

نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال ..



إعداد /
أحمد الكردي ..





مقدمة .

المنظور التاريخي للأجر .

العمل بالمفهوم الاقتصادي هو النشاط الإنساني المبذول للحصول على منفعة بتحويل المواد إلى سلعة تشبع حاجة الإنسان . والعمل بهذا المعنى نافع ومؤلم في آن واحد، فهو يتضمن عنصر الألم، أي الجهد الذي يكون العامل ملزماً ببذله، وعنصر المردود أو المنفعة، وهو ما يحصل عليه العامل سواء عمل لنفسه وحصل على النتيجة مباشرة أو عمل لحساب غيره وحصل مقابل ذلك على أجر . قديماً كانت الخيرات متوافرة بكثرة في الطبيعة وكان عدد السكان على الكرة الأرضية قليلاً جداً 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 مركزاً على الربط بين العمل والمعيشة، ولم تكن هناك أية مسوغات 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 المقولات موضوعات لاقتصاد العمل وعلم الاقتصاد.

ومن الجدير بالذكر أن الاهتمام بالأجر وعدالته كان من الموضوعات التي عنيت بها الديانتان السماويتان الإسلام والمسيحية قبل ظهور علم الاقتصاد. فقد اهتم المفكرون المسلمون والمسيحيون انطلاقاً من تعاليم هاتين الديانتين بحقوق العمال، ويمكن تلمس شبه تطابق بين موقفي الديانتين ومواقف المفكرين من أتباعهما من هذه المسألة. فالإسلام الحنيف يقدر العمل ويرفعه إلى مستوى العبادة

ومع مرور الزمن وتطور علم الاقتصاد برز فرع خاص حول اقتصاد العمل، وتطور البحث في موضوعات العمل والأجر لتشمل مفاهيم الأجر الأساسي والإضافات الملحقة به، والأجور النقدية والمزايا العينية المتممة للأجر، والحد الأدنى للأجور، وطرق تحديد الأجر وطرق دفع الأجور وغيرها

والأجر بالمفهوم الاقتصادي هو المبلغ الذي يدفع للعامل مقابل قيامه بعمل ما أو عند تنفيذ هذا العمل لحساب شخص آخر. ويتوسع بعضهم في مفهوم الأجر حتى يشمل جزءاً من دخل صاحب المشروع الذي يقوم بإدارته بنفسه وذلك لقاء قيامه بالعمل تنظيماً أو إدارةً. وذهب بعض فقهاء المسلمين إلى عدم جواز انفصال الملكية عن العمل وعدوا العمل فريضة وواجباً يملية الشرف معتمدين على قول الرسول r «ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده» وقوله: «لأن يحتطب أحدكم حزمة على ظهره خير له من أن يسأل أحداً فيعطيه أو يمنعه» وقوله: «أفضل الكسب بيع مبرور وعمل الرجل بيده».

ويعرف الأجر أيضاً بأنه ما يحصل عليه العامل ويصرف له يومياً أو أسبوعياً، وهو يطلق عادة على التعويض الذي يدفع لشاغلي الأعمال ويحدد وفق المصنعية أو الإنتاجية وهذه الفئة يطلق عليها في الغرب نوي الياقات الزرقاء، وهم ما يسمون بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو كلاهما معاً، فالفرق من ناحية الشكل أو المضمون .

نظريات الأجور

تعد نظرية الأجور أهم موضوعات علم الاقتصاد فمنذ بداية القرن التاسع عشر، أي منذ نشأة علم الاقتصاد كانت المدرسة الاقتصادية التقليدية Classique (دافيد ريكاردو وأدم سميث) تسعى لتقرير حد توازن ثابت يستقر عنده مستوى الأجر في تقلباته في مدة قصيرة. وقد ذهب دافيد ريكاردو David Ricardo إلى أن مستوى توازن الأجور يتعادل مع الحد الأدنى الضروري للحياة.

وانطلاقاً من نظرية ريكاردو هذه صاغ لاسال F. Lassalle قانون الأجور الحديدي وطور ماركس نظريته في العمل والأجر، إذ فرق

بين العمل الضروري الذي ينتج العامل في أثناءه قيمة قوة عمله ويتقاضى مقابلته أجراً، والعمل الزائد الذي يعود إنتاجه إلى الرأسمالي مالك وسائل الإنتاج. وتقسّم نظريات الأجور إلى مجموعتين: مجموعة النظريات الليبرالية البرجوازية في الأجور والنظرية الماركسية في الأجور.

أ. النظريات الليبرالية في الأجور:

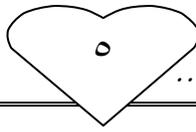
تتطلب النظريات الليبرالية في الأجور من مبدأ الحرية الاقتصادية القائم على أساس أن آلية السوق هي المنظم الوحيد للأسعار والمحدد للنشاط الاقتصادي وتقوم هذه النظريات على عدم التفريق بين العمل وقوة العمل، وهي تعالج الأجر على أنه ثمن العمل الذي يبيعه العامل من صاحب العمل، وهكذا يرى الاقتصاديون الليبراليون أنصار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

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

ب. نظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة:

يرى أنصار هذه النظرية أن مستوى الأجور يتحدد بما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل في الحد الأدنى. ويقولون إن حركة العرض والطلب في سوق العمل كفيلة بالمحافظة على الأجور مدة طويلة في مستوى الحد الأدنى للمعيشة اللازم للمحافظة على حياة العامل. وواضع أسس هذه النظرية هو الاقتصادي الفرنسي تورغو Turgot وتبناها في منتصف القرن التاسع عشر الاقتصادي والزعيم العمالي الألماني لاسال ودافع عنها وسماها «القانون الحديدي للأجور».

وبحسب هذا القانون إذا ارتفع مستوى الأجور عن الحد الأدنى الضروري للحياة وتحسنت الحالة المعيشية للعمال فإنهم يميلون إلى التزاوج فتكثر بذلك الولادات، ويزداد عدد العمال ويزداد بالتالي



عرض العمل في السوق، مما يقود إلى انخفاض مستوى الأجور إلى الحد الأدنى الضروري للمعيشة أو حتى إلى أدنى منه مؤقتاً. ولكن الأجور لا يمكن أن تبقى مدة طويلة في مستوى أقل من الحد الأدنى الضروري للمعيشة لأن العمال، في هذه الحالة لا يستطيعون إعالة أسرهم فيحجمون عن الزواج وتقل الولادات فينخفض عرض العمل في السوق وترتفع الأجور إلى مستواها السابق أو إلى أعلى منه. وهكذا فإن حركة العرض والطلب في سوق العمل تجعل الأجور، في رأي أنصار هذه النظرية، تراوح في حركتها حول مستوى الحد الأدنى الضروري للمعيشة، أي ما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل.

ج. نظرية إنتاجية العمل:

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

وفي بداية القرن العشرين طور عدد من الاقتصاديين ج.ب. كلارك J.B. Clark وفون فيزر Von Wieser وهانس ماير Hans Mayer هذه النظرية فقالوا: إن ما يحدد الأجر ليس إنتاجية العمل بصورة مطلقة بل إنتاجية وحدة العمل الأخيرة أو الإنتاجية الحدية

ويقول كلارك إنه في كل فروع الإنتاج يمارس قانون المردود المتناقص عمله إذ يتزايد الإنتاج بمعدلات أقل من تزايد العمل الحي المصروف في إنتاجه، وإنتاجية وحدة العمل الأخيرة هي الإنتاجية الحدية للعمل، وهي التي تحدد مستوى الأجر فيميل الأجر إلى التطابق مع الإنتاجية الحدية للعمل.

د . النظرية الاجتماعية للأجور:

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

هـ . نظرية الأجور المنظمة:

إن جميع نظريات الأجور السابقة لم تستطع بيان الأساس الحقيقي لتحديد الأجور، وقد بينت أحداث القرنين التاسع عشر والعشرين تزايد قوة الطبقة العاملة السياسية وتأثيرها الكبير في الحياة السياسية والاقتصادية في كل البلدان الصناعية المتقدمة، كما شهدت مستويات الأجور بالمقابل قفزات لا يمكن تفسيرها بتحسين الإنتاجية أو بتغيير الحد الأدنى الضروري للمعيشة، مما أفسح في المجال أمام تطوير النظرية الاجتماعية للأجور إلى نظرية الأجور التفاوضية (اتفاقيات الأجور الجماعية) أو نظرية الأجور المنظمة.

وبحسب هذه النظرية يتحدد الأجر بطريق التفاوض الفردي بين العامل ورب العمل. ولأن العامل الفرد في موقف تفاوضي ضعيف، وبسبب زيادة دور المنظمات النقابية العمالية، فقد أصبح مستوى الأجور يتحدد بالمفاوضات بين منظمات أرباب العمل والنقابات العمالية. وبسبب أهمية كتلة الأجور وتأثيرها في حسن سير الاقتصاد الوطني، ودورها المتزايد في تنشيط الاستهلاك وتحقيق التوازن على

مستوى الاقتصاد الكلي، إضافة إلى الأضرار الكبيرة التي تلحقها الإضرابات العمالية في حال عدم الاتفاق بين النقابات وأرباب العمل على مستوى الأجور فقد راحت السلطات العامة تتدخل في المفاوضات وتقوم بدور المنظم لمستويات الأجور في كثير من الأحيان.

و. النظرية الماركسية في الأجور

الماركسية نظرية فلسفية اقتصادية يؤلف الاقتصاد السياسي جزءاً رئيساً فيها، ويعد نظرية اقتصادية متكاملة تعالج آلية التطور والتوازن الاقتصاديين، وتعد نظرية القيمة الزائدة (فضل القيمة) حجر الزاوية في النظرية الاقتصادية الماركسية. يقسم ماركس عمل العامل إلى قسمين: العمل الضروري وهو الوقت الذي يصرفه العامل في العمل كي ينتج قيمة المواد الضرورية اللازمة لمعيشته ومعيشة أفراد أسرته، أي لتجديد قوة عمله، والعمل الزائد وهو الوقت الذي يمضيه العامل في العمل زيادة على وقت العمل الضروري وفيه ينتج القيمة الزائدة أو فضل القيمة التي تعود إلى صاحب العمل مالك وسائل الإنتاج. من هنا فإن النظرية الماركسية على الرغم من التقارب الملاحظ بينها وبين بعض النظريات الليبرالية في ربط الأجور بالحد الأدنى الضروري اللازم لمعيشة العامل فإنها تختلف عنها في تفسير مستوى الأجور وفي تفسير النتائج المترتبة على ذلك.

تتعلق النظرية الماركسية الاقتصادية من أن التبادل (البيع والشراء) يتم بين سلع متساوية القيمة وأن الأجر هو قيمة السلعة التي يبيعها العامل إلى صاحب العمل وهو قوة عمله أو قدرته وأهليته للعمل. وهكذا فإن العامل لا يبيع الرأسمالي عمله بل يبيعه قدرته على العمل، أي قوة عمله، لأن العامل بذاته ليس سلعة قابلة للتبادل للأسباب التالية:

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

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

— إن عملية بيع العمل وشرائه تتناقض بالضرورة مع القوانين الاقتصادية الفاعلة في الاقتصاد الحر. فإذا عدّ العمل سلعة، يجب أن يدفع ثمنه كاملاً بحسب قوانين التبادل السلعي. وإذا حدث ذلك فلا يستطيع صاحب العمل الحصول على أية قيمة إضافية. وهذا يتناقض مع سعي الرأسمالي وراء الربح. لذلك ترى الماركسية أن ما يبيعه العامل هو قوة عمله التي تتحدد قيمتها وفقاً لقانون القيمة. وبذلك يكون الأجر شكلاً متحولاً لقيمة قوة العمل.

وتتحدد قيمة قوة العمل، كقيمة أية سلعة أخرى، بكمية العمل الاجتماعي اللازم لإنتاجها. ولما كانت قوة العمل سلعة ذات صفات خاصة وإنتاجها وتجديد إنتاجها مرتبطين بوجود الشخص الذي يحملها وحياته ويتحققان بإشباع حاجات العامل فإن قيمة قوة العمل هي قيمة جميع السلع والخدمات اللازمة لإشباع حاجات العامل من أجل معيشته وتجديد قوة عمله، ويكون أجر العامل معادلاً لثمن جميع السلع والخدمات اللازمة لتجديد قوة عمله، ويكون الأجر شكلاً متحولاً لقيمة قوة العمل.

وعلى الرغم من التشابه بين النظرية الماركسية في الأجور ونظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة فهما تختلفان فيما بينهما، فالأخيرة تقصر حاجات العامل على السلع المادية في حين تدخل النظرية الماركسية في حساب قيمة قوة العمل، في مكونات الأجر، العنصر التاريخي والأخلاقي، إذ يجب أن يتطور مستوى الأجور بما يتفق مع مستوى النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي. وقد عارض ماركس صراحة في كتابه «نقد برنامج غوته» قانون الأجور الحديدي الذي طرحه لاسال. فهو يرى أن قيمة قوة العمل ترتفع مع الزمن بسبب التقدم الاقتصادي وارتفاع المستوى الثقافي ومستوى الرفاه، وكذلك بسبب إدخال سلع استهلاكية جديدة، وبسبب تزايد شدة العمل ووتيرته نتيجة إدخال أساليب جديدة في تنظيم العمل، مما يجعل العامل مضطراً إلى صرف مجهود عضلي وذهني أكبر، وبالتالي حاجته إلى الراحة والاستجمام، وكل ذلك ينعكس زيادة في قيمة قوة العمل، وفي الأجر الذي يجب أن يكون معادلاً لها.



مفهوم نظام الاجور

تمثل كلا من الأجور والمرتبات تعويضاً نقدياً مباشراً يحصل عليه الفرد لقاء مساهمته التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها ، فهما متشابهان من حيث المضمون ويختلفان من حيث الاستخدام فالشائع في الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية و الإدارية، بحيث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين ، أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية و الإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معاً.

أ. **المرتب :-** هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً ويطلق عادة على التعويضات النقدية التي تدفع لشاغلي الأعمال الإدارية والمكتبية والذين يطلق عليهم عادة ذوي الياقات البيضاء ويسمون بالموظفين حيث تدفع تعويضاتهم على أساس الزمن . ويتكون نظام التعويضات من المرتب الأساسي والحوافز أو العلاوات أو أي مزايا أخرى .

والمرتب الأساسي : هو المرتب الذي يحصل عليه الفرد في الساعة أو الأسبوع أو الشهر نتيجة قيامه بالعمل ، أما الحوافز فهي : المكافآت التي تمنح للفرد إلى جانب أجره الأساسي وترتبط عادة بصورة مباشرة بالأداء .

أما المزايا فهي المكافآت التي يحصل عليها الفرد كنتيجة لتوظيفه ومركزه في المنظمة ، ومن أمثلة المزايا التأمين الصحي والإجازات المدفوعة والمعاشات .

ب. الأجر :-

الأجر *salaire* في اللغة هو الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين: معنى ديني يفيد الجزاء على العمل الصالح أو الثواب والمكافأة ومعنى اقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري أو بدلها مادياً كان أم غير مادي.

وكلمة الأجر وجمعها أجور تبدو دخيلة على اللغة العربية وتعود، على الأرجح، إلى أصل أكدي دخلت العربية عن طريق الأكديّة منذ العصر الجاهلي، وخضعت لأحكام العربية في الاشتقاق والتصريف، بدخولها القرآن الكريم في أكثر من موضع وآية.

و هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به ، وفقا للاتفاق الذي يتم بينهما ، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل ،

ويمكن تبويب الأجور في ثلاثة مكونات

١- الأجر النقدي :

يتكون من جزء ثابت يدفع بشكل دوري وجزء متحرك يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل ، وكذلك الاستقطاعات والتأمينات الاجتماعية والغياب والضرائب .

٢- المزايا العينية :

تتحمل المنشأة تكاليف مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين ، مثل تكاليف العرج ، والنقل من وإلى العمل، وملابس العمل .

٣- التأمينات الاجتماعية :

على توضيح بعض التشريعات العمالية أن يساهم رب العمل شهريا بنسبة كقسط للتأمينات الاجتماعية ويتولى العامل سداد الباقي .

ويمكن تناولها من جانبين اقتصاديين أحدهما واسع والآخر ضيق.

المعنى الواسع للأجور : تطلق الأجور على جميع أنواع وأشكال المكافأة التي يتحصل عليها العنصر البشري – بالتالي فهي تتضمن الأجر بالساعة ، بالأسبوع للعمال الصناعيين والمهائيا الشهرية للعمال الكتابيين والمشرفين والمهائيا مضافا إليها امتيازات ومكافآت أخرى للمديرين .

المعنى الضيق للأجور : تستخدم الأجور للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين .

١. أنواع الأجور :

١. الأجر الزمني:- ويحتسب من خلال وحدة الزمن.
٢. الأجر الإنتاجي:- و يحتسب من خلال الوحدات الإنتاجية.
٣. الأجر النقدي:- ويعبر عنه بما يستلمه من أجر نقدي ويعتمد ذلك على القوة الشرائية للوحدة النقدية .
٤. الأجر الأساسي:- ويقابله الأجر الإجمالي .
٥. الأجر الكلي:- ويقابله الأجر الصافي والفرق بينهما أنواع الاستقطاعات كالضرائب.
٦. الأجر الفردي:- ويقابله الأجر الجماعي ، ويرتبط ذلك بطريقة حساب الأجور ، فإذا كان إطارها الفرد فهو أجر فردي ، وإذا تجاوزته إلى جماعه فهو أجر جماعي.

٢. أشكال الأجور

يتقاضى العاملون أجورهم بأشكال مختلفة وتبعاً لطرق وأساليب متباينة تحددها الاتفاقيات أو عقود العمل، وغالباً ما يرغب كل من العمال وأصحاب العمل في اللجوء إلى شكل للأجور يلبي رغبتهم المشتركة. وتختلف رغبات الطرفين بحسب ظروف العمل وشروط السوق. إذ يميل العمال عادة إلى الحصول على أجر مضمون في حالة الركود الاقتصادي، ويرغبون بربط الأجر بالإنتاج في حالة الراج، وكذلك أرباب العمل. ولكن قد لا تتفق رغبات الطرفين دائماً وفي مختلف الظروف، وقد تدفع الأجور نقداً أو عينياً، أسبوعياً أو شهرياً. وقد دأب رجال الأعمال وعلماء الإدارة على السعي المتواصل إلى ابتكار أشكال للأجور تحقق أرباحاً أكبر لأصحاب العمل، وترفع في الوقت نفسه أجور العمل أيضاً. وحدثت تطورات مهمة على سوق العمل في كل الدول الصناعية المتقدمة حققت ضمانات أكبر للعاملين ما يزال عمال كثيرون يطمحون إلى تحقيقها في بلدان أوربة الشرقية والعالم الثالث.

تهدف المنظمات من جراء دراسة نظم الأجور و تحديد طرق دفعها الوصول إلي أسس عادلة وواضحة في مكافأة العاملين لقاء جهودهم ، باعتبارها محددات لكفاءة الأداء و استقرار العمل و إزالة كل أسباب النزاعات التي قد تنشأ بينهم و بين الإدارة .

و كي تتحقق نظم دفع الأجور المتوخاة منها يجب ان تتوفر فيها بعض المتطلبات الأولية ، و أهم هذه المتطلبات :

- (١) يجب ان يقابل الأجر أهمية العمل الذي يؤديه الفرد و شروط هذا الأداء .
 - (٢) يجب ان تحقق طريقة الدفع درجة مقبولة من رضا الأفراد ليزداد شعورهم بالرغبة في الأداء و الاستمرار فيها .
 - (٣) يجب ان تكون نظم سهلة و مفهومة ، من قبل كافة العاملين .
- و بصورة عامة ، هناك نظامان رئيسيان مستخدمان لدفع الأجور ، الدفع علي أساس الزمن ، و الدفع علي أساس الإنتاج .

وتتخذ الأجور في الوقت الراهن أحد الأشكال الثلاثة التالية.

١- أجر الوقت .

يُعد أجر الوقت أفضل تعبير عن ثمن العمل أو عن قيمة قوة العمل إذ يضع العامل نفسه بتصريف رب العمل للقيام بأعمال محددة في مدة زمنية معينة (وقت العمل) لقاء أجر محدد، ويتم تحديد أجر ساعة العمل، ثم يحسب أجر العامل بقدر الوقت المتفق على بقائه في العمل، وهذا الأسلوب يلائم أصحاب العمل من عدة نواح، فهو يمكّنهم من التحكم بالوقت الذي يدفعون مقابل أجره بحسب حاجتهم، كما يمكّنهم من إطالة يوم العمل إذا أرادوا، وقد يرغب العمال في الحصول على دخل أعلى فيضطرون إلى العمل ساعات أكثر. وغالباً ما يتم تحديد سعر متدن لساعات العمل العادية، وسعر أعلى لوقت العمل الإضافي. وقد لجأ المشرّع السوري إلى تحديد الأجور على أساس عدد ساعات عمل يومية محددة، ألزم بعدها أصحاب الأعمال دفع أجور زائدة مقابل ساعات العمل الإضافية، قد تصل إلى ضعف الأجور العادية.

كما يجب العمل على حماية قوة العمل من الاستنفاد السريع، عن طريق وضع حداً أعلى لعدد ساعات العمل الإضافي اليومية التي يجوز تشغيل العامل فيها. ويسمح هذا الشكل من الأجر بتحقيق التكيف مع مقتضيات الإنتاج وظروف السوق، إذ يتمكن صاحب العمل من تقليص ساعات العمل عند الضرورة بما يتلاءم مع الحاجة إلى الإنتاج ويخفض أعباء مؤسسته في أوقات الركود.

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

و يعتبر نظام الأجر الزمني ملائماً أكثر من غيره في الحالات التالية :

- (١) عندما يتعذر أو يصعب تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد علي حدة ، و بالتالي يتعذر إيجاد العلاقة بين جهد الفرد و ناتج أدائه .
- (٢) عندما تكون لاعتبارات الجودة أهمية أكبر من اعتبارات الكمية ، أي عندما تكون نوعية الإنتاج أهم بكثير من حجمه .
- (٣) عندما يكون العمل غير منتظم باستمرارياً لأسباب لا علاقة للعاملين بها .

و هذا و تحقق الأجور الزمنية المزايا التالية :

- (١) تضمن للعاملين دخلاً محدداً و معروفاً يمكن ان يكون أساساً لأسلوب حياته و تصرفاته .
 - (٢) سهولة احتساب و فهم و استخدام مثل هذه الطريقة سواء من قبل الإدارة ، أم من قبل الأفراد .
- و بالرغم من المزايا المذكورة ، فان هذه الطريقة لا تخلو من بعض العيوب ، و أهم هذه العيوب ان نظام الأجر الزمني يعجز ان يكون حافزاً للأفراد نحو المزيد من بذل الجهد ، لأنه لا يميز بين جهود الأفراد ، و فضلاً عن ذلك يصاحب هذا النظام صعوبة توزيع نفقات العمل البشري علي تكلفة المنتجات من السلع و الخدمات .

و في السنوات الأخيرة عمدت بعض المنظمات إلي تطوير نظام الأجر الزمني كمحاولة لتلافي الانتقادات الموجهة إليه و قد تركز هذا التطوير علي فكرة ربط الأجر بصورة غير مباشرة بكمية الإنتاج .

٢- أجر القطعة .

لاحظ أصحاب العمل وعلماء الإدارة أن أجر الوقت لا يعطي العامل أي حافز لزيادة وتيرة العمل وزيادة الإنتاجية، وغالباً ما يحتاج صاحب العمل إلى تطبيق نظام دقيق للرقابة من أجل تحقيق هذا الهدف، مما يزيد في أعبائه المالية لضمان الاستغلال الكامل لوقت العمل. لهذا أدخل أسلوب جديد لحساب الأجر وهو أجر القطعة. وفي مرحلة معينة حل أسلوب أجر القطعة محل أجر الوقت، أما اليوم فقد تمت العودة إلى التوسع في أسلوب أجر الوقت لأن إدخال التقنيات العصرية والآلات ذاتية الحركة جعل وتيرة العمل وشدته محددتين مسبقاً بمتطلبات الآلة وليس بالعامل نفسه.

ولهذا الأسلوب الذي يتحدد به الأجر على أساس عدد القطع التي ينتجها العامل أو على عدد المراحل التي تقوم بها عملية إنتاج السلعة **مزايا متعددة منها:**

— يخفف من شعور العامل بأن صاحب العمل يستغله، إذ يبدو العامل كأنه يتقاضى دخلاً مرتبباً ارتباطاً مباشراً بكمية الإنتاج والعمل الذي يقوم به.

— يساعد في زيادة وتيرة العمل والاستخدام المجدي لوقت العمل. فالعامل يسعى إلى الحصول على أجر أكبر، ولهذا فإنه يعمل بكل قدرته لزيادة عدد القطع المنتجة، ويحقق بذلك نفعاً له (زيادة الأجر)، ولصاحب العمل (زيادة الإنتاج وزيادة الأرباح) وكذلك للاقتصاد الوطني (زيادة إنتاجية العمل ورقم الإنتاج).

— يساعد في تخفيض العمل غير الإنتاجي (المراقبة) لمصلحة زيادة الأعمال المنتجة، ويسهل عملية ربط الأجر بالإنتاج فيحقق عدالة أكبر في توزيع الأجور بين العاملين.

بالرغم من ان طريقة الدفع علي أساس الإنتاج تعتبر من أقدم النظم لدفع الأجور فأنها مازالت تحظى باهتمام كبير من قبل الإداريين و

الباحثين لصلتها المباشرة بإنتاجية الفرد ، و أساس هذه النظم يقوم علي ربط مقدار الدخل الذي يحصل عليه الفرد مع كمية الإنتاج أو كمية الأداء التي يحققها ، و بذلك فان الفرد يشترك في الحصول علي جزء من ناتج أدائه فإذا زادت كمية الإنتاج يزداد عائد الفرد من الأجر ، و العكس فانه يتحمل العبء بانخفاض أجرة إذا انخفضت إنتاجيته .

تستخدم نظم الدفع علي أساس الإنتاج في معظم المنشآت الصناعية حيث يكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد السلع (أو عدد العمليات) في معدل اجر السلعة الواحدة (أو العملية الواحدة) و مما يجدر الإشارة إليه ان معدل اجر السلعة الواحدة أو العملية الواحدة يختلف باختلاف طبيعة و ظروف العمل ، و غالبا ما يتم تحديد هذا المعدل في ضوء نتائج دراسات الزمن اللازم لانجاز السلعة الواحدة أو العملية الواحدة ، يمكن استخدام طريقة الأجر علي أساس القطعة (أي علي أساس الإنتاج) بفاعلية كبيرة إذا كان من السهل إيجاد العلاقة المباشرة بين جهد الفرد و ناتج أدائه ، أي عندما يمكن تحديد إنتاجية الفرد الخاصة به ، و عندما لا يكون هناك مشكلة في قياس تلك الإنتاجية ، كما وتعتبر هذه النظم أفضل من نظم الأجور الزمنية فيما إذا كانت كمية الإنتاج تحظى باعتبارات اكبر من اعتبارات النوعية ، و أيضا عندما يصعب وضع معايير رقابية فعالة علي أداء الأفراد ، حيث يمكن تحقيق الرقابة الذاتية بشكل أفضل .

تحقق نظم الأجور علي أساس الإنتاج مزايا لكل من العامل و المنظمة ، فبالنسبة للعامل يجد في هذه النظم وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته وحثه علي الخلق و الإبداع في إيجاد أفضل السبل و الوسائل التي من شأنها ان ترفع من مستوى أدائه و شعوره بعدالة أجره لأنه يعكس الجهد الذي بذله ، أما بالنسبة للمنظمة فيمكن ان تكون نظم الأجور علي أساس الإنتاج أفضل وسيلة لزيادة الكفاءة الإنتاجية و تخفيض مستوى التكلفة و التوفير في جهود الإدارة ، إذ تنتقل مسئولية العمل و الإنتاج إلي الأفراد الذين يرغبون في الحصول علي أجور مرتفعة ، كما و تقدم هذه النظم التسهيلات كبيرة للإدارة في احتسابها لتكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج ، حيث ان الأجور في مثل هذه الحالة تعتبر كليا نفقات متغيرة يتم تحميلها مباشرة علي تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج .

أما عيوب هذه النظم فتكمن في :

١. تقلل هذه النظم من فاعلية الإدارة في التفكير بإيجاد الوسائل الفعالة للرفع من معدلات الكفاءة الإنتاجية ، اعتقاداً منها ان الكفاءة يمكن ان تصل إلي معدلات مرتفعة بصورة تلقائية علي أساس ربط الأجر بالإنتاج .

٢. قد يؤدي استخدام نظم الأجور علي أساس الإنتاج إلي زيادة الهدر في الموارد و تشغيل الآلات و التجهيزات بأكثر من طاقاتها ، و ذلك نتيجة توجه الأفراد لزيادة حجم الإنتاج بشتى السلب و الوسائل ، دون أي اعتبار لجودته ، بقصد الحصول علي أجور مرتفعة .

٣. قد تعمل هذه النظم بصورة عكسية بالنسبة لشعور الأفراد بالرضا ، و ذلك عندما تكون وسائل العمل قديمة و منخفضة الإنتاجية الأمر الذي يؤدي إلي انخفاض مستوى أداء الأفراد لأسباب خارجة عن إرادتهم .

٤. ان المغالاة في استخدام نظم الأجور علي أساس الإنتاج باعتبارها وسيلة لحث الأفراد علي زيادة إنتاجيتهم قد يكون خاطئاً مما يؤدي إلي نتائج غير مرغوب فيها ، فلقد دلت التجربة ان الأجر ليس هو الحافز الوحيد لزيادة الإنتاجية ، و إذا اعتبر كذلك فلا بد من توفر شرطين أساسيين فيه هما :

- أ- وجود رغبة لدي الفرد في تحسين مستوى دخله .
- ب- وجود مقاييس تضمن بدقة ربط مستوى الأداء بمعدل الأجر .

و هكذا فان جوهر نظم الأجور التي تدفع علي أساس كمية الإنتاج ، يمثل في مقدرة هذه النظم علي الربط بين عائد الفرد مع مقدار الإنتاج الذي يحققه ، و يعتبر مثل هذا الربط أساساً في التخطيط للأجور التشجيعية و التي هي عبارة عن التطبيق العملي لتلك النظم ، و هذا ما يقودنا للحديث عن مفهوم الأجور التشجيعية و التي تستخدم اليوم علي نطاق واسع و بطرق دفع متعددة ، حيث يمكن تطبيقها علي العاملين كأفراد و كجماعات .

يحفز هذا الأسلوب العاملين علي زيادة الإنتاج ، كما يؤدي إلي تحقيق وفورات بسبب اقتصاديات الحجم و تحميل التكاليف الثابتة علي عدد اكبر من الوحدات المنتجة .

٣- أجر الحوافز .

على الرغم من مزايا أجر القطعة، فإن تدخل السلطات العامة وكذلك موقف النقابات من ضرورة تحديد أجر مضمون أو حد أدنى من الأجر للعاملين، قاد رجال الأعمال وعلماء الإدارة إلى استنباط شكل آخر من أشكال الأجور وهو أجر الحوافز، الذي يتلافى المساوىء التي تنجم عن أجر الوقت أو أجر القطعة. إن أجر الحوافز شكل معدل من أجر الوقت أو أجر القطعة يؤدي في الوقت نفسه إلى زيادة الإنتاج وتحسين أجور العمل، إضافة إلى زيادة أرباح أصحاب العمل وزيادة مرونة العمل في مؤسساتهم. والقواسم المشتركة بين أجر الحوافز، بمختلف أساليبه، والأنظمة المعمول بها، على تنوعها، تكمن في أنها تنطلق من تحديد معدل أداء متوسط للعمال، ومن تحديد أجر أساسي للعمل (بحسب الوقت أو بحسب القطعة)، فيبدو نظام المكافأة بمنزلة أجر إضافي عن الإنتاج الذي يتجاوز معدل الأداء المتوسط المحدد.

ولابد من الإشارة إلى أنه مهما يكن أسلوب الحفز المتبع فإن حساب مكافأة العامل الذي يتجاوز حد الأداء يضمن أن تكون زيادة الأجر التي يحصل عليها العامل أقل من زيادة الإنتاج التي يحققها. فيبقى للمؤسسة فائض من الإنتاج الزائد الذي يحققه العامل.

يقوم أسلوب أجر الحوافز على أساس تحديد أجر ثابت مع تقديم مكافآت (حوافز إنتاجية) تكون مرتبطة دائماً بتحسين الأداء والمردود. وأسلوب أجر الحوافز يشتمل على عدد من الأنظمة، تختلف فيما بينها في طريقة الحفز مع حفاظها على الجوهر ذاته ومنها:

أ- مشاركة العمال مباشرة في النتائج المالية للمؤسسة:

وتتخذ هذه المشاركة أشكالاً مختلفة أولها الأجور النسبية أو ما يسمى بنظام شولر Schuller الذي يقوم على أساس إعطاء العاملين في المؤسسة مكافآت إضافية بنسبة ثابتة من رقم أعمال المؤسسة. وهكذا يصبح العمال معنيين عناية مباشرة بتقديم المؤسسة وزيادة الإنتاج لأنهم يشاركون باقتسام النتائج. وثانيها المشاركة بالأسهم، أي يمنح العمال حق الاكتتاب بما يسمى أسهم العمل action de travail فيصبح العمال شركاء في ملكية رأس المال، ويحصلون، إضافة إلى أجورهم، على عوائد من أسهمهم تتناسب مع نتائج عمل المؤسسة كما يشاركون في إدارة المؤسسة عن طريق إسهامهم في الهيئة العامة للمساهمين، وثالث أشكال المشاركة المساهمة العمالية copartnership وهو أسلوب مطبق في إنكلترا، ويكون فيه العمال

مشاركين في أرباح الشركات مع حقهم في تحويل حصتهم من الأرباح إلى أسهم أو تقاضيها نقداً.

ب- نظام مكافأة الإنتاجية:

يحصل العمال في هذا النظام على زيادة في أجورهم إضافة لقاء تحسين الإنتاجية من دون أن يؤدي ذلك إلى مشاركتهم في رأس المال.

وهناك أنظمة مبتكرة كثيرة تهدف إلى توفير الشروط التي تجعل العمال يبذلون جهداً أكبر لزيادة الإنتاج وتحسين فعالية الموارد المتاحة للمؤسسة مثل نظام تايلور ونظام روفان وغيرهما، ومثل هذه الأساليب تحقق ربحاً إضافياً للمؤسسة وتقود في الوقت نفسه إلى زيادة أجور العمال وتحسين أوضاعهم كما تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية مما ينعكس إيجابياً على النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي.

و تستخدم المنظمات عدة أساليب لتحفيز الأفراد العاملين علي زيادة الإنتاجية منها :

أ- أسلوب فردريك تايلور : و بموجبه يتم تحديد مستوى قياس للإنتاج علي أساس دراسة الحركة و الوقت ، و قبل الوصول إلي هذا المستوى أو تجاوزه تقاضي أجرا عن كل وحدة منتجة ، و لا يضمن هذا الأسلوب حداً ادني من الأجر .

ب- طريقة هالمي : و بموجبها يتم تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين و يتقاضى العامل اجر الوقت الذي استغرقه في العمل مضافاً إليه اجر جزء من الوقت الذي وفره ، أي ان :

الأجر المستحق للعامل = اجر الساعة (الوقت المستنفذ + نسبة مئوية من الوقت المقتصد)

تجمع هذه الطريقة بين الأجر الزمني و اجر القطعة و تحفز الفرد العامل علي الاقتصاد في الوقت ، و هي تضمن حدي ادني من الأجور يتمثل باجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل .

ج- طريقة روان : يتم بموجبها تحديد زمن معياري لإنهاء العمل فإذا لم ينجز العمل في الوقت المعياري استحق العامل أجر العادي دون الحسم ، أما إذا بلغه في وقت أقل من المعياري فإنه يستحق علاوة إضافية تمثل جزء من أجر الوقت المقصد به بالإضافة إلي أجر الوقت المستنفذ في العمل ، أي ان :

الوقت المحدد - الوقت المستنفذ

الوقت المحدد للعمل
أجرة الوقت المستحق

الأجر المستحق = أجر الساعة X الوقت المستنفذ + X

يعاب علي هذه الطريقة كونها معقدة و صعبة الاحتساب و الفهم من قبل العاميين .

د- طريقة ميريك : يحدد بموجبها مستويين للإنتاج القياسي و مستوي أقل من القياس (٨٣ % منه) و من يبلغ الإنتاج القياسي يستحق الأجر زائداً مكافأة .

هـ- طريقة جانت : وتستعمل نسبة متدرجة للعلاوة بعد مستوى معياري للإنتاج ، و يستحق الفرد العامل العلاوة إذا حقق المستوى المعياري أو تجاوزه ، و يعتمد حجم العلاوة علي نسبة تجاوز المعياري .

و- طريقة امرسون : و تستخدم تدرج الكفاءة مع اخذ عامل الوقت و المستوى المعياري .



أهمية نظام الأجور .

الأجور ذات أهمية سوء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة فعلى مستوى الفرد 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 الشركة التي يعمل بها أو وسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

وتحظى الأجور بأهمية كبيرة من عدة أطراف في المجتمع حيث يمثل الأجر أو المرتب للفرد المصدر الرئيسي للدخل ، وهناك أيضا مجموعة كبيرة من الأفراد تعتبر الأجر هو المصدر الأساسي للدخل وهم من يطلق عليهم مصطلح "نوي الدخل المحدود".

وهناك الشركات أو المنشآت الهادفة للربح ويمثل الأجر لها عنصرا أساسيا من عناصر التكلفة و بالتالي فهي تسعى لإبقائه على ما هو دون زيادة لأنه بزيادته سيؤثر سلبا على إرباح الشركة لزيادة التكاليف ، ومن المهتمين أيضا بالرواتب و الأجور الدولة فهو يشكل جزءا كبيرا من مجموع النفقات و أي زيادة في النفقات من الضروري أن تواجه من خلال الزيادة الارادات أما على مستوى الشركة فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية؛

- الاجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- وسيلة الشركة للإبقاء على الكفاءات العاملة حاليا بها .
- هو المقابل العادل للعمل والوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

أما على مستوى الفرد والمجتمع فالأجور تأثير هام على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع فالأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعاملين والتي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع ومن ناحية أخرى نجد أن زيادة الأجور قد تسبب ارتفاع الأسعار وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة لهؤلاء الأفراد الذين لا يحافظون على دخولهم جنبا 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 . وعموما إذا ما أمكن زيادة الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار ، فإن هذا يساهم في النمو الاقتصادي للدولة.

تلعب قياسات الأجور دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف العامة لمنظمات الأعمال ، فتكوين قوة عمل قادرة على الأداء و رغبة فيه لا يقتصر

علي تخطيط و اختيار و إعداد و تدريب الأفراد فحسب ، و إنما أيضا علي مقدار العائد الذي يحصل عليه العاملون مقابل ما يقدمونه من جهد للمنظمة ، و المبدأ الأساسي الذي ينبغي ان تقوم عليه خطة الأجور هو التوازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من ناتج أداء العاملين علي شكل سلع و خدمات مع ما تدفعه لهم من عوائد مادية علي شكل أجور و مكافآت و خدمات و مزايا أخرى .

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

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

كل تلك العبارات و غيرها تشير إلي ضرورة و غيرها تشير إلي ضرورة تخطيط الأجور في المنظمات و ذلك لان مثل هذا التخطيط يحقق الفوائد التالية :

(١) تحقيق العدالة النسبية بين الأفراد ، و ذلك إذا كانت سياسات الأجور تقوم علي أساس ربط العائد المادي للأفراد مع كمية الجهود المبذولة من قبلهم و ظروف و أهمية الأعمال التي يقومون بتأديتها .

(٢) تساهم عملية تخطيط الأجور في زيادة مستوى إنتاجية العمل ، و ذلك لان مثل هذا التخطيط يعتمد علي ربط الأجر بالإنتاجية .

(٣) يساهم تخطيط الأجور في تحقيق عنصر الرضا النفسي للأفراد و زيادة ولائهم للمنظمة ، باعتبار ان الأجور و غيرها من المزايا المادية ليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط ، و إنما يمتد دورها لتعطي الفرد الشعور بالأمن و التقدير و الاحترام ، و لترمز إلي العرفان بأهميته .



خصائص النظام السليم للأجور .

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

١- العدالة .

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

أ-العدالة الخارجية .

وهي عدالة مع الأجور التي تمنحها منظمات أخرى لنفس الوظيفة .

ب- العدالة الداخلية .

هي العدالة في ذات الوظيفة و بين الوظائف المختلفة ضمن المنظمة فيجب أن يكون مبلغ الراتب عادلا في مكافأة المؤهلات و الخبرة الضرورية لإشغال الوظيفة فالنظام السليم يجعل اجر معاون المحاسب مثلا مناسباً في المؤهلات و الجهد الذي تطلبه الوظيفة ومع الوظائف الأخرى التي تتطلب جهد مناظر .

ج- القيمة المكافئة .

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

٢- الوضوح .

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

٣- الشفافية.

أي أن يكون النظام مكشوف وليس سري وغالبا ما تستخدم السرية للتعطيم على التحيز الفاضح فقد تدفع المنظمة أجور أو مزايا أو مخصصات عالية جدا لو عرف الآخرين بها تؤدي إلى شكاي فتبقى عليها سرية وبالتالي حيثما يكون هذا النظام سري وغير شفاف فالاحتمال أنه ناتج عن هذا التمييز رغم انه يمكن أن يكون التمييز متعمدا ومقبول كما يحصل عندما تدفع المنظمة مكافئات للتخصصات النادرة التي تحتاجها .

٤- الاستقرار والتبات .

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

٥- الارتباط بالأداء الفعلي للفرد .

الأجر والتعويض السليم من وجهة نظر الإدارة والموظف نفسه ، هو اجر يعوض الفرد عن الأداء الفعلي الذي يقدمه فالإدارة التي تدفع

مكافئة بغض النظر إلي أداء الفرد تخسر ،كما أن الموظف الذي يستلم مكافئة لا يستحقها يستهدين بها وبكل نظام المكافئات .هذا المبدأ بسيط في ظاهره لكن ألا أن تحقيقه صعب وهناك عدة وسائل لتحقيق هذا الارتباط أهمها :

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

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

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



مستلزمات إعداد نظام الأجور

تحتاج سياسة إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة مستلزمات نلخصها بثلاثة مجاميع هي:

١- السياسات الإدارية الضرورية لإعداد نظام الأجور ..

تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف سياسات المنظمة بالنسبة للقضايا التالية ويمكنها ان تطالب الإدارة العليا بوضعها شاذا لم تكن قد حددتها بوعي وبشكل رسمي وهذه السياسات ثلاثة مجاميع حول مستوى الجور عموما ،المزايا المقدمة ،التميز المتعمد.

أ- سياسة المنظمة حول مستوى الأجر مقارنة بالمنافسين .

تقرر أن تكون أجورها اعلي أو موازية أو اذني من الأجور التي يدفعها المنافسون ،والمنظمات تحدد هذه السياسة في ضوء إستراتيجيتها من حيث المكانة التي تريد إشغالها في قطاعها والميزة التي تريد التركيز عليها .

ب- سياسة وقرار المنظمة حول المزايا والخدمات المقدمة .

تحتاج قررت التوسع في تقديم المزايا والخدمات عليها سياسات حول مجموع المزايا العينية وهذه المزايا تمثل تكاليف تضاف إلى الأجور وإذا أن تحدد صراحة مع تقدير كافتها ليتم مراعاها في تحديد الأجور .

ج- سياسة المنظمة حول التميز أو التحيز المعتمد .

تحتاج المنظمة تحديد سياسة حول عدالة المعاملة عموما والتمييز المعتمد فهذا التميز يمكن أن يكون في :

· فئة وظيفية فقد تقرر المنظمة التحيز لفئة وظيفية معينة فيكون مستوي أجورها أعلى منه لمجموع العاملين.

· درجات وظيفية معينة فقد تقرر منظمة ما أن تعتمد سياسة تحديد رواتب الدرجات الأدنى واطئة ودرجات الوظيفة المتقدمة عالية ثم تمنح أجور متصاعدة للسنوات والدرجات الوظيفية المتتالية وهي تصلح لمنظمة تريد استقطاب عاملين مستعدين للبقاء فيها لسنوات طويلة .

· وظائف محددة خاصة إذا كانت نادرة ولهذه السياسة عدة مشاكل .

٢-العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجور

هناك عدة عوامل تؤثر في مستوى الأجور ويجب مراعاتها:]

أ-القوانين والتشريعات السائدة .

تكاد لا توجد الآن دولة في العالم ليس لها قوانين تنظم الأجور وهذه القوانين ملزمة لكل المنظمات الخاضعة لقوانين العمل وهذه القوانين تحدد الحد الأدنى للأجر الذي تنص عليه هذه التشريعات .

ب- تكاليف المعيشة .

المطلوب أن يحدد الأجر وخاصة لفئات الأجور الدنيا بحيث يوفر دخلا كافي لتلبية احتياجاتها المعيشية والمشكلة تكون أكثر تعقيد لمنظمات لها فروع في مناطق مختلفة ذات تكاليف معيشة متباينة وتعالج المشكلة أما باعتماد انظمه أجور مختلفة نظاما لكل دولة أو اعتمد نظام واحد ومنح مخصصات لمن يعمل في دولة ذات تكاليف معيشة عالية .

ج- جماعات الضغط والمساومة الجماعية (النقابات) .

يمكن أن نمارس هذه الجماعات ضغط يؤثر في مستوى وهيكل الأجور .

د- سوق العمل وحالة الاقتصاد .

الوضع الاقتصادي عاملا مهم يؤثر على مستوى الأجور ومعدل دوران الأجور التي تدفعها المنظمات المناظرة والمنافسة ففي الكساد يتردد العامل الذي يشعر بعدم الرضا عن ترك العمل خوفا من عدم إيجاد عمل .

وقدرة المنظمة على دفع الأجر يمكن أن نعتبر هذا العامل إضافي ويعكس الوضع المالي للمنظمة ومشاكلها .

و- عوامل غير عقلانية .

مازلت من غير الممكن إخضاع نظام الأجور كليا لعوامل عقلانية ،فمهما حاولت المنظمة يبدو أن عوامل غير عقلانية تؤثر فيها وهذه العوامل منها التحيز الذي يحصل دون وعي وكذلك التقليد واستمرار ممارسات قديمة .

٣- المستلزمات الفنية الضرورية لإعداد نظام الأجور

وهي ضرورية لتصميم النظام وتتحصر في :

أ- تصنيف الوظائف إلى مجاميع وهي خطوة أساسية لإعداد النظام وهناك عدة تصنيفات قد تكون مطلوبة أولها تصنيف الوظائف إلى فئات رئيسية إذا كانت الوظائف تختلف جذريا، كأن تصنف إلى وظائف إدارية وعمالية كما تحتاج تصنيفها إلى درجات، وقد تحتاج إلى ترتيب الوظائف ضمن الفئة الواحدة إلى أمامية وخلفية ويتحدد التصنيف المطلوب حسب نشاط المنظمة وحاجتها إلى فئات وظيفية مختلفة وكذلك عدد الوظائف والعاملين فيها .

ب- عدد الدرجات الأجر .

ويختلف هذا باختلاف حجم المنظمة ومجموع الوظائف في قائمة الوظائف

ج- قائمة بالعناصر الأساسية لنجاح المنظمة .

وهذه العناصر قد تكون المهارة، المجهود الفكري والبدني والمسؤولية وظروف العمل،.... وحسب طبيعة المنظمة .



تقويم الوظائف .

تتناول هذه الفقرة موضوعين مترابطين هما تقييم الوظائف و أنظمة دفع الأجور ، و في مناقشة هذين الموضوعين تحاول الفقرة الإجابة علي التساؤلات الآتية :

- كيف تحدد أنظمة دفع الأجور في المنظمة ؟
- كيف تقويم الوظائف في المنظمة ؟
- كيف يتم الربط بين تقييم الوظائف و أنظمة دفع الأجور ؟
- فيما يأتي شرح موجز و مركز للفقرتين :

تقييم الوظائف : Job Evaluation

يتطلب تحديد ما يتقاضاه الفرد العامل في المنظمة من أجور و ميزات مالية أخرى تطبيق سياسة موضوعية تعتمد أساساً علي تطبيق ما يسمى بنظام تقييم الوظائف ، يستهدف النظام تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى اعتماداً علي ما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل و بما يكفل دفع التعويض أو الأجر المناسب للوظيفة ، أي إعطاء الوظيفة قيمة مقارنة بمثيلاتها من الأعمال أو الوظائف الأخرى .

يبدأ نظام تقييم الوظيفة بمرحلة تحليل الوظائف و التي بموجبها يتم تحديد وصف خاص بالوظيفة من حيث المسؤوليات و الواجبات و المهام ، و وصف خاص بمن يشغلها من حيث المؤهلات (المهارات و القدرات و المعارف) المطلوبة ، و بانتهاء مرحلة التحليل تبدأ المرحلة الثانية و المسماة بتقييم الوظائف ، و تسمى أيضا بعملية التقويم و هي الأصح لأنها ترتبط بإعطاء القيمة للوظيفة .

ويقصد بتقويم الوظائف تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى ، أي تحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة ، فالمقصود هنا دراسة الوظائف و الأعمال و وضع مستويات مالية لها و ليس تحديد واجباتها و مسؤولياتها ، و يفضل ان تتولى ذلك لجنة تضم ممثلين من جميع الإدارات ، كما يتم الاستعانة بخبرات من خارج المنظمة .

و تسعى إدارة الموارد البشرية من وراء القيام بتقويم الوظائف تحقيق الآتي :

١. العدالة في الأجور و الرواتب عن طريق وضع أسس ثابتة لتحديدها في ضوء نوع المسؤوليات و الواجبات التي تتطلبها كل وظيفة .
٢. المساواة في تحديد الرواتب و الأجور للوظائف المتماثلة في الواجبات و المسؤوليات .
٣. تحقيق الكفاية للعاملين عن طريق تحقيق التوازن بين كمية الأجر أو الراتب الذي يستلمه الفرد و الالتزامات الضرورية التي يواجهها في حياته اليومية .

و بسبب الطبيعة المختلفة للوظائف فيفضل عند بدء عملية التقويم توزيع الوظائف إلى مجموعات متشابهة Common Group و إجراء التقويم علي أساس المجموعة ، إذ من الصعب جداً وضع تصنيف معياري لكل الوظائف ، هذا يعني بان وظائف الإنتاج و العمل اليدوي و المبيعات و الأعمال الإدارية يتم تقويمها بشكل منفصل عن بعضها ثم معاملة المجموعات المتشابهة بشكل منفصل مما يسمح بتحديد الأجر أو الرتب ضمن الفئات .

و تعتمد الكثير من الأساليب في تقويم الوظائف اخترنا منها لشيوعتها الطرائق أو الأساليب التالية :

١. الأساليب غير الكمية و تتضمن :

أ- طريقة الرتب **Ranking** :و بموجبها يتم تقسيم أو ترتيب الوظائف تنازلياً و حسب الأهمية ، و تصلح هذه الطريقة للمنظمات الصغيرة ذات العدد القليل من الوظائف ، إذ يجري ترتيب الوظائف علي مستوى الوحدات ثم الأقسام ثم الإدارات في المنظمة ككل .

ب- طريقة التصنيف أو التدرج **Grading** ، و بموجبها يتم تصنيف الوظائف في مجموعات تمثل كل منها درجة معينة (درجة أولى ، ثانية ، الخ) أو فئة محددة تشترك في واجبات و مسؤوليات متشابهة أو متقاربة (وظائف فنية ، وظائف إدارية ، وظائف استشارية) ووفقاً لهذه الطريقة يتم البدء بإيجاد الوظائف التي تتشابه في واجباتها و مسؤولياتها و يتم وضعها في درجة أو فئة و تنتهي الطريقة بسلسلة من الدرجات أو الفئات ، تمثل كل مجموعة صفات جوهرية للعمل الذي يقوم بأدائه الفرد العامل (المهارة مثلاً) و تتطلب هذه الطريقة تحليل جميع الواجبات و المسؤوليات ، ثم تحدد الدرجة التي تنتمي لها كل وظيفة من الوظائف المحددة ، و أخيراً يتم تحديد القيمة المالية لكل درجة .

٢. الطرق الكمية :

تتضمن هذه المجموعة الطرائق الآتية :

أ- طريقة النقاط :

و فيها تحدد عوامل معينة و تعطي لكل عامل أهمية معينة (عدد من النقط) و بجمع هذه النقط يتم تحديد أهمية الوظيفة ، أي ان عملية تجزئة الوظيفة إلي عوامل تعد نقطة البداية لهذه الطريقة ، و كلما كان عدد النقاط التي تحصل عليها الوظيفة اعلي كلما كان الأجر أو الراتب المحدد لها اعلي ، و غالباً ما يتم تقنيت الوظيفة إلي عواملها الجوهرية Critical Factors (عبء العمل ، العلاقات ، الاتصالات ، الاتصالات ، الخ) و تقدر قيمة كل عامل منها بعدد محدد من النقاط ثم اتخاذ مجموع النقاط أساس لتحديد قيمة الوظيفة النسبية ، و من العوامل الجوهرية الشائعة إضافة إلي ما سبق ذكره المسؤولية و الجهد البدني و المجهود الذهني و المهارة و ظروف العمل و تتطلب الطريقة اتباع الخطوات الآتية :

(١) تقسيم الأعمال المراد تقويمها إلي مجموعات وظيفية متشابهة بعد القيام بعملية تحليل الوظائف .
 (٢) تحديد المعايير أو العوامل التي تتم عملية التقييم علي أساسها و التي تختلف باختلاف طبيعة و نوع العمل ، و يتم تعريف كل عامل منها بدقة ، ثم إعطاء قيمة رقمية لكل عامل حسب أهميته بعد ان يقسم إلي جزئيات تعطي قيم يتم تجميعها و توصيفها مع كشوفات توصف الوظائف لمعرفة أهميتها . تمتاز هذه الطريقة بالموضوعية كونها تقوم علي أساس التحليل و التقنيت للوظائف إلي جزئيات تعطي قيم تحول إلي قيمة نقدية ، و يؤخذ عليها حاجتها إلي الوقت و صعوبتها في مجالات عديدة ، إذ من الصعب تقنيت الوظيفة إلي جزئيات و خاصة بالنسبة للوظائف الخدمية .

ب- طريقة مقارنة العوامل :

تهدف هذه الطريقة إلي وضع علاقات نسبية بين الوظائف المختلفة و يتم انجازها في ضوء المراحل الآتية :

(١) اختيار عدد من الوظائف الأساسية و المتمثلة لوظائف المنظمة بعد ان يتم تعريفها بشكل جيد (فنية / علمية / إدارية / إشرافية / الخ) .

(٢) تحديد العوامل التي سيتم تقويمها داخل كل وظيفة و التي تشمل المهارة و المسؤولية و الجهد الذهني و البدني و ظروف العمل .

(٣) ترتيب الوظائف وفقاً للعوامل في (٢) تبعاً لأهمية كل عامل بالنسبة لكل وظيفة .

٤) توزيع الأجر الذي يعطي لكل وظيفة العوامل الأساسية ، و غالباً ما يسترشد بما متبع في المنظمات الأخرى .

تمتاز هذه الطريقة بكونها تجمع بين طريقة الترتيب و ذلك بترتيبها للوظائف تحت كل عامل من عوامل التقييم ، و طريقة النقط بتفقيتها للوظيفة إلي العوامل المكونة لها و إجراء تقدير كمي لكل عامل علي حده و اعتماد قيم العوامل مجتمعة لتحديد الأهمية النسبية للوظيفة ككل ، و يؤخذ عليها نفس سلبيات الطريقتين السابقتين .

و بالرغم من اقتراح البعض من كتاب إدارة الموارد البشرية إلي استخدام أكثر من طريقة في التقييم و في ان واحد مبررين ذلك بان استخدام أكثر من معيار أو طريقة و مقارنة نتائجها و تحديد مدى التقارب يدل علي موضوعية عملية التقييم ، إلا ان اختيار طريقة التقييم يجب ان يتم في ضوء المحددات الآتية :

- ١) المتطلبات و الاعتبارات القانونية و الاجتماعية تبعاً لاستعمالها الطريقة ، إذ قد يلزم القانون أو العرف الاجتماعي استخدام طريقة النقط بدلاً من غيرها .
- ٢) الشكل التنظيمي للمنظمة : أي ان حجم المنظمة يلعب دوراً أساسياً في تحديد الطريقة ، ففي المنظمات الصغيرة الحجم و المحدودة الوظائف ينصح باستخدام طريقة الرتب مثلاً .
- ٣) علاقات الإدارة بالعاملين ، حيث ان اتفاق الإدارة و العاملين علي طريقة محددة يجعل استخدامها بشكل أيسر و أسرع ، و هنا تجب الإشارة إلي ان موافقة العاملين علي طريقة التقييم شرط ضروري لنجاح العملية .
- ٤) التكلفة كوقت و نقود .



أهمية دور إدارة الأجور
في الحد من تكاليف دوران العمل .

تقوم إدارة الموارد البشرية بصورة دورية بمراقبة معدلات ترك العمل، ويطلق عليه اصطلاحاً معدل دوران العمل **TURN** **OVER** ، ويتم حساب هذا المعدل من خلال تقسيم عدد العاملين

الذين تركوا الشركة خلال العام على العدد الإجمالي للعاملين، وتكتسب هذه العملية أهميتها من جراء ما يسببه ارتفاع معدل دوران العمل من تكاليف باهظة، حيث تقدر جمعية الإدارة الأمريكية **American Management Association** تكاليف دوران العمل بما يعادل ٣٠%، من الأجور السنوية للعامل، وهناك تقديرات أخرى تصل بالتكاليف إلى ٢٠٠%، وفي العادة تكون معدلات دوران العمل في العمالة غير الماهرة أعلى من غيرها ولكن تأثير ذلك في أداء الشركة محدود لسهولة إحلالها بعمالة أخرى، ولكن المشكلة تصبح جدا خطيرة مع العمالة الماهرة والمحترفة حتى وإن كان معدل دوران العمل فيها منخفضا، لأن الشركة تفقد بفقدانهم التأهيل والتدريب والمهارة التي يتمتعون بها، كما أن هذه الفئة عندما تترك العمل فإنها تذهب للعمل في مجال الصناعة نفسه لدى المنافسين وهذا يشكل ضرا كبيرا على الشركة التي خسرتهم.

يعتبر ارتفاع معدل دوران العمل مؤشرا على عدم رضا العاملين عن مستوى الرواتب والأجور لذلك يقرر بعضهم ترك العمل والبحث في مكان آخر عن رواتب وأجور ذات مستوى أفضل، وفي حالات أخرى تكون قرارات ترك العمل مرتبطة بعدم الرضا عن السياسة المطبقة لإدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وقد تتسبب عوامل أخرى في ارتفاع معدل دوران العمل كبيئة العمل غير الآمنة أو غير صحية أو موقع العمل النائي، ولكن تأثير هذه العوامل مقتصر بدرجة كبيرة على العمالة غير الماهرة، أما العمالة الماهرة والمحترفة فالتأثير الأكبر في قراراتها في ترك العمل يعود إلى عدم رضاها عن إدارة الرواتب والأجور والفرص المتاحة للتطور الوظيفي، وبما أن هذه النوعية ذات أهمية كبيرة للشركات لما تمتلكه من مهارة وتأهيل وخبرة مؤثرة في أداء وإنتاجية الشركة فإن ذلك يجعل إدارة الرواتب والأجور تحمل الأهمية والتأثير نفسه، لأن إدارتها الجيدة هي سبب محافظة الشركة على مصدر ثروتها الحقيقي المتمثلة في رأس المال البشري، فدون العمالة الماهرة والمؤهلة تتراجع الأعمال بصورة حادة وهذا ما تتجنب الوقوع فيه الشركات المنظمة فتحرص على إدارة الرواتب والأجور بمهنية عالية جدا لعلمها الجيد بحجم التأثير الذي تتركه في قرارات ترك العمل.

هناك نوعان من الخسائر الناتجة عن ارتفاع معدل دوران العمل، خسائر مباشرة مثل تكاليف ترك العمل وما يتطلبه من مصاريف

لتدريب البديل وتكاليف إحلال تارك العمل، وما يتطلبه من صرف على إجراءات التعيين الطويلة خاصة للمؤهلات والمهارات العالية وكذلك تكاليف المرحلة الانتقالية التي يتم فيها التأقلم مع غياب العامل المتمكن من العمل وانتقال مسؤوليته إلى موظف جديد، وهناك خسائر غير مباشرة مثل الخسائر في الإنتاج بسبب تكرار أخطاء العمل لنقص المهارة والتدريب وانخفاض مستوى الأداء وتكاليف ساعات العمل الإضافي غير الضرورية، فقط لاعتبارات نقص الكفاءة، وكذلك انخفاض الروح المعنوية وما يترتب عليها من آثار جانبية في الإنتاجية أمور كثيرة لو حسبت تكاليفها بدقة لفاجات نتائجها المسؤولين في هذه الشركات ولما ترددوا يوماً واحداً في تصحيح الطريقة التي تدار فيها الرواتب والأجور في سبيل تجنب هذه الخسائر.

عندما يرتفع معدل دوران العمل يترتب على ذلك خسائر أخرى بخلاف الخسائر المادية التي أشرنا إليها آنفاً يأتي في مقدمتها تحول هذه الكفاءات للعمل لدى الشركات المنافسة، وكل شركة أيا كان مستوى حجمها تعلم جيداً مدى الضرر الذي يمكن أن يصيبها من جراء هذا الانتقال، فالخسائر لا تقف عند خسارة المؤهلات والمهارات التي يتمتع بها هؤلاء العاملون، بل قد تمتد إلى خسائر أشد تأثيراً نتيجة للانكشاف الذي يطول الأسرار المهنية والخطط الاستراتيجية التي شارك الموظفون في إعدادها أو اطلعوا عليها بحكم وظائفهم، فتجتمع على الشركة خسارتان خسارة الكفاءات وخسارة أسرار العمل وهاتان الخسارتان لا تقدران بثمن لعظم تأثيرهما في الشركة.

كيف يمكن لإدارة الرواتب والأجور أن تحد من الخسائر المترتبة على فقدان الكفاءات المؤهلة والماهرة؟ كما سبق أن أوضحنا فإن هذه الفئة عندما تترك للعمل فإنها تتجه للصناعة لدى الشركات المنافسة نفسها، ولن تستطيع أي شركة أن تحد من هذه المشكلة إلا من خلال إدارة محترفة للرواتب والأجور تقطع الطريق أمام أي منافس يحاول تقديم الإغراءات في سبيل استقطاب العمالة الماهرة، فلا تتحرك متأخرة أي بعد أن يتعرض العاملون لديها للإغراءات ويتأثرون بها، عندها يصبح الموقف صعب العلاج فالمسؤولون عادة لا يفضلون أسلوب المساومات بالعروض الخارجية للاحتفاظ بالعاملين، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية معنية بعمل الإجراءات الاحترازية المسبقة

لتلافي الوقوع في مثل هذه المشكلات من خلال التأكد أن الرواتب والأجور التي تدفعها الشركة تتمتع بالميزة التنافسية بين الشركات المنافسة عن طريق إجراء مسح دوري للأجور في سوق العمل ومقارنتها بمستويات الأجور التي تدفعها وإجراء التعديلات الاستباقية إن وجدت تفاوتاً كبيراً لصالح الشركات المنافسة، وإلا على الشركة ألا تفاجأ إن وجدت معظم الكفاءات لديها قد تركت العمل يوماً ما وانتقلت للعمل لدى المنافسين فهذا السيناريو يؤكد الوقوع والشواهد عالية كثيرة يعايشها الجميع من حولنا، ولكن أكثر الشركات تتعامل معه بطريقة ردود الأفعال وليس بأسلوب الفعل الاستباقي الذي يحصن البيت من الداخل قبل أن يتعرض أفرادها للإغراءات الخارجية.



التعويضات الوظيفية المباشرة .

تهتم أغلب المنظمات اليوم بنظام التعويضات المباشرة و تصرف لذلك الجهد و الوقت الكبير في سبيل تقييم أنظمة كفاءة و فعالة فطبيعة العقد المبرم بين الفرد العامل و المنظمة يلزم الطرف الأول أي الفرد العامل بتأدية مهامه و استثمار مواهبه و مهاراته و قدراته لأداء العمل الموكل إليه بينما تلتزم المنظمة بتعويض الفرد العامل عما يقدمه من عمل و يكون شكل هذا التعويض تعويضاً مالياً على شكل أجر و رواتب و حوافز و يسمى هذا التعويض عرفاً بالتعويض المباشر كونه يرتبط بالعمل و يدفع على أساس أداء الفرد لعمله.

فالتعويض المباشر يرتبط بمصطلح التعويض و الذي يشير إلى الجهد و الوقت الذي يخصصه الفرد العامل للوظيفة و المنظمة و الذي يمكن أن يخصصه لنشاطات حياتية أخرى، فمقابل هذا الجهد و الوقت تقدم المنظمة للفرد العامل شيء يسمى بالتعويض سواء كان بصيغة أجور فقط أو أجور و امتيازات مالية أخرى كالمشاركة بالأرباح أو الحوافز أو غيرها و هذا منذ دخول الفرد إلى المنظمة حتى انتهاء العقد الذي يربطه بها و هنا يتحول هذا الأخير إلى رواتب أو امتيازات تقاعدية.

كما أنه ينبغي للمنظمة استقدام خبراء و مستشارين في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق الأهداف التالية:

- ١- جذب قوة عمل (موارد بشرية) بمهارات وقدرات و معارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية.
- ٢- دفع العاملين باتجاه تحسين أدائهم و زيادة مستوى إنتاجيتهم.
- ٣- الاحتفاظ بالتنوع الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

ولقد تباينت وجهات النظر في مضمون نظام التعويضات المباشرة و ذلك بسبب تباين المعيار المستخدم في عملية دفع التعويض إلى ثلاث وجهات:

- **الفريق الأول:** يذهب إلى تحديد مفهوم التعويض المباشر بالأجر الذي يحصل عليه الفرد العامل لقاء انجازه أو أدائه لعمل معين.

- **الفريق الثاني:** يعتبر المشاركة بالأرباح و الامتيازات الخاصة بالأقدمية و زيادات الأجور الخاصة بظروف العمل و زيادات غلاء المعيشة من قبيل التعويض المباشر باعتباره يربط التعويض المباشر بعضوية الفرد في المنظمة.

- **الفريق الثالث:** يعتبر أن كل ما يحصل الفرد العامل عليه من مكافآت مالية كأجور و رواتب و امتيازات مالية أخرى من قبيل التعويض المباشر.

تشير الدراسات الميدانية بأن نظام التعويض كان سببا أساسيا في فشل الكثير من منظمات الأعمال، حيث أن تصميم نظام يفتقر إلى الخصائص الستة (الكفاية، المساواة، الضمان، التحفيز، القبول، الإمكان) يمكن أن يدفع الفرد العامل إلى ترك المنظمة أو قيام النية لديه في ترك المنظمة مما يؤثر على مستوى ولائه لوظيفته و منظمته وتدهور مستوى رضاه عن عمله و انخفاض إنتاجيته ، بالإضافة إلى أن التعويض المباشر يرتبط بسمعة المنظمة و يؤثر سلبا أو إيجابا على قدراتها التنافسية.

معايير توزيع التعويض :

نظام التعويض يستهدف تحقيق مجموعة من الأهداف التي تتركز حول جذب موارد بشرية بمواصفات مهارية ومعرفة جيدة وجديدة

تحفز العاملين على زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم ودفح العاملين للارتباط بالمنظمة والوظيفة بشكل أقوى . يدرك من هذه الأهداف بأن تحقيقها يعتمد بشكل أو بآخر على تأسيس التعويض استناداً إلى معايير محددة ترتبط بماهية نظام التعويض وأساليب توزيعه . وتشتمل هذه المعايير على الآتي :

أ- الأداء Performance

و هو معيار تعتمد عليه الكثير من المنظمات و لكنه من المعايير التي تواجه الكثير من المشاكل في الحياة العملية ، فصعوبة قياس الأداء لبعض الوظائف كالإدارية مثلاً تجعل من الصعب تعميمه علي جميع الوظائف ، كما ان الأداء مرتبط بالنتائج التي تقاس من ناحية كمية و نوعية ، حيث تظهر الصعوبة عند تعويض الفرد عن جهده و بغض النظر عن نوعية الأداء ، و أخيراً يواجه المعيار صعوبة التطبيق في الدول التي تمتاز بظروف اقتصادية غير مستقرة كالتضخم علي سبيل المثال ، فتعوض المنظمة الفرد العامل عن فروقات التضخم في الأسعار و بالتالي يكون المتبقي من التعويض للأداء قليل .

ب- المجهود Effort

يستخدم هذا المعيار عند صعوبة استخدام معيار الأداء ، و يبنى علي افتراض ان الفرد الذي يبذل أو يحاول بذل جهد لانجاز عمل معين يجب ان يكافأ أو يعوض ، لذا فان التعويض يتحدد بحجم الجهد المبذول من قبل الفرد العامل ، يواجه هذا المعيار صعوبة تقدير قيمة الجهد الذهني و البدني و تحديد مقدار التعويض المستحق

ت- الأقدمية Seniority

و يسمى أيضاً بمعيار حقوق الوظيفة و يرتبط بالفترة التي يقضيها الفرد العامل في وظيفة معينة ، و يقوم المعيار علي مبادئ نظرية الاستثمار التي نادي بها الكثير من كتاب إدارة الموارد البشرية و اعتمدت أساس في تخطيط المسار الوظيفي Job Career Planning .

ث- المهارات skills

يتم بموجبة توزيع التعويض على أساس المهارات والمؤهلات التي يتميز بها الشخص وبغض النظر عن استخدام أو عدم استخدام هذه المهارات . فالفرد الذي يحمل مؤهل عملي معين يستحق أن يكون في

المستوى معين يتناسب وذلك المؤهل . ويعتمد توزيع المهارات (لأغراض تحديد التعويض على المستويات) على العرض والطلب نوع المهارة وعلى أوضاع السوق بشكل عام .

ج- صعوبة العمل work difficulty

يعتبر تعقيد العمل أو صعوبته معيار للتعويض . فالعمل الذي يتطلب ساعات طويلة أو ينجز في ظروف قاسية يستحق تعويضاً أعلى من عمل يحتاج إلى ساعات أقل وينجز في ظروف طبيعية.

ح- الوقت الاستثنائي discretionary time

يستخدم هذه المعيار للأعمال التي لا ترتبط بوقت محدد أو برامج معينة أما يتم تقدير الوقت يحدد التعويض على أساس الوقت المقدر . يدرك مما سبق بأن معايير توزيع التعويض متعددة وذلك لتعدد الوظائف في مهامها وواجباتها ومسؤولياتها ونطاق أعمالها . علياً فإن المعيار الأصح هو المعيار الذي يأخذ بنظر الاعتبار جميع أبعاد الوظيفة المتمثلة بالعمق ، أي اللوجبات والمهام والمسؤوليات والسعة width ، أي صعوبتها وتنوع أنشطتها ، والطول length ، أي الوقت الذي تستغرقه الوظيفة والقيمة النسبية لكل وظيفة job relative value . وقد توضح مقاييس للتعويض اعتماداً على بيانات السوق ، حيث تتم مقارنة الوظائف مع مثيلاتها في السوق واعتماد أسس السوق في نظام منح التعويض . وتعتمد بعض المنظومات ظروف السوق في تحديد التعويض كالبطالة وهيكل الأجور التاريخي في المنظمة ومستويات الأداة وأرقام ربحية المنظمة ومؤشرات أسعار المستهلكين واهتمام المستثمرين وحملة الأسهم بالربحية . يستخلص مما تقدم بأن على المنظمات أن تستخدم معايير التوزيع التي تتلاءم مع طبيعية خصائص الأفراد العاملين فيها ، نوع وخصائص الوظائف والمتطلبات البيئية (الاجتماعية والقانونية والاقتصادية والأخلاقية).

مسائل في إدارة الأجور والرواتب :

أشرنا فيما تقدم بأن قرار تحديد التعويض سواء كان أجراً أو راتباً يعتبر من القرارات الإستراتيجية في المنظمة ولمرات سيقت في مكانها . يدرك من ذلك الأجور والرواتب تحتاج إلى إدارة متخصصة يمكن أن تسمى إحدى الإدارات الوظيفية في المنظمة functional

management. تبرر الحاجة إلى هذه الإدارة بكون مسألة الأجور تحتاج إلى تخطيط ، أي التحسب للمستقبل وخاصة في مجتمعات وبيئات تتميز بدرجة عالية من المنافسة وندرة في الموارد البشرية ذات النوعية المتميزة ، أو القدرات المتميزة Distinctive Competence و تحتاج خطة الأجور إلى تنظيم يعتمد التنسيق و التكامل بين الوظائف التي يتكون منها هيكل الوظائف و الهيكل التنظيمي للمنظمة ، كما يحتاج نظام الأجور و الرواتب إلى توجيه و بما يحقق أهداف المنظمة في جذب و تحفيز و الاحتفاظ بالموارد البشرية الجيدة .

و أخيرا يستلزم الأمر عملية تقييم و رقابة فوظيفة اليوم هي ليست نفسها بعد سنة أو بضعة سنين خاصة مع التغيرات البيئية المتسارعة ، اعتماداً و عند جمع الأنشطة الأربعة التخطيط و التنظيم و التوجيه و التقييم و الرقابة نجا بأنها تشكل الوظائف الأساسية لنشاط الإدارة الأمر الذي يبرر ان يطلق المرء مصطلح إدارة الأجور و الرواتب Wage And Salary Management في المنظمة .

بالرغم من وجود شبه اتفاق علي ان المال ليس الدافع الأساسي للعمل إلا ان الدراسات الميدانية في الولايات المتحدة تؤكد علي ان الدفع للمال إذا ما تم ربطه بالأداء فانه يمكن ان يكون تحفيزياً ، و تؤكد تلك الدراسات علي ان الدافع علي أساس الأداء يمكن ان يحفز باتجاه أداء أفضل بنسبة كبيرة و خاصة علي المستوى الفردي ، كما تؤكد ذات الدراسات بان نفس الأسلوب يمكن ان يحسن الأداء علي مستوى التحفيز الجماعي ، و تستنتج هذه الدراسات علي ان أسلوب الدفع علي أساس الأداء يمكن ان يؤدي إلي نتائج ايجابية في مجال الدافعية في ناحية نوع الأداء و إشاعة روح التنافسية التنظيمية ، و تقترح تلك الدراسات بان هيكل الأجور و الرواتب المصمم علي أساس هذا الأسلوب يجب ان يبدأ من نقطة تحديد الأداء المعياري و تحديد مبلغ الاستحقاق علي هذا الأساس و من ثم زيادة التعويض عند تجاوز الأداء المعياري ، لذا فان منظمات اليوم تجاوزت أنظمة الدفع التقليدية إلي خطط التحفيز الفردية و الجماعية و الحوافز علي أساس الفريق و التي استفادت في استحداثها من الأنظمة التقليدية كالمشاركة في الإرباح و نظام الدفع بالقطعة و نظام الدفع علي أساس الساعة المعيارية ، كما تخطط بعض منظمات الأعمال بين الأساليب التقليدية للدفع و الأساليب الحديثة في سبيل الوصول إلي أفضل نظام للدفع

يرتبط بشكل موضوعي بالأداء ، لهذا فقد تستخدم تعويض التنفيذ و المشاركة في اقتناء الأسهم .

و مهما يكن أسلوب الدفع علي أساس الأداء فإن نجاحه يعتمد و بشكل اساسي علي مدى مشاركة العاملين للإدارة ؛ (١) مرحلة التصميم و (٢) مرحلة الإدارة ، فمثل هذه المشاركة يمكن ان تضمن علي الأقل قبول النظام و التكيف للتغيرات التي تحصل فيه عندما تستدعي الظروف اعادة النظر فيه.

خلاصة القول بان عملية بناء نظم الأجور لإدارة الموارد البشرية تضع امام المنظمة مجموعة من أساليب الدفع علي أساس الأداء ، و علي المنظمة ان تفاضل فيما بينها لاختيار أفضل بديل و بما يتناسب مع اعتبارات تخطيط و تصميم أنظمة الدفع فيها .

و غالباً ما يتم تنظيم التعويضات المباشرة ويتم الاتفاق عليها مع العاملين بواسطة العقود القانونية التي تنظم معتمدة علي أسس معينة يتفق عليها الطرفان حيث أن هذه العقود تضمن حقهما أمام القانون ، وهذه العقود تلزم العاملين بتقديم خدماتهم للمنظمة ولمدة معينة ضمن أسس يتفق عليها للدوام بالزمن المعين و المكان المعين وحتى تحت شروط معينة ، كما تلزم المنظمة بتقديم التعويض المالي للعاملين نتيجة هذا الاتفاق مادامو ملتزمين بأداء واجبهم بإخلاص و أمانة.

إن التعويض المالي الذي يحصل عليه العاملون نتيجة لتقديم خدماتهم لأرباب العمل هو حقيقة كونية نشأت عندما خلق الله الإنسان علي الأرض و أراد له البقاء و العيش عليها ، فالأجر الذي يحصل عليه العامل إثر عمله ضروري لاستمرار حياته و تغطية تكاليف معيشته و إعالة عياله و أهله ، و صاحب العمل لا بد له من تشغيل العاملين لأداء العمل و الحصول على مهاراتهم .

وبالإضافة الى هذه العلاقة النسبية فهناك مميزات أخرى تحققها و تقدمها التعويضات الوظيفية المباشرة للعاملين تكمن في التالي من المؤشرات :

- ١- تقديمها القيمة المتفق عليها للعاملين ضمن مواعيد دقيقة لا تعتمد علي طبيعة النشاط المالي للمنظمة.
- ٢- العدالة في القيمة المقدمة للعاملين في حالة تطابق الجهد المقدم و عدم الأنحياز لبعضهم نتيجة التحيز الشخصي .

- ٣- التزام المنظمة باستمرار تقديم التعويضات المباشرة وتحقيق الأمان الوظيفي ما دام العاملین مستمرين بتقديم جهودهم .
- ٤- تتضمن على إمتيازات مشجعة للعاملين للتفوق بالعمل وتطوير المهارات وتحقيق الإبداع .
- ٥- تشجيع العاملین في المنظمة على تطوير العمل بما يضمن استمرار الميزة التنافسية للمنظمة .

وللتعويضات المباشرة أهميه كبيرة للطرفين تبرز في مايلي من فقرات :

- ١- أنها أحد العوامل المستخدمة لجذب العاملین للعمل وقبول الوظيفة في المنظمات أي انها تشكل عنصر من عناصر التنافس للحصول على العاملین الماهرين أو الأكفاء .
- ٢- إنها أحد الأسباب المهمة التي تعمل على إنشاء التنافس الشريف بين العاملین من خلال توقع المكافئة والحوافز المادية المشجعة لحالات التميز .
- ٣- إنها أحد الأسباب المهمة لأستمرار العاملین بعملهم في المنظمات لأن الإخلال بنظام التعويضات سیتسبب في تكوين الخلل في ديمومة العمل والإنتاج .
- ٤- أنها تعتبر من القرارات الاستراتيجية لأنها تعبر عن تقدير المنظمات لحاجات العاملین وسعيها لأشباع رغباتهم ماداموا يقدمون الأفضل للمنظمة وأهدافها .
- ٥- أنها أحد الأسباب المهمة في كسب ولاء العاملین في المنظمة ، فعندما يتلقى العاملین تعويضات أو حوافز لقاء كل عمل أو مهارة جديدة فإن ذلك سيشجعهم على البقاء في المنظمة وزيادة الكفاءة الإنتاجية والإبداع في العمل .
- ٦- أنها تعتبر عامل اقتصادي مهم يساعد العاملین على الحصول على الضمان الاقتصادي المهم لمعيشتهم ، مما يؤدي الى أستمرارهم بالعمل نتيجة حالة الأطمئنان للمستقبل رغم الأزمات المالية التي تحدث في أماكن أخرى من العالم .
- ٧- أنها تعتبر من العوامل الإيجابية لسمعة المنظمة في حالة وجود التنظيم والدقة فيها ، إضافة الى أن أي تعديل أو ترقية في مستوى التعويضات المباشرة خلال عمر المنظمة سيعمل على رفع مستوى سمعتها في عالم الأعمال ويرفع من مستوى الميزات التنافسية لها مع الآخرين .



نظام الحوافز الفعال .

الحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله ، وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، والحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر. ونظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الموظف والمؤسسة.

إن الإنسان في تقدمه ضمن عمله ولمواصلة العطاء وزيادة مستواه ورفع كفاءة إنتاجه كما ونوعاً بجانب التدريب واكتساب الخبرة يحتاج إلى حوافز العمل والتي تتمثل في الكسب المادي، أو في الكسب المعنوي والذي يتمثل في التقدير، أو كلاهما معاً بهدف حفز الموظف ودفعه لزيادة إنتاجه كما ونوعاً لإشباع حاجاته، والحوافز يجب أن تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز وهو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق الموظفين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر نتيجة لأدائهم المتميز.

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحى لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز ، ويمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة.

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- ١- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- ٢- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثله تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- ٣- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ٤- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- ٥- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- ٦- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- ٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.



أنواع نظم الحوافز .

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض للحوافز، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهم هذه التقسيمات.

أولاً:- الحوافز على مستوى الفرد والمنظمة .

(١: حوافز الأفراد .

١- حوافز الإنتاج :

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة.

٢- حوافز الوقت :

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري] ويكافأ على مقدار الوفرة في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

٢: حوافز المتخصصين والإداريين .**١- النسبة :**

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

٢- العلاوة :

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

١- علاوة الكفاءة :

هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.

٢- علاوة الأقدمية :

فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

٣- والعلاوة الاستثنائية :

تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي. وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقاً مكتسباً له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

٣: حوافز على مستوى المنظمة ككل .**١- المشاركة في الأرباح:**

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة — وهي عبارة عن استقطاع نسبة [ولتكن ١٠%] من أرباح الشركة، ثم توزيعها على العاملين، ويتم التوزيع حسب المرتب، أو الدرجة، أو المستوى الإداري، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد.

ويتم التوزيع نقداً، مرة واحدة، أو تقسيمها على عدة مرات في السنة. — ومزايا هذا النظام أنه ينمي مشاعر الانتماء والعضوية للمنظمة، ويرفع الحماس لأهدافها، كما قد يرفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

٢- خطط الاقتراحات:

ويطلق عليها أيضاً توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وأن الوفر في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساساً مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

٣- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

يمكن اعتبار العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

ثانياً: الحوافز المادية والمعنوية .**(١- الحوافز المادية :**

وتتعدد اشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة الى اخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية . ويعتبر الحافز النقدي المادي من اهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الانسان تقريباً وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الاخرى التي تعبر مجردة وزائلة . وبالإضافة لذلك فان النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كنشاط يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهين بالتالي ان يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم .

ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل الى انه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكل ومسكن ، كما انه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة الى انتوفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال الى حد كبير ، ويتمثل المال في الاجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الاجر على الانسان بطرق شتى وككل طريقة من هذه الطرق اثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق :

١- الحوافز باليومية ، يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد اعلى لشعورهم وادراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والاجر مع غيرهم من العمال غير الاكفاء .

الا انه على الرغم من ذلك فان طريقة الاجر باليومية او بالساعة او بالاسبوع او بالشهر تعطي الفرصة للعالم ليصل بانتاجه الى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي الى الاسراع في انجاز عمله حتى يزداد اجره .

٢- الحوافز بالإنتاج ، يرتبط اجر العامل في هذه الطريقة بكمية الانتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية وبطبيعة الحال يرتبط الانتاج بالمعر وبالصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الانتاج على العمال انفسهم فاذا زاد فهو في مصلحتهم واذا قل انخفض اجرهم .

٣- الحوافز على حسب الخبرة في العمل ، اي كلما كانت خبرة العامل كثيره كلما كان اجره عالياً ويمكن ان يكون المعيار لذلك مدة السنوات التي قضاها في العمل .

٤- الحوافز حسب احتياجات الفرد . اي يزداد اجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد افراد أسرته .

واذا كانت الانواع السابقة تمثل اكثر الحوافز المادية انتشاراً الانا هناك انواعا اخرى نذكر بعضها على سبيل المثال :

- ١- العلاوات المستحقة بداية كل عام .
- ٢- العلاوات الاستثنائية .
- ٣- الاشتراك في الارباح .
- ٤- الاجور التشجيعية .
- ٥- العمولات .
- ٦- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الاساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية والسكنية .

أسس تحديد نظام الحوافز المادية :

يرى البعض ان من الضروري عند تطبيق نظم الحوافز المادية وضع النواحي التالية في الحسبان :

١- قياس الاداء اي بوضع كل مجموعة متشابهة معاً ليسهل قياس الاداء بالنسبة لكل مجموعة مهنية على حده حتى يمكن معرفة عدد الواحدات التي يمكن انجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فان لكل عمل سواءا كان العمل بسيطاً أو معقداً طريقة احسن لادائه يمكن التوصل اليها باستخدام اسلوب دراسة الوقت والحركة والذي يؤدي الى الحركات العامة والغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم لها .

٢- قياس النتائج ومعرفتها باستمرار يجب على المؤسسة التي تضع لنفسها هدفاً معيناً يستحق بعده العمال الاجور التشجيعية ان تداوم على جمع البيانات الخاصة بالانتاج والمتعلقة بذلك حتى يمكن للعمال معرفة نتائج جهودهم اولا بأول واجراء المقارنات بين كل الاقسام ليزيد ذلك من انتاجهم وحثهم على العمل .

٣- الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوافز المادية :

تواجه الحوافز المادية الكثير من العقبات والصعوبات ومن اهمها :

١- ان المؤسسة تحتاج الى الكثير من المراقبين والمفتشين للتفتيش على انتاج العمال كماً وكيفاً لتتمكن من حساب كمية الانتاج التي تستحق اجور حافزة عليها ومن ناحية ثانية فان المؤسسة تحتاج الى هذا العدد من المراقبين والمفتشين ولوقف نسبة التدهور التي يؤول اليها الانتاج من جراء استخدام هذه الحوافز .

٢- ان تأثير الحوافز المادية يقتصر على مدى حاجة الافراد الى النقود وهذا يرتبط باعبائهم العائلية فعندما يغطي جزءاً من العمل الذي يقوم به الفرد ويسد احتياجاته فان انتاجيته بعد ذلك تقل .

٣- يختلف اثر الحافز النقدي من مهنة لأخرى ففي حالة الاعمال اليدوية مثل عمال المحال التجارية الضخمة او عمال مصانع السيارات الامريكية فانهم لا ينظرون كثيراً للترقية بل ينظرون اكثر للمال . اما نوو المهن ورجال الادارة فيؤدون الشهرة والترقية وتحقيق الذات عن الحوافز النقدية نسبياً .

٤- ان الحوافز المادية او النقدية وخاصة الفردية تلغي دور الجماعة وتأثيرها الذي قد يصل الى الطرد منها .

(٢- الحوافز المعنوية :

إن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً والبعض الآخر يشبع معنوياً، إذاً هنالك حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

وتقلص الحوافز المعنوية بما يسمى بالروح المعنوية للعاملين وذلك مثل توجيه كتاب شكر، اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها الدائرة، لهذا فإن لها تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الحاجات الاجتماعية و الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير من حيث تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من

تبسيط وإثراء ونتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة.

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل الإجازات

الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف،

ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معا بشكل متوازن.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

١- **الوظيفة المناسبة:** حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته .

٢- **الإثراء الوظيفي:** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

٣- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

٤- **الترقية:** حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

٥- **الباب المفتوح:** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

٦- **لوحات الشرف:** ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

٧- **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا اجتماعيا مرموقا تعد حافز ايجابيا وتمثل إشباعا لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي هو كم الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

٨- تسلم الأوسمة والدروع : وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام

وقسم البعض الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية:

- ١- شهادات التقدير.
- ٢- الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.
- ٣- الأوسمة.
- ٤- عمل حفل على شرف المرؤوسين .
- ٥- تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.
- ٦- الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.
- ٧- أشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- ٨- امتيازات نقل الموظف.
- ٩- تسمية الموظف المثالي.
- ١٠- إعطاء إجازة استجمام.
- ١١- خطاب شكر.
- ١٢- إشراك ممثلين عن المرؤوسين في لجان الدائرة.
- ١٣- إتباع أسلوب القيادة التشاركية.
- ١٤- كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوية.
- ١٥- كلمات الشكر والمديح المكتوبة.
- ١٦- الدروع.
- ١٧- الكؤوس.
- ١٨- الميداليات.
- ١٩- الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءا من مهماته لمرؤوسيه.
- ٢٠- تخصيص يوم احتفالي بالموظف أو المرؤوس.
- ٢١- وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو نشرها في مجلة.
- ٢٢- ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز.
- ٢٣- ترشيح الموظف لدراسات عليا.
- ٢٤- تكليف الموظف بعمل قيادي.
- ٢٥- التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين على وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة.

كما أن نظام الحوافز المعنوية يجب أن يكون متجددا ومستمرًا وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

ثالثاً: - الحوافز الإيجابية والسلبية .

قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:

أ- حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك.

وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور .
- منح الأكفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير .

فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

١- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقعة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

٢- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى الأفراد فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية

- أشعار الفرد بإنجازه.
- العدالة والموضوعية في معاملة الموظفين.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر الموظفين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية أو خارجية.
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.

ب. حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر

والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به .

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة، ومن 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 العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكولوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل.

والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

ومن أمثلة الحوافز السلبية:

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.

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

وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها :

- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبخ العقاب أمامهم دائماً.
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.
- إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ.

رابعاً: الحوافز الفردية والجماعية .

قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى:

(١- حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وهذه نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

- الترقيات.
- المكافآت.
- العلاوات التشجيعية.

وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أداءه وإنتاجه ومن أمثلتها :

- تخصيص مكافأة لموظف الشهر .

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في الدائرة.
- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبياً.

إن الحوافز الفردية قد تؤثر سلبياً في تقليلها للعمل التعاوني و العمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معاً.

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب شكر أو اشتراك في اتخاذ قرارات أو حل مشكلة معينة، وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

(٢- حوافز جماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية.

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من الموظفين مقابل قيامهم جمعياً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

· تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

إن الحوافز الجماعية تشجع وتنفي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ومن الأمثلة على الحوافز الجماعية جائزة لأحسن مديرية في الدائرة.

خامسا: الحوافز الداخلية والخارجية .

قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

(١- الحوافز الداخلية:

وهي ترتبط بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه. وفي رؤية أخرى فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:

- الاستقلالية في العمل .
- استخدام مهارات متنوعة.
- القيام بأداء عمل مهم.
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحدد العوامل الخمسة التالية:

- تنوع مهارات العمل .
- طبيعة العمل.
- أهمية العمل.
- المعلومات المرتدة من العمل.
- الاستقلالية بالعمل.

(٢- حوافز خارجية:

مراحل تصميم نظام الحوافز:

١- تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

٢- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

- ١ - وجود وظائف ذات تصميم سليم.
- ٢ - وجود عدد سليم للعاملين.
- ٣ - وجود ظروف عمل ملائمة.
- ٤ - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

٣- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

١- قيمة الحوافز والجوائز:

وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنوداً جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

٢- التكاليف الإدارية:

وهي تغطي بنوداً مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

٣- تكاليف الترويج:

وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات [متضمنة بنودًا أخرى خاصة بها].



أهمية الحوافز .

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير قيام وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز.

إن أهمية الحوافز تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة، وكذلك تعمل الحوافز على منع شعور الإنسان بالإحباط إذ أن تهيئة الأجواء سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله وبكفاءة عالية، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة.

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- ١- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- ٢- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.

٣- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.

٤- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين.

٥- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.

٦- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار الدائرة وتفوقها.

٧- المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى الدائرة إلى إنجازها.



العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز.

نظام وضع الحوافز في أي دائرة من الدوائر يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

- **على مستوى الدولة** تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

- **على مستوى المنظمة** يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالدائرة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- **الأسلوب الإشرافي** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك

العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

- أ- اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين .
- ب- احترام المسؤول لمرؤوسيه.
- ج- توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.
- د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

- **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

- **ظروف العمل :** للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ

الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

- **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.



دور الحوافز في المنظمات المبدعة.

إن جوهر الإبداع هو الفكر التي ليس لها مصدر إلا الإنسان فالمعرفة الجديدة والفكرة الخلاقة عنصران مهمان وأساسيان لتطوير المجتمعات ويعني ذلك أن على المؤسسات الحريصة على التميز ألا تألوا جهداً في إتاحة المجال للعاملين فيها لتنمية الإمكانيات والإبداع التنظيمي.

وحيث إن المحور الجوهرى للمنظمات الإدارية المتميزة يقوم على تبنيتها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها، وتبلورها في منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتوصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب وتوصل ذلك من خلال حوافر وأساليب ونظم تعمق إيمان العاملين بهذه المبادئ.

وتشترك المؤسسات المبدعة في عدد من القيم والمبادئ منها:

- ١- الرغبة في الإنجاز وإعطاء الأسبقية دائماً للفعل والشروع في الأداء.
- ٢- تأصيل مفهوم الإنتاجية وتنمية قدرات العاملين ومشاركتهم في النتائج.

٣- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات وحفز العاملين للأداء المتميز.

وحتى يكون هناك مناخ تنظيمي إبداعي يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية، هي:

أولاً : تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية.
ثانياً: صياغة هذه القيم وترجمتها في نظم وأساليب تؤصل الإبداع في كل نشاطات المنظمة.

ثالثاً : ابتداء النظم والأساليب والحوافز التي تعمق إيمان العاملين بهذه القيم والمبادئ بالقدر الذي يحقق التزاماتهم بها.

ومما سبق يتضح مدى عدّ الحوافز مقوماً رئيسياً في المنظمات المبدعة بل وركيزة أساسية لوجود الإبداع وتنميته في هذا المجال، ولا ينبغي الاهتمام فقط بوضع الحوافز، بل لابد من ربطها بالأداء والإبداع بحيث توضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤتي تلك الحوافز ثمارها المرجوة.

ويجب ألا يغيب عن البال أن الحوافز قد يكون لها نتائج سلبية إذا استخدمت بطرق تنتفي فيها العدالة والموضوعية، وهذا يشير إلى أن استخدام الحوافز ليس بالضرورة دائماً يؤدي إلى نتائج إيجابية، مثل مكافأة موظف متسبب بدلاً من الموظف القائم بوظيفته على الوجه المطلوب، إلا أنه من المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استئثارها ودفعها من خلال الحوافز وسواءً كانت مادية أو معنوية فللحوافز دور واضح في تشجيع الموظفين على الإبداع والمبادرة والتجديد.

وتعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على ظروف منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف محددة لا يتم لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثر مهم على الإبداع، أما إذا ضعفت العلاقة بين الحوافز والأداء المتصل بالإبداع فيكون أثره ضعيفاً أو معدوماً. ويقتضي نظام الحوافز السليم أن تكون هنالك مقاييس عادلة وموضوعية لقياس الإبداع، مع تحديد اختصاصات وواجبات الوظائف التي يشغلها الأفراد تحديداً واضحاً، وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع الإداري فالحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب المجزية تحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتتمثل

في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد الإبداعية لأن الفرد يرى نتيجة مادية ملموسة مرتبطة بسلوكه. والفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منها، أما إذا كان الجزاء سلبياً أو متأخراً أو غير عادل، أو لا يتناسب مع هذا الجهد المبذول، فالاحتمال الأكبر أن يصاب الفرد بإحباط ويمتنع عن تكرار هذا السلوك الذي أدى إلى هذه النتيجة.

كما أن الحوافز المعنوية تؤثر بدرجة كبيرة على الإبداع لأن الفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه، حيث أن مناخ العمل الذي تسوده المحبة والوثام والتعاون والعمل على تقليص المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري فيما يتعلق بسياسة الحوافز ومنها:

١- عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع من حيث غموض الدور وعدم وضوح الأهداف والخوف من السخرية عند طرق أفكار وتصورات جديدة تخالف المؤلف إضافة إلى عدم المشاركة في الآراء بين الرئيس والمرؤوس والتمسك الشديد بالأنظمة وتغريب المتميزين داخل المنظمة.

٢- وضع نظام موحد للحوافز فمن الخطأ وضع نظام موحد لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها إذ تختلف الحوافز بما يتناسب وكل بيئة أو منظمة أو نشاط وحسب العاملين، كذلك من الأمور المحببة للإبداع الإداري المساواة بين الفرد المبدع وغير المبدع.

٣- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز، فمن الممكن استخدامه للأداء المحدد أما الإبداع فإنه لا ينمو في ظل التحفيز السلبي لأنه قدرات مبتكرة وجديدة تحتاج إلى مناخ ملائم لذلك يجب عدم وضع الحوافز السلبية في إطار التشجيع على الإبداع.

يتضح من خلال ما سبق عرضه أهمية تنمية الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية كون ذلك ركيزة للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تلمس عوائق الإبداع الإداري داخل وخارج المنظمات، إذ تُعد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين في المنظمة هي الركيزة الأساسية لإطلاق مواهبهم وإبداعاتهم في إنجاز الأعمال وحل المشاكل وتنفيذ الاستراتيجيات والخطط. ويلحظ أن

المنظمات الغربية تولي هذا الجانب أهمية قصوى من خلال البحث والدراسة المتعمقة لمعوقات الإبداع في المنظمات بهدف معالجتها، ولا ريب أن ما وصلوا إليه من تقدم ليس وليد الصدفة بل يعتمد على تهيئة الأجواء الملائمة للموهوبين في إبراز طاقاتهم واستثمارها الاستثمار الأمثل، إذ إن حضارات الأمم والشعوب تنهض على أكتاف المبدعين من أبنائها، ومن المؤسف أن كثير من الدراسات أشارت إلى معوقات كثيرة في بيئة المنظمات العربية تحول دون استثمار المواهب الإدارية بالشكل المناسب ومنها قلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم توفر العدالة الموضوعية عن استخدام الحوافز في أحيان كثيرة، إضافة إلى شيوع ثقافة تنظيمية غير محفزة على الإبداع منها والانتقاد أو تحييد أصحاب الموهبة والإبداع.

وتؤكد خطط التنمية في كثير من البلدان على أهمية إيلاء العنصر البشري العناية التامة باعتباره ركيزة التنمية، وتضمنت أنظمة الخدمة فيها العديد من الحوافز، وقد أشارت بعض الدراسات إلى قصور في تلك الأنظمة، ولعل لتلك الأنظمة أثر على فعاليتها كمحفز على الإبداع، كونها صيغت لفترة زمنية لم تعد طرفها قائمة الآن لذلك فالحاجة قائمة على اتباع انتهاج سياسة تحفيز ملائمة تنمي الإبداع وتساعد على استثمار طاقة الموهوبين، حيث ثبت أن الحوافز تتأثر بعوامل الزمان والمكان والأشخاص، فما يعد حافزاً اليوم قد لا يعد غداً محفزاً للإبداع .

لذلك يجب تلمس المعوقات في سياسة التحفيز المتبعة من حيث كونها تشجع على الإبداع من عدمه ومنها:

- ١- وضع نظام موحد للحوافز لعدد من المنظمات التي تختلف أنشطتها فالحوافز تختلف حسب البيئة والمنظمة والنشاط والعاملين لذا يجب أن تختلف الحوافز حسب نوع المنظمة ونشاطها.
- ٢- استخدام العقاب كأسلوب للتحفيز إذ يجب عدم وضعه في إطار التحفيز على الإبداع.
- ٣- عدم وجود الأجواء الملائمة للإبداع بسبب غموض الدور وعدم وضوح الأهداف وهذا من أقوى معوقات الإبداع .

العوامل الهامة في التأثير على العامل .

أولاً: شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.
 نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه، فإذا استطاع المدير أن يوصل تلك المفاهيم إلى العاملين معه فسيكون قد وضع يده على أكبر حافز لهم، فهم لا يعملون لصالح المدير بل هم يعملون لصالح المؤسسة ككل والمدير فرد فيها.

ثانياً: اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة.

فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل، ولذا فالمدير الناجح هو الذي يشعر كل عامل معه مهما كان دوره بأنه أهم عضو في المؤسسة وأن عمله هو أهم الأعمال، وإذا تمكن هذا الشعور من العاملين ككل في المؤسسة فلن تعرف المدير من العامل، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وكما كان سلفنا الصالح رضوان الله عليهم أجمعين لا تعرف القائد منهم من الجندي.

ثالثاً: وجود مساحة للاختيار.

لابد للمدير الناجح أن يترك مساحة للاختيار للعاملين معه، فيطرح عليهم المشكلة، ويطرح – مثلاً – بدائل لحلها، ويستشير العاملين معه حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل.
 بعد أن علمنا العوامل التي تؤثر على التحفيز نستعرض معوقات التحفيز.

إذا بذل المدير جهده – أو اعتقد ذلك – ولم يجد نتيجة مباشرة فلم يجد هناك تغيير ولا زال شعور العاملين كما هو فلا بد أن هناك معوقاً من معوقات التحفيز موجوداً، وينبغي البحث عنه وإزالته.

ومعوقات التحفيز هي:

- ١- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- ٢- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.

- ٣- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- ٤- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- ٥- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- ٦- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- ٧- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- ٨- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

أما إذا أردت التعرف على العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين وكسب تعاونهم معك فاعمل على بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة.

- ١- حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
- ٢- أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعملى على تدريبهم على ذلك.
- ٣- حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.
- ٤- أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
- ٥- اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
- ٦- اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.
- ٧- اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
- ٨- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
- ٩- قيّم إنجازات العاملين، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
- ١٠- ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
- ١١- ذكّرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
- ١٢- انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.
- ١٣- اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.

- ١٤- كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.
 - ١٥- حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.
 - ١٦- حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
 - ١٧- حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغبتهم في أشياء كثيرة.
- وهكذا....

هناك ثلاث طرق لكي تنقل الحافز إلى العاملين:

الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف:

بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بالمؤسسة وأن الوقت يداهمنا، وعلينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان، ومثل هذه الأقوال. وهذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقاً بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

وهذه الطريقة أيضاً تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حدتها ولا تجدي على المدى البعيد؛ لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع:

بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنتيجة ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جداً.

ولكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي:

- ١- إعداد مكان عمل مريح لهم.
- ٢- حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.
- ٣- تحرى إقامة العدل بينهم.
- ٤- حاول أن تخصص المحتاجين مادياً منهم بالأعمال الإضافية لتحسن رواتبهم.
- ٥- حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيداً عن توترات العمل.
- ٦- أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائماً الأفكار الجديدة.
- ٧- استعمل دائماً عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.

- ٨- استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.
 ٩- أعطهم دائماً المثل والقوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول للأفضل.
 ١٠- ضع نصب عينيك دائماً إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

نصائح هامة للمديرين في فن التحفيز .

للموظفين في أي شركة أو مؤسسة دور كبير في نجاح واستمرار المنظمة ،فالحالة المعنوية لدى الموظفين تتعكس على انتاجيتهم في العمل ، واستمرارهم فيه وسنقدم هنا للمدير عشر نصائح لترفع الحالة المعنوية لدى موظفيه

١. كن بشوشاً:

فالروح المرححة للرئيس الاداري غالباً ما تكون مصدراً كبيراً لخلق وتدعيم العزيمة لدى المرؤسين لأنها تحدث نفس الأثر عندهم فهي تخلق جواً ملائماً للفكر والتنفيذ، ومن المفاهيم الخاطئة أن ابتسامته الاداري تقلل من كرامته، ونحن لا نقصد هنا الابتسامه التظاهرية وانما الابتسامه الحقيقية التي تظهر من قلب مرح .. اذا جاءك أحد موظفيك وأنت مشغول بعمل ولا يمكن أن تعطيه وقتك وطلبت منه أن يعود اليك بعد نصف ساعة فهل تطلب ذلك منه ببشاشة أم بشكل قاس وعلى وجهك عبوس و تقطيب ؟؟ ((تبسمك في وجه أخيك صدقة)) .

٢. كن هادئاً:

كل منا يجب التعامل مع الشخص الهادئ لأننا نعرف أنه يستطيع الرقابة على نفسه في الأوقات العصيبة ((ما كان الرفق في شيء إلا زانه وما نزع من شيء الا شانه)) .

٣. كن ثابت المزاج:

ان الاداري الثابت المزاج لا يغير قراراته حسب أهوائه، فمن الخطر أن يكون الاداري متشائماً اليوم متفائلاً الغد ... لأن ذلك يجعل المرؤسين في حيرة من أمرهم ويشعرون هم أنفسهم بالتوتر والنقلب ((اللهم اني أسألك الثبات في الأمر والعزيمة على الرشد)) .

٤. لا تكن أنانياً:

ان الموظفين لا يتقون في الرئيس الاداري الأناني، خصوصاً اذا كان يسعى للحصول على مكاسب نتيجة اقتراحات أو أفكار تقدموا بها، اذا شعرت أن أحد موظفيك يستحق الوظيفة التي يشغلها أنت فهل تتخلى عنها؟؟ ((لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه)) .

٥. كن صادقاً:

ان الصدق لدى الاداري يولد الصدق لدى الموظفين ، فكل الحقائق سواء كانت مريرة أم سارة تكون على المنضدة ((ان الله مع الصادقين)) .

٦. كن ذا كرامة:

ليست الكرامة مجرد قناع يضعه الاداري على تصرفاته وانما كرامة المنصب مستمدة من اتجاهات الاداري نحو وظيفته ، واحترامه لمسئوليتها وتقديره لأهمية عمله .

٧. كن حسن التصرف:

ليس من حسن التصرف جرح شعور الموظف أو كرامته بأي شكل ؛ لأن ذلك يخفض من الروح المعنوية له ولزملائه، ولا يقصد بحسن التصرف تجنب المسائل غير السارة في العلاقات مع الآخرين، وانما القدرة على الاعتماد على المزاج الايجابي للفرد مثل الاخلاص والواجب والعدالة ((ان فيك خصلتين يحبهما الله ورسوله : الحلم والأناة)) .

٨. كن صبوراً:

ان الاداري الذي لا يتميز بالصبر يثير الانفعال في التنظيم فهو يطلب اتمام الأعمال بسرعة غير معقولة، وهذا غالباً ما يؤدي الى الضياع والارتباك فقد قيل ((ان أكبر جهل للطبقات المتعلمة هو جهلهم للجهل)) فبعض الاداريين يتوقعون أكثر من طاقة وامكانيات موظفيهم.

٩. كن حازماً:

يجب على الاداري أن يكون حازماً في تصرفاته ولكن برقة، والحزم يظهر في استعداد الاداري لتحمل مسؤولياته ومقابلة مشكلاته، ولا

يقصد بالحزم عدم الانصات للحقائق ، فهذا عناد ((فاذا عزمت فتوكل على الله)) .

١٠. كن دقيقاً :

يجب على الإداري أن يتكلم بدقة وفي الموضوع دون لف أو دوران وإذا لم يكن هناك شيء يقال فانه من الضروري ألا يقول أي شيء حتى لا يقال انه ((لا يستحق الانصات)) لا يتكلم أكثر من اللازم، وإذا تكلم فمن الضروري اعطاء فرصة للكلام لكي يفهم من الآخرين ((لنقل خيراً أو لتصمت))



التطور التاريخي للحوافز.

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز.

١- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

٢- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

٣- المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت المدارس التقليدية، وقد أدعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجه نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.



نظريات الحوافز.

شغل موضوع تحفيز الأفراد وأثره على أداء العمل الكثيرين من الباحثين منذ بدء العمل المنتظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد ففي منتصف القرن التاسع عشر بدأت الأفكار بترغيب الإنسان في العمل وحثه على الارتفاع بمستوى أدائه، وفي بداية القرن العشرين بدأت تتبلور شكل الأفكار بصورة أكثر تحديداً أو وضوحاً في صورة نظريات للحوافز، ومما لا شك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكاراً تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية، ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة ونظراً لأهمية هذه النظريات وفائدتها فإننا في هذه الدراسة سنستعرض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

أ- النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره.

وتعتبر نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثرة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقة نحو المزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتميزون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان.

وعليه فإن الانتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن زيادته تزيد الإنتاجية متجاهلة العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة.

وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب أن لا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي:

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين ومن المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين .

ج- نظريات الحاجات الإنسانية:

يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "إبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما :

- أن حاجات الفرد مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد ووفقا لهرم "ماسلو"

- الحاجة إلى تحقيق الذات
- الحاجة إلى التقدير
- الحاجات الاجتماعية
- حاجات الأمان والسلامة
- الحاجات الفسيولوجية

- إن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز.

ويلاحظ أن "ماسلو" رتب الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية وتتدرج تلك الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجات الفسيولوجية هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته وحبوبته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع الحاجات الأخرى، والحاجات الفسيولوجية مثل (الطعام والشراب والنوم) فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول أو رضا بالنسبة للعاملين، أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية وإن وصول الإنسان إلى هذه الحاجة هو مطلب يسعى إليه كل فرد فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن، سواء من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشية ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطار التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجة سيخلق نوعاً من الاضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلباً على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الاجتماعية فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري فالإنسان مخلوق اجتماعي في أن يكون محبوباً ويحظى بالتقدير من الآخرين وذلك عن طريق انتماؤه للآخرين وتحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة والألفة.

ولقد أوضحت كثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى اختلال التوازن النفسي لدى العامل وبالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب ونقص الإنتاجية وترك العمل، أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير والتي تعطيه الشعور بالثقة والجدارة وأنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير والاحترام من الآخرين وإحساسه بمكانته وهيبته، ويساعد على تحقيق الطموحات العليا للفرد في أن يكون الإنسان ما يريد أن يصل إليه وهي المرحلة التي يصل فيها الإنسان إلى درجة مميزة عن غيره ويصبح له كيان مستقل علماً بأن الحاجة إلى الاستقلال من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات،

وعلى الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات والصلاحيات وإقامة الفرصة في المشاركة في وضع وتحديد الأهداف.

لا شك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الإنسان في العمل وسعيه لإشباع حاجاته المختلفة ولقد وضع " ماسلو " في نظريته أن درجات الحاجات الإنسانية وألوية إشباعها تتسم بطابع العمومية والشمول حيث افترض وجودها لدى أي فرد كما أن عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها وسيطرتها وإلحاحها على الفرد.

د- نظرية العاملين :

الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى " فريدريك هيرزبيرج " وزملاءه حيث توصلا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى " فريدريك " أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها بالعوامل الوقائية وهي سياسة الإدارة والإشراف والعلاقات الشخصية والراتب أو الأجر وظروف العمل والأمن الوظيفي والمستوى الاجتماعي وتعمل هذه العوامل الوقائية على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وأن هذه العوامل تساعد على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

ويتضح لنا من هاتين المجموعتين من العوامل أن المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الفرد لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الفرد وسميت هذه بالعوامل الدافعة، أما المجموعة الثانية من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا

الفرد وإذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية أي أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة هذه العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر هذه النظرية ولذلك سميت بنظرية العاملين .

وهناك بعض الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مثل:

- أنها أدت إلى تفرقة مصطنعة بين مجموعتين من العوامل المؤثرة على الأداء الإنساني للأفراد وحوافزهم.
- أن الرضا الوظيفي يمكن أن يكون عكس عدم الرضا لأن إشباع الحاجات الفردية سواء العوامل الدافعة أو العوامل الوقائية يؤدي إلى الرضا إلا أن عدم إشباعها يؤدي إلى عدم الرضا.

هـ - نظرية التوقع:

مؤسسها هو " فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات ودوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية كمحرك للسلوك الإنساني لذا فإن عنصر الترقب والتوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيظل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى إلغاء هذا السلوك والتوقف عنه.

وتقوم نظرية التوقع على افتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشراً على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف والنتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابعا من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة به بل إنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل.

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد

أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

و- النظرية اليابانية:

قام "وليم أوشي" بتطوير منظور آخر للتحفيز، وتفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي وتحتضن العاملين في كل المستويات وتتعامل معهم، كما لو كانوا أسرة واحدة.

وتدعو هذه النظرية إلى إشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلو" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما أنها لا تؤدي إلى إشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، وهذا وبالإضافة إلى إشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) أن العاملين الذين يتحلون بالشعور بالذات والشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم أثناء أداء مهام وظائفهم، كما أنهم سيحاولون تحقيق أهداف المنظمة بحماس أكبر.

ز- نظرية الإنجاز:

يرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى "ديفيد ماكلييلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبيعتها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارها لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

وترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربع حاجات رئيسية وهي:

الحاجة إلى القوة: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

الحاجة إلى الإنجاز: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق.

الحاجة إلى الانتماء: والذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يجدون في المنظمة فرصة لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء ليندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل.

الحاجة إلى الاستقلال: والأفراد الذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة وأهمية كبيرة للحرية والاستقلالية في العمل والسيطرة والتحكم بمصيرهم الشخصي وبالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك.

ح- نظرية Y،X :

تتطلق هذه النظرية في جوهرها من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل على أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبعه وغير مبادر، بينما ينظر البعض الآخر من المديرين إلى العامل على أساس أنه كفؤ وقادر على العمل وراغباً فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة.

ويرى "دوجلاس ماكريجور" مؤسس هذه النظرية أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها (الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه) وبالتالي فإن التواني في العمل يحول هذه الوسائل إلى (العصا) التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط على العاملين، وعليه لكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية (X) .

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية فتنظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما تتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية وتفويض السلطات للمرؤوسين ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات وهذا هو جوهر فلسفة (Y).

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (Y،X)

حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو لـ (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها.