris, 2007, P.267.

1-العدالة.

شرط مهم لأي نظام سليم للأجور ألا أن العدالة حالة معقدة متعددة الأبعاد ولهذا يتمتع نظام الأجر بعدالة داخلية وخارجية في تحديد اجر كل وظيفة.

أ-العدالة الخارجية.

وهي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة.

ب-العدالة الداخلية.

هي العدالة في ذات الوظيفة وبين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات والخبرة الضرورية لإشغال الوظيفة فالنظام السليم يجعل اجر معاون المحاسب مثلا مناسبا في المؤهلات والجهد الذي تطلبه الوظيفة ومع الوظائف الأخرى التي تتطلب جهد مماثل.

ج-القيمة المكافئة.

تشير إلى العدالة الداخلية والخارجية مجتمعتين هذه القيمة قد تكشف عن التميز المتعمد في تحديد أجور بعض الوظائف وهو تميز يمتد عبر المجتمع فقد كشفت الحركة النسوية مدى التحيز التي تمنح للوظائف النسوية أي الوظائف التي تشغلها النساء وتحدد أجور للوظائف النسوية مستوى اجور اقل من أجور وظائف الرجال ذات المتطلبات المناظرة.

2-الوضوح.

المقصود به أن يخضع النظام لقواعد واضحة بحيث يمكن لكل فرد أن يعرف كيف تم تحديد الأجر لوظيفته، وهذا يساعد في تقدير فيما إذا كان الأجر المحدد لوظيفته متكافئا مع استحقاقه ومع الأجر المحدد للوظائف الأخرى.

3-الشفافية.

أي أن يكون النظام مكشوف وليس سري وغالبا ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة أجور أو مزايا أو مخصصات عالية جدا لو عرف الآخرين بها تؤدي إلى شكاوى فتبقى عليها سرية وبالتالي حيثما يكون هذا النظام سري وغير شفاف

فلاحتمال أنه ناتج عن هذا التمييز رغم انه يمكن أن يكون التميز متعمدا ومقبول كما يحصل عن دما تدفع المنظمة مكافئات للتخصصات النادرة التي تحتاجها.

4-الاستقرار والثبات.

الشرط الآخر للنظام السليم أن يكون ثابتا ومستقر فلا يتم تغييره إلا عند توفير شروط موضوعية تستدعي ذلك .وهذا ضروري لتجنب النزاع لتخفيف مستوى الاجور اذا زادت كفاءة العاملين.

5-الارتباط بالأداء الفعلي للفرد.

الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه، هو مكافئة بغض النظر إلي أداء الفرد تخسر، كما أن الموظف الذي يستلم مكافئة لا يستحقها يستهدين بها وبكل نظام المكافئات .هذا المبدأ بسيط في ظاهره لكن ألا أن تحقيقه صعب وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط أهمها:

أ-تحديد مبلغ الأجر في ضوء القيمة الوظيفية للمنظمة ولهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج عملية تقييم للوظائف تحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة.

ب-تحديد العلاوات والمكافئات والمزايا في ضوء الأداء الفعلي للموظف وهذا تستند الأنظمة السليمة على نتائج تقييم دوري للأداء يحدد الأداء الفعلي لكل فرد.

ج- اعتماد أنظمة مشاركة بالإرباح أو حقوق للحصول على أسهم في الشركة وهي صيغة تستخدمها الكثير من الشركات الكبرى لربط مبالغ المكافئة والمزايا التي يحصل عليها الموظف لتي يسهم في تحقيقها فعلا.

وتستخدم عملية دفع الأجور أساسين هما¹:

الدفع على أساس الزمن، والدفع على أساس الإنتاج ويطلق عليه تسمية الأجور التشجيعية، التي تتناسب الأعمال ذات الإنتاج الملموسة، كالأعمال المصنعية مثلا، في حين ينتشر استخدام الدفع على أساس الزمن بالنسبة للأعمال ذات الأعمال غير الملموسة التي يصعب قياس إنتاجيتها. وبوجه عام ولتحقيق قدر لا بأس به من الموضوعية والعدالة في دفع الرواتب والأجور، تلجأ المنظمات إلى استخدام تقويم الأعمال كوسيلة لتحقيق هذه الغاية. فعن طريق التقييم يتم مقارنة محتوى ومضمون الوظائف والأعمال بعضها مع بعض وفي ظل واجبات ومسؤوليات كل منها، وذلك باستخدام طرق وإجراءات رسمية للوصول، إلى تقرير قيمة وأهمية كل منها بحيث ينتهي الأمر إلى دفع راتب أو أجر عال للأعمال التي حصلت على قيم عالية، وراتب أقل للأعمال التي حصلت على قيم أقل.

كما يراعي في الدفع مجموعة من العوامل المؤثرة ومنها:

العامل الاقتصادي، القوانين الحكومية، سوق العمل، مستوى الرواتب والأجور في المنشآت المشابهة، ظروف وإمكانيات المنظمة المالية، والحالة الاجتماعية للعمال.

أما فيما يخص الأجور المباشرة إضافة للراتب أو الأجر الأساسي هناك العلاوة الدورية التي هي عبارة عن مبلغ نقدي يدفع للعاملين كل فترة زمنية زيادة على راتبهم أو أجرهم الأساسي خلال مدة خدمتهم في المنظمة، وذلك إما على أساس الكفاءة أو الأقدمية، والاثنتين معا، ويشمل الأجر المباشر أنواعا أخرى تسمى بالأجور الإضافية المباشرة التي تضم العمل الإضافي والبدل النقدي والمكافآت.

¹ - عمر وصفي عقيلي- ادارة الافراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية حلب 2003، ص:198-204 بتصرف

ويطبق في الحياة العملية أكثر من نظام لدفع أجور العاملين، ولكل طريقة ظروفها التي تطبق فيها، وهناك اعتباران أساسيان هما:

-أثر طريقة الدفع على العلاقات بين العاملين وإدارة المشروع.

- كمية و جودة العمل .والعنصران اللذان لهما تأثير كبير على خطط دفع الأجور هما:

:- تعريف و تحديد كمية وجودة العمل المطلوب من كل فرد، و ظروف العمل و المواد و المعدات التي يجب على صاحب العمل أن يوفرها .

- السعر الذي يدفع مقابل العمل المنجز .

كما أن هناك خصائص ينبغي أن تتوفر في طرق دفع الأجور وأهمها :

- ينبغي أن تكون هناك صلة بين الأجر المدفوع وإنتاجية العامل، مع وجود فروق مقابل عوامل أخرى مثل (القدرة على الأداء، المهارة)

- ينبغي أن تتميز الطريقة بالبساطة وسهولة الفهم من جانب العاملين .

- ينبغي ألا يؤدي تنفيذ الطريقة إلى خلق خلافات بين العاملين (كتلك التي تنشأ بسبب وضع خطط الحوافز المالية لبعض المجموعات دون البعض الآخر)

- ينبغي أن يساعد نظام دفع الأجور على المقارنة الدقيقة بين مستوى الإنتاجية وكفاءة الإدارات المختلفة.

ويمكن تقسيم نظم دفع الأجور إلى مجموعتين رئيسيتين وهما

- نظام الدفع على أساس الزمن

- .نظام الدفع على أساس الإنتاج .

وكل منظمة تختار الطرق التي تراها ملائمة أكثر لظروفها.

المطلب الثاني: الأجر على أساس الزمن.

يعتبر دفع الأجر على أساس الزمن من أهم نضم دفع الأجور فيدفع للمستخدم بموجب هذا النظام أجره على أساس المدة الزمنية التي يقضيها في العمل الرسمي كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة و لا يتغير الراتب أو الأجر بتغير كمية الإنتاج و الوحدة الزمنية التي تستخدم. عادة هي الساعة وبذلك يحسب مقدار الأجر الذي يستحقه المستخدم بضرب عدد الساعات التي استغلها في اجر الساعة، غير أن هذا النظام في الحياة العملية يبين انه غير عملي إذ لابد من تخصيص مكافآت للأفراد المنتجين والموظبين على عملهم لأن عدم التمييز بين الفرد المنتج وغير المنتج يقضي على عنصر التحفيز وتضعف من فاعلية المستخدم في العمل.

وينصح باستخدام هذا النظام أي دفع الأجور على أساس الزمن في الحالات التالية:¹

- صعوبة تحديد كمية إنتاج الفرد.
- عدم إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الإنتاجي.
- إذا كان يصاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للمستخدمين فيها.
- عندما تكون الجودة ذات أهمية بغض النظر عن الوقت المستعمل في العمل.
- ومن مزايا هذا النظام رفع الرواتب والأجور على أساس الزمن.
- سهولة التطبيق.
- زيادة التعاون بين المستخدمين ونقص الغيرة في نفوس بعضهم.
- يضمن دخلاً ثابتاً للمستخدمين بحيث لا يتغير بتغير الإنتاج.

ومن عيوبه:

¹ - J.Gerbier- Organisation ed Dunod 1986 page 198

- عدم خلق حافز عند المستخدمين لتساوي التعويض بين الفرد النشط و غير النشط.
- عدم تشجيع روح الابتكار في العمل.
- عدم التأكد من الكلفة الحقيقية للعمل بحيث تتغير مستويات الإنتاج بينما الأجر والراتب المدفوع يبقى ثابت.

- المطلب الثالث: الأجر على أساس الإنتاج والطرق المستعملة في تحديده

- 1-إن الدراسات العديدة في ميدان إنتاجية الفرد أدت إلى إبراز دور نظام دفع الأجور على أساس الإنتاج. فأساس الدفع في هذا النظام هو ارتباط الدخل الذي يحصل عليه المستخدم مع مقدار الإنتاج الذي يحققه ويطلق عليه أيضا "الأجور التشجيعية" بحيث يحصل المستخدم على دخل إضافي إذا زادت كمية إنتاجه ويتحمل عبأ انخفاض إنتاجه.

إن نظام الأجر بالإنتاج يعني أن الفرد يحصل على أجر يعادل قيمة إنتاجه، وإن الأجر لا يرتبط بالزمن الذي اشتغله الفرد، وبالتالي فإن الأجر يتحدد بعدد الوحدات المنتجة وضربها باجر الوحدة الواحدة ويرتفع الأجر الإجمالي بزيادة الإنتاج وينخفض بانخفاضه وقد لا يحصل الفرد على أجر إذا انعدم إنتاجه¹.

إن الهدف الرئيسي من هذا النظام هو تحقيق الزيادة في كمية الإنتاج و انخفاض في التكاليف يتبعه ارتفاع في دخول المستخدمين.

يستخدم هذا النظام أي الأجر على أساس الإنتاج عادة في الحالات التالية:

- إمكانية تحديد كمية الإنتاج.
- إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في الإنتاج.

¹ - احمد عوض الله، ادارة الانتاج الصناعي، دار النهضة العربية 1968 ص:403

- كمية الإنتاج أهم من الجودة.

و من مزايا هذا النظام:

- يعتبر حافزا قويا للعمل مما يؤدي إلى زيادة إنتاج المؤسسة وبالتالي رفع أجور المستخدمين.

- يساعد على خلق الابتكار لدى المستخدمين.

- يمكن من تقدير تكلفة الإنتاج.

- تحقيق العدالة في دفع الأجور إذ يتقاضى كل فرد دخلا حسب عمله وجهده.

أما عيوبه فتتمثل في:

- صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع العمال وخاصة الإدارية منها.

- يناسب هذا النمط المستخدمين الأكفاء فقط وذلك لإمكانية وجود مستخدمين لديهم الرغبة في العمل لكن طاقاتهم لا تساعدهم على زيادة إنتاجهم مما قد يؤدي إلى وجود منافسة وغيره بين المستخدمين.

2- الطرق المستعملة في تحديد الأجر على أساس الإنتاج.

1- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

في هذا النظام يحصل الفرد على أجره على أساس عدد الوحدات المنتجة والتي قام بإنتاجها بمفرده ويختلف دخل الفرد باختلاف طريقة الحساب المتبعة ومن بينها¹:

¹ - عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية 2002 ص 330-331-332

أ) أجر القطعة الموحد:

- أجر القطعة: في هذه الحالة يحدد مبلغ معين يتقاضاه الفرد على كل وحدة منتجة فإذا كان أجر القطعة الواحدة 10 دج وكان مجموع الوحدات المنتجة خلال ساعات عمله اليومي (8 سا عادة) هو 9 وحدات

فيكون الأجر كالتالي $90 = 10 \times 9$ دج

- زمن القطعة: في هذه الحالة يحدد وقت معياري يجب أن تنتج خلاله القطعة أو الوحدة المنتجة والأساس في ذلك يكون دراسة للحركة والزمن معا فإذا كان مثلا الوقت المعياري المسموح به لإنتاج القطعة 10 دقائق بغض النظر عن الوقت الفعلي الذي قضاه فيها العامل

و أنتج هذا العامل 60 قطعة خلال 8 ساعات فالأجر يكون كالتالي:

$$10 = 60/60 \times 10 \text{ ساعات}$$

و منه نلاحظ أن هذا العامل يتقاضى أجرا عن 10 ساعات و ليس عن 8 ساعات، أي انه حصل على كسب إضافي و هو الوقت الموفر و المساوي لـ 2 ساعة عمل.

ب) أجر القطعة المتغير:

يحسب الأجر في هذا الأسلوب على أساس تحديد سعريين لكل مستوى إنتاج يصل إليه الفرد.

مثال: أجر القطعة المنتجة يكون 3 دج من 1 إلى غاية 49 قطعة

أجر القطعة المنتجة يكون 3.5 دج من 50 أو أكثر

ما يميز هذا الأسلوب أنه يوفر حافزا قويا لزيادة الإنتاج كما أنه يفيد المؤسسات التي لديها رقم التكاليف الثابتة مرتفع بحيث يمكن تخفيضه بزيادة كمية الإنتاج، وبالتالي توزع التكلفة الثابتة على أكبر عدد من الوحدات المنتجة.

2- طريقة تحديد الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

يتم دفع الأجور في هذه الحالة على أساس تحديد رقم قياسي للإنتاج بحيث يكون هدف المؤسسة أو الوحدة هو بلوغ هذا الرقم القياسي للإنتاج، وعند تجاوز هذا الرقم يتم توزيع علاوة إضافية على الأجر للمستخدمين الذين ساهموا في تحقيق هذا الهدف ولكن التوزيع يكون وفق معايير مثل المستوى الوظيفي لكل فرد، مدى مساهمة كل فرد في بلوغ الهدف.

مثال: فرضا أن مجموعة مكونة من 5 عمال مختصة في إنتاج سلعة X، والرقم القياسي الإنتاجي المحدد لهذه المجموعة هو 75 قطعة في اليوم ومعدل اجر القطعة 5 دج

الأجر الأساسي عن الساعة للعمال الخمسة على التوالي: 5، 6، 7، 8، 10

فرضا أن المجموعة أنتجت خلال اليوم (8 سا) 90 قطعة فيكون مقدار المكافئة لكل عامل كالتالي:

عائد المجموعة هو: $90 \times 5 = 450$ دج

اجر العمال: $(8 \times 5) + (8 \times 6) + (8 \times 7) + (8 \times 8) + (8 \times 10) = 288$

إذن المكافئة الكلية: $288 - 450 = 162$ دج

وعليه توزع هذه المكافئة أما بالتساوي أو حسب مقدار الأجر الذي يتقاضاه كل عامل

أو حسب معيار آخر.

من مزايا هذه الطريقة:

- تساعد في تنمية الروح الجماعية والتعاون بين المستخدمين.

- تساعد على بذل الجهود من أجل تحقيق أهداف الإنتاج.

ويمكن القول بأن الأجور التشجيعية تعمل على تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم مما يحقق الفائدة للمؤسسة وللمستخدمين معا، إلا أن تحقيق نجاحها يتطلب توفر بعض الشروط أهمها:¹

1- الوضوح والبساطة حتى يستطيع كافة المستخدمين فهمها.

2- أن تضمن حدا معينا من الأجر لا يقل عن الأجر الذي يتقاضاه المستخدم قبل تطبيقها.

3- تتناسب مقدار الأجر الذي يحصل عليه المستخدم مع كمية الإنتاج تناسباً طردياً.

4- الاستفادة منها لأكبر عدد ممكن من المستخدمين.

5- مقدار المكافئة يكون ملموساً للمستخدم حتى يكون دافعا لزيادة مجهوده ورفع إنتاجه.

6- مشاركة المستخدمين في وضعها من خلال نقاباتهم.

7- استقرارها قدر الإمكان بحيث لا تعدل إلا في الحالات الضرورية القصوى كتغيير وسائل الإنتاج تغييراً جوهرياً يؤثر على معدل الإنتاج.

1- د. عادل حسن - إدارة الأفراد مطبعة الكرنك الأسكندرية بدون سنة نشر ص 297

المطلب الرابع: أهم النماذج والخطط المستعملة في ميدان الأجور

ومن بين النماذج أو الخطط التي استعملت في هذا الميدان:¹

1-خطة تايلور F.W TAYLOR

حدد فريديريك تايلور في عام 1880 رقما قياسيا للإنتاج يجب الوصول إليه كما حدد أجرا لكل قطعة منتجة فإذا لم يبلغ المستخدم الرقم القياسي المحدد فإنه يمنح أجرا اقل من اجر الرقم القياسي وذلك على سبيل المثال.

إذا كان الرقم القياسي للإنتاج 40 وحدة أو قطعة في اليوم

أما اجر القطعة في حالة بلوغ الرقم القياسي هو 24 دج

وكان أجر القطعة في حالة عدم بلوغ الرقم القياسي هو 20 دج

فإن المستخدم الذي يبلغ الرقم القياسي يصبح دخله $40 \times 24 = 960$ دج

بينما المستخدم الذي بلغ مثلا 39 وحدة فقط يصبح دخله $39 \times 20 = 780$ دج

وبذلك يكون اجر القطعة رقم 40 للمستخدم الأول هو $780 - 960 = 180$ دج

وبذلك يكون هذا الفرق حافزا ودافعا قويا لدى المستخدمين لبلوغ الرقم القياسي حتى ترتفع دخولهم.

كما اقترح تايلور أن تدفع مكافئة مقدارها 20 % لكل مستخدم يستطيع الانتهاء من العمل في الوقت المحدد.

وتمثل هذه النسبة الفرق بين معدل الأجر المنخفض والأجر المرتفع.

2- شاويش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان 1996 ص:187 الى 190 بتصرف

من أهم مزايا هذه الخطة بأنها تولد ثقة بين المنظمة والمستخدمين كما لها قيمة تحفيزية كبيرة. أما من أهم عيوبها فإنها لا تضمن حداً معيناً للفرد مما يجعل المستخدم قلقاً وذلك لعدم ثبات أجره.

2 - خطة قانت¹ (GANTT)

ركز قانت في خطته على خطة تايلور الذي رأى فيها رغم صلاحيتها للعامل الممتاز فإنها غير صالحة للعامل المبتدئ الذي لا يستطيع تحقيق المستوى المطلوب. ففي خطته حاول قانت في عام 1901 تصميمها وذلك بجعلها خليط (مزج) بين الأجر بالساعة والأجر بالقطعة فقد استبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة في خطة تايلور بأجر مضمون للعامل حتى ولو لم يبلغ الرقم القياسي في الوقت المحدد ووضع أيضاً معدل أجر مرتفع لمن يصل إلى الرقم القياسي في أقل من الوقت المحدد.

إن نجاح الخطة يتعلق بالدرجة الأولى على الدراسة الدقيقة للوقت المقرر للعملية الإنتاجية. وهكذا فإن طريقة قانت تتميز بين العامل الذي يحقق المستوى المطلوب عن العامل الذي لا يستطيع تحقيقه ولكن في نفس الوقت تضمن لهذا الأخير أجراً يحسب كالتالي:

الأجر = ساعات العمل الفعلية x معدل الأجر للساعة

$$S = N H \quad x \quad MOY. H$$

أما أجر العامل الذي بلغ المستوى المطلوب أو تجاوزه فيكون أجره على النحو التالي:

الأجر = الساعات المحددة للعملية x معدل الأجر للساعة + مكافئة بنسبة مئوية x

الساعات المحدد للعمل x معدل الأجر للساعة

¹ - د. سهيلة عباس وعلي حسن علي إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 1999

مثال للتوضيح: فرضاً أن الوقت المحدد لالنتهاء من العملية هو ساعتين وأن معدل الأجر للساعة هو 20 دج مع مكافئة مقدارها 20 %

إذن العامل أو المستخدم الذي ينهي العملية في مدة تزيد عن الساعتين ولتكن 3 ساعات مثلاً، فإنه لا يحصل إلا على الأجر المضمون للساعات المحددة وهي ساعتين فقط وبذلك يكون أجره = $2 \times 20 = 40$ دج

أي معدل الأجر بالنسبة له يساوي $3/40 = 13.33$ دج

أما العامل أو المستخدم الذي أنهى العملية في ظرف ساعتين فيحصل على اجر الساعتين مضافا لهما مكافئة 20 %

أي أجره = $(2 \times 20) + 20\% = 40 + 8 = 48$

أي معدل الأجر بالنسبة له يساوي $2/48 = 24$ دج عوض 13.33 دج

أما إذا انتهى من العملية في وقت اقل من الوقت المحدد وليكن مثلاً ساعة ونصف فإنه يتقاضى اجر على الساعتين وهو 48 دج بحيث يصبح معدل الأجر في هذه الحالة يساوي $1.5/48 = 32$ دج بالإضافة إلى نصف ساعة يمكن استغلالها في عملية إنتاجية أخرى يتقاضى عنها اجر.

إن ما يميز هذه الخطة هو بساطتها وسهولة شرحها للمستخدمين بحيث يمكن لكل مستخدم أن يحسب مقدار ما يستحقه من أجر.

- كما تتميز بعدالتها بحيث يحصل كل عامل على اجر يتناسب طردياً مع إنتاجه.

- غير انه يؤخذ عليها أن وضع مستويات عادلة للوقت تبقى أمراً ليس سهلاً.

3-خطة هالسي¹ F.A HALSEY

¹ - عبد الغفار حنفي - إدارة الأفراد الدار الجامعية 1989 ص 310

صمم فريديريك هالسي في عام 1890 خطة لدفع الأجور، حاول من خلالها التغلب على عيوب خطط الدفع باليوم وبالقطعة وخطط الربح بالمشاركة وذلك بإغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت اقل من الوقت المقرر لإنتاجها حيث وضع معادلة على أساسها تم حساب الأجر.

الأجر المستحق = الأجر بالساعة × الوقت المستنفد + اجر نسبة مئوية من الوقت المقتصد.

مثال توضيحي:

إذا كان مستخدم أجره 5 دج للساعة، الزمن المعياري للعمل هو 8 سا في اليوم فإذا تمكن العامل من انجاز عمله في ظرف 6 ساعات مثلا فإن الأجر الذي يستحقه هو:

$$\text{الأجر} = 6 \times 5 = 30$$

$$\text{المكافئة} = 100/50 \times 2 \times 5 = 5 \text{ دج (فرضا أن النسبة 50 \%)}$$

$$\text{إذن الأجر المستحق} = 30 + 5 = 35 \text{ دج}$$

ومن مزايا هذه الخطة

- تشجيع العاملين على الاقتصاد في الوقت.

- تضمن حد أدنى من الأجر وهو أجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

- ويعاب عليها أن المنظمة تشارك المستخدم في الوقت الذي وفره رغم استفادته هو أيضا من هذا الوقت في حالة تقديم جهد إضافي خلاله.

4-خطة رومان JAMES ROWAN

سميت هذه الخطة بنظام رومان لأنها طبقت لأول مرة في مصانع دافيد رومان (DAVID ROWAN) باسكتلندا¹ وقد حدد رومان في خطته التي صممها في العام 1898 محاولاً تلافي عيوب خطة هالسي زمنياً معيارياً لإنهاء العمل. فإذا لم ينهي المستخدم العملية في الوقت المحدد يستحق أجره العادي دون أي خصم وذلك حسب المعادلة التالية.

$$\text{الأجر المستحق} = \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت المستنفد} + \text{الوقت المحدد} - \text{الوقت المستنفد}$$

$$\text{الوقت المحدد للعمل} \% \times \text{أجر الوقت المستحق}$$

مثال للتوضيح:

فرضاً أن عامل يتقاضى 5 دج / ساعة والوقت المعياري لإنجاز العمل هو 8 سا بينما أنجز عمله في ظرف 6 ساعة فقط فإن الأجر المستحق حسب رومان يكون كالتالي:

$$\text{الأجر المستحق} = 5 \times 6 + 8 - 8 / 8 \% \times 5 \times 6$$

$$= 30 + 25 / 100 \times 30 = 37.5 \text{ دج}$$

إذن نلاحظ أن النسبة تتزايد كلما كان الوقت المنجز أقل

ففي 4 ساعات تكون النسبة 50 % عوض 25 %

ومن مزايا هذه الخطة أنها تعطي فرصة للاستفادة من الوقت المقتصد كما تضمن في نفس الوقت حد أدنى للأجر.

5-خطة ميريك D.V MERRIK

أدخل ميريك بعض التعديلات على خطة تايلور وذلك بتحديد مستويات من الإنتاج إذا حققها المستخدم يستحق مكافئة تشجيعية وهذين المستويين هما:

¹ - صلاح الشنواني مرجع سابق ص 393

- المستوى القياسي ويمثل نسبة 100 %.

- المستوى الذي يمثل نسبة 83 % من المستوى القياسي.

فالفرد الذي يصل إنتاجه إلى 83 % من المستوى القياسي يستحق علاوة محددة، أما الفرد الذي يحقق إنتاج يبلغ الرقم القياسي يستحق علاوة إضافية زيادة على العلاوة السابقة.

مثال :

لنفرض أن المستوى القياسي هو 40 قطعة ومعدل الأجر هو 20 دج أي

←	100 %	40 قطعة
←	83 %	34 قطعة

إذن إذا أنتج المستخدم 83 % فيكون معدل الأجر $20 + 10\% = 22$ دج

فرضا أن المستخدم حقق 32 قطعة فقط أي أقل من 83 %

فيكون الأجر $32 \times 20 = 640$ دج

أما إذا حقق 35 قطعة وهي نسبة أكبر من 83 % فيكون الأجر في هذه الحالة

$35 \times 22 = 770$ دج

أما إذا تم العدد المطلوب 40 قطعة أو أكثر فيكون الأجر

$40 \times 24 = 960$ دج

أو $45 \times 24 = 1080$ دج

من أهم مزايا هذه الخطة أنها كانت عملية في تشجيع العامل المبتدئ و العادي و الممتاز على السواء رغم فقدانها لميزة الإغراء للفرد.

المبحث الثالث: تقييم الوظائف وهيكل الأجور

المطلب الاول: تقييم الوظائف

يتطلب تحديد ما يتقاضاه الفرد المستخدم في المنظمة من أجور و مزايا مالية أخرى ، تطبيق سياسة موضوعية تعتمد على ما يسمى بنظام تقييم الوظائف، بغرض تحديد اجر عادل للوظيفة، بحيث يتم الربط هنا بين معدل الأجور التي يحصل عليها العاملون وبين حجم مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

فالتقييم هو ذلك العمل المتخصص الذي يتم بموجبه مقارنة محتوى و مضمون الوظائف و الأعمال التي تشمل عليها المنظمة بعضها مع بعض اعتمادا على ما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل، و باستخدام طرق و إجراءات رسمية بما يكفل دفع الأجر المناسب للوظيفة، أي إعطائها قيمة مقارنة بمثلاتها من الأعمال و الوظائف الأخرى، و هذا فإن الغاية الأساسية من استخدام تقييم الوظائف و هي تحقيق العدالة و الموضوعية في دفع الرواتب و الأجور .

والمقصود بتقييم الوظائف تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة ويعني ذلك وضع مستويات مالية لها وليس تحديد واجباتها ومسؤوليتها.

وتسعى المنظمة من وراء القيام بتقييم الوظائف تحقيق ما يلي:¹

- 1- العدالة في الأجور والرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديد المسؤوليات والواجبات.
- 2- المساواة في تحديد الرواتب والأجور للوظائف المتماثلة في المسؤوليات والواجبات بغض النظر عن جنس، جنسية أو ديانة من يشغلها.

1- خالد عبد الرحيم الهيثي ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – الحامد الأردن 1999.ص 140

3- تحقيق الكفاية للمستخدمين وذلك بتحقيق التوازن بين كمية الأجر والراتب والالتزامات الضرورية التي يواجهونها في حياتهم.

4- يساعد التقييم في وضع شرائح للأجور والمرتبات تتماشى مع الشرائح التي تدفعها المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المنطقة والاختصاص.

5- التقييم يعطي الأفراد معلومات كافية عن السبب في تحديد الأجور و المرتبات بشكل معين، ولماذا يقرر لبعض المناصب أجورا أعلى من المناصب الأخرى.

- خطوات تقييم الوظائف

و من بين الخطوات التي تتم في برنامج تقييم الوظائف هي جمع المعلومات عن الوظائف المراد تقييمها، توزيع الوظائف إلى مجموعات متشابهة، إجراء التقييم على أساس المجموعة لأنه من الصعب وضع تصنيف معياري لكل الوظائف و أخيرا تحديد العامل أو العوامل المستخدمة في تحديد قيمة الوظائف المختلفة بالنسبة للمنظمة مثل المهارة، المسؤولية، ظروف العمل... الخ.

من بين الطرق الأكثر شيوعا في تقييم الوظائف هي:

أ- الطرق الكمية والتي تتضمن طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل.

ب- الطرق غير الكمية والتي تتضمن طريقة الترتيب وطريقة التصنيف (التدرج) الوظيفي.

ج-طريقة هاي.

د-طريقة التقييم على أساس المهارة.

المطلب الثاني: طرق تقييم الوظائف

أولاً- الطرق الكمية.

1- طريقة النقاط:¹ هي أكثر الخطط استعمالاً فهي تتغير بسهولة نسبياً كما أنها تتميز بدرجة معقولة من الموضوعية.

في هذه الطريقة تحدد عوامل معينة وتعطى لكل عامل أهمية معينة مجسدة في عدد من النقاط حيث وتجمع هذه النقاط التي بموجبها يتم تحديد أهمية الوظيفة، وكلما كان عدد النقاط التي تحصل عليها الوظيفة عالياً كلما كان الأجر

أو الراتب المحدد لها أعلى وتتطلب هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية:²

1- تقسيم الأعمال المراد تقييمها إلى مجموعات وظيفية متشابهة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف.

2- تحديد المعايير أو العوامل التي تتم على أساسها عملية التقييم و هي تختلف باختلاف طبيعة و نوع العمل، حيث يتم تعريف كل عامل بدقة ثم يعطى له قيمة رقمية حسب الأهمية و ذلك بعد تقسيمه إلى جزئيات تعطي قيم إذ يتم تجميعها و توصيفها مع كشوفات توصف الوظائف لمعرفة أهميتها.

مثال: المنظمة الأمريكية للصناعة الكهربائية التي كانت أول من تبنت هذه الطريقة.

الخطوة الأولى: استخدام 11 عنصراً موزعين على أربعة عوامل رسمية

1- المهارة: وتشمل: التعليم، الخبرة، المبادرة والإبداع.

2- الجهد: ويشمل: المجهود البدني والمجهود الذهني.

¹ - B Martory et D.Grozet GRH Pilotage social et performance Dunod 2002 p130

1- خالد عبد الرحيم الهيثي ، مرجع سابق ، ص 141

3-المسؤولية: وتشمل: مسؤولية المعدات ووسائل الإنتاج، مسؤولية المواد والسلع، مسؤولية سلامة الغير، والمسؤولية عن عمل الآخرين.

4-ظروف الوظيفة: وتشمل: ظروف العمل ومخاطر العمل.

الخطوة الثانية: تحديد الدرجات والتي تعطي لكل عنصر من عناصر هذه العوامل.

مثلا-أ) التعليم: (المعرفة اللازمة لإتمام وظيفة ما)

جدول (1-2) " تحديد الدرجات "

الدرجة	درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة	درجة رابعة	درجة خامسة
محددات المعرفة	معرفة القراءة والكتابة	معرفة الضرب والقسمة	معرفة الرياضيات والقياسات	معرفة متقدمة للعلوم الرياضية والتقنية	معرفة عالية في علوم مختلفة
	معرفة الجمع والطرح	استخدام المعدلات والجداول	تدريب اختصاص	تدريب اختصاص	تدريب عال
	إتباع التعليمات تعليم ابتدائي	تفسير المعلومات تعليم متوسط	معرفة تقنيات محدودة تعليم ثانوي	شهادة اختصاص تعليم ثانوي	نحصل اختصاص مرحلة إنهاء تعليم جامعي

المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي ، مرجع سابق ، ص 142

الخطوة الثالثة: توزيع النقاط على الدرجات

يقوم بهذه الخطوة لجنة مختصة بحيث تقيم الوظائف وتقرر أهمية كل عامل من العوامل وتعطيه عددا من النقاط المناسبة أو النسبة المئوية، للتعبير عن أهميته مقارنة مع باقي العناصر، ثم توزع هذه النقاط على الدرجات كالتالي:

جدول (2-2) " توزيع النقاط "

العوامل والعناصر	أهمية العنصر %	درجة 1	درجة 2	درجة 3	درجة 4	درجة 5	الوزن %
المهارة							
1-التعليم		12	24	36	48	60	12
2-الخبرة	50 %	24	48	72	96	120	24
3-المبادرة		14	28	42	50	70	14
الجهد							
4-المجهود البدني	15 %	10	20	30	40	50	10
5-المجهود الذهني		5	10	15	20	25	5
المسؤولية							
6- أدوات، أدوات الإنتاج		6	12	18	24	30	6
7- عن المواد والسلع	20 %	3	6	9	12	15	3
8- عن سلامة الغير		4	8	12	16	20	4
9- عن العمل الآخرين							
ظروف الوظيفة							
10-ظروف العمل	15 %	10	20	30	40	50	10
11-مخاطر العمل		5	10	15	20	25	5
المجموع	100 %	100	200	300	400	500	100%

المصدر: عمر وصفي عقيلي مرجع سابق ص 214

من مزايا هذه الطريقة بالإضافة إلى سهولتها فهي أكثر موضوعية كونها تقوم على أساس تحليل

و تجزيء الوظائف إلى جزئيات تعطي قيم تحول إلى قيم نقدية، غير أنه يأخذ عليها صعوبة تطبيقها في بعض المجالات التي يصعب فيها تحليل و تفتيت الوظيفة مثل الوظائف الخدمية.

2- طريقة مقارنة العوامل: عبارة عن مقارنة الوظائف في المنظمة من خلال تحديد عوامل أساسية في كل وظيفة بحيث تشكل تلك العوامل أسس وقواعد المقارنة. وتتم المقارنة بين

الوظائف على أساس مقارنة كل عامل في كل وظيفة على حدة بالمقارنة مع عامل آخر في وظيفة أخرى. وتنصب المقارنة في الأساس على الوظائف الأساسية أو ما يسمى بالوظائف الدالة في كل مجموعة من الوظائف

والهدف من هذه الطريقة وضع علاقات نسبية بين الوظائف المختلفة و ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- اختيار وتعريف عدد من الوظائف الأساسية في المنظمة.
- تحديد العوامل التي سيتم على أساسها تقييم الوظائف كالمهارة، المسؤولية، الجهد الذهني والبدني وظروف العمل ... الخ.
- ترتيب الوظائف وفقا للعوامل مضروبا في (2) تبعا لأهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة.
- توزيع الأجر الذي يعطى لكل وظيفة على العوامل الأساسية.

مثال: مقارنة أربعة وظائف بحيث:

الوظيفة (أ) تتطلب أقل مهارة مقارنة بالوظائف الأخرى ولكن ظروف عملها أخطر منهم.
بينما الوظيفة (د) تتطلب مهارة أكبر من الوظيفة (أ) وأقل صعوبة من الوظيفة (ا)

(2-3) جدول "مقارنة الوظائف "

معدل بالدينار	الساعة	المهارة	الجهد	المسئولية	ظروف الوظيفة
10.00	/	/	/	الوظيفة (أ)	الوظيفة (ج)
15.00	الوظيفة (أ)	الوظيفة (أ)	الوظيفة (أ)	/	الوظيفة (د)
20.00	الوظيفة (ب)	الوظيفة (ب)	الوظيفة (ج)	/	الوظيفة (ب)
25.00			الوظيفة (ب)	الوظيفة (ج)	
30.00			الوظيفة (د)		
35.00					
40.00					
45.00					الوظيفة (أ)
50.00				الوظيفة (ب)	
55.00				الوظيفة (د)	
60.00		الوظيفة (د)			
65.00					
70.00		الوظيفة (ج)			
75.00					
80.00					

جدول (2-4) "ترتيب الوظائف"

الوظيفة أ	85 دج
الوظيفة ب	115 دج
الوظيفة ج	125 دج
الوظيفة د	160 دج

المصدر محمد سعيد سلطان ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر 2003 ص 411

من ميزات هذه الطريقة كونها تجمع بين الترتيب للوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم وطريقة النقط ويأخذ عليها نفس مآخذ طريقة النقط.

ثانيا : الطرق غير الكمية.

1- طريقة الرتب: ترتب الوظائف ترتيبا تنازليا وحسب الأهمية وهذه الطريقة تكون أكثر صلاحية للمنظمات الصغيرة ذات العدد القليل من الوظائف إذ يتم ترتيب الوظائف على مستوى الوحدات، الأقسام و الإدارات في المنظمة ككل بحيث تبدأ بتحليل الوظائف و ذلك بجمع المعلومات وبناء سلم الوظائف حسب درجة الأهمية أو الصعوبة تنازليا لدى المؤسسة ثم ترتيب الوظائف المتوفرة. على الشكل التالي:

جدول (5-2) " ترتيب الوظائف حسب الأهمية "

الترتيب	الوظيفة	الأهمية
1	هـ	الأكثر أهمية  الأقل أهمية
2	و	
3	أ	
4	ح	
5	ب	
6	ج	
7	ز	
8	د	

المصدر محمد سعيد سلطان مرجع سابق ص 283

جدول (2-6) " ترتيب الوظائف بالمقارنة الزوجية "

المجموع	مساعد مدير	محاسب ب	مراقب	مبرمج	سكرتيرة	موظف إدخال	مدير معلومات	موظف هاتف	
/									موظف هاتف
7	x	x	x	x	x	x		x	مدير معلومات
1								x	موظف إدخال
4			x	x		x		x	سكرتيرة
3			x			x		x	مبرمج
2						x		x	مراقب
5			x	x	x	x		x	محاسب
6	x	x	x	x	x	x		x	مساعد مدير

المصدر: Alain Meignant op cite page 208

من الجدول يلاحظ بأن وظيفة محاسب هي ثالث ترتيب أعلى من ترتيب وظيفة سكرتيرة ولكن إذنى من ترتيب مساعد مدير .

2- طريقة التصنيف: يتم تصنيف الوظائف في مجموعات تمثل كل منها درجة معينة أو فئة محددة تشرك في واجبات و مسؤوليات متقاربة أو متشابهة (مثل وظائف فنية، وظائف إدارية) ثم تحليل جميع الوظائف و تصنيفها مع تحديد الدرجات و أخيرا يتم تحديد القيم المالية الخاصة بكل درجة.

ثالثا - طريقة هاي¹.

تستخدم هذه الطريقة في تقييم الأعمال والوظائف الإدارية ذات الصبغة الرئاسية الإشرافية. وهي واسعة الانتشار والاستخدام في المنظمات على اختلاف أنواعها. وتعتمد هذه الطريقة (هاي) في عملية تقييمها للوظائف على ثلاثة عوامل تعويضية رئيسية لها صفة وطابع العمومية، حيث الغالبية العظمى من الوظائف الإدارية يتوقف النجاح في أدائها على وجود هذه العوامل بها.

وتعتمد هذه الطريقة، تعتمد على إعطاء قيم رقمية على شكل نقاط، توضح مدى أهمية كل معيار بالنسبة للوظائف التي يجري تقييمها. إن عوامل التقييم الثلاثة الرئيسية التي يجري التقييم على أساسها، لا يتم تقييمها لدى كل وظيفة بشكل إجمالي، بل تقيم بشكل مجزئ. أي يجزأ كل عامل تقييم إلى عوامل فرعية، يعطى كل منها قيمة رقمية توضح أهميته ضمن العامل الرئيسي الذي يتبع له. وبالتالي فالقيمة التي تحدد العامل الرئيسي وتبين مدى أهميته، توزع على عوامل التقييم الفرعية التي يشتمل عليها. وعوامل التقييم الرئيسية الثلاثة هي:

أ - النشاط الذهني : ويقصد به القدر المطلوب من التفكير الذهني لشاغل الوظيفة من أجل تقييم المشاكل، الابتكار، الاستنتاج، والوصول إلى نتائج وحلول جيدة.

ب- المعرفة: ويقصد بهذا العامل الكمية الإجمالية من المعرفة، والمهارات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليؤدي عمله بنجاح. ويشمل هذا العامل على جوانب متعددة هي: المعرفة الفنية المعرفة العلمية والتطبيقية، أي (المقدرة على جعل عدة أنشطة تعمل مع بعضها البعض بشكل متجانس وبكفاءة عالية). كما يشمل هذا العامل على المهارة في تحضير وقيادة الآخرين وتحقيق الرغبة في العمل المنتج.

¹ - B Martory et D.Grozet op cit p 119 et 120

ج- المسؤولية: ويقصد بهذا العامل، حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة، وتشمل المسؤولية هنا مسؤولية الأموال والأفراد. كما يشمل هذا العامل مدى تأثير الوظيفة على رقم أعمال المنظمة النهائي، ومدى مساهمتها فيه وتحقيقها لأهدافها. إن مجموع النقاط التي تحصل عليها الوظيفة من خلال عوامل التقييم الثلاثة السابقة وعواملها الفرعية، إنما يمثل قيمة وأهمية الوظيفة التي يجري تقييمها، والتي على أساسها يجري تسعيرها.

جدول (2-7) " مكونات عوامل المقارنة وفق طريقة هـي "

العوامل الأساسية	وصف العامل	العوامل الفرعية
المعرفة بالعمل	مجموع المهارات المكتسبة والضرورية لأداء الوظيفة بنجاح	1- المعرفة بالإجراءات التنظيمية 2- المعرفة بالأساليب المتخصصة 3- القابلية في التنسيق بين المهام المختلفة 4- تطبيق المهارات من خلال التفاعل بين الأفراد والجماعات
حل المشاكل	المعالجة الفكرية المطلوبة في تحليل و تقويم مواقف العمل للوصول إلى الاستنتاجات، اعتمادا على المعايير والخبرات السابقة	1- البيئة التنظيمية و درجة تعقيدها 2- تنوع و ترابط الأفكار 3- حرية التصرف واتخاذ القرارات الذاتية 4- السيطرة على المواقف
تحمل المسؤولية	إمكانية تحمل المسؤولية العمل و نتائجه وتقييم أجوبة لجميع النتائج	1- إمكانية السيطرة على المواقف 2- تغيير النتائج السلبية و حرية التصرف

المصدر: سهيلة عباس ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2003ص:232

رابعاً: طريقة التقييم على أساس المهارة.

تعتمد هذه الطريقة في تقييمها للأعمال على عامل تقييم رئيسي وأساسي هو المهارة المطلوبة لأداء العمل، التي يجب أن تكون متوفرة مسبقاً لدى الفرد الذي سيشغل المنصب، وبالتالي تقوم هذه الطريقة على إعطاء قيمة للمهارة التي يتطلبها أداء كل عمل أو وظيفة في المنظمة، هذه القيمة تسعر فيما بعد، بحيث تكون نتيجتها تحديد الراتب أو الأجر الذي يتقاضاه شاغل العمل أو الوظيفة.

بناءً عليه يبدأ جميع العاملين الجدد في المنظمة براتب معين. وكلما تعلموا أو اكتسبوا مهارة جديدة في العمل تؤهلهم لأداء عمل جديد يرفع هذا الراتب أو الأجر. ويتضح مما تقدم إن هذه الطريقة تتميز بخاصية جيدة وهي إنها تحفز العاملين على تعلم و اكتساب المهارات الجديدة، وتطوير أدائهما للأفضل. كما تتميز هذه الطريقة بسهولة وبساطتها و قلة تكلفتها من حيث الجهد و الوقت.

إن تطبيق هذه الطريقة يكون عادة مقروناً بإعداد و تنظيم دورات تدريبية لمساعدة

العاملين على اكتساب مهارات جديدة من أجل الحصول على راتب أو أجر مرتفع على اعتبار أن الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه الفرد يمثل مجموع قيم المهارات التي تعلمها أو اكتسبها خلال حياته الوظيفية.

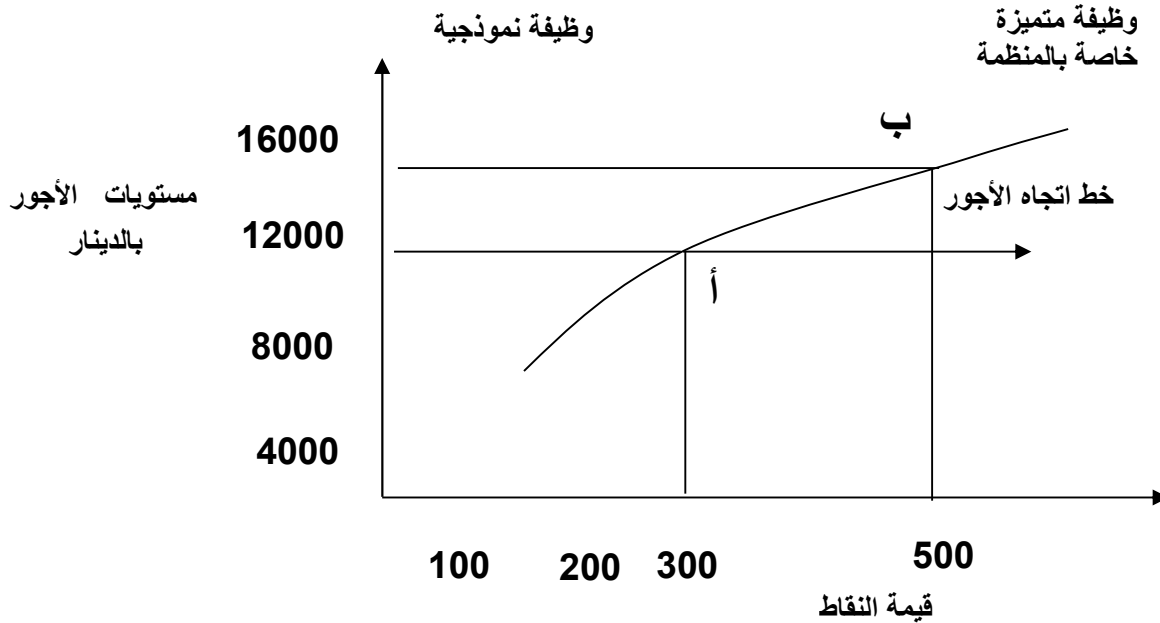
ويؤخذ على هذه الطريقة أنها لا تأخذ في اعتبارها سوى عامل تعويضي واحد فقط علماً بأن هناك عوامل أخرى لها أهمية و من الضروري أخذها في الحسبان عند التقييم.

وفي النهاية يمكن القول بأن تقويم الأعمال بالرغم من سلبياته فإنه يبقى أداة إذا أعطيت الاهتمام الكافي فإنها تساهم وتساعد في تحديد هيكل أجور ورواتب مناسب وعادل قدر الإمكان.

المطلب الثالث : الخطوات الأساسية لإعداد هيكل الأجور.

الخطوة الأولى: تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف:

يتكون هيكل الوظائف في المنظمة من مجموعة الوظائف أو الأعمال التي تم تقييمها من قبل حسب أهميتها النسبية. ويصبح بالإمكان تحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة. ولكن الاتجاه الغالب هو تجميع تلك الوظائف في عدد من الفئات أو الدرجات، بحيث تشغل كل فئة مجموعة الوظائف المتقاربة في الأهمية أو المتشابهة في الطبيعة. ولهذا الإجراء فائدة كبيرة في تسيير الأجور بالمنظمة. ذلك أن تجميع الوظائف في عدد محدد من الفئات يجنب إدارة المنظمة مشقة تسعير كل وظيفة أو عمل على حدة، حيث أنه في هذه الحالة يتم تسعير فئة الوظيفة، وتسري فئة الأجور على كافة الوظائف أو الأعمال المتدرجة تحت هذه الفئة. ولهذا فإن الاتجاه الغالب هو وضع درجات دفع وليس معدلات دفع كل وظيفة على حدة.



والمشكلة التي تواجه المنظمة هي اختيار عدد الدرجات أو الفئات التي تضم الوظائف المختلفة. وكيفية توزيع الوظائف على درجة، فليس هناك معادلة معينة أو طريقة بالذات يمكن استخدامها لتحديد عدد هذه الدرجات أو مقدار اتساعها، أو الحد الأعلى والحد الأدنى لأجر كل منها.

وعند اختيار عدد الدرجات، هناك عدد من العوامل التي ينبغي أخذها في الاعتبار. مثلا عدد الوظائف بالمنظمة الذي يؤثر على عدد الفئات فكلما كان عدد الوظائف قليلا، كان عدد الفئات قليلا والعكس صحيح.

كذلك فإن مدى التفاوت أو الاختلافات بين أنواع الوظائف يؤثر على عدد الفئات، حيث أن الأعمال أو الوظائف المتقاربة تتطلب عددا من الفئات أقل مما لو كان التباين بين الأعمال أوضح ومن ناحية أخرى فإن سياسات المنظمة من حيث الترقية مثلا تحدد عدد الفئات، فإذا كانت المنظمة تسعى لاستخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة، أو تمنح الزيادات في الأجور والرواتب في حالة الترقية، في مثل هذه الحالة ينبغي أن يكون عدد الفئات كثيرا نسبيا عما لو كانت الزيادات في الأجور والرواتب غير مرتبطة بالترقية.

وهناك اعتبار آخر وهو ضرورة بحث سياسة الدفع بالمشروع لمعرفة مقدار الحدي الأدنى والأعلى للأجور بها، فلا شك أنه كلما كان الفرق بين أقل أجر وأعلى أجر يدفعه المشروع كبيرا، كلما سمح بتشكيل عدد كبير من الدرجات والعكس صحيح.

ويمكن القول بصفة عامة أن أساس تجميع الوظائف في درجات أو فئات تختلف باختلاف طريقة التقييم المتبعة. ويمكن توضيح ذلك كالاتي:

* حالة استخدام طريقة الترتيب:

يتم ترتيب الوظائف في هذه الطريقة بدون استخدام مقياس معين كالنقط أو القيم النقدية (كما هو الحال في حالة طريقة النقاط أو طريقة مقارنة العوامل)، فترتيبها في هذه الطريقة يكون

بطريقة شخصية حسب درجة أهميتها، ولتجميع الوظائف في درجات، توضع فواصل بين كل مجموعة وأخرى.

*في حالة طريقة تدريجية الوظائف (الدرجات):

ترتب الوظائف في هذه الطريقة بعد مقارنتها بمقياس معين هو مقياس الأهمية الذي يوضع لهذا الغرض. ولذلك لا توجد هناك حاجة إلى خطوة منفصلة لتقسيم الوظائف إلى درجات. إذ تتم العملية تلقائياً بمجرد تدريج الوظائف على المقياس المستخدم.

*في حالة طريقة النقط:

يتم توزيع الوظائف في الدرجات في هذه الطريقة، عن طريق معرفة الحد الأدنى والأعلى للنقط بالنسبة لجميع الوظائف، وعدد الدرجات المطلوب لجميع الوظائف فيها. فإذا فرض أن عدد النقط التي حصلت عليها أقل وظيفة هو 500 نقطة وعددها بالنسبة لأكبر وظيفة هو 3500 نقطة، فإن المدى في هذه الحالة يساوي أي (3500 الحد الأعلى) - 500 (الحد الأدنى)

وعلى هذا الأساس، إذا كان عدد الفئات التي تراها المنظمة مناسبة، هي 10 فئة، فإن مدى كل فئة يتحدد بقسمة الفرق بين أعلى مجموع نقط وأدنى مجموع نقط

مقسوماً على عدد الفئات $= 10/3000 = 300$ وعلى هذا الأساس يصبح توزيع الوظائف على الدرجات كالاتي:

جدول (2-8) "درجات توزيع الوظائف "

الدرجة	الحد الأدنى	الحد الأعلى
1	500	749
2	750	999
3	1000	1249
4	1250	1499
5	1500	1749
6	1750	1999
7	2000	2249
8	2250	2499
9	2500	2749
10	2750	3000

المصدر: .عادل حسن ،مصدر سابق ص:239

وتفترض هذه الطريقة وجود فروق متساوية بين الدرجات المختلفة، ولكن إذا فرض أن الفروق غير متساوية بين الدرجات المختلفة، فلا بد من تعديل الإجراء السابق، بحيث يكون الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى لعدد النقاط بالنسبة للدرجات المختلفة ليس متساويا، كما يتبين من الآتي:

جدول (2-9) " الفرق بين الحد الأدنى والحد الأعلى "

الدرجة	الحد الأدنى	الحد الأعلى	الفرق
1	500	599	100
2	600	649	50
3	900	674	35

المصدر: د.عادل حسن، مصدر سابق ص240

وفي هذه الحالة يقع على عاتق المنظمة عبء وتوضيح وتفسير هذا الاختلاف للعاملين، حتى تضمن تفهمهم وتعاونهم.

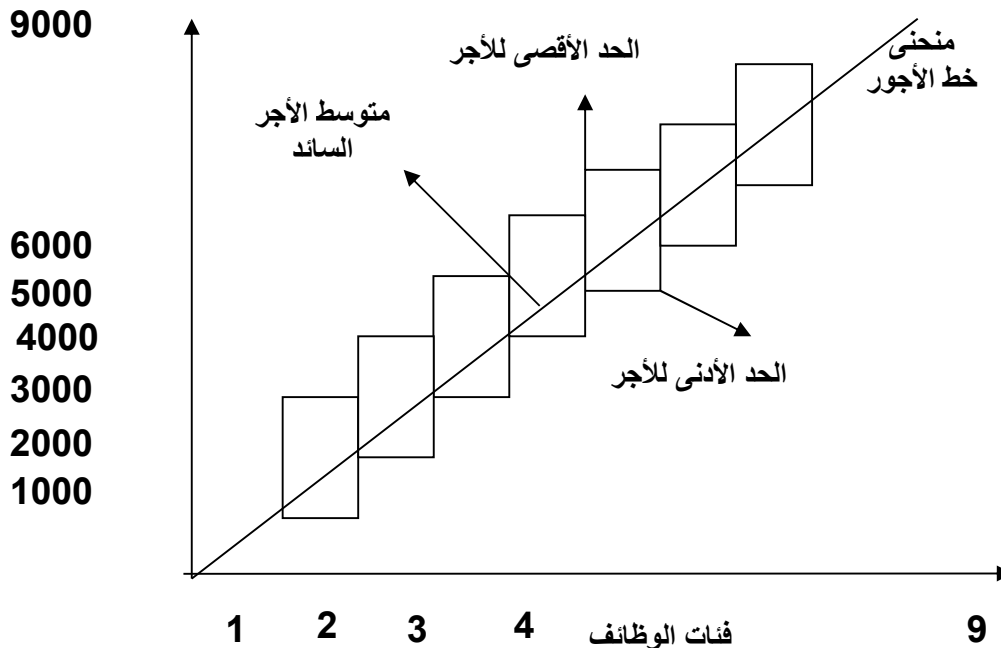
* حالة طريقة مقارنة العوامل:

يتبع في هذه الطريقة نفس الإجراء الذي اتخذ في الطريقة السابقة مع مراعاة استخدام الفئات النقدية بدلاً من النقاط.

الخطوة الثانية: تحديد أجور للدرجات (تسعير الدرجات):

بعد تحديد عدد الدرجات التي تراها المنظمة مناسبة، يخصص لكل منها معدل للأجر، يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الدرجة، ومن ثم تعامل كافة الوظائف الواقعة في نطاق درجة واحدة، نفس المعاملة من حيث الأجر الذي يدفع له.

وفي الحياة العملية يتم تحديد حد أدنى وحد أعلى للأجور لكل درجة، وفي هذه الحالة يكون للمنظمة الحق في التمييز بين أجور الموظفين الذين يشغلون وظائف تدخل في الدرجة الواحدة حسب أقدميه وكفاءه كل منهم، وذلك بمنح علاوة تضاف إل الحد الأدنى للأجر الدرجة.



وطبيعي أن يختلف مقدار العلاقة من شخص لآخر حسب معدل كفاءته وطول مدة خدمته.

ومعظم هياكل أجور المؤسسات تسمح بوجود تداخل بين الحدود الدنيا والعليا لأجر الدرجات، ويوضح ذلك الجدول التالي:

جدول (2-10) " الدرجات وتداخل حدود الأجر بينها"

الدرجة	الحد الأدنى والأعلى للأجور
الثامنة	1500 - 1000
السابعة	1800 - 1300
السادسة	2100 - 1600
الخامسة	2400 - 1900
الرابعة	2700 - 2200
الثالثة	3000 - 2500
الثانية	3300 - 2800
الأولى	3600 - 3100

ويلاحظ من الجدول السابق التداخل بين الحدود الدنيا والعليا لأجور الدرجات، ففي الدرجة الأولى على سبيل المثال، يكون الحد الأدنى للأجر هو 3100 في الشهر والحد الأعلى هو 3600. في حين يبدأ الحد الأدنى لأجر الدرجة الثانية بـ 2800 أي أنه إذا وجد موظف في الفئة الأولى على درجة كبيرة من الخبرة اكتسبها سواء بمضي المدة أو الكفاءة، فيمكنه أن يتحصل على معدل أجر يصل إلى 3600 شهريا، بينما يوجد موظف آخر من الدرجة الثانية لا يتحصل إلا على أجر قدره 2800 فقط شهريا.

والسبب في وجود هذا التداخل بين حدود الأجر في الدرجات المختلفة هو إتاحة الفرصة للموظف الذي لا توجد درجة متاحة في الوقت الحاضر لترقيته إليها، فإنه يمكن للمنظمة زيادة أجره ويبقى في الدرجة الحالية لحين توافر درجة خالية يمكن ترقيته إليها.

معدلات الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى: (مسح الأجور)

عند إعداد هيكل الأجور للمنظمة، لا بد من مراعاة التوازن بين هيكل الأجور بالمنظمة وبين الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى وخاصة في مجال النشاط. ويمكن الحصول على المعلومات اللازمة عن طريق القيام بمسح للأجور.

وتطبيق مبدأ الأخذ بمعدلات الأجور الشائعة، يعني أن المنظمة لها أن تختار واحدا من الطرق التالية عند إعداد هيكل الأجور.

1- أن يتساوى معدل الأجر مع ما تدفعه المنظمات الأخرى.

2- أن يحدد الأجر على أساس مساواته لمتوسط الأجور الذي تدفعه المنظمات الأخرى.

3- أن يحدد الأجر بمعدل يقل عما تدفعه المنظمات الأخرى.

4- أن يحدد الأجر بمعدل يزيد عما تدفعه المنظمات الأخرى.

وتختلف المنظمات فيما بينها في اختيار أحد الطرق الأربعة، ويتوقف ذلك على عوامل كثيرة منها: قوى المنافسة في سوق العمل والاعتبارات الاجتماعية، والظروف الاقتصادية السائدة في الدولة وكذلك التشريعات والقوانين التي تحكم تشغيل القوى العاملة.

الخطوة الثالثة : تطبيق هيكل الأجور الجديد

بعد الانتهاء من وضع الهيكل الجديد للأجور، تتم مقارنته بمعدلات الأجور التي تدفع للوظائف في الوقت الحاضر، وقد تظهر المقارنة تساوى فئات الأجور الحالية مع فئات الأجور الجديدة المقترحة. وقد تكون أقل أو أعلى منها. وطبيعي أن المنظمة لن تواجه مشكلة إذا تساوت الأجور التي تدفع حاليا مع فئات الأجور المقترحة، ولكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلا بد من إجراء التعديلات اللازمة. فإذا كانت فئات الأجور الحالية أقل من

فئات الأجور المقترحة، فلا بد من رفعها إلى المستوى الجديد، أما إذا كانت فئات الأجور الحالية أكبر من فئة الأجور المقترحة وينبغي على المنظمة اتخاذ أحد البدائل التالية:

1- أن يستمر أجر الفرد بدون تغيير بصفة شخصية حتى يستقيل أو يحال إلى التقاعد أو يفصل أو ينقل إلى وظيفة أخرى، في هذه الحالة تشغل وظيفته بشخص آخر يطبق عليه فئة الأجر المقترحة.

2- أن يكلف الفرد ببعض الواجبات الإضافية بجانب واجبات وظيفته حتى يتعادل مقدار الأجر إلي يحصل عليه مع مقدار الواجبات التي يؤديها.

3- أن يخفض أجر الفرد إلى المستوى المقترح، وهذا، أمر نادر الحدوث في الحياة العملية لأنه يؤثر على الروح المعنوية للعاملين.

4- والحل الأمثل من وجهة نظر البعض، هو تجميد الزيادة في الأجر للوظيفة كلياً أو جزئياً، بحيث تستقطع الجزء الزائد من الأجر من العلاوات المستقبلية.

خاتمة الفصل:

الأجور مصطلح يضم العديد من المعاني التي يشير كل منها إلى نوع معين من الأجور الذي تدفع للعاملين، سواء أكان هذا الأجر نقدياً أو غير نقدياً. ولعل من أهم الأجور النقدية بالنسبة للعاملين هو الأجر المباشر الذي يمثل النسبة أو الجزء الأكبر من إجمالي الأجر و يضم ثلاثة أنواع، الأجر الأساسي، الزيادة الدورية، والتعويضات الإضافية المباشرة. وإلى جانب الأجر المباشر، هناك نوع آخر يشمل إجمالي الأجر، ويسمى بالأجر الغير المباشر الذي يأخذ في العادة شكل خدمات تقدم للعاملين دون مقابل لكونهم أعضاء لدى المنظمة، من أجل رفع معنوياتهم وتحسين إنتاجيتهم. وتعتبر الأجور الأساسية من أهم أنواع الأجور للمنظمة وللعاملين في آن واحد، وذلك لأنها تمثل مصدر رزق العاملين الأساسي، ونسبة أساسية من تكلفة العمل الإجمالية التي تتحملها المنظمة. لذلك فإن موضوع الأجور الأساسية يمثل مجال نقاش كبير في أوساط العمل والنقابات العمالية على اختلاف أنواعها، وهو سبب معظم المشاكل العمالية في الماضي والحاضر.

وبوجه عام هناك نقاط هامة أساسية تلعب دوراً كبيراً في نجاح سياسة الأجور في المنظمة ومنها المشاركة من قبل العاملين والدراسة الميدانية، مع الأخذ بعين الاعتبار جانبيين أساسيين وهما العدالة والمساواة في دفع الأجور والتسعير الموضوعي لقيم الوظائف تم العدالة الخارجية بالمقارنة مع أجور المنافسين في السوق مع مراعاة التوازن المالي للمنظمة. كما يهتم المجتمع بسياسات الأجور المتبعة في المنظمات لما لها من آثار ايجابية أو سلبية علي العديد من المؤشرات الاقتصادية و الاجتماعية، فمعدلات الادخار و الاستثمار و الاستهلاك و الدخل الوطني يتوقف إلي حد بعيد علي مستوى أجور القوى العاملة، فقد تساهم الأجور في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية قدماً إلى الأمام فيما إذا تم تخطيطها على أساس تجدي قوة العمل للموارد البشرية ومستوى إنتاجيتها، وقد تكون سياسات الأجور نسبياً في ارتفاع التكاليف وزيادة معدلات الأسعار والتضخم وسوء توزيع الدخل والثروات الوطنية.

مقدمة الفصل

كل فرد يعيش حياة مليئة بالنشاط والعمل والحركة. وفي كل نشاط أو عمل يقوم به يقصد به الوصول إلى هدف معين أو غاية يسعى إليها، فأى عامل يتوجه إلى مقر عمله يقصد بذلك أداء عمل مكلف به للحصول على مكافأة مادية، أو تقدير معنوي أو الاثنين معا.

إذن الكل يسعى إلى أداء عمل بقصد تحقيق هدف أو الوصول إلى غاية معينة أو إشباع حاجة معينة. غير أن السؤال الذي يطرح نفسه هو: لماذا يبذل بعض الأفراد أقصى طاقاتهم في العمل في حين نجد أن البعض الآخر من الأفراد لا يبذلون الجهد بالمستوى المطلوب؟

من هنا تأتي أهمية دراسة الدافعية؛ لأنها تساعد في فهم الفرد نفسه وغيره من الأفراد فهي تعرفنا بالدوافع التي تحرك الأفراد للقيام بأنواع السلوك المختلفة، في الظروف والمواقف المختلفة، كما أنها يمكن أن تفسر سلوك الآخرين في المواقف المختلفة ونقيدنا في التنبؤ بسلوك الإنسان في موقف معين وبمعرفتنا لدوافع الفرد يمكن استخدامها في توجيه سلوكه.

إن تحقيق أي هدف يتطلب بذل الجهد والنشاط من الفرد ومتابعة ذلك النشاط بجهد، حتى يصل إلى هدفه النهائي، ويكون هذا الهدف هو المحرك الأساسي لأدائه. ولا يتحقق هذا الهدف إلا إذا كانت هناك قوة تدفعه لإنجاز ذلك وهذه القوة الدافعة للنشاط أو السلوك هي ما يسمى: الدافعية.

مما سبق يتضح أن نجاح أي منظمة مرهون بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. وتعتمد المنظمة في تعظيم نتائجها على ترشيد استخدام الموارد المادية والبشرية لديها. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، بل التعرف على هذه المتغيرات المحددة له والتي تنعكس على سلوكه.

وتعتبر الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الفرد، فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديه. الأمر الذي يمكن معه القول إن قدرة أي منظمة على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاحها في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى أفرادها وذلك بوضع نظام فعال للحوافز من أجل إثارة دوافعهم والتي بدورها تدفع العاملين للإنتاج نظراً لمعنوياتهم المرتفعة من جراء ذلك.

لقد تعددت النماذج والنظريات التي تفسر الدافعية كما تعددت المداخل التي تقوم عليه هذه النظريات، غير أنها تتوحد في ضرورة فهم التفاعلات الداخلية للفرد لأن السلوك الذي يبيده الفرد في المنظمة يحدث استجابة لمواقف ومؤثرات تنظيمية، قد تتعلق بعمله، بمعاملة رئيسه، أو قواعد وأنظمة الأجر والمكافآت، أو غير ذلك من المؤثرات والتي يطلق عليها الحوافز التي توفرها المنظمة للأفراد العاملين لديها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع.

المبحث الأول: الحوافز والمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم واهمية الحوافز.

أولاً - مفهوم الحوافز :

تعرف الحوافز بأنها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع (مكافئة، علاوة... الخ) والتي توفرها إدارة المنظمة للأفراد العاملين لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى إشباع. كما تعرف أيضا بأنها «كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر»¹

تعرف الحوافز بانها " كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدافع، وفي مجال العمل فهي كل ما يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية مقابل ادائه للعمل (رواتب، مكافآت، ترقية، تقدير غيرها....)² " أيضا يعرف الحافز "أنه الأسلوب أو السياسة التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد وتحرك دوافعهم، وعلى ذلك فإن الحوافز تؤثر على إنجاز الفرد طالما أنها مرتبطة بالدافعية"³

وتعرف "بأنها محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلحاحها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية"⁴

¹ - محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970، ص: 470

² - حسين حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص 247

³ - عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز 3 الخبرات المهنية للإدارات، ط 3، 2004، ص 65

⁴ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط 3، عمان، الأردن، 2004، ص 130

ويعرف الحافز ايضا "بانه عبارة عن مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وبهذا، فإنه نابع من بيئة العمل، كما أن المدير يمكن أن يقدمه للمرؤوسين مراعيًا في ذلك سياسات وتقاليد العمل في المنظمة"¹

يتضح من التعاريف السابقة أن هناك فرق بين الحافز والدافع، فالحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنظمة للعاملين لديها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم، في حين أن الدافع شيء داخلي ينبع من داخل الفرد وهو تعبير عن حاجة ما، يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل المنظمة للحصول على الحافز المتاح وبالتالي إشباع الحاجة.

ثانيا: أهمية الحوافز

تلعب الحوافز دور هام في تحقيق دفع وحفز العاملين على العمل وزيادة أدائهم، وهناك عاملان أساسيان يجب وجودهما في أي نظام حوافز حتى يحقق هدفه، وهما أن يكون توافق بين الحافز ورغبة الفرد وكذلك ارتباط الحافز بالنتيجة ومستوى الأداء المقدم.

وتعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، وللحوافز أهمية كبرى في التأثير على مستوى الأداء، حيث تتجلى هذه الأهمية أثناء ظهور الصناعة، حيث اهتم رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات، التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز حي يوقظ الحماس والدافعية والرغبة، مما يعكس إيجابا على الأداء، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد ومنظمته.

¹ - صالح مهدي العامري وطاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007ص

المطلب الثاني: نظم الحوافز بالمنظمة.

أولاً-نظم الحوافز

لنظام الحوافز دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وامكاناتهم للمنظمة، وبضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المنظمة.¹

هناك العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى المؤسسات كما أن هناك طرقاً عديدة لتصنيف هذه الحوافز ويمكن التفريق بين الحوافز كالآتي:

- حوافز على مستوى الفرد.

- حوافز على مستوى جماعة العمل.

- حوافز على مستوى المنظمة.

ثانياً-الحوافز والأداء:

تؤثر الحوافز على أداء العاملين بشكلٍ إيجابيٍّ غالباً؛ وذلك لما تعكسه من انطباعات سعيدةٍ عندهم، وخصوصاً عند شعورهم بأنه قد تمّ تقدير العمل الذي يقومون فيه، ويلخص أثر الحوافز بالاعتماد على النقاط التالية: الزيادة في الإنتاجية :

-فعندما يشعر العامل بالرّضا اتجاه عمله، سيجرّص على زيادة نسبة الإنتاجية في العمل، ممّا يؤدّي إلى تحقيق النتائج المطلوبة بنجاح .

-تطور أنشطة المنشأة، فتساهم الحوافز في جعل العمل في المؤسسة أو المنظمة أكثر تطوراً، وهذا ما ينعكس إيجابياً على العمليات التشغيلية .

-تحفيز الرّوح المعنوية عند العاملين؛ فيشعرون بأنّ لهم قيمة في مكان العمل، وأنّ لهم دوراً مهماً في النجاح الذي تمّ تحقيقه .

¹ - Klatt, L. et al ..(1985) Human Resource Management, USA: Bell &Howell Co

- المساهمة في دعم العاملين الممتازين ودعم العاملين الجدد من أجل تحسين وتطوير أدائهم، حتى يتمكنوا من الحصول على الترقّيات الوظيفية .
- تشجّع العاملين على الإبداع، وذلك بتوفير البيئة المناسبة لهم، من أجل العمل على مجموعة من الابتكارات المهنية الجديدة، والتي تساهم في تطوّر بيئة العمل .
- نمو التقدير الذاتي عند العاملين، ممّا يزيد من اهتمامهم بنمو العمل .

ومن الناحية التاريخية هناك فكرتان رئيسيتان سائدتان بالنسبة إلى زيادة الحوافز في المؤسسات الصناعية والشركات، والقطاع العام⁽¹⁾

الفكر الأول:

وقد تمثل في بداية الثورة الصناعية بأوروبا حيث رأى أصحاب هذا الفكر بأن العامل (كسلان بطبعه) وبناء على ذلك فإن ما يبذله من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر أي أنه في نهاية الأمر كلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس وقد بنوا رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل أنه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الداخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد والمقصود بذلك أنه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي بذله العامل علاقة سلبية بمعنى أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصبح زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول.

الفكر الثاني:

أصحاب هذا الفكر ينظر للعامل على أساس أنه مخلوق اقتصادي، وحدود العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول وكان على رأس المؤيدين لذلك الفكر (آدم سميث) وفي ذلك يقول: «إن الأجر تشجيع للحفز

⁽¹⁾ - <http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah60/derasa.HTM>

على العمل وكلما زاد الأجر زاد التشجيع والحفز للعمل»، ومن الواضح أن كلا وجهتي النظر قد ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية.

ثالثاً-أسس ومعايير الحوافز:

إن من أهم أسس أو معايير على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء وكذلك لمجهود و الأقدمية و المهارة.

أ-الأداء: يعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

ب-المجهود: يعتبر هذا المعيار أقل كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

ث-الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة لتي قضاها الفرد في العمل فعليه يجب مكافأته بشكل ما، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز

تختلف الحوافز من حيث اتجاهها وقوتها واستمراريتها فمن حيث الاتجاه هناك حوافز سلبية وإيجابية ومن حيث القوة فهي تختلف على ضوء الحاجة لدى الفرد فمثلا في البلاد الفقيرة نجد أن لدى الأفراد حافز الأجر قوي وذلك لأنه يشبع حاجاتهم الأساسية كالطعام والسكن الذين يعتبران من أكثر الحاجات قوة وإلحاحا أما من ناحية الاستمرارية ذلك نتيجة استمرارية الحاجة لدى الأفراد مثل الحاجة إلى المال والحاجات الفيزيولوجية، إذن هناك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز ويمكن تصنيفها إلى:

أولاً-الحوافز الإيجابية:

باعتبارها ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المنظمة من جهة أخرى لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام الاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المنظمة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية والاجتماعية. وتقسم الحوافز الإيجابية إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.¹

أ. الحوافز المادية: تعتبر من أهم الحوافز خاصة في الدول النامية نظراً لفقرها وحاجة مواطنيها لمزيد من المال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والسكن والملبس وهناك أنواع متعددة للحوافز المادية (النقدية).

* الأجر: تكمن أهمية الأجر كحافز على الإنتاج وذلك لأنه يتيح للأفراد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية كالمأكل والملبس إلى آخره من الحاجات الضرورية، ويمكن عن طريقه استقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمنظمة ورفع الإنتاج عن طريق ربطه بالإنتاج، فالمدرسة العلمية أكدت على أنه الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن تحقيق رغبات الفرد لذلك فهو أهم حافز. أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على أن الأجر ليس أهم حافز بل أن المعاملة الحسنة للفرد ودراسة مشاكله والاهتمام بظروف عمله لها تأثير أقوى من الأجر.

* الزيادات الدورية: من غير المعقول أن تكون أي زيادة دورية على الراتب حافز على العمل إلا إذا كانت مقرونة بالإنتاج، أي أن أساس منحها على ضوء كفاءة وإنتاج ومثابرة الفرد في عمله بحيث يعرف هذا الفرد أن حصوله على هذه الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بالأداء الكفاء، أما إذا كان مثلاً مقروناً بالأقدمية فسيقتل هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل وزيادة الإنتاج وذلك لتسليم الأفراد بأنهم سيحصلون على هذه الزيادة بعد الفترة المطلوبة وذلك بغض النظر عن مدى كفاءتهم وعملهم.

¹ - علي محمد ربابعة "ادارة الموارد البشرية" دار صفاء للنشر و التوزيع عمان 2003 ص78-79

* المكافآت: مبلغ من المال يعطى للفرد الذي يقوم بأعمال مميزة أو يصل إلى مستوى معين من الإنتاج أو يقدم اقتراحات جديدة للمنظمة توفر عليها بعض التكاليف أو يقوم بابتكار طرق أو أساليب عمل جديدة...الخ

* المشاركة في الأرباح: عبارة عن نسبة مئوية من الأرباح تحددها المنظمة يتم توزيعها على الأفراد العاملين بها وتكون هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية و أساسها أن هذه الأرباح التي حصلت عليها المنظمة إنما هي نتاج لجهود و نشاط العاملين إذن فمشاركة المنظمة لأفرادها في هذه الأرباح يعد حافزا نقديا على زيادة الإنتاج مادام الفرد يعلم بأن كل أرباح تؤدي إلى نصيب منها يعود له و بالتالي سيزيد من جهده و نشاطه في العمل بغية الزيادة في الإنتاج و بالتالي زيادة نصيبه من الأرباح غير أنها تبقى وسيلة أقل أهمية مقارنة بالحوافز الأخرى كونها تدفع في نهاية السنة المالية بحيث تفقد نوعا ما أهميتها بسبب طول الفترة أي ما يفقد الفرد تحمسه لهذا الحافز.

ب. الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب الحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين و شدهم نحو العمل، أي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على الوسائل التي يكون أساسها احترام العنصر البشري و أحاسيسه، آماله و تطلعاته الاجتماعية و من أهمها:

■ الترقية: يقصد بالترقية نقل الفرد من منصب أدنى إلى منصب أعلى و شغله له، إذ بموجب هذا النقل يحصل الفرد على مزايا أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في المنصب السابق و منها زيادة الأجر، سلطات جديدة، المكانة الاجتماعية...الخ. إذن فاعلية الترقية كحافز على العمل تركز على ارتباطها على الكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى الفرد رغبة أو دافع لشغل منصب أعلى من منصبه الحالي لتحقيق نزعة أو حاجة لديه فإن هذه الترقية في هذه الحالة ستكون حافزا مشجعا له على العمل و الإنتاج، أما

إذا كانت مقرونة بالأقدمية مثلاً أو لاعتبارات أخرى فمن المؤكد أن تكون هذه الترقية في هذه الحالة غير مجدية كونها ستفقد أثر الحافز لدى الأفراد، إذ كل فرد سيحصل على ترقية بعد المدة المطلوبة.

و يمكن تصنيف الترقية في إطار الحوافز النقدية كون الفرد المستفيد يحصل على زيادة في الأجر لشغله في المنصب الأعلى بينما في حالة عدم زيادة الأجر فيطلق عليها اسم الترقية الجافة بحيث هذا النوع له أهميته بالنسبة للمستويات العليا كون الأفراد يعطون في هذه الحالة للمركز و المنصب أهمية عوض عن الزيادة في الدخول المادية.

■ تقدير جهود العاملين: إن تقديم شهادات وثناء للأفراد الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج تقديراً لجهودهم المبذولة في إنجاح المنظمة وكذا تخصيص لوحات إعلام بحيث يتم وضع أسماء هؤلاء الأفراد الأكفاء وصورهم وما حققوه من انجازات كتقدير وعرفان من المنظمة لهم يعتبر من الحوافز التي تزيد في نشاط هذه الفئة كما تحفز أفراد آخرين يطمحون إلى نفس المرتبة.

■ الإشراف في تسيير المنظمة: المقصود بإشراف الأفراد في إدارة المنظمة وذلك بتمثيلهم في المجالس الإدارية حيث يشاركون ويساهمون بآرائهم في رسم سياسات المنظمة، يكون هذا الإشراف كحافز في العمل وذلك عن طريق شعورهم بالأهمية التي توليها المنظمة لهم كما أنها تسعى من خلال وراء هذا الحافز تنمية شعور الأفراد بالمسؤولية ما دامت الخطط والبرامج و السياسات المرسومة هي خطط و برامج ساهموا في تحديد مكوناتها و بالتالي سيبدلون أقصى الجهود لتحقيق أهدافها.

■ ضمان واستقرار العمل: إن الضمان أو الاستقرار الذي توفره المنظمة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير على معنوياتهم بالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء.

ثانياً- الحوافز السلبية:

هي الطرق والوسائل التي تستخدمها المنظمة لغرض الحد من السلوك السلبي

والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد والعاملين مثل إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل وهذا ينبع منه أسلوب التنبيه والتحذير ومنع بعض الامتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلي آخر و يتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، و يمكن تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة

وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل¹.

يمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

أ. لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد.

ب. حتى لا يستمر في الخطأ.

ت. من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.

ث. تعتبر الحوافز السلبية تحذير للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.

وهنا نقول أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي الحاجة مع التركيز و الأخذ بعين الاعتبار على أن الاتجاهات السائدة في الوقت الحاضر أكثرها يركز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي المنظمة نتائج إيجابية أفضل علي المدى البعيد حيث يرفع الروح المعنوية لدى الفرد و هذا يساعد على إيجاد السلوك السوي الذي يعطي

¹ - www.geocities.com/f_bal3awi/29.htm

نتائج إيجابية على مستوى الفرد و المنظمة كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات السيئة لدى العاملين.

المبحث الثاني: الدافعية في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الدافعية

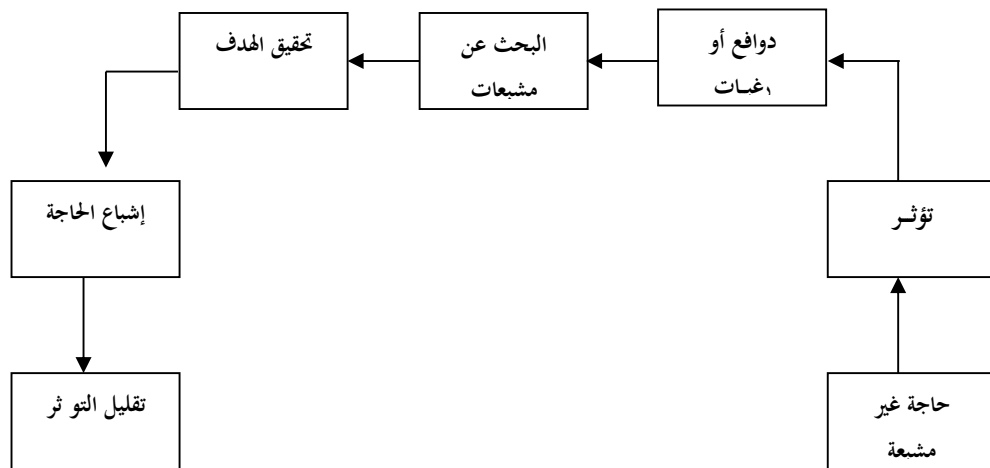
أولاً - مفهوم الدافعية:

إن الدافعية (Motivation) ليس بالمفهوم السهل فهي من المفاهيم السلوكية المعقدة في وصف السلوك الإنساني فالدافع لأي كائن حي هو مفهوم غير واضح بدرجة كافية في الوقت الحاضر فهو يتضمن الحاجات والرغبات والتطورات التي تؤدي إلى تصرف معين ظاهر وهذا يجر في بعض الحالات إلى عدم التوازن أو عدم الرضا في علاقة الفرد أو المستخدم مع بيئته أو منظمته مما يؤدي إلى سلوك معين بحثاً عن هذا التوازن أو الرضا من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها.

يمكن القول أن الدافعية هي الرغبة في عمل شيء ، وهذه الرغبة مشروطة بقدرة هذا العمل

(الفعل) على إشباع حاجة ما لدى الفرد، كما يتضح من الشكل التالي :

الشكل (3-1) "عملية الدفع الأساسية"



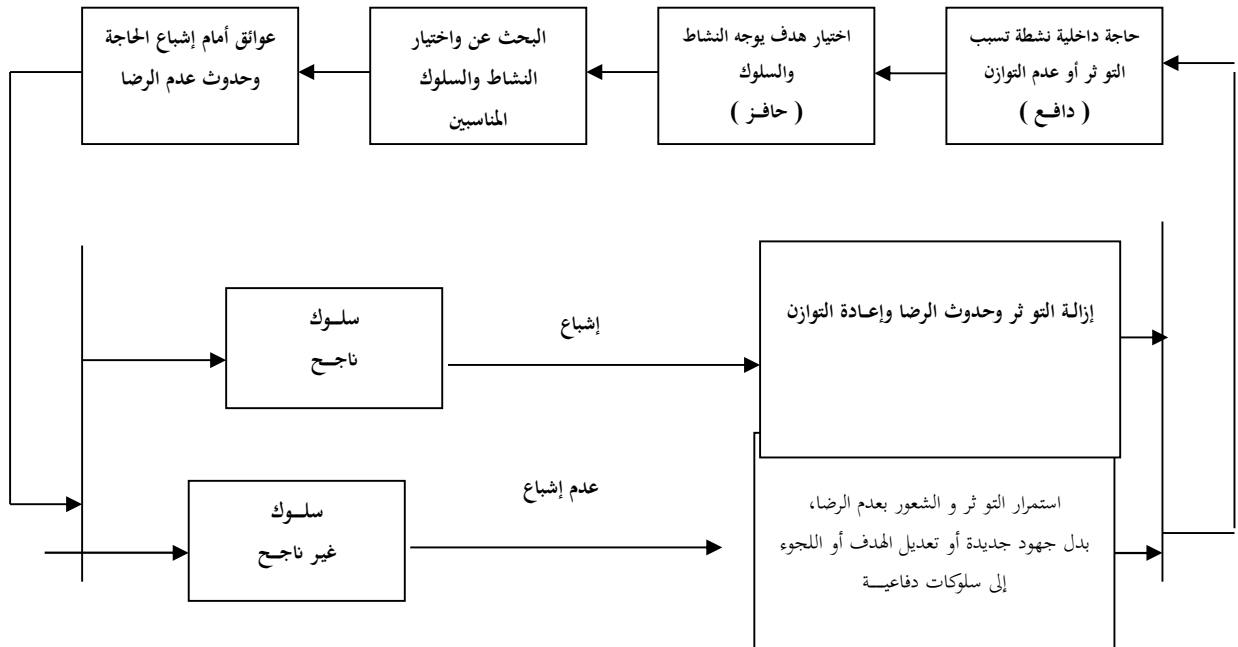
المصدر: محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان " السلوك التنظيمي " -الدار الجامعية 1997 ص: 206

يلاحظ من الشكل (النموذج) أن الحاجات غير المشبعة لدى الفرد تؤدي إلى التوتر الذي يثير هذه الحاجات مما يؤدي إلى سلوك معين للوصول إلى الأهداف فإذا تحققت هذه الحاجات فإنها ستشبع، ويكون ناتجا عنها تقليل التوتر والوصول إلى التوازن والرضا.¹

ثانيا -آلية الدافعية الإنسانية:

إن كل فرد يمتاز بعدد متنوع ومختلف من الحاجات الكامنة بداخله، لذا فإنه يقوم بوضع ترتيب وأولويات لإشباعها فعندما تتحرك حاجة لديه فإنه يشعر بتوتر وعدم توازن فعندها يبدأ هذا الفرد بتحديد هدف أو أكثر تسمى في المنظمات بالحوافز التي من خلالها يستطيع هذا الفرد إشباع حاجاته وإعادة توازنه. إن تحقيق هذا الهدف يتطلب عملا أو سلوكا ما مما يؤدي به إلى اختيار تصرف أو عمل من بين البدائل الممكنة لديه وهذا ما نلاحظه من خلال الشكل التالي:

الشكل(3-2) " اختيار تصرف أو عمل من بين البدائل الممكنة "



المصدر: د. عمر وصفي عقيلي مرجع سابق، ص: 398

¹ - سهيلة محمد عباس/علي حسين علي مرجع سابق ص: 67 بتصرف

1- تعريف الدافعية :

هي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على ديمومة النشاط الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضاً يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين.

إن الدافعية لها دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا النفسي للأفراد، مهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال و لم تتوفر لديه الرغبة للعمل فإن محصلة أدائه تكون ضعيفة جداً تعبر عنها المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

والقدرة تتأثر عن طريق التعليم والتدريب والخبرة في مجال عمل معين والرغبة تأتي عن طريق الدافعية والتحفيز ولهذا نجد أن النظام الإداري الحديث يولي اهتماماً كبيراً لاستثارة الدوافع لدى الأفراد لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة.¹

و يلاحظ أن كل مدير يهتم اهتماماً خاصاً بنوع النظام و الروح المعنوية التي يتميز بها المرؤوسون لأن هذه العوامل لها دلالة خاصة على إنتاجية الإدارة التي يتولاها و النظام أو التصرف المنظم للمرؤوسين يرجع إلى خضوعهم للقواعد و الإجراءات و قد بين العرف الاجتماعي أن من الأمور المهمة للمرؤوسين أن يحضروا إلى أعمالهم في المواعيد المحددة و أن يراعوا قواعد عدم التدخين و أن يلبسوا بالطريقة المطلوبة و أن يتبعوا الإجراءات الرسمية في القيام بأعمالهم و أن يتصرفوا بطريقة مقبولة اجتماعياً أثناء تعاملهم مع الآخرين و أن يؤدوا كمية محددة من العمل بطريقة فعالة.

¹ - على محمد منصور " مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم " مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 1999

المطلب الثاني: الدافعية والمدارس

لقد شغل موضوع دافعية الأفراد وأثرها على أداء العمل بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية وكانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب دافعية الأفراد وأهم هذه النظريات:¹

1- العمل بالسلسلة (Travail a la chaîne) تايلور (1856-1930).

وملخص نظريته للدافعية تتركز على الجانب المادي، كل إنتاجية عالية يقابلها أجر أعلى ولا تمنح الحوافز المادية إلا للعامل المميز، كما يقول «فريدريك تايلور» (1911) حول دافعية المستخدمين

" لماذا المستخدمون ليسوا على استعداد لإنتاج أكبر كمية " و قد استنتج الأسباب التالية:

أ. المستخدمون يفكرون بأن زيادة الإنتاج تؤدي إلى بطالة البعض منهم.

ب. زيادة الأجور ليست متناسبة مع زيادة الإنتاج.

ت. ظروف العمل التجريبي تؤدي إلى ضياع الطاقة لدى المستخدمين، و عليه يرى تايلور بأن العامل يبادل عمله و قوته الفيزيائية بأجر يتناسب مع مردود يته أين أصبح تحديد الأجر مهما في المنظمة.

إن قيادة الرجل الاقتصادي بالمنظمة العلمية للعمل (O.S.T) بالاستعمال الأمثل والتخصيص في العمل مع حذف الحركات غير المجدية، أي محاولة إيجاد المكان الأمثل للفرد الأمثل مع فصل الوظائف (تصميم، تخطيط، الأداء والمراقبة) ووضعها في نظام أفقي برأس يفكر وجسم يطبق

¹ - فؤاد سالم " المفاهيم الإدارية الحديثة " المستقبل للنشر والتوزيع، عمان 1989 بتصرف

الانتقادات التي وجهت إلى تايلور

- اعتبرها الكثيرون بأنها تضر بمصالح العاملين وتلغي شخصية العامل وتجعله يعمل مثل الآلة، وبالتالي تقل أهمية العامل داخل المنظمة.
 - اقتصرته دراسته على مستوى المصنع الصغير (الورشة).
 - أدت أفكار تايلور إلى نوع من الصراع بين العاملين وأصحاب العمل.
 - طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطء وتغري العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على اجر دون اعتبار للنواحي الصحية.
 - معارضة أصحاب العمل لأفكاره حيث خيل إليهم أنها تعطي حقوقا جديدة للعمال لا يستحقونها.
- لاقت أفكار تايلور معارضة شديدة لأنها تطرح أفكار وطرق جديدة في التنظيم لم يعتد عليها أصحاب المصانع، بل أن الطرق التقليدية كانت بمثابة عادات وتقاليد ثابتة غير قابلة للتغيير.

2- الدافعية و مدرسة العلاقات الإنسانية: التون مايو - ¹E.MAYO (1880-1950) .

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أثر زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة هاوثرن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب. ففي عام 1924 وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم

¹ -ALAIN MEIGNANT op cite page 365

في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهماً. ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم. خلاصة القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة المنظمة كنسق اجتماعي، مستخدمة مصطلحات اجتماعية للمرة الأولى من ذلك مثلاً "الرجل الاجتماعي" على غرار "الرجل الاقتصادي" عند سابقتها ويمكن تلخيص أهم المراكز التي تقوم عليها مدرسة العلاقات الإنسانية في التالي:¹

- أ. إن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيائية، بل أيضاً من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.
- ب. أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحديد الدافعية وتحقق مزيداً من الإشباع النفسي للعامل.
- ت. إن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.
- ث. إن مدرسة العلاقات الإنسانية ذات اهتمام مشترك بالعناصر الرسمية والأخرى غير الرسمية في التنظيمات وتحليل البناءات الداخلية لها (آليات الضبط الاجتماعي، الاتصال، القيادة.... الخ).

¹ - علي غربي مرجع سابق 2004 ص: 114

وإذا كانت مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولت اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في مجال العمل، فلأنها إلى حد ما قد أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم، كما أنها لم تشر إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل، ولذلك فإن ما قدمته من علاج لمشكلات التنظيم لم تكن شاملة.

المطلب الثالث: أهم نماذج الدافعية.

أولاً-النموذج التسلسلي لماسلو - Abraham maslow (1908-1970).

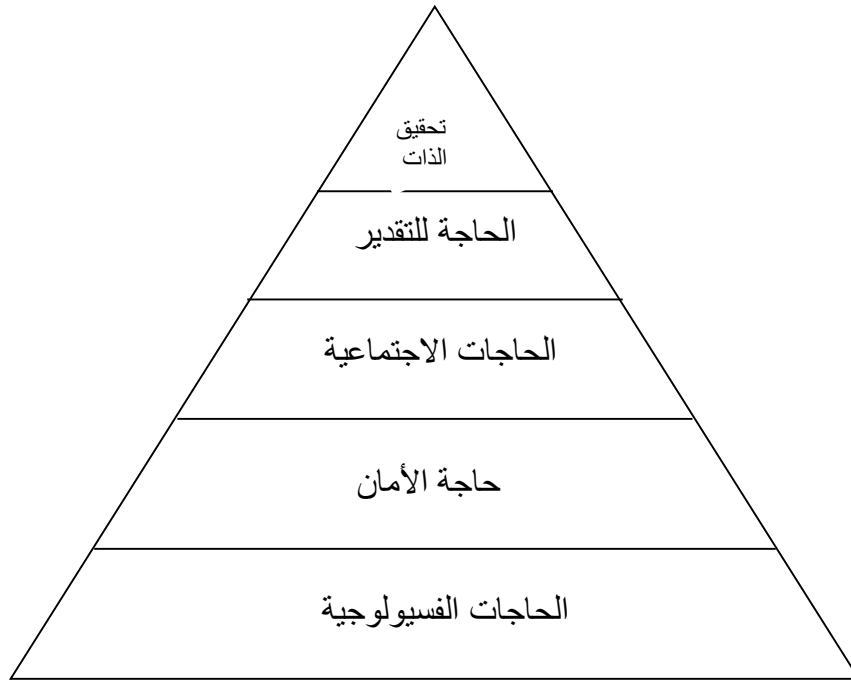
تعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل أبراهام "ماسلو (1954)" من أكثر نظريات الدافعية شيوعاً وقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة و تقوم نظريته على مبدئين أساسيين ⁽¹⁾:

أ. أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً على شكل سلم بحسب أولويتها للفرد في الشكل (3-3).

ب. أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و دافعيته ، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد و بالتالي ينتهي دورها في عملية الدفع.

(1) C.L.LEBOYER La motivation dans l'Entreprise "modeles et strategies" ED ORG 2001 PAGE 39

الشكل (3-3) " النموذج التسلسلي لماسلو "



المصدر: د. محمد سعيد انور سلطان " السلوك التنظيمي " دار الجامعة الجديدة، 2003 ص: 131

لقد صنف " ماسلو " الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل كما يلي

1. الحاجات الجسمية (الفسيولوجية) (Besoins physiologiques):

و هي الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد و استمرار يته ككائن و هي الحاجة إلى المأكل و الماء و المأوى و الجنس و غيرها من الحاجات، إذن في هذا المستوى الفرد أو المستخدم لا تنصب اهتماماته عن العمل و كيفية استخدامه من طرف المنظمة أي يقبل أي عمل و في أي ظروف مادام هذا العمل يلبي هذه الحاجات لديه و يكون غالبا في هذه الحالة الحاجة إلى المال مما يستوجب أن تعمل المنظمة على زيادة أجره و تحسين بعض ظروف عمله أي التمسك بالحد الأدنى للأجور و الحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

2. حاجات الأمان (Besoins de sécurité):

تشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به والتي قد تشكل خطراً صحياً عليه أو اقتصادياً متعلق باستمرارية عمله و دخله المادي مما يؤدي في هذه الحالة بالمنظمة أن تولي الاهتمام بالقواعد والأوامر التي يجب تطبيقها من أجل سلامة المستخدمين وكذا الحاجات الاجتماعية لدى المستخدمين مما يجعلهم أكثر أماناً وسلاماً مما يدفعهم إلى العمل أكثر أي محيطات الأجر القانونية والزيادات العامة.

3. الحاجات الاجتماعية: (Besoins sociaux d'appartenance)

وتشمل الحاجة هنا للحب والانتماء لجماعة معينة والقبول من قبل هذه الجماعة، في هذا المستوى من الحاجات على المنظمة أن تهيئ الجو المناسب للأفراد حتى يستطيعوا تلبية هذه الحاجات كالاهتمام بالمسائل الاجتماعية (النوادي، الفرق الرياضية، السفريات...الخ) أي المشاركة، خطط الادخار.

4. الحاجة للتقدير و الاحترام: (Besoins d'estimes)

تمثل الحاجة للتقدير والاحترام من قبل الآخرين مما ينعكس على الفرد بتقدير ذاته، في هذا المستوى على المنظمة أن تبادر بالمسائل التي تلبي لدى الفرد هذه الحاجة من خلال الإشهار بالمكافآت وشهادات التقدير والعرفان للأفراد على مجهوداتهم وعلى الأعمال التي يقومون بها مع إبراز صعوبة هذه الأعمال من خلال النشريات الخاصة بالمنظمة أو بالتعليق بالمنظمة أي العمولات، الزيادات الفردية محيطات الأجر الانتقائية.

5. الحاجة لإثبات و تحقيق الذات: (Besoins de réalisation de soi-même)

الحاجة تمثل هنا الرسالة التي يسعى إليها الفرد لتحقيقها في حياته و يكون تحقيقها أو إشباعها بعد إشباع الحاجات السابقة و على المنظمة في هذه الحالة أن تقوم بتعريف

الوظائف الخاصة بكل فرد و إعطائه بعض المأموريات الخاصة التي تميز هذا الرد عن البقية كونها مزايا فردية أو مهارات خاصة بهذا الفرد، أو إعطاء بعض الحريات لمجموعة من المستخدمين في مجال نشاطهم العملي أو في تنظيم شؤونهم.

* المفاهيم الأساسية لنظرية ما سلو:

أ. وجوب إشباع الحاجات الدنيا أولاً قبل الحاجات العليا.

ب. إذا أشبعت حاجة ما فهي لا تعود دافعا للسلوك.

ت. هناك شبكة من الحاجات المتتالية تؤثر في سلوك الفرد.

ث. إن سبل إشباع الحاجات العليا أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الأولية.

يمكن تلخيص نظرية ما سلو كالتالي:

اعتقد ما سلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفز للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وعليه سيظل الأفراد دوما محفزين طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر حتى يصلوا إلى المستوى الأخير. لذلك على المنظمة حتى تتمكن من تحفيزهم وزيادة دافعيتهم أن تحدد المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه والارتقاء إلى المستوى الآخر.

نقد النظرية: غير أن من بين الانتقادات التي وجهت للنظرية هي أن أولويات هذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى بالإضافة إلى عدم وجود أدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

ثانيا - نموذج العاملين لهيرزبيرج: Frederick Herzberg (1923-2000)

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957، بناء على الأبحاث التي أجراها على مجموعة من المديرين و المهندسين و المحاسبين و هي مشابهة بشكل كبير لنظرية ما سلو و

بنيت عليها إلى حد كبير، ولقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل و التي تؤدي إلى القناعة و الرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل. ولقد قسم هيرزبيرج العوامل في بيئة العمل إلى قسمين:

أولاً-عوامل صيانة أو وقاية:

العوامل الوقائية: تنتمي إلى بيئة العمل ومحتواه وهي تساعد العامل وتحافظ عليه من عدم الرضا عن عمله وتشمل ما يلي:

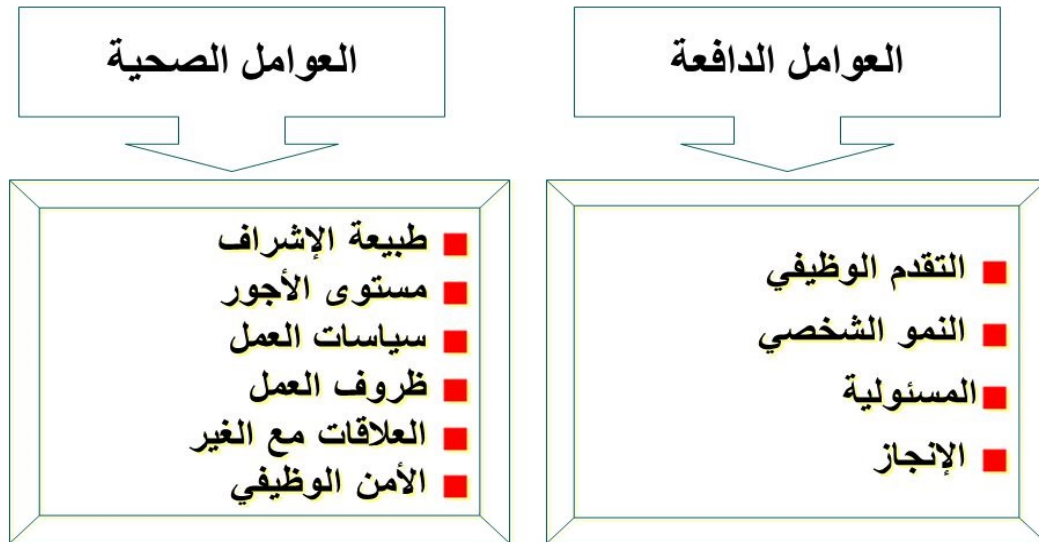
السياسة التنظيمية للمؤسسة والعلاقات المزدوجة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالاستقرار والأمانة في العمل وعدالة الراتب مقارنة بالمؤسسات الأخرى، ولكن هذه الأمور التي ذكرت ليست كافية لظهور الرضا لدى العاملين أو لحفزه لعمل أفضل كما أنه لا يوصله لمرحلة عدم الرضا حيث يعتبرها أمور عادية مفروض منها.

ثانياً-العوامل الدافعة:

وهنا نرى أنه لابد من وجود عوامل مرتبطة بالعمل تعمل على التحفيز وتجعل العامل راضياً عن عمله إذا ما استطاع التنظيم تطعيم العمل بهذه العوامل ومنها:

- الإنجاز في العمل.
- الاعتراف بالإنجاز في العمل.
- طبيعة العمل ومحتواه.
- المسؤولية لإنجاز العمل.
- التقدم و الترقى في العمل بالإضافة إلى تنمية قدرات العمل عند الفرد.

شكل (3-4) " نظرية العاملين (لهيرزبيرج)



المصدر: ا.د عمرو وصفي عقيلي «إدارة القوى العاملة» عمان 1996 ص 136.

يلخص هيرزبيرج النظرية بان العوامل:¹

1- الدافعية: هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحمال وخلق قوة دفع لسلوك. وهذه العوامل تختلف عن العوامل وهذه الأخيرة هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا.

2- إن توافر العوامل الدافعية بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية وإلى سلوك ينتهي بمشاعر الرضا، إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعية، أو توافرها بشكل سيء يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا، ولكن لا يؤدي هذا بالضرورة على عدم الرضا والاستياء، وبالمثل يمكن القول بأن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد سيؤدي إلى

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية - الإسكندرية، 2014، ص، 224

اختفاء مشاعر الاستياء وعدم الرضا كما أن عدم توافر هذه العوامل بشكل جيد أو توافرها بشكل سيء سيؤدي إلى ظهور مشاعر استياء وإلى عدم الرضا لدى الأفراد.

3- إن العوامل الدافعة هي أشياء تمس العمل ذاته والفرد وكيانه، وهي موجودة في محتوى العمل. أما العوامل الوقائية فهي أشياء تمس بيئة العمل وما يحيط به.

4- إن توافر العوامل الوقائية بشكل جيد هو الشرط الأساسي لظهور أثر العوامل الدافعة، بمعنى أنه لو أن العوامل الوقائية لم تتوافر بشكل جيد أو توافرت بشكل سيء فإن هذا يؤدي إلى عدم الرضا والاستياء ويؤدي بالتبعية إلى صعوبة تكوين مشاعر الرضا، ولكن إذا توافرت العوامل الوقائية فإننا نحيد مشاعر الاستياء وعدم الرضا والدافعية، ولهذا فإننا نقول أنه بتوافر العوامل الوقائية بشكل جيد فإنه يمكن للعوامل الدافعة أن تظهر إلى حيز الوجود، وأن تحدث أثرها الدفاعي على سلوك الناس.

5- يمكن تصنيف العوامل الوقائية والدافعية كما يلي:

* العوامل الدافعة وهي تلك المؤدي إلى حماس ودافعية الفرد ورضاه عن العمل، وهذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة ومحتواها وكيانها وتتمثل في:

- أ- الإنجاز وأداء العمل. ب- مسؤولية الفرد عن عمله وعمل الآخرين.
- ت- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم. ث- فرص التقدم والنمو في العمل.
- ج- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

• أما المجموعة الأخرى من العوامل فهي تلك العامل الصحية التي بعتر توافرها بشكل جيد ضروري لتجديد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأداء وهذه العوامل تتمثل في بيئة العمل كالآتي:

- أ- ظروف العمل المادية. ب- العلاقات مع الرؤساء.
- ت- العلاقات مع المرؤوسين. ث- الإشراف.
- ج- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

وبالرغم من تعرض نظرية "هرزبيرج" للعديد من الانتقادات والبحث والتجريب، يمكننا أن نقول أن نظرية ذات العاملين يمكنها أن تقدم بعض الإسهامات الإدارية في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني. فالنظرية تؤمن بأنه مهما نغم إحدى المنظمات بتحسين العوامل الوقائية أي سياساتها الإدارية الداخلية، وأنماط الإشراف وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، وتحسين ظروف العمل، فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين رضا ودافعية الأفراد. وإن ما يمكن أن تقوم به هذه العوامل هو أن تحيد من مشاعر الأفراد بالاستياء.

مقارنة بين ماسلو و هيرزبيرج

إذا حاولنا مقارنة نظرية هيرزبيرج بنظرية ماسلو (شكل رقم 3-5) فإنه يمكن تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الثلاثة عند ماسلو هي عوامل الصيانة عند هيرزبيرج بينما العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الرابعة والخامسة عند ماسلو هي نفسها العوامل الحافزة بنظرية هيرزبيرج.

و العيب الموجود لدى نظرية هيرزبيرج هو كونها تحدثت عن عينة من المدراء و لم تشمل المستويات حيث أن بعض عوامل الصيانة و الوقاية عند المدراء كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الأخرى الدنيا إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

جدول (3-1) " مقارنة بين نظرية ماسلو و هيزنبرج "

نظرية ماسلو	نظرية هيزنبرج
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة الاعتراف – الإنجاز النمو الوظيفي المسؤولية العمل – تقنية التقدم المركز
حاجات التقدير و الاحترام	
الحاجات الاجتماعية	العوامل الوقائية سياسة المنظمة طبيعة الإشراف العلاقات بين الأفراد ظروف العمل الأجر -علاقة المشرف بالأفراد
حاجات الأمن	
الحاجات الفيزيولوجية	

المصدر : عبد الفتاح بوخمخ "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي" مجلة العلوم الإنسانية

جامعة قسنطينة , عدد رقم 15 جوان 2001- ص 142.

المبحث الثالث: نظريات الدافعية.

المطلب الاول اهم نظريات الدافعية

أولاً-نظرية الإنصاف(العدالة):¹

لا يخفى على أحد أن جميع الأفراد في أي منظمة يعقدون مقارنات بينهم وبين أمثالهم، فكل فرد يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في الظروف والمهام ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها هؤلاء الأفراد. فإن كانت نتيجة هذه المقارنة أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت المعاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل بها توتره. ويعتبر ستاسي ادمز مؤسس نظرية العدالة عام 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم و دفعهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ من خلال مقارنته بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف ستقل دافعيته للعمل والإنجاز.

من الضروري ملاحظة أن كلمة الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات المنظمة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

¹ - Salvator Maugeri, théories de la motivation au travail, Dunod, Paris, 2004, p89-90

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل ، و الصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول، و صنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب ، لكن ليس الكل سيشعر دائماً بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الأجر أو المكافآت.

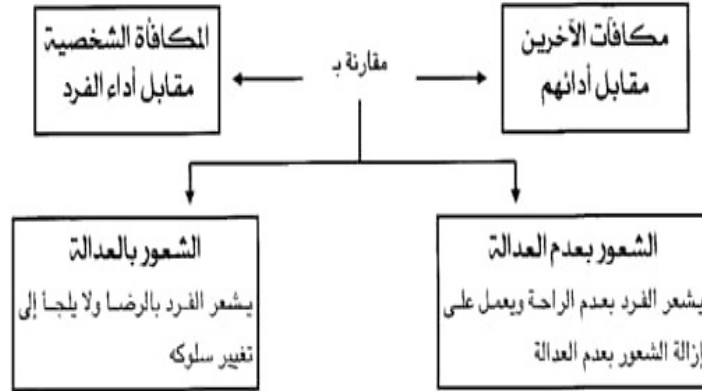
تتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وفقاً لأربع خطوات هي:¹

- أ- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المنظمة، والنواتج التي يحصل عليها من المنظمة.
- ب- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين، على أساس مدخلاتهم إلى المنظمة، ونواتجهم منها.
- ج- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين، على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.
- د- ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

إذن المقارنة تكون على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات. بحيث تمثل المدخلات إسهامات الفرد للمنظمة مثل الخبرة، الجهد، التعليم والولاء، أما النواتج فهي تمثل ما يحصل الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات، مثل الأجور، العلاقات الاجتماعية والمكافآت المعنوية، ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين، بالاستناد إلى بيانات موضوعية كالأجر مثلاً.

¹ - علي غربي مرجع سابق ص 88

الشكل رقم (3-5) مضمون نظرية العدالة



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك، التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 196

ثانيا: نظرية التعزيز (سكينر)¹

تتمحور نظرية التعزيز حول العلاقة بين المثير والاستجابة، حيث ترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارج، والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافئة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر. وإذا ما كانت نتيجة السلوك إيجابية للفرد كلما زادت احتمالات تكرار هذا السلوك، والعكس صحيح.

وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة.

ويرى سكينر بأن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار استثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد. ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد لا يكون عند فرد آخر.

اعتمد سكينر في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ط1 2002، صص 297-298

- أن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون انها تؤدي إلى تحقيق مكاسب شخصية.
- أن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.

وتعتمد نظرية التعزيز على الأسس التالية وهي:

- السلوك يمكن ملاحظته وقياسه.
- التابع بين المثير والاستجابة يدل على وجود ترابط.
- كلما قصرت الفترة الزمنية الفاصلة بين استجابة الفرد وتقديم عامل التعزيز كان اثر هذا الأخير على السلوك أكبر.
- كلما ارتفعت قيمة وحجم عامل التعزيز بالنسبة للفرد زاد التأثير على السلوك اللاحق.

وتنص هذه النظرية على أن هناك أربع طرق للتأثير على السلوك وتتمثل فيما يلي:

* التعزيز الإيجابي: يكون بإعطاء مكافأة لاحتمال تكرار السلوك المرغوب فيه وهو أنواع

أ - التعزيز الإيجابي المستمر: ويظهر أن كل سلوك مرغوب فيه يجب أن يتبع بمكافأة

ب - التعزيز الإيجابي الجزئي: بعض مظاهر السلوك المرغوب فيه هي التي تقابل بالمكافأة فقط

* التعزيز السلبي: الهدف منه تجنب السلوك غير المرغوب فيه وبالمقابل تشجيع السلوك المرغوب في

* العقاب: استخدامه يقلل من احتمال تكرار السلوك غير المرغوب فيه

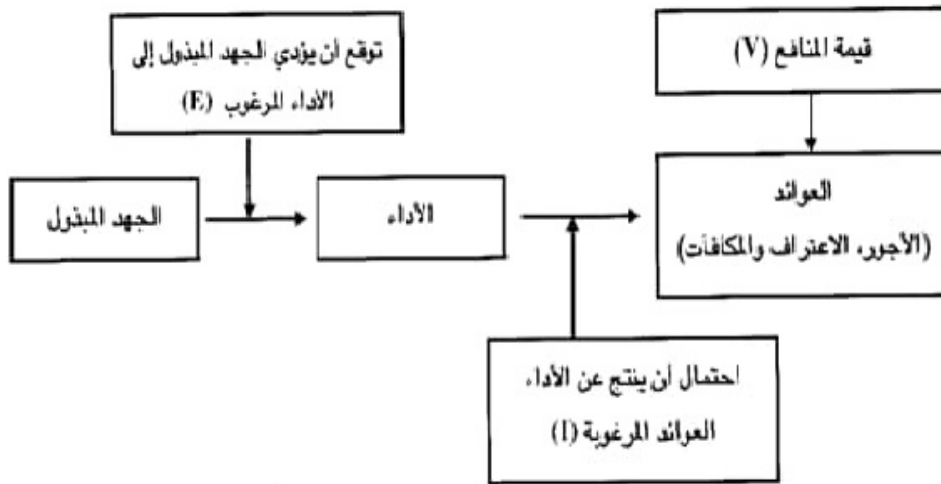
* الانهاء : وقف التعزيز لإزالة السلوك غير المرغوب فيه.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نظرية التعزيز، اعتبارها أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية، وتجاهلت دور الحاجات والدوافع الداخلية، وقيم الفرد واتجاهاته في عملية الدافعية.

ثالثاً - نظرية التوقع فكتور فروم (Victor Vroom) .

كان فكتور فروم (Victor Vroom) أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام 1964. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتير ولأولر بتعديلها. تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها. وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء. فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد.

الشكل رقم (3-6) مضمون نظرية التوقع



السؤال الذي يترتب على ذلك هو على أي أساس يتم الاختيار؟

أي كيف يقوم الفرد بالمفاضلة بين البدائل؟

خصائص نظرية التوقع:¹

▪ يميل الفرد الى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم به عوائده.

▪ إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للآتي:

أ. العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها (Valence).

ب. شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك (Instrumentalilé).

ت. توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء (Expectation).

إن هذه الخصائص تعتمد على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي، فما يشعر به فرد و يدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عن ما قد يشعر به و يدركه فرد آخر عن نفس العناصر.

- جاذبية نظرية التوقع (Valence).

تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها مثل الترقية، الأجر والحوافز، التقدير وتحقيق الذات...الخ. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب وقد تختلف هذه العوائد من فرد لآخر.

- الوسيلة (Instrumentalilé).

و هي مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء و محتواه و إمكانية الحصول على حوافز معينة فمثلا قد يعتقد فرد أن أدائه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز أجنبية عالية في حين قد يشعر البعض الآخر أن الأداء المنخفض هو وسيلة للحصول على وقت الفراغ و تحسين علاقته الاجتماعية مع زملائه.

¹ - صالح الحناوي/ سعيد سلطان مرجع سابق ص: 231

- التوقع (Expectation).

هو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود و النشاط الذي سيبدله و بين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود و النشاط و هنا يكون التقدير شخصي، أي أن الفرد هل يشعر بأن المجهود الذي سيبدله سيؤدي إلى رفع أدائه في العمل أم أن مجهوده سيضيع سدا و غير معلوم تأثيره على الأداء و ما مدى هذا الشعور؟ هل هو شعور قوي يصل الى درجة التأكد أو شعور ضعيف يصل إلى عدم التأكد؟ و الشكل التالي يبين العناصر الثلاثة و العلاقات بينهما، حيث نستدل من الشكل على أنه:

بضرب العنصر الأول في العنصر الثاني نحصل على قيمة جديدة تسمى منفعة و جاذبية الأداء أي

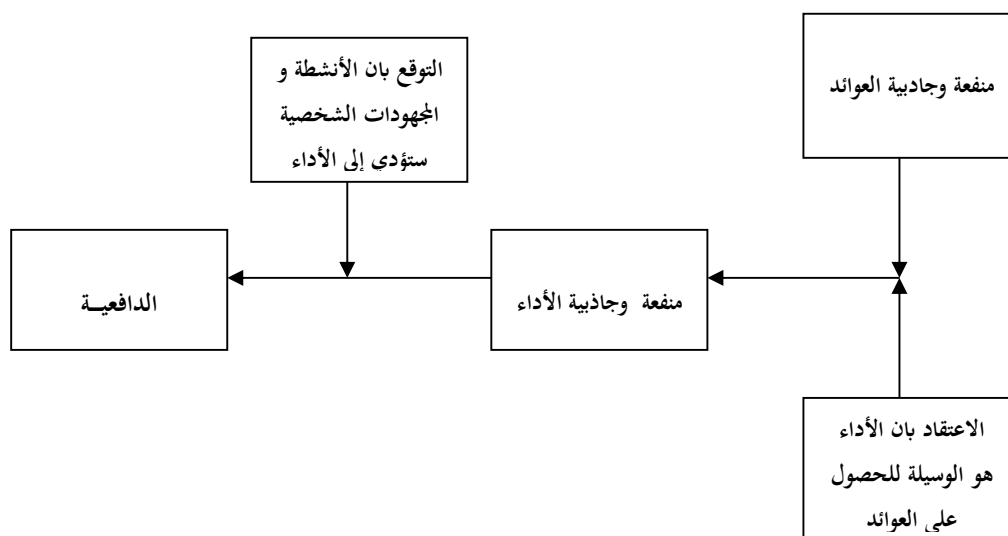
منفعة و جاذبية الأداء = منفعة و جاذبية الحافز	X الوسيلة
---	-----------

بالإضافة، إذا أخذنا هذه النتيجة وضربناها بعنصر التوقع فإننا نحصل على نتيجة هي الدافعية أي:

الدافعية = الوسيلة	X منفعة وجاذبية الأداء	X التوقع ¹
--------------------	------------------------	-----------------------

¹ - CHRISTIAN BATAL "gestion des ressources humaines dans le le secteur public" Ed organisation paris 1998 T2; p-128

الشكل (3-7) " عناصر نظرية التوقع والعلاقات بينها "



المصدر: «السلوك التنظيمي» مرجع سابق ص: 233

انتقادات نظرية التوقع: تتركز أهم أوجه النقد حول نظرية التوقع فيما يلي:

- هناك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة الجاذبية) وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق.

- لا تحدد النظرية ماهي العوائد/ النتائج بالنسبة لفرد معين وفي وقت معين

- إن غالبية الدراسات التي أجريت لاختبار النظرية، اعتمدت على موظفين من نفس المؤسسة.

- تعتبر نظرية التوقع نموذج موقفي ، فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لحفز الأفراد ، فمعرفة المؤسسة للحاجات التي يحاول العامل إشباعها ، لاتعني أن هذا العامل نفسه يدرك أن مستوى الأداء العالي ، سيؤدي به بالضرورة إلى إشباع هذه الحاجات.

رابعاً - نظرية التدعيم:

تعتبر هذه النظرية بمثابة النقيض لنظرية تحديد الهدف , فإذا كانت هذه الأخيرة, كما عرفنا تقوم على مدخل معرفي وجداني يفترض توجيه نية و غاية الفرد لسلوكه و تصرفاته, فإن نظرية التدعيم تقوم على مدخل سلوكي مفاده أن سلوك الفرد يكون مشروطاً بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. وحسب ما يعتقد مؤيدو هذه النظرية, فإن سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية, بينما المحددات الداخلية الوجدانية لا تمثل أية أهمية. ولهذا فإن المدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين في مجال العمل (مكافآت مثلاً), هي التي سوف تتحكم في توجيه سلوكه , و هي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل.

وتنهض نظرية التدعيم على مبدأي التعلم وقانون الأثر, بحيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على الحوافز. وفي هذا السياق, يعتمد الفرد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها نظير ما قام به في الماضي, وعلى أساس ذلك قد يكرر ذات السلوك مستقبلاً إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي (علاوة أو ترقية مثلاً), كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبي. وبهذا الطرح, نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة.

خامساً - نظرية X و Y (دوجلاس ما جرجور) (1906-1964) D.M GRGOR .

يمكن تلخيص النظرة التقليدية للإدارة والتي يطلق عليها ماجرجور نظرية X ونظرية Y في الآتي:

نظرية x تعتمد على النقاط التالية:

- أغلب الأفراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.
- يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الآخرين حتى يمكننا التأكد من أن أدائهم للعمل
- أن الإنسان منغلق داخليا ولا يهتم أهداف المنظمة ولا يهتمه إلا نفسه.
- أن الأفراد غير قابلين للتغيير والتطور.
- تتنظر إلى الفرد على أنه كائن غبي.

نظرية y تعتمد على النقاط التالية:

- تفترض هذه النظرية أنه لا يمكن التأكيد بأن الأفراد لا يحبون العمل بطبيعتهم بل ميولهم تجاه عملهم تتكون نتيجة خبراتهم السابقة.
- أن الطرق التسلطية ليست الطرق الوحيدة لأداء العمل حتى ولو كانت إحداها.
- في ظل الظروف الطبيعية نجد أن الأفراد لا يتهربون من المسؤولية بل ويسعون إليها
- للإنسان مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها بالأولوية.

الجدول (2-3) " الفرق بين نظرية X و Y فيما يخص كل من العامل والعمل "

نقطة الاختلاف	(نظرية X)	(نظرية Y)
النظرة إلى العمل	غير مريح لمعظم الناس، إن شعارهم "العمل شر لابد منه"	طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل ملائمة.
القدرة على الابتكار	معظم الناس لديهم قدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية	القدرة على الابتكار موزعة على الناس توزيعاً طبيعياً ومعظم الناس لديهم قدرة كبيرة
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب انجازه والذي يغفيهم من المساءلة عن عدم الانجاز	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الناس غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية	معظم الناس يمارسون رقابة ذاتية من أجل تحقيق الأهداف
مستويات التحفيز	التحفيز على مستوى الدوافع الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي)	التحفيز يتم على مستوى الانتماء للمجموعة والاعتراف وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي)
التوجيه	إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة من أجل تحقيق الأهداف.	يمكن أن يقوم الأشخاص بتوجيه ذاتهم وأن يكونوا ملتزمين إذا تم تحفيزهم.

مما سبق يتضح أن نظرية y هي تعبير عن مفهوم (الإدارة بالأهداف) بينما نظرية x تعتم كلياً على الرقابة الداخلية لسلوك الأفراد في حين تفصل نظرية y الأخذ بالرقابة والتوجيه الذاتي، وهنا نرى الفرق بين النظر إلى البشر كدمى أو أفراد وبشر عاقلين.

ويعتمد التطبيق الصحيح لنظرية y الخطوات التالية:

- اللامركزية والتوكيل في العمل.
- إثراء العمل والذي يعني تنويع النشاطات الداخلة في العمل و هذا لا يعني زيادتها حيث يبرز الفرد قدراته في ذلك.

• المشاركة بالإدارة.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدوافع والحوافز.

غالباً ما يكون هناك التباس بين الحافز والدافع لدى يجب التفريق بين الدوافع والحوافز :

أولاً- الدوافع هي شيء داخلي ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في القيام بشيء معين، أي مجموعة القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل و تظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف. وعلى سبيل المثال نجد أن الموظف الذي بحاجة إلى النقود فإن الشعور يدفعه إلى البحث عن عمل إذن فهناك دافع داخلي خاص يدفعه إلى العمل ولكن يكون تفضيله لعمل آخر هو بقدر الأجر الذي يمثله هنا كحافز له.

ثانياً- أما الحوافز / فهي عبارة عن مؤثرات و عوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد و العمل تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد و التي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار. أما على مستوى المنظمة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية و المحدد الرئيسي لسلوكهم. لذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع و الحوافز؛ فإذا كانت الدوافع تتبع من داخل الفرد، فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته؛ بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي يجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه.

يبدو جلياً مما سبق، أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل و المتمثلة أساساً في تلك الرغبات الإنسانية و في الاستجابة لرسالة المنظمة و أهدافها، من جهة. و بين الوسائل المتبعة من قبل المنظمة، و الحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المنظمة لمواردها البشرية، بهدف المحافظة على الأكفاء منهم و كسب ولائهم و تقانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية. و مما لا شك فيه، أن التوافق بين الحاجات و الدوافع التي تحرك الفرد،

و بين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- الحالة المعنوية للموارد البشرية.
- درجة الرضا والعمل.
- الاستقرار في المنظمة.
- كفاءة الأداء التنظيمي.
- تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

إذن لابد من وجود نوع من الترابط ما بين الدافع و الحوافز حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل كما أن انعدام الانسجام بينهما يؤدي إلى انعدام فاعلية الحوافز.

المطلب الثالث: العلاقة بين الدوافع، الحوافز، والأجر

كما سبقت الإشارة في الفصول السابقة بأن من أهم أهداف سياسة الأجور المتبعة في المنظمة هي:

- أ. جذب افضل العناصر إلى المنظمة.
- ب. المحافظة على أفضل العناصر البشرية المتوفرة في المنظمة.
- ت. تحفيز ودفع العاملين لتقديم أفضل مستوى من الأداء.

إذن السؤال المطروح هل الأجر يحفز الفرد وبالتالي يدفعه لسلوك معين

إن الإجابة وفقا لنموذج الحاجات لماسلو – تعتمد على ما يبدو على كم من المال يملكه الفرد المعني، إن المال بما أنه نادرا ما يعتبر غاية في حد ذاته، و إنما وسيلة لاقتناء غايات معينة، يمكن أن يشبع بدرجة كبيرة الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان. إن زيادة ألف

دينار على دخل فرد يكسب 5000 دينار في السنة تعتبر وسيلة لتحقيق تحسن كبير في مستوى معيشته.

وتظهر معظم النتائج أن المال يحتمل أن يكون من العوامل الدافعة الفعالة، بغض النظر عن المستوى الذي وصل إليه الفرد في المنظمة أو مقدار المال الذي يكسبه في الوقت الحاضر. و يبدو أن للمال قيمة رمزية كبيرة

غير أن الاختلافات بين الأفراد يجعل الاحتياط واجب في إصدار التعميمات. إن المال قد لا يكون هاما لبعض الناس، سواء كان عندهم القليل أو الكثير منه، بينما البعض الآخر لا يكفيه امتلاك الكثير من المال ويظل مدفوعا للحصول على المزيد منه، ربما لإشباع حاجاته في مكانة اجتماعية مرموقة أو لتحقيق هدف الثراء. وتشير أيضا الدراسات إلى أن المال بالنسبة لبعض الناس يمكن أن يكون وسيلة لإشباع حاجاتهم إلى التقدير وإلى تحقيق الذات بالإضافة إلى الحاجات الفسيولوجية الأساسية.

وإذا كان الأجر يلعب دور العامل الدافع، يكون من الضروري بالتالي تدعيم العلاقة بين الأداء و الأجر. فهؤلاء الذين يتطلعون إلى المال ستتوقف عملية دفعهم إلى مستوى أداء أفضل على ربطهم بوضوح بين مستوى الأداء المرتفع وحصولهم على مزيد من الدخل المالية. فسيميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يتم مكافأته بالمال (عندما يتطلع الفرد إلى المال)، بينما يميل إلى عدم تكرار السلوك الذي لا يكافئ بالمال.

والنتيجة التي تم التوصل إليها هي أن الأجر يعمل على زيادة الدافعية الداخلية إذا توفر شرطان:

أولاً- أن الدخل المالي يجب أن يلي الأداء مباشرة حتى يدعمه.

ثانياً- أن الدخل المالي يجب أن يدرك من قبل العامل على أنه متوقف على سلوك أدائه.

خاتمة الفصل.

تمثل الدافعية القوة الداخلية التي تدفع الفرد لأن يقوم بالتصرف و السلوك و بالتالي فالدافعية هي عبارة عن محركات داخلية غير مرئية تدفع الإنسان لأن يتصرف و يعمل من أجل إشباع حاجة معينة يحس ويشعر بها، وبالتالي فالحاجات هي التي تشكل الدافعية لديه، فعندما تتحرك و تنشط حاجة ما داخل الفرد فلا شك أنه يشعر ويتوتر ويبدأ البحث عن هدف أو أكثر، من خلال تحقيقه يستطيع إشباع حاجته وتمثل الحوافز عاملاً مهماً لتشكيل الدافعية و إشباع حاجاتها، و هي عبارة عن وسائل يمكن بواسطتها إثارة رغبات الفرد و خلق الدافع لديه من أجل الحصول عليها وإشباعها من خلال سلوك مرغوب فيه إذن الحافز. يختلف عن الدافع، فالأول خارجي في حين أن الثاني نابع من داخل الفرد. وتتوقف فاعلية الحوافز على عاملين اثنين هما: وجود رغبة لدى الفرد للحصول عليه، وأن يرتبط مباشرة بالعمل.

ويبقى الأجر من أهم الحوافز التي تنمي وتغذي الدافعية لدى الأفراد في المنظمة.

الخاتمة العامة

أن تسيير الموارد البشرية هي باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وتتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال وضع الخطط والسياسات المناسبة لذلك، ومن بينها سياسة الأجور والحوافز، وهي الإجراءات التي تتخذها المنظمة لضمان حصول العاملين على اجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. يجب أن تكون عملية دفع الأجور والحوافز نتيجة طبيعية لعملية توصيف الوظائف وتقييمها، قصد توفير قدرا من الحماس أو الدافع للعمل المتقن أو الإبداع، لذا من الواجب وضع نظام للأجور والحوافز يساهم في مكافأة المبدع ويشجع غير المبدع على الإبداع. وتتنوع الطرق المؤدية لذلك ما بين مادية كزيادة في الأجر أو المكافأة ومعنوية كالترقية، ومن النظم هناك المادية كنظام جانت ونظام المشاركة في الأرباح ونظام هالسي ونظام روان، وجميع هذه النظم تشجع الإبداع في المنظمات بطرق مختلفة. كما تهدف لحفز العامل ودفعه لزيادة إنتاجه كماً ونوعاً لإشباع حاجاته وتحقيق أهداف المنظمة في أن واحد.

من الناحية التاريخية في بداية الثورة الصناعية بأوروبا وضعت السياسات بناء على أن ما يبذله العامل من طاقة وجهد يرتبط ارتباطاً سلبياً مع مستوى الأجر ، فكلما ارتفع الأجر قل الحافز على العمل وبالعكس ، وقد بنو رأيهم هذا على أساس أن العلاقة بين الأجر والجهد المبذول تكون موجبة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد حتى يصل العامل بالإنتاج إلى حد معين يرى العامل انه بعد هذا الحد لا تكون هناك منفعة في الدخل تعادل ما يبذله من جهد في ساعات إضافية أخرى بعد هذا الحد ، والمقصود بذلك انه بعد هذا الحد تصبح العلاقة بين الأجر والجهد الذي يبذله العامل علاقة سلبية، ومعنى ذلك أن ارتفاع الأجر بعد هذا الحد يصحبه زيادة في تفضيل العامل لوقت الفراغ على الجهد المبذول .

أما الفكرة الثانية فقد نظر فيها للعامل على أساس انه مخلوق اقتصادي، حيث حددت العلاقة بين الأجر والجهد المبذول في شكل علاقة موجبة مستقيمة أي كلما زاد الأجر زاد الجهد المبذول، غير ان كلا وجهتي النظر تلقت انتقادات واسعة كونها ركزت على الحوافز المادية وأهملت الحوافز المعنوية. تمثلت هذه الانتقادات في مدرسة العلاقات الإنسانية التي حاولت تقديم الدلائل على أن علاقة العامل بالمنظمة ليست اقتصادية فقط، بل أن معنوياته مهمة للغاية، غير أن نتائج دراساتها لم تقدم حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل، ذلك لإغفالها للتنظيم الرسمي بشكل كبير كما لم تقدم المدرسة نظرية شاملة، بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية. لتليها المدرسة السلوكية حيث جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه. دوافع مثل الطموح، الكبرياء، الجوع، حب الأسرة، المشاعر الوطنية، الاعتزاز بالعادات والتقاليد، الرغبة في حب الظهور والزعامة. معرفة هذه الأمور يساعد على إيجاد أساليب تزيد التعايش بين أعضاء المنظمة وتنمي الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم لما فيه تحقيق أهدافهم

ويمكن القول بأن السلوك أو الأداء ما هو إلا محصلة لمجموعة من العوامل هي الحوافز والقدرة و ظروف العمل، لدى على المنظمة أن تحدد أنواع الحوافز التي يمكن أن تثير بها حماس العامل وتدفعه للعمل، وتحديد أكثرها تأثيراً على سلوكه، ومن ثم استخدام السياسات والإجراءات المناسبة لإثارته، حيث اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحدياً كبيراً يجب على المنظمة مواجهته حتى تنجح في سياستها المطبقة.

ومهما تعددت العوامل المؤثرة في دافعية العامل، إلا أن العامل المادي (الأجر و الحوافز المالية) يبقى من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه، وخاصة في بلدان النامية، وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس العوامل الأخرى التي تعتبر مجردة . وبالإضافة لذلك فان النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف

الراهنه عن العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود، والتي عن طريقها تشبع ضرورات الحياة من مأكل ومسكن، كما انه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي.

ادن كانت و لا زالت الأجور تحتل جانبا مهما في وظيفة تسيير الموارد البشرية، فيمكن لسياسة الأجور بالمنظمة جذب الأفراد لها، والاحتفاظ بهم ودفعهم من خلال تحديد نظم أجور عادلة داخليا و خارجيا، ومن ناحية أخرى فهي تمثل عنصرا أساسيا من عناصر التكلفة، لدى يجب التخطيط لسياستها و طرق دفعها و رقابة مستوى فعاليتها لتحقيق التوازن في المنظمة.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- 1- احمد عوض الله، ادارة الانتاج الصناعي، دار النهضة العربية 1968.
- 2- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية – الإسكندرية، 2014.
- 3- اسماعيل محمد هاشم -مبادئ الاقتصاد التحليلي - دار النهضة العربية 1997
- 4- حسين حريم، مبادئ الإدارة والنظريات الإدارية وظائف المنظمة، دار الحامد، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- 5- خالد عبد الرحيم الهيثي، ادارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي – الحامد الأردن 1999.
- 6- راوية حسن "مدخل استراتيجي لنخطط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2003
- 7- سهيلة عباس ادارة الموارد البشرية دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2003.
- 8- سهيلة عباس وعلي حسن علي إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر 1999
- 9- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق عمان 1996.
- 10- صالح مهدي العامري وطاهر الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007.
- 11- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك، التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 12- صلاح الشنواني، ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر 1987.
- 13- عادل حسن – ادارة الأفراد مطبعة الكرنك الإسكندرية بدون سنة نشر.
- 14- عبد الرحمان توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم، مركز 3 الخبرات المهنية للإدارات، ط 3، 2004.
- 15- عبد الغفار حنفي – إدارة الأفراد الدار الجامعية 1989.
- 16- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار ال جامعية 2002.
- 17- على محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى 1999
- 18- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب 2001 .
- 19- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جمعة منثوري قسنطينة، 2004.
- 20- علي محمد ربايعه، ادارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2003.

قائمة المراجع

- 21 عمر وصفي عقيلي-ادارة الافراد، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية حلب 2003.
- 22 عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان 1996.
- 23 فؤاد سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، عمان 1989.
- 24 كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط 3، عمان، الأردن، 2004.
- 25 محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2003.
- 26 محمد سعيد سلطان ادارة الموارد البشرية الدار الجامعية لل نشر 2003.
- 27 محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان " السلوك التنظيمي " -الدار الجامعية 1997.
- 28 محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1970.
- 29 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر ط 1 2002.
- 30 مدحت القريشي، تطور الفكر الاقتصادي، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2008
- 31 مصطفى محمود ابو بكر الموارد البشرية – مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية الإسكندرية -2005.
- 32 نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 2010.

المراجع الاجنبية

- 1- B MARTORY ET D.GROZET grh pilotage social et performance dunod 2002 .
- 2- C.L.LEBOYER La motivation dans l'Entreprise "modeles et strategies" ED ORG 2001.
- 3- CHRISTIAN BATAL, gestion des ressources humaines dans le le secteur public, ed organisation paris 1998 t2.
- 4- FRANÇOIS NGOUFACK Coors: politique de remuneration et gestion de la paie .
- 5- J.Gerbier- organisation ed dunod 1986 .
- 6- JEAN DIVERREZ, politique et techniques de direction du personnel ESF paris 83 8eme Ed.
- 7- L. CARDIN, F. GUERIN et F. PIGEYRE, grh: pratique et elements de theorie, 3eme ed dunod, paris, 2007.

قائمة المراجع

- 8- LOIC CADIN,F. GUERIN,F.PIGENRE, gestion des ressources humaines (pratique et element de theorie), editions dunod, 1997 .
- 9- M. DEGUY, Définition de fonctions, évaluation des emplois, Les éditions d'organisation, Paris, 1986.
- 10- MANUEL DE GESTION, vol ii"livre 6" g.r.h" coordonnateur gle armand payan- elipses .
- 11- PERETTI. JM, BARON X, BEAU P., BOUCHER J. P., ressources humaines, ed, d'organisations,paris, 2003
- 12-REYNAUD BENEDICTE – les theories du salaire –fiche n°22 edition la decouverte 1994.
- 13- SALVATOR MAUGERI, theories de la motivation au travail, dunod, paris, 2004.
- 14- Y. SIMON ET P.JOFFRE - encyclopedie de gestion 2eme ed economica 1997

مراجع اخرى

اتفاقية المساواة في الأجور لعام 1951- الدورة الرابعة والثلاثين للمؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية 1951/06/29

عبد الفتاح بوخمخ "مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي" مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة , عدد رقم 15 جوان 2001.

Klatt, L. et al..(1985) Human Resource Management, USA: Bell &Howell Co

<http://www.shura.gov.sa/arabicsite/majalah60/derasa.HTM>

www.geocities.com/f_bal3awi/29.htm

marmix.unil.ch/cgaspoz/fileadmin/cgz/CedricGaspoz_MemoireLicence
_UniNE.pdf

asso-mrh.ifrance.com/asso-mrh/pages%20html/page21.html