



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أوبكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# دروس في أنظمة الأجور و الحوافز

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ماستر " تسيير الموارد البشرية "

من إعداد الأستاذة:

د. سميمة لمريني

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

السنة الجامعية 2019 - 2020





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -  
كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



# دروس في أنظمة الأجور و الحوافز

مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة ماستر 1 " تسيير الموارد البشرية "

من إعداد الأستاذة:

د. سميرة مريني

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان

السنة الجامعية 2019 - 2020

## البرنامج

### مقدمة

#### المحاضرة 1: ماهية الأجور

- 1-التطور التاريخي لمفهوم الأجور
- 2- مفهوم الأجور
- 3- أهمية الأجور

#### 4- العوامل المؤثرة في الأجور

#### المحاضرة 2: أسس نظام الأجور

- 1-متطلبات نظام الأجور
- 2-خصائص نظام الأجور
- 3-معايير تحديد نظام الأجور
- 4-شروط نجاح نظام الأجور

#### المحاضرة 3: مكونات الأجور

- 1- أهداف نظام الأجور
- 2-الأجور المباشرة
- 3-الأجور غير المباشرة

#### المحاضرة 4 : إدارة ومراقبة الكتلة الأجرية

- 1-تعريف الكتلة الأجرية
- 2-عوامل تطور الكتلة الأجرية
- 3- آثار تطور كتلة الأجور
- 4- التحكم في الكتلة الأجرية

#### المحاضرة 5: أنظمة دفع الأجور

1- أولويات أنظمة دفع الأجور

2- نظام الأجر الزمني

3- نظام الأجر على أساس الإنتاج (الأداء)

**المحاضرة 6 : تقييم الوظائف جوهر تحديد الأجور**

1- ماهية عملية تقييم الوظائف

2- خطوات تقييم الوظائف

3- طرق تقييم الوظائف

**المحاضرة 7: تصميم هيكل الأجور**

1- تعريف هيكل الأجور

2- التمهيد لتصميم هيكل الأجور

3- إعداد هيكل الأجور

4- صيانة هيكل الأجور

**المحاضرة 8: ماهية التحفيز**

1- تعريف التحفيز و أهميته

2- أهداف نظام التحفيز والعوامل المؤثرة فيه

3- أنواع الحوافز

4- الأساليب الفعالة للتحفيز

## مقدمة

تعد الأجور أحد أكثر المواضيع حساسية في إدارة الموارد البشرية، لأنها يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين وتدعم بشكل أو بآخر التحديات والخيارات الأساسية التي تقوم بها المؤسسة. إن جزاء الأفراد حقيقة تعتمد على إدارة وتطوير هذا المورد البشري، من خلال إيجاد التركيبة الفعالة والمستدامة في الزمن بين الموارد البشرية للمؤسسة ووظائفها، من حيث العدد، المؤهلات والمحفزات وإيجاد التوازن الداخلي بين الأفراد والمجموعات الذي يسمح بتعزيز المهارات الفردية وجعل الفرق والوحدات المختلفة تعمل بشكل متناغم.

إنها واحدة من أقوى أدوات الاتصال المتاحة للمؤسسات لمساعدتها على اجتذاب العاملين الذين تحتاج إليهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق النجاح. وراء هذه الكلمات الثلاث تختبئ كل إستراتيجية وأهداف الأجور، دفع الأجور بشكل صحيح، يعني تأمين جذب الكفاءات المناسبة، المحافظة على الجيدين، واتساق دافعية وتحفيز الطاقات البشرية مع أهداف المؤسسة. فيعتمد تسيير الأجور على التحكم في الأولويات التي ترضي المؤسسة ومواردها البشرية على حد سواء.

و بما أن مستوى الأجر أثناء التوظيف، بالنسبة لأغلب العاملين، يوضح كل المسار المهني، فمن السهل استنباط الاتفاق على كيف ستكون سياسة الأجور: **عادلة**، تعتمد على عوامل تسمح بالجزء المناسب لاستحقاق كل واحد، **منافسة** على مستوى سوق العمل بطريقة تجذب وتحتفظ بالعاملين، **محفزة**، بقدرتها على توجيه الجهود نحو أهداف المؤسسة ومنح الجزاء للذين ساهموا في تحقيقها، **مرنة**، بطريقة تتوافق مع النتائج الاقتصادية للمؤسسة، و**شفافة** بطريقة أين قواعد اللعبة هي معروفة.

كل خاصية من هذه الخصائص قد تؤدي لممارسات مختلفة، أنظمة أجور متنوعة تسمح بالمرونة والتحفيز وليس بالضرورة جاذبة للذين لهم الاختيار في سوق العمل بتشكيلات أكيدة. ومهما كان الاختيار أجور قائمة على الأفراد أو أجور قائمة على الوظائف، فقد تجذب سياسات الأجور والحوافز الأفراد المهرة للعمل في مؤسسة ما وتدفعهم لأداء العمل بكفاية عالية مع الإحساس بشعور الرضا والرغبة في الاستمرار، أو قد تؤدي إلى العكس تماما، لهذا وجب اختيار سياسات الأجور والحوافز التي تراها مناسبة أكثر من غيرها.

إن دراسة الأجور من وجهة نظر أوسع من مجرد تقليصها وتحديدتها في بعدها المالي، يعطي لمفهومها بعد، كعامل استقرار اجتماعي وكإحدى طرق المساهمة في العلاقة التي تلزم العامل بالمؤسسة، من خلال تقييم الوظائف والأداء حسب العناصر المالية أو غير المالية، مع الأخذ في الاعتبار متطلبات العناصر الاقتصادية والاجتماعية، التشريعات والنظم الحكومية المتعلقة بالأجور. فلتحديد هيكل الأجور، يجب الأخذ بالاقتراحات المتعلقة بطرق دفع الأجور المناسبة، ثم تقييم الوظائف من خلال حصر مجموعات ووظائف المؤسسة بعدد محدود من الدرجات، ثم تحديد معدلات أو فئات الأجر المقابلة لكل درجة من الدرجات الوظيفية، بعد ذلك وضع نظام للحوافز والمكافآت يسمح بتوجيه سلوك الأفراد باتجاه الأداء المرغوب فيه.

من خلال هذه المطبوعة، سنتناول أهم المحاور التي صادقت عليها اللجنة الوطنية لبرامج التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير تخصص "تسيير الموارد البشرية"، على هذا الأساس جاء محتوى المطبوعة المتمثلة في مقياس "أنظمة الأجور و الحوافز" موافق للبرنامج المسطر لتخصص "تسيير الموارد البشرية".

كأي مقياس في تخصصات الماستر يسعى مقياس "أنظمة الأجور و الحوافز" من خلال مضمونه إلى تحقيق أهداف تعليمية، والتي تستوجب كذلك اكتساب بعض المعارف المسبقة المتعلقة بهذا التخصص.

من بين المهارات التي سيكتسبها الطالب نجد:

- تحديد المفاهيم الأساسية للأجور والفرقة بين مسمياتها على المستوى الجزئي،
- التعرف على الأجور كأحد أهم الأنظمة ووسائل الاتصال التي تملكها المؤسسة من أجل جذب، الاحتفاظ وتحفيز الموارد البشرية، وأهم سبب للمنازعات العمالية،
- كيفية بناء نظام الأجور في المؤسسة وكيفية اختيار النظام الملائم لاحتياجاتها وقدرتها المالية وطموحات مواردها البشرية،

من بين المعارف السابقة التي تمكن الطالب من التحكم في المقياس هو تناوله خلال مساره الجامعي لبعض المقاييس الأساسية التالية:

- تسيير الموارد البشرية
- اقتصاد المؤسسة

- علم اجتماع المنظمات

- تخطيط المسار المهني

مضمون هذه المطبوعة يهتم بتقديم المحتوى المعرفي، المفاهيمي والتقني للأجور كنظام قيادي متكامل معقد في المؤسسة تحكمه العوامل الاقتصادية، القانونية و الاجتماعية التي تلعب دورا مهما في تطوره، من خلال تبين الأسس التي تقوم عليها أنظمة الأجور ومكوناتها، كيفية اختيار أنظمة الدفع التي تلائم المؤسسة، كيفية مراقبة وإدارة كتلتها الأجرية، تقييم الوظائف كأحد الخطوات المهمة في تصميم نظام الأجور لتحديد الأهمية النسبية للوظائف و ضرورة المفاضلة بين طرق تقييمها لتسعيها والخروج بهيكل أجور تعتمد عليه المؤسسة، وأخيرا كيفية صيانة نظام الأجور وزيادة الدافعية والتحفيز عند العاملين، بواسطة تحديد قائمة الحوافز التي يمكن تقديمها والاستعانة بها.



## المحاضرة 1: ماهية الأجور

## المحاضرة 1: ماهية الأجور

تلعب الأجور دورا كبيرا في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات، إنها واحدة من أقوى أدوات الاتصال المتاحة للمؤسسات لمساعدتها على اجتذاب العاملين الذين تحتاج إليهم والاحتفاظ بهم وتحفيزهم لتحقيق النجاح. فهي تعدّ من جهة وسيلة لإشباع حاجات الفرد الإنسانية وتحقيق الأمان الوظيفي والاستقرار وتحسين الأداء، ومن جهة أخرى تمثل إحدى التكاليف المهمة من عناصر الإنتاج التي تتحملها المؤسسة، فالمبدأ الأساسي للأجور هو تحقيق التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المؤسسة من أداء العاملين ومع ما تدفعه لهم من عوائد مادية في شكل أجور و مكافآت و خدمات و مزايا أخرى.

### 1- التطور التاريخي لمفهوم للأجور

لم يكن مفهوم الأجر كما هو عليه حاليا، ولكن تطور مفهومه مع ظهور العمل المأجور وتطور مفهوم العمل وظهور المدارس الاقتصادية خاصة خلال الثورة الصناعية، ثم بعد ذلك مع التقدم التكنولوجي في العصر الحديث. قديما كانت الخيرات متوافرة بكثرة في الطبيعة، فكان الإنسان يستطيع العيش ببذل كمية ضئيلة من العمل، ولم يكن قد حدث الانفصال بين ملكية وسائل الإنتاج والعمل، ولم تكن قد برزت الحاجة إلى العمل المأجور، ولذلك كان الاهتمام مركزا على الربط بين العمل والمعيشة، ولم تكن هناك أية مسوّغات للبحث في الأجر ومستواه. وبعد ظهور الملكية الخاصة وانقسام المجتمعات البشرية إلى طبقات يختلف موقعها من ملكية وسائل الإنتاج، وما ترتب على ذلك من ظهور طبقة لا تملك سوى قدرتها على العمل، وطبقة أخرى تملك وسائل إنتاج أكثر من طاقتها على التشغيل، برز العمل المأجور ضرورة اقتصادية، وظهرت الحاجة إلى دراسة ظاهرة الأجر وعوامل تحديد مستواه، وبدأ العلماء والمفكرون يهتمون بدراسة مفهوم الأجر ومستواه وعدالة تحديده، وصار مفهوم الأجر العادل والحد الأدنى للأجور وغيرهما من موضوعات اقتصاد العمل وعلم الاقتصاد.

في نظام العبودية كان العبد شيء مملوكا لسيدته يعمل لحسابه دون أجر، كان الالتزام المقابل لهذا العمل هو التكفل بغذاء العبد و إيوائه. ثم لتعزيز هذا النظام ظهر النظام الإقطاعي الذي منح نوع من الحرية للرقيق، إذ لم يعد مملوكا لسيدته بل أصبح مرتبط بإقطاعيته ومحروم من حرية الانتقال خارج نطاق وقيود هذه الإقطاعية، يعمل فيها مقابل منحه قطعة أرض يزرعها لحسابه

ويتكفل بإعاشة نفسه و أسرته وتزيد أو تنقص مساحتها بحسب الجودة، فكان الأجر عيني هو قطعة الأرض.

**في النظام الرأسمالي** مع ظهور علم الاقتصاد كعلم قائم بحد ذاته، انتقل الأجر من الشكل العيني إلى الشكل النقدي كله أو جزء منه، وأصبح بإمكان العمال تغيير العمل والحصول على الأجر في نهاية كل شهر، حيث ارتبط تحديد الأجر ضمن هذا الفكر على الجوانب الاقتصادية فقط وعدم الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والسياسية. فالأجر في التحليل الرأسمالي هو التعبير النقدي لقيمة قوة العمل أو هو سعر تلك القوة، وهو يضع العمل على قدم المساواة مع عوامل الإنتاج الأخرى (رأس المال والأرض وما إلى ذلك)، يتم تداول جميع هذه العوامل في الأسواق وتعتمد الأجور وسعر العمل على شكل منحنى العرض والطلب على العمل. لذا استند منطقتهم على فرضية المنافسة التامة في جميع الأسواق، وبالتالي، فإن الأجر الاسمي الذي يحدد الأجر المعبر عنه بالنقود هو الأجر الحقيقي المعبر عنه في القوة الشرائية.

بالنسبة **للتحليل الاشتراكي**، الأجور هي ما يدفع للعامل، هي تتمين ليس عمله، بل قوة عمله وتحديدًا إعادة إنتاج هذه القوة، فقيمة المنتج المصنع هي أعلى من قوة العمل مما يخلق فائض في القيمة، من هنا جاءت فكرة الأجور الأساسية و الأجور الإضافية عند الاشتراكية، أي بزيادة الإنتاج يجب أن يرافقها أيضا زيادة في الأجور.

كما لا ننسى أن **الديانات السماوية**، اهتمت بالأجر وعدالته، حيث عني الإسلام والمسيحية قبل ظهور علم الاقتصاد، فقد اهتم المفكرون المسلمون والمسيحيون انطلاقاً من تعاليم هاتين الديانتين بحقوق العمال، فالإسلام الحنيف يقدر العمل ويرفعه إلى مستوى العبادة، و يوجب أن يكون أجر العامل عادلاً وفورياً، كذلك يحث موقف الكنيسة المسيحية على أن يعطى العامل أجره العادل الذي يوفر له ولأفراد عائلته أسباب العيش.

**في الوقت الحاضر** ومع تطور علم الاقتصاد برز فرع خاص حول اقتصاد العمل، وتطور البحث في موضوعات العمل والأجر لتشمل مفاهيم الأجر الأساسي والإضافات الملحقه به، والأجور النقدية والمزايا العينية المتممة للأجر، والحد الأدنى للأجور، وطرق تحديد الأجر وطرق دفع الأجور وغيرها.

فمع تعقيد العمل، وتأثير التقدم التكنولوجي على عمليات الإنتاج، أدرك بعض أصحاب العمل أن العاملين لديهم الحق في الحصول على ظروف عمل أفضل والتمتع بدرجة معينة من الأمن الجسدي في العمل، والتي كانت بالتالي شكل أول مزايا اجتماعية تتعلق بالحوادث و حتى الموت في العمل.

زادت هذه المزايا عندما اهتمت الدولة عن كَثب بالأمن المادي والاقتصادي للعاملين (الحد الأدنى للأجور)، واكتشاف أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، مما دفع النقابات بإجبار أصحاب العمل على "جعل الموظفين سعداء"، وأصبحنا نتحدث عن دفع الأجر مقابل الوقت الذي لم يعمل فيه (أيام العطل الرسمية المدفوعة، و الإجازات السنوية، والإجازات المرضية، وما إلى ذلك)، وبالتالي، يتم دفع أجور العاملين وفقاً لمركزهم ومستوياتهم في التسلسل الهرمي، وقد اكتسبوا ظروف عمل أكثر أماناً وأكثر متعة وحماية من معظم المخاطر التي تتسبب فيها الحوادث والمرض والشيخوخة في شكل مزايا اجتماعية.

بتزايد و باستمرار عدد وتنوع الفوائد من صناعة إلى أخرى، من فئة مهنية إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى، أصبحت طرق المكافأة التقليدية موضع تساؤل مع ظهور مكافأة الكفاءات وتنوعت مكونات الأجور وصارت أكثر تعقيداً ولم تعد تتكيف مع استراتيجيات وأهداف المؤسسات.

## 2- مفهوم الأجور

أجور، رواتب، مرتبات، معاشات<sup>1</sup> وتعويضات كلها تسميات تدل على المكوّن الأساسي لعقد العمل، الذي هو المقابل الذي يدفع للأفراد لقاء عملهم في المنظمات.

ولأن هذا الاختلاف هو في الاستخدام وليس في المضمون، فأكثر المصطلحات شيوعاً هما الرواتب والأجور. فالرواتب تطلق عادة على التعويضات النقدية التي تدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية (ذوي الياقة البيضاء، الموظفين)، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس الزمن غالباً ما تصرف شهرياً، أما الأجور فهي تطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال

<sup>1</sup> لفظ يستعمل في المشرق العربي، ويعيداً عن الشائع في الجزائر الذي يعبر عن معاش التقاعد.

الصناعية و الإنتاجية (الياقة الزرقاء، العمال)، حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو كلاهما معا، وغالبا ما تصرف لهم يوميا أو أسبوعيا.<sup>1</sup> لقد تعددت وتباينت التعاريف التي تتناول مفهوم الأجور، تبعا لوجهات النظر: فمن وجهة النظر القانونية، يعتبر الأجر المقابل للعمل، الذي يفرض أجر عادل لنوع من العمل بالنسبة لكل عامل على حد سواء، وبالتالي هو وحدة قياس العمل التي تفسر، تقييم و تجعل الاختلافات مقبولة تبعا للقواعد المعروفة:

- " لعمل مكافئ، أجر مكافئ" (à travail égal, salaire égal)، بمعنى أن صاحب العمل يجب أن يؤمن تكافؤ الأجرين كل العاملين لكلا الجنسين بالنسبة لوضعية متشابهة، و المبدأ بهذا المعنى لا ينفي وجود اختلافات في الأجر، بل يمكن تميمها وتفسيرها بوسائل هادفة.<sup>2</sup>

هناك عدة محددات لتفسير اختلاف الأجر بين عاملين لنفس العمل الذي يوازي القيمة المكافئة لذلك، كالوضعية القانونية الخاصة بكل عامل، المؤهلات المهنية للعامل، تطور المؤسسة واتفاقياتها الجماعية، وضعية سوق العمل، الهيكل الداخلي للمؤسسة... هذا المبدأ ساهم في تطوير طرق تقييم العمل الخاصة بمهام ومحتوى العمل.

- " لكل حسب عمله" (à chacun selon son travail)، يفترض هذا المبدأ لتفسير الاختلافات في الأجر، إدخال مفاهيم طبيعة مهام ومحتوى العمل و كفاءات العاملين.<sup>3</sup>

هذه المبادئ تسمح بتكافؤ الأجر بين عاملين في وضعية متشابهة، بمعنى ينفذون أعمال تتطلب مقارنة المعارف المهنية والقدرات والمسؤوليات والمجهود العضلي أو الفكري.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص، 506-507.

<sup>2</sup> AUBERT-MONPEYSSSEN Thérèse, « Principe « à travail égal, salaire égal » : quels éléments objectifs justifient une différence de rémunération », <http://afdt-asso.fr/fichiers/publications/TAMTESA.pdf>.

<sup>3</sup> Synthèse social, « Application du principe « à travail égal, salaire égal », Juin 2006, P 05, <http://www.infodoc-experts.com/pdf/>.

تطبيق هذه المبادئ يشكّل مصدر صعوبة، لأنها ترفع الاختلافات الخاصة بعدالة الأجور و تعطي نتائج غير معروفة للمؤسسة، ولتفادي النزاعات أمام المحاكم على المؤسسة توفير المعايير والعناصر التي تفسّر الاختلافات في الأجور من خلال مثلاً سلّم التقييم، بطاقة الوظيفة أو المنصب... من وجهة النظر الاجتماعية، يعد الأجر الوسيلة المالية التي تسمح للعامل وأسرته بتوفير حياة كريمة، فأخذ الأجر بمفهوم الحاجات الضرورية للعمال وأسرهم يتعدى مجرد أنّه علاقة العامل بالمؤسسة، إلى تدخّل تأثير الجهات العمومية بواسطة تحديد الأجر الأدنى المضمون.<sup>1</sup> من وجهة النظر الاقتصادية، يقوم الأجر على فكرة أنّ العامل يخلق ثروات وقيم جديدة من خلال عمله، جزء من هذه الثروات يجب أن تعود له. فالأجور حسب هذه النظرة تأخذ بنوع من العدالة أمام العمل و كذا التوزيع الهادف لثمار التطور.

الأجر بمعناه الإقتصادي يعني الجزاء على العمل، فهو يعبر عن قيمة قوة العمل البشري أو بدلها مادياً كان أم غير مادي. وبالتالي في معناه الإقتصادي الواسع هو جميع أشكال وأنواع المكافآت التي تحصل عليها الموارد البشرية سواء الأجر بالساعة، أو بالأسبوع بالنسبة للعمال، والأجور الشهرية مضافاً إليها امتيازات أخرى. أما في معناه الإقتصادي الضيق هو وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين.<sup>2</sup>

كما عرف الأجر على أنه المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المؤسسة، وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة، وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته لقاء الجهد الذي يبذله في عمله.<sup>3</sup>

ويذهب بعضهم في مفهوم الأجر إلى انه مجموع ما يستحق للمشتغلين في العملية الإنتاجية من الموظفين والعمال نظير عملهم خلال السنة، من خلال أجور فعلية نقدية أو عينية، أو أجور ضمنية لتشمل جزءاً من دخل صاحب المشروع الذي يقوم بإدارته بنفسه لقاء قيامه بالعمل

<sup>1</sup> حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 14 .

<sup>2</sup> صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 366.

<sup>3</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1996، ص 182.

تنظيماً أو إدارة.<sup>1</sup> بالإضافة إلى ما يحتجز من استحقاقات عن العمل التي توظف في أغراض التأمين الاجتماعي و الادخار.

مما سبق، الأجر بهذا المفهوم حسب رواد إدارة الموارد البشرية (DIMITRI WEISS) يحدّد من جانبه المعنوي والرمزي، فهو يتعدى من كونه مجرد نوع من طرق العلاقة التي تربط بين الاثنين، لأنّ الجانب المادي يتحلّل ليغطي التبادل المزدوج. مساهمة العامل تظهر في ما يقدمه من أبسط قوة وقابلية عضلية، وقت الحضور، المهارات والمعارف، النتائج أو الأداء المحقّق، لقاء ما يحصل عليه من أجر وعلاوات وامتيازات نقدية مباشرة وغير مباشرة آنية أو مستقبلية وكذلك الامتيازات المادية الأخرى. فما يحصل عليه قد يرتقي به إلى الجانب المعنوي كالرضا النفسي في العمل، اكتساب كفاءات جديدة، السلطة وقوة التأثير من خلال الوظائف القيادية والإدارة.<sup>2</sup>

### 3- أهمية الأجور

تحتل الأجور جانبا كبيرا من اهتمام العاملين والمؤسسات وتعتبر الحافز الأكبر للرضا الوظيفي، فتظهر أهميتها سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة أو حتى على مستوى المجتمع. بصفة عامة تتحدد أهمية الأجور في أكثر من جانب:

- تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة، فلاشك أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه ماديا ومعنويا،
- إن الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد،
- تعتبر حافزا لتشجيع الأفراد على بذل أقصى مجهودهم لزيادة الإنتاج،
- تعد الأجور أهم سبب للمنازعات العمالية.

### 3-1 - أهميتها بالنسبة للفرد

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يتحصل عليه، باعتباره رمزا للمركز الأدبي الذي يحتله سواء في المؤسسة التي يعمل بها أو في المجتمع الذي يعيش فيه، بالإضافة إلى ما يوفّره له من سلع وخدمات،

<sup>1</sup> ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية: التحليل الاقتصادي الجزئي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص331.

<sup>2</sup> DIMITRI WEISS, « Les ressources humaines », Editions d'organisation, 1999, P 326.

وفي هذا تفسير لنظرة المجتمع للأفراد من خلال الأجور، وأيضا لما يعلّقه الأفراد من دلالات حتى على الاختلافات في الأجر، مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد لتحسين وتطوير أوضاعهم الوظيفية من أجل الحصول على المزيد من الأجر.

فأهمية الأجر على مستوى الفرد بما أنه المصدر الرئيسي للدخل، هو الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، واعتباره الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها أو وسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

لذا يعتبر ما يقبضه الفرد كأجر من مؤسسته نظير الجهد الذي يبذله مهمًا جدًا له وذلك لعدة أسباب أهمها:

- يعتبر الأجر محددًا رئيسيًا لمستوى معيشة الفرد، فهو يؤثر على المستوى الصحي والمعيشي والراحة النفسية التي يحققها الفرد لنفسه ولأسرته وشعوره بالأمن الاقتصادي.
- يعكس المركز الاجتماعي للفرد ضمن المجتمع الذي يعيش فيه من خلال ما يوفره ويؤمنه الأجر من حاجات.
- يساهم في تحديد الحالة المعنوية والنفسية للفرد، لأن الأجر الذي يتقاضاه يجب أن يعكس وأن يؤمن شعور الاستقرار النفسي و المعنوي.
- يمثل الأجر مقياسا لقيمة الفرد وأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل بها، فبقدر ما يحصل عليه من أجر مرتفع يشعره ويعطيه إنطباع بتقدير المؤسسة له بشكل أكبر، والعكس صحيح.
- يجب أن يعكس الأجر المحصل الجهد المبذول حتى لا تكون مساهمة الفرد في نشاط المؤسسة شكلية فقط ولا يهّمه نموها ولا استمرارها.
- الأجر يحدّد موقف الفرد وقراره في البقاء في مؤسسته الحالية التي يعمل بها، أو الإنتقال منها.

### 3-2- أهميتها بالنسبة للمؤسسة

بما أنّ الأجور تشكّل نسبة معتبرة من مجموع التكاليف التي تتحمّلها المؤسسة (قد تصل أحيانا إلى 50% من التكلفة الكلية في المؤسسات الصناعية والى 70% في المؤسسات الخدمية)، فإنّ المؤسسة تسعى جاهدة لمراقبة مستويات الأجور ومقارنتها مع ما يدفع في المؤسسات الأخرى، المنافسة أو المماثلة لها، كما أنّ المؤسسة تقوم بمقارنة مخرجاتها (الأجور) مع مدخلات ( الجهد



المبذول) الفرد، فإذا شعرت بأنها تدفع أجرا يفوق الجهد المبذول من طرف الفرد فلن تكون مستعدة للاستمرار بالدفع له. وبالتالي تصبح طريقة تحديد الأجور والرواتب، والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها الإدارة التي تسعى إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات.

فأهمية الأجر على مستوى المؤسسة تظهر من خلال:

- أنه يعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وبالتالي إيجاد علاقة طيبة بين الأفراد والإدارة مما ينعكس إيجابا على سير العمل،
- أنه وسيلة لجذب العمالة الجيدة واستقطاب الكفاءات المناسبة للعمل بالمؤسسة، وكذلك جذب الأفراد نحو أعمال معينة ذات ظروف قاسية في بعض الأحيان،
- وسيلة المؤسسة للإبقاء على الكفاءات العاملة حاليا بها، ومعرفة نسبة ولاء الأفراد لها،
- هو يمثل المقابل العادل للعمل والوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين،
- قد يدل في بعض الأحيان على القدرة والإمكانيات المالية للمؤسسة ومركزها المالي بين المؤسسات الأخرى.

### 3-3- أهميتها بالنسبة للمجتمع

للأجر أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع من حيث:

- أن مستوى الأجور يحدّد المستوى المعيشي للمجتمع و بالتالي يحدّد درجة رخائه ودرجة الرضا الذي يعيشه هذا المجتمع،
- أن المجتمعات التي تكون فيها معدلات الأجور عالية يكون بالإمكان فرض ضرائب مناسبة على مداخيل الأفراد، بحيث أن لا تؤثر هذه الضرائب على المستوى المعيشي للأفراد وعلى درجة رضاهم عن الأجور، ممّا يجعل هذه الضرائب تقوم بمفعول عكسي يؤدي إلى نتائج سلبية. لأنّ الضرائب تعتبر مورد هام لحزينة الدولة، لأنها تمكّنها من تنفيذ عدة مشاريع للخدمة العامة.
- أن معدلات الأجور العالية تمكّن الأفراد من الإدخار وبالتالي المساهمة في الإستثمار ممّا ينعكس على الإقتصاد الوطني،
- أنه يساهم في تماسك المجتمع باعتباره يشكل الدخل الأساسي للطبقات الوسطى في المجتمع،

- من شأن الأجور المرتفعة أن تزيد من القوة الشرائية للأفراد، الأمر الذي يساهم في تنشيط عملية الإستهلاك والإنتاج مما يحسّن حركة التبادل في الأسواق،

- من خلال الأجور يستطيع المجتمع المحافظة على اليد العاملة الخبيرة والجيدة.

إنّ زيادة الأجور المشار إليها هنا، يجب أن تكون عن طريق الإنتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار، لكي تساهم في النمو الاقتصادي للدولة وتزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع.

لأنّ زيادة الأجور قد تسبب ارتفاع الأسعار وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد الذين لا يحافظون على دخولهم جنباً إلى جنب مع مستويات الأسعار، وقد يترتب عليها انخفاض الطلب على بعض المنتجات مما يسبب انخفاض في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات، وبالتالي تخفيض عدد فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة .

#### 4-العوامل المؤثرة في الأجور

بالموازاة مع الأهمية التي تكتسيها الأجور بالنسبة للأفراد أو المؤسسة أو حتى الدولة، فهناك عدة عوامل تؤثر في مستواها يجب مراعاتها:

#### 4-1- سوق العمل والوضع الاقتصادي

الوضع الاقتصادي عامل مهم يؤثر على مستوى ومعدل دوران الأجور التي تدفعها المؤسسات والأخرى المنافسة. فهو يرتبط بسعر العمل في سوق العمل، الذي يخضع بدوره لقانون العرض والطلب على الشغل. بحيث في فترات الكساد أين يكون الطلب على العمل أكبر من عروضه يلاحظ ثبات الأجور أو تقلصها (ط < ع = انخفاض) بينما في فترات الانتعاش أين عروض العمل تكون أكثر من طالبيه التوجّه يكون نحو ارتفاع الأجور (ط > ع = ارتفاع).

في حالات استقرار سوق العمل ومع احتمال ارتفاع معدل البطالة، نذرة في اليد العاملة والضغط الممارس لارتفاع الأجور في بعض القطاعات، تلجأ المؤسسة من أجل إعادة هيكلة أجورها لنفس الأجور المطبّقة من قبل منافسيها، والتي يستفيد منها في الغالب عدد من العاملين وليس كلهم. أمّا في حالات تقليص الأجور، وحتى في فترات البطالة عندما تسمح القوانين بذلك، ليكون انخفاض الأجور مقبول يجب أن يضمن للعاملين الاحتفاظ بمناصب عملهم. ولكن واقع الصعوبات الاقتصادية للمؤسسة لا تلزمها بالوفاء بالاحتفاظ بمناصب العمل. وبالتالي التمثيل النقابي الجيد والتركيز على الحوار الاجتماعي الهادف يمكن من تسهيل اتفاقيات تقسيم العمل.

فالفكرة هنا تتجسد في تقليص الأجور لفائدة خلق منصب عمل آخر، لكن الواقع لا يحقق هذا الشرط وبالتالي يكون التشبث بالانخفاض في الأجور هو المفضل في الغالب حتى وإن أدى إلى تقليص عدد العاملين.

#### 4-2- القوانين والتشريعات السائدة

تقريبا كل دول العالم تسنّ وتصدر قوانين وتشريعات تتعلق بتنظيم الأجور. هذه القوانين ملزمة لكل المؤسسات الخاضعة لقوانين العمل، وتحدّد الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه التشريعات. لذا يجب أن تتمتع هذه القوانين بالمرونة وقابلية التعديل بشكل مستمر بما يتوافق مع التغيرات الاقتصادية وتكاليف المعيشة بالأخص.

#### 4-3- التكاليف المعيشية

المفترض أن يحدّد الأجر و يوفر دخلا كافيا وخاصة لفئات الأجور الدنيا، من أجل تلبية احتياجاتها المعيشية. أي يجب أن يأخذ نظام الأجور بعين الاعتبار تكاليف المعيشة الحقيقية والمستوى السائد للأسعار من خلال إجراء دراسات واقعية تعكس نتائج واقعية تمكّن من وضع نظام أجور يغطي هذه التكاليف للمحافظة على القوة الشرائية للأجور. الأمر يكون أكثر تعقيد بالنسبة للمؤسسات التي لها فروع في مناطق مختلفة ذات تكاليف معيشية متباينة. فقد تعتمد هذه المؤسسات أنظمة أجور مختلفة نظاما لكل دولة أو تعتمد نظام واحد ومنح مخصصات لمن يعمل في دولة ذات تكاليف معيشية مرتفعة.

#### 4-4- المستوى السائد للأجور

قد يؤثر المستوى السائد للأجور في المؤسسات الأخرى أو في نفس القطاعات أو حتى في دول أخرى على مستوى الأجور في المؤسسة، بحيث إن لم تأخذ بعين الاعتبار قد يجعلها تدفع أجور أقل تسبب لها مشكلة تأمين اليد العاملة المناسبة وكذلك هجرة الأفراد الجيدين لبلدان مجاورة لها نفس الظروف الاقتصادية وتدفع أجور أعلى.

#### 4-5- جماعات الضغط والمساومة الجماعية (النقابات)

يمكن أن تمارس هذه الجماعات ضغط يؤثر في مستوى وهيكل الأجور. التمثيل النقابي يشكل طرفا قويا في أية مفاوضات مع إدارات المؤسسات والحكومات لتحديد الأجور المناسبة للعاملين، ساعات العمل والتعويضات الأخرى التي ستدفع للأفراد. فهو ينتزع زيادات مهمة في القطاعات

التي ينتمي إليها، ويجبر المؤسسات التي لا تملك تمثيل نقابي الحدو في نفس الاتجاه لعرض نفس مستوى الأجور، حتى لا تفقد عمّالها وحتى لا تشجعهم على الانخراط في النقابة. وبالتالي يمكن تصوّر نفوذ الضغط النقابي الذي يساهم بتمديد الاستفادة لكافة العمّال في القطاعات التي يمثلونها، لا يمنع هذا أن يستخدم أصحاب العمل نفوذهم في نفس المواقف، ودورهم القيادي في الأجور، فيمكن توظيف إذا المفاوضات الجماعية في كل مؤسسة لتصبح عامل أساسي في إدارة الموارد البشرية.

#### 4-6- العوامل النفسية

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات تصبح وسيلة في تحفيز الأفراد العاملين، كما يتصل بهذه العوامل النفسية إيجاد التوازن بين الأجور المالية وغير المالية، فيمكن توليد الحافز لدى الأفراد عن طريق عوامل أخرى غير الأجور مثل المشاركة في الإدارة.

#### 4-7- العوامل الأخلاقية

يتفق الجميع على أن الأجور يجب أن تكون عادلة، وليس هناك معايير عامة مقبولة للعدالة، ومن هنا ظهرت الاختلافات حول تحديد العوامل التي يدفع أصحاب العمل الأجور مقابلها، ولهذا ارتبطت المسائل المتعلقة بالأجور على عوامل أخلاقية، فيجب بقدر الإمكان تحقيق العدالة وتصحيح حالات عدم المساواة، وتجنب عوامل أخرى غير عقلانية قد تؤثر فيها كالتحيز الذي يحصل دون وعي أو التقليد واستمرار ممارسات قديمة.

وهناك عوامل أخرى قد تتحكم فيها المؤسسة، كمدى قدرتها على دفع الأجر الذي يعكس الوضع المالي للمؤسسة ومشاكلها، وضعها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، كفاءتها الإنتاجية، متطلبات العمل ومعدلات الربحية، فالمؤسسة التي تعاني من مشاكل مالية لا يمكنها دفع أجور مرتفعة وبالتالي تدفع عمالها للبحث عن مؤسسات أخرى تتمتع بقدرات عالية على دفع الأجور والتعويضات الأخرى.

نستخلص أن الأجور هي نظام متكامل ومتطور يفرض على المؤسسة دفع مبالغ (تكوّن تكاليفها) للأفراد (تكوّن دخولهم)، من خلال تقييم الوظائف و الكفاءات بواسطة وسائل مالية أو عينية، أخذاً بعين الاعتبار عقلانية ميزانية المؤسسة التي تؤثر على التوازن المالي، اعتبارات

العدالة الداخلية و الخارجية التي تؤثر على التوازن الاجتماعي بين مختلف الطبقات العمالية و كذلك الحالة الفردية ودرجة التحفيز عند كل واحد، فيتعلق الأمر إذا بنظام قيادي معقد في ظل المؤسسة تحكمه العوامل الاقتصادية و الاجتماعية التي تلعب دورا مهما في تطوره.

## المحاضرة 2: أسس نظام الأجور

## المحاضرة 2: أسس نظام الأجور

إن الهدف من وضع نظام الأجور هو تحديد التوازن بين مساهمة (جهدهم) العاملين والجزاء لهم (مكافأتهم)، ثقل الكتلة الأجرية والأخذ بعين الاعتبار العوائق الخارجية والخيارات المتاحة لتحقيق التوازنات الاجتماعية والاقتصادية الداخلية.

### 1- متطلبات نظام الأجور

نظام أو سياسة الأجور ما هي إلا الدليل العام الذي يرسم الخطوط العامة لطريقة أداء عمل الأفراد بما يتوافق مع تحقيق أهداف المؤسسة، و رغم أن هذه السياسة لا تحدد نوع الوظائف و النشاطات التي يجب أن يقوم بها وينجزها الأفراد ضمن عملهم، ولكنها توجه الأفراد إلى الحدود العامة التي تتحرك ضمنها سلوكياتهم. فهو يشير إلى المعايير التي تحدد إتجاه المؤسسات حول مستوى الأجر الذي ينطبق على جميع العاملين، بمعنى تحديد مستويات الأجور المطبقة من طرف المؤسسة أو التي ترغب في تطبيقها.

لذا كل نظام أجور يجب أن يحقق عدد من المتطلبات سواء على الصعيد الداخلي أو الصعيد الخارجي. فعلى الصعيد الداخلي، من أجل ضمان وتأمين تماسك عاملاتها على المؤسسة توفير وتحقيق عدالة نسبية تتسم بتوازن الأجور وتوضح تسلسل الكفاءات والمسؤوليات في نظر العاملين، وفردية الأجور التي تأخذ بعين الاعتبار الكفاءة الفردية وتحفز لتحسين الإنتاجية. أما على الصعيد الخارجي، لكي تتمكن المؤسسة من التأثير على الطاقات البشرية بطريقة صحيحة، يجب عليها احترام قانون العمل والاتفاقيات الجماعية والحد الأدنى المضمون، وكذا مراقبة موقعها من ناحية المنافسة وحالة سوق العمل ومتطلبات اليد العاملة المؤهلة، لأنها تؤثر على التوظيف وكذا على الأجور.

### 2- خصائص نظام الأجور

لكي يصبح مفعول الأجور أقوى، على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مراعاة عند تحديد نظام الأجور عدة خصائص من بينها:

أ- **العدالة:** يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلاً بالنسبة للمجهود الذي يبذل، أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور، حيث أن العامل يتوقع أن يحصل على أجر عادل مقابل دوام عمل

عادل. فيقوم بمقارنة أجره مع أجر سواه من الآخرين أو المجموعة التي تعمل معه، ويقرر حصول أو عدم حصول العدالة المتوقعة. فعنصر العدالة يتركز على مساهمات الأفراد، بحيث يحصل كل فرد على الأجر الذي يتناسب مع مساهماته الفردية ( كالشهادات العلمية، الخبرة، الجهد، نوعية الإنتاج وحجمه، أهمية العمل أو الوظيفة، عدد سنوات العمل...)<sup>1</sup>.

**ب-المساواة:** يعني هذا المبدأ بأنه يجب أن تكون هناك مساواة وتكافؤ الأجور في الأعمال المتكافئة أي تحديد الأجور للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات. مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى. ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور.

**ج-الكفاية و الملاءمة:** يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور كافية بصورة كريمة ولائقة لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة، حيث يجب أن تكون كافية لجذب الأفراد للعمل بالمؤسسة والمحافظة عليهم بعد التحاقهم بالعمل، مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع وتحديد الأجور ( الحد الأدنى أو الحد الأعلى) بعض الأسس. حيث يتحدد الحد الأدنى على ضوء حساب مستوى المعيشة بحده الأدنى. فتراجع وتدهور الحد الأدنى للأجور مع مستوى الأسعار والمعيشة يؤدي إلى عدم ملاءمته لقاعدته الدنيا. أما الحد الأعلى (السقف الأقصى) للأجور، فيتحدد في القطاعين العام والخاص بحسب سياسات الأجور التي تعدها مؤسسات كل منهما، وبالتالي يوجد تفاوت في الأجور بين مؤسسات كلا القطاعين فيما يخص تحديد السقف الأعلى، رغم اعتمادهما حد أدنى واحد. ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي في الأجور.

**د- الأمان:** يسعى كل طالب عمل إلى الأمان الذي توفره الأجور. ويقصد بالأمان حماية العامل أو الموظف من المخاطر الحياتية الطارئة. وأبرز هذه المخاطر التي تتصدى لها الأجور في العمل

<sup>1</sup> العدالة تبين مكان وقيمة الفرد في المؤسسة وتحدد بثلاث أوجه:عدالة داخلية، خارجية وفردية. العدالة الداخلية تهتم بالتداخل الحاصل بين وظائف المؤسسة الواحدة، أي بمدى علاقة الوظائف وتربطها ببعض ضمن المؤسسة الواحدة حيث يتم تقييم وظيفة معينة بالمقارنة مع وظيفة أخرى من خلال ترتيب الوظائف. العدالة الخارجية تركز على مقارنة التشابه بين الوظائف ضمن مؤسسات مختلفة تنشط في نفس الصناعة(منح أجور توازي أجور منافسيها بالنسبة لنفس الوظائف).أما العدالة الفردية فتتركز على المقارنة التي يقوم بها الأفراد في نفس الوظيفة داخل نفس المؤسسة.



هي البطالة، المرض، التوقف عن العمل، التقاعد وحوادث العمل. بصفة عامة تضمن وتوفير الأجور نوعين من الأمان، الأول خاص بالتأمينات المالية والثاني خاص باستمرارية العمل وديمومته (la sécurité d'emploi)

**ه- القبول والوضوح:** يهتم ببساطة وشفافية نظام الأجور، ويعد عنصر مهم لأنه يفقد الأجور أهدافها وتقنياتها في حال عدم الاعتراف أو القبول بها من جانب الأفراد المتأثرين بها. أي أن يكون النظام مكشوف وليس سري لأنه غالبا ما تستخدم السرية للتعتيم على التحيز الفاضح، (فقد تدفع المؤسسة أجور أو مزايا أو منحصاصات عالية جدا لو عرف الآخرون بها تؤدي إلى شكاوى فتبقي عليها سرية) وبالتالي حيثما يكون هذا النظام سري وغير شفاف فلاحتمال أنه ناتج عن هذا التمييز. فالمؤسسات الناجحة تستعمل هذا المبدأ كوسيلة لحث الأفراد على القبول بالأجور، من خلال شرح سياسات وعناصر الأجور والحوافز بمهارة وعناية مشددة على أهمية وفوائد الأجور من أجل الحصول على موافقة الأفراد وقبولهم بها. كذلك لأن الأنظمة (الأجور) المعقدة ليست ثقيلة في إدارتها فحسب، بل تتعب حتى الأفراد بإعطائهم ذلك الشعور بأنهم غير معاملين بنفس الطريقة العادلة. ولأنهم لا يستطيعون الربط بين سلوكياتهم وأجورهم، يصبح من الصعب التأثير على سلوكياتهم نحو التوجه المرغوب من قبل المؤسسة. وبالتالي كلما كان نظام الأجور شفاف وواضح يسهل من عمليتي الإتصال والقبول به.

**و- التوازن:** يسعى نظام الأجور إلى تحقيق التوازن بين أفراد و مجموعات العمل، من خلال رصد مزيج من الأجور المباشرة وغير المباشرة و مزيج من الحوافز المادية وغير المادية، بما يتلاءم بشقيه المباشر/المادي وغير المباشر/ غير المادي مع مبادئ الأجور الأخرى ( الملاءمة و الإنصاف). فلا يجوز مثلا وجود فرق كبير بين أجر الرئيس والمرؤوس أو بين أجر العامل بالساعة و العامل بالراتب، لأن عدم وجود توازن في نسب الأجور يخلق شعورا باللامبالاة إنصاف لدى بعض أفراد أو مجموعات العمل، وقد يدفع بهم للتقليل من إعطاء أهمية للعمل.

**ي- التحفيز:** يعد هذا العنصر السمة البارزة لأي جهاز أجور يسعى إلى جذب و الحفاظ على الموارد البشرية. فالأجور تهدف إلى خلق الدافعية لدى الأفراد وتحثهم على زيادة الإنتاج. فالأجور ذات الحوافز العالية، غالبا ما تستخدم لجذب الأفراد الأكفاء، ولاستمالة سلوكهم الإيجابي

وتوظيفه في خدمة أهداف المؤسسة، وكوسيلة فاعلة للحفاظ على إخلاص وولاء الأفراد الدائم لتلك المؤسسة المستقطبة.

وبالتالي لكي تصبح الأجور مؤثرة في تحفيز العاملين لتحسين أدائهم يجب أن يدرك هؤلاء العاملون بأن المؤسسة تدفع لهم تعويضاً "أجراً" عادلاً عن أدائهم وعن تحسنه، إلى جانب إدراكهم بأن الأجور التي يحصلون عليها تتناسب أو تتساوى مع ما يمتلكون من إمكانيات وخبرات ومهارات. أفضل وسيلة لتحقيق ذلك استخدام تقييم الوظائف الذي يساعد على وجود تناسب بين هيكل الأجور في المؤسسة وبين هيكل الأجور في المؤسسات وفي أسواق العمالة الأخرى.

### 3- معايير تحديد نظام الأجور

نظام الأجور يستهدف جذب موارد بشرية ماهرة بمواصفات معرفية جيدة وجديدة تحفز العاملين على زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم وتدفع العاملين للارتباط بالمؤسسة والوظيفة بشكل أقوى. تحقيق هذه الأهداف يعتمد بشكل أو بآخر على تأسيس الأجر استناداً إلى معايير محددة هي:

أ- الأداء: وهو معيار تعتمد عليه الكثير من المؤسسات و لكنه من المعايير التي تواجه الكثير من المشاكل في الحياة العملية، فصعوبة قياس الأداء لبعض الوظائف كالإدارية مثلاً تجعل من الصعب تعميمه على جميع الوظائف، كما أن الأداء مرتبط بالنتائج التي تقاس من ناحية كمية و نوعية، حيث تظهر الصعوبة عند تعويض الفرد عن جهده و بغض النظر عن نوعية الأداء.

لذا في نظر الأفراد أن الأهداف الواضحة والدقيقة للأداء يمكن ربط إنجازها بالأجور، في حين الأهداف المبهمة والمتغيرة يكون من الصعب إنجازها بالدقة المطلوبة، وبالتالي يصعب الربط بين أدائها والأجور العادلة التي تتناسب مع هذا الأداء. أما في نظر المؤسسة أن الأداء الجيد يجب أن يكافئ بينما الأداء السيئ لا يجب أن يكافئ. ولكن كيف يمكن تفسير هذه الرؤية عندما تواجه المؤسسات صعوبات اقتصادية و تطلب من أجهزة أجورها الاستنفار معها لمواجهة تلك الأوقات الصعبة. وهنا يظهر التناقض بوضوح بين سياسة التحجيم للأجور والعوائد التي تلجأ إليها المؤسسات وبين الأداء الجيد الذي أثبتته الأفراد وراهنوا على الأجر العادل مقابله. فيصبح الربط بين الأجور والأداء لا معنى ولا مفعول له.

ب- الجهود: يستخدم هذا المعيار عند صعوبة استخدام معيار الأداء، و يبنى على افتراض أن الفرد الذي يبذل أو يحاول بذل جهد لإنجاز عمل معين يجب أن يكافئ أو يعوض، لذا فان

الأجر يتحدد بحجم الجهد المبذول من قبل الفرد العامل، يواجه هذا المعيار صعوبة تقدير قيمة الجهد الذهني و البدني و تحديد مقدار الأجر المستحق.

**ت- الأقدمية:** و يسمى أيضاً بمعيار حقوق الوظيفة و يرتبط بالفترة التي يقضيها الفرد العامل في وظيفة معينة، و يقوم المعيار على مبادئ نظرية الإستثمار في الموارد البشرية التي تعتمد كأساس في تخطيط المسار الوظيفي.

**ث- المهارات:** يتم بموجبه توزيع الأجر على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الشخص وبغض النظر عن استخدام أو عدم استخدام هذه المهارات. فالفرد الذي يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب وذلك المؤهل. ويعتمد توزيع المهارات ( لأغراض تحديد الأجر على المستويات ) على العرض والطلب لنوع المهارة وعلى أوضاع السوق بشكل عام.

**ج- صعوبة العمل:** يعتبر تعقيد العمل أو صعوبته معيار للأجر. فالعمل الذي يتطلب ساعات طويلة أو ينجز في ظروف قاسية يستحق تعويضاً أو أجراً أعلى من عمل يحتاج إلى ساعات أقل وينجز في ظروف طبيعية.

**ح- الوقت التقديري:** يستخدم هذه المعيار للأعمال التي لا ترتبط بوقت محدد أو برامج معينة، إنما يتم تقدير الوقت ويحدد الأجر على أساس الوقت المقدر.

يدرك مما سبق بأن معايير تأسيس الأجر متعددة وذلك لتعدد الوظائف في مهامها وواجباتها ومسؤولياتها ونطاق أعمالها. وعليه فإن المعيار الأصح هو المعيار الذي يأخذ بالاعتبار جميع أبعاد الوظيفة المتمثلة بالعمق، أي الواجبات والمهام والمسؤوليات والسعة، أي صعوبتها وتنوع أنشطتها، والطول، أي الوقت الذي تستغرقه الوظيفة والقيمة النسبية لكل وظيفة. وقد توضع مقاييس للأجر اعتماداً على بيانات السوق، حيث تتم مقارنة الوظائف مع مثيلاتها في السوق واعتماداً أسس السوق في نظام منح الأجر. و تعتمد بعض المؤسسات ظروف السوق في تحديد التعويض كالبطالة وهيكل الأجور التاريخي في المؤسسة ومستويات الأداء وأرقام ربحية المؤسسة ومؤشرات الأسعار...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أحمد الكردي، عملية بناء أنظمة الأجور، 28 ماي 2010

وبالتالي على المؤسسات أن تستخدم المعايير التي تتلاءم مع طبيعة خصائص الأفراد العاملين فيها، نوع وخصائص الوظائف والمتطلبات البيئية ( الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والأخلاقية).

#### 4- شروط نجاح نظام الأجور

من أهم أسباب فشل جهاز الأجور، تجاهل أنواع الأجور والعوائد، عدم وضع المقاييس الملائمة لذلك وغياب الثقة بين إدارة الأجور والمستفيدين منها. فأهم الأسس التي يجب أخذها بعين الاعتبار في سياسة الأجور هي:

- أن تكون الاختلافات في الأجور فيما بين الوظائف المختلفة مبنية على اعتبارات موضوعية تعكس متطلبات كل وظيفة من حيث الخبرة والمهارة والتعليم وظروف أداء العمل.
- أن تتناسب معدلات الأجور المدفوعة بواسطة المؤسسة مع مستويات الأجور السائدة في سوق العمل، وأيضا مع تلك المدفوعة بواسطة المؤسسات في نفس الصناعة ومع القوانين وتشريعات العمل الحكومية.
- أن يعد هيكل أجور يتسم بعدالته لجزء الأفراد حسب مؤهلاتهم وأدائهم في المؤسسة، أي بما يسمح بأخذ الاختلافات الفردية في الاعتبار، وقد يتم ذلك عن طريق وضع حدود دنيا وعليا لأجر الوظيفة، بما يسمح بمراعاة هذه الاختلافات الفردية كالاختلافات في سنوات الخبرة.
- أن يوضع نظام محفّز لتشجيع الأفراد على تحسين الأداء، أي أن يحقق نظام الأجور هدف أساسي هو الارتباط بين ما يدفع كمقابل بين الأداء الفعلي المرتبط به، وهذا الهدف لم ينجح كثير من المؤسسات من تحقيقه حيث أن الزيادات في الأجور تدفع على أساس الأقدمية أي طول فترة الخدمة و الأقدمية لا تعني بالضرورة ارتفاعا في مستوى الأداء المطلوب للموظف.
- إذن يرتبط نجاح جهاز الأجور بالدرجة الأولى في أي مؤسسة، بمدى قدرته على تقريب أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد بما يضمن قبول المؤسسة بأداء الأفراد وقبول الأفراد بسياسات الأجور.
- فالمؤسسة من خلال الأجور تحاول أن تجمع بين الكلفة و الإغراء، بحيث الحد من الهدر(الوفر) في الكلفة يضاعف نجاح جهاز الأجور في إدارته لتكاليف الأجور، والإغراء يساهم في جذب النوعية والكمية المطلوبة من الموارد البشرية بواسطة عمل عقولها وسواعدها لتحيا المؤسسة وفي تدريبها تنجح وتزدهر.

لكن قبل إغراء النوعية والكمية الذي يركّز عليه جهاز الأجور من أجل نجاحه، يجب إعلام المنضمين للمؤسسة بمحددات وأنواع الأجور. فجهاز الأجور الذي يكافئ ذكاء وجهود وأقدمية ومهارات وإبداعات الأفراد، بحق يعتبر جهاز ناجح، خاصة إذا توفرت شروط شرح المقاييس الكمية والموضوعية التي يتم على أساسها تقييم جدارة (الاستحقاق أو الامتياز) الأفراد وسواها من محددات الأجور (صعوبة الوظيفة واستقلاليتها).

بالإضافة إلى هذا مراعاة القوانين والتشريعات والتقيّد بها يساهم في نجاح جهاز الأجور، لأنها تجنّب المؤسسة في حالة عدم احترامها للقوانين خسارتين: مادية (تكاليف المحاماة والمقاضاة) ومعنوية (تشويه سمعة المؤسسة). فالسياسات الواضحة تبعد شبهات وشكوك الأفراد بفاعلية جهاز الأجور وتساعدهم على القبول بمخططاته.

كذلك من الشروط المساعدة على نجاح جهاز الأجور تقييم السياسات ومراجعتها دوريا، بما يؤمّن عدالة وإنصاف الأفراد وبما يضمن تحقيق السياسات للأهداف التي وضعت من أجلها. أما من وجهة نظر الأفراد، نجاح جهاز الأجور يعتمد بالضرورة على رؤيتهم للتعويضات من خلال القيم التي تحملها لهم ومعرفة مدى تجاوب تلك الأجور مع حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، ثم بعد ذلك مقارنة أجورهم مع غيرهم للخروج بالانطباعات والقناعات الممكنة (عدالة / لاعدالة الأجور). وأخيرا دراسة الأفراد لسلوكهم وإعادة تقييمه كلما لزم الأمر قبل الحكم على الأجور بأنها عادلة منصفة أم لا.

### المحاضرة 3: مكونات نظام الأجور

### المحاضرة 3: مكونات نظام الأجور

إن تنفيذ ممارسات الأجور بطريقة تضمن المرونة الاقتصادية وتؤمن مشاركة كافية من الموظفين في المؤسسة، يمكن حلها عن طريق اللجوء إلى مفهوم الأجر أو التعويض الكلي، يأخذ هذا الأخير في الاعتبار جميع المزايا المرتبطة بالعمل (الوظيفة)، هي تشمل جميع الأجهزة (وفقا لأساليب الأجور المباشرة أو غير المباشرة)<sup>1</sup> التي يمكن استخدامها من قبل المؤسسة.

#### 1- أهداف نظام الأجور

من جملة الأهداف التي يحققها بناء نظام عادل للدفع يطبق على الأفراد وفقا لوظائفهم ومستويات أدائهم ما يلي:<sup>2</sup>

- الحفاظ على الأيدي العاملة الحالية خاصة ذات الكفاءات العالية،
- الحصول على عمال أكفاء،
- تشجيع التصرفات المرغوب فيها وتوجيه سلوكيات العاملين إيجابيا،
- مراقبة التكاليف،
- زيادة الفعالية التنظيمية و الإدارية من خلال تشجيع العاملين بالاهتمام أكثر بالمهام الموكلة لهم مما يحسن مستوى الأداء.

#### 2- الأجور المباشرة

الأجور المباشرة تمثل التعويض المادي الذي يدفع لأي عامل في المؤسسة، مهما كانت وظيفته لقاء تقديمه جهده ووقته ومهارته لخدمة وتحقيق أهداف المؤسسة، فبالإضافة للأجر الأساسي الذي تدفعه المؤسسات للموارد البشرية التي تعمل لديها، تدفع لهم تعويضات مالية مباشرة أخرى على شكل حوافز مالية، الغاية منها حث هذه الموارد وخلق الدافعية لديها للعمل بجد ونشاط وبمستوى عالي من الفعالية، وقد سميت بالمباشرة لكون حصول الفرد عليها مرتبط بعمله وجهده ونشاطه .

<sup>1</sup> D. DUCHAMP et L. GUERY, **La Gestion des Ressources Humaines** , Ed. Nathan, 2006, p 69.

<sup>2</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالة، الجزائر 2004، ص 139-140

## أ) أجر التأهيل

يتكون من الأجر الأساسي أو القاعدي، والذي غالبا ما يكون مكتوبا على السطر الأول من كشف الأجور، ينشأ مبلغه مباشرة من الرقم الاستدلالي لمنصب العمل الذي يشغله العامل، هو عموما نتاج المعامل الموافق للمنصب المشغول وفقا لقيمة النقطة. هو يرتبط مباشرة بسلم التصنيف. حيث يمنح لكل منصب عمل مجموعة من النقاط الاستدلالية التي تحدد عناصر و عوامل المنصب و التي تختلف من منصب إلى آخر و التي تتمثل في درجة التأهيل و المسؤولية و الجهد الذي يتطلبه المنصب. كل مستوى تصنيف يوافق معامل للأجور، الذي يحدد الحد الأدنى الذي يتلقاه الموظف أو العامل.

بينما الجزء الثابت من الأجر الذي لا يكاد يظهر دائما كمعدل على كشف الأجر، هو الذي يمثل الشكل الحقيقي للأجور الفردية. هذا الجزء الثابت لا يعتمد على اختلافات النشاط أو الأداء الفردي أو الجماعي، و لا يتعلق بالأجهزة الأخرى للأجور، وإنما هو يمثل مجموع الأجور التي مقدارها ودفعها يكونان مضمونان، و الذي غالبا ما يحدد في أجر الأساس ومكملاته الثابتة الملحقة و المرتبطة بالمنصب، أو التي تفرضها طبيعة العمل أو الظروف المحيطة به . هو يقابل الأجر الإسمي للمنصب المشغول الذي يوافق تأهيل الموظف.

لهذا فإن الزيادات الفردية لأجر التأهيل هي تراكمية و لا رجعة فيها، وتعتمد على معايير مختلفة: العمر، ومستوى المنصب المحتمل، الأقدمية ... إذا لا يتعلق الأمر فقط بأجر الوقت المقضي في المنصب من خلال دفع تعويض الأقدمية<sup>1</sup>، وإنما كذلك على اعتبار أن الفرد يمكنه أن يرى أجره يزيد حتى إذا لم يغيّر وظيفته. عادة ما تقوم المؤسسات بتحديد وتطوير نطاقات أو فترات معقولة للأجور لكل وظيفة تشير إلى قيمة الحد الأدنى والحد الأقصى لها .

<sup>1</sup> تعويض الأقدمية أو الخبرة : تعوض الأقدمية أو الخبرة من الناحية المبدئية عن طريق الترقية المهنية في السلم المهني، حيث يتكون هذا السلم من درجات تبدأ من درجة التمرين إلى الدرجة النهائية، التي ينتم بها العامل حياته المهنية أو الوظيفية، وتكون مدة الترقية بين الدرجة والأخرى محددة بفترة معينة، وهي في الغالب بين الستين والثلاث سنوات ونصف، حسب كل قطاع. كما قد تكون الترقية من منصب عمل إلى منصب عمل آخر أعلى درجة إذا أثبت العامل تأهيل مهني أو أكاديمي يؤهله لذلك، أو إذا وجدت مناصب عمل شاغرة لاستقباله، إلا أنه قد يتعطل مكافأة الخبرة أو الأقدمية بهذه الطريقة، حيث يكسب العامل مؤهلات تمنحه حق الترقية أو الحق في الحصول على منصب أعلى، إلا أنه لا يمكنه الحصول على ذلك لسبب أو لآخر، كعدم وجود منصب عمل شاغر لتشغيله، أو وجود العامل في درجة من السلم المهني لا تسمح له بالترقية، أو أي سبب آخر إداري أو تنظيمي أو مالي أو قانوني



## ب) أجر الأداء أو الاستحقاق

خلافًا للأجر الثابت، الأجر المتغير هو بأثر غير رجعي و بدفع مشروط أي هو ليس دائم و غير مستقر. أجر الأداء هو جزء متغير من الأجر، فإنه يرتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بعمل الموظف، مع الأخذ في الاعتبار كيف يمارس وظيفته، هو أكثر أو أقل أهمية وفقًا للمساهمات الإنتاجية للموظف لصالح المؤسسة. هو يأخذ بعين الاعتبار الأداء المميز للفرد أو المجموعة التي ينتمي إليها، إنه يهدف إلى تأكيد النتائج المحققة خلال العام.

مبلغ هذا الأجر مهم وبطبيعة الحال يتغير كل عام، العمل به، يتطلب وضع مقاييس واضحة لتقييم الأداء من خلال التركيز على نشاطات وظيفية واضحة وعلى نتائج عملية ظاهرة. من هنا تعوض المؤسسة الجهود الإضافية أو الإنجازات الخاصة لبعض الموظفين عندما يحققون نتائج ملموسة.

تقييم هذه المساهمات على أساس موضوعي وقابل للقياس غالبًا ما يكون صعبًا، يجب أن نحدد أولاً بالضبط ماذا وكيف سيتم قياس الأداء. العديد من المؤسسات تتحدث عن "الجدارة أو الإستحقاق" دون أن تدرك هل يتعلق الأمر بالنتائج المحققة، السلوكيات الملحوظة أو حتى الجهود المقدمة، إذن مبلغ هذا الأجر متغير من سنة إلى أخرى، غير مضمون وبالتالي يجنب أي تأثير تراكمي أو رجعي.

إن التركيز على النتائج والعمل الجماعي هو حل أفضل بكثير، و لكن هو ممكن فقط في المؤسسات التي وضعت أنظمة تقييم فعالة ومنسقة مع أعمالها وأسلوب إدارتها. وهكذا، ربط تطور الأجور مع تطور نتائج المؤسسة، في الأوضاع الاقتصادية غير المتوقعة التي تؤدي إلى النتائج المتقلبة، هو في الواقع وسيلة بسيطة للحد من التكاليف. فهو يسمح بتلبية احتياجات الجزء المتغير للأجر: بما أن نتيجة المؤسسة غير مضمونة، يبدو من المنطقي عدم ضمان مستوى من الأجر.

من هذا المنظور، قبل وضع سياسة فردية للأجور، فمن الضروري التأكد من نوع الأداء الذي يراد مكافأته، و توضيح المفاهيم المتعلقة به. بطبيعة الحال، مهما كانت طريقة حساب الجزء المتغير، فالآلية لا تؤدي أبداً إلى انخفاض الجزء الثابت وأجر الموظف لا ينخفض تحت الحد الأدنى التعاقدية أو القانوني المقابل لوظيفته. مثل هذا النظام، ليكون محفزاً، يجب أن يظهر

مفهوما، عادلا وقادرا على تحديد وتقدير ليس الأهداف الكمية فقط بل حتى النوعية. وهو يمثل مؤشر جيد لنوعية إدارة المؤسسة.

### ج) المكافآت الثابتة أو المتغيرة

المكافآت تختلف عن الجزء المتغير (أجر الأداء) ببعدها الجماعي والمنتظم، هي تدفع سواء من أجل تعويض الولاء أو لتعكس ظروف تنفيذ العمل. هي غالبا ما ترتبط بالعمل، بالوظيفة أو بالمنصب، بالشخص أو بالمؤسسة: تعويض الأقدمية، تعويض المنصب، منحة السلة أو القفة، منحة النقل.... يستفيد منها جميع الأشخاص الذين يعملون في نفس الوظيفة وفي ظل نفس الظروف.

بهذا المعنى المكافآت إذا كانت منتظمة وآنية بغض النظر عن نشاط أو عمل الموظف، فهي مكافآت ثابتة. تكون متغيرة عندما يختلف مبلغها من شهر إلى آخر لأنها تأخذ في الاعتبار الوقت أو ظروف العمل.

تبعا لما تقدم سوف نوضح ذلك من خلال مثال عن كشف الأجور أو الراتب ( **un bulletin de salaire, ou fiche de paie** ) وما يحتويه من عناصر أساسية، المثال يتعلق بكشف راتب لطبيب عام في الجزائر، المثال مقتبس من موقع الاستفسارات القانونية للموظف الجزائري:

دائما عندما نتكلم عن **الأجر الإجمالي**، فعني به الأجر الذي يتقاضاه العامل قبل أن يتم خصم المستحقات أو الاقتطاعات المتعلقة بالضرائب و الضمان الاجتماعي (كالتأمين الصحي، التأمين عن البطالة والتقاعد)، غالبا ما تخصمها المؤسسة مباشرة من الراتب وتحوّل إلى الهيئة الضريبية وهيئة الضمان الاجتماعي، أما **الأجر الصافي** فهو ما يتبقى من الأجر الإجمالي، بعد خصم جميع المستحقات، لهذا تقدم المؤسسة وثيقة كشف الأجر تثبت دفع الأجر للعامل.

يتم إعداد كشف الأجر بطريقة آلية من خلال برامج معدة لذلك تحسب صافي الأجر، مثلا كشف راتب طبيب عام يعمل في القطاع العمومي / الصنف 16 / الدرجة 6 / متزوج / عدد الأولاد 3 / الزوجة مائنة بالبيت / في الشمال / تحسب له منحة العدوى 7200 دج إذا كان يعمل في المصالح التالية (مصلحة الأمراض الانتانية، مصلحة الاستعجال الطيبة- الجراحية، مصلحة طب أمراض الكلى وتصفية الدم، مصلحة التخدير والإنعاش، مصلحة طب الرئة

والسل، مصلحة الإعانة الطبية المستعجلة، الجراحة العامة وقاعة العمليات الجراحية و الإنعاش،  
طب النساء والتوليد والأمومة- قاعة العمليات الجراحية وقاعة الولادة)

كشف الراتب : شهر أكتوبر 2020				
		الإسم واللقب: xxxxxx - xxxxxx		
		الرتبة: طبيب عام		
الحالة العائلية: متزوج/ عدد الأولاد		الرتبة: 16		
		3		
تاريخ التوظيف: xxxxx/xx/xx		الرقم الإستدلالي: 713		
		الدرجة: الدرجة السادسة		
		رقم استدلالي للدرجة: 214		
الإقتطاعات	العائدات (Gains)	نسبة/عدد	قاعدة/ عدد	التعيين
	32085.00	45	713	الأجر القاعدي أو أجر الأساس
	9630.00	45	214	علاوة الخبرة المهنية
	18771.75	%45	41715.00	تعويض التأهيل
	18771.75	%45	41715.00	تعويض دعم نشاط الصحة
	4000.00			تعويض التوثيق
	7200.00			منحة خطر العدوى
	1500.00			المنحة الجزافية التعويضية
	900.00	03	300.00	المنح العائلية الأولاد(الولد الواحد 300دج)
	800.00		800.00	منحة الأجر الوحيد (800.00دج)
			<b>93658,50</b>	<b>الأجر الإجمالي قبل الإقتطاعات</b>
<b>8276.27</b>		%9	<b>93658,50</b>	<b>الأجر الإجمالي الخاضع للضمان الإجتماعي</b>
<b>18604.00</b>			<b>83680.00</b>	<b>الأجر الإجمالي الخاضع للضريبة على الدخل الإجمالي (IRG)</b>
				-93658,50
				((800.00+900.00+8276.27)
<b>26880.27</b>	<b>93658.50</b>			<b>المجموع</b>
<b>66778.24</b>				<b>الأجر الصافي بعد الإقتطاعات أو المستحقات</b>

نلاحظ من خلال الكشف أن المنح العائلية ومنحة الأجر الوحيد لا تخضعان للضريبة على الدخل (IRG) بالنسبة للأجور

### 3- الأجور غير المباشرة

تتألف الأجور غير المباشرة من المزايا العينية والمنافع والمزايا المالية والفوائد المؤجلة والتعويض المعنوي. تمنحها المؤسسة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها، هي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعزيزها لدى الداخلين الجدد، وتزيد مستوى الولاء لدى الأفراد العاملين في المؤسسة مما ينعكس بنتائج إيجابية على صعيد الأداء والإنتاجية. كما أنها تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات وتصبح مكان أفضل للعمل، فالمؤسسة التي تمنح منافع اجتماعية أو صحية أو ظروف عمل أفضل يمكن أن تتفوق عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى وتكسبها ميزة تنافسية . في بعض الأحيان هذه المزايا هي صعبة التقييم و لكن تمثل جزء مهم من الأجور، حيث تكلف المؤسسات وخاصة الكبيرة الحجم، التي لديها عدد كبير من العاملين مبالغ مالية ضخمة، قد تصل في بعض الأحيان إلى ما يقارب (50%) من ميزانية رواتبها وأجورها مثلا في المؤسسات الأمريكية.

تنقسم هذه المزايا إلى أجهزة التعويض، حيث يتأثر تطبيق هذه الأجهزة في المؤسسة بالإجراءات القانونية، فهي تسمح للموظف بتكوين ادخار دائما إجباري، وغالبا مستكمل من قبل المؤسسة، الهدف من استخدام هذه الأجهزة هو توسيع مسألة التعويضات والأجور، وليس حصرها فقط في المبالغ التي تظهر على كشف الأجر. يتعلق الأمر بالحديث عن الجزء أو التعويض، بمعنى كل ما يعطى للعامل مقابل عمله. هذه الأجهزة تمكن المؤسسة في آن واحد من التحكم في مراقبة تطور الكتلة الأجرية، وكذا إشراك الموظفين في عملهم من خلال ربط جزء من أجورهم بنتائج المؤسسة.

هذه الأجهزة هي إما:<sup>1</sup>

- قانونية: مكافآت مالية مرتبطة بنتائج المؤسسة.
- نظامية: تتعلق بالمزايا الاجتماعية المكتسبة من قبل الموظفين لمؤسسة.
- انتقائية: تقترب أكثر إلى المزايا العينية.

(أ) الأجهزة القانونية

<sup>1</sup> D. DUCHAMP et L. GUERY, *op. cit*, p 69

هذه الأجهزة تتعلق بالأحكام التي تسمح بتنويع الأجور والتعويضات وفقا لنتائج المؤسسة، هذه الملحقات هي مزايا مالية تترجم دائما نقدا، عادة عن طريق دفع المال، وغالبا مؤجلة في الزمن. فهي ليست راتبا، ولكنها تأتي لتكتمل الأجور، فهي تتمتع بنظام ضريبي خاص، ويمكن أن تعفى من كل أو جزء من النفقات الاجتماعية. تناسب هذه الأجهزة بشكل خاص كأدوات مكتملة لسياسة الأجور.

ومن بين هذه الأجهزة، نجد: المشاركة في تقاسم الأرباح، خطط مدخرات الموظف للتقاعد التكميلي، وتمليك أسهم المؤسسة للموظف

### ب) الأجهزة النظامية

هذه الأجهزة توافق المزايا الاجتماعية. جميع موظفي المؤسسة معينين بهذه المزايا. يطلق على هذه الحوافز بالمزايا الوظيفية الإضافية، وهي عبارة عن خدمات متنوعة ذات قيمة مالية، تقدمها المؤسسات لجميع العاملين لديها كمنح فيها دون مقابل، أو بتغطية جزء من تكلفتها، ودون استثناء فئة منهم (للعاملين الدائمين فقط) وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون فيها و لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد ونشاط الفرد في أداء عمله المناط به.

وتأخذ هذه المزايا شكلين:

**الأول:** طوعي اختياري، والغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة والولاء لها (كالتخفيضات على منتجات المؤسسة).

**والثاني:** إلزامي، حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المؤسسات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها. كالتأمين الصحي (تقدم خدمة هذا التأمين الصحي للعلاج الطبي للعاملين عادة على شكل عقد تأمين جماعي تبرمه المؤسسة مع إحدى شركات التأمين)، والضمان الاجتماعي (عندما يصابون بمرض أو حادث يحول دون مزاولتهم العمل أو عند التقاعد) و الخدمات الاجتماعية، المساعدات العائلية، .. الخ.

هذا النوع من المزايا في الغالب لا يظهر للموظفين، لذا يجب على إدارة الموارد البشرية توضيح و شرح هذه الحوافز والأجور من خلال التقرير السنوي الفردي.

### ج) الأجهزة الانتقائية

تشمل هذه الأجهزة المزايا العينية، التي في الغالب تعطى لبعض الموظفين. من بين هذه المزايا الأكثر أهمية نجد السكن الوظيفي، سيارات الخدمة أو الوظيفة، أجهزة الكمبيوتر المحمولة، الهاتف الشخصي، نفقات التنقلات، وكذلك المكافآت العينية (السفر والهدايا...). يضاف إلى هذا عناصر الحياة الحديثة ( كتوفير المساعدة النفسية، قضاء الحاجات المنزلية (التسوق)، وخدمات المستشار المالي. نجاح هذه الأجهزة جاء ليحلل تدريجيا الحدود بين حياة العمل والحياة الخاصة والشخصية.

## المحاضرة 4 : إدارة ومراقبة الكتلة الأجرية

#### المحاضرة 4 : إدارة ومراقبة الكتلة الأجرية

تعد الكتلة الأجرية (كتلة الأجور) الاهتمام والشاغل الأول للتكاليف بالنسبة للمؤسسات، لأنها دائما ما تمثل أكثر من نصف التكاليف الإجمالية بالنسبة لهم. يتعلق الأمر بمتغير مالي واقتصادي مهم يعد بمثابة مفتاح للمؤسسة، أين تحديده بصفة مثلى يصبح أساسى للزيادة من أداؤها و مردوديتها.

بصفة عامة، الكتلة الأجرية تمثل الكتلة المنفقة من قبل المؤسسات في إطار دفعها للأجور. قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى نظرا لتعدد أشكالها، ولأنها لا تتعلق فقط بالتكاليف، بل كذلك بعدد الأشخاص الممثلين بعدد المستخدمين ( القوى العاملة).

لهذا تعد إدارتها في ملتقى السياستين المالية والاجتماعية للمؤسسة. وبفضل إدارة جيدة للكتلة الأجرية تكون المؤسسة قادرة إلى حد ما على توجيه قراراتها الإستراتيجية، التي سوف يكون لها تأثير بدورها على المدى القصير (السداسي أو السنة) وأيضا على المدى المتوسط.

أيضا، يساهم تحليل تركيبة الكتلة الأجرية على المدى الطويل في توضيح توجهات توزيع الأجور ما بين الوظائف وتطور التغيرات في سلمها (الأجور). وبالتالي في محاولة من المؤسسة للسيطرة على تطور كتلتها الأجرية وضبطها، من الضروري عليها تحليل مختلف العوامل التي تؤثر في تطورها وتسمح بقياس ارتفاع التكاليف التي ستواجهها المؤسسة، تزامنا مع وتيرة الزيادات في الأجور.

#### 1-تعريف الكتلة الأجرية

اختلفت التعاريف بالنسبة للكتلة الأجرية من وجهة النظر المأخوذة منها، بحيث بالنسبة للمسير تعبر عن مجموع الأجور المدفوعة لفئة معينة، خلال فترة معينة (غالبا هي السنة). تستعمل هنا كقاعدة وأساس للمفاوضات على الأجور ومرجعية لتسيير الميزانية) من أجل تحديد التكلفة الإجمالية والحقيقية للأجور). من جانب آخر تمثل الكتلة الأجرية لمجموعة من المستخدمين لفترة معينة(السنة)، مجموع التكاليف المرتبطة بشغل (l'emploi) العاملين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, « La masse salariale », DUNOD, 2003, P.P 8-11., Pierre ROMELAER, « Gestion des ressources humaines », Armand COLIN 1993, P 203.



أيضا، تشير إلى الموارد المالية المخصصة من قبل المؤسسة لتعويض موظفيها بواسطة أجور إجمالية مدفوعة (الأجور الصافية المحصلة من قبل الموظفين واشتراكات الضمان الاجتماعي الإلزامية المحملة من قبلهم) والتكاليف الاجتماعية المحملة من قبل المؤسسة.<sup>1</sup> في المقابل، وفقا ل Gérard DONNADIEU<sup>2</sup> لا يوجد تعريف موحد للكتلة الأجرية، يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ولكن عادة ما يؤخذ بعين الاعتبار ثلاثة أنواع من الكتل الأجرية:

أ) الكتلة الأجرية الإجمالية أو الكتلة الأجرية المحاسبية: وهي تشمل جميع التعويضات المباشرة و كذا تكاليف صاحب العمل المتعلقة بهذه التعويضات. لذلك، هي تفصي في كثير من الأحيان المزايا الإضافية والعينية للأجور، وغيرها من التكاليف الإستثنائية مثل تعويضات التسريح.

ب) الكتلة الأجرية الجبائية: هي توافق التصريحات السنوية للأجور، وتشمل:

- جميع الأجور، المكافآت، العمولات والمزايا العينية.

- حصة التكاليف الاجتماعية الإلزامية التي يدفعها الموظف.

وبالتالي التعويضات أو المبالغ المسددة في إطار التكاليف المهنية غير خاضعة للضريبة، سواء المتعلقة بطبيعة الضرر أو الفائدة (مثل تعويضات التسريح) أو التي تتمتع بالإعفاءات .

ج) الكتلة الأجرية المدفوعة للمستخدمين: يتعلق الأمر بالكتلة الأجرية الجبائية مضافا إليها التعويضات غير الخاضعة للضريبة المدرجة في كشف الرواتب، محذوف منها المزايا العينية.

من جانب آخر، يحدد (Jean Pierre CITEAU)<sup>3</sup> الكتلة الأجرية على النحو التالي:

" الكتلة الأجرية تمثل مجموع المصاريف المباشرة وغير المباشرة المدرجة في إطار تكلفة العمل، وهي:

- الأجور الإجمالية المدفوعة.

- التعويضات والمكافآت المعفاة من الضرائب، وغير الخاضعة لتصريحات الضمان الاجتماعي.

<sup>1</sup> Loïc CADIN et autres, « Gestion des ressources humaines », 3<sup>e</sup> édition, DUNOD, 2007, P 264.

<sup>2</sup> Gérard DONNADIEU, « Du salaire à la rétribution », Edition Liaisons 1993, P 36.

<sup>3</sup> Jean-Pierre CITEAU, « La gestion des ressources humaines », 2<sup>e</sup> édition, Armand Colin, 1997, P, 189.

- الأعباء الاجتماعية القانونية والإتفاقية.

- الأعباء الجبائية على الأجور

- تكاليف التدريب و التمهين.

- المصاريف المتعلقة بالأنشطة الاجتماعية التي تقوم بها المؤسسة.

من هنا يمكن القول أن الكتلة الأجرية عنصر أساسي للتوازن الاجتماعي والمالي في المؤسسة.

## 2- عوامل تطور الكتلة الأجرية

هناك عدة عوامل تؤثر على تطور كتلة الأجور. بعضها تؤثر في تكوين فئة العاملين المأجورين في المؤسسة من خلال<sup>1</sup>:

- تغيرات القوى العاملة لكل فئة من العاملين (حركات الدخول و الخروج)؛

- تطور مستوى تأهيل العاملين المتعلق بالترقيات.

- تغيرات مدة العمل المتعلقة بأشكال الشغل (بدوام جزئي، عقد محدد المدة، والعمل الإضافي  
(..

- دوران الموظفين المتعلق بشيخوخة الموظفين (مغادرة كبار السن من الموظفين) والتجديد الطبيعي لهم (توظيف الموظفين الشباب)

عوامل أخرى تختلف حسب قرارات المؤسسة للزيادات الفردية، الفئوية(لفئة معينة) أو العامة، أو نتيجة للتعديلات أو التغيرات في معدلات الاشتراكات الاجتماعية والحد الأقصى للضمان الاجتماعي.

بعض هذه التطورات يمكن توقعها من قبل المؤسسة ومدى تأثيرها على كتلتها الأجرية مسبقا، عندما تكون نتيجة قرارات المؤسسة مع أو بدون مفاوضات مسبقة. في المقابل على العكس، عوامل أخرى لا يمكن التحكم فيها، فهي تتحدد بشكل عشوائي وغير متوقع، فضلا عن الزيادة في الحد الأدنى للأجور القانونية أو التعاقدية.

لذلك، فإن أي تغير في الأجور يحدث أثر من جهة على دخل الموظف، ومن جهة أخرى على النفقات المتحملة من قبل المؤسسة.

<sup>1</sup> Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, 2003, Op.Cit., P 32-34.

التغيرات الكمية والنوعية للعاملين، تؤدي إلى آثار: في القوى العاملة (عدد الموظفين)، في الهيكل و(noria). في حين، الزيادات الجماعية في الأجور تؤدي إلى آثار: في المستوى، الكتلة والتأجيل ، أما التدابير الفردية تؤدي إلى التأثير في  $GVT^1$  ( الإنزلاق، الشيخوخة، التقنية(التكنولوجيا)).

### 3- آثار تطور كتلة الأجور

لفهم الأسباب التي تؤدي إلى تطور كتلة الأجور من سنة إلى أخرى، فإن المؤسسة تقوم باحتساب العديد من المؤشرات (تسمى "آثار") أين المجموع يتوافق مع التطور الإجمالي لكتلة الأجور. لذا إدارتها الدقيقة تتطلب قياس الآثار التالية:

#### 1.3 - الآثار المرتبطة بتأثير الزيادات العامة والفئوية

هذه الآثار تسمح بالأخذ في الاعتبار تأثير الزيادات الجماعية، التي تتعلق إما: بالزيادات الفئوية المخصصة لمجموعة من الموظفين، أو الزيادات العامة الممنوحة لجميع الموظفين بأسلوب موحد وحسب طرق متفاوتة (بنسب مئوية، لمبلغ مماثل، ..). يتم قياس هذه الآثار عن طريق:

(أ) **أثر المستوى L'effet niveau**: يسجل التطور الآني للأجور الاسمية للعاملين على فترة (تاريخين محددتين)، هو يشير إلى زيادة الأجر في وقت " t " في السنة.<sup>2</sup>

(ب) **أثر الكتلة L'effet masse**: يعبر عن التكلفة الحقيقية خلال العام، فإنه يعكس النتائج المترتبة على الزيادة العامة للأجور من السنة الميلادية. إنه يقيس تطور الكتلة الأجرية على مدار السنة كاملة. ويتم حسابه في 31 ديسمبر من السنة، ويأخذ بعين الاعتبار أي زيادات في المستوى حدثت خلال العام. وبالتالي، فإن تكلفة الزيادة عن العام تختلف عن إذا ما حدثت في ماي أو في أكتوبر.<sup>3</sup>

(ج) **أثر التأجيل L'effet report**: يبين التكلفة المرحلة أو المؤجلة إلى السنة التالية، فإنه يقيس تأثير الزيادات في السنة (ن+1) من خلال المستوى المحقق في السنة (ن). فهو

<sup>1</sup> GVT: (Glissement, Vieillessement, Technicité).

<sup>2</sup> Armand DAYAN et autres, Op.Cit. P 463.

<sup>3</sup> D. DUCHAMP et L. GUERY, Op.Cit., P 82.

يقيس تطور كتلة الأجور للعام المقبل. زيادات العام السابق لها التأثير الكامل، بمعنى على 12 شهرا. هذا يمثل أثر الزيادات المطبقة خلال العام السابق على تطور الكتلة من العام الحالي. فإنه يسمح بالأخذ في الاعتبار التأثير الحقيقي لزيادات الأجور المقررة خلال سنة معينة. بهذه الطريقة إعادة تقييم الأجور في 01 نوفمبر سوف يكون تأثيره قليلا على كتلة الأجور من العام الحالي (ن) ( حوالي شهرين) مقارنة بالعام التالي (ن+1)، أين يكون تأثيره بشكل كامل ( أي 12 شهرا). وبالتالي نستنتج أن كتلة الأجور (ك') للسنة (ن+1) هي أكبر من (ك) للسنة (ن). فعلاقة ك'/ك تسمى تأثير التأجيل لسنة (ن) على السنة (ن+1).<sup>1</sup>

### 2.3 - الآثار المرتبطة بتغيرات القوى العاملة

تأخذ هذه الآثار في الاعتبار التطورات التي غالبا ما تكون الأكثر أهمية: تلك التي تعزى إلى التخلي عن العمل (التقاعد، الاستقالات، التسريح ...). أو التوظيف، فهي تؤدي إلى تحليل فردي أكثر صعوبة ولكن أكثر دقة، أو تحليل متوسط للقوى العاملة حسب الفئة. يتم قياس هذه الآثار من خلال:

(أ) أثر **L'effet noria** : وهو أثر على كتلة الأجور لتغيرات الأجر المتوسط الناجمة عن حركات الدخول والخروج، هو يعكس تخفيضات كتلة الأجور المرتبطة باستبدال العاملين المتقاعدين بالأصغر سنا، في نفس الوظائف، أين يتقاضون أجورا أقل، هذا الأمر سوف يمكن المؤسسة من أن تنفق أقل، وبالتالي تحقيق أثر **noria** إيجابي، في المقابل، يحدث أثر **noria** سلبي إذا تم دمج عاملين أكبر سنا أو أكثر مهارة.

علاوة على ذلك، أثر **noria** الإيجابي المحصل لا يجب أن ينسي عواقب معينة متعلقة بفقدان المهارات.

(ب) أثر القوى العاملة، **L'effet effectif** : يمثل تطور مبلغ الأجور المدفوعة وفقا لتغيرات عدد الأشخاص المأجورين، هو يعكس نتائج التغيرات في القوى العاملة (الموظفين) حسب الفئة، هو يرتبط مباشرة بعدد موظفي المؤسسة، إذا زاد هذا العدد، الكتلة الأجرية تزيد،

<sup>1</sup> Jean-Marc Le GALL, Op. Cit. P 98.

وبالعكس. وهذا ما يفسر الكثير من قرارات التسريح من العمل، في فترة الصعوبات الاقتصادية، التي تهدف إلى خفض الكتلة الأجرية وبالتالي التكاليف، عن طريق تقليص عدد الموظفين.

(ج) أثر الهيكل **L'effet structure** : يحدث عندما تكون هناك تغيرات في هيكل مؤهلات المؤسسة. في بعض الحالات، اقتناء معدات جديدة ينتج عنه استبدال موظف أقل تأهيل بموظف آخر ذا تأهيل عالي، يحصل على راتب أعلى، وهكذا كتلة الأجور ستتمو تحت أثر الهيكل.

### 3.3 - الآثار المرتبطة بتغيرات التدابير الفردية

تأخذ هذه الآثار بعين الاعتبار أثر التدابير المتعلقة بالوضع الشخصي لكل موظف التي تخص تطور خبراته، أدائه أو أقدميته. سيتم قياس هذه الآثار بواسطة تأثير **GVT** (انزلاق، الشيخوخة، التقنية). هذا الأخير يسمح بمعرفة بالضبط النتائج على كتلة الأجور لمختلف الزيادات الفردية المحققة خلال العام. فهو يقيس تطورات كتلة الأجور المرتبطة بثلاثة أنواع من الزيادات:

(أ) **Le glissement** الإنزلاق : يقيس الزيادات المقررة دون أن يكون هناك أي تغيير، لا في طبيعة العمل أو في مؤهلات الموظف. هو يفسر في آن واحد تأثير **norja** و تعويض الأداء الفردي مثل المكافأة أو عموماً الجدارة.

(ب) **Le vieillissement** الشيخوخة : تأخذ في الاعتبار تطور الأجور لمجرد التدابير الإتفاقية المتعلقة بالأقدمية (العلاوات والترقية التلقائية). وهو يقيس آثار تطور معدلات منح الأقدمية أو تطبيق تدابير الزيادات التلقائية (مثلاً : حالة الوظيف العمومي).

(ج) **La technicité** التقنية : هي تعبير عن أثر الهيكل، بما أنها تقيس التغيرات في المؤهلات. هي تقابل زيادات الأجر المتتالية مع التغيرات في المؤهلات.

### 4- التحكم في الكتلة الأجرية

التحكم في كتلة الأجور وإدارتها مسألة مهمة بالنسبة للمؤسسات، التي تسعى إلى استعادة والحفاظ على القدرة المالية الكافية وأكثر من ذلك إلى التفاوض على الأجور في كل عام. هذه السيطرة على تكاليف الموظفين هي أكثر صعوبة من تطورها خلال سنة ولا تنتج فقط عن

القرارات المتخذة من قبل المؤسسة في إطار الأجور، بل كذلك التغيرات التي تقع خلال العام في عدد العاملين وهيكلتهم. و بالتالي، إذا حدث توظيف أو مغادرة (ترك العمل)، يجب أن نفكر أولا في أن القوى العاملة ثابتة، من أجل متابعة دقيقة لزيادات الكتلة للموظفين المستقرين، ثم دمج أجور الوافدين الجدد وطرح أولئك المغادرين، وهذا من أجل قياس الآثار المحتملة للهيكلة، للقوى العاملة، أو غيرها.

علاوة على ذلك، أثر التدابير المتخذة سابقا أو المسطرة من قبل السلطات العمومية (زيادة الأجر الأدنى المضمون على سبيل المثال) يمكن أن يؤثر على كتلة الأجور، حتى في ظل غياب أي قرار بزيادة الأجور في المؤسسة.

لذلك، التحكم في الكتلة الأجرية لا يعني التقليل إلى أقصى حد ممكن من الأجر، ولكن ضبط الأجر وفقا للمساهمة الحقيقية للموظف وجعلها مرنة وقابلة للتكيف مع القيود الاقتصادية. مراقبتها والسيطرة على تطورها تتضمن إشراك GPEC<sup>1</sup> (إدارة الوظائف والمهارات) لتوقع تغيرات القوى العاملة ومهاراتها بشكل صحيح.

في هذا السياق، الأدوات الأكثر فعالية من مزيج الأجر هي المكافآت (الفردية أو الجماعية) التي تتعلق بالأداء، فضلا عن نظام المشاركة وتقاسم الأرباح (بفضل الإعفاءات الجبائية و إعفاءات الضمان الاجتماعي، وطرق الحساب المرنة لمقاسمة الأرباح).

يبدو أن الكتلة الأجرية متغير استراتيجي اقتصادي واجتماعي ذو أهمية أساسية في المؤسسة، هي العنصر الرئيسي لتوازنها الاجتماعي والمالي، و التحكم فيها غالبا ما يثبت أن تكون شرطا لبقاء المؤسسة، في ظل استخدام متغيراتها كعلامات للتسيير الجيد للمؤسسة أو بالعكس كإنذار لتنبئها وإعلامها.

<sup>1</sup> GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

## المحاضرة 5: أنظمة دفع الأجور

## المحاضرة 5: أنظمة دفع الأجور

نظرا لتشعب وحدات وأقسام وحتى أنواع المؤسسات، تلجأ هذه الأخيرة لمكافأة مواردها البشرية بواسطة أنظمة دفع أجور تختلف حسب مستويات أدائهم الفردي والجماعي. إن اختيار نظام دفع ليس بالسهل، حيث يجب أن يكون محفزا ومن جهة أخرى يوازي قدرة المؤسسة على الدفع والتحكم في الكتلة الأجرية، و بصورة عامة رغم الاتجاهات الحديثة التي تركز على التقليل من تكلفة الأجور والإكثار من أنواع الأجور التي ترتبط بأداء الأفراد، أهم الأنظمة المستخدمة لدفع الأجور نجد: نظام الأجر الزمني ونظام الأجر المرتبط بالإنتاج (بالأداء).

### 1- أولويات أنظمة دفع الأجور

يحدّد نوع المؤسسة وطبيعة نشاطها وحجمها تبنّيها لأنواع دفع أجور معيّنة لمكافأة مواردها البشرية. والهدف من ذلك الوصول إلى أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم، باعتبارها محددًا لكفاءة الأداء و استقرار العمل وإزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشأ بينهم و بين الإدارة. ولهذا يجب على المؤسسة أن تراعي في نظام أجورها بعض الأولويات:<sup>1</sup>

- كأن يقابل الأجر أهمية العمل الذي يؤدّيه الفرد و شروط هذا الأداء ،
- أن تحقق طريقة الدفع رضا الأفراد ليزداد شعورهم بالرغبة في الأداء و الاستمرار فيه،
- أن تكون نظم دفع الأجور سهلة ومفهومة من قبل كافة العاملين.

### 2- نظام الأجر الزمني

يعتبر نظام الأجر الزمني أحد أنظمة الدفع التي تعتمد على الوقت في العمل ويعد أجر الساعة والأجر الشهري أهم أنواعه، و كما يتميز بعدة إيجابيات له سلبيات.

#### أ-تعريف نظام الأجر الزمني

يعتبر نظام الأجر الزمني نظام تقليدي أكثر شيوعا نظرا لبساطته في الاستخدام، يتم بمقتضاه دفع الأجر على أساس الوحدة الزمنية المعيّنة التي تقضى في العمل، مهما كانت قيمة العمل المنجزة، بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج، فهو لا يتغيّر بكميّة الإنتاج. ويفترض على أن كمية وكيفية العمل تطابق المعايير مسبقا، أي الوقت الزمني المقضي في العمل بدون ربطه بأي

<sup>1</sup> محمد بن علي شيبان العامري، عملية بناء نظم الأجور،

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=240&SecID=53>



نوع من الأداء. فالوحدة الزمنية المختارة ترتبط كثيرا بالقواعد القانونية للعامل ( Statut du salarié ). فهو يتم اللجوء إليه في الحالات التي يصعب فيها ربط الإنتاج بالأداء كوحدة كمية، مثل الأعمال الإدارية والهندسية والاستشارية وكل النشاطات الخدمية، وكذلك الأعمال التي تهتم بالجودة أكثر من الكمية.

فيعتبر إذا نظام الأجر الزمني ملائما أكثر من غيره في الحالات التالية:

- عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد على حدة، وبالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد و ناتج أدائه،
- عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية أكبر من اعتبارات الكمية، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه،
- عندما يكون العمل غير منتظم باستمرار لأسباب لا علاقة للعاملين بها

### ب-أنواع نظام الأجر الزمني

من أهم أنواع الأجر الزمني هناك أجر الساعة والأجر الشهري.

- **أجر الساعة:** المعيار الزمني المستخدم في احتسابه هو الساعة، و قد جرت العادة حسب هذا النظام أن يحدّد معدل أجر الساعة الواحدة كأساس ثابت في احتساب الأجر الكلي (عدد ساعات العمل المقررة مضروب في المعدّل الساعي الثابت). أمّا إذا استدعي الأمر أن يعمل الفرد ساعات أكثر من الساعات المقررة، فيعطى أجرا إضافيا عن كمية العمل الإضافية، وفقاً لمعدل الأجر الأساسي أو وفقاً لمعدل خاص، قد يزيد عادة عن المعدل الأوّل.

- **الأجر الشهري،** المعيار الزمني المستخدم في احتسابه هو الشهر، و قد جرت العادة حسب هذا النظام أن يؤجر العامل شهريا بنفس الطريقة ونفس الأجر بغضّ النظر عن الوقت الذي استغرقه في عمله. هذا الثبات للمعيار الشهري هدفه أعمق هو منح الإستقرار والاندماج في المؤسسة، اعتبار جودة العمل المنجز تغطي على كميته، ويمنح امتيازات أخرى كأيام العطل المدفوعة، الحصول على غيابات مبررة....

### ج-إيجابيات و سلبيات نظام الأجر الزمني

يتمتع نظام الأجر الزمني بعدة إيجابيات و سلبيات تتمثل إيجابيا في:

- أنه يضمن للعاملين دخلاً محددًا، معروفًا و ثابت لا يتغير بتغير إنتاجهم،
- يمكن أن يكون أساس لأسلوب حياة،
- يتميز بسهولة الإحتساب والفهم والإستخدام سواء من قبل الإدارة، أم من قبل الأفراد.

### د-سليبيات نظام الأجر الزمني

بالمقابل يؤخذ على نظام الأجر الزمني ما يلي:

- أنه لا يحفز الأفراد خاصة الجيدين منهم نحو المزيد من بذل الجهد،
- أنه لا يميز بين جهود الأفراد نظرا لتساوي أجر المتميزين مع غير المتميزين،
- عدم تشجيعه للإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين.

ويرى البعض كمحاولة لتذليل سلبيات نظام الأجر الزمني التركيز على تطوير فكرة ربط الأجر بصورة غير مباشرة بكمية الإنتاج.

### 3- نظام الأجر المرتبط بالإنتاج(الأداء)

يعتمد نظام الدفع على أساس الإنتاج(الأداء) على إنتاجية الفرد أو الجماعة وهو أحد الأنظمة التحفيزية التي تشجع على الأداء.

#### أ-تعريف نظام الأجر المرتبط بالإنتاج(الأداء)

يعتبر هذا النظام من أقدم النظم لدفع الأجور، بالرغم من ذلك مازال يحظى باهتمام كبير من قبل المسيرين لصلته المباشرة بإنتاجية الفرد أو المجموعة، و أساس هذه النظم يقوم على ربط مقدار الدخل الذي يحصل عليه الفرد أو المجموعة مع كمية الإنتاج أو كمية الأداء التي يحققها، و بذلك فان الفرد أو المجموعة يشتركان في الحصول على جزء من ناتج أدائهما.

#### ب-مزايا وسليبيات نظام الأجر المرتبط بالإنتاج(الأداء)

من المزايا التي يحققها هذا النظام بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمؤسسة ما يلي:

- هذه النظم وسيلة لزيادة دخل العامل عن طريق زيادة إنتاجيته،
- حث العامل على الخلق و الإبداع في إيجاد أفضل السبل و الوسائل، التي من شأنها أن ترفع من مستوى أدائه،

- يحقق عند العامل شعوره بعدالة أجره لأنه يعكس الجهد الذي بذله،

- يعد أفضل وسائل المؤسسة لزيادة الكفاءة الإنتاجية،

- تخفيض مستوى التكلفة و التوفير في جهود الإدارة، إذ تنتقل مسؤولية العمل و الإنتاج إلى الأفراد الذين يرغبون في الحصول علي أجور مرتفعة.  
أما سلبياته تتمثل في:

- أن استخدامه قد يؤدي إلي زيادة الهدر في الموارد و تشغيل الآلات و التجهيزات بأكبر من طاقتها،

- توجه الأفراد لزيادة حجم الإنتاج بشتى الوسائل، على حساب جودته، بقصد الحصول على أجور مرتفعة.

- أن هذه النظم قد تعمل بصورة عكسية بالنسبة لشعور الأفراد بالرضا، و ذلك عندما تكون وسائل العمل قديمة و منخفضة الإنتاجية،

- أنه يؤدي إلي انخفاض مستوى أداء الأفراد لأسباب خارجة عن إرادتهم.

### ج-أنواع نظام الأجر المرتبط بالإنتاج(الأداء)

هذا النظام يتوقف بموجبه الأجر على الإنتاجية، أي يركز على الربط بين الأجر الموزعة على الموارد البشرية وبين أدائها، ويتحدد الأجر على أساس مستويات الأداء إما الفردي أو الجماعي.

#### 1-الأجر على أساس الأداء الفردي

حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس الجهد الفردي بحسب عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده، أو على أساس تحقيق أهداف موضوعية وضعت له أو على أساس المهارات المكتسبة التي مكنته من القيام بأعباء الوظيفة أو حتى على أساس الاستحقاق لأدائه الجيد.

وبالتالي يختلف مقدار الأجر المتحقق باختلاف الأساليب المعتمدة و التي تتضمن ما يلي:

أ- **أجر القطعة:** هو أكثر شيوعا بالنسبة لأداء الأفراد، فهو يعوّض الفرد عن عدد وحدات

الإنتاج، إذ يحصل الفرد على أجر مدفوع مقابل معدل ثابت لكل وحدة من وحدات إنتاجه. حيث يحدّد معدل الأجر أولا، ثمّ يقاس الإنتاج اليومي. فيحصل الفرد على أجر

لكل وحدة إنتاجية ( قطعة إنتاج، استمارة منجزة، جذب زبون...). كأن يحصل عامل

أنتج 100 وحدة في اليوم على 1000 دج أي 10 دج لكل وحدة إنتاجية. وبالتالي

قد تضمن بعض أجهزة الأجر بالقطعة مستوى شبه ثابت للأجر اليومي الذي يشكل

الحد الأدنى لما قد يحصل عليه الفرد ( حيث يحصل كل فرد أنتج 100 وحدة أو أقل

بقليل على 1000 دج، انطلاقاً من مبدأ ضمان حد ثابت و متعارف عليه من الإنتاج اليومي). ولكن بالمقابل الفرد الذي أنتج وحدات أكثر من المتعارف عليه، فإنه يحصل على أجر أعلى أي أجر إضافي. بمعنى عامل أنتج 120 وحدة يحصل على 1200 دج (1000 دج كأجر متعارف عليه و 200 دج على الإنتاج الفائض).

وفي حالات أخرى عندما تحدد المؤسسة الوقت اللازم لإنتاج عدد الوحدات المتفق عليها، ولم يفلح العامل في تحقيق العدد، فإنه يحصل على معدل أجر بالقطعة أقل من المعدل الثابت الذي حدّد سابقاً أي يتحمل عبء انخفاض إنتاجه مع المؤسسة. وهنا لا تضمن أجهزة الأجر بالقطعة الحد الأدنى.

يحفّز هذا الأسلوب العاملين على الإنتاج نظراً لارتباط أجورهم بالاستناد للأداء، من أشهر الطرق التي اعتمدت عليه نجد طريقة (تايلور TAYLOR ، هالسي HALSEY، رومان ROWAN، مريك MERIEK ، جانت GANTT ، اميرسون EMERSON)<sup>1</sup>:

✓ **طريقة تايلور:** بموجبها يتم تحديد مستوى قياسي للإنتاج على أساس دراسة حركة العمال خلال الزمن، إذ يدفع للعامل الذي يصل إلى هذا المستوى أو يتجاوزه أجر معين أعلى من الأجر الذي يدفع لمن لا يصل إليه، لا يضمن هذا الأسلوب حداً أدنى من الأجر للفرد للعامل.

✓ **طريقة هالسي:** هي تجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة، و بموجبها يتم تحديد وقت لأداء عمل من الأعمال بصورة كاملة، أو إنتاج وحدة واحدة. إذا تمكن العامل من إتمام هذه الوحدة أو ذلك العمل في الوقت المحدد بالضبط أو بأكثر منه حصل على أجر يوازي أجر الساعات التي عمل أثناءها فعلاً.

أما إذا تمكن العامل من إتمام العمل الموكّل إليه بوقت أقل من الوقت المحدد، حصل على أجر الساعات التي عمل أثناءها لإنجاز هذا العمل مضافاً إليه علاوة تعادل نسبة معينة من الوقت الذي وفره، تتراوح في الغالب بين 70% و 30% حيث:

<sup>1</sup>عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019، ص 248-

الأجر المستحق للعامل = (اجر الساعة×الوقت الفعلي)+(الوقت المقتصد × أجر الساعة × نسبة العلاوة)

مثلا، إذا كان الوقت المحدد القياسي لإنجاز عمل معين هو 14 ساعة واستطاع عامل أن يتمه خلال 09

ساعات، وكان أجر الساعة الواحدة 0,5 دج، والنسبة المئوية للوقت الموفر 60 %، فإن :

$$\text{الأجر المستحق} = (9 \times 0,5) + (0,6 \times 0,5 \times (9 - 14)) = 6 \text{ دينار}$$

هي تحفز الفرد العامل على الاقتصاد في الوقت، و هي تضمن حد أدنى من الأجور يتمثل باجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل.

✓ **طريقة روان** : يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل، فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل أجره العادي دون الحسم، أما إذا بلغه في وقت أقل من المعياري فإنه يستحق علاوة إضافية تمثل جزء من اجر الوقت المقتصد به بالإضافة إلي اجر الوقت المستنفذ في العمل. يعاب على هذه الطريقة كونها معقدة و صعبة الاحتساب و الفهم من قبل العاملين

✓ **طريقة مريك** : تحدد ثلاث مستويات للأجور:

**الأول:** يحصل عليه العاملون الذين تصل كفاءتهم إلى أقل من 83 % من المستوى القياسي المحدد للإنتاج و لا يحصلون على أية علاوات على أجورهم الإعتيادية.

**الثاني:** يحصل عليه العاملون الذين تصل كفاءتهم إلى 83 % فأكثر وإلى أقل من 100 % ، فإنهم يحصلون على الأجر الإعتيادي مضافا إليه نسبة معينة من الإنتاج.

**الثالث:** يحصل عليه العاملون الذين تصل كفاءتهم إلى 100 % فأكثر، فإنهم يتقاضون علاوة إضافية بمقدار معين على العلاوة السابقة.

تميز هذه الطريقة بين ثلاث فئات من العمل، قليلي الكفاءة، متوسطي الكفاءة وذوي الكفاءة العالية.

✓ **طريقة جانت** : تشبه طريقة "تايلور" إلا في مسألتين: الأولى، أن المستوى القياسي الذي

يحدد عدد القطع (الإنتاج) يكون مرتفعا جدا (ضعف المستوى الاعتيادي)، الثانية، أن

العلاوة لمن يصل إلى هذا المستوى هي علاوة عالية جدا، أعلى بكثير من العلاوة العادية. أما العامل الذي لا يستطيع الوصول إلى هذا المستوى فإنه يحصل على أجره الاعتيادي وهو عدد الوحدات المنتجة مضروبا في أجر إنتاج القطعة الواحدة، أي لا يحاسب على عدم وصوله على الحدود القياسية المحددة للعمل.

✓ **طريقة إمرسون** : تشبه طريقة "جانث" إلا أن تحديد المستوى القياسي للإنتاج لا يكون مرتفعا جدا بل متوسط، ولا تكون العلاوة عالية جدا أيضا ومعيار منحها هو الكفاءة. وفقا لهذه الطريقة يحدد المستوى القياسي للإنتاج على أساس قدرة العامل متوسط الكفاءة، و تقاس كفاءة العامل في الأداء بقسمة المعدل القياسي للإنتاج (ساعات أو وحدات) على معدلات الإنتاج الفعلي، ويمنح العامل الذي تصل كفاءته 66% فأكثر علاوة إضافية على أجره الأساسي، يزيد مقدارها بزيادة الكفاءة، تصل أعلى معدلاتها عند حدود كفاءة 100 %.

مثلا، إذا كان الوقت القياسي لأداء عمل معين هو 54 ساعة وأنجزه في 60 ساعة، فإن كفاءته تكون 90 % أي  $(0,9=60/54)$ .

فيعد الأجر على أساس الأداء الفردي سهل التطبيق في الوظائف الإنتاجية البسيطة وليست المعقدة، لكن يعاب عليه، تحكّم الأفراد بالإنتاج والتقليل منه، لأنّ زيادة الإنتاجية قد تتسبب بالتخلي عنهم في حال تسبب في توقف الإنتاج، كذلك اختلاف الأداء بكثرة الإنتاجية لدى بعضهم ونقصها لدى البعض الآخر قد تخلق شعورا بالغيرة أو التحسّس أو التضامن بما يتناقض مع مبدأ الأجر على أساس الإنتاج.

ب- **أجر العلاوة (Bonus)**: يتعلّق بتعويض يدفع على الأداء الجيّد، إذ يمنح للأفراد علاوة مقابل أهداف إنتاجية محدّدة، تشكّل العلاوة دفعة إجمالية لمرة واحدة تعطى للأفراد في حالات تحقيقهم أهداف موضوعية محدّدة وضعت لهم، أو في حال أتى تقدير أو تصنيف أدائهم جيّدا من قبل رؤسائهم. غالبا ما تكون هذه العلاوة سنوية قد تصل إلى نسبة 5 % إلى 10 % كزيادة على الراتب (في الولايات المتحدة الأمريكية قد تصل إلى 20 %، وفي اليابان إلى 25 %).

**ج- أجر المهارات أو أجر المعرفة:** يكافئ هذا الأجر المهارات التي يمتلكها الأفراد، من خلال التدريب المرافق الذي يحدّد أنواع المهارات التي يحتاجها الأفراد لإنجاز نشاطات ووظائف العمل. فبعد أن يتمكن الفرد من إثبات براعته وقدرته في إتمام وإنجاز الأعمال التي تدرّب عليها على مدار فترة زمنية معيّنة ( من أربع إلى خمس سنوات) يكافأ تدريجياً على مهاراته المكتسبة بحصوله على زيادة في راتبه. فهذه الزيادة هي تعويض مباشر عن المهارات التي مكّنته من القيام بأعباء الوظيفة أو الوظائف التي أنيطت أو سوف تناط إليه.

فهذا النوع من الأجر يحسّن من الإنتاج كونه يخلق عمالة قادرة ومرنة في الوقت نفسه، فربط الأجور بالمهارات يخلق المناخات الجيدة عند الأفراد ويحفّزهم لأن يطوروا أنفسهم ويحسنوا من مهاراتهم. ونجاح هذا النوع من التعويضات مرهون إلى حدّ كبير بمدى قدرة إعداد وتطبيق المؤسسة لهذا البرنامج بالتزامن مع برامج التدريب والتطوير التي تكسب الأفراد مهارات متعدّدة وتهيّؤهم لتفعيل أدائهم و زيادة إنتاجيتهم كلما ظهرت الحاجة إلى الاستعانة بتلك المهارات.

**د - أجر الاستحقاق (Mérite) :** يستفيد من هذا النوع الموارد البشرية العاملة في كافة مستويات المؤسسة. يتصف بأنّه زيادة سنوية مشروطة بأداء الأفراد. فالأداء الجيّد يستحق أجراً أعلى من الأداء غير الجيّد، بحيث يحصل ذو الأداء الجيّد على نسبة زيادة تكون أكبر بكثير قد تصل إلى الضعف من أصحاب الأداء الوسط (10 % مقابل 5 %). فهو إذا أداة تحفيزية تربط الأجر بالأداء وتحتهم عليه، ويشدّد في نفس الوقت على تعديل الأجر بنسبة معينة من الزيادة تعطى لكل من يستحق من الأفراد.

يؤخذ على أجر الاستحقاق عدم فاعليته في حال انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوس في حال خضوع قيمة الاستحقاق لقرارات المقيّم الذاتية على حساب الأسس الموضوعية في قياس أداء مستحق الأجر. كذلك كونه يمثّل زيادة سنوية دائمة، لا يكافئ عملياً الأداء الفعلي المباشر (اليومي، الأسبوعي، الطارئ) كالعلاوة. لا يحرّك دافعية الأفراد ذو زيادة الاستحقاق الضئيلة باتجاه الأداء المطلوب. بالإضافة إلى عوائق التطبيق الفعلي التي تعترض هذا النوع مثلاً كأخطاء في قياسات الأداء.

ولتفعيل هذا النوع على المؤسسة توفير الشروط التالية:

- ✓ وضع معدّل أداء عالي حيث يكافئ فعليا امتياز الأفراد الذين وصلوا إلى تحقيق هذا المعدّل، وشرط أن تكون نسبة زيادة الاستحقاق تعادل حجم الامتياز،
- ✓ استخدام فسحات واسعة لمعدل زيادة الاستحقاق السنوية (مثلا 12 %، 20 %، 30%) وربطها بالأداء المميّز،
- ✓ وضع مقاييس واضحة لتقييم الأداء من خلال التركيز على نشاطات وظيفية واضحة وعلى نتائج عملية ظاهرة،
- ✓ استخدام مقيمين مدربين ومراقبتهم باستمرار.

## 2- الأجر على أساس الأداء الجماعي

هو يكافئ الإنتاج الجماعي للأفراد الموزعين على أقسام ووحدات المؤسسة ككل. يتم حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي و ليس الجهد الفردي المبذول في العمل. يتم دفع أجور العاملين هنا على أساس تحديد رقم قياسي للإنتاج، يكون بمثابة الهدف الإنتاجي للمؤسسة. وعند بلوغ هذا الرقم أو تجاوزه يوزع علاوة إضافية على الأجر على مجموع العاملين الذين ساهموا في تحقيق الهدف الإنتاجي، وذلك وفق معايير موضوعة، بمعنى توزّع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها، مقابل الإنتاج الذي حصّلته. أي تكافؤ كل مجموعة عمل بأجر محدد مقابل أدائها كمجموعة.

تشجع هذه الطريقة العمل الجماعي و تعتمد في المؤسسات اليابانية بشكل خاص نظرا لاعتمادها على العمل الجماعي. هي تحفّز الأفراد لأنها تدفعهم على التفكير و الإبداع لإيجاد أفضل الطرق لتحسين أدائهم في العمل، في جوّ من المنافسة نحو تحقيق هدف المجموعة.

من أبرز أنواع أنظمة الأجور لمكافأة الإنتاج الجماعي نجد: نظام المشاركة في مردود الإنتاج ( الوفر)، نظام المشاركة في الأرباح، نظام تمليك أسهم للموظفين.

أ- نظام المشاركة في مردود الإنتاج (أو في وفر التكاليف): يعتمد هذا النظام إشراك مجموعات العمل بالإنتاج، ومقابل الجهود الجماعية تتقاسم المجموعة جزءا من المردود الذي تحقّق. فهو عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم وتخفيضهم لها، وتوزعها المؤسسة عليهم في نهاية السنة، بعد



احتساب حجم الوفورات المحققة. فالمشاركة هنا هي حافز جماعي يحث الجميع على ضغط تكاليف الإنتاج.

فهو يشجع الأفراد على العمل بكثافة ونشاط ضمن مجموعات، ويحثهم على التعاون وتبادل الثقة، لما يسهل عملهم معا. و أسباب تبني المؤسسات لهذا النوع من أنظمة الأجور هو تحسين الإنتاجية، تحسين النوعية، تحسين علاقات العمل، خلق مناخ ثقة ومشاركة واتصال داخل العمل، تخفيض تكاليف العمالة و الأجر مقابل الأداء.

أشهر المخططات التي ميّزت هذا النظام والتي اعتمدها العديد من المؤسسات الأمريكية هي: مخطط سكلنون (Scanlon)، مخطط راكر (Rucker)، ومخطط أمبروشير (Improshare)، التي كانت تلتهقي في فلسفة واحدة هي إشراك كل عمال المؤسسة في تحسين الإنتاج، من خلال فلسفة التعاون التي تؤدي إلى تبادل المعلومات بين العمال، مما يعزز انغماسهم في الإنتاجية بالمبادرات والاقتراحات المفيدة لزيادة الإنتاج وبالتالي الاستفادة من العلاوة المحققة نتيجة الوفورات التي تحصل.

**ب- نظام المشاركة في الأرباح:** يقوم على مبدأ توزيع نسبة ثابتة من الأرباح الإجمالية الناتجة عن الأعمال ( تتراوح بين 10% إلى 30% )، على العمال و الموظفين. وهي نسبة مئوية محددة مسبقا، تقتطعها المؤسسة من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزع على العاملين فيها. ويقوم هذا التوزيع على فلسفة أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في نهاية فترة الأعمال وهي السنة، إنما هي انعكاس لجهد جماعي بذلته الموارد البشرية في العمل طوال السنة، فزيادة هذا الجهد يعني زيادة أرباح المؤسسة التي يقابلها زيادة مبلغ الحافز (الأرباح) المالي التي ستحصل عليه هذه الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق فالمشاركة في الأرباح حافز مالي جماعي يشجع العاملين على التعاون في فريق. ويأخذ هذا التوزيع شكل توزيع نقدي أو دفع مؤجل أو مزيج بينهما. فالأول يعطى بموجبه للأفراد حصة نقدية من أرباح الشركة في نهاية السنة، والثاني يستفيد بمقتضاه الأفراد بحصة من الأرباح تحتجز و توضع في حساب ائتمان، توزع عليهم في مراحل زمنية لاحقة في شكل دفعات عند نهاية حزماتهم الوظيفية في المؤسسة في حالات استثنائية (التقاعد، العجز، الوفاة،

ترك العمل). والثالث يكون توزيع للأرباح على شكل حصص نقدية وحصص مؤجلة معا.

من إيجابيات هذا النظام تركيزه على مساهمات الأفراد في الإنتاجية، مما يعزز مواقع المؤسسة التنافسية، التقليل من الهدر والتكاليف وتحقيق الأرباح. ارتباطه بالربح يخلق مناخ التعاون بين المؤسسة وعمالها لأنه يخدم مصلحة الطرفين. ولكن يعاب عليه حرمان العمال الذين اجتهدوا من حصص الأرباح أو التقليل من قيمها في حالة الأوضاع الاقتصادية الصعبة التي تواجهها مؤسساتهم. هو لا يميز بين الأداء الجيد أو غير الجيد، كون الأرباح توزع إما بالتساوي بين الأفراد، أو بنسب محددة بحسب الراتب وكذلك طول الفترة الزمنية (سنة) بين بذل الجهد وحصول الأفراد على الحافز المالي، وهذا ما يضعف القوة التحفيزية له.

**ج- نظام تمليك أسهم للموظفين:** من أجل توسيع حماس الأفراد واستمالة الشعور والسلوك الإيجابي لديهم، يعدّ نظام تمليك الأسهم أداة مالية تحفيزية تسمح بإشراك الأفراد في ملكية المؤسسة. فهو يحدث لدى الأفراد شعور بأنهم ملاك وليسوا أجراء، و يحقق الرضا الوظيفي من خلال أن الفرد يرى في التملك استثمارا هاما له ومن مصلحته أن يزدهر أداء هذا الاستثمار المالي ( الأسهم والأرباح الموزعة) لكي يرضى به ويساهم في تعزيزه. وكل ذلك يساعد على زرع الانتماء عندهم للمؤسسة، وحبهم للعمل فيها، والخوف على ممتلكاتها ومصالحها وسمعتها، وبالتالي يرتفع مستوى أدائهم وفعاليتهم، وتزداد جودة المنتج، ورضا الزبائن والربحية في النهاية.

بالإضافة إلى المزايا الضريبية التي تستفيد منها المؤسسة عند تطبيقها لهذا النوع من الأجور، نظرا لمباركته من قبل الهيئات الجبائية.

يعاب على هذا النظام حالة الانكماش والركود التي تضعف قيم الأسهم، ويتسبب بخسارة مادية ومعنوية، تصيب أموال وحوافز الأفراد.

وبالتالي تؤثر طرق الدفع الأجور المختارة على سلوك الأفراد، فعلى المؤسسة اعتماد طريقة الدفع التي توائم نشاطها وتركيبية قواها العاملة و خاصة التي تلائم قدرتها على الدفع.

## المحاضرة 6 : تقييم الوظائف جوهر تحديد الأجور

## المحاضرة 6 : تقييم الوظائف جوهر تحديد الأجور

يهدف البحث عن العدالة الداخلية، يقارن الأفراد في معظم الأوقات بين عملهم والأجور التي حصلوا عليها، وبين العمل والأجور التي حصل عليها سواهم من الأفراد العاملين في وظائف متشابهة، أو غير متشابهة. و من الطبيعي أن تحمل الأجور فروقات بسبب تنوع المدخلات التي يحملها الأفراد معهم إلى الوظائف. فلا بدّ إذا من تقدير هذه الفروقات من خلال إخضاعها للطرق التقييمية المتبعة، للتصدي لأسبابها ووضع الحلول المناسبة لكي تأتي الأجور المقررة منصفة ومقبولة من قبل أغلبية الأفراد.

### 1- ماهية تقييم الوظائف

نظرا لتباين الوظائف ومستوياتها الإدارية في المؤسسة، يعد تحديد أهميتها النسبية من خلال القيام بعملية تقييم الوظائف، أحسن جواب لتفسير الفروقات التي تحملها الأجور ويجعل الأفراد يتقبلون هذا التفاوت والاختلافات في الأجور.

### 1-1 تعريف تقييم الوظائف

عملية تقييم الوظائف تمكّن المؤسسة من مقابلة الجهد المبذول من قبل الموظفين والعمّال في أي وظيفة معينة، بأجور مناسبة لها تعتمد على عدة اعتبارات في تنفيذ وأداء هذه الوظيفة وليس بشاغلها، حيث تقوم لجنة متخصصة بمساعدة إدارة الموارد البشرية بدراسة واقع الوظائف الموجودة، ووضع نظام مادي مقابل لها حسب المستويات المقسّمة لها هذه الوظائف.<sup>1</sup>

فتقييم الوظيفة بأجر أو قيمة مادية معيّنة يساعد في تحديد أهميتها بالنسبة لبقية الوظائف (كلما كانت قيمة الوظيفة أكبر، كلما حصلت على أجر أكبر من وظائف المؤسسة الأخرى)، أي إيجاد قيمة نسبية لوظيفة معينة مقارنة بغيرها من الوظائف لتحديد المكان الذي يجب أن توضع فيه الوظيفة على سلم الأجور.<sup>2</sup> ويستخدم أسلوب المقارنة بين الوظائف لغرض الحصول على توزيع عادل للقيم أو الأجور وليس لإعطاء القيمة المطلقة لكل وظيفة، ويتم الاعتماد على عدة عوامل لتحديد قيم تعويض هذه الوظائف مثل المسؤولية، المهارة، ظروف العمل وشروطه، الجهد البدني أو الذهني، والمؤهلات اللازمة .

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص11

<sup>2</sup> الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص 196.

- فيسمح إذا تقييم الوظائف بخلق توازن بين أجور الوظائف المختلفة في المؤسسة، بتحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المؤسسة، بهدف تصميم هيكل الدفع المناسب.
- تقوم عملية التقييم بتحديد متطلبات كل وظيفة وأهميتها النسبية في المؤسسة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>
- تقديم أساس لقياس أداء الفرد من خلال التركيز على المقارنة بين متطلبات كل الوظيفة و العمل الذي يقوم به العامل فعلا.
  - تقديم حقائق لمساواة الأجور من خلال مقارنة الوظائف فيما بينها لتبرير المسارات بين الأجور.
  - تقديم حقائق لعلاقات الوظائف يستخدم في الاختيار، التدريب، النقل و الترقية.
  - تقديم حافز للأفراد يوضح لهم إمكانية الترقية و يحفزهم على السعي إلى ذلك.

### 1-2 دوافع وأسباب تقييم الوظائف

- من الأسباب التي تدعو المؤسسة إلى القيام بعملية تقييم الوظائف ما يلي:<sup>2</sup>
- ✓ تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استنادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمؤسسة، ويمثل هذا مرجعا يمكن العودة إليه عند الحاجة.
  - ✓ توحي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور.
  - ✓ وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها .
  - ✓ تحديد أولوية الوظيفة وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية.
  - ✓ الفصل في المنازعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور .
  - ✓ التقيّد بالأنظمة والتشريعات التي تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور ( الحد الأدنى ).

### 1-3 أهداف تقييم الوظائف

تسهم عملية تقييم الوظائف في تحقيق عدة أهداف أهمها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 140

<sup>2</sup> الفارس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 196.

<sup>3</sup> محمد الدوغان، محاضرات إدارة الموارد البشرية، ملتقى طلاب وطالبات جامعة الملك فيصل، ص 43 ،

- ✓ تحديد الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجراً أعلى من سواها بمعنى إعداد قائمة تحدّد فيها الأجور حسب أهمية الوظائف وحسب الأجور من الأعلى للأدنى.
- ✓ المساعدة على إزالة الظلم في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة.
- ✓ تدارك شكاوى الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية.
- ✓ استقطاب الكفاءات البشرية الخارجية، وكذلك المحافظة على ما لديها من كفاءات داخلية.

## 2- خطوات تقييم الوظائف

تبدأ عملية تقييم الوظائف بجمع المعلومات عن الوظائف المراد تقييمها بالاعتماد على تحليل و توصيف الوظائف. ثم يتم تحديد العوامل المستخدمة في تحديد قيمة الوظائف بالنسبة للمؤسسة ثم اختيار طريقة التقييم.

أ- **تحليل الوظائف:** يتم جمع البيانات و المعلومات الخاصة بكل وظيفة، من حيث واجباتها، مسؤولياتها، صلاحيات العمل، المؤهلات، الخبرة والخصائص والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة من العامل.<sup>1</sup>

ب- **تحديد الوظائف التي سيتناولها التقييم:** تقسم الوظائف إلى عائلات حسب المستويات الإدارية المختلفة (عليا، وسطى، تنفيذية)، وحسب طبيعتها (إنتاجية، إشرافية، فنية... الخ) وبحكم تشابه مضمون العمل يتم تجميعها حسب هذا التصنيف.

ت- **اختيار طريقة التقييم:** من أجل الكشف عن محتوى وأبعاد الوظيفة وتحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بغيرها من وظائف المؤسسة، يرجع نجاح طريقة التقييم إلى عوامل ترتبط بالعناصر التي تتضمنها الوظيفة، طبيعتها و ظروف تطبيقها في المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد البار إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21: منحى نظمي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 139.

### 3 - طرق تقييم الوظائف

طرق تقييم الوظائف التي تساعد المؤسسة على إعداد الأجور تقسم إلى مجموعتين، طرق غير كمية و أخرى كمية.

#### 3-1- الطرق الوصفية

تتم الطرق الوصفية بمقارنة الوظائف على أساس الرؤية الشاملة للوظائف كوحدات قائمة بذاتها، تعتمد على تقييم العمل ككل كوحدة متكاملة حيث تقارن كل وظيفة مع الوظائف الأخرى (وصف العمل باختصار).

تقسم إلى نوعين: طريقة ترتيب الوظائف وطريقة تدرج أو تصنيف الوظائف.

أ- **طريقة ترتيب الوظائف:** تعتبر من أبسط وأرخص الطرق المستخدمة في تقييم الوظائف وتناسب المؤسسات التي يكون عدد الوظائف فيها قليل. بالاعتماد على التوصيف الخاص بكل وظيفة، تتم مقارنة الوظائف بعضها ببعض بغرض ترتيبها ترتيباً تنازلياً وفقاً لأهميتها أو قيمتها أو صعوبتها. فتوضع الوظائف الأكثر أهمية في مقدمة الترتيب و الأقل أهمية في مؤخرة الترتيب و يرتب بقية الوظائف بين هذه المراكز.

تعتمد هذه الطريقة على افتراض وجود اختلاف بين الوظائف يسهل على القائم بعملية الترتيب التفرقة بينها. فيسمى الترتيب بسيط إذا تمت مقارنة وظيفة واحدة تسلسلياً بباقي الوظائف لمرة واحدة وتم استخلاص أيها أكثر أو أقل أهمية، بعد تكرار عملية ترتيب الوظائف مرات للأخذ بمتوسط الترتيب لإعداد الكشف النهائي للوظائف. الجدول التالي يوضح هذه الطريقة.

المسمى الوظيفي	الترتيب	الأهمية
هـ	1	الأكثر أهمية
ل	2	↓
ج	3	
س	4	

أما الترتيب المزدوج ( أسلوب المقارنة الزوجية) فيقارن كل وظيفة على انفراد مع جميع الوظائف على مرّات متتالية وعلى أساس عوامل وظيفية معيّنة وأهمية كل وظيفة على حدة. فيؤشّر للوظيفة في كل مرة ظهرت فيها متفوقة على الوظيفة محل المقارنة، وبعد الانتهاء من المقارنات الزوجية بين الوظائف المراد ترتيبها يتم جمع عدد المرات التي حصلت عليها كل وظيفة على حدة. فالمجموع التي حصلت عليه كل وظيفة من المقارنات يحدّد الترتيب الذي أعطي لها مقارنة مع باقي الوظائف ( أكبر مجموع، أكثر أهمية، متقدّمة الترتيب) الجدول التالي يوضّح ذلك:

المجموع	مساعد مدير	مبرمج	مدير معلومات	سكرتير تنفيذ	موظف هاتف	
0						موظف هاتف
2		x			X	سكرتير تنفيذ
4	X	x		X	X	مدير معلومات
1					X	مبرمج
3		x	X	X		مساعد مدير

يعاب على هذه الطريقة أنها لا تظهر درجة الاختلاف في أهمية الوظائف بصورة واضحة، لعدم وجود معايير محددة تقاس على أساسها الوظائف، ولأنها تخضع إلى التقدير الشخصي (ليس الموضوعي) لخبرة ورأي الخبير، كما أنها لا تصلح للأعداد الكبيرة من الوظائف.

ب- **طريقة تدرّج أو تصنيف الوظائف:** تركز هذه الطريقة على تصنيف الوظائف ووضعها في درجات محدّدة استنادا إلى أسس لها علاقة بمستوى مهارات و مسؤوليات الأفراد، وتحدّد قيمة



الوظيفة على مقياس معين هو سلم الدرجات وليس على أساس مقارنة الوظيفة بغيرها من الوظائف.

تحديد عدد الدرجات يوافق المستويات الوظيفية التي تضمها المؤسسة وطبيعة العمل فيها (الفئات أو العائلات الوظيفية، كالوظائف الإدارية، الفنية والإنتاجية، التسويقية، المالية، الكتابية...) و من ثمّ يتم إنشاء سلم الدرجات يتسع ويضيق وفقاً لأعداد وأنواع الوظائف الموجودة في المؤسسة. وبعدها توضع تعريفات ومواصفات للدرجات يقابل بها وصف الوظائف ثم تلحق هذه الأخيرة بدرجاتها المناسبة وفقاً لمعايير التقييم المعتمدة والتي على أساسها تنقذ سياسات الترقيات والتدرج لتلك الوظائف المدرجة (في أغلب الأحيان وظائف الدرجة الأعلى تقابل أعلى أجر وتتطلب مؤهلات قيادية عالية ودرجة مسؤولية كبيرة ، ثم تنازل الدرجات حتى نصل إلى الدرجة الأدنى أين وظائفها لا تتطلب مهارات).

تتميز هذه الطريقة بالمرونة وسهولة الاستخدام (تجميع وتصنيف الوظائف في درجات )، وبتكلفة متدنية لإعداد الأجور المناسبة لكامل الوظيفة. ويعاب عليها صعوبة وضع تعريفات دقيقة للدرجات و صعوبة وضع مصطلحات دقيقة تعبر عن متطلبات الدرجات في المستويات الوظيفية وغياب الموضوعية نظراً لتأثرها بالجانب الشخصي للقائم بالعملية.

### 3-2 الطرق الكمية

تركز الطرق الكمية في التقييم على مقارنة عناصر الوظائف أي مكونات العمل، حيث تتطلب توافر عناصر التقييم (المهارة، الخبرة، المجهود، المسؤولية...) و تباين أعباء الوظائف لتحديد أهميتها النسبية وبالتالي تحديد الأجر المناسب لها. وتقسّم إلى نوعين: طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل.

أ- **طريقة النقط:** تعتبر أكثر طرق تقييم الوظائف استخداماً. تقوم هذه الطريقة على أساس تحليل الوظائف إلى العوامل الأساسية المكونة لها ثم تحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل كل على حدة وبصورة كمية تتمثل في عدد من النقط لكل عامل من العوامل. ومن الجدير بالذكر أنه لا يتم تحليل جميع الوظائف في المؤسسة بل يتم اختيار مجموعة من الوظائف الأساسية تسمى بالوظائف المفتاحية (الدالة) ولهذه الغاية يتم تقسيم وظائف المؤسسة إلى وظائف فنية ووظائف إدارية ووظائف كتابية.

تتلخص هذه الطريقة في إعطاء عدد من النقاط لكل عامل من العوامل التي تم اختيارها من قبل لجنة مختصة (تقرّر أهمية كل عامل من العوامل وتعطيه عدد من النقاط المناسبة أو نسبة مئوية محدّدة للتعبير عن أهميته مقارنة مع باقي العناصر ثم توزّع النقاط على الدرجات)، (مثلا عامل المهارة يحتوي على عنصر التعليم، الخبرة، المبادرة والإبداع، وقد تعطي لجنة التقييم عنصر الخبرة الأهمية الأكبر وبالتالي يحصل على أكبر عدد من النقاط وخاصة بالنسبة للدرجات العليا ويكون أهم من عنصر المبادرة و الإبداع، وقد تولي أيضا لجنة التقييم أهمية قصوى لعامل المهارة على حساب العوامل الأخرى ( الجهد، المسؤولية وظروف الوظيفة)) وبجمع هذه النقاط يمكن تحديد درجة أهمية الوظيفة، فكلما كبر عدد النقاط كلما كانت الوظيفة أكثر أهمية بالنسبة للوظائف الأخرى واستحققت أجراً أعلى.

ولتسهيل عملية التقييم يتم اختيار عدد من الوظائف الرئيسية لتقييمها أولاً ثم تقييم الوظائف الباقية بمقارنتها بالوظائف الرئيسية.

الجدول التالي يوضح طريقة النقاط:

الدرجات والنقاط							
العوامل والعناصر	أهمية العناصر (%)	درجة أولى	درجة ثانية	درجة ثالثة	درجة رابعة	درجة خامسة	الوزن (%)
المهارة 1-التعليم 2-الخبرة 3-المبادرة والإبداع	50	12	24	36	48	60	12
		24	48	72	96	120	24
		14	28	42	56	70	14
الجهد 4-الجهد البدني 5-الجهد الذهني	15	10	20	30	40	50	10
		5	10	15	20	25	5
المسؤولية 6-مسؤولية معدات الإنتاج 7-مسؤولية المواد والسلع 8-مسؤولية سلامة الغير 9-مسؤولية عمل الآخرين	20	6	12	18	24	30	6
		7	14	21	28	35	7
		3	6	9	12	15	3
		4	8	12	16	20	4
ظروف الوظيفة 10- ظروف العمل 11- مخاطر العمل	15	10	20	30	40	50	10
		5	10	15	20	25	5
المجموع	100%	100%	200%	300%	400%	500%	100%

نلاحظ أن هذه العوامل مشتركة بين عدد كبير من الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة. ثم تحدد الدرجات والقيم التي سوف تعطى لكل عنصر من عناصر هذه العوامل. مثلاً للمهارة بالنسبة لعنصر التعليم يمكن تقسيمه إلى خمس درجات بحيث تعطى كل درجة نقاطاً، مع مراعاة نفس المساحة القياسية مع الدرجة التي تليها، ( فالتعليم يقيس المعرفة اللازمة لإتمام وظيفة ما و درجات المعرفة تتصاعد بدءاً من الدرجة الأولى (درجة أولى متعلقة بمرحلة التعليم الابتدائي 12 نقطة، درجة ثانية متعلقة بالتعليم المتوسط 24 نقطة، درجة ثالثة التعليم الثانوي 36 نقطة، درجة رابعة التعليم الجامعي 48 نقطة، درجة خامسة إنهاء المرحلة الجامعية 50 نقطة).

كما أن لجنة التقييم أعطت عنصر الخبرة الأهمية الأكبر بأخذه أكبر عدد من النقاط. وأولت كذلك أهمية قصوى لعامل المهارة 50 بالمائة وأعطته وزنا يعادل مجموع أوزان باقي العناصر الثلاثة المجتمعة.

تتميز طريقة النقط بالدقة، إذ تركز على تقييم عناصر وأجزاء هامة للوظائف. مما يعزز جدارتها نظرا للاتفاق العام الذي يحصل بين أعضاء اللجنة، حول العوامل و العناصر، وسبل تقييمها باستقلالية تامة. وبالموضوعية في تحديد العوامل والدرجات من قبل لجنة التقييم. وبالمرونة نظرا لاستخدامها لعدة عوامل ودرجات ونقط تتناسب مع احتياجات المؤسسات المتعددة والمتنوعة. فقد تطبق على موظفي الإدارات كما عمال الإنتاج.

يعاب عليها في حال سوء اختيار أعضاء اللجنة غير الأكفاء وغير الجديرين لتحديد خطة النقاط (الذين قد يعطون أوزانا مرتفعة لبعض العوامل و العناصر الوظيفية الأقل أهمية)، بروز فروقات وتمايز في الأجور لا مبرر لهما، مما يقضي على عملية الربط بين الأجور وعوامل الأداء بالكامل.

مثال عن كيفية تحديد النقط لوظيفة مهندس في مؤسسة متوسطة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الأجور و الرواتب والتعويضات والبدلات " نماذج فعلية تم تطبيقها على هيكل الأجور في إحدى المنظمات.xls"، <https://hrdiscussion.com/downloadfile/5315/1/1283095210/>.

تحديد النقاط لوظيفة مهندس في شركة متوسطة						
	العوامل	العناصر	الدرجة	موضوعات التقييم	النقاط	النقاط الحاصل عليها
-1	المسؤولية	سلامة المرؤوسين	100	قليلة	25	
				تحت المتوسط	50	
				متوسط	75	
				عالي	100	100
		سلامة المعدات والخامات	80	قليلة	20	
				تحت المتوسط	40	
				متوسط	60	60
				عالي	80	
		تدريب العاملين الجدد	50	قليلة	5	
				تحت المتوسط	20	
				متوسط	35	35
				عالي	50	
	الجودة	80	قليلة	20		
			تحت المتوسط	40		
			متوسط	60	60	
			عالي	80		
				الاجمالي	310	255
-2	الخبرة	سنوات الخبرة	50	بدون	0	
				سنة	5	
				سنتين	10	
				ثلاثة	15	
				أربعة	20	
				خمسة	25	
				ستة	30	30
				سبعة	35	
				ثمانية	40	
				تسعة	45	
	عشرة	50				
		طبيعة العمل	25	قليلة	5	
				تحت المتوسط	15	
				متوسط	20	20
عالي				25		
				نوع الشركة وحجمها	25	
				قليلة	5	

	15	تحت المتوسط				
20	20	متوسط				
	25	عالي				
<b>70</b>	100	<b>الاجمالي</b>				
	5	محو امية	<b>50</b>	<b>المؤهل الدراسي</b>	<b>التعلم والتدريب</b>	<b>3-</b>
	15	التعليم الاساسي				
	25	الثانوية - دبلوم				
	30	مؤهل فوق المتوسط				
35	35	مؤهل عالي				
	40	دبلومة				
	45	ماجستير				
	50	دكتوراه				
	5	قليلة	<b>30</b>	<b>دورات تدريبية في مجال العمل</b>		
	10	تحت المتوسط				
15	15	متوسط				
	30	عالي				
	1	قليلة	<b>10</b>	<b>الكمبيوتر</b>		
	4	تحت المتوسط				
	7	متوسط				
	10	عالي				
10	2	قليلة	<b>10</b>	<b>اللغة الانجليزية</b>		
	4	تحت المتوسط				
5	5	متوسط				
	10	عالي				
<b>65</b>	100	<b>الاجمالي</b>				
8	10	الاتصال	<b>30</b>	<b>العلاقات مع الاخرين نتيجة المقابلة</b>	<b>المهارات</b>	<b>4-</b>
8	10	التحليل				
8	10	التعامل مع الاخرين				
	10	قليلة	<b>50</b>	<b>مهارات فنية نتيجة المقابلة</b>		
	15	تحت المتوسط				
25	25	متوسط				
	50	عالي				
<b>49</b>	80	<b>الاجمالي</b>				

-5	ظروف العمل	سيئة	80	قليلة	20
				تحت المتوسط	40
				متوسط	60
				عالي	80
-6	المجهود الذهني والجسماني	مخاطر	80	قليلة	20
				تحت المتوسط	40
				متوسط	60
				عالي	80
				الاجمالي	160
-6	المجهود الذهني والجسماني	العضلي	100	قليلة	20
				تحت المتوسط	40
				متوسط	60
				عالي	100
		الذهني	150	قليلة	30
				تحت المتوسط	60
				متوسط	80
				عالي	150
				الاجمالي	250
الاجمالي الكلي للنقط					1000
الأجر المحدد للموظف					عدد النقط × معدل الأجر
					659

### ب- طريقة مقارنة العوامل

هي تشبه طريقة النقط في استعمالها لبعض العوامل الوظيفية التي على أساسها تتقرر الأجور، من خلال حساب القيمة النسبية التي تعطى لكل عامل من العوامل الوظيفية التي اختيرت للتقييم. في الغالب هي تقيم القيمة المالية لكل عامل في وظيفة ما مقابل القيمة المالية المعتمدة في السوق لنفس العامل في وظيفة أو وظائف مماثلة.

فخطوات هذه الطريقة تستند على:

- إختيار وتحديد العوامل (الجهد، المهارة، المسؤولية، ظروف العمل... الخ) المراد دفع الأجور على أساسها،
- تحديد وتقييم وظائف معروفة التي تحتوي على هذه العناصر أكثر من غيرها(الوظائف المفتاحية أو الدالة)،

- ترتيب الوظائف المعروفة حسب أهميتها لذلك العنصر و تحديد معدل الأجر المعطى لكل عامل. ويتم مقارنة الترتيب الوظيفي مع الترتيب النقدي للتأكد من مدى المطابقة و يعاد ترتيب الوظائف على أساس العناصر في حالة الاختلاف،
  - حساب القيمة الإجمالية التي حصلت عليها كل وظيفة على حدة.
- ثم يتم تقييم باقي الأعمال في المؤسسة بالطريقة نفسها حتى يجد كل عمل مكانه على مقياس المقارنة.

الجدول التالي يوضح طريقة مقارنة العوامل :

معدل الساعة (بالدولار)	المهارة	الجهد	المسؤولية	ظروف الوظيفة
1, 00			الوظيفة (أ)	الوظيفة (ج)
1, 5	الوظيفة (أ)	الوظيفة (أ)		الوظيفة (د)
2, 00	الوظيفة (ب)	الوظيفة (ج)		الوظيفة (ب)
2, 5		الوظيفة (ب)	الوظيفة (ج)	
3, 00		الوظيفة (د)		
3, 5				
4, 00				
4, 5				الوظيفة (أ)
5, 00			الوظيفة (ب)	
5, 5			الوظيفة (د)	
6, 00	الوظيفة (د)			
6, 5				
7, 00	الوظيفة (ج)			
7, 5				
معدلات تقييم الوظائف				
		الوظيفة (أ)	8, 5 دولارا	
		الوظيفة (ب)	11, 5 دولارا	
		الوظيفة (ج)	12, 5 دولارا	
		الوظيفة (د)	16, 00 دولارا	



نلاحظ من خلال الجدول أن الوظيفة (أ) تتطلب أدنى المهارات مقارنة مع باقي الوظائف ولكنها حصلت على أعلى المعدلات بما يعود لعامل "ظروف الوظيفة". فحصلت على مجموع 5, 8 دولارا للساعة (أي 5, 1 دولار للمهارة، نفس المعدل للجهد، 1 دولار واحد للمسؤولية، 5, 4 دولارا لعامل "ظروف الوظيفة"). أما الوظيفة (د) فقد حصلت أعلى المعدلات بالساعة مقارنة مع باقي معدلات الوظائف بالساعة.

نستخلص أن الطرق التي استعرضناها تساهم في تقييم الوظائف وتحدد أهميتها النسبية ولكن نجد أن الطرق الكمية منها، تتميز بدقة تحديد قيمة الوظيفة من خلال النقط التي تحصل عليها مقارنة بالوظائف الأخرى وتحدد ذلك التفاوت بشكل دقيق، مما يجعلها أكثر مصداقية وثقة في نتيجة التقييم.

## المحاضرة 7: تصميم هيكل الأجور

## المحاضرة 7: تصميم هيكل الأجور

يعد تقييم الوظائف وإخضاع فروقات الأجور للطرق التقييمية المتبعة، أحد الخطوات المهمة التي تساهم في عملية بناء هيكل الأجور ولكن هناك خطوات أخرى تتبعها المؤسسة تسعى من خلالها لمراقبة مسار الأجور وأنواع الدرجات المستخدمة، لوضعها في هيكل يتناسب وحاجة المؤسسة إليه على ضوء ما اعتمد من درجات وظيفية.

### 1- تعريف هيكل الأجور (Structure des salaires)

يعبر هيكل الأجور عن إطار عام يشتمل على القواعد والضوابط التي بموجبها يتم دفع أجور العاملين في المؤسسات، فهو الهيكل الذي يعكس عدد الفئات (الدرجات) المالية في المنظمة وعدد الوظائف التي تحويها كل فئة، كما يعكس الهيكل مدى الأجر لكل فئة ونسبة التداخل بينها.<sup>1</sup> فهو نظام يترجم آلية دفع الأجور وتطورها في المؤسسة مقابل الجهود المقدمة من قبل الموارد البشرية، و يوضح توزيع العاملين وفقاً للأجور والفئات المالية (الدرجات).

إن وضع الحد الأدنى والأقصى للأجور يساعد في الاستقطاب ويبين مدى صدق المؤسسة في الاستقرار على أجر معين، بحيث أن الحد الأدنى هو ما يتوجب للأقل إنتاجية، يتناسب مع أدائه الضعيف، إذ يجب عليه الاجتهاد وبذل جهد أكثر حتى يعزز موقفه المادي، أما الحد الأقصى فهو ما يتوجب لأصحاب المهارات والخبرات الذين يحققون النتائج الإيجابية للعمل، وبالتالي هم الفئة التي تستحق المكافآت باستمرار، والتقدير، على الصعيدين المادي والمعنوي.

### 2- التمهيد لتصميم هيكل الأجور

إن تحديد الأهداف للتمهيد لتصميم هيكل الأجور، جد مهمة للخروج بنظام مقبول يتسم بعدالة أجوره، حيث يتم اتخاذ القرارات التالية:<sup>2</sup>

- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبقواعد محددة، ومكتوبة، ومقننة، ومتعارف عليها تنظيمياً، ويتم تنظيمها بقواعد ولوائح، أم أن هذا النظام سيتم

<sup>1</sup> المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الأجور و الرواتب والتعويضات والبدلات، "هيكل الأجور"،

<https://hrdiscussion.com/hr3545.html>

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 286

- بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وأنه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب، ويتم على أساس شخصي وحسب الظروف.
- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروفها، أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية (تتوافر لديها الطريقة والخطوات بشكل تفصيلي، تمكن المؤسسة من التوصل إلى تقييم الوظائف بصورة نظامية).
  - تحديد من يقوم بتقييم الوظائف. والبدايل المتاحة في هذا الصدد هي أن تقوم إدارة الموارد البشرية، بما يتاح لها من متخصصين، بتقييم الوظائف، أو أن يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية خارجية تقوم بهذا الأمر، أو أن يتم تكوين فريق بين إدارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.
  - تحديد مسبقاً أي الطرق لتقييم الوظائف (طريقة الترتيب، طريقة الدرجات، طريقة مقارنة العوامل، طريقة النقط) التي سيتم اختيارها واستخدامها والتي تتناسب مع نظام المؤسسة.
  - تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها، (يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار أو كمقياس للوظائف الأخرى بالمؤسسة).
  - وضع الجدول الزمني للتنفيذ، ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ أو الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن المسؤول عن تنفيذ كل خطوة، وتحديد طبيعة الناتج النهائي لكل خطوة.
  - تحديد تكلفة التقييم، ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة شراء بعض المراجع التي تشرح طرق التقييم، وتكلفة ساعات العمل والمكافآت للمتخصصين المشاركين من إدارة الموارد البشرية.
  - تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، وأهدافها، وأسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لكسب تأييدهم لهذه الخطة.

### 3- إعداد هيكل الأجور

بعد عملية تقييم الوظائف يجب أن تكّمل هذه الأخيرة، بوضع هيكل للأجور يتناسب وحاجة المؤسسة إليه على ضوء ما اعتمد من درجات وظيفية، فبعد تقييم الأهمية النسبية لكل وظيفة،

يصبح في الإمكان تحديد أجر كل وظيفة، حيث في أغلبية المؤسسات يتم تجميع الوظائف المختلفة في عدد محدد من الفئات، و يختلف أساس تجميع الوظائف في فئات باختلاف طريقة التقييم المتبعة.

#### أ- تحديد مستوى الأجور السائد

يعتمد تحديد أجور الفئات المختلفة على تحديد عدد الدرجات (تصميم هيكل الوظائف)، من خلال معاينة أسواق العمالة ومراقبة مسار الأجور وأنواع الدرجات المستخدمة لتحديد المساحة اللازمة للفصل بين مستويات الأجور. ويتم ذلك تمهيداً لتسعير كل درجة وبالتالي كل الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة (تجنباً لمشقة تسعير كل كوظيفة على حدة).

الهدف من متابعة الأجور هو وضع هيكل أجور يساعد المؤسسة على معرفة موقعها التنافسي مع سواها من المؤسسات المتواجدة في سوق العمل. تتم معاينة الأسواق من خلال تحديد وظائف هامة مفتاحية ( من حيث مضمون الوظيفة وثباته عبر الزمن، تتطلب نفس الأداء في جملة من المؤسسات وسهولة التعريف والمعاينة) واختيار مؤسسات جديدة بالمتابعة والمعاينة للحصول على المعلومات المفيدة بشأن الأجور بصفة عامة أو في القطاع الواحد.

يحدّد معدل أجر الوظيفة على أساس القيمة النسبية للوظيفة وعلى أساس معرفة قيمتها السوقية وكذلك حسب درجتها ضمن صفوف الوظائف. أهم وسيلة تساعد المؤسسة في توضيح العلاقة بين معدلات الأجور وبين درجات الوظائف هي منحنيات الأجور، حيث تتغيّر الأولى مع تغيّر الثانية، فيتصاعد الأجر مع تصاعد الدرجات، فتتال الوظائف ذات درجات دنيا معدلات أجور أدنى من الوظائف التي نالت درجات أعلى، هذه الفروقات بين المعدلات هي فسخ من الآمال يتوقّع الأفراد شغلها في حال حصولهم على الترقيات. إذن محصول ما أنتجه المسح من خلال منحني الأجور يسمح برسم سياسة واضحة للأجور والاتجاه الذي سوف تسلكه.

يتطلب تحديد معدل الأجور السائد، تحديد المنطقة الجغرافية التي ستجرى فيها الدراسة والمقارنة، تحديد المؤسسات التي ستقارن بها الأجور المدفوعة (نفس الحجم، النشاط...)، تحديد مجالات المقارنة (أجور مباشرة، أجور غير مباشرة)، وتحديد الوظائف التي ستقارن أجورها مع أجور نفس الوظائف في المؤسسات الأخرى (الاستقرار وعدم التغير بشكل سريع).

من خلال المثال التالي<sup>1</sup> سنوضح كيفية تحديد مستوى الأجور السائد في المؤسسات الأخرى، حتى تتمكن من بعده مؤسسة "النجاح" اختيار هيكل الأجور المناسب.  
لدينا المعطيات التالية في الجدول (01):

متوسط الأجر المدفوع في هذه المؤسسات (وحدة نقدية)	الحد الأعلى المدفوع في هذه المؤسسات (وحدة نقدية)	الحد الأدنى المدفوع في هذه المؤسسات (وحدة نقدية)	المناطق المتواجدة فيها المؤسسات	المؤسسات التي تتم المقارنة معها
600	1000	200	A	الغرب
750	1200	300	B	الهدى
1000	1600	400	C	الشرق
1500	2400	600	D	النور
<b>3850</b>	المجموع			

معدل الأجور السائد في السوق =  $4 / 3850 = 962,5$  وحدة نقدية

نتيجة لهذا المعدل ستجد مؤسسة "النجاح" نفسها أمام ثلاث احتمالات:

- معدل أجر مؤسسة "النجاح" أقل من معدل السوق، وهنا هي لا تحقق العدالة الخارجية.
- معدل أجر مؤسسة "النجاح" مكافئ أو يتساوى مع معدل السوق، وهنا هي تحقق العدالة الخارجية.
- معدل أجر مؤسسة "النجاح" أكبر من معدل السوق، وهنا هي في الريادة مقارنة مع المؤسسات الأخرى.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، مرجع سبق ذكره، ص 500-501

هذه الاحتمالات لها انعكاسات محددة على المؤسسة، نبينها في الجدول (02) التالي:

التكاليف	رضا الزبائن	الإنتاجية والفاعلية	الرضا الوظيفي	المحافظة على الموارد البشرية	القدرة على الاستقطاب	التأثير الاحتمال
؟	+	+	+	+	+	المعدل أعلى
=	=	؟	=	=	=	المعدل مكافئ
+	؟	؟	-	؟	-	المعدل أقل
مقدرة عالية المستوى						+
مقدرة ضعيفة المستوى						-
وضع مكافئ لما هو في السوق						=
موضع شك						؟

من خلال هذا الجدول (02) يتضح أن الاحتمال الأول يحقق لمؤسسة " النجاح " ميزة تنافسية على المؤسسات الأخرى من حيث قدرتها على الاستقطاب، المحافظة على الموارد البشرية، الرضا الوظيفي، رغم ارتفاع تكاليف الأجور على اعتبار أن ما تدفعه من أجور هو إنفاق استثماري يسمح بزيادة الإنتاجية وفاعلية الموارد البشرية ويصاحبه ارتفاع في مستوى رضا الزبائن وبالتالي يكون العائد أكبر يغطي زيادة تكاليف الأجور ويتجاوزها.

مثال عن هيكل أجور

#### ب- اختيار هيكل الأجور المناسب

يتضح أن المؤسسة أمامها ثلاث خيارات، تسمح لها باختيار هيكل الأجور الذي يتناسب مع ظروفها الداخلية والخارجية، هيكل أجور قيادي، هيكل أجور تناسبي، هيكل أجور تباطئي

➤ **هيكل الأجور القيادي أو أعلى من معدل السوق:** يشمل المؤسسات التي اختارت أن تدفع أجور عالية مقارنة مع سواها المنافسة لها، وعنصر القيادة هنا هو تعبير واضح عن رغبات هذه المؤسسات في الحصول تمايز يثمنه الأفراد وعلى رضا وظيفي عال يسعد الأفراد من خلال الأجور العالية. تبني هذا النوع يتماشى مع مؤسسة ترى في الأجور أنها إنفاق استثماري يحقق لها ارتفاع في مستوى أداء العاملين وزيادة رضا الزبائن وتجعل منها مكانا محببا للعمل فيه، يساعدها على استقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل، وفي الوقت نفسه الحفاظ على كفاءتها البشرية وعدم تسربها للمؤسسات الأخرى، تستعمله المؤسسات التي تأخذ بإستراتيجية اختراق السوق بمنتج جديد، أو رفع جودة المنتج الحالي، أو توسيع نشاطها الحالي، أو ندرة بعض التخصصات والمهارات البشرية في سوق العمل، أو تخفيض معدل دوران العمل ومنع تسرب الموارد البشرية لمنظمات أخرى تدفع أجور أعلى، أو العمل في مناطق جغرافية نائية، أو في ظروف مناخية صعبة أو خطيرة.

➤ **هيكل الأجور التناسبي أو المكافئ لمعدل السوق:** يشمل المؤسسات التي تريد أن تثبت أن ما تدفعه من أجور لمواردها البشرية هو مطابق تماما لما يدفعه السوق، وبالتالي لا يهتمها عنصر الأجور كعامل وحيد لاجتذاب الأفراد. ومن خلاله يمكن تحقيق الجانب الاستقطابي ومنع تسرب مواردها البشرية للمؤسسات الأخرى، وتحقيق المساواة الخارجية في الأجور، لكنه لا يجعلها متميزة عن غيرها. وبوجه عام شائع جدا استخدام هذا الهيكل لأنه يمثل اتجاهها معتدلا في مجال الأجور.

➤ **هيكل الأجور التباطئي أقل من معدل السوق:** يشمل المؤسسات التي تدفع معدلات متدنية للأجور مقارنة مع منافسيها. وربما تفعل ذلك ليس فقط للتخفيف من تكاليف العمالة (عدم قدرتها على تكاليف عمالة عالية) بل لإعتبارات أخرى أيضا تتعلق بطبيعة نشاطاتها وأعمالها (كالترفيه) وبالبدايل الأخرى التي توفرها كالإستقرار الوظيفي والعمل الدائم للأفراد (المؤسسات الحكومية).



## ج- مثال تقريبي عن كيفية إعداد هيكل الأجور

هذا المثال تقريبي عن كل المراحل التي تم ذكرها وليس مقياس ثابت لكل مؤسسة، هو مقتبس من مقال للأستاذ مصطفى مجدي<sup>1</sup>، مهما تعددت طرق تقييم الوظائف فإنها سوف تقود في النهاية لعمل درجات وظيفية حيث يتم تقسيم الوظائف المتشابهة في مستوى المهام والمسئوليات، المهارات والمعارف والخبرات.

ثم توضع في درجة وظيفية واحدة حتى وإن اختلفت في نوع وطبيعة العمل، وتستخدم هذه الطريقة في المنشآت الكبيرة أو المتوسطة التي تحتوي على عدد كبير من الوظائف

الوظائف	الدرجة الوظيفية
رئيس مجلس الإدارة	1
مدير عام - عضو منتدب	2
مدير مصنع - مدير تنفيذي	3
مدير إدارة	4
رئيس قسم - مهندس	5
مشرف	6
فني أول - اخصائي أول - محاسب أول	7
فني - اخصائي - امين مخزن - محاسب - رسام هندسي - مديرة مكتب	8
سكرتيرة - موظف استقبال - مدخل بيانات - مساعد - مراقب امن	9
عمال انتاج - عمال امن	10
عمال نظافة - عمال يوفيه	11

<sup>1</sup> مصطفى مجدي، "مراحل تأسيس الموارد البشرية - الجزء العاشر - الانتهاء من إعداد هيكل الرواتب"، مدونة مهر، إدارة الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، ريادة اعمال، <https://blog.mo-hr.com/2017/12/13>

نلاحظ وجود 11 درجة وظيفية كل درجة تمثل مجموعة من الوظائف المتشابهة إلى حد كبير في المسؤولية والأهمية وهذا مثال تقريبي وليس مقياس ثابت لكل مؤسسة بل يختلف على حسب حجم وطبيعة المنظمة ورأي فريق التقييم.  
من هنا يمكن إعداد هيكل أجور لكل درجة وظيفية كالتالي:

الدرجة الوظيفية	الوظائف	الحد الأدنى	المتوسط	الحد الأقصى
5	رئيس قسم - مهندس	3000	5000	7000
6	مشرف	2500	3750	5000
7	فني أول - اخصائي أول - محاسب أول	2000	2750	3500
8	فني - اخصائي - امين مخزن - محاسب - رسام هندسي - مديرة مكتب	1300	1700	2100
9	سكرتيرة - موظف استقبال - مدخل بيانات - مساعد - مراقب امن	1200	1550	1900
10	عمال انتاج - عمال امن	1000	1300	1600
11	عمال نظافة - عمال بوفيه	900	1200	1500

الأجور المحددة في الجدول هي تقريبية وتباين أجور كل درجة وظيفية وفقا لاستبيان الأجور في السوق و قدرة المؤسسة المالية.

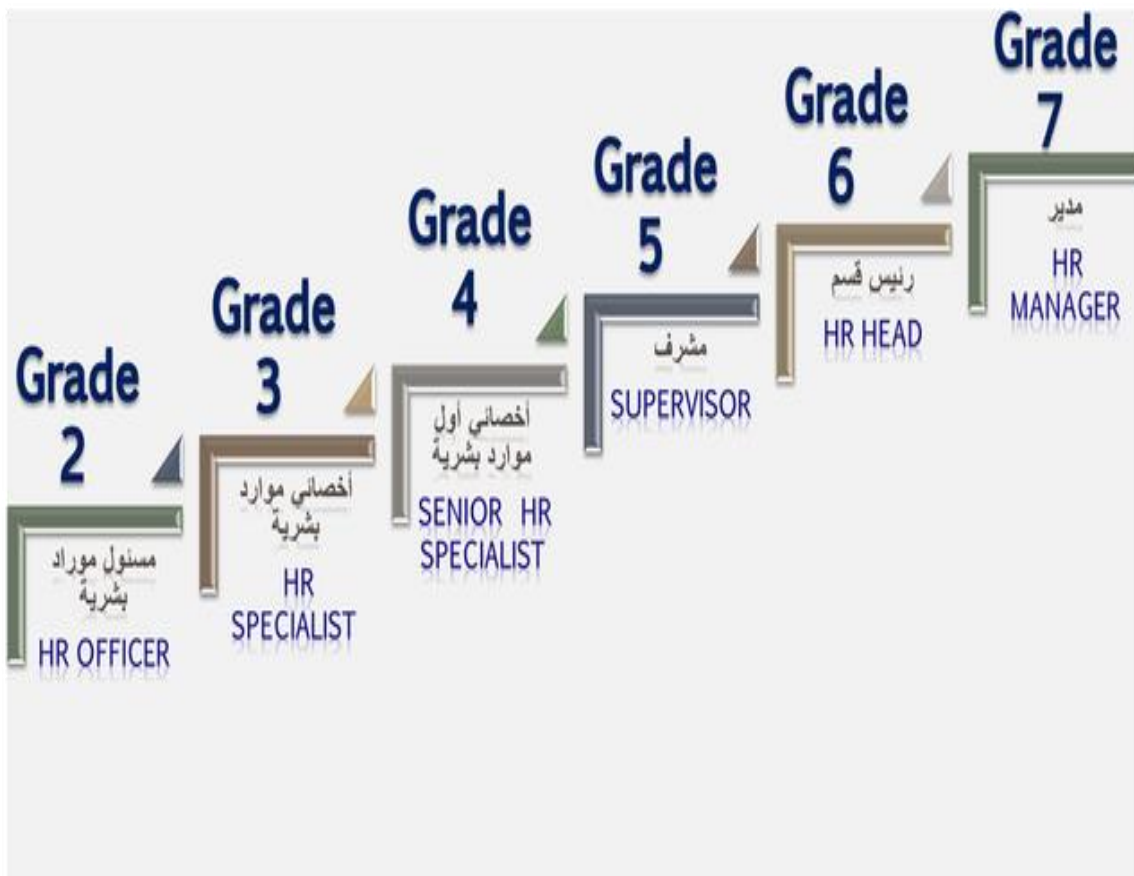
تم تقسيم أجر الدرجة الوظيفية إلى ثلاث مستويات :

**الحد الأدنى** وهو بداية الأجر وقد تمثل بداية التعيين للموظفين الجدد. وتمثل الحد الأدنى من المؤهلات والخبرات والمهارات.

**المتوسط** هو نقطة الوسط بين الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر وتعطي للموظف متوسط الخبرة في الدرجة الوظيفية.

**الحد الأقصى** هي تمثل أعلى أجر في الدرجة الوظيفية وتكون للموظف ذو الخبرة الكبيره .ولا يمكن أن يزيد أجر الموظف عن هذه النقطة إلا في حالة ترقية الموظف إلى درجة وظيفية أعلى.

ومن خلال الدرجات الوظيفية نستطيع أن نرسم التطور المهني لكل وظيفة بالمؤسسة، مثلا تدرج وظيفي لمسؤول موارد بشرية:



بعد عمل درجات وظيفية للمؤسسة، يقوم مدير كل إدارة بإدخال الدرجة الوظيفية لكل عامل بناء على المسمى الوظيفي، يتم عمل حصر للموظفين الذين يتقاضون أجر أقل من الحد الأدنى والذين يتقاضون أعلى من الحد الأقصى، وتقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة عمل لحل هذه المشكلة مع الإدارة العليا بالتنسيق مع مديري الإدارات.

#### 4- صيانة هيكل الأجور

تسمح المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة من استقصاء ودراسة الأجور السائدة، بمقارنة معدلات أجورها مع معدلات أجور المؤسسات الأخرى، مما يمكنها من دفع معدلات أجور منصفة ( أي موازية للأجور التي تدفعها المؤسسات المنافسة لها) وجاذبة في السوق، وتساعد المؤسسة على الصمود والبقاء داخل القطاع والانتقال واغتنام الفرص الواعدة فيه ( جذب الأكفاء). كذلك التعرف على الزيادة العامة للأجر، تحديد العلاوات، والزيادة الخاصة بالتكيف مع نفقات المعيشة، وإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، أو إضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف لم تكن موجودة سلفاً في هيكل الوظائف، ومعالجة أي مشاكل تطرأ على هيكل الأجور.

## المحاضرة 8: ماهية التحفيز

## المحاضرة 8: ماهية التحفيز

إن تحريك المؤسسة نحو بلوغ الأهداف المسطرة بشكل أكثر فعالية، يمكن تحقيقه من خلال تطبيق أساليب تحفيز مواردها البشرية من أجل خلق بيئة عمل معنوية ومادية يسعى فيها الأفراد نحو العمل بحماس وشعور بالمسؤولية والولاء وروح الفريق.

فدراية المؤسسة ومعرفتها الكافية بقدرات، مهارات، تصورات، مواقف وشخصيات العاملين لديها يسمح لها بدفعهم وحثهم على العمل والإنتاج أكثر، أي بمعنى تحفيزهم نحو العمل بجد ونشاط.

إن الربط بين عوائد و حوافز<sup>1</sup> العمل وأداء الأفراد هو أحد الوسائل الذي له تأثير قوي على دافعية و سلوك الأفراد باتجاه الإنتاج. فالتعويضات تزيد من دافعية الأفراد وأدائهم عندما تتوفر الشروط الموضوعية التي يقبل بها الأفراد و التأكيد على مكافأة كل سلوك إيجابي وأداء جيد.

فنظرة الأفراد إلى الأجور تختلف باختلاف الدوافع<sup>2</sup> التي تثير وتحرك سلوكياتهم نحو اتجاه معين أو نحو اتجاه آخر. لهذا لجوء المؤسسة لتنويع الأجور والمنافع التي تقدم للموارد البشرية ، يؤثر إيجابا على أدائهم، لأنهم يفضلون أن يكافؤوا على أدائهم وهم على استعداد على وضع مؤسستهم في مواقع متفوقة.

### 1-تعريف التحفيز وأهميته

بالرغم من أنها ظاهرة معقدة اختلفت وتداخلت الآراء حولها، تعتبر عملية التحفيز أداة مهمة في أيدي المديرين في أي مؤسسة، لأنها تساهم في تنظيم وتوجيه سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها.

<sup>1</sup> الحوافز هي وسائل وأدوات معينة تثير القوى النفسية الكامنة لدى الأفراد والتي تدفعهم إلى زيادة مستوى أدائهم وبذل أقصى جهد ممكن. فهي المثيرات

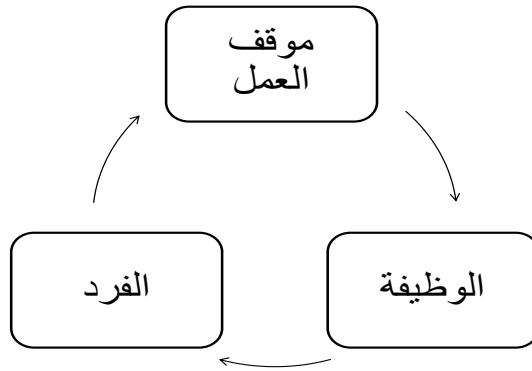
الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة بالشخص و تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها.

<sup>2</sup> الدافعية تمثل الطاقات الكامنة في الأفراد وتدفعهم لسلوكوا سلوكا معينا أي أنها شئ ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة في العمل و بالتالي توجه سلوكه وتصرفاته في اتجاه هدف معين، هي تحدث غالبا لدى الفرد حين يرى الحافز أو المكافأة التي تشبع حاجته.

## 1-1 تعريف التحفيز

عملية التحفيز ما هي إلا مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها، من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم، من خلال إشباع الرغبات والحاجات، أي أنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه، عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية، فهي بذلك مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه. وكونها كذلك، فيمكننا إلا اعتبار أن عملية التحفيز هي عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو تغير السلوك غير المرغوب نحو سلوك أفضل وأداء أعلى. و أهم الأطراف الفاعلة في عملية التحفيز هي: الفرد، مواقف العمل، الوظيفة، المؤسسة و البيئة. ويمكن التعبير عن منظومة التحفيز في الشكل التالي:

مكونات منظومة التحفيز



المصدر: نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة

الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان- الأردن، 2010، ص 336

فالتحفيز عملية تؤثر بها المؤسسة في رغبات ودوافع الأفراد من أجل حثهم على العمل وتوجيههم نحو السلوك المطلوب، من خلال استعمال الوسائل المادية والمعنوية، وكلما زاد التوافق بين حاجات الأفراد، دوافع العمل ووسائل إشباعها كلما زادت فاعلية عملية التحفيز.

إن عملية التحفيز تحتاج إلى عمليات إدارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. فيهتم التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز. بينما تنصب عملية التنظيم في اختيار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائص التحفيز. أما عملية الرقابة فيصب عملها على التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، حيث يتم التأكد من الفاعلية عن طريق تحقق أهداف التحفيز، ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق كلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المتحققة.

## 1-2 أهمية التحفيز في العمل

زاد الاهتمام بموضوع التحفيز، منذ أن بدأ رجال علم النفس الصناعي يهتمون بإجراء الدراسات، التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافزا يدفعه لذلك. فوجود الخطط الجيدة، والتنظيم السليم ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بأداء الأعمال بكفاءة عالية، فجعل الأفراد يعملون برغبة يعد مشكلة كبيرة، لا يمكن معالجتها إلا من خلال مدخل التحفيز فقط.

لهذا ظهرت عدة نظريات تناولت هذا الجانب منها:

- **نظرية تدرج الحاجات لماسلو** التي تعد من أقدم النماذج التي فسرت الدافعية لدى الأفراد، حيث وفقا لهذه النظرية يمكن تقسيم حاجات العاملين إلى خمسة مستويات رتبت بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد (الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن والأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات تقدير الذات، وحاجات تحقيق الذات)، وأنه بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته فإن هذه الحاجة لن يصبح لها تأثير على سلوكه، وبالتالي لن تدفعه أو تحفزه، فينتقل إلى إشباع حاجة التي تليها.<sup>1</sup>
- **نظرية العاملين أو العنصرين (هرزبرك)**، تعتمد هذه النظرية على فكرة تقسيم العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو الأداء والإنجاز بشكل إرادي على مجموعتين من العوامل، العوامل المحفزة الموجودة في بيئة العمل (كالمسؤولية، محتوى العمل، الإنجاز، التقدير

<sup>1</sup> نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان- الأردن،



والاحترام)، والعوامل الوقائية الموجودة في البيئة المحيطة بالعمل (كالمركز الوظيفي، العلاقة مع المشرفين والزملاء في العمل، الضمان الوظيفي، الأجور والرواتب).<sup>1</sup>

- **نظرية التوقع (فروم)**، بينت أن هناك تفسيراً للحوافز التي ترفع سلوك الفرد وتشكله وذلك بناء على فرضيتين، الأولى أن الفرد يفضل دائماً النشاط الذي يجني من وراءه المنفعة المتزايدة، والثانية أنه يجب الاعتماد على الغايات والرغبات والاحتياجات التي يصبو الفرد إلى تحقيقها، لاقت هذه النظرية قبولا واسعا، إذ أنها اعتبرت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما، والسلوك المتوقع للحصول على ذلك العائد المرغوب. فهي تؤكد على ضرورة فهم أهداف الفرد ومن ثم العمل على تحقيقها لكسب رضاه وبالتالي دفعه للعمل، أي العمل على إيجاد التكافؤ بين ما يتوقعه العامل وما يحصل عليه فعلا جراء عمله.<sup>2</sup>

- **نظرية الإنجاز (دافيد ماكلييلاند)**، تؤكد أن الحافز على الإنجاز للإنسان يقوم على ثلاث رغبات (الإنجاز، الانتماء، والنفوذ)، ونتيجة لذلك فإن محرك أو محفز السلوك الإنساني هو الحاجات الرئيسية الثلاث، الرغبة في الإنجاز أي الحاجة للوصول إلى الأهداف التي تتحدى قرارات الفرد، الرغبة في الانتماء أي الحاجة إلى تشكيل علاقات شخصية وإنسانية مع الآخرين، الرغبة في القوة والنفوذ أي الحاجة إلى التحكم والسيطرة في سلوك الآخرين. إن هذه الحاجات تحدث في إطار متماسك ومتكامل، وبدون تسلسل، هي موجودة في الإنسان، ولكن بدرجات متفاوتة ومختلفة، و أن ذوي الإنجاز المرتفع يملكون دافعا داخليا ذاتيا في المجتمع، فهم يضعون أهدافهم الخاصة بناء على تصورهم لقدراتهم الخاصة، ويكون التحدي الذي يقابلهم هو مصدر الدافع لديهم لتلبية تلك الأهداف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 340.

<sup>2</sup> نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص، 143-144، داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية- مصر، 2006، ص 55.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 123.

فمن الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم من ذلك، أن يكون متحمسا للأداء وراغبا فيه. لذلك ازداد الاهتمام في الآونة الأخيرة بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل والتعاون الفعال.

تظهر أهمية التحفيز بالنسبة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء<sup>1</sup>، فتكمن أهميته بالنسبة للمؤسسة من خلال:

- رفع وتحسين مستوى الأداء لدى العاملين،
- المساهمة في إعادة تنظيم احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها،
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين، بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه و توجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين،
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين،
- المساهمة في تعزيز ( تضافر جهود) العاملين، قدراتهم وميولهم لأهداف المؤسسة أو سياساتها،
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها،
- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المؤسسة على إنجازها،
- والتحكم في تكاليف عنصر العمل عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل، و تزويد المؤسسة بالأفراد ذوي المهارات العالية.

أما أهمية التحفيز للفرد، تكمن في:

- إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية،
- تحسين مستوى الرضا لدى الأفراد،
- إيجاد علاقات اجتماعية وروح تعاونية بين الأفراد، من خلال تنمية روح المشاركة والتكاتف،
- إثارة الحماس وتشجيع المنافسة لدى الأفراد،
- و خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.

<sup>1</sup> ميرفت توفيق إبراهيم العوض، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية الدنمارك، 2012/2011، ص21.

## 2- أهداف نظام التحفيز والعوامل المؤثرة فيه

يهدف التحفيز بصفة عامة إلى الوصول إلى تحقيق أداء أفضل من العاملين، من خلال إمكانية الحصول على الأداء الجيد، كأحد الأساليب التقليدية. أما الأساليب الحديثة فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء المتميز أو المبدع الذي يضيف من خلاله العامل شيئاً جديداً.

### 2-1 أهداف نظام التحفيز

عند وضع نظام للتحفيز في أي مؤسسة ما، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار هدفين رئيسيين هما:

- **هدف اقتصادي** الغرض منه الاستخدام الأفضل و الأمثل لعناصر الإنتاج، من أجل زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين منتجاتها أو خدماتها مع تحسين نوعيتها، الأمر الذي يعود على المؤسسة بالنفع من خلال تحقيق الأرباح والنمو، وعلى العاملين من خلال حصولهم على المكافآت والحوافز المالية المجزية.

- **هدف معنوي** يتعلق بالعامل مباشرة لأنه المستهدف من وضع نظام الحوافز، وبالتالي تشبع رغباته ومشاعره و احتياجاته التي لا بد من فهمها والتعامل معها بشكل أفضل.

### 2-2 العوامل المؤثرة في نظام التحفيز

إن الأوضاع في المؤسسة والبيئة المحاطة بها تؤثر على تحفيز الموارد البشرية ومدى ممارسة المؤسسة له.

**أ- العوامل الداخلية:** تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز الأفراد بداخلها، وذلك وفقاً لما يلي :

- محتوى الوظيفة أو مركز العمل وطبيعته، من حيث درجة الوضوح، التعقيد، المتعة والتنوع.
- المسؤوليات والأدوار التي يؤديها الفرد في الوظيفة، ودرجة إشباعها أو محدوديتها.
- التكنولوجيا المستعملة في العمل، من حيث تقدمها أو قدمها، تعقيدها أو سهولة استعمالها.
- الهياكل التنظيمية، من حيث درجة تعقيدها وتعدد أقسامها وحلقاتها.
- التغييرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المؤسسة أو القسم أو فريق العمل أو الفرد .
- الفرص الوظيفية المتاحة للفرد للتقدم والترقية وإنجاز التطلعات الشخصية.
- الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة ومدى تلبيةها لنظم الحوافز المطبقة والمعمول بها.

- العلاقات الوظيفية والاجتماعية سواء كانت إيجابية أو سلبية، أو تنافسية أو تعاونية.
- ب- العوامل الخارجية:** تؤثر البيئة على مدى ممارسة المؤسسة للتحفيز على أفرادها من خلال العوامل التالية:
  - التنافسية في المؤسسات الأخرى، ومدى اعتمادها لنظم تحفيز فعالة تزيد عن معدلات التحفيز المعتمدة في المؤسسة.
  - التشريعات والقوانين المنظمة لإجراءات التحفيز ومدى استجابتها لسياسات التحفيز الموضوعة.
  - النظام التعليمي الذي يمد المؤسسة بالموارد البشرية، ومدى تأهيلها المهني لمواكبة مستجدات العمل ، وتحقيق طموحات المؤسسة وخططها التنفيذية.
  - مدى رضا الزبائن والموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة.
  - الثقافة التي تعزز أهمية التحفيز ودوره في التطوير والتنمية.
  - التحولات وأشكال التغيير السائدة في الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تعزز العمل وتطور المؤسسات، أو تضع تلك المؤسسات عرضة للإفلاس والخسائر.

### 3-أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين. إن دفع الأفراد إلى العمل، أو فرض سلوك معين عليهم لا يتأتى إلا من خلال أساليب التحفيز الإيجابية، بل قد يتأتى كذلك من أساليب التحفيز السلبية، أي استعمال أسلوب الترهيب لتحقيق السلوك المطلوب. ( رغم أن معظم نظريات التحفيز لا تتناول إلا الجانب الإيجابي). ومن أهم هذه الحوافز نجد:<sup>1</sup>

#### 3-1 الحوافز الإيجابية

الحوافز الإيجابية تستخدمها المؤسسة من أجل ثواب عاملها و تشجيعهم على العمل وزيادة من أدائهم وتحسينه، لهذا تلجأ المؤسسة للحوافز المادية والمعنوية كأحد أساليب التحفيز الإيجابي، لأنها

<sup>1</sup> سعاد نائف برونطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 355-357

ترغب الفرد في الحصول على مزايا معينة و تزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، و الإنتماء للمؤسسة وتحقيق التعاون مع زملائه.

يمكن تقسيم الحوافز الإيجابية وفقا لطبيعتها المادية والمعنوية سواء كانت فردية أم جماعية كالتالي:

**أ- الحوافز المادية الإيجابية:** الحوافز المادية الإيجابية هي ذات طابع مالي أو نقدي، وتقوم هذه الأخيرة بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع بذلك العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم.

الحوافز المادية الإيجابية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كلاهما، و عليه فإن العامل كلما أنتج أكثر أو أفضل كلما تحصل على كسب أكبر، تعد هذه الحوافز من أقدم الأنواع، لأنها تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده.

تأخذ هذه الحوافز المادية أشكال مختلفة منها:

- **الأجر:** و يعد من أهم الحوافز المادية و كلما كان مهما، كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات.
- **الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل.
- **المكافآت:** التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها، أو مكافآت العمل الإضافي التي تقترن ببعض الأعمال فيها أوقات عمل أكثر من الساعات المعتادة، مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- **العلاوات الدورية و الاستثنائية:** و هي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم الإدارات بإعطاء عاملها وتشاركهم في الأرباح
- **تمليك الأسهم للعاملين:** نسب من أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين.
- **ربط الأجر بالإنتاج:** و ذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر و الإنتاج، فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

- **التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعمالها و أسرهم و يعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- **السكن و المواصلات:** حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبء النفقات.
- **الضمان الاجتماعي:** الذي يتعلق بتقاعد العامل أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل، و في الحالتين يوفر له ضمان مادي لحياة كريمة.
- **الحوافز المعنوية الإيجابية:** تتمثل أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>
  - **الترقية:** هي تعتبر حافز مادي أيضاً إذا صاحبها زيادة في الأجر ولكن الصفة المعنوية هي الأكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة الذين يقوى عندهم دافع تأكيد وتحقيق الذات. هي تعد حافزاً مؤثراً للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم فيما يخص المقاييس المحددة للترقية) كأن تكون الترقية بالاختيار وليس بالأقدمية و أن ترتبط بالكفاءة ومستوى الأداء والموضوعية في تقييم كفاءة العاملين بعيدا عن الاعتبارات الشخصية)
  - **المشاركة في اتخاذ القرارات:** تعد الاستعانة بآراء العاملين ومقترحاتهم وإشراكهم في عملية صنع القرارات حافز معنوي مهم وخاصة في الأمور التي تتعلق بمصالح الأفراد أو تحقق فائدة للعمل.
  - **القيادة والإشراف:** يعتبر الأسلوب الذي يتبعه المدير في قيادة مرؤوسيه أحد الحوافز الهامة للمرؤوسين، فتتوقف اتجاهاتهم وجهودهم على طريقة تعامل المدير معهم وأسلوبه في إرشادهم، فالإشراف الذي يعطى الفرصة للعامل في إظهار مهاراته ويسمح له بمزيد من الحرية في الإنجاز، يجعله يسعى إلى بذل أقصى جهود لإثبات ذاته.
  - **شهادات التقدير، لوحات الشرف وأوسمة الشكر:** هي أيضاً تعتبر حافز مادي إذا صاحبها صرف مبالغ نقدية، عادة ما تمنح للمتميزين و المبدعين ومن كانت خدماتهم كبيرة أو جلييلة، لإبراز قدراتهم و أحقيتهم بالتقدير والاحترام..

<sup>1</sup> مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون تاريخ نشر ص 163-162

- **فترات الراحة** : ينعكس تأثير ساعات العمل على أداء العامل، فهناك مستوى معين من ساعات العمل لو زاد عنه يشعر العامل بالملل والإجهاد، ولذلك يجب على الإدارة دراسة إمكانيات القوى البشرية المتاحة وطبيعة العمل المطلوب ومحاولة تحديد ساعات العمل عند الحد الذي يعطى أقصى كفاءة، وأن يتخلل ذلك فترات من الراحة يتجدد خلالها نشاط العاملين.
- **الوظيفة المناسبة والإثراء الوظيفي**: إن طبيعة العمل ونوع الوظيفة التي يؤديها الفرد ومدى توافرها مع قدراته ومهاراته تبدأ منذ التعيين، فيجب أن يشغل الفرد الوظيفة الملائمة لقدراته وطموحاته لتتاح له الفرصة لإظهار قدراته وإثبات ذاته، ثم بعد ذلك يستخدم أسلوب الإثراء الوظيفي من خلال تنوع واجبات الوظيفة والتجديد في أعبائها، بما يهيئ لشاغل الوظيفة فرصة لتجديد قدراته وتطوير مهاراته.
- **ظروف العمل المادية الملائمة**: إن تهيئة المكان الذي يعمل فيه الفرد وطريقة تصميمه والأثاث الجيد والتهوية ووسائل الخدمة والترفيه بدون مبالغة في الأمر، تشكل حافز للعمل إذا كانت مهياًة بشكل جيد حيث أنها توفر للعامل مناخ يشجع على العمل.
- **ضمان استقرار العمل**: يمثل العمل مصدر الدخل الرئيسي بل والوحيد لعدد كبير من الأفراد ولذلك فاطمئنان الفرد إلى استمرار العمل وبالتالي استمرار حصوله على الأجر يزيل المخاوف والقلق من داخله ويحسن من قدرته على أداء العمل بصورة أفضل، ولكن يجب أن يرتبط عنصر استقرار العمل بالإنتاج حتى لا يفقد أهميته كحافز لزيادة الإنتاج ولا يؤدي إلى التكاسل.

### 3-2 الحوافز السلبية<sup>1</sup>

الحوافز السلبية هي الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد أو بين الأفراد والمؤسسة مثل : عدم طاعة الأوامر، عدم الشعور بالمسؤولية والكسل في العمل.

<sup>1</sup> صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص ص 27، 28، راني بدّور، التحفيز، بحث مقدم، ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009، ص 6.

من الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز الموظف إلى العمل، وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل.

كما أن الحوافز السلبية تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك هيبتها وتضمن جدية العاملين.

ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيدا أكثر من غيره من الوسائل وحافزا قويا لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سببا لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة إيجابية للتعليمات والمقترحات وتنمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.

يمكن تقسيم الحوافز السلبية وفقا لطبيعتها المادية والمعنوية سواء كانت فردية أم جماعية كالتالي:

**أ- الحوافز المادية السلبية:** تتمثل في الحوافز المادية السلبية الفردية ( الخصم من المرتب، الحرمان من العلاوة أو تأجيل موعد استحقاقها، الحرمان من المكافآت، الإيقاف عن العمل لمدة محددة، النقل إلى قسم آخر، خفض الراتب، تنزيل الدرجة الوظيفية، الفصل نهائيا من المؤسسة)، والحوافز المادية السلبية الجماعية ( حرمان الجماعة من المكافأة التشجيعية، حرمان الجماعة من العلاوات التشجيعية، حرمان الجماعة من الامتيازات التي تحصل عليها بقية الأقسام والإدارات)

**ب- الحوافز المعنوية السلبية:** تتمثل في الحوافز المعنوية السلبية الفردية ( لفت النظر، التأنيب، الإنذار الشفهي، الإنذار الكتابي، التحويل للتحقيق، تغيير أعباء العمل، تخفيض المسؤوليات والصلاحيات، ممارسة المزيد من الرقابة، الحرمان من المشاركة، الحرمان من بعض الامتيازات كالهاتف، إلغاء فترات الراحة، وقت الأنشطة الاجتماعية)، والحوافز المعنوية السلبية الجماعية (الحرمان من النشاط والرحلات، توجيه اللوم والإنذار).

**ج- آثار استخدام الحوافز السلبية:** إن استخدام الحوافز السلبية له آثار إيجابية ( تحقق توازن في عملية التحفيز لضمان جدية العمل، تعطي العامل درسا يمنعه من تكرار المخالفة، وسيلة ردع للآخرين)، ولكن كذلك له آثار سلبية لأن العقاب يتضمن عوامل أخرى تجعل منه أقل قوة من الحوافز الإيجابية في العمل تتمثل في :

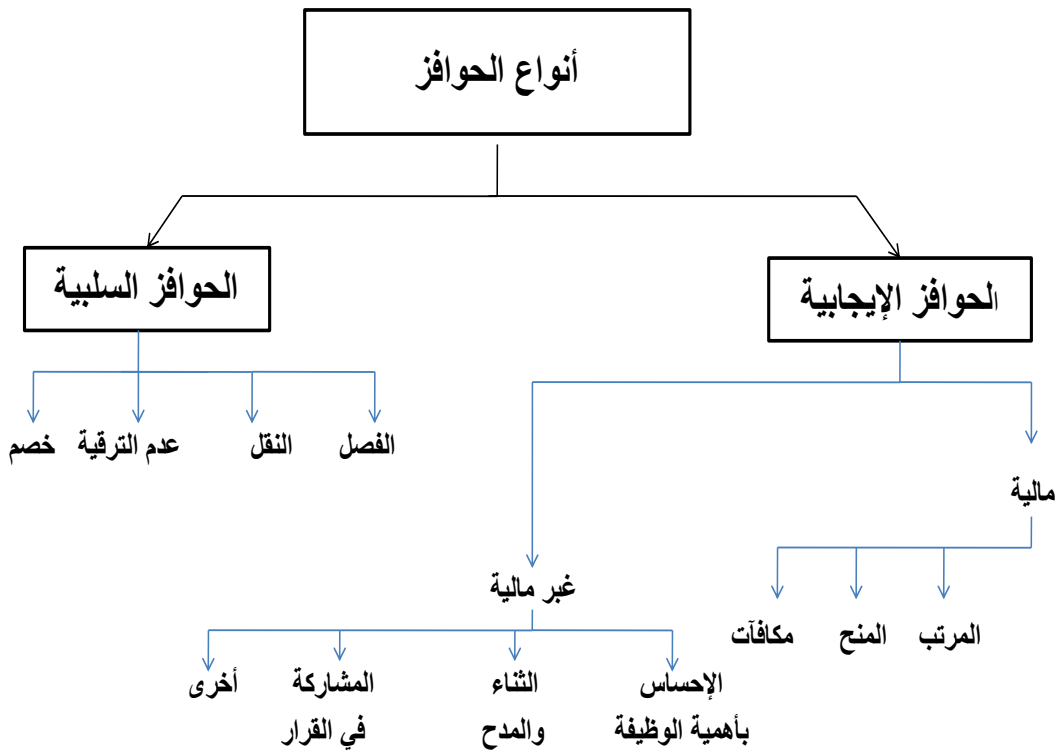


- إن العقاب يحبط معنويات الفرد وينقص من همته ونشاطه، خاصة إذا أتضح له أن هذا العقاب غير عادل، وتكون النتيجة عكس ما هو مطلوب منه؛ فقد يتسبب في خفض مستوى الرضا للعامل أو لجوء هذا الأخير إلى بعض التصرفات السلبية.
- إن التهديد بالعقاب قد يسبب خوفا للعامل، مما يجعله غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي، بل وفي كثير من الأحيان يكون في حالة غير مرضية تجاه أشياء تتعلق بالعمل طالما أن العقاب يبقى يتهدده.
- قد يؤدي العقاب إلى أشياء ونتائج غير التي يُقصد بها منه، فالعامل الذي يُعاقب على شيء ما قد يتمادى في خطئه في أشياء أخرى.
- إن شعور العامل بالعقاب قد يخلق لديه حالة نفسية تتسم بالعداء نحو الإدارة، كما تولد لديه سلوكا عدائيا نحو رؤسائه ومشرفيه وربما نحو زملائه.
- قسوة العقوبة والشدة في التعامل (حوافز سلبية) تعد أحد أسباب التسرب الوظيفي نتيجة الشعور بالظلم والاضطهاد وهذا ما يدفع الموظف للتسرب الوظيفي وترك العمل.
- لهذا على المؤسسة إذا لجأت إلى هذا النوع من الحوافز، يجب أن تلتزم ببعض المبادئ الأساسية ليكون التأديب فعالا دون وجود آثار سلبية كبيرة عكسية:
- أن يتم بطريقة مدروسة ودقيقة تعتمد على تفهم مشاكل العمال وسلوكياتهم وظروفهم المختلفة .
- تدريب المشرفين على حسن معاملة رؤوسيتهم ومدهم بالإرشادات اللازمة من ناحية أخرى.
- التضييق بقدر الإمكان من استخدام الحوافز السلبية إلا في الحالات الضرورية التي تدعو إلى ذلك.
- عطاء جزاءات متوسطة في قوتها، ليست قوية جدًا أو ضعيفة جدًا.
- يكون العقاب للسلوك غير المرغوب، وليس الشخص نفسه.
- المساواة بين الجميع في العقاب، لنفس السلوك نفس الجزاء.
- توضيح الأسباب التي أدت إلى الجزاء؛ وذلك من خلال المقابلة الشخصية،

وعليه ينبغي على المؤسسات اللجوء إلى استخدام الحوافز الايجابية أو السلبية بشكل موضوعي عادل و حسب ما تستدعي الحاجة، بما يؤدي إلى احترام المؤسسة والقيادات الإدارية التي فيها وجميع العاملين، مع التركيز على الحوافز الإيجابية باعتبار أن هذا المبدأ يعطي نتائج إيجابية أفضل علي المدى البعيد حيث يرفع الروح المعنوية لدى الفرد و هذا يساعد على إيجاد السلوك السوي.

يمكن تلخيص ذلك من خلال الشكل التالي:

### أنواع الحوافز الإيجابية والسلبية



المصدر: نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010، ص 347

#### 4- الأساليب الفعالة للتحفيز

من أجل تحقيق مبتغى نظام التحفيز في المؤسسة لا بد من الالتزام بالمعايير التالية:<sup>1</sup>

1- التطلع على التوقعات الجديدة للأفراد، إذ أن التطلع على توقعات الأفراد وطموحاتهم، وصياغتها في شكل حوافز، في ظل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة، يزيد من أداء الأفراد للرفع من الإنتاجية، كما يجب أن تكون تلك التطلعات هي الأرضية الأساسية التي يبنى عليها نظام الحوافز في المؤسسات.

2- تغيير نمط العمل ليصبح محفزا، إذ يجب على المسير تغيير محتوى الوظيفة وإعادة تنظيمها على مستوى المؤسسة، لتصبح هذه الوظيفة مكونة من عدة نشاطات مختلفة، بحيث تمكن الفرد من تنمية كفاءات مختلفة لديه، وبذلك يدرك الفرد مدى مساهمته والأهمية من إنجاز عمله ضمن نظام المؤسسة.

3- زيادة إمكانية التطور الوظيفي في الحياة المهنية للفرد في المؤسسة، فاستقرار الفرد في وظيفة معينة بشكل روتيني قد يسبب لديه فقدان الدافع واليأس أو ضعف احتمال الارتقاء الوظيفي، وعليه، يجب على المسير تكثيف الاتصالات الداخلية والعمل على تنمية قدرات الفرد بهدف الزيادة من إمكانية التطور الوظيفي، بحصوله على تكوينات وتدريبات في المجالات التي هو بحاجة إليها، للارتقاء بالوظيفة التي كان يشغلها سابقا.

4- أسلوب التسيير، فمنذ أن أصبح التحفيز للأفراد من الأولويات داخل المؤسسة، يحاول المدبرون تغيير أسلوبهم وتكييفه في التسيير، ولهذا فإن الإمام بجوانب التحفيز هام جدا، لجعله أكثر فعالية . ومن هذه الأساليب:

أ- الإدارة بالأهداف: يكفي تحديد أهداف واضحة وقابلة للتحقيق لتحفيز الأفراد.

ب- الإدارة بالمشاركة: (المشاركة في وضع الأهداف) تشجيع مشاركة الأفراد عن طريق تنمية التعبير عن الأفكار، وتحمل المسؤولية على مستواه، فهي تحفز الأفراد على تحسين الأداء.

<sup>1</sup> مدونة الدكتور عبد الرزاق بن علي، نظام حوافز الموارد البشرية، الأربعاء، 7 يناير 2015

[https://abderrazagbenali.blogspot.com/2015/01/blog-post\\_7.html](https://abderrazagbenali.blogspot.com/2015/01/blog-post_7.html)

ت- **تفويض السلطة:** فالتفويض يسمح للمدير بالإدارة الجيدة لوقته، و برفع الأداء الإجمالي لفرق العمل، كما أن عملية التفويض تحسس المفوض بمدى أهميته ومساهمته في المؤسسة التي ينتمي إليها، وهذا ما يجعله محفزا أثناء قيامه بعمله.

ج- **التدريب:** وهو أسلوب للتطوير المهني والشخصي حيث أنه دعامة نفسية للأفراد الذين لم يتمكنوا من مقاومة الضغط الذي هو عليهم.

ج- **تعزيز روح العمل في الجماعة،** إذ أن تعزيز روح العمل في جماعة ضروري لتحقيق الأداء المتميز.

ح- **العمل على تحقيق ولاء وإخلاص الأفراد للمؤسسة،** فالفرد المحفز يكون راض عن العمل الذي يقوم به، وهذا الرضا يسمح بوفاء وإخلاص الفرد للمؤسسة، وينمي إحساسه بالانتماء إليها.

خ- **تقوية ثقافة المؤسسة:** مع مزاولة المؤسسة لنشاطها، تتجسد ثقافتها الخاصة، والمتمثلة في مجموع القواعد غير المكتوبة، والتي تترجم في أساليب التفكير الذي ترسخ على الأفراد بالمؤسسة في كل المستويات الإدارية، والتي تعطي صورة المؤسسة، وعليه فإن ثقافة المؤسسة قد تكون منشطا أو معوقا لتحفيز الأفراد.

نستخلص أن التحفيز في المؤسسة من الموضوعات الصعبة في مجال تسيير الموارد البشرية، نظرا لعدم استجابة كل الموارد البشرية لنفس مجموعة المحفزات، فما هو مهم وحافز بالنسبة لأحدهم ليس بالضرورة مهم لشخص آخر، وخاصة في حالة تنوع القوى العاملة وعدم تجانسها، الأمر الذي يعقد مهمة التحفيز بالنسبة للمديرين، حيث يجب مراعاة الاختلاف في المتغيرات التحفيزية، والإمام بمختلف جوانبه وتوفير الفرص والوسائل أمام الأفراد لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم دوافع من أجل السعي للحصول عليها، ولجعل عملية التحفيز أكثر فعالية وأكثر قبولا.

## المراجع

## المراجع باللغة العربية

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
2. الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية "الأفراد"، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000.
3. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
4. حسن السلطان، التعويضات، بحث مقدم، ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
5. حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
6. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة ودار علم الثقافة للنشر، عمان، الأردن، 2016.
7. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
8. داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية- مصر، 2006.
9. راني بدور، التحفيز، بحث مقدم، ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2010/2009.
10. زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
11. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
12. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، الطبعة الأولى،

- دار مجدلاوي، عمان، 2004 .
13. سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها في أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية، دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج ، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سوريا، 2004/2003.
14. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
15. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
16. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982 .
17. ضياء مجيد الموسوي، النظرية الاقتصادية: التحليل الاقتصادي الجزئي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.
18. عباس الحميري وآخرون، إدارة الخدمة المدنية والوظيفة العامة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2019.
19. عبد البار إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21: منحى نظمي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008.
20. عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، المكتبة المصرية، مصر، 2007.
21. عقيل جاسم عبد الله، التخطيط الاقتصادي، الطبعة الثانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
22. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1985.
23. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
24. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي-، الطبعة

- الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
25. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1996.
26. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
27. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية (عرض و تحليل)، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
28. محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
29. مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
30. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون تاريخ نشر.
31. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، 1996.
32. ميرفت توفيق إبراهيم العوض، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية الدنمارك، 2012/2011.
33. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
34. نجم الدين عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان - الأردن، 2010.
35. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الأمة، الجزائر، 2011.
36. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
37. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل،

الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق، عمان ، الأردن ، 2006.

38. أحمد الكردي، **عملية بناء أنظمة الأجور**

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/68637/posts/127725>

39. محمد بن علي شيبان العامري، **عملية بناء نظم الأجور**

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=240&SecID=53>

40. مدونة الدكتور عبد الرزاق بن علي، **نظام حوافز الموارد البشرية**، الأربعاء، 7 يناير

2015

[https://abderrazagbenali.blogspot.com/2015/01/blog-post\\_7.html](https://abderrazagbenali.blogspot.com/2015/01/blog-post_7.html)

### المراجع باللغة الأجنبية

41. Jean- Louis VIRAQUES, **Le Guide Du Manager D'équipe**, édition d'organisation, paris, 3éme édition, 2004.
42. Armand DAYAN et autres, **Manuel de gestion** , volume 2. Edition Ellipses / AUF, 1999.
43. AUBERT-MONPEYSSSEN Thérèse, **Principe « à travail égal, salaire égal » : quels éléments objectifs justifient une différence de rémunération** <http://afdt-asso.fr/fichiers/publications/TAMTESA.pdf> .
44. D. DUCHAMP et L. GUERY, **La Gestion des Ressources Humaines**, Ed. Nathan, 2006.
45. DIMITRI WEISS, **Les ressources humaines**, Editions d'organisation, 1999.
46. Estelle MERCIER et Géraldine SCHMIDT, **Gestion des ressources humaines**, Ed.la source 2004.
47. Gérard DONNADIEU, **Du salaire à la rétribution**, Edition Liaisons1993.
48. JEAN- François de MARTEL, **Les instruments du pilotage salarial**, Editions IAISONS, 2003.
49. Jean-Marc Le GALL, **La gestion des ressources humaines**, Presses universitaires de France, 1992.



50. Jean-Pierre CITEAU, **La gestion des ressources humaines**, 2e édition, Armand Colin, 1997.
51. Jean-Pierre TAIEB et Françoise LE HUEROU, **La masse salariale**, DUNOD, 2003.
52. Loïc CADIN et autres, **Gestion des ressources humaines**, 3e édition, DUNOD, 2007.
53. Maurice THEVENET et autres, **Fonctions RH : politiques, métiers et outils des ressources humaines**, Edition la Source, 2007.
54. P. ROUSSEL, **Rémunération, motivation et Satisfaction au Travail**, Economica, 1996.
55. Pierre ROMELAER, **Gestion des ressources humaines**, Armand COLIN 1993.
56. SEKIOU et autres, **Gestion des ressources humaines**, 2ème Edition, Ed DE BOECK, 2007.
57. Sylvie GUERRERO, **Les outils des RH : les savoir-faire essentiels en GRH**, 2ème édition, Dunod, 2009.
58. Synthèse social, **Application du principe « à travail égal, salaire égal**, Juin 2006, P 05, <http://www.infodoc-experts.com/pdf/>.