

## إدارة الموارد البشرية [15]

## (نظام الأجور Wages System)

مقدمة:

- يعتبر تقرير **الأجر العادل** من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في الشركات ، ويزيد من تعقيد هذه المشكلة أن هناك من **الخدمات** التي تقدم اليوم في كثير من الشركات ما هو **ذا طابع مادي** مثل التأمين الصحي والمشاركة في الأرباح ، وإنشاء النوادي الرياضية والثقافية والمجمعات الاستهلاكية .. إلخ ، **فهل تخصم قيمة هذه الخدمات من الأجر الأساسي للعامل ؟** إن ما يهم العامل بالدرجة الأولى هو مقدار الأجر الصافي الذي يحمله إلى منزله، فهذا الأجر هو الذي يحدد مركزه المعيشي والاجتماعي، ولذلك فإن **تحديد الأجر العادل** هو أمر في غاية الأهمية بالنسبة للمنشأة.
- وإدارة الأجور والرواتب في المؤسسات هي الإدارة المسؤولة عن تقدير "ماذا يدفع للعامل أو الموظف"، وذلك أخذاً في الاعتبار جميع العوامل التي تؤثر في تحديد هذا الأجر سواء كانت **داخلية** تتعلق بطبيعة العمل نفسه في المنشأة أو **خارجية** تتعلق بالمجتمع ككل.

المفاهيم العامة:الفرق بين الأجور والرواتب:

**الأجر:** في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل، وهو لذلك يمكن أن يشمل **الرواتب، العلاوات، العمولات،** أو أي صورة من صور الدفع المالي ، غير أن الاستعمال الشائع **لمفهوم الأجر هو:** أنه ذلك المبلغ النقدي الفوري الذي يدفع في مقابل الساعة أو اليوم للعمال أو الأجراء الذين لا يعملون بوظائف ذات طابع إداري أو إشرافي، أو ما يسمون **بذوي الياقات الزرقاء**، أما **الرواتب** فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب **بالساعات** وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً، والرواتب تدفع عادة لما يطلق عليهم موظفي **الياقات البيضاء White Collar Employees** وموظفي الأعمال الإدارية والفنية في المستويات الإدارية المختلفة من التنظيم.

الأجر النقدي والأجر الحقيقي:

- **الأجر النقدي:** Monetary Wage هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً للعامل، ذلك أن هناك من الخصومات ما يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه والأمثلة على هذه الخصومات هي: أقسام التقاعد ، أقساط التأمين الصحي ، التأمين الاجتماعي، وهذه الخصومات تمثل نسبة متفاوتة في الراتب أو الأجر الإجمالي للفرد العامل، وإذا ما استوفيت فإن ما يحصل عليه العامل بعد ذلك من أجر هو ما يسمى **بالأجر الحقيقي Real Wage - Take-Home Pay**.
- **والأجر الحقيقي:** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر.
- وهذه **القوة الشرائية** تتغير طبقاً لتغير الأسعار وللظروف الاقتصادية العامة في المجتمع .. وكلما ارتفعت الأسعار بالقياس إلى سنة معينة هي سنة الأساس كلما اثار ذلك لانخفاض الأجر الحقيقي للعامل نظراً لانخفاض القدرة الشرائية لهذا الأجر في السوق.
- ومعنى هذا أن أهم ما يعنينا في قياس **الأجر الحقيقي** هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك وقد يحدث أن يكون **الأجر النقدي** ضخماً ظاهرياً ولكن **الأجر الحقيقي** الذي يصل إلى يد العامل لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب ولا يعوضه التعويض الكامل عن ما يقدمه من خدمات.

**الأجر كعنصر محفز:**

- المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى لكي تحصل على مستويات عمل أعلى من الأفراد المؤهلين .. هذه هي القاعدة العامة، ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في جذب الأفراد المؤهلين للعمل بالشركات والمنشآت، ومن هذه العوامل، الاستقرار في الوظيفة، مركز الوظيفة الاجتماعي، فرص الترقية في الوظيفة، الاعتراف بأهمية العمل، والظروف الجيدة للعمل.
- والأجر كعنصر تحفيزي هو الأساسي في جذب الأفراد ومتى ما كان الأجر مرتفعاً فإنه قد يطغى على العوامل الأخرى، ولكن متى ما كان منخفضاً حتى ومع تحسن الظروف الأخرى للعمل فإن بعض الأفراد قد يفكروا في البحث عن العمل الذي يحقق لهم دخلاً أفضل، وحتى لو بقوا على رأس العمل فمن المؤكد أن شعورهم تجاه الأجر سيكون عدم الاقتناع والرضا.

**أسس تقييم الأجور:**

- أن ما يهم الإدارة والعامل معاً هو الحصول على أجر عادل وخال من اعتبارات المحاباة والمجاملة، ولتحديد مثل هذا الأجر العادل على الإدارة أن تجيب على الأسئلة التالية:

- 1 هل سيتحدد الأجر طبقاً لاحتياجات العامل، أو طبقاً لقيمة الوظيفة في سلم الوظائف بالمنظمة ...؟
- 2 كيف نوفق بين المصالح المختلفة للمساهمين، والعمال، والعملاء عند تحديد قيمة الأجور؟
- 3 كيف نحدد قيمة الوظيفة؟
- 4 ما هي العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجر؟

- وتسير أغلبية الشركات على نظام الدفع على أساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالشركة، فإذا ما تشابهت المؤهلات وجميع الشروط الأخرى المطلوبة للوظيفة فإن حاملها سيحصل على نفس الأجر المقرر لها سواء كان عازباً، متزوجاً بدون أطفال أو متزوجاً ومعه أطفال.
- والتوفيق بين المصالح المختلفة في الشركة أمر صعب تواجهه الإدارة، فالعامل يريد أجراً يحقق له مستوى معيشي أفضل، والمساهم يريد أرباحاً، والعميل يريد سعراً وجودة وإلا سينصرف إلى المنافسين الآخرين، ومعنى هذا أن الإدارة عند قرارها بتحديد القيمة المالية للوظيفة يجب أن تراعى أن يكون أجراً عادلاً، وأن تحقق ربحاً، وأن تبيع بأسعار معقولة وجودة عالية.

- ومن المشكلات المتعلقة بتحديد قيمة الأجر هي كيفية تحديد هذه القيمة، لذلك فعلى الإدارة أن تأخذ في الاعتبار:

- 1 أن يكون هيكل ومستوى الأجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها.
- 2 أن تكون هناك فروقاً في الأجور والرواتب بين الوظائف المختلفة.
- 3 ألا تؤدي طريقة تحديد الأجر إلى إثارة العامل وإحساسه بالظلم.
- 4 أن يكون الأجر متمشياً مع درجة السلطة والمسئولية.

- ونظراً لصعوبة هذه المشكلة تلجأ بعض الشركات الكبيرة إلى طريقة أكثر إيجابية في طريقة تحديد سلم الرواتب والأجور، وهي "تقييم الوظيفة" **Job Evaluation**، التي تحدثنا عنها سابقاً.
- أما من ناحية العناصر الاقتصادية الداخلة في قيمة الأجر، فإنه لا يمكن التأكيد بأن هناك عناصر محددة في تحديد الأجور، ومن هنا تنشأ الصعوبة.

- **وسوق العمل** يمكن تشبيهه إلى حد كبير **بسوق السلعة** كلما زاد العرض من العمل انخفض سعره وكلما قل العرض من مهارة معينة من المهارات المختلفة في سوق العمل كلما زاد الأجر المطلوب للحصول على هذه المهارات.
- ومن ناحية أخرى فإن من المتصور أن **المؤسسات التي تحقق أرباحاً كثيرة تكون دائماً على استعداد لدفع أجور أعلى من تلك المؤسسات التي تحقق أرباحاً متواضعة.**

### ما هو الأجر العادل؟

#### الأجر: وجهة نظر العامل:

- يعتبر **الأجر العادل** من وجهة نظر **العامل** ليس ضرورياً فحسب لمقابلة احتياجاته اليومية الأساسية ، ولكن أيضاً وبمعنى أكثر شمولاً ضرورياً لتسيير دفة الاقتصاد الكلي للمجتمع واستمرار عملية الإنتاج والاستهلاك، **فالأجر العادل** من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية، وهو فوق ذلك الطريق الصحيح لدفع عجلة الاستهلاك والصناعة، وزيادة الأرباح والعمالة.
- ولكن السؤال الذي قد يتبادر إلى الذهن الآن هو " **كيف يتحدد الأجر العادل** " ؟
- هل **الأجر العادل**: هو ذلك الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هل هو الأجر الصافي أو الحقيقي الذي يأخذه الموظف إلى منزله ثم يبدأ التصرف فيه؟ الموظف لا يهتم **بالأجر النقدي** غالباً ولكنه يهتم **بالأجر الذي يأخذه للمنزل فهو الدخل الحقيقي** وهو الذي يقيس قوته الشرائية.
- وقياس **الدخل الحقيقي بالقوة الشرائية** يخضع تماماً لحركة الأسعار، وكلما ارتفعت الأسعار كلما انخفضت القوة الشرائية للدخل والعكس صحيح ، وبمعنى أوضح فإن **الموظف لا يهتم إجمالي الأجر المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع وخدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي.**

#### الأجر: وجهة نظر الإدارة:

- تمثل الأجر دخلاً للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات و**الأجر من وجهة نظر الإدارة**: هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع، ومن هنا يحدث التعارض والخلاف حول الأجر كدخل للعامل وكتكلفة للمنظمة.
- ومن الواضح أن زيادة الأجر دون الأخذ في الاعتبار المتغيرات الأخرى في المنشأة كالمبيعات، السعر، أو الإنتاج سيكون عبئاً يتحمله أما رجل الأعمال عن طريق انخفاض نصيبه في الأرباح، أو عناصر الإنتاج الأخرى كتخفيض نصيب الأصول الثابتة من الاستهلاكات السنوية، أو حتى العمال أنفسهم وذلك عن طريق الحد من حجم العمالة.
- ومن الطبيعي أن يعارض رجل الأعمال أية زيادة في الأجر لأن ذلك يعد التزاماً منه بتغيير الهيكل العام للتكاليف والتزاماً منه تجاه القوى العاملة، ولذلك فإن المنظمات تأخذ في الاعتبار عند التفكير في تغيير هيكل الأجر بعض المتغيرات كإنتاجية العامل ، وكذلك تكلفة العمل.
- غير أنه من ناحية أخرى فإن على الإدارة المعنية بتحديد هيكل الأجر والرواتب أن تأخذ في الحسبان أن شعور العاملين بعدم الرضا في مستويات الأجر أو المزايا الأخرى الإضافية قد تقود في النهاية إلى:

- انخفاض معنوية العاملين. - زيادة معدل دوران العمالة.

- انخفاض الإنتاجية. - ازدياد نسبة الغياب.

مقارنة تكلفة العمل بسعر المنتجات:

وكما تقوم المقارنة من قبل الموظف بين أجره الصافي والقوة الشرائية لهذا الأجر، فإن معدل الأجر الذي تدفعه المنظمة بالمقارنة بسعر الجملة لمنتجاتها يشكل مقياساً لتغير الأجر وإذا كان هذا المعدل منخفضاً فقد يشجع ذلك المنظمة على تغيير الأجر السائدة لديها، أما إذا كان هذا المعدل كبيراً في رأي المنظمة فقد لا تفكر في زيادة معدل الأجر السائدة، ويعترض الموظفون عادة على هذا الأسلوب وخاصة عندما تتجه أسعار المنتجات إلى الانخفاض.

الطرق البديلة لقياس دخل العمل:متوسط أجر الساعة:

متوسط أجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة من ساعات العمل، ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجر التشجيعية، والعلاوات، أو الأجر الإضافية.

متوسط الدخل للساعة:

يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل، وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم، أو الدخل الأسبوعي مقسوماً على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.

الطرق البديلة لقياس دخل العمل:الدخل الأسبوعي:

- يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل، ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق هي:

$$1- \text{الأجر الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{معدل الأجر} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$2- \text{الدخل الكلي الأسبوعي} = \frac{\text{متوسط دخل الساعة} \times \text{ساعات العمل القياسية في الأسبوع}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

$$3- \text{متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي} = \frac{\text{المدفوعات الإيسبوعية لعمال الإنتاج}}{\text{عدد العمال في الإنتاج}}$$

- وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجر، في الطريقة الأولى نستطيع الوصول إلى الأجر الكلي الأسبوعي باحتساب معدل الأجر للساعة مضروباً في عدد ساعات الأسبوع القياسية مقسوماً على عدد العمال في حقل الإنتاج.

- أما الطريقة الثالثة فهي مبسطة ويمكن معرفة متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل عن طريق قسمة مجموع المدفوعات الأسبوعية على عمال الإنتاج ثم يقسم الرقم على عدد العمال الفعليين للوصول إلى متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي للعامل.
- وتمتاز الطريقة الثالثة عن الطريقتين الأولى والثانية في أنها مرنة من حيث البسط وهو "المدفوعات الأسبوعية" الذي قد يتغير من حين لآخر تبعاً لطول أو قصر ساعات العمل الأسبوعية.
- غير أن الصعوبة التي تواجهها في الطرق الثلاثة هي الخاصة بمن يشمل عمال الإنتاج؟ هل يشمل عمال الإنتاج مثلاً العاملين بالإنتاج على أساس التفرع الكلي أو العاملين بالإنتاج جزئياً أم جميعهم؟ فلو كان العاملون بالإنتاج لأوقات جزئية سيدخلون ضمن إطار عمال الإنتاج.
- فإن معنى هذا أن حساب معدل الدخل الأسبوعي سيكون منخفضاً ولن يعطينا الصورة الحقيقية لنفقات الإنتاج الخاصة بعنصر العمل، وقد يعطينا الانطباع بوجود نوعاً من البطالة نتيجة لانخفاض هذا الدخل.

### متوسط الدخل السنوي:

- ويحسب متوسط الدخل السنوي للعامل عن طريق قسمة المبالغ الحقيقية المدفوعة سنوياً للأجور على عمال الإنتاج، وهنا أيضاً تقابلنا المشكلة الخاصة بتحديد من سيدخل ضمن إطار هؤلاء العمال؟ هل هم العاملون كلياً، أم العاملون جزئياً، أم العاطلون في فترة من فترات السنة، إن تقرير ذلك يعتمد في العادة على الأوضاع الاقتصادية العامة، ففي أوقات الركود الاقتصادي يرى البعض أن يحسب متوسط الدخل السنوي لكل العمال في المنشأة أو الصناعة سواء العاملون منهم أو العاطلون لفترات متباينة.
- وحجة هؤلاء أن استبعاد العاطلين عن العمل من حساب الدخل السنوي سيعطي في النهاية صورة غير حقيقية عن مستوى الأجور في الوقت الذي يعاني فيه آخرون من العمال من انعدام الدخل أو انخفاضه إلى صورة مزرية.

### العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور:

- تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور، ومن أبرز السياسات ما يلي:
  - (1) إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة، وهذا يعني أنها تقدر مستويات الأجور بها على نحو يجعلها قودة للمنظمات الأخرى، أي متبوعة وليست تابعة.
  - (2) إتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
  - (3) إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.
- وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة ويمكننا أن نعطي صورة لهذه العوامل فيما يلي حسب مصدر التأثير:

### أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية:

- يؤخذ بهذا الاعتبار: عند تخطيط سياسة الهيكل العام للأجور في المنشأة على أساس أن الأجر يمثل مقابل العمل، وهو ما يقتضي بالتالي تقييم الوظيفة تبعاً لأهمية واجباتها وقياس مسؤولياتها، وكذا معدلات الأجور للأعمال المماثلة في المنشآت الأخرى، وفرص الترقية وما توفره الوظيفة لشاغلها من مزايا ذات قيمة مالية.

➤ ويمكن إلقاء مزيد من التفصيل عن هذه المكونات فيما يلي:

### (1) واجبات ومسئوليات الوظيفة:

يتحدد الأجر على أساس مسئوليات وواجبات الوظيفة دون أي اعتبار للشخص القائم بالعمل من حيث الجنس أو السن أو الحالة الاجتماعية للعامل إن كان متزوجاً أم عازباً.

### (2) معدلات الأجور المماثلة:

إن مراعاة مساواة الأجور بالمنشآت القائمة أو تقاربها من الأجور السائدة في المنطقة أمر ضروري وهام لاجتذاب العمال والأفراد للمنشأة، غير أن الأخذ بهذا المبدأ يجب ألا يخلق نوعاً من التنافس بين المنشآت المختلفة في المنطقة الواحدة على زيادة الأجور لاجتذاب العمال خشية أن لا يؤدي ذلك إلى عدم مقابلة الزيادة في إنتاجية العامل للزيادة في الأجر، ذلك أن زيادة الأجر بمعدل أعلى من زيادة الإنتاج سوف يحمل المنشأة تكاليف إنتاج أكبر وبالتالي يؤثر على معدل الأرباح.

### (3) فرص الترقية والمزايا المالية:

كلما ضاقت فرص الترقية في وظيفة معينة في المنظمة كلما وجب رسم أجور أعلى لمثل هذه الوظيفة والعكس صحيح، ومن ناحية أخرى يجب مراعاة المزايا التي قد يحصل عليها العامل عند تحديد أجر الوظيفة، والأمثلة على بعض المزايا، هي الإجازات المدفوعة، والعلاوات الدورية، المساكن المخفضة، التأمين الصحي أو المواصلات المجانية.

### ثانياً: العوامل الاجتماعية:

وتتمثل الاعتبارات الاجتماعية في وجهات نظر المجتمع بما فيه من أفراد وحكومة نحو أجر العامل والشروط التي يجب أن تتوفر في الأجر، والأمثلة على هذه الاعتبارات ما يلي:

### (1) تكاليف المعيشة: (مستوى الأسعار السائدة):

التغير في مستوى الأسعار من مكان لآخر ومن فترة زمنية لأخرى يؤثر تأثيراً مباشراً على القوة الشرائية لدخل العامل، لذلك فإنه يجب مراعاة مستوى الأسعار السائدة في المجتمع وذلك عن طريق مؤشر الأسعار والأرقام القياسية لتكاليف المعيشة، ومن ثم تحديد الأجر بما يتلاءم مع هذه الظروف.

### (2) الحد الأدنى للأجور:

تضع بعض التشريعات الحكومية في بعض الدول حداً أدنى للأجور وذلك لاعتبارات إنسانية، ويراعي في تحديد هذا الحد أن يقابل الأجر متطلبات الفرد العامل من: مسكن ومأكل ومشرب وملبس وضمان جزء من الرفاهية العامة للعامل.

### ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

وتقتضى هذه الاعتبارات بالنظر إلى الأجر على أساس أنه يمثل عنصر تكلفة ونوعاً من الإنفاق يشكل عبئاً مالياً على المشروع، مما يتطلب مراعاة الإنتاجية والإمكانات المالية للمشروع واعتبار العمل سلعة تخضع لعوامل العرض والطلب.

**(1) معدل الإنتاج:**

إن اعتبار الأجر كعنصر من عناصر الإنتاج يقتضي بالتالي أن يراعى في تحديده كمية هذا الإنتاج ونوعيته، ويتطلب ربط الأجر بالإنتاج على هذا الأساس وجود معدلات أداء أو إنتاج قياسية، وأن يحدد الأجر وفق هذه المعدلات، على أن يكون هناك عنصراً للتحفيز في زيادة الأجر كلما زاد الإنتاج عن المعدلات القياسية.

**(2) الإمكانيات المالية للمنشأة:**

أن قدرة المشروع المالية تلعب دوراً هاماً في تحديد الأجور، فالمؤسسات التي تحقق أرباحاً كبيرة تكون أقدر من غيرها على دفع أجور أعلى، ولا يمكن أن يطلب من المنشأة أن تدفع أجوراً أعلى إذا كانت معدلات الإنتاجية منخفضة وتكاليف الإنتاج تميل إلى الارتفاع بالمقارنة بالمنشآت المنافسة، إذ قد تتحمل المنشأة عبء هذه الزيادة فيتأثر ربحها، وتفقد المنشأة أهم حافز على الاستمرار في الإنتاج.

**(3) عوامل العرض والطلب:**

لقد تبين لنا فيما سبق أن عوامل العرض والطلب على العمل وفي ظل المنافسة الكاملة تلعب دوراً هاماً حسب مفهوم النظرية التنافسية في تحديد أجر العمل.. وإن هذا الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع الطلب عليه بينما يتناسب تناسباً عكسياً مع العرض منه.

**(4) الأجر السائد في المهن المشابهة في السوق:**

أن دراسة السوق شيء أساسي في تحديد مستويات عادلة للأجور بالمنظمة، ورغم أن لكل وظيفة أجر سائد في سوق العمل يتحكم فيه سوق العرض والطلب على الوظيفة إلا أن المنظمات تتنافس فيما بينها على اجتذاب واستقطاب الكفاءات ودفع أجوراً ومرتبات أعلى من الأجر السائد ويمكن عمل استقصاء المعلومات عن الأجور السائدة في السوق عن عدة مصادر:

- ✓ الجمعيات المهنية.
- ✓ الغرف التجارية.
- ✓ مكاتب التوظيف.
- ✓ شبكة الإنترنت.

**التدخل الحكومي في تنظيم الأجور:**

لقد تحدثنا من قبل عن دور الدولة في تحديد الأجور في المجتمع، إضافة إلى العوامل الأخرى المؤثرة في تقرير سياسة ومستوى الأجور.. وبقي علينا في هذا الجزء أن نحدد الأسباب وراء تدخل الدولة في تنظيم الأجور في القطاع الأهلي بكافة نشاطاته التجارية والصناعية والخدمات، ونحدد أيضاً الصور المختلفة التي يمكن أن يأخذها تدخل الدولة في تنظيم الأجور.

**أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور:**

- يمثل في الغالب موظفو الدولة عدداً بسيطاً بالقياس إلى مجموع العاملين في المجتمع، وعلى اعتبار مبدأ عدالة الدولة في تقرير سياسة الأجور والرواتب لموظفيها فإن الدولة يجب أن تقف أيضاً موقف المدافع عن مصالح الأفراد الآخرين العاملين في القطاعات الأهلية المختلفة.
- وتحسباً من استغلال منظمات الأعمال للعمال وفرض إرادتها مما يضر بالمصلحة الوطنية للمجتمع ككل ممثلين في الأفراد والدولة، وإذا نحن نعمقنا في الأسباب التي قد تدفع الدولة للتدخل في سياسة تنظيم الأجور بالمجتمع بكافة قطاعاته **لأمكنا طرح الأسباب التالية:**

- (1) ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية: تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل، ولذلك فقد تكون هناك ظواهر مختلفة من سوء توزيع الأجور وظروف العمل بالنسبة للعاملين في بعض القطاعات الصناعية أو التجارية وقد يكون هذا ناجماً إما بسبب استغلال المنظمات للعاملين معهم أو بسبب ضعف الكفاية الإنتاجية للمنشأة لأسباب قد تتعلق بسوء الإدارة والتنظيم، وفي كلتا الحالتين فإن عمال مثل هذه المنشآت قد يحققون أجوراً منخفضة قياساً بزملائهم في المنشآت الأخرى والذين قد يجمعهم تنظيم معين يحمي مصالحهم.
- (2) يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية، ففي رأي هؤلاء وتصورهم أن أية خطة للدولة يجب أن تتبنى خطة للأجور، وهذا يعني التدخل لتنظيم هذه الأجور في كافة القطاعات وذلك لضمان التوازن في عناصر التنمية.
- (3) قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين، الأمر الذي يهدد بالتوقف الكامل عن الإنتاج أو تقديم الخدمات، فتوقف عمال التليفون مثلاً أو الكهرباء عن أداء خدماتهم نتيجة لانخفاض أجورهم وعدم التوصل إلى زيادتها قد يؤدي إلى أضرار خطيرة يتضرر منها المجتمع والدولة أيضاً، وفي مثل هذه الحالة تتدخل الدولة وتفرض إرادتها على الطرفين مما يتلاءم وتحقيق المصلحة العامة.

### ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي:

- يأخذ التدخل الحكومي في تنظيم الأجور صوراً مختلفة تتوقف على الأسباب المبررة لهذا التدخل، ومن هذه الصور ما يلي:

#### (1) تحديد الحد الأدنى للأجور:

تتدخل الدولة بفرض حد أدنى للأجور يطبق على جميع العمال والمنشآت في قطاع أو آخر بهدف منع الاستغلال من قبل أرباب العمل أو إجبار المنشآت ذات الكفاية الإنتاجية المنخفضة على تحسين مستوياتها أو الانسحاب من سوق العمل.

#### (2) تحديد الحد الأقصى للأجور:

- تتدخل الدولة في فرض نظام يحدد الحد الأقصى للأجور من قبل المنشآت في أوقات أو ظروف تملّي على الدولة هذا التدخل ..
- ففي الحروب مثلاً قد ترى الدولة زيادة طاقتها الإنتاجية لمقابلة متطلبات الحرب في جميع القطاعات وخاصة قطاع صناعة السلاح.
- وقد يحدوا هذا بالعمال إلى المطالبة بأجور عالية قد تضر بمصلحة القطاع الصناعي أو قد تتوقف عملية الإنتاج، وفي هذه الحالة لا ترى الدولة بدءاً من تطبيق الحد الأقصى للأجور منعاً لاستغلال العمال لظروف الدولة.
- ويعترض العمال على إتباع سياسة تحديد الحد الأقصى للأجور، فالعمال يهتمهم الحصول على أجور عالية ولذلك فإن أي تحديد لما يمكن أن يتقاضوه سوف ينظر إليه على أنه نوع من عدم العدالة.
- وبالنسبة للمنظمات فإن فرض تحديد الحد الأقصى للأجور يمكن أن يضطر عمالهم إلى الخروج من منشآتهم والبحث عن منشآت تقدم أجوراً أعلى.



**3) حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين:**

تتدخل الدولة أيضاً في تنظيم الأجور وتحديد مستوياتها عند الخلاف بين المنشأة أو الصناعة وممثلي العمال حول تحديد الأجر عند تجديد عقد العمل.

وفي هذه الحالة قد تتدخل الدولة كوسيط لحل الخلاف عن طريق ما يسمى بلجان التحكيم أو فض المنازعات، فإذا رفض ممثلا الطرفين تنفيذ أحكام لجنة التحكيم فإن الدولة قد تلجأ إلى أساليب أكثر شدة لتطبيق مبادئها في تسوية النزاع وذلك حرصاً منها على تجنب الأضرار التي قد تلحق بالدولة أو المجتمع.

**طرق حساب الأجور لموظفي العمليات الإنتاجية:**

- قبل أن نتطرق إلى أهم أنواع الأجور التشجيعية لموظفي الإنتاج فإننا نود أن نلقي مزيداً من التفصيل على أهم الطرق الشائعة في حساب أجور العاملين بحقل الإنتاج وهي:
  - ✓ طريقة الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني).
  - ✓ طريقة الأجر حسب النتائج.
  - ✓ وفي كثير من الأحوال، قد تستخدم الطريقتين معاً.
- ويتكون الأجر الزمني عادة بتحديد فئة للأجر عن وحدة زمنية يقضيها العامل مثلاً ساعة أو يوم، أما نظام الأجر حسب النتائج أو الإنتاج، فيكون من خلال تحديد فئة لأجر الوحدة المنتجة، أو يكون التحديد في صورة "وقت" مسموح لإنتاج عدد معين من الوحدات، ٥٠ وحدة مثلاً في الساعة فإذا أنتج العامل في يومه (٤٥٠) وحدة فإنه يستحق أجر تسع ساعات.
- ونعرض مزيداً من التفصيل فيما يلي:

**أولاً: طريقة الدفع حسب الوقت (الأجر الزمني):**

- تعتبر طريقة الدفع حسب الوقت أكثر طرق دفع الأجور شيوعاً في الاستخدام من قبل المنظمات، ومن خلالها يتم الدفع للموظفين والعاملين وفقاً لنظام الأجر بالساعة، أو الأسبوع، أو الشهر، وأحياناً السنوي بالنسبة للإدارة العليا.
- ويغلب أسلوب الأجر بالساعة على العاملين من ذوي "الياقات الزرقاء" أو العاملين المرتبطين بالإنتاج المباشر (عمال المصانع، والعمالة غير الماهرة) أما نظام الأجر الشهري فغالباً ما يشيع تطبيقه بين موظفي "الياقات البيضاء" أي الإداريين وذوي المهن الرفيعة، مثل المهندسين، والأطباء والمستشارين القانونيين، وأساتذة الجامعات.
- وهناك عدة اعتبارات تفرض على المنظمات اختيار طريقة الدفع على أساس الوقت نذكر منها ما يلي (٧ اعتبارات):

- (1) صعوبة توفر مقياس دقيق لقياس الوحدات المنتجة في بعض الوظائف.
- (2) عدم إمكانية تحكم العامل أو الموظف في كمية العمل أو المنتج بسبب تدخلات خارجية أو عدم القدرة على السيطرة على طريقة الإنتاج أو الإدارة التي يستخدمها العامل في العمل.
- (3) حينما يكون معيار الجودة أكثر أهمية من معيار الكم.
- (4) عدم وضوح العلاقة بين الجهد المبذول وكمية العمل.
- (5) عندما يكون العمل في حاجة إلى مهارة مهنية عالية.
- (6) كثرة العطلات التي لا دخل للعامل فيها وعدم قدرته على تجنبها.
- (7) حينما يكون هناك إشفاقاً دقيقاً من المشرف على الموظف حيث لا يكون هناك مجالاً للتباطؤ أو الكسل.

- ونود أن نشير هنا إلى أنه متى ما توفرت إمكانية تحديد معيار لقياس كمية العمل فإن نظام الأجر الزمني يمكن أن ينطوي على تحفيز العامل أو الموظف من خلال تحديد أجر يتناسب مع زيادة الإنتاجية.
- فلو فرضنا مثلاً أن العامل قد أوفى بالحد الأدنى من كمية العمل وكان أجره للساعة هو (٢٠) ريالاً ومدة العمل اليومي (٨) ساعات فإن أجره سيكون في هذه الحالة هو:  $٨ \times ٢٠ = ١٦٠$  ريالاً.
- وإذا ما تجاوز العامل الكمية المعيارية فإن أجره سيكون مثلاً ٢٤ ريالاً للساعة.. وفي هذه الحالة يكون مقدار أجره اليومي يساوي.  $٨ \times ٢٤ = ١٩٢$  ريالاً.
- ولعل أهم ما يميز طريقة الأجر الزمني هي سهولة تطبيقها وكذلك قبولها إجمالاً من العمال، غير أن من أهم سلبياتها أنها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين وخاصة إذا كانت هناك صعوبة في تحديد معايير كمية للعمل المطلوب إنجازه، كما أنها تتطلب إشرافاً دقيقاً ولصيقاتاً من المشرفين أو رؤساء العمال.

### ثانياً: طرق الدفع حسب الإنتاج:

- يرجع تاريخ نظام الأجر بالإنتاج إلى نظام الحرف حيث كان العامل ينتج وحدات من السلعة تامة الصنع، وكذلك إلى نظام الإنتاج المنزلي حيث كان من الصعب تقدير الوقت اللازم لإنتاج وحدة من السلعة فكان الدفع على أساس عدد الوحدات المنتجة أقرب إلى الدقة من محاسبة العامل على الوقت الذي قضاه في إنتاج السلعة.
- ويرجع الفضل لـ " تاييلور Taylor " في حفز المشتغلين بالإدارة على التفكير في وضع نظم للأجور تعتمد على الإنتاج.
- ولعل أهم ما يميز هذه الطريقة هو ما يلي:

(1) يعتمد دخل الفرد بطريق مباشر على الإنتاج ولذلك يمكن لصاحب العمل أن يقدر مقدماً تكلفة العمل لكل وحدة منتجة.

(2) تفرق هذه النظم بين العمال على حسب اختلاف كفاءتهم وقدرتهم على العمل.

(3) العدالة في النظام حيث تعطي للعامل على أساس ما بذله من جهد.

- ومن ناحية أخرى فإن أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة هو أنها:

- (1) تتطلب وجود ظروف مثالية للعمل .. بمعنى أن لا تكون هناك تعطيلات في انسياب الإنتاج أو مراحل العملية الإنتاجية والتي قد تؤدي إلى عطلة العامل.
- (2) تعطي مجالات لا اضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل.
- (3) تثير الأحقاد بين العمال وبعث روح الشقاق مما يهدد علاقاتهم الاجتماعية.

### استقصاء الأجر Wage survey:

- يلعب أسلوب استقصاء الأجر دوراً مهماً في تحديد قيمة الأجر الذي تدفعه المنظمات، وتلجأ كثير من هذه المنظمات لهذا الأسلوب عندما تود تحديد أجور الوظائف النموذجية أو المعروفة والمتشابهة بين المنظمات.
- والجهة المعنية بهذه الاستقصاءات هي المنظمات المشابهة في قطاع عمل المنظمة، وفي نفس المنطقة التي تعمل بها، ويمكن أحياناً الاعتماد على بحوث الأجور الصادرة من المنظمات المهنية، أو الجهات الحكومية، أو الغرف التجارية.

- غير أن بعض المنظمات قد تلجأ بالإضافة إلى الاستعانة بهذه البحوث إلى إجراء مسح للأجور في المنظمات المنافسة في نفس المنطقة بغرض تحديث نظام الأجور لديها، وكذلك مسايرة الأجور السائدة في السوق، أو لكون المعلومات المنشورة المتوفرة عن الأجور السائدة في السوق لا تقدم معلومات عن الوظائف التي تود المنظمة استقصاء الأجور عنها.
- ويمثل "استقصاء الأجور" الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف التي تساعد الإدارة على وضع نظام عادل ومحفز للأجور.
- وهناك عدة خطوات للقيام باستقصاء الأجور وأهم هذه الخطوات ما يلي:

#### ➤ أولاً: تحديد المنظمات التي سيشملها المسح الاستقصائي:

و غالباً ما تكون هذه المنظمات المشابهة في السوق والتي لديها نفس النوعية من الأعمال والوظائف، أو الموظفين. ولإجراء هذه المنظمات بالتجاوب مع عملية الاستقصاء فإن على المنظمة القائمة بهذا الاستقصاء أن تقدم بعض المغريات، مثل تبادل نتائج المعلومات التي تحصلت عليها المنظمة إلى المنظمات التي قامت بتعبئة الاستبيانات، وكذلك التعهد كتابة لهذه المنظمات بسرية المعلومات المتحصلة.

#### ➤ ثانياً: تحديد المنطقة الجغرافية التي سيشملها المسح الاستقصائي:

وهذا يعتمد على طبيعة عمليات المنظمة، فلو كانت هذه العمليات من النوع المتواجد بكثرة في منطقة العمل فإن المنظمة تكتفي بعينة من المنظمات المشابهة، أما إذا كان طبيعة عمل المنظمة فريد من نوعه في منطقتها فإنها قد تلجأ إلى المسح الجغرافي الشامل على مستوى الدولة.

#### ➤ ثالثاً: تحديد عينة معقولة من المنظمات المشابهة:

إن تحديد عدد كبير من المنظمات قد يؤدي إلى جهود وتكلفة ضخمة، كما أن تحديد عينة صغيرة قد لا تكون مقياساً جيداً.

#### ➤ رابعاً: إعداد استبيان المسح بلغة سهلة وواضحة:

- وأن يكون موحداً بالنسبة لكل المنظمات المراد مسحها، وأن تكون مسميات الوظائف المطلوب معرفة أجرها معروفة لدى جميع المنظمات ولا تحمل مسمياتها معاني مختلفة.

- هذا ويمكن أن يتم المسح الإحصائي بوحدة من الطرق التالية:

- ✓ الاستبيان المكتوب وهو الأسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد إجابات كثيرة.
- ✓ المقابلة الشخصية وهو أكثر تكلفة ولكنها أكثر دقة.
- ✓ المكالمات التليفونية وهي أقل تكلفة قياساً بالطريقتين السابقتين.

- وبالإضافة لما سبق فإن نموذج الاستقصاء قد يضم أسئلة أخرى حول:

- ✓ سياسات الاستقطاب والاختيار.
- ✓ أنواع الإجازات المدفوعة.
- ✓ أنواع العطلات الرسمية المدفوعة.
- ✓ سياسة التقاعد.
- ✓ أنواع التأمين المتاحة في مجال العلاج.
- ✓ المكافآت التشجيعية ومكافآت الجدارة.

نظام الأجور للإدارة العليا:

- يقع على عاتق الإدارة العليا في المنظمات مسؤوليات ضخمة تجاه تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين، وأهداف المجتمع، ومن أجل ضمان فعالية الإدارة العليا ونجاحها في تحقيق الأهداف فإن أجورهم وحوافزهم لا بد وأن تكون بنفس القدر من الاهتمام.
  - وإذا كانت الأجور والرواتب في مستوى الإدارات الوسطى والدنيا وبقية الوظائف قد تتحدد في الأجور الشهرية أو الأسبوعية، أو اليومية، وكذلك في مستويات الزيادة المتدرجة التي تخضع لتقارير الأداء، أو مستويات المعيشة، أو الأقدمية، فإن رواتب المديرين تخضع لمعايير أخرى وحوافز أخرى إلى جانب الرواتب الأساسية.
  - كذلك، نضيف أن الفرق بين تحديد رواتب الإدارة العليا وبقية الموظفين يستند على أن المعايير التي تحكم رواتب الموظفين هي معايير:
    - ✓ توصيف الوظائف.
    - ✓ تقييم الوظائف.
    - ✓ تقويم الأداء.
    - ✓ العلاوات المختلفة.
  - وهذا بطبيعة الحال يختلف عن معيار تحديد رواتب المديرين في الإدارة العليا والذي يخضع لاعتبارات أساسية هي:
    - ✓ الأداء العام للمنظمة.
    - ✓ مقدار ما يقدمه المنافسون من إغراءات وحوافز.
    - ✓ حجم المسؤوليات الملقاة على المدير.
    - ✓ حجم المنظمة وإمكاناتها المالية.
    - ✓ المستوى التعليمي - ومستوى الخبرة.
  - ومن ثم فإن تصميم كادر الأجور والرواتب لموظفي الإدارة العليا لا بد وأن يأخذ في الاعتبار تحقيق الأهداف التالية:
    - ✓ الاحتفاظ بالمديرين الممتازين وعدم التفريط فيهم.
    - ✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
    - ✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى الأداء العام للمنظمة.
    - ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والازدهار للمنظمة.
  - يجب أن لا نفهم مما سبق أن أجور ورواتب المديرين تحدد عشوائياً بل لابد وأن تحرص المنظمات على وضع كادر للوظائف الإدارية العليا شأنها شأن بقية الوظائف من حيث:
    - ✓ تحديد فئات وظائف الإدارة العليا.
    - ✓ تحديد نطاق الراتب والامتيازات الأخرى.
    - ✓ تحديد أسلوب التدرج في الرواتب.
- هذا إلى جانب الاعتبارات الأساسية التي أشرنا إليها سابقاً.

- إن نجاح المنظمة واستمرار هذا النجاح، وحسن سمعتها داخلياً وخارجياً لن يتحقق إلا من خلال إدارة واعية ومسؤولة تدرك وجودها ومسئولياتها تجاه ذوي المصالح المتعددة المرتبطة بالمنظمة.
- والإدارة العليا ليست كبقية الإدارات الأخرى فهي تتعامل مباشرة مع:
  - أصحاب الملكية.
  - مجلس الإدارة.
  - الموظفين.
  - الموردين والموزعين.
  - المنافسين.
  - الرأي العام.
  - الدولة.
- وبسبب ضخامة المسؤولية فإنها لا بد وأن تحظى بأجور وامتيازات لا تخضع لنفس المعايير تقريباً التي يخضع لها بقية الموظفين في المنظمات، وإن المديرين في القيادة العليا هم "وكلاء" أصحاب المال، ومن ثم فإن ارتباط زيادة أجورهم بمستوى الأداء العام للمنظمة سيدفعهم إلى اتخاذ قرارات رشيدة، ومحققة لتطلعات أصحاب المال.

### • وهذا يعني إذاً:

إن الأساس في تحديد أجور الإدارة العليا ومستويات الزيادة في الأجر، هو مستوى الأداء العام للمنظمة.

### • غير أن هذا لا يعني:

تجاهل بعض الاعتبارات الأخرى التي تؤخذ في حساب أجور الإدارة العليا إلى جانب مستوى الأداء العامة للمنظمة، مثل نظام تقييم الوظائف والأجور السائدة في سوق هذه الكفاءات الرفيعة، وهو ما يخضع لسوق العرض والطلب والذي يبدو أنه يواجه ندرة في العرض من هذه الكفاءات الأمر الذي يحتم على المنظمات بذل كل سبل الإغراء للمحافظة على ما لديها من كفاءات رفيعة، واستقطاب ما تحتاج إليه من سوق العمل، أو من المنظمات المنافسة.

## نظرية العدل في الأجر (Stacey Adams 1963):

- وهي تقوم على عقد مقارنة اجتماعية واقتصادية بين قيمة الأجر وما يقابله من عمل وأن أي إجحاف بين الأجر كالمصدر ومورد العمل سوف يضطر الأفراد العاملون إلى تصحيح هذه الأوضاع بنفسهم.
- وتتم المقارنة هنا بين مدخلات العمل ومخرجاته، وبين مصادر العامل إلى موارده وهنا يستطيع العامل أن يقارن بين ما يقدمه من عمل وما يأخذه من عطاء بما يحصل عليه زميل له بموقع يشابهه، أو سياسة الأجور في المنظمة، أو المعدل السائد في السوق.
- ويميل عطاء العامل أو ما يورده للمنظمة: ساعات العمل، الأدوات المستخدمة في العمل، مستوى الجهد المبذول، الخبرة ومستوى الأداء وأيضاً ظروف العمل إن كانت سيئة أو سارة.
- أما مصادر العمل فهي تمثل الأجر، والفوائد، والمركز المرموق، والقبول من الرؤساء والزملاء في العمل.
- ولتصحيح أي إجحاف فإن العامل لا يستطيع أن يتحكم في المصادر ولكنه يستطيع أن يتحكم في جهده من خلال التباطؤ في العمل أو زيادة أيام الغياب من أجل لفت نظر الإدارة ومن ثم تصحيح الوضع.
- هل تستقيم هذه النظرية في المجتمعات العربية؟؟؟

**أهم مصطلحات المحاضرة:****❖ الأجر والراتب Wage and Salary:**

وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه من المنظمة لقاء خدماته لها.

**❖ نطاق الأجر Rate Range:**

يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصى ، ويعني أيضاً بداية مربوط الراتب ونهايته.

**❖ أصحاب الياقات البيضاء White Collars:**

يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقول الإدارية.

**❖ أصحاب الياقات الزرقاء Blue Collars:**

يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية.

**ملخص المحاضرة:**

- في هذه المحاضرة تناولنا عرضاً شاملاً: لأنظمة الأجور الشائعة في منظمات الأعمال ، وذكرنا بدءاً بمفهوم الأجر ، وأهمية الأجر العادل للموظف ولالإدارة معاً ، كذلك عرضنا مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الأجر وعلى رأسها الأجور المقدمة في المنظمات المنافسة.
- كذلك شرحنا مفهوم استقصاءات الأجور في السوق وكيف أن المنظمات لا تستطيع تجاهلها واعتماد مؤشرات التوصيف الوظيفي فقط كمصدر لقياس الأجر.
- ثم ختمنا المحاضرة بإيضاح أسلوب تحديد رواتب الإدارة العليا وأهم الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ عند تقدير رواتب هذه الفئة من القيادات الإدارية في المنظمات.

## إدارة الموارد البشرية [16]

## (الحوافز التشجيعية Incentive Systems)

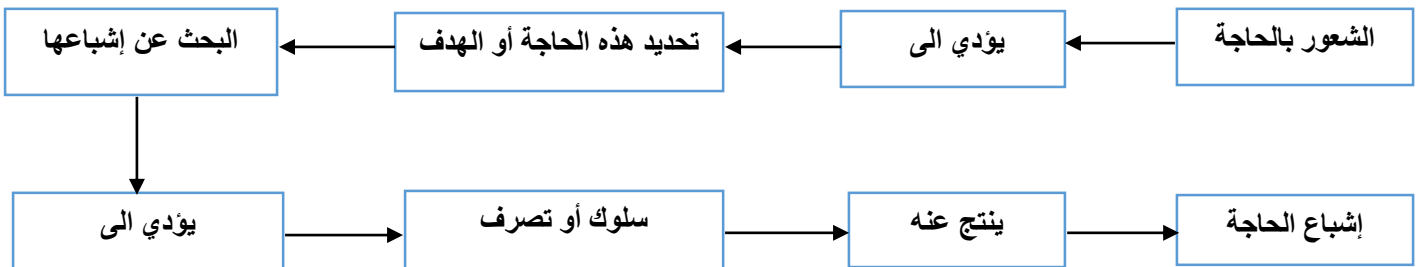
مقدمة ... التحفيز والحوافز:

- إذا أخذنا في القياس النظرة الإدارية إلى الحوافز فإن موضع الاهتمام والتساؤل هنا يصبح لماذا يعمل بعض الأفراد بجد وإخلاص ويعمل آخرون عكس ذلك.
- لماذا يحضر محمد مبكراً إلى عمله؟ ولماذا لا يؤخر عمل اليوم إلى الغد؟ ولماذا لا يتحرك من مكتبه إلا في نهاية الدوام الفعلي؟ لماذا تتميز علاقة محمد مع رئيسه وزملائه بأنها مثمرة ومنتجة.
- بينما يتميز زميله خالد بالكسل وعدم المبالاة وكثرة الغياب والتباطؤ في العمل؟ وبمعنى آخر فإننا نتساءل لماذا يلجأ بعض الموظفين إلى نهج أساليب متعددة في الفعل ورد الفعل؟.

مفهوم التحفيز:

- يعرف (ستيرز ومورتر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين ، أو إيقافه ، أو تغيير مساره".
- أما "آرم سترونج": فيربط بين الحاجة والحافز أو الدافعية فيقول أن: "إحساس الفرد بأن هناك حاجة لإشباعها يصرفه للبحث عن عمل معين وحينها يترتب على هذه الحاجة هدف يقوده إما لإشباع الحاجة بالحصول عليها وأما لعدم القدرة على تحقيقها".
- فالجوع مثلاً يولد الشعور بالحاجة إلى الطعام ، والتعب يولد الحاجة إلى النوم، والرغبة في الإنجاز تدفع إلى محاولة النجاح في تحقيق الأهداف الإدارية ، والرغبة في إرضاء الذات تدفع مثلاً لقول الشعر أو كتابة القصة، وهكذا نجد أن كل سلوك يمارسه الفرد إنما هو في حقيقته نتيجة دوافع داخلية تنبع من داخل الفرد وإحساسه نحو إشباع احتياجاته غير المشبعة.
- وبعبارة أخرى : فإن "التحفيز" إنما يعبر عن إثارة رغبات ، أو احتياجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها.
- وحينما نقول أن على الرئيس أن يحفز مرؤوسيه على العمل فإننا إنما نقصد : أن على هذا الرئيس أن يعمل على إشباع هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب.
- ومن ناحية أخرى: فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين ، ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة ، ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكاً يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة.
- ويمكن تصوير ذلك في الشكل التالي:

## التحفيز وعملية إشباع الاحتياجات:



- غير أنه من **الناحية العملية** قد تبدو عملية التحفيز وإشباع الاحتياجات **أكثر تعقيداً** مما يظهر في الشكل السابق وذلك لأن دوافع السلوك قد تكون **داخلية أو خارجية** ، فمثلاً نلاحظ أن دوافع السلوك الخاصة بالبحث عن الطعام أو المسكن أو النوم أو الجنس هي **دوافع داخلية** تنبع من إحساس الفرد بحاجته إلى إشباع هذه المتطلبات.
- كذلك فإن دوافع السلوك الخاصة **بالرغبة في الإنجاز**، والحصول على مراكز أعلى في العمل ، قد تكون **دوافع خارجية** ، بمعنى أنها قد تخضع لتأثير البيئة الخارجية للفرد ، فترقية زميل مثلاً قد تولد لدينا الرغبة في الحصول على ترقية أيضاً.
- ونستنتج مما تقدم : أن سلوك الفرد سواء كان سبباً أو نتيجة إنما هو فعل أو رد فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد تثيرها **غرائز داخلية أو مؤثرات خارجية**.

### لماذا الاهتمام بدراسة الحوافز؟

توجد عدة أسباب لاهتمام إدارة المنظمات بالحوافز، أهمها :

- (1) **تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية** على المنظمات مثل الضغوط الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الأمر الذي يتطلب من المنظمات ابتكار طرق ووسائل لتحسين أدائها وفعاليتها ، وهذا بدوره يستدعي بطبيعة الحال **الاستثمار الأمثل** لموارد المنظمة المالية، والمادية، والبشرية المتاحة.
- (2) **إن هناك علاقة مباشرة** بين كثير من نشاطات الموارد البشرية وبين عملية التحفيز أو صياغة برنامج الحوافز، وخاصة في مجالات تحليل الوظائف وتوصيفها.
- (3) **تغير نظرة الإدارة إلى العمل الإنساني** القائم على النظرة للعامل الاقتصادي كدافع للعمل والإنتاجية ، إلى **نظرة جديدة** ترى بوجود حوافز أخرى إلى جانب العامل الاقتصادي مثل طبيعة العمل، الإنجاز وفرص التقدم والترقية.
- (4) **إن أسلوب التهيب كحافز** قد يؤدي إلى مردود إيجابي مؤقت للإدارة ولكنه مع الأمر الطويل سيثير مجموعة من المشاكل وهو ما قد ينعكس على الإنتاجية والربحية واستمرارية المنظمة.
- (5) **يضاف إلى ذلك الاعتبارات القانونية والتشريعية** التي تحدد فيها الأنظمة الحكومية وخاصة أنظمة العمل حدود الأجور وأنواع الحوافز المالية وغير المالية، والمنافع والمزايا التي يجب أن تقدمها المنظمات إجبارياً أو اختيارياً لموظفيها.

### حوافز العمل:

- ويعبر عن الرغبات والاحتياجات عادة **"بالمحفزات"** Motivators" وهي التي تقود الفرد وتدفعه إلى اتخاذ سلوك أو تصرف معين.
- ( الحوافز أو المحفزات تعني نفس المفهوم).
- وفي مجال العمل فإن الحوافز تشمل بالنسبة للموظف ما يلي:
  - راتباً أعلى ، ومنافع مادية واجتماعية أخرى.
  - لقباً وظيفياً مرموقاً ، وإنجازات كبيرة.
  - اسماً بارزاً على واجهة باب مكتب فخم.
  - احتراماً وتقديراً من الرئيس والمرؤوسين والزملاء.



- وفي المنظمات فإن على المديرين أن يبرزوا اهتماماً بحوافز الموظفين وكيفية إشباعها، إن هذا يعد أمراً مهماً وخاصة إذا عرفنا أن وسائل إشباع الاحتياجات قد تكون متعددة.
- فمثلاً قد يلتحق الموظف بأحد النوادي الاجتماعية الخارجية مفضلاً ذلك على النادي الداخلي في المنظمة، أو قد يعمل في عمل إضافي خارجي بعد نهاية الدوام إذا شعر بأن احتياجاته الطبيعية غير مشبعة بالكامل بدلاً من العمل الإضافي داخل المنظمة التي يعمل بها، والمطلوب من المديرين التعرف على هذه الحوافز ودفع الأفراد للعمل من خلال تقديمها لهم.
- وبالطبع فإننا لا نتوقع من المنظمات أن تستحوذ على الموظفين إستحواذاً كاملاً لأن رغبات الموظف واحتياجاته ليست مقصورة على المنظمة فقط ولا بد من أن تكون هناك رغبات واحتياجات يسعى الموظف للحصول عليها خارج إطار عمله، إذاً فإن التأكيد يصبح هنا على تلك الحوافز الموجودة داخل المنظمة والتي يجب على الإدارة أن تستثمرها بما يحقق أهدافها أو رغبات واحتياجات الموظفين.
- وإجمالاً فإن محفزات العمل يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات:

### 1) حوافز مالية وتشمل:

- الأجر أو الراتب الأساسي.
- العلاوات.
- العمولات.

### 2) الحوافز غير المالية وتشمل:

- الاعتراف بالإنجاز.
- الثناء والتقدير.
- الرضا الوظيفي.
- فرص التقدم الوظيفي.

### 3) المنافع ويمكن أن تشمل:

- الخدمات العلاجية.
- خدمات الطعام المخفضة.
- كوبونات أو قسائم الاشتراك المجانية أو المخفضة في النوادي الصحية والرياضية.

## أهمية معرفة احتياجات العاملين:

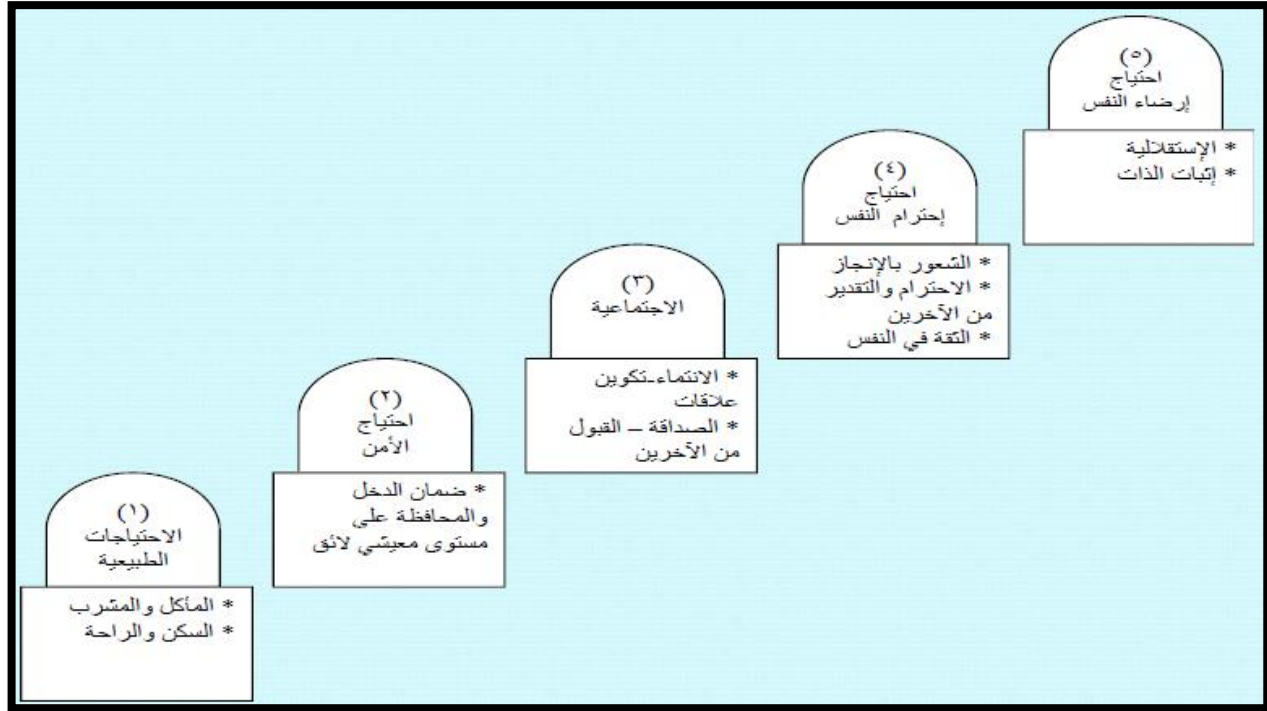
- إن إدراك الإدارة لمعرفة احتياجات الموظفين لا بد وأن يستند أساساً إلى معرفتها لاحتياجات الإنسان والأسباب التي تدفعه للعمل، ومثل هذا الإدراك يساعد بلا شك الإدارة إلى فهم احتياجاتهم في تحقيق أهدافها الرسمية، ومن ثم العمل على إشباعها وهو المدخل السليم لبناء علاقات متوازنة بين الطرفين تقوم على الفهم والتعاون بدلاً من الصراع وتبادل التهم.
- واحتياجات الموظفين كبشر متعددة ومتباينة، ولكن جميع الموظفين وفي جميع المستويات الإدارية يسعون جاهدين للحصول على هذه الاحتياجات من المنظمات التي يعملون بها، فإذا تحقق الإشباع لمطلب معين ظهر مطلب آخر وظهرت جهود أخرى لإشباع هذا المطلب وهكذا.

طبيعة الاحتياجات الإنسانية:

- ما هي الاحتياجات الإنسانية؟
- لقد جرى العرف على تصنيف احتياجات الإنسان إلى ثلاث تقسيمات رئيسية هي:
  - ✓ الاحتياجات الطبيعية Physical Needs.
  - ✓ الاحتياجات الاجتماعية Social Needs.
  - ✓ احتياجات الاستئثار الذاتي Egoistic Needs.
- وتسمى الاحتياجات الطبيعية (بالاحتياجات الأولية)، أما الاحتياجات الاجتماعية، والذاتية فتسمى (بالاحتياجات الثانوية) على اعتبار أنها تلي الاحتياجات الطبيعية في الأهمية.
- وتتمثل الاحتياجات الطبيعية في (الاحتياجات الغريزية) النابعة من التكوين الطبيعي للإنسان والتي تولد بمولده ، وهي الأساس في استمرار وحياة العنصر البشري ، مثل احتياجات (المأكل) و (المشرب) و (الهواء) ...
- وهذه الاحتياجات هي الوحيدة التي يسعى الإنسان دائماً لتحقيقها ، وإذا ما أصبحت عرضة لعدم الوفاء بها فإن تأمينها يصبح في حد ذاته مطلباً أولياً يسعى الإنسان إلى ضمانه، وتلافي الأخطار التي تحد من تحقيقها.
- أما الاحتياجات الاجتماعية فهي احتياجات "مكتسبة"، ولا تولد مع الإنسان وأن إشباعها يتوقف على مشاركة الآخرين ، وتجاربهم وهي تختلف من بيئة لأخرى وحتى داخل البيئة الواحدة وأمثلة الاحتياجات الاجتماعية: "حب الاتصال وتكوين العلاقات مع الآخرين"، والرغبة في الانتماء"، "تكوين الصداقات" (أي الحصول على رضا الآخرين وقبولهم).
- وأية محاولة من قبل المنظمات للحد من هذه الاحتياجات أو الوقوف ضدها سينعكس على معنويات الأفراد ونفسياتهم، وإنتاجيتهم في العمل، لذلك فإن ردود الفعل الناجمة عن مثل هذه المواقف في التنظيمات الرسمية ، هو ظهور التنظيمات غير الرسمية بشعاراتها وأهدافها المختلفة.
- ويأتي بعد ذلك النوع الثالث: وهي الاحتياجات الذاتية والنابعة من تقدير الفرد لذاته ورغبته في الاستئثار والاستقلال والسيطرة وتقدير الآخرين له.
- والإنسان أيضاً يحب الإطراء والثناء وتقدير الآخرين له ولإنجازاته، وعلى الإدارة أن تعي أن ذلك يمثل مطلباً هاماً من مطالب موظفيها، فكل إنسان مهماً كان عمله ومستواه الإداري ابتداء برئيس مجلس الإدارة وانتهاء بالعامل المسئول عن الحراسة أو التنظيف يود أن يكون موضع تقدير الآخرين وثناءهم على إنجازات وإتقانه لعمله.

تدرج الاحتياجات وأولويتها (نظرية ما سلو):

- يتفق العلماء على أن احتياجات الإنسان متعددة، وأن عملية الإشباع هي عملية لا نهائية، فإشباع مطلب معين يقود بالتالي إلى السعي من جديد لإشباع مطلب آخر.
- وفي رأي ما سلو فإن الاحتياجات الطبيعية للإنسان هي بالضرورة أولى احتياجاته المتعددة، فإذا جاع الإنسان فإن الطعام هو المطلب الأول، وإذا توفر هذا الطعام ظهرت من ثم الحاجة الثانية في سلسلة الاحتياجات.
- والدخل المالي من الوظيفة هو في حد ذاته احتياج أولي ، إذ بدون هذا الدخل لن يحقق الفرد احتياجاته الطبيعية كالطعام والملبس، لذلك فإنه من الطبيعي جداً أن تحرص الإدارة قبل أن تبحث في تحسين ظروف العمل على تحسين الدخل المالي للموظف ثم تفكر بالتالي في إشباع الاحتياجات الثانوية.



### ما هي رغبات الموظفين في المنظمات ؟ أو ماذا يريد الموظف من الإدارة؟

- عند حديثنا عن الاحتياجات المختلفة للإنسان رأينا أن هناك العديد منها وأنها تختلف من حيث الأهمية والتدرج من شخص لآخر، ومن مكان لآخر أيضاً ، ومن وقت لآخر.
- وبالنسبة للمنظمات فإن هذه الاحتياجات تترجم إلى رغبات محددة من قبل الموظف يسعى إلى تحقيقها منذ اليوم الأول للالتحاق بالعمل، ويمكن أن نتصور الكثير من هذه الرغبات وأنها تتدرج في الأهمية من شخص لآخر حسب خلفيته الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والثقافية.
- لقد قام الفكر الإداري التقليدي منذ ظهوره على الاعتقاد بأن الجانب الاقتصادي يمثل الهدف الوحيد للعاملين، ومع اعتقادنا بأهمية الجانب المادي في احتياجات الموظف وأولويتها على بقية الاحتياجات الأخرى.
- ومما تقدم فإن هناك عدة احتياجات للموظفين نجلها على النحو التالي ( 8 احتياجات ) هي:

#### (1) الدخل:

وهو وسيلة لإشباع الاحتياجات الأولية واحتياجات الأمن وضمان الاستقرار في مستوى معيشي معين أو الارتقاء به.

#### (2) ضمان البقاء في الوظيفة:

وضمان الوظيفة من الأمور المهمة التي يحرص عليها الموظف وخاصة في المجتمعات التي تتميز بالتقدم التكنولوجي السريع وخطر إحلال الآلة محل الإنسان، وهو موضوع يشكل أهم بنود عقد العمل والمفاوضات بين الإدارة والمؤسسات العمالية في المجتمعات المتقدمة بالذات.

#### (3) تكوين العلاقات:

يسعى الموظف في العادة لتكوين علاقات اجتماعية مع زملائه في العمل، وهذه الرغبة تنبع من احتياج الفرد لتكوين الصداقات وفرض تأثيره على الآخرين.

**(4) التقدير والثناء:**

يرغب الموظف كذلك في الحصول على التقدير والثناء على إنجازاته في العمل من قبل رئيسه وزملائه وهي رغبة نابعة أصلاً من احتياج الإنسان لتقدير الآخرين له والاعتداد بذاته، ويمكن للإدارة في هذا الإطار أن تحقق رغبة الموظف في الثناء والتقدير من خلال المكافأة أو الترقية، أو إعطاء "جائزة الموظف المثالي"، كذلك يمكن أن يكون التقدير شفويًا أو كتابيًا، ويمكن أيضاً أن يكون التقدير من الرئيس للمرؤوس شخصياً، أو معلناً من خلال مجلة المنظمة أو نشراتها، أو من خلال الجرائد والصحف المحلية.

**(5) الحصول على وظيفة محترمة:**

وتتبع هذه الرغبة من حاجة الموظف إلى تقدير ذاته وشعوره والإحساس بأنه شخص منتج، وأنه من خلال عمله ومواهبه يساهم فعلاً مساهمة إيجابية في تحقيق أهداف المنظمة.

**(6) فرصة الترقى والتقدم:**

على الرغم من أن الرغبة في التقدم والترقية قد لا تكون عند بعض الموظفين من يخشون أو يتجنبون تحمل المسؤولية مطلباً ملحاً، إلا أن الموظف يحب أن يرى أن هناك فعلاً فرصاً للترقية يستطيع الحصول عليها عندما يثبت كفاءة وإخلاصاً في عمله.

**(7) ظروف عمل مريحة:**

فالموظف يأمل في الحصول على ظروف عمل مريحة وجذابة وهذه الرغبة نابعة أصلاً من عدة احتياجات أهمها الاحتياج الخاص بانتظام العمل وضمان استمراره، وكذلك الاحتياج الخاص بشعور الفرد بأهميته وتقدير الآخرين له.

**(8) الرئيس الكفء والعدل:**

إن القيادة الحكيمة هي رغبة يهفو إليها جميع الموظفين ، أن كل موظف يأمل في أن يكون رئيسه المباشر على قدر كبير من الكفاءة والاحترام والشخصية والعدل، ومع مثل هذا النوع من القيادة الإدارية لن يجد الموظف غضاضة في تنفيذ الأوامر والتعليمات، وعلى العكس إذا شعر الموظف أن الرئيس هزيل الشخصية عديم الكفاءة وموضع سخريّة من الأنداد ومن الرؤساء الآخرين أو من رئيسه المباشر.

،، و**بإختصار:** فإن رغبات الموظفين في المؤسسات متعددة وهي قد تختلف من حيث الأهمية والأولويات من بيئة اجتماعية إلى أخرى فمثلاً تحتل الحاجة للأمن الوظيفي، شكلاً أكثر اهتماماً في الثقافة اليابانية قياساً بالثقافة الأمريكية.

**ما هي الأعمال المحفزة أو المحببة لمعنويات الموظفين؟**

- وظائف هامشية يكلف بها موظفون ذو مهارة وخبرة عالية.
- حجم عمل ضخم يكلف به الموظف لأنه منتج، مما يولد الشعور بالإرهاق والاستغلال لجهوده.
- تجنب الرئيس للأعمال الشاقة والصعبة وتكليف المرؤوس بها ، ومن ثم تصيد أخطاؤه.
- السلطة القسرية من الرئيس على الموظف وإجباره على أعمال ليست من طبيعة وظيفته.
- إعطاء الرئيس وعوداً للموظف ثم عدم الالتزام بها.
- إذكاء التوترات بين الموظفين والشللية.

الحوافز والأجور التشجيعية:

- هل المال عنصر محفز في العمل؟

- وبمعنى آخر هل كل عطاء اقتصادي هو عنصر محفز يدفع الموظفين إلى مزيد من الإنتاجية؟ إن الإجابة على هذا السؤال تتوقف على من سيجيب على هذا السؤال؟.
- الإداريون التقليديون: من أصحاب نظرية الإدارة العلمية يعتقدون اعتقاداً تاماً في هذا الرأي، أما الإداريون المحدثون: من إتباع النظريات السلوكية فيعتقدون بأهمية العامل الاقتصادي في تحفيز الموظف، ولكنهم لا يتجاهلون تأثير عوامل أخرى مثل القيادة العادلة، وظروف العمل الجيدة، وتكوين العلاقات، والشعور بالإنجاز.

أولاً: الحوافز التشجيعية لموظفي الإنتاج:1- الأسلوب الفردي:A. طريقة أجر القطعة الموحد:

- ويقصد بها دفع أجر واحد لكل وحدة منتجة بغض النظر عن حجم المنتج، وهي الطريقة الأكثر شيوعاً من بين طرق الدفع بالإنتاج ويصلح تطبيقها إذا كان الإنتاج من النوع المستمر حيث يمكن حساب عدد الوحدات المنتجة، ولذلك فإن كسب العامل يعتمد اعتماداً مباشراً على كمية المنتج.
- ويلجأ بعض أصحاب الأعمال إلى تخفيض أجر القطعة بعد تطبيقه بمدة معينة حينما يجدون أن الأجر الذي حددوه يعطي العامل فرصة لكسب يومي يزيد عن متوسط ما يتقاضاه العامل المماثل في الصناعة الأمر الذي يثير من حفيظة العمال ضد نظام الأجور التشجيعية.
- كذلك فإن بعض العمال قد يلجأون في هذه الحالة إلى المحافظة على مستوى الإنتاج الذي يضمن لهم كسباً يقارن بالمستوى العادي للكسب في الصناعة ويحجمون عن بذل أي جهد أكبر خوفاً من التجاء صاحب العمل إلى تخفيض أجر الوحدة.

B. أجر الساعة القياسي:

- إن أحد مساوئ أجر القطعة هو ثبات تكلفة العمل المباشر دون أن يكون لزيادة حجم الإنتاج أي أثر في خفض نصيب الوحدة المنتجة من هذا العنصر من عناصر التكلفة "العمل المباشر"، ولذلك لجأ رجال الأعمال إلى تحديد سعرين للقطعة المنتجة، سعر لعدد معين من الوحدات المنتجة في الوقت القياسي، وسعر آخر مخفض للوحدات التي تنتج بعد بلوغ مستوى عددي معين من الإنتاج.
- مثال: ذلك أن يكون أجر القطعة ريالين للعشرة قطاع الأولى، وإذا زاد الإنتاج عن هذا العدد في اليوم (ثمانى ساعات عمل) يتقاضى العامل ريال ونصف مثلاً عن كل وحدة إضافية... وبذلك تنخفض تكاليف الإنتاج عندما يزيد الإنتاج.
- وتتفرع من هذه الطريقة (Standard hour plan) طرق معروفة لحساب الأجور التشجيعية هي طريقتي هالسي وروان.
- طريقة هالسي:

➤ وقد ظهرت هذه الطريقة للأجور كوسيلة للتغلب على أهمية مشاكل الأجر الموحد للقطعة وبموجب هذه الطريقة يحدد وقت قياسي لأداء عمل معين وعند انتهاء العامل من هذا العمل يتقاضى أجر الوقت الذي استنفذه في العمل مضافاً إليه أجر جزء من الوقت الذي وفره، وتتفاوت النسبة التي يتقاضاها العامل من الوقت المقتصد بين (30%) و (70%).

- غير أنه في أغلب الحالات التي تطبق فيها هذه الطريقة يتقاسم العامل وصاحب العمل الوقت المقتصد بالنصف أي (50%) لكل من العامل وصاحب العمل ، فإذا كان الوقت المحدد لعمل معين هو (12) ساعة واستطاع العامل إنجازها في (8) ساعات فقط وكانت النسبة هي (50%) فإن العامل يتقاضى أجراً عن الـ (8) ساعات التي قضاها فعلاً في العمل مضافاً إليها أجر ساعتين من الوقت المقتصد.
- ومن الملاحظ: أن تكلفة العمل للوحدة المنتجة تقل مع انخفاض الوقت المستنفذ في العمل وفي نفس الوقت يزيد كسب العامل عن كل ساعة يقضيها في العمل، ويمكن التعبير عن طريقة هالسي بالمعادلة التالية:
- الأجر المستحق للعامل = أجر الساعة (الوقت المستنفذ فعلاً في العمل + 50% مثلاً من الموقت الموفر).
- عندما تلجأ المنظمات إلى تطبيق طريقة هالسي فإنها تعتمد في تحديد الوقت القياسي للعمل على السجلات السابقة للإنتاج دون أي تعديل في طريقة العمل مما يستتبعه دائماً الحاجة للدراسة العلمية للزمن والحركة.
- ولعل أهم مزايا طريقة هالسي ما يلي:
- 1) تحفز العامل على توفير الوقت فزيادة أجره مرتبط بما يوفره من الوقت.
- 2) تحقق إنخفاضاً في تكاليف الإنتاج كلما كبر حجمه.
- ومن عيوب الطريقة: هو الاعتراض الشديد الذي يثيره العمال ضدها إذ أنها تسلب العامل نتيجة جهده في العمل، بالإضافة أنها تثير مشكلة للإدارة خاصة بعدم التقدير الدقيق لتكلفة العمل وبالتالي مراقبة الكفاءة.

### • طريقة روان:

- تتفق طريقة روان مع طريقة هالسي في أن كليهما تعطي العامل علاوة إضافية على أجر الوقت المستنفذ وهذه العلاوة هي نسبة من الوقت المقتصد ويحسب الأجر طبقاً للمعادلة الآتية:
- الأجر المستحق = أجر الساعة (الوقت المستنفذ +  $\frac{\text{الوقت المستنفذ}}{\text{الوقت المحدد للعمل}} \times \text{الوقت المقتصد}$ ).
- وتختلف طريقة روان عن طريقة هالسي عند حساب العلاوة الإضافية.
- وتتماثل الطريقتان على أي حال في أن كليهما تضمن للعامل حد أدنى من الأجر هو أجر الوقت المستنفذ فعلاً في العمل.

### 2- الأسلوب الجماعي:

- تلجأ بعض المنظمات إلى استخدام الحوافز التشجيعية لموظفي وعمال الإنتاج باستخدام المقاييس الجماعية.
- وهناك عدة بدائل محتملة لاستخدام هذا الأسلوب:
- حساب معدل قياس للإنتاج لكل عامل وتسجيل ما حققته كل عامل منهم وبعد ذلك يتم حساب الأجور بواحد من الأسس التالية:
  - A. يدفع لجميع العمال أجر أعلى معدل تحقق في مجموعتهم.
  - B. يدفع لجميع العمال أجر أدنى معدل تحقق في مجموعتهم.
  - C. يدفع لجميع العمال متوسط أجر المعدل المحقق من الجميع.
- حساب معدل قياس للإنتاج على أساس إنتاج المجموعة ككل ويدفع للجميع نفس الأجر استناداً على أساس أجر القطعة المحدد سلفاً، أو على أساس معدل الإنتاج القياسي في الساعة.

- ولعل من الأسباب التي تدعو إلى نظام الأجر التشجيعي الجماعي ما يلي:

- A. تبدو بعض الأعمال أحياناً متداخلة ومتراصة، ويتوقف إنجاز عمل الفرد في المجموعة على أعمال آخرين كما هو الحال في عمال خطوط الإنتاج.
- B. الأجر التشجيعي الجماعي لا يولد الغيرة والحسد بين أعضاء المجموعة، بل يوجد بينهم روح الإحساس بالتعاون والمساندة.
- C. التزام الجماعة بالمعدلات القياسية وخاصة المتفق عليها قد يقلل من الحاجة إلى الإشراف الدقيق عليهم.
- D. يمكن اعتبار هذا الأسلوب كوسيلة تدريبية للعمال أثناء العمل نظراً لأن كل فرد من المجموعة يريد أن ينجز العمل في الوقت المحدد.

• غير أنه مما يؤخذ على أسلوب الحوافز الجماعية :

الاتكالية ، وإغائها للجهود الفردية ، ومن ثم اعتماد العمال بعضهم على بعض في تحقيق المعدلات المطلوبة.

### ثانياً: الحوافز التشجيعية لموظفي البيع:

- تشير الكثير من الدراسات إلى أن رجال البيع يفضلون أسلوب الحوافز التشجيعية في تحديد رواتبهم وأجورهم ، وفي دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية أشار أكثر من (95 %) من شملتهم الدراسة إلى موافقتهم على هذه الطريقة.
- وتتضمن طرق دفع الأجور لرجال البيع عدة أساليب منها:

الراتب الأساسي زائداً بعض الحوافز مثل: العلاوات ، والجوائز ، العمولات، المزيج من الطريقتين وسنتناول شرح هذه الطرق فيما يلي:

(1) الراتب.

(2) العمولة.

(3) المزيج من الراتب والعمولة.

### 1- الراتب:

- يدفع لرجل البيع راتباً أساسياً زائداً بعض الحوافز مثل: العلاوات أو الجوائز المقدمة لأكثر رجال البيع حجماً في المبيعات.
- وينتشر استخدام هذا الأسلوب في وظائف البيع للمنتجات الفنية التي تحتاج لما يسمى "مهندسي المبيعات" ، وهم بائعين ولكن ذوي خبرات فنية تمكنهم من ترويج البيع وإتمام الصفقات وشرح الجوانب الفنية للمنتج المباع وأحياناً تدريب المستخدمين لهذا المنتج على طريقة تشغيله وصيانته.
- وتفضل بعض المنظمات ورجال البيع هذا الأسلوب نظراً لمعرفتهم بحدود إمكانات السوق وتقديرهم لنصيبيهم المتوقع سلفاً من المبيعات لمنتجاتهم.

• ومن مزايا هذه الطريقة:

أن رجال البيع يعرفون مقدماً مقدار دخولهم، وكذلك تعرف المنظمات مقدار مصروفات البيع التي سيتحملونها مقدماً ، كما أن هذه الطريقة تسمح للمنظمات أن تجري التبادل بين رجال البيع في مناطق البيع التابعة للمنظمة دون حدوث أية مشاكل.

• ومع ذلك فإن لهذه الطريقة بعض السلبيات ولعل أهمها:

أن تحديد الأجر أو الراتب لا يعتمد على النتائج بل قد يربط الأجر بمقدار تراكم الخبرة أو الأقدمية ، وهو ما قد يكون عنصراً غير محفزاً لأولئك النشطين من رجال البيع.

## 2 - العمولة:

- يتم الدفع هنا على اساس النتائج: أي أن أجر الموظف يتم بناء على حجم الصفقات وقيمتها.
- ومن مزايا هذه الطريقة:
- أنها تحقق هدف أولئك الموظفين النشطين من رجال البيع الذين سيحصلون على أجور توافق ما يبذلونه من جهد ووقت. كذلك فإن حساب الأجر في هذه الطريقة يبدو سهلاً ومقنعاً للموظفين.
- غير أن من أهم عيوب هذه الطريقة: هو تركيز رجال البيع على إتمام الصفقات بغض النظر عما يتبع ذلك من خدمات البيع ، ويضاف إلى ذلك أن تركيز رجال البيع سيكون على إجراء صفقات حاضرة دون التطلع لمزيد من العملاء الجدد.
- وأخيراً فإن مقدار العمولة سيعتمد على حالات السوق أي حالة الازدهار وتزايد المبيعات ، وحالة الانكماش الاقتصادي ونقص المبيعات.

## 3 - المزيج من الراتب والعمولة:

- يتحدد في هذه الطريقة راتباً أساسياً للموظف (هو بالطبع أقل من مستوى الراتب الأساسي في حالة اعتماده مفرداً لدفع الأجر) زائداً نسبة مئوية من الربح الإجمالي أو ربح الصنف.
- وتجمع هذه الطريقة بين مزايا وعيوب كلا الطريقتين السابقتين، ويضاف إلى عيوبها أيضاً أنها تستنفذ وقتاً كبيراً من الإدارية في حساب أجور القائمين بالبيع ، ولا تستطيع الإدارة أن تحدد مقدماً حجم المبيعات المتوقع ، أو مصروفات هذه المبيعات.

## ثالثاً: الحوافز التشجيعية للموظفين الإداريين:

تعمل المنظمات على إتباع عدة أساليب في تحفيز موظفيها خلال فترة حياتهم العملية ، وينطلق هذا التحفيز من عدة اعتبارات هي: الزيادة في الأجر بسبب ارتفاع المعيشة ، أو الزيادة بسبب تراكم الخبرة ، أو ارتفاع مستوى الأداء ... وسنناقش فيما يلي أنواع هذه الحوافز:

### 1- زيادة الأجر الشاملة لكل الموظفين (الربط مع مستوى المعيشة):

- والهدف من هذه الزيادة أو العلاوة هو مواجهة الارتفاع في مستويات المعيشة، أو مسايرة مستويات الأجر السائدة في المنظمات المنافسة، أو سوق العمل ، ويمكن أن تحدد الزيادة في ظل هذا الاعتبار بنسب ثابتة أو مبالغ محددة وغالباً ما تخضع هذه النسبة ، أو المبلغ المحدد للتطورات في معدل مؤشر الأسعار، وإذا ما أخذ في الاعتبار أن تكون الزيادات على شكل نسبة من الراتب وكانت هذه النسبة متساوية للجميع.
- مثلاً (5%) من الموظفين في المراتب العليا سيحصلون على مبالغ محددة أكبر من تلك التي يحصل عليها الموظفين في المراتب الأدنى، ويمكن أن تعالج المنظمات هذا الأمر بتحديد نسب أكبر للزيادة في المراتب الدنيا ونسب أقل في المراتب العليا، وأياً كان الأسلوب والنسبة التي ستأخذ بها المنظمة فإنها ينبغي لها التأكد من أن نسبة الزيادة في الأجر ستكون متوافقة مع نسبة الزيادة في الأسعار، ومسايرة أيضاً لمستويات الزيادة السارية في سوق العمل.



**2 - الزيادة على أساس الأقدمية ( تراكم الخبرة ):**

- يعتمد التدرج في زيادة الأجر هنا على أساس تراكم الخبرة أو مدة العمل في الوظيفة ، وقد تمنح المنظمة هذه الزيادة أو العلاوة سنوياً، أو بعد فترة معينة من العمل.
- وذلك بنقل الموظف من درجة إلى درجة معينة داخل فئة الأجر ( كأن ينتقل مثلاً من الدرجة الرابعة إلى الدرجة الخامسة).

**3 - الزيادة على أساس الكفاءة:**

- يتم في هذه الطريقة ربط الزيادة في الأجر أو منح العلاوة بارتفاع معدل الأداء للموظف ، وعلى ذلك يمنح الموظف زيادة في الأجر بمقدار ما يتمخض عنه تقرير "تقويم الأداء" من تحسين الموظف في إنتاجه وسلوكياته الأخرى في العمل.
- وتستند العلاوة الممنوحة على أساس الكفاءة على ثلاثة افتراضات هي:
  - (1) إمكانية قياس الاختلاف في مستويات الأداء بين الموظفين.
  - (2) إدراك الموظفين بأن العلاوة مرتبطة أساساً بمستوى الأداء.
  - (3) إن الأفراد سيحرصون على تحسين مستواهم من أجل استمرار الحصول على علاوات الكفاءة.

**الحوافز غير المالية:**

- إن الإدارة الفعالة هي التي تأخذ في الاعتبار أهمية الحوافز في تحقيق أقصى درجات الرضا الوظيفي ومن ثم الإنتاجية وهنا يجب مراعاة الآتي:
  - الاستعانة بحوافز مبتكرة غير نقدية إلى جانب المكافآت النقدية، مثل إعطاء المزيد من الاستقلالية والمسئولية، وهذا الأسلوب أثبت نجاحه كجانب تحفيزي.
  - مكافأة كل موظف حسب احتياجه الذي يشبعه سواء كان ذلك اقتصادياً أو معنوياً أو نفسياً.
  - وضع خططاً مرنة لبرنامج الحوافز تشمل التعدد والتنوع ليختار منها الموظفون وفق رغباتهم واحتياجاتهم.
  - محاول استخدام أساليب غير مألوفة مثل "موظف الشهر"، أو تخصص مواقف سيارات مميزة ، أو مكافأة عشاء فاخر للموظف وعائلته في مطعم فاخر ، أو حتى إجازة قصيرة مدفوعة التكاليف.
  - تقدم الحافز بشكل فوري للربط بين الإنجاز والحافز.
- وهنا يمكن تصنيف حوافز المديرين في الإدارة العليا إلى الآتي:

- العلاوات السنوية. - الحوافز التشجيعية طويلة المدى. - المزايا المالية غير المباشرة.

**1- العلاوات السنوية:**

- غالباً ما يرتبط منح هذه العلاوات بمستوى الأداء العام للمنظمة أو مستوى الأداء الخاص بالقطاع الذي يرأسه المدير، غير أنه لا يمكن التغاضي عن أن بعض المديرين يرغبون في أن ترتبط العلاوة السنوية بمستوى أدائهم الشخصي.
- والعلاوة السنوية: إما أن تكون في شكل زيادة نقدية تضاف إلى أساس الراتب ، وإما أن تكون على شكل اشتراك في ملكية المنظمة من خلال حصة في أسهمها.

**2- الحوافز المالية طويلة المدى:**

➤ الهدف من الحوافز التشجيعية طويلة المدى هو "إثراء المديرين"، وخاصة ذوي الخدمات الطويلة، أو ممن أمضوا على الأقل أكثر من سنتين، والمنطق الذي يحكم فلسفة "الإثراء"، هو أن المديرين في الإدارة العليا يرتبط مصيرهم عادة بمصير المنظمة، ومن ثم فإن أي قرارات يتخذونها حول المستقبل ستأخذ في الاعتبار مصالحهم الشخصية، وإذا كان الحال كذلك فإنهم لا بد وأن يحرصوا على أن تحقق هذه القرارات مصلحة المنظمة، وأهدافها والتي ستعكس بالتالي على تحقيق مصالحهم الشخصية، وكلما كانت هذه الحوافز كبيرة ومغرية كلما ازداد سعي المديرين ونشاطهم تجاه مصلحة المنظمة وقدرتها وأدائها، واستمرارها بقوة وفعالية في المجتمع وبين أوساط المنافسين.

➤ وأهم الامتيازات والحوافز الطويلة الأجل التي يمكن أن تقدم لمديري الإدارة العليا هي:

A. الحق في شراء بعض أسهم المنظمة.

B. الحصول على أسهم مجانية.

C. تعويض إنهاء الخدمة.

**3- المزايا المالية غير المباشرة:**

من أجل تحقيق المزيد من الرضا والإشباع الوظيفي فإن بعض المنظمات تقدم امتيازات وحوافز أخرى للمديرين في شكل غير نقدي .. وأمثلة هذه الامتيازات والحوافز ما يلي:

A. سيارة تتناسب مع المركز الوظيفي القيادي.

B. مكتب مؤثث تأنثياً فاخراً، وقد يكون ملحقاً به استراحة جانبية.

C. تأمين صحي يغطي كافة أنواع العلاجات.

D. اشتراك عضوية في بعض النوادي الرياضية والاجتماعية.

E. سكن مؤثث، دفع مصروفات ورسوم تعليم الأبناء، تليفون جوال.

**خامساً: الحوافز المالية الشاملة على مستوى المنظمة:**

- حيث تعمل بعض المنظمات على أن تعمق في موظفيها الإحساس بالولاء للمنظمة، وكذلك الإحساس بأنهم جزء لا يتجزأ منها، وأن ما يصيبها من خير ورفاهية سينعكس عليهم أيضاً في مزيد من الحوافز والتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة، وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على معنويات الموظفين ويدفعهم إلى المزيد من البذل والعطاء والتفاني لخدمة المنظمة.
- وبصفة عامة فإن الحوافز التي تقدمها المنظمة بصفة شاملة هي:

(1) المشاركة في المكاسب.

(2) المشاركة في الأرباح.

(3) توزيع أسهم تملك في رأس مال المنظمة.

**1- المشاركة في المكاسب:**

➤ وهي تعني المشاركة في الوفورات التي تحققها المنظمة ومنها:

✓ تحسن الإنتاجية (معبراً عنها في وفورات تكلفة العمالة).

✓ تحسن الجودة (معبراً عنها في انخفاض نسبة الرجيع والتالف).

✓ وفورات المواد (معبراً عنها في انخفاض نسبة تكلفة الخردة).

➤ وغالباً ما تتراوح نسبة المشاركة بين المنظمة والموظفين من (65 - 75%) للموظفين، و (25 - 35%) للمنظمة من النفقات الموفرة.

➤ إن الهدف من عملية المشاركة في المكاسب هي ربطها بأهداف المنظمة والموظفين، والتأكيد على أن أي تحسن في أداء المنظمة سينعكس بالتالي على رفاهية الجميع.

**2- المشاركة في الأرباح:**

من الأساليب المستخدمة في تحفيز الأفراد لمزيد من الأداء والإنتاجية على مستوى المنظمة هو المشاركة في الأرباح الصافية، وقد تحدد الإدارة العليا للمنظمة نسبة هذه الأرباح من مجمع الأرباح الصافية وتقرر توزيعها إضافة إلى الأجور والرواتب الأساسية، بـ3 طرق هي:

A. التوزيع الدوري للأرباح: ويتم بمقتضى هذه الطريقة حساب نسبة المشاركة في الأرباح من مجمع الأرباح الصافية السنوي ثم توزيع نقداً على الموظفين بنسب سبق تحديدها.

B. تجميع استحقاقات المشاركة في الأرباح: ودفعها متأخراً عند التقاعد، أو العجز عن العمل، أو دفعها لورثة الموظف في حالة الوفاة.

C. مزيج من الطريقتين: حيث يوزع جزء من الأرباح نقداً ويحجز جزء آخر يوزع عند التقاعد أو العجز أو الوفاة.

**3- توزيع أسهم تملك:**

وقد أثبت هذا الأسلوب نجاحاً كبيراً في المنظمات التي بدأت تطبيقه على موظفيها، ذلك أن شعور الموظف أنه أصبح مالكا في المنظمة يدفعه لمضاعفة جهده وتحسين أدائه في العمل وهذا ما ينعكس تلقائياً على الإنتاجية والأرباح ويحقق الاستفادة للطرفين المنظمة والموظفين.

• هل هناك حوافز أخرى؟

نعم: قد تكون لدى بعض المنظمات حوافز أخرى لكافة مستويات العاملين مثل:

✓ حافز التميز: سواء في الأداء، أو السلوك، أو التعاون، أو الابتكار.

✓ حافز الإنجاز: بتحقيق كمية أو نسبة أعلى من الجهد يساهم في تعظم الربح أو سمعة المنظمة.

✓ حافز الترشيح في التكاليف: اقتراح من موظف أدى إلى توفير في تكلفة المنتج أو الخدمة مع المحافظة على جودتها.

### نصائح من خبراء الإدارة:

- في الوقت الذي يمكن فيه اعتبار الراتب: هو المقابل للجهد والوقت الذي يبذله الموظف في عمله إلا أن هناك اتجاهات متزايدة نحو مبدأ "الدفع على معيار الإنجاز" أي أن يدفع للموظف إضافة إلى راتبه المقرر أجر تشجيعي أو مكافأة تشجيعية مقابل إنجازه الذي يعلوا على المعايير المحددة للإنجاز من قبل المنظمة.
- أن تسعى المنظمات لرفع كفاءة الأفراد وتحقيق إنتاجية كمية ونوعية أفضل في العمل يؤدي بالتالي إلى قدرة المنظمة على المنافسة والبقاء والاستمرار، وكذلك على مزيد من الربحية والسمعة الحسنة.
- وقد أثبتت الدراسات والبحوث أن هناك ارتباطاً فعلياً بين الأجور أو المكافآت التشجيعية وبين زيادة الإنتاجية.

### قواعد لتحقيق فعالية الحوافز التشجيعية:

- لا بد وأن تكون مخرجات العمل واضحة وقابلة للقياس.
- لا بد وأن تكون هناك علاقة ثابتة بين مهارة العامل وجهده في جانب ومخرجات عمله من جانب آخر.
- سهولة قياس المخرجات وربطها بالفرد أو المجموعة (مجموعة فريق العمل).
- لا بد وأن يؤدي نظام المكافآت والحوافز الإضافية إلى زيادة فعلية في الإنتاجية.
- لا بد وأن يكون هناك فهماً مشتركاً وتأييداً من قبل العاملين أو من يمثلهم، والإدارة للأخذ بقاعدة الحوافز التشجيعية في المنظمة.

### مصطلحات المحاضرة:

#### ❖ التحفيز Motivation :

يعرف التحفيز بأنه العملية التي تهدف إلى دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو تغيير مساره، كما يمكن تعريف عملية التحفيز بأنها عبارة عن إثارة رغبات أو احتياجات الفرد، ودفعه للعمل على إشباعها.

#### ❖ نظرية ماسلو Hierarchy of Needs :

محاولة لفهم الاحتياجات الإنسانية المتعددة وترتيبها من حيث أهمية إشباعها، ووفقاً لهذه النظرية فإن هناك خمس احتياجات رئيسية للإنسان يأتي على رأسها في الأهمية، الاحتياجات الطبيعية من مأكلاً ومشرب ومأوى، ثم الاحتياجات الخاصة بالأمن، ثم الاحتياجات الاجتماعية، يليها احتياج احترام الذات، وأخيراً احتياج الاعتراف بالنفس.

#### ❖ طريقة الأجر الزمني Standard Time :

يتم حساب أجور العاملين على أساس يومي، أو أسبوعي أو شهري، أي على أساس معيار زمني وبغض النظر عن النتائج المتوقعة في العمل.

#### ❖ طريقة أجر القطعة/ أو حسب النتائج Piece Rate Wage :

يتم حساب الأجور على أساس كمية الإنتاج ووفقاً لمعايير محددة سلفاً، فإذا زاد الإنتاج عن ذلك تم حساب الأجر التشجيعي وفقاً للطريقة التي تقرها الإدارة.

❖ **طريقة هالسي:**

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين وعند انتهاء العامل من العمل يتقاضى أجر الوقت التي استنفذه مضافاً إليه جزء من الوقت الذي وفره - 50 % مثلاً.

❖ **الأقدمية Seniority :**

يقوم هذا المفهوم على أن الزيادة في الأجر أو الترقية تمنح نتيجة لتراكم خبرة الموظف وزيادة فترة عمله في المنظمة.

❖ **الكفاءة Merit :**

يقوم هذا المفهوم على أساس أن الموظف لا يمنح الترقية أو الزيادة في الأجر أو المكافآت التشجيعية إلا إذا أثبتت تقارير تقييم الأداء ارتفاع إنتاجيته، وبغض النظر عن مدة الخبرة أو سنوات العمل.

❖ **المشاركة في المكاسب Gansharing :**

تقوم هذه الطريقة على أن يشارك العاملون في المنظمة أو إحدى قطاعاتها في أية وفورات ناجمة عن تحسين الإنتاجية، أو النوعية، أو وفورات استخدام المواد، وذلك بعد ترحيل جزء من هذه الوفورات لحساب الاحتياطي، وأرباح المنظمة، ويوزع الباقي على الموظفين.