



محاضرات مقياس نظام الاجور والحوافز
سنة ثالثة تخصص ادارة الموارد البشرية

Prof Mesghouni Mouna

المحور الاول : مدخل حول الاجور

المقدمة : يعتبر موضوع الاجور التي يتقضاها الافراد من المواضيع الهامة التي لاقت وما تزال تلاقي اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الادارة وخاصة ادارة الافراد، حيث تلعب الاجور دورا بارزا في حياة الافراد والمنظمات، وتساهم في تحسين اداء الافراد ورفع انتاجيتهم. لذلك تعتبر احدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها ان تحفز الافراد لاسيما الوسيلة الاساسية لاشباع رغباتهم المتعددة وخاصة المادية منها. مما يتطلب وجود نظام سليم للاجور مبني على اسس علمية مدروسة انطلاقا من دراسة علمية لتقييم الوظائف.

اولا : المفاهيم والاسس النظرية للاجور

تعتبر الاجور كاداة ووسيلة لقياس ما يبذله العامل من جهد او ما يقدمه من عملا وهذه الاجور تجعل علاقة حسنة وطيبة بين العمال والادارة

1) مفهوم الاجر : ينطوي مصطلح الاجر على مرادفات كثيرة، تستعمل احيانا للدلالة عليه و احيانا للدلالة على مفهوم اخر يرتبط به بشكل من الاشكال :

فالاجر هو كل ما يحصل عليه العامل لقاء عمله ايا كان نوعه، كما يقصد بالاجر كل ما يدخل في ذمة العامل من مال مقابل قيامه بالعمل ايا كان نوعه او الاسم الذي يطلق عليه او صورته. فالاجر يمكن ان ياخذ صورة نقدية او عينية ويمكن تسميته بالاجر او الراتب.

الراتب او المرتب هو مصطلح مرادف للاجر، ويتصف بالرتابة في الزمن وهو اجر يمنح كل مدة زمنية محددة كالشهر او الاسبوع. الدخل : يستعمل الدخل في بعض الاحيان للدلالة على الاجر، الا انه يعتبر اشمل منه، فدخل حسب مفهوم حمداوي هو مجموع ما يدفع للفرد في مقابل قيامه بالعمل المطلوب، وهو يشمل الاجر والمكافآت والمزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد في عمله. مفهوم الاجر بمعناه الاقتصادي الواسع : هو جميع اشكال وانواع المكافاة التي تحصل عليها الموارد البشرية. ومنه تتضمن الاجور الاجر بالساعة او بالاسبوع للعمال الصناعيين والاجور الشهرية مضافا اليها امتيازات اخرى.

مفهوم الاجر بمعناه الاقتصادي الضيق : تستخدم الاجور للدلالة على وسيلة الدفع للافراد العاملين تحت اشراف افراد اخرين مثل العمال الصناعيين او العمال في المحلات التجارية.

تعريف شامل للاجر : هو ذلك المبلغ المالي الذي يتقضاه العامل مقابل العمل الذي يؤديه والذي يقدمه لصاحب العمل، ويدفع للفرد بالساعة او اسبوعيا او شهريا ويشمل على كافة العناصر المالية والعينية المقدمة من طرف صاحب العمل للعمل لقاء ما يقدمه له هذا الاخير من جهد عضلي او فكري في وقت معين وما يحققه له من نتائج واهداف.

الاجور WAGES هي ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للافراد لقاء الاعمال التي يقومون بها في المنشأة بغض النظر عن اية امتيازات اخرى، بحيث تمكنهم من تامين احتياجاتهم الاساسية بالدرجة الاولى، وتمكنهم من الادخار الذي يمكنهم من الاستثمار، بحيث تكون قادرة على تحفيز الافراد لبذل المزيد من الجهد لانتاج افضل كما ونوعا، او على الاقل المحافظة على مستوى الانتاج الحالي ونوعيته، دون الحاق الضرر بالمنشأة او الافراد.

المسميات التقنية والمهنية للاجر :

الاجر القاعدي Le Salaire de Base حسب M.le Berre 2003 يعرف بأنه " المبلغ المخصص الذي سيدفع للعامل عند توظيفه نظير عمله المقدم "، ويتواجد المبلغ المالي المقابل لكل اجر قاعدي عادة بعقد العمل والاتفاقيات الجماعية او في القوانين المنظمة لعلاقات العمل، وهو يعتبر اساسا لحساب بعض المنح والعلاوات الاخرى. فالاجر القاعدي هو بمثابة مرجع لحساب المنح والعلاوات الاخرى، ويجب ان تحدد طريقة وطبيعة حساب الاجر القاعدي بشكل مسبق.

الاجر الاساسي **Le Salaire de Poste** وهو عبارة عن الجمع بين الاجر القاعدي وعلاوة الاقدمية.

الاجر الخاضع للاقتطاعات الضمان الاجتماعي **Le Salaire Cotisable** ويجمع الاجر القاعدي وبعض من المنح والعلاوات الخاضعة للاقتطاعات الضمان الاجتماعي التي تحددها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل.

الاجر الخاضع للضريبة **Le Salaire Imposable** ويجمع بين الاجر القاعدي وبعضا من المنح والعلاوات الخاضعة للضريبة التي تحددها التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل.

الاجر الكلي **Le Salaire Global** ويجمع بين الاجر الاساسي وكل المنح والعلاوات دو استثناء.

الاجر الصافي **Le Salaire Net à Payé** وهو الاجر الكلي بعد طرح اقتطاعات الضمان الاجتماعي والاقتطاعات الضريبية (الضريبة على الدخل الاجمالي).

(2) نظريات الاجور :

تعكس مختلف هذه النظريات محاولات من اجل وضع اطار معين اقتصادي يفسر من خلالها الاجر، وذلك بما يتماشى مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة وبكل ما يتعلق بالاديولوجيات المتبعة من طرف كل مفكر اقتصادي.

اولا : النظريات القديمة

1- نظرية حد الكفاف حسب كيسناي وادم سميث وريكاردو وماليس : برزت هذه النظرية في منتصف القرن الثامن عشر وهذا نتيجة للظروف القاسية التي كان يعيشها العمال، خاصة عند ظهور الصناعة.

تستند هذه النظرية على مستوى معين، وهو حد الكفاف بحيث لا يجب للاجر ان يتجاوز هذا الحد الذي يسمح بالمحافظة على العمال في خدمة ارباب العمل. وقد اوضح كيسناي زعيم هذه المدرسة الاقتصادية هذا المبدأ في قوله : " ان معدل الاجور اذا انخفض عن الحد الادنى الذي يتناسب وحد الكفاف يبدأ العمال في الهجرة وبذلك يقل عرض العمل وترتفع الاجور الى مستوى الكفاف مرة اخرى".

الا ان كيسناي لم يتعرض الى حالة الوفاة او التقليل من النسل عند انخفاض الاجور. حيث :

➤ اذا انخفض هذا الاجر تحت هذا المستوى، فيؤدي الى ظهور الفقر ومنه المجاعة التي تسبب في ظهور امراض تؤدي الى الموت، وبالتالي يؤدي الى انخفاض عدد العمال مما يؤدي الى عدم تغطية احتياجات مناصب الشغل المعروضة.

➤ وارتفاع الاجور الى مستوى اعلى من حد الكفاف، يؤدي الى تحسن الظروف المعيشية فيزداد عددالعمال وبالتالي يحدث انخفاض في الاجور عن مستوى حد الكفاف وبالتالي الى نقص الولادات وهكذا.

جاءت المدرسة الاقتصادية التقليدية **Classique** الإنكليزية (دافيد ريكاردو وآدم سميث [ر. سميث (آدم-)] لتضطرب بين نظرية حد الكفاف وبين الاعتقاد بان معدل الاجور يتحدد وفقا لعرض وطلب العمل حسب ادم سميث.

وقد ذهب دافيد ريكاردو **David Ricardo** إلى أنّ مستوى توازن الأجور يتعادل مع الحد الأدنى الضروري للحياة، فقد مثل **العمل** كالشيء الذي يباع ويشترى، حيث تزيد كميته كما له ثمن طبيعي واخر سوقي وان الثمن الطبيعي للعمل هو الذي يجعل معيشة العمال في مستوى الكفاف الذي يسمح لهم باستمرار طبقتهم دون زيادة او نقصان.

حيث حسب دافيد ريكاردو **David Ricardo** عندما يرتفع ثمن العمل في السوق فان عرض العمل يزداد وبالتالي تنخفض الاجور الى حد الكفاف والعكس صحيح.

وانطلاقاً من نظرية ريكاردو هذه صاغ لاسال **F. Lassalle** قانون الأجور وطور ماركس نظريته في العمل والأجر، إذ فرق بين العمل الضروري الذي ينتج العامل في أثنائه تعرف بقيمة قوة عمله ويتقاضى مقابله أجراً، والعمل الزائد الذي يعود إنتاجه إلى الرأسمال مالك وسائل الإنتاج .

كتب **طوماس روبر مالتس سنة 1798** ان المشكل الاساسي للانسانية حول مبدا السكان مرتبط بكون ان قدرتها على التناسل اكبر من قدرتها على الانتاج. وان السكان يتزايدون بمعدل اسي والانتاج يتزايد بمعدل خطي ومن هنا نصل الى نتيجة مفادها ان الاحتياطات تفوق دائما الامكانيات.

2- **نظرية رصيد الاجور** : هذه النظرية هي مكملة لنظرية حد الكفاف وهنا نجد ان معدل الاجور يكون تبعا لهذه النظرية ويتوقف على العلاقة بين عدد السكان ورأس المال، وزيادة السكان مع ثبات المال (المخصص للاجور) يؤدي الى زيادة عرض العمل ومنه انخفاض الاجور.

وقد اشاد واكد جامسيل **Jamesille** الى ان عدد السكان يزيد بمعدل يفوق زيادة رأس المال، خاصة اذا تذكرنا ان عائد رأس المال يميل الى النقص باستمرار نتيجة زيادة كمية منه في الانتاج (قانون تناقص) وبذلك يقل الرصيد السنوي الذي تتكون منه المذكرات، وبذلك يرى ميل ان هناك اتجاه قوي ومستمر نحو انخفاض الاجور.

3- **النظرية الماركسية** : الماركسية نظرية فلسفية اقتصادية يؤلف الاقتصاد السياسي جزءاً رئيساً فيها، وتعد هذه النظرية الاقتصادية متكاملة تعالج آلية التطور والتوازن الاقتصاديين، كما تعتبر نظرية القيمة الزائدة (فضل القيمة) حجر الزاوية في النظرية الاقتصادية الماركسية.

يتحدد الاجر الطبيعي بكمية العمل اللازم اجتماعيا لإنتاج وسائل العيش الضرورية لاستمرار الطبقة العاملة، ولتحديد قوة العمل حسب هذه النظرية فان العامل في المؤسسة الرأسمالية يتكون من جزئين :

➤ احدهما يدفع عنها الاجور.

➤ الاخر يقوم به العامل دون ان يتقاضى عليه اجرا والفرق بين الاجرين سماه ماركس بالقيمة الفائضة.

وبالتالي الاجر حسب النظام الرأسمالي يتم وفق تقسيم وقت العمل الى عمل ضروري وعمل فائض ويدفع للعامل سوى المقابل لجزء من عمله.

اذن حسب ماركس يقسم عمل العامل إلى قسمين:

➤ **العمل الضروري** : وهو الوقت الذي يصرفه العامل في العمل كي ينتج قيمة المواد الضرورية اللازمة لمعيشته ومعيشة أفراد أسرته، أي لتجديد قوة عمله.

➤ **العمل الزائد** : وهو الوقت الذي يمضيه العامل في العمل زيادة على وقت العمل الضروري وفيه ينتج القيمة الزائدة أو فضل القيمة التي تعود إلى صاحب العمل مالك وسائل الإنتاج.

من هنا فإن النظرية الماركسية على الرغم من التقارب الملاحظ بينها وبين بعض النظريات الاقتصادية في ربط الأجور بالحد الأدنى الضروري اللازم لمعيشة العامل، فإنها تختلف عنها في تفسير مستوى الأجور وفي تفسير النتائج المترتبة على ذلك. تنطلق النظرية الماركسية الاقتصادية من أن التبادل (البيع والشراء) يتم بين سلع متساوية القيمة وأن الأجر هو قيمة السلعة التي يبيعها العامل إلى صاحب العمل وهو قوة عمله أو قدرته وأهليته للعمل. وهكذا فإن العامل لا يبيع الرأسمالي عمله بل يبيعه قدرته على العمل، أي قوة عمله، لأن العامل بذاته ليس سلعة قابلة للتبادل للأسباب التالية:

. إن لكل سلعة قيمة، والعمل ليست له قيمة بذاته ذلك أن القيمة هي العمل المجرد المتجسد في السلعة، والذي يظهر في عملية التبادل. وهكذا يكون من غير المقبول الحديث عن قيمة العمل بذاته، وهو ليس سلعة منفصلة قائمة بذاتها.

. إن السلعة موجودة فعلاً قبل دخولها عملية التبادل أما العمل فهو غير موجود في لحظة عملية البيع والشراء وإنما الموجود بحوزة العامل هو قدرته على العمل وهي التي يبيعها إلى صاحب العمل.

. إن عملية بيع العمل وشرائه تتناقض بالضرورة مع القوانين الاقتصادية الفاعلة في الاقتصاد الحر. فإذا عُدَّ العمل سلعة، يجب أن يدفع ثمنه كاملاً بحسب قوانين التبادل السلمي. وإذا حدث ذلك فلا يستطيع صاحب العمل الحصول على أية قيمة إضافية. وهذا يتناقض مع سعي الرأسمالي وراء الربح. لذلك ترى الماركسية أن ما يبيعه العامل هو قوة عمله التي تتحدد قيمتها وفقاً لقانون القيمة. وبذلك يكون الأجر شكلاً متحولاً لقيمة قوة العمل. وتتحدد قيمة قوة العمل، كقيمة أية سلعة أخرى، بكمية العمل الاجتماعي اللازم لإنتاجها [ر. القيمة]. ولما كانت قوة العمل سلعة ذات صفات خاصة وإنتاجها وتجديدها مرتبطين بوجود الشخص الذي يحملها وحياته ويتحققان بإشباع حاجات العامل فإن قيمة قوة العمل هي قيمة جميع السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات العامل من أجل معيشته وتجديد قوة عمله، ويكون أجر العامل معادلاً لثمن جميع السلع والخدمات اللازمة لتجديد قوة عمله، ويكون الأجر شكلاً متحولاً لقيمة قوة العمل.

وعلى الرغم من التشابه بين النظرية الماركسية في الأجور ونظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة فهما تختلفان فيما بينهما، فالأخيرة تقصر حاجات العامل على السلع المادية في حين تدخل النظرية الماركسية في حساب قيمة قوة العمل، في مكونات الأجر، العنصر التاريخي والأخلاقي، إذ يجب أن يتطور مستوى الأجور بما يتفق مع مستوى النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي. وقد عارض ماركس صراحة في كتابه «نقد برنامج غوته» قانون الأجور الحديدي الذي طرحه لاسال. فهو يرى أن قيمة قوة العمل ترتفع مع الزمن بسبب التقدم الاقتصادي وارتفاع المستوى الثقافي ومستوى الرفاه، وكذلك بسبب إدخال سلع استهلاكية جديدة، وبسبب

تزايد شدة العمل ووتيرته نتيجة إدخال أساليب جديدة في تنظيم العمل، مما يجعل العامل مضطراً إلى صرف مجهود عضلي وذهني أكبر، وبالتالي حاجته إلى الراحة والاستجمام، وكل ذلك ينعكس زيادة في قيمة قوة العمل، وفي الأجر الذي يجب أن يكون معادلاً لها.

النظريات الليبرالية في الأجور: تنطلق النظريات الليبرالية في الأجور من مبدأ الحرية الاقتصادية القائم على أساس أن آلية السوق هي المنظم الوحيد للأسعار والمحدد للنشاط الاقتصادي . وتقوم هذه النظريات على عدم التفريق بين العمل وقوة العمل، وهي تعالج الأجر على أنه ثمن العمل الذي يبيعه العامل من صاحب العمل، وهكذا يرى الاقتصاديون الليبراليون أنصار الحرية الاقتصادية أن العامل يبيع كمية معينة من العمل، أي عدداً من ساعات العمل اليومية، مقابل أجر نقدي أو عيني يتفق عليه فردياً أو جمعياً مع صاحب العمل بجرية تامة أو بتدخل من الحكومة أو المنظمات الأخرى ورعايتها.

ويختلف الاقتصاديون الليبراليون فيما بينهم حول عوامل تحديد الأجر، فقد ظهرت عدة نظريات في هذا الشأن منها:

نظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة: يرى أنصار هذه النظرية أن مستوى الأجور يتحدد بما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل في الحد الأدنى. ويقولون إن حركة العرض والطلب في سوق العمل كفيلة بالمحافظة على الأجور مدة طويلة في مستوى الحد الأدنى للمعيشة اللازم للمحافظة على حياة العامل. وواضع أسس هذه النظرية هو الاقتصادي الفرنسي تورغو **Turgot** وتبناها في منتصف القرن التاسع عشر الاقتصادي والرعي العمالي الألماني لاسال ودافع عنها وسماها «القانون الحديدي للأجور». وبحسب هذا القانون إذا ارتفع مستوى الأجور عن الحد الأدنى الضروري للحياة وتحسنت الحالة المعيشية للعمال فإنهم يميلون إلى التزاح فتكثر بذلك الولادات، ويزداد عدد العمال ويزداد بالتالي عرض العمل في السوق، مما يقود إلى انخفاض مستوى الأجور إلى الحد الأدنى الضروري للمعيشة أو حتى إلى أدنى منه مؤقتاً. ولكن الأجور لا يمكن أن تبقى مدة طويلة في مستوى أقل من الحد الأدنى الضروري للمعيشة لأن العمال، في هذه الحالة لا يستطيعون إعالة أسرهم فيحجمون عن الزواج وتقل الولادات فينخفض عرض العمل في السوق وترتفع الأجور إلى مستواها السابق أو إلى أعلى منه. وهكذا فإن حركة العرض والطلب في سوق العمل تجعل الأجور، في رأي أنصار هذه النظرية، تراوح في حركتها حول مستوى الحد الأدنى الضروري للمعيشة، أي ما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل.

نظرية إنتاجية العمل: تنبثق هذه النظرية من النظرية العامة لتوزيع الدخل القومي في الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق، إذ تنطلق نظرية التوزيع من فرضية أثمان عوامل الإنتاج، التي تزعم أن كل من يشترك في الإنتاج يحصل على نصيب منه يعادل إنتاجيته، أي بمقدار إسهامه في تكوين ذلك الإنتاج. لما كان الأجر، بحسب أنصار هذه النظرية، هو ثمن العمل، فإن العامل يحصل على الثمن الكامل للعمل الذي يقدمه، ويتحدد مستوى الأجر مباشرة بإنتاجية العمل. وقد وضع الاقتصادي الفرنسي جان باتيست ساي **Jean- Baptiste Say** أساس نظرية إنتاجية العمل، إذ رأى في الأجر مكافأة على الخدمة الإنتاجية التي يقدمها العامل، وبالتالي فإن العامل يحصل على أجر يعادل إسهامه في تكوين الإنتاج. وفي أواخر القرن التاسع عشر حلت نظرية «القيمة - المنفعة» محل نظرية «القيمة - التكلفة»، وترتب على ذلك فهم جديد بأنه ليست للسلعة قيمة إلا إذا كانت تحمل قيمة استعمالية نافعة ومطلوبة في السوق. وليس لعوامل الإنتاج - والعمل أحد عوامل الإنتاج - إلا قيمة مشتقة من قيمة السلع التي

تسهم في إنتاجها. وبالتالي فإن ما يحدد الأجر هو إنتاجية العمل، أي ما يعادل نصيب العمل في تكوين الإنتاج. وفي بداية القرن العشرين طور عدد من الاقتصاديين ج.ب. كلارك **J.B. Clark** وفون فيزر **Von Wieser** وهانس ماير **Hans Mayer** هذه النظرية فقالوا: إن ما يحدد الأجر ليس إنتاجية العمل بصورة مطلقة بل إنتاجية وحدة العمل الأخيرة أو الإنتاجية الحدية [ر. الإنتاجية] ويقول كلارك إنه في كل فروع الإنتاج يمارس قانون المردود المتناقص [ر. المردود] عمله إذ يتزايد الإنتاج بمعدلات أقل من تزايد العمل الحي المصروف في إنتاجه، وإنتاجية وحدة العمل الأخيرة هي الإنتاجية الحدية للعمل، وهي التي تحدد مستوى الأجر فيميل الأجر إلى التطابق مع الإنتاجية الحدية للعمل.

النظرية الاجتماعية للأجر: يرى أنصار هذه النظرية أن الأجر أداة من أدوات توزيع الدخل القومي وبالتالي فإن مستوى الأجر في أي بلد يتحدد بعاملين اثنين: الأول إنتاجية العمل الاجتماعي التي تحدد الناتج الإجمالي الذي يتم اقتسامه بين الطبقات الاجتماعية من جهة، والثاني الوزن الاجتماعي للطبقة العاملة الذي يحدد نصيب العمال من الناتج من جهة ثانية. ولا تختلف هذه النظرية في جوهرها عن نظرية الأجر المنظمة أو نظرية الأجر التفاوضية فكلاهما تفسران مستوى الأجر بمدى قدرة التنظيم النقابي على ممارسة الضغط سواء على منظمات أرباب العمل أو على الحكومات والأحزاب السياسية.

نظرية الأجر المنظمة: إن جميع نظريات الأجر السابقة لم تستطع بيان الأساس الحقيقي لتحديد الأجر، وقد بينت أحداث القرنين التاسع عشر والعشرين تزايد قوة الطبقة العاملة السياسية وتأثيرها الكبير في الحياة السياسية والاقتصادية في كل البلدان الصناعية المتقدمة، كما شهدت مستويات الأجر بالمقابل قفزات لا يمكن تفسيرها بتحسين الإنتاجية أو بتغير الحد الأدنى الضروري للمعيشة، مما أفسح في المجال أمام تطوير النظرية الاجتماعية للأجر إلى نظرية الأجر التفاوضية (اتفاقيات الأجر الجماعية) أو نظرية الأجر المنظمة. وبحسب هذه النظرية يتحدد الأجر بطريق التفاوض الفردي بين العامل ورب العمل. ولأن العامل الفردي في موقف تفاوضي ضعيف، وبسبب زيادة دور المنظمات النقابية العمالية، فقد أصبح مستوى الأجر يتحدد بالمفاوضات بين منظمات أرباب العمل والنقابات العمالية. وبسبب أهمية كتلة الأجر وتأثيرها في حسن سير الاقتصاد الوطني، ودورها المتزايد في تنشيط الاستهلاك وتحقيق التوازن على مستوى الاقتصاد الكلي، إضافة إلى الأضرار الكبيرة التي تلحقها الإضرابات العمالية في حال عدم الاتفاق بين النقابات وأرباب العمل على مستوى الأجر فقد راحت السلطات العامة تتدخل في المفاوضات وتقوم بدور المنظم لمستويات الأجر في كثير من الأحيان.

ثانيا : انواع وطرق دفع الاجور والرواتب

1) انواع الاجور

توجد انواع مختلفة وتقسيمات منباينة للاجر، ويظهر التباين من خلال الجوانب الاقتصادية المختلفة، اذ سنكتفي بذكر التسميات الاكثر شيوعا :

الاجور من الناحية الاقتصادية والاجتماعية

- **الاجر النقدي (الاسمي)** : هو مقدار من المال يتحصل عليه العامل مقابل تأدية عمله في فترة زمنية معينة، وهو لا يعبر على القوة الشرائية للنقود التي قد يحصل عليها مقابل عمله، كما لا يعكس هذا الاجر مستوى انتاجية الفرد.
- **الاجر الحقيقي** : وهو عكس الاجر الاسمي، فهذا الاجر يعبر عن كمية السلع والخدمات التي يرغب العامل الحصول عليها مقابل اجره النقدي وبالتالي فهو يعكس المستوى المعيشي للعامل كونه يتوقف على مستوى الاسعار الذي يكون في الغالب غير معروف وبالذقة المرغوبة، ومنه فهو ناتج قسمة الاجر النقدي على مستوى الاسعار.
- **الاجر الجاري والاجر الطبيعي** : يتحدد الاجر الجاري في الاجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل بين العرض والطلب، بينما يتحدد الاجر الطبيعي في الآجال الطويلة فهو الاجر الذي يسمح للعامل بالبقاء على قيد الحياة مستوى الكفاف.
- **الاجر التأشيرى** : ويتم تأشير الاجور من خلال ربط مستوى الاجور بالمستوى العام للاسعار وهذا من اجل ابراز الاثار السلبية للتضخم على الاجور بغية المحافظة على القدرة الشرائية للأجور.

الاجور من الناحية الادارية

- **الاجر حسب المؤهلات المهنية** : وينظر لهذا الاجر بداخل المؤسسة، اذ يتم وصف وتحليل العمل بالأخذ بعين الاعتبار صعوبة ونوعية المهام، يسعى التحليل الى وضع فئات مهنية تتعلق باجر معين وهذا بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص الجسمانية واليدوية والثقافية التي يتطلبها كل عمل بالإضافة للأخطار والصعوبات الناجمة عن ممارسة ذلك العمل كما يأخذ في الحسبان الفوارق في مجهودات الافراد ذوي المنصب.
- **الاجر حسب الوقت** : يتغير هذا الاجر حسب عدد ساعات العمل والايام او الشهور التي اشتغل فيها العامل وهذا الاجر ليس له علاقة مباشرة مع الكمية المنتجة من طرف العامل بحيث انه على هذا الاخير احترام لبعض المقاييس العمل من حيث الكمية والنوعية.
- **الاجر حسب المردودية** : تطور هذا النوع من الاجور في ظروف اين كانت مراقبة العمل المنجز ، ويتعلق هذا الاخر مباشرة بالانتاجية

(2) طرق تحديد الاجور والرواتب : هناك العديد من الطرق التي بموجبها تجدد الاجور يذكر منها

اولا : طريقة الاجر على اساس الزمن في العمل

تعتبر نظم الأجور التي تدفع على أساس الزمن شائعة الاستخدام في اغلب المنظمات وخاصة في المنظمات والمؤسسات ، و المعيار الزمني المستخدم في احتساب الأجر قد يكون الساعة، أو اليوم، أو الأسبوع، أو الشهر، أو السنة، وذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج و جودته. و قد جرت العادة حسب هذا النظام ان يحدد معدل اجر الساعة الواحدة كأساس في احتساب الأجر الكلي، أما إذا استدعي الأمر ان يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة , فيعطي أجرا إضافيا عن كمية العمل الإضافية ، وفقاً لمعدل الأجر الأساسي أو وفقاً لمعدل خاص , قد يزيد عادة عن المعدل الأول.

الاجر المستحق = عدد الساعات (الايام الاصلية) x معدل اجر الساعة(اليوم)

بحيث تكون هذه الاجرة على اساس الزمن الفعلي للعمل، وبالتالي فان نظام الاجر على اساس الزمن يتطلب تطبيق نظام فعال لرقابة على شاط العمال حتى يمكن حصر الوقت الضائع ويأتي ذلك عن طريق عنصرين:

- تحديد الزمن المعياري حتى يمكن كشف العامل البطيء ومحاولة تدريبه او نقله الى عمل اخر يناسبه .
- تطبيق نظام البرامج الزمنية حتى تتدفق اوامر الانتاج تبعا على العامل حتى يمكن شغل وقته بالكامل ومن ميزات يعتبر نظام الأجر الزمني ملائما أكثر من غيره في الحالات التالية:
- عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد علي حدة، وبالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد ونتاج أدائه.
- عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية أكبر من اعتبارات الكمية، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه.
- عندما يكون العمل غير منتظم باستمرارية لأسباب لا علاقة للعاملين بها.
- وهذا وتحقق الأجور الزمنية المزايا التالية:
- تضمن للعاملين دخلاً محددًا و معروفًا يمكن ان يكون أساس لأسلوب حياته و تصرفاته.
- سهولة احتساب و فهم و استخدام مثل هذه الطريقة سواء من قبل الإدارة , أم من قبل الأفراد.
- ثانيا : طريقة الاجر على اساس عدد الوحدات الانتاج :

بالرغم من ان طريقة الدفع علي أساس الإنتاج تعتبر من أقدم النظم لدفع الأجور فأنها مازالت تحظى باهتمام كبير من قبل الإداريين والباحثين لصلتها المباشرة بإنتاجية الفرد، وأساس هذه النظم يقوم علي ربط مقدار الدخل الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج أو كمية الأداء التي يحققها. وبذلك فان الفرد يشترك في الحصول علي جزء من ناتج أدائه فإذا زادت كمية الإنتاج يزداد عائد الفرد من الأجر، والعكس فإنه يتحمل العبء بانخفاض أجرة إذا انخفضت إنتاجيته. وبمقتضى هذه الطريقة يكون حساب الاجر المستحق:

الاجر المستحق = عدد الوحدات المنتجة x معدل اجر الوحدة

- تحقق نظم الأجور علي أساس الإنتاج مزايا لكل من العامل و المنظمة ، فبالنسبة للعامل :
- ✓ يجد في هذه النظم وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته.
 - ✓ حثه على الابتكار والإبداع في إيجاد أفضل السبل والوسائل التي من شأنها ان ترفع من مستوى أدائه.
 - ✓ شعوره بعدالة أجره لأنه يعكس الجهد الذي بذله.

أما بالنسبة للمنظمة :

- ✓ فيمكن ان تكون نظم الأجور علي أساس الإنتاج أفضل وسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ تخفيض مستوى التكلفة والتوفير في جهود الإدارة.
- ✓ إذ تنتقل مسؤولية العمل والإنتاج إلي الأفراد الذين يرغبون في الحصول علي أجور مرتفعة.
- ✓ تقدم هذه النظم التسهيلات كبيرة للإدارة في احتسابها لتكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج، حيث ان الأجور في مثل هذه الحالة تعتبر كليا نفقات متغيرة يتم تحميلها مباشرة علي تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج.

أما عيوب هذه النظام فتكمن في:

1. تقلل هذه النظم من فاعلية الإدارة في التفكير بإيجاد الوسائل الفعالة للرفع من معدلات الكفاءة الإنتاجية, اعتقاداً منها ان الكفاءة يمكن ان تصل إلي معدلات مرتفعة بصورة تلقائية علي أساس ربط الأجر بالإنتاج.
2. قد يؤدي استخدام نظم الأجور علي أساس الإنتاج إلي زيادة الهدر في الموارد و تشغيل الآلات والتجهيزات بأكثر من طاقتها, وذلك نتيجة توجه الأفراد لزيادة حجم الإنتاج بشتى السلب والوسائل, دون أي اعتبار لجودته, بقصد الحصول علي أجور مرتفعة.
3. قد تعمل هذه النظم بصورة عكسية بالنسبة لشعور الأفراد بالرضا, وذلك عندما تكون وسائل العمل قديمة ومنخفضة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلي انخفاض مستوى أداء الأفراد لأسباب خارجة عن إرادتهم.
4. أن المغالاة في استخدام نظم الأجور علي أساس الإنتاج باعتبارها وسيلة لحث الأفراد علي زيادة إنتاجيتهم قد يكون خاطئاً مما يؤدي إلي نتائج غير مرغوب فيها , فلقد دلت التجربة ان الأجر ليس هو الحافز الوحيد لزيادة الإنتاجية, و إذا اعتبر كذلك فلا بد من توفر شرطين أساسيين فيه هما:
أ- وجود رغبة لدي الفرد في تحسين مستوى دخله .
ب- وجود مقاييس تضمن بدقة ربط مستوى الأداء بمعدل الأجر.

ثالثاً : نظام الاجور التشجيعية

يختلف نظام الاجور التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في انه يهدف الى تشجيع الافراد لتحسين ادائهم في العمل لزيادة انتاجيتهم, وذلك بالاعتماد على عدة طرق, وتشمل الاجور التشجيعية على بعض خصائص نظام الدفع على اساس الزمن, وبعض خصائص نظام الدفع على اساس الانتاج. وتقوم الاجور التشجيعية على مجموعة من الاسس اهمها :

- ✓ تحديد زمن معياري للانتاج.
- ✓ تحديد معدل معياري للانتاج.
- ✓ الدفع على اساس المعدلات العادية للاجر للافراد الذين لا يصلون الى المعدل المعياري للانتاج.
- ✓ الدفع على اساس اعطاء اجر اضافي تشجيعي للافراد الذين لا يتجاوزون المعدل المعياري للانتاج.

(3) الاعتبارات الرئيسية للأجور

انطلاقاً من اهمية الاجور بالنسبة لمورد البشري والمؤسسة والمجتمع نستطيع القول بان هناك مجموعة من الاعتبارات التي تنطوي عليها الاجور, وقد حددها **Belcher** بانها اعتبارات اقتصادية واجتماعية ونفسية وسياسية واخلاقية :

الاعتبارات الاقتصادية : الاجر عملة لها وجهان, الاول يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل والثاني يمثل الدخل بالنسبة للعامل. يمثل الاجر لصاحب العمل السعر الذي يجب ان يدفعه مقابل توظيف احد عوامل الانتاج وبهذا المعنى يكون المدفوع مقابل خدمات الفرد عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كاي عملية شراء حيث يحاول المشتري او يحصل على اكبر كمية او اعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود.

الاعتبارات السياسية : تنطوي على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الاجور المطبقة في البلد من خلال القوانين واللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق بالاجور، حيث تستطيع الدولة ومن خلال اتباع سياسة محفزة للافراد يدفع بموجبها اجور مرتفعة، ان تساهم في تحسن علاقاتها معهم.

الاعتبارات الاخلاقية : تنطوي هذه الاعتبارات على مدى تأثير المستوى الاخلاقي للافراد بالاجور التي يتقاضاها وعلى العدالة في توزيع الاجور والمساواة فيما بين الافراد وذلك بالنسبة لبعض الاعمال، بالتالي يجب ان تساهم الاجور في المحافظة على السوية الاخلاقية للافراد والعمل على رفعها وتصحيحها ، لان انخفاض الاجور قد يدفع الافراد الى سلوك غي اخلاقي كالرشوة او استغلال الوظيفة لاغراض خاصة.

الاعتبارات النفسية : ان اداء الافراد يتاثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من اهمها العوامل النفسية التي تؤثر سلبا او ايجابا على هذا الاداء، وهذه العوامل النفسية تتاثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات اهمها الاجور، وبالتالي بقدر ما تساهم فيه الاجور في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للافراد بقدر ما تمكنهم من تحسين ادائهم في العمل، فاذا كانت الاجور غير قادرة على تامين احتياجات الافراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتامين متطلباتهم مما يؤثر سلبا على ادائهم في العمل وبالتالي على النتائج المتوقعة تحقيقها منهم.

اولا : السياسة الاجرية

تعتمد المؤسسات المعاصر مهما كانت نوعها الى تخصيص هيكلية بتسيير الموارد البشرية وتعني توفير المورد البشري الكفاء لكل الهياكل الاخرى داخل المؤسسة، مع ضمان الظروف الملائمة لعمله وتنميته والحفاظ عليه، ولا يتأتى ذلك الا بتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة من طرف الادارة العليا، وهذه الاخيرة التي تصب بدورها في تحقيق الاستراتيجية العامة للمؤسسة. تهتم سياسات الموارد البشرية بتوفير المناخ التنظيمي الملائم للعمل، وفي الغالب تقسم سياسات الموارد البشرية الى سياسات تهتم بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال ممارسة عدة مهام وانشطة ومن اهمها تخطيط الموارد البشرية ؛ وتوصيف وتحليل الوظائف والاستقطاب والانتقاء والتعيين والتدريب والتكوين وتنمية الكفاءات وتسييرها وتسيير المسار المهني والاجور والمكافآت. وسياسات تهتم بالتسيير للموارد البشرية وذلك من خلال ممارسة مهام متعلقة بالسيرورة اليومية لنشاكل هيكلية الموارد البشرية كتسيير العطل والغيابات والتسيير الاجتماعي والعلاقات الصناعية وتسيير الاجور.

1- مفهوم السياسة الاجرية

تعرف السياسة الاجرية حسب **S. Guerrero 2014** على انها مجموع الترتيبات الخاصة بالتعويضات والمكافآت في مؤسسة ما، وتمثل قيمة نقدية للعاملين. كما انها تشمل اشكال اخرى للتعويضات غير المباشرة كالامتيازات العينية، وكل الاعانات المالية التي تمنحها المؤسسة لعاملها. كما تشير الى المعايير والادلة التي تحدد اتجاه المنظمات حول مستوى الاجر الذي ينطبق على جميع العاملين في هذه المنظمات. حسب الدراسة التي قام بها كلا من **B.Martory et D.Crozet 1989** فان السياسة الاجرية في المؤسسة يجب ان تعتمد على ثلاثية متوازنة تتمثل فيما يلي :

تأثير المحيط الخارجي :ور الدولة، المنافسة وسوق العمل بالخصوص.

العدالة الاجرية الداخلية : مع الاخذ بعين الاعتبار ثقافة المؤسسة والقيم السائدة فيها.

مراقبة تطور الكتلة الاجرية : المردودية الاداء الاقتصادي والتوازن المالي.

هناك ثلاث قوى تتحكم في بناء السياسة الاجرية، عنصران داخليان يهتم **العنصر الاول** بتحقيق تطلعات العاملين في بناء سياسة اجرية عادلة، تعتمد على الكفاءة والاداء ونظام تصنيف فعال، و**العنصر الثاني** يهتم بالاداء المالي للمؤسسة من خلال المراقبة المحكمة والمستمرة للكتلة الاجرية، التي في غالب الاحيان ما تحدد المردودية المالية للمؤسسة وذلك من خلال مراقبة مؤشر نسبة الكتلة الاجرية من رقم الاعمال، اما **العنصر الثالث** فهو عنصر خارجي ويتمثل في التأثيرات التي يخلفها المحيط الخارجي على المؤسسة، خاصة سوق العمل ومستوى الاجور الذي يفرضه.

2- ابعاد السياسة الاجرية : هناك عدة ابعاد يمكن ان تحدد السياسة الاجرية المنتهجة من طرف المؤسسة، فالبعد

الاقتصادي يفرض نفسه، وتكاليف الانتاج وحجم الانتاج ورقم الاعمال يحددان القرارات الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في سياستها الاجرية، من حيث :

✓ **مردودية العمل المنجز** : العمل المنجز هو المبرر و الغاية الاساسية لتوظيف العاملين، والي يعبر عنه بالعائد الاقتصادي المتمثل في قيمة مالية التي نلمسها في رقم الاعمال المحقق.

✓ **التغير الجغرافي** الذي يحدد مستوى الاجور من منطقة الى اخرى ومن بلد الى اخر، حيث يختلف اجر الساعة من بلد لآخر ومن منطقة جغرافية الى اخرى.

✓ **تكلفة قوة العمل** التي تحدد الفائدة من استبدال الراس المال البشري بالرأسمال التقني ، حيث تشكل ظاهرة الاستبدال الرأسمال التقني البشري محل الباحثين والدارسين والتطبيقات، فالمكننة اصبحت تمثل هاجسا امام مناصري توظيف العنصر البشري، فهم يسعون لتوضيح ميزاته وايجابياته، بالمقابل هناك من يدعو الى ادخال التقنية والالة في كل أنشطة المؤسسات، وفي جميع مراحل العمل بدون استثناء، مبررين ذلك بالتكلفة المنخفضة للمكننة والتكنولوجيا.

✓ **البعد والاطار القانوني** المحدد من طرف الدولة يعتبر بعدا مهما في تحديد السياسة الاجرية، كذلك الاتفاقيات الجماعية والاتفاقيات التي تبرمها المؤسسة.

3- العوامل المؤثرة في السياسة الاجرية : تخضع السياسة الاجرية الى ثلاثة عوائق ادارية :

➤ العقلنة في الميزانية والمرتبطة بمراقبة الكتلة الاجرية.

➤ الجذب الخارجي والمتمثل في سوق العمل وقدرة المؤسسة على التوظيف.

➤ العدالة الداخلية التي تضمن تحفيز الموارد البشرية المتاحة.

4- الاطراف المؤثرة بالسياسة الاجرية : تتضمن سياسة الاجور توزيع القيمة المضافة التي تم انشاؤها بين الاطراف

المشاركة في النشاط، كما تعتبر القيم المضافة بالضرورة نتيجة العلاقات الصراع والسلطة بين المؤسسات والعاملين بها، بحيث يسعى كل طرف لإضافة الشرعية على ملكيته للقيمة المضافة التي تم انشاؤها. وبمنك حصر الاطراف الفاعلة والمؤثرة في السياسة الاجرية في ما يلي :

4-1 المسيريون : ان ظهور المؤسسات الضخمة ادت الى بروز المسيريون كفئة مهنية خاصة ومميزة، اعتبرت كحد فاصل بين

المساهمين والعمال، فمدراء المؤسسات الاجراء غير المساهمين والمعنيون من قبل المساهمين واصحاب المصالح، يبحثون دائما الى محاولة الحصول على بعض من القيمة المضافة التي تم انشاؤها على حساب المساهمين والعاملين، ذلك التباين في المعلومات الذي يستفيد منه المسيريون دائما يخلق اشكالية استكشفت من طرف نظرية الوكالة وممارسة تقسيم الاسهم والسندات من اجل تقريب المصالح بينهم وبين المساهمين في راس المال.

4-2 وسائل الاعلام : ان التغطية الاعلامية لممارسات الاجور، كالمبالغ المالية الكبيرة التي يتقاضاها المسيريون او فئات مهنية

اخرى او ضعف الاجور لبعض المهن، من شأنها تحريك الراي العام بشكل سريع، وتصبح بذلك موضوع نقاشات اجتماعية تقود الراي العام لتغيير القوانين المتعلقة بالسياسات الاجرية للمؤسسات.

4-3 النقابات ولجان المساهمة : تلعب النقابات ولجان المساهم دورا فعالا وحاسما في بعض الاحيان، في رسم السياسات الاجرية

بالمؤسسات، خاصة اذا كانت تلك المنظمات النقابية لها اعضاء ذوي حنكة وخبرة وقدرة على التفاوض، ويرجع التأثير الذي يمكن ان تحلفه تلك المنظمات الى كفاءات الاعضاء المنتسبين اليها، ومدى تغليب العاملين الذين يمثلون ومصالحهم الخاصة مع من جهة وتقاطك مصالح العاملين مع باقي الاطراف الاخرى.

4-4 السلطة العمومية : تعتبر السلطة العمومية من الاطراف بالغة الاهمية التاثير على السياسة الاجرية للمؤسسة، من خلال الاقتطاعات الاجتماعية والاعانات والضرائب التي تفرضها على الاجور. تفترض الحكومات اجرا ادنى مضمون، وتشرع سياسات ضريبية محفزة واحيانا مثبتة للمؤسسات، وتاثر بشكل مباشر على اجور العاملين

ثانيا : الاسباس النظرية لانظمة الاجور

(1 ماهية انظمة الاجور

يعرف نظام الاجور للمؤسسة على انه " توازن بين تفاعلات عوائق العملية الإدارية وتدخل اصحاب المصلحة". اذ لا بد على المسيرين في الموارد البشرية التغيير الدائم في طرق التسيير الاداري والسياسات الاجرية، اخذين في الحسبان فعالية عوائق العملية الادارية المتمثلة في العقلنة في تسيير ميزانية المؤسسة، وبالأخص حسن تسيير الكتلة الاجرية والعدالة في تصنيف الوظائف وتقييمها مع منح مستويات اجور مرضية للعاملين وتحقيق الشفافية في ذلك. والعائق الثالث هو مستوى الجذب الخارجي للموظفين المحتملين المتواجدين في سوق العمل.

حسب **Farrary** للنظام الاجري ثلاثة ابعاد تتحكم في انظمة الاجور :

✓ **البعد الاقتصادي :** الممثل في سعر السوق الذي تدفعه المؤسسة نظير توظيف العاملين بها.

✓ **البعد الاجتماعي :** ويتجلى في خلق الية للتقييم الاجتماعي لان نظام الاجور سوف يخلق بشكل اوتوماتيكي طبقة اجتماعية داخل المؤسسة.

✓ **البعد النفسي :** الذي يفسر قيمة اعتراف المؤسسة بالعمل المقدم من طرف العاملين.

ان تفاعل الدائم بين هذه الابعاد الثلاثة في السياسة الاجرية للمؤسسة ويجعل من تلك الابعاد رافعة رئيسية لتحفيز العاملين وضمنان ولائهم والحفاظ عليهم.

(2 اهداف انظمة الاجور: من الاهداف المحققة عند تطبيق نظام فعال للأجور :

- الحفاظ على العاملين الحاليين خاصة ذوي الكفاءات العالية
- الحصول على عمال اكفاء وتوظيف عاملين حدد ذوي قدرات ومهارات الضرورية.
- تشجيع التصرفات المرغوب فيها وتوجيه سلوكيات العاملين ايجابيا.
- مراقبة التكاليف من خلال الضغط على تكاليف اليد العاملة الناتجة خاصة عن الاخطاء في اداء العمل.
- زيادة الفعالية التنظيمية والادارية حيث يؤدي العمال الى الاهتمام اكثر بالمهام الموكلة واخذ مسؤولياتهم مما يحسن من مستوى الاداء على مستوى الوحدات المختلفة وعلى مستوى المؤسسة ككل.

(3 انواع انظمة الاجور : امام المؤسسة خيارات عديدة في اعتماد نظام الاجور المناسب نذكر بعض الانظمة التي يمكن اعتمادها :

1-4 نظام يعتمد على مكافاة المنصب : في هذا النظام المؤسسة تكافئ منصب العمل ولا تكافئ اداء العامل، حيث يتميز منصب العمل بمجموعة من المهام التي تنجز بمؤهلات ووقت محددين.

كل منصب له وضعية معينة في نظام تصنيف الوظائف مع رتبة ودرجة معينين ففي هذا النظام الزيادات في الاجور مرتبطة بأقدمية العامل بالترقية الى المنصب اعلى في نظام التصنيف. ومن المفترض ان العامل بعد فترة معينة يصبح لديه كم تراكمي من الكفاءات

التي تجعل منه فعال في منصب عمله وتزيد من انتاجيته، لذلك تبرز تلك الكفاءات المترجمة ترقية العامل او الزيادة في اجره، وعادة ما يستعمل هذا النظام بشكل كبير في المؤسسات والادارات العمومية ذات الطابع الاداري والخدمي.

الانتقادات :

- ✓ لا يحفز العاملين
 - ✓ لا يحتوي اساليب لقياس الاداء الفردي للعامل في منصبه.
 - ✓ لا يتميز بالليونة.
 - ✓ لا يمكن خفضها في حالة انخفاض النشاط .
- ومن محاسنه : يحمي العاملين من تعسف المسيرين وذاتيتهم في التقييم، كما يتميز باستقرار في الاجور مما يجذب العاملين الاكفاء في عملية التوظيف.

4-2 نظام يعتمد على مكافاة النتائج : يعتمد هذا النظام على مكافاة اداء العامل، ولا يؤخذ بعين الاعتبار الوسائل المتاحة للعامل ولكن ينظر الى النتائج. وبالتالي تعتبر مراقبة سلوكيات العاملين وادائهم محدداساسيا في التطبيق الجيد لهذا النظام، كما يعتبر البعد التحفيزي في هذا النظام المتمثل في مكافاة النتائج يجعل من المؤسسة والعاملين يتقاسمون مخاطر النشاط التي من المحتمل التعرض لها. ويسمح نظام المكافاة بالنتائج باستقطاب العاملين ذوي الاداء المرتفع، ويزيح بالمقابل العاملين ذوي الاداء المنخفض.

سلبيات النظام :

- ✓ يمكن ان يشجع بعض السلوكيات التي تضر بمصلحة المؤسسة عندما تتقاطع ومصلحة العاملين.
 - ✓ يغلب المصلحة الشخصية على مصلحة المؤسسة.
- 4-3 نظام يعتمد على مكافاة الكفاءة :** المبدأ الاساسي لهذا النظام يتمثل في مكافاة مدخلات الانتاج للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة. هذا النظام يمكن ان يكون بديلا في حالة ما اذا كان من الصعب قياس وتقييم نتائج العاملين بشكل موضوعي. وبالتالي يتطلب هذا النظام على وصف الكفاءات والمهارات الفردية التي يجب استعمالها للقيام باي نشاط، مع تحديد تلك التي يجب ان تتوفر في كل عامل.

4-4 نظام يعتمد على الاداء : اصبحت المعايير الحديث تركز على الاداء المتميز للعاملين وبالتالي تغير عن المعايير التقليدية، واصبح الاتجاه اكثر نحو مكافاة العامل ترتبط اداءه. ويعتمد هذا التوجه على عنصرين هما عنصر المشاركة والاستماع :

- ✓ يقصد بالمشاركة تقاسم المؤسسة الارباح الناتجة عن زيادة الانتاج مع العاملين بشكل عادل.
- ✓ اما عنصر الاستماع فيعني استعداد المؤسسة للأخذ بآراء وافكار العاملين واطلاعهم على أوضاعها المالية وميزانيتها.

معيقاته :

- ✓ صعوبة تطبيق اسلوب الاجر بالأداء كوضع معدلات اداء لبعض الوظائف (مثل الوظائف الادارية والخدمية).
- ✓ صعوبة قياس الاداء بشكل دقيق.
- ✓ ضغوطات نقابات العمال التي تفضل تطبيق مبدأ الاقدمية في منح الزيادات والمكافآت .
- ✓ صعوبة تحديد الحافز الذي يقابل الزيادة في الاداء.

ثالثا : خصائص النظام السليم للأجور

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

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

أ-العدالة الخارجية : هي 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 مناسباً في المؤهلات والجهد الذي تتطلبه الوظيفة ومع الوظائف الأخرى التي تتطلب جهد مناظر.

ج-القيمة المكافئة : تشير إلى العدالة الداخلية والخارجية مجتمعين هذه القيمة قد تكشف عن التمييز المتعمد في تحديد أجور بعض الوظائف وهو تمييز يمتد عبر المجتمع فقد كشفت الحركة النسوية مدى التحيز التي تمنح للوظائف النسوية أي الوظائف التي تشغلها النساء وتحدد أجور للوظائف النسوية مستوى اجوراقل 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 سرى وغالبا ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة أجور أو مزايا أو مخصصات عالية جدا لو عرف الآخرين بما تؤدي إلى شكاوي فتبقى عليها سرية وبالتالي حيثما يكون هذا النظام سرى وغير شفاف فالاحتمال أنه ناتج عن هذا التمييز رغم انه يمكن أن يكون التمييز متعمدا ومقبول كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافئات للتخصصات النادرة التي تحتاجها .

4- الاستقرار والثبات : كالشرط الأخر 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 اجر يعوض الفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه فالإدارة التي تدفع مكافئة بغض النظر إلى 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 علي نتائج عملية تقييم للوظائف تحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة.

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

ت- اعتماد أنظمة مشاركة بالأرباح 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.

تتم عمليات تصميم وادارة انظمة الاجور في هيكله تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وفي حالة تعذر ذلك لنقص الكفاءة المطلوبة بالمؤسسة يمكن اللجوء الى مكتب استشاري او خبراء خارجيين متخصصين في تصميم انظمة الاجور، اذ من المهم اعطاء هذه العملة الاهتمام المطلوب لما لها تاثيرات على تسيير الموارد البشرية وتسيير ميزانية المؤسسة على حد سواء.

لوضع واتباع هيكل اجور متكافئ وعادل في الداخل وجذاب ومنافس في الخارج، يقترن ذلك مع مسح عام لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

فيتطلب تحليل البيئة الداخلية : تقييم الوضع الحالي وتحليل الوظائف وتقييم الاعمال، وتعرف عملية تقديم الوظائف بالجهود المنظم لتحديد الاهمية النسبية او القيم للاعمال المختلفة، وتحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الاخرى. اما تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يتطلب معرفة ما يلي :

1. القيود والتشريعات الحكومية : وذلك لتاثيرها على مستوى الاجر حسب ما هو محدد في تشريعات وانظمة الحكومة من تحديد حد ادنى وحد اعلى للاجور.
2. قوانين العمل والعمال : تحدد قوانين العمل عادة مستويات الاجور وعدد ساعات العمل والعطل الرسمية والاجازات السنوية المدفوعة الاجر الى جانب الاجازات المرضية والاضطرابية المدفوعة الاجر فضلا عن تحديد السن الانوني للعمل.
3. قوانين ضريبة الدخل : تؤثر هذه القوانين على سياسات الاجور في مستوى الضريبة العالي يؤثر على ايرادات المؤسسة وقدرتها على توفير اجور عالية تمكنها من اشباع حاجات العاملين لديها.
4. سوق العمل : في حالة وجود وفرة في سوق العمل من العاملين تتجه المؤسسة الى تخفيض الاجور، والعكس صحيح عندما يكون هناك ندرة في العاملين في السوق.
5. المنافسة في السوق : تختار بعض المؤسسات سياسة القيادة في الاجور، وذلك بدفع اجور اعلى من تلك السائدة في السوق، خاصة للعاملين من ذوي الكفاءات العالية والمدربة لتتمكن من المنافسة في السوق.
6. تكلفة المعيشة : التضخم يؤدي الى رفع مستوى الاسعار والخدمات، وبالتالي ارتفاع تكلفة المعيشة في البلد، وذلك يؤدي بالمؤسسات الى رفع مستوى الاجور لمواجهة التكلفة العالية للمعيشة وارتفاع الاسعار وذلك للحفاظ على القوى الشرائية للاجر الذي يتقاضاه العامل، وتلجأ المؤسسات عادة الى ربط هذه الزيادة بالزيادة بالحصوله باسعار المواد الاستهلاكية الاساسية.
7. القدرة المالية على الدفع : ينبغي معرفة الدرّة المالية للمؤسسة على الدفع بل تقرير سياسة الاجور فيها، من خلال تحليل مقدرتها على تحي الارباح.
8. ضغوط النقابات العمالية : مستوى الاجور في المؤسسات تتاثر بمدى نفوذ نقابات العمال ومدى العمال ومدى انضمام العاملين اليها.

¹ عبد الغني بن حامد، دور التغيير التنظيمي انعكاساته في تحسين السياسات والانظمة الاجرية، اطروحة في علوم التسيير دكتوراه غير منشورة، جمعة ورقلة قاصدي مرياح، 2016، ص ص 103-106.

خطوات تصميم نظام الاجور : يمر تصميم الاجور بالمؤسسة بعدة خطوات: تحوي كل خطوة مجموعة من القرارات التي يجب الفصل فيها بل الانتقال الى خطوة التالية تتمثل فيما يلي :

الخطوة الاولى : التمهيد لتصميم النظام : يتم في هذه الخطوة اتخاذ قرارات عملية وتكتيكية وهي :

- 1- تحديد ما اذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبواعد محددة ومكتوبة، ومبنية على اسس متعارف عليه ومنظمة، وتتم بقواعد ولوائح، او ان هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وانه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب ويتم على اساس شخصي وحسب الظروف.
- 2- تحديد ما اذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة ام ان النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية.
- 3- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف البدائل المتاحة في هذه الصدد هي تقوم ادارة الموارد البشرية، بما يتاج لها من متخصصين بتقييم الوظائف، وان يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية تقوم بها الامر، وان يتم تكوين فريق بين ادارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف

هناك عدة طرق لتقييم الوظائف كالترتيب الدرجات ومقارنة العوامل والنقط، ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوب المناسبة له، وعلى المؤسسة ان تحدد مسبقا الطرق التي سيتم استخدامها.

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم وتتضمن هذه الملامح ما يلي :

- 1- تحديد الوظائف الاساسية التي سيتم تقييمها، لأنه سيتم تقييم مئات الوظائف الموجودة بالمؤسسة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمييار او مقياس للوظائف الاخرى للمؤسسة.
- 2- وضع الجدول الزمني للتنفيذ : ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ او الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن هو المسئول عن تنفيذ كل خطوة.
- 3- تحديد تكلفة التقييم : ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة العمل والمكافئات للمتخصصين المشاركين من ادارة الموارد البشرية.

4- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، بأهدافها واسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لغرض كسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة : التصنيف والتقييم الفعلي للوظائف : ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعه، ومسؤولية ادارة الموارد البشرية هي التحقق من ان الخطة الموضوعه تسير بالشكل المرضي المطلوب.

يتم تقييم وتصنيف الوظائف بتحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الاخرى في المؤسسة بهدف تصميم هيكل الدفع

المناسب. وتتم عملية التقييم بتحديد كل وظيفة واهميتها النسبية في المؤسسة وتهدف هذه العملية الى :

- تقديم حقائق لمساواة الاجور : يتم مقارنة الوظائف فيما بينها لتبرير المسارات بين الاجور.

- تقديم حقائق لعلاقات الوظائف : يستخدم في الاختيار والتدريب النقل والترقية.

- تقديم حافز للأفراد ، ويوضح لهم امكانية الترقية ويجفزههم على السعي الى ذلك.

الخطوة الخامسة : تحديد الدرجات او تحديد هيكل الوظائف وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد الدرجات، وكل درجة تحوي عددا من الوظائف ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة وبالتالي الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات : يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الاجر ونهايته لكل درجة.

الخطوة السابعة : ادارة نظام الاجور : وتعني ادارة الاجور بإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، او اضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف، اساليب دفع الاجور وتحديد المنح والعلاوات ومعالجة أي مشاكل تطرا على نظام الاجور.

ثانيا: تقييم وتصنيف الوظائف والاعمال

تختص عملية تقييم الوظائف أصلاً بموضوع الوظيفة وليس بشاغلها فتهتم أولاً بتقدير قيمة الوظيفة في ضوء أوصافها ومتطلباتها بالنسبة للوظائف الأخرى بالمؤسسة وتشكل بذلك إحدى أسس تحديد الأجور المناسبة لمختلف الوظائف داخل المؤسسة . يعتبر القيام بتقييم الوظائف والاعمال في الم من اهم خطوات تحديد هيكل الاجور، وتعتبر الخطوة التمهيديّة لتحديد هيكل الاجور الذي يستخدم في المنظمة، بالتالي لا بد من القيام بعملية التقييم بناء على قواعد واسس علمية باتباع إحدى طرق التقييم المعروفة، اذ يمكن التقييم من تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف والاعمال تمهيدا لتحويل هذه الأهمية الى قيم نقدية، وبقدر ما يكون هذا التقييم ناجحاً بقدر ما يمكننا من التوصل الى نظام سليم الاجور.

ونظراً لأهمية عملية تقييم الوظائف في تحديد هيكل الاجور المناسب والذي سيتم استخدامه في المؤسسة سيتم التطرق الى النقاط التالية:

- مفهوم تقييم الوظائف والاعمال.
- أهمية تقييم الوظائف والاعمال.
- طرق تقييم الوظائف والاعمال.

1- مفهوم تقييم الوظائف والاعمال :

هو نظام مبني على اسس وقواعد علمية مدروسة، يهدف للتوصل الى نظام عادل ومنطقي للاجور يتناسب مع طبيعة هذه الاعمال، وذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف والاعمال، تمهيدا لتحويلها الى قيم نسبية وذلك بالاعتماد على تحليل وتوصيف الاعمال.

ولكننا نرى أنّ التعريف الأنسب لعملية التقييم هو التعريف التالي :

تقييم الوظائف : العملية التي تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف الشركة مقارنة بالوظائف الأخرى من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام والمواصفات وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة وذلك للاستفادة منها في كثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة ووضع هيكل الرواتب والأجور على مستوى الشركة ككل.

وهناك مجموعة من النقاط يجب أخذها في الحسبان عند اجراء التقييم :

- 1- ليس هناك علاقة لتقييم الوظائف بالفرد شاغل الوظيفة.
- 2- عملية التقييم تتم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها.
- 3- عملية التقييم مسألة تقديرية قوامها مجموعة من الأحكام التي يعتمدها المقوم.

4- يتحدد هيكل الرواتب والأجور نتيجة عملية التقييم أي بعد التقييم وليس قبله.

2- أهمية تقييم الوظائف والاعمال : يتمثل الهدف الرئيسي لعملية التقييم هو التوصل الى نظام عادل للاجور يتناسب في الاجور مع اداء الفرد ومسؤوليات وطبيعة واعباء كل عمل ووظيفة وتنبع اهمية تقييم الوظائف والاعمال من عدة نقاط هامة هي :

1. نجاح عملية التقييم يؤدي الى التوصل الى نظام سليم للاجور.
 2. ادراك العاملين باهمية عملية التقييم وافناعهم بها سيولد لهم شعور بعدالة الاجور مما يرفع الروح المعنوية للأفراد لشعورهم بان هذه الاجور تناسب مع الاعمال التي يقومون بها، مما يؤثر ايجابا على ادائهم.
 3. يساعد في الحصول على المعلومات الخاصة بكل وظيفة وعمل على حدى مما يساهم في القيام بوظائفها في الحصول على الافراد المناسبين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم.
 4. يساعد على تحقيق الانسجام والتوافق في الجور للاعمال المختلفة ضمن المنظمة الواحدة ومع المنظمات الاخرى، وبالتالي التخفيف من حدة التفاوتات في الاجور وحتى القضاء عليه من خلال الاهمية النسبية للاعمال والوظائف في المنظمات الاخرى.
 5. يساعد الافراد على معرفة واجبات ومسؤوليات كل وظيفة او عمل سيقومون به.
 6. يمكن المنظمة من تحديد قيم الاعمال التي قد تنشأ مستقبلا.
- اذن : عملية التقييم تهدف إلى ما يلي :

- 1- توفير أساس موضوعي لبناء وتحديث هيكل الأجور.
- 2- المساهمة في القضاء على التفاوت بين الأجور إذ أنه يقدم وسيلة علمية لمقارنة الوظائف ببعضها ومن ثم إلحاق الوظائف المتماثلة في درجة الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل بنفس درجة الأجر.
- 3- وسيلة لتقييم الوظائف الجديدة.
- 4- تمكن من تحديد علاقات الفئات الوظيفية ببعضها.

عوامل نجاح التقييم :

1. رغبة الإدارة في حل النزاعات والخلافات التي تنشأ بينها وبين الافراد بسبب الاجور.
 2. اقتناع الافراد في المنظمة باهمية التقييم وفوائده.
 3. اختيار التقييم المناسبة لتحديد الوظائف والاعمال التي سيتناولها التقييم.
 4. توافر دراسات كافية لتحليل الاعمال والوظائف وتوصيفها.
 5. اختيار منفذي عملية التقييم الذين لا بد ان تتوفر فيهم الخبرة والكفاءة ولديهم اطلاع واسع على الاعمال والوظائف كافة في المنظمة.
 6. توافر الامكانيات المالية اللازمة لتغطية تكاليف التقييم (تكاليف وضع نظام التقييم وتطبيقه، تكاليف متابعة التقييم).
- 3- الإعداد لعملية التقييم : قبل تقييم الوظائف هناك عدد من الخطوات الواجبة اتباعها للتهيئة لهذه العملية وهذه الخطوات هي كالتالي :

1- **حصر الوظائف المراد تقييمها** : حيث يتم اعداد قائمة بعدد الوظائف الداخلة في التقييم تشمل مسمياتها ومراتبها والوحدات الإدارية التي تتبع لها

2- **إعداد الأوصاف الوظيفية** : حيث يعد لكل وظيفة وصف وظيفي يكتب على بطاقات لتسهيل عملية الفرز والمقارنة لاحقاً. على أن يتضمن ذلك : مسمى الوظيفة، ورقمها الوظيفي، موقعها، واجباتها، مسؤولياتها، ظروف العمل .

3- **تشكيل لجان التقييم** : حيث تشكل لجنة عامة ويعين لها رئيس تكون مهمتها على النحو التالي :

- وضع الخطة الرئيسة والخطط الفرعية.

- الإشراف على وتنظيم عمل اللجان الفرعية.

- تهيئة وتوفير الظروف الملائمة لإنجاح عملية التقييم.

- وضع الأطر العامة والقواعد والتعليمات الخاصة بعملية التقييم.

- العمل على توفير المستلزمات الضرورية لعمل اللجان الفرعية من أدوات ووسائل ونماذج.

- متابعة أعمال اللجان الفرعية.

- استلام نتائج أعمال اللجان الفرعية وإعداد التقارير النهائية لعملية التقييم.

كما تشكل عدد من اللجان الفرعية يعتمد عددها على عدد وأنواع الوظائف المراد تقييمها، وتكون مهمة اللجان الفرعية على النحو التالي :

- إجراء عملية التقييم للوظائف التي يعهد بها إليها في ظل القواعد والتعليمات التي تصدر إليها من اللجان العامة.

- رصد نتائج تقييم الأعضاء وتثبيت ذلك في نماذج خاصة معدة لهذا الغرض.

- اعداد التقرير النهائي وتقديمه إلى رئيس اللجنة الفرعية الذي يقدمه بدوره إلى رئيس اللجنة العامة

4- **اختيار عوامل التقييم وتعريفها** :عوامل التقييم هي مجموعة العناصر الداخلة في تركيب الوظائف وتهدف إلى الكشف عن محتوى وأبعاد الوظيفة بغرض تحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بغيرها من وظائف المنظمة. وتتنوع عوامل التقييم من مجموعة وظيفية إلى أخرى إذ أن ما يناسب مجموعة قد لا يناسب الأخرى ومن

عوامل التقييم نذكر : التعليم / المهارات الذهنية / المهارات العقلية المعرفة / المبادأة / درجة تعقد العمل .

وعند تحديد عوامل التقييم لابد من مراعات الأمور التالية :

عدد الوظائف محل التقييم / الامكانيات المتاحة / العامل الزمني ودوره في نجاح عملية التقييم.

وبعد اختيار عوامل التقييم يتم تعريف كل منها بدقة ووضوح وشمولية لضمان وحدة المفهوم لدى المقيمين بما يحيد من التباينات في النتائج

5- **اختيار وتعريف الوظائف الدالة** : يجب اعطاء هذا الموضوع عناية فائقة إذ أن الوظائف الدالة يجب أن تكون ممثلة لمجموعة

الوظائف المشمولة بالتقييم ولذلك يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية :

➤ أن تكون ممثلة لجميع الوظائف المطلوب تقييمها بحيث تعكس :

- المستويات الادارية المختلفة (عليا , وسطى , تنفيذية)

- الأنواع المختلفة للوظائف (حرفية , كتابية , فنية)

- المستويات المختلفة للأجور (أجور مرتفعة , متوسطة , منخفضة)

➤ أن تكون معرفة على أنها إحدى الوظائف الرئيسة في التنظيم.

➤ استقرار وعدالة الأجر المحدد لها.

➤ أن تكون واضحة ودقيقة فيما يتعلق بالواجبات وذات أسم مميز يعكس بقدر الإمكان أهميتها النسبية مقارنة بغيرها.

وعندما يتم تحديد الوظائف الدالة من قبل لجان التقييم يجتمع هؤلاء على وصف محدد وواضح لكل وظيفة دالة لضمان وحدة المفهوم عند التقييم.

5- طرق تقييم الوظائف والاعمال : تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية

مما يجعل من أحدها أكثر ملائمة لمشروع أو منظمة دون أخرى ولذا يتم اختيار الطريقة المناسبة بناء على دراسة وافية

تأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية :

1- الهدف من عملية التقييم

2 - الإمكانيات المادية المتاحة

3- الإمكانيات البشرية القادرة على تبني التقييم وتنفيذه

4- درجة الدقة المطلوبة

5- سهولة التنفيذ والصيانة

6- حجم مجتمع الدراسة (جميع وظائف المنظمة، عدد محدد من الوظائف)

هناك مجموعتان أساسيتان من الطرق :

5-1 طرق التقييم غير الكمية : وتشمل هذه المجموعة 3 طرق أساسية هي :

➤ طريقة ترتيب الاعمال : من أقدم طرق التقييم وأكثرها بساطة وشيوعاً، وتناسب الشركات الصغيرة.

- وتعرف بأنها : طريقة تحليلية وغير كمية أساسه النظرة الشاملة الكلية للوظيفة باعتبارها وحدة واحدة دون تفكيكها

أو تجزئتها إلى عوامل أولية. ومن هذا المنطلق يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بمقارنتها كوحدة واحدة بغيرها من

الوظائف المشمولة بعملية التقييم فترتب الوظائف الأهم في أعلى السلم بينما تستقر أقل تلك الوظائف أهمية في أدنى

تلك القائمة وتعتمد هذه الطريقة بشكل كبير على الحكم الشخصي الاجمالي للوظيفة مما يؤدي إلى اختلاف التقييم من

شخص لآخر

ولتوضيح هذه الطريقة لنفترض أن لدينا الوظائف التالية يراد تقييمها :

- (مدير عام ، مبرمج ، محاسب ، سكرتير ، عامل) حيث يتم توزيع هذه الوظائف على ثلاث مجموعات كل مجموعة من

أشخاص ذوي خبرة يقومون بترتيب هذه الوظائف حسب أهميتها فتصبح مثلاً كالتالي :

- المجموعة الأولى : (مدير عام ، مبرمج ، سكرتير ، محاسب ، عامل)

- المجموعة الثانية : (مدير عام ، سكرتير ، محاسب ، مبرمج ، عامل)

- المجموعة الثالثة : (مدير عام ، سكرتير ، مبرمج ، محاسب ، عامل)

نلاحظ أن تقييم الوظائف لكل من المجموعات الثلاث يصبح كما يلي :

مدير عام	مبرمج	محاسب	سكرتير	عامل
1	2	4	3	5
1	4	3	2	5
1	3	4	2	5
1	3	3,67	2,33	5
1	3	4	2	5
الترتيب النهائي: مدير عام / سكرتير / مبرمج / محاسب / عامل				

ولهذه الطريقة ايجابياتها وسلبياتها كغيرها من الطرق :

السلبيات

الإيجابيات

- البساطة وسهولة التطبيق
- لا تناسب المنظمات كبيرة الحجم
- محدودية التكاليف
- تفتقر الى الموضوعية إذ تعتمد على التقدير الشخصي
- تعطي نتائج سريعة
- إمكانية تأثر المقيم بمسمى الوظيفة طريقة التدرج او تصنيف الاعمال

➤ **طريقة المقارنة المزدوجة:** هي أسلوب مطور لطريقة الترتيب تعتمد على مقارنة كل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التقييم بغيرها مباشرةً وبشكل فردي حيث يتم تحديد أكثر الوظائف أهمية بإعطائها نقاط وترتيب الوظائف حسب عدد النقاط من الأعلى الى الأسفل ، ولتوضيح هذه الطريقة نفترض أن لدينا الوظائف التالية المراد تقييمها :

(في كمبيوتر ، كاتب حسابات ، سكرتير ، أمين مستودع ، كاتب آلة)

و مثلاً كانت نتيجة الترتيب كالتالي :

(سكرتير ، كاتب حسابات ، في كمبيوتر ، أمين مستودع ، كاتب آلة)

فيأتي الترتيب وإعطاء النقاط كالتالي :

(سكرتير مع كاتب حسابات، سكرتير مع في كمبيوتر، سكرتير مع أمين مستودع سكرتير مع كاتب آلة) = 4

(كاتب حسابات مع في كمبيوتر ، كاتب حسابات مع أمين مستودع ، كاتب حسابات مع كاتب آلة) = 3

(في كمبيوتر مع أمين مستودع ، في كمبيوتر مع كاتب آلة) = 2

(أمين مستودع مع كاتب آلة) = 1

(كاتب آلة) = 0

المجموع = 10

وإذا أردنا التأكد من قيامنا بكل المقارنات بين الوظائف نعلم القانون التالي

عدد المقارنات = $E(1 - E) / 2$: (ع) عدد الوظائف

عدد المقارنات = $5(5 - 1) / 2 = 10$

10 وهي نفس عدد المقارنات إذا لم نغفل أي مقارنة.

➤ **طريقة الدرجات (تدرج الوظائف)** : تسمى أيضا طريقة التصنيف وتتم هذه الطريقة وفق الخطوات التالية :

الخطوة الأولى : تحديد عدد الدرجات أو الفئات للوظائف الموجودة في المنشأة : ينبغي على إدارة المنشأة في هذه الحالة تحديد عدد الدرجات أو الفئات التي تصنف ضمنها الوظائف، وهذا العدد يختلف من منشأة لأخرى حسب اختلاف أنواع وعدد الوظائف، وحسب المركزية واللامركزية ، وحسب نطاق الإشراف، وحسب سياسة الترقية المتبعة.

الخطوة الثانية : تحدد مواصفات وشروط كل درجة : بناء على المقارنة بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة.

الخطوة الثالثة : توزيع الوظائف على الدرجات : بناء على المقارنة بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة.

توضيح توزيع الوظائف على الدرجات لإحدى شركات القطاع الخاص :

الدرجة = الوصف الخاص بكل درجة.

الدرجة السابعة = تشمل الوظائف العليا المسؤولة عن وضع سياسات الشركة، وتتطلب مؤهلات قيادية عالية ودرجة مسؤولية كبيرة، وأيضاً إشراف واسع.

الدرجة السادسة = تشمل وظائف مديرو الإدارات الرئيسية : تسويق ، تمويل ، مشتريات، موارد بشرية، وهي أيضاً تتطلب مؤهلات قيادية عالية، ومسؤولية كبيرة وإشراف في نطاق إدارته.

الدرجة الخامسة = تشمل وظائف التنفيذ كرؤساء الأقسام ومديرو فروع البيع وتتطلب خبرات فنية متقدمة، ومسؤولية في نطاق العمل وإشراف في نطاق إدارته.

الدرجة الرابعة = وتشمل الوظائف الفنية : مهندسون، أخصائيون، وتتطلب مؤهلات فنية، ومسؤولية تناسب الوظيفة ، وخبرة في مجال العمل.

الدرجة الثالثة = وتشمل الوظائف التي تحتاج لمهارة، إضافة إلى الوظائف الكتابية، والتركيز في هذه الوظائف على المهارة والخبرة الإدارية.

الدرجة الثانية = وتشمل الوظائف التي تحتاج لمهارة، إضافة إلى الوظائف الكتابية، والتركيز في هذه الوظائف على المهارة والخبرة في مجال العمل.

الدرجة الأولى = تشمل الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة، كعمال التنظيف والخدمات .

ولهذه الطريقة مجموعة من الايجابيات والسلبيات :

الايجابيات :

- 1- سهولة التطبيق وسرعة ظهور النتائج
 - 2- قلة التكاليف
 - 3- أكثر دقة من طريقة الترتيب
 - 4- تناسب المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء
 - 5- سهولة الفهم من قبل العاملين
- السلبيات :

1- صعوبة وضع تعاريف دقيقة ومحددة للمستويات

2- اعتمادها على الحكم الإجمالي مما يؤدي الى تدخل عوامل شخصية

5-2 طرق التقييم الكمية :

1 - طريقة النقط: وهي طريقة تتميز بدقتها النسبية وصحة نتائجها، وتقوم على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، بحيث تعطي الوظيفة عدداً من النقاط بالنسبة للعوامل المشتركة التي اختيرت كأساس للتقييم، وكلما حصلت الوظيفة على نقاط أكثر كلما دل ذلك على أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى.

خطوات تطبيق هذه الطريقة:

1 - تحديد الوظائف المراد تقييمها : فالوظائف منها ما هو إشرافي، ومنها ما هو كتابي، وفني، وإداري،... الخ. من الممكن الافتراض ومن باب التبسيط أن الوظائف هي :

- وظائف إشرافية.
- وظائف فنية.
- وظائف إدارية.
- وظائف كتابية.
- وظائف خدماتية.

2- تحديد العوامل الأساسية المشتركة التي سيتم التقييم على أساسها : أي تحديد العوامل التي يمكن أن تكون موجودة في كل الوظائف وعناصرها (العوامل الفرعية) المكونة لها ولكن بدرجات متفاوتة، ومن العوامل الأكثر شيوعاً:

- 1- المهارة : وعناصرها- العوامل الفرعية- (التعليم ، التدريب ، الخبرة)
 - 2- المسؤولية : وعناصرها- العوامل الفرعية- (المسؤولية المالية ، مسؤولية الإشراف على الآخرين ، مسؤولية العدد والآلات) .
 - 3- المجهود : وعناصره- العوامل الفرعية- (المجهود الذهني ، المجهود البدني) .
 - 4- ظروف العمل : وعناصرها- العوامل الفرعية- (بيئة العمل ، أخطار العمل) .
- 3- تحديد مستويات العوامل الفرعية المكونة للعوامل الأساسية للوظيفة

التعليم :	يمكن تقسيمه إلى الدرجات التالية:		
درجة	1	يقرأ	ويكتب.
درجة	2	شهادة	متوسطة.
درجة	3	شهادة	ثانوية.
درجة	4	شهادة	جامعية.
درجة	5	شهادة	الجامعية فوق

- الخبرة : ويمكن تقسيمها إلى الدرجات التالية:
- 1 : خبرة أقل من سنة.
- 2 : خبرة بين 1-3 سنوات.

درجة 3 : خبرة بين 3-5 سنوات.

درجة 4 : خبرة أكثر من 5 سنوات.

4- تحديد الأهمية النسبية (الوزن) للعوامل الأساسية والفرعية للوظيفة:

في هذه المرحلة يعطى كل عامل أساسي من عوامل المقارنة عدد معين (وزن) يدل على أهميته في الوظيفة المختارة، ثم يتم توزيع هذا العدد (هذا الوزن) على العوامل الفرعية ، مثال : نفترض أن القيمة الإجمالية للعوامل الأساسية 1000 نقطة ، موزعة بين العوامل

الأساسية وعناصرها

حسب وزنها النسبي (أهميتها) كما يلي :

المهارة 45% : (تعليم 25 % ، خبرة 20 %)

المسؤولية 30% : (مالية 10 % ، على الآخرين 10 % ، على العدد 10%)

المجهود 15 % : (ذهني 10 % ، بدني 5 %)

ظروف العمل 10 % : (بيئة العمل 5 % ، أخطار العمل 5 %)

فيكون عدد النقاط للعوامل الأساسية وعناصرها الفرعية وحسب الأهمية النسبية لكل منها الواردة أعلاه كما يلي :

أ المهارة - : 450

التعليم - 250

الخبرة - 200

ب المسؤولية - : 300

المسؤولية المالية - 100

مسؤولية الإشراف على الآخرين - 100

مسؤولية العدد والآلات 100

ج المجهود - : 150

المجهود الذهني. 100

المجهود البدني 50

د -ظروف العمل: 100 - بيئة العمل 50

- أخطار العمل 50

المجموع : 1000

5- اختيار بعض الوظائف الأساسية (أو الدالة) لتقييمها : يجب أن تمثل هذه الوظائف المستويات الوظيفية المختلفة في

المنشأة، والهدف من ذلك التأكد من دقة تحديد العوامل المختلفة ودرجاتها ودقة التعاريف الموضوعية لها، وأيضاً التأكد من تناسب

عدد النقاط للدرجات المختلفة.

6- إعداد دليل تقييم للوظائف : يحتوي على :
 - تعاريف العوامل والمستويات المستخدمة في التقييم.
 - توزيع النقاط على كل العوامل الأساسية والفرعية وكل مستوى من مستوياته.
 - مقارنة المعلومات الواردة عن عوامل الوظائف المختلفة مع التعاريف المحددة في الدليل .
 - تحديد المدى الوظيفي (وهو سلسلة المراتب أو الدرجات التي تحدد الأجور المناسبة للوظائف وفقا لمجموع النقاط التي تحصل عليها)

إيجابيات وسلبيات طريقة النقاط :

أولاً : الإيجابيات :

- 1- أكثر طرق التقييم موضوعية و أقناع بدقة ما تصل إليه من نتائج
- 2- قابلة للتطبيق على كل أنواع الوظائف
- 3- إمكانية تقييم أي وظيفة جديدة بناء على ما تحتويه من مقاييس دون الحاجة الكبيرة إلى مقاييس جديدة

ثانياً : السلبيات :

- 1- تتطلب تنفيذها زمناً أطول وخبرة أعلى
- 2- تتطلب خبرة كبيرة في كتابة تعريف الوظائف وتنفيذ كل خطوة من الخطوات بطريقة صحيحة
- 3- صعوبة وضع تعاريف محددة للمستويات المختلفة
- 4- صعوبة وضع النقاط داخل كل عامل رئيسي وأيضاً داخل كل عامل من العوامل الفرعية
- 5- صعوبة شرحها للعاملين في المنظمة .

2- طريقة مقارنة العوامل : وهي شبيهة بالطريقة السابقة وتتم وفق الخطوات التالية :

المرحلة الأولى : تحديد معايير التقييم وتعريفها : حيث تستخدم معايير تتصف بطابع العمومية والشمول لأكثر عدد ممكن من الوظائف وهذه المعايير هي :

الجهد الذهني / الجهد الجسدي / المهارة / المسؤولية / ظروف العمل وقد سبق الحديث عن هذه المعايير .

المرحلة الثانية : اختيار مجموعة من الوظائف الدالة : التي يجب أن تمثل مختلف الوظائف في المنظمة ومختلف المستويات فيها .

المرحلة الثالثة : تقييم مجموعة الوظائف الدالة : حيث تقييم على أساس العوامل الخمسة التي حددت في المرحلة الأولى ولتكن

لدينا الوظائف الدالة : أ , ب , ج , د

ولنفرض أنّ التقييم كان وفق الجدول التالي :

عوامل التقييم					
التقييم	ظروف العمل	المسؤولية	القدرة البدنية	المهارة	القدرة العقلية
1000		أ			أ
900	د				

800	ج	ب	د	ج	ب
700	ب		ج	د	
600	أ		ب	أ	ج
500			أ	ب	د
400					
300					
200		ج			
100		د			

وتحسب قيم وظائف المجموعة الدالة من خلال الجدول عن طريق قسمة مجموع الوحدات التي حصلت عليها الوظائف الدالة على عدد معايير التقييم وذلك على النحو التالي :

$$\text{قيمة الوظيفة أ : } (500+1000+500+600+1000) \div 5 = 720 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة ب : } 3400 \div 5 = 680 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة ج : } 3100 \div 5 = 620 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة د : } 3000 \div 5 = 600 \text{ وحدة}$$

المرحلة الرابعة : تقييم بقية وظائف المنظمة :بناءً على الوظائف الدالة التي وضحت في الجدول وذلك عن طريق مقارنتها بكل عامل من عوامل التقييم على حده ولنفرض أن لدينا الوظيفة ع

يراد تقييمها ولدى مقارنة توصيف هذه الوظيفة مع توصيف مجموعة الوظائف الدالة حصلنا فرضاً على النتيجة التالية :

$$\text{من حيث القدرة العقلية تتشابه مع /ج/ : 600}$$

$$\text{من حيث المهارة تتشابه مع /أ/ : 600}$$

$$\text{من حيث القدرة البدنية تتشابه مع /ب/ : 600}$$

$$\text{من حيث المسؤولية تتشابه مع /د/ : 100}$$

$$\text{من حيث ظروف العمل تتشابه مع /ج/ : 800}$$

$$\text{إذاً تكون قيمة /ع/ : } 2700 \div 5 = 540 \text{ وحدة}$$

وهكذا تقييم بقية وظائف المنظمة .

1) المداخل النظرية لدراسة التحفيز

اولا : النظرية الكلاسيكية : ظهرت هذه المدرسة مع نهاية القرن الـ 19 عشر وبداية القرن 20 م، حيث كان التحدي الرئيسي الذي واجه المديرين انذاك يتمثل في :

- ✓ كيفية زيادة الانتاجية.
 - ✓ جعل العمل أكثر سهولة ويسر.
 - ✓ كيفية الاستفادة القصوى من جهود العاملين من خلال تحفيزهم.
 - ✓ اصبح المسيرون يفكرون في تراكم رؤوس الاموال.
 - ✓ الاستعمال الاحسن لموارد المؤسسة.
- من اهم العوامل التي ساعدت على بروز هذه المدرسة هو التغيرات التي حدثت في :
- ✓ البيئة الاقتصادية (ظهور المصانع، زيادة عدد العاملين، زيادة الطلب على المنتجات)
 - ✓ التغيير الجذري في علاقات العمل بين ارباب العمل والعاملين.
 - ✓ ظهور شكل جديد من العمل وهو العمل في المصانع.
 - ✓ جلب اليد العاملة الزراعية غير المتكيفة مع العمل الاصناعي، مع ضرورة ادماجها في العمل،
 - ✓ انتهاج طرف تسيير مختلفة.

1- التنظيم العلمي للعمل (النظرية العلمية) فريدريك ونسلو تايلور

(النظرية ارتكزت بالاحص على ارتفاع مردودية العمل والعامل)

➤ مؤسس النظرية :

يعد فريدريك بمثابة الاب الروحي للادارة العلمية وهو احد اعمدة التسيير، مهندس ومؤسس التسيير العلمي للعمل ، وقد ركز اهتمامه على اعطاء العمل طابعا علميا في المؤسسات والورش الصناعية.

يرى انه بالامكان رفع انتاجية العامل بدون زيادة تعبه مع حصولهم على اجور احسن ويكون ذلك من خلال قيام الادارة باكتشاف الطرق وتوفير الامكانيات الملائمة من اجل تحقيق النجاعة ومكافحة التبذير.

➤ المنهجية العلمية النظرية :

- 2- تحديد الاهداف.
- 3- جمع المعلومات عن طريق استعمال الملاحظة.
- 4- وضع الفرضيات الممكنة (تحسين الانتاج والانتاجية)،.
- 5- القيام بالدراسة الميدانية (التجربة).
- 6- جمع وتقديم المعطيات المحصل عليها.
- 7- التوصل الى النتائج (وضع مبادئ التسيير العلمي).

نظرية مدرسة الإدارة العلمية حيث طبق فيها الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج، وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج .

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن :

➤ زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور.

➤ فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية.

➤ وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا.

➤ ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها.

➤ أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله،

قدم فردريك نظرية تعرف بـ "دراسة الحركة والزمن". محتوى هذه الدراسة متمثل في :

➤ قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله.

➤ وذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية.

➤ ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية.

➤ ثم قام بتقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر.

➤ ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة

المثلَى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله

وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يجب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن

تم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح

الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من

تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال. وينتمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين اعتمدوا على نظرية بسيطة لدوافع

العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة.

الافتراضات الضمنية للنظرية الكلاسيكية :

أ- الإنسان هو كائن اقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة،

فالإنسان قد يملك حاجات متعددة إلا أنه يعمل فقط من أجل المال وطريقة استخدامه للمال هي ليست من شؤون الإدارة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاي أي أنه يسعى لتعظيم مدخلاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب

مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضيا عن عمله إذا حقق دخلا عاليا، وعليه فإن قوة الاندفاع للعمل ترتبط بمبلغ الحافز الذي يعطى للفرد وكلما عرضنا على فرد ما مبلغ أكبر كلما كان اندفاعه للعمل أكبر.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

- انتقادات المدرسة الكلاسيكية :

- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل.

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

1- نظرية Y X لدوجلاس ماك جريجور : قدم "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X

التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.
- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.
- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخليا أي أنه لا يهتم، أهداف المنظمة وكل ما يهتم ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب ما يلي :

التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة

✓ وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة

✓ وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية **X** وهي فلسفة "العصا والجزر" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة.

✓ فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله.

✓ وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد.

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية **Y** قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية **X** وهي كالاتي:

- بدل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.
- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلزم بها.

➤ نظرية **Y** : تعتبر هذه النظرية معاكسة نوعا ما لنظرية **X** فهي تؤكد على بعض المفاهيم مثل : المشاركة، المسؤولية والتحفيز، واخذت بعين الاعتبار التطورات المجتمعية.

تستند هذه النظرية على فرضية مفادها ان فعالية المسير ناتجة عن استعدادة لخلق جو يسمح لافراد المنظمة بالانفتاح وتنمية معارفهم. وعلى اساس عكس نظرية **X** ترى بان :

- يميل الفرد لبذل جهد جسدي وعقلي أكثر من ميله للراحة والتسلية.
- اذا تم اشراك العامل باهداف المؤسسة، فانه يبذل أقصى ما يمكنه لتحقيقها دون ضرورة فرض الرقابة والعقوبى عليه.
- الفرد العادي اذا عمل في شروط مناسبة فانه يبحث على تحمل المسؤولية.

وحسب ماك فانه نظرية **Y** ينجم عنها نظام يتميز ب :

- 1- نظام مبني على الثقة، التفويض (للمسؤوليات) والرقابة الذاتية؛
- 2- يسمح النظام ببروز سلوكيات فردية تستعمل درجات حرية والتي تترجم من خلال العمل؛
- 3- يقوم الافراد بمبادرات فردية في العمل كما أنهم يقبلون المسؤولية ويبحثون عنها؛

X ام **Y** ؟؟؟؟

في اطار نظرية **X** :

- ✓ تعطى الاولوية لمتطلبات المنظمة؛
- ✓ الاجرة يحددها المسؤول دون اعتبار الاهداف الشخصية للعاملين؛
- ✓ لا يمكن للفرد الاعتراض على الاجرة؛

في اطار نظرية **Y** :

✓ معرفة احتياجات المنظمة والافراد؛

✓ الاخذ بعين الاعتبار الحاجة للتوازن داخل المؤسسة؛

يساهم العامل في تطوير المؤسسة في حال ما اذا كانت اهدافها تاخذ بالحسبان اهداف العاملين بها؛

ثانيا : مدرسة العلاقات الانسانية (العلاقات الانسانية والعلوم السلوكية)

خلال سنوات 1920 و 1930 حصلت تغيرات كثيرة، حيث ادت المكننة المتضاعفة للصناعة الى توجيه العمال نحو التخصص،

مما ادى الى فقدان انسانية العامل، حيث ارتفعت نسبة الانتقادات اتجاه التنظيم العلمي للعمل:

- يؤدي الى التخصص المفرط ويجعل العمل مملا.
 - في هذا النوع من التنظيم لم يستثير العامل ولم يعلم بصفة كافية.
 - علماء النفس ينتقدون المدرسة التيلورية بارادتها توحيد نمط الانسان واهمال الفرق البدني والنفسي للفرد.
 - اهتمام علماء التسيير ومنظري التنظيم بالجانب المادي والفيزيولوجي في عملية التحفيز.
 - فرض وتطبيق مناهج عمل مختارة من طرف الادارة ولم يكن للادارة ادنى اهتمام بالجانب الانساني.
- في هذه الظروف ظهرت المقاربة للعلاقات الانسانية مع زعيم التيار التون مايو.

1- التون مايو 1880-1950 ELTON MAYO

التون مايو امريكي من اصل نمساوي من رواد هذه المدرسة، ارتبط اسمه بدراسات هاوثورن **hawthorne** نسبة للمدينة التي تقع

بالقرب من شيكاغو والتي كان بها مصنعه واسترن اللكتريك لتكيب الدارات الكهربائية المستعملة في اجهزة الراديو. دامت

الدراسات لمدة 05 سنوات (1927-1932) وتم اخذ مجموعتين من العلامات في مصنع التركيب المجموعة الاولى وضعت

للمراقبة اما المجموعة الثانية تمت عليها التجارب، حيث قام العالم هو وفريقه باجراء مجموعة من التغيرات على شروط العمل منها :

- تغيير في النارة لم يؤثر على الانتاجية.
- اما : تخفيض ساعات العمل ؛ والحق في الكلام اثناء العمل ؛ تقديم وجبات مجانية ؛ ادات كلها الى تغيير وزيادة الانتاجية، واستنتج من خلال التجارب انه يجب استعاب المنظمة كنظام اجتماعي يمكن فهم العمال وتحفيزهم الى من خلال ربط علاقات مع مسؤوليهم ومختلف المجموعات التي يتعاملون معها.
- ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

واثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد

العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة التهوية، فترات الراحة، الرطوبة،

النظافة والضوضاء على أداء العمل .

الانتقادات التي وجهت الى مايو :

- تجاهلت الدوافع التي تحرك وتؤثر في سلوك العاملين بتركيزها فقط على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك.
- تجاهلت التنظيم الرسمي معتبرة ان التنظيم غير الرسمي هو اساس الهيكل التنظيمي لذلك فان الغاء دور التنظيم الرسمي يعني عدم وجود منظمة قائمة اصلا.

➤ محدودة عدد العاملين الذين شملتهم الدراسة، وبالتالي يمكن الشك في مصداقية النتائج التي تم التوصل إليها من الناحية العلمية والمنهجية.

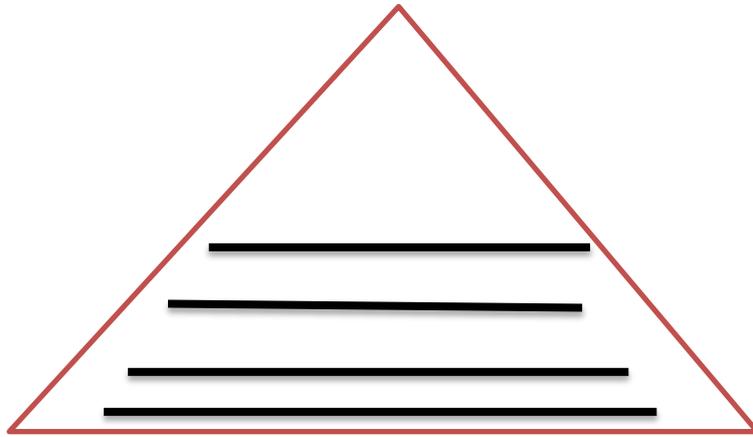
2- **نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو** : يعتبر ماسلو عالم نفسي، قام بدراسة سلوك الانسان بين (1939-1943) وتوصل الى تحديد تسلسل لحاجات الفرد بغرض زيادة تحفيزه. ووجد انه يمكن للشخص ان يسبق حاجة كمالية على التي اقل منها.

الحاجة شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تلبيتها من خلال بدل الجهد المطلوب منه.

"**الحاجات** هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تنافس بعضها على أن الحاجة الأقوى أو الدافع الأقوى هو الذي سيحدد السلوك، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها وغالبا ما لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن".
وتعتبر نظرية عالم النفس "**ابراهيم ماسلو Maslow Abraham**" من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتلخص افتراضاتها فيما يلي:

أ- **يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية** تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفا وموجها وليس عشوائيا مشتتا.

ب- **للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية** لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية.



حاجات تحقيق الذات

حاجات التقدير

حاجات الاجتماعية

حاجات الامن

الحاجات الفيزيولوجية

وبدا ترتيب الحاجات انطلاقا من :

أ- **الحاجات الفيزيولوجية** : الاولوية اللازمة للعيش مثل الاكل والماء والهواء والنوم... الخ

ب- **الحاجة للامن** : مثل الملابس، المنزل، العائلة... الخ.

ت- **الحاجة الاجتماعية** ، فالفرد في الوسط امثاله بحاجة للتبادل ومعرفة انه مفيد ونافع للآخرين.

ث- **الحاجة للتقدير** : وهي الحاجة للاحساس انه مقدر من الغير.

ج- **الحاجة لتحقيق الذات** : وهي الحاجة لتأكيد فرديته، بمعنى اللمسة الشخصية التي تميز الفرد عن الآخرين.

والعامل يسمح بتحقيق الحاجات الثلاثة الاولى ويمكن اسقاط الحاجات الثلاثة على العمل كما يلي :

- ✓ الحاجات الفيزيولوجية للبقاء: الحصول على اجر مناسب؛
- ✓ الحاجة للامن : امن شروط العمل، استقرار العمل (الامن الوظيفي ؛
- ✓ الحاجة الاجتماعية : امكانية الاتصال مع الغير، التبادل خلال العمل ؛

رابعا : مدرسة الانظمة الاجتماعية

بعد الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات النسانية ، ظهرت العديد من النظريات الجديدة.

3- نظرية العاملين هرزبورغ : قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان

ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها.

ترتكز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية. لقد نتج عن الدراسة التي قام بها هرزبورغ وزملاءه على 2000 من المهندسين والمحاسبين في مدينة "بتسريح" ولاية بنسلفانيا لمعرفة دوافع العاملين ومدى رضاهم الوظيفي اتجاه الأعمال التي يمارسونها، وقد نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه المشهور " الدوافع إلى العمل " عام 1959.

حيث تساءل هؤلاء المهندسون والمحاسبون عن العوامل التي تجعلهم راضيين وتوصلوا أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الحاجات غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها البعض إلا أنهما يؤثران في سلوك الفرد بطريقة متباينة.

فالمجموعة الأولى محفز للعمل والاداء العالي ثم الإنتاجية العالية، هذه يسميها "حوافز" أما المجموعة الأخرى فيسميها "عوامل صحية أو مطهرة" لأنها تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر.

ولهذا تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

1- العوامل المحفزة : أي التي تدفع الفرد للعمل والداء المتميز فهي تشمل:

- ✓ فرص الإنجاز، أي الفرص بأن يشعر الفرد بأنه نجح في إنجاز شيء مهم.
- ✓ العمل نفسه من حيث كونه عملا ملذا أو ينطوي على التحدي أو الإثارة.
- ✓ الاعتراف بالجهود المحققة.
- ✓ المسؤولية التي ترافق العمل، أي عمل يوفر الفرصة للفرد لتحمل المسؤولية.
- ✓ فرص التقدم التي يوفرها العمل والإنجاز.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة.

2- العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

- ✓ الراتب.
- ✓ سياسات المنظمة وأساليبها الإدارية.
- ✓ أسلوب الإشراف الفني (أي توجيه المشرف حول طريقة تنفيذ العمل).
- ✓ العلاقات المتبادلة الاجتماعية، خاصة مع المشرف.
- ✓ الظروف المادية للعمل (الضوضاء، التكيف، النظافة...).

واستخلص أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.

"عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية أو الوقائية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر وهي الدرجة أو النقطة التي لا يجد فيها شعور الاستياء وهي نقطة حيادية أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد إلى أن يصل إلى حالة الرضا التام".

والشكل الموالي يوضح ذلك:

وتكمن أهمية نموذج هرزبورغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد. ذلك أن منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن ذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

الانتقادات الموجهة للنظرية، أهمها:

- أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل، لمجرد الدفاع عن النفس حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر حتى ولو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم، إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة.

- إن تحديد ما هو عامل صحة، أم محفز، أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر، وفي أن اعتبار ما يسمى عوامل الصحة، غير ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه.

4- نظرية الحاجة للإنجاز: تعد هذه النظرية الحديثة نسبيًا وتكثرت على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز **Need For Achievement They** " وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها

تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتيا وكأما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علما بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

وعليه فإذا كانت اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك خص هؤلاء الأشخاص.

خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى "مكلياند" بأن الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسؤولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند

إليهم أعمال تنطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وتحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تنطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة، إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف الصعبة التحدي الذي يشعرون بالإنجاز(1) عندما ينجحون في الاستجابة له.

كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها.

لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كمنط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم، إذا حتى تجتذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات .

ب- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم .

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبدل الجهود لخدمتهم ودفعتهم على ذلك يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز.

ثالثا : نظرية الاتجاهات الحديثة للحوافز

1- نظرية العدالة أو المساواة لأدمز: تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا.

وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، فالنظريات السابقة ترى بأن سلوك الإنسان يحدث على شكل: حافز سلوك. أي أنها تحدث كما يلي:

يرى الإنسان صحن طعام فيندفع للحصول عليه أو يرى مبلغ من المال معروض إذا أدى عمل معين فيندفع لأداء العمل والحصول على المبلغ... إلخ، هذا الوصف للعملية لا يترك مكانا للتفكير والتقييم في غيره من العمليات العقلية، أما نظرية العدالة فهي تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي:

يرى حافزا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.

فمثلا قد يلاحظ الفرد صحن طعام معروض أمامه، ولكن هذا "المثير" يمكن أن يؤدي إلى أي من السلوك المحتمل التالي:

يتجنب الطعام لأنه يعتبر فاسد أو لأنه يكره هذا الصحن وقد يندفع نحوه لأنه يعتبره جذابا أو قد يثور على من وضعه ويرفع شكوى ضده لأنه يعتبره يعرض الآخرين لخطر أكل شيء سام.. إلخ. الشيء ذاته ينطبق على الحافز المالي الذي تعرضه عليه الإدارة للفرد ينتبه إلى المبلغ من المال ولكن قبل الاستجابة له، يقوم بتقييمه في عقله ويقيمه من حيث عدالته ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم فقد يندفع ليؤدي العمل أو يقوم بتصرف آخر.

(1) سعاد نائف الديرنوطي: الإدارة أساسيات، فصل الدوافع والتحفز، مرجع سابق، ص418-419.

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

2- نظرية التوقع أو التفضيل ل فيكتور فروم : هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو الأستاذ "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أنها تحاول أو تفسر لماذا يندفع طالب ما للدراسة والحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى وهو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.

وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

أ- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

ب- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة منهم

ج- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.

د- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

3 - نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكينر: تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراره، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

- ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

1- المفهوم والأهمية والأهداف

1-4 مفهوم الحوافز : عرف "بيندر" التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في أن واحد. و هي تحت الفرد العامل على تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، وشدته، ومدته. ويرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة:

أ- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي : مثل زيادة أهمية العمل وإثرائه وتنظيمه وتشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.

ب- التعرف على نظام القيم لكل عامل: ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية ولكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.
4-2 أنواع التحفيز

يختلف تصميم نظام الحوافز من منظمة إلى أخرى حسب الحوافز المستخدمة وتقديراتها لحاجات العمال، والأهداف التي ترمي إلى تحقيقها وكذلك الإمكانيات المتوفرة لديها.
ويمكن تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:

حسب المادة : وتنقسم إلى حوافز مادية و معنوية

- الحوافز المادية : تشمل الأموال والمزايا المادية كالسكن و النقل... الخ

- الحوافز المعنوية : تشمل فرص التكوين، التطوير و الترقية.

حسب التأثير : و تشمل الحوافز الايجابية و السلبية :

- الحوافز الايجابية : تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه حيث تحدد المنظمة السلوك الايجابي و الحافز المادي أو المعنوي المستعمل.

- الحوافز السلبية : تدفع العاملين لتجنب سلوك معين و يمكن أن تكون مادية أو معنوية.
حسب المتحصل عليها : و هذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة :

- الحوافز الفردية : لكل فرد على حدى.

- الحوافز الجماعية: موجهة للجماعة أو الوحدة التي تقوم بالنشاط، و يمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- الحوافز على مستوى المنظمة : تكون موجهة إلى جميع عمال المنظمة، كالأرباح، و ملكية السهم... الخ.

4-3 عناصر التحفيز : هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز و هم :

- القدرة : الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

- الجهد : الذي يشير إلى الطاقة و الوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.
- الرغبة : إذا لم الرغبة موجودة فان فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى و لو تم أدائه فعلا.

4-4 أسس منح التحفيز : يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة، ومن أهمها ما يلي:

1- معيار الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات. و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في أي مورد آخر. و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2- معيار الجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل، و ذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، و الأعمال الحكومية، أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث، مثل فوز بعرض في إحدى المناقصات أو المسابقات. وبالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة. أو قد يمكن الأخذ في الحسبان و مكافأة الجهود أو الأسلوب، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء. و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه و عدم موضوعية في كثير من الأحيان.

2- معيار الأقدمية : يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما الى الولاء و الانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما. و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، و تظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من عمل الخاص

3-3- معيار المهارة : بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص ، أو براءات ، أو إجازات، أو دورات تدريبين. و كما تلاحظ فان نصيب ها المعيار الأخير محدود جدا، و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حشاش حوافز لعاملين.

4- ثانيا : المنهج العلمي لنظام الحوافز

1) الخطوات الاساسية لتصميم برنامج الحوافز

1-1 تحديد هدف النظام : تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذه جيدا، و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفي التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف.

2-1 دراسة الأداء : تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي، إن تحديد و توصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

-وجود	وظائف	ذات	المطلوب	يستدعي	ما	يلي:
-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل				تصميم	سليم.	

3-1 -وجود ظروف عمل ملائمة.

1-3 تحديد ميزانية الحوافز : ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، و يجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

قيمة الحوافز و الجوائز: و هو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، العلاوات، الرحلات، الهدايا و غيرها.

التكاليف الإدارية : و هي تغطي بنودا مثل التكاليف لتصميم النظام و تعديله والاحتفاظ بسجلاته و اجتماعاته و تدريب المديرين على النظام.

تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات و الكتيبات التعريفية و الملصقات الدعائية و المراسلات و خطابات

الشكر و الحفلات و متضمنة بنودا خاصة أخرى بها.

2) متطلبات النظام وأهم شروط الحوافز

➤ **1-2 متطلبات نظام الحوافز :** هناك العديد من العوامل التي يجب على الإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار حين إصدار القرار متعلق بنظام الحوافز :

➤ يتطلب نظام الحوافز السليم ضرورة أن تكون هناك علاقة واضحة بين نوع المبادلات و الجهد المبذول من ناحية و بين الأداء و الإنتاج من ناحية أخرى.

➤ يجب أن تكون النتائج النهائية للأداء سواء على المستوى الفردي أو الجماعي قابلا للتنميط و القياس الكمي.

➤ يجب أن يكون نظام الحوافز مقبولا من جهة نظر الأفراد حتى يكون فعالا.

➤ يجب أن يكون نظام الحوافز هادفا أي تحقق المؤسسة من ورائه أرباحا و تقلل من تكاليفها.

➤ يتطلب إشراك الكل في تحديد نظام الحوافز و تطبيقه.

2-2 شروط تقديم الحوافز : نظرا لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة،

فان اختيار الحوافز المناسبة لتحريك الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم و أهداف منظماتهم تعتريه بعض الصعوبات، غير أن الأبحاث و الدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز وكفائتها من بينها:

- سهولة فهم السياسات والإجراءات التي تقررها المنظمة أثناء تقرير النظام.

- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطا وثيقا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء و الإنتاجية.

- أن يقرر صرفها أو تقديمها للموظفين أو العاملين في المواعيد المحددة و المتقاربة.

- أن تركز هذه الحوافز على أسس و مستويات مقبولة.

- أن تأخذ شكل الاستمرار أو الانتظام في التقديم.

- أن ترتبط ارتباطا وثيقا و مباشرة برسالة لو أهداف المنظمة .

- أن ترتبط و تتصل اتصالا مباشرا بدوافع العاملين.

- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والنفسية و الحضارية التي تمر بها البلاد، و التي تؤثر على سلوك العاملين و رغباتهم و توقعاتهم

- أن لا تتدخل فيها المنازعات الشخصية أو العلاقات أو السلطات و المحتويات.

2-3 خصائص نظام الحوافز الفعال : يجب أن يتسم نظام الحوافز ببعض من أهمها :

- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده.

- إمكانية التطبيق : ويشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات.

- الوضوح والبساطة : لابد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية

- التحفيز : يجب أن يتسم نظام الحوافز بإثارة هم الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود.

- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم مما يؤدي لتبنيهم و تحسمهم، و زيادة إقناعهم به و الدفاع عنه.

- تحديد معدلات الأداء : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة، و موضوعية للأداء.

- القبول : يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المرجوة.

- الملائمة : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مدخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة...و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز.

- المرونة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار و الانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطوير أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر.

- الجدوى التنظيمية : يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعماله، وذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل و بعد النظام.

- التوقيت المناسب : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و الصرف. التحفيز في ميدان العمل على انه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و من محيطه في أن واحد. و هي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، وشدته، ومدته. و يرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة: