



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل: DC/11/09

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية

تخصص: علوم تجارية

العنوان

أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة
الإنتاجية المتوسطة.

إعداد الطالب
حسين محمودي

تاريخ المناقشة: 2016/05/26

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيساً	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ يحي سعدي
مشرفاً ومقرراً	جامعة المسيلة	أستاذ التعليم العالي	أ. د / عبد الحميد برحومة
عضوا مناقشا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ عمار زيتوني
عضوا مناقشا	جامعة بشار	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ عبد السلام مخلوفي
عضوا مناقشا	جامعة عنابة	أستاذ التعليم العالي	أ. د/ السعيد بريش
عضوا مناقشا	جامعة المسيلة	أستاذ محاضر - أ -	د/ صلاح الدين شريط

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

أولاً وقبل كل شيء الشكر والحمد لله ولا محمود سواه

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذ المشرف على هذا البحث الأستاذ الدكتور عبد الحميد برحومة الذي له

الفضل الكبير في تميمين هذا البحث من خلال قبوله المشروع مروراً بالمرحلة المتاحة

إلى غاية الإنجاز؛

أساتذة جامعة المسيلة؛

عمال وإطارات المؤسسات محل الدراسة؛

أعضاء اللجنة المناقشة على قبولهم

إثراء ومناقشة هذا البحث؛

كل من له فضل أو ساهم من بعيد أو قريب في إتمام هذا البحث وأخص

بالذكر الأساتذة: من قسم العلوم التجارية بجامعة المسيلة، من جامعة بشار،

من جامعة وهران، من جامعة الشلف ومن جامعة باتنة.

الإهداء

أهدي هذا العمل المبارك إلى:

الوالدين الكريمن تقديراً لتضحياتهما؛

إلى نزوجتي الكريمة؛

إلى أخي الكبير؛

كل الأخوة والأخوات؛

إلى جميع أفراد العائلة والأصدقاء...

الصفحة	الفهرس
III	الشكر
IV	الإهداء
V	الفهرس
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة الملاحق
12-1	مقدمة
69-13	الفصل الأول: تطور تصورات الأجر عبر الفكر التنظيمي
14	تمهيد
15	المبحث الأول: أساسيات حول المنظمة
15	المطلب الأول: تعريف المنظمة وأهميتها
17	المطلب الثاني: مكونات المنظمة
26	المطلب الثالث: أنواع المنظمات
31	المبحث الثاني: الأجر حسب المدرسة التقليدية
31	المطلب الأول: الأجر تبعاً للتيار الكلاسيكي
42	المطلب الثاني: الأجر حسب التيار النيو كلاسيك
44	المبحث الثالث: المدرسة الحديثة والمرونة التنظيمية
44	المطلب الأول: تيار العلاقات الإنسانية
46	المطلب الثاني: التيار الحديث
52	المطلب الثالث: المرونة التنظيمية
60	المبحث الرابع: الأعمال التسييرية والأجر
60	المطلب الأول: التسيير المساهم
63	المطلب الثاني: الأجر الفعال
64	المطلب الثالث: الأجر العام
69	خلاصة الفصل
122-70	الفصل الثاني: آليات تحديد مستوى الأجر ومكينزمات تسييره بالمؤسسة
71	تمهيد

72	المبحث الأول: أساسيات حول الأجور
72	المطلب الأول: تعريف الأجر
74	المطلب الثاني: مكونات الأجر
78	المطلب الثالث: أهمية الأجر وأبعاده
82	المبحث الثاني: تقييم الوظائف
82	المطلب الأول: دراسة منصب العمل
86	المطلب الثاني: الطرق الشاملة للتقييم
87	المطلب الثالث: الطرق التحليلية
91	المبحث الثالث: تحديد مستويات الأجور
91	المطلب الأول: العوامل الخارجية
93	المطلب الثاني: العوامل الداخلية
106	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأجر في الدول النامية
111	المبحث الرابع: طرق التأجير الجديدة وكتلة الأجور
111	المطلب الأول: أنظمة الأجور الحديثة
116	المطلب الثاني: كتلة الأجور
122	خلاصة الفصل
171-123	الفصل الثالث: الدوافع والحوافز في المؤسسة
124	تمهيد
125	المبحث الأول: طبيعة الدافعية
125	المطلب الأول: الإطار العام للدافعية
127	المطلب الثاني: تعريف الدافعية
129	المبحث الثاني: النظريات التقليدية للدافعية
129	المطلب الأول: نظرية ماسلو وهيرزبرج
135	المطلب الثاني: نظريتي كلايتون وماكلياند
138	المطلب الثالث: نظرية x و y لماجريجور
140	المبحث الثالث: النظريات الحديثة للدافعية
140	المطلب الأول: النظريات السلوكية
142	المطلب الثاني: نظريات عملية الدافعية

155	المبحث الرابع: أساسيات التحفيز
155	المطلب الأول:عموميات حول الحوافز
162	المطلب الثاني: أنواع الحوافز
168	المطلب الثالث: العلاقة بين الدافع والأجر كحافز
171	خلاصة الفصل
226-172	الفصل الرابع: الإنتاجية في المؤسسة المتوسطة
173	تمهيد
174	المبحث الأول: طبيعة الإنتاجية
174	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية
180	المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية
185	المطلب الثالث: أنواع الإنتاجية
188	المبحث الثاني: إنتاجية العمل
188	المطلب الأول: عنصر العمل وأهميته
192	المطلب الثاني: الموارد البشرية والإنتاجية
196	المطلب الثالث: قيود إنتاجية العمل
199	المبحث الثالث:العوامل المؤثرة في الإنتاجية
199	المطلب الأول: أساليب التصنيف
202	المطلب الثاني: أسلوب مكتب العمل الدولي
204	المطلب الثالث: أسلوب الخبراء
210	المبحث الرابع: مداخل تحسين الإنتاجية
210	المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة
219	المطلب الثاني: التحفيز المادي
226	خلاصة الفصل
278-227	الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية لمؤسسات مجمع BCR
228	تمهيد
229	المبحث الأول: تقديم مؤسسات مجمع BCR
229	المطلب الأول:نشأة وتطور المجمع
232	المطلب الثاني: البطاقة التعريفية لمؤسسات مجمعBCR

237	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لمؤسسات مجمع BCR
239	المبحث الثاني: تنظيم ومهام المجمع
239	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للمجمع
241	المطلب الثاني: سياسة مؤسسات المجمع وقيمها
246	المطلب الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية بمؤسسات المجمع
249	المبحث الثالث: التحولات التي شهدتها الأجر
249	المطلب الأول: الأجر قبل وأثناء الثمانينات
252	المطلب الثاني: الأجر في التسعينات
253	المطلب الثالث: الأجر في مؤسسات مجمع BCR
257	المبحث الرابع: العلاقة بين الأجر والإنتاجية بمجمع BCR
257	المطلب الأول: دراسة المتغيرات
262	المطلب الثاني: دراسة عدالة توزيع الأجور والأجر الحقيقي
265	المطلب الثالث: دراسة علاقة الأجر بالقيمة المضافة ثم بكمية الإنتاج
278	خلاصة الفصل
281-279	خاتمة
294-282	قائمة المراجع
306-295	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
52	الأشكال التنظيمية	(1-1)
58	الإدارة من الممارسة التقليدية إلى المعاصرة	(2-1)
139	الفرق بين نظرية Y و X	(1-3)
154	ملخص أهم نظريات الدافعية	(2-3)
217	تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة	(1-4)
231	أنشطة إنتاج المجمع	(1-5)
259	نتائج الإحصائيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة	(2-5)
262	توزيع الأجر الصافية لسنة 2014	(3-5)
264	الأجر الحقيقي للعامل	(4-5)
265	الأجر الحقيقي عبر الزمن	(5-5)
266	العلاقة بين القيمة المضافة وأجر العامل	(6-5)
267	علاقة النموذج اللوغريتمي بين القيمة المضافة وأجر العامل	(7-5)
267	العلاقة بين القيمة المضافة وأجر العامل	(8-5)
269	العلاقة بين كمية الإنتاج والأجر	(9-5)
270	العلاقة بين أجر العامل وكمية إنتاجه	(10-5)
272	تجانس تباين حد الخطأ العشوائي بالتقاطع لوایت	(11-5)
272	تجانس تباين حد الخطأ العشوائي بدون تقاطع لوایت	(12-5)
275	إختبارات صلاحية النموذج	(13-5)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
49	المنظمة كنظام	(1-1)
62	سلسلة القيمة لمايكل بورتر	(2-1)
65	مكونات الأجر العام	(3-1)
67	الأجر العام بين المرونة والتعبئة	(4-1)
75	هرم الأجر	(1-2)
125	عملية الدفع الأساسية	(1-3)
126	تبني تصرف من بين البدائل المتاحة	(2-3)
129	النموذج التسلسلي لماسلو	(3-3)
133	نظرية العاملين لهيرزبرج	(4-3)
134	المقارنة بين نظريتي ماسلو وهيرزبرج	(5-3)
135	العلاقة بين نظرية كلايتون وماسلو	(6-3)
143	الدافعية من خلال عدم وجود عدالة	(7-3)
145	مقارنات نظرية العدالة	(8-3)
149	العلاقات بين عناصر نظرية التوقع	(9-3)
157	تأثير الحوافز على السلوك	(10-3)
167	أنواع الحوافز	(11-3)
176	تفسير الفاعلية	(1-4)
176	توضيح الكفاءة	(2-4)
177	العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية	(3-4)
178	مسار تشكُّل الإنتاجية	(4-4)
180	العلاقة بين الإنتاجية والتطور الإقتصادي	(5-4)
183	الدورة السيئة لإنخفاض الإنتاجية	(6-4)
194	علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالإنتاجية	(7-4)
205	تصنيف العوامل حسب جندسون	(8-4)
208	العوامل المؤثرة في الإنتاجية حسب سيترمايستر	(9-4)
218	علاقة إدارة الجودة بالإنتاجية	(10-4)
239	الهيكل التنظيمي للمجمع	(1-5)
260	تطور كمية الإنتاج المتوسطة	(2-5)

261	تطور القيمة المضافة المتوسطة	(3-5)
261	تطور أجر العامل	(4-5)
263	منحنى لورنز	(5-5)
264	تطور الأجر الحقيقي	(6-5)
265	لوحة الإنتشار لمتغيري القيمة المضافة وأجر العامل	(7-5)
268	يبين إنتاجية الدينار الواحد من الأجر	(8-5)
268	لوحة الإنتشار لمتغيري كمية الإنتاج وأجر العامل	(9-5)
271	إختبار توزيع البواقي	(10-5)
274	التوزيع الإحتمالي لـ DW	(11-5)
274	تموقع القيم على مجالات	(12-5)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
295	مواد لتسير الأجر من الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع	(01)
299	تعداد عمال المؤسسات وكتلة الأجور عبر السنوات	(02)
303	الميزانيات المالية للمجمع	(03)

I. مقدمة

لقد تغيرت العديد من الآراء ومفاهيم التسيير خلال الآونة الأخيرة مرجحة بأن العنصر البشري الذي يمتله المستخدمون والمسؤولون هو العنصر الضروري والأساسي لنجاح أي منظمة، حيث كان إنشغال المنظمات في البداية بالوظيفة الإنتاجية من أجل رفع الإنتاج لمواجهة الزيادة المتوالية للطلب على السلع والخدمات، ثم جاء بعد ذلك الإهتمام بوظيفة التسويق بهدف توفير وتلبية حاجات المستهلك من السلع والخدمات، ثم تلتها الوظيفة المالية التي زاد الإهتمام بها لترشيد وعقلنة إستعمال الأموال في ظل المنافسة بين المنظمات لحيازة مزيد من الأموال بأقل التكاليف وحمائتها من أخطار الضياع، حتى أنه أصبح أمر الموارد البشرية مهماً وعنصرًا فعالاً من عناصر الإنتاج، التسويق والتمويل وغيرها من الوظائف الضرورية لتسيير المنظمة.

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

إن الإهتمام بالموارد البشرية لا زال ضيقاً في العديد من الدول ومنها الجزائر، بدليل ما تزخر به أراضي هذه الدول من ثروات طبيعية هائلة وما تملكه من رؤوس أموال ضخمة، فهي لازالت تصنف ضمن الدول النامية بحكم افتقارها للمورد البشري المدرب والمحفز، أما على المستوى الجزئي فإن عمل ووظيفة الموارد البشرية يوصف بالروتيني ويختص بتسجيل الوقائع التي تحدث خلال حياة العمل الوظيفية، وحفظ سجلاتهم وإخضاعهم للقوانين الصادرة والمجبرة وفي بعض الأحيان حرمانهم حتى من حقوقهم، هذه النظرة تعتبر ضيقة بحيث لا تدرك مدى أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه الموارد، فوظيفتها أعم وأشمل من ذلك بكثير، حيث أصبح من الضروري الإهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهارتها وتسخيرها لكل الإمكانيات حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وتواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات والتي تتسم بالكثرة والسرعة والتعقيد كبروز تكنولوجيا متجددة لتصنيع المنتجات وتسويقها وعمولة التجارة وظهور أقطاب إقتصادية عالمية جديدة وإشتداد المنافسة وغيرها، هذه التغيرات لم تترك خيارات للمؤسسة إلا أن تكون أفضل وأكفأ لكسب الميزة التنافسية وذلك بفضل مواردها البشرية.

فالموارد البشرية أو بصفة أدق العنصر البشري أو الإنساني في العمل والمؤسسة يمكن اعتباره من أهم عناصر الإنتاج، والإستثمار فيه يفوق الإستثمار في باقي العناصر وهذا ما يبرز أهمية دوره. فلقد أصبح الآن تسيير الموارد البشرية مهمة إستراتيجية في إطار المنافسة بين المؤسسات.

فعلى المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة، كالحصول على الأفراد اللازمين من حيث العدد والنوعية التي تخدم أهدافها وأغراضها، وكذا ترغيبهم في البقاء في خدمتهم لها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها.

إذا أراد المسيرون الحفاظ على مستوى أدنى من الغيابات، الإستقلالات والتراخي في العمل وبالمقابل رفع الإنتاجية وأداء المؤسسة ككل عليهم السعي في خلق مواقف إيجابية وزيادة الدافعية اتجاه العمل من خلال الإهتمام بمتغيرات الأبعاد الداخلية والخارجية للعمل بما في ذلك تكييف خصائص المنصب، تنوع وتوسيع الأنشطة، الإستقلالية، الإتصال، توفير الأدوات وتغذية عكسية، نمط تسييري وظروف عمل حسنة، إرساء علاقات جيدة بين العمال والرؤساء، المرونة، تنظيم مناسب للعمل وغيرها، بالإضافة إلى تبني نظام أجور متوازن يتصف بالعدالة الداخلية والخارجية يُمكن المؤسسة من إستقطاب والحفاظ على العمال الأكفاء، مجلب للقيمة ويساهم في تحقيق الفعالية والكفاية الإقتصادية والإجتماعية.

لقد أقرت نظرية العدالة أن للنقود قيمتين واحدة تبادلية والأخرى رمزية، مقارنة الفرد العامل للمعيار الأول مع مجهوده يتعرف على مدى إنصافه، كذلك لما تمنح المؤسسة لعاملين أجرين مختلفين هذا يعني أن هذا التفاوت أو الفرق مبرر حسب مساهمة كل واحد منهما، فالعمال يريدون الاستفادة من شبكة أجور وترقيات منصفة تستجيب لتطلعاتهم. فالنقود أو الأجر يكتسي أهمية خاصة في أعين العمال والمؤسسة بحكم أنه يمثل مصدر رزق بالنسبة للعمال، و بالمقابل يمثل تكلفة معتبرة من التكاليف الإجمالية التي تتحملها المؤسسة.

الدراسة المتعددة العوامل التي أُنجزت على 2500 عامل أظهرت أن العامل الأول الخالق للدافعية اتجاه العمل لم يحظى بالإجماع من طرف كل العمال، بينما العامل الثاني والموحد لدى كل العمال يمثل الأجر¹.

كل مؤسسة إنتاجية سواء كانت خاصة أو عامة صغيرة أو كبيرة من واجبها الإهتمام بسياسات الأجور وذلك لما أصبحت تتعرض له هذه الأخيرة من تطور وتعقيد مما يجعلها موضوعا متجددا للنقاش وإعتبارها أيضا عنصرا مهماً في الحصول على المستخدمين الذين أصبحوا بدورهم أكثر مهارة وأكثر تنوعا مما يؤدي إلى عدم رضاهم في أغلب الأحيان.

فنظام الأجور بات يمثل متغيراً محورياً في أدبيات التسيير وظهرت مؤخراً مصطلحات في الأفق للأجر على غرار الأجر حسب الأداء، الأجر العام، أجر المهارة وأجر الكفاءة... الخ.

II. إشكالية الدراسة:

العمل المعروض في هذا البحث يندرج في إطار المساهمة في التفكير القائم بخصوص محور أساسي لتسيير الموارد البشرية المتمثل في الأجور، بالنظر إلى الرهانات الإقتصادية، الإجتماعية والمالية التي يثيرها على المستوى الجزئي، هذه الدراسة تهدف إلى مناقشة مشكلة البحث المتمثلة في:

- هل الإهتمام بنظام الأجور له دور وأهمية في الرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة؟

¹ Caudron.S, motivation ?money's only2, industry week, 15 Novembre 1993,p33.

لمعالجة وتحليل هذه المشكلة البحثية، وبغية الوصول إلى إستدلال منطقي وعلمي يمكن من بلورت إطار نظري وفكري ويتوج بتطبيق ميداني حول تحديد وتفعيل الإهتمام بدور نظام الأجور في المؤسسة المتوسطة قصد تحسين الإنتاجية، نقوم بطرح ومناقشة الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ما هي الأسس والخطوات المعتمدة لبناء وتسيير نظام الأجور على مستوى المؤسسات المتوسطة للمجمع؟
- 2- ماهو وضع مستوى إنتاجية وأجر العاملين بمؤسسات المجمع على إمتداد مدة الدراسة؟
- 3- هل برنامج الأجر المطبق بمؤسسات مجمع BCR يحفز العمال اتجاه العمل؟
- 4- هل ممارسات الأجر بمؤسسات المجمع تؤثر إيجابياً على مستوى إنتاجية العمال؟

III. فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من إفتراض أساسي فحواه، يمكن لنظام الأجور أن يلعب دوراً هاماً وفعالاً في توجيه سلوك العمال نحو زيادة مجهودهم المقدم بما يسهم في زيادة إنتاجيتهم، ومن هذه الفرضية العامة نصوغ ونشتق الفرضيات التالية:

- 1- هناك مجموعة من الأسس والخطوات لبناء نظام أجور على مستوى المؤسسات المتوسطة للمجمع تبدأ بتقييم الوظائف وتنتهي بتحديد تركيبة المزيج الأجرى المادي والعيني لكل وظيفة تتجسد في مضمون الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع؛
- 2- هناك تحسن لمستوى إنتاجية وأجر العاملين بمؤسسات المجمع على إمتداد مدة الدراسة؛
- 3- برنامج الأجر المطبق بمؤسسات مجمع BCR يحفز للعامل البشري؛ بتحقيقه لمعيار العدالة في توزيع المداخل بين الفئات المهنية، و تحسينه للقدرة الشرائية للعامل؛
- 4- ممارسات الأجر بمؤسسات المجمع لها تأثير إيجابي على مستوى إنتاجية العاملين.

IV. حدود الدراسة:

الحدود الزمنية:

يركز البحث على الفترة الزمنية الممتدة من 1996 إلى 2014، بإعتبارها فترة هامة لتوفير المعلومات اللازمة للدراسة، كما أنها تسمح لنا بتقديم نتائج حديثة تعكس الوضعية الحالية بخصوص موضوع البحث.

الحدود المكانية:

يتحدد هذا البحث بإختيار دراسة حالة مؤسسات مجمع BCR التابعة للقطاع العام وممثلة لأنشطة إنتاجية معينة، هذا الإختيار يراعي جملة من الحدود المتعلقة بإطار الدراسة ذاتها نوجزها على النحو التالي:

- 1- التركيز على تحديد تصورات وممارسات الأجر وبيان مفهومه وأهميته وتركيبته؛
- 2- التركيز على إثارة الدافعية للعمل بالاعتماد على مدخل فعالية وكفاءة نظام التعويضات أو التحفيز، لاسيما نظام الأجور منها؛
- 3- الإعتماد على الإنتاجية المتوسطة للعامل نظراً لتوفر المعلومات الخاصة بكمية الإنتاج والقيمة المضافة على إمتداد مدة الدراسة.

V. أهمية الدراسة:

تبع أهمية هذا البحث من كونه يعالج أحد أهم المواضيع ذات الصلة المباشرة بالأفراد العاملين في القطاع العام، فموضوع الأجور ببعديه الاقتصادي والاجتماعي يعتبر من أهم المواضيع التي يجب دراستها بشكل مستمر فأبي خلل في نظام الأجور يؤدي إلى مشاكل إقتصادية وإجتماعية خطيرة.

1- يستمد البحث الحالي أهميته أيضاً من أهمية موضوع حث العمال على زيادة الجهود المقدم لرفع من إنتاجيتهم في المؤسسات، بإعتباره من المواضيع التي إستقطبت ولا تزال تلقى اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين في هذا المجال، في هذا الإطار تتجلى أهمية البحث من خلال المتغيرات التي يدرسها.

2- تساهم هذه الدراسة على مستوى الوحدات الإقتصادية في التفكير المتعلق بتصميم نظام أجور يراعي خصوصيتها ويمكنها من تطوير إنتاجية عمالها.

3- يعد هذا البحث مساهمة علمية في تحديد دور وتأثير تطبيقات الأجر على مستوى الإنتاجية.

4- تبرز أهمية الموضوع من خلال ما تواجهه المؤسسات الجزائرية لاسيما المنتمية للقطاع العام من صعوبة في تحقيق مستويات للإنتاجية مثل نظيراتها في القطاع الخاص أو في دول أخرى، فيدعوا البحث للإهتمام بالأجر كأحد أهم المقومات لتحسين الإنتاجية.

5- لفت انتباه المسيرين و الممارسين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لكيفية بناء تصور لمعالم نظام أجور يلعب أدواراً تساعد على الرفع من إنتاجية العاملين.

VI. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بصفة رئيسية إلى الإجابة عن سؤال المشكلة البحثية، وكذا إختبار مدى صحة الفرضية العامة، فهي تهدف بشقيها النظري والتطبيقي إلى:

1- التعرف على كيفية بناء أنظمة الأجور وعلى تطبيقاتها في المؤسسات الإنتاجية.

2- تسليط الضوء على قدرة الممارسات الحالية بخصوص الأجور في حسن إستغلال المورد البشري لزيادة المخرجات.

3- إبراز إنعكاسات ممارسات الأجر على السلوك في العمل والجهود المقدم.

4- تنوير المسؤولين ومساعدتهم في صياغة نظام للأجر قادراً على توجيه سلوك العمال نحو هدف تحسين الإنتاجية

5- تفعيل دور نظام الأجور في إثارة الدافعية وكسب ولاء العمال.

6- مساعد المؤسسات الخاصة والعامة في الجزائر من تحسين ممارسات الأجر لخلق ميزة تنافسية دائمة مرتكزة على المورد البشري.

7- المساهمة بمخرجات الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة لباحثين في مجال متغيرات البحث.

VII. أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا للبحث في هذا الموضوع نذكر منها على وجه الخصوص ما يلي:

- 1- البحث عن حلول عملية لمعالجة مواطن ضعف المؤسسات الوطنية، والتي تشكل الإدارة التقليدية لتسيير أنشطة الموارد البشرية بما فيها الأجر أحد أهم عراقلها لتحقيق النتائج الاقتصادية الممكنة، وذلك في إطار التكيف مع الوضع الجديد لمحيطها.
- 2- بالنظر لعلاقة الترابط بين التحفيز أو التعويض وسلوكيات العمال المتخذة اتجاه العمل نريد الوقوف عليها ودراستها على مستوى الوحدات الاقتصادية.
- 3- إمكانية البحث متوفرة، حيث أن هذا الموضوع قابل للدراسة والمعالجة ومن تم الوصول إلى نتائج ملموسة تسمح برسم إطار علمي وعملي تخص هذا النوع من مواضيع البحث، وذلك في إطار السياق الجزائري.
- 4- إلى جانب ما سبق، لدينا إهتمام خاص بالقطاع الإنتاجي لاسيما العام منه لما يكتسبه من أهمية أساسية لنجاح التنمية الاقتصادية خصوصا بعد تبني الدولة الجزائرية خيار إقتصاد السوق.

VIII. المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

من أجل معالجة موضوع الدراسة إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الذي أراه موافقا للموضوع مع استعمال أسلوب دراسة الحالة، فالمنهج الوصفي يساعد على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع، وهذا الأسلوب مناسب لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى تحليل واقع نظام الأجور وعلاقته بالإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إطار الدراسة التطبيقية والمتعلقة بموضوع الدراسة؛ ونظراً لما يتميز به أسلوب دراسة الحالة من القدرة على إتاحة المجال بشكل أفضل أمام الباحث لإستعراض كافة جوانب الموضوع ودراستها على أرض الواقع، بحيث نتمكن من الوصول إلى أحكام عامة توافق شريحة كبيرة من المؤسسات إنطلاقاً من نتائج وأحكام خاصة بمؤسسات اقتصادية جزائرية تنشط في قطاع إنتاجي.

أما بخصوص الأدوات المستخدمة في هذا البحث فهي:

- 1- المسح المكتبي: وذلك من أجل تكوين القاعدة النظرية لموضوع البحث، واعتمدنا في ذلك على عدة مراجع تراوحت بين الكتب باللغة العربية والإنجليزية والفرنسية، والمؤتمرات والملتقيات والبحوث المنشورة بلغات مختلفة، والأطروحات، وكذا مواقع على شبكة الإنترنت.
- 2- أما عن أدوات الدراسة الميدانية فهي تتمثل في المقابلة، وكذا إستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية لمعالجة معطيات مطلوبة صادرة من قوائم مالية بإستخدام برنامج Excel وبرنامج Eviews قصد تحديد نوع وطبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة والتأكد من صحة النتائج المتوصل إليها بناءً على إختبار صحة فرضيات الدراسة نفيًا أو إثباتًا، مثل ما هو موضح في الفصل التطبيقي.

1- دراسة (هيسليد مارك، Huslied Mark) بعنوان "أثر تطبيقات تسيير الموارد البشرية على التخلي، الإنتاجية وعلى الأداء المالي للمؤسسة"، هيسليد بروفيسور مساعد في مدرسة التسيير وعلاقات العمل بجامعة ريتجرس الدراسة مدرجة في مجلة التسيير الأكاديمية.

تمت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على عينة نهائية قدرت ب 968 من المؤسسات الصناعية، فترة الدراسة غطت المدة من جولية 1991 إلى جوان 1992 (12 مشاهدة أو شهر) تم جمع المعلومات اللازمة باستخدام المعلومات المحاسبية والإستبيان الذي وجه إلى متخصصين في الموارد البشرية لكل مؤسسة مما سمح لهيسليد بمايلي: تحديد متغير تطبيقات تسيير الموارد البشرية حسب مصلحة قسم العمل في الولايات المتحدة الأمريكية المتمثل في كل من الإختيار، تقييم الأداء، الترقية، المشاركة في تسيير العمل، الأجر، تصميم الوظيفة، التدريب... وحساب لها المتوسطات والانحرافات ومعاملات الارتباط، قياس متغير التخلي لكل مؤسسة (وحساب المتوسطات لكل فئة) قياس الإنتاجية (إستخدام اللوغاريتم للمبيعات لكل عامل، المقارنة بين المؤسسات)، قياس الأداء المالي للمؤسسة (إستعمال قاعدة قياس السوق والقياس المحاسبي) المعدل الإجمالي للعائد على الإستثمار))، ثم تمت المعالجة الإحصائية وبناء النماذج وتحليل الإنحدار لكل من متغيرات تطبيقات تسيير الموارد البشرية، الإنتاجية، التخلي، الأداء المالي للمؤسسة، وخلصت الدراسة إلى أن:

- نتائج تطبيقات تسيير الموارد البشرية لها أثر إقتصادي و إحصائي علي المتغيرات الوسيطة لمخرجات العامل لكل من التخلي والإنتاجية وعلى الأداء المالي للمؤسسة، حيث إنخفاض التخلي ب 7.05 بالمئة وسجلت زيادة في المبيعات لكل عامل تقدر ب 27.044 دولار.
- الإستثمار في تسيير الموارد البشرية يخفض من التخلي ويزيد من إنتاجية العامل ومن الأداء المالي للمؤسسة.

2- دراسة (إبراهيم محمد، 1996) بعنوان "إنتاجية العمل والأجور في الاقتصاد الأردني" جامعة اليرموك الأردن. هدفت الدراسة إلى تحليل أهم محددات إنتاجية العمل وأثر تغيير الإنتاجية في الاقتصاد الأردني، كما حاولت الدراسة بيان تأثير الأجور على إنتاجية العامل وذلك بالاعتماد على بعض النماذج القياسية في التحليل، وأظهرت نتائج الدراسة أن إنتاجية العمل ازدادت بشكل مضطرب خلال فترة الدراسة (1968- 1993) على مستوى الاقتصاد وعلى المستوى القطاعي، كما شهد مستوى الأجر النقدي للعاملين في القطاعات الاقتصادية تحسنا كبيرا، إلا أنه نتيجة الارتفاع المستمر في معدلات الأسعار، انخفض مستوى أجر العامل الحقيقي، وقد كان معدل نمو إنتاجية العامل حوالي 0.67% خلال فترة الدراسة، بينما بلغ معدل نمو أجر العامل الحقيقي حوالي 1.2% خلال نفس الفترة، وكان ذلك مؤشرا على أن إنتاجية العامل في الأردن مازالت منخفضة مقارنة بالأجر الذي يتقاضاه، كما أتضح وجود علاقة قوية ومتبادلة بين متوسط إنتاجية العامل وأجر العامل الحقيقي، حيث بينت الدراسة أن لزيادة الأجور أثرا إيجابيا على إنتاجية العمل، بحيث بلغت مرونة إنتاجية العمل بالنسبة للأجور

في القطاع الصناعي حوالي 0.23 وفي ضوء نتائج تقدير أجور العمال في القطاعات الاقتصادية الأردنية، أشارت الدراسة إلى وجود علاقة قوية وعكسية بين أجور العمال والأرقام القياسية للأسعار، بالإضافة إلى أن أجر العامل يتأثر إيجابياً بزيادة الطلب على العمالة الأردنية في القطاعات الاقتصادية المختلفة.

3- دراسة (F. Corvers، 1996) من جامعة ليمبارف بعنوان "The impact of human capital labor on productivity in manufacturing sectors of the European Union" University of Limburg.

تناولت تأثيرات رأس المال البشري على مستوى النمو في إنتاجية العمل في قطاعات الصناعة لسبع دول أعضاء في الاتحاد الأوروبي، وأشار إلى أن إنتاجية العمال تعتبر مقياساً للمنافسة الدولية، ويمثل رأس المال البشري بحصص العاملين متوسطين وعاليي المهارة في النشاط الإنتاجي، كما قامت الدراسة بتقسيم القطاعات الصناعية إلى ثلاثة قطاعات بالاعتماد على المهارات الضعيفة والمتوسطة والمرتفعة للعاملين على التوالي.

أشارت نتائج التقدير أن القطاعات التي تشتمل على العمالة المتوسطة والمرتفعة المهارة لها تأثير إيجابي على مستوى إنتاجية العمل وبالأخص للعمالة ذات المهارات المرتفعة، كما بينت الدراسة أن هناك مؤشرات إيجابية لاستثمار رأس المال البشري في بعض القطاعات الصناعية، بحيث يمكن لهذه القطاعات أن ترفع القدرة التنافسية من خلال زيادة التوظيف للعاملين أصحاب المهارات المتوسطة والمرتفعة.

4- دراسة إدورد ولازير (Edward et lazear) في سنة 1999 بعنوان "أجر الأداء والإنتاجية" من جامعة ستاند فورد (Stanford University) ، هدفت الدراسة إلى معرفة ماذا يحدث للإنتاجية لما يتغير نظام الأجور المطبق في المؤسسة من تأجير حسب الوقت (للساعة الواحدة) إلى التأجير تبعاً للقطعة أو الوحدة المنتجة.

المؤسسة محل الدراسة (Safilite glass) تنشط في تركيب زجاج السيارات بكمولبس بأهايو وتضم 3000 عامل ومدة الدراسة دامت 19 شهراً بإشراف كل من رئيس المؤسسة جون بارلو ومساعدته ستاقلن تم التحول إلى نظام الأجر بالوحدة، وبذلك يتحصل العامل على 20 دولار لكل وحدة زجاج يتم تركيبها.

المؤسسة تعتمد على نظام آلي جُد متطور لتتبع عدد وحدات الزجاج المركبة لكل عامل، وبالتالي توفر المعلومات بخصوص عدد الوحدات المركبة خلال الساعة، ومن تم خلال اليوم ثم الشهر.

المقارنة الإحصائية باستخدام المتوسطات والإنحرفات الناتجة من تطبيق نظامي الأجور سمحت بإكتشاف زيادة المخرجات للعامل في المتوسط بمعنى زيادة إنتاجية العمل في نظام الأجر بالقطعة أو الوحدة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى زيادة الإنتاجية المتوسطة للعامل ب 44% ، وتم تفسير هذه النتيجة بالنسب التالية: 22% تعود إلى أثر تحفيز مادي نتيجة لتغيير نظام الأجور إلى نظام أجر بالوحدة، أما 22% تعود إلى أسباب أخرى منها إختيار العمال، ويقصد بهذا أن العمال الذين لهم قدرات كبيرة إلتحقوا بهذا النظام، زيادة على مساهمة النظام على الحفاظ على أحسن العمال.

5- دراسة توكو كاتو بروفييسور وباحث في مركز الأبحاث الإقتصادية في طوكيو، جي هو لي بروفييسور للإقتصاد، بروفييسور جينغ سوريو من جامعة بيونغ بيونغ بعنوان "تأثيرات الإنتاجية من توزيع الأرباح، تمليك الأسهم للعمال ومخطط تحفيز فريق العمل" سنة 2000.

الدراسة تهدف إلى التعرف على نتائج تغيرات الإنتاجية من خلال تبني المؤسسة أنظمة المشاركة المالية الثلاثة المتمثلة في (توزيع الأرباح، تمليك الأسهم للعمال ومخطط تحفيز فريق العمل)، فكانت فرصة لوجود كل هذه الأنواع من عناصر الأجر في المؤسسات الكورية محل الدراسة.

الدراسة التطبيقية تمت على مجموعة من المؤسسات الصناعية الكورية والمسجلة في البورصة، عدد المؤسسات التي وجهت لها أسئلة الدراسة قدرت ب600 أما عدد المؤسسات التي قدمت الإجابة قدرت ب60 بالمئة والهيئة التي أشرفت على الدراسة هي المعهد الكوري للعمل.

هذه المؤسسات شهدت تغيير في نظام الأجر من الأجر الثابت إلى الأجر المتغير التعاقدية (المشاركات المالية للعمال) حيث أن: مخطط تحفيز الفريق يغطي 55% من هذا البرنامج، في حين توزيع الأرباح يغطي نسبة 90% من العمال، أما تمليك الأسهم (للخط الإشرافي وللمسيرين) فقد قدر ب30% لزيادة تمويل المؤسسات وبإجراءات تحفيزية حكومية لتمليك الأسهم؛ بعد توفر المعطيات اللازمة، ثم تكوين دالة الإنتاج.

النتائج المتحصل عليها هو أن برنامج توزيع الأرباح وكذلك برنامج تحفيز الفريق قادا إلى زيادة الإنتاجية باستمرار بنسبة 10% واللدان يسمحان بربط أجور العمال بالنتائج المحققة، فالأول يتعلق بربح المؤسسة ككل والثاني خاص بنتائج أداء الفريق الذي ينتمي إليه العامل (أهداف مسطرة يتم تحقيقها).

فأعطي برنامج توزيع الأرباح على شكل علاوة وربطت بأجر العامل فكانت 200% (ضعفين من الأجر القاعدي)، أما برنامج تحفيز الفريق (أعضاء خط إنتاجي في المصنع) أعطي على شكل علاوة ككل للفريق بوصوله إلى الهدف المطلوب بالإضافة إلى العلاوة الخاصة لأحسن فريق توزع على أعضائه.

6- دراسة (عبد الحميد خرابشة 2002)، بعنوان "الكفاءة الإنتاجية في القطاع الأردني" هدفت إلى تحليل الكفاءة الإنتاجية لعناصر الإنتاج (العمل، رأس المال) في القطاع الصناعي الإستهراحي والتحويلي الأردني وذلك خلال الفترة (1986-1997)، الدراسة إستعملت دالة الإنتاج (Cobb-Douglas) بالإضافة إلى دوال أخرى لقياس مساهمة عناصر الإنتاج، سمح تحليل الكفاءة الإنتاجية بتقدير نسبة الزيادة في رأس المال إلى الإنتاج ومتوسط إنتاجية العامل، وذلك بالإعتماد على نموذج الإنحدار الخطي لتقدير معاملات الإنحدار بإستخدام طريقة المربعات الصغرى. وبعد تحليل الكفاءة الإنتاجية للقطاع الصناعي الأردني، وقياس مساهمة عناصر الإنتاج في دالة الإنتاج، كشفت النتائج على إمتداد فترة الدراسة أن الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل في الصناعات التحويلية أكبر مما هو في الصناعات الإستهراحية بالإعتماد على نسبة متوسط إنتاجية العامل إلى الأجر الذي يتحصل عليه وكذلك كفاءة الإستثمار في الصناعات التحويلية أكبر منها في الصناعات الإستهراحية، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القطاع الصناعي الأردني يمر بمرحلة تناقص العوائد بالنسبة للحجم في الصناعة ككل والصناعات الإستهراحية

والتحويلية، كما أن عامل التطور التكنولوجي له تأثير ضعيف في دالة الإنتاج الصناعي الأردني وفي الصناعات الإستخراجية خاصةً.

7- دراسة بعنوان " الحوافز والكفاية الإنتاجية" أجريت سنة 2004 من طرف طالبان في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بجامعة سكيكدة، تمت الدراسة في مركب نפטال- مركب الزيت -حيث شملت كل عمال المركز وكانت تهدف للوقوف على مدى تأثير الحوافز على الكفاية الإنتاجية.

يستخدم أدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة، الإستمارة، إضافة إلى المقابلة والسجلات. توصل البحث إلى أن للحوافز أثر كبير في تحقيق الكفاية الإنتاجية سواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية، وكذا التأكد من مدى فاعلية نظام الحوافز في المؤسسة الجزائرية محل الدراسة.

8- في دراسة (قام بها العاندي، 2009) بعنوان "أثر الحوافز على الأداء في المنشآت القطنية في العراق" وكانت تهدف إلى معرفة أثر الحوافز بأنواعها على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-توجد علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز المطبق وبين مستوى الأداء.

-توجد علاقة طردية ضعيفة بين نظام الأجور ومستوى الأداء.

-توجد علاقة معنوية قوية بين المكافآت المالية ومستوى الأداء.

-توجد علاقة قوية بين نظام الترقية المناسب ومستوى الأداء.

9- دراسة (إدريس جاجري و رحماح، 2009) بعنوان "Technical progress and labor productivity in small and medium scale industry in Malaysia". European Journal of Economics.

توصلت إلى أن إحدى المشكلات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا هي انخفاض إنتاجية العامل مما يؤدي إلى انخفاض مساهمة عنصر العمل في الناتج والقيمة المضافة، كما كشفت الدراسة أن التقدم التكنولوجي له تأثير ذو دلالة على الطلب على العمال، بحيث يعتبر التقدم التكنولوجي مكملًا للعمال الماهرين وبديل لعمال غير الماهرين، هدفت الدراسة إلى اختبار هذه التأثيرات باستخدام بيانات المسح الصناعي خلال الفترة (1985-2005)، تضمنت الدراسة مرحلتين، في البداية تطرقت لتعريف التقدم التكنولوجي، وبعدها باستخدام تحليل الانحدار إختبرت تأثير التقدم التكنولوجي على إنتاجية العمل، وكشفت النتائج أن التقدم التكنولوجي يؤثر إيجابيا على إنتاجية العمل.

10- في دراسة (فلاحي، صوجودي، مهنين، Fallahi، S،M، 2011) بعنوان "determinants of Labor Productivity in Iran's manufacturing firms" هدفت الدراسة للبحث في محددات إنتاجية العمل على مستوى الشركات في قطاع الصناعات التحويلية الإيراني، تشكلت عينة الدراسة من 12299 شركة صناعية، إستعملت الدراسة الوصف الإحصائي ونموذج تحليل الانحدار للبيانات المقطعية، كشفت نتائج الدراسة أن إنتاجية العمل ترتبط إيجابا مع كل من مستوى الأجور، رأس المال الثابت لكل عامل، ومستوى التعليم للعامل.

11- دراسة أوكتاڤيو وإسكوبار (2011 Octavio and Escobar) بعنوان "The determinants of regional manufacturing labor productivity in Mexico". E.s.g, management School.

تعرضت الدراسة إلى محددات إنتاجية العمل في الصناعات التحويلية في المكسيك خلال الفترة الممتدة من 1988 إلى 2003، بحثت الدراسة في تحسين إنتاجية العمل وأداء الصناعات التحويلية، حيث كشفت نتائج الدراسة أن اختلاف مهارات العاملين له دور كبير في التأثير على الإنتاجية، كما وقفت في الفترة 1998- 2003 على زيادة الفروقات ذات الدلالة في مهارات العاملين.

◆ مناقشة الدراسات السابقة:

من خلال إستعراض الدراسات السابقة، فإننا نلاحظ أن البعض من الدراسات إهتم بمتغيرات الأجر والإنتاجية، والبعض الآخر إهتم بالتحفيز والإنتاجية، كذلك نلاحظ أن متغير الإنتاجية فسر بعدة عوامل أو محددات، أما متغير الأجر أستخدم كوحدة كاملة (أجر ثابت أو متغير) ومرات أخرى كبرامج، في حين التحفيز أستمعمل بشقه المادي والمعنوي. إدراج هذه المتغيرات بهذه الكيفية سمحت لنا بمحصر أدوات الدراسة التي تراوحت بين تحليل الإستبيان وإستعمال طرق إحصائية ونماذج رياضية من إنحدار و دوال الإنتاج الشهيرة؛ أما في دراستنا إستخدمنا الطرق الإحصائية وإعتمدنا على نموذج الإنحدار العادي واللوغريتمي.

يتبين أيضا أن كل دراسة انطلقت من مشكلة رئيسية مختلفة عن الأخرى، حاول خلالها كل باحث الوصول إلى نتائج، ويرجع ذلك لإختلاف الإهتمامات التي كانت ميزة في حد ذاتها، لكونها أمدت الباحث أو فريق البحث بالعديد من المعارف، والأفكار المتنوعة، حول موضوع البحث.

هذا ولقد استفدنا كثيرا من الدراسات السابقة، حيث تعد بمثابة أساس نظري يخدم الدراسة الحالية، عند تكوين الإطار النظري، كما أنها تقدم لنا أفكار واضحة عن أبعاد ومدخل الدراسة.

واتفقت بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في موضوعها وهو نظام الأجور، وإن كانت هذه الدراسة تتميز بتناول تأثير متغير الأجور على الإنتاجية وتحدد العلاقة بينهما من خلال إبراز أهمية ودور الأجر بصفة خاصة في تحسين مستوى الإنتاجية وذلك في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية وهذا في ظل اقتصاد السوق.

X. هيكل الدراسة:

لمعالجة موضوع دراستنا قمت بتقسيمه إلى مقدمة وخاتمة بالإضافة إلى جانبين أحدهما نظري، ممثل في أربعة فصول والآخر تطبيقي، ممثل في فصل واحد وذلك ضمن إطار فرضيات وأهداف البحث.

في الفصل الأول نقوم بتحديد مفهوم الأجر من خلال مجموعة من النظريات المتعلقة بالفكر التنظيمي معتمدين في ذلك على فرضية إستجابة أو توافق الأشكال التنظيمية والإنتاجية مع الأساليب التسييرية مما أدى إلى بروز تصورات وممارسات للأجر ضمن إطار التسلسل التاريخي. في البداية شرعت في تحديد إطار أرضية الدراسة والمتمثل في المنظمة من خلال تقديم تعريفات لها وعرض مكوناتها وأنواعها، ثم نقف على تصورات الأجر حسب

المدرسة التقليدية المتضمنة للتيار الكلاسيكي والنيوكلاسيكي ثم تيار العلاقات الإنسانية، فالحدیثة بعد ذلك نعرج على الأساليب التسييرية وصولاً إلى التصور الشامل للأجر المتمثل في الأجر العام.

في نفس المنحى، يتناول الفصل الثاني تحديد مستويات الأجور وآليات تسييره من خلال التعرض إلى أساسيات حول الأجر من مكوناته والأبعاد التي يثيرها، ثم نتعرف على الطرق الكمية والشاملة التي تستخدم في دراسة تقييم الوظائف قصد الوقوف على الأهمية النسبية لوظائف المؤسسة، تتبع بعد ذلك بتحديد العوامل المؤثرة والقيود المختلفة التي تراعيها وتستجيب لها المؤسسة بخصوص متغير الأجر، في هذه الأثناء الحديث عن أنظمة الأجور وطرق حسابها وكذا طرق التأجير الحديثة يأخذ مكانه، ثم نختتم بتوضيح مفهوم كتلة الأجور وعوامل تطورها وطرق مراقبتها.

بينما الفصل الثالث يدرس كل من الدوافع والحوافز المفسرة لسلوكيات المستخدمين والموجهة لهم، من خلال التعرض للتعريفات والخصائص والطرق والأهداف المتعلقة بما (نقصد الدوافع والحوافز)، مستشهدين في ذلك بأهم النظريات التي جاءت في هذا الصدد مع إبراز الظواهر الإنسانية والسلوكية المرتبطة بها، بعد ذلك خدمةً للبحث تنقفي طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة بمعنى نكشف عن العلاقة بين الأجر وإثارة الدافعية لدى المستخدمين وذلك في المبحث الأخير.

في حين الفصل الرابع يدرس الإنتاجية على مستوى الوحدات الإقتصادية، يشرع أولاً في تحديد مفهوم الإنتاجية تبعاً لزوايا مختلفة ثم نحصر أهميتها وأنواعها، ثم نتعرض في مبحث مستقل لإنتاجية العمل من خلال تحديد أهمية عنصر العمل وطرق قياس إنتاجيته والقيود التي يخضع لها، بعدها يوضح العوامل المؤثرة على مستوى الإنتاجية مدرجة تحت تصنيفات لمكتب العمل الدولي وخبراء في الميدان قصد معالجتها، أخيراً في مبحث مستقل يشرح إجهادات لتحسين الإنتاجية بالتركيز على مدخل إدارة الجودة الشاملة ومدخل التحفيز المادي للعمال.

أما الفصل الخامس، يخصص للدراسة الميدانية، حيث في الجزء الأول يتم بالإمام بمؤسسات مجمع BCR محل الدراسة بتقديمها مع الإشارة إلى أهم محطات تطورها، لنسلط الضوء أكثر على الجانب الذي يخص المورد البشري من خلال دراسة جميع جوانب التسيير بقسم الموارد البشرية مع التركيز على منطق نظام الأجور على مستوى مؤسسات المجمع، بينما الجزء الثاني من الدراسة الميدانية، فقد إحتوى على تحليل البيانات التي سهر الباحث بنفسه على جمعها وإختيارها بما يفيد الدراسة ويزيد من قوتها، بحيث لجأنا إلى وثائق وجهات رسمية تابعة للمؤسسات مثل الميزانيات المحاسبية وجرائد المجمع زيادة على الإتصال المباشر بمصلحة الموارد البشرية؛ معالجة هذا كله تتم ضمن إطار متكامل ومنظم أفضى إلى إستخلاص نتائج الدراسة الحالية واختبار الفرضيات، كما سمح بصياغة الإقتراحات وبلورة آفاق للدراسة.

XI صعوبات البحث:

واجهتنا بعض الصعوبات أثناء دراسة هذا الموضوع حصرناها في:

- 1- محدودية المراجع بالنظر لقلة تنوعها.
- 2- قلة عدد المؤسسات الإنتاجية التي تتوافق مع خط الدراسة بمعنى تنشيط لمدة طويلة تود التعاون معنا خاصة في القطاع الخاص والتي نأسف بحكم إحتكاكنا ببعض منها لم تبدي أي نية لتعاون معنا.
- 3- صعوبات الحصول على المعلومات خاصة فيما تعلق منها بالإضطلاع أو الرجوع للأرشيف.
- 4- بعض صعوبات التنقل بين مؤسسات المجمع من مدينة سطيف ثم برج منايل ثم واد رهيو.
- 5- تعدد الجهات المتدخلة والمستهدفة من مصلحة الموارد البشرية، المحاسبة والمالية، مصلحة الإنتاج في جمع المعلومات وطرح الإستفسارات، وبالنظر لإرتباطات المسؤولين أو المعنيين بالأنشطة والأعمال الداخلية بالإضافة لتلبية متطلبات إدارة المجمع لنشاط التدقيق والمراجعة من حين لآخر تطلب منا الوقت الكثير.

الفصل الأول:

تطور تصورات الأجر عبر الفكر التنظيمي

تمهيد:

من خلال هذا الفصل، سيتم الوقوف على تصورات الأجر، إنطلاقاً من أرمدة من النظريات التنظيمية والأساليب المتعلقة بتسيير المنظمة، لنبرز تداعيات وبصمات هذا الأخير أي التنظيم على الأجر، ونوضح إنعكاسهما على سلوك الفرد في العمل والمنظمة ككل في إطار التسلسل التاريخي.

ليس من السهل تحديد التطور التاريخي للتفكير التنظيمي، بحكم المراحل المتداخلة التي مرّ بها إستجابة إلى مواكبة صيرورة التحولات المتعددة الأبعاد التي واجهت المنظمات من جهة، وتلبية للمتطلبات العمالية من جهة أخرى، غير أنه من أبلغ التصورات للإشارة للتحولات التنظيمية هو ما وصفه ميشال فروزيه في قوله «لم يكن عقلانيو التنظيم العلمي التقليدي يعتبرون أعضاء المنظمة كائنات بشرية بل يمثلون دواليب آلية فقط، لذلك إعتبروا العامل البسيط أو المنفذ مجرد يد لا غير، بينما إستطاعت مدرسة العلاقات الانسانية أن تبين قصور هذه النظرة وإعتبرت المنفذين كائنات بشرية لها أحاسيس ومشاعر تتأثر مباشرة بالقرارات العقلانية التي يتخذها رؤسائهم في المستويات العليا المختلفة، إلا أن الكائن البشري في الحقيقة ليس مجرد يد وقلب، بل هو عقل ومشروع وحرية كذلك، وهذه العناصر أهملت من طرف منظري العلاقات الإنسانية وكذلك من طرف منظري التنظيم العلمي للعمل، وهذا ما يفسر انتكاسهم ويعزز المواقف المعادية التي واجهتهم رغم إسهاماتهم الإيجابية ونواياهم الطيبة في أغلب الأحيان»¹

إنطلاقاً من هذا الطرح، نقوم بتطويق تصورات الأجر من خلال أهم نظريات الفكر التنظيمي بمتد إلى تقسيم ثلاثي للمباحث يخدم الموضوع ويبسط المعارف.

نبدأ أولاً بالمدرسة التقليدية المتضمنة للتيار الكلاسيكي والنيو كلاسيكي في مبحث مستقل ثم تيار العلاقات الإنسانية، فالحدیثة لنعرج بعد ذلك على الأساليب التسييرية وصولاً إلى التصور الشامل للأجر المتمثل في الأجر العام، لكن قبل هذا وذاك من المستحسن تحديد طبيعة إطار الدراسة والمتمثل في المنظمة ضمن مبحث أولي.

¹ Crosier .M, le phenomène bureaucratique, ed. du seuil, Paris,1963, p185.

المبحث الأول: أساسيات حول المنظمة

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، وقديمة قدم الإنسان ذاته، فالفرد لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره، ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية منبثقة عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة.

من ناحية أخرى، ظاهرة إنتشار المنظمات بمختلف أنواعها تُعد إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة، فالمنظمة تصاحب الفرد طيلة حياته، فهو يعيش في عدد متزايد منها على إمتداد مختلف أوجه حياته. فالأسرة، المدرسة، النادي ومنظمة الأعمال كلها منظمات تضم الفرد ويتفاعل من خلالها مع الجماعات من أجل تلبية حاجياته وحاجات المجتمع، فماذا يُقصد بالمنظمة وما هي مكوناتها وما أنواعها؟ مُشكلون بذلك مقتضيات المطالب الثلاث لهذا المبحث.

المطلب الأول: تعريف المنظمة و أهميتها

لقد قُدمت للمنظمة العديد من التعاريف، في مختلف الأوقات (تطورت بمرور الوقت)، وحسب الإتجاهات و المداخل، نسترشد ببعض منها قصد تحديد إطار المنظمة، وذلك على النحو التالي:

(1) تعريف المنظمة:

يمكن تعريف المنظمة بأنها¹ "كيان اجتماعي منسق بشكل واعي، وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف "

من هذا التعريف يتضح أن المنظمة تتمتع بالسمات التالية:

أ- أن المنظمة وحدة اجتماعية، وهذا يعني أنها متكونة من أفراد وجماعات من الأفراد، متفاعلين ومتعاملين مع بعضهم ضمن إطار تنظيمي منسق ومتوازن؛

ب- المنظمة منسقة بشكل واعي، أي أن المنظمة تخضع للعملية الإدارية، فهي تدار من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة؛

ج- المنظمة وجدت لتحقيق أهداف عامة، أي أن المنظمة توجد لإنجاز شيء ما، وهذا الشيء هو أهداف محددة ومعروفة وممكنة التحقيق.

أما ليتر عرفها على أنها وجود اجتماعي طُور من قبل الأفراد لتحقيق أشياء لا يمكن تحقيقها بغير ذلك وهي تأخذ أفرادًا متنوعين، ومعرفة ومواد أولية، ووضعهم في هيكل ونظام ليعبر عن وحدة متكاملة.

كذلك المنظمة هي عبارة عن ذلك الكل الموحد، والمكون من عناصر بشرية، مادية، تكنولوجية، قانونية وتنظيمية متعاونة و نسقة بشكل رسمي، من أجل تحقيق غرض مرسوم، كما أنها كيان اجتماعي هادف.²

¹Robbins, Stephen.p, organization theory, structures designs and applications, 3rded. Englewood cliffs new jersey,1990,p4.

² نائل عبد الحافظ العولمة، الهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص285.

يمكن تحديد أشكال التعريف السابق على النحو الآتي:

- أ- أن المنظمة ينظر إليها كنظام مكون من مدخلات وعمليات ومخرجات.
 - ب- المنظمة تحتوى على علاقات اجتماعية، لأنها تضم بشراً متنوعين ومتعاونين.
 - ج- أنها وسيلة لإشباع الحاجات، طالما أنها وحدة متكاملة وهادفة.
 - د- المنظمة هيكل.
 - هـ- العلاقات داخل المنظمة هي علاقات تكاملية كونها وحدة منسقة.
- تُعرف المنظمة بأنها وحدة إجتماعية هادفة، بمعنى تكوين إجتماعي منسق بوعي، يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، هذا التعريف يشير إلى أربع حقائق أساسية متعلقة بتعريف المنظمة تلخص كما يلي:¹
- أ- المنظمة سواء كانت مدرسة أو مصنع أو مستشفى أو وزارة يوجد فيها أفراد أو مجموعات من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم، وأن وجودهم في المنظمة حُدد وفقاً لعقد عمل يقترن بفترة زمنية معينة وليس مدى الحياة؛
 - ب- أن سبب وجود المنظمة هو من أجل أهداف وأغراض محددة، كما أن سبب وجود الأفراد فيها هو لتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيق أهداف المنظمة؛
 - ج- من أجل تحقيق أهداف المنظمة، يتفاعل الأفراد فيما بينهم تفاعلاً واعياً ومنسقاً بشكل مسبق من قبل الإدارة لكي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وتقلل في الوقت نفسه من التفاعلات العشوائية أو غير المنتجة؛
 - د- تمتلك المنظمة بيئة تعمل فيها وهي واضحة المعالم نسبياً، أي يمكن التعرف عليها إلى حد ما، وهذه المعالم أو الخصائص عرضة لتغيير عبر الزمن.

أما تعريف سكوت (Scott 1992)² للمنظمة فقد حدد خمسة أبعاد رئيسة متداخلة، تؤثر و تتأثر بمحيطها هي:

- أ- الأهداف وهي أساس وجود المنظمة (رسالة المنظمة).
 - ب- الأفراد العاملون.
 - ج- البناء الإجتماعي.
 - د- البيئة وهي مكان وجود المنظمة.
 - هـ- التقنيات و تتجسد في جميع أنواع المعارف والخبرات والأدوات وغيرها التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها.
- يرى الباحث تعدد التعريفات للمنظمة تبعاً لمداخل معرفية متنوعة، ومردُّ هذا التباين هو طبيعة وفلسفة التنظيم المنتهج الذي يمثل جهد إنساني قابل للتنوع والتغيير والإختلاف في وجهات النظر.

¹ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000، ص 23.

² Richard.w.Scott, organization: rational, natural and open system, 2^{ed} ed, Englewood cliffs, prentice-hall, New Jersey, 1992, p16.

(2) أهمية المنظمات:

- للمنظمة أهمية قصوى على المستوى الجزئي والكلّي بحكم تأثراتها البالغة من الناحية الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية في جميع جوانب الحياة وفي البيئة المحيطة بها، نبرز هذا بالتعرض للنقاط التالية:¹
- أ- تعد المنظمات الوسيلة الرئيسة لإنتاج السلع والخدمات اللازمة لإشباع المتطلبات المختلفة للمجتمع.
 - ب- تمثل المنظمات (التنظيمات) الحجر الأساس في المدنية الحديثة كونها تمثل عنصر التطوير والتحديث في المجتمع وبناء الحضارة.
 - ج- تسيطر المنظمات على ثروات المجتمع، ويعمل لديها نسبة كبيرة من الأفراد.
 - د- تطور المجتمع ومفتاح تقدمه مرهون بنجاح وتطور المنظمات الفاعلة فيه.
 - هـ- تلعب المنظمات دور الوحدات التطويرية الأساسية في تقدم البشرية، كونها المستخدم والموزع للمصادر والموارد والإختراعات بشكل يشبع الحاجات الإنسانية بشكل متطور.
 - و- تنطلق قاعدة التغيير المجتمعي والثوري والحضاري من المنظمات.
 - ز- تمثل المنظمات مراكز صنع اتجاهات الرأي واتخاذ القرارات.
 - ح- تُشكل المنظمات الوعاء الرئيسي للفعاليات الإجتماعية الأساسية مثل: التحضر، التدرج الاجتماعي، الإتصالات، تكوين المفاهيم والعادات، ممارسة السلطة، تحقيق أهداف المجتمع.
 - ط- تمارس التنظيمات سلطة التأثير أو الضغط في المجتمعات.
 - ي- تمثل التنظيمات أداة إشباع الحاجات الإنسانية الفردية والإجتماعية.
 - ك- المنظمات هي واسطة لممارسة الأفراد لأعمالهم، والتأثير في سلوكياتهم.
 - ل- تتولى المنظمات قيادة المجتمع، لذا فهي تتحمل مسؤوليات الرقابة والتوجيه والتعبئة والتحريض وصنع لرأي العام ورسم المستقبل أمامه.

المطلب الثاني: مكونات المنظمة

- في سياق التعرّف على المنظمة، تتشكل المنظمة بحسب التعريفات المختلفة التي أوردناها آنفاً من عدد من العناصر المترابطة يمكن أن نحدد ثم نعرض على أهمها كمايلي:
- الأهداف؛ - الأعضاء؛ - الهيكل التنظيمي؛
 - الاتصالات؛ - القوانين؛ - العمل؛
 - نظام مفتوح أو مغلق مع البيئة المحيطة.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 27-28 بتصرف.

1) الأهداف:

من زاوية الممارسات الإدارية، دراسة الأهداف تحتل أهمية خاصة في المنظمات، وعلى الإدارة وضع خطة واحدة للعمل يعتقد أنها تقود إلى الإقتراب من أهدافها قدر الإمكان، فعلى الرغم من أن تحقيق الأرباح يظل الهدف الرئيس لمنظمات الأعمال، إلا أن هناك بعض الأهداف أكثر اتصالاً وقرباً من طبيعة نشاط المنظمة.

أ- تعريف الأهداف: يمكن أن تكون للأهداف تفسيرات مختلفة تعكس غرضاً معيناً تنوي المنظمة تحقيقه، كأن يعبر مفهومها عن الدور الذي تلعبه المنظمة من خلال تواجدها، أو عن قيود تلتزم بعدم تجاوزها أو عن مستوى معين من الإنجاز لا بد من تحقيقه خلال فترة معينة، فلقد عرفت عدة مفاهيم منها:

يعرف أنصوف الهدف بأنه " قياس لمردودية العمليات الخاصة بواسطة تحويل الموارد"¹

و غالباً ما يستخدم مفهوم الأهداف كمعايير تتم على أساسها معرفة الأداء بالمنظمة و ذلك إثر القيام بالمقارنة بين الأهداف المخططة و الإنجازات المحققة ثم ينتهي بتحديد التأخرات و الانحرافات.

تعتبر الأهداف عن النتائج أو الغايات التي ترغب المنظمة بلوغها، حسب الكاتب سكوت (scott) عرف الأهداف على أنها² "تصورات لنهايات مرغوبة - ظروف و حالات- يسعى العاملون لتحقيقها من خلال أداء واجباتهم".

عموماً، يمكن اعتبار الأهداف بمثابة النتيجة النهائية المطلوب الوصول إليها وتحقيقها، وعادة ما يكون للمنظمة هدف عام تنبثق منه أهداف فرعية لوحدة تنظيمية أخرى، كما أن الأهداف تختلف من منظمة إلى أخرى، وهذا تبعاً للآفاق المستقبلية، أو مكانة المنظمة، طبيعة نشاطها ... إلخ.

ب- أنواع الأهداف: يعتبر بيتر دراكر (P.DRUCKER) أول من نادى بتعدد الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال بوجه خاص لتحقيقها عن طريق تحديدها في كامل المجالات التي من شأنها أن تساعد على الاستمرارية والنمو في السوق³، في هذا السياق، صنف الكاتب جرينلي الأهداف الرئيسية التي يتمحور عليها نشاط منظمة الأعمال، فتبلورت كما يلي:⁴

- * قيادة السوق.
- * الإنتشار السوقي.
- * خدمة المنتفعين.
- * النمو أو التوسع.
- * الربحية.
- * الكفاءة.
- * الاعتناء بالعمال.
- * المسؤولية الاجتماعية.

إن الأهداف قد تكون افتراضية أم ضمنية أو صريحة، حيث أن التعبير غير الصريح عن الأهداف ينتج عنه عدم الكفاءة في اتخاذ القرارات الصحيحة، والمنظمات لا تسعى لتحقيق هدف واحد، بل تحدد لنفسها أكثر من

¹ عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، ص121 نقلا عن

Ansoff.H, strategie de developpement de l'entreprise, ed. hommes et techniques, Paris, 1968.

² Richard.w.Scott, op, cit, p19.

³ عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص117.

⁴ حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص15.

هدف، إذ أنه من غير الملائم تجاهل الأهداف الضمنية المرغوبة، وبناءً على هذا تمّ تنويع الأهداف من رئيسية ومساعدة إلى أخرى عملية ووظيفية.

* الأهداف الرئيسية والأهداف المساعدة: المقصود بالأهداف الرئيسية تلك التي لا تحتاج للتدليل على سبب وجودها، أي يكفي ذكرها وأخذها كقاعدة مسلم بها، مثل هدف تحقيق الربح، وتميز بأنها مصدر مباشر للإشباع، كما أنها تعتبر نقطة في الأفق لا يُسعى لشيء آخر بعدها بلوغه، أما الأهداف المساعدة فتتمثل أهميتها في توطئة الطريق أمام تحقيق الأهداف الرئيسية، أي أنها أهداف فرعية تقود إلى الهدف الرئيسي، فهي ذات طبيعة وسيطية.

* الأهداف العملية: هي التي توضع و تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العمليات الفعلية للمنظمة، فهي تخبرنا ما الذي تحاول المنظمة فعله حقاً، كأن يكون الهدف زيادة رقم الأعمال بـ 15%، مما يبين أن الناحية الكمية هي أهم خصائص الأهداف العملية، وتختلف أهميتها باختلاف الوقت الذي تتحقق فيه، وباختلاف الاتساع الذي تغطيه في المنظمة.¹

* الأهداف الوظيفية: يكون الهدف وظيفياً عندما يكون عملياً ممكن التحقيق، فإحدى المشاكل التي تواجه الشخص الذي يُعطى مسئولية تحقيق هدف ما، هي عدم تمكنه من إحكام الرقابة على الظروف التي تؤثر عليه. بالمقابل، معرفة الأهداف ضرورية للأفراد حتى لا يؤثر ذلك على الكفاءة التنظيمية، فرغم تعدد أنواعها إلا أن تحقيق البعض منها من المحتمل أن يتعارض مع أهداف أخرى، مما يستدعي التنسيق بينها. كما توفر الأهداف فوائد و مزايا جمة للمنظمة لخصها الكاتب بيرو فيما يلي²:

- تحدد الأهداف رسالة المنظمة وتعطيها هوية؛
- مرشدة لفعاليات المنظمة بمعنى أن أي نشاط أو فعالية يجب أن يخدم الهدف و إلا حصل الهدر والضياع في الجهود والإمكانات ؛
- تحدد فعاليات التنظيم، بمعنى أن إختلاف الأهداف يؤدي لإختلاف الفعاليات؛
- بمثابة مرشد ودليل لإتخاذ القرارات؛
- توفر أساساً لتوجيه المنظمة وتزود الأفراد بالمخرجات التي يتطلعون إليها؛
- تساهم في إرتباط الأفراد بالمنظمة (الإلتناء)؛
- تمكن الأفراد والجماعات من تنسيق جهودهم المشتركة وتكون مصدر تماسك؛
- تزود المنظمات بمعايير لقياس الأداء وأساس لمراقبة أعمالها؛
- تعد قوة دافعة ومحفزة للأفراد العاملين في المنظمة وتساعدهم في ضمان خط السير الآمن.³

¹ Richard. Hall, organization, structures processes and outcomes, 5th ed, Englewood cliffs, prentice-hall, N.Jersey, 1991, p251texte adapté.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط2، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص ص76-77.

³ شوقي ناجي جواد، إدارة الستراتيج، دار حامد للنشر، عمان، 2000، ص27.

2) الأعضاء (الأفراد):

إن الأفراد أو الأشخاص هم جوهر المنظمة، والعنصر الهام في المنظمة لأنهم يمثلون الروح الحركية والإبداعية والإبتكارية والأدائية فيها، وهم حملة الدعوة والمبشرين بالفكر والمؤثرين في اتجاهات الجماهير وباختصار فهم عنصر الفعل و الحركة لذا فإن أدوارهم لا تنفصل عن دورهم في المجتمع ككل. لذلك فسلوكهم هو انعكاس لشخصياتهم وما تحويه من اتجاهات ودوافع وقدرات وغيرها، والأفراد في المنظمات يعملون مع بعضهم البعض كجماعات عمل تسعى لتحقيق الأهداف، كما أن تفاعل الأفراد داخل المنظمة محدود بعوامل تفرضها شخصياتهم، وعوامل أخرى يفرضها نظام المنظمة الذي يتبعه هؤلاء الأفراد، وكذلك الطرق والأهداف التي ترسمها المنظمة، فأهمية أدوار الأفراد تتجلى في المنظمة على أكثر من صعيد نوجز أهمها فيمايلي:

أ - المنظمة تعمل من خلال مساهمات الأعضاء، ونشاطات الأفراد من التفكير والخبرة والجهد والوقت والكفاءة والإتقان في تنفيذ المهمات والمسؤوليات؛

ب- يُصمم الهيكل، وتحدد طبيعة الاتصالات، ويقسم العمل، وترسم المهمات لتنجز من قبل الأعضاء؛

ج - تحقيق غايات التنظيم وإدارة المنظمة من خلال ممارسة العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة تتم بواسطة الأعضاء؛

د - ممارسة السلطة والمسؤولية مهمة يقوم بها الأفراد؛

هـ- الأفراد يضمنون استمرار المنظمة لأنشطتها و أعمالها، فمن الضروري لإستمرار المنظمة من استمرارية تواجد الأفراد فيها. بالمقابل، المنظمة تقدم للأفراد إشباعا لحاجاتهم المختلفة من:

و- عمل ، علاقات اجتماعية وإتماء؛

ز- قيادة و الاعتماد على الآخرين؛

ح- الإحترام ، المكانة، تحقيق الذات و إرضاء للضمير وغيرها.

3) الهيكل التنظيمي:

تختلف الهياكل التنظيمية وفقاً للعديد من المتغيرات، الداخلية المتعلقة بالمنظمة أو البيئية المختلفة وحتى على مستوى المنظمة الواحدة في مراحل تطورها المتباينة، ويشكل النشاط الذي تقوم به المنظمة وكيفية تحقيقه عاملاً مهماً في خلق هذا الاختلاف.

أ- تعريف الهيكل التنظيمي: يرى لورنس أن¹ هيكل التنظيم هو جسده، حيث يصف هذا الجسد القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل إ تجاه تحقيق الأهداف واستمرارية النظام.

¹ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999، ص295 .

بصفة عامة، الهيكل التنظيمي يمثل ذلك البنيان الذي يحدد فيه الإدارات والأقسام الداخلية للمنظمة، حيث من خلاله تحدد خطوط السلطة وتوزيعها بين الوحدات التنظيمية، وهذا البنيان يتكون من مجموعة من الأجزاء أو المكونات المترابطة فيما بينها وذلك لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، ولذلك يستطيع الناظر إلى الهيكل التنظيمي لأي منظمة التعرف على الوحدات والأقسام داخلها والمسؤوليات والسلطات فيها.

غير أن بعض علماء الإدارة فقد أجمعوا على تعريفه بأنه "الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من، ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات والمسؤوليات المحددة مع إيضاح خطوط الاتصال، واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز.¹

ب- عناصر الهيكل التنظيمي: لتعرف على عناصر هيكل المنظمة، نعتمد على التقسيم المقدم من طرف هنري منتزبارغ و الموزع إلى خمسة أجزاء على النحو التالي:

* الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.²

* القمة الإستراتيجية: وهناك من يسميها الإدارة العليا، وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها الموقع الذي يُمكن رؤية المنظمة ككل، ويأتي في قمة هذه الإدارة والمنظمة ككل رئيس المنظمة، فهو الذي يمثل القائد الأعلى و المسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف.

* الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، يختص هذا الجزء بأعمال الإدارة التنفيذية في مجالات الإنتاج والتسويق وما إلى ذلك، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية، ويرفعون كل تقاريرهم إليها، كما يتمتع أعضاؤها بصلاحيات أقل من صلاحيات القمة الإستراتيجية.³

* الجانب التقني المهني: شمل هيكل السلطة لكل الإدارات السابقة (القمة الإستراتيجية، الإدارة التنفيذية و الإدارة التشغيلية)، بالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل، يضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة مثل أخصائي التخطيط الإستراتيجي، المحاسبة، المراقبة والمعلومات.

* الجانب الداعم: يقوم بتوفير بعض الخدمات التي تحتاجها الإدارات الأخرى مثل العلاقات العامة، الخدمات القانونية، وخدمات المطاعم وغيرها وعلى سبيل الذكر نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة، المطابع وغيرها.⁴

¹ صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2003، ص267.

² حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، ص129.

³ صديق محمد عفيفي، مرجع سابق، ص195.

⁴ Henry Mintzberg, structures et dynamiques de l'organisation, 18^{ème} éd, ed Organisation, Paris, 2005, p18.

من ناحية أخرى، يعتقد بيتر دراكر (Peter Drucker) أن أهمية الهيكل التنظيمي تكمن في مساعدته على تحقيق أهداف المنظمة من خلال مجالات رئيسية وأخرى فرعية.¹ أما الرئيسية فتتمثل في المساعدة على تنفيذ الخطط بنجاح، وتحديد الوظائف وتوفير التنسيق كذلك تحديد أدوار الأفراد في المنظمة والمساعدة في اتخاذ القرارات. في حين الفرعية، تتمثل في تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، تفادي التداخل والإزدواجية في العمل، وتجنب الاختناقات في العمل، وتحقيق التناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة...إلخ.

4) الاتصالات:

إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي منظمة، فالإتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون إتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمنظمات وأكثر من ذلك، فإن تقدم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادهِ و تقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية.

ويمكن القول بأن مصير المنظمات والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم وهو أن جودة العمل وسلامة القرار، على أي مستوى تتوقف على قنوات الإتصال التي تقام بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الإنسجام فإن دور القائد يتيسر لأنه يمارس سلطاته من خلال الإتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية. فالقيادة في حاجة ماسة إلى إجراء إتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين بل فعالية الاتصال في المنظمة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها وذلك من خلال أهميته في العمليات الادارية من تخطيط، وتوجيه، واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات.²

في الجهة المعاكسة، بدون الإتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل ويحدث خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه، والمرؤوسين مع رؤسائهم، والتنسيق بين الوحدات يصبح غير ممكن بل مستحيل، كما أن إمكانية تحقيق التعاون داخل المنظمة بخصوص الأنشطة تؤول محصلتها إلى الصفر، مما ينجر عنه تقهقر ثم إنحيار المنظمة لاحالة، وهذا ما يؤكد الدرجة المهمة لتأثير الإتصال على حياة المنظمة.³

تبرز الأهمية الكبيرة للإتصال بالنسبة للإدارة خاصة بعد ظهور المنظمات الكبيرة الحجم، وبعد المسافة بين الإدارة والعمال من خلال تعدد المستويات الإدارية والتنظيمية، وتكمن أهمية الاتصال في كونه يمثل الضوء الذي من خلاله تتمكن الإدارة من معرفة مشاكل العمال وردود أفعالهم اتجاه سياسات الإدارة، وهو أيضا ينير الطريق

¹ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص158.

² Katz and Khan, The social psychology of organizations, John Wiley and Sons, inc, New York 1966, p224.

³ Keith Davis and John Newstrom, human behavior at work, organizational behavior 8th ed, McGraw-hill book, New York, 1989, p71.

للعاملين ويمكنهم من تحديد مواقفهم وإتجاهاتهم، والتزامهم نحو العمل¹. فالفرد يبقى في موقف غير مستقر، حينما يجهل ما المطلوب منه. - وما يؤكد أهمية الإتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو، حيث أن الدراسة الإجتماعية للمنظمة يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى بالإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم.

فلقد توصل إلتون مايو إلى أهمية الإتصال بإعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة والتي لها تأثير على نتائج أنشطة الافراد و الفرق للمنظمة.

فسوء التفاهم بين الإدارة والعمال حادثة شائعة، فإذا بالعمال يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون التفطن إلى هذا العداء أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات الإنسانية في الصناعة مثلا علاقات منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر، وتحقيق هذا التفاهم هو من مهام نظام الإتصال أولاً وبهذا يصبح الإتصال موضوعا ذا أهمية تهتم به الإدارات في المنظمات على إختلاف أصنافها.²

والإتصال كما سبق الإشارة إليه فيما معناه هو وسيلة وعملية يتم بموجبها انتقال المعلومات والآراء والمشاعر والإتجاهات وتبادلها بين أفراد الجماعة وينشأ من خلاله التعاون والتكامل. فإذا كنا بصدد تنظيم صناعي مثلا قلنا يجب توفر نظام للإتصال بين الإدارة وبين الموظفين وبين كل فريق منهما وبين العمال، وتدور سلسلة الإتصال بين الفرق الثلاثة سواء كانت في صور منشورات، أو معلومات تنزل من الإدارة إلى العمال مارة بموظفيها، أو كانت في صورة تظلم أو شكاوي تصعد من العمال إلى الإدارة. لقد أشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الإتصال يستغرق ما بين 75% إلى 90% من ساعات العمل اليومية، لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة إذ لولا الإتصال لا تستطيع المنظمة أن تحقق سبل الاستمرار والبقاء في أسواق العمل، بل أنها تتعرض حتى للضمور أو الاضمحلال وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة.³

كما أن الإتصالات الداخلية تعكس في معظم الحالات الثقافة المؤسسية للإدارة فمن خلال ما سبق نخلص أن أهمية الإتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الإتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إيجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة على النحو التالي:⁴

أ- الإتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

ب- الإتصالات عبارة عن نشاطات إدارية وإجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم والآراء عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة وتحقيق أهدافها.

¹ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص201.

² غريب محمد سيد أحمد، علم الإجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص24.

³ علي عياصرة وأخرون، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص27.

⁴ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص118.

ج- تعتبر الإتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

د- تعتبر الإتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنظمة.

هـ- يتم من خلال الإتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره، وصيغ عمله داخل المنظمة، وبمعنى آخر فإن الإتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

و- بواسطة الإتصال يتم نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للإتصال، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.

5) العمل (المهام):

إن عمل المنظمة أو مهماتها تمثل الأنشطة المطلوب تنفيذها والتي تبنى عليها المنظمة بما يحقق الأهداف والخدمات الضرورية لإشباع حاجات الأفراد والمجتمع، وقد تأخذ النشاطات أي من الأشكال التالية:

أ - النشاطات الإدارية والمالية.

ب - النشاطات الإعلامية والتثقيفية والفنية.

ج- نشاطات الرأي والإبداع.

د - النشاطات الفكرية والتعبوية.

هـ- النشاطات الرقابية.

و- النشاطات الاجتماعية (مهرجانات، معارض، ندوات، زيارات).

ز- النشاطات البيئية.

ح - النشاطات النضالية (مواجهات، إضرابات، تظاهرات).

ط- النشاطات العسكرية و غيرها.

6) القوانين:

إن الخطأ أو المشروع السياسي لحكومة ما في بلد معين يعبر عنه بمجموعة قوانين فيشكل نظام خاص، و هذا بدوره يمس جل التعاملات على غرار العلاقات التجارية الداخلية والخارجية وغيرها، ومن هذه القوانين نجد قانون المالية، قانون المحافظة على البيئة، قانون الدخل الأدنى وغيره، وكلها عبارة عن مجموعة المبادئ والقواعد والأسس التي تحكم المنظمات والعلاقات الداخلية فيها.¹

7) نظام مفتوح:

تقر الاتجاهات الحديثة في نظرية النظم بوجود نوعين من النظم، النظام المغلق والمفتوح، أما الأول فهو ذلك النظام الذي يقوم على أساس عدم وجود التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية أو الاجتماعية ونادرا ما يوجد نظام مغلق

¹ عبد الرزاق بن الحبيب، مرجع سابق، ص 115

بشكل مطلق، أما النظام المفتوح فهو الذي يقوم على أساس التفاعل بينه وبين البيئة الخارجية، وتمثل المنظمات الإنسانية أنظمة مفتوحة تتألف بدورها من مجموعة أنظمة فرعية، كما هو الحال في المنظمة الصناعية التي تتكون من نظام الإنتاج ونظام التسويق ونظام المالية ونظام الأفراد ونظام البحث والتطوير؛ كما أن النظم الفرعية تتفاعل مع بعضها في إطار المنظمة على أساس أنها كيان شامل متكامل من العلاقات القائمة في إطار نظام أكبر يمثل البيئة التي تتعامل معها المنظمة في مختلف نظمها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية¹.

كما تتضمن هذه النظم الأنشطة التي تعتمد على إستيراد الطاقة المتاحة من البيئة البشرية والمادية والمالية والمعلومات في إطار النظم الفرعية المكونة لها. فالمنظمة تقدم المخرجات للبيئة متمثلة بالسلع والخدمات والمعلومات وتتسلم من البيئة استجابات أو تغذية عكسية (مرتدة) علاجية كانت أم وقائية تمثل مصدرًا للمعلومات بغية تجاوز الإنحرافات الحاصلة أو تصحيحها في الوسط البيئي الذي تتعامل معه ومن هنا يتضح بجلاء أن النظم المفتوحة تشكل الإطار العام للتفاعل القائم بين المتغيرات السائدة في الوسط التي تعيش فيه المنظمة، كما أنها تشكل الحالة الطبيعية لجميع النظم السائدة حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى التلاشي أو الاضمحلال عند فقدانها القدرة على التفاعل مع البيئة وإمكانية التكيف معها.

مما سبق تظهر حقيقة إنفتاح المنظمة على ثلاثة مؤثرات رئيسية هي الأعضاء أنفسهم بخلفياتهم المتنوعة، والبيئة الداخلية* للمنظمة، والبيئة الخارجية المحسدة في علاقات المنظمة بالمحيط.

في ذات السياق، تجدر الإشارة إلى توضيح أنواع أو حالات البيئة الخارجية معتمدين في ذلك إلى دراسة إمري وترست (Emery et Trist) نظراً إلى ضرورة التكيف معها من قبل المنظمة (حيث تتعرف عليها وتعتمد عليها في تبني عدة خيارات مناسبة على غرار الهيكلية، الإستراتيجية) لكي تضمن البقاء وتنشد التطور، فلقد قسمت إلى أربعة كما يلي:

أ- البيئة الهادئة العشوائية: وهي بيئة قليلة التعقيد، تهديداً قليلة، والتغير الحاصل فيها بطيء، وغالبا ما يكون غير متنبأ به، ولذلك فإن عدم التأكد فيها منخفض جداً، كما أن المدير لا يأخذ البيئة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرار إداري معين.²

ب- البيئة الهادئة مع تقلبات متوقعة: تتميز هذه البيئة بعدم التغير السريع، ولكن التغيرات تكون متوقعة والتهديدات قائمة وهي على شكل تحالفات أو جماعات أو تحاديات، وينبغي للمنظمات التي تواجه مثل هذه البيئة أن تخطط عملها بأساليب إستراتيجية، وتفضل أن تميل إلى المركزية.³

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 89

* البيئة الداخلية: هي " مجموعة من العوامل والمتغيرات التي يمكن للمنظمة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات المنظمة ومواردها المالية والمادية، وذلك إضافة إلى مواردها البشرية والمعنوية والتي يمكن تحويلها إلى أنشطة وأعمال إنتاجية وتسويقية ومالية " نقلا عن عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 27.

² محمد قاسم القريوتي مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 149

³ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 114.

ج- البيئة القلقة: وهي بيئة معقدة أكثر من سابقاتها، حيث تعمل المنظمة في جو تنافسي مع المنظمات المشابهة والتي تتجه كلها إلى غاية واحدة، ولذلك على المنظمة أن تكون مرنة في عملها تأخذ بأسلوب اللامركزية كوسيلة للبقاء، وتتلقى الأفكار الجديدة من الجميع للتعامل مع هذه الظروف.¹

د- البيئة الهائجة: وهي أكثر البيئات حركة وتغيراً، فيها عدم التأكد عالي جداً لأن التغير مستمر والمتغيرات البيئية متداخلة ومتفاعلة، يصعب التنبؤ بها.²

المطلب الثالث: أنواع المنظمات

تتباين المنظمات وفقاً للعديد من المؤثرات والمتغيرات المختلفة ويشكل النشاط التي تؤديه وكيفية تحقيقه أهمية كبيرة في خلق صور التباين بينها بحيث يمكن التمييز بين أنواعها تبعاً لمجموعة من قواعد التصنيف المختلفة والتي نجد منها:

1) من حيث الأداء:

يمكن تصنيف المنظمات وفق المخرجات الأساسية للمنظمة، فكل المنظمات مهما كان نوعها لا بد أن تكون مخرجاتها إحدى النوعين إما مخرجات سلعية أو مخرجات خدمية، وعلى هذا الأساس نجد:

أ- منظمات إنتاجية: وهي المنظمات التي يغلب على أدائها إنتاج السلع.

ب- منظمات خدمية: وهي المنظمات التي تنتج الخدمات.

2) من حيث نوع الإنتاج:

إن التصنيف الشائع للمنظمات هو حسب نوع الإنتاج، ووفقاً لذلك يمكن تصنيف المنظمات حسب نوع المنتج إلى الأنواع التالية:³

منظمات صناعية - منظمات زراعية - منظمات تجارية - منظمات صحية - منظمات سياسية - منظمات تعليمية - منظمات رياضية - منظمات دينية وغيرها.

ويمكن أن تصنف المنظمات السابقة إلى أخرى فرعية، على سبيل المثال يمكن تصنيف المنظمات الرياضية بهذه الطريقة إلى: منظمات حكومية - منظمات أهلية - منظمات للصناعات الرياضية وهكذا دوليك.

3) من حيث التنظيم:

تصنف المنظمات من حيث نوع التنظيم السائد فيها، فإذا كان هذا الأخير محكوم بقواعد وإجراءات ونظم محددة ومقررة فعندئذ يسود النظام الرسمي، أما إذا كان التنظيم حقيقة موجودة وغير خاضع لقواعد وإجراءات ونظم محددة ومقررة فعندئذ يسود النظام غير الرسمي فيها، في هذا الصدد، يقارن ويصف فيكتور تومسون النظامين قائلاً

¹ محمد قاسم القربوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 149.

² مؤيد سعيد السلم، مرجع سابق، ص 145.

³ محمد ناجي جوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000، ص 16-17.

"إن التنظيم الرسمي هو التنظيم المزيف بينما التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الطبيعي".¹ ونتيجة لذلك يمكن أن تصنف المنظمات إلى:

- أ- منظمات رسمية: وهي المنظمات التي تسودها قواعد ونظم وإجراءات مقررّة ومعتمدة.
- ب- منظمات غير رسمية: وهي المنظمات التي لا تحكمها قواعد ونظم وإجراءات مقررّة ومعتمدة.

(4) من حيث التكوين:

المنظمات عموماً وحدات اجتماعية ركنها الأساسي الأفراد ويمكن تصنيف المنظمات على أساس مساهمة الأفراد في تأسيسها وتكوينها، وضمن هذا الإتجاه تصنف المنظمات إلى:

- أ- المنظمات التلقائية: هي تلك التي لا يلعب الفرد الواحد دوراً بارزاً في تأسيسها، بل يجد نفسه عضواً تلقائياً فيها بحكم الانتماء العائلي أو الوطني أو القومي أو الديني مثل الأسرة، المؤسسة الدينية وغيرها.
- ب- المنظمات المستحدثة: هي تلك التي يلعب الأفراد دوراً مركزياً في تأسيسها وتسعى إلى تحقيق أهداف الأفراد والجماعات ضمن إطار أهداف المجتمع المتمثلة في إشباع الحاجات الإنسانية.

(5) من حيث إستخدام التكنولوجيا:

تمثل التكنولوجيا عنصراً مهماً من العناصر المكونة للمنظمة كونها تسهم في تحديد وسائل وأساليب أداء المنظمة لأعمالها من جهة، و تسهم في حركة تطور المنظمة وتسريع أدائها من جهة أخرى؛ إن إستخدامات التكنولوجيا تختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن تصنيف المنظمات حسب ذلك إلى ما يلي:

- أ- المنظمات الممكنة: هي المنظمات التي تستخدم حجماً كبيراً من التكنولوجيا المتطورة والعالية المستوى في أدائها وإنتاجها، وبالتالي فإن عدد الأفراد العاملين فيها يكون قليل نسبياً.
- ب- المنظمات نصف الممكنة: هي المنظمات التي تستخدم حجم متوازن أو متوسط من التكنولوجيا العالية المستوى أو المتوسطة المستوى، وعليه فإن هذه المنظمات تعتمد بنسب متقاربة على الأفراد والآلات والمعدات، وبذلك فإن مستويات الممكنة فيها يرتبط بالعمليات التشغيلية فقط.
- ج- المنظمات اليدوية: هي المنظمات التي تستخدم نسب قليلة أو معدومة من التكنولوجيا في إنتاجها أو تشغيلها وعليه فإن العمل فيها يتم بنسب عالية بشكل يدوي، وتستخدم معدات بسيطة مساعدة للعمل الفردي.

(6) من حيث ملكيتها:

تصنف المنظمات من حيث ملكيتها إلى أربعة أنواع وهي:²

- أ- المنظمات العامة: وهي المنظمات المملوكة للدولة، والتي تمتلك الدولة كامل رأس مالها وموجوداتها وتضم فئتين من المنظمات:

- * المنظمات الاقتصادية: وهي المنظمات التي تستهدف تحقيق مردود مادي أو اقتصادي للدولة والمجتمع.
- * منظمات أجهزة و دوائر الدولة: وهي المنظمات التي تستهدف تقديم خدمة عامة للجمهور.

¹ ميرغني العالي، التنظيم الإداري، الإدارة العامة، العدد 30، الرياض، 1980، ص83

² عمر وصفي العقيلي، قيس علي المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران، عمان، 1994، ص114.

ب- المنظمات الخاصة: وهي المنظمات التي يمتلكها فرد أو مجموعة من الأفراد، تستهدف تحقيق مردود اقتصادي أو اجتماعي ضمن حدود معينة، وتضم فئتين من المنظمات:
 * منظمات الأعمال: تضم المنشآت الفردية والشركات بمختلف أصنافها.
 * المنظمات الإجتماعية: تضم الجمعيات الخيرية، والنوادي، وهذه المنظمات تمتاز بكونها تقدم خدمات للآخرين بصفة عامة.

ج- المنظمات المختلطة: وهي المنظمات التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص بموجب نسب محددة، وتكون أحياناً نسبة مساهمة الدولة أعلى من نسبة مساهمة الأفراد أو العكس، وبذلك تكون إدارة المنظمة خاضعة للدولة أو الأفراد، وذلك تبعاً للمساهمة الأكبر.

د- المنظمات التعاونية: تتمثل في المنظمات التي تكون ملكيتها تعاونية بين الأفراد، وتخضع للمبدأ التعاوني، بمعنى أن هذه المنظمات تقدم خدماتها لأعضائها المساهمين في تأسيسها أو المنتميين إليها ضمن الإطار التعاوني، وتكون ملكية المنظمة موزعة بالتساوي بين أعضائها، وإدارتها منتخبة بشكل كامل.

7) من حيث الأهمية:

يمكن تحديد نوع المنظمة من خلال تحديد أهميتها أو دورها في تحقيق الأهداف ضمن المنظمات المرتبطة بها، مما يسمح لنا بتصنيف المنظمات إلى ثلاث أنواع وهي:

أ- المنظمات الرئيسية: هي تلك التي تسعى لتحقيق أهداف مركزية ذات أهمية كبيرة.

ب- المنظمات الفرعية: هي تلك التي تسعى إلى تحقيق أهداف فرعية مشتقة من الأهداف الرئيسية.

ج- المنظمات الثانوية: هي المنظمات التي تسعى إلى تنفيذ أهداف ثانوية ترتبط بالأهداف الفرعية المشتقة من الأهداف الرئيسية.

بناءً على هذا التصنيف، فإن المنظمات الرئيسية يمكن أن تعتبر منظمات فرعية إذا ما ربطت أهدافها بأهداف منظمة أعلى، وكذلك المنظمة الفرعية يمكن أن تصبح رئيسية إذا نظر إليها على أساس كونها منظمة ذات أهداف مستقلة وهكذا دواليك؛ هذا التقسيم يعتمد على النظرة إلى موقع المنظمة ودرجة الاستقلالية التي تتمتع بها في تحقيق أهدافها.

8) من حيث حجم الإنتاج:

إن حجم الإنتاج يمثل معياراً في كثير من الأحيان في تحديد طبيعة المنظمة ونوعها، وحسب هذا الأساس تصنف المنظمات إلى:¹

أ- المنظمات ذات الإنتاج الواسع: هي المنظمات التي تعتمد على أسلوب الإنتاج الضخم والواسع بكميات كبيرة، وتتميز هذه المنظمات بضخامة استثماراتها، وتنوع إنتاجها إضافة إلى سعة وكبر وتشعب وحداتها، كما في منظمات صناعة السيارات.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، السعودية، 1982، ص15

ب- المنظمات ذات الإنتاج المستمر: تمثل تلك التي تعتمد على أسلوب الإنتاج المستمر، من خلال استخداماتها لعمليات الإنتاج المستمرة بسبب ترابط مراحلها بشكل كبير، كما في منظمات الصناعة النفطية مثلاً.

ج- المنظمات ذات الإنتاج المحدد: تعتبر تلك التي تعتمد على أسلوب الإنتاج بالوحدات الصغيرة، من خلال إنتاج وحدات معينة ومحددة من المنتجات، وبمواصفات محددة أو حسب الطلبات الواردة، كما في الصناعات الفردية أو المنظمات الصغيرة.

9) من حيث الغاية:

تعتبر الغاية للمنظمة إحدى أطر التصنيف الأساسية للمنظمات، وفي هذا المعنى تصنف المنظمات إلى:

أ- منظمات اقتصادية: وهي المنظمات التي تسعى إلى تحقيق عائد إقتصادي وبأي شكل من الأشكال، أما أساسها هو العائد أو الربح.

ب- منظمات إنسانية: وهي المنظمات التي تسعى إلى تحقيق عائد إنساني - اجتماعي ضمن أطر الخدمة الإنسانية والاجتماعية كالمؤسسات الخيرية وغيرها من المؤسسات.

10) من حيث الحجم:

تصنف المنظمات من حيث الحجم، وعادة يأخذ عدد العاملين فيها كمعيار لهذا التصنيف، وتميز هنا ثلاثة أنواع من المنظمات ضمن هذا الإطار هي:¹

أ- المنظمات الكبيرة.

ب- المنظمات المتوسطة.

ج- المنظمات الصغيرة.

حسب هذا التقسيم، فإن عدد العاملين المرتبط بتحديد حجم المنظمة يخضع لاعتبارات عامة، منها ما هو رسمي ومنها ما هو علمي لأغراض البحث والدراسة، ومنها ما هو اختياري، وهذا يعني أن توزيع المنظمات إلى كبيرة ومتوسطة وصغيرة يعتمد على مقاييس اختيارية توضع لتحديد حجم المنظمة، ولا يوجد هناك مقياس أو معيار ثابت للتمييز بين المنظمات من حيث الحجم.

¹ غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008، ص18.

11) من حيث الشكل:

المنظمات عمومًا ذات شكل هرمي، وهذا الشكل يعكس مستويات القيادة وتسلسلاتها، وبالتالي حجم ونطاق الإشراف في المنظمة، وبشكل عام فهناك نوعين من المنظمات من حيث الشكل هما:
 أ- المنظمات العمودية/الطويلة: هي المنظمات التي تكون فيها عدد المستويات الإدارية كبيرة، ونطاق الإشراف ضيقًا.
 ب- المنظمات المنبسطة: هي تلك التي تكون فيها عدد المستويات الإدارية قليلة، ونطاق الإشراف واسعًا.

12) من حيث نمط القيادة:

تصنف المنظمات من حيث نمط القيادة الممارس، وذلك من خلال تحديد الأسلوب القيادي الذي تعتمده قيادة المنظمة والذي يتحكم بإجراءات ونظم وأساليب العمل فيها، يعتمد هذا التصنيف على أساس قياس حجم المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ودرجة الرسمية وغير الرسمية في الأداء بالمنظمة إضافة إلى درجة ومستوى الرقابة وحجم ودرجة توزيع وتقسيم الأعمال وتفصيلاتها وشكل نمط الاتصالات في المنظمة، ويمكن تصنيف المنظمات عمومًا حسب ذلك إلى صنفين: المنظمات البيروقراطية - المنظمات الديمقراطية، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:
 أ- المنظمات البيروقراطية:¹ تسود في المنظمات البيروقراطية المركزية في اتخاذ الإجراءات وارتفاع درجة الرسمية في الأداء، وتعددية المستويات الرقابية وتشدها، إضافة إلى توزيع كبير ومحدد في الأعمال، وطبيعة الاتصالات فيها محدودة وبتجاه واحد من القمة إلى القاعدة.

ب- المنظمات الديمقراطية: تسود في المنظمات الديمقراطية، صفة اللامركزية في اتخاذ القرارات من خلال إعطاء الصلاحيات بنسبة كبيرة، ووجود درجة كبيرة من اللامركزية في الأداء ووجود مستويات رقابية قليلة مع المرونة في توزيع الأعمال وتقسيمها، إضافة إلى أن طبيعة الاتصالات فيها مفتوحة وتتم بمختلف الاتجاهات صعودًا ونزولًا وأفقيًا.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 34-35

المبحث الثاني: الأجر حسب المدرسة التقليدية

لقد أقر الباحثان مرسير و بلنجر بصعوبة تصنيف التيارات النظرية المتعلقة بدراسة المنظمة بقولهما¹ لقد شهد ميدان نظريات المنظمة في العشرينيات الأخيرة ثراءً نظرياً هاماً بحيث أضحت تصنيف المدارس وحتى تعيينهم أو قبولهم فقط كتيارات شرعية في هذا الميدان لا يلقى إتياف بالإجماع" إعتباراً لذلك، نحوض في أهم النظريات بحيث نضمن تغطية مناسبة للدراسة من جهة، وتكون مدرجة تحت تصنيفات أدبية معتمدة من جهة أخرى، من هنا تحت سقف هذا المبحث، نتطرق لنظريات رواد كل من التيارين الكلاسيكي والنيو كلاسيكي.

المطلب الأول: الأجر تبعاً لتيار الكلاسيكي

تشكل التيار الكلاسيكي في بداية القرن العشرين من إسهامات رواد الفكر التنظيمي لكل من تايلور فايول و وير، واقتبست أفكار هذا التيار المرتكزة على العقلنة بخصوص التنظيم من التوجهات والأفكار التي اعتنقها نخبة من الفلاسفة والمفكرين في ذلك الوقت والتي كانت تعتبر الفرد أو الإنسان أشبه بالآلة، وبالتالي العامل في المنظمة يمثل عضو ميكانيكي مع بقية الأعضاء الآخرين ليشكلوا ما يسمى بالجهاز التنظيمي؛ ضمن هذا التصور ارتكزت النظريات الكلاسيكية على مجموعة من الفرضيات نلخصها في اثنين:²

أولاً: المنظمة أو بالأحرى المؤسسة تمثل آلة تضم مجموعة من القطع و العمال عبارة عن دواليب لهذه الآلة وبالتالي ضبط الحركات، الأدوار، الوقت وتقسيم العمل يسمح بالوصول إلى التنظيم الوحيد الأنجع؛ ثانياً: عمليات تسيير المنظمة من تنسيق وإنسجام المهام والتنظيم أو ما يطلق عليه الوظائف الإدارية، هو من مهام السلطة التدريجية لوحدها، أما مهام التنفيذ تعزى للعامل البسيط والذي يتم مراقبته. بالمقابل، شهد تحديد مفهوم الأجر توافق و إختلاف من قبل رواد هذه المدرسة، إلا أن المساهمة المعتبرة للمهندس الأمريكي فريدريك ونسلو تايلور(1841-1925) في هذا التيار أدت إلى تسمية هذه الأخيرة بالتايلورية.

(1) أعمال تايلور:

لإدراك أفكار و فحوى أهداف ومبادئ تايلور التنظيمية، من الواجب التعرض إلى مسيرته المهنية التي غطت كل المراحل من متمهن بأحد المصانع الميكانيكية ثم عاملاً بشركة ميدفال ستيل سنة 1878 ليصبح مشرف وبعدها مهندس، ثم في سنة 1889 إرتقى إلى درجة مستشار في التنظيم وفي سنة 1895 أصدر مذكرة متعلقة بالأجر بالقطعة وبعدها أخرى خاصة بإدارة الإنتاج في الورشات الصناعية.³ هذه التجارب الميدانية الغنية، سمحت ليتايلور الإهتمام بنواة التنظيم المتمثل في مهام العمل التنفيذي، وهذا ما أصاغه رداً على خطاب الرئيس الأمريكي أنذاك بخصوص أهمية الحفاظ على الشروات الطبيعية من التلف والتبذير

¹ Belanger (L.), Mercier (J.), Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, Presse Univ. de Laval, Canada, 2006, p12.

² Jean. L.c.et Sabine.S organisation et gestion de l'entreprise,ed dunod, paris, 1997,p 22-24

³ Stroobants.M, sociologie du travail, ed. Nathan,Paris, 1993,p35.

فقال «إلا أن التبذير الأكثر أهمية للعامل البشري الناتج يومياً عن قلة المهارة وسوء التسير وإنعدام الفعالية يمثل تبذير غير مرئي وليس ملموس ولا يمكن قياسه إلا بصعوبة كبيرة»¹

من هنا تصنف الأفكار التaylorية في إطار حركة العقلنة الصناعية التي تسعى إلى إحلال المعرفة والطرق العلمية مكان المعرفة التجريبية المكتسبة أثناء إنجاز الأعمال التنفيذية.

إن خبرة تايلور سمحت له ملاحظة أن العمال يكتفون بتطبيق طرقهم الخاصة في العمل أو تطبيق ما تعلموه من السلف. في ذلك الوقت كان المهندسون يخترعون الآلات، لكن لا يوجد أي تفكير حقيقي حول مثالية طرق العمل وبقت محل التجربة فقط، غير أن بعض العمال بفضل تقنياتهم الخاصة أظهروا فعالية في الإنتاجية بخلاف آخرين الذين لم يحققوا نفس النتائج نتيجة لعدم تكوينهم.

حسب تايلور مصدر عدم النجاح الشاملة هو النقص في التفكير العلمي بخصوص طرق العمل والذي يفضي في نهاية المطاف إلى خلق نزاعات إجتماعية وشل دوافع العمال.

فقرر المهندس وضع أسس علمية لطرق الإنتاج في المؤسسة الصناعية، مبرزاً بذلك للمسؤولين كيف يمكن إستبدال الحدس، الاحتمالية والمعارف التجريبية للعمال بطرق علمية تسمح برفع إنتاجية العمال وأداء المؤسسة ككل.

ترتكز فرضية تايلور في أعماله كون تنظيم العمل الإنساني لا يختلف مبدئياً عن تنظيم الآلات؛ تمثل الدراسة التنظيمية و المنهجية لمسار العمل في الورشة وتحديد الوقت والحركات المتاحة فيزيائياً للإنتاج عن طريق الدراسات نقطة انطلاق نظريته، مما سمح بإلغاء الحركات الزائدة وريح الوقت الضائع والحصول على كمية إنتاج مشجعة.

تصور تايلور إذن يعتمد على إستغلال عقلائي أكثر للعمل الإنساني مقارنة بالأدوات التقنية كما تلخص أفكاره المتعلقة بتحليل التنظيمي في أربعة مبادئ:²

أ- تقسيم العمل إلى حركات عنصرية أو قاعدية، ثم تجميعها بغية الحصول على أنشطة محددة تسمح بمراقبة العامل و معرفة مردوده حتى يتسنى مكافأته بأجر؛

ب- الانتقاء العلمي من خلال تكوين وتدريب العامل على الطرق العلمية للعمل؛

ج- التعاون الوثيق بين الإدارة والعمال لأن الأنشطة المنجزة من طرف العمال محضرة من قبل الإدارة؛

د- التفرقة بين تصور الأنشطة وتنفيذها (بواسطة المهندسين والعمال).

تطبيق هذه المبادئ التي تصب نحو تنظيم علمي للعمل على أرض الواقع، تطلبت من تايلور إقتراح إجراءات منهجية تُلخص فيما يلي:³

¹ Taylor.f.w, la direction scientifique des entreprises, ed. enag,1992,p3

²Robbins.S, organization theory, structure, design and applications, 4th ed ,Englewood cliffs, prentice-hall, New Jersey, 1990, p35.

³ Jean Michel Plane, théorie des organisations, 2^{eme} ed, Dunod, Paris, 2003, pp12-13

* دراسة الوقت اللازم لكل العمليات على مختلف الآلات من أجل الوصول إلى أقصى سرعة ووقت مطلوب لإجراء كل عملية؛

* تحليل ودراسة إستعدادات وشروط العمل المراد إنجازه؛

* تقدير ودراسة وقت العمال وحركاتهم؛

* توسيع العمل الوظيفي للرؤساء في الميدان الإنتاجي وبهذا يكون العامل يخضع إلى عدة مسؤولين متخصصين وعليه فمبدأ وحدة القيادة أستبدل بنظام وظيفي بعدة وحدات للقيادة؛

* تأسيس السعر التفضيلي للقطعة، أي أن الأجر بالقطعة الذي يحسن الإنتاجية لا يتحقق إلا بتخصيص لكل عامل نشاط يومي محدد، وكل زيادة عن الحد المطلوب يقابلها زيادة في الأجر¹.

التنظيم التايلوري يقترح الفصل بين المنفيدين و المؤطرين، مما أدى إلى التقسيم الإجتماعي في الترتيب السلمي. منذ تنفيذ وتعميم الطرق التايلورية في العمل، المشاكل الإنسانية في التنظيم لم تتوقف عن الظهور، مما أعاق السير العادي للمؤسسة.

من جراء هذه الظاهرة، ظهرت العبارة المتداولة التي تلخص في مشاكل العمال التي تنم أو توحى عن صعوبة إجراء تقويم للنظام الإنتاجي مصدره بعد إنساني، فضبط تايلور هذه المعضلة من خلال التوزيع الأمثل للموارد البشرية وإدخال بعض العناصر الأساسية خاصة بتكوين وتسيير العمال مثل تحديد منصب العمل، تدريب وتكوين العمال بالإضافة إلى تقييم أداء الأفراد الذي كان أساسه كمي، و عليه حصول الفرد على مكافأة مادية مساوية لأعماله مما يعني تحقيق عامل العدالة.

بصفة أخرى، مشروع تايلور يندرج ضمن إطار حل المشاكل ذات البعد الإجتماعي، لكن هذا المفكر إهتم أكثر بمكيزمات تخصيص أو توزيع الموارد بصرف النظر عن ميزات بعدها الإنساني.

حسب مورغن² (Morgan .G) الخاصية الأساسية للتايلورية ليست هي أن تايلور عمل على مكنت تنظيم العمل والأفراد ولكن الدرجة التي تمكن من الوصول إليها.

في الفكر التايلوري تطبيق طرق التنظيم العلمي للعمل لا تمثل وسيلة لرفع أرباح المقاولين فقط، بل نظرة جديدة لفك النزاع القائم بين عنصري العمل ورأس المال، كما أن النقاش حول مسألة توزيع الأرباح بين العمل ورأس المال يجب أن يفسح المجال للوسائل القادرة على رفع الأرباح ليحني أكثر كل منهما.

فالتنظيم العلمي للعمل وسيلة لرفع الإنتاجية، وبالتالي الزيادة في الأجر والأرباح على حد السواء، فهي تضمن الإزدهار الأقصى للمقاول ولكل عامل على حدى. في هذا الصدد تايلور يستشهد بنتائج مؤسسته آنذاك، حيث إنتاجية الفرد إرتفعت من 16 إلى 95 طن وبالمقابل لذلك إنتقل الأجر من 1.18 إلى 1.88 دولار.³

¹ Robbins.S, Coulter , management, prentice-hall, New Jersey, 1999, p42

² Cabin . P, les organisations, état des savoirs, sciences humaines, Paris 1999 p33

³ Gérard .c ,jean belin, les théories des organisations, <http://www.pagesperso range.fr/perso/ articles/theorga87.pdf>.

كما عرفت أفكار تايلور نجاحا عالميا معتبرا ويبقى الصناعي الأمريكي هنري فورد المناصر الشهير للتايلورية. إن هدف هنري فورد، الرفع المعتبر للإنتاجية في مصنعه للسيارات بغية صنع نموذج يكون ثمنه في متناول الطبقة المتوسطة، الأمر الذي جعله يتبنى بسرعة النظرة العلمية لتايلور في تحقيق وفورات الحجم، غير أن فورد في هذا الإطار أضاف تعديلين هامين:¹

أ- الناقل، مادام أن كل عامل مختص في نشاط بعينه من الأفضل تحاشي تنقل العمال في المصنع، بل علينا تنظيمهم بطريقة تجعل السيارة محل الصنع تنتقل من عامل لآخر وبذلك تنبه فورد لفكرة العمل بالسلسلة، أين كل عامل يشغل حيزا محددًا أمام الناقل ومكلف بتنفيذ نفس الحركات على الدوام.

ب- سيورة العمل مفروضة على العامل بسبب سرعة تقدم الناقل، وأهم مهارات العامل مأخوذة بعين الاعتبار في تصور الآلات المتخصصة ووقت تنفيذ العمل مفروض بسرعة السلسلة، مما جعل مبدأ الربط المباشر بين المردودية الفردية أو الخاصة مع الأجر لا قيمة له وحل محله مبدأ الأجر تبعاً للوقت. فترتب عن تبني العمل بالسلسلة مضاعفة الأجر لتشغيل العامل الذي يمثل كذلك مستهلكاً مستهدفاً في ظروف عمل خاصة داخل مصنع فورد. وتعتبر زيادة الإنتاجية وإرتفاع الأجور من السمات المهمة التي طبعت الفوردية فنجم عنه:

* إنخفاض تكاليف الإنتاج، مما يمكن المؤسسة من خفض الأسعار وبالتالي توسيع حصتها في السوق، هذا ما إستفاد منه مصنع فورد المرتكز على الإنتاج المكثف وإستغلال التكنولوجيا المتقدمة آنذاك، حيث إرتفعت القدرة الإنتاجية لشركة فورد من 186220 سيارة في 1912 إلى 730000 سيارة في سنة 1917 وفي غضون عشر سنوات إنخفض سعر السيارة من 690 إلى 290 دولار .

* زيادة الطلب على السلع الإستهلاكية، مما أدى إلى تحقيق و ضبط وفرة الحجم بالإتفاقيات الجماعية فضمنت مبدأ الزيادة المستمرة في الأجور بثمين الأقدمية و الامتيازات الاجتماعية

* ثقافة فورد الآلية شجعت العمل الجماعي وبرز البعد الجماعي في تسيير علاقات العمل المبني على التفاوض.

* هذا التحول سمح بإنشاء مصلحة تسيير الأفراد.

(2) ماكس ووبر (M. Weber):

يعتبر ماكس ووبر (1864-1920) من رواد المنظرين للنظرية العلمية في التنظيم، وتقوم نظريته على وصف النموذج الأمثل للتنظيم، حيث عبر عنه بأنه بناء عقلي أو فكرة بنيت بطريقة عقلية خالصة يصعب أن نجد لها مثالا في الحياة الواقعية. و يسترسل ووبر إلى أن أكبر إنجاز اجتماعي عرفه المجتمع البشري يتمثل في البيروقراطية التي هي "تنظيم قائم على أسس معينة لتحقيق أهداف محددة، كما أنه يتكون من أشخاص و إمكانيات مختلفة وطرق

¹Armand .Dayan et autres, Manuel de gestion volume1, edition ellipses, Paris,1999 ,p 45

مرسومة لأداء الأفعال فالإدارة البيروقراطية تعني ممارسة الحكم والرقابة على أساس المعرفة، وهذا هو جانب البيروقراطية الرشيدة¹

فالتيار البيروقراطي يندرج في نفس الإطار التaylorي، تقريب وير يهتم بالفرد أولاً بدل النظام فهو يدعو إلى تبني السلطة العقلانية أو ما يسمى بالتنظيم البيروقراطي الذي يستمد أحقيته من منطق التسيير والقواعد القانونية المحددة لكل وظيفة، فهو يركز على مجموعة من المبادئ نجملها في ما يلي²:

أ- توزيع السلطة توزيعاً هرمياً متسلسلاً طبقاً لقواعد محددة، وتتركز في كل وظيفة على التدرج الهرمي وليس في الشخص نفسه، السلطة والمسؤولية محدودة، وتوجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب في إدارة البيروقراطية.

ب- حصر العمل المطلوب وتحديد واجباته تحديداً دقيقاً، وتوزيعه على المراكز الوظيفية المختلفة بناء على تخصص شاغلي هذه المراكز.

ج- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة مسبقاً، على منوال خصائصهم الفنية، خبراتهم و مؤهلاتهم التي تستجيب لمتطلبات أنشطة العمل أو الوظيفة.

د- إتباع نظام دقيق يتكون من قواعد وتعليمات وإجراءات تتميز بالشمولية والعمومية، تضمن التطبيق الموحد للحالات المتماثلة، وتكفل استمرار العمل بغض النظر عن الأشخاص القائمين به.

هـ- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية مع استقراره في مهنته، وإرتقائه في التدرج الهرمي يتم عن طريق الأقدمية و الجدارة.

و- توفر نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل، يستند إليه الموظفون ولا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان لها مستند رسمي.

ز- يقوم التنظيم البيروقراطي على السرية والإلتزام بها في جميع الأعمال.

ح- توظيف العمال يخضع لشروط محددة سلفاً تتمثل في خصائصهم الفنية ومؤهلاتهم التي تتطابق مع العمل وصلاحياتهم للقيام بأعبائه.

ط- يحصل الموظف في المنظمة البيروقراطية على مميزات التوظيف الثابت والراتب في حالة المعاش.

ي- تؤسس العلاقات بين العاملين، وبينهم وبين الجمهور على أساس موضوعي، ولا يسمح للعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم و تضعف كفاءة العمل.

ك- تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء وظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم.

إن من أهم العوامل التي ساعدت على نشوء النظرية البيروقراطية لويبر في الدول المتقدمة مايلي³.

أ- وجود نظام نقدي متطور يمكن الدولة من دفع الأجور والرواتب نقداً للموظفين.

ب- وجود نظام ضريبي يسمح للدول بالحصول على دخل ثابت.

¹ عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، ط2، المكتبة الأنجلوسكسونية، القاهرة، 1976، ص 198

² سعيد عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، 1998، ص11

³ كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، دار الفكر، عمان، 1993، ص21

ج- ظهور تنظيمات ضخمة ومعقدة، مما أدى إلى زيادة حجم العمل والأعباء الواجب إنجازها.

إن من أهم مزايا البيروقراطية مايلي:¹

- أ-الدقة؛ ب- السرعة؛ ج- الوضوح؛ د- الخضوع الكامل للرؤساء؛ هـ- تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل؛ و- تخفيض الاحتكاك بين الأفراد؛ ز- المعرفة الكاملة بالمستندات؛ ح- الاستمرار؛ ط- الوحدة

التنظيم العلمي للعمل يستند لتقنيات موحدة، بينما التقريب البيروقراطي يركز على القواعد المجردة، في هذا المعنى فإن المستخدمين لا يستفيدون من أية استقلالية، والهيكلية المعتمدة هرمية، فالتنظيم الموضوع من قبل ويبر محصور في العلاقة مع البيئة التأسيسية، وفي هذا الإتجاه الاتفاقيات الجماعية تعقد بين الشركاء ولها دور في إدارة جميع محاور تسيير الموارد البشرية، أما فيما يخص الأجور، فهي تركز على تصنيف الوظائف و ترتيب المؤهلات. إن تحديد معايير الأجر للوظائف المختلفة يجب التفكير فيه بإمعان، بحيث كل وظيفة يجب أن نقوم بتحليلها، هذا ما يفسر غياب المبادرة من قبل المستخدمين.

تقييم الأداء ومنح الأجور مرتبط بقواعد مهيكلة رسمياً، التقريب مرتبط إذن بجانب قانوني، كما أن الأجر المتغير فقد مكانته، وفي هذا الإطار، الأجر يفسر بالجزء الثابت فقط المرتبط بالدرجة السلمية، الرواتب تصنف وفق السلم الإداري وأهمية المسؤوليات التي تظهر في الاتفاقية الجماعية.

التقريب البيروقراطي مصمم للمحيط الثابت أين المعلومات هي بجوزة الإدارة، في حين أن العلاقات الإنسانية لا تؤثر على الفعالية التنظيمية، بينما المستخدمين يفضلون التطور خلال مساهمهم الوظيفي، في هذا الإتجاه الترقيات والمسؤوليات التفويضية تمنح تبعاً لمعايير عامة مثل: الأقدمية، الشهادة وغيرها. زيادة على ذلك علاوة الشهر الثالث عشر والأقدمية تدفع للمستخدمين الهدف منها جعلهم أوفياء مع منح حماية اجتماعية كاملة كذلك. وتتجلى مساهمات تقريب البيروقراطية في كفاءتها الفنية ودقتها الكبيرة، و في الرقابة العميقة، وعائداتها المثلى نسبة لمدخلاتها، وكذلك في تصميمها الهيكلي الضامن لإقصاء أية علاقة شخصية وغير عقلانية أو غيرها هذا ما عبر عنه كل من أرجريس 1957 وهازبرت سيمون² 1985.

أما حدود تقريب ويبر مرتبط بالنظام التشريعي أو القانوني الذي يدافع على المصالح الجماعية للمستخدمين، غير أن خصائصه الهيكلية والمحددة لا تترك أي مجال لمبادرات المستخدمين حيث يصبحون محرومون من حق التفاوض بخصوص تسطير الأهداف. فالمؤهلات هي خاصية مهمة من أجل التوظيف، كما أن هناك ثبات في مستويات الأجور المتعلقة بالقطاع الإداري مما يبطل مرونة الأجور.

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 37.

²March. James, Hand book of organization, Rand Mc Naley, Chicago, 1965, p 479.

كما أن التنظيم ييقي على المستخدمين بفضل العلاوات بالإضافة إلى الحماية الاجتماعية والتأمينات فهي مضمونة؛ الضغط الممارس على المستخدمين نتيجة الرقابة المركزية تؤدي إلى عدم التشجيع والابتكار، كما أنها تخلق خلل وظيفي داخلي، أما التنظيم بات صلب ومقاوم لأي تغيير.

(3) هنري فايول (H.Fayol):

تيار فايول يندرج في نفس اتجاه تايلور، البحث على الرشادة الاقتصادية، وفرضيته تتركز على ضرورة دراسة وتعليم الوظائف الإدارية في المؤسسة الصناعية، فهو يقترح خمسة وظائف لتسيير المؤسسة كما يلي¹:

أ- التنبؤ: يتركز على توقع مستقبل المؤسسة، ويتم ذلك من خلال مخطط النشاطات الذي يتميز بأنه:

* وحيد من أجل الإبتعاد عن الصراع مع الرؤساء.

* مرن من أجل التكيف مع الظروف.

* محدد من أجل الحصول على الفاعلية والملائمة المطلوبة.

ب- التنظيم: هذا النشاط يتركز على إيجاد المسير الفعال والمكلف بالمسؤوليات من أجل الإبتعاد عن أي خلل إجتماعي وذلك بالحث على وضع هيكل تنظيمي بغية توضيح وتحديد المسؤوليات والإجراءات.

ج- القيادة: هذا النشاط يتطلب كفاءات من طرف المسيرين حيث التأثير بالاتصال الصاعد والنازل يساهم في الفاعلية الاقتصادية والإجتماعية كما يعظم إستغلال موارد المؤسسة.

د- التنسيق: يقتضي جعل تنسيق وإنسجام بين أنشطة المؤسسة بغية تسهيل عملها وضمن النجاح.

هـ- الرقابة: وهي تتركز على تقييم النتائج المحصل عليها مع الأهداف المسطرة وضمن احترام الإجراءات.

كما حدد الأعمال أو الأنشطة في المؤسسة، وتتمثل في:

أ- الأنشطة التجارية (شراء، بيع، تبادل)؛

ب- الأعمال المالية (تأمين رأس المال وإدارة الأموال)؛

ج- أعمال الأمن والوقاية (الحفاظ على الممتلكات والأشخاص)؛

د- أنشطة المحاسبة (تقدير التكاليف، وضع الميزانيات، إحصائيات)؛

هـ- الأعمال الفنية (إنتاج، تحويل)؛

و- الأعمال الإدارية. (التنبؤ، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة).²

للحصول على إدارة فعالة يفترض فيول أن تتركز على أربعة عشر أساسا هي:³

أ- تقسيم العمل: يمثل مبدأ الحصول على الفعالية الاقتصادية، هذه النقطة تتفق مع اتجاه تايلور. فأى عامل يشتغل في نفس النشاط فهو يكتسب تدريب وخبرة مما ينعكس على زيادة الإنتاجية خلافا لشغل العامل لمناصب مختلفة أخرى مما ينجر عليه تكاليف التكيف وانخفاض في المردودية.

¹ H.Fayole, Administration Industrielle et Générale, ed.dunod,Paris,1962 p48 texte adapté.

² Claude. S.George, the history of management thought,2nd, Englewood cliffs, prentice Hall inc, New Jersey, 1972, p112.

³Jean Michel Plane, op.cit, pp19-20.

ب- السلطة و المسؤولية: السلطة تكون شخصية ومرفوقة بالمسؤوليات المناسبة فهي تمثل الحق في إعطاء الأوامر والعمل على تنفيذها.

ج- الإنضباط: هذا المبدأ يجازي سلوك المستخدمين داخل المؤسسة كالمواظبة والإحترام، حسب فايول هذا العنصر يساهم في فاعلية المؤسسة.

د-وحدة القيادة: على عكس تايلور الذي افترض إمكانية تلقي المستخدمين الأوامر من عدة مسؤولين مرة واحدة، فايول يركز على وحدة القيادة من أجل هدف واحد هو الإبتعاد عن كل النزاعات؛ عزز هذا المبدأ بوحدة الإدارة التي تجسدت في إطلاق خطة واحدة للعمل على مستوى الأقسام الداخلية.

هـ-النظام: ويشكل ذلك احترام القواعد والنظم واللوائح والعمل على الإمتثال للأوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات.

و-المكافأة: لا بد من توفر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه للأفراد من قبل الإدارة.

ز-المركزية: يجب تركيز السلطة بصورة مركزية حتى يتم إنجاز الأفعال والأوامر، وذلك حسب الظروف الواقعية وتحقيق الأهداف العامة.

ح-الخضوع: ويقصد بهذا المبدأ، أنّ الفرد ومصالحه الفردية والشخصية يجب أن تُسخر لخدمة الصالح العام، ومن الضروري على الإدارة التوفيق بين المصالح الفردية والعامة في حالة وجود تعارض بينهما.

ط-تدرّج السلطة:خاصة من المستويات العليا إلى الدنيا ووجوب الالتزام بها عند تحديد العلاقة المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين.

ي-المساواة: ترتكز العلاقة بين المرؤوسين والرؤساء على مبدأ المساواة وعلى أساس الاختلاف في العمل والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة.

ك-الإبتكار: يجب أن تتصف كل من الخصائص الفردية للعاملين أو الإدارية بروح الابتكار وذلك بغية وضع الخطط والأهداف وتنفيذها بصورة عامة.

ل-روح التعاون: يؤكد هذا العنصر على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد بروح الجماعة أو فريق العمل وزيادة عناصر الإتصال بينهم.

م-الترتيب: يقصد به تحديد أماكن محدّدة لعمل الأفراد مما يسهل الاتصال بهم، ووضع الأشياء المادية وترتيبها حتى يتسنى تناولتها بسرعة.

ن-ثبات الأفراد: ضرورة ثبات الأفراد في أماكن أعمالهم بقدر الإمكان لتحقيق الخبرة والتخصص والتدريب وتقليل التكاليف.

من الملاحظ أن فايول قد أشار إلى مبدأ العدالة، فالشعور بالعدالة هو عامل تحفيز بالنسبة للعامل، ويساعد على خلق الوفاء للمؤسسة ورفع الإنتاجية، أما في الحالة المعاكسة فيمثل مصدر عدم التحفيز¹. وبالرجوع إلى المبدأ

¹H.Fayole, o.p.cit, p 49.

الأساسي والمتمثل في أجور المستخدمين، فإن فايول يعرّف أجور العمال على أنها مقابل للخدمات المقدمة تحدد حسب نظام أجور فعال، يحترم مبدأ العدالة، والمكافآت المدفوعة للعمال يجب أن تكون محفزة، كما أنها لا تتجاوز الإمكانيات المالية للمؤسسة (القيود المالية)، في حين وضع طريقة للدفع لجميع المستويات الوظيفية من منفذون ومسؤولون وإدارات بحيث:

أ- بالنسبة للمنفذين يقترح دفع الأجر إما باليومية، النشاط، القطعة، مع إمكانية إحداث توافق بين الطرق الثلاثة.

ب- دفع الأجر باليومية أو بالنشاط فهو محدد مسبقاً، الاختلافات تكمن في أن تنفيذ النشاط غير محدد، ويمكن أن يصمم الأجر بحسب اليومية مادام إتمام العمل يراعي المدة الطبيعية للنشاط، وطريقة الأجر لا تلزم رقابة من الإدارات العليا.

ج- لأجر حسب القطعة يكافئ العمال تبعاً للمستحق، إضافة أن فايول طرح فكرة العلاوات المرتبطة بنتيجة المؤسسة.

د- إقترح فايول علاوة للمواظبة، النشاط، النظافة، هذه العلاوات هي مرتبطة بشروط مختلفة، كما أننا نجد الإضافات اليومية، المبالغ الشهرية، الإكramيات السنوية والمكافآت الموزعة حسب الاستحقاق؛ تمنح علاوات الاشتراك في الأرباح بحسب مواظبة العمال، منحها للرؤساء ليس لها نفس التأثير مثل العمال؛ القائد تكون منحه أكثر ارتباطاً مع نتيجة المؤسسة مما يؤدي إلى انخفاضها في حالة الظروف السيئة، لذلك فقد نادى بشكل آخر للأجور ممثلاً في الامتيازات العينية التي تُمنح للمستخدمين.

يخلص بأن طريقة الأجور الموضوعية من قبل فايول لها مزايا ومآخذ يشار لها على النحو التالي:

- أ- الأجور حسب اليومية تخلق نوع من اللامبالاة من قبل العمال وهذا ما يفرض وجود رقابة صارمة.
- ب- الأجور تبعاً للنشاط يؤدي إلى شعور بالعدالة في عيون العمال الذين يمتلكون كفاءات عالية، إلا أن هذا النوع من الأجور يضمن نوع من الفعالية الإجتماعية بحكم أنه يوفر الحماية للمستخدمين الأقل كفاءة.
- ج- الدفع بحسب القطعة هي طريقة موضوعية من قبل تيلور، فهي طريقة تسمح بتشجيع المجهودات المبذولة، ومن ناحية أخرى تظهر غير فعالة لأنها تحمل نوعية العمل المقدم.
- د- المشاركة في نتيجة المؤسسة هي سياسة تحفيز على العمل وهي مرتبطة بظروف المؤسسة، مما يجعل مسألة الحصول عليها أمر غير مؤكد، في هذا المعنى الأجر الثابت يمثل أمان دائم، في حين أن علاوة المشاركة في النتيجة لا تعتبر سوى حل مؤقت في تسيير الأجور. أما على المستوى الاجتماعي، فهي لا تسمح بتخفيض التكاليف الإجتماعية على منوال الغيابات مثلاً.

4) شينغو (Shingo.S):

يندرج التفكير الياباني في نفس الإطار لتفكير تايلور، لدرجة تسميته بالفكر التايلوري الجديد (néo-Taylorisme) في هذا المعنى، تنظيم العمل الياباني مستقى من أساسيات تايلور، وهو يركز على تحليل مسار العمل و تقسيمه إلى عناصر ذات نشاطات أولية، كما أنه يدور في إتجاه¹:

أ- محاولة تقسيم وسائل الإنتاج من أجل التحكم فيها أكثر.

ب- يهدف إلى التخفيف من الخلل الوظيفي الذي يؤدي إلى عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث أنه في سنة 1960 فقد صمم طريقة للرقابة و تخفيض أخطاء الإنتاج.

ج- فرضية شينغو تلخص في أن كل الاختلافات المرتبطة بتسيير المؤسسة اليابانية والمؤسسات الغربية تخص الدافعية للعمل وطرق العمل.

د- الاختلافات التحفيزية تظهر في نظام الأجر، ديمومة العمل ودور النقابة، في حين المرتبطة بطرق العمل لم يتم التطرق لها بصفة معمقة لأن ذلك يستوجب تحليل نظام الإنتاج والتنظيم، كما حكم شينغو على أن الأنظمة الغربية غير فعالة لعدم ملائمتها وسماحها لإعتماد طرق عمل تتحمل أخطاء العطب.

طريقة شينغو فعالة بحكم أنها تمكن من زيادة الإنتاجية، في مصطلح تنظيم العمل، نلاحظ تعدد الكفاءة للمستخدمين، وبالتالي التكاليف المباشرة أستبعدت وحلت مكانها المرونة.

ما دام التفكير الياباني يهتم بنوعية العمل المقدمة فهو فعال، هذه التفاصيل كانت مهمة من قبل تايلور، كذلك تنظيم العمل يركز على دوائر النوعية، فتمنح بعض الاستقلالية للعمال، وهذه الطريقة تعتبر مناسبة لأنها تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج، كما أن نظام الإنتاج يخضع للامركزية في اتخاذ القرارات. العقلنة اليابانية لم تربط الأجر بالإنتاجية بل هدفها تحليل أنظمة وطرق العمل.

5) إستنتاج:

هذه القراءة للنظريات والتطبيقات سمحت لنا بإستنباط تصورات الأجر من خلال:

أ- مبدأ الأجر يعتمد على دراسة وتحليل منصب العمل (التفرقة بين العمال التنفيذيين والمهندسين).

ب- الأجر يتغير تبعاً لتغير المردودية (إعتماد الأجر حسب الأداء).

ج- واقع الأجر كمقابل للعمل المقدم (تطبيق نظام تحفيزي للأجر).

د- تطبيق عامل العدالة في الأجر عنصر هام ومطلوب.

هـ- بروز مبدأ آخر للأجر يعتمد على عنصر الوقت.

و- منطق منصب العمل والجهد عنصران محددان للأجر (فيه جزء ثابت وآخر متغير متعلق بنتائج المؤسسة).

¹ J.C.Scheid, Les grands Auteurs En Organisations, ed dunod, paris,1980, pp170-171

6) إنتقادات التيار الكلاسيكي:

رغم النتائج الباهرة التي حققتها المدرسة الكلاسيكية، إلا أنها بمرور الوقت تفاقمت مشاكلها وظهرت عيوبها والتي نشير إلى أهمها فيما يلي:¹

أ- اهتمت بالجانب الرسمي وأغفلت الجانب الغير الرسمي، وماله من قوة وتأثير على أداء المؤسسة وأهملت كذلك العلاقات القائمة بين البشر خارج التجمعات الإنتاجية.

ب- اعتمدت على مدخل آلي ميكانيكي للفرد والمنظمة ولم تتطرق للتفاعل القائم بين الأفراد والمنظمة، فتحليلها يبقى جزئي.

ج- النظام المعتمد مغلق، مركزي موحد، بطيء وغير مرن لا يتناسب مع الأوضاع التي تتسم بتعددية أذواق المستهلكين، الاعتماد على التكنولوجيا، المنافسة الحادة وغيرها.²

إن إقتراحات تايلور لا تزال مطبقة في عدة مؤسسات صناعية أين يوجد مكاتب للطرق، لتخطيط العمل ومراقبة النوعية وغيرها، لقد تم تطور مبدأ التخصص حتى لا يطبق في ورشات الإنتاج فقط ولكن ليمس الإدارة والمؤسسة ككل.

فرغم النجاح الباهر الذي حققه النموذج التايلوري في التصور العقلاني للعلاقة الموجودة بين العامل والتنظيم، إلا أنه لم يسلم من الإعتراضات الصادرة من الحركات الإجتماعية، العقود الإقتصادية وحتى التقدم العلمي.

فالمنظمات النقابية لم تتوان في وصف التايلورية بعبارة الإستغلال الوحشي للعمال(ظروف عمل سيئة مع غياب تام للمكانة، الإعتبار والقيمة) نهيك عن الإرهاق الذهني والنفسي المرتبط بتكرار العمل وحاولت وجود سبل لحمل مسؤولي المؤسسات على تحسين ظروف العمل ومكانة الأجراء.

أضف إلى ذلك الإنتاجية الكلية لا تنشأ فقط من الإقتصاد في العمل فهي تعتمد من جهة أخرى على الإقتصاد في المواد وتكنولوجية الإنتاج، لما تكون حصة العمل في التكاليف الكلية للإنتاج ليست راجحة فلا مجال للحدوث عن تطبيق نظام التيلورية أو الفوردية.

كما أن بعض الإتجاهات الإصلاحية لأرباب العمل، أقرت بضرورة ترقية المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة من خلال إجراءات ملموسة تتعلق بتحسين ظروف العيش للأجراء، ففورد بنفسه تعود على القول بأن في المعمل لا نصنع السيارات فقط ولكن نصنع الإنسان الجديد.

فالإعتراضات الواسعة ومشاعر الإستياء للعمال التي تجلت في النزاعات، الغيابات، العوائق وما إلى ذلك ضد واقع المدرسة الكلاسيكية كانت لها إنعكاسات إقتصادية سلبية لا يستهان بها إلى درجة التشكيك في غاية هذا النظام.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص49.

² Gérard .C, Jean belin, les théories des organisations, /www.pagesperso range.fr/perso/theorg.pdf, p 6

المطلب الثاني: الأجر حسب التيار النيو كلاسيك

هذا الإتجاه، يرى أن المؤسسة تبحث على هدف وحيد يتمثل في تعظيم الربح. المورد الوحيد لتحفيز العمال يتمثل في زيادة الأجر، تنظيم العمل يتركز على تقسيم العمل و التخصص الذي يسمح بتعلم سريع للعمال. في الجانب الاجتماعي، نجد أن التفكير التيلوري كان يتخذ موقف عدائي من النقابات، على العكس منه فورد و ويبر فكانا يشجعا على الفعل الجماعي في تسيير علاقات العمل. في حين النموذج الياباني أهمل مسألة الأجر وتدخّل النقابات وركز على تحليل طرق العمل وفي هذا الإطار جاءت مدرسة النيوكلاسيك لتكمل نقائص التيار الكلاسيكي. إن التسليم بمفهوم المؤسسة كعلبة سوداء ذات هدف واحد تم إعادة النظر فيه نظراً لإهتمام المنظرين من أمثال جلينيه (O.Gélinier) ودراكر (P.Drucker) بأبعاد أخرى في المؤسسة.

1) جلينيه (O.Gélinier):

إن ظروف العمل الغير الملائمة، الرتابة، عدم استقرار العمل والأجر الغير مرضية تعتبر جملة من العوامل التي دفعت المسيرين بشتمين العامل البشري، كما أن تطور الثقافة الأبوية للتنظيم أنتجت تغييرات في بيئة العمل.¹ في سياق المسؤولية، مركزية السلطة فسحت المجال إلى اللامركزية في إتخاذ القرارات في هذا الصدد تكاملت جميع الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة.

العنصر البشري يساهم في فعالية المؤسسة وأعتبر عامل مهم للمنافسة شأنه شأن عامل الإبتكار. في الحقيقة البيئة غير المستقرة تدعو المؤسسة لإستغلال طاقاتها البشرية الخاصة، حيث للمستخدمين تطلعات مختلفة يجب أخذها بعين الاعتبار من خلال إعتماد إطار أسلوب التسيير المساهم الذي يستدعي الاتصال النازل والصاعد، هذا التحول يشجع روح المبادرة ويشجع التعاون بين مختلف المستويات السلمية.

الهدف المرجو من ذلك هو التماسك الاجتماعي داخل المؤسسة، هذا المنطق الجديد نجم عنه امتداد في علاقات العمل، النشاط الجماعي يتكون من ثلاثة شركاء اجتماعيين: رب العمل، ممثلي العمال والعمال أنفسهم.²

تنظيم العمل التشاركي يشجع التفاوض حول تطلعات العمال، إغناء النشاطات يسهل تكيف العمال مع مختلف وضعيات العمل، لذلك تسهر المؤسسة على إبقاء على عمل الأفراد بغية المحافظة على فعاليتهم في مناصب العمل، في هذا السياق، فإن الإدارة بالأهداف تشجع العمال من خلال النتائج المحققة في المؤسسة. هذه السياسة التحفيزية مكتملة بنظام تقييم الأداء الذي يسمح بالترقية المهنية للعمال معتمدين في ذلك على الشهادة كمعيار أساسي.

¹ Gélinier. O, La pratique de la direction des entreprises, Editions d'Organisation, 1969,p206

² J.C.Scheid, op, cit, p127

تتجلى مساهمات تقريب جلينيه في تمييز العنصر البشري وإعتباره عامل منافس على غرار التطور التكنولوجي والإبتكار، كما أن تنظيم العمل جلب إمكانية المبادرة والإبداع لدى المستخدمين مما ساعد على استئصال الرتابة في العمل؛ فيما يخص منطق الأجور فإنها تركز على سياسة تحفيزية للأفراد وتستند على نتيجة المؤسسة، نظام الأجور يحتوي على عناصر ثابتة وأخرى متغيرة، كما أن الشهادة تعتبر معيار في الترقية.

2) دراكر (P.Druker):¹

يعتبر دراكر من رواد الإدارة ومؤسس نموذج الإدارة بالأهداف المطبق في العديد من المنظمات والذي يعتمد على اللامركزية والمسؤوليات، وإستقلالية وحدات العمل، والنتائج المحققة من طرف الوحدات التنظيمية كأدوات للمراقبة؛ أثار كتابه الرئيسي المعنون بممارسات الإدارة شجب لدى أرباب العمل الأمريكيين وحماس لدى اليابانيين الذين توصلوا إلى العديد من الأدوات التي صنعت نجاحهم في وقت لاحق، في هذا الإطار، حدد دراكر أدوار المسير على النحو التالي:

أ - تحديد مهمة أو رسالة منظمته؛

ب - تحديد لفرق المنظمة أهداف واضحة؛

ج- تعزيز الحفاظ على زبائن أوفياء كهدف رئيسي للمنظمة مع التركيز على الوظيفتين القاعدتين المتمثلتان في التسويق والإبتكار؛

د- تحليل وتنظيم العمل؛

هـ- التكوين المستمر للعمال والإستماع لهم؛

و- تقييم النتائج بوسائل ومعايير مناسبة وفعالة.

تمثل التحولات التي مست تنظيم العمل نتيجة للتغيرات الاجتماعية الكبيرة، إطار جديد تبلورت فيه أفكار بيتر دراكر التي تمثل قطيعة مع التيار الكلاسيكي المعتمد على تقسيم العمل، هذا الإطار الجديد إستدعى يد عاملة مؤهلة وذات كفاءة.

طعن بيتر دراكر في النظرة الضيقة للمؤسسة باعتبارها وحدة إنتاجية، وإهتمّ بأبعاد أخرى لها، فأكد على وجوب تشبث كل مؤسسة بوفاء زبائنها، الوصول إلى هذا الهدف يستدعي تسيير مساهم يقحم مختلف المستويات السلمية في تسيير المؤسسة، في هذا المعنى، البعد الإنساني يُثمن، في حين، تنظيم العمل المعتمد يرتكز على إغناء العمل.

بالنسبة للأجور، تمثل المسؤولية معيار للمكافأة، الفعالية في منصب المسؤولية مرتبطة بالأمان الوظيفي والإرضاء في الأجور، هذان العنصران يعتبران من أهم عناصر نجاح المؤسسات.

¹ J.C.Scheid, op, cit, p110.

المبحث الثالث: المدرسة الحديثة والمرونة التنظيمية

دعا كل من تيار العلاقات الإنسانية والحديث لإعادة الإعتبار للفرد وتثمين فيه الجانب النفسي والإجتماعي والمعرفي، كما تفتن التيار الحديث لأهمية المتغيرات الخارجية للمحيط ودورها في صياغة الشكل التنظيمي بإعتبار المنظمة نظام مفتوح، في نفس المنحى، لمواجهة إشتداد المنافسة والتقلبات الكثيرة لاسيما على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي، تبنت المنظمة منطق التنظيم المرن وطُبقت مناهج تنظيمية مبتكرة، فبرزت أشكال جديدة على شاكلة المنظمة الأفقية والمنظمة المتعلمة.

على مدار المطالب الثلاثة لهذا المبحث نسلط الضوء بما يفيد البحث على تيار العلاقات الإنسانية والتيار الحديث ثم الأنماط التنظيمية الجديدة للمنظمة.

المطلب الأول: تيار العلاقات الإنسانية

بخلاف التيار الكلاسيكي، فإن هذه الحركة تُركز على أهمية البعد الإنساني وأعادت الإعتبار للعامل من خلال الإهتمام بجانبه النفسي والإجتماعي في زيادة الإنتاجية، لبلوغ هذا الهدف توجب البحث عن الطرق التي تحفز الفرد في وضعية العمل وهو ما تؤكد الأبحاث اللاحقة التي أقل ما يقال عنها أنها متشعبة ومتعددة.

1) أبحاث إلتون مايو (Elthon .M):

قام فريق مايو بتجارب متنوعة أهمها تجارب الإضاءة، تجارب غرفة الأسلاك و تجارب غرفة التجميع في ورشات لتصنيع الهواتف، هذا العمل مسح ثلاثة أطوار أساسية¹.

الطور الأول: قاموا بتكوين مجموعتين من العمال، مجموعة معبرة عن بعض التغييرات المحرمة عليها ومجموعة شاهدة لم يحدث عليها أي تغيير.

أ- المرحلة الأولى من التجربة: تقوم على قياس التأثيرات في التحسين من ظروف العمل(الإضاءة، معدل الحرارة، وقت الراحة، المنح...) على الإنتاجية في العمل.

الإنتاج في المجموعة المعبرة يرتفع مما هو عليه في المجموعة الشاهدة.

ب- المرحلة الثانية: تقوم بإدخال منشط آخر في أوقات التوقف، مثل توزيع مشروبات في أوقات الراحة، توزيع علاوات وغيرها.

الإنتاج في المجموعتين مازال في الإرتفاع.

قرر الباحثون ملاحظة سلوك العمال في المجموعة الإعتبارية بإفتراض الرجوع إلى الشروط الابتدائية (نزع وقت الراحة... إلخ) فوجدوا أن الإنتاج دائما في الإرتفاع.

فريق البحث وضع الأدلة على التأثيرات الإيجابية للعمل ضمن المجموعات.

¹ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص15-22 بتصرف

الملاحظة: أصبحت المجموعة متجانسة ولها منطق خاص بها في العمل، الرضى في العمل وتطور الإنتاج شاركا في وضع الهيكل الجديد للتنظيم الاجتماعي للعمل، التحفيز النفسي للمؤجرين في المؤسسة مهم للغاية. الطور الثاني: القيام بتحقيق على شكل حوار مع 2000 أجيير من أجل معرفة نوع الرقابة المفضلة في الورشات وعلى مستوى العمل، وصل المحققون إلى نتيجة مفادها أن معظم مشاكل العمال هي فيما بينهم أو بين العمال ورؤساء العمل المرتبطة بمواقفهم العاطفية وليس بالشروط المادية. الطور الأخير: يقوم على ملاحظة سلوك العمال في الورشات، الباحثون أيضا سمحوا بوضع نظام لقيم المجموعة. النتائج المستخلصة من هذه التجارب¹:

أ- انفصال العوامل التقنية عن الإنسانية في التنظيم؛

ب- تعقد حاجات الإنسان؛

ج- ضرورة إدخال جميع الأبعاد في تنظيم المؤسسة؛

د- بروز أهمية العلاقات الغير رسمية بين أفراد الجماعات؛

هـ- تقديم تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي وهذا ما تؤكد كتابات ديكسون ومايو².

2) جاكس إليوت (Jaques, Elliott):

عمل إليوت لمدة عشرين سنة في منظمة كبيرة بريطانية للتعدين و البناء الميكانيكي و المسماة la Glacier Metal Company وكان يجتمع ويتباحث في حصص مع العمال من مختلف الطبقات المهنية لتعرف على المشاكل التي تعترض السير الحسن للمنظمة.

يرى إليوت من وجهة نظره، أن أي تغيير ذاتي في المنظمة يجب أن يمر بتحليل سوسولوجي عام لها، في هذا الإطار، المنظمة تعتبر مجموعة مُشكلة من ثلاث مكونات في شكل موحد هي:

أ- الهيكل الاجتماعي الذي يحدد الأدوار والعلاقات بين الأدوار داخل المنظمة؛

ب- الثقافة التي تحدد طريقة التفكير والأعمال في المنظمة (طريقة الإنتاج، نظام الأجور، نوع الرقابة وغيرها) إستعاب وإدماج العمال القداماء قد حدث، وكذلك السعي للجدد حتى يبقوا في المنظمة؛

ج- شخصية أفرادها: يقصد بها تنظيم كل أبعاد ذات الفرد (المعتقدات، رغبات، طموحات...) هذه العناصر غير المدركة تؤثر على التنظيم لأن الفرد لا يتوافق تماما مع دوره.

رجح استقلالية المستخدمين بأنها ترفع من فعالية منصب العمل، فهو يضع ارتباط بين الاستقلالية والمسؤولية السلمية، وخلص إلى أن مدة الاستقلالية تعتبر معيار يعتمد عليه في وضع الترتيب السلمي لمناصب العمل، أما مستوى التدريب والتأهيل هي معايير مستبعدة، في هذا الإطار، درجة مستوى كل منصب يقاس بمدى الاستقلالية.

بالنسبة للأجور فقد نادى بمبدأ الأجر بالقطعة، هذا الأخير المرتبط بكمية العمل المقدمة، مع إمكانية الانتقال من الأجر بالمردودية إلى الأجر بحسب الوقت.

¹Chouame. B, polycopie théories de l'organisation, l'université d'Oran,2002, p14

² Mayo. E, Human problems of industrial civilization, the king Press, New York ,1946, p241

يتم اعتماد الأجر حسب الوقت لما يقتنع المستخدمون أن الأجر تبعاً للمردودية يمثل مصدر للنزاع. من الصعب تحديد مؤشرات محايدة لمهام معقدة؛ بينت الدراسات المنجزة مدى واسعاً للأجور وهو ما يفسر بالإهتمام بالخطر الجاري أثناء فترة الاستقلالية. من أهم مساهمات هذا التقريب أنه يشجع إستقلالية المستخدمين في تنظيم العمل المعتمد مما يسمح بتسيير عدة وضعيات للعمل، غير أنه يمثل المعيار الوحيد لتصنيف العمل مما يقيد قدرة الإعتماد عليه، زيادة على رفض معايير أخرى عامة مثل المؤهلات.

3) إستنتاج:

الأجر حسب تيار العلاقات الإنسانية يعتمد على:

- أ- تحليل ودراسة منصب العمل.
- ب- عنصر الزمن.
- ج- العلاوات.
- د- الجهد والعمل المقدم من طرف العامل.
- هـ- صاحب المنصب يجب أن تتوفر فيه شروط شغل المنصب.
- و- الإمتيازات الإجتماعية.

4) إنتقادات حركة العلاقات الإنسانية:

لا أحد ينكر الإسهامات النوعية والشمينة لهذا التيار في بناء الفكر التنظيمي ورسم أساليب وطرق إدارة المنظمات من خلال نزعتها الإنسانية والتي تجلت بأشكال متنوعة في مختلف النظريات والأبحاث المنبثقة والتابعة لها، غير أنها لم تخلوا من العيوب والمآخذ بنظرها الخاصة للعامل وللمنظمة ككل، فعلى سبيل الذكر: ظلت دراسات وأعمال حركة العلاقات الإنسانية تركز على المتغيرات التنظيمية الداخلية للمنظمة فقط (وبخاصة الجانب الإنساني) وإعتبرتها نظام مغلق وأهملت بذلك تأثيرات المحيط الخارجي (جوانب أخرى غير إنسانية) وتفاعلاته الدينامكية في رسم التنظيم، ضف إلى ذلك تقزيمها لدور الفرد من خلال تعاملها مع البعد النفسي والإجتماعي وعدم إستجابتها للنظرة الشمولية للفرد التي تثن قدرات العمال وتساعد على التطور من جراء الإستفادة من الإمكانيات العقلية والمعرفية الخلاقة لديهم.¹

المطلب الثاني: التيار الحديث

تمكنت النظرية الحديثة من تحطى ما شاب كل من النظريات التقليدية وتيار العلاقات الإنسانية من قصور في نظريتهما إلى دور العامل وحصر هذا الأخير في الأنشطة أو الأعمال التنفيذية، كما تم عزل المنظمة عن المحيط الخارجي وتجاهل تأثيراته وتصوير هذه الأخيرة بمعنى المنظمة أنها نظام مغلق على ذاته.

¹ حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص54.

من ناحية أخرى، أشار كل من كاتز وكان إلى أهمية طبيعة الأدوار في المنظمة، وعرفا الدور على أنه مجموعة من العلاقات المباشرة وغير مباشرة التي تربط شاغل الوظيفة بالآخرين داخل المنظمة وخارجها، بالمقابل إعتبر المنظمة مجموعة من الأدوار وليست مجموعة من الوظائف.¹

الأفكار التنظيمية للتيار الحديث تبلورت من خلال مقاربات متعددة، متداخلة ومتراكبة أحياناً ومتباينة أحياناً أخرى، نتطرق للبعض منها، والتي يرجع لها الفضل في بروز أنماط تنظيمية جديدة لها أطر مبتكرة في تعاملها مع الفرد وفي طريقة تسييره بما في ذلك الإستجابة إلى متطلباته من مكافآت وتحفيز في العمل.

1) نظرية النظم:

يعتبر ليدويغ فون (Ludwig von Bertalanffy) مؤسس النظرية العامة للأنظمة بمقال نُشر له سنة 1951²، ثم قام علماء الإدارة بتطبيق هذه النظرية في مجال الإدارة، فالفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد على مفهوم النظام الذي عرف بأنه "مجموعة من الأجزاء، ذات علاقة متبادلة مع بعضها، أو مجموعة من العناصر مصممة للوصول إلى هدف معين، ويوجد النظام دائماً داخل بيئة تمد النظام بالموارد كمدخلات ويعطي المخرجات."³

من خلال هذا التعريف، يظهر تميز النظام بعدة خصائص، سنحاول ذكر أهمها باختصار:

أ- **وحدة الهدف:** تعد الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؛ المبرر الحقيقي لوجود هذا النظام، ومن الطبيعي أن يتم تحديد هدف أي نظام مسبقاً، حتى يمكن الوصول إليه، وإذا لم يتمكن من تحقيق الهدف فلا داعي لاستمراره، حيث يمكن إحلاله بنظام آخر، أو تعديله حتى يمكن تحقيق الهدف المراد الوصول إليه، وتعد الأهداف أساساً لوضع المعايير المستخدمة في الحكم على كفاءة وفعالية النظام.⁴

ب- **المدخلات والمخرجات:** يقبل النظام مصادر المدخلات، وتقوم مكونات النظام بمعالجة هذه المدخلات، وتحويلها إلى المخرجات المطلوبة، وهذه المخرجات تستخدم للوصول إلى غرض النظام.⁵

ج- **الحدود والبيئة:** لكي نحدد على وجه الدقة ما الذي يحتويه النظام الذي نتعامل معه وماذا يقع خارجه، لا بد من تعيين حدوداً له، أما البيئة فتكون خارج الحدود، وتعيين حدود للنظام يشير إلى أن ما يقع داخل هذه الحدود إنما تشكل أجزاء النظام، وأن ما يقع خارج هذه الحدود، إنما يمثل بيئة النظام ولا يكون جزءاً منه، بمعنى أن النظام بمكوناته يقع داخل الحدود في حين أن البيئة تكون خارجها.⁶

¹ حنفي محمود سليمان وآخرون، الفكر الإداري المعاصر، مطبعة العشري، القاهرة، 2006، ص 35.

² François B. et Pascal L., économie d'entreprise, tome 1, ed. organisation, paris, 1997, p32

³ تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، دون ذكر تاريخ النشر، ص 19.

⁴ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 66.

⁵ محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، بدون ذكر دار النشر، مصر، 1987، ص 20.

⁶ المرجع نفسه، ص 21.

د- المكونات وعلاقات التبادل: تؤدي مكونات النظام عملية معالجة وتحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتم عملية التحويل داخل حدود النظام، وتكون العناصر وعلاقتها المتبادلة هيكل ومجال النظام، وتقسيم النظام إلى مكونات غالبا ما تكون عملية ضرورية وإلزامية، حيث تكون المكونات نظاما فرعية، ويمكن تقسيم بعضها إلى نظم فرعية أخرى، وهذا في الحقيقة جوهر عملية التحليل، التي تبدأ بتقسيم النظام إلى أنظمة فرعية، ثم تحليل سلوكها وطبيعة العلاقات المتبادلة فيما بينها، حيث أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.¹

هـ- القيود والضوابط: يحتوي أي نظام على مجموعة من القيود الداخلية، التي تحدد إمكانياته، كما يتأثر النظام بمجموعة من القيود الخارجية، التي تفرض بواسطة البيئة، فيجب على النظام أن يحدد نظمه الفرعية، وينسق بينها إذا رغب في تحقيق أهدافه، والضوابط (الرقابة) هي العمليات المنظمة التي بواسطتها يصحح النظام كل انحراف عن المسار الذي يؤدي إلى الأهداف المرغوبة، ويمكن تحقيق كفاءة الرقابة في سياق النظام بواسطة تنوع الإلتزامات القانونية، ومن هنا يجب أن يحتوي النظام المتاح واحدا أو أكثر من أدوات الرقابة، وإمكانية التغلب على الانحرافات في كل حالة من حالات عدم الانضباط.²

و- مستويات الأنظمة: عادة ما يتكون النظام من عدة نظم تسمى نظاما فرعية، وكذلك يكون النظام نفسه جزء في نظام أكبر منه، وهذه الطبيعة المركبة لشبكة النظم مفيدة في فحص نظم المعلومات الإدارية ودورها في عملية التخطيط والرقابة على العمليات وكذا اتخاذ القرار، إذ نجد أن نظام المعلومات الإدارية يضم عدة نظم فرعية للتسويق والإنتاج والتمويل وغيرها، كما أنها جزء من نظام أكبر هو المنظمة وما تحويه من نظم العمالة ونظام اتخاذ القرار وغيرها وحول هذا النظام الأكبر توجد البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تحويه من أنظمة كبرى كالحكومة، المنافسين، المستهلكين وغيرها، والتي تدخل كلها في نطاق نظام أكبر هو اقتصاد الدولة.³

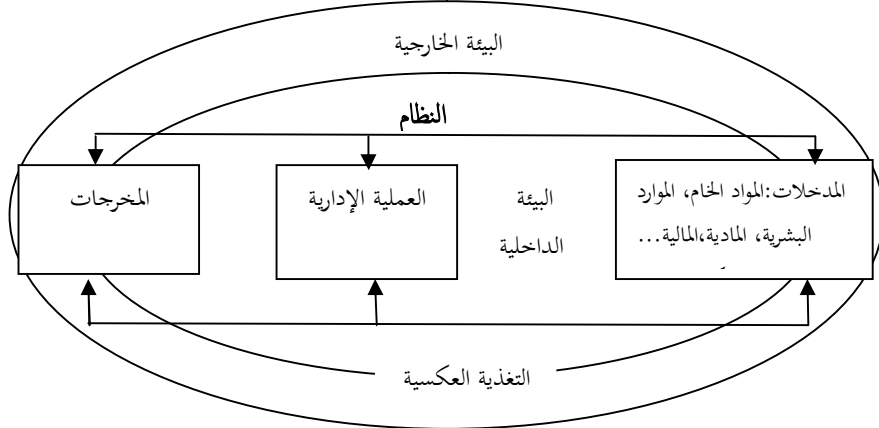
إنطلاقا من هذه الأفكار، يمكن إعتبار المنظمة كنظام إجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، وتتكون المنظمة بناء على ذلك من ثلاثة عناصر هامة: المدخلات و العمليات والمخرجات كما في الشكل الموالي.

¹ - كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص43.

² - محمد السعيد خشبة، مرجع سابق، ص23.

³ - سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية(المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 100.

الشكل رقم (1-1): المنظمة كنظام



المصدر: محمد القيروني نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان 2008، ص56

فالمدخلات نجد فيها الأموال، المواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات وغيرها، إضافة إلى الأفراد الذين توظفهم المنظمة لتصبح مخرجات فيما بعد، مادام الإطار العام لمفهوم النظام هنا هو المؤسسة، فتقوم بتحويل المدخلات من عناصر الإنتاج المختلفة إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات تقدمها للبيئة أو المحيط¹. إذن فان المنظمة شبيهة بالكائن الحي من حيث إعتبارها نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات، كما أنه يحتوي على أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة، وتتأثر ببعضها، كما أنها تؤثر في المنظمة ككل.

هذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية والأهداف المشتركة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة، أصبح الاهتمام نحو الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل، من خلال وظائف مترابطة ومنسجمة ببعضها البعض، مما كرس مبادئ التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون المستند على العامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة. فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة والقدرة على المبادرة والإبداع والتطور. طالما أن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس هو أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية ومساهمة نوعية للفريق وإلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق ومعيقاً لتحقيق أهدافه.

فبالرغم من الانتقاد الذي يوجه لهذه المقاربة لتركيزها على التوازن والتوافق وإهمالها للتدافعات والصراعات الاجتماعية إلا أنها لاقت استحسان و قبول في أوساط الباحثين، نظراً لبعدها الشمولي في دراسة ظاهرة المنظمة دون إغفال متغير المحيط خصوصاً أن هذا الأخير بمعنى المحيط خرج عن المؤلف وظل متقلاً وغير مستقر، مما جعل دراسات المداخل الفكرية والإدارية السابقة غير كافية.

¹ سالم الشيخ فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995، ص56

(2) نظرية الوكالة:

ترتكز هذه النظرية على مبدأ مفاده أن المستخدمين أو الوكلاء يميلون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية ولو على حساب مصالح المنظمة، ومن أجل دفعهم أو إجبارهم على الحرص على مصالح المنظمة بإعتارها طرف موكل من الضرورة تبني نظام أجور يضمن القسم المتغير فيه بحيث يتم ربط جزء مهم من أجور العمال بأهداف المنظمة، وعليه إنتهاج سياسة أجور تحفز الوكلاء في مختلف وظائفهم للرفع من مستويات مردودهم وتحسين أدائهم بما يحقق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

المسألة التي تواجهها نظرية الوكالة في هذا المقام، هي كيف تجعل الوكلاء يحققون أهداف المنظمة مع تعذر وضع هؤلاء (من أمثال رجال الباعة الخارجين أو الذين يمتلكون كفاءات خاصة ليست بحوزة المنظمة) تحت المراقبة المباشرة، أداة نظام الأجر الذي يفى بالغرض ويحقق الهدف هو نظام الأجر المتغير.

(3) النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة. هذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف. وهذا يعني أنه لا يوجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان. فاختيار أي مبدأ أو نظرية يعتمد على ما يناسب المنظمة، ويحتاج من القيادة أن تفكر وتوافق بين واقعها من ناحية، وبين النظرية من ناحية أخرى، فجوهر هذه النظرية يقوم على أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى، وبالبيئة العامة تعتمد على الموقف.¹

لقد تبث أنه ما يناسب منظمة أو ظرف من الظروف، قد لا يناسب منظمة أخرى أو ظرف من الظروف الأخرى. فهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ ما أو فكرة إدارية معينة. وما يبرر ذلك، أن كثير من المنظمات تفشل نتيجة للتسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة مجرد أنها نجحت في مكان آخر، وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موافقتها للظروف، أو للثقافة، أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة.

يستعمل تحليل المقاربة الموقفية حالياً في أبحاث إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. في مجال التعويضات، يحاول هذا الإتجاه إيجاد إنسجام وتوافق بين سياسة الأجور والإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

في هذا الصدد، لقد تنوعت الأبحاث والدراسات المتعلقة بعلاقة الارتباط بين نظام الأجور والتوجهات الإستراتيجية، فلقد أكد مجموعة من الباحثين من أمثال هامبريك² (Hambrick)، و ولاص (Wallace) وغيرهم بأن المؤسسة تناسق بين سياسة الدفاع أو الاستكشاف أو التحليل و نظام الأجور المعتمد حيث نجد:

¹ Hodge.B and Anthony.W, organisation theory,strategic approach, 4thed, Boston, 1991, p26

² Hambrick D.C & Snow C.C."Strategic reward systems", in C.C.Snow Strategy,organization design and human resource management, Greenwich CT:JAI, press, U.S.A, 1989, p929-964

أ- المؤسسة المدافعة تتميز بهيكل وظيفي مركزي، وتعتمد في تحديد أدائها على التحكم في التكاليف عوض النتائج و تتناسب غالباً مع المحيط الثابت، و بالتالي فإن سياستها تركز على تأمين الشغل وتوفير فرص الترقية مقابل إلتزام طويل الأمد من طرف العمال اتجاه المؤسسة. ويرى سناو أن نظام الأجور في هذه المؤسسات يراعي المواقع التدرجية بالتركيز على الفوارق الهامة بين الرئيس والمرؤوسين، كما يهتم بتحقيق المساواة بين المناصب المتشابهة.

ب- المؤسسة المستكشفة تهتم باستغلال الفرص المتاحة في السوق بواسطة قدرتها الإبتكارية المستخدمة في تطوير منتجات جديدة، لهذا فهي تعتمد في علاقتها بعمالها على مرونة أكبر وحرية تعاقدية أوسع، وعلى نظام أجور يهدف إلى تعظيم مستوى الأداء بفضل توسيع الجزء المتغير للأجر والإعتماد على الحوافز الجماعية.

ج- المؤسسة المحللة فهي مزيج بين النوعين السابقين وبالتالي فإن نظام الأجور المناسب لها يكون مختلفاً أو مركباً من خصائص النظامين الأجرين السابقين لكل من المؤسسة المدافعة والمستكشفة.

تطرح النظرية الموقفية فكرة أهمية المتغيرات البيئية في التأثير على سلوك المنظمة (باعتبارها نظام مفتوح)، فهي تعارض التصور المعياري و الأمثل للتنظيم وتقر بوجود أشكال تنظيمية تتناسب والحالة البيئية للمنظمة، في هذا الصدد أبحاث جون ود ورد المتعلقة بتأثيرات متغير التكنولوجيا المطبقة على مئة مؤسسة بوجه خاص، فتوصلت إلى وجود علاقة تأثير لنمط الإنتاج على عدد المستويات الإدارية وإجراءات العمل ودرجة الرسمية، وبذلك ميزت الباحثة بين ثلاثة أنماط انتاجية:¹

أ- نمط الإنتاج القليل: تطبق فيه هياكل تنظيمية بمستويات تدرجية قصيرة، والعمل يتم في شكل مجموعات صغيرة، والاتصال فيه لا يعتمد كلياً على الجانب الرسمي مع وجود تعاون بين المشرف والمرؤوسين.

ب- نمط الإنتاج المستمر: يعتمد على نظام تسيير بالمشاريع، فهو يتطلب هيكل تنظيمي اعترضى ويحشد خبرات وكفاءات العمال للقيام بأنشطة متعددة التخصصات.

ج- نمط الإنتاج الواسع أو المكثف: يتميز بهيكل تنظيمي له عدة مستويات، والتسيير فيه يركز على الرقابة الدائمة.

توصلت الباحثة كذلك، أن الأهمية و الأولوية تعطى لوظيفة التسويق في مؤسسة الإنتاج المستمر، وتسيطر وظيفة الإنتاج في المؤسسات المرتكزة على الإنتاج المكثف والواسع، أما المؤسسات ذات الإنتاج القليل تركز على وظيفة البحث والتطوير وتولي إهتمام خاص لها. أما الباحثان ستالكر وبرنس² إهتماماً بالتعرف على العلاقة الموجودة بين متغيرات البيئة الخارجية، بمعنى المحيط حسب درجة إستقراره وتعقيده وشكل الهيكل التنظيمي، فخلصت الدراسة إلى تحديد نوعين من الهياكل (مع ملاحظة أنه على إمتداد هذا الخط يقع أنواع شتى من الهياكل التنظيمية التي يغلب عليها ميزات أحد النوعين المذكورين).

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص ص 142-143

² Jean Michel Plane, op, cit, p73-75

أ- الهيكل الميكانيكية: والتي تتميز بالاجراءات الموحدة وأنظمة إتخاذ القرار، تتصف بالمركزية وتخصيص العمل، فهي تناسب المحيط الأكثر استقراراً.

ب- الهيكل العضوية: تناسب المحيط الغير مستقر، المتصف بحالة عدم التأكد، لأنها تتميز بالمرونة وقابلية التكيف، أما إتخاذ القرارات تكون لامركزية وفي جميع المستويات .

من الأهمية بمكان الإشارة بإختصار إلى الأعمال الهامة والثرية التي قدمها مانتزبارق، حيث تطرق إلى العوامل الظرفية التي تؤثر في اختيار الشكل النهائي للهيكل التنظيمية من: حجم الهيكل، متغيرات المحيط، السلطة، النظام التقني وصيغ أو أساليب الربط بين الأنشطة المسيطرة في المؤسسة،¹ كما توصل إلى تحديد خمسة أشكال تنظيمية وبعدها أضاف اثنين توضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم(1-1): الأشكال التنظيمية

شكل الهيكلية	آلية أو وسيلة التنسيق	العنصر الهام في المنظمة	درجة المركزية أو اللامركزية
هيكل بسيط	إشراف مباشر	القمة الإستراتيجية	مركزية أفقية وعمودية
بيروقراطية آلية	توحيد إجراءات العمل	الهيكل التقني	لامركزية أفقية وعمودية محدودة
بيروقراطية مهنية	توحيد التأهيل	مركز العمليات	لامركزية أفقية وعمودية
شكل تقسيمي	توحيد المنتوجات	الخط التدرجي	لامركزية عمودية محدودة
الشكل المؤقت(الملائم لحالة معينة)	التعديل المتبادل	وظائف الدعم اللوجستي	لامركزية انتقائية

Source: Mintzberg, H, structures et dynamiques des organisations, ed. organisation, paris, 1982, p 269

المطلب الثالث: المرونة التنظيمية

بعد زهاء قرن من الهيمنة الشاملة لم تتمكن التaylorية ونموذج التنظيم البيروقراطي للعمل المنبثق عنها، من التوافق والانسجام مع متطلبات تنظيمية ناتجة من التغيرات المتعددة المتولدة عن العولمة، الإستعمال لتكنولوجيات جديدة، اقتصاد المعرفة ، الانتاج حسب المقياس والتعامل مع يد عاملة متعلمة، متنوعة وترغب في استقلالية أكثر. هذا الوضع، دفع بالهيكل الآلية أن تترك الساحة تدريجياً لأشكال تنظيمية تهتم أكثر بالمسارات الاعراضية (Processus transversaux) والتي تسمح بتلبية الإحتياجات الشخصية لزبائن أكثر إضطلاعاً وتشدداً، هذه الأشكال التنظيمية تتصف بالموازنة وذات قابلية للتكيف والتفاعل السريع والفعال مع المستجدات البيئية.

1) مفهوم المرونة التنظيمية:

يُعرف إلي كوهين (Elie Cohen) المرونة التنظيمية بقوله: " هي قدرة المؤسسة على التكيف في أسرع الآجال مع تغيرات غير متوقعة للمحيط، كظهور منافس جديد، انطلاق منتج بديل يمكن أن يستحوذ على حصة كبيرة من السوق، انغلاق منافذ تقليدية نتيجة ابتكارات جديدة يحققها المنافسون، ظهور خطر إداري أو سياسي ... في كل ما سبق يعتبر أمثلة لصدمات تتعرض لها المؤسسة بدون تحضير مسبق، وتتطلب رد فعل سريع ومناسب".²

¹Jean. L.c.et Sabine.S ,op, cit , 1997,p36

²Elie Cohen, Dictionnaire de gestion, ed. Casbah, Alger,1998, p150.

لمواجهة تقلبات المحيط، من حالات التعقيد وعدم التأكد تدعو كل منظمة من مستخدميها لتبني قدرة كبيرة على تسيير الوضعيات المعقدة، تجاوز الإطار المحدد للعمل و الإستجابة لمتطلبات التغيير في الوقت الفعلي، وعليه فإن صفات مهنية جديدة برزت نتيجة لذلك منها: معالجة المشاكل ، المظاهر العلاقتية وغيرها.

لا تقتصر المرونة على المواجهة السلبية للضغوطات الخارجية، كما تؤكد معظم التعريفات التي تركز على ظواهر التكيف مع تقلبات المحيط، وتجعل بالتالي من المرونة تراكما لموارد يتم استغلالها حسب الأحداث الخارجة عن نطاق المنظمة؛ إن المرونة التنظيمية ظلت اليوم مورداً إستراتيجيا، حيث يمكن توظيفها في استراتيجيات هجومية كلما توصلت المؤسسة إلى عرض منتجات أكثر تنوعاً من المنافسين حيث يمكن تجديدها باستمرار مع تشخيص الخدمات التابعة، مما يسمح لها من جراء ذلك تغيير قواعد اللعبة لصالحها خالقة حالة لا تؤكد كبير داخل القطاع الصناعي بمقدورها لوحدها توجيهه والتحكم فيه، وهنا تبرز أهمية الكفاءات في إدارة الوضعيات المشكّلة والمعقدة وخلق ديناميكية تفاعل، غير أن تفعيل الكفاءات يتنافى والتنظيم الصلب (الغير مرن) في حدود المنصب أو العمل المحدد بموجبه تعليمات صادرة عن المستويات التدرجية المتتابعة.

إن التنظيم المرن يطلب الحد من مركزية القرار، ومنح استقلالية أكبر لمختلف الوحدات والهياكل المكونة للمنظمة وللأفراد العاملين في شتى المستويات.

2) الأسلوب الياباني للمرونة التنظيمية:

لقد كانت المؤسسات اليابانية سباقة إلى اعتماد أنظمة عمل مرنة و متفاعلة مع المحيط الخارجي، بعد أن أدرك اليابانيون أن مواجهة التحديات هي مشكلة الجميع مما يستدعي تجنيد كل الطاقات المتوفرة، وفي هذه تركز الفلسفة اليابانية في المجال التنظيمي على ثقافة الخفة الإنتاجية والهيكلية، وخلافاً للأمريكيين، يرى اليابانيون أن تقليص التكاليف لا يتأتى بمضاعفة الإنتاج (وفرات الحجم L economie d'échelle)، وإنما بإلغاء كل أنواع التبذير.

ويحدد Taichi Ohno الرئيس المدير العام الأسبق لشركة TOYOTA ومؤسسة النظام الإداري الذي يحمل اسم Toyotisme سبعة أسباب لتبذير هي : الإنتاج الزائد، الانتظار، النقل، التحميل والتفريغ الغير اللازمين، تصنيع الغير اللازم لبعض الأجزاء، مخزون فائض، حركات غير لازمة و منتج معيب.¹

نجد المبدأ الأساسي السائد في اليابان هو " Produire mieux au lieu de produire plus " الإنتاج الجيد بدل الإنتاج الكثير" ، وذلك بإعادة تصميم تنظيم الورشات والقضاء على بعض الروتينيات المتخذة، ومما يعطي دفعا أكبر لتنفيذ هذا المبدأ هو عقيدة التحسين المستمر (في الحياة التنظيمية الشخصية، الاجتماعية والحياة العملية) في جميع نواحي المنظمة، وليس فقط في سلسلة عمليات الإنتاج الأساسية، حيث ينخرط جميع العاملين في المنظمة في عملية التحسين وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية من الإدارة العليا إلى عامل التنظيف فيها، والتي أفضى تطبيقها على مسارات العمل إلى تقليص عدد العاملين على الآلات وتخفيض الوقت الفعلي للإنتاج؛ ومن الطرق المبتكرة في المرونة التنظيمية:

¹Renaud De Maricourt, Les samourais de management, ed vuibert, Paris, 1993, p11

أ- طريقة الإنتاج حسب الطلب La production selon la demande من خلال تحولات مسار الإنتاج من نقطة النهاية (الزبائن) إلى المبتدأ de l'aval vers l'amont ، مع إستعمال نظام البطاقات Kanban للتحكم في العملية الإنتاجية وضمان أقل تكلفة ممكنة: مخزون صفر _ عطل صفر _ عيوب صفر- آجال صفر- وورق صفر.

ب- طريقة تجميع عدة خطوط إنتاج في شكل U، وتضمن هذه الطريقة مرونة كبيرة في تعديل عدد العاملين على الآلات حسب تموجات حجم الإنتاج على المدى القصير، والحفاظ على الإنتاجية المرتفعة بسبب تقليص عدد العاملين جراء التعديلات المعتمدة.

ج- طريقة السينات الخمس¹ Les 5S نسبة للحروف الأولى لخمس كلمات يابانية تشكل تعليمات يتوجب على العامل إتزامها بإستمرار لضمان الأداء الفعال؛ تساعد هذه الطريقة على تكوين بيئة أفضل للعمل، وخلق مكان العمل المنتج، من اجل أداء عمل أفضل، ورفع الروح المعنوية للعاملين، فتكون النتيجة رفع الإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات، وتحقيق الأمن الصناعي والسلامة المهنية.

والفكرة الرئيسية وراء برنامج السينات الخمس، هي أن مكان العمل النظيف والمنظم يساهم في توفير في الجهد الوقت، ويخفض التكاليف، ويزيد من معدل الإنتاجية.

*Seiri (Put things in order) التخلص من كل ما لا يحتاج إليه العامل في موقع العمل.

*Seiton (Proper Arrangement, Simplifying) الإحتفاظ بالأدوات والأشياء الضرورية في ترتيب كل في مكانها الصحيح، ووضعها بطريقة تمكننا من سهولة الوصول إليها عند الحاجة.

*Seiso (Systematic Cleaning) تنظيف مكان العمل والحرص دائماً على بقاءه نظيفاً ومرتباً.

*Seiketsu (Standardize) وضع القواعد والإجراءات، التي تكفل المحافظة على مكان العمل نظيفاً ومرتباً، بحيث يصبح منتجاً ومرتباً من خلال تكرار تعليمات (Seiri-Seiton-Seiso).

*Shitsuk (Sustain) تدريب العاملين في المنظمة على إتباع عادات العمل الجيدة، وتعليمهم بأن يكونوا منظمين ومراعين لقواعد مكان العمل النظيف والمنظم، وجعل الالتزام بالمعايير والإجراءات الجديدة (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu) والتحسين المستمر لمكان العمل عادةً يمارسوها بشكل طبيعي، بحيث يشعر العاملون بالذنب عندما يعودون ثانية إلى إحداث الفوضى في مكان العمل.

¹Joffrey Liker, le modèle de toyota, 14 principes qui feront la reussite de votre entreprise, p.education, Paris, 2007, p 189.

إن تنفيذ هذه الخطوات الخمس سيساعد في جعل الوقت يبذل في أنشطة أكثر إنتاجية، ويخفض احتمال وقوع الأخطاء، وإعادة العمل على المنتجات، وإصابات العمل، والتي تمثل مصدر لأنشطة عالية التكاليف، تساعد السينات الخمس على تحقيق ما يلي:

- تخفيض كل أشكال الفاقد في العملية الإنتاجية حيث الفاقد هو أي نشاط لا يضيف أية قيمة للمنتج النهائي بل يزيد من التكلفة.
- ضبط عملية تسليم المنتجات للزبائن في الوقت المحدد.
- تحسين الجودة من خلال تقليل العيوب.
- تخفيض وقت تغير الآلة من نظام عمل إلى آخر.
- تخفيض وقت التعطل.
- تخفيض الفترة الزمنية (المدة المستغرقة من وقت تسلم الطلبية من الزبون إلى وقت تسليمه البضائع الجاهزة)
- تخفيض حجم المخزون وبالتالي تقليل تكاليف التخزين.

3) التجربة اليابانية في التنظيم:

بدأ الإهتمام بالإدارة اليابانية حديثاً خاصة منذ بداية الثمانينات، ويرجع هذا الإهتمام إلى النجاحات الهائلة التي حققتها منظمات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا، من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد فيها، الأمر الذي أدى إلى زيادة قدرتها على غزو أسواق العالم بما فيها الأسواق الأمريكية والأوروبية.

ومن أهم العناصر التي ساهمت في بروز الإدارة اليابانية¹:

أ- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة، و حتى العناية به بعد وصوله إلى سن التقاعد، كذلك في كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي إنطلاقاً من تقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل حيث لن تضيع عليه الفرص الوظيفية و لن يُستغني عنه.

ب- أسلوب عمل الفريق حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أولاً وأن له دور ووظيفة ثانياً من خلال فريق العمل ذلك.

ج- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات على المستويات الدنيا، ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا ليقام التدقيق فيها.

د- توفر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها أو احتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة و يساعد في ذلك توفر خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر.

هـ - الشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد و هذا نابع من نظام القيم السائد في المجتمع الياباني.

¹ سالم الشيخ فؤاد و آخرون، مرجع سابق، ص58

في هذا الاتجاه، على يد عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي William Ouchi في عام 1981 ظهرت نظرية Z والتي اتصفت بمايلي:¹

أ-التوظيف أو العمل الدائم للعامل بنفس المؤسسة.

ب-بطء التقييم و الترقية.

ج-نقل الموظف داخل نفس مستواه الإداري من وظيفة لأخرى.

د- ضرورة اتفاق المدراء في المنظمة على مجموعة الأهداف التي تسعى هذه الأخيرة لتحقيقها.

هـ- اتخاذ القرارات من خلال المشاركة و الإجماع.

و- المسؤولية الفردية عند تنفيذ القرارات.

ز- اعتماد السلطة غير الرسمية و تنميتها.

ح- المنظمة تشبه العائلة من ناحية علاقات العاملين ببعضهم البعض.²

4) الأنماط التنظيمية الجديدة:

لقد شهد محيط المنظمة في الآونة الأخيرة تحولات عميقة، من إشتداد المنافسة وتقلبات كثيرة لاسيما على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي، إزاء هذا الوضع لزم على منظمات الأعمال تطبيق مناهج تنظيمية مبتكرة، فبرزت أشكال جديدة منها المنظمة الأفقية و المنظمة المتعلمة، تسمح بتجنيد كل الموارد الداخلية لمواجهة تحديات المحيط.

أ) المنظمة الأفقية (Horizontal Organization):

تسمى أيضاً المنظمة المسطحة فهي تهيكل حول المسارات وليس بالوظائف، كما أنها تشمل مستويات تدرجية قليلة وتحوّل إنجاز الأنشطة والأعمال إلى مجموعات منظمة ذاتيا ومستقلة، أما الخصائص التي تتميز بها نلخصها على النحو التالي:

تنظيم العمل في المنظمة الأفقية يعتمد على تقسيم المهام إلى أنشطة بسيطة، التنسيق يكون بالإشراف المباشر، إجراءات العمل (التصنيع) موحدة، فالرقابة صارمة مفروضة بواسطة التكنولوجيا، العمال متعددوا الإختصاصات بفضل إمكانية الدوران على المناصب، إستشارة العمال متوفرة من خلال دوائر النوعية.

ب) المنظمة المتعلمة (Learning Organization):

المنظمة المتعلمة هي تلك التي تتغير بشكل مستمر وتتطور وتتقدم بشكل دائم، وذلك بالتعلم من تجاربها وخبراتها التي تتكون من خبرات أعضائها³. والمنظمة المتعلمة كما يؤكد بيتر سانج Peter Senge تركز على مقومات أساسية محورها ثقافة المؤسسة وقيمها التي تعتمد على العناصر الآتية⁴:

¹ Josef, Desaintes, Gestion des ressources humaines, ed Labor, Bruxelles, 1985, p 174

² فايز الزغبي و محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر و التوزيع، الأردن، 1997، ص 57

³ Robbins. Stephen and Coulter. M, management, 8thed, Peason education international, New Jerzey, 2005, p 244

⁴ Senge. P, the fifth discipline, ed. Doubleday, N.York, 1990, mentionner à, Henri Mahé de Boislandelle Dictionnaire de Gestion Vocabulaire Concepts et outils, ed Economica, Paris, 1998 ,p301

أ- إعتقاد الفكر التنظيمي الذي يوحد العناصر الأخرى المتبقية لأنه يعتبر المنظمة نظام معقد أين العمليات تتداخل؛

ب- روح الفريق وأهميته في التعلم الجماعي، المترجم بتبادل المعلومات وإقتراح الحلول التي تساهم في مضاعفة التعلم الفردي؛

ج- التمكين و هو الذي يحرك العامل من أي قيود تمنعه من التعلم والمشاركة؛

د- الإتفاق على رؤية واحدة، يعتبر وضع خلاق لأنه يمنح معنى قوي للفعل، فهو عنصر لبناء الكفاءات الجماعية؛

هـ- القيادة و العمال يحملون رغبة التطور للمنظمة باستمرار.

وحدث الساعة في أدبيات الإدارة هو حول موضوع المنظمة المتعلمة، وهذا من أهم المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تعزز موضوع* التمكين وتستثمره من أجل التجديد المستمر والتطوير المستمر في المنظمة. وقد أصبحت عملية التجديد، والتغيير حتمية، ولا مناص منها في منظمات القرن الواحد والعشرين؛ وهنالك مقالات تبدأ بعنوانين مثل، "إما أن تُجدد أو تُبدد" و"إما أن تجدد أو تتبخر" مما يوحي على أن المنظمات التي تتجاهل عملية التغيير والتجديد والتطوير، فإن مصيرها إلى الزوال نتيجة للعولمة، وما تحمل من متغيرات عالمية سياسية واقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسوقية، لا ترحم من يرضى بحالة الاستقرار والرضا بالوضع الراهن.

والتعلم يتطلب معلمين ومتعلمين، ونرى أنهم العاملون الذين يواجهون واجبات جديدة؛ منها المعرفة والمهارة والمعلومة وتداول هذه المكاسب للإستفادة منها، كما يتوجب على العامل الآن تحمل المسؤولية وروح المخاطرة وتحمل الوقوع بالخطأ، لأن الخطأ هو مصدر من مصادر التعلم، فيتعلم ويعلم الموظف من خلال التعلم من الأخطاء، والتعلم من التجارب، والتعلم بالممارسة، والتعلم من الإستعمال، والتعلم من تجارب الآخرين، والتعلم من القراءة، والتعلم من الإصغاء، والتعلم من التفكير والعصف الفكري، والتعلم من توجيه الآخرين وتعليمهم. وأخيرا فإن التعلم والتعليم مقومات أساسية لمن يريد أن يكون مُمكناً ومتسلحاً بروح المبادرة والمرونة والتكيف.

مما تقدم، نستشف بأن مراحل تطور الفكر التنظيمي والإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون والمشاركة وروح الفريق، وبالتالي نحو تمكين العاملين وتوزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية وخاصة المستويات الدنيا من المنظمة.

* التمكين مفهوم معاصر بدأ يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين. فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ، وإنما ظهر كنتيجة تراكمية وتطورية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر الإداري بمفاهيمه المختلفة بشكل عام، وبالمفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المنظمة (العاملين) أو خارجها (الزبائن).

فالتنظيمات والممارسات الإدارية التقليدية كانت تتجاهل العديد من العوامل والمواضيع التي باتت الأدبيات المعاصرة ذات الصلة بها تتحدث بإسهاب وتركيز عنها على غرار: المشاركة، المرونة، وحرية العامل، ورضا العاملين، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها: أنّ تحقيق التميز والنجاح في المنظمات يتحقق من خلال التنظيم المناسب والإدارة الصحيحة للعنصر البشري، وكذا الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به المورد البشري (أفراد أو فرق) في المنظمة.

لا يخفى على إنسان القرن الواحد والعشرين، الكم الهائل من المعرفة التراكمية التي تكونت ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى يومنا هذا. كما لا يخفى على أي مدير، ما يشاهده ويلمسه المرء من تطورات تكنولوجية و معرفية وعلمية تستدعي تغيرات في الأنماط الإدارية التقليدية، وتغيير في إدارة الموارد البشرية، وتغيير في شكل العلاقات بين مختلف أقطاب اللعبة الاقتصادية في المؤسسة، من مديريين ومساهمين وعاملين وزبائن ومجتمع بأكمله.

ومن أهم المفاهيم المعاصرة في وقتنا الحاضر، ما يعرف بإدارة المعرفة وعامل المعرفة وغيرها من المصطلحات التي تدل على تحول واضح نحو استخدام المعرفة وإدارتها على مستوى كل المنظمات، خاصة بعد تزايد نسبة المؤسسات الخدمية التي جوهر عملها وعدد من وظائفها يقوم على المعرفة، وتزايد تداولها بين أفراد المنظمة مثل: البنوك، والفنادق، والشركات السياحية، وشركات التأمين، والإنترنت.

هذه المنظمات وغيرها كثير تحتضن عمال يرغبون بالعمل بشكل مستقل وتمكّن، ودون مراقبة وإشراف مباشر، ودور الإدارة المساعد يتمحور في تمكين هؤلاء من المشاركة في المعرفة والمهارة وتنسيق المعرفة. بالتركيز على ما سبق، نرصد في الجدول الموالي تطور الممارسة الإدارية والتي واكبتها أشكال تنظيمية أكثر مرونة لتتوافق معها.

الجدول رقم(1-2): الإدارة من الممارسة التقليدية إلى المعاصرة

الممارسة المعاصرة	الممارسة التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> ● المشاركة و التعاون مع العمال لإنجاز العمل. ● التوجه نحو العمل بالفرق والمجموعات الصغيرة داخل المؤسسة. ● إستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها. ● بناء المهارة المعرفية. ● تقييم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات. ● بناء ثقافة التعلم والمعرفة. ● دعم الديمقراطية والتفويض في مختلف المستويات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● المراقبة والتأكد من قبل المدير. ● ترسيخ وتثبيت التنظيمات الهرمية. ● بساطة تعيين العمال وتسريحهم. ● بناء المهارة اليدوية. ● تقييم الأداء الكمي (مثلا كمية الوحدات المنتجة لفترة محددة). ● تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي. ● تعزيز البيروقراطية.

المصدر: من إعداد الباحث بالإستناد إلى Robbins. S and Coulter. M, management, 8th,ed, Peason. e.i, N.J, 2005•P42

محتوى الجدول، يبين حجم التحولات التي بدأت تبلور في ممارسات المديرين وتوجهاتهم في المؤسسة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب للمعرفة، ومن أجل احتضان رأس المال البشري في مؤسسة القرن الواحد والعشرين. هذه التحولات تعتبر بحق ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي كانت سائدة في القرن العشرين وبدأت تتآكل في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.

5) مساهمات النظرية الحديثة:

إعتبرت النظرية التنظيمية الأجر ومكوناته نظام فرعي، إلى جانب أنظمة فرعية أخرى على غرار نظام المعلومات، نظام تقييم العمال وغيرها تُشكل نظام المنظمة الموجود في نظام أكبر يسمى المحيط، التوازن مطلوب لنظام الأجور، فأى خلل لأبعاده الداخلية أو الخارجية أو أنظمتها الفرعية كالترقية أو نظام تقييم العمال يؤثر على استقراره وسيرورة عمله وبالتالي على فاعليته، مما يؤثر بدوره على نظام المنظمة ككل وعلى أدائها.

أما النظرية الموقفية تفيدنا بأن أنماط المؤسسات مختلفة بل المراحل التي تمر بها المؤسسة ذاتها تختلف، وعليه فإن تطبيقات أنظمة الأجور (الأجر ثابت، الأجر المتغير، أجر المهارة، أجر الكفاءة، إنفرادية الأجر...) ليست موحدة وليست ثابتة، تراعي جملة من المتغيرات منها:

أ- طبيعة نشاط المؤسسة، حجمها وإستراتيجيتها (فدراسات Finkelstein et Hambrick تقرر بوجود علاقة طردية بين حجم المؤسسة ومستوى أجر الإطارات، كذلك علاقة الترابط والانسجام بين إستراتيجية المؤسسة الدفاعية أو الإستكشافية مع نوع نظام الأجر المعتمد كما ذكرنا آنفاً).

ب- المحيط بمعطياته الإجتماعية، الإقتصادية (حالة المنافسة وسوق العمل) القانونية وغيرها.

ج- ثقافة المجتمع والعمال (في أمريكا الشمالية ثقافة الأجر في المؤسسة تعتمد على المنح الفردية، أما في آسيا تتركز على المنح الجماعية).

د- الفئات العمالية وغيرها.

المبحث الرابع: الأعمال التسييرية والأجر

نحاول الآن الربط بين تطور طريقة تنظيم وتسيير الإنتاج من جهة، ومن جهة أخرى تطور النظرة إلى الفرد في وضعية العمل. في هذا الإتجاه، في مطلب خاص يتم التعرض إلى طريقة التسيير المساهم وإبراز أن لكل طريقة تنظيمية للإنتاج منهج للتسيير مع تبيعات إجتماعية وإقتصادية، في هذا السياق وضمن إطار علاقات العمل نحاول فهم مسألة الأجر، ثم نعرض على تطبيقات الأجر العام خلال مطلبين آخرين.

المطلب الأول: التسيير المساهم

يعرف هذا النوع من التسيير حسب فيليب (Philippe.H) بأنه شكل تسييري يشجع المساهمة في إتخاذ القرارات بفضل مشاركة الأفراد في تحديد وتنفيذ الأهداف المتعلقة بالعمال.¹

التسيير المساهم يتجسد في تبنى مجموعة من الوسائل (مشروع المؤسسة، دوائر النوعية، مخطط النوعية وتحليل القيمة وغيرها) المتخذة في المؤسسة من أجل الإقحام الفعلي للعمال في إتخاذ القرارات، وإحترام المنطق الإقتصادي مما أدى إلى تغيير مفهوم التسلسل السلطوي، فالتسيير المساهم يندرج في إطار إعادة تحديد تصور التسلسل السلطوي بخلاف النظرية الكلاسيكية أين يتجلى مفهوم التسلسل السلطوي في إلزامية التبعية للسلطة المهيكلة، وبالتالي التسلسل ينظر له كقييد لحرية العمال.

التسيير المساهم يشجع توزيع المسؤوليات من خلال عملية التفويض، يشجع روح المبادرة وإستقلالية عناصر التنظيم، كما يعتمد على أدوات تعكس طرق تطبيقه وأسس.

1) دوائر النوعية:

دوائر النوعية يقصد بها تصور جديد لتنظيم العمل وتسعى لتحقيق هدفين أساسيين²:

أ- تبحث أولاً عن أصغر عنصر يساعد في رفع إنتاجية الوحدة.

ب- تشجع تطور أصناف التنفيذ، مما يسمح للعمال بالمشاركة الفعلية في تحديد صيغ تحسين أعمالهم.

يتجلى مبدأ عمل دوائر النوعية في تشكيل مجموعة عمال متطوعين ويكون عددهم في الغالب بين خمسة إلى عشرة عمال يتمون إلى نفس وحدة العمل، هذه المجموعة تجتمع دورياً تحت مسؤولية رئيسها المباشر من أجل: تحديد(التعرف)- تحليل- إصلاح العطب.

حل المشاكل يتم من طرف المجموعات وباستعانتهم بأدوات الملاحظة، التحليل وأدوات إتخاذ القرار، التكوين المهني المستمر يعتبر شرط مسبق للقيام بهذه الأعمال.

¹Philippe.Harmel.le management participatif, sens réalités, action, ed organisations, 1988, Paris, p 8

² Henri Mahé de Boislandelle, Dictionnaire de Gestion, Vocabulaire Concepts et outils, ed Economica, Paris, 1998 , p56.

تطرح المقترحات والحلول إزاء أوضاع المشكلات، ثم تعرض الحلول والمقترحات التي تمّ التوصل إليها لحل هذه المعضلات، وتقوم الإدارة بمراجعتها واتخاذ القرارات بشأنها، بما يكفل تحديد كيفية التطبيق ومعايير القياس لكل ما تتبناه الإدارة من المقترحات والحلول، وأخيراً تقوم بإطلاع أعضاء الحلقة على ما تمّ الأخذ به، ومكافأهم كإعتراف منها بفضلهم وجهودهم.

تنظيم الإنتاج يعتمد على تنظيم العمل المبني على التفكير الجماعي، فنلمس المساهمة في التصور، في التنفيذ، إستقلالية الجماعات وكذا متابعة العمليات؛ في هذا كله التواصل الداخلي يمثل محور التسيير المساهم . من ناحية أخرى، دوائر النوعية ساهمت في إنماء الخبرة التقنية، المهنية والإجتماعية للعمال فإنجر عنه تحديد في تنظيم العمل والعلاقات الإجتماعية، كما أن تحديد الأجور عرف تحولا كبيرا وخضع لمبدأ التفاوض بين الشركاء الإجتماعيين والإدارة العامة، فالحوار الإجتماعي والتشاور يعتبران من أهم سمات التسيير المساهم.

2) مشروع المؤسسة:

مشروع المؤسسة يعتبر أداة من أدوات التسيير ويعرّف على أنه يتكون من مجموعة من الأهداف الإقتصادية والإجتماعية التي تستهدف أولا من طرف المؤسسة.

فهو يوضح كذلك التوجهات والأدوات التي تنوي المؤسسة تبنيتها لبلوغ الأهداف، فالمشروع يطمح لتحسين الأداء بشقيه الإقتصادي والإنساني للمؤسسة من خلال حشد الأفراد والجماعات التي تشكلها¹.

مشروع المؤسسة يتجسد في وثيقة مكتوبة والتي تراعي العناصر التالية:

- أ- أن يكون واضحا وسهلا للفهم من قبل الجميع؛
- ب- يجب أن يشرك عدد كبير من الأفراد في تنفيذه؛
- ج- نشره يتم بصفة رسمية.

مشروع المؤسسة يمثل قاسم مشترك تساهم فيه كل وحدات التنظيم في تنمية المؤسسة ومن تمّ فهو يطور فكرة التغيير كقيمة لتقدم الأفراد والهياكل على حد سواء. هذا التغيير يندرج ضمن الولاء لثقافة المؤسسة، فالمشروع في محتواه وتحضيره يجلب نظام القيم زيادة على طموحه و مسعاه الإقتصادي والإجتماعي. فهو بذلك يعمل على تحفيز العمال وبناء ميكانزمات تحديد قيم المؤسسة.

تحضير مشروع المؤسسة يتطلب من إدارة المؤسسة جمع المعلومات لبناء هدف جامع يتفرع عنه أهداف ثانوية في هذا المستوى التنظيمي شروط إقحام العمال يتأتى بتبني مبدأ التواصل والتشاور الذي يعطي مجال واسع للتدخل، أما بخصوص سياسة الأجور فهي تمثل حل لتلبية حاجات العمال.

¹ibid, p348.

3) تحليل سلسلة القيمة:

ظهرت نظرية تحليل القيمة لمايكل بورتر في منتصف الثمانينات، وهي تهدف إلى الوقوف على مصادر المزايا التنافسية، بحكم أن المنظمة عبارة عن سلسلة من العمليات التي تضيف قيمة إلى السلع والخدمات التي تعرضها للزبائن.

هذا التحليل يمثل خطوة أساسية مسبقة لتحديد التوجهات الإستراتيجية الواجب إتمامها، حتى تتمكن المؤسسة من دخول معترك اللعبة التنافسية عن إدراك لمواقع القوة التي تمتلكها، أي مزاياها التنافسية. وتمثل الميزة التنافسية وفق هذا الطرح الكفاءات الحاسمة، بمعنى عوامل النجاح التي تحوز فيها المنظمة تحكماً أكبر من منافسيها، ويقسم بورتر هذه المزايا إلى نوعين: القدرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة والقدرة على تخفيض التكاليف مقارنة بالمنافسين.

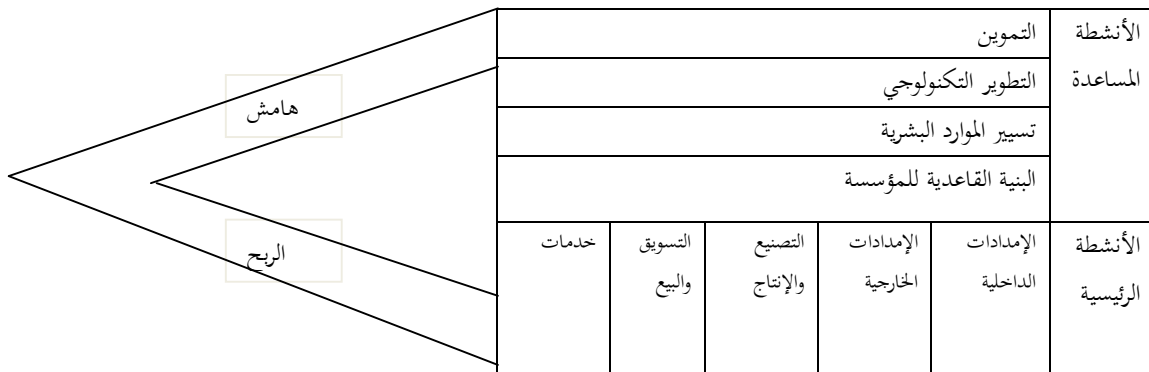
ووفقاً لمفهوم سلسلة القيمة فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على أنها مجموعة من الأنشطة الرئيسية وأخرى مساعدة والتي تساهم في تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها، وأن الإختلاف بين المنافسين في فاعلية هذه الأنشطة يمثل مصدراً أساسياً للميزة التنافسية.¹

ولتعريف وتحديد المزايا التنافسية تقوم المنظمة بالتحليل المنظم والفحص الدقيق لكل وظائفها وللتفاعلات القائمة بين الوظائف، مما دفع بورتر لتقسيم عمليات المنظمة إلى مجموعتين:

أ- الأنشطة الرئيسية: هي تلك التي تساهم بطريقة مباشرة في إنتاج السلع أو توفير الخدمات، وتشمل اللوجستية أو الإمداد الداخلي، الإمداد الخارجي، التصنيع و الإنتاج، التسويق والبيع، وخدمات ما بعد البيع.

ب- الأنشطة المساعدة: تعتبر مساعدة للأنشطة الرئيسية وتشمل البنية القاعدية للمؤسسة، المشتريات (التموين) تسيير الموارد البشرية و التطوير التكنولوجي.

الشكل رقم (1-2): سلسلة القيمة لمايكل بورتر



source :strategor, politique générale de l'entreprise,4^{eme} ed. dunod, paris,2005, p82

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص232

يهدف هذا التحليل إلى اكتشاف طرق إنجاز الأنشطة بتكاليف منخفضة أو بما يؤدي إلى إنتاج سلع أو خدمات متميزة، ومن تم تتوصل المؤسسة إلى تحقيق مزاياها التنافسية، كما يُمكن تحليل القيمة للوقوف على الموارد والكفاءات التي يستلزم على المنظمة تطويرها حتى تضمن قدرة تنافسية أكبر.

وإستغلال طريقة تحليل القيمة في تصميم المنتجات أو الخدمات وعلى الإستعمال الأمثل للأنظمة (المنتجات، الإجراءات، التنظيم مثلاً) من أجل تحقيق أكبر رضا لدى المستعملين بأقل كلفة ممكنة، فمن خلال التحليل المعمق للقيمة في المحطات الثلاث للدورة الإنتاجية من تصميم، إنتاج وتوزيع يتم التعرف على أجزاء المنتج والإجراء المناسب تماماً لكل عملية، مما يؤدي إلى إعادة نظر مستمرة في الهيكلة التنظيمية وفي المسار الإنتاجي.

المطلب الثاني: الأجر الفعال

ظهرت هذه النظرية في ثمانينيات القرن الماضي في محيط غير مستقر، كل مضامينها تفترض علاقة مباشرة بين الإنتاجية والأجر، الأهداف المسطرة تسعى إلى جلب أحسن يد عاملة ممكنة في ظل إمتلاك المعلومات الكاملة بخصوص التوظيف مما يجعل الأجر وسيلة لمراقبة نوع العمل المقدم، كذلك المؤسسة تبنت إستراتيجية جعل المستخدمين أوفياء فقدمت أجر أكبر مما يقدمه المنافسين حتى تلبى المنطق السائد في السوق.

هذا الوضع نتج عنه انخفاض تكاليف التوظيف وتكاليف دوران العمال، في هذا السياق، مصلحة المؤسسة تستدعي جعل المستخدمين المجندين أوفياء، كما أن التخلي عن المنصب أو الإستقالة انخفض عددها نتيجة لعدم تأكد العامل من وجود فرص عمل في إطار سوق تنافسي، في هذا الصدد، هدف تحسيس العامل اتجاه مؤسسته تحقق، أين أجره المدفوع بات له علاقة مباشرة مع نوع العمل المقدم، بالمقابل العامل أصبح مسؤولاً على مساره المهني¹.

يوجد صنفين للأجر الفعال اللذان يشيران إلى مفهوم العدالة، الصنف الأول مقترح من طرف أكرلوف والذي ينطلق من ملاحظة سلوك جماعة أو فريق العمال حسب منطق هبة مقابل هبة. الإشراف الفردي لعمل المستخدمين يصبح مكلفاً في محيط معين وعليه يشمن الأداء الجماعي وبالتالي الأجر وسيلة يعتمد عليها في مراقبة الجهد.

تعود رؤية تثنمين أداء فريق من العمال إلى حصول كل عامل على أجر متساوي مهما كان الجهد المقدم، في هذا السياق، يقتضي على المؤسسة دفع أجور عادلة لكل فريق العمال وتتعهد بعدم رفع سقف أو مستوى الإنتاج المهدف المنشود هو الحفاظ على مناصب العمل للعمال الأقل أداءً بمعنى البقاء على نوع من الفعالية الاجتماعية. في سنة 1990 إقترح كل من أكرلوف ويلن الصنف الثاني للأجر الفعال والمركز على العدالة البسيكولوجية، هذا الأخير ينظر له من وجهة النسبة: مساهمة/ مكافأة، كل شعور بعدم الإنصاف ينتج عنه الانخفاض في جهد العمال، المهدف إعادة التوازن، هذه الحالة تحل بفعالية المنصب.

¹Henri Mahé de Boislandelle, Dictionnaire op, cit, p399

النقطة المهمة في النظرية تتمثل في تحديد عتبة المرجع. أما إنتقادات نظرية الأجر الفعال بخصوص الصنف الأول للأجر الفعال الذي يضمن فعالية إجتماعية فإنه يثير عدم العدالة في دفع الأجور لأن الجهد الفردي غير مأخوذ بعين الإعتبار، بالنسبة للصنف الثاني للأجر، توفق في السماح للعمال بالاحتجاج اتجاه شعور عدم العدالة كما أنه خلق مساوئ صلابة الأجور العائدة إلى مجموعات المرجع.

المطلب الثالث: الأجر العام

يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تشكيلها وتكوينها من نظام لآخر ومن دولة لأخرى، حيث تصنف بعض العناصر في نظام ما ضمن الجزء الثابت بينما يصنف نفس الجزء في نظام آخر ضمن الجزء المتغير الأمر الذي يجعل المقارنة بين الأنظمة صعبة إلى حد ما نظراً لاختلاف البيانات والمنطقات، ويتضمن الأجر في الغالب عنصرين أساسيين هما الأجر الثابت والأجر المتغير.

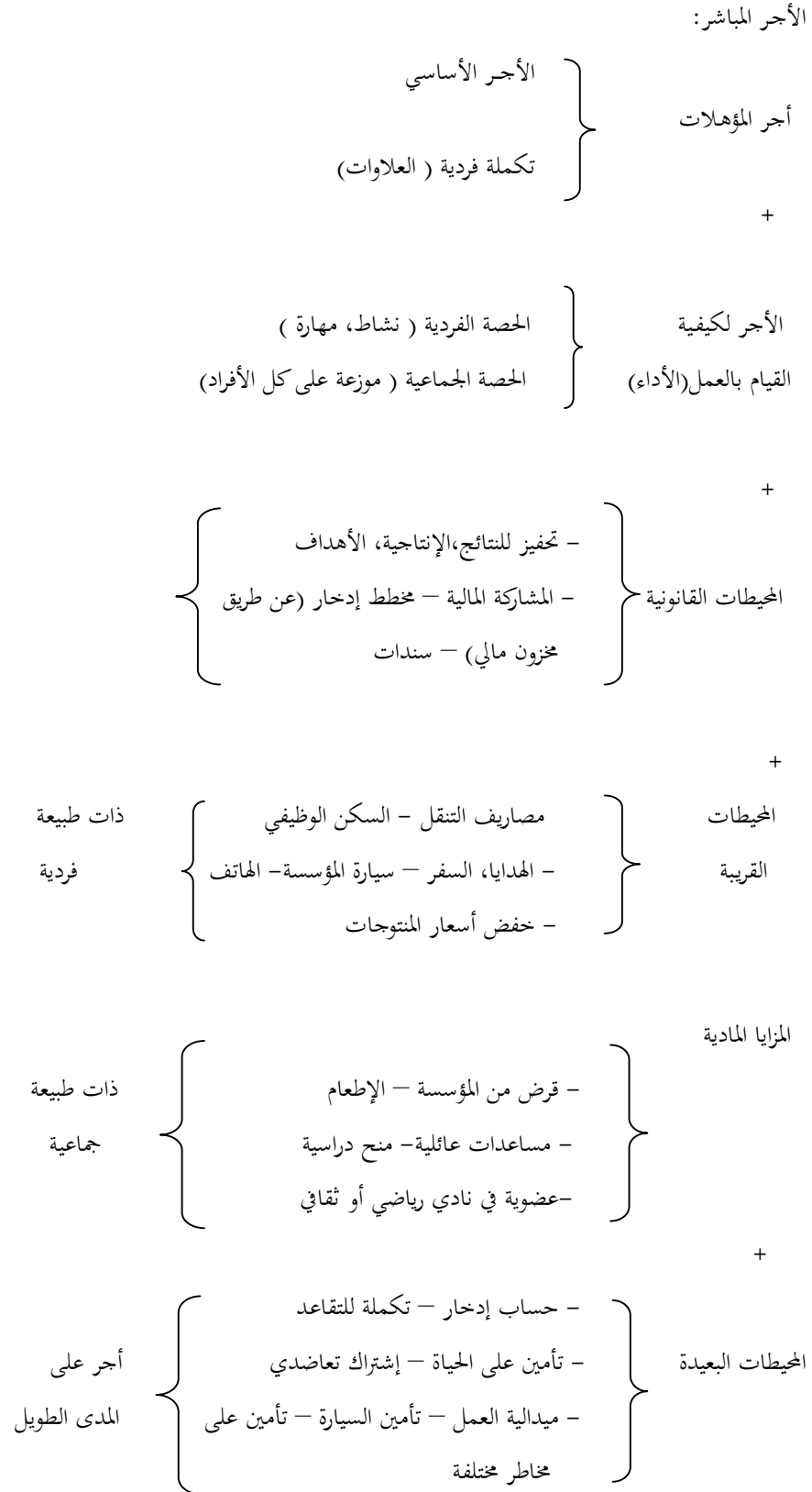
مع تراجع عجلة التنمية وتدهور نتائج المؤسسات في نهاية الستينات، نظراً لهذه الظروف وتحاشياً للإرتفاع المحتمل للكتلة الأجرية الناتجة عن الزيادة في الأجور (الأجر القاعدي) طبقت المؤسسات إرتفاعات الأجور على الجزء المتغير.

1) الأجر حسب دوناديو (Gérard Donnadiu):

الأجر العام يعرفه دوناديو (Donnadiu) بأنه يتكون من مجموعة الوسائل التي تشكل الأجر، بما فيها ما لا يتضمنه مباشرة كشف الراتب مثل مزايا مادية وملاحق أخرى أو بصفة غير مباشرة التي تحدث تحسينات جوهرية على القدرة الشرائية للعامل. الهيكل المقابل يظهر مختلف مكونات الأجر العام.¹

¹ Armand .Dayan et autres, Manuel de gestion, volume 2, edition ellipses, Paris, 1999, p466

الشكل رقم (1-3): مكونات الأجر العام



Source: G .Donnadieu, du salaire à la rétribution, ed. liaison, Paris, 1993, mentionner à Manuel de gestion volume2, p467.

أ) الأجر المباشر: يتكون من قسمين مختلفين:

*أجر المؤهلات:

هو القسم الثابت من الأجر، عادة يعتبر الأجر القاعدي لكن حسب دوناديو يمكن أن يتكون من الأجر القاعدي مع تكملة فردية، فهو يتحدد بالنقاط أو بالنقود مباشرة. الزيادات الفردية لهذا القسم من الأجر تعود إلى عوامل منها (السن ، الأقدمية، الوظيفة) وغيرها، بطبيعتها تتجمع ولا تلغى.

* أجر الأداء:

جزء قابل للحذف من الأجر وهو يتعلق بالنتائج المحققة من طرف المؤسسة، فبطبيعته يكون محل النظر في كل سنة¹.

تطبيق أجر الأداء ليس سهلا لأن قياسه بدوره ليس سهلا، بعض المؤسسات ربطت أجر الأداء بالأهداف المحققة وهناك إتجاهين لطريقة الزيادة في هذا الجزء من الأجر، إما أن يستفيد منها كل عامل بنسبة ضئيلة أو تكون دورية ومعتبرة يستفيد منها كل عامل كذلك.

ب) **محيطات الأجر:** ترمي هذه المحيطات إلى توسيع الأجر حتى لا نكتفي بالمبالغ التي تظهر في كشف الراتب، بمعنى أننا نتحدث على كل ما يتحصل عليه العامل مقابل عمله. هذه المحيطات تسمح للمؤسسة بتحقيق هدفين هامين هما: ² * مراقبة تطور الكتلة الأجرية بربط قسم منها بنتائج المؤسسة.

* ربط العامل بعمله من خلال إخضاع قسم منها إلى نتائج المؤسسة أيضا.

في هذا الصدد صنف دوناديو المحيطات تبعا لمدى قربهم في تحقيق الهدفين السابقين.

* المحيطات الرسمية: ضمن القانون تدفع عادة نقداً، بصورة فورية أو مؤجلة، فهي تعتبر تكملة للأجر المباشر.

* المحيطات القريبة: تكون متعددة و يمكن أن تأخذ الطبيعة الفردية أو الجماعية.

* المحيطات البعيدة: تمثل مزايا ذات طبيعة قانونية وفي الغالب تكون محددة مسبقاً، مستقلة عن النتائج الاقتصادية.

مجال تطبيق الأجر العام: تنوع الحلول المتاحة سمحت بتبني مقاييس مهمة ومختلفة (مزايا إجتماعية أو ضريبية، مرونة وإمكانية الحذف، إثارة وتعبئة العمال).

عموما بالنسبة للمناصب العليا، تكون الحصة الغير مباشرة والقابلة للحذف مرتفعة، هنا دوناديو يقترح أن تكون الحصة القابلة للحذف في الأجر المباشر (أجر الأداء) تتراوح حول القيمة المتوسطة لكل فئة وظيفية في حدود 3% حول القيمة المتوسطة بالنسبة للعمال الذين لا يملكون مؤهلات، أما بالنسبة للمسؤولين فهي تتراوح في حدود 25%. بالإضافة إلى بعض المحيطات فإنها تستعمل بصفة تقديرية مثل المخزون المالي ونظام المساهمة المخصص للمسؤولين والإطارات العليا.

¹Armand .Dayan et autres, v2, op, cit, p 467

² jean françois du martel Les instruments du pilotage salariale éd liaison, Paris,1994, p107

من أجل بلوغ أهداف سياسية الأجور، الأجر العام يسمح لنا بمزج الأدوات المتاحة تبعاً للخيارات التالية:

أ- ما حجم الحصة المتغيرة التي يمكن تحديدها بالنسبة للجزء الثابت من الأجر؟

ب- ما نوع التوزيع المختار، الدفع المسبق أو المؤجل؟

ج- ما حجم الأهمية الممنوحة للمكافأة غير النقدية مقارنة بقرينتها النقدية؟

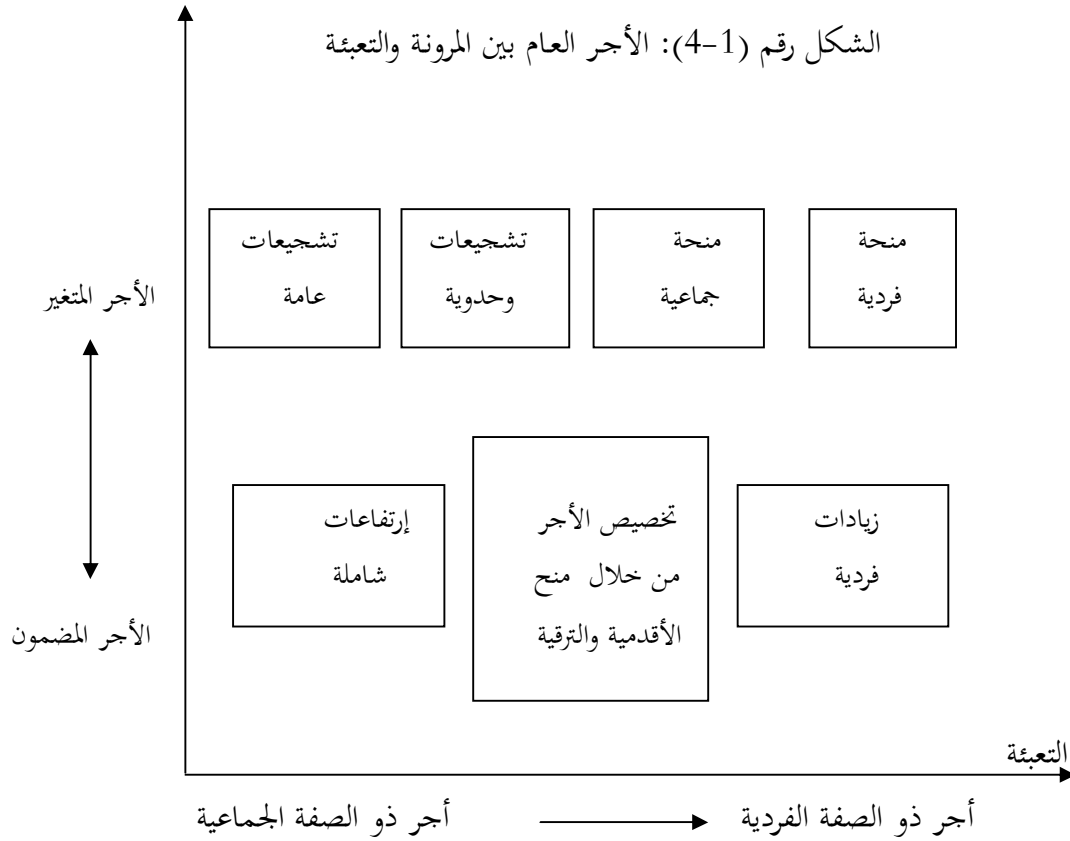
بطبيعة الحال هذا كله يعتمد على هامش التصرف المتاح للمؤسسة، هيكله مؤهلاتها والأهمية التي توليها هذه الأخيرة لبعض الأهداف مقارنة بأهداف أخرى.

باعتبار الأجر العام يسمح بجمع هدفين متكاملين المتمثلين في:

أ- تحقيق المرونة في نظام الأجور؛

ب- زيادة تعبئة العمال.

يمكن توضيح ذلك من خلال البيان التالي:



Source: Armand .Dayan et autres ,Manuel de gestion, volume 2,edition ellipses, Paris,1999, p470

(2) الأجر حسب روسل (Patrice Roussel):

في إطار دراسة فعالية عناصر الأجر العام على التحفيز و الرضى في العمل، إقترح باتريس روسل تصنيفاً للأجر العام يسمح بتحديد متغيرات للفعل التي تستعمل من قبل المسيرين في سياسة الأجور، هذا الأجر يتكون من:

أ- الأجر المباشر:

* الأجر الثابت.

* الأجر المتغير.

* الدخل المؤجل.

ب- إمتيازات مختلفة:

* التعويضات، المنح، إشتراكات لمصاريف مختلفة.

* إمتيازات عينية.

* مصاريف إجتماعية وتسلية.

ج- الأنظمة التكميلية للتقاعد والإحتياط:

* الأجر الثابت: يمثل مجموع الأجر التي يكون ثمنها وتسديدها مضمون، العامل له دراية مسبقة على مبالغ عناصر هذا الأجر والتي يتم تسديدها خلال السنة، تكون عادة طريقة دفعها شهرية، الأجر الثابت يضم عناصر منها: الأجر القاعدي، منحة الأقدمية، منحة العطل، منحة آخر السنة وغيرها.

* الأجر المتغير: (شهري وغير شهري) فالمتغير الشهري يعبر عن مجموع الأجر التي مبالغها تتغير كل شهر ونذكر على سبيل المثال: منحة العمل الليلي، الخطر، الأمن، المنحة على رقم الأعمال. أما الغير شهرية فهي تتجسد في المبالغ المتغيرة والتي يكون الحصول عليها ليس مؤكداً خلال السنة. فهي تتميز بالإعتباطية في التسديد والتغير في المبالغ كالمناح التشجيعية ومنحة العطل الرسمية، التكوين وغيرها.

* الدخل المؤجل: يعبر عن المبالغ المحجوزة لبعض السنوات قبل أن تصل إلى أصحابها، عناصرها وضعت في إحتياطات خاصة، حسابات إدخار أو سندات للمشاركة في أنظمة المساهمة.

* الإمتيازات العينية: تمثل السلع والخدمات المقدمة بسعر زهيد أو تكون مهداة.

هذه الإمتيازات تسيّر من قبل لجنة المؤسسة أو المستخدم فهي تضم كراء المسكن، تخفيض بسبب إقتناء منتج المؤسسة أو خدمتها، السفر نتيجة لمكافأة شخصية، تسجيل في نادي رياضي مثلاً، الهدايا وغيرها.

مصاريف إجتماعية وتسلية: تسيّر من طرف المستخدم أو لجنة المؤسسة، تتمثل في الخدمات الإجتماعية وأنشطة للتسلية ونجد منها مساعدات عائلية، صكوك سفر، أوسمة عمل وغيرها.

* الأنظمة التكميلية للتقاعد والإحتياط:

تعبر عن الإمتيازات التي توفر حماية إجتماعية (تأمين، تقاعد، تعاون) ويقع جزء من تكاليفها على حساب المستخدم، من عناصرها نجد تأمين الوفاة، التقاعد الإجباري التكميلي، تأمين الأمومة.

من مخرجات هذا التصنيف، أن الأجر الفردي المبني على الأجر الثابت يمثل متغير للفعل أكثر فعالية عن الأجر المالي إتجاه التحفيز والرضى بخصوص العمل. أما الإنصاف الداخلي والخارجي بخصوص الأجر يعزز الشعور بالرضى

إتجاه العمل.¹

¹Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction des travailleurs, édition Economica, Paris 1997, p286

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، يتضح أن تصورات المنظمة ليست بسيطة ولم تحدد بشكل قاطع، فلا يزال هذا المفهوم يخضع إلى العديد من الإجهادات نظراً لتباين الرؤى والمداخل الفكرية المعتمدة، فبالرغم من تنوع المنظمات وإختلاف أهدافها إلا أن الباحثين أجمعوا بأن المنظمة هي تجمّع لشخصين أو أكثر يسعون لتحقيق هدف محدد.

منطق منظمات الأعمال يُبنى على قاعدتي، تلبية حاجيات ما يطلبه المجتمع وممارسة عملية الإنتاج لإنتاج السلع والخدمات، هدف البحث عن النجاعة الإقتصادية والإجتماعية لمخرجات المنظمة أو المؤسسة جعلها محطة دراسات عميقة من طرف علماء وباحثين وممارسين حُسبوا لحقول معرفية مختلفة شكلت في مجموعها إطار متكامل لها وإستوعبتهم مدارس وتيارات فكرية متعاقبة ومتداخلة تمثلت في: المدرسة التقليدية، تيار العلاقات الإنسانية والمدرسة الحديثة. في إطار تحقيق الأهداف ضمن دائرة الإنسجام بين المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة لكل مرحلة، شهدت المؤسسة تحولات تنظيمية من التنظيم الهرمي إلى المرونة التنظيمية، فبرزت أشكال تنظيمية مبتكرة حديثاً على غرار المؤسسة المتعلمة، في هذا السياق، ضرورة إحداد التوافق بين الشكل التنظيمي أو الشكل الإنتاجي والشكل التسييري لكل مرحلة أفرز تصورات لتطبيقات الأجر تُلخص على النحو التالي:

- تحديد الأجر يعتمد على دراسة وتحليل منصب العمل.
- الأجر يتغير تبعاً لتغير المردودية (تبنى فكرة الأجر حسب الإنتاج الفردي).
- واقع الأجر كمقابل للعمل المقدم.
- تطبيقات الأجر تخضع لعامل العدالة.
- بروز مبدأ آخر للأجر يعتمد على عنصر الوقت، وتمثل المسؤولية والشهادة والأقدمية معايير للأجر.
- منطق منصب العمل والعمل المقدم عنصران محددان للأجر (فيه جزء ثابت وآخر متغير متعلق بنتائج المؤسسة).
- إدراج العلاوات الفردية والجماعية والفوائد والإميازات الإجتماعية في برنامج الأجر.
- الأجر ومكوناته، نظام فرعي يضم أنظمة فرعية كالترقية ونظام تقييم العمال، كما يعمل ضمن نظام المنظمة فالحيط، التعديل والتوازن أعمال ضرورية ومطلوبة.
- إن أنماط المؤسسات مختلفة، بل المراحل التي تمر بها المؤسسة ذاتها متباينة، وعليه الإتجاه الموقفي يدعوا أن تكون برامج الأجور (الأجر ثابت، الأجر المتغير، أجر الكفاءة وغيرها) ليست موحدة وليست ثابتة، بل تراعي جملة من المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- توخي المرونة في برامج الأجر والإستجابة للمتغيرات السريعة والمتلاحقة أفرزت إعتناق ممارسات نظام الأجر الكلي من طرف المؤسسات. في نفس المنحى، وحتى تكتمل الصورة لما تقدم، تُبرز وتُطرح نفسها مسألة آليات وقواعد تحديد مستويات الأجر والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة لأنواع أنظمة الأجور ككتلة للنقاش، مُكونة بذلك موضوع الدراسة في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

آليات تحديد مستوى الأجر ومكنيزات تسييره بالمؤسسة

تمهيد:

تحظى مسألة الأجر بأهمية كبيرة في ميادين العمل، سواء من قبل أصحاب الأعمال أو من قبل العاملين، وتتصف بدرجة حساسية عالية، ذلك لأنها تمثل مصدر رزق وإشباع الحاجات للفرد، كما تلعب دوراً كبيراً في تحديد تكلفة المنتج، بل إنها تمثل العامل الرئيسي والنسبة الأكبر في هذه التكلفة، وهو ما يفسر الإهتمام المتواصل بها من طرف المؤسسة للحفاظ على المستوى المناسب لكتلة الأجر.

في هذا الفصل، أتطرق لعموميات حول الأجر، ثم أدرس المنطق الذي تبنى عليه تحديد مستويات الأجر إنطلاقاً من تقييم الوظائف بإعتبارها عنصر محوري فيها، ثم أتعرض إلى العوامل أو القيود المختلفة ومنها القانونية التي تراعيها وتستجيب لها المؤسسة بخصوص هذا المتغير، في نفس الإتجاه، عملية إعداد الأجر وإختيار نظام لها، سؤال محوري لكل مؤسسة تسعى في نفس الوقت لتحفيز العمال وتحاشي تحمل التكاليف الزائدة، في هذا الصدد، المنظمة تفاضل بين الإختيارات المناسبة والمتاحة التي تنتهجها بالإعتماد على تأجير منصب العمل أو الفرد.

في الأخير، أوضح مفهوم كتلة الأجر وعوامل تطورها وطرق مراقبتها؛ أنقاش مضامين هذه النقاط من خلال

المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الأجر.

المبحث الثاني: تقييم الوظائف.

المبحث الثالث: تحديد مستويات الأجر.

المبحث الرابع: طرق التأجير الحديثة وكتلة الأجر.

المبحث الأول: أساسيات حول الأجور

لقد شهد الأجر تعريفات متعددة ومتباينة بتباين تخصصات المهتمين به عبر الزمن، ليأخذ اليوم هذا المفهوم إتجاهات إقتصادية، إجتماعية، نفسية و غيرها متشابكة ومعقدة، خاصةً مع تدخل جهات متعددة في تحديدها والتأثير عليها. إتساع الأجر بتمدد و تنوع عناصره، يعكس حجم الإهتمامات التي يولها له كل من العامل ورب العمل على مستوى المنظمة، لدراسة هذه العناصر، نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الأجر، مكوناته وأهميته.

المطلب الأول: تعريف الأجر

في اللغة يعبر الأجر عن الثواب والمكافأة، وكلمة الأجر تدل على معنيين متقاربين: معنى شرعي يقصد به الجزاء على العمل الصالح أو الثواب على نحو ما جاء في القرآن الكريم "إنا لا نضيع أجر المصلحين" (الأعراف، من الآية 170) ومعنى إقتصادي يعني الجزاء على العمل فهو بهذا المعنى قيمة قوة العمل البشري بشقه المادي أو الغير مادي، وكلمة الأجر وجمعها الأجور تبدو دخيلة على العربية ويعود إستعمالها منذ العصر الجاهلي، وخضعت لأحكام اللغة العربية في الاشتقاق والتصريف، بدخولها القرآن الكريم في أكثر من موضع.¹

أما الأجر باللغة الفرنسية يسمى (Salaire) وهي مستمدة من الكلمة اللاتينية Salarium وهو مصطلح يرمز عند روما إلى العلاوات الممنوحة للمقاتل، وأستخدم بعد ذلك في المفهوم العام المتعلق بالدفع، ويفهم من كلمة الأجر في الإقتصاد السياسي ذلك الجزء العائد للعامل خلال تقييم الثروة، ويشار إلى مكافأة العمل المبذول من طرف صاحب الوظيفة بالراتب Traitement للدلالة على أن صاحبه موظف، كما أن هناك عدة مصطلحات للدلالة على الأجر على غرار rétribution، rémunération، appointment، commission... وأشملها وأكثرها تداولاً هو rémunération.

فحسب موسوعة دالوز (daloz) 1961 في القانون لم يعد الأجر إلا جزءاً من كسب العمل، و إن هذا الكسب لا يتكون فقط من المبالغ المدفوعة مقابل العمل، و لكن أيضاً من المبالغ المدفوعة بمناسبة العمل، وما ذلك إلا لأنه قد أصبح للأجر وظيفة غدائية مسيطرة تفصله عن المقابلة للعمل المقدم بواسطة العامل. لقد توحد الأجر بالمرتب الذي هو مجموع الإمتيازات اللصيقة بالوظيفة العامة، يهتم بإحتياجات العامل أكثر بكثير من إهتمامه بقيمة العمل الذي يؤديه.

أما محمد شطا يقدم تعريفاً للأجر كمايلي:

"الأجر أو المرتب هو نصيب العامل أو الموظف في الدخل القومي، يتحدد بما يضمن مستوى لائق من الحياة، طبقاً للمستوى الإقتصادي والحضاري لبلد ما، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي"². هذا التعريف يجسد محاولة ربط الأجر بعناصر مثل مستوى معيشة الأفراد في المجتمع، وهو المستوى الذي يتغير من مجتمع إلى آخر و من زمن إلى آخر، و كذلك بما يقدمه الأجير أو العامل من جهد في الإقتصاد الوطني الذي يعتبر جزءاً من الدخل الوطني الكلي.

¹ من بعض صفحات الموسوعة العربية العالمية www.mawsoah.net

² حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات، د. و.ج، 1982، ص 48.

الأجر بمعناه الواسع، كافة المبالغ النقدية والعينية التي يتقاضاها الموظف أو العامل خلال عمله في المؤسسة، وهو بهذا المعنى يشمل الأجر الأساسي مضافا إليه كافة التعويضات المالية والامتيازات كالرعاية الصحية مثلا.

يقصد بالأجر " ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للموظف أو العامل لقاء عمله و جهده الذي يبذله في المؤسسة لذلك نجد أن للأجر و جهان، الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المؤسسة و تحصل على مقابل لها في شكل إنتاجية من الفرد، و الثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسداد احتياجاته مقابل جهد يبذله في عمله بالمؤسسة"¹

أما المشرع الجزائري فقد تطرق لكل من مفهومي الأجر والأجير حيث عرف الأجير في المادة رقم ثمانية من القانون (90-11) الصادر في 21 افريل 1990م والخاص بقانون العمل، بأنه كل شخص يقدم عمل فكري أو يدوي بمقابل في إطار منظمة و لحساب شخص مادي أو معنوي، عمومي أو خاص.

و عُرِف الأجر بأنه مقابل العمل الذي يقدمه العامل، لذلك يستحق أجر أو راتب يتناسب مع نتيجة العمل المنجز.²

مؤخراً، لم يعد التباين في المصطلحات بخصوص الأجر مهم، بل أصبح يستعمل مصطلح عام المتمثل في التعويض و بخاصة التعويض المالي و التي تقابل الأجر العام للدلالة على كل ما يترتب و يقابل العمل و يتحصل عليه العامل.

يسود الاتفاق بين كتاب إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بأن العقد المبرم بين الفرد العامل والمنظمة هو عقد اجتماعي واقتصادي وقانوني وأخلاقي من خلال أداء الحقوق والواجبات، ومن بين حقوقه هو تعويضه عما يقدمه من عمل، سواء كان هذا التعويض ماليا على شكل أجور ورواتب وحوافز ويسمى هذا التعويض عرفاً بالتعويض المباشر كونه يرتبط بالعمل ويدفع على أساس أداء الفرد لعمله، أو أن يكون التعويض غير مباشر كونه مرتبط بمتغيرات أخرى إذا ما تحققت فإنه يمكن أن تقود إلى تحسن في أداء الفرد العامل، فالتعويض غير المباشر يتضمن مكافأة عينية أو معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرارات وغيرها، والتي يمكن أن تؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته مما ينعكس بتحسين أدائه لأعماله وأدواره ومن تم مساهمته في المنظمة، وبغض النظر عن التسمية التي تستخدم لوصف نظام التعويض أو الدفع في المنظمة، فإن أغلب المنظمات تهتم اليوم بنظام التعويضات وتصرف لذلك الجهد والوقت الكبير في سبيل تبني أنظمة دفع فعالة.

إستناداً إلى ما سبق، فإن التعويضات المالية هي تلك التعويضات التي تجعل المنظمة مكان مناسب للعمل، وتجعل الوظيفة مصدر اقتصادي لكل فرد عامل، يتمكن من خلال ما يحصل عليه من مكافأة مادية في شكل أجور وامتيازات أو رواتب من تغطية تكاليف معيشته، ويتمحور الهدف الأساسي من التعويض المباشر بجذب العامل إلى العمل، وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب سوريا، 1987، ص 195

² Abd elaziz Amokrane ,le régime et le statut juridique des cadres dirigeants, merkouche Algerie, 2003, p49.

مهما كان الإختلاف بين كتاب إدارة الموارد البشرية بخصوص إستعمال المصطلحات في سياق معين، فإن النقطة التي تستوقفنا و تحتاج إلى توضيح ترتبط بالمصطلحين التعويض والمباشر، فمصطلح تعويض يشير إلى الجهد والوقت الذي يخصصه العامل للوظيفة و المنظمة الذي يمكن أن يخصصه لنشاطات حياتية أخرى، فمقابل هذا الجهد والوقت تقدم المنظمة للفرد العامل مقابل يسمى بالتعويض سواء كان بصيغة مكافأة مالية فقط، أو مكافأة وامئيازات مالية مختلفة أخرى، يمكن التعبير عنها بوحدة النقد.

أما كلمة مباشر، فإنها ترتبط بأداء الفرد العامل الذي يستحق عليه أجر مباشر ضمن مستوى معياري محدد، كما يستحق زيادة في هذا الأجر عندما يتجاوز المستويات المعيارية، تبرز منطقية هذا التفسير بأن الوظائف أو مناصب العمل تتباين بأجورها ورواتبها، لذا نجد بأن أول وأهم نشاط من أنشطة تصميم أنظمة التعويضات المباشرة تبدأ بتقييم الوظائف (مثل ما سوف نتطرق له لاحقاً) ضمن معيار أو معايير محددة ومن ثم تحدد قيمة كل وظيفة على أساس مدى مساهمتها في الأداء العام للمنظمة، و بعدها يحدد أجر الوظيفة أو راتبها، كما أن التعويض المباشر يستلم من قبل الفرد العامل حال ارتباطه بالمنظمة بغض النظر عن مستوى أدائه، وهذا ما يؤكد بأن التعويض المباشر يرتبط بالأداء علاوة على ارتباطه بعضوية الفرد في المنظمة.

بناءً على ما تقدم، يمكن تعريف التعويض المالي بأنه كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وإمئيازات مالية أخرى (مكافآت بصيغة النقد) منذ لحظة دخوله المنظمة وحتى انتهاء علاقته بها، حيث يتحول التعويض المباشر إلى رواتب أو امتيازات تقاعدية ويستهدف التعويض زيادة دافعية الفرد للعمل وتحسين قيامه بأدواره أو أدائه.

من جهة الباحث، يرى بأن الأجر يمكن تعريفه بأنه: هو ذلك المبلغ النقدي بما في ذلك كل الإمئيازات العينية، الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يقوم به في المنظمة، بحيث يُمكنه من تأمين إحتياجاته الأساسية بالدرجة الأولى، ويُمكنه من الإدخار الذي يسمح له بالإستثمار ولو على المدى الطويل، كما يكون هذا المقابل قادراً على تحفيز العامل لبذل مزيد من الجهد لإنتاج أفضل كماً ونوعاً أو على الأقل تأمين مستويات الإنتاج الحالية من حيث الكم والكيف ودون إلحاق الضرر بالمنظمة أو العامل.

المطلب الثاني: مكونات الأجر

إن الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمربآت هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه، فإذا تم الربط بين الأجر والوقت المخصص للعمل فهذا يعني أن الفرد يعطي وقته للعمل، ولكن ليس كل مجهود يولد أداءً بحيث ينتج ما يعتقد انه يكفي للحصول على الأجر، ولكن إذا ما تم التمييز بين الأفراد حسب المقدرة والجدارة في الأداء سواء بالترقية أو بزيادة الأجر أو بأي وسائل تشجيعية أخرى لتعويض النقص في خطط الأجور لأدى ذلك إلى وجود دافع لدى الفرد لبذل جهد أكبر.

فالأجر الأساسي يوفر للفرد قدراً من الرضا، لكنه قد لا يولد الحماس أو الدافع القوي لأداء جيد للعمل، لذلك يتطلب الأمر وجود هيكل للحوافز كالزيادة في الأجور المقابلة للخدمات، أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر بصفة رئيسية، يتحملها صاحب العمل لمواجهة غلاء المعيشة، وكذلك ما يدفع للأفراد عن الإجازات

والعطل وإعطائهم وجبات غذائية منخفضة السعر، أو مساكن منخفضة الإيجار، وبذلك تشمل الحوافز على الخدمات والمكافآت النقدية إضافة للأجر الأساسي والتي تهدف إلى تحسين مستوى العيش للفرد سواء تحصل عليها أثناء مدة خدمته أو بعد تقاعده.

بصفة عامة تتنوع خطط الحوافز والمكافآت للعمال، ونجد الخطط التالية التي تختلف فيما بينها على النحو

التالي:

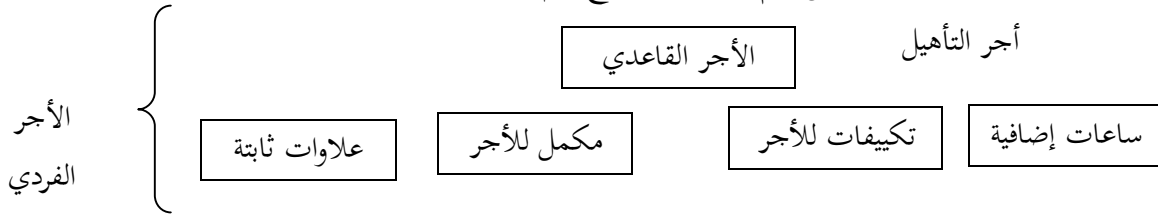
أ- خطط تقوم على دفع حوافز إضافية للعامل بالإضافة إلى أجرته أو مرتبه الأساسي، وتدخل في تكوين أجره.

ب- خطط تقوم على دفع هذه الحوافز إلى ما بعد الإحالة على التقاعد.

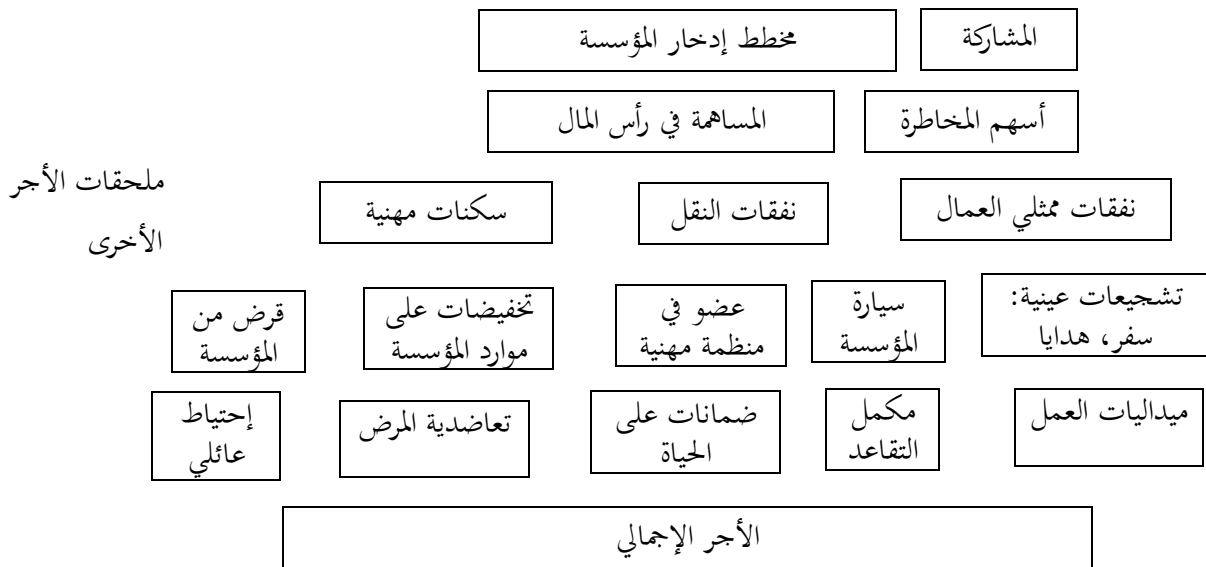
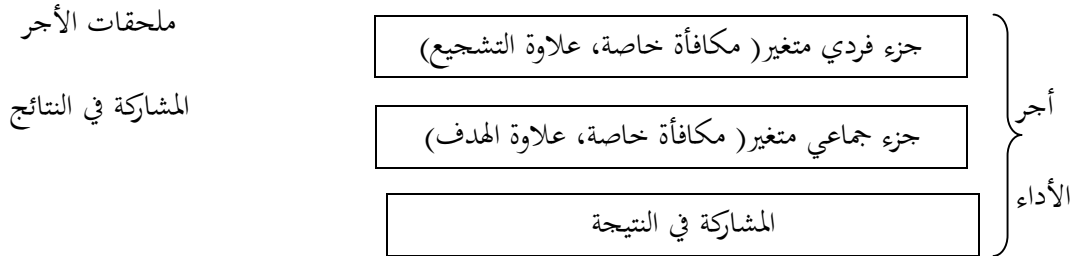
ج- خطط يتحدد فيها المقابل الذي يتحصل عليه العامل بدرجة مستوى الأداء مثل المشاركة في الأرباح.

د- خطط أساسها الحوافز الجماعية لكل الأفراد بالمؤسسة أو لمجموعة معينة منها.

ويمكن تلخيص ذلك في الشكل رقم (2-1): يوضح هرم الأجر



ملحقات الأجر، المشاركة في نتائج ورأس مال الشركة



أما محمد مرعي أورد مكونات الأجر بشكل تفصيلي على النحو التالي:

أ- الأجر الأساسي: يشكل الجزء الثابت والمقرر بموجب قواعد وقوانين تطبق على المنظمات، حيث يحدد الأجر الأدنى المطبق على كل المهن والقطاعات، كما تحدد بنية الأجر المتعلق بالتصنيف العمالي على الصعيد القطاعي وعلى مستوى المؤسسة من خلال اتفاقيات جماعية.

ب- الأجر المتمم: يكمل الأجر الأساسي غالباً بمكافآت، تعويضات، ساعات إضافية والعديد من المزايا العينية:

* تعويضات الأقدمية.

* الساعات الإضافية.

ج- المكافآت الأخرى:

* التعويضات عن أوضاع العمل الخاصة (الوسخ، المخاطر).

* انتفاع العامل من إنتاج أو من إنتاجية مركز العمل.

* ربط العاملين بالأداء الاقتصادي للمؤسسة.

د- المزايا العينية:

* تسعرة مخفضة على منتجات أو خدمات المؤسسة.

* دفتر قسيمة خاصة بمطعم المؤسسة.

* نفقات الاشتراك في النوادي الثقافية أو الرياضية.

* سيارة المؤسسة.

* هواتف.

* رحلات.

* سكن.

* وضع تجهيزات المؤسسة تحت التصرف (آلة النسخ، جهاز كمبيوتر...)¹.

كما اتخذ الأجر عدة أشكال و أنواع تبعاً لوجهات نظر مختلفة منها²:

- الأجر النقدي - الأجر الحقيقية - الأجر العينية - الأجر الدوري والغير دوري

- الأجر الإسمية - الأجر الكلية - الأجر الإضافية

وفيما يلي إيضاح مبسط لكل من هذه الأشكال.

1) الأجر النقدي: ويقصد بها مقدار المبالغ المالية النقدية التي يتسلمها الفرد الموظف كأجر ورواتب، لقاء مايقوم به من أداء للمهام والأعمال التي يكلف بها والمسؤوليات والواجبات التي تناط به بصورة دورية (يومية أو أسبوعياً أو شهرياً أو أي شكل من أشكال الدفع)، وتكاد تكون الأجر الشهرية هي الحالة الغالبة للدفع في المنظمات.

¹ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006، ص 206-208.

² Wether, William and Davis. k , personnel management and human resources, megraw- hill, publishing company, New York, 1981, p291

وتمتاز الأجور النقدية بمرونتها بالنسبة للفرد العامل وحرية الكاملة في التصرف بها، وسهولتها عند عمليات الدفع والإحتساب والتسليم والإستلام، كما أنها تمثل النوع الشائع من بين الأنواع الأخرى في الدول جميعها على تباين أنظمتها الإقتصادية والسياسية.¹

(2) الأجور الحقيقية: ويقصد بها القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها العامل بصفة دورية حسب الأنظمة التي يعمل ضمنها، أي كمية السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها أو شرائها بالأجور النقدية. بكلام آخر، هي مقدار الإشباع الذي يوفره الأجر النقدي من السلع والخدمات والاحتياجات الأخرى.² إن الأجر الحقيقي هو الذي يكشف المستوى المعيشي ومستوى الرفاهية التي يعيشها العاملون في بلد ما، إذ أن ارتفاع الأجور النقدية في بلد ما، قد لا يعني إرتفاع مستوى المعيشي للعاملين في ذلك البلد، مقارنة بالبلدان الأخرى، لأن ارتفاع الأسعار والتضخم قد يؤديان إلى انخفاض الأجور الحقيقية للعاملين في البلد المعني على الرغم من الارتفاع الظاهري للأجور النقدية فيه.

(3) الأجور العينية: وهي الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من وإلى محل العمل، أو الخدمات العلاجية والصحية للعاملين وعائلاتهم أو خدمات التعليم، أو توفير الشقق السكنية بمبالغ إيجار رمزية، أو تزويد العاملين بأنواع الملابس أو بعض السلع المعمرة أو غيرها بأسعار منخفضة، أو تقديم وجبات خاصة مجانية أو شبه مجانية. ولا تقتصر أجور العمال على هذا النوع من الأجور وإنما تعد مكملة للأجور النقدية وذلك في الدول جميعها على إختلاف أنظمتها الاقتصادية والسياسية.³

(4) الأجر الدوري والغير دوري: الأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف، ومن أمثلة ذلك، الأجر الأساسي وغلاء المعيشة والأجر الغير الدوري هو الذي يدفع على فترات طويلة لا تتفق ودورية الأجر، كما أنه ليس مقابلاً صريحاً للوظيفة، ومن أمثلة ذلك المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافآت السنوية، ومنح الأعياد وما إلى ذلك.⁴

(5) الأجور الإسمية: هي الأجور التي تحددها بعض الأنظمة التابعة للقطاع العام في العديد من الدول تبعاً للمؤهل العلمي أو الخبرة أو سنوات الخدمة أو جميعها معاً وبحسب الدرجة الوظيفية، كما يضم علاوات ومنح كغلاء المعيشة وعلاوات الأولاد، الزوجة، السكن، النقل وغيرها.

(6) الأجور الكلية: وهي الأجور مضاف لها جميع العلاوات والمنح والإضافات الأخرى، كمنح غلاء المعيشة، ومنح النقل، السكن، الزوجة، الأولاد، الإطعام وأي شكل آخر من أشكال الإضافات على الراتب الإسمى المشار له في الأعلى. أي هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل (الموظف) في نهاية كل فترة زمنية محددة من أجر أو راتب لقاء ما يبذله من جهود وما يؤديه من أعمال وما ينهض به من مسؤوليات وأعباء في منظمته، وهو الأجر الذي يهتم به

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش إدارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2000، ص 235

² أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 116

³ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص 232.

⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 142

الفرد العامل، وفي ضوءه يحدد ميزانيته الخاصة بالإنفاق على إشباع حاجاته المتنوعة، والذي بالمقابل يجب أن تهتم به المنظمة باعتباره أحد أهم دوافع العمل، خصوصاً لدى شرائح العاملين في المستويات الدنيا والوسطى في السلم التنظيمي والوظيفي في المنظمات العاملة في الجهاز الإداري الحكومي والخاص.

7) الأجر الإضافية: وهي الأجر التي يستحقها العامل مقابل الأعمال أو المهام أو المسؤوليات الإضافية التي يضطلع بها، إضافة إلى أعماله ومهامه ومسؤولياته الأساسية والاعتيادية. فعندما ينتج كمية من السلع أكثر من الحد المقرر، فإنه يستحق عن كل وحدة إضافة أجراً إضافياً. وعندما يقوم الفرد بإنجاز أي عمل خارج وقت عمله الرسمي الإعتيادي فإنه يستحق عليه أجراً يدعى أجراً إضافياً، فلو عمل الموظف أو العامل في اليوم الواحد مثلاً عشر ساعات، وكان عدد ساعات العمل اليومي الإعتيادي تقدر بثمانية ساعات، فإنه يستحق أن يدفع له أجر إضافي بما يعادل ساعتين وهكذا¹.

المطلب الثالث: أهمية الأجر و أبعاده

تشكل الأجر عنصراً هاماً في الحياة الإقتصادية، و الاجتماعية، ففي كثير من الدول المتطورة، الأجر المدفوعة تشكل أكثر من 40% من مجموع الدخل الوطني، و تصل إلى 60% عند الأخذ بعين الاعتبار الموظفين، و عمال الإدارة، لكن في الدول النامية نجد هذه النسبة منخفضة، بحيث تتراوح بين (10 و 15)%² وهذا راجع إلى خصائص الصناعة لكل من الدول المتطورة و الدول النامية، و كلما كانت للتطور الصناعي إيجابيات فهذا يؤدي إلى ارتفاع دخل الأفراد و تحسين ظروفهم المعيشية، مما يزيد من فعالية هؤلاء الأفراد في الحياة الاقتصادية، عكس الدول النامية التي يعاني أفرادها من قلة الموارد المالية بسبب انخفاض الأجر، مما يجعل ظروفهم المعيشية سيئة و صعبة.

1) أهمية الأجر: يمكن حصر أهمية الأجر على ثلاثة مستويات

أ- بالنسبة للعامل:

يهتم العاملون بالأجر لعدة أسباب مختلف يأتي في مقدمتها أن الأجر تمثل مصدراً هاماً لمعيشة الفرد، ومستوى الرفاهية، وقدرته على تأمين خدماته والاحتياجات المالية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه ولأفراد أسرته. إن الأجر التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضاً على وضعه في مجتمعه، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمؤوسيه المباشرين، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجر التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، علاوة على ذلك، فإن إمكانيات الحصول على أجر عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للإستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجر.³

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص151

² عبد الرحمن بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والإستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص217.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 502-503، بتصرف

ب- بالنسبة للمنظمة:

تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، وذلك أن الأجور تعتبر وسيلة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل وتمثل جزءاً هاماً من تكلفة الإنتاج، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها ومدى اعتمادها على العنصر البشري في عمليات التشغيل، مثلاً في صناعة تكرير البترول قد لا تتعدى هذه النسبة 6% من تكلفة الإنتاج، بينما في صناعة المنتجات قد تشكل 55% من التكلفة، وعليه فإن منح 10% زيادة في أجور العاملين في صناعة البترول سوف يكون تأثيرها أقل على أسعار المنتجات البترولية، وذلك مقارنة بتأثير نفس النسبة على منتجات الغزل والنسيج مثلاً¹.

إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على طلب المستهلك النهائي في صورة إرتفاع الأسعار، مما يؤثر على حجم المبيعات، وإذا لم تنتقل الزيادة في الأجور إلى المستهلك، فإن التكلفة في هذه الحالة يجب أن تعوض عن طريق كفاءة إنتاجية عالية، أو عن طريق تخفيض نسبة هامش الربح التي يمكن أيضاً أن تعرض سيولة الشركة لموقف حرج، فإذا أصبحت الظروف صعبة بدرجة كبيرة، فإن المؤسسة قد تضطر في هذه الحالة إلى تصفية أصولها وأيضاً بعض أرصدها المختلفة التي وفرتها المؤسسة في وقت سابق، لذلك فإن من مصلحة كل منظمة المحافظة على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءة والمبيعات، حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين على استثماراتهم كما توفر للعاملين فرص عمل دائمة وتدفع لهم أجوراً تحقق العدالة بينهم قبل أهتمامها بإنتاج النتائج و الربح².

ج- بالنسبة للمجتمع:

للأجور أيضاً تأثير هام على الجماعات والمؤسسات المختلفة داخل المجتمع. فمن ناحية، نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القوة الشرائية للعامل والتي تزيد من الرخاء الاقتصادي للمجتمع، ومن ناحية أخرى، نجد أن زيادة الأجور قد تؤدي إلى إرتفاع الأسعار، وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة لهؤلاء الذين لا يحافظون على دخولهم من حين إلى آخر مع الزيادة في مستويات الأسعار وأكثر من ذلك، فقد يترتب على إرتفاع الأسعار تخفيض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات التي ينتجها العاملون وهذا قد يسبب انخفاضاً في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات، وبالتالي تخفيض في حجم فرص العمل وهو ما يعني زيادة البطالة. وعموماً، إذا ما أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الاقتصادي للدولة.

¹ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص143.

² Bruno Sire, la gestion stratégique de la rémunération, ed liaison, Paris, 1993, p18

2) الأبعاد التي تنطوي عليها الأجور:

إنطلاقاً من أهمية الأجور بالنسبة لكل من العمال و الوحدات الاقتصادية والمجتمع، نستطيع القول بأن هناك مجموعة من الاعتبارات التي تنطوي عليها الأجور، فلقد وقف بلشر (Belcher)¹ على هذه الاعتبارات وقسمها إلى اعتبارات اقتصادية من حيث كون الأجور ثمناً يدفع مقابل عمل، كما حدد للأجر جوانب اجتماعية ونفسية وسياسية وأخلاقية، سنتناولها تباعاً.

أ- البعد الاقتصادي: يرى بلشر أن الأجر كالعلة المعدنية له وجهان، الأول يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل، أما الوجه الآخر فيمثل الدخل بالنسبة للعامل، فيكون المدفوع مقابل الحصول على خدمات العامل عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق لأي عملية شراء، حيث يحاول المشتري أو رب العمل أن يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود، وفي هذا الاتجاه أيضاً يبيع العامل خدماته للحصول على أعلى سعر ممكن، في إطار هذا المنطق، يفترض أن سعر العمل يتحدد على أساس طلب المشتري وعرض البائع، مما ينتج عنه تخصيص العنصر الاقتصادي المحدود الكمية والمتجسد في العمل الذي ينفرد بخصائص تختلف عن باقي العناصر أو السلع الأخرى. إضافة إلى هذا، فإن الإعتبارات الاقتصادية للأجور تراعي تأثير الأجور على الاقتصاد وتأثيرها به، أي على العلاقة المتبادلة بينهما، فالأجور يمكن أن تساهم في تنشيط الاقتصاد من خلال توسيع عملية الاستهلاك وبالتالي تنشيط عملية الإنتاج، ومن خلال استخدام المتبقي أو الفائض من الأجور في استثمارات معينة تُخلق فرص عمل ومصادر دخل إضافية تساهم في دعم وتطوير الاقتصاد وزيادة إمكانياته لدفع أجور مرتفعة تساعد في تحسين المستوى المعاشي لجميع الأفراد.

ب- البعد الاجتماعي: يسود الإعتقاد بأن الأجر يمثل مقياساً لقيمة العامل في المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه، بمعنى الأجر يعكس المركز الاجتماعي للفرد و لأسرته، وهذا ما يفسر لنا ما يعلقه الأفراد من دلالات حتى على الاختلافات الطفيفة في الأجر ومن أمان على زيادة الأجور وارتفاعها، ويظهر أيضاً الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري، سنوي)، كما يبرر أيضاً نظرة المجتمع للأفراد من خلال الأجور التي يتقاضونها وما توفره لهم من سلع وخدمات، مما يدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحسين أدائهم في العمل وتطويره لتحسين أوضاعهم الوظيفية من أجل الحصول على المزيد من الأجور، وهذا ما يدفع بعض الأفراد إلى اللجوء لما يسمى بتعديل الوضع الوظيفي بعد حصولهم على شهادة دراسية جديدة أعلى من الشهادة المعينين على أساسها، حيث يقابل الشهادة الجديدة فئة للأجور، وبالتالي الحصول على أجر أعلى، متوقعين أن يؤدي ذلك إلى تحسين مركزهم الاجتماعي والمالي.

ج- الأبعاد النفسية للأجور: إن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها العوامل النفسية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على هذا الأداء، وهذه العوامل النفسية لاسيما الروح المعنوية تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الأجور، وبالتالي بقدر ما تساهم به الأجور في تحقيق الإستقرار والراحة النفسية للأفراد، بقدر ما

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1994، ص368-373 بتصرف

تدفعهم لتحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين إحتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل، وبالتالي على النتائج المتوقع تحقيقها بهم.

من هنا، تمثل ضرورة ملحة، تفتن الإدارات إلى هذه الناحية الهامة بزيادة التركيز والإهتمام على الحالة المعنوية والنفسية للأفراد من خلال العدالة في التعويضات الأخرى أيضاً (غير الأجر) والإبتعاد عن المعايير الذاتية والحكم الشخصي للرؤساء بخصوص العمل، والإعتماد على أسس عادلة ومعايير واضحة لمنح التعويضات.

د- البعد السياسي للأجور: تنطوي هذه الإعتبارات على سياسة الدولة فيما يتعلق بسياسة الأجور المطبقة في البلد من خلال القوانين واللوائح التي تصدرها وتطبقها فيما يتعلق بالأجور، حيث تستطيع الدولة ومن خلال تبني سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها أجوراً مناسبة أو مرتفعة تمكن من المساهمة في تحسين علاقاتها معهم.

هـ- الأبعاد الأخلاقية للأجور: تنطوي هذه الإعتبارات على مدى تأثير المستوى الأخلاقي للأفراد بالأجور التي يتقاضونها، وعلى العدالة في توزيع الأجور والمساواة فيما بين الأفراد وذلك بالنسبة للأعمال و الأنشطة التي يقومون بها، و عليه من الضروري أن تساهم الأجور في المحافظة على السوية أو التوازن الأخلاقي للأفراد والعمل على رفعها وتصحيحها، لأن انخفاض الأجور قد يدفع الأفراد إلى سلوكيات غير أخلاقية كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض خاصة.

بعد إستعراض الإعتبارات التي تنطوي عليها الأجور كما أوردتها بلشر، يرى الباحث أن للأجر بعداً آخر لا يقل أهمية عن سابقه يتمثل في الجانب الثقافي كما نوضحه فيما يلي:

و- البعد الثقافي للأجر: يتجلى هذا الإعتبار في العلاقة بين الأجور ومساهماتها وتأثيرها على المستوى الثقافي للمجتمع، وذلك من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على متابعة دراستهم ورفع مستواهم الثقافي نظراً لإمتلاك مصادر ومناهل المعرفة عن طريق شراء الكتب والمجلات وإستخدام التكنولوجيات الحديثة وغيرها، والتي من الممكن أن تساعدهم على كسب الثقافة والمعرفة ومتابعة كل جديد في مجال العلم والمعرفة، فإذا كانت مستويات الأجور لا تكفي حتى لتلبية الحاجات الأساسية يكون من الصعب الحديث عن توفر مقومات هذا الجانب، بل أن بعض الأسر الفقيرة قد تدفع بأبنائها لتعلم وممارسة إحدى المهن أو الحرف لكسب المال وزيادة دخلهم بدلا من تشجيعهم على متابعة التحصيل العلمي والثقافي، من جراء ما تخلفه الأجور المتدنية من مشاكل إقتصادية لهم.

المبحث الثاني: تقييم الوظائف (الأعمال)

من الأولويات الرئيسية لوضع هيكل الأجور، ضمان حصول الفرد الذي يمتلك بإمكانيات وخبرات متعددة على أصعدة مختلفة أن يتلقى أجر عادل يتناسب مع مقتضيات وظيفته، تحقيقاً لهذا الغرض، ينبغي على المؤسسة أن تجد سبيل منطقي و موضوعي من بين الطرق المتاحة لتحديد الأهمية المتعلقة بكل وظيفة، حيث يتم الإعتماد على هذا الأخير بصفة كبيرة للوصول لمختلف الأجور داخل المؤسسة بمقارنة كل الوظائف بمعايير يتم بموجبها التعرف على الشريحة أو الدرجة التي تنتمي إليها الوظيفة، حيث تعد هذه الشرائح وتحدد المواصفات الخاصة بكل منها والأساس في ذلك منصب العمل. من هنا، في ثنايا هذا المبحث نتعرض إلى دراسة منصب العمل وطرق تقييم الوظائف.

المطلب الأول: دراسة منصب العمل

1) تعريف المنصب: يتشكل المنصب من مجموعة من الأنشطة مجمعة في المساحة والزمن، فمنصب العمل يمثل أصغر وحدة إنتاجية للمؤسسة، ويعتبر كذلك وضعية فردية أو خاصة للعمل. في المؤسسة يوجد عدد من العمال ويقابله عموماً نفس العدد من المناصب.¹

أ- وصف المنصب: يمثل وثيقة تحدد وظائف وأنشطة هذا المنصب.

ب- ميزات أو مواصفات المنصب²: وثيقة تصف الشروط والمتطلبات اللازم إستيفاؤها في شاغل المنصب (المهارة- درجة المسؤولية - المجهود الذهني و الجسماني - ظروف العمل).

ج- تصنيف المناصب: يعني ترتيب المناصب و تجميعها في المنظمة بشكل منظم في فئات أو مجموعات على أساس التشابه في واجباتها ومسؤولياتها والمؤهلات اللازمة لتقلدها، بحيث تضم كل فئة مجموعة من المناصب المتشابهة في كل من الوصف و المواصفات الوظيفية و حسب درجة صعوبة العمل و مسؤوليته.³

2) أهمية دراسة المنصب: دراسة المنصب في المؤسسة على درجة بالغة الأهمية نظراً للعلاقة الوطيدة بين هذه الدراسة ومجموع محاور تسيير الموارد البشرية.

من خلال دراسة المنصب يمكن أن نعرف بصفة موضوعية المؤهلات المطلوبة في شاغل المنصب، فلها أثر على شروط المترشحين للمنصب ويمثل قاعدة للانتقاء، التوظيف، الأجر، الترقية و بمعنى آخر المنصب له أثر على كل أنشطة نظام الموارد البشرية، و كذلك الدراسة تمثل نقطة انطلاق برامج التكوين داخل المؤسسة وفي المراكز المختصة. فالتكوين يقترح قائمة مفصلة ولو جزئياً للأنشطة المتعلقة بالمنصب، كذلك يصف طريقة تنفيذ هذه الأنشطة ويحدد المعارف المطلوبة لذلك بهدف تجميع العناصر الأساسية التي تشكل أساس برنامج التكوين، ومن ثم يخلص لتقييم الأنشطة وبالتالي المنصب وما ينجر عنه من مسؤوليات وإمميزات (الأجور مثلاً)، علاوة على تحسين الطرق وتسهيل العمل عن طريق تهيئة المنصب وتنظيم العمل.⁴

¹Henri .M. de boislanelle, dictionnaire, op, cit, p 331.

²مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص44.

³عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، منحنى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص133.

⁴مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص ص 61-63

3) عوامل تقييم منصب العمل:

مضمون عملية تقييم منصب العمل وبناء هيكل الأجر، يقوم على فرضية الأهمية والقيمة النسبية للعمل الذي يؤديه الفرد، وبالضرورة يجب أن ينعكس على الأجر الذي يحصل عليه وذلك باستخدام طرق وإجراءات من أجل تقرير قيمة كل منصب على حدا، وينتهي الأمر بان يدفع أجر عالي للوظائف التي تحصل على تقييم عال، وأجر أقل للوظائف الأخرى، وهكذا لتحقيق الموضوعية في دفع الأجر.

- تقييم المناصب ليس عملية تسعير لها، بل هو عملية مسبقة وتمهيدية للتسعيرة، أي أنه على ضوء نتائج التقييم تتم عملية التسعير لكل وظيفة، التقييم يركز على المنصب وليس على الفرد الشاغل له ويقصد بذلك تقييم مجموع الواجبات والمسؤوليات الملقاة والتي يجب على شاغل المنصب التقييد بها¹، ومن عوامل التقييم الشائعة الاستعمال هي:²

أ- المتطلبات العقلية:

* القدرات العقلية.

* الصفات الشخصية (مثل المثابرة والقدرة على العمل مع الآخرين).

* المعرفة بالعمل

* التعليم.

ب- متطلبات المهارة:

* المهارة اليدوية.

* المهارة الحسية.

* المهارة العقلية(مثل مهارات صنع القرارات، حل المشكلات...الخ)

* مدة الخبرة والتدريب اللازمين.

المهارات تكتسب من خلال الأداء الفردي للعمل وتتمثل في مدى السرعة والدقة المطلوبين لأداء العمل، فيمكن أن يتوفر للفرد المعلومات اللازمة للعمل ولكن ليس لديه خبرة الممارسة.

ج- عوامل جسمانية:

وتتمثل في الإمكانيات الجسمانية التي تتطلبها الوظيفة، مثل بذل الجهد العضلي، مدى تكراره و وضعية الجسم أثناء الأداء (الوقوف، السير، الجلوس، الانحناء،...الخ).

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النشر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1984، ص303.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار الجامعة، الإسكندرية، 1985، ص452.

د- المسؤوليات: وهي تشير إلى محتويات الوظيفة من مسؤوليات مثل:

*الصيانة أو تشغيل الآلات.

*شراء أو بيع أو فرز أو تخزين الأدوات والمواد.

*مسك الدفاتر أو السجلات، مراجعتها وحفظها.

*حفظ النقدية.

*الإشراف على الأفراد العاملين، توجيههم أو الرقابة عليهم.

*التعامل مع الجمهور.

هـ- ظروف العمل:

هي تلك المؤثرات التي يخضع لها الفرد أثناء قيامه بوظيفة مثل: الضوضاء، التهوية، الرطوبة، الوجود في المبنى أو الميدان الخارجي، الزحام، الحرارة وحالة النظافة التي يتصف بها مكان العمل.

بعد اختيار العوامل التي تقيّم الوظائف على أساسها، يتم جمع المعلومات التي يجب توفرها في الوظائف محل التقييم. الهدف من هذه الدراسة، هو جمع وتحليل المعلومات عن مكونات ومتطلبات العمل، وذلك في إطار العوامل التي وقع عليها الاختيار والتي تستخدم في التقييم.

4) إجراءات تقييم المنصب: تقييم المناصب يمر بخطوات متعددة ومتلاحقة، الهدف منها تحقيق غاية أساسية هي إيجاد الأساس الموضوعي والعادل من أجل دفع أجور العمال:¹

الخطوة الأولى: يتم فيها دراسة وتحليل النتائج التي وصل إليها تحليل المنصب، والتي تمكننا من توفير معلومات مفيدة عن الواجبات ومسؤوليات العمل والمؤهلات التي يجب أن تتوفر في الفرد الذي يشغله.

الخطوة الثانية: بموجبها يتم تقرير الشيء الذي ستدفع المؤسسة على أساسه الراتب أو الأجر، بمعنى تقرير العوامل التي ستستخدم في تقييم الوظائف، فعوامل التقييم هي بمثابة معايير على ضوءها يتم تحديد قيمة وأهمية كل وظيفة ولو أن استخدامها متباين بين المؤسسات، فالعوامل التي تعتبر أساسية في مؤسسة قد تكون ثانوية في مؤسسة أخرى، إلا أن جميعها من المفترض أن تعمل على إظهار المساهمات التي يقدمها شاغل الوظيفة للمؤسسة؛ على العموم يجب أن تتوفر هذه العوامل على ما يلي:

أ- أن تكون عامة، بمعنى أن تكون متوفرة وموجودة في كافة الأعمال والوظائف.

ب- لا تكون متداخلة في معانيها.

ج- أن تكون مهمة لأداء العمل أو الوظيفة، أي يعتمد نجاح الأداء عليها.

د- يمكن تحديد وجودها في العمل، وتقديمها بسهولة من قبل أكثر من مقيّم واحد.

هـ- أن يكون لكل منها قيمة، تمثل أهميتها النسبية بالنسبة لباقي عوامل التقييم.

الخطوة الثالثة: يتم اختيار منغذي التقييم، أي الأشخاص الذين سيستخدمون طريقة التقييم، ويجب أن يكونوا على خبرة ومعرفة بموضوع التقييم بشكل عام.

¹ عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الإستراتيجيات - الاقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص ص 168-169.

الخطوة الرابعة: يتم فيها إختيار طريقة التقييم التي سوف تستخدم في سبيل الوصول إلى تحديد التقييم وأهمية الوظائف، يتم إختيار الطريقة وفقاً للظروف وإمكانات المؤسسة، وبصفة عامة يتم تصنيف الطرق التي يتم بها تقييم الوظائف إلى مجموعتين هما الطرق الشاملة و أخرى تحليلية سيتم شرحهم لاحقاً.

(5) أهداف تقييم الأعمال: تتطلع مهمة تقييم الأعمال التي تنجز من طرف مختصون في الموارد البشرية لتحقيق جملة من الأهداف تتم تلخيصها كمايلي:

أ- وضع المستويات النسبية للأجور لكل العمال في المنظمة؛

ب- الوقوف على موصفات العمل من أجل إختيار العاملين؛

ج- وضع أساس عقلائي لتصميم هيكل أجور عادل، يمكن الدفاع عنه؛

د- تحديد معايير لتقدير الجدارة والترقيات وتصميم الحوافز؛

هـ- تدريب المشرفين الجدد والبحث عن فرص للتحسين؛

و- وضع الأعمال الجديدة في المواقع المناسبة في السلم الوظيفي؛

ز- تسهيل التفاوض مع النقابات؛

ح- المساعدة في بناء الثقافة التنظيمية¹.

أما الباحثان ماك كروت وإلدرج (McCroust and Eldridge) يقفان على أسباب أخرى حديثة لتقييم الأعمال بالإضافة إلى تحديد الأجر، تمثلت فيمايلي:²

أ- وسيلة لدعم إستراتيجية التغيير في قيم المنظمة.

ب- جزء متكامل من نظام إدارة الموارد البشرية له علاقة بتقييم الأداء والتطوير.

ج- وسيلة أساسية لتسهيل تطبيق الأجر تبعاً للأداء.

(6) مسؤولية تقييم الأعمال: بالرغم من أن عملية تقييم الأعمال هي مسؤولية تلقى على عاتق إدارة الموارد البشرية بصفة رئيسية، لكن من الضروري أن يشارك في هذه المهمة المديرون في مختلف الوحدات التنظيمية والعمال المعينون و المكلفون بالأنشطة محل التقييم، وكذلك النقابات والاتحادات العمالية. فمن الأفضل الإعتماد على تقدير وحكم قاعدة في إتجاه أفقي و عمودي من الأفراد بخصوص الأعمال بدلا من حكم شخص واحد فقط، وذلك نظرا لأهمية التقييم ودوره في تحديد الأجر، وسعيا لمعالجة أي اختلافات تنشأ أثناء التقييم. وهذا الأسلوب في التقييم لإعداد هيكل التعويضات بصورة عامة مقبول من قبل كل من الإدارة والعاملين، ويتوافق مع قيم المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، وإلتزام هذه العملية بنجاح يتطلب هذا الغرض تشكيل فريق عمل ممن لديهم خبرة ودراية جيدة في الأعمال، مع توفير التدريب الجيد لهم.

¹Gupta.S, advanced HRM, strategic perspective, books.pvt ltd, new delhi, 2009, p259

²McCourt, Willy and Eldridge, Derek, global HRM, managing people in developing and transitional countries, Northampton, 2003, U.K, p156

المطلب الثاني: الطرق الشاملة للتقييم

تضم الطرق الشاملة أو الغير كمية، كل من طريقة الترتيب وطريقة التدرج أو التصنيف لدرجات.

1) طريقة الترتيب:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق التقييم، يتم ترتيب الوظائف وفق الأهمية النسبية لكل منها بواسطة لجنة مختصة، حيث يعتمد ترتيب الوظائف على عدة طرق هي:¹
الطريقة الأولى: يتم فيها تحديد أعلى وظيفة وأقل وظيفة (من حيث الأهمية) ومن خلالها تحدد المعايير لمقارنة بقية الوظائف الأخرى.

الطريقة الثانية: أسلوب المقارنة الزوجية، حيث تقارن كل وظيفة بالوظائف الأخرى في نفس الوقت.
الطريقة الثالثة: يتم ترتيب الوظائف بواسطة لجنة خاصة، معتمدة في ذلك على التقدير والحكم الشخصي في التقييم. تعتبر هذه الطريقة أكثر دقة وموضوعية في ترتيب الوظائف مقارنة لو قام بذلك فرد واحد.
الطريقة الرابعة: تعتمد هذه الطريقة على إستخدام الخريطة التنظيمية كأساس لتقييم الوظائف إذا وجدت، مع مراعاة في ذلك عدم تجاوز الترتيب المعتمد بالخريطة التنظيمية، وإذا لزم الأمر وكان مخالفاً للترتيب المتبع في الخريطة، فهذا يتطلب تعديلها وفقاً لما يسفر عنه التقييم.

رغم بساطة هذه الطريقة في تقييم الوظائف، إلا أنها صعبة التطبيق في بعض الأحيان خاصة في حالة تعدد الوظائف، لأن هذه الحالة تتطلب وجود شرائح أو درجات لإستخدامها كأساس للحكم.

2) طريقة التدرج أو التصنيف إلى درجات:

تعتبر هذه الطريقة من أفضل الطرق غير الكمية في تقييم الوظائف، حيث يستند التصنيف وتجميع الوظائف في شرائح أو درجات تبعاً لعدد من المعايير المساعدة في تحديد الشريحة التي تنتمي إليها الوظيفة.
تحدد المواصفات الخاصة بكل شريحة أو درجة، وبمقارنة هذه المواصفات مع مواصفات كل وظيفة يتم توزيع الوظائف وتجميعها في الشرائح المناظرة لكل منها، حيث يتحدد عدد الشرائح والدرجات حسب سياسة المنظمة المتبعة وعدد ونوع الوظائف المطلوب تصنيفها وتجميعها في الشرائح.²

نشير أن هذه الطريقة تنطوي على صعوبات من جراء تعميم التعريف والتحديد للشرائح، مما يترتب عليه العديد من المشاكل بين شاغلي هذه الوظائف والإدارة، كما أنها تركز على مبدأ فحواء يقر بوجود تدرج في الوظائف فيما يخص مستويات الواجبات، المسؤوليات والمهارات التي يتطلبها الأداء الوظيفي، وبدلك يمكن إدراج وظائف تأخذ تسميات مختلفة في مستوى واحد تبعاً لمقياس يحدد مدى لهذا المستوى.³

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 241.

² Jack du bois، Les salaires، édition organisation، paris، 1982، p30.

³ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 225-226.

- بناءً على ما سبق، تنحصر الخطوات الأساسية لهذه الطريقة في مايلي:¹
- أ- تحليل كافة الوظائف في المنظمة، ومن تم وضعها في مجموعات؛
 - ب- إحصاء عدد الدرجات الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ووضع وصف دقيق لكل درجة على أساس الواجبات والمسؤوليات والخبرة وغيرها؛
 - ج- إدراج كل وظيفة في الدرجة التي تتوافق مع وصفها؛
 - د- تحديد القيمة المالية أو مدى الأجر لكل مستوى من الوظائف.

المطلب الثالث: الطرق التحليلية

- و تشمل الطرق التحليلية أو الكمية، كل من طريقة النقط و طريقة مقارنة العوامل و طريقة هاي.
- 1) طريقة النقط:** هي من أكثر الطرق شيوعاً في مجال تقييم الوظائف، وتتسق مع طريقة مقارنة العوامل في اعتمادها على تفصيلات أكثر، وتستند على أسس كمية ومدخل تحليلي لقياس الأهمية النسبية، وتقوم هذه الطريقة على عدة خطوات متتالية وهي:²
- أ- دراسة الوظائف المطلوب تقييمها، ثم تحديد العوامل المقارنة للوظائف التي تستخدم كأساس لتحديد الأهمية النسبية.
 - ب- تحديد شرائح أو درجات الوظيفة المطلوبة، ويتم ذلك بمقارنة العوامل الخاصة بهذه الشريحة بالعوامل المقابلة لها في الوظيفة المراد تقييمها.
 - ج- إعداد توصيف لكل عامل شريحة حتى يمكن مقارنة ذلك بالوظائف.
 - د- إعطاء أوزان لهذه العوامل وفقاً للأهمية النسبية بالنسبة للمؤسسة.
 - هـ- تتمثل العوامل المرتبطة بالوظائف المراد تقييمها في مستوى المهارة، درجة المسؤولية، الجهود الذهني والجسماني وكذا ظروف العمل.
- كل عامل من هذه العوامل الرئيسية مرفق بالنقطة المناظرة له، و تختلف هذه النقطة المحددة للعامل من وظيفة إلى أخرى حسب أهمية هذا العامل للوظيفة و بجمعها تحدد أهمية الوظيفة.³ تتسم هذه الطريقة بعدة مزايا تتمثل في:⁴
- تقييم الوظائف على أساس المكونات و ليس على أساس الوظيفة كوحدة، مما يؤدي إلى إجتناّب التحيز الشخصي وسهولة التقييم الوظيفي و ذلك بتحويل النقط المخصصة لكل وظيفة بقيم مالية.
- يعاب على هذه الطريقة صعوبة وضع دليل موحد يمكن الإستناد عليه في تقييم مختلف الوظائف والأعمال، إضافة إلى إنعدام الدقة إنطلاقاً من صعوبة تحديد الوزن لكل عامل من عوامل التقييم بالنسبة لكل وظيفة، كما يتعسر إستعابها من طرف الفاعلين في عملية التقييم من عمال ونقابة وغيرهم.

¹David.w. Belcher,wage and salary administration, ed prentice-hall.Inc, New Jersey,1962, p 245-248
texte adapté.

²أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص 465.

³صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 329.

⁴مصطفى نجيب شاويش مرجع سابق، ص 202.

2) طريقة مقارنة العوامل:

تتماثل هذه الطريقة مع طريقة النقط في مقارنة كل عامل بعامل أثناء عملية تقييم الوظائف، ولكن وجه الاختلاف يتجلى في مقارنة العوامل، حيث يتم تقييم الوظائف ويكون ذلك بمقارنة مواصفات هذه الوظائف بالمواصفات الخاصة بمجموعة من الوظائف الرئيسية المختارة من داخل المؤسسة، تشكل هذه الوظائف المختارة الشرائح أو الدرجات. وعليه يتم توزيع الوظائف إلى الشريحة التي تنتمي إليها بعد مقارنة المواصفات الخاصة بهذه العوامل للوظائف موضع التقييم و مقارنتها بالمواصفات الخاصة بالعوامل المناظرة للوظائف المعيارية. التقييم في هذه الطريقة يتم بإتباع عدة خطوات:¹

أ- تحديد الوظائف المعيارية والممثلة لمجموعات الأعمال أو الوظائف المختلفة بالمؤسسة، وبتقيد عددها بعدد الشرائح المراد تكوينها مع مراعاة في ذلك الاختلاف في درجة الصعوبة والقيمة الأجرية؛
ب- تحديد القيم المالية لكل عامل فرعي لكل من الوظائف المعيارية، ومن تم الحصول على الأجر الخاص والعاقل لكل وظيفة معيارية؛

ج- ترتيب الوظائف المعيارية حسب القيم المالية لكل من هذه العوامل المكونة لكل وظيفة؛
د- تحديد عدد الشرائح أو الدرجات المناظرة للوظائف المعيارية، وفقاً للقيم المالية المخصصة للعوامل الخاصة بها؛
هـ- تقييم الوظائف غير الرئيسية بالمقارنة بهذه الشرائح، يتم التقييم هنا بالنسبة لكل عامل من عوامل التقييم باستخدام معدلات الأجر للوظائف المعيارية، هذه العوامل تعتبر أساساً للمقارنة.
من المزايا المهمة التي تحسب لهذه الطريقة، أنها يمكن تصميمها لتتوافق مع الوظائف الموجودة في المنظمة، كما أنها لا تتقيد بقصد الطريقة بحدود دنيا أو قصوى للوزن الخاص بكل عامل أو عنصر.
بالمقابل، لها مساوئ تتمثل في أن عدم الدقة في توصيف الوظائف الرئيسية قد يؤدي إلى خطأ في التقييم، مما ينجم عنه التحديد غير الملائم للأجور، إلى جانب ذلك أنها أكثر الطرق تعقيداً وصعوبة في تقييم الوظائف.

3) طريقة هاي:

هذه الطريقة تستخدم لتقييم الأعمال والوظائف، ويعود الفضل في ابتكارها إلى عالمي النفس إدوارد هاي وبنج أجين (Edouard Hay et Eugene Bengé) اللذان إهتما قبل الحرب العالمية الثانية بالبحث في إشكالية تصميم طريقة موضوعية لتصنيف الوظائف وتشكل أساساً عملياً لمبدأ "التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر".

من ناحية أخرى، تتميز هذه الطريقة بكونها واسعة الانتشار والإستخدام في المؤسسات على اختلاف أنواعها، تعتمد هذه الطريقة في تقييمها على ثلاث عوامل تعويضية رئيسية لها طابع العمومية، حيث الغالبية العظمى من الوظائف الإدارية يتوقف النجاح في أدائها على وجود هذه العوامل فيها.²

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 248-252 بتصرف.

² Armand Dayan et autres، v2، op، cit، p 461

تعتبر طريقة "هاي" طريقة تقييم تحليلية للوظائف كونها تعتمد على معايير محددة مسبقاً، وتستخدم التصنيف ليس فقط من أجل مقارنة المناصب في المؤسسة الواحدة وإنما لمقارنة المناصب من نفس النوع في مؤسسات مختلفة، مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة عملية.¹

طريقة هاي مثلها مثل الطرق السابقة النقط ومقارنة العوامل، تعتمد على إعطاء قيم رقمية على شكل نقاط من أجل توضيح الأهمية المعيارية للوظائف أو المناصب في تحقيق أهداف المنظمة. إن عوامل التقييم الثلاثة الرئيسية التي يجري التقييم على أساسها لا يتم تقييمها لدى كل وظيفة بشكل إجمالي، بل تقييم بشكل مجزأ وذلك بأن يجري كل سنة تقييم للعوامل الفرعية ويعطي كل منها قيمة رقمية توضح أهميته ضمن العامل الرئيسي الذي يتبع له، وبالتالي فالقيمة التي تحدد العامل الرئيسي وتبين مدى أهميته توزع على عوامل التقييم الفرعية التي يشتمل عليها. وفيما يلي عوامل التقييم الرئيسية الثلاثة والعوامل الفرعية:

أ- الكفاءة: مجموعة الصفات التأهيلية والمعارف اللازمة لشغل منصب بصفة مقبولة، وتشكل الكفاءة من ثلاثة معايير فرعية:

* المعرفة اللازمة: المستوى المعرفي اللازم لشغل المنصب في المجالات العلمية والتقنية وغيرها، ويتفرع إلى ثمانية مستويات من المعارف الأساسية إلى المعارف العالية.

* القدرات الإدارية: تشمل من خمسة إلى تسعة مستويات من المتطلبات الإدارية و عدد المستويات يختلف باختلاف حجم المؤسسات.

* القدرات في مجال العلاقة الإنسانية: تضم ثلاثة مستويات تبدأ بالقدرات العادية من اللياقة والفعالية إلى القدرات الهامة كالقدرة على الفهم، التأثير و الاختيار ثم القدرات الضرورية كالتكوين و التحفيز.

ب- المبادرة الابتكارية: درجة المبادرة والتفكير، وتضم:

* إطار التفكير (درجة المبادرة و التفكير الأولي) تضم ثمانية مستويات تبدأ بالروتين الخالص وتنتهي بالمفاهيم والتوجهات الواسعة.

* متطلبات المشاكل المطروحة بمعنى المشاكل الواجب معالجتها، ويضم هذا المعيار الفرعي خمس مستويات تبدأ من الذاكرة الانتقائية و تنتهي بالتفكير الابتكاري.

ج- المسؤولية: نعني بها حجم المسؤولية الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة، وهي مسؤولية على الأموال والأفراد

بالإضافة إلى مدى تأثير الوظيفة في رقم أعمال المؤسسة ومدى مساهمتها فيه، يضم ثلاثة عوامل فرعية بمستويات ودرجات مختلفة وهي:

* أثر نشاط المنصب.

* حرية التصرف.

* سعة نطاق التصرف.

¹ Boyer L , Equilbey n, G.R.H, Nouvelle pratique, ed. ems, Paris, 2003,p156.

تمثل مجموع النقط التي تحصل عليها الوظيفة من خلال عوامل التقييم الثلاثة وعواملها الفرعية والتي على أساسها يتم تسعير الوظيفة، هذه النتيجة تستوجب القيام بعملية في إطار كلي لتقييم الوظائف على مستوى المؤسسة تمر بمجموعة من المراحل تلخص كما يلي:

أ- القيام بتحليل دقيق للمنصب؛

تتطلب هذه المرحلة جمع البيانات بخصوص:

* هدف المنصب والنتائج المنتظرة منه.

* موقع المنصب في المنظمة.

* حجم المسؤوليات فيه.

ب- إنجاز تحليل دقيق لمحيط للمنصب؛

مهمة هذه المرحلة التعرف على المنصب في نطاق علاقاته وامتداداته في المنظمة مما يلزم تحديد:

* موقع المنصب في الهيكل التنظيمي.

* تأثير المناصب الأخرى على المنصب المدروس.

* تقييم حجم وأنواع التدفقات بين المنصب المدروس والمناصب الأخرى.

ج- تقييم المنصب؛

تستخدم المعايير الثلاثة السابقة (الكفاءة والمبادرة والمسؤولية) كأساس للمقارنة بين المناصب ومن ثم تقييم المنصب المدروس.

د- تصنيف المنصب؛

بعد منح قيمة لكل عامل من عوامل التقييم يصبح من السهل تصنيف المنصب بعد جمع كل القيم المنوحة.

هـ- مقارنة تقييم المنصب بالمناصب الأخرى في المنظمة.

تهدف هذه الخطوة إلى مراجعة صلاحية التقييم على مستوى المؤسسة (لمجموع المناصب).

المبحث الثالث: تحديد مستويات الأجر

إن عملية إعداد وإعتماد نظام مناسب وفعال للأجور في إطار متكامل، مسألة مهمة وصعبة لإدارة الموارد البشرية تراعى فيها العديد من المعايير والعوامل، منها ما يتعلق بالبيئة الداخلية وما يخص البيئة الخارجية للمنظمة والتي تلعب دوراً أساسياً في تحديد مستوى الأجر لكي يُضمن للعاملين في المنظمة الدخل المناسب الذي يتفق ومستويات أدائهم ويساهم في تحفيزهم إلى المزيد من بدل الجهد والعطاء، نناقش هذه العوامل المؤثرة من خلال مستويات علاقة الإرتباط بالمنظمة، فتكون لدينا عوامل خارجية وأخرى داخلية وأخرى تعنى بالمنظمة في الدول النامية صانعين بذلك عناوين المطالب المعروضة.

المطلب الأول: العوامل الخارجية

تعتبر ممارسات الأجور من أنشطة الموارد البشرية الأكثر إرتباطاً مع البيئة الخارجية للمنظمة، ولاسيما مع سوق العمل الخارجي وظروف القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المنظمة، بالإضافة إلى مراعاة التشريعات السائدة و الإعتبارات الإقتصادية و الإجتماعية، نعرض عليها فيما يأتي:

1) الأجور السائدة: تتأثر المنظمات عند تحديد الأجور التي تدفع لوظائفها المختلفة بمستوى الأجور السائدة في المجتمع والتي تدفع للوظائف المماثلة في المنظمات الأخرى، ويرجع السبب في ذلك أن قيام المنظمة بدفع أجور تقل عن المنظمات المماثلة، سيؤدي إلى عدم إمكانية حصولها أو فقدانها للعناصر البشرية ذات المهارة المطلوبة أو العالية، كما أن كثير من المنظمات تعد سياسة الأجور على أن تكون مخرجاتها أفضل من المشروعات المنافسة لإجتذاب أفضل العناصر البشرية للعمل بها، وعادة تقوم المنظمات بعمل استقصاء للأجور السائدة في مجال نشاطها ضمن المنطقة التي تزاول فيها أعمالها للإسترشاد به، بحيث يمكن للمنظمة تحديد تركيبة الأجر و الإختيار بين التساوي مع المعدلات المتوسطة للأجور السائدة أو الإختلاف عنها إما بالزيادة أو النقصان¹، هذا العمل نجاحه يستدعي دراسة سوق العمل ذات العلاقة، بحيث لمعرفة مستويات ومعدلات الأجور السائدة في سوق العمل، ينبغي القيام بمسوحات للحصول على المعلومات اللازمة، وهذا يتطلب تحديد السوق الملائم وذات الصلة بنشاط المنظمة؛ يمكن للمنظمة أن تقوم بنفسها بإجراء هذه المسوحات أو الإستعانة بشركة إستشارية للقيام بذلك، أو الحصول على المعلومات من خلال المسوحات الجاهزة التي تقوم بها الشركات المتخصصة، ومن مزايا استخدام جهة مستقلة لإجراء تلك المسوحات أنها تبعد مخاوف العاملين وتزيل أي شكوك لديهم بعدم الثقة بنتائج المسوحات.

وللشروع في هذه المسوحات، يتم اختيار مجموعة أعمال مرجعية تتخذ أساساً للمقارنة، وينبغي أن تتواجد هذه الأعمال بشكل عام لدى منظمات عديدة تعمل في نفس النشاط، وتتضمن أساساً نفس المسؤوليات والواجبات بغض النظر عن المنظمة ذاتها، أي بمعنى آخر أن يكون الوصف الوظيفي للأعمال المرجعية هي نفسها في المنظمة والمنظمات الأخرى التي تجري دراستها. للتأكد من أن الأعمال المرجعية مفيدة للمقارنة، يتطلب مقارنة الوصف الوظيفي المستخدم في الدراسة (المسح) مع الوصف الوظيفي في المنظمة، فإذا تشابه الإثنان، حينئذ تتأكد المنظمة

¹Raymond.Noë, and others, fundamentals of Human Resource management, McGraw-hill, New York, 2001, p 369

بأن المعلومات التي يتم الحصول عليها من مسوحات الأجور في السوق يمكن تطبيقها على الأعمال في المنظمة وهذه المعلومات التي تحصل عليها المنظمة عن الأعمال المرجعية تستخدم لوضع سياسة الأجور السوقية. إذا توفرت المعلومات من أكثر من مصدر واحد، تقوم المنظمة باختبار المعلومات الأكثر دقة وصحة و صلة بالمنظمة، و الأرقام النهائية تمثل أجور الأعمال المرجعية التي تدفعها المنظمات المنافسة، والتي سوف توظف لوضع سياسة الأجور.

(2) التشريعات والقوانين المالية: تتأثر مستويات الأجور بنوع تشريعات العمالية السائدة، والتي تتضمن تحديدا ساعات العمل، وكذا الحدود الدنيا من الأجور، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيودا بالنسبة للمنظمة، مع انه يمكن للمنظمة أن تقوم بدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانوناً.¹

(3) النقابات: ظل العامل في مركز ضعف وإستغلال من طرف المستخدم، ومع تفاقم الوضع تكتل العمال في شكل موحد ومنظم لمواجهة المستخدمين والقرارات الجائرة الصادرة عنهم، من أجل نيل مكاسبهم وحقوقهم كاملة. هذا الشكل المنظم، هو ما يعرف اليوم بإسم النقابة العمالية التي زاد ظهورها وإنتشارها في مختلف الصناعات والخدمات في السنوات الأخيرة، وأضحت تلعب دوراً هاماً في تحديد معدلات الأجور، فهي تشكل عامل من عوامل الضغط على الإدارة لتحسين ظروف العمل ومستوى معيشة العمال بما في ذلك مداخيلهم المادية.²

(4) الظروف الاقتصادية الطارئة: قد تطرأ بعض الظروف التي تحدث أثرها في مستوى الأجور والرواتب مثل حالات الرواج والكساد التي تمر بها الدولة، فيصبح من المتوقع أن تنخفض مستويات الأجر في حالات الكساد، والعكس صحيح، حيث ترتفع مستويات الأجور في حالة الرواج الإقتصادي.

(5) مستوى تكاليف المعيشة: تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت تكاليف المعيشة، نقص الأجر الحقيقي للعمال وينجر عنه خفض لمستوى معيشتهم، لذلك نجد أن كثير من المنظمات العمالية عادة تميل إلى تحديد الأجور والرواتب وفقاً للزيادات الحالية والمنتظرة في مستويات الأسعار، ويؤخذ على هذه الزيادات في الأجور والرواتب المدفوعة كونها تؤثر على الإقتصاد القومي مادام لها تبعات من زيادة للتضخم وزيادة جديدة في الأسعار نتيجة لتوسع كمية الأموال المتاحة (المتداول) دون زيادة في الإنتاج. لذلك تقوم الكثير من المنظمات بتحديد الأجر الأساسي وعلاوة إضافية لتخفيض التغير في مستوى المعيشة وتكاليفها.³

¹ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص195.

² نضمي شحادة وأخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص65.

³ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي تنموي، ط1، مكتبة الجمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص175.

المطلب الثاني: العوامل الداخلية

نظراً للأهمية البالغة لنظام الأجور على أكثر من صعيد، فإن عملية إعداد برنامج له، تتأثر بعوامل داخلية خاصة بالمنظمة نشير لها على النحو التالي:

1) إستراتيجية المنظمة: للأهداف الإستراتيجية لأي منظمة تأثيرات عديدة على الخصائص التنظيمية ومن بينها الهيكل التنظيمي، وتصميم الأعمال، وتقنيات المنظمة، كما تؤثر كثيراً على تصميم وتنفيذ نظام وممارسات الأجور، بحيث تصبح هذه الأخيرة، بمعنى ممارسات الأجر وسيلة فعالة لتنفيذ ودعم ومساندة للإستراتيجية العامة للمنظمة، سواء كانت تركز على التوسع أو الإنكماش أو النمو، وخدمة الزبائن أو تقليص النفقات، وما يجدر الإشارة له أيضاً في هذا الإتجاه، هو بقدر ما تكون برامج وممارسات الأجور ملائمة ومتناغمة وداعمة لإستراتيجية المنظمة بقدر ما يعود ذلك بفائدة مضاعفة للمنظمة.¹

2) الكفاءة: مادام أن معظم المديرين والمنظمات و العمال، يعتبرون أن الكفاءة التي يتميز بها العامل هي المحدد الرئيسي للحوافز و الأجور، من الضروري التعرف و تحديد أهم العناصر التي تتكون منها هذه الأخيرة:²

أ- الأداء (performance) طالما أن العامل موجود للقيام بعمل معين، فمن الأولى أن يتحدد أجره حسب مساهمته في العمل وتبعاً لما يحققه من نتائج، وكلما كانت معايير الأداء موضوعية و واضحة من حيث الكم والكيف (النوع) كان الأمر سهل، ومن الأمثلة على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو عدد المعاملات المنجزة وهكذا.

ب- الأقدمية (ancienneté) تؤثر الأقدمية في الأعمال لتحديد الأجر، وهذا العامل أكثر وضوحاً واستخداماً في نظام الأجور للمؤسسات التابعة للقطاع العام.

ج- المؤهل العلمي والخبرة (expérience et éducation) إن المؤهل العلمي والخبرة عاملان مهمان في تحديد أجر الفرد عند التحاقه لأول مرة بالمنظمة، ولسوق العمل الدور الأساسي في تحديد المقابل لهذه المهارة والخبرة.

د- الجهد المبذول: يتوجب على الفرد بذل طاقة أكبر سواء كانت فسيولوجية أو ذهنية لإنجاز ما هو مطلوب منه، كما يستخدم الجهد كمعيار لتحديد الأجر خاصة في الحالات التي يكون فيها إنجاز العامل أدنى من المعدل المطلوب.

3) متطلبات العمل: لاشك أن هناك إرتباطاً كبيراً بين مستويات الأجر من ناحية، وبين متطلبات أداء العمل من ناحية أخرى، فكلما زادت هذه المتطلبات كلما زاد الأجر المقابل لها، والعكس صحيح، بمعنى آخر أننا إذا قمنا بترتيب الوظائف المختلفة وفقاً لدرجات الصعوبة والخبرة والتعليم اللازمة لأدائها فانه يمكن القول أن الوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعليم والخبرة من الطبيعي أن يقابلها مستوى أعلى من الأجور والرواتب.³

¹ Yanadori.Y, Marler, compensation strategy, does business strategy influence compensation in high technology organizations?, strategic management journal,N27, 2006, p559-570, texte adapté.

²Robbins.S, p. personnel, the management of human resources, ed ,Englewood cliffs, prentice-hall, . New Jersey,1978, p 263 -266, texte adapté.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 172.

4) قدرة المنظمة وإمكانياتها: يتوقف مستوى الأجور التي تدفعها المنظمة للعاملين بها على إمكانياتها المادية و مركزها المالي، والتي ترتبط بالكميات التي تنتجها و تصرفها تلك المنظمات من السلع والخدمات التي تخصصت في إنتاجها، فكلما تحسنت نتائجها وزادت مبيعاتها وأرباحها، كلما كان لديها القدرة على دفع أجور أعلى، وبالعكس إذا كانت المنظمة تواجه صعوبات مالية، فإنها تقل قدرتها على دفع الأجور العالية، يفهم من هذا أن قدرة الدفع أكثر اتصالاً بالإنتاجية، ذلك أن ارتفاع معدلات الإنتاجية يؤدي إلى زيادة ربحية المنظمة ويدعم قدرتها على رفع مستويات الأجور دون أن تكون له آثار سلبية على حجم التشغيل¹

5) سياسة الأجور المنتهجة: يقصد بسياسة الأجور مختلف التوجهات والخطط التي تعتمدها المنظمة لتحديد هياكل الأجور ومستوياتها وسبل وإمكانيات تطويرها، لهذا فان سياسات الأجور تختلف من منظمة لأخرى، فبينما تتبع بعض المنظمات سياسة الحدود الدنيا للأجور، تتبع منظمات أخرى سياسات مختلفة تهدف إلى جذب الكفاءات العالية أو دفع أفرادها إلى رفع أدائهم مقابل الزيادة في الأجور، وان كانت معظم المنظمات تنتهج عادة سياسة وسط بحيث يكون معدل الأجور المدفوعة متماثلاً مع المتوسط العام للأجور في نفس مجال الصناعة.²

تعالج مسألة الأجور التساؤلات التي تطرح نفسها و المتعلقة بسياسة الأجور إجمالاً، و ذلك على النحو التالي:³

أ- الهيكل: كيف يتم تصنيف مختلف الوظائف؟

أي تدرج للأجور يجب إنتهاجه؟

ما هي العناصر التي تُشكل الأجر العام؟

ب- المستوى: أين تقرر المؤسسة أن تتموقع في سوق العمل بالنسبة لمخطيها المباشر، لمنافسيها ولقطاعها الصناعي؟

ج- التطور: على أي أساس يتم تعديل الأجور؟ بالنظر لنتائج المؤسسة، سوق العمل، التضخم... هل تتم

إعادة النظر للأجر الفردي على أساس الأقدمية، الاستحقاق، النتائج...؟

د- القرار: كيف تعالج هذه التساؤلات المطروحة؟ بقرار من رب العمل، بالتفاوض مع النقابة...؟

بالمقابل، الإطار القانوني والمنظم يحد من حرية اختيار سياسة الأجور، بحكم أن طرق تقييم مناصب العمل من

خلال شبكة التصنيف للمناصب التي تخضع في الغالب إلى الإتفاقيات الجماعية، وهذا يخرج عن إرادة المؤسسة.

في حين أن، حقل تصرف المؤسسة لتحديد سياسة الأجور يبقى شاسعاً انطلاقاً من:

أ- تحديد الأجر القاعدي للمنصب، معامل المنصب أو مدة العمل.

ب- مكافأة الساعات الإضافية (تحديد السعر).

ج- المنح فردية وجماعية حسب المعايير المبنية على نتائج العمل (إنتاجية وغيرها)، ظروف العمل

على سبيل المثال: منحة الضجيج، منحة الحضور وضعية العامل (الأقدمية... الخ) أو إحداثها (منحة نهاية

السنة، وغيرها)

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006، ص330

² حنفي محمود سليمان، تسيير الأفراد، دار الجماعات المصرية، بدون سنة نشر، ص 260

³ Bourreau C, Mignotte G, politique de rémunération, in dimitri weiss, la fonction ressources humaines, ed, organisation, 1992, p643

د- إمتيازات مادية (السكن، السيارة وغيرها)

هـ- إمتيازات اجتماعية (تعاضدية ، ضمان الأجر في حالة المرض...) والخدمات الإجتماعية (روضة الأطفال، مراكز قضاء العطل وغيرها)

و- اقتراح صيغ المشاركة و إمتلاك الأسهم.

أ- أسسها:

بالنظر للأهمية القصوى والدور الحيوي الذي تلعبه الأجر في نجاح المنظمة وتحقيق ميزة تنافسية، ومادام الأجر يتكون من عناصر ومكونات عديدة ومتنوعة، فإن تصميم سياسة للأجر التي تهدف لوضع نظام شامل سليم وفعال للأجر عملية صعبة ومعقدة، تتطلب الأخذ في الإعتبار مجموعة من المعايير والأسس، يمكن إيجازها فيما يلي:

* من الضروري أن توضح سياسة الأجر المبررات التي تؤدي إلى فرق في الأجر بين الوظائف المختلفة، ومثل هذه المبررات غالباً ما ترتبط بالظروف التي تتعلق بموصفات الوظائف أو العمل؛

* يفترض أن يكون الخط العام للأجر متناسباً بشكل أو بآخر مع الخط العام للأجر السائدة في سوق العمل؛

* يجب أن تفرق سياسة الأجر بين الوظائف وبين شاغليها، بمعنى أنه يجب تقييم العائد المادي المرتبط بالوظيفة بغض النظر عن الشخص الذي يشغلها؛

* يفترض أن تبنى سياسة الأجر على مبدأ التساوي في حالة تساوي العمل، فإذا تساوت درجة الصعوبة المرتبطة بوظيفتين مختلفتين فإن الأجر الخاص بهما يجب أن يكون متساوياً بغض النظر عن من يشغل كل منهما؛
* من المفترض أن تتضمن سياسة الأجر الإجراءات التي تمكن من تلقي الشكاوي التي تتعلق بها وكيفية معالجتها؛

* من الواجب أن تتبع سياسة الأجر خطاً إعلامياً ناجحاً يرمي إلى تعريف جميع العمال بحقوقهم المادية، أي توسيع دائرة الإتصال داخل المؤسسة وتحسيس العمال بجميع المستجدات التي تطرأ على ساحة الأجر؛
* يستحسن أن تتضمن سياسة الأجر معياراً عادلاً يمكن من خلاله التفرقة بين الإختلافات في القدرات والأداء الفردي، مثل إتباع سياسة سليمة للحوافز أو سياسة جيدة للترقية.¹

وبذلك يستخلص أن سياسة الأجر المتبعة داخل أي منظمة تهدف إلى تحقيق العناصر التالية:

*الاتساق الداخلي: يتمثل في ضرورة إنسجام نظام الأجر، فهذا يتطلب ضرورة تساوي مقدار الأجر بالنسبة لجميع الوظائف المتشابهة لتوفير الجو الاجتماعي المناسب لضمان السير الحسن للمؤسسة، إلا أن هذا التساوي لا يعني عدم وجود فروق بين هذه الأجر طالما كان لهذه الفروق ما يبررها.²

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 260.

²Armstrong.M,Murlis.H , reward management, a hand book of remuneration strategy and practice,5th ed.Hay Group, UK, 2004, p35.

* الاتساق الخارجي¹: يعني ضرورة تساوي الأجر المدفوعة داخل المنظمة مع الأجر التي تدفع خارجها، أي في المنظمات الأخرى وذلك عن الوظائف المتشابهة والهدف من هذا هو:

- العدالة في الأجر للحفاظ على المساواة بين العمال.
 - تشجيع الأفراد على تحسين مستواهم في السلم الإداري.
 - تسهيل عملية التنقل بالنسبة للأشخاص وضمان مناصب تشغيل جديدة.
 - تحفيز الكفاءات على الترقية من قطاع إلى آخر.
 - ضمان أجر العمال مع مراعاة الفروق في التأهيلات بين العمال.
- * الإنسجام ويقصد به توازن نظام الأجر والتوافق مع المحيط والسياسة الاجتماعية وإستراتيجية المؤسسة.

ب- نظام الأجر:

لاشك أن وضع نظام مناسب للأجر من أكثر الوظائف أهمية وحساسية في عمل إدارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل يكفل إشباع حاجات العاملين فيها، لأن ذلك يساعد على حفزهم ودفعهم للعمل بجد وإخلاص، وبما أن الحاجات مختلفة بين الأفراد فلا بد من إعداد نظام للأجر يستطيع التكيف مع هذه الحاجات الفردية المتباينة. يقصد بنظام الأجر مجموعة من المتغيرات المزوجة فيما بينها واحدة تمثل متغيرات للقيادة وأخرى متغيرات للفعل²، متغيرات القيادة توضح موضوع الأجر (المنصب أو الفرد)، أما متغيرات الفعل تبين هيكله الأجر. من ناحية أخرى، نظام تسيير الأجر من دون شك من أعقد الأنظمة المدرجة ضمن إطار المنظمة، الرهانات الإقتصادية و الاجتماعية التي يثيرها تستدعي الانتباه المتواصل لسيرورته وتطوراته.

لنظام الأجر قيود مترابطة، فالمؤسسة لا تستطيع أن تستمر في وضعية اللاتوازن لأحد مكونات أو قيود نظام الأجر، فعلى سبيل المثال الاحتفاظ بأجر أدنى من الأجر السائدة في قطاع المؤسسة، يؤدي مباشرة إلى صعوبات في إستقطاب الموظفين و إلى التخلي على المدى الطويل. بالتوازي تطبيق أي إجراء على أحد عناصر النظام له تأثير على بقية العناصر أي على النظام ككل، مثلاً تخفيض تطور الكتلة الأجرية له تأثير على أداء الأفراد لأعمالهم ويحل بالتوازن الداخلي. بنفس الكيفية التعديل الداخلي للأجر يترك أثر على القيود الأخرى، مثلاً تبني نظام ترقية معين، له تأثير على كل قيود النظام و هكذا. نظام الأجر غير ثابت وحيوي، لذلك التوازن الذي نتحصل عليه لنظام الأجر لا يعني التوازن المستمر له، فالتعديل قائم بسبب:

* تغيرات في مستوى الأسعار يطرح إشكالية تعديل الأجر.

* تطور الأجر بسبب المؤهلات على مستوى سوق العمل، يدفع إلى التعديل للحفاظ على المنافسة الخارجية.

* الزيادة في سن الفئات العمالية تؤدي في الغالب إلى ارتفاع الأجر مبررة باكتساب الخبرة.

* انفتاح آفاق الترقية يتطلب التحفيز، وهذا يدعو إلى تغيير في نظام الأجر.

¹ حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص123

²Armand .Dayan et autres,v2, op ,cit, p458

فمسؤولوا نظام الأجور عليهم وضع نظام مستمر قادر على مساعدة المؤسسة من تحقيق الأهداف التالية:
* جلب الموارد البشرية؛

* منح العمال خاصة الأكلفاء منهم التشجيع لمواصلة العمل في نفس المؤسسة؛

* حث العمال على تحضير أنفسهم لتقلد مناصب عمل أعلى؛

* توجيه الجهود المبذولة من طرف العمال نحو ما تصب إليه الإدارة؛

* حمل العمال على وضع إبداعاتهم وإبتكاراتهم تحت خدمة المؤسسة؛

* المرونة التي تسمح بالوصول إلى التحكم في التكلفة في حالة الصعوبات الظرفية.

كما تجتهد منظمات القطاع الخاص أو العام على حد السواء في إيجاد أفضل الأساليب وانسب الأسس لتحديد الأجور والرواتب بحيث تحقق رضا الأفراد وتساهم في تحسين علاقاتهم بالإدارة، وتدفعهم إلى زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعملون فيها، بخصوص الأساليب أو الطرائق المتعددة لدفع أجور العاملين في القطاعين الخاص والعام تندرج تحت نظام الدفع على أساس الوقت ونظام الدفع على أساس الإنتاج، في حين يتوقف الإختيار الفعلي لنظام دفع الأجور في المؤسسة على عاملين:

* تأثير طريقة الدفع على العلاقات بين العمال و الإدارة.

* كمية وجودة العمل الذي تدفع الأجور مقابله.

* **نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني):**

هناك صلة بين الوقت المقرر للعمل والأجر المدفوع، حيث يعتبر الإتفاق بمثابة عقد يتعهد العامل بمقتضاه بتقديم وقته و تلتزم الإدارة بدفع الأجر المتفق عليه¹، بمقتضى هذا الأسلوب يتحدد الأجر أو الراتب على أساس الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو الفصل أو السنة، ومن الواضح أن الوقت هو الأساس الذي بموجبه يتم تحديد الأجر. فإذا كان الأجر شهري كما هو شائع، فإن الفرد العامل يتسلم في نهاية أو بداية كل شهر مقدار محدد من المبالغ النقدية أو العينية أو كليهما معاً مع عدم مراعاة الفروق الفردية في الأداء، وذلك قد يكون ناجماً من طبيعة العمل نفسه الذي يصعب معه قياس الأداء بشكل دقيق، أو أن العمل يستلزم جهداً جماعياً لا يمكن معه تشخيص نصيب كل فرد في ذلك العمل، وقد يكون العمل خديماً كالصحة والتعليم و قوى الأمن الداخلي والخارجي والجهد الإداري وغير ذلك على سبيل المثال لا الحصر، كما أن هذا المعيار يعد بسيطاً و واضحاً يسهل فهمه واحتسابه، ويضمن أجراً مستقراً إلى حد ما بالنسبة للعاملين الذين تتحدد أجورهم على أساسه، كما أنه يصلح بشكل واضح لتلك المهام أو الواجبات التي يكون التركيز فيها على نوع العمل أو الأداء وليس على كمية العمل المنجز و حجمه، من ناحية أخرى الحالات التي تستدعي تطبيق هذا النظام دون سواه في المؤسسة هي كالتالي:²

¹ عاد ل حسن، مرجع سابق، ص292

² زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، ط2، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1989، ص 226-228 بتصرف.

- في حالة الوظائف أو الأعمال التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة، كالأعمال الإدارية، الكتابية وأعمال الصيانة المتنوعة.
 - في حالة عدم وجود علاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول، أي ليس بإمكان العامل التحكم في كمية الإنتاج التي تنتجها الآلة لأن سرعة الآلة محددة.
 - في حالة حدوث أعطال كثيرة في العمل لا دخل للعمال فيها.
 - في حالة وجود صعوبات عند تحديد وفز كمية الإنتاج للعامل، مما يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على المراقبة.
 - في حالة ما إذا كان الإنتاج ذو جودة عالية، يتطلب أكبر قدر ممكن من الوقت و التركيز.
 - في حالة تفضيل كل من الإدارة والعمال لهذا النظام نظرا لسهولة تطبيقه.
- إن الأساس في هذه الطريقة هو عامل الزمن الذي يقضيه العامل في العمل، لهذا تتطلب إشراف ومراقبة دقيقة من جانب الإدارة، وإلا فإن العمال يهملون عامل الكمية المنتجة، وبذلك فإن الإدارة تتحمل المسؤولية في حالة وقوع الخسارة.
- يعاب على هذا النظام أنه لا يمكن من خلاله تحديد الكمية المنتجة الحقيقية للعامل، وبالتالي فإن الأجر المقدم له غير متوازي مع ما قدمه للمنظمة، بمعنى لا يؤدي له حقه بالكامل مما يدفع بالعمال إلى عدم بذل أقصى ما عندهم من جهد، كما يقضي على روح الابتكار لديهم ولا يسمح بحساب التكلفة الحقيقية لعنصر العمل فالإنتاج قد يختلف بنسبة معروفة في حين الأجر لا يتغير.
- كذلك فهو نظام لا يهتم بالفروق الفردية بين الأفراد من حيث المقدرة والكفاءة ويسمح بتقدم حماية للعامل المتهاون من طرف زمليه النشيط أمام الإدارة.¹

* نظام الدفع على أساس الإنتاج:

يعتمد هذا النظام في تحديد الأجر على مستوى و نوعية كمية المردود أو الإنتاج، ويعد هذا الأسلوب من الأساليب المعروفة منذ أن طبق نظام الإنتاج الحربي في القرون الوسطى² فهو شائع الاستخدام في المؤسسات الصناعية، في هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، ويتغير بتغيير مستوى المردودية الذي هو أساس تحديده، أي أن الفرد هو الذي يتحصل على المكاسب أو تلحق به الخسائر وذلك تبعاً للإختلافات في الكمية المنتجة. اعتماد هذا المعيار، يحقق مصلحة العمل أكثر مما يحقق مصلحة العامل، في غالب الأحيان تكون الإستمرارية و المحافظة على وتيرة معينة في مستوى المردودية أمراً مرهقاً بالنسبة للعامل، مما يؤدي إلى ضعف القدرة على العمل لديه كما أن هذه الطريقة لا تناسب كل الأعمال أو الوظائف، وتصبح طريقة غير مرغوب فيها إذا أسئء إستخدامها، حيث أنه من أجل حصول الأفراد على أجر أكبر، عليهم بذل جهد قد يكون غير عادي.

¹ Rustom S. Davar , personnel management and industrial relation, ed, educational books, New delhi, 1986, p245.
² زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص344.

- بالمقابل، يصلح تطبيق هذا النظام في الحالات الآتية:¹
- حالة الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بوحدة رقمية، كالأعمال الإنتاجية المتمثلة في عدد معين من وحدات الإنتاج كما هو الحال في مشروعات البناء والصناعات المعدنية.
 - حالة الإنتاج النوعي ذي المواصفات النوعية ويتميز بالتدفق المنظم ولا تكون هناك أعطال كثيرة.
 - حالة الإنتاج الذي يسمح بربط مجهود الفرد وكمية إنتاجه.
 - حالة عدم الأخذ بعين الاعتبار عامل الجودة وإنما تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج.
- يطلق على هذا النظام نظام الأجور التشجيعية، لأنه يدفع لكل فرد مقداراً من الأجر يتناسب تناسباً طردياً مع مقدار ما ينتجه ومن تم مقدار دخله يرتفع وينخفض حسب مقدار الإنتاج الذي يستطيع تحقيقه، إجمالاً، فإن الهدف الرئيسي من الأجور التشجيعية هو تحقيق إرتفاع في كمية الإنتاج، إنخفاض في تكاليف الوحدة وإرتفاع في الربح المحقق الذي يؤدي بدوره لإرتفاع مداخيل العمال.
- في الواقع إن تطبيق هذه الخطط تمكن الصناعة في الكثير من الحالات من:
- خلق حافز قوي للعمل بكفاءة، مما يعود بالنفع على العاملين وذلك بشكل زيادة في الأجور وكذلك الزيادة في إنتاج المؤسسة.
 - يساعد على تحسين أسلوب العمل وخلق روح الإبتكار.
 - يساعد الإدارة في إلتزامها لتحقيق الإنتاج، لأن جميع العمال يسعون إلى رفع إنتاجيتهم.
 - انتهاج هذا النظام يمكن من تقدير تكلفة العمل.
 - تخفيض التكاليف لاسيما تكاليف الإشراف والرقابة.
 - تقليل التكاليف الثابتة المترتبة على إنتاج وحدة واحدة.
 - يحقق هذا النظام العدالة في دفع الأجور، بحيث يتقاضى كل فرد أجر بحسب عمله.
- رغم ما يحققه هذا النظام من فوائد وأرباح لصالح المؤسسة، إلا أنها تجد صعوبة في تحديد المعايير أو المستويات القياسية للإنتاج الذي يحاسب الفرد على أساسها من جراء تطبيق المؤسسة لهذا النظام.
- كما يعاب على هذا النظام من ناحية أخرى أنه:²
- لا يوجد إهتماماً كافياً لمركز الفرد في المؤسسة وأقدمته وسلوكه الوظيفي، وغير ذلك من العوامل المؤثرة في بيئة العمل.
 - من الصعوبة إيجاد مقياس أو معيار يقاس به إنتاج جميع الأعمال، وخاصة الإدارية التي تتطلب طاقة ذهنية يصعب قياسها.
 - هذا الأساس يناسب دفع أجور العمال الأكفاء فقط، إذ من الممكن وجود عمال لديهم الرغبة في العمل إلا أن طاقتهم وإمكانيتهم لا تسمح لهم بذلك.

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 270

² نفس المرجع، ص 271

■ زيادة حوادث وإصابات العمل بسبب عدم العناية بتعليمات الأمان والوقاية الناتج من توجه العامل نحو زيادة كمية الإنتاج على حساب نوعيته و الأمور الأخرى الأقل أهمية من وجهة نظره.
من ناحية أخرى، يتم تحديد الأجر على أساس الإنتاج بواسطة طريقتين (الإنتاج الفردي والإنتاج الجماعي):

● الإنتاج الفردي:

بموجب هذه الطريقة يتقاضى الفرد أجره على أساس الوحدات (عدد القطع) التي أنتجها بمفرده خلال مدة زمنية محددة، أما مقدار الدخل الذي يحصل عليه من إنتاجه فهو يختلف باختلاف أسلوب تحديد أجره الذي يتم حسابه إما باتجاه الأجر بالقطعة الثابت أو بصورة الأجر بالقطعة المتغير.¹

- **أجر القطعة الثابت:** وفق هذا الاتجاه، فإن الفرد العامل يحصل على أجر محدد ومتفق عليه عن كل وحدة ينتجها، فإذا كان أجر إنتاج الوحدة الواحدة 5 وحدات نقدية وأنتج 100 وحدة، فإنه يستحق أجرًا مقداره 500 وحدة نقدية (500=100*5) وهكذا.

هذا الاتجاه في حساب أجر القطعة هو الشائع لسهولة. غير أن هناك صيغة أخرى لحساب الأجر بالقطعة، هو ما يدعى بالأجر حسب وقت إنتاج القطعة، إذ يحدد بموجب هذه الصيغة وقت قياسي لإتمام إنتاج كل قطعة على أساس دراسة وتحليل العمل (الوقت والحركة)، ويحصل الفرد العامل على أجره حسب الكمية أو عدد الوحدات التي قام بإنتاجها محسوباً على أساس الوقت المسموح به لكل قطعة منتجة بغض النظر عن الوقت الفعلي المستنفذ في الإنتاج فلو كان الوقت المسموح به لإنتاج القطعة الواحدة هو 10 دقائق، وأنتج العامل 60 وحدة في 8 ساعات، فإن الأجر المستحق للعامل يحسب كالآتي:

$10 \times 60 / 60 = 10$ ساعات، وهذا يعني أن هذا العامل يمنح أجر 10 ساعات على الرغم من أنه عمل فعلاً 8 ساعات. وعليه فإنه وفق هذه الطريقة يحصل على أجر الوقت الذي قام بتوفيره.

- **أجر القطعة المتغير:** هذا الاتجاه يدعو إلى تحديد مستوى قياسي أو حد أدنى لإنتاجية العامل، يتقاضى عنه أجراً محددًا يحسب على أساس أجر القطعة الثابت، فإذا استطاع العامل تجاوز الحد الأدنى للإنتاجية فإنه يحصل عن كل وحدة إضافية أجراً زائداً. أي أن الإدارة تحدد أجر القطعة المنتجة على سبيل المثال 10 وحدة نقدية والحد الأدنى 40 وحدة في اليوم، وعند تمكن العامل من تجاوز هذا المستوى كأن ينتج 48 وحدة مثلاً فإنه سيتمنح أجراً مقداره 15 وحدة نقدية عن كل وحدة أنتجها من الوحدات الثمانية فوق المستوى الأدنى للإنتاج المحدد ب 40 وحدة، وبهذا يصبح مجموع ما يحصل عليه من أجر كالآتي: $(15 \times 8) + (10 \times 40) = 120 + 400 = 520$ و.ن.

مما تجدر الإشارة إليه هو أن هناك مجموعة من الطرائق الخاصة بكيفية احتساب الأجر بحسب الإنتاج نذكر منها:
- **طريقة تايلور (Méthode de Taylor):** طرحت هذه الطريقة من طرف مبتكرها سنة 1895، فهي تُعنى بإحتساب الأجر بحسب الإنتاج على أساس تحديد مستوى معين للإنتاج وفق دراسة الوقت والحركة (time and motion)²، إذ يدفع للعامل الذي يصل إليه أو يتجاوزه أجراً معيناً أعلى من الأجر الذي لا يصل إليه.

¹ عمر و صفى عقيلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1987، ص 200

² Pierson.J, Douillet. A, les techniques modernes de la rémunération ,ed chotard, paris, 1972, p104

على سبيل المثال، إذا كان المستوى المعياري للإنتاج هو خمسون وحدة، فإن من يصل إلى هذا المستوى أو يتجاوزه يُمنح عشرة وحدات نقدية عن كل وحدة، أما من لا يستطيع الوصول إليه، فإنه يدفع له سبعة وحدات نقدية لكل وحدة فقط، مما يعجل إستبعاد العمال الغير قادرين أو الراغبين في بلوغ مستويات الإنتاج المعيارية.

إن هذه الطريقة تعد أفضل وسيلة للحصول على العاملين من ذوي المهارات المطلوبة للإنتاج، وتحفز غيرهم على بلوغ المعدلات القياسية المرغوبة في الإنتاج ومن مساوئها أنها لا تضمن حدا أدنى من الأجر للعامل.

- **طريقة جانت (Méthode de Gantt):** هذه الطريقة لا تختلف عن طريقة تايلور في مسألتين، الأولى:

أن المستوى القياسي الذي يحدد للإنتاج (عدد القطع) يكون مرتفع جدا (ضعف المستوى الاعتيادي)، والمسألة الثانية: أن العلاوة التي تدفع لمن يصل هذا المستوى هي علاوة عالية جداً، اعلي بكثير من العلاوة الاعتيادية. أما العامل الذي لا يستطيع الوصول إلى هذا المستوى فإنه يحصل على أجره الاعتيادي وهو عدد الوحدات المنتجة مضروباً في أجر إنتاج القطعة الواحدة، أي لا يحاسب على عدم وصوله إلى الحدود القياسية المحددة للعمل.¹

- **طريقة هالسي (Méthode de Halsey):** هذه الطريقة تعتمد على الجمع بين الأجر الزمني والأجر بالقطعة، إذ بموجبها يحدد وقت معين لأداء عمل من الأعمال بصورة كاملة، أو إنتاج وحدة واحدة. فإذا استطاع العامل أن يتم هذه الوحدة أو ذلك العمل في الوقت المحدد بالضبط أو أكثر منه حصل على أجر يوازي أجر الساعات التي عمل في أثنائها فعلاً. أما إذا تمكن من إتمام العمل الموكل إليه بوقت أقل من الوقت المحدد، حصل على أجر الساعات التي عمل في أثنائها لإنتاج هذا العمل مضافاً إليه علاوة تعادل نسبة معينة من الوقت الذي وفره تتراوح في الغالب بين ² (30 و70) %، حيث يحسب الأجر بالشكل التالي:

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

على سبيل المثال إذا كان الوقت المحدد (القياسي) لإنتاج عمل معين 13 ساعة و استطاع أحد العاملين من إتمامه في 8 ساعات، وكان أجر الساعة الواحدة هو 20 وحدة نقدية والنسبة المئوية للوقت الموفر 60% فإن الأجر المستحق لهذا العامل يحسب كمايلي:

الأجر = (8 × 20) + (5 × 20 × 60%) = 160 + 60 = 220 وحدة نقدية.

بفضل هذه الطريقة يضمن الفرد حدا أدنى من الأجر، ويحصل على مكافأة من الوقت الذي استطاع إن يوفره، ويعاب عليها كونها تسمح لرب العمل بمشاركة العامل في أجر الوقت الذي يوفره، وهو مالا يرضاه العاملون، ولا النقابات العمالية.

- **طريقة روان (Méthode de Rowan):** سميت هذه الخطة بنظام روان لأنها طبقت لأول مرة في مصانع دافيد روان بأسكتلندا³، إن هذه الطريقة تشبه طريقة هالسي إلى حد ما، إلا أنها تختلف عنها في تحديد وقت قياسي للعمل وتمنح للعامل علاوة تعادل نسبة الزمن الذي إقتصده من الوقت القياسي، فلو أتم أحد العاملين عملاً

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 189

² نجم عبد الله الغزوي، ع. حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010، ص 208

³ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 393

معينا ب8 ساعات وكان قد حدد له وقت قياسي ب12 ساعة، فانه يحصل على أجر ثمان ساعات مضافاً لها نسبة الوقت الموفر مضروباً في أجر الساعة الواحدة أي $12/4 \times$ أجر الساعة، ويكون الأجر كالتالي:

$$\text{الأجر} = \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت الفعلي} + \text{علاوة}$$

$$\text{العلاوة} = \text{أجر الساعة} \times \text{الوقت المقتصد} \times (\text{الوقت الفعلي} / \text{الوقت القياسي})$$

فلو أن أجر الساعة الواحدة في مثالنا السابق تقدر ب10 وحدة نقدية، فان مجموع أجر العامل يحسب كالتالي:

$$\text{الأجر} = (12/8 \times 4 \times 10) + (8 \times 10) = 106.66 + 80 = 26.66 + 80 = 106.66 \text{ وحدة نقدية.}$$

هذه الطريقة لا تختلف عن طريقة هالسي إلا في كيفية تحديد نسبة الإضافة، وهي بذلك تواجه الانتقادات نفسها الموجهة لطريقة هالسي وتمتاز بذات المميزات.

- **طريقة بيدو (Méthode de Bedeaux):** وبموجب هذه الطريقة فانه يحدد وقت معين لإتمام أي عمل من الأعمال وفق دراسة الوقت والحركة، وتعطي نقطة لكل دقيقة من دقائق العمل اليومية، فيكون مجموع نقاط ساعات العمل اليومية البالغة 8 ساعات 480 نقطة الناتجة من (60×8) ويحدد لأداء كل عمل من الأعمال عدد من النقاط. أما كيفية احتساب الأجر فيكون عن طريق المعادلة التالية :

$$\text{الأجر} = (\text{أجر الساعة} \times \text{الساعات الفعلية}) + (\text{عدد النقاط الموفرة} \times \text{أجر الساعة} \times 75\%) \times (1/60)$$

إن هذه الطريقة لا تختلف عن سابقاتها (طريقة هالسي وطريقة روان) إلا في زيادة التعقيد في عملية الاحتساب وتحديد نسبة الإضافة ب 75% من الوقت المقتصد.

- **طريقة إمرسون (Méthode de Emerson):** وفق هذه الطريقة يحدد المستوى القياسي للإنتاج على أساس قدرة العامل متوسط الكفاءة، وتقاس كفاءة العامل في الأداء بقسمة المعدل القياسي للإنتاج (ساعات أو وحدات) على معدلات الإنتاج الفعلي، ويمنح العامل الذي تصل كفاءته 66% فأكثر، علاوة إضافية على أجره الأساسي يزداد مقدارها بزيادة الكفاءة، تصل معدلاتها عند حدود كفاءة 100%، فإذا كان الوقت القياسي لأداء عمل معين هو 54 ساعة وأنجزه العامل في 60 ساعة، فان كفاءته تكون 90% من $(60/54 = 0.90) \times 100$

ويلاحظ على هذه الطريقة إنها تشبه طريقة جانت، إلا أن تحديد المستوى القياسي للإنتاج لا يكون مرتفعاً جداً، بل بحسب مستوى العامل المتوسط، وتبعاً لذلك فان العلاوة لا تكون عالية جداً أيضاً، كما أن العلاوة هنا تزداد بإزدياد الكفاءة الإنتاجية للعامل.¹

- **طريقة مريك (Méthode de Merick):** تحدد ثلاث مستويات للأجور وفقاً لهذه الطريقة:²

الأول: يحصل عليه العاملون الذين تصل كفاءتهم إلى اقل من 83% من المستوى القياسي المحدد للإنتاج، وهم لا يحصلون على أية علاوات أو إضافات على أجورهم الإعتيادية.

¹Rustom S. Davar , op, cit, p249.

² نجم عبد الله الغزاوي، عبد الله حسين جواد، مرجع سابق، ص209

الثاني: يحصل عليه العاملون الذين تصل كفاءتهم إلى 83% فأكثر وإلى أقل من 100%، فإنهم يحصلون على الأجر الاعتيادي مضافاً له نسبة معينة من الإنتاج.

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

هذه الطريقة كما يتجلى تميز بين ثلاث فئات من العمال هم العامل البطيء أو قليل الكفاءة، العامل المتوسط والعامل عالي الكفاءة.

بالإضافة إلى الطرق السابقة لتأجير العمال حسب كمية الإنتاج الفردية هناك طرق أخرى لتعويضهم أيضاً جديدة بالإشارة نقتصر في هذه المرحلة بالتطرق إلى التعويض بالعملة (الكومسيون) و التعويض بالعلاوة.

- أجر العمولة (commission): وتعرف بتعويضات الكومسيون على المبيعات، إذ تحدد عمولة الوكيل المبيعات (Agent de la vente) كنسبة مئوية من المبيعات (عادة خمسة بالمائة) وينال العامل تعويضا إما على أساس العمولة فقط أو على أساس راتب زائد عمولة. في حالات أخرى تتحدد عمولة الوكيل على أساس حصة معينة للمبيعات، وقد تزداد العمولة بنسبة معينة إذ تجاوز الوكيل حصة المبيعات المحددة (كمية معينة). إن ما يميز أداء الفرد على أساس الإنتاج عن تعويض أدائه على أساس العمولة هو أن التعويض الأخير (العمولة) يربط التعويض بالمبيعات وليس بالإنتاج كما هي الحال في تعويض القطعة.

الصفة البارزة حول تعويض العمولة، أنه سهل الإعداد ومرحب به كأداة مالية تحفيزية لدى الأفراد، كونه يكافئ موضوعياً أداء الأفراد. كما أن العديد من مؤسسات البيع بالتجزئة وجدت فيه حلاً لبعض أعباء وتكاليف عمال وموظفي الساعة بحيث حولت العديد من وظائف الساعة إلى وظائف عمولة، بهدف إعطاء التعويضات الجيدة للبايعين و الوكلاء الذين اثبتوا مهارات بيع عالية، وكذا تحفيز باقي الأفراد العاملين وحثهم على البيع وفي الوقت نفسه جذب وكلاء جدد لمواجهة الطلب المتزايد على المبيعات.

تعويض العمولة ليس خالياً من المساوىء، فقد نجد مساوئه تتصل بوظيفة الوكلاء كبائعين أو بالمنافسة القائمة بينهم، وبالتالي حرمان المؤسسة من التعاون معهم كمجموعة عمل مبيعات متلاحمة. يعاب على هذا النوع من التعويض بأنه مؤقت كونه يرهن تعويض الأفراد بحجم المبيعات ويتعرض بالتالي هذا التعويض إلى خطر داهم في حال تدهورت المبيعات لسبب ما ودون أن يكون للوكيل أي دخل بهذا التدهور (أوضاع اقتصادية، أوضاع مناخية أو موسمية وتحول المستهلكين إلى أصناف مبيعات جديدة)، ويعاب على هذا التعويض كذلك بأنه يركز على المنافسة بين الوكلاء ضمن مناطق جغرافية تغطيها شبكة مبيعات المؤسسة والتي قد تتسبب في احتكار التعويضات لصالح بعض الوكلاء الذين لازموا مناطق بيئية مزدهرة على حساب تعويضات بعض الوكلاء الآخرين، والذين فرض عليهم العمل في مناطق بيئية غير مزدهرة. يضاف إلى ذلك أن علاقة المؤسسة مع بعض الزبائن قد تتأثر.

فقد يواجه الزبون الذي أراد رد بضاعة ما للمؤسسة وطالب باستعادة ماله، بتصلب في موقف وكيل المبيعات وقد يسبب هذا الموقف انزعاجاً واستياء لدى الزبون، مما قد يدفعه إلى التعامل مع مؤسسة أخرى.

ويعاب أخيراً على هذا النوع من التعويض المبني كلياً على حجم المبيعات، أن الوكلاء الذين يصبح شغلهم الشاغل التركيز على المبيعات قد تتأثر علاقتهم بباقي العمال، وقد يهملون باقي أهداف المؤسسة مما يؤثر بدوره على عملها كنظام متكامل.¹

- **تعويضات العلاوة:** تعرف عادة بتعويضات الدفعة الكاملة للأداء الجيد، إذ يعطى الأفراد علاوة مقابل أهداف إنتاجية محددة. وتشكل العلاوة دفعة إجمالية لمرة واحدة تعطى للأفراد في حالات تتمثل سواء في حال تصنيف أو تقدير أداء الأفراد بالجيد من قبل رؤسائهم.

بعض المؤسسات توزع جوائز على شكل علاوات لجميع الأفراد الذين بلغوا أهدافاً محددة، وبعضها الآخر يربط حجم العلاوة بأداء كل فرد على حدا. وتجدر الملاحظة أن العلاوة عادة ما تكون سنوية وقد تصل إلى نسبة (5-10%) كزيادة على الراتب. ففي الولايات المتحدة الأمريكية من المتوقع أن تتضاعف هذه النسبة لتبلغ 20% من مجموع التعويضات، أما في اليابان فقد تجاوزت 25% ومن المتوقع أن تستمر في الارتفاع.²

• الإنتاج الجماعي:

إن الطرائق التي تمت الإشارة إليها تختص بكيفية تحديد الأجر الفردي، أي تحديد أجور الأعمال التي يؤديها الفرد العامل لوحده، وبمعنى أصح تلك الأعمال التي يمكن قياس أداء جهد العامل الواحد فيها، غير أن هناك أعمالاً كثيرة يصعب تحديد جهد العامل الواحد فيها بشكل دقيق، أي أنها تتطلب جهوداً جماعية لأكثر من عامل واحد، وفي هذه الحالة لا بد من وجود طريقة لتحديد أجور كل عامل من هؤلاء وتحديد نصيبه من العلاوة الإضافية في حالة حصولهم عليها. إن أسلوب دفع الأجور الجماعية يعتمد على تحديد معدلات قياسية للإنتاج، تعد بمثابة الهدف الإنتاجي الذي يجب تحقيقه، وتدفع لهم علاوة إضافية عند تجاوزهم هذا المعدل (الهدف) على الأجر الاعتيادي فيحدد نصيب كل عامل منها وفق معايير مثل:

- المستوى الوظيفي لكل فرد.

- حسب مساهمة كل فرد في تحقيق الهدف المنشود.

- التوزيع بالتساوي تبعاً لمقدار الأجر الذي يتقاضه كل عامل.

هذا الأسلوب يهدف إلى تنمية روح الجماعة والتعاون بين العمال، ويساعد على بذل الجهود لتحقيق أهداف الربح؛ وفيما يلي مثال توضيحي لذلك:

نفترض وجود مجموعة مكونة من ستة عمال يعملون على خط تجميع هيكل سيارة، حيث المعدل القياسي لهذه المجموعة 12 هيكل في الساعة الواحدة، وأن أجر الوحدة هو 1 وحدة نقدية، أما الأجر الاعتيادي لهؤلاء العاملين عن الساعة الواحدة فقد كان (0.4، 0.5، 0.6، 1، 1، 0.75) وحدة نقدية لكل منهم على التوالي. فإذا افترضنا أن المجموعة حققت إنتاج (120) هيكل في اليوم. فإن أجر المجموعة الأساسي والإضافي على فرض أن يوم العمل 8 ساعات سيكون كالآتي:

¹ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 325-326.

² نفس المرجع، ص 327.

مجموع ما يجب أن تحصل عليه المجموعة هو $120 = 1 \times 120$ وحدة نقدية
 أما الأجر الزمني للمجموعة = $(8 \times 0.75) + (1 \times 8) + (1 \times 8) + (8 \times 0.6) + (8 \times 0.5) + (8 \times 0.4)$
 $= 6 + 8 + 8 + 4.8 + 4 + 3.2 = 34$ وحدة نقدية.

أما الباقي وهو 86 من (120-34) وحدة نقدية، فيعد علاوة إضافية توزع على هذه المجموعة إما بالتساوي، أو بحسب أهمية كل منهم أو مساهمة كل منهم في العمل، أو غير ذلك.

كما هناك طرق أو أنظمة تعويضات بعينها مُعدة خصيصاً لمكافأة أداء المجموعات نعرض على بعض منها فيما يلي:

- نظام المشاركة في الوفرة:

يقوم نظام المشاركة في الوفرة بإشراك مجموعات العمل بالإنتاج، ومقابل الجهود الجماعية تتقاسم المجموعة جزءاً من الوفرة الذي تحقق. والبارز حول هذا النظام أنه يشجع الأفراد على العمل بكفاءة ونشاط ضمن مجموعات، ويحثهم على التعاون وتبادل الثقة بما يسهل العمل بينهم.¹

أشارت دراسة صادرة عن المركز الأمريكي للإنتاج والنوعية، أن من بين الأسباب الداعية إلى تبني بعض المؤسسات لهذا النوع من التعويض الجماعي على أساس المشاركة بمردود الإنتاج وتخفيض التكلفة مايلي²:

◆ تحسين الإنتاجية.

◆ تحسين النوعية.

◆ تحسين علاقات العمل.

◆ خفض تكاليف العمالة.

◆ الأجر مقابل الأداء.

◆ ضغوطات المنافسة.

- طريقة فيين للمشاركة في التحسينات:

قدم ميتشل فيين هذه الطريقة للمشاركة إنطلاقاً من تحسينات يقترحها العمال على الإدارة على أن يحسب التحسن من خلال انخفاض عدد الساعات النمطية الواجبة لإنتاج وحدة واحدة، وبالتالي فإن الوفرة في عدد الساعات يمثل أساساً لحساب التعويضات والمكافآت التي ستوزع على العمال، كما أن هذه الطريقة توزع المكافأة منصفة بين العاملين والإدارة.

لتوضيح طريقة ميتشل فيين نستعين بمثال تطبيقي، بحيث إذا كان الوقت النمطي لصيانة آلة واحدة هو ساعتين، وخلال أحد الشهور استطاع قسم الصيانة مثلاً صيانة 600 آلة وإستغرق 1000 ساعة، ونمطياً كان يفترض أن ينجز العمل في 1200 ساعة، وبالتالي هناك وفر مقداره 200 ساعة، وكان أجر الساعة 50 وحدة نقدية أي أن هناك وفرة 10000 وحدة نقدية هنا تحصل الإدارة على 5000 وحدة نقدية ويحصل العمال على 5000 وحدة نقدية توزع بينهم بالتساوي كحافز مادي (تعويضات) نظير توفيرهم للوقت.

¹ حسن إبراهيم بلوط، ص 331

² نفس المرجع، ص 332

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأجر في الدول النامية

على الرغم من اختلاف النظم الإقتصادية التي تنتهجها الدول، وتفاوت درجات تقدمها وتخلفها، فإن ثمة عوامل مشتركة تحكم تحديد الأجور في تلك الدول، ذلك أن الأجر في أي مجتمع يمثل القيمة النقدية والعينية التي يدفعها صاحب العمل للعامل لقاء الجهد الذي يبذله في إنتاج السلع أو أداء الخدمات، إلا أن الدول النامية، ونظراً لما تتميز به من أوضاع إقتصادية واجتماعية خاصة بها، يكون لبعض العوامل أثر أكثر فاعلية من غيره في تحديد الأجر، وهو ما يعني اختلاف الأهمية النسبية التي يتمتع بها كل عامل من العوامل المؤثرة في تحديد الأجر تبعاً لاختلاف تلك الأوضاع وتباين الفلسفة الإقتصادية والإجتماعية التي تعتنقها كل دولة نامية، وإذا أعتبر عنصر العمل في الماضي سلعة كغيره من السلع يتحدد ثمنه (الأجر) في سوق العمل، تم تطور طراً على أسواق العمل اليوم، حيث دخلته قوى مؤثرة جديدة تتمثل أساساً في إتحادات العمال وأرباب العمل من جهة، وتزايد تدخل الدولة من جهة أخرى، مما يكرس تزايد الاهتمام بالجانبين الإنساني والاجتماعي لمشكلة تحديد الأجور.

بهدف الإحاطة بأهم العوامل المؤثرة فقد تم تقسيم تلك العناصر إلى مجموعتين من العوامل: عوامل إقتصادية وأخرى غير إقتصادية.

(1) العوامل الاقتصادية: وتضم العناصر التالية¹:

أ- عرض العمل: يتحدد الأجر بصفة عامة في سوق العمل بفعل عوامل العرض والطلب، وهذا في كافة المجتمعات الاقتصادية ولو اختلفت طبيعة أسواقها، غير أن الذي يميز سوق العمل في الدول النامية هو أن لجانب العرض الأثر الأكبر في تحديد الأجر في تلك الدول لما تتسم به من وفرة الأيدي العاملة لدرجة وجود البطالة بنوعيتها الصريح والمقنعة، وذلك لما تعانيه أغلب تلك الدول من زيادة كبيرة في السكان، وندرة في رؤوس الأموال اللازمة لتوظيف العمال الذين يبحثون عن فرص العمل عند مستوى الأجر السائد، ويترتب على زيادة عرض العمل من جهة، وقلة فرص العمل من جهة أخرى، أن يتحدد الأجر في الدول النامية عند مستوى منخفض نسبياً، بحيث لا يضمن مستوى معيشي حتى مقبول، لاسيما في تلك التي لا تزال حكومتها بعيدة بعض الشيء عن التدخل في النشاط الاقتصادي.

إلا أن من أهم الملامح الأساسية التي تتصف بها اليد العاملة في الدول النامية، أن نسبة كبيرة منها تمثلها فئات العمل اليدوية والغير المهرة، وأن هذه الدول تعاني أساساً من مشكلة ندرة المهارات والكفاءات البشرية، وينجر عن ذلك وجود مستويين من الأجر في الدول النامية، أجر منخفض نسبياً وهو الذي يمثل عادة المستوى العام للأجور، والمتعلق بطبقات العمال الغير مهرة، وأجر مرتفع نسبياً يخص فئات العمل المهرة وأصحاب الكفاءات الفنية.

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

¹ محمد جميل باش اغا، اقتصاد العمل وتخطيط القوى العاملة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب، سوريا، 1979 ص ص 298-304 بتصرف

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

ب- إنتاجية العمل: تعتبر إنتاجية العمل المحدد الأساسي لأجر العامل في الدول المتقدمة، سواء في تحديد أجره الأساسي، أو العلاوات الإضافية التي يتقاضاها نظير زيادة إنتاجيته، وذلك في مواقع الإنتاجية التي تتيح تطبيق نظام ربط الأجر بالإنتاج، لقد ساعد على ارتفاع إنتاجية العمل في تلك الدول تطور الفن الإنتاجي، وتوفر المهارات البشرية والكفاءات الفنية وهو ما أدى بدوره إلى ارتفاع مستوى أجر العمال في تلك الدول. ويمكن القول بهذا الصدد، إن حرص الدول المتقدمة على الاهتمام بالإنتاجية كمحدد لأجر العامل، يرجع أساساً إلى ندرة عنصر العمل في تلك الدول، ولقد تزايد الاهتمام بمستوى إنتاجية العمل في الدول المتقدمة في الآونة الأخيرة، كأحد الوسائل الهامة التي تساهم في كبح جماح التضخم الذي أخذت حدته تزايد مع تزايد قوة نقابات العمل والارتفاع المستمر في الأجور، مما استدعى زيادة الإنتاجية فتعكس إيجاباً على الناتج القومي و تؤدي إلى انخفاض تكلفة وحدة العمل.

بالنسبة للدول النامية، يمكن القول إجمالاً، بأنها أغفلت و لفترة طويلة الإنتاجية كعامل محدد للأجور، حيث أن استخدام نظم الدفع تبعاً للناتج أقل شيوعاً في تلك الدول، مما هو عليه الحال في الدولة المتقدمة، وإذا ما تم إدخال تلك النظم ففي حالات نادرة، فقد اقتصر تطبيقها على بعض الصناعات، أضف إلى ذلك، أنها تبنت نظم حوافز أكثر تعقيداً مستوحى من تطبيقات لدول متقدمة الأمر الذي أدى إلى عدم فاعليتها وعدم تحقيق الغرض منها في كثير من الأحيان، وهو ما دعا بعض هذه الدول في الفترة الأخيرة أن تضع مبدأ ربط تغيرات الأجر بتغيرات إنتاجية العمل في مقدمة المبادئ التي تحكم تحديد الأجر فيها.

ج- مستوى الأجر السائد: من الضروري أن يكون الحد الأدنى للأجور متقارباً مع المعدل السائد لمتوسط الأجر، ذلك لأنه في حالة تحديد الأجر بأقل من ذلك المتوسط فإن المستفيدين من تشريع الحد الأدنى للأجور يكونون قلة من العمال، وإذا حدد بأعلى منه فإن أرباح المنظمات سوف يؤول إلى الانخفاض، الأمر الذي يترتب عليه آثار سلبية على مستويات التشغيل والإنتاج وكذلك على المستوى العام للأسعار فيرفع من معدلاتها، وبالتالي يؤدي إلى انخفاض مستويات الأجر الحقيقي للعمال. وهو ما يعني أن التشريع الخاص بتحديد الحد الأدنى للأجور لم يحقق الغرض الذي وضع لأجله مما يدعو إلى ضرورة الأخذ بتلك الآثار في الاعتبار .

ويرى البعض انه من الضروري إبقاء هامش معين بين المستوى العام للأجور والحد الأدنى لها. حيث يفضل عادة أن يكون الحد الأدنى للأجور أقل بقليل من مستوى العام للأجور، بحيث يثير لدى العمال الحافز لرفع أجرهم إلى مستوى العام السائد للأجور من خلال زيادة إنتاجيتهم.

د- نوع العمل: يرتبط تحديد الأجر عادة بنوع العمل الذي يقوم العامل بأدائه، وما يتطلبه هذا العمل من مهارة ومواصفات معينة يلزم توفرها في العامل حتى يستطيع أدائه عند المستوى المطلوب، الأمر الذي يستلزم أن يعكس تحديد الأجور هذا التفاوت في المهارة والمسؤولية وظروف العمل التي يعمل في نطاقها العامل. وتزداد أهمية هذا

العنصر في الدول النامية، ذلك لأن اعتبارات التنمية الاقتصادية، تجعل هذا التفاوت في تحديد الأجر تبعاً لنوع العمل مبرراً وضرورياً استناداً إلى العديد من الاعتبارات الاقتصادية يتمثل أهمها في مايلي:

* العوامل الجغرافية: يهدف تفاوت الأجور تبعاً لهذه العوامل إلى تنفيذ سياسة معينة، فقد يكون العمل في بعض المناطق مرهقاً لظروف طبيعية خاصة (كإستخراج البترول في المناطق الصحراوية)، حيث يعطي العمال زيادة في الأجور تشجيعاً لهم على العمل في تلك المناطق، وتعويضاً لمتاعب العمل الذي يقومون به في إطار تلك الظروف الطبيعية المرهقة، إلا أنه يخشى في هذا المجال أن يؤدي هذا التفاوت إلى انتقال رؤوس الأموال والمنتجين إلى المناطق التي تدفع فيها أجوراً أقل للعمل، بالقدر الذي لا يتلاءم مع أهداف السياسة الاقتصادية المسطرة، وما يبرر على ذلك اختلاف توزيع النشاط الاقتصادي بين القطاع الزراعي والصناعي، أدى لانخفاض مستوى الأجر في القطاع الزراعي.

* أغراض التنمية الاقتصادية: وذلك بإعطاء العمال ميزات ومكاسب مادية في حال العمل في بعض القطاعات التي تحتاج إلى زيادة في إنتاجية العمل أكثر من غيرها، نظراً للدور الهام الذي قد تساهم به هذه القطاعات في الخطة الاقتصادية. وإذا كان هذا التفاوت في الأجر فيما بين الأنشطة الاقتصادية أمر مرغوب فيه من أجل زيادة معدلات النمو الاقتصادية في المراحل الأولى، فإنه يتعين عدم زيادة تلك الفروق إلى الدرجة التي تؤدي إلى تشويه هيكل الدخل بصفة عامة، وما قد يترتب عليه من آثار اقتصادية واجتماعية سلبية، وأهمها انخفاض إنتاجية العمل في بعض القطاعات الاقتصادية.

* فروق المهارة: تلعب الندرة النسبية لليد العاملة الماهرة، دوراً هاماً في تحديد تلك الفروق في الأجر، حيث يتم فيها تحديد الفروق بما يتناسب ودرجات المهارة والمسؤولية التي تتطلبها ظروف العمل، وتكون حافزاً لهم على زيادة مهاراتهم وخبراتهم من أجل زيادة إنتاجيتهم وأجرهم.

يتميز تباين الأجور تبعاً لمعيار المهارة، بتفاوت واسع نسبياً في الدول النامية إذا ما قارناه بالدول المتقدمة، ويرجع هذا التفاوت إلى ندرة العمال المهرة والكفاءات في الدول النامية ووفرتها في الدول المتقدمة، إلا أن تفاوت الأجر تبعاً لدرجة المهارة والمسؤولية غالباً ما يتجاوز تفاوت يرجع إلى عوامل أخرى قد تكون في بعض الأحيان غير مستندة إلى اعتبارات اقتصادية، وخاصة في الأنشطة التي تشرف عليها الدولة.

(2) العوامل الغير الاقتصادية:

وهي العوامل التي تتمثل أساساً في مجموعة العوامل الاجتماعية والسياسية والتنظيمية وغيرها، والتي يمكن القول منذ البداية أن هذه المجموعة من العوامل أصبحت أكثر أهمية في تحديد الأجر من العوامل الاقتصادية في الدول النامية، إذ غالباً ما تحدد الأجور في تلك الدول بناءً على الاعتبارات الاجتماعية والسياسية، بهدف تحسين مستوى معيشة الطبقة العاملة وتغفل إلى حد ما الاعتبارات الاقتصادية، في هذا الإتجاه، تجند الكثير من السياسات بشقها الاقتصادية سواء المالي أو الإنتاجي بغرض تحقيق هذا الهدف.

وتجدر الإشارة بهذا الصدد إلى أن تزايد أهمية هذه المجموعة من العوامل في تحديد الأجر لم يكن انعكاسا لوجود اتحادات عمالية بقدر ما كان انعكاسا لتزايد تدخل الدولة في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، وسيطرتها على كثير من وسائل الإنتاج. ومن أهم العوامل غير الاقتصادية:¹

أ- اتحادات العمال: من المعلوم أن واقع سوق العمل في الدول المتقدمة يتأثر بقوة اتحادات العمال واتحادات أرباب العمل، وقد أدى ذلك إلى أن أصبحت الأجور تتحدد وفقا لما تتوصل إليه المفاوضات الجماعية التي تقوم بين الطرفين. وإذا كانت اتحادات العمال تلعب دورا هاما في تحديد الأجر في الدولة المتقدمة فان دورها يبدو ضعيفا نوعا ما في الدولة النامية، الأمر الذي قلص من قيمتها في المفاوضات الجماعية فجعلها غير مجدية في أغلب الأحيان، مقارنة بما تنجم عنه تلك المفاوضات من اتفاقيات للدول المتقدمة، إلا أن حكومة الدول النامية نادراً ما تتدخل في حل مشاكل الطبقة العاملة، حيث كانت الأجور تتحدد بفعل قوى السوق، الأمر الذي أدى إلى بقاء الأجور عند مستويات منخفضة نسبيا ومع تطور سوق العمل أصبحت مستويات الأجور تتحدد نتيجة ما تحصل إليه المفاوضات الجماعية بين العمال (نقابات العمال) وأصحاب العمل، ولو أن دور الاتحادات العمالية في الدول النامية في تحديد الأجور لا تتصف بالفاعلية المطلوبة.

ب- الحد الأدنى للأجور: تقتضي الاعتبارات الإنسانية أن لا ينظر إلى الأجور باعتبارها ثمنا للعمل فحسب، بل باعتبارها أيضا دخلا للعامل يؤمن بمقتضاه معيشة أسرته، وإنطلاقا من هذا الطرح فلقد عملت أكثر الدول على ضمان حد أدنى من الدخل للعمال بغية توفير الحماية الاجتماعية للطبقة العاملة، وعدم استغلال هذه الطبقة من جانب أرباب العمل. كما هو معلوم، فإن الدول النامية تتميز بوفرة عنصر العمل من ناحية، وقلة الطلب عليه من ناحية أخرى، كما تتيح هذه الظاهرة لأرباب العمل فرصة تخفيف الأجور إلى أدنى حد ممكن دون الاهتمام بمدى كفاية أو عدم كفاية هذا الأخير لتوفير مستوى معيشي ملائم و ريم للعامل وأسرته. وبحكم أن الهدف لا يقتصر على تحقيق أهداف إقتصادية فحسب بل يمتد ليشمل أيضا أهداف إجتماعية، فإنه يتعين توفير القرارات الخاصة بتحديد الحد الأدنى للأجور الملائم للمستوى المعيشي للعامل، غير أنه يصعب عادة تحديد حد أدنى للأجور ملائم لصعوبة تحديد أي من المستويات المعيشية يكون مناسب بحكم أن درجة الملاءمة نسبية وشخصية، ومع ذلك فإن هنالك مجموعة من الاعتبارات والمعايير يتعين الأخذ بها عند تحديد الحد الأدنى للأجور.

في الجزائر يتم تحديد الحد الأدنى للأجر الوطني حسب ما تنص عليه المادة (87) من قانون علاقات العمل رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21 ابريل 1990 بعد إستشارة نقابات العمل والمستخدمين والتنظيمات النقابية الأكثر تمثيلا كما يراعى عند تحديد الأجر الوطني المضمون تطور ما يلي:

¹ نفس المرجع، ص 305-317 بتصرف

* متوسط الإنتاجية الوطنية المسجلة.

* الأرقام الإستدلالية لأسعار الإستهلاك.

* الظروف الاقتصادية العامة.

من خلال هذه المادة نستنتج بأن تحديد الحد الأدنى للأجر الوطني يكون من قبل الحكومة مع إستشارة النقابات العمالية و مجالس إدارة المؤسسات، تقدر قيمته حاليا بـ 18000 دج¹

ج-القوانين و اللوائح الحكومية: تصدر الحكومات قوانين ولوائح تحدد المستويات الدنيا للأجور، والحدود العامة لأجور بعض المهن الأساسية، لهذا فان الأجر لا يخضع تحديده للمفاوضات بين المستخدمين والأفراد العاملين فقط، إنما أيضا لما يصدر من قوانين و لوائح من الحكومة، وتدخل هذه الأخيرة بهدف إلى حماية الأفراد العاملين وضمان وجود حدود دنيا من الأجر تسمح ببلوغ مستوى معيشي معقول.²

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

*تقوم الحكومة بتقنين الحد الأدنى للأجور.

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

*من خلال تشريع أو تنظيم ما تصغه المفاوضات الجماعية.

*من خلال السياسات المالية والنقدية اللتان تؤثران في جانب الطلب على العمل وحجم الإنفاق، وذلك بتحديد نسبة الضرائب بحيث ما يتبقى بعد اقتطاع الضرائب يحدد حجم الإنفاق لرب العمل والمستهلك، وينعكس ذلك على حوافز الإستهلاك والاستثمار.

من ناحية أخرى، فإن السياسة النقدية الحكومية تحدد الحجم الكلي للنقود المتاحة، حيث تمارس أثرا هاما على الطلب النقدي على العمل، وبالتالي تتحكم عن طريق الإنفاق الكلي في المستوى العام للأجور.

¹ قانون المالية 2012

²Henri Mahé Boislandelle , op, cit, p331

المبحث الرابع: طرق التأجير الجديدة وكتلة الأجور

لقد توافقت التغيرات الكبيرة والمتعددة التي مست طبيعة العمل والوظائف مع التحولات في أشكال التأجير، لكي تستجيب لمتطلبات المرونة التنظيمية ومقتضيات إدارة المعارف والكفاءات، فبرزت أشكال جديدة للأجر نذكر منها: الأجر الإنفرادي، أجر الإستحقاق، الأجر المتغير وأجر الكفاءات. من ناحية أخرى، كل منظمة تهتم بمتابعة كتلة الأجور باعتبارها محور أساسي للتوازن الإقتصادي والإجتماعي ومتغير إستراتيجي للتسيير.

المطلب الأول: أنظمة الأجور الحديثة

منذ مطلع الثمانينات، شرعت المنظمات وبخاصة الناشطة في مجال الأعمال في التخلي من اعتماد برامج الأجر الجماعي لصالح الأجر الفردي، مما فتح الباب أمامها لإعتناق منطق الأجر بالإستحقاق والأجر المتغير المدعم بألوان التحفيزات التشجيعية المتنوعة.

1) تفريد الأجور:

تفريد الأجور يتوافق مع زيادات الأجر نسبةً للخصائص الشخصية للعامل، بخلاف الزيادات المعممة التي يستفيد منها كل العمال حيث يلتمس كل عامل زيادة تلقائية تبعاً لأقدميته في المؤسسة. الإفرادية تترجم الإعتراق المالي للإستحقاق الفردي للعامل.¹

كما يعرف أنه كل قاعدة لتشكيل الأجور تعتمد على معايير فردية: الأقدمية، التأهيل، الشهادة، الخبرة، الأداء... المعاكس لقواعد الأجور التي تركز على معايير تنظيمية لاسيما منصب العمل.² كذلك عرفت كارولين (Caroline) تفريد الأجور بأنه ممارسة تؤدي إلى فك الارتباط بين العمال والأجر القاعدي أو الأساسي³ بمعنى التخلص من التقيد بمعايير التصنيف الوظيفي وتبني نظام أجري متغير يرتبط بعوامل أخرى كالأداء أو النتائج.

ويتفق رأيها مع إتجاه جاك بأن سياسة التفريد هي بمثابة إستجابة وردة فعل للعوامل التالية:

- أ- التفريد يندرج ضمن مجموعة الإجراءات التي يتوجب على المنظمة اتخاذها تحقيقاً للمرونة التنظيمية لمواجهة التحديات البيئية، كما تركز العلاقات الليبرالية القائمة على أساس حرية التعاقد؛
- ب- خلق نظام تحفيز فعال يعتمد على الإستحقاق مما يفضي إلى مكافأة المساهمين في رفع الأداء، وإتاحة الفرص للمشرفين في استخدام أداة توجيه قوية مرتكزة على نوعية المرؤوسين ومجهوداتهم، من أجل تحسين مردودية الافراد واقحامهم في تحقيق الاهداف الاقتصادية للمؤسسة؛
- ج- إحداث تعديلات لمواجهة ضغوطات ظرفية أو هيكلية لتجاوز مشاكل متعلقة بتسيير الأفراد أو المنظمة.⁴

¹ kapsul.J.Y, dictionnaire d'economie, ed.Hatier, Paris, 1996, p409.

² Reynaud. B, le salaire, la règle et le marché, ed. bourjois, Paris, 1994, p 123

³ Caroline .G, L'Individualisation des salaires, la strategie des Entreprises, travail et emploi, n², 1987

⁴ jack du bois, les salaries, ed. organization, Paris, 1982, p100

من ناحية أخرى، تتجلى مساهمة سياسة التفريد في انتقال التقييم والتصنيف من التركيز على الأعمال أو الوظيفة إلى الفرد، بمعنى يتم تقييم الوظيفة وتصنيفها وفق معايير متعلقة بالعمل في هذه الوظيفة، في حين نظام التفريد على العكس من ذلك يقيم الفرد من طرف المشرفين معتمدين في ذلك على بطاقة التقييم التي تضم مجموعة من المعايير الراصدة لأداء الفرد وسلوكياته المهنية منها لا الحصر: كمية العمل وجودته، التقيد بالمواعيت والانضباط، الموقف التعاوني، المبادرة والإبداع وغيرها.

2) الأجر حسب الأداء(الحوافز): مع تزايد الضغوط التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة بصورة مضطردة، وجدت المنظمات نفسها مدفوعة إلى استخدام أساليب ونظم أجور تستجيب لهذه الضغوط. ومن بين الأساليب الجديدة التي كثر إستخدامها في العديد من المنظمات، الأجر حسب الأداء الذي يهدف لتحقيق نوع من التوافق بين أهداف العاملين و المنظمة من خلال ربط الأجر بنتائج المنظمة زيادة أو نقصانا، لذلك يجذب البعض تسميته بنظام الأجر المتغير.¹

في الوهلة الأولى بدأ الربط بين الأداء والأجر لصالح فئة الإطارات العالية ثم إنتشر ليغطي فئات أخرى من المستخدمين لاسيما الأفراد الذين تسهم نشاطاتهم بشكل مباشر في تحسين أداء المنظمة كمشرفي المبيعات والمصممين وغيرهم.

ويضم نظام الأجر حسب الأداء عدة أنواع تحفيزية فردية و جماعية تلخص فيمايلي:²

أ- العلاوات أو الزيادات الدورية: تمثل مبالغ نقدية تضاف للأجر الأساسي للعامل بعد تحقيق مستوى معين من الأداء وإنقضاء المدة الزمنية المحددة لمنح العلاوة، كما تعطى عادةً في نهاية الفترة غالبا تقدر بسنة.

ب- المكافآت المالية (Bonus): هي مبلغ من المال يصرف للفرد المتميز في أدائه وعطائه في عمله أو وظيفته كأن يحقق الفرد معدل أداء معين يشير إلى مستوى كفاءته في عمله أو يحل مشكلة ما أو يطور شيء في العمل يعود بالنفع على المنظمة.

ج- المشاركة في الأرباح: نسبة مئوية تقتطعها المنظمة مسبقا من أرباحها المحققة في نهاية السنة لتوزع على العاملين فيها على سبيل الإعتراف منها بالمجهودات المعتبرة المقدمة من طرف العمال.

د- المشاركة في المكاسب: المشاركة في وفر التكاليف عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم وتخفيضهم لها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والفاقد والضياع في الموارد. القيمة المخصصة من هذه المكاسب توزعها المنظمة على العمال في نهاية السنة بعد احتساب حجم الوفورات المحققة، فالمشاركة هنا هي بمثابة حافز جماعي يحث الجميع على ضغط تكاليف الإنتاج.

هـ- تملك العاملين أسهما في المنظمة: تقوم بعض المنظمات بتوزيع جزء من أسهمها على العاملين لديها في نهاية العام وذلك كبديل عن توزيع نسبة من أرباحها المحققة في نهاية العام، وهو إجراء حديث نسبيا يهدف إلى تحسيس

¹Armstrong.M,Murlis.H, op,cit, p45.

²عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص517-520 بتصرف

العمال بامتلاك المنظمة مما يخلق لديهم إحساس بالانتماء والولاء فيسعون إلى تقديم كل نفع لها، ويدفعهم من ثم إلى مضاعفة جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
ومن أهم فوائد هذا النظام:

أ- يساعد المنظمات على زيادة دافعية العاملين وجعل جهود وسلوكيات وقرارات العاملين اليومية في خدمة الأهداف الأدائية والإستراتيجية للمنظمة؛¹
ب- الأجر حسب الأداء يُمكن المنظمات من إستقطاب وجذب المواهب والكفاءات العالية والاحتفاظ بها؛
ج- يضبط تكاليف العمال، حيث إستخدام الأجر حسب الأداء أو الأجر المتغير يسمح للمنظمات بنقل بعض المخاطر المالية إلى العاملين، فيترتب عنه في حالة انخفاض إيرادات المنظمة أو أرباحها أن ينعكس ذلك على الحوافز التي تدفع للعاملين.²

أما نجاح طريقة الأجر حسب الأداء تتطلب توفر مقومات تتمثل في مجموعة من العوامل و الظروف أهمها:³

- أ- جعل مقاييس الأداء مرتبطة بأهداف المنظمة؛
- ب- تتصف معايير الأداء بإمكانية التحقق من طرف العاملين؛
- ج- توفر الموارد التي يحتاجها العمال لتحقيق الأهداف المطلوبة؛
- د- قيمة الحوافز و المكافآت المقدمة تكون ذات أهمية و مثمّة من طرف العمال؛
- هـ- ضرورة إتصاف برنامج الأجر في مجمله بالعدل والمساواة على المستويين التطبيقي و التصوري.

3) نظام الأجر على أساس المعرفة (Knowledge Based Pay):

يرتكز هذا النظام على أساس إعداد جدول بالوظائف الموجودة في المنظمة، أمام كل وظيفة يتم الوقوف على المعرفة أو المعارف التي تسهم بشكل مباشر في تنفيذها بمستوى عال من الأداء، ويعتبر إمتلاك أو حصول الفرد لهذه المعارف بمثابة حيازة القدرة على حسن أداء عمله والجدارة العالية في تحقيق الأهداف المسطرة لوظيفته.
وما تعمل به الجامعات عبر العالم يعد من أمثلة لهذا النظام حيث تقوم بربط الرتب العلمية لهيئة التدريس وأجورهم أو مرتباتهم بمحصلاتهم المعرفية، حيث انه كلما تحصل الاساتذة على معارف جديدة، يبرهنون عليها بإنتاجاتهم العلمية من إكتشافات عملية أو نشر لأبحاث أو دراسات متخصصة كلما ترقوا إلى مراتب عليا وإنجر عن ذلك الزيادة في أجورهم.⁴

هذه الطريقة للتأجير تلائم أكثر المؤسسات التي تعتنق إستراتيجية التعلم المستمر مثل مؤسسات التكنولوجيات العالية التي تتطلب حيازة معارف جديدة بشكل مستمر.

¹ Raymond. N, op.cit, p375.

² Russo.M, Harrison.S, organizational design and environmental performance, electronic industry, management journal, n84, management journal, p9-13, texte adapté.

³ Jackson.S, and others, managing human resources, 10th ed. Mason, s western, c.learning, 2009, p397

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، مرجع سابق، ص512.

4) نظام الأجر على أساس المهارة (Skill Based Pay):

بدل من تقييم الأعمال إستناداً إلى مضمون العمل أي ما يتضمنه من مهام وواجبات ومسؤوليات، يمكن للمنظمات تقييم الأعمال اعتماداً على المهارات التي يستخدمها العامل أثناء العمل¹. تحديد الأجر وفق هذا النظام يعتمد على إحدى الطريقتين²: طريقة سعة المهارة وطريقة عمق المهارة

أ- سعة المهارة وتنوعها:

يطلق على هذه الطريقة إسم Multiskill Breadth-Based Structure Pay، وفقها يصمم الهيكل الأجرى عن طريق تصنيف الوظائف في مجموعات متجانسة: وظائف هندسية، وظائف مالية... الخ، ويحدد لكل مجموعة عدد من المهارات اللازمة لأداء هذه الوظائف، ومقابل كل مهارة يحدد التعويض المالي المناسب لها، ومن ثم أجر العامل يتحدد على ضوء التعويضات للمهارات التي يجوزته، ويزداد أجره بإزىاد إكتساب المهارات جديدة.

ب- عمق المهارة:

تدعى هذه الطريقة بإسم Skill Depth-Based Structure Pay، حسب هذه الأخيرة يتم تصميم هيكل الأجر عن طريق إعداد جدول بالوظائف و المهارة الأساسية اللازمة لشغل كل وظيفة، ويحدد أجر لكل وظيفة على أساس أهمية المهارة المطلوبة، كما يستمر هذا الأجر في الإزىاد بتعميق مهارة العامل، والعبرة هنا ليست بالأقدمية التي يتمتع بها العامل في ممارسته لوظيفته كما يرى بعض المختصين، وإنما بدرجة اكتسابه للمهارة والتحكم فيها، فقد نلمس ذلك بشكل واضح في الفرق الذي يميز بين عاملين، بحيث نجد الأول يمضي وقتاً طويلاً في وظيفة دون أن يتمكن من تعميق مهارته فيها أو تحقيق تقدم في مجال التعليم، وعلى النقيض نجد الثاني يستطيع أن يتحصل على خبرات و مهارات أعمق في ظرف وجيز مقارنة بالأول.

من بين المنظمات التي طبقت نظام الأجر بنجاح نذكر: ³ هونيل إنك Honeywell inc، ديجتل إكيمينه Digital Equipment، جنرال إلكتريك General electric، حيث أن هذا الأخير أي النظام رجع بفوائد جمّة على المنظمات السابقة نذكر منها:

- أ- مرونة في العمالة؛
- ب- العمل ضمن فريق؛
- ج- تحسين في مستوى الإنتاج كماً و كيفاً؛
- د- إستخدام التكنولوجيا في مجالات عدة.

¹Ciran.J, Benjamin.e, competency based pay, concept in evolution, compensation and benefits review, October, 1998, p 22-29, texte adapté.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، 2005، ص 513-514.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 328.

5) نظام أجر الكفاءات:

يعتمد هذه النظام على مبدأ تحديد الأجر على أساس الكفاءات التي بجوزة الفرد بغض النظر عن الإستعمال الفعلي لها، وهو ما يميز هذا النظام عن نظامي أجر المعارف وأجر المهارات، فالعامل يحصل على مقابل لكفاءته سواء جاري إستخدامها فعلا في وضعيه العمل أو جرى استخدامها سابقا أو تلك المعدة للزمن المستقبلي، هذه الحالات الثلاثة لخصت على النحو التالي:¹

أ - الكفاءات المستعملة:

في هذا الصنف من النظم يتم التركيز على الكفاءات كمعيار للتقييم، غير أنها لاتأخذ في الحسبان إلا الكفاءات الحالية، من ناحية أخرى، تتوقف إمكانيات استخدام الكفاءات وتطويرها على نوعيه العلاقة التي تربط الفرد مع المنظمة، فكلما كانت العلاقات مرنة والهياكل تشاركية، كلما كانت فرص استخدام الكفاءات واكتساب الكفاءات الجديدة متوفرة وبالتالي زيادة تأجير الكفاءة، خلافا للوضعية الصلبة حيث تنقلص إمكانيات استخدام الكفاءات مما ينعكس على تأجيرها، تندرج تحت هذا النظام طرق أهمها:

*الكفاءات المستخدمة في المنصب:

تحدد المنظمة الكفاءات المطلوبة لسير العمل في المنصب، ومن ثم تقييم هذه الكفاءات وتحدد الأجر الخاص بكل منصب و بالتالي فان المنظمة تدفع فقط مقابل الكفاءات التي تراها فعلا ضرورية، في هذا المعنى، تنحصر إدارة الأفراد داخل نطاق محدد كالمهنة أو الورشة حيث يتوجب على العامل تعلم الكفاءات المطلوبة لترقيته في هذا الإطار المحدد مسبقاً أو المرجعي، كما أن حصول العامل على كفاءات جديدة يستدعي انتقاله إلى وظيفة أخرى للحصول على الأجر المقابل لذلك.

*الكفاءات المستخدمة في وظيفة مرنة:

تعتبر هذه الطريقة تطور للنموذج السابق بحيث تضيف بعداً آخر يتمثل في ربط التصنيف بالفرد، وقد جاءت نتيجة لبروز الحاجة إلى تمييز الكفاءات المرتبطة بالتوصيف التنظيمي وبالاستقلالية الممنوحة للعامل.

ب- تأجير الكفاءات القابلة للإستخدام:

يعتمد هذا الصنف على تقييم الكفاءات القابلة للاستخدام في وظيفة معينة، زيادة على الكفاءات المطلوبة والمستخدمة ، ويكمن الفرق الجوهرى بين هذا النوع من النظم الأجرية القائمة على أساس الكفاءات والنوع السابق في أخذه في الحسبان الكفاءات غير المستخدمة فعليا والمتمثلة في قدرات وإمكانيات العامل الكامنة، ونتيجة لذلك يتفرع عن هذا الصنف نوعان هما:

¹Valérie Marbach ,Rémunération des compétences :proposition de typologie ,cahier de recherche, Paris, 04/1996

* الكفاءات المثبتة خلال المسار المهني:

يركز هذا النموذج على أساس الإعترااف بالكفاءات التي استخدمت خلال المسار المهني الفردي، سواء في المنظمة التي ينتمي إليها العامل أو تلك المكتسبة طيلة حياته المهنية في المنظمة و حتى خارجها، وعليه تعتبر هذه الطريقة بمثابة رسملة للمعارف والكفاءات وتثمينا للخبرات المهنية.

*الكفاءات الكامنة:

يقوم هذا الصنف على المبدأ مفاده أن المنظمة توافق على دفع حصة إضافية على اجر النشاط الممارس وذلك على أساس توقعات التطور المستقبلي للعامل الذي يستند لتوقعات عاملين هما:

- الشهادات التي ممكن أن يتحصل عليها لاحقاً.
- القدرات السلوكية والعملية التي يتحلى بها مستقبلاً.

المطلب الثاني: كتلة الأجر

تولي المنظمة إهتماماً خاصاً لكتلة الأجر يترجم بمتابعة مستمرة لتغيراتها وتطوراتها نظراً لدورها المؤثر في التوازن الإقتصادي و الإجتماعي للمنظمة، نتعرض لمفهوم كتلة الأجر ثم لعوامل تطورها.

1) مفهوماها:

أ- عند تقني الراتب:

كتلة الأجر هي المجموع السنوي لعناصر الراتب وتبع بإشتراكات الضمان الاجتماعي، وهذا التعريف يجعل المسؤول عن الراتب يخضع لأحكام وقوانين الضمان الاجتماعي والضرائب لتسجيل كل المصاريف اللازمة.

ب- عند المحاسب:

هي مجموعة الحسابات المحاسبية المتعلقة بتسجيل الراتب، يعني مجموع الحسابات الموجودة في الحساب 63 مصاريف العمال التي تحتوي على أجر العمال، المصاريف الاجتماعية، مثلا الرواتب التي تخص كل الأجراء مهما كانت طبيعة العقد، المنح، التعويض الإجمالي، العلاوات و الإمتيازات النقدية¹ وغيرها

ج- عند المسيرين:

هي مجموع الأجر المدفوعة في مدة معطاة غالبا ما تكون في السنة، فهي من جهة أساس التوازن الاقتصادي والاجتماعي بالمؤسسة، ومن جهة أخرى فهي متغير استراتيجي هام في تسيير الموارد البشرية.

نشير كذلك إلى وجود مفهوم للكتلة الأجرية بالمعنى الضيق والواسع، غير أن تبني مفهوم ما يعود بالأساس إلى المعلومات المتاحة بخصوص هذا المتغير ورغبة المؤسسة في كيفية التعاطي ومتابعة تطوره عبر الوقت (السنوات) من أجل إتخاذ القرارات بخصوص تسيير الموارد البشرية والأجر بصفة مطلقة.

أ- **المعنى الضيق:** هذا المعنى لكتلة الأجر تتضمن²:

¹Jean .M. Taieb , la masse salariale, édition dunod, paris, 1997, p 8

²Henri Mahé Boislandelle , op, cit, p 259

*أجور العمال:

- أجور، علاوات قاعدية؛
- تعويضات وامثيازات مختلفة؛
- منح ومكافآت؛
- تكملة عائلية.

* تكاليف الضمان الاجتماعي:

- إشتراكات الضمان الاجتماعي؛
- إشتراكات التعاضدية؛
- إشتراكات صندوق التقاعد.

ب- المعنى الواسع: معنى كتلة الأجور في هذا الإطار يتضمن:¹

* أجور العمال؛

* تكاليف الضمان الاجتماعي؛

* تكاليف إجتماعية أخرى:

- خدمات مباشرة؛
- تسديد للجنة الوقاية والأمن؛
- تسديد للجنة المؤسسة؛
- تسديدات لخدمات إجتماعية أخرى؛
- طب العمل

* ضرائب ورسوم و تسديدات مشاهمة على الأجور:

- رسوم على الأجور؛
- رسوم على التمهيين؛
- تكوين مهني متواصل .

* ضرائب ورسوم و تسديدات مشاهمة على الأجور لهيئات أخرى:

■ كراء السكنات؛

■ تسديد النقل؛

■ تكوين مهني مستمر؛

* عامل خارج المؤسسة:

- عامل في خدمة المؤسسة؛
- عامل مكلف.

¹ Ibid, p260

2) أبعاد كتلة الأجر:

لاشك أن الكتلة الأجرية توجد بمركز التوازنات الاقتصادية والاجتماعية لكل مؤسسة، فهي تمثل متغير هام في التوازن المالي والإجتماعي وأداة للتدخل الإستراتيجي في تسيير المؤسسة.

أ- الكتلة الأجرية و التوازن المالي:

تمثل الكتلة الأجرية من 30% إلى 80% من التكاليف الملقاة على عاتق المؤسسة حسب نوع نشاطها (إنتاجية أو خدماتية) بالإضافة إلى ضخ الأموال شهريا (الأجر) من خزينة المؤسسة يتطلب مراقبة لها عن كتب دون أن ننسى نسبتها المعتبرة في القيمة المضافة للمؤسسة.¹

ب- الكتلة الأجرية والتوازن الإجتماعي:

إن الأجر المطبقة في المؤسسة لها تبعات مختلفة على البعد الإجتماعي، فنجد آثارها على الجو الإجتماعي انطلاقا من:

* الصورة الإجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

* الشعور بالإنصاف الداخلي من خلال الأجر.

* في مختلف النزاعات التي نجد الأجر مصدر لها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ج- الكتلة الأجرية أداة للتدخل الاستراتيجي:

يمكن أن نعتبر الكتلة الأجرية كعامل فعل في السياسة الاجتماعية المنتهجة بغية تحسين الأداء، و بذلك فهي تمثل اختيار إستراتيجي انطلاقا من القرارات المتخذة بخصوصها.

د- الكتلة الأجرية أداة للسياسة الاجتماعية:

كل القرارات المتخذة في التسيير الاجتماعي تستحق أن تفسر بواسطة الكتلة الأجرية من خلال أن لها علاقة بتجنيد العمال وسياسة الأجر و تطور مستوى النشاط، بمعنى آخر أن كل الاختيارات المتعلقة بسياسة الأجر تترجم بالتغيير الشامل الذي يشكلها.

ه- الكتلة الأجرية أداة للفعل على الأداء: عن طريق رفع الكتلة الأجرية يتم تحسين الأداء من خلال الترقية وتحديد المنح، مثلا يتغير نظام الأجر مما يؤدي لتحسين الأداء وبالتالي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة.

3) عوامل تطور الكتلة الأجرية:

هناك عدة عوامل لتطور الكتلة الأجرية وتغييرها، منها بصفة رئيسية مايلي:

أ- التشغيل: فهو من بين القرارات التي تؤثر على كتلة الأجر من خلال:²

* التغييرات في التعداد أو مستوى التشغيل وهو ما يمثله الأثر العددي l'effet d'effectif الذي يفسر

الانعكاسات على كتلة الأجر الخاصة بالتطورات الفعلية بالزيادة أو النقصان لعدد العمال من مدة إلى أخرى.

* استعمال قواعد التشغيل الخاصة مثل العمل المؤقت، العمل المتقطع، الساعات الإضافية وغيرها.

¹ أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 141.

² jean françois du martel, op, cit, p 41

* الترقيات ما دام أنها تحدث تغييرات ملموسة في الكتلة الأجرية وهي تتمثل في نقل العامل من وظيفته الحالية إلى أخرى أعلى فيترتب على ذلك زيادة في الأجر وصلاحيات العامل.
* دوران العمال.

إزاء هذه الحالات تراعى مجموعة من القيود لتفسير تطورات الكتلة الأجرية الماضية أو المستقبلية منها:

■ قرارات الأجراء من غيابات، إستقالة، تشغيل وغيرها.

■ سوق التشغيل.

■ أحكام الاتفاقية الجماعية الخاصة بالترقية ومستوى التشغيل وما إلى ذلك.

■ الأحكام القانونية المنظمة.

■ التغييرات في نسب الإشتراكات الإجتماعية وحدها الأقصى¹.

ب- مستوى الأجور: وتتمثل في القرارات الأساسية التي تتعلق بالزيادة العامة والتي تمم العاملين بالمنظمة والمحافظة على قدرتهم الشرائية وكذا الزيادات الفردية الناتجة من (G.V.T) والتي تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي²:
* الإنزلاق (glissement): حيث تمنح زيادة بصفة فردية للأفراد بدون التغيير في كفاءتهم أو عملهم وتكون عادةً في حدود 3% أو أقل سنويا من الكتلة الأجرية .

* التقنية المكتسبة (technicité): حيث ترتبط بكفاءة أحد العمال، إذ تمنح له زيادة عامة نتيجة ترقيته وتكون لها أثر مباشر على الأجر.

* التقدم في السن (vieillessement): هي زيادة فردية تلقائية تمنح نتيجة الأقدمية، ويمكن أن تكون نسبة من الأجر المتفق عليه أو تكون على شكل زيادة في عدد النقاط أو الدرجات من فترة إلى أخرى.

ج- حركة اليد العاملة: وهي خاصة فقط باليد العاملة الموجودة بدون إضافة مناصب شغل جديدة وتأثيرها على الكتلة الأجرية يكون من خلال:

* تطورات التشكيلات التي تكون حسب الفئات المتعلقة بالحركات الداخلية للمستخدمين والمناطق الجغرافية، فالمؤسسة التي تكون بحاجة إلى عمال في مكان بعيد أو منعزل تضطر إلى دفع تعويض المنطقة الجغرافية مما يؤثر على الكتلة الأجرية.

* تعويض عامل أو عون قديم كبير السن يكون أجره أكبر من عون صغير السن، بسبب إستفادته من امتيازات وتعويضات لا يستفيد منها العامل الشاب.

* تغييرات في المؤهلات فالفرد الذي تمكن من إثبات مؤهل جديد أو أعلى يترجم عادةً إلى ترقية و يستفيد من زيادة في الأجر.

¹ Gerard donadieu, du salaire à la rétribution, ed liaison, paris, 1993, p40

² Armond dayan et autres,v2, op, cit, p 465.

4) كيفية تطور الكتلة الأجرية:

تُحسب الكتلة الأجرية دورياً، ويمكن تتبع نسب تطورها بدورتين معلنتين على سبيل المثال، يمكن حساب الكتلة الأجرية لعامل يتقاضى أجر شهري يقدر بـ 32400 دج خلال سنة 2013، إذاً إعتبرنا أن الأجر لم يشهد أي تغيير طيلة هذه السنة فإن الكتلة الأجرية لهذا العامل تُحسب بالطريقة التالية:

$$\text{الكتلة الأجرية} = \text{الأجر الشهري} \times 12 = 32400 \times 12 = 388800 \text{ دج}$$

أ- تطور مستوى الكتلة الأجرية:

التطور في مستوى الكتلة الأجرية يعرف على أنه نسبة التطور المباشرة للأجور المدفوعة للإفراد وذلك بين تاريخين محددتين أو بين مدتين زمنيةتين عادة ما تأخذ من شهر ديسمبر للسنة الحالية إلى شهر ديسمبر من السنة الموالية¹ وللتوضيح نأخذ المثالين التاليين:

* أجر عامل في شهر ديسمبر 2013 هو 36000 دج، و أجره في شهر ديسمبر 2014 هو 38800 دج

فيكون التطور في مستوى أجره من تاريخ 2013/12/31 إلى 2014/12/31 عن طريق العملية الحسابية

التالية:

$$\left[\frac{\text{راتب السنة الحالية} - \text{راتب السنة الماضية}}{\text{راتب السنة الماضية}} \right] \times 100 = \left[\frac{36000 - 38800}{36000} \right] \times 100 = -7.77\%$$

7.77% وهي النسبة التي تعبر عن التطور في الكتلة الأجرية الخاصة بهذا الفرد.

* ليكن مجموعة عمال (80)، أجورهم لشهر ديسمبر 2013 هو 2410000 دج، ومجموع أجور لشهر

ديسمبر 2014 هو 2545000 دج.

بتطبيق العلاقة السابقة يكون التطور العام في الكتلة الأجرية

$$\left[\frac{2410000 - 2545000}{2410000} \right] \times 100 = -5.6\%$$

ولنفرض أن زيادة شهر ديسمبر 2014 والمقدرة بـ 2545000 دج، صاحبها زيادة في عدد العمال إلى

82 عامل مع بقاء المتغيرات الأخرى ثابتة، فيمكن حساب نوع آخر من التطور في المستوى، والمتمثل في تطور

الأجر المتوسط بالطريقة التالية:

$$\left[\frac{\text{الأجر المتوسط للعامل في السنة الحالية} - \text{الأجر المتوسط للعامل في السنة الماضية}}{\text{الأجر المتوسط للعامل في السنة الماضية}} \right] \times 100$$

$$= \frac{31036.58 - 30125}{30125} \times 100 = 3.02\%$$

$$= \frac{30125}{2410000} \times 80 = 30125$$

$$= \left[\frac{30125 - 31036.58}{31036.58} \right] \times 100 = -3.02\%$$

ارتفاع الأجر المتوسط بنسبة 3.02%، يعني أن الزيادة في عدد العمال رافقه ارتفاع حصة كل عامل من الكتلة

الأجرية و ذلك في الفترة الممتدة من شهر ديسمبر 2013 إلى غاية شهر ديسمبر 2014.

¹ Bernard martory, le contrôle de la gestion sociale, ed. vuibert, Paris, 2001, p 102

ب- الزيادات في الكتلة الأجرية:

وتتمثل الزيادة في النسبة المئوية للتغيير التي تطرأ على الكتلة الأجرية سواء لفرد أو لمجموعة من الأفراد وذلك في فترتين محددتين عادة ما تكون من سنة مقارنة لأخرى و لتوضيح ذلك نضرب المثالين الآتين:

نفترض أن عامل يحصل شهريا على 34000 دج خلال 2013 وتحصل في 2014 على أجر 36800 دج فتحسب الكتلة الأجرية بالحالتين:

* في حالة زيادة في الأجر منذ شهر جانفي:

نسبة تطور الكتلة الأجرية

$$\%8.23 = (12 \times 34000) / (12 \times 34000 - 12 \times 36800)$$

* في حالة الزيادة في شهر ديسمبر فقط حيث أصبح الأجر 36800 دج

$$\% 0.68 = \left[\frac{100 \times (12 \times 34000)}{(12 \times 34000) - (11 \times 34000 + 36800)} \right]$$

ج- أثر التأجيل:

أثر التأجيل (l'effet de report) يقيس الأثر في السنة الجديدة (n+1) للزيادة لكتلة الأجور وقعت في سنة ماضية n. هذا التأثير يظهر بزيادة للكتلة الأجرية للسنة الجديدة (n+1) بتعداد ثابت ولو أنه لم تكن أي زيادة في هذه السنة الجديدة (n+1)¹، لتبين هذا الأثر نستعين بالتطبيق العددي التالي:

عامل له أجر يقدر ب 40000 دج و المؤسسة قررت تطبيق زيادتين في السنة n ، واحدة في جوان بنسبة 3% و الأخرى في ديسمبر و تقدر ب 2%، فيمكن حساب أثر التأجيل كما يلي:

الكتلة الاجرية M للسنة n في نهاية ديسمبر تحسب:

$$489224 = 42024 + 6 \times 41200 + 5 \times 40000 = M$$

$$42024 = 41200 + 0.02 \times 41200 ، 41200 = 40000 + 0.03 \times 40000$$

في السنة الجديدة (n+1) المنظمة لم تقرر أي زيادة، الكتلة الأجرية

$$504288 = 12 \times 42024 = 'M$$

النسبة $M / 'M = 489224 / 504288 = 1.030$ تظهر أن الكتلة الأجرية إرتفعت بنسبة 3% في السنة الجديدة (n+1) ، هذه الزيادة تمثل أثر التأجيل للسنة n على (n+1) ، و هناك آثار أخرى للكتلة الأجرية مثل أثر نوريا l'effet noria وغيرها.

¹ Jean Pierre citeau, gestion des ressources humaines, ed. Armand colin, Paris, 1994, p136.

خلاصة الفصل:

نستخلص من دراسة هذا الفصل، بالرغم من تباين وجهات النظر والممارسات عبر الزمن في تحديد مضمون الأجر، إلا أنه يمثل إجمالاً تركيبة من المقابل المادي والعيني الذي يتحصل عليه العامل من المنظمة لقاء بذل جهد وتحقيقاً لأهدافها من خلال قيام العامل بأعمال وأدوار محددة.

تحديد الأهمية الخاصة للأجر على المستوى الجزئي (العامل والمنظمة) تبرز مدى صعوبة وحساسية عملية إعداد الأجر من قبل المنظمة والتي تراعى فيها جملة من القيود (الإقتصادية، الإجتماعية، القانونية وغيرها) والمتغيرات (نوع النشاط، الإستراتيجية، الكفاءة وغيرها) المتشابكة والمتداخلة.

البحث عن التوازن الداخلي مسألة جوهرية بالنسبة لنظام الأجر، تحقيق هذا الهدف كما شهدنا يمر بتقييم الوظائف لتحديد أهمية كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف الأخرى في المنظمة، تمت معالجة هذا العنصر بالإعتماد على طرق تقييم الوظائف غير الكمية المتمثل في طريقة الترتيب وطريقة التدرج، والطرق الكمية المتمثل في طريقة النقط وطريقة مقارنة العوامل وطريقة هاي، وبالتوازي تم عرض الآلية المستخدمة في كل طريقة من هذه الطرق وحدود إستعمالها.

تعرض الفصل إلى أنظمة الدفع المستعملة من قبل المنظمات، فميز بين نوعين رئيسين تجسدا في نظام الدفع على أساس الزمن ونظام الدفع على أساس الإنتاج بفرعيه الفردي والجماعي، كما حدد إيجابيات وسلبيات كل منهما.

إستعرضت ضمن هذا الفصل نظم ومناهج التأجير الحديثة التي أصبحت ضرورة ملحة لتستجيب لمقتضيات المحيط ومنظمات الأعمال أين المجتمع المعرفي أصبح يفرض منطقة، فتطرق لنظام الأجر حسب الأداء، ثم المبني على المهارة وأخيراً نظام الأجر حسب الكفاءة.

في الختام، تعرفنا على الكتلة الأجرية من وجهات نظر مختلفة والتي تبقى تمثل مجموعة الأجر المدفوعة للعمال مقابل العمل. إثارة كتلة الأجر للرهانات الإقتصادية والإجتماعية والتسييرية على مستوى المنظمة إستدعى عناية ومعالجة خاصة لها، وهو ما يفسر مراقبتها ومتابعة تطوراتها باستمرار.

الفصل الثالث:

الدوافع والحوافز في المؤسسة

تمهيد:

العامل يتوجه إلى مقر عمله يسعى لأداء عمل مكلف به ويؤمله للحصول على مكافأة مادية، أو تقدير معنوي أو الاثنين معاً، في هذا الصدد، السؤال الذي يُطرح في هذا المقام لماذا يبذل بعض الأفراد أقصى طاقاتهم في العمل على عكس آخرين الذين لا يبذلون الجهد بالمستوى المطلوب؟

من هنا تبرز أهمية دراسة الدافعية، لأنها تساعد على فهم الفرد لنفسه و غيره من الأفراد، فهي تعرفنا بالدوافع التي تحرك الأفراد للقيام بأنواع السلوك المختلفة، في الظروف والمواقف المختلفة، كما أنها يمكن أن تُفسر سلوك الآخرين في المواقف المختلفة وتفيدنا في التنبؤ بسلوك الإنسان في موقف بعينه، مما يسمح إستخدامها في توجيه سلوك الأفراد.

إن تحقيق أي هدف يتطلب بذل الجهد والنشاط من الفرد ومتابعة ذلك النشاط بجد حتى نهايته، هذا الهدف يمثل المحرك الأساسي لأدائه وتحقيقه يتطلب قوة متمثلة في الدافعية لإنجاز ذلك. يتضح الآن أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بكفاءة العنصر البشري، وقدرته على العمل ورغبته فيه بإعتباره العنصر المؤثر والفاعل في إستخدام الموارد المادية المتاحة.

فالمؤسسة تعتمد في تعظيم نتائجها على ترشيد إستخدام الموارد المادية والبشرية لديها، وقد يصعب ترشيد إستخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة له، بل التعرف على هذه المتغيرات والتي تؤثر على سلوكه في غاية الأهمية.

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

لقد تعددت النظريات التي تهتم بدراسة الدافعية بتعدد المداخل التي تقوم عليها هذه الأخيرة، غير أنها تتفق في ضرورة فهم التفاعلات الداخلية للفرد لأن السلوك الذي ينتهجه الفرد في المؤسسة يحدث إستجابة لمواقف ومؤثرات تنظيمية لها علاقة بمعاملة رئيسه، بعمله، أو قواعد وأنظمة الأجر والمكافآت أو غير ذلك من المؤثرات والتي يطلق عليها الحوافز توفرها المؤسسة للأفراد العاملين لديها لتثير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع. لتسليط الضوء على هذه العناصر المشكلة لهذا الفصل تم تجميعها في أربع مباحث على النحو التالي:

المبحث الأول: طبيعة الدافعية.

المبحث الثاني: النظريات التقليدية للدافعية.

المبحث الثالث: النظريات الحديثة للدافعية.

المبحث الرابع: أساسيات التحفيز.

المبحث الأول: طبيعة الدافعية

بعض الأفراد يفسرون بطريقة خاطئة الدافعية حيث يعتبرونها ميزة خاصة للفرد بمعنى، البعض لديهم دافعية وآخرون ليس لديهم. فنجد بعض المسيرين الغير متمرسين يصفون بعض العمال بالكسلاء نظرا لغياب الدافعية لديهم. هذا الوضع يفترض أن الفرد كسول أو الدافعية غائبة دائما لديه، المعلومات الموجودة لدينا اليوم حول الدافعية تفند هذه الرؤية، من ناحية أخرى لا يوجد أداء بدون خلق دافعية دائمة للإفراد الذين يعملون وبالتالي تسيير الدافعية تشكل قيمة مضافة للفرد والمؤسسة، كيف ما كان نوع هذه الأخيرة فقدرتها على دفع أو تحفيز عملها شرط لإنجاز الأعمال، فما حقيقة الدافعية الناتجة من التفاعل بين الفرد ووضعية معينة ؟

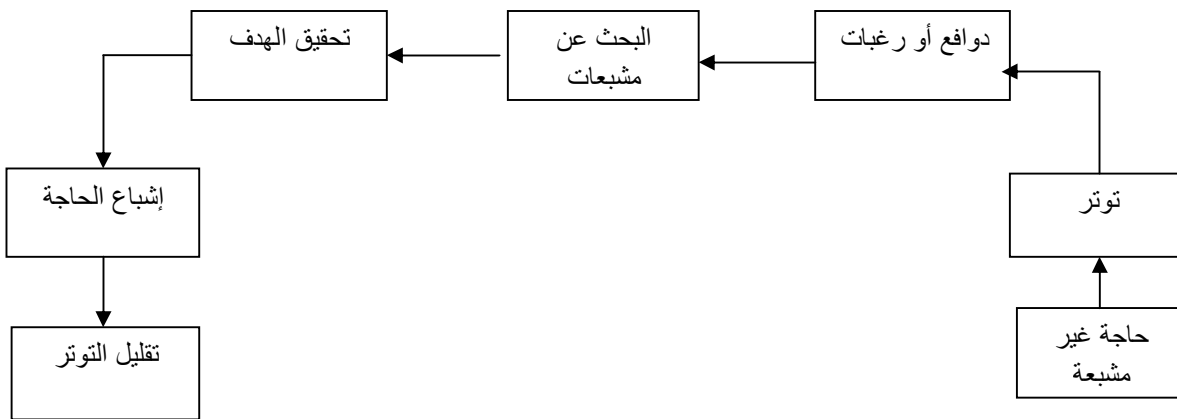
المطلب الأول: الإطار العام للدافعية

تعتبر ظاهرة الدافعية موضوع إهتم بدراسته العديد من الباحثين من إختصاصات مختلفة بالنظر إلى إتصافه مع ظاهرة أكثر تعقيداً والمتمثلة في فهم السلوك الإنساني وماله من تأثير بالغ على مستوى إنجاز أعمال الفرق و المنظمة و المجتمع ككل.

1) مفهوم الدافعية

الدافعية (Motivation) * ليس بالمفهوم السهل، فهي من المفاهيم السلوكية المعقدة في وصف السلوك الإنساني فالدافع لأي كائن هو مفهوم غير واضح بدرجة كافية في الوقت الحاضر، نقطة إنطلاق عملية الدافعية تتمثل في الحاجة (Besoin) * والعمل على إشباعها، فالدافعية تتضمن الحاجات والرغبات والتطورات التي تؤدي إلى تصرف معين ظاهر، وهذا يجر في بعض الحالات إلى عدم التوازن أو عدم الرضا في علاقة الفرد أو المستخدم مع بيئته أو مؤسسته مما يؤدي إلى سلوك معين بحثا عن هذا التوازن أو الرضا من خلال تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، كما يتضح من الشكل التالي :

الشكل رقم(3-1): عملية الدفع الأساسية



المصدر: محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص206.

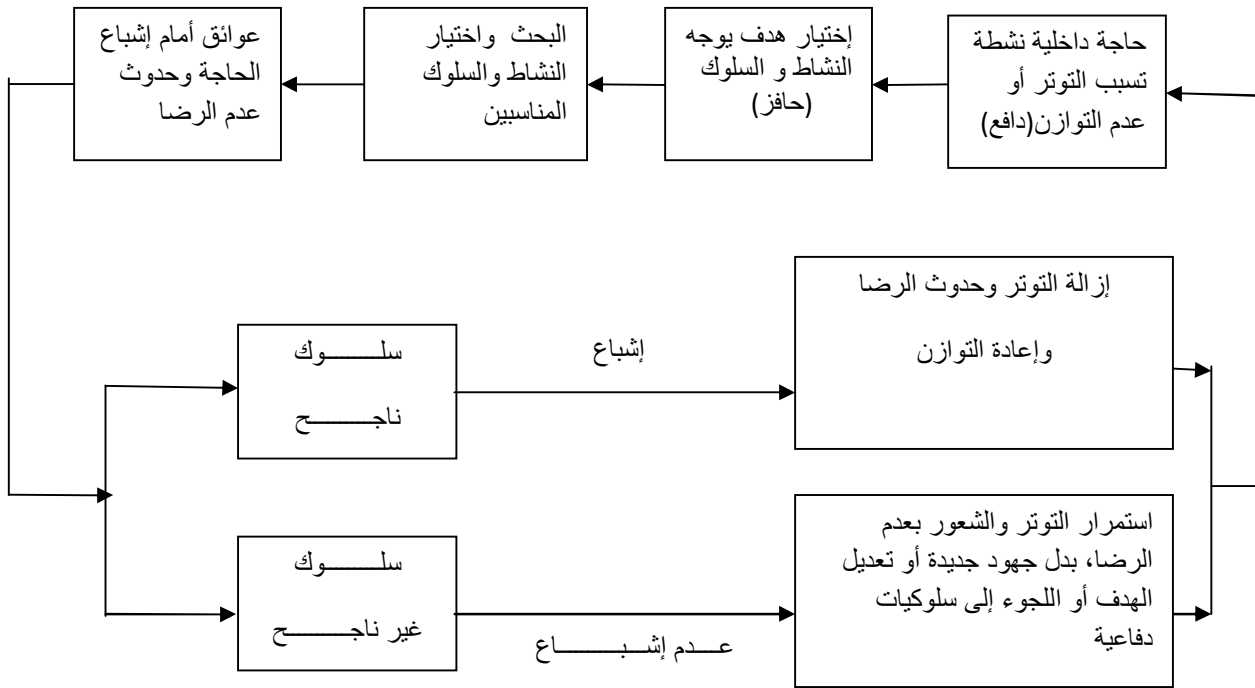
* أصل كلمة motivation يعود إلى الكلمة اللاتينية mover بمعنى mettre en mouvement أي الوضع في حالة حركة.
* الحاجة حسب الكاتب محي الدين أحمد تدل على حالة الكائن نتيجة حرمانه من شيء معين و غالبا ما تأخذ هذه الحالة شكل فيسيولوجي.

يشير الشكل أن الحاجات غير المشبعة لدى الفرد تقود إلى التوتر الذي يثير هذه الحاجات، مما يؤدي إلى إنتهاج سلوك معين للوصول إلى الأهداف، فإذا تحققت هذه الحاجات فإنها ستشبع، ويكون ناتجاً عنها تقليل التوتر وحدوث التوازن.¹

(2) طريقة الدافعية الإنسانية:

كل فرد يتصف بمجموعة متنوعة ومختلفة من الحاجات الكامنة بداخله، لذا يشرع في ترتيب وتسطير أولويات لإشباعها، عندما تتحرك حاجة لديه فإنه يشعر بتوتر وعدم توازن، وعندما يبدأ هذا الفرد بتحديد هدف أو أكثر تسمى في المؤسسات بالخوافز، التي من خلالها يستطيع هذا الفرد إشباع حاجاته وإعادة توازنه. إن تحقيق هذا الهدف يتطلب عملاً أو سلوكاً ما مما يؤدي به إلى تبني عمل أو تصرف من بين البدائل المتاحة لديه وهذا ما يصوره الشكل التالي:

الشكل رقم (2-3) تبني تصرف من بين البدائل المتاحة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1987، ص398.

الشكل يوضح أن الحاجة الغير مشبعة تخلق حالة من التوتر أو عدم التوازن لدى الفرد، وهذه الحالة تثير دوافع أو بواعث داخل الفرد فينتج عنها بحث عن السلوك للوصول إلى أهداف معينة إذا حققها فهي تشبع حاجاته وتؤدي إلى تخفيف أو إزالة التوتر لديه و حدوث الرضى، وفي الحالة المعاكسة بمعنى عدم حدوث الإشباع لحاجته فإنه يستمر التوتر وعدم الرضى مما ينجر عنه تغير السلوك أو الهدف.

¹ Luthans.Fred, organizational behavior, 6th ed ,Macgraw-hill, inc, New york, 1992, P147

المطلب الثاني: تعريف الدافعية

تتنوع التعريفات المتعلقة بالدافعية بتنوع الزوايا التي تُعالج منها، لكنها تلتقي في الدعوة إلى التحميس وبث النشاط والإقدام على الأفعال بإنتهاج سلوكيات معينة.

فالدافعية تمثل مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية، تعمل على ديمومة النشاط الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك، وأيضاً يعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين¹. وكذلك دافعية العمل تمثل "مجموعة من الطاقات التي تشمل التوجيه، الشدة وديمومة الجهد التي يكرسها الفرد في عمله"².

كما يعرفها روسل "مفهوم الدافعية يمثل بناء افتراضي يستعمل لوصف القوى الداخلية أو الخارجية الخالقة للإثارة، التوجيه، الشدة والديمومة في السلوك"³

مما سبق نستنبط بعض الاستنتاجات و الخصائص المتعلقة بالدافعية:

- 1) تمثل الدافعية عملية معقدة بسبب أنها لا يمكن رؤيتها، بل يمكن استنتاجها، وللإنسان حاجات كثيرة ومتعددة و متغيرة باستمرار وهذا ما يفسر تعقدها؛
 - 2) تفيد في الانتقال من وضعية غياب للنشاط إلى حالة إنجاز أعمال التي تتطلب تجنيد القوى العضلية، الفكرية والعقلية، في هذا المعنى، الدافعية تمثل المصدر الذي يمنح الطاقة المطلوبة لإنجاز الأعمال؛
 - 3) يستجيب تحرك سلوك الفرد لدافع أو لعدة دوافع في وقت واحد قد تكون متشابكة أو متداخلة فيما بينها كما يتأثر بعضها ببعض؛
 - 4) الدافعية توجه سلوك الفرد من خلال قوتها التحفيزية في إتجاه الأهداف المرجو تحقيقها؛
 - 5) تعزز شدة السلوك بمستوى الطاقة والجهد المطلوبين والمناسبين لتحقيق الأهداف؛
 - 6) تجعل الفرد يكرس جهد و وقت للعمل؛
 - 7) تحافظ على ديمومة السلوك، بمعنى الإستمرارية في الوقت والإتجاه بالإبقاء على السلوك دون الخروج عن الإتجاه أو الشدة مع الحفاظ على مستوى الجهد المبذول بدون ضعف أو فتور في الطاقة المستخدمة.
- للدافعية دور أساسي في إنجاز الأعمال بالنظر لدورها الكبير في الحصول على الرضا النفسي للأفراد؛ فمهما تميز الفرد بالقدرات الفنية العالية و المهارة الغير عادية لإنجاز الأعمال في ظروف العمل المرضية ولم تتوفر لديه الرغبة للعمل، فإن حوصلة أدائه تكون ضعيفة، فليس من الضروري تساوي أداء الأفراد المتساوين في القدرة على أداء العمل، والسبب هو إختلاف الأفراد في الإنجاز من جراء التباين في مستوى الرغبة.
- هذا ما تعبر عنه معادلة أخصائيو علم النفس الصناعي والتنظيمي التالية:
- $$\text{أداء العمل} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

¹ Xavier Montserrat, Comment motive, édition organisation, 2004, Paris, p13.

² John.R, Richard.N, comportement humain et organisation, 2ed.du nouveau pedagogique, Canada, 2002, p127.

³ Roussel. P, La motivation au travail, concepts et théories, univ de Toulouse 1 note 326/octobre,2000

حيث كلما كانت القدرة على العمل والرغبة فيه متوفرة، كلما كان أداء العمل أكثر. القدرة تشمل وتتأثر بالتعليم والتدريب والخبرة والمهارة في مجال عمل معين، في حين، الرغبة تتوقف على الدافعية والتحفيز، لهذا نجد أن النظام الإداري الحديث يولي إهتماما كبيرا لإثارة الدوافع لدى الأفراد لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة.¹ لما يريد المسيرون بالمؤسسات تحفيز عمالهم ومجموعات أو فرق العمل، يعتمدون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على نظريات الدافعية، كما أنها تمثل المصدر الأساسي الذي من خلاله تتشكل الأفكار الحالية بخصوص تسيير وتقوية دافعية العمال .

في المبحثين اللاحقين، بغية التعرف على أهم أعمال الباحثين ودراساتهم المتعلقة بدفع العمال إتجاه العمل، نتطرق إلى نظريات الدافعية المرتكزة على الحاجات، ثم المستندة على التوقعات وأخرى معتمدة على بُعد المحيط مرجع هذه الدراسات يعود إلى التصورات المختلفة لحاجات الفرد في العمل لكل من فريدريك تايلور (المدرسة الكلاسيكية)، ماك جريجور ، التون مايو(مدرسة العلاقات الإنسانية).

¹ محمد نداء الصوص، السلوك الوظيفي، ط1، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص17.

المبحث الثاني: النظريات التقليدية للدافعية

عرفت مفاهيم الدافعية في خمسينيات القرن الماضي إزدهارا حيث ظهرت ثلاث نظريات ماثلة في نظرية الحاجات لماسلو، نظرية العاملين و نظرية أكس و واي ، بالرغم من مساهمتهم في فهم دوافع العمال، إلا أنه يشكك في مضامينها و ظهرت على أنقاضهم نظريات أخرى، فمن المفيد التعرض لهذه النظريات في ثنايا هذا الفصل بحكم أنهم يشكلون الحجر الأساس ونقطة إرتكاز للنظريات، كما أن المسيرين يقتبسون و يستوحون منها بصفة دائمة أو مستمرة.

المطلب الأول: نظرية ماسلو وهيرزبرج

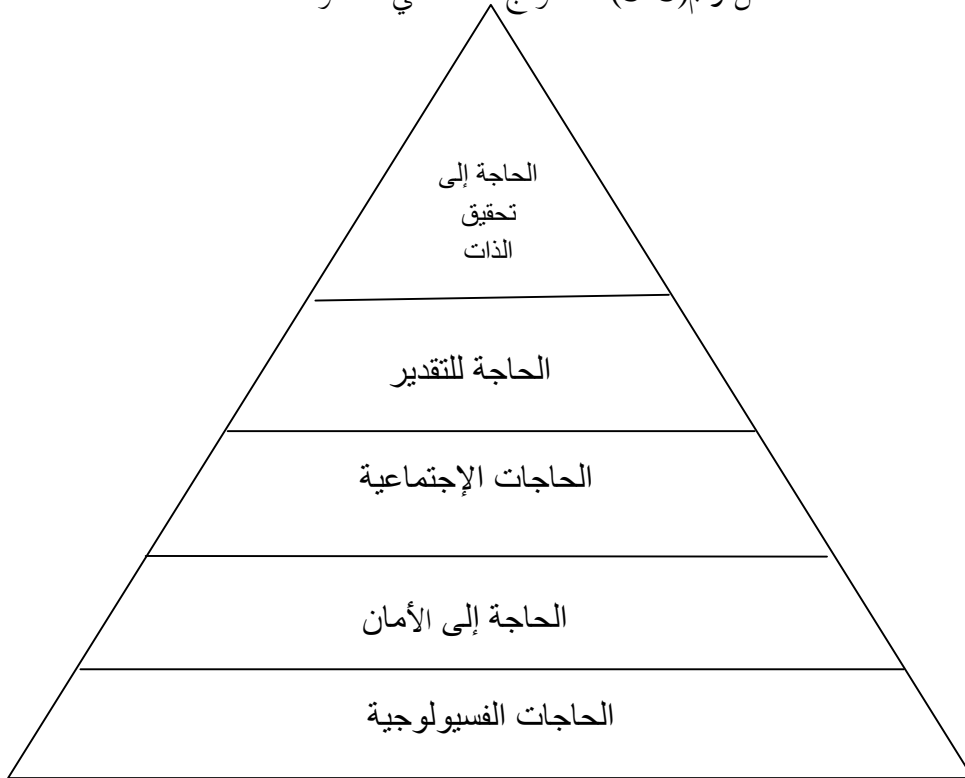
1) نظرية سلم الحاجات لأبرهام ماسلو (1954-Abraham Maslow)

تعتبر نظرية سلم الحاجات من أقدم الأسس والنظريات في مجال تحفيز العاملين والتي أطلق عليها بنموذج الحاجات البشرية والذي اعتمد فيه على عاملين أساسيين هما:

* إن الحافز الأساسي للإنسان العامل هو مجموعة الحاجات التي يود إشباعها.

* إن هذه الحاجات تنظم نفسها في شكل هرمي بحيث لا يمكن ظهور مستوى معين من الحاجات ما لم يتم إشباع المستوى السابق له بشكل تام،¹ كما في الشكل الموالي.

الشكل رقم(3-3): النموذج التسلسلي لماسلو



المصدر: علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003 ص81

¹ عبد الرحمن توفيق، منهج المهارات الإشرافية، الدافعية وحوافز العمل، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002، ص3.

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

أ- الحاجات الجسمية الفسيولوجية Besoins physiologiques:

هي الحاجات الأساسية التي تساعد في بقاء الفرد وإستمراره ككائن، وهي الحاجة إلى المأكل و الماء والمأوى و غيرها، من المعروف في هذا المستوى، الفرد أو العامل لا تنصب إهتماماته عن العمل وكيفية إستخدامه من طرف المؤسسة، بمعنى يقبل أي عمل مهما كانت الظروف مادام هذا العمل يلي هذه الحاجات لديه.¹

ب- حاجات الأمان Besoins de sécurité:

تشمل هذه الدرجة مجموعة من الحاجات الإنسانية التي توفر له الحماية من أخطار البيئة المحيطة به والتي قد تشكل خطراً صحياً عليه أو إقتصادياً متعلقاً بإستمرارية عمله ودخله المادي، قصد تمكين الفرد من مواجهة إلتزاماته في الحياة ولعائلته التي يعولها مما يؤدي في هذه الحالة بالمؤسسة أن تولي الإهتمام بالقواعد والأوامر والحاجات التي يجب توفرها مثل التأمين الصحي ضد الحوادث، على الحياة، وتأمين الشيخوخة من أجل سلامة العاملين مما يجعلهم أكثر أماناً وسلاماً مما يدفعهم إلى العمل أكثر.²

ج- الحاجات الإجتماعية Besoins sociaux d'appartenance:

لما يتحقق الحد الأدنى من إشباع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان، تصبح الحاجات الإجتماعية هي السائدة والدافعة للسلوك ، وتمثل هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقة صداقة وإحساس الفرد بالانتماء والتفاعلات المرضية مع الآخرين، وترجم هذه الحاجات في المؤسسات إلى اهتمام الإدارة بالتفاعل القائم بين الزملاء في العمل والإشراف الذي يهتم بالعاملين، وتمثل اللجان والجماعات والأقسام والاجتماعات وسيلة يمكن من خلالها إشباع الفرد لحاجاته الإجتماعية³، كالإهتمام بمسائل النوادي، الفرق الرياضية، السفريات... الخ.

د- الحاجة للتقدير والإحترام Besoins d'estimes:

في هذا المستوى، التركيز ينصب على حاجات الفرد إلى المكانة الإجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور بإحترام الآخرين له، وحاجته بالثقة في النفس والقوة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الترقيات والألقاب دوراً هاماً في إشباع حاجات التقدير والإحترام، والتقدير هو حصول الفرد على المركز الإجتماعي الذي يعتقد أنه أهل له، كما أن الحرمان من التقدير يخلق نوع من الشعور بعدم القدرة على العمل مما يسبب ضغوط نفسية التي تترك آثاراً سلبية على الأداء.⁴

¹Claude Levy- leboyer, la motivation au travail, modeles et strategies , 3^{eme} ed. organisation, paris, 2004,P38

² Maslow, A, a theory of human motivation, the psychological review, july, 1993, p372.

³ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6،الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، الإسكندرية،1998، ص 148

⁴ طاهر محمود الكلالده، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،2008،ص133.

هـ- الحاجة لإثبات وتحقيق الذات Besoins de réalisation de soi même:

تشكل هذه الحاجات أعلى مستوى في الترتيب، في هذا المستوى يحاول الفرد أن يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة منه لتحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات، ويسعى الأشخاص الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات إلى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم، وعلى المؤسسة في هذه الحالة أن تقوم بتعريف الوظائف الخاصة بكل فرد، وإعطائه بعض المأموريات الخاصة التي تميز هذا الفرد عن البقية كونها مزايا فردية أو مهارات خاصة به، أو إعطاء بعض الحريات لمجموعة من العمال في مجال نشاطهم العملي أو في تنظيم شؤونهم¹.

صنف ماسلو الحاجات الخمس إلى حاجات ذات مستوى أدنى، وأخرى في مستوى أعلى، حيث وضع الحاجات الفسيولوجية والأمان في المستوى الأدنى، بينما الحاجات الإجتماعية، التقدير وتحقيق الذات في المستوى الأعلى، هذا التصنيف يستجيب لفكرة تقضي بأن حاجات المستوى الأعلى تلبى على المستوى الداخلي (من طرف الشخص نفسه) في حين، حاجات المستوى الأدنى تلبى من الخارج (من خلال الأجر مثلا أو الإنضمام إلى نقابة أو الحصول على منصب).

أ- مبادئ نظرية ماسلو: هناك مجموعة من الأسس التي تبنى عليها هذه النظرية تقدم على النحو التالي:²

- * إشباع حاجة ما، تُصبح لا تمثل دافعا للسلوك.
 - * إشباع الحاجات يخضع للترتيب بمعنى الدنيا أولا قبل الحاجات العليا.
 - * يوجد شبكة من الحاجات تؤثر في سلوك الفرد.
 - * إن طرق إشباع الحاجات العليا متوفرة أكثر من تلك لإشباع الحاجات الأولية.
- يمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

أعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يصبح هذا المستوى محفزا للفرد وسيطوح لإشباع الحاجات التي تأتي في المستوى الأعلى، وعليه سيظل الأفراد محفزين طالما يتم إشباع رغباتهم في المستوى تلو الآخر حتى يصل إلى المستوى الأخير³، لذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحفيز عمالها وزيادة دافعيتهم عليها تحديد المستوى الذي يحتاجه العامل ومن ثم إشباعه والارتقاء إلى المستوى الآخر.

ب- إنتقادات النظرية:

من بين الانتقادات التي واجهت النظرية هي أن أولويات هذه الحاجات تختلف من فرد إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى، بالإضافة إلى عدم وجود أدلة كافية تدعم هرم الحاجات، كذلك قدم ماسلو ما يدفع الفرد في العمل بدون ما يوضح الطريقة أو الكيفية التي تتحقق بها الدافعية، كما أنه لم يسوق أي إثبات تجريبي لنظريته⁴.

¹ George R Terry et Stephen franklin «Principe du management» ed economica Paris، 1985، p354

² نصر الله حنا وأخرون، مبادئ العلوم الإدارية، دار زهران، الأردن، 2000 ص243

³ محي محمد مسعد، بحوث في الاقتصاد العربي وأهم تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص176

⁴ هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2006،

2) نظرية العاملين لهير زبرج (Frederick Herzberg):

توصل هير زبرج لنموذج "العاملين" في عام 1957، بناء على الأبحاث التي أجراها على عينة تقدر بمئتي فرد من المديرين والمهندسين والمحاسبين، حيث طلب منهم الإجابة على الأسئلة التالية: هل تستطيع أن تتذكر عندما كنت تشعر بالسعادة؟ وما الذي جعلك تشعر بذلك؟ وعندما كنت تشعر بالسخط، ما الذي جعلك تشعر بذلك؟ وتحليل إجاباتهم قدم هير زبرج نظريته المتعلقة بالدافعية وهي مشابهة بشكل كبير لنظرية ماسلو وبنيت عليها إلى حد كبير، ولقد بينت هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تقود إلى القناعة والرضا بالعمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تقود إلى عدم الرضا به.¹ لقد صنّف هير زبرج العوامل في بيئة العمل إلى صنفين:

أ- عوامل الوقاية أو الصيانة:

وهي تتضمن عناصر من بيئة العمل فهي تساعد العامل وتحافظ عليه من عدم الرضا عن عمله وتشمل ما يلي:²

العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين أو الزملاء، السياسة التنظيمية للمؤسسة والشعور بالإستقرار والأمان في العمل وعدالة الأجر مقارنة بالمؤسسات الأخرى، غير أن هذه الأمور التي ذُكرت ليست كافية لظهور الرضا لدى العامل أو لتحفيزه للعمل أكثر، كما أنّها لا تقوده لمرحلة عدم الرضا حيث يعتبرها أمور عادية.

ب- العوامل الدافعة:

تشكل من مجموعة من العناصر المرتبطة بالعمل تحث على التحفيز وتجعل العامل راضيا عن عمله إذا ما إستطاع التنظيم تغذية نشاط العمل بهذه العوامل ومنها:³

* الإنجاز في العمل؛

* طبيعة العمل أو النشاط ومحتواه؛

* التقدم والترقية في العمل؛

* الإعتراف بالإنجاز في العمل؛

* منح المسؤولية لإنجاز العمل؛

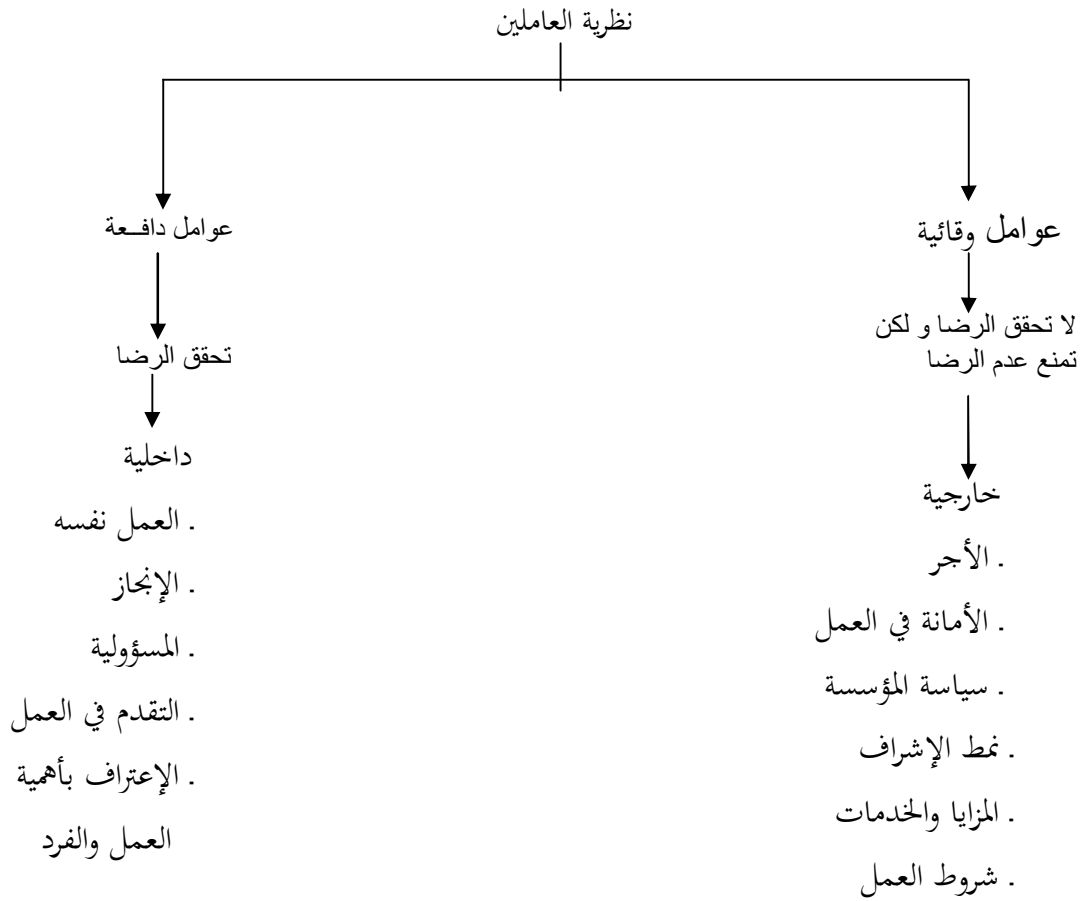
* تنمية قدرات الأفراد الخاصة بالعمل.

¹ patrice Roussel, op, cit, p35-38, texte adapté.

² كامل بربر إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات دار المنهل البناني، الطبعة الأولى، بيروت، 2008، ص161.

³ خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص280

شكل رقم (3-4): نظرية العاملين لهيرزبرج



المصدر: عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، 1996 ص136

نشير أن: العوامل الدافعة في نظرية هيرزبرج تعتمد على محتوى العمل، بمعنى أنها تتعلق بمهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل وتحمل مسؤولياته والاعتراف الذي يحصل عليه الفرد من خلال تأديته لذلك العمل، في حين أن عوامل الصيانة ليست عائدة إلى جوهر العمل وإنما تخص الظروف والعوامل الخارجية للعمل.¹ أما العوامل الوقائية تمثل ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها ولكن بمجرد توفرها فإن الفرد يباشر في التطلع إلى حاجات أخرى كالإنجاز والتقدير وغيرها.²

تنتقد نظرية هيرزبرج بضعف المنهجية العلمية التي قامت عليها، حيث إشمطت على عينة محدودة من المهندسين والمحاسبين، إستخدم طريقة الأحداث الحرجة لتصنيف أبعاد العمل في فئة العاملين، غير أن تكرار نفس التجارب بطرق أخرى وحتى بالأحداث الحرجة لم تصل إلى نفس النتائج مما يصعب تعميمها، بالإضافة إلى أنها تفترض التماثل بين جميع الناس فيما يتعلق بالرضا وعدم الرضا عن العمل، كما أنها قد لا تصلح لتفسير دوافع العمل في بيئات أخرى، فقد توصلت إحدى الدراسات إلى عدم صلاحية هذه النظرية لتفسير دوافع العاملين في الدول النامية بصفة عامة.

¹Xavier.Montserrat, op. cit. ,p 38

² Charpentier.p, organisation et gestion d'entreprise, edition Nathan, Paris, 1977, p172

من ناحية أخرى، لتقريب نظرية هيرزبرج بنظرية ماسلو، فلقد صور الباحث بوخمنم هذا التقارب كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-5): المقارنة بين نظريتي ماسلو وهيرزبرج

نظرية ماسلو	نظرية هيرزبرج
حاجات تحقيق الذات	العوامل الدافعة -الإعتراف، الإنجاز. -النمو الوظيفي، المسؤولية بالعمل ومحتواه- التقدم في المركز
حاجات التقدير والإحترام	العوامل الوقائية سياسة المؤسسة طبيعة الإشراف العلاقات بين الأفراد ظروف العمل الأجر علاقة المشرف بالأفراد
الحاجات الإجتماعية	
حاجات الأمن	
الحاجات الفيسيولوجية	

المصدر: عبد الفتاح بوخمنم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة، العدد رقم 15 جوان 2001 ص142.

الشكل يشير أنه قد تم تصنيف العوامل التي تؤدي إلى إشباع الحاجات الفيسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الإجتماعية عند ماسلو تمثل عوامل الصيانة عند هيرزبرج، بينما العوامل التي تؤدي إلى إشباع حاجات التقدير والإحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو هي نفسها العوامل الحافزة لهيرزبرج¹، وبالنتيجة فهم يتفقان في: أ- كلاهما تعتبر وجود حاجة محددة توجه سلوك الفرد.

ب- هناك شبه توحيد بينهما على نوعية وكمية الإحتياجات الإنسانية.

كما تتميز نظرية هيرزبرج بمحدودية تعاملها وإكتفائها بعينة من المدراء ولم تشمل المستويات الأخرى، حيث أن بعض عوامل الصيانة والوقاية عند المدراء كانت عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في المستويات الأخرى الدنيا، علاوة على أن هذه النظرية إنتشرت كثيرا بحكم إستنباطها من بيئة عمل حقيقية، إضافة لكونها سهلة الفهم.

¹ Gruere J.P, Jabes .J, Traité des organisations, P.U.F, Paris, 1982, p25

المطلب الثاني: نظريتي كلايتون وماكلياند

1) نظرية كلايتون ألدنفر:

تعتبر أعمال هذا الباحث، نسخة مصححة لنظرية ماسلو لكي تجعلها أكثر توافق مع المعطيات التجريبية، الفكرة الأساسية تنطلق من وضع الحاجات في ثلاث مجموعات:

أ- حاجات الوجود؛

ب- حاجات الارتباط؛

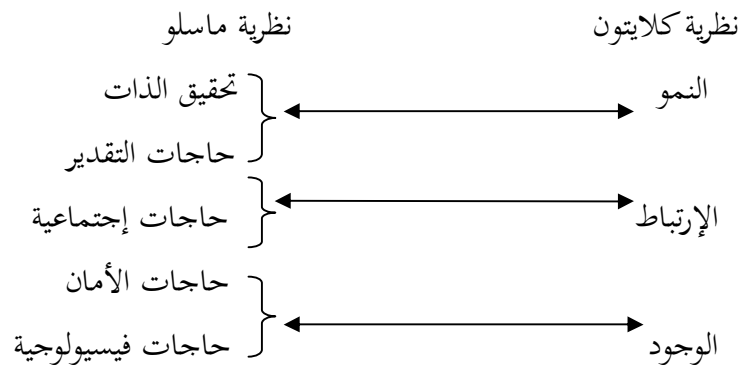
ج- حاجات النمو.

في مجموعة حاجات الوجود نجد الحاجات الفسيولوجية والأمان كما سماها ماسلو. مجموعة حاجات الارتباط تعود لرغبتنا في التواصل مع الأشخاص من حولنا تلبية للرغبات الاجتماعية، بمعنى مفهوم المكانة ليس غريب ويقتضي التفاعل مع الآخرين ليتوافق مع الحاجات الاجتماعية، وبالتالي العنصر الخارجي للتقدير حسب ماسلو. المجموعة الأخيرة تتضمن حاجات النمو، أي الرغبات الداخلية تتمثل في الإنجاز والإنشراح للأفراد فهي تعود إلى العنصر الداخلي للتقدير وكذلك كل ما يمس تحقيق الذات حسب ماسلو.¹

نظرية كلايتون تختلف عن نظرية ماسلو في كون الحاجات الثلاث لا تخضع إلى ترتيب ويمكن أن تظهر مرة واحدة، كما أنه إذا تلبت مجموعة حاجات في مستوى أعلى فإن الرغبة في إشباع الحاجات في مستوى آخر تزداد كذلك إشباع الحاجات لا يخضع إلى الترتيب مثل ما هو في نظرية ماسلو.²

تمنح نظرية (الوجود، العلاقة، النمو) تقديم جيد للحاجات وتقديرها بخلاف نظرية ماسلو، فهي تتوافق مع المعارف الخاصة لميزات كل فرد وما يميزه عن بقية الأشخاص، نفس الحاجة يمكن أن تكون لها أهمية وقدرة دافعة مختلفة لفردين وذلك حسب مستواهم التعليمي، الوسط العائلي أو ثقافة البلد وغيرها. فمثلا يقدم اليابانيون الحاجات الاجتماعية عن الحاجات البسيكولوجية، نشير في الأخير أنه بالرغم من توسع دائرة قبول نظرية كلايتون إلا أنها ليست مجربة في كل مكان.

الشكل رقم(3-6): العلاقة بين نظرية كلايتون وماسلو



المصدر من إعداد الطالب الباحث

¹ محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص296

² مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص196

2) نظريات الحاجات المكتسبة لماكيلاند:

وتعرف أيضا بنظرية ثلاثية الحاجات، وهي نظرية وضعها دايفد ماكيلاند لفهم التحفيز الإنساني والتأثير على دوافعه، كما تشير إلى أن الحاجات الإنسانية تنمو وتتطور وتكتسب مع الوقت. وقد إقترح ماكيلاند على أن هناك ثلاثة دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل المؤسسة هي:¹

أ- دافع الانجاز:

إن ملاحظة الأفراد أثناء ممارسة مهامهم، لا بد وأن تشير إلى ظواهر كثيرة تستحق الدراسة والإهتمام من قبل إدارة الموارد البشرية، ظواهر تشير إلى إختلافات في الموارد البشرية عن حجم الجهد والمثابرة لتحقيق مستويات أدائهم، وعن إنطباعاتهم لإنجازهم الأهداف المرسومة لهم، وظواهر تشير إلى عكس ذلك. لذا يمكن القول أن دافع الإنجاز يمثل الرغبة لدى الأفراد في المثابرة والإجادة في تحقيق نتائج مميزة لمهامهم، وتتفاوت الموارد البشرية في قوة هذا الدافع مع هؤلاء الذين يكون دافع الإنجاز لديهم قويا يحققون شعورا بالسعادة أكبر من جراء تحقيق نتائج ناجحة عن أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم في المستويات الضعيفة. في هذا السياق، لقد توصل ماكيلاند إنطلاقاً من العديد من الدراسات التطبيقية إلى حصر جُل صفات الأفراد الذين يتميزون بهذه الحاجة على النحو التالي:²

* ميلهم إلى وضع أهداف صعبة نسبياً و الإقبال على المخاطرة؛

* حبهم للمسؤولية وحل المشاكل؛

* إقدامهم على العمل بكثافة؛

* حبهم لتقييم عملهم.

إن خصائص دافع الإنجاز تُتاح خاصة إذا كانت الموارد البشرية تتمتع بدافع قوي للقيام بأعمال أو مهام مميزة تتحدى قدراتهم، ويتوفر فيها مستوى عال من المخاطرة، سيكون لهذا الدافع التأثير القوي على نتائجهم، حيث يمكنهم قياس أدائهم بدرجة عالية من الدقة قياسا بالمعايير المحددة لقياس أدائهم، وعادة تلجأ المؤسسات إلى رفع مستويات المعايير القياسية لهذه الفئة من الموارد البشرية التي تتميز بدافع إنجاز قوي إدراكاً منها بأن مواردها قادرة على تحقيق المستويات العالية للأداء.

في الجانب الآخر، يعتقد ماكيلاند أن الدافعية يمكن تعلمها في بيئة المنظمة وخارجها، كما أكد على أهمية الحاجة للإنجاز في تحقيق التقدم والنمو الإقتصادي لكل مجتمع، وأن الدول الغير متقدمة يمكن تطويرها بشكل كلي وذلك عن طريق خلق وإثارة حاجة الإنجاز لدى أفراد المجتمع.

ب- دافع الانتماء:

إن مصدر الدافع للانتماء هو حاجة الفرد أن يكون عضواً من مجموعة داخل الوحدة التنظيمية أو داخل المؤسسة، بمعنى آخر أن يكون الفرد مقبولاً من الآخرين يبادلونه شعور المودة، الإهتمام والرعاية. إشباع الفرد لهذه

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، مرجع سابق، ص 162-164.

² Schultz, Duane, Psychology and work today, Prentice Hall, New York, 2010, P121-122

الحاجة هو إذن شعوره بقبوله من الآخرين، أما رفضه من قبل الآخرين فهو مصدر أساسي لإحباطه وإنخفاض روحه المعنوية، وعلى خلفية هذا الرفض يتجه سلوك الفرد في اتجاهات معاكسة للأهداف، كنتيجة لذلك تبدأ ظهور مجموعة من الظواهر مثل الغياب، كثرة الشكاوي وغيرها، وهي ظواهر خطيرة يجب أخذها محمل الجد، وأن تكون مجالاً للدراسة والتحليل من قبل إدارة الموارد البشرية تمهيداً لمعرفة الأسباب الحقيقية التي دفعت بالفرد لإنتهاجها ومن ثم القضاء عليها؛ أما الأفراد الذين يتميزون بالحاجة إلى العلاقات الإنسانية يميلون إلى:

* الحفاظ على علاقات طيبة وحسنة مع الغير؛

* حبهم للإنتماء.

بناء على ذلك يميل الفرد بصفة عامة والذي يتمتع بدافع إنتماء قوي، إلى تفضيل العمل الذي يسمح له بالتعامل مع الآخرين، وتشكيل علاقات وصدقات قوية معهم، والإبتعاد عن العمل الذي يضطره لأن يعمل منعزلاً أو مع مجموعة لا ينسجم معها.¹

ج- دافع النفوذ:

ينطلق مصدر دافع النفوذ من حاجة الفرد إلى التمكن والسيطرة على كل ما حوله من أحداث ومواقف. إن مستويات الرضا العالية للفرد يتحدد في شعوره بالتأثير وإدارة الأمور، أما مستويات الرضا المنخفضة للفرد فيتحدد أيضاً بشعوره بإنعدام تأثيراته على مجرى الأمور، فهو تابع وليس مؤثر على مجريات الأحداث. فالفرد يتمتع بدافع عال للنفوذ بفضل العمل في المراكز التي تُتيح له السيطرة على الأحداث وسلطته على الآخرين في إدارة أداؤهم؛ عموماً الأفراد الذين يمتازون بهذه الحاجة يتصفون بمايلي:

* حب التأثير على الغير و مراقبتهم؛

* حب الإقناع؛

* حب السلطة وممارستها؛

* حب الإصرار على الطلب الكبير.

هؤلاء الأفراد يحبون إعطاء الأوامر و التدخل في كل الأمور والمراقبة، و يعتقدون بأنهم يحتاجون إلى السلطة لممارسة الرقابة لتقييم أعمال الآخرين، ويعرفون بالكلام الكثير والبحث عن الحجج للإقناع كما يبتغون تقلد مناصب القيادة أي يكونون خارج الجماعة العادية، كذلك فهم دائمو الطلب الكبير.

بالرغم من النتائج التي توصل إليها ماكلييلاند إلا أنه قد أثبت أن دافع الإنتماء ودافع النفوذ يرتبطان ببعضهما إرتباطاً وثيقاً، فقد أشار ماكلييلاند إلى أن أحسن المديرين أو أفضلهم يشعرون بحاجة قوية إلى النفوذ بينما تقل حاجتهم إلى الإنتماء، ولكن بالرغم من النجاحات لخلاصة دراسات ماكلييلاند، إلا أن الإهتمام الأكبر من قبل الباحثين والمؤسسات قد أعطيت لدافع الإنجاز لأن هذا الأخير يحرك ويدفع الموارد البشرية إلى الأداء بناء على دافع ذاتي أكثر من إعتمادهم على مثيرات خارجية للدفع، بحكم أن الإنجاز يجد ذاته يُمكن ذوي دافع الإنجاز

¹علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص211-212

العالي من إبراز قدراتهم وإستغلال خبراتهم بشكل يفيد العمل والأفراد، كما يساعد المديرين وإدارة الموارد البشرية والمؤسسة على تفسير سلوك الموارد البشرية والتنبؤ به.

المطلب الثالث: نظرية x و y ماجريجور

ترتكز هذه النظرية بشكل أقل على إحتياجات الموظفين أو العمال، وبصورة أكبر على طبيعة السلوك الإداري. تقوم النظرية على أساس إفتراض أن آراء رئيس العمل في موظفيه ومعرفته بهم تساهم في تحديد الطريقة المثلى التي بواسطتها يسعى لتحفيزهم، بناء على هذا، وضع ماجريجور نظريتين إنطلاقاً من دراسته وأطلق عليهما إكس و واي نتطرق إلى أهم عناصرهما:

1) نظرية X تعتمد على النقاط التالية:¹

- أ- الفرد بطبعه كسول و لا يحب العمل؛
- ب- العقاب أو التهديد بالعقاب يعتبر من أهم الوسائل لدفع الإنسان للعمل، بمعنى العامل يعمل خوفاً من العقاب وليس حباً في العمل؛
- ج- الأفراد غير قابلين للتغيير والتطور؛
- د- إن الإنسان منغلق داخليا ويهمه إلا نفسه ولا يهتم أهداف المؤسسة؛
- هـ- الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.

2) نظرية Y ترتكز على النقاط التالية:²

- أ- تفترض هذه النظرية أنه لا يمكن الجزم بأن الأفراد لا يحبون العمل بطبيعتهم بل ميولهم إتجاه عملهم يحصل نتيجة خبراتهم السابقة؛
 - ب- الطرق التسلطية ليست هي الطرق الوحيدة لإنجاز العمل حتى ولو أعتبرت إحداها؛
 - ج- يمتاز الفرد بمجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها تبعا لدرجة الأولوية؛
 - د- في الظروف العادية الأفراد يسعون لتقلد المسؤولية ولا يتهربون منها.
- التطبيق السليم لنظرية Y يستدعي إتباع الخطوات التالية:
- أ- اللامركزية والتوكيل في العمل؛
 - ب- إثراء العمل والذي يعني تنويع النشاطات الداخلة في العمل، وهذا لا يعني زيادتها، حيث يبرز الفرد قدراته في ذلك؛
 - ج- المشاركة في الإدارة.

¹ سهيلة محمد عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز، حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص98

² Benoit Christophe, Motiver par l'enthousiasme, édition organisation, Paris, 2002, P 22

الجدول رقم(3-1): الفرق بين نظرية X و Y

العامل، العنصر	نظرية X	نظرية Y
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح لمعظم الناس، فهم يكرهونه ويحاولون تفاديه.	العمل حاجة فسيولوجية وينشرون لما يقومون به فهو طبيعي مثل اللعب.
حجم العمل	يميلون الأفراد إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يتجاوزون به المساءلة عن الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بدل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
محتوى العمل	يفضل التخصص الدقيق في الوظيفة	يرغب في الإثراء الوظيفي
الإبتكار	معظم الناس لديهم قدرة قليلة على الإبتكار في حل المشكلات التنظيمية.	القدرة على الإبتكار موزعة على الناس توزيعاً طبيعياً ومعظم الناس لديهم قدرة مهمة.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الناس غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية.	معظم الناس يمارسون رقابة ذاتية من أجل بلوغ الأهداف.
التوجيه	إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة من أجل تحقيق الأهداف.	يمكن أن يقوم الأشخاص بتوجيه ذاتهم وأن يكونوا ملتزمين إذا تم تحفيزهم.
مستوى التحفيز	التحفيز على مستوى الدوافع الفسيولوجية والأمان.	التحفيز يتم على مستوى الانتماء للمجموعة والإعتراف وتحقيق الذات.

Source : <http://www.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah71/derasa>

محمد بن سليمان الضبعان، دوافع العمل وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، بحث إداري في إدارة البحوث والدراسات، يوم 2012/05/23

مما تقدم يتضح أن نظرية Y تمثل تعبير عن مفهوم القيادة بالأهداف، في حين أن نظرية X تتغاضى أو تتغافل على الرقابة الداخلية لسلوك الأفراد في حين تفضل نظرية Y الأخذ بالرقابة والتوجيه الذاتي. تقييم الأداء: ففي نظرية X تعني وضع العامل تحت المراقبة المستمرة بينما نظرية Y ترتقي لتقييم الشخص لنفسه مادام أنه يشارك في وضع الأهداف للمؤسسة.

يتضح من هذه المقارنة حسب ماجرجور أن النظرية التقليدية للإدارة أخذت بإفتراضات X ذات النظرة السلبية للإنسان لذلك إعتبرته آلة، وبالعكس نظرية Y إعتبرته ذا إمكانيات وقدرات، وفي ظل التغيرات السريعة سرعان ما إنتشرت نظرية Y وفتحت الباب لمزيد من الأبحاث والدراسات في هذا المجال.

المبحث الثالث: النظريات الحديثة للدافعية.

سميت هذه النظريات بالحديثة هذا لا يعني أنها جديدة، وإنما تمثيلها أو طرحها يعكس الوضعية الحالية لمعارفنا بخصوص الدافعية، فبالرغم من توفرها على معطيات صلبة فهي لم تتخطى عتبة النقد والجدل، أما الخبراء في تسيير الموارد البشرية يصنفون هذه النظريات في قسمين هما النظريات السلوكية ونظريات عملية الدافعية.

المطلب الأول: النظريات السلوكية

هذه النظريات تركز على العلاقة بين سلوك العامل ونتائجه لتبين للمسيرين كيف يؤثرون على إتجاه وشدة مجهودات مرؤوسيههم.

1) نظرية التدعيم:

في بسيكولوجية السلوك التنظيمي "التدعيم هو إرفاق نتيجة لسلوك من أجل التأثير على هذا الأخير أي السلوك" ¹ أساس نظرية التدعيم هو مدخل سلوكي يتمثل في أن سلوك الفرد يرتبط إرتباطاً مباشراً مع ما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. وحسب ما يعتقد أنصار هذه النظرية، فإن سلوك الفرد يحدد تبعاً لعوامل خارجية بيئية، بينما المحددات الداخلية الوجدانية لا تعتبر ذات أهمية. الأمر الذي يؤهل المدعمات المتمثلة فيما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين في مجال العمل كالمكافآت مثلاً تؤهل إلى القيام بالدور الحاسم في توجيه سلوكه، كما تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل.

ترتكز نظرية التدعيم على مبدأي التعلم وقانون الأثر، بحيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو الطريق الوحيد لحصوله أو عدم حصوله على الخوافز، وفي هذا المعنى، يلجأ الفرد إلى خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها مقابل ما فعل أو أنجز في الماضي، وحسب هذه القاعدة يكرر الفرد نفس السلوك لاحقاً إذا كان قد تحصل على مدعم إيجابي مثل العلاوات أو الترقيات، كما أنه يبتعد عن ذات السلوك إذا كان قد مرّ بتجربة سيئة لحصوله على مدعم سلبي. ضمن هذا الإطار، نجد أن نظرية التدعيم تطرح أساليب قوية لتحليل العوامل التي توجه وتتحكم في سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة، يشترط سكينر لإستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز ما يلي: ²

- أ- تحديد السلوك المرغوب فيه بدقة؛
- ب- تحديد المكافآت أو الخوافز التي تدعم السلوك المرغوب؛
- ج- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب؛
- د- إختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز؛
- هـ- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه؛
- و- إخبار الموظف بالنواحي التي لم ينجح فيها.

¹ Jhon.R,James.G ,Richard.N , op, cit, p129.

² خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 262.

2) نظرية التقييم الإدراكي:

من القبول تاريخياً أن العوامل الداخلية مثل تحقيق الذات، المسؤولية والكفاءة مستقلة عن الدوافع الخارجية مثل الأجر، التقدم (الترفيغ)، علاقات جيدة مع المسؤولين، ظروف عمل حسنة وغيرها، لكن نظرية التقييم الإدراكي ترى شيئاً آخر، فهي تطرح أن اللجوء إلى مكافأة خارجية مقابل أداء جيد في المؤسسة يخفض من المكافأة الداخلية التي تنتج من أن الفرد يجب فعل ما يقوم به.

إذا تم إثبات نظرية التقييم الإدراكي فسوف يكون لها تأثير هام على جميع محاور تسيير الموارد البشرية، مناصري نظام المكافأة مقتنعون بأن الأجر والمنح الخارجية الأخرى تمثل أقوى محركات الدافعية، وعليه يجب إدراجهم في جزء كامل لمعايير الأداء. في حين أصحاب نظرية التقييم الإدراكي يريدون أن تكون لهذه الإجراءات أثر وحيد هو التقليل من الرضا الذي يجلبه العامل من جراء عمله.

فهل يمكن إثبات ما تستعمله المؤسسة من حوافز خارجية كزيادة الأجر أو الترفيع لتحفيز العمال سيكون على حساب مصالحهم أو على حساب المحفزات الداخلية؟

من الصعب الإجابة بالنفي أو الإثبات، الإجابة جد معقدة، المكافأة الخارجية على غرار التشكرات من طرف رئيس أو المادية يمكن أن تكون لهما آثار مختلفة على الدافعية الداخلية، فالأفراد لما يوعدون بمنح مكافأة مادية يركزون عليها بدل النشاط أو المهمة للإنجاز، بالمقابل يظهر أن المكافأة الشفوية تسمح للأفراد الزيادة بالتركيز على المهمة مما يشجع الولاء أكثر.

فرع جديد من نظرية التقييم الإدراكي المسماة التوافق الذاتي¹ تهتم بالأسباب التي تجعل الأفراد يتابعون بإهتمام هدف يتناسب مع قيمهم الشخصية على المدى المتوسط، على سبيل المثال إذا كان الفرد يسعى لبلوغ هدف نتيجة لدوافع داخلية فإن له الحظ الكبير في إنجاز هذا الهدف، ويكون راض حتى ولو لم يبلغه لأن الجهد المطلوب يكون مرحب به تماماً. بالمقابل، الذين يطمحون لتحقيق الأهداف مقابل دوافع خارجية كالمكانة الإجتماعية أو المزايا يكونون أقل رضا حتى ولو بلغوا الأهداف لأن الأهداف المسطرة لديهم لا تكون ذات معنى أو أهمية أكبر بالنسبة لهم. في هذا السياق كله، يتبين لمسير المؤسسة وجوب منح مكافأة داخلية بالإضافة إلى تشجيعات وتحفيزات خارجية، بمعنى جعل العمل مُهم وإظهار الإعتراف به وتقديم الدعم والتطوير للعامل.

¹ Sheldon.k et ryan, self concordance and subjective, journal of cross cultural, psychology, n^o2, 2004, p209-223, texte adapté.

المطلب الثاني: نظريات عملية الدافعية

بخلاف نظريات المحتوى التي إهتمت بتحديد ما يحفز الفرد، فلقد تناولت هذه النظريات في مجملها طريقة أو كيفية حدوث الدافعية ومن أبرزها:

1) نظرية الإنصاف(العدالة):

من المعروف أن جميع الأفراد في أي مؤسسة يعتقدون مقارنات بينهم وبين أمثالهم، فكل فرد عامل يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في الظروف والمهام ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يتلقاها من المؤسسة بالمعاملة التي يتلقاها هؤلاء الأفراد، فإن كانت نتيجة هذه المقارنة أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت المعاملة مختلفة شعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل بها توتره؛ ويعتبر ستاسي آدمز مؤسس نظرية العدالة عام 1965.¹

الوقوف على مضمون النظرية، يجزنا لمعرفة ما ساقه آدمز في تحديد مدخلات ومخرجات الفرد ومقارنتها وتحديد الإطار المرجعي الذي يستند إليه في المقارنة، ويمكن التعرض لذلك كما يلي :

أ- مدخلات ومخرجات الفرد:

وضح آدمز مدخلات ومخرجات الفرد، فاعتبر أن المدخلات هو ما يقدمه الفرد للمؤسسة، وتتمثل في الجهود المبذولة في شكل خبراته، المستوى التعليمي، الجهد، المهارات وغيرها، أما المخرجات فهي ما يجنيه مقابل ما قدمه وتمنح له في شكل أجور، ترقية، مسؤوليات، كمية إنتاج وجودته علاقات إجتماعية وغيرها، فمن خلال كل من المدخلات والمخرجات تتم عملية المقارنة والتي تعتبر الجوهر الذي تبنى عليه النظرية.²

ب- مقارنة المدخلات والمخرجات:

في الحالات العادية، يجري كل فرد مقارنة مدخلاته ومخرجاته، وذلك من خلال علاقة الثنائية (المدخلات/المخرجات) والمقارنة تكون من زاويتين، الأولى تتجسد في مقارنة ذاتية لمدخلات الفرد ومخرجاته، وذلك من خلال تقييم ما يقوم به من جهود وبين ما يمنح له، وتغطي كذلك مقارنة نسبة المدخلات للمخرجات الحالية للفرد مع النسب الماضية، أما الثانية تقارن نسبة مدخلاته ومخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين.³

¹Claude.l. Leboyer, op.cit, p79 – 82, texte adapté.

²Nicole A, Diriger et Motivé, art et pratique des management, 2^{eme} ed. organisation, Paris, 2003.p 33

³Michel .T. Saporita, Managements des organisations, de Boeck wesmacl, Bruxelles, 1992, P P181-182

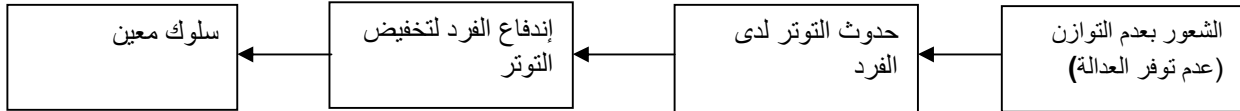
ج- الإطار المرجعي:

ترتكز النظرية على إطار مرجعي تتم على أساسه المقارنة، والذي يحدد ثلاثة مجموعات وهي الغير، النظام والذات، وتشمل الغير أفراد آخرين يعملون في وظائف مماثلة في نفس الوقت، بالإضافة إلى الأصدقاء وغيرهم بناء على المعلومات التي يستقبلها الفرد مباشرة أو عن طريق قنوات الإتصال من جرائد ومجلات مثلاً، بينما تشمل مجموعة النظام على سياسات وإجراءات الدفع المعلنة أو الضمنية المنتهجة من طرف المؤسسة، في حين مجموعة الذات تشير إلى الشخص الذي يقارن نفسه مع الغير.

فكل عامل يختار مجموعة معينة التي يراها مناسبة وملائمة للمقارنة معهم، وبتحديده للعناصر الثلاثة من الغير، الذات والنظام يكون قد حدد إطاره المرجعي¹.

يترتب على المقارنة التي يقوم بها الفرد، سواء كانت مقارنة ذاتية أو مقارنة مع الغير، حكمه إتجاه وضع النسبتين بما في ذلك متكافئتان أو مختلفتان، فإذا توصل أحدهما متكافئتان شعر بالعدالة، وبهذا لن تتوفر له دافعية لتغيير سلوكه أو أوضاعه في المؤسسة، أما إذا كان تقديره هو شعور بعدم التكافؤ بين النسبتين فهذا سيؤدي لشعوره بالتوتر نتيجة غياب العدالة، مما سيدفعه لتغيير سلوكه داخل المؤسسة لإزالة عدم وجود عدالة، كما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم (3-7): الدافعية من خلال عدم وجود عدالة



Source: Michel.T. Saporta, Managements des organisations, de Boeck wesmacl, Bruxelles, 1992, P18

أما السلوك المنتهج من طرف الأفراد لإزالة حالة التوتر تمثله بدائل منها:²

أ- تغيير مداخلاتهم وذلك بتقليل مستوى الجهد الذي يبذلونه في عملهم مثلاً، وبالتالي التقليل من الإنتاجية وتخفيض ساعات العمل وغيرها؛

ب- تغيير مخرجاتهم، مثل طلب تحسين ظروف العمل والرفع من الأجور أو عدد ساعات العمل، كما أن الأفراد الذين يستلمون أجورهم تبعاً لعدد القطع المنتجة يمكنهم زيادة أجورهم عن طريق إنتاج عدد أكبر من الوحدات بنوعية أقل؛

ج- تغيير أفراد المقارنة، أي تغيير الإطار المرجعي، وبهذا يعيد النظر في أقرانه؛

د- ممارسة الضغط لتقليل مخرجات الفرد الآخر كالتأثير على المشرف مثلاً لكي يقلل من تقييمه للفرد الآخر؛

هـ- تغيير مدركات الفرد لأهمية مداخلته ومخرجاته أو تغيير إدراكه الذاتي.

¹ محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص ص 253-254

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 310.

من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يمثل ذلك عدم إنصاف بعينه لبعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، وبالتالي يستحقون مكافآت ومعاملة أفضل.¹ تُقسّم هذه النظرية، الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات المؤسسة كالترقيات، والعقوبات وتقييم العمال أو الموظفين.

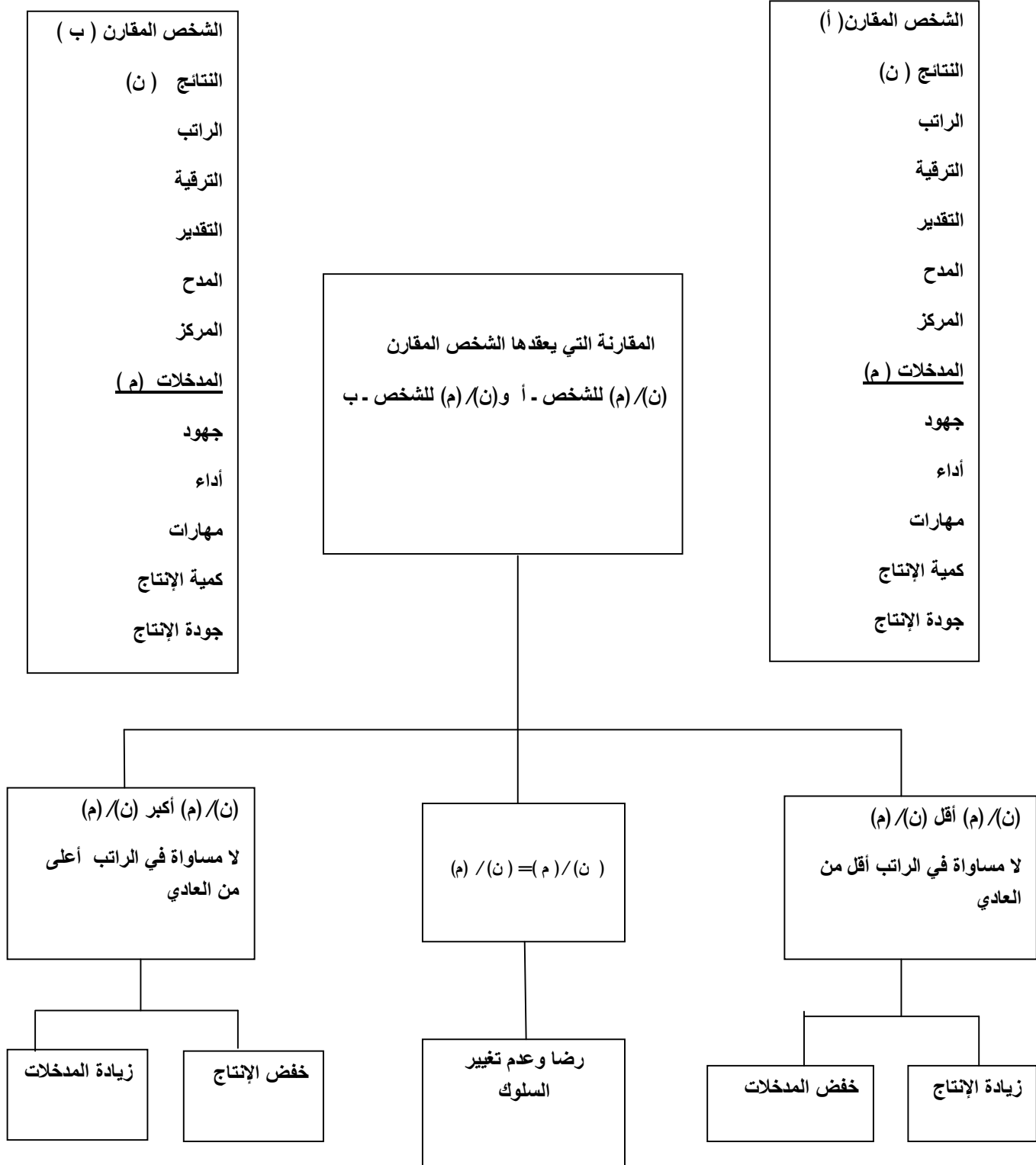
عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من العمال، النوع الأول هم العمال الذين يظنون أنهم يُعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل، والصنف الثاني هم الذين يظنون أنهم يتحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول، وصنف ثالث يعتقدون أنهم يتحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي يشعرون بالذنب، ولا يقوم الكُل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون²، فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع عامل آخر يحصل على نفس الأجر أو المكافآت، عموماً الشكل الموالي يصوغ المقارنات المستعملة في هذه النظرية، حيث أن الأفراد يدركون العدالة إذا كانوا يتلقون تعويضات مماثلة لما يتلقاه الآخريين المساويين لهم في المساهمات وفي العمل والمجهود والخبرة والتعليم والمقدرة وهكذا. وسيقوم الأفراد (أ) بتقييم المساواة أو العدالة بين المدخلات والتي يرمز لها بالرمز (م) والمخرجات (ن)، حيث تتم المقارنة بشخص آخر (ب) في مجموعة العمل ذاتها أو اللجوء إلى متوسط المجموعة ككل.

لما تتحقق المساواة بين النسبتين (ن)/(م) للشخصين (أ) و(ب) فإن الشخص (أ) يكون راض ولا يغير سلوكه، أما في حالة عدم التساوي البحث عن التوازن يدفع الفرد (أ) لتغير سلوكه وذلك بزيادة الإنتاج وخفض المدخلات أو خفض الإنتاج و زيادة المدخلات كما هو موضح في الشكل (3-8)

¹ مقالات من مجلة التدريب والتنمية، نظريات التحفيز، يوم 08/05/2011، على الخط، <http://portal.pmecegypt.com>

² حر خالد، نظريات التحفيز، يوم 25/05/2011، على الخط، <http://www.hrm-group.com>

الشكل رقم (3-8): مقارنات نظرية العدالة



المصدر: اندرو دي. سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، مطبوعات معهد الإدارة العامة، السعودية 1993، ص 118.

2) نظرية الأهداف:

في نهاية الستينات من القرن الماضي إقترح إدوين لوك أن تحديد الهدف لمهمة ما يمثل محرك أساسي للدافعية، بمعنى تحديد الهدف يبين للعامل ما يقوم به والجهد الذي يبذله¹، الواقع يؤيد هذا الطرح بقوة.

نستطيع القول بصفة خاصة، أن الأهداف الواضحة المعالم ترفع من الأداء والهدف الصعب المنال يؤدي إلى نتائج جيدة مقارنة بآخر أكثر سهولة، زيادة على تلقي تغذية عكسية تُعظم الأداء.

فلماذا تكون الدافعية كبيرة لما الهدف المسطر يكون صعباً؟ من ناحية، صعوبة تحقيق الهدف تدفع العامل إلى التركيز على المهمة أو العمل المراد القيام به وإستبعاد كل شيء ليس له علاقة به، الأهداف الطموحة والصعبة تجذب الإنتباه وتساعد على التركيز، من ناحية أخرى، الأهداف الصعبة تمنح العامل طاقة إضافية لأنها تتطلب العمل بجهد لتحقيقها، كذلك صعوبة الهدف تدعو إلى العمل بمثابرة زائدة، إضافة إلى إعتداد إستراتيجيات تفضي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة بفعالية.

إذا لزم علينا حل مشكل سوف نفكر في إيجاد أحسن طريقة لفكهِ. المهام تنجز بصفة حسنة إذا تلقى العامل تغذية عكسية على أدائه سواء كان نجحاً أو إخفاقاً، هذه الأخيرة تسمح للعامل إكتشاف الإبتعاد أو الإنحراف المحتمل بخصوص ما يريد القيام به وما أنجز فعلاً، إذا كانت التغذية العكسية موجهة للعامل فهي ليست بنفس مستوى الدرجة، حيث أن التوجيه الذي مصدره العامل ذاته (داخلي) في إنجاز المهام يكون أقوى من التوجيه الخارجي.²

الأعمال المتعلقة بإستشارة العمال في تحديد الأهداف أو بفرض الأهداف الموكلة لهم للانجاز ليست موحدة، في بعض الحالات يتم الحصول على الأداء الجيد للعامل إذا شارك في تحديد الأهداف، وفي حالات أخرى تفرض من طرف الرئيس على العامل وتعطي نتائج إيجابية، إلا أن الإستشارة تزيد من فرص قبول الهدف نفسه وتبنيه من الجميع والعمل على إنجازه فإذا لم تتوفر هذه الإمكانية يكون من الفائدة للمسؤولين عرض بوضوح أهمية الهدف للمعنيين.

نشير أن هناك عوامل أخرى تؤثر في العلاقة بين الهدف والأداء، إضافة إلى التغذية العكسية مثل خصائص المهمة أو العمل للانجاز والخلفية الثقافية وغيرها، كما أنه يظهر أن الأهداف المسطرة لها أثر كبير على الأداء لما تكون مهمات بسيطة، معروفة ومستقلة، أما بالنسبة للمهمات المترابطة فإن أهداف المجموعة تكون مفضلة.

في الأخير، قدرة الدافعية لنظرية الأهداف تم إثباتها في العديد من الأعمال وفي مختلف القطاعات (صناعة السيارات، البناء، الخدمات وغيرها)، إجمالاً أحسن وسيلة يمتلكها المسيرون لتحسين أداء العمال هي تحديد أهداف خاصة، طموحة ومحفزة لهم. ويعاب على نظرية الأهداف مايلي:³

¹ Earley.c, Prest.w, exploration of how goals influence performance, journal of applied psychology, February 1987, p107-114، texte adapté.

² Xavier Montserrat, op, cit, p53

³ حسين أحمد الطراونة وآخرون، مرجع سابق، ص57

أ- هدر الوقت خلال عملية وضع الأهداف؛
ب- زيادة الأعمال الكتابية لإنتهاجها التفصيل؛
ج- إن تطبيق الإدارة بالأهداف يتطلب توفر بيانات كاملة لوضع الأهداف.
العديد من الدراسات تعرضت إلى نظرية الأهداف والسؤال الذي يطرح هو كيف نجعل هذه النظرية تطبق على مستوى المؤسسة؟ الحل يكمن في تبني برنامج الإدارة بالأهداف.

الإدارة بالأهداف هو التطبيق الذي يقوم من خلاله المدير والموظفين بتحديد الأهداف لكل قسم أو وحدة أو أفراد لمراقبة الأداء لاحقاً، حتى تكون الإدارة بالأهداف ناجحة لا بد من إتخاذ الخطوات الأربعة التالية:¹

أ- وضع الأهداف:

تعتبر من أصعب خطوات (MBO)، وضع الأهداف يتضمن جعل الموظفين في جميع المستويات والنظر إلى النشاطات من يوم إلى يوم من أجل الإجابة على السؤال التالي: ما الذي نحاول تحديده؟ (الهدف الجيد) يجب أن يكون منسجم وواقعي ويقدم هيكل زمني وهدف محدد ويحدد المسؤولية، والأهداف يُمكن أن تكون كمية أو نوعية وذلك يعتمد على النتائج القابلة للقياس، الأهداف الكمية يتم وصفها بواسطة الأعداد، والأهداف النوعية تستخدم تصريحات مثل (إدارة التسويق ستعمل على تخفيف الشكاوي من خلال تحسين الخدمات للزبائن في السنة القادمة). الإتفاق المشترك بين العامل والمشرف عند وضع الأهداف يؤدي إلى خلق إلتزام قوي من أجل تحديد الأهداف في هذه الحالة فإن كل أعضاء الفريق يشاركون في وضع الأهداف.

ب- تطوير خطط الأداء:

خطة الأداء تحدد الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف الموضوعية، وخطط الأداء تعمل لكل من الأفراد والأقسام.

ج- مراجعة التقدم (التطور):

مراجعة التقدم بشكل دوري أمر ضروري للتأكد من أن خطط الأداء تعمل، وهذه المراجعة يمكن أن تحدث بشكل رسمي بين المدراء والمرؤوسين. هذا الفحص الدوري يسمح للمدراء والموظفين ليروا ما إذا كانوا ضمن الهدف أو الأداء الصحيح ويجب على الموظفين والمدراء إتخاذ الخطوات الضرورية لتحقيق الأهداف. النقطة الرئيسية في الإدارة بالأهداف هي تحقيق الأهداف، وخطة الأداء يمكنها تغيير الأهداف التي لا يمكن تحقيقها.

د- تقييم الأداء:

إن الخطوة الأخيرة في الإدارة بالأهداف هي تقييم ما تم تحقيقه من الأهداف السنوية لكل من الأفراد والأقسام. النجاح والفشل في تحقيق الأهداف يمكن أن يكون جزء من نظام تقييم الأداء وجزء من تصميم زيادات الأجور، المكافآت والتقييم للأداء لكل من الأقسام والمؤسسة عموماً يجسد ويشكل الأهداف للسنة القادمة.

¹ هيثم العاني الإدارة بالخوافز، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2007، ص ص 132-133

إن دورة الأداء بالأهداف تكرر نفسها على الأساس السنوي ومعظم المدراء يؤمنون بأنها أداة الإدارة الفعالة، والمدراء يؤمنون أنهم يتجهون نحو تحقيق الأهداف بشكل أفضل عند استخدام الإدارة بالأهداف، ومثل أي نظام فإن الإدارة بالأهداف تحقق المكاسب عندما تُستخدم كما ينبغي، وتنتج عنها المشاكل أو الإخفاقات والتي مصدرها غالباً يعود على سبيل الذكر إلى رفض المسؤولين منح المكافآت لما تُحقق الأهداف أو إلى عدم التوافق الثقافي.

3) نظرية التوقع

يعتبر فكتور فروم (Victor vroom) أول من تحدث عن مفهوم التوقعات في عام 1964، بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتر ولاولر بتعديلها. تعتبر هذه النظرية من أحدث نظريات الدافعية وأكثرها قبولاً من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه.

ترتكز هذه النظرية على قاعدة مفادها أن سلوك أداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين خيارات تتمثل في القيام بالسلوك أو العدول عليه، كما قد تتجسد في بدائل مختلف أنماط الجهد التي يمكن أن يقوم الفرد بها، هذه المفاضلة تتم على أساس قيمة المنافع المتوقعة من خيارات السلوك المتعلقة بالأداء. فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد.¹ ولتوضيح مضمون النظرية، نتطرق للخصائص التالية:²

أ- يتخذون الأفراد قراراتهم بخصوص السلوك الذي يجب إظهاره في المؤسسة بالرغم من وجود قيود حول هذا السلوك مثلاً: القواعد، التكنولوجيا المستعملة، المعايير الرقابية على جماعات العمل وغيرها، فأغلب الأفراد يتبنون نوعين من القرارات، الأول يتجلى في قرار العمل والبقاء في نفس المؤسسة أو التحول إلى مؤسسة أخرى، والآخر يتعلق بمقدار العمل والإنتاجية.

ب- سلوك الفرد تحدده القوى التي تنبع من الفرد والبيئة.

ج- هناك اختلاف بين الأفراد في حاجاتهم وأهدافهم، وعليه فهم يختلفون حول ما يريدونه من المؤسسة التي يعملون فيها.

د- الأفراد يختارون بين العديد من البدائل حول الطريقة التي تمكن سلوك محدد من إعطاء النتائج المرجوة.

هـ- يميل الفرد للاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن التصرف الذي يختاره يعظم به العوائد.

تمثل دافعية الفرد لعمل معين محصلة العلاقات المدركة بين الجهد والأداء والحوافز المطلوب مقابل الأداء، أي العلاقة بين الأهداف الفردية والتنظيمية التي تحكمها، بمعنى إدراكه لكل من:³

¹ Leboyer.C.L. op, cit, p 58.

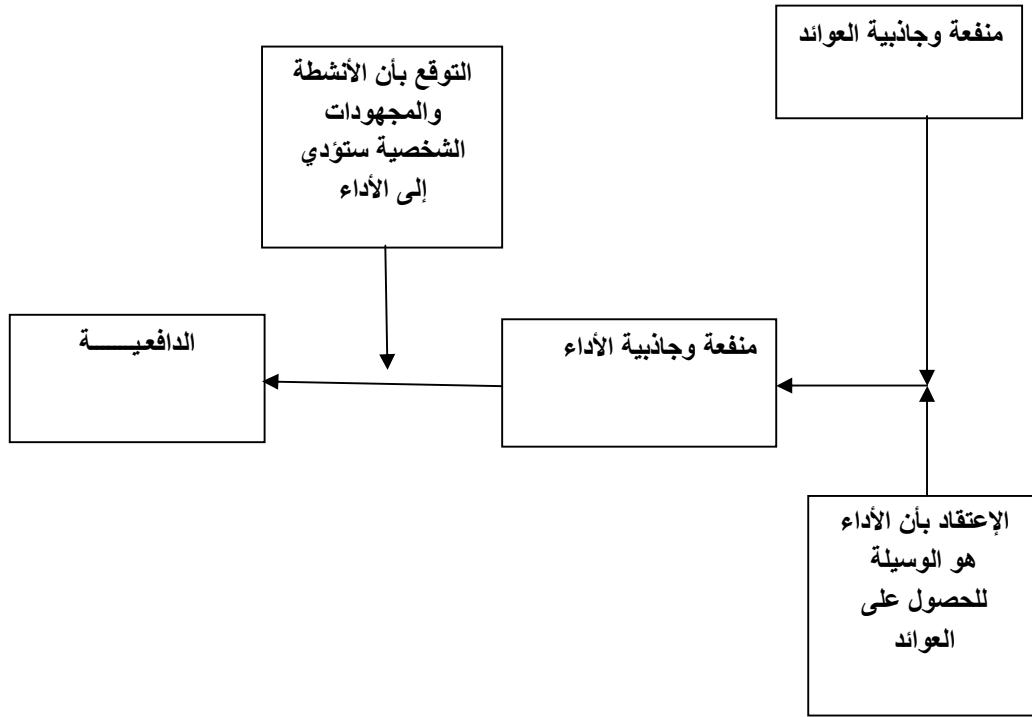
² Michel truchan Saporta ,Op ,Cit ,P P 176-177

³ Robert Fulmer, the New Management, 3rd ed .Macmillan publishing, New York, 1989, p258.

أ- العلاقة بين الجهد والأداء: هي توقع الفرد أن جهوده ستؤدي إلى أداء معين؛
ب- العلاقة بين الأداء والعوائد: من خلال معرفة الفرد أن الأداء هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على العوائد المرجوة؛

ج- العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية: تتمثل في قوة جاذبية العائد الذي يحصل عليه الفرد. يرى فروم أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة كل من:
أ-العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها (Valence)؛
ب-شعوره بأن الأداء هو الوسيلة لذلك (Instrumentalité)؛
ج-توقعه بأن مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء (Expectation).

من الواضح، أن هذه الخصائص تعتمد على تقديرات شخصية وليست قياس موضوعي، فالإختلاف بين الأفراد قائم لإدراك والتعامل مع هذه العناصر، الشكل التالي يوضح العلاقة بين العناصر التي نتطرق لها تباعاً.
الشكل رقم (3-9): العلاقات بين عناصر نظرية التوقع



المصدر: اندرو دي. سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو القاسم، السعودية، 1993، ص233

أ- جاذبية نظرية التوقع (Valence)

تسمى أيضاً بمتغيرة التكافؤ، ويشير هذا العنصر إلى القيمة التي تعود على الفرد من عائد معين يحرص عليه، فقيم العوائد تختلف من فرد لآخر، لأنها قيمة ذاتية يعطيها الفرد لهذه العوائد حسب اهتمامه لها مما يؤدي إلى اختلاف تأثيرها كدافع للإفراد، لذلك نجد بعض الأفراد يعتبرون الأجر ذو أهمية كبيرة بالنسبة لهم عن باقي

العوائد الأخرى، والبعض الآخر يهتمون بالترقيات في حين آخرون يفضلون تحقيق الذات والتقدير في العمل أكثر من العناصر الأخرى.

ب- الوسيلة (Instrumentalité)

هي مقياس قوة العلاقة بين الأداء ومحتواه مع إمكانية الحصول على حوافز بعينها، على سبيل الذكر، قد يعتقد الفرد أن أدائه العالي هو الوسيلة التي تمكنه من الحصول على حوافز مالية عالية، في حين يشعر البعض أنه ليس هناك علاقة بين الاثنين ويستوي بذلك من يعمل ومن لا يعمل، وبهذا فكلما كان هناك تأكيد من وجود علاقة بين الأداء والعوائد، كلما زادت دافعية الفرد للأداء، فهو احتمال يتراوح بين الصفر والواحد، لكي تكون العلاقة قوية يجب على الفرد أن يربط بين العمل والحوافز التي يمكن الحصول عليها من جراء ذلك، وأن يكون قادر على تقييم الأداء الناجح الذي حققه ليحصل على المكافأة المستحقة، في هذا الإطار، يسعى المشرفون لتوضيح هذه العلاقة للمرؤوسين من أجل تمكنهم من رفع دافعتهم نحو الأداء.¹

ج- التوقع (Expectation)

هو مقياس يُمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود والنشاط الذي سيبدله وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود والنشاط وهنا يكون التقدير الشخصي، بمعنى هل الفرد يشعر بأن المجهود الذي سيبدله سيؤدي إلى رفع أدائه في العمل أم أن مجهوده سيضيع هكذا وغير معلوم تأثيره على الأداء ودرجة هذا الشعور، فهل هو شعور قوي يصل إلى درجة التأكد أم شعور ضعيف يصل إلى عدم التأكد؟ والشكل السابق (3-9) يبين العناصر الثلاثة والعلاقات بينهم، حيث نستدل من الشكل على أنه: بضرب العنصر الأول في العنصر الثاني نحصل على قيمة جديدة تسمى منفعة وجاذبية الأداء أي:

$$\text{منفعة وجاذبية الأداء} = \text{منفعة وجاذبية الحافز} \times \text{الوسيلة}$$

إضافة لذلك، إذا أخذنا هذه النتيجة وضربناها بعنصر التوقع فإننا نحصل على نتيجة هي الدافعية أي:²

$$\text{الدافعية} = \text{الوسيلة} \times \text{منفعة وجاذبية الحافز} \times \text{التوقع}$$

نظرية التوقع تعتبر من النظريات المهمة في تفسير التحفيز عند الأفراد وتنتقد لكونها لم تشير إلى ديناميكية عمل التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناءً على معلومات عن الإنتاج أثناء عملية الإنجاز.³

4) نظرية Z

في أوائل الثمانينات قام وليم أوشي (WILLIAM OUCHI) بدراسة أكاديمية حول الممارسات والتجربة اليابانية في الإدارة والتسيير على مستوى المنظمات ودور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني، حيث أكد

¹Nicol Aubert , op.cit, P36

²Christian. Batal, gestion des ressources humaines dans le secteur public, edition organisation, Paris, 1998, p128

³ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة، لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص460

أوشي على ضرورة الإهتمام بالجانب الإنساني في العمل، من خلال ملاحظته أن قضية إنتاجية العامل لا تحل من خلال الاستثمار في البحوث والتطوير، لأنه لا يكفي لوحده دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة بفعالية، لذلك استند إلى مرتكزات أساسية إهتدى بها لإرساء معالم هذه النظرية¹، من أجل تحديد سمات المنظمة اليابانية التي تمتاز بخصائص هامة، وتحمل في طياتها طرق تحفيز العاملين يمكن إبرازها على النحو التالي:²

- أ-الثقة: الإنتاجية والثقة هما عاملان متلازمان، فالمنظمات التجارية تعتمد في تعاملها على النظام الإداري الموسع الذي يؤكد على جو الثقة بين العاملين في المنظمة؛
- ب-المهارة: تتميز الممارسة اليابانية في الإدارة بالدقة وحدة الذهن والتهذيب، أي باللباقة والمهارة في التعامل، ومرد هذا هو الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة؛
- ج-الألفة والمودة: أساس الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم الآخرين، ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية وما يترتب عن ذلك من عيش أو حياة مطمئنة واهتمام ودعم الأفراد الآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصدقات حميدة.
- على ضوء الخصائص الثلاث المشار إليها، يباشر أوشي بشرح السمات الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية كما يلي:3

أ-التوظيف الدائم: أهم ما تتميز به المنظمة اليابانية عند توظيف الفرد في المؤسسة هو بقاءه فيها حتى سن التقاعد، أي لا توجد حالات الطرد، إلا في حالات نادرة تجنباً للعقاب القاسي. تنطوي هذه الخاصية في أن الفرد يشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي باعتبار أن له وظيفة مدى الحياة، مما يؤهل سياسة التوظيف أن تساهم في تنمية أواصر الثقة والولاء للأفراد العاملين اتجاه منظماتهم، وتعميق روح المودة والتعاون والمبادرة بالإبداع الخلاق بالمقابل نجد المنظمة تعمل على تطوير المهن للعمال؛

ب- الترقية البطيئة: تطبيق الترقية والتقييم للموظفين خلال فترة طويلة تبلغ حوالي عشر سنوات، ويرجع هذا إلى عملية الإبداع والمبادرة التي يتوجب على الموظف أن يخوضها أثناء عمله، غالباً ما لا تظهر النتائج إلا بعد فترة زمنية معينة، كما أن الموظف الذي يترقى لوظيفة أعلى ينبغي أن يمر بسلسلة من الجهود الجدية التي يبذلها لتحقيق الأهداف وتطوير المنظمة، وبهذا فإن البطء في التقييم والترقية يجعل المنظمة أكثر قدرة على تحقيق الأهداف؛

¹Barnett, Tim, and Scott B. Droege, Theory Z, Encyclopedia of Management, 5th ed. Marilyn M. Helms, 2006,P 915.

² ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص175.

³Josef ,Desaintes, op, cit, p 174.

ج- عملية المراقبة الضمنية: تعتمد المراقبة في المنظمات اليابانية على الحدق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية، فالثقافة المشتركة والثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وإدراكهم لأهمية الأهداف المحددة للمنظمة يعد أساساً مركزياً في تحقيق الرقابة الإدارية الضمنية على أداء الأفراد وعاملاً مهماً في تحقيق الأهداف؛

د- المسؤولية الجماعية: يعد الاهتمام بالقيم الجماعية والشعور الجماعي والمسؤولية الجماعية من السمات المميزة للمنظمات، فهي لا تستعمل الحوافز الفردية بل العلاوات مرتبطة برفع الإنتاجية، وتمنح فقط لجماعة العمل مما يساعد ذلك على تطوير وتسيير المؤسسة اليابانية مع تحقيق أهدافها؛

هـ- إحتراف وعمل غير متخصص: تفضل المنظمات اليابانية عدم التخصص الدقيق في المهنة، من خلال توفر نوع من التقلب على العديد من الوظائف، فالموظف يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم إلى آخر، وذلك للاستفادة منه في خدمة جميع الأقسام، وهذا التنقل بين الأقسام يكسب العامل تجربة ثرية والإطلاع على كافة جوانب العمل، الأمر الذي يجعله معداً للترقية¹، فالدوران الوظيفي يقود إلى تطوير المهارات وتنمية الشعور بالالتزام إضافة إلى توسيع وتنمية القدرات الإبداعية؛

و- اتخاذ القرارات الجماعية: يمارس في هذا النوع من المؤسسات أسلوب المشاركة في صناعة القرارات لكل العمال الذين سيتأثرون بهذا القرار عند اتخاذه أو عند تعديله أثناء التنفيذ، بغض النظر عن نوع القرار، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات واضحة وفعالة، إضافة إلى تنمية الشعور بالانتماء والثقة المتبادلة والولاء والتعاون بين العاملين ويشعرهم بالأهمية كما ينعكس إيجاباً على إنتاجيتهم²؛

ز- الإهتمام الشامل بالعاملين: نظراً لانتقال الأفراد للعمل في المصانع المستحدثة من قراهم التي يمكن أن تكون بعيدة، فقد كان لزاماً على الإدارات السعي جدياً لتوفير مستلزمات السكن والغذاء الصحي، بالإضافة إلى دعوة الأهل في الاحتفالات، وقد جعلت هذه الأوضاع العلاقة بين العاملين في إدارة المصنع هي علاقة مشتركة، وبهذا تسود وتنمو وترعرع مشاعر الألفة والمودة والثقة بينهم³.

¹William Ouchi, traduit par jaque guiop, théorie Z, faire au défi japonaise, Edition Inter, Paris, 1982, p40

² ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص175

³ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص110

إجمالاً إعتد أوشي في تطبيق نظرية زاد على ثلاثة عشرة مرحلة وهي:¹

- المرحلة الأولى: تحديد مفهوم المؤسسة ذات النوع زاد؛
- المرحلة الثانية: دراسة فلسفة المؤسسة؛
- المرحلة الثالثة: الوقوف على الفلسفة التي تبحث عنها المؤسسة و ضمان مشاركة رئيس المؤسسة؛
- المرحلة الرابعة: وضع الهياكل والخوافز الموافقة والمطلوبة، بالتوازي تشكيل الفلسفة الخاصة بالمؤسسة؛
- المرحلة الخامسة: تطوير تقنيات الإتصال؛
- المرحلة السادسة: إختيار النظام؛
- المرحلة السابعة: إنتهاج الإستقرار في التوظيف؛
- المرحلة الثامنة: إقحام وإشراك النقابة؛
- المرحلة التاسعة: تبنى الدوران الوظيفي لتوسيع الاحتراف؛
- المرحلة العاشرة: نظام الترقية والتقييم يكون بطيء؛
- المرحلة الحادية عشرة: إيجاد القطاعات التي يمكن المشاركة فيها؛
- المرحلة الثانية عشرة: الإصلاحات تركز على المستوى القاعدي؛
- المرحلة الثالثة عشرة: تطوير وتنمية العلاقات الإجمالية.

يستخلص أن النوع زاد الذي توصل إليه وليم أوشي يقوم على اعتبار العامل كل متكامل يعمل في ظروف إنسانية و اجتماعية يسودها جو من الألفة والثقة و لصراحة و لعمل بروح الفريق، والإدارة بالتحوال للمديرين وفرق الموظفين مما يخلق جواً أسرياً في المؤسسة مع روابط إنسانية، واتصالات مستمرة، والشعور بالمسؤولية، والرقابة الذاتية وعدم فصل العامل من العمل مدى الحياة، وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص.²

لقد تطرقت إلى مجموعة متنوعة من نظريات الدافعية ومن المفيد الإشارة أن هذه النظريات متكاملة، بمعنى أنها ليست متنافسة فيما بينها، وتطبيق إحدى النظريات على الواقع لا يعني إقصاء الأخرى، مما يدفعنا إلى تلخيص أهم ما جاء فيها للإسترشاد به أكثر.

¹William Ouchi, op, cit,p107

² وليم أوشي، النموذج الياباني في الإدارة، ترجمة محمد حسن ومراجعة ربحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1961، ص

الجدول رقم (2-3): ملخص أهم نظريات الدافعية

النظرية	المؤسس	الملخص
- سلم الحاجات	إبراهيم ماسلو	*يمتلك كل فرد خمس أنواع من الحاجات يمكن ترتيبها من الأدنى إلى الأعلى وهذه الحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الحاجات الاجتماعية، الإحترام، تأكيد الذات. *يتحرك الفرد إلى أعلى السلم، وعندما تشبع حاجة معينة فإنها لا تؤثر على السلوك، ومن ثم يبدأ في البحث عن إشباع الحاجة الموالية.
-نظرية العاملين	فردريك هيرزبرج	*يعتقد أن العوامل الذاتية للوظيفة مثل التحدي وفرص الإنجاز تثير الدافعية لدى الأفراد، بينما العوامل الخارجية مثل الإشراف وعلاقات العمل هي عوامل وقائية، أي تحافظ على مستوى الأداء.
-نظرية الحاجات المكتسبة	ماكلياند	نظرية تشير أن حاجات الإنجاز، النفوذ أو السلطة وحاجات الإنتماء تمثل محركات أساسية للفعل وخاصة في ميدان العمل.
-نظريات X و Y	دوجلاس ماجريجور	*يقترح نوعين من الافتراضات، يتصرف المديرين وفقاً لإحداهما لتحفيز الأفراد. الأولى تسمى نظرية X وتستند إلى افتراضات تقليدية، ويرى "ماجريجور" أن النظرية الثانية أكثر فاعلية من الأولى، وأن الأفراد يمكن تحفيزهم بفاعلية عن طريق إعطائهم مزيداً من الصلاحيات والاستقلالية.
- نظرية التدعيم	سكينر	السلوك تابع أو يتحدد بالنتائج.
-نظرية التقييم الإدراكي	دسي ، ريان	تقدم مكافأة خارجية لعمل يكافئ أصلاً من الناحية الداخلية يضعف الدافعية.
-نظرية العدالة	ستاسي آدمز	*يقارن الفرد نسبة أدائه مع الآخرين، فإذا لم تكن هناك عدالة فإن الفرد سيغير سلوكه أو يبحث عن أداة أخرى للمقارنة.
-نظرية الأهداف	إدوين لوك	هدف محدد وصعب التحقيق، متبوع بتغذية عكسية يعظم الأداء.
-نظرية التوقع	فكتور فروم	*يفترض أن الدافعية هي محصلة العلاقة بين الجهد والأداء من ناحية، والأداء والمكافأة من ناحية أخرى.
-نظرية Z	وليم أوشي	العامل كل متكامل يعمل في ظروف إنسانية وإجتماعية يسودها الألفة والطمأنينة وروح الفريق بين كل الموظفين، أما ممارسة الإدارة تكون بالتجوال

المصدر: جمال الدين المرسي، تابت عبد الرحمان السلوك التنظيمي، نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 408-411 بتصرف مع إضافات للطالب الباحث

المبحث الرابع: أساسيات التحفيز

تعتبر الحوافز عنصراً مهماً لضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات الوظيفية سواء في المؤسسات الخاصة أو العامة، والتي بواسطتها تُؤهل المؤسسة للوصول إلى أعلى مستويات من الرضا والأداء الوظيفي للعاملين لديها، وكسب ولائهم وانتمائهم لها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا والنشاط؛ فماذا نقصد بالحوافز وما أنواعها وما أهمية جانبها المادي في زيادة المجهود المقدم من طرف العمال.

المطلب الأول: عموميات حول الحوافز

1) تعريف الحوافز:

إعنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها بإعتبارها المؤثر الخارجي الذي يحدد إتجاهات وسلوك العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. نسترشد ببعض التعريفات والمفاهيم للحوافز في هذا الشأن:

فهي تعني: "إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية بإتجاه أهداف التنظيم، معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل"¹

وتعرف بصفة مختصرة بأنها " :عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما"²

كما أنه يشار للحوافز بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققه يحاول الفرد العمل على إشباعها، وحينما نقول أن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيههم على العمل، فإننا نقصد أن يعملوا على إشباع بعض هذه الحاجات والتي تؤدي لتبليتها إلى دفع المرؤوس أو العامل إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه.

من ناحية أخرى، فإن التحفيز يبدأ من شعور الفرد بحاجته إلى شيء معين، ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة، ثم يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكاً يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة. فالحوافز يمكن أن تتمثل في مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً وتكمن أهمية التحفيز في دفع العاملين لزيادة اهتمامهم من أجل الحصول على إنتاجية أعلى وبمواصفات جيدة ينعكس أثرها على زيادة دخل العاملين مقابل زيادة إيرادات المؤسسة والتي تؤدي في النهاية إلى زيادة الدخل القومي، ويعود بالتأثير الإيجابي على التنمية الاقتصادية بشكل عام³

تُعرّف أيضا الحوافز بأنها العائد المقابل الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة لتميزه في الأداء.⁴ وعليه فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة

¹ طاهر محمود كلالده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان، الأردن، ص221

² بروس آن وبيبتوني جيمس، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، 1999، ص15

³ عادل جودة، الحوافز، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987، ص13-15 بتصرف

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص235

وبخاصة المديرين التنفيذيين ومدير إدارة الموارد البشرية قادرة على قياس أداء العاملين بحيث يكون الحافز حسب الكفاءة في الأداء.

فمدير الإدارة أو رئيس قسم الأجور مسؤول عن تصميم أنظمة الحوافز، وتصميم أنظمة قياس الأداء لتحديد أي أداء يستحق حافزاً، ويساعد في ذلك المديرون التنفيذيون باعتبارهم المسؤولين عن الأداء الفعلي للعمال. كما أن على المديرين التنفيذيين أن يحتفظون بسجلات منتظمة تحدد شرعية العمال في هذه الحوافز، وتشجيع العمال للحصول على مزيد من الحوافز، وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أو رئيس قسم الأجور أن يحسب من خلال أنظمة العمل المستحقات الخاصة بالعاملين من حوافز.¹

في إطار آخر، أُشير إلى التحفيز على أنه: الجهود الذي تبذره الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجياتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات، شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد.²

من مجمل التعريفات السابقة، يبدو جلياً أن هناك تبايناً في تحديد مفهوم الحوافز، ورغم هذا التباين نجد أن هناك عوامل مشتركة بين هذه التعريفات و تتضح في:

أ- أن الحوافز هي مؤثرات ووسائل خارجية تقدم للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ب- تقدم الحوافز مقابل التميز في الأداء.

ج- تأخذ عدة أشكال وأنواع في تقديمها فقد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية

د- هدفها إشباع حاجات ورغبات الأفراد وتسعى لتحقيق أهداف المؤسسة المختلفة أيضاً.

يرى الباحث أن الحوافز تمثل وسائل وفرص مادية ومعنوية توفرها وتستعملها إدارة المؤسسة إتجاه العمال لتحريك فيهم الرغبة قصد إشباعها لما يتحقق تحسن في مستوى أدائهم، وإستقامة سلوكهم وضمن ولائهم للتنظيم، بمعنى إستعمال وتوظيف وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي يتم بموجبها الإشباع كالمكافأة أو العلاوة وغيرها، والتي تخدم إدارة المؤسسة في إيقاد وإثارة رغبات العاملين وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها بواسطة الجهد والعمل المثمر والسلوك الموجه، وذلك لتلبية حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.

2) العلاقة بين الدوافع والحوافز:

غالباً ما يكون هناك إلتباس بين الحافز والدافع لدى يجب التفريق بين الدوافع والحوافز.

أ- **الدوافع:** هي عناصر داخلية نابعة من نفس الفرد و تثير فيه الرغبة في القيام بشيء معين، أي مجموعة القوى المحركة داخل الفرد التي تثير الرغبة عنده نحو العمل وتظهر على شكل سلوك يتجه نحو تحقيق الهدف. وعلى سبيل المثال نجد أن العامل الذي بحاجة إلى نقود فإن الشعور يدفعه إلى البحث عن عمل، إذن فهناك دافع داخلي خاص يدفعه إلى العمل ولكن يكون تفضيله لعمل آخر هو بقدر الأجر الذي يمثله كحافز له.

¹ أحمد ماهر، نظم الأجور و التعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 248

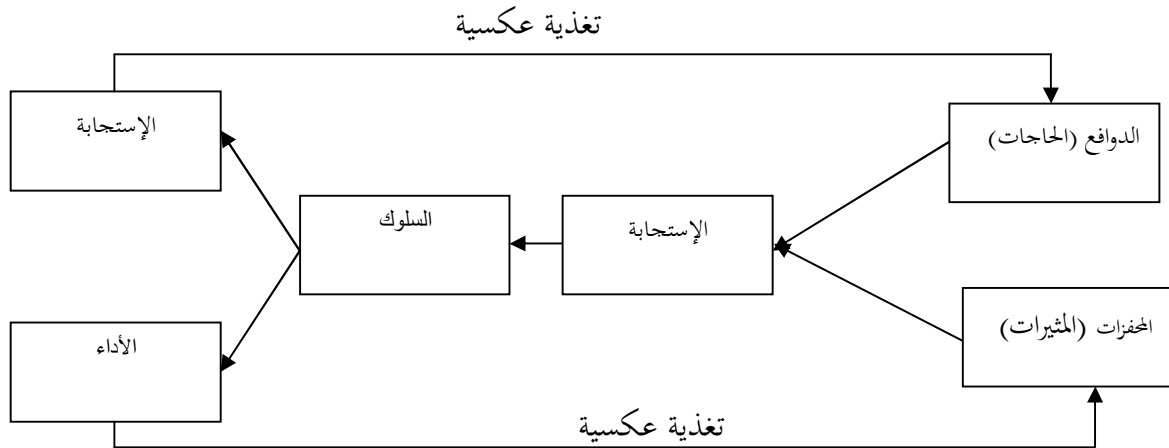
² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 151

ب- الحوافز: هي عبارة عن مؤثرات وعوامل توجد في البيئة المحيطة بالفرد أو العمل، تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجياته الإنسانية المتزايدة باستمرار.

أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم. فإذا كانت الدوافع تنبع من داخل الفرد، فإن الحوافز هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته، بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي يجذب إليها الفرد بإعتبارها وسيلة لإشباع الحاجات التي تحركه.

فالسلك يتحدد تبعاً لذلك بعاملين أساسيين الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدافع، والثاني موجود خارج الفرد ويمثل العوامل المحيطة به والمؤثرة في السلوك والتي يطلق عليها الحوافز، هذه الأخيرة تعتبر مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج.

الشكل رقم (3-10): تأثير الحوافز على السلوك



المصدر عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، منحنى نظمي، دار وائل للنشر، ط1، 2008، ص413

لهذا فإن هنالك فرق بين الدافع والحوافز، حيث يشار للأول بأنه مجموعة العوامل الداخلية والقوة الموجهة لتصرف الإنسان، ويمثل الثاني مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه.

كما أن عملية الدفع تعقب عملية التحفيز وذلك لكون الحوافز مؤثر خارجي يعتمد تأثيره على مدى إدراك الفرد لإيجابيته وسلبيته، فقد يكون الحوافز مثير للسلوك لحالة التنشيط بإتجاه السلوك الأفضل والأداء الأفضل، أو قد يكون مثيراً لعوامل داخلية تنتج عنها حالة للإحباط الإنساني التي يُمكن أن تقود إلى سلوك غير مرغوب وأداء أقل.¹ تتبلور علاقة إرتباط قوية بين دوافع العمل والمتمثلة أساساً في تلك الرغبات الإنسانية وفي الإستجابة لرسالة المؤسسة وأهدافها من جهة، ومجموع الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة من جهة أخرى، كالحوافز أو الوسائل التي من

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص255.

شأنها إثارة المزيد من الإهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية بهدف المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية. ومما لا شك فيه، أن درجة التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد، و بين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:¹

أ- الحالة المعنوية للموارد البشرية.

ب- درجة الإستقرار في المؤسسة.

ج- حالة الرضا و الإقبال على العمل.

د- فعالية الأداء التنظيمي وتحسين مستوى الأداء ككل.

فمن الأفضل بل من الضروري وجود نوع من الترابط بين الدافع و الحافز، حيث أن حوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع الفرد من أجل تحقيق ما يحتاجه الفرد العامل مما يقود المؤسسة إلى دراسة إحتياجات عمالها و أولويات إشباعها بالنسبة لهم، وتضع الوسائل المناسبة لإثارة هذه الدوافع لإشباع الحاجات،² كما أن فقدان الإنسجام بينهما يؤدي إلى إنعدام فاعلية الحوافز، فمثلا لو كان الدافع الأساسي للعمل ورفع مستوى الإنتاج من قبل عامل هو تحسين الظروف المحيطة للعمل كالإضاءة، التهوية والتدفئة مثلا فعلى المؤسسة أن تقوم بتوفير الحافز المناسب وهو تهيئة وتمكين العمال من هذه الوسائل من أجل رفع دافعيتهم، فلو نُحِصت مثلا مكافآت أو ترقية في هذه الحالة تكون بذلك فشلت في تحديد الحافز المناسب، أي التوافق بين الحافز والدافع وبالتالي ابتعدت عن الوسيلة المثلى في هذه الوضعية.

(3) أهمية الحوافز:

الإهتمام بموضوع الحوافز ظهر عقب نتائج الأبحاث و الدراسات التي قام بها متخصصون و علماء في علم النفس الصناعي التي أسفرت في حوصلتها أنه لا يمكن حث الفرد على القيام بالعمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز يدفعه لذلك، فمحاولة ضبط متغيرات البيئة الداخلية للمنظمة من خطط الإنتاج و تبنى تنظيم سليم لا يعني قيام العمال بالأعمال الموكلة لهم بكفاءة عالية بصفة تلقائية، فجعل الأفراد يعملون برغبة مسألة لا يمكن معالجتها إلا في إطار مدخل متكامل للتحفيز.

لاشك أنه من الأهمية أن يكون الفرد قادر على العمل، ولكن الأهم من ذلك أن يكون متحمسا للقيام به وراغباً فيه، لذلك تعالت الأصوات في وقت لاحق الداعية بتحفيز العاملين وخلق الرغبة لديهم للعمل وتقوية أواصر التعاون الفعال فيما بينهم.

لقد حدد فاروق أحمد خمسة أسباب وراء الإهتمام بالحوافز تقاطعت فيها العديد من الدراسات التي تناولت

هذا الموضوع بالبحث والدراسة، لخصت على النحو التالي:

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص102

² ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص153.

أ- التكنولوجيا الحديثة المتطورة التي يتم استخدامها حالياً في المنظمات لها أثر كبير على طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين؛

ب- زيادة المنافسة بين المنظمات على استقطاب الموارد البشرية الفعالة؛

ج- زيادة القيود على الموارد المالية والفنية بالمنظمات؛

د- تغيير شكل الهيكل التنظيمي لمعظم المنظمات، حيث أصبح يتسم بالبساطة بدلاً من التعقيد مما يؤدي إلى تراجع سلطة المديرين والمشرفين؛

هـ- ارتباط مفهوم الحوافز بمجموعة كبيرة من العناصر النفسية والاجتماعية والتنظيمية المتشابكة أدى إلى اهتمام الباحثين بدراسة الحوافز.¹

تجسد أهمية الحوافز في إلتزام العامل أياً كان مجال تخصصه في تحمسه لأداء العمل ورغبته فيه، وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز بإعتبارها قادرة على أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العمال مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وتدفع العمال إلى العمل بكل ما يملكون من جهد لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف المؤسسة، كما تساهم الحوافز على إبعاد الشعور بمشاعر الإستياء والإحباط، وعموماً تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء لصالح المؤسسة ويساهم في تحقيق نجاحها، والجوانب التالية تبرز ذلك:

أ- يحقق نظام الحوافز الفعال الزيادة في العوائد المسجلة من طرف المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالإختيار الصحيح و الدقيق للحوافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج و تحسين نوعيته.

ب- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و إستخدامها أفضل إستخدام و يؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المؤسسة إلى تقليل التكاليف التي تتحملها، إضافة إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المؤسسات أو الأقسام الأخرى التي قد تعاني من نقص في حجم القوى العاملة.

ج- تحسین الوضع المادي، الإجماعي والنفسی للفرد و تحقيق عملية ربط المصالح الذاتية له مع مصالح مؤسسته.

د- تعزيز روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.

هـ- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه إبتكار و تطوير وإعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت و المواد المصروفة في الإنتاج.²

¹ فاروق أحمد محمد نور، الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 29، الرياض، 1981، ص79

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص228

و-تحقيق حالة من الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز، وهذا بدوره يساعد على حل العديد من المشاكل التي تواجهها الإدارات، كإخفاض قدرات الإنتاج وإرتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل و لنزعات العمالية وغيرها.

ز-شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.

ح- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

4) أهداف الحوافز:

تسعى الحوافز لتحقيق عدة أهداف يُمكن إدراجها وصياغتها على النحو التالي:

أ- أهداف على المستوى الفردي:

*الإعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد و إشباع حاجاته للتقدير طالما أن العمل السيء سريعا ما ينال صاحبه الجزء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، فيجب الإعتراف بحق لمن يبذل جهدا وإتقانا.

*الأداء والإخلاص في العمل بتشجيع العامل وحثه على الإستمرار بما يمكنه من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو.

* المساعدة في دفع العاملين إلى ضبط التكاليف وترشيد إستخدام المواد الخام.¹

*إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة.

*أداة للتغذية العكسية: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير إتجاهها إستجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات و المعلومات عن أدائهم و إشباعا لدوافعهم في حب الإستطلاع.

*الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من تلبية مختلف حاجاتهم.

*تحمل المسؤولية: تُعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال، فالإلتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة بدون تحمل المسؤولية.²

ب- أهداف على مستوى الجماعات:

*إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يسعى الأفراد لإثبات ذاتهم، ويحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.

* تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاثف الجماعة لتحقيق النتائج الواجب الحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في إتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لإقناع الإدارة بأرائهم و وجهات نظرهم.

¹ محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، الأردن، 2004، ص331.

² عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، عبد المحسن جوده، إدارة الموارد البشرية(الأسس العلمية والاتجاهات المستقبلية)، جامعة المنصورة، مصر، ص294

*تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة: تحث الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

ج- أهداف على مستوى المؤسسة:

*التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تُسهّم الحوافز في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة من النواحي الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة إبتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.

*التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الإستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

*تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع وجذب العاملين إليها مع رفع روح الولاء والإنتماء للمؤسسة.
*تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز لتحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد، مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

5) مقومات نجاح الحوافز:

هناك العديد من المقومات الهامة التي تأخذ بعين الإعتبار لضمان الإستفادة من الحوافز في تحسين الأداء نذكر منها¹:

أ- إرتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

ب- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.

ج- ضمان إستمرارية الحوافز بتوقع إنتظام تلقيها، وإيجاد شعور الطمأنينة لدى العمال.

د- إدراك ومعرفة العمال للإجراءات العامة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

هـ- أن تتصف السياسة التي تنضم الحوافز بالعدالة والمساواة والفاعلية.

و- أن تساهم الحوافز في إرساخ فكرة العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.²

ز- تناسب الحافز مع أداء العامل.

بالمقابل، في حالة عدم الإهتمام بعملية التحفيز ينجر عنها عواقب سيئة قد تتطور إلى مشاكل متشعبة تؤثر سلباً على أداء العاملين منها:

أ- تدني مستوى أداء العمال.

ب- إنخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المسطرة.

ج- عدم إهتمام العمال بالأعمال والمسؤوليات الموكلة لهم.

¹ مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2000، ص62.
² طلعت منال محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة، ص266.

- د- مغادرة المؤسسة في حالة توفر فرصة إلتحاق بأخرى، مما يزيد من إرتفاع معدل دوران العمال.
 هـ- إنخفاض روح التعاون بين العمال والعمل كفريق منسجم.
 و- الإرتفاع المستمر في حالات التغيب للعمل تحت درائع مختلفة.
 ز- فقدان الإدارة للإحترام من قبل العمال بحكم قصورها في تلبية حاجاتهم وإمتميازاتهم العادية.

المطلب الثاني: أنواع الحوافز

تختلف الحوافز من حيث إيجابها وقوتها وإستمراريتها، فمن حيث الإلتجاه هناك حوافز سلبية و إيجابية، و من جانب القوة، فهي تختلف على ضوء الحاجة لدى الفرد، فمثلا في البلاد الفقيرة نجد أن لدى الأفراد حافز الأجر قوي و ذلك لأنه يُلبي حاجاتهم الأساسية كالطعام والسكن اللذين يعتبران من أكثر الحاجات قوة وإلحاحا، أما من ناحية الإستمرارية تتجسد في ديمومة الحاجة لدى الأفراد فنجد مثلا الحاجة إلى المال والحاجات الفسيولوجية، فزوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز، حيث أنها تمس الصعيد الفردي والجماعي للأفراد من الضروري التعرف عليهما بإعتبارهما الوحدات القاعدية، وذلك قبل التطرق لهذه الأنواع.

1) حوافز فردية: يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية إلى فريديريك تايلور والذي كان يسعى إلى التوافق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين و فع كفاءتهم عن طريق إستخدام محفزات فردية، فالحوافز الفردية يجب أن تُستخدم في حالة إمكان وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل و كمية إنتاجه.

كما أن الحافز الفردي يعتبر كأداة تعطي فاعلية كبيرة و دائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، بالمقابل للحوافز الفردية أثار سلبية تتضح في إثارها للمنافسة بين العاملين من أجل تحقيق زيادة لكل واحد منهم في أقصر مدة ممكنة و ما يصاحبها من زيادة في تكاليف الإنتاج زيادة على توتر العلاقة بين مختلف العاملين.

2) حوافز جماعية: وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الكل ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات التي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها تشجع العاملين على توعية بعضهم البعض ومساعدة العمال الجدد على الإندماج في المجموعة، كما لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها، علاوة على أنها لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية.

أ- الحوافز الإيجابية:

بإعتبارها ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة، ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، على غرار الإنتاج، تحسين النوعية، القيام بالإبتكارات، الإختراعات، تحمل المسؤولية والإخلاص في العمل، كل هذه تعتبر نتائج

جيدة و إيجابية و على المؤسسة أن تقوم في مقابله بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو المعنوية، الفردية أو الجماعية؛ وتقسم الحوافز الإيجابية إلى حوافز مادية وحوافز معنوية.¹

* الحوافز المادية: تعتبر من أهم الحوافز خاصة في الدول النامية نظرا لفقرها وحاجة مواطنيها لمزيد من المال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس وهناك أنواع متعددة للحوافز المادية أو النقدية:

- الأجر: تكمن أهمية الأجر كحافز على الإنتاج وذلك لأنه يتيح للأفراد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية كالمأكل و الملبس وغيرها من الحاجات الضرورية، ويمكن عن طريقه إستقطاب العمالة الجيدة للعمل بالمؤسسة ورفع الإنتاج عن طريق ربطه به، فالمدرسة العلمية أكدت على أنه الوسيلة الأساسية التي بواسطتها يمكن تحقيق رغبات الفرد، لذلك فهو أهم حافز، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت أن المعاملة الحسنة للفرد ودراسة مشاكله والإهتمام بظروف عمله لها تأثير قوي جدا.
- الزيادات الدورية: من غير المعقول أن تكون أي زيادة دورية على الأجر حافز على العمل، إلا إذا كانت مرتبطة بالإنتاج، أي أن أساس منحها على ضوء كفاءة وإنتاج ومثابرة الفرد في عمله، بحيث يعرف هذا الفرد أن حصوله على هذه الزيادة لا يمكن أن يتم إلا بالأداء الكفء، أما إذا كان مثلا مقرونا بالأقدمية فسيفقد هذا الحافز أهميته على إثارة الرغبة في العمل وزيادة الإنتاج وذلك لتسليم الأفراد بأنهم سيحصلون على هذه الزيادة بعد الفترة المطلوبة بغض النظر عن مدى كفاءتهم وعملهم.
- المكافآت: مبلغ من المال يعطى للفرد الذي يقوم بأعمال مميزة أو يصل إلى مستوى معين من الإنتاج أو يقدم إقتراحات جديدة للمؤسسة تُوفر عليها بعض التكاليف أو يقوم بإبتكار طرق أو أساليب عمل جديدة وغيرها.
- المشاركة في الأرباح: عبارة عن نسبة مئوية من الأرباح تحدها المؤسسة يتم توزيعها على الأفراد العاملين بها وتكون هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو الأرباح الصافية وأساسها أن هذه الأرباح التي حصلت عليها المؤسسة كنتيجة لجهود ونشاط العاملين، إذن فمشاركة المؤسسة لأفرادها في هذه الأرباح يعد حافزا نقديا على زيادة الإنتاج ما دام الفرد يعلم بأن كل الأرباح المحققة تؤدي إلى نصيب منها يعود له، وبالتالي سيزيد من جهده ونشاطه في العمل بغية زيادة في الإنتاج وعلية زيادة نصيبه منها، غير أنها تبقى وسيلة أقل أهمية مقارنة بالحوافز الأخرى كونها تدفع في نهاية السنة المالية، بحيث تفقد نوعا ما أهميتها بسبب طول الفترة، أي ما يُفقد أو يضعف الفرد تحمسه لهذا الحافز.²

* الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب الحاجات الإجتماعية والتي تزيد

¹ علي محمد رابعة، مرجع سابق، ص 78-79

² عبد البارئ إبراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص 418

من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، أي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على الوسائل التي يكون أساسها إحترام العنصر البشري وأحاسيسه، آماله وتطلعاته الإجتماعية، ومن أهمها:

■ الترقية: يقصد بالترقية نقل الفرد من منصب أدنى إلى منصب أعلى و شغله له، إذ بموجب هذا النقل يحصل الفرد على مزايا أكثر من المزايا التي كان يحصل عليها في المنصب السابق ومنها زيادة الأجر، سلطات جديدة، المكانة الإجتماعية وغيرها. إذن فاعلية الترقية كحافز على العمل ترتكز على إرتباطها بالكفاءة والإنتاج، فإذا كان لدى الفرد رغبة أو دافع لشغل منصب أعلى من منصبه الحالي لتحقيق نزعة أو حاجة لديه فإن هذه الترقية في هذه الحالة ستكون حافزا مشجعا له على العمل والإنتاج ، أما إذا كانت مرتبطة بالأقدمية مثلا أو لإعتبرات أخرى فمن المرجح أن تكون هذه الترقية في هذه الحالة غير مجدية كونها ستفقد أثر الحافز لدى الأفراد، إذ كل فرد سيحصل على ترقية بعد المدة المطلوبة.¹

ويمكن تصنيف الترقية في إطار الحوافز النقدية كون الفرد المستفيد يحصل على زيادة في الأجر نظراً لمزاوته عمل في منصب أعلى، بينما في حالة عدم زيادة الأجر فيطلق عليها مدلول الترقية الجافة، بحيث هذا النوع له أهميته الخاصة للمستويات العليا كون الأفراد يمتحنون في هذه الحالة للمركز والمنصب أهمية عوض عن الزيادة في المداحيل المادية.

■ تقدير جهود العاملين: إن تقديم الشهادات والثناء على الأفراد الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج تقديرا لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة وكذا تخصيص لوحات إعلام، بحيث يتم وضع أسماء هؤلاء الأفراد الأكفاء وصورهم وما حققوه من إنجازات كتقدير وعرفان من المؤسسة لهم يعتبر من الحوافز التي تزيد في نشاط هذه الفئة، كما تحفز أفراد آخرين يطمحون إلى نفس المرتبة.²

■ الإشراف في تسيير المؤسسة: المقصود بإشراك الأفراد في إدارة المؤسسة وذلك بتمثيلهم في المجالس الإدارية حيث يشاركون و يساهمون بأرائهم في رسم سياسات المؤسسة، يكون هذا الإشراف كحافز في العمل وذلك عن طريق شعورهم بالأهمية التي توليها المؤسسة لهم، كما أنها تسعى من وراء هذا الحافز تنمية شعور الأفراد بالمسؤولية ما دامت الخطط والبرامج والسياسات المرسومة هي خطط وبرامج ساهموا في تحديد مكوناتها، وبالتالي سيبدلون أقصى الجهود لتحقيقها.

■ أسلوب توسيع العمل: يتضمن هذا الأسلوب إضافة واجبات ومهام أخرى للعمل الذي يقوم بها الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من أن يقتصر عمله على القيام بعمل محدد متخصص، فمثلا موظف قسم الودائع بدلا من أن يتمحور عمله على استلام ودائع حسابات التوفير فقط يمكن أن يمدد عمله باستلام ودائع الحسابات الجارية أو الودائع ذات أجل والمراقبة على صرفها للزبائن، وكأن هذا الأسلوب

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص210

² نفس المرجع، ص211

هو تراجع عن مبدأ التخصص في العمل الإداري. إن إضافة الواجبات والمسؤوليات إلى العمل الأساسي يزيد من الرغبة في العمل و يقضي على الملل والروتين، وبالتالي يفضي إلى مزيد من تحفيز الأفراد على أداء الأعمال¹.

- ضمان وإستقرار العمل: إن الضمان والإستقرار الذي توفره المؤسسة للعاملين في العمل يعتبر حافزاً له تأثير على معنوياتهم وبالتالي على إنتاجيتهم بحكم أن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة وإطمئنان ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل و العطاء.
- أسلوب إثراء العمل: يقصد بمبدأ إثراء العمل إعطاء العاملين فرصاً أكثر وحرية أوسع في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال خلافاً لأسلوب توسيع العمل الذي يعني زيادة التوسع الأفقي في الأعمال. أسلوب إغناء العمل يعني إعطاء المرؤوس بعض المهام والواجبات التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل يؤدي إلى تغير في محتوى العمل، مثلاً بدلاً من أن يكتفي دور المحاسب على استلام الأموال للصندوق، يعطى مسؤولية صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الأموال بما يتفق ومصلحة المؤسسة. فهذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة ارتباط المرؤوس و ولائه للعمل كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي إلى رفع درجة روحه المعنوية وبالتالي زيادة الإنتاجية².
- أسلوب العمل المرن: يسمح هذا الأسلوب للعاملين باختيار ساعات العمل التي يريدونها ضمن حدود معينة، فيستطيع الفرد الحضور إلى العمل خلال ساعات معينة وترك العمل خلال ساعات أخرى، لكن عليه التواجد في ساعات محددة يسمى الوقت الأساسي وخلال ساعات العمل اليومية والتي تقدر غالباً بثمانية ساعات يومياً. فمثلاً يستطيع الفرد الحضور إلى العمل ما بين الساعة السادسة إلى الساعة التاسعة صباحاً وترك العمل ما بين الساعة الثالثة والسادسة بعد الظهر، شريطة أن يتواجد جميع العاملين خلال الفترة الأساسية مثلاً ما بين الساعة العاشرة صباحاً إلى الواحدة بعد الظهر، من فوائد أسلوب العمل المرن أنه يسمح للفرد بجدولة أوقات دوامه بحيث لا تتضارب مصالحه الشخصية ومتطلبات العمل، كما أنه يسمح للفرد باختيار الوقت الذي يعتقد بأن إنتاجيته فيها تكون أفضل.

ب- الحوافز السلبية:

هي الطرق والوسائل التي تستخدمها المؤسسة لغرض الحد من السلوك السلبي والتصرفات غير المقبولة بين الأفراد وللعاملين، مثلاً عدم إطاعة الأوامر والشعور بالمسؤولية أو الكسل في العمل، وهذا النوع يتجلى في أسلوب التنبيه ومنع بعض الإمتيازات عنه لفترة معينة والإنذار أو تأخير الترقية وربما خفض الدرجة أو النقل من مكان إلى آخر ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد، وتعتبر عملية استخدام الحوافز السلبية ضرورية

¹Ivancevich. John.M, human resource management, mc Graw-hill, New York, 2007, p171

² منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 241.

لزيادة الكفاءة الإنتاجية وخصوصاً لدى العاملين الذين يتصفون بالكسل وقلة الانضباط.¹ كما أن الحوافز السلبية تتقلد دور الحوافز الرادعة، نتعرض للبعض ذات الصفة المادية منها:

* الخضم من الأجر: يمكن للمؤسسة أن تستعمل الخضم من الأجر كأداة لتحفيز الأفراد على الأداء المطلوب والحد من التجاوزات للحدود التي سطرتمها، ويتم ذلك بوضع بعض القوانين والقواعد التي تبين هذه التجاوزات والعقاب المرافق لها، وهذا من أجل أن يتعرف عليها العامل، وبالتالي تفادي الوقوع في هذه الأخطاء بهدف تجنب الخضم.²

* الحرمان من العلاوات والمكافآت أو تأجيل استحقاقها: يعتبر الحرمان من العلاوات والمكافآت من الحوافز السلبية المادية البسيطة، تستعملها المنظمة لتخويف العاملين، ويرتبط استعمالها بقوانين وقواعد تبين حرمان العامل منها إن وقع في خطأ وتجاوزات معينة، كما يمكن للمنظمة أن تؤجل استحقاقها وهذا من أجل أن تحسس العامل بخطئه وبعدها تمنحه إياها، وهو ما قد يشعره بكرم وتسامح الإدارة معه.³

* الحرمان من الترقية: يُحجب الفرد من الترقية كعقاب لما بدر منه من تجاوزات، وذلك عن طريق إقصائه من المشاركة للحصول على الترقية و بالتالي يفوت فرصة زيادة أجره.

* قطع المساعدات المالية: في حالة عدم إحترام قوى العمل للحدود المسطرة والمعلومة أو إختراقها لها، قد تلجأ المؤسسة إلى قطع المساعدات المالية التي تقدمها للعمال المعنيين قصد تصويب أفعالهم.

كما يمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

* لكي يؤدي الفرد لإلتزاماته بشكل جيد.

* حتى لا يستمر في الخطأ.

* من أجل تحفيز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة، و حصولهم على الحوافز الإيجابية من جهة أخرى.

* تعتبر الحوافز السلبية تحذيراً للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء.

هناك إجماع أنه يمكن الأخذ بالأسلوبين حسب ما تستدعي الحاجة مع التركيز والأخذ بعين الإعتبار على أن الإتجاهات السائدة في الوقت الحاضر أكثرها تركز على الحوافز الإيجابية، بإعتبار أن هذا المبدأ يعطي المؤسسة نتائج مشجعة أفضل على المدى البعيد، حيث يرفع الروح المعنوية لدى الفرد وهذا يساعد على إيجاد السلوك السوي الذي يعطي نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمؤسسة، كما يؤدي إلى التقليل من السلوكيات الغير مرغوب فيها لدى العاملين.⁴

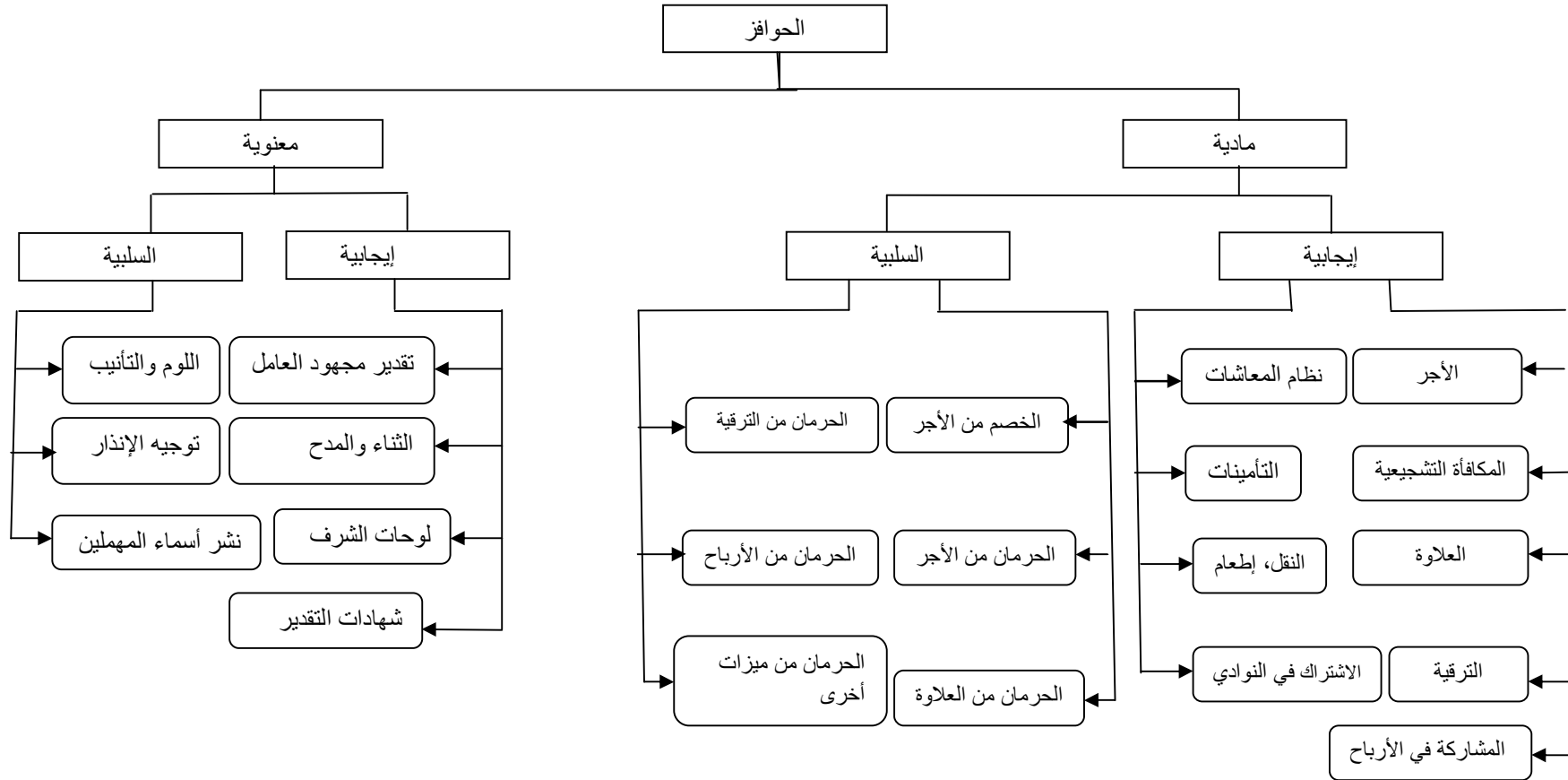
¹[http:// www.geocities.com/f_bal3awi/.medofr.fr](http://www.geocities.com/f_bal3awi/.medofr.fr)

² محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر، مصر، 2007، ص 236

³ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص485

⁴ زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في الإدارة، ط 2، ذات السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، 1979، ص451

الشكل رقم (3-11): أنواع الحوافز.



المصدر: طارق المجذوب، إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطبع والنشر، الإسكندرية، 2000، ص345

المطلب الثالث: العلاقة بين الدافع والأجر كحافز

يعمل الأفراد في المنظمات لأسباب عديدة ومتنوعة، تتغير حسب تكوينهم ومستوى كفاءتهم على المدى الطويل والقصير وغيرها، ويظهر دور الحوافز كمؤثرات خارجية في يد المسيّرين لتلبية حاجات العمال المختلفة والمتطورة من جهة، ولإثارة الدوافع وتفعيل الطاقات الكامنة والسلوك المرغوب الذي يحث على بذل الجهد وتحسين الأداء في مختلف المستويات من جهة أخرى، فأين وكيف تتجلى علاقة حافز الأجر بالدافعية؟ كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق النتائج الإقتصادية الجيدة بفضل مواردها البشرية بإعتبارها المصدر الأساسي لخلق القيمة، لذلك تقوم المؤسسة بجذب أحسن الأفراد إليها، كما تحافظ على أفضل العناصر البشرية المتوفرة لديها، وتسهر على تحفيز ودفع العاملين لتقديم أعلى مستوى من الأداء.

فالسؤال الذي نحاول تغطيته هو هل الأجر يحفز الفرد، وبالتالي يدفعه إلى إنتهاج سلوك معين؟ يحتل الأجر الذي يحصل عليه الأفراد لقاء قيامهم بالأعمال المكلفين بها المرتبة الأولى والأهم من بين كل الوسائل التي تستخدمها الإدارات لإثارة دافعية العمال، وبالتالي التأثير على أدائهم وذلك كون الأجر عموماً يمثل المصدر الأول والأساسي لتلبية الحاجات المختلفة والمتعددة للأفراد. سعيّاً منا لإبراز هذا الإتجاه نستحضر بإيجاز بعض النماذج أو النظريات المحتضنة لهذا المعنى.

1) نموذج بورتير ولولر (Porter et Lawler-1967):

يهدف هذا النموذج لتفسير التحفيز بالتركيز على الجهد المبذول من قبل العمال، وينطلق من فرضية أن العوائد تسبب الرضا وأن هذه العوائد هي نتيجة الإنتاجية المرتفعة إما مستوى الإنجاز أو الأداء بمعنى¹: أن الإنجاز (الأداء) يؤدي إلى العوائد التي تسبب الرضا عن العمل . ويميز بورتير ولولر بين العوائد الذاتية والعوائد الخارجية ، أما الأولى فتتمثل في الشعور بالإنجاز وإشباعه للحاجات العليا وهذه يمنحها الفرد لنفسه والثانية تمنحها المؤسسة له من أجل إشباع حاجات مختلفة أخرى مثل الترقية والأجر والأمان وغيرها. وتوصلاً أن مستوى الأداء يرتبط أو يخضع لثلاثية التوقعات المتمثلة في: توقع (جهد- أداء)، توقع (أداء- تعويض) و توقع (قيمة نظام التعويض).

¹ عادل أحمد راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص 119.

(2) نظرية المسابقة (Théorie du tournois):

جاء بهذه النظرية لازير وروزن (Lazear et Rosen) ويرى أصحابها بأن العامل ينشط في الوضعيات التي يكون في احتكاك زملائه، ويمكنه مقارنة أدائه بأدائهم، وتقدم هذه النظرية شرحاً لشروط وخصائص تطبيق نظام للأجور يكون محفزاً بالاعتماد على الاستحقاق النسبي، حيث يحصل العامل الذي يحقق أداء أفضل من زملائه على علاوة تضاف إلى الأجر القاعدي أو على ترقية في المستوى الوظيفي، ويكون تنافس العمال للحصول على هذه الامتيازات كوسيلة لتحفيزهم لبذل جهود أكبر، والعامل المتفوق هو الذي يحقق أفضل نتيجة مقارنة بزملائه، وتتطلب هذه المقارنة ملاحظة مباشرة لأداء العمل، وبالتالي فهي ناجحة في الوظائف التي يكون الأداء بها قابلاً للقياس الكمي والملاحظة المباشرة.

(3) نموذج الأجر العام والحاجات:

أما الإجابة الأكثر شمولية وفقاً لنظرية الحاجات مع مكونات الأجر العام، تعتمد كما يبدو على كمية المال التي يمتلكها الفرد المعني، إن المال بما أنه نادراً ما، لا يُعتبر غاية في حد ذاته وإنما وسيلة لإتقاء وتلبية غايات معينة، بمعنى يمكن أن يُشبع بدرجة كبيرة حاجات الأفراد.

فالنقود حقيقة واقعية وقابلة للتداول، بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة، بالإضافة إلى ذلك فإن النقود تنسجم مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة للعمل، حيث الأنشطة تُزاول من طرف العمال لقاء وسائل كالمال، وهذه الوسائل تهيئ للأفراد تلبية وإرضاء حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم.

ويرجع إعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل لأن من خلاله تشبع ضروريات الحياة من مأكل ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم، بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمراكز الاجتماعية يعتمد على المال لحد كبير. يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزع هذا الأجر على العامل بطرق شتى وكل طريقة من هذه الطرق لها أثر خاص على تحفيز ودفع العامل على العمل¹، فنجد أن:

- أ- تلبية الحاجات الفسيولوجية تتطلب زيادة في الأجر.
- ب- تلبية حاجات الأمان تقابلها المحيطات القانونية البعيدة والزيادات العامة.
- ج- الحاجات الاجتماعية تتوافق مع خطط الإدخار، المشاركة والحصول على مزايا أخرى.
- د- حاجات التقدير والإحترام تقابل الزيادات الفردية ومحيطات الأجر الإنتقائية.
- هـ- أما حاجات تقدير الذات تلبيتها تستدعي الترقية والعلاوة.

¹ هيثم العاني، مرجع سابق، ص 26

تظهر النتائج أن المال يعتبر من العوامل الدافعة الفعالة بغض النظر عن المستوى الذي وصل إليه الفرد في المؤسسة أو مقدار المال الذي يكسبه في الوقت الحاضر، ويظهر أن للمال قيمة رمزية كبيرة أيضاً، يمكن للعمال أن يأتوا إلى العمل من أجل المال أو الأجر بصفة خاصة، فإذا افترضنا أننا ألغينا الأجر، فكم من عامل سيأتي للعمل؟ غير أن الاختلافات بين الأفراد يجعل الإحتراز واجب في إصدار التعميمات. فالمال قد لا يكون هاما لبعض الناس سواء كان عندهم القليل أو الكثير منه، بينما البعض الآخر لا يكفيه إمتلاك الكثير من المال، ويظل مدفوعا للحصول على المزيد منه ربما لإشباع حاجاته في مكانة إجتماعية مرموقة أولتحقيق هدف الشراء. فإذا لعب الأجر دور العامل الدافع يكون من الضروري والمفيد للمؤسسة تدعيم العلاقة بين الأداء والأجر. فهؤلاء الذين يتطلعون إلى المال تتوقف عملية دفعهم إلى مستوى أفضل على قدر الربط بوضوح بين مستوى الأداء المرتفع والحصول على مزيد من المداخيل المالية، فسيميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي يتم مكافأته بالمال، بينما ينحو إلى عدم تكرار السلوك الذي لا يكافأ بالمال.

والنتيجة التي تمّ التوصل إليها هي أن الأجر يعمل على زيادة الدافعية بتوفر عاملان:

- أ- أن الدخل المالي يجب أن يلي الأداء مباشرة حتى يدعمه؛
- ب- أن الدخل المالي يجب أن يُدرك من قبل العامل على أنه متوقف على سلوك ونتائج أدائه.

خلاصة الفصل:

من خلال إستعراضنا لمحتوى هذا الفصل، تبين لي أن الدافعية عملية صعبة ومعقدة، تتضمن تفاعل العديد من المتغيرات والعوامل المرتبطة بالفرد وبالعمل نهيك عن البيئة التنظيمية والثقافية، وهذا يستدعي مدخلا لإطار متكامل للدافعية ولو أن كل نظرية ساهمت في معالجة جانباً من جوانب الدافعية، حيث أن هذه النظريات تباينت في إعطائها أهمية للحوافز ومعالجتها لمتغيرات هامة كالإنتاجية، الغيابات، ودوران العمال، التأخر والرضا. فنظريات الحاجات التي تلقى دعم أكبر تتمثل في نظرية ماكلييلاند نظراً لتمكنها من ربط حاجة الإنجاز بالإنتاجية.

أما نظرية الإدارة بالأهداف، تعطي فكرة خاصة و واضحة على الإنتاجية لأن لا أحد ينكر أن الأهداف المحددة والطموحة تزيد من مستوى إنتاجية العاملين.

نظرية التدعيم تساعد على التنبؤ بالعوامل المهمة مثل نوع وكمية العمل المقدم بالإضافة إلى الغيابات، أما نظرية الإنصاف (العدالة) تعالج كل من الإنتاجية، الغيابات، الرضا الوظيفي، في حين، نظرية التوقع تعتبر أن للعمال الحرية في إتخاذ القرارات وتركز على حل المتغيرات من إنتاجية وغيابات ودوران العمال، أما نظرية زاد حاولت الجمع بين العديد من المزايا التي أتت بها جل النظريات، وأظهرت أن التحفيز في المنظمة نمطي يرتبط بثقافة الأفراد العاملين وثقافة المنظمة.

إجمالاً يمكن القول أن كل النظريات تركز على أن:

عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل مع أخذ بعين الإعتبار الإختلاف القائم بين العمال مما يستدعي عدم التعامل معهم بنفس الكيفية، بعد ذلك يتم تصنيف هذه الحاجات حسب أهميتها والتركيز على الأكثر أهمية لأن المؤسسة ليس بوسعها إشباع جميع الحاجات في نفس الوقت وبنفس الدرجة. لزيادة الدافعية لدى العمال وحثهم على بذل الجهد لبلوغ مستويات الأداء المطلوبة تركز المؤسسة على تكييف العمل ليتماشى مع حاجات العامل مع الإعتماد على الحوافز المالية وبصفة خاصة الأجر نظراً لأهميته في تلبية معظم الحاجات مع مراعاة بعض العناصر أهمها:

- توافق التحفيز مع رغبات وتطلعات العمال.
- أن تكون علاقة الإرتباط بين الدخل المالي والأداء واضحة للعمال وأكثر قوة، فإذا أدرك العمال أن الإرتباط بين الدخل والمكافأة ضعيف نسجل سلوكيات سلبية على غرار إنخفاض في الأداء وزيادة دوران العمال.
- ضمان الإنصاف وتحقيق العدل في منح المكافآت مقابل مساهمات الأفراد.

الفصل الرابع:

المتوسطة الإنتاجية في المؤسسة

تمهيد:

كل نشاط إقتصادي يهتم اليوم بموضوع الإنتاجية، ليس لإعتبار زيادتها خاصية من خصائص الدول التي تنشد التطور والرخاء فحسب، بل لكونها معيار مفضلاً يكشف عن كفاءة وفاعلية النشاط الإنتاجي للوحدات الإقتصادية على المستويين الجزئي والكلبي في إستغلال طاقات الموارد المادية والبشرية المتاحة لإشباع الحاجات الفردية والجماعية المختلفة، كما أن أي تغير لمستوى الإنتاجية يلقي بظلاله في تحديد المستويات لمؤشرات مهمة مثل الربحية، القدرة على الإنتاج، حجم التكلفة، جودة المنتجات، فرص التشغيل وغيرها.

لقد ظل مفهوم الإنتاجية يكتنفه عدم الوضوح وذلك لتعدد وتباين المقاصد في إستعماله، علاوة على تعدد وتشابك العوامل المؤثرة في الإنتاجية مما يُصعب مهمة تحديدها وتحليل أثرها بهدف معالجة العناصر السلبية وتعميق الإيجابية منها بما يكفل إقتراح الحلول المناسبة لتحسينها بإعتبارها أحد المفاتيح الهامة لزيادة معدلات النمو الإقتصادي والإرتقاء بالقدرة التنافسية للسلع والمنتجات.

إزاء هذا المدخل، تبرز ضرورة معالجة أهم نقاطه ضمن إطار المباحث التالية:

المبحث الأول: طبيعة الإنتاجية.

المبحث الثاني: إنتاجية العمل.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

المبحث الرابع: مداخل تحسين الإنتاجية.

المبحث الأول: طبيعة الإنتاجية

استقطبت الإنتاجية إهتماماً كبيراً لدى العديد من الباحثين والاختصاصيين نظراً للمدلول والدور الذي تلعبه على المستوى الكلي والجزئي، فلقد صدر بشأنها الكثير من الأبحاث العلمية التي أرادت أن تتوصل إلى تحديد واضح ودقيق لمفهومها، إلا أن وضع إطار محدد ما زال أمراً ليس سهلاً حيث تعددت مفاهيم الإنتاجية وكذا تعريفاتها وتفرعت أنواعها التي اشتملت على أكثر من معنى، تختلف باختلاف القصد من المفهوم.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

لقد تعددت مقاصد مفهوم الإنتاجية، فهل يقصد بها علاقة ممتدة بين المخرجات والمدخلات، أو يقصد بها مؤشر من مؤشرات الكفاءة والفعالية أو يقصد بها قياس مدى النجاح في إنجاز مهام وأعمال معينة، أو قدرة المشروع على تحقيق الربح، أو قدرة المؤسسة على المنافسة، أو زيادة الإنتاج وغيرها؟ هذا ما عبر عنه فبريكن (Fabricant) بقوله "الإنتاجية موضوع تحيطه فوضى كبيرة، الأفراد يستخدمون نفس المصطلح، لكن يعنون به أشياء مختلفة"¹.

أما الإقتصادي قهرام (Graham) يشير إلى هذه الحالة بقوله "كلمة الإنتاجية تحمل اليوم معان متعددة، لدى البعض هي مقاييس لكفاءة العامل، وللبعض الآخر يقصد بها المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد، وبالنسبة للآخرين تدل على معنى الرفاهية، وفي حالات متطرفة فإنها ربطت بعامل الزمن"². بالإستناد إلى ما سبق، يتضح أن مفهوم الإنتاجية نسبي ويتأثر بعدة عوامل وإعتبارات إقتصادية، إجتماعية، بيئية وفنية، فهو لا يمثل تصور مطلق لذلك تعددت التعاريف وطرق معالجتها وإختلفت باختلاف المنطلق ووجهات النظر لأصحابها، فيما يلي نستحضر البعض منها حسب الإتجاهات المعتمدة:

1) إتجاه كفاءة إستخدام الموارد:

يعرف مالي (Mali) الإنتاجية بأنها " قياس مدى جودة تجميع الموارد في المؤسسات واستغلالها لتحقيق مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى أعلى مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد"³ ويعرفها علي السلمي بأنها "العلاقة بين الموارد المستخدمة inputs في العملية الإنتاجية (لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين الناتج outputs من تلك العملية"⁴ فيستخلص منه أن إرتفاع الإنتاجية يحدث كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة.

¹ Fabricant. S, basic facts on productivity change, national bureau of economic research, New York, 1959, P1.

² حضير كاظم، يعقوب فاحوري، محمود هائل، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2001، ص43

³ Paul Mali, Improving Total Productivity, John Wiley and Sons New York, 1978, p6.

⁴ علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994، ص 20.

يرى مارك (Mark) أنّ "الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد لتحقيق المخرجات"¹. تعرف الإنتاجية بأنها العلاقة بين الكمية من سلعة ما وكمية عوامل الإنتاج المستخدمة في تحقيق هذا الإنتاج، كما أن لزيادة المستمرة في الإنتاجية تعكس مدى التحسن الذي يحدث في مستوى المعيشة وكذلك الكفاءة في حسن استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.²

بتفحصنا للتعريف السابقة نجد ها تصب في إتجاه يعتبر الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد.

(2) إتجاه الإنتاج تبعاً للوقت:

كذلك "الإنتاجية هي كمية الإنتاج التي يحققها عامل واحد في وقت معين، أو بطريقة عكسية، هي الوقت اللازم لكل عامل لإنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي، أي أنها علاقة بين الناتج النهائي والعمل المبذول في إنتاجه"³ ويعرفها مايستر (Meister) بأنها "إنتاج رجل خلال الساعة مع الأخذ في الاعتبار عنصر الجودة"⁴. أما المنظمة الأوروبية للتعاون الاقتصادي والتنمية (O.E.C.D) لقد عرفتها بأنها تمثل "مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معيّنة"⁵

يتضح لنا أن هذا الإتجاه من التعاريف يركز على عدد الوحدات أو حجم الإنتاج خلال فترة زمنية محددة للتعبير عن الإنتاجية، فهي ترتبط بحقيقة مادية ملموسة مع أخذ بعين الإعتبار عناصر أخرى كالوقت المستغرق، التكلفة والجودة.

(3) إتجاه الفاعلية والكفاءة:

تشير الإنتاجية لقدرة المنظمة على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المطلوبة باستخدام أقل موارد ممكنة، فالمنظمة التي تحقق أهدافها تكون فعالة، بينما التي تستخدم أقل موارد ممكنة تكون كفاءة، أما المنظمة التي تجمع بين الفاعلية و الكفاءة تكون ذات إنتاجية.

هنا عرفها جمس (James) وآخرون، بأن الإنتاجية تمثل "المقياس لكيفية تخصيص الموارد المستخدمة لإنجاز الأهداف المحددة في الوقت المناسب وفقاً للكميات والجودة المناسبة."⁶

ضمن هذا التصور يرى هلودة بأنّ الإنتاجية هي "قياس لمدى حسن التنسيق بين استخدام الموارد المختلفة في المؤسسة لتحقيق مجموعة من النتائج المطلوبة، وهي تعبير عن السعي إلى أعلى مستوى للأداء باستخدام أقل ما يمكن من الاستهلاك للموارد"⁷.

¹ Mark, Jerome, Productivity Measurement, ed. Productivity Prospects For Growth, van Nostrand Reinhold Company in America institute series, New York, 1981, p55.

² محمد إسماعيل محروس، إقتصاديات الصناعة والتصنيع، مع دراسات الجدوى الإقتصادية، مؤسسات شباب الجامعة، مصر، 1997، ص 181.

³ Kurt Sack and Herman Linsel, Contents and Measuring of Labour Productivity in socialist countries, Mem 595, INP, Cairo, 1965, p 1-2.

⁴ Suter Meister, People and Productivity, Mc Graw Hill, Book, N. York, 1976, P42.

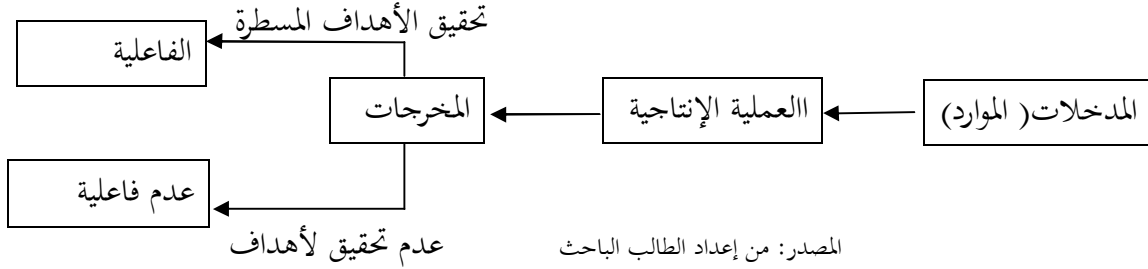
⁵ OECD, Productivity Measurement concepts, Paris, August, 1955, p 34.

⁶ James , Riggs and Glenn H. Felir, Productivity by objective Results oriented Solutions to the productivity puzzle ,Hall Inc, England cliffs, N.Jersey, 1983, p4.

⁷ مختار عوض هلودة، الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاجية (بحث مقدم للمؤتمر الثاني لقسم الإقتصاد، جامعة القاهرة، أبريل 1991)، ص 59

يضم التعريف عنصرين أولهما الفاعلية (Effectiveness) وتعني بلوغ الأهداف المسطرة وهنا تمثل تحقيق نواتج مطلوبة وبدونها لا يمكن التحدث عن الإنتاجية، ولتوضيح فكرة الفاعلية نقترح الشكل التالي:

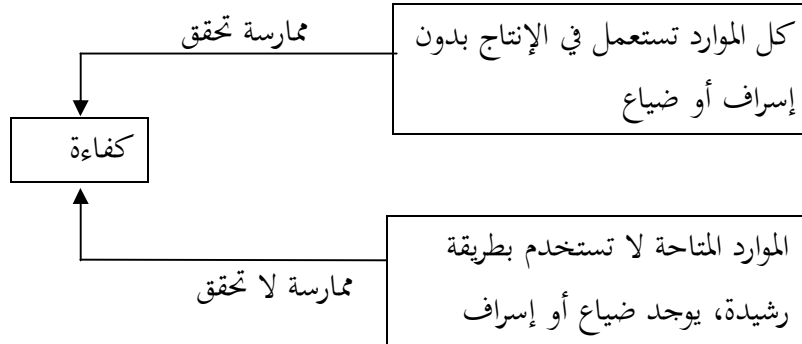
الشكل رقم (4-1): تفسير الفاعلية



في هذا المعنى، يرى الأستاذ برحومة رغم تعدد مفاهيم الفاعلية إلا أنه يجب الإشارة إلى أنها تختلف عن مفهوم الإنتاجية، فهي تعتبر محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية و إدارية و وظيفية و مدى تأثيره بالمحيط.¹

أما الثاني يتجسد في الكفاءة* (Efficiency) التي تدل على مدى الاقتصاد في إستخدام الموارد من الطاقة، الأفراد، رأس المال، التكنولوجيا وغيرها للحصول على النواتج، بمعنى آخر تشير إلى درجة العقلنة أو الرشيد في استخدام الموارد المتاحة.

الشكل رقم (4-2): توضيح الكفاءة



المصدر: من إعداد الطالب الباحث

يظهر الشكل إرتباط كفاءة إنتاج السلع والخدمات على مدى إستغلال الموارد المتاحة، حيث إذا كانت مستغلة برشد تكون المؤسسة ذات كفاءة، وفي الحالة المعاكسة أي، حين تستخدم الموارد المتاحة بطريقة غير رشيدة، فالمؤسسة لاتتميز بالكفاءة.

كما يمكن الوصول إلى وضعيات الإنتاجية من خلال الكفاءة والفاعلية تبعاً للشكل الموالي.

¹عبد الحميد برحومة، قياس الفاعلية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات، جامعة المسيلة، ماي 2005، ص2.

*هناك من الكتاب من يستعمل مصطلح الكفاءة الإنتاجية للدلالة على كلمة الإنتاجية، والبعض يستعملون كفاية إنتاجية كمرادفة لها وآخرون يستعملون فقط مفردة الإنتاجية على منوال اللغات الأجنبية.

الشكل رقم (3-4): العلاقة بين الكفاءة والفاعلية والإنتاجية

مدى إستخدام الموارد (المدخلات)	عالي (غير كفاء)	إنتاجية منخفضة	إنتاجية متوسطة
	قليل (كفاء)	إنتاجية متوسطة	إنتاجية عالية
		قليل (غير فعال)	عالي (فعال)

مدى تحقيق الأهداف

المصدر: أحمد ماهر، إقتصاديات الإدارة، دراسة الجدوى، المخصصة، الإنتاجية، مركز دلتا، للنشر الإسكندرية، بدون سنة، ص 47.

حسب الشكل يتبين أنه:

- أ- تكون الإنتاجية منخفضة إذا كان إستخدام الموارد غير كفاء وتحقيق الأهداف قليل.
- ب- تكون الإنتاجية متوسطة إذا كان إستخدام الموارد غير كفاء وتحقيق الأهداف عالي، أو إستخدام الموارد كفاء وتحقيق الأهداف قليل.
- ج- تكون الإنتاجية عالية إذا كان إستخدام الموارد كفاء وتحقيق الأهداف كان عالي.

4) الإنتاجية كنظام:

هناك من يفضل تبني التقريب النظمي لتصور الإنتاجية فيعتبرها نظام (System)، طالما أن المجتمع الكبير يمثل نظام، كما أن المجتمع الصغير سواء كان مؤسسة صناعية أو خدمة يمثل نظام أيضًا. هنا يري سينك (Sink) بأن الإنتاجية " هي علاقة بين الكمية المنتجة من نظام ما أثناء فترة زمنية محددة وكمية الموارد المستخدمة لإنتاج هذه الكمية من المنتجات في نفس الفترة"¹.

والنظام يمثل مجموعة من الأجزاء أو العناصر المتفاعلة فيما بينها لتحقيق هدف معين، وإذا إعتبرنا الإنتاجية تمثل العلاقة بين المدخلات والمخرجات، فإن الوصول إلى المخرجات يستلزم تشغيل و مزج عناصر المدخلات المادية والبشرية، وعليه يمكن القول أن الإنتاجية نظام له هيكلية أو تركيبية معينة تتشكل من المدخلات والعمليات والمخرجات.

هذا الطرح الذي يصور الإنتاجية في قالب نظمي إنما يركز على عنصر وسيلة التحويل من المدخلات إلى المخرجات و المتمثل في العمليات، وعليه دراسة هذه الأخيرة بمثابة دراسة للإنتاجية لما له من دور هام في التعرف

¹ Scott Sink, Productivity Management, Planning, Measurement and Evaluation Control and Improvement, John Wiley and Sons, New York, 1985, P 3.

على أسباب إنخفاض أو إرتفاع في مستوى الإنتاجية، وأن إستمرارية المؤسسة في أداء دورها إنما يعتمد بالأساس على قدرتها في تشغيل مواردها والحصول على أفضل المخرجات منها.¹

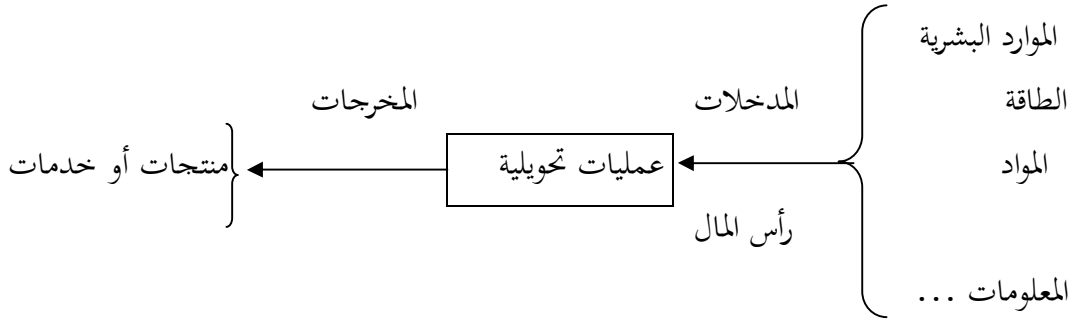
في نفس الإتجاه، يؤكد إفار وآخرون بأن " الإنتاجية كمفهوم عام تركز على تحويل المدخلات إلى مخرجات في ظل نظام معين و في ظروف محددة ، وكمفهوم ديناميكي تمثل نسبة المخرجات إلى المدخلات من عمل ورأس مال ومواد وطاقة"²

فالمنظمة تمتاز بالعناصر التالية:

- أ- توفر موارد بشرية ومادية(المواد، رأس المال، ...) تمثل مقومات المنظمة ويطلق عليها إسم المدخلات(Inputs)؛
 ب- إجراء عمليات تحويلية للمدخلات (Transformation Process)؛
 ج- الحصول على نتائج صادرة من العمليات التحويلية في صورة منتجات أو خدمات تسمى المخرجات (Outputs).

لإبراز مسار تشكّل الإنتاجية على مستوى المؤسسة، نقترح الشكل الذي يوضح بصفة عامة العلاقة بين كل من المدخلات و العمليات التحويلية و المخرجات لأي مؤسسة .

الشكل رقم(4-4): مسار تشكّل الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالب الباحث

في هذا المنحى، عرفت الإنتاجية بأنها " مقياس لمدى الكفاءة و الفاعلية التي تتحقق بها النتائج المرجوة"³ يرى الباحث بناءً على كل ما تقدم، بأنه يمكن تعريف الإنتاجية على عدة مستويات: المنظمة، الاقتصاد، المجتمع ثم المورد البشري مع التركيز على هذا الأخير بإعتباره اللبنة الأولى في كل ما سبق. بالنسبة للمنظمة، فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة، ومن جهة الاقتصاد القومي، فالإنتاجية هي انعكاس لمتوسط أداء كافة

¹عبد العالي أحمد ، فتحى رزق السوافري، مدخل معاصر في المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص251.

²Evere H.E. Adam and others, Productivity and Quality, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey ,1981, P10

³محمد مجدي زكي، المراكز القومية للإنتاجية ودورها في زيادة الدخل القومي و تحسين مستوى الإنتاجية، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العربي الأول للإنتاجية الذي عقده المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة أيام 10-12 أبريل 2001، ص15.

القطاعات، وأما فيما يتعلق بالمجتمع كله، فالإنتاجية تؤثر في رفاهية هذا المجتمع، وذلك عن طريق السلع والخدمات ومدى جودتها والتي يتم توفيرها لأفراد ومؤسسات المجتمع.

أما بالنسبة للمورد البشري فإن الإنتاجية هي مقياس من جهة لكفاءة المورد البشري من خلال حسن استخدام جميع الموارد المتاحة، ومن جهة أخرى، مقياس لفعالية نفس المورد إنطلاقاً من الجهد المبذول من طرفه في تحقيق كمية الإنتاج والوصول إلى الأهداف المسطرة تبعاً للكميات والأوقات والجودة المطلوبة، ويعبر عنها بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

التركيز على المورد البشري دون سواه في مفهوم الإنتاجية مرده عدة أسباب وجيهة نذكر منها:

* هذا المفهوم يتجاوز العلاقة الظاهرة منه والمتثلة بين كمية الإنتاج وعنصر العمل المستعمل في تحقيقها، فهي تعكس أيضاً تأثير بقية العناصر الأخرى من فنية، إجتماعية، إقتصادية وغيرها على العملية الإنتاجية من خلال تأثيرها على المورد البشري الذي يعتبر المنشط المحوري لكل النشاط الإنتاجي.

* بساطة قياس إنتاجية عنصر العمل مقارنة بإنتاجية عناصر الإنتاج الأخرى، نظراً لإمكانية توفر البيانات الخاصة بالقوى العاملة و مستويات العاملين وساعات العمل... ، مقارنة مع البيانات المتعلقة ببقية العوامل الأخرى.

*الإهتمام بعنصر العمل مقارنة بعناصر الإنتاج الأخرى يرجع إلى العلاقة القائمة بين هذا المؤشر ومستوى المعيشة للعاملين والمجتمع ككل، وهذا يتوقف أساساً على مدى التقدم والنمو الذي يرافق إنتاجية العمل في نفس المجتمع.

5) أسباب الاختلاف حول ماهية الإنتاجية:

مهما يكن من أمر الاختلاف أو عدم الإتفاق القائم بشأن مفهوم الإنتاجية، فإنه بالإمكان حصره في إطار النقطتين التاليتين¹

أ- عدم الإتفاق بخصوص العناصر الإقتصادية التي تكون مفهوم الإنتاجية، بتعبير آخر عدم الإتفاق حول المحتوى الإقتصادي للإنتاجية؛

ب- عدم الاتفاق بشأن طريقة التعبير الكمي لتلك العناصر.

في الواقع، إن عدم الإتفاق في تحديد المحتوى الإقتصادي يقود إلى عدم الإتفاق في التعبير الكمي، وحتى في الحالات التي يكون عندها إتفاق حول المحتوى الاقتصادي يمكن أن يحدث عدم اتفاق في طريقة القياس، ذلك أن العناصر الاقتصادية التي تشكل الإنتاجية يمكن التعبير عنها بأكثر من طريقة. على سبيل المثال لو حصل إتفاق بأن العناصر التي تشكل الإنتاجية هي الإنتاج والعمل المبذول، عند ذلك يمكن التعبير عن المتغير الأول (الإنتاج) بوحدات طبيعية أو نقدية، ونفس الشيء للمتغير الثاني (العمل المبذول) إذ يمكن أن نعبر عنه بعدد الساعات أو بعدد العاملين، كما يلاحظ أن عدم الاتفاق حول النقطة الأولى هو نظري، في حين عدم الاتفاق حول النقطة الثانية هو منهجي.

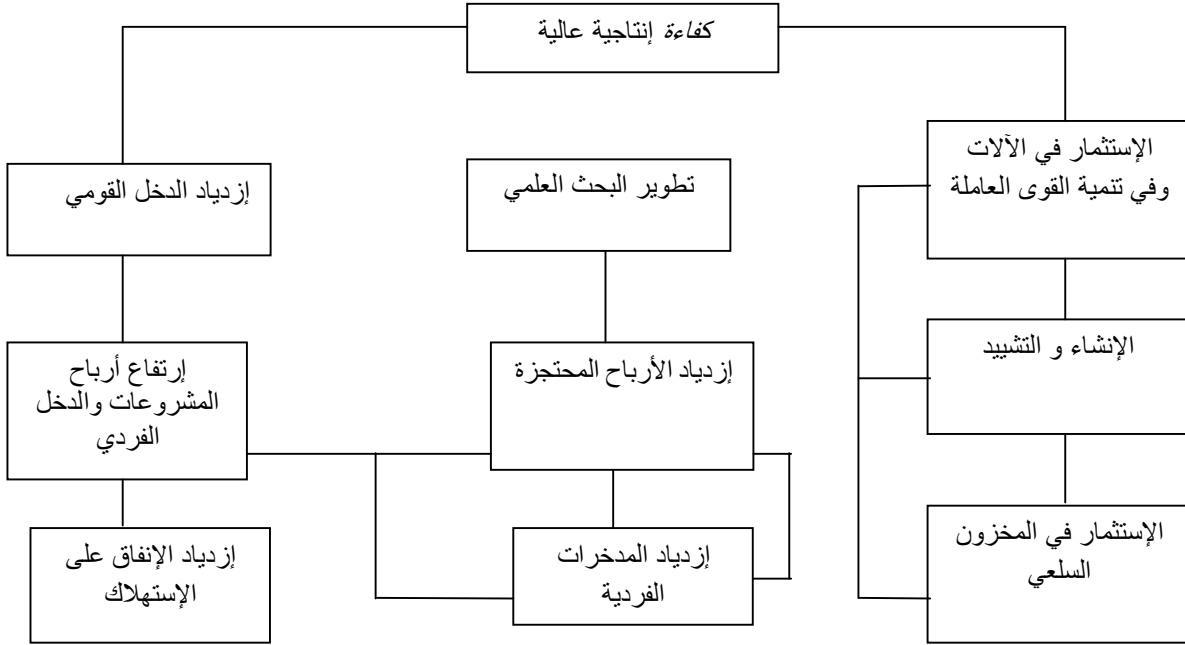
¹ وحيه عبد الرسول العالي، الإنتاجية، مفهومها، مقياسها، العوامل المؤثرة فيها، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص ص 17-18

المطلب الثاني: أهمية الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من القضايا التي نالت ولا تزال إهتماماً واسعاً من قبل الأفراد بمختلف مستوياتهم ومن المنظمات المحلية والدولية وكذا الحكومات، ولقد تجسد هذا الإهتمام في مظاهر عديدة كتأسيس شبكة واسعة مما يعرف اليوم بإسم مراكز الإنتاجية غطت أغلب البلدان في العالم، وضلت قضيتها تستقطب الإهتمامات وتحليلات رحلات الإقتصاد والأعمال والسياسة، وبذلك إكتسبت صبغة وُبعد وطني، زيادة على إدراجها كمادة تُبحث وتدرس في المعاهد والجامعات بالإضافة إلى تطور إختصاص جديد من إختصاصات المعرفة العلمية يعرف بإسم علم الإنتاجية.¹

هذه المظاهر وأخرى، تبرز الأهمية المتزايدة للإنتاجية والمكانة الفريدة التي تحتلها قضيتها، حيث أن تحسين لمستوى مناحي الحياة في الجوانب الإقتصادية، الإجتماعية، الثقافية و غيرها مرهون بزيادة الإنتاجية، وهو ما عبر عنه الإقتصادي الفرنسي فوراستيه بقوله² "إن الإدراك الكامل للقوانين الأساسية التي تسود التطور الإقتصادي المعاصر سوف يقنع كل واحد منا، قليلاً قليلاً، بأن تقدم إنتاجية العمل هو عيناً أساس التقدم الإجتماعي" فإقامة الصناعات العصرية، وتحديث الزراعة، ورفع المستوى المادي والثقافي للعمال، وبناء المساكن، والسيطرة على التضخم، وتحسين ميزان المدفوعات كلها تعول على التقدم في مستوى الإنتاجية، الشكل الموالي يعزز هذا الطرح.

الشكل رقم(4-5): العلاقة بين الإنتاجية والتطور الإقتصادي



المصدر: علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط1، مكتبة غريب، القاهرة، 1985، ص25.

من الشكل، إرتفاع الإنتاجية يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني وارتفاع أرباح المؤسسات والدخل الفردي، وبالتالي الأمر الذي يمكن المؤسسات من زيادة الإنفاق على البحوث العلمية، نظراً لزيادة الأرباح المحتجزة (جزء من الأرباح المحققة لا يتم توزيعها بل تحتجز لتمويل استثمارات مستقبلية).

¹ محمد عمر الطنوبي، الإنتاجية الزراعية بين البحث و الإرشاد الزراعي، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1995، ص51

² جان فوراستيه، أمل القرن العشرين الكبير، ترجمة عبد الحميد الكاتب، منشورات عويدات، بيروت، 1966، ص70

من ناحية أخرى، إن ارتفاع الدخل الفردي ينعكس في زيادة المدخرات التي تمثل مصدراً للاستثمار في عمليات توسيع الإنتاجية، تحددها زيادة الطلب على تلك المنتجات بسبب ارتفاع مستوى الإنفاق على الاستهلاك نتيجة لزيادة المداخيل الفردية. تلك الاستثمارات الجديدة وتطور أساليب العمل نتيجة للبحث العلمي المستمر، تمكن من إحداث زيادة جديدة إلى مستوى الإنتاجية.

بالمقابل، فلقد أشارت دراسة أجرتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (U.N.I.D.O) مفادها، إذا لم يحدث تقدم منتظم في إنتاجية العمل في القطاع الصناعي خلال فترة زمنية طويلة، سوف يؤدي ذلك إلى عدم توازن القطاعات الاقتصادية، وإلى ضغوط التضخم، وإلى صعوبات في ميزان المدفوعات، مما يؤدي في نهاية الأمر إلى إلحاق أضرار بعملية النمو الاقتصادي والاجتماعي¹.

كما أن المؤشر الإنتاجية أهمية أساسية في تقييم الوحدات الإنتاجية، وبالتالي تحقيق النمو والتطور على المستوى الكلي أو بالأحرى للدخل القومي يمر بتحسين المستمر لمستوى الإنتاجية للوحدات الاقتصادية المكونة له، في هذا الاتجاه، الدول النامية ومنها الجزائر لم يبقى أمامها إلا زيادة الإنتاجية لوحداتها الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على الفن الإنتاجي المناسب لبيئتها، ونظراً لكون الدول النامية تتبنى تكنولوجياً أستمعلت من طرف الدول المتقدمة، فينحصر دورها في إعداد وتحضير الفرد سواء كان منفداً أو مسيراً الذي يتولى تحريك العملية الإنتاجية بالوحدات الاقتصادية.

إجمالاً، يمكن القول بأن زيادة الإنتاجية تمس نطاق واسع من المستويات نبينها على النحو التالي:

1) على مستوى الإقتصاد الوطني:

تعتبر الإنتاجية ذات أثر كبير في نجاح المشاريع التنموية، كما تعتبر من عناصر التقدم الاقتصادي لأي بلد من البلدان، من ناحية، فإن زيادة الإنتاجية تحقق أقصى الأرباح الممكنة لأصحاب الأعمال، كما أنها تساهم في توفير السلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع بأقل تكلفة ممكنة، وعليه يمكن تلخيص أهمية زيادة الإنتاجية في النقاط التالية:

- أ- تحسين مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية للأفراد؛
- ب- تحقيق الإستقلال الاقتصادي والذي يعد أحد أركان الإستقلال السياسي؛
- ج- تسمح الإنتاجية بالإستخدام الأمثل للموارد ذات الاستعمالات المتعددة؛
- د- الإنتاجية تمثل مصدر زيادة الثروة القومية من خلال الإستخدام الراشد للموارد فيقلل الفاقد في الإنتاج، ويسهم في الحفاظ على الموارد النادرة من الضياع؛
- هـ- توفير العملات الأجنبية عن طريق الاستخدام العقلاني للمواد الأولية والتي تتطلب من الدولة مبالغ ضخمة خصوصاً إذا كانت هذه المواد مستوردة؛

¹ منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، الصناعة في العالم منذ 1960 التقدم المحرز والإحتمالات المقبلة، الدراسة مقدمة إلى المؤتمر العام الثالث (U.N.I.D.O) لليونيدو بنيودهي، مطبوعات الأمم المتحدة، نيويورك، 1979، ص244.

- و- ارتفاع مستوى معيشة الأفراد وزيادة الرفاهية نتيجة زيادة الدخل الوطني؛¹
- ز- تعزيز الثقة بالمنتج الوطني والقدرة على منافسة المنتجات الأجنبية؛
- ح- سد احتياجات المجتمع من السلع والخدمات؛
- ط- تخفيض التكلفة الكلية للمنتج، مما يؤدي إلى إحداث إرتفاع حقيقي للدخل وتحسين مستوى المعيشة؛
- ي- إدخال تحسينات في ميزان المدفوعات؛
- ك- تهيئة الظروف المناسبة لزيادة الصادرات من السلع والخدمات وتقليل الإستيراد.

2) بالنسبة لمستوى المؤسسة:

- مؤشر الإنتاجية يمثل معياراً مهماً للحكم على مستوى كفاءة الإدارة وكيفية استغلالها للموارد المتاحة قصد الحصول على أفضل النتائج، وعليه زيادة الإنتاجية تعني إدخال التقنيات الفنية الحديثة لتطوير المنتج، وتحسين المعدل المهاري للعمال، أما الفوائد المترتبة في هذا المستوى نذكر منها:²
- أ- إرتفاع الأرباح وتحسين القدرة على الاستثمار بتمويل ذاتي؛
- ب- تحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى تحسين ظروف العمال وصرف محفزات مقابل مجهوداتهم؛
- ج- توسيع سوق المؤسسة عن طريق تقديمها لمزيد من السلع أو الخدمات؛
- د- تبني وسيلة هامة لتخفيض التكاليف ومراقبة الإنتاج؛
- هـ- تعزيز تنافسية المؤسسة؛
- و- الاستخدام الكفء للطاقات الإنتاجية ومن ثم خلق فرص للتوظيف والتشغيل.

3) على مستوى العملاء:

تعكس النتائج المترتبة على زيادة الإنتاجية مدى مساهمة الفرد في العمل الذي يؤديه، ومقدار المثابرة والجهد الذي يبذله، بمعنى أن زيادة إنتاجية الفرد يعني زيادة مساهمته وأهمية الدور الذي يلعبه في وظيفته، وإذا انخفضت الإنتاجية كان ذلك دليلاً على قلة مساهمته وانخفاض أدائه ودوره المكلف به، كما أن العامل يجني ثمار زيادة إنتاجيته، فكلما ارتفعت الإنتاجية كلما ارتفع دخل الفرد وصاحبها ارتفاع في درجة تقدير رؤسائه له، بمعنى تحصل على جزء مادي وآخر معنوي عادل من مؤسسته والذي شارك في تحقيقه، وبالعكس إذا انخفضت إنتاجية الفرد فإن ذلك يولد نقصاً في الدخل ويرافقه بعض الآثار النفسية السلبية الأخرى كعدم رضا رؤسائه عنه بالمقابل، يجلب تحسين مستوى الإنتاجية للمستهلك مزايا مهمة نذكر منها:

- أ- تحسين القدرة الشرائية؛
- ب- تخفيض أسعار المنتجات؛
- ج- تلبية الاحتياجات من خلال توفير سلع وخدمات متنوعة؛

¹ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل اتحاد القرارات، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 1982، ص 44.

² Centre d'étude des revenus et des couts, la productivité globale dans l'entreprise, ed organisation, paris, 1989, p 13.

د- تحسين جودة المنتجات؛

هـ- تلبية الطلبات مع إحترام الشروط كالوقت، المكان والسعر وغيرها.

أما علي السلمي يرى أن أهمية الإنتاجية تكمن في النقاط التالية:¹

أ- الإنتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الإستمرار.

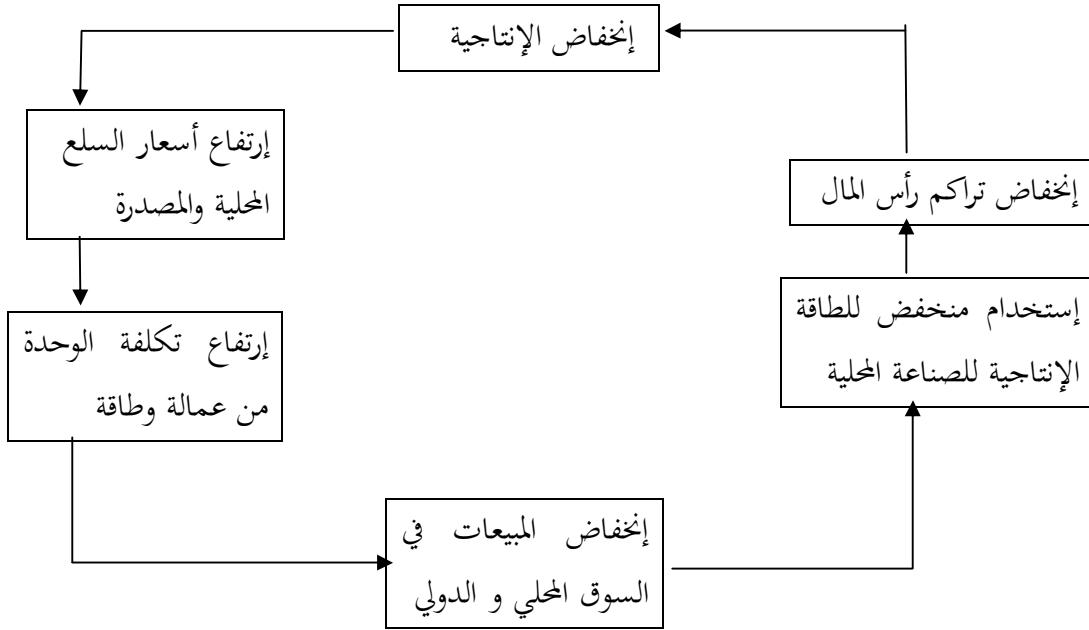
ب- الإنتاجية عنصر هام في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدراً هاماً لتكوين رأس المال والإستثمار الذاتي في المؤسسات.

ج- للإنتاجية دور أساسي في توسيع نطاق السوق وتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع إحتياجات المجتمع.

د- الإنتاجية عنصر هام في إستخدام الطاقات الإنتاجية ومن تم خلق فرص للتشغيل والتوظيف.

في الحالة المعاكسة، إنخفاض الإنتاجية تنجم عنه آثار سلبية متشابكة، تبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (4-6): الدورة السيئة لإنخفاض الإنتاجية



المصدر: مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2008، ص37.

يلاحظ من الشكل إنخفاض الإنتاجية يؤدي إلى إرتفاع أسعار السلع للسوق المحلي وللتصدير وإرتفاع تكلفة الوحدة مما يفضي إلى إنخفاض المبيعات سواء في السوق المحلي أو الدولي، وعليه يسجل إنخفاض مستوى الطاقة المشغلة ويساهم ذلك في تدهور حجم التراكمت لرأس المال المتاح للمؤسسات الأمر الذي يؤدي إلى مزيد من إنخفاض مستوى الإنتاجية.

¹علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1991، ص23

4) الإنتاجية ونظام التسيير:

يمكن التعرض لأهمية الإنتاجية ضمن إطار نظام التسيير لأن الإنتاجية تتأثر بكافة أجزاء التسيير، لذلك يجب أن تختص بميزة الشمولية كما يؤكد البعض بقولهم أن الإنتاجية تبنى على أساس إحترام المراحل الأساسية في تسيير المؤسسة،¹ فهي في كل مرحلة تعبر عن وضعية المؤسسة بالنسبة لأهدافها، طالما أن التسيير يلتزم بمراحل التخطيط، التنظيم، الإدارة ثم الرقابة، نتطرق إلى أهمية تأثير وتأثر الإنتاجية بكل منها:

أ- الإنتاجية والتخطيط:

في فترة نشاط المؤسسات، النجاح يرتبط بعملية التخطيط أكثر مما يرتبط بعقوبة المسيرين بحكم أن التخطيط يسمح بإزالة مشاكل عديدة كان سببها القرارات السابقة العشوائية أو الحدسية مقابل توفر بدائل كثيرة أثارت تساؤلات لدى المسير عن نتائجها في المستقبل، هذا الأخير الذي كان مجهولاً في وقت مضى أصبح معروفاً بفضل التخطيط الذي يبدأ بالبحث عن الاختيارات الممكنة لتحقيق النمو، وبعد ذلك التنبؤ للمستقبل، ثم البرمجة حيث يوفق بين الأهداف والوسائل. في خضم ذلك تأتي الإنتاجية من بين الاختيارات التي تحقق النمو، كما أن تسجيل تحسن في الإنتاجية يقيس بالضرورة مدى تحقيق الأهداف التي حُددت بالتخطيط وهي بذلك أثبتت فعالية التخطيط المطبق.

ب- الإنتاجية والتنظيم:

عندما تحدد الأهداف وتوضع الخطط ويتم حصر الوسائل المادية والبشرية لتحقيقها، يأتي دور تنظيم هذه الوسائل وتوزيع المسؤوليات، وحسب تعريف التنظيم المتمثل في توزيع للعمل ورسم للعلاقات وتحديد للسلطات وذلك بقصد تحقيق الأداء المقرر بكفاءة اقتصادية جيدة²، فهذا يعني أن المسير سيبحث عن التوليفة المناسبة للوصول إلى أقصى النتائج، أي أنه سيهتم دائماً بمعياري إنتاجية هذه التوليفة من الوسائل ليضع مثلاً الشخص المناسب في المكان المناسب أي في المكان الذي يكون فيه أكثر إنتاجية.

ج- الإنتاجية والإدارة:

الإدارة تشمل مجموعة النشاطات التي تتعلق بفهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات ثم توجيههم، أي جعلهم ينفذون خطة المؤسسة، إن صحة تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها لن تضمن فعالية نظام الإدارة ما لم يعتمد هذا الأخير على وسائل الخاصة أثناء عملية التحفيز والاتصال والقيادة. فوضع نظام حوافز بهدف رفع الإنتاجية سوف يرفع من فرص تحقيق برنامج الإنتاجية إذا كان العائق دون تحقيقه ليس عدم توفر التوليفة المناسبة، بل عدم رضا العامل عن أجره مثلاً أو ظروف عمله الصحية. تطوير نظامي الإتصال والقيادة على هذا الأساس يشيران من مصداقية المؤسسة وعزمها على تحقيق الأهداف وهذا في حد ذاته يمد أفرادها بالثقة والرغبة في العمل وهو هدف نظام الإدارة.

¹ Alain Coulaud et autres, Les ratios de la productivité, éd. organisations, Paris, 1986, p36

² هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، مطبعة طبرين، سوريا، 1978، ص227.

د- الإنتاجية والرقابة:

تعتبر الرقابة عملية تسمح للمسير بتقييم أدائه ومقارنة النتائج المتحصل عليها بالمخططات والأهداف واتخاذ القرارات الملائمة لإصلاح الأوضاع غير الملائمة.¹

ومن خلال هذه المعايير يحدد مستوى أداء هذه المؤسسة، من بين هذه المعايير بل وأهمها معايير الإنتاجية التي تمثل أهم المعايير الشاملة لتقييم الأداء الإقتصادي في الوحدات الإقتصادية لأنها تحدد مواطن القصور في الأداء الإقتصادي للمؤسسة إنطلاقاً من عدم كفاءة استخدام عوامل الإنتاج أو بعضها.

إعتماد المؤسسة على هذا المعيار بالغ الأهمية مادام يخلق رقابة ذاتية لدى الأفراد بحكم إدراكهم أن إنتاجيتهم تساهم في تقييم أداء المؤسسة ككل بشكل مباشر تجعلهم يحرصون على عدم الانحراف عن المستوى المطلوب، وهو أحسن أساليب الرقابة وأقلها تكلفة.

المطلب الثالث: أنواع الإنتاجية

الإنتاجية بالنسبة للمنظمة الأوروبية للتعاون الإقتصادي والتنمية (O.E.C.D) هي "كمية الإنتاج أو المخرجات منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج"²، في نفس المنحى فانسن (Vincent) يرى "الإنتاجية قبل كل شيء تثبت العلاقة بين الإنتاج وجميع أو بعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه"³ هذان التعريفان يشيران إلى علاقة الإنتاج بعنصر واحد من عناصر الإنتاج أو مجموعة العناصر المستخدمة (المدخلات) في تحقيقه، مما يسمح بتقسيم الإنتاجية إلى مفاهيم كلية وأخرى جزئية.

1) المفاهيم الكلية للإنتاجية:

يعتبر مؤشر الإنتاجية الكلية القيمة الموحدة التي تشير إلى كفاءة الأداء العام للمؤسسة لكونها تجمع بين قيم المخرجات التي تتكون من السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة، بالإضافة إلى ما قد ينتج عن العمليات الإنتاجية من قيم مضافة تستفيد بها المنظمة، مثل إنتاج سلع وسيطة أو نصف مصنوعة يستفاد بها في إنتاج سلع أخرى مع حجم إجمالي المدخلات الذي يمثل قيم كافة العناصر البشرية والمادية والفنية التي استخدمت في الحصول على المخرجات من النظام الإنتاجي، بمعنى نلجأ للقيم الكلية عند حساب المخرجات والمدخلات، وفي هذا الإتجاه يمكن التمييز بين مدخلين هما:

أ- مدخل الإستخدام المباشر لمفهوم الإنتاجية: وفيه يتم تقسيم المدخلات المستعملة في فترة معينة إلى أربع مجموعات وهي:⁴

* مدخلات عنصر العمل: وهي المرتبطة بالموارد البشرية المستخدمة في إنتاج المخرجات خلال الفترة.

¹ Bergeron .G, La gestion moderne théorie et cas , ed, Gaetan Morin ,Canada, 1983, p 218

² David J. Sumanth, Productivity Engineering and Management, McGraw hill Book company, New York, 1984, p 3

³ François schaller , essai critique sur la notion de productivité , Genève, 1996 ,p16

⁴ محمد توفيق ماضي، مرجع سابق، ص 63.

* مدخلات عنصر رأس المال: وهي المرتبطة بالأموال المستخدمة في صورة أصول ثابتة أو متداولة في تحقيق مخرجات الفترة.

* مدخلات عنصر المواد التي استخدمت خلال الفترة.

* مدخلات عنصر الخدمات المساعدة من طاقة، تخزين ونقل، بالإضافة إلى بعض التكاليف الغير مباشرة التي ساهمت في عملية الإنتاج، وعليه فإن:

إجمالي المخرجات (الإنتاج)

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات (الإنتاج)}}{\text{إنتاجية الكلية}} =$$

إجمالي المدخلات (عناصر الإنتاج)

قيمة المخرجات

إجمالي المخرجات

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{إجمالي المخرجات}} = \text{أي أن الإنتاجية الكلية} = \text{أيضاً الإنتاجية الكلية}$$

العمل + رأس المال + المواد + الخدمات

التكاليف الكلية للمدخلات

ب- مدخل قياس تفاعل عنصري العمل ورأس المال في خلق إضافة للمواد المستخدمة وذلك كما يلي:

إجمالي المخرجات - المواد والخدمات المشتراة

$$\frac{\text{إجمالي المخرجات} - \text{المواد والخدمات المشتراة}}{\text{إنتاجية تفاعل العنصرين}} =$$

العمل + رأس المال

وفي هذه الحالة يتم إستبعاد مستلزمات المواد والخدمات المستخدمة خلال الفترة من إجمالي المخرجات للدلالة على حجم المخرجات الصافية التي حققتها باقي عناصر المدخلات الأخرى.

2) المفاهيم الجزئية للإنتاجية:

تشمل هذه المجموعة مفاهيم للإنتاجية الخاصة بكل عنصر من عناصر الإنتاج، ونحصل عليها بقسمة كمي

الإنتاج (المخرجات) على العنصر المراد قياسه، لذلك يمكن التعبير عن الإنتاجية الجزئية كالاتي:

المخرجات

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{إنتاجية الجزئية}} =$$

عنصر من عناصر الإنتاج

وعلى أساس التعبير السابق يمكن أن نميز بين أنواع متعددة من الإنتاجية الجزئية كإنتاجية العمل، إنتاجية المواد

الخام وإنتاجية رأس المال ... ، كما هو مبين في الأسفل:¹

المخرجات

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{إنتاجية العمل}} =$$

عنصر العمل

¹ محمد عمر الطنوبي، مرجع سابق، ص 45

المخرجات

$$\frac{\text{إنتاجية رأس المال}}{\text{عنصر رأس المال}} =$$

المخرجات

$$\frac{\text{إنتاجية الآلات (إنتاجية ساعة الآلة)}}{\text{عدد ساعات التشغيل في جميع المراحل}} =$$

المخرجات

$$\frac{\text{إنتاجية المواد الأولية}}{\text{المواد الأولية}} =$$

يعتبر انخفاض مؤشر الإنتاجية الجزئية دليل على سوء استخدام الموارد، وبالعكس كلما ارتفع كان دليلاً على عدم الإسراف والضياع.

ولعل أهم ما يميز فكرة الإنتاجية الجزئية هو البساطة وسهولة القياس، إلا أنه يعاب عليها كونها مضللة لأنها توحي بوجود علاقة سببية بين الإنتاج والعنصر المراد قياسه، في حين أنها ليست سوى علاقة كمية أو إحصائية، فقد ترتفع إنتاجية العمل بسبب تبني طرق إنتاج معينة أو إستعمال تقدم فني مثلاً ولا تكون لها علاقة وثيقة أو حاسمة بالعنصر البشري، فالإنتاجية الجزئية لا تعكس بالضرورة ما يحتوي كفاءة هذا العنصر الإنتاجي المعين من تغير و لهذا يتعين إتخاذ الحذر خاصةً إذا أردنا التعرف على تأثير تغير عنصر إنتاجي واحد على مستوى الإنتاجية الكلية للمؤسسة.¹

كما يمكن ملاحظة من تحديد الإنتاجية الجزئية مايلي:

أ- إن المحتوى الاقتصادي للإنتاجية الجزئية يشمل كلا من كمية الإنتاج وعناصر الإنتاج.

ب- إنها تضع كلا من العمل الإنساني، رأس المال، المواد الخام وغيرها من عناصر الإنتاج على نفس المستوى دون أي تفرقة بينها.

¹ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، ص133

المبحث الثاني: إنتاجية العمل

يمثل عنصر العمل متغير أساسي في العملية الإنتاجية وذو أهمية قصوى، فبدونه لا يمكن استخدام عناصر الإنتاج الأخرى أو الإنتفاع بها، فهو الذي يوفر إمكانيات التقدم الفني المستمر، كما يتولى استغلال الموارد الطبيعية وهو الذي يخلق المزيد من رأس المال. لهذا إنتاجية المورد البشري لا تعبر عن كفاءة استخدام عنصر العمل فحسب، بل يمتد ليشمل التعبير عن كفاءة كافة عناصر الإنتاج المستخدمة، فكلما زادت مساهمة الفرد في العملية الإنتاجية كلما ارتفعت إنتاجية العمل، وهذا ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاج والإستهلاك مما يجعل مهمة الرفع من إنتاجية المورد البشري وتدليل القيود التي تواجه ذلك هدفاً أساسياً لكل إقتصاد.

المطلب الأول: عنصر العمل وأهميته

يعتبر عنصر العمل من أهم عناصر الإنتاج إذ لم يكن أهمها على الإطلاق، فهو يشكل القوة البشرية التي تزود العملية الإنتاجية بالطاقة من خلال الجهد العضلي أو الفكري المبذول والهادف، فتؤثر على النتائج النهائية للنشاط الإنتاجي سواء كان هذا النشاط يتم بصورة فردية أو جماعية.

1) القوة العاملة:

إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد أهم العناصر الإنتاجية بحكم أنها تمثل العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط، الرقابة، الإشراف والتنفيذ فهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج. ويكفينا معرفة أنه لو توفرت كل مقومات النجاح لمنظمة ما دون أن تتوفر الكفاءة الإدارية فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها، كما يتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، أما إنتاجية هذا العنصر فهي تنسب إلى جانبين: الأول وهو الجانب الإداري والتنظيمي الذي يتولى مهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة¹

أ- الجانب الإداري:

تتجلى أهمية هذا الجانب في جهود و تصرف الإدارة التي تقوم بالتخطيط و الرقابة ويقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج، كما أنها تهتم بتنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أحسن النتائج. و يمكننا القول أنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لإنخفاض الإنتاجية. في هذا الصدد يرجح جدسون عامل كفاءة الإدارة كسبب مباشر لإرتفاع مؤشر إنتاجية الوحدات الإقتصادية اليابانية بالمقارنة مع مثيلاتها من إنتاجية الوحدات الاقتصادية الأمريكية²

¹ كامل محمد المغربي، التنظيم الصناعي و العملية الإنتاجية، مفاهيم الإدارة الصناعية، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 1995، ص105.

² Arnolds Judson, The Awkward Truth About Productivity, Harvard Business Review, October 1982, P 93-96 texte adapté.

ب- الجانب التشغيلي:

وهو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي، فهي من العناصر البارزة أهميتها في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، بحيث أن العامل في هذا المستوى يعتبر العنصر البشري الذي له علاقة مباشرة في خلق إنتاجية معينة مادام حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله، فهو العنصر الأول الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهود كاملة لمتخرج مع العمليات الصناعية التي تتطلب درجة من المهارة والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة.¹

(2) نوعية العمل:

على صعيد آخر، تعتبر نوعية العمل من العوامل الأساسية المؤثرة على الإنتاجية، فلقد سجل وجود ارتباط وثيق وقوي بين نوعية العمل والإنتاجية أو النمو الاقتصادي. في هذا الإطار، كتب كولن كلارك أن الاستثمارات في رأس المال هي الشرط الضروري للنمو ولكنها في الوقت نفسه ليست العامل الموجه والمحدد للنمو، وليس بمقدور الإقتصاديين حتى الآن تحليل هذه المسألة بشكل كامل، ولكن أصبح بالإمكان القول بأن العوامل المحددة للنمو الاقتصادي لا تحمل طابعا فيزيائياً على غرار الموارد الطبيعية ورأس المال وإنما طابعا بشرياً.²

وهذا ما تؤكد حاجات بعض البلدان النامية إلى مستويات عالية من المهارة، ربما على نفس درجة أهمية حاجاتها إلى رأس المال، حيث أصبح الحصول على العمالة الماهرة الضرورية للصناعات الحديثة لهذه البلدان واستخدام رأس المال بكفاءة ضرورة ملحة للخروج من دائرة الفقر؛ وتحدد نوعية عنصر العمل من خلال³:
أ- الحالة الصحية والنفسية للعامل، فكلما زاد المستوى الصحي للعامل كلما زادت قدرته الذهنية والعضلية في مجال العمل وزادت إنتاجيته، وكلما حُلَّت مشاكله الاجتماعية، وإرتفعت روحه المعنوية كلما زادت قدرته على الإنتاج وإرتفعت كفاءته.

ب- المستوى التعليمي للعامل، فكلما زادت درجة التعلم المتحصل عليها في التخصص المطلوب كلما زادت مقدرة العامل على التعامل مع التكنولوجيا المتقدمة واستيعابها بسهولة.

ج- المستوى التدريبي للعامل حيث تلعب الخبرة العلمية التي يحصل عليها العامل من التدريب دوراً كبيراً في رفع كفاءته و زيادة إنتاجيته.

د- من العوامل الأساسية التي تؤثر في الإنتاجية أخلاقيات العامل ومدى إيمانه بالعمل والإخلاص فيه كمبدأ، ومراقبته لنفسه قبل أن يراقبه أحد، فعنصر العمل أو المورد البشري له قيمة تنافسية مهمة في المنظمات لعدم إمكانية تقليده من جهة ولعطائه المتنامي من جهة أخرى، كما تبرز أهمية هذا العامل الإنتاجي المهم من حيث طبيعة موارده البشرية وما تمتلكه من مهارات متجددة ومتطورة بتطور المخزون الفكري للإنسان وتراكم الخبرة التجريبية، علاوة على التباين في القدرات البدنية والفكرية والعقلية بين فرد وآخر، فبفضله تكسب المؤسسة:

¹علي الشراوي، إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 27

²صبري أحمد أبو زيد، الإنتاجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة عين شمس، العدد الأول 1987، ص 539. نقلا عن:

Clark.C ,The Fundamental Problem of Economic, Growth 1965, P 35- 52.

³عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص 204

- هـ- رأس مال فكري ممثلاً في الأشخاص الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم فيشكلون ميزة تنافسية للمؤسسة يصعب إلى حد كبير إيجاد بديل عنهم.
- و- تجنيد طاقات عمل ترمي إلى إنتاج أفكار جديدة أو تطوير لأفكار سابقة يمكن أن تساهم في المحافظة وتحسين وضع المؤسسة.
- ز- توفير إرادة وتعاون جماعي لتوسيع الحصة السوقية للمنظمة وتعزيز نقاط القوة.
- ح- القدرة على خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية مع تحسين الإنتاجية.
- ط- إمكانيات لزيادة القدرة الإبداعية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.

(3) مقاييس إنتاجية العمل:

تعرف إنتاجية العمل بأنها " كمية الإنتاج التي يحققها عامل واحد خلال وقت معين، أو هي الوقت اللازم لكل عامل لإنتاج وحدة واحدة من المنتج النهائي، أي أنها علاقة بين الناتج النهائي والعمل المبذول في إنتاجه".¹ كذلك تمثل " كمية أو قيمة مساهمة الفرد في حجم الإنتاج الإجمالي في فترة محددة عادةً ما تكون سنة"² أيضاً تعرف بأنها " ما ينتجه الفرد في فترة زمنية معينة وعليه فإن إنتاجية العمل أو الناتج لكل رجل/ساعة هو مؤشر هام يلقي الضوء على مدى نجاح المنشأة أو الصناعة في إستخدام مواردها الحقيقية ومدى فعالية عنصر العمل في عملية الإنتاج"³

كما يعتبر مقياس إنتاجية العمل أحد مقاييس الإنتاجية الشائعة الإستخدام، ويتم قياس إنتاجية العمل بإيجاد العلاقة بين المنتجات النهائية (المخرجات) وعنصر العمل كأحد عنصر المدخلات.⁴

المخرجات

إذن، إنتاجية عنصر العمل =

عنصر العمل

بحكم الصعوبات التي تواجه الباحثين لقياس الإنتاجية الكلية، يلجأون لقياس إنتاجية العمل مادام الإحصائيات متوفرة بدقة بخصوص العمالة وساعات العمل بأجر أو بدونه⁵، وتحسب إنتاجية العمل بالعلاقة بين كمية الإنتاج والعمل.

قيمة المخرجات

إنتاجية العمل البشري =

تكلفة العمل

¹ محمد رشاد الحملاوي، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1983، ص18

² فراس عدنان ناصر، فايز غزال، دراسة إحصائية لإنتاجية العمل لبعض شركات الغزل والنسيج السورية، نقلا من الموقع:

www.tishreen.shern.net/new%20site/univmagazine/vol272005/eco/7.doc

³ حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، ط4، دار الفكر العربي للنشر والطباعة، مصر، 1992، ص73.

⁴ سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص147.

⁵ John.R.Schermerhon, management for productivity, 2nd ed. J. Wiley and sons, N. York, 1986, p 16.

الإنتاج الكلي

$$\frac{\text{إنتاجية العمل البشري}}{\text{عدد العمال}} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{عدد ساعات العمل المباشر}} = \text{إنتاجية ساعة العمل}^1$$

القيمة المضافة

يرى بوشامة أنه يمكن حساب إنتاجية العمل باستخدام القيمة المضافة من خلال النسبة: $\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد الأجراء المستعملين}}$

كما يضيف مفهوم آخر هو الإنتاجية الزمنية للعمل من خلال ملاحظة أن كل العمال ليس لهم نفس المدة الأسبوعية للعمل مثلاً العمل بطريقة التشغيل الجزئي لذلك يفضل اللجوء لحساب إنتاجية ساعة عمل عن طريق²:

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد ساعات العمل}} = \frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العمال} \times \text{ساعات العمل}}$$

أما كاظم القريشي يميز بين نوعين من إنتاجية العمل، الأولى على مستوى المنشأة، والثانية على مستوى الإنتاج كمايلي³:

$$\frac{\text{إنتاجية العمل على مستوى المنشأة}}{\text{عدد العاملين في المنشأة}} = \frac{\text{كمية الإنتاج}}{\text{كمية الإنتاج}}$$

$$\frac{\text{إنتاجية العمل على مستوى الإنتاج}}{\text{عدد العاملين في الإنتاج}}$$

في حين، إنتاجية العمل الحدية، تمثل نسبة التغير في كمية الإنتاج الناتجة من تغير عنصر العمل بوحدة واحدة، بمعنى الإنتاجية الحدية هي إنتاجية الوحدة الأخيرة من العمل معبر عنها بساعة عمل أو بالعامل⁴، أي أن

$$\frac{\text{التغير في كمية الإنتاج}}{\text{التغير في وحدات العمل بوحدة}} = \text{الإنتاجية الحدية للعمل}$$

¹ Joelle bails, "Productivity", revue découverte de l'économie, C. Francais N° 279, concepts et mécanismes, Paris, 2000, P91

² شوام بوشامة، مدخل في الإقتصاد العام، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزء الأول، الجزائر، 2000، ص148

³ مدحت كاظم القريشي، الإقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2001، ص241.

⁴ صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الصناعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، 1996، ص351

المطلب الثاني: الموارد البشرية والإنتاجية

تحتل الموارد البشرية على المستويين الجزئي والكلّي أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية، فعلى المستوى الجزئي بمعنى، في الوحدات الاقتصادية تمثل هذه الموارد محور النشاط الإنتاجي والمتغير الفاعل في تشكيل ديناميكية المؤسسات، فهم الذين يتخذون القرارات التي تهيأ لها فرص الإنطلاق والنجاح والعنصر الأساسي لخلق القيمة أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر واحتمالات الفشل والإنهيار، وهنا يظهر جليا أن للموارد البشرية وإدارتها أثر كبير على إنتاجية المؤسسة.

(1) أسباب الإهتمام بالموارد البشري:

تعود مبررات الإهتمام المتزايد بالعمال على مستوى الوحدات الإنتاجية إلى جملة من الأسباب نخص بالذكر منها:
 أ- النسبة المعتبرة لتكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في مجل المؤسسات، الأمر الذي حتم الإهتمام بتكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.
 ب- إرتفاع مستوى تطلعات العاملين للحصول على مراكز ممتازة بالترقية، الأمر الذي يدفع المؤسسة إلى تكليف جهة مختصة بدراسة وتقويم الأفراد نفسياً واجتماعياً ومحاولة تحقيق ما يطمحون إليه في حدود إمكانياتها وبما يعود بالنفع على المؤسسة والعمال عامة.

ويرى علي السلمي أن السبب الأهم لتطور إدارة الموارد البشرية وإزدياد الإهتمام بها يرجع إلى:¹
 أ- إكتشاف أهمية وقدرات إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الإنتاجية، وهذا يوضح أن إدارة الموارد البشرية من خلال حسن أدائها لوظائفها تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارات والاستعداد للعمل، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاجية وتحسينها.
 ب- تبرز أهميتها أيضا من حيث حساسيتها في التعامل مع عنصر مهم من عناصر الإنتاج وهو المورد البشري بحكم هذا الأخير متغير في قواه وتفكيره ومستوى أدائه ومعلوماته وخبراته ومتأثر بعلاقاته المختلفة مع الآخرين في البيئتين الداخلية والخارجية ومتقلب من حيث المزاج والشعور بالحب والكره والرغبة والإحجام وغيرها من الصفات الإنسانية المختلفة.

(2) وظائف إدارة الأفراد:

في ذات السياق، يتبين أن الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية يكمن في تحسين أداء الأفراد بالمؤسسة وبنطوي تحت هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتعلق بكيفية حصول المؤسسة على اليد العاملة، استعمالها وتقييمها، المحافظة عليها وصيانتها وتطويرها بالشكل الذي يمكنها من تحقيق الفعالية التنظيمية والإستراتيجية.
 فالدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية هو تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة، بمعنى آخر، تكوين قوة عمل تتصف بكونها قادرة على الأداء وراغبة فيه، وبهذا يتضح لنا حقيقة الصلة بين إدارة الموارد البشرية والإنتاجية.

اعلي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، دار وهذان للطباعة والنشر، القاهرة، 1984، ص255

فإذا كانت الإنتاجية تتحدد بالمعادلة البسيطة التالية:¹

الإنتاجية = أداء الأفراد × تكنولوجيا.

حيث أن الأداء يختص بالجانب الإنساني، ويقصد به مجموعة من الأبعاد المتداخلة التالية:²

أ- العمل الذي يؤديه الفرد ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته، وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر؛

ب- الإنجازات التي يحققها، ومدى تطابق الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية - الكمية و النوعية و الزمنية - زيادة إلى جانب المعيار الشائع المتمثل في المخرجات ضمن وحدة زمنية معينة، هناك معايير أخرى للجودة، وتوفير الوقت و ضغط التكاليف؛

ج- سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والخامات والأجهزة التي يستعملها، هل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها، ما معدل الضياع أو الفاقد أو الأعطال وغيرها، وما نوع التقدم الذي يحرزه هل تزيد درجة إتقانه لعلمه، أم تقل أم تتعثر؟

د- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته للأوامر وإتباعه لتوجيهات رؤسائه وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها؛

هـ- الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل، من حيث حالة اليقظة والحضور الذهني أثناء العمل والاستعداد لإتقانه وغيرها؛

و- طرق التحسين و التطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء، وكذلك المهارات والمعلومات وطرق التطوير التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التدريب.

كما أن مستوى الأداء للأفراد يتحدد بالمعادلة البسيطة التالية:

مستوى أداء الأفراد = القدرة على العمل × الرغبة في العمل.

ينتج أن الإنتاجية ترتبط مباشرة وتتأثر بالقدرة والرغبة في العمل، حيث أن القدرة بدورها تتأثر بالمعرفة والمهارة.

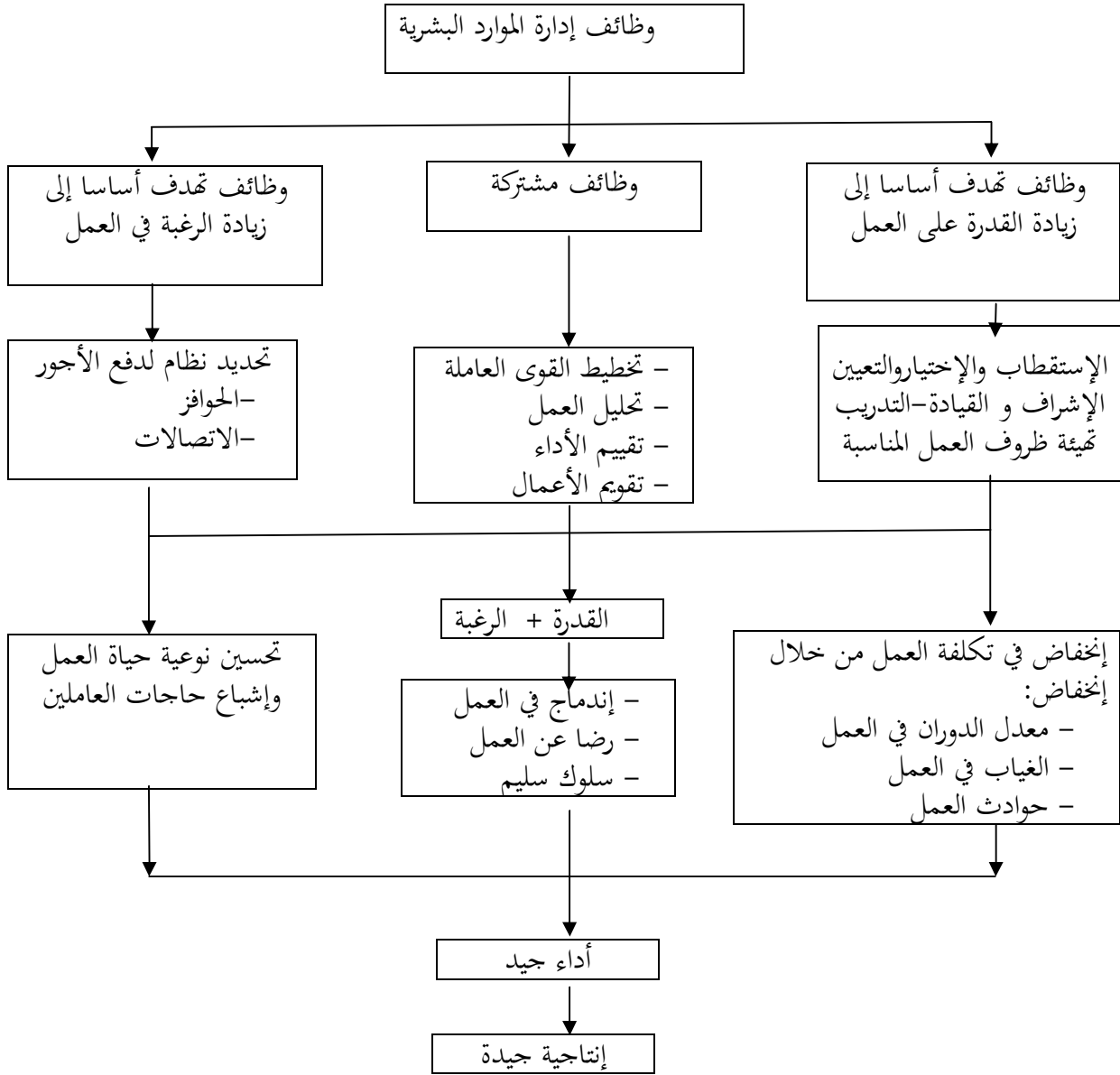
فيمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها عملية فرعية مستمرة تتكون من مجموعة العمليات الفرعية هدفها

رفع كفاءة الإنتاج باستمرار، تلك العمليات الفرعية يمكن إيضاحها في الشكل الموالي:

¹ نفس المرجع، ص 255

² يسري محمد أبو الخير، الإنتاجية، إنتاجية العامل البشري، على الخط <http://yossri252.jeeran.com>

الشكل رقم (4-7): علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بالإنتاجية



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي الإجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص423

من الشكل، نجد أن وظائف إدارة الأفراد لها علاقة وطيدة برفع مستوى الإنتاجية مما يستدعي الإشارة لها وبخاصة الوظائف التي تهدف إلى زيادة القدرة والرغبة في العمل، والتي من بينها الحوافز المادية التي لها صلة وثيقة بموضوعنا، وضبط عدد العمال كما ونوعاً، والتدريب.

فالتحفيز يؤثر على سلوك العاملين، إذ يؤدي لتنمية عاداتهم وخلق قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في العاملين، حيث يصبح كل عامل أكثر انسجاماً مع بيئة العمل مما يجعل سلوكهم أفضل، ويتجلى ذلك من خلال تصرفاتهم، على سبيل الذكر، يصبح العمال أكثر تماسكاً ببعضهم البعض وتعاوناً، وخاصة إذا كان التحفيز عادلاً، و بالتالي ينعكس على أسلوبهم في التعامل فيما بينهم و مع الآخرين.

بالإضافة إلى أن التحفيز يُعد المولد الرئيسي للطاقة وخاصة إذا كان الحصول على تلك الحوافز مرتبطاً بأداء العمل كما في حالة الأجور التشجيعية ومكافآت الإنتاج، حيث يكون الفرد المحفز أكثر حيوية ونشاط وأكثر قدرة على الإنتاج والمساهمة لتحقيق الأهداف المنشودة¹، وما يزيد من هذه الطاقة هو شعور العامل أن المنظمة لا تستغله لتحقيق أهدافها فقط، بل تحرص على إرضائه وبهذا يصبح أكثر تطلعاً للعمل، ويتجنب بذلك التأخير والتغيب، إلا في الحالة القصوى وعندما يجد العاملين التحفيز المادي الكافي فإنهم سيميلون للاستمرار والاستقرار في عملهم أي رفع روح الولاء والانتماء للمنظمة.²

كذلك تحليل العمل يركز عليه معظم أنشطة الموارد البشرية من توظيف، تعيين وتدريب... إلخ وبالنتيجة فهو يساهم في رضا الفرد على العمل الذي يقوم به ويساهم في تخفيض معدل دوران العمل والغياب، كما يساهم في تخفيض نسبة الحوادث والإصابات، فلا شك أن هذه النتائج لها تأثير على إنتاجية المؤسسة. كما أن إهمال وسوء التخطيط للموارد البشرية يعرض المؤسسة لمشاكل عديدة وعلى رأسها ظهور عجز أو فائض في عدد و نوع العمال يكون له أثر مباشر على الإنتاجية.

بخصوص التدريب، فمن المعروف أن إنتاجية العامل الماهر أكثر ارتفاعاً من إنتاجية العامل الغير ماهر، والهدف من التدريب بصفة عامة هو زيادة قدرة العاملين على العمل عن طريق تنمية وصقل مهاراتهم والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانيات، وتطوير أدائهم وسلوكهم، و تغيير اتجاهاتهم وتنميتها مع تحسين مستوى الأداء، ونلمس دور التدريب في تحسين الإنتاجية من خلال:³

- * تنمية مهارات الأفراد بزيادة قدرة وكفاءة الفرد في أداء عمل معين.
- * تنمية القدرات الذهنية للأفراد.
- * تفادي حوادث العمل.
- * تقليل الحاجة للإشراف.
- * زيادة كل من الكفاءة والفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين في كل مرة.
- * تحسين جودة الإنتاج.⁴

¹ إبراهيم الفقي، ترجمة نبيل عرضة أميرة، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996، ص 61

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 414-415

³ طاهر محمود الكلالده، إتجاهات حديثة في تسيير الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 101-102

⁴ عبد الباري إبراهيم. د، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،

المطلب الثالث: قيود إنتاجية العمل

إن الرفع من الإنتاجية هو الهدف الأساسي للمؤسسات، لكن قدرة إدارة الأفراد على زيادة الإنتاجية للمؤسسات غير مطلقة نظراً للعوامل التي تُحد من هذه القدرة وأهمها عاملين هما:¹

1) العوامل الداخلية:

من أجل تحقيق المؤسسة للأهداف التي وجدت من أجلها لا بد لإدارة الأفراد من توفير الكفاءات والخبرات اللازمة، طالما أن تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين وتحديد هيكل الأجور والحوافز وغيرها يتطلب توفير أنواع من الخبرة التي تغطي مجالات متعددة كالتدريب النظري الكافي، الدراسات المتخصصة، الممارسة العملية وغيرها، في بعض الحالات هناك نواحي العمل في مجال الأفراد التي تصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعادات وتقاليد اجتماعية موروثية، الأمر الذي يتطلب ضرورة اتخاذ قرارات حاسمة في هذا الشأن، كما أن نشاط إدارة الأفراد غالباً ما يتوقف نجاحه على مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى في المؤسسة مثل إمدادها بالبيانات والمعلومات اللازمة لرسم السياسات والبرامج والخطط.

2) العوامل الخارجية:

إن تأثير هذه العوامل تكاد أن تكون حاسمة على مستوى الإنتاجية نظراً لإرتباطها بنشاطات المؤسسة إما بشكل مباشر أو غير مباشر، وعليه مصلحة المؤسسة تقتضي التتبع عن قرب تغيرات هذه العناصر والاستفادة منها قدر المستطاع، هذه العوامل تتجلى في:²

أ- التشريعات الحكومية:

إن الكثير من التغييرات الهيكلية التي تؤثر على الإنتاجية تأتي من القوانين والنظم التي تشرعها الحكومة، مثل سياسة الأجور والأسعار وأنظمة الاستيراد والتصدير والضرائب والجمارك على المواد والمنتجات، وكذلك سياسات تشجيع الاستثمار والإعانات والإعفاءات والتسهيلات وغيرها.

بالمقابل، نلمس مسؤولية الحكومة في رفع مستوى الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية تكمن في دورها الحيوي عن أجل توفير الظروف المناسبة لتحسين الإنتاجية، وذلك من خلال وضع البرامج والخطط التي من شأنها تنمية الاقتصاد الوطني، ورسم سياسات اجتماعية واقتصادية مناسبة، واتخاذ القرارات الخاصة بأوجه النشاط المختلفة، وكذا الإهتمام بالخدمات والصحة والتعليم.

ب- وضعية المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية:

إن نجاح المجتمع في تحقيق مستوى مرتفع من التقدم الاقتصادي ومن تم مستوى من الإنتاجية يتطلب توفير مؤسسات أو نظم اقتصادية واجتماعية وسياسية متطورة، فالعامل لا يعمل في فراغ ولكنه ينشط ضمن سياق اقتصادي واجتماعي وسياسي معين، فإذا كان هذا الإطار صالحاً أو جيداً تم تحقيق التقدم المنشود، أما لو كان هذا

¹علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 50

² Sansal.B, La mesure de la productivité dans l'entreprise . O.P.U, Alger , 1991,p 29

الإطار متخلفاً إنعكس ذلك سلباً على كل شيء، ومن تم الإرتفاع بالإنتاجية مرهون بالنجاح في تطوير المؤسسات والأنظمة القائمة بالشكل الذي يساعد على تحقيق ذلك.¹

ج- الموقع:

لموقع المؤسسة دورا هاما في التأثير على مستوى الإنتاجية، حيث أن الاختيار المناسب للموقع يساهم في التقليل من التكاليف وتحقيق الأهداف الاقتصادية، وبالتالي يعمل على الرفع من الإنتاجية² وبالعكس الاختيار غير المناسب يخلق العديد من المشاكل، سواء من ناحية بعد الموقع عن مصادر مستلزمات الإنتاج من الطاقة، اليد العاملة، المياه أو مشاكل النقل والمواصلات، وعليه من الضروري أن يتم الاختيار على أساس دراسات وأبحاث هادفة من أجل اختيار المكان المناسب من بين العديد من البدائل (المواقع) مع مراعاة في ذلك المعايير الاقتصادية في المقام الأول، ولا تظغى عليه الإعتبارات أو الأهداف السياسية أو الاجتماعية.

د-تموقع مصادر المواد ونوعيتها:

من المعلوم أن المؤسسات أثناء العملية الإنتاجية تقوم بتحويل المواد الخام والمستلزمات الأولية إلى منتجات نهائية، ولا بد من توفير هذه الموارد والمستلزمات بالكميات الكافية وفي الأوقات المناسبة وبالنوعيات المناسبة أيضا³ فعملية الإنتاج مستمرة، فكلما اقتربت مصادر هذه الموارد كلما قلت الجهود وانخفضت التكاليف وذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية، وبالمقابل إذا كانت هذه المواد والخامات بعيدة على موقع المؤسسة، أدى ذلك إلى ارتفاع تكاليف النقل أو حدوث تعطل في العملية الإنتاجية نتيجة انقطاع الإمداد من هذه المواد والمستلزمات وتنخفض الكفاءة الإنتاجية.

إضافةً إلى توفر المواد والمستلزمات في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة، فإن لعنصر النوعية أو جودة المواد تأثير أيضا في مستوى الإنتاجية خاصة إذا كانت المؤسسة تستعمل مواد أولية طبيعية بحكم أن النوعية الرديئة تترتب عليها سلبيات، من بينها ضعف مردودية الآلات التي كان من المفروض أن تستعمل مواد أولية ذات نوعية جيدة، كما أن ضبط الآلات يكون صعبا في مثل هذه الحالات، وقد تحدث توقفات للآلات وبالتالي ترتفع تكلفة الإنتاج وتنخفض الإنتاجية .

¹ محمد إسماعيل محروس، مرجع سابق، ص 196

² أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 39-40، بتصرف

³ Sansal .B, op,cit, p 35

هـ - اللوائح والقوانين والتشريعات العمالية:

تساهم تشريعات وقوانين العمل بقسط كبير في التأثير على إنتاجية العمل، لأنها تشكل الجانب القانوني لعلاقات العمل، إذ أنها تحدد مسؤولية كل عامل في عملية الإنتاج، فالقانون الذي يوظف العمل والعمال وتحديد حد أدنى للأجور والعلاقة بين الإدارة والعمال، ودور المنظمات العمالية، وكذلك مقدار الضريبة المفروضة على دخول العاملين، كلها تحدد الإطار العام الذي يمكن أن يسلكه العامل إتجاه الإنتاج، وبالتالي تؤثر سلباً أو إيجاباً على إنتاجية الفرد.¹

و - التنظيم الاجتماعي والثقافي:

يتمثل التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة، وأساليب التفكير، والعادات والتقاليد المختلفة، تؤثر تلك النواحي الاجتماعية على تصرفات الأفراد من حيث أنها تشكل طرق تفكير الناس ووجهات نظرهم التي ينبغي عليها أن تأخذها في الحسبان عند اتخاذ أي قرار.

تنبع أهمية التطورات الاجتماعية مثل ازدياد الوعي بأهمية الإدارة كوظيفة أساسية لازمة لتحقيق التنمية الاقتصادية أو ازدياد الميل إلى الانتقال والهجرة، من كونها تغير من طبائع وعادات الناس الذين تتعامل معهم الإدارة، فانتشار التعليم وأدوات الثقافة الجماهيرية يجعل الأفراد على مستوى أعلى من الوعي الاجتماعي بحقوقهم بدرجة قد تزيد عن وعيهم بواجباتهم الأمر الذي قد يخلق بعض الصعاب لإدارة الأفراد في أداء واجباتها و رفع مستوى الإنتاجية.

إجمالاً، الأفراد يتأثرون بالإطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمؤسسة، وأن لهذا العامل قيمة وأهمية كبيرة من الضروري إستغلاله لتحفيز الأفراد لرفع الإنتاجية.²

¹ أحمد عرفة، سمية شلي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية (الفلسفات والتابعات لتحسين جودة الإنتاجية)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص 63 بتصرف

² الحسن بو عبد الله، البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، ورقة بحث خاصة بأعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول الثقافة والتسيير من 28 إلى 30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر، ص 187-188.

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإنتاجية

إن إختلاف درجات الإنتاجية ومعدلات نموها في المستويين الكلي والجزئي، دفع الباحثين إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة فيها للوصول بالإنتاجية إلى أعلى مستويات، معتمدين على حقيقة مفادها: أن المعرفة المسبقة بالعوامل المؤثرة على الإنتاجية و الإلمام الدقيق بتأثيراتها المختلفة، إنما هو أمر لا غنى عنه إذا ما أريد الوصول إلى أيّ تحسين في مستوى و معدل نمو الإنتاجية،¹ وذلك عن طريق تعميق العوامل الإيجابية من ناحية، ومعالجة العوامل السلبية التي تعرقل نموها من ناحية أخرى، لتبسيط هذه المهمة قام خبراء وباحثون من أمثال جردسون وسترماستر بترتيب هذه العوامل ضمن أساليب تصنيفية مقترحة، وهو ما يتم الخوض فيه في ثنايا هذا المبحث.

المطلب الأول: أساليب التصنيف

لا يوجد تصنيف موحد لعوامل الإنتاجية، وإنما تباين الباحثون والإداريون والمفكرون في طريقة وأسلوب تصنيف هذه العوامل.

فمنهم من جمع هذه العوامل حسب العناصر الأساسية لعملية الإنتاج وقسمها إلى: عوامل خاصة بوسائل العمل، عوامل خاصة بمواد العمل وعوامل خاصة بقوة العمل.²

ومنهم من جمعها وفقاً لطبيعة أو خاصية كل عامل، فهناك مثلاً عوامل اجتماعية، وأخرى اقتصادية وغيرها تكنولوجية أو بشرية و هكذا.

ومنهم من صنّف هذه العوامل من زاوية التحكم أو السيطرة على هذه العوامل وبالتالي هناك عوامل خاضعة لسيطرة الوحدة الاقتصادية بشكل عام تدرج كعوامل داخلية يمكن التحكم فيها، في حين أنّ غيرها من العوامل لا تمتلك المؤسسة أية سيطرة عليها فتعد عوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها، وإنما تتعامل معها على أساس عوامل معطاة.

كما صنفت عوامل الإنتاجية على أساس زمني تبعاً للوقت الذي يظهر فيه أثر هذا العامل أو ذاك على مستوى الإنتاجية، وتبعاً لهذا التقسيم، هناك عوامل قصيرة وأخرى طويلة الأمد.

وقد ذهب فريق آخر إلى تقسيم عوامل الإنتاجية تبعاً للمكان أو الموقع الجغرافي الذي تتواجد فيه هذه العوامل فسميت بالعوامل الداخلية و أخرى خارجية حيث أن:

(1) العوامل الداخلية:

هي العوامل التي توجد داخل المنظمة ويمكن للإدارة التأثير فيها بدرجات مختلفة حسب طبيعة تلك العوامل، وتتمثل هذه العوامل المؤثرة في الإنتاجية فيما يلي:

– العوامل المادية: وتشمل العناصر التالية:

* حالة المنتجات من خلال:

■ تصميم المنتجات وتشكيلتها.

¹ وجيه عبد الرسول العلي، عوامل التغيير في إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، 1983، ص 39

² جماعة من الاقتصاديين الألمان، الأجور والإنتاجية، ترجمة: عدنان رؤوف، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر، العراق، 1978، ص 150

- كمية المنتجات وجودتها.
 - مدى تميز المنتجات بصفات خاصة.
 - مواصفات الأداء للمنتجات.
- وتتمثل أهمية هذا العنصر في أن صفات المنتج ذاته لها تأثير على مستوى الإنتاجية، كما أنه يمكن تحسين الإنتاجية عن طريق إدخال تعديلات على المنتجات المطلوب إنتاجها وتطويرها.
- * المعدات والتجهيزات الآلية: حيث تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية التي تملكها المنظمة ويمكن للإدارة زيادة الإنتاجية إذا تمكنت من:

- حسن اختيار المعدات والتجهيزات الآلية ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية ولظروف التشغيل في المنظمة من ناحية أخرى.
 - تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.¹
 - ضمان التوافق والتجانس بين طاقات المعدات والتجهيزات، بحيث تناسب العملية الإنتاجية دون أعطال.
 - تدريب العاملين على التشغيل السليم للآلات والمعدات.
 - تصميم التوزيع المكاني للمعدات والآلات.
 - تدبير معدات ووسائل الصيانة الوقائية.
- * المواد الخام: ² يتمثل تأثير المواد الخام على الإنتاجية في عدة نواحي منها ما يلي:
- جودة المواد الخام.
 - تحسين عمليات النقل والمناولة والفحص والاستلام والتخزين.
 - التكلفة الإجمالية لهذه المواد.
 - متابعة التقدم التقني فيما يتعلق باكتشاف بدائل صناعية للخدمات الطبيعية.

* التكنولوجيا: يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق وتستخدم في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، والتكنولوجيا لها شقين رئيسيين هما شق مادي يتعلق بالآلات والمعدات والأجهزة التي تستخدمها المنظمة، وآخر معنوي يتمثل في أسلوب العمل الذي تسيّر به.

ب-العوامل الإنسانية:

تعتبر العوامل الإنسانية هي المحدد الأهم في الإنتاجية، فعلى الرغم من أن العوامل الفنية لها تأثيرها الهام على الإنتاجية بأي منظمة، إلا أنه مهما بلغت تلك النواحي الفنية درجة الدقة والكمال فما زالت الإنتاجية تتوقف في نهاية الأمر على الطريقة التي يؤدي بها الأفراد أعمالهم وأنماط القيادة الإدارية وأساليب الإدارة المستخدمة. وتتمثل هذه العوامل فيما يلي ³:

¹ عبد المنعم محمد حمودة، أحمد راشد، أساسيات التفتيش وجودة الإنتاج، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976، ص 98

² علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 26

³ علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 37

* الأفراد (القوى البشرية): للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسب هذا العدد مع إحتياجات الإنتاج.
- التركيبة العمرية للأفراد ومدى تناسبها مع إحتياجات العمل.
- المهارة والخبرة والتعليم والتخصص.
- الحالة المعنوية للأفراد وحماسهم.

* الإدارة والقيادات الإدارية: وهي المنظم الرئيسي للعمل والإنتاج بكافة عناصره، فإذا كانت القيادة ناجحة فإن الأداء سوف يتحسن دون زيادة في النفقات أو الموارد، وبالعكس إذا كانت الإدارة سيئة فلاشك أن المعنويات تكون هابطة والإنتاجية تتأثر بالرغم من توفر الآلات الحديثة واليد العاملة الماهرة.¹

* التنظيم ونظم العمل: تتأثر الإنتاجية ارتفاعاً وانخفاضاً بمواصفات التنظيم ونظم العمل ومن أهم هذه المواصفات ما يلي:

- مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات العديدة التي تواجه المنظمة.
- سلاسة نظم العمل وتدقيقها أو بطء الإجراءات وتعقدها.
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمنظمة.
- مدى إعتداد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.

* طرق العمل: تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالآتي:

- وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة.
 - ندرة رأس المال والتخلف النسبي للتكنولوجيا.
- ففي هذه الحالات يكون حسن تقييم طرق العمل وترشيد الأداء البشري مدخلاً هاماً لتخفيض التكاليف والوقت وتحسين المخرجات.

(2) العوامل الخارجية:

وهي تلك العوامل التي توجد في البيئة الخارجية للمنظمة والتي لا تملك إدارة المنظمة القدرة على تغييرها جذرياً بقرار منفرد منها وتمثل هذه العوامل فيما يلي²:

- أ- النظم والأوضاع الإقتصادية المحلية والدولية.
- ب- مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للأفراد.
- ج- الموارد الإقتصادية والطبيعية المتاحة في الدولة.
- د- النظم والأوضاع السياسية والقانونية.
- هـ- اللوائح والتشريعات المنظمة للأعمال.

¹ محمد إسماعيل محروس، مرجع سابق، ص 194

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 38

وتؤثر تلك العوامل والمتغيرات في الإنتاجية من خلال أسلوبين هما :
الأول: أنها توفر فرصاً وإمكانيات تجعل الإنتاج أسهل وأقل تكاليف مثل توفر بعض مواد الخام في الطبيعة والتي تستخدم كقوة محركة رخيصة.

الثاني: أنها تشكل أو تنطوي على عقبات وقيود، تجعل العملية الإنتاجية صعبة مما يجعلها أكثر كلفة وبالتالي أقل عائداً.

ومهما اختلفت وتباينت التصنيفات كما ذكرنا آنفاً، فما هو إلا إختلاف منهجي ويبقى المضمون واحد ومردّد ذلك هو تباين أهداف الباحثين وطبيعة الدراسات التي يجرونها، غير أنه يمكن الإنطلاق من منظور آخر، حيث قد وجدت نماذج معتمدة لتصنيف عوامل الإنتاجية نقوم بالتعرض لها تباعاً.

المطلب الثاني: أسلوب مكتب العمل الدولي

قام أخصائيو مكتب العمل الدولي بتصنيف العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية، ضمن هذه المجموعات أحصوا سبعة وثلاثون عاملاً كما سنقوم بعرضها،¹ لكن من الملاحظ أنهم لم يستنفدوا كل العوامل المؤثرة على الإنتاجية.

1) مجموعة العوامل العامة، وتضم:

- أ- الظروف الجوية من أمطار ورياح وحرارة ورطوبة.
- ب- التوزيع الجغرافي للموارد والخامات الطبيعية.
- ج- السياسات المالية والإئتمانية التي تتبعها الدولة.
- د- التنظيم العام لسوق العمل في الدولة.
- هـ- نسبة القوى العاملة إلى مجموع السكان، نسبة البطالة، معدل دوران العمل.
- و- توفر مراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
- ز- التنظيم التجاري وحجم السوق.
- ح- نشر نتائج البحوث والدراسات العلمية والتكنولوجية.
- ط- التغير في تركيبة أو بنية المنتجات.
- ي- أثر المنشآت ذات الكفاءة المنخفضة ونسبة إنتاجها إلى الحجم الكلي للإنتاج.

2) مجموعة العوامل الفنية والتنظيمية، تشمل كل من:

- أ- درجة التكامل في الإنتاج.
- ب- معدل إستغلال الطاقة الإنتاجية في المؤسسات المختلفة.
- ج- حجم الإنتاج ودرجة إستقراره.
- د- جودة المواد الأولية المستخدمة.

¹ILO, measuring labour productivity, Geneva, p13-14

- هـ- درجة ملائمة المواد الأولية وانتظام تدفقها.
 - و- التقسيم الفرعي للعمليات الإنتاجية.
 - ز- توازن وإتساق خطوط الإنتاج.
 - ح- تعدد أنظمة المكائن.
 - ط- الأجهزة والوسائل الرقابية.
 - ي- جودة المنتجات.
 - ك- ترشيد وتنميط العمل والمواد.
 - ل- الترتيب الداخلي والموقع الجغرافي للمنشأة.
 - م- الصيانة الدورية والخدمات الهندسية الخاصة بالأمان.
 - ن- نوعية أدوات الإنتاج وسهولة الحصول عليها وتداولها بين العمال.
 - س- درجة إهلاك المكائن والأدوات.
 - ع- كمية المكائن المتاحة لكل عامل.
 - ف- مدة ساعات العمل اليومي وكيفية توزيعها.
 - ص- طرق اختيار الأفراد.
- 3) مجموعة العوامل البشرية، وتتكون من:**
- أ- العلاقة بين الإدارة والعاملين.
 - ب- الأحوال النفسية والاجتماعية للعامل.
 - ج- الأجور التشجيعية.
 - د- درجة التوافق أو التكيف مع العمل والإرتباط به.
 - هـ- التعب الجسماني أثناء العمل.
 - و- تركيبة القوى العاملة من حيث السن ، الجنس، المهارة والإعداد الفني.
 - ز- تنظيم المباريات وروح التنافس في مجال الإنتاج.
 - ح- دور التنظيمات العمالية.
 - ط- التعاون بين الأفراد.

المطلب الثالث: أسلوب الخبراء

1) أسلوب جندسون:

يعتبر هذا الخبير الإداري من أشهر أساتذة علم الإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية، فلقد إنتهج أسلوب التمييز بين العوامل الداخلية والخارجية في التصنيف، كما قام بتقسيم العوامل المؤثرة في الإنتاجية إلى ستة عشر مجموعة رئيسية، توزعت على النحو التالي :

أ- العوامل الخارجية:

- *التكنولوجيا.
- *الوضع الاقتصادي العام.
- *بيئة الأعمال.
- *التشريعات الحكومية.
- *طلبات واحتياجات المستهلكين.
- *التجديد والإبتكار.
- *العلاقات الصناعية.

ب- العوامل الداخلية:

- *الأفراد العاملون في المنشأة.
- *بيئة العمل داخل المنشأة وتنظيمه.
- *سياسات المنشأة.
- *المعلومات وأنظمة الرقابة داخل المنشأة.
- *نوعية الإدارة.
- *أنظمة الحوافز والمكافآت التي تطبقها المنشأة.
- *نوعية المعدات والآلات التي تستخدمها المنشأة.
- *الأوضاع التنظيمية السائدة داخل المنشأة.
- *عملية الإشراف داخل المنشأة.

ضمن هذه العوامل، قام الخبير بتحديد عوامل فرعية مختلفة لها تأثير واضح لكل منها على الإنتاجية كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم(4-8): تصنيف العوامل حسب جندسون



Source: Judson.A, dealing with productivity as a strategic issue, p 42

2) أسلوب سيترمايستر:

ومن التصنيفات الأخرى الجديرة بالاهتمام والدراسة، ذلك التصنيف الذي جاء به البروفسور سيترمايستر (R.SUTERMEISTER) من جامعة واشنطن، حيث جمع عوامل الإنتاجية في مجموعتين رئيسيتين هما¹:

أ- مجموعة العوامل الفنية.

ب- مجموعة العوامل الإنسانية.

واستناداً لهذا التقسيم، فإن الإنتاجية لا تتأثر فقط بكمية ونوعية الجهود البشرية التي يبذلها الأفراد العاملون، بل تتأثر أيضاً بمجموعة العوامل الفنية والتي قد يكون لها دور حاسم في بعض الحالات وثانويًا في حالات أخرى، إذ يتوقف ذلك على طبيعة وخصائص العملية الإنتاجية نفسها.

وقد أدرج سيترمايستر تحت مجموعة العوامل الفنية عدداً من العوامل الفرعية نذكر أهمها:

*نوعية الآلات والمعدات المستخدمة.

*جودة المواد الأولية.

*تصميم العمليات الإنتاجية.

*طرق وأساليب العمل.

ولا شك أن مجموعة العوامل الفنية تأثيرها الواضح على المستوى ومعدل تغير الإنتاجية، حيث كمية ونوع معدات الإنتاج المستخدمة والتي تقاس عادة برأس المال الثابت، وجودة المواد الأولية، طرق وأساليب العمل، مواقع الآلات والمعدات، تصميم وجودة المنتجات، حجم الوحدة الإنتاجية وتصميم العمليات الإنتاجية وغيرها، كلها عوامل تؤدي إلى إحداث تغييرات جوهرية في مستوى الإنتاجية.

أما مجموعة العوامل الإنسانية المؤثرة على الإنتاجية فقد قسمها سيترمايستر إلى عنصرين أساسيين من عناصر الأداء هما:

*القدرة على أداء العمل.

*الرغبة في أداء العمل.

وعلى هذا نجد أن مساهمة العنصر البشري في العملية الإنتاجية تتوقف على كل من عامل القدرة والرغبة في أداء العمل، فهما عاملان متكاملان ويساهمان سويًا في تحديد مستوى الأداء والإنتاجية، بعبارة أخرى فإن تأثير عامل القدرة على مستوى الأداء يتوقف على مدى الرغبة التي يتمتع بها الفرد على القيام بذلك العمل، وبالمثل تأثير عامل الرغبة على مستوى الأداء يتوقف على مدى قدرة الفرد لإنجاز العمل.

¹ HBS Case services, day at Midwest equipment corporation, Harvard b. school, Boston, 1980, p11.

نقلاً عن وجيه الرسول العلي، الإنتاجية (مفهومها، قياسها، العوامل المؤثرة فيها)، مرجع سبق ذكره، ص 112

وطبقا لما ذكره سيترمايستر يتوقف عامل القدرة على أداء العمل على أمور عديدة مثل: التعليم، التدريب، الخبرة العملية، الإستعداد الشخصي والقدرة الذاتية، وهذا يعني أن عامل القدرة على أداء العمل يتأثر بما يكسبه الفرد من معارف ومهارات، فضلا عن القدرات الطبيعية الموروثة التي يمتلكها.

أما العنصر الآخر من عناصر الأداء هو الرغبة في العمل، وهذا الأخير يتحدد بثلاثة عوامل أساسية هي¹:

- الظروف المادية للعمل: وهي مجموعة العوامل التي تشكل جو العمل وتؤثر فيه مثل: الإضاءة، الحرارة، التهوية، فترات الراحة، الضوضاء، الأمن، النظافة... إلخ.
- الظروف الاجتماعية للعمل: فهي تشمل التنظيمات غير الرسمية لجماعات العمل، وأسلوب القيادة وكذلك النقابات والروابط العمالية وغيرها.
- احتياجات الفرد ورغباته، تقسم هذه الحاجات بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:
 - الحاجات الأولية أو الفسيولوجية: وهي الحاجات الجسمانية الأساسية التي يجب إشباعها لضمان استمرارية الحياة وتشمل الحاجة إلى المأكل والمشرب والملبس والمسكن وما إلى ذلك.
 - الحاجات الاجتماعية: فهي تنطوي على حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء إلى جماعة والشعور بالعمل داخل الجماعات أو المجتمعات الإنسانية.
 - الحاجات الذاتية مثل الرغبة في الحصول على المعرفة والتزود بالعلم، السعي للتقدم والنمو، الرغبة في الحصول على مركز إجتماعي وغيرها.

¹خلف يوسف الخلف، سعيد عامر، الإنتاجية القياسية دار المريخ، الرياض، 1984، ص 64-69 بتصرف

يستخلص إلى جانب تعدد واختلاف عوامل الإنتاجية، فإنّ هذه العوامل تختلف أيضاً في درجة واتجاه تأثيرها على مستوى الإنتاجية، إذ قد يكون التأثير قوياً أو ضعيفاً، موجباً أو سالباً، مباشراً أو غير مباشر، ومن الميزات المهمة لعوامل الإنتاجية هي أنّها ذات طبيعة تبادلية تشابكية، أي أنّ تأثير وفاعلية كل عامل إنّما يعتمد على تأثير وفاعلية العوامل الأخرى، ويمكن أن تختلف درجة هذه العلاقة وفقاً للظروف ومستويات الإنتاج ومجالات أو فروع تطبيقها. فمثلاً زيادة الإنتاجية يؤدي إلى رفع مستوى المعيشة، كما أنّ هذا الأخير يعمل على زيادة الإنتاجية، أو أنّ الاستثمارات تساعد على زيادة الإنتاجية، كما أنّ إنتاجية أكبر تؤدي إلى استثمارات أكبر.

هذا، إضافة إلى أنّ لكل عامل من عوامل الإنتاجية له خصائص تميزه عن غيره، فهناك مثلاً عوامل ذات خصائص اجتماعية- اقتصادية وأخرى ذات خصائص اقتصادية- سياسية، وثالثة ذات خصائص فنية - تكنولوجية ورابعة ذات خصائص بشرية أو إدارية و هكذا.

هذه الحالة يصفها ويصورها دينسون "أهمّ مهمة صعبة للغاية إذ أنّ عدداً غير محدود من القوى والشروط تؤثر على الإنتاجية"¹.

¹أبرينام. أسادتشيا، الكنزية الحديثة، ترجمة عارف دليلة، دار الطليعة، بيروت، 1979، ص 104 نقلاً عن:

Denison F. E, The sources of Economic Growth in the United States and the Albernotires befor us, P232

المبحث الرابع: مداخل تحسين الإنتاجية

تكمن مسألة زيادة الإنتاجية في مساعي الرفع من مستوى إستخدام الموارد والطاقات المتاحة لإنتاج أقصى ما يمكن من المنتجات والخدمات اللازمة لسد وإشباع الحاجات الإجتماعية المتزايدة، ومن أجل الوصول إلى أكبر زيادة في الإنتاج لابد أن يساهم كل طرف من الاطراف المعنية بقضية الإنتاجية في هذا الجهد بشكل متكافئ ومتكامل؛ على مستوى الوحدة الإقتصادية محاولة النهوض بالإنتاجية هو جهد منظم ومخطط، يجند كل وظائف الإدارة وشكل من أشكال إدارة التغيير يتم من خلال البحث في العمق وإرساء مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها بما يقود لتحقيق الإستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، ضمن هذا المنحى، نتطرق لمدخل عام وحديث متمثلاً في إدارة الجودة الشاملة وآخر خاص مبني على التحفيز المادي للعمال.

المطلب الأول: إدارة الجودة الشاملة

تحضى إدارة الجودة الشاملة بقدر أوفر من إنشغالات الباحثين وصناع القرار بإعتبارها طريقة مبتكرة لإدارة الأعمال على مستوى المؤسسات بمختلف أنواعها وأنشطتها، فقبل التطرق إلى مفهومها والدور الذي تلعبه في تحسين الإنتاجية من الأهمية بمكان تحديد مفهوم الجودة أولاً.

1) مفهوم الجودة:

إن ضبط الإنتاج عن طريق المراقبة والسيطرة يقلل الإنحرافات، لكن ضبط جودة المنتج يتطلب مراقبة العمليات الإنتاجية في كافة مراحلها، من خارج المصنع بتشخيص احتياجات المستهلكين، عمليات تصميم وتحديد مواصفات المنتج، وشراء المواد الأولية وتخزينها، داخل المصنع من خلال توفير الماكينات والمعدات والتجهيزات والخدمات اللازمة لتسهيل عمليات التصنيع والإنتاج، وتخزين المنتجات الجاهزة، ومن ثم إلى خارج المصنع بإيصال المنتجات إلى المستهلك، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، مثل التركيب والصيانة وحتى انتهاء عمر المنتج والتخلص منه أو من بقاياها، وبالتالي لا يمكن إقتصار مسؤولية جودة المنتج على شخص واحد أو قسم واحد في مؤسسة إنتاجية، وإنما تتحقق الجودة بتضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة الإنتاجية، فالجودة قد لا تتحقق لوجود خطأ في التصميم أو في نوعية المواد الأولية أو لوجود مشاكل في عمليات التخزين أو عند نقل المنتجات؛ هذه الطريقة للتعامل مع مشكلة ضبط الجودة بمراقبة الجودة في جميع مراحل العملية الإنتاجية تسمى ضبط الجودة الشاملة.

في هذا الإطار، يتجه السقاف إلى تحديد مفهوم الجودة بناءً على المحور الذي تركز عليه و سطر في هذا الشأن ثلاثة مفاهيم هي:¹

¹ حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل والسريع فهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجمع، السعودية، 1995، ص 15.

- أ- التركيز على العميل وتظهر الجودة على أنها إرضاء العميل.
ب- التركيز على العملية وتظهر الجودة بأنها مطابقة للمواصفات.
ج- التركيز على القيمة التي تؤخذ على إعتبار التكلفة للمنتج أو السعر للعميل، وتعرف الجودة في ضوء كل من السعر والإمكانية.

كما أن هناك من عمد لتحديد ذات المفهوم بالإعتماد على المدخل الآتية:¹

- أ- المدخل المبني على أساس المستفيد: هنا تعريف الجودة يعتمد على رضا العميل عن السلعة أو الخدمة ومدى تلبية رغباته واحتياجاته وتوقعاته.
ب- المدخل المبني على أساس التصنيع: يرى بأن تعريف الجودة يعتمد على أساس مطابقة السلع والخدمات لمجموعة من المتطلبات المحددة سلفاً.
ج- المدخل المبني على أساس القيمة: يعتقد بأن تعريف الجودة يعتمد على التفوق المصاحب لأقل الأسعار أو بمراقبة الإنحرافات بأقل التكاليف.
د- المدخل المبني على أساس المنتج: يطرح ضرورة توفر أو تحقيق بعض الخصائص التي يمكن قياسها لتوضيح مستوى الجودة العالية للمنتج.
هـ- المدخل المبني على أساس التفوق: يرى بأن الفرد بإمكانه التمييز بين الجودة العالية والرداءة دون إعطاء تعريف محدد للجودة.

2) مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد إتخذت إدارة الجودة الشاملة معاني عدة، وابتسطها أنها تمثل أسلوب إداري يتمحور حول إحراز النجاح الطويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن عن طريق تحقيق جودة الإنتاج في جميع المراحل، وتأكيد تحسين النوعية والأداء باستمرار بما يتماشى وتحقيق ارتفاع معدل الإنتاجية.
بالنسبة إلى جابلونسكي (Jablonski) إدارة الجودة الشاملة هي "شكل تعاوني لأداء عمل معين يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعاملين بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال العمل الفردي والجماعي".²

في حين أوكلاند (Oakland) يرى إدارة الجودة الشاملة تمثل "طريقة لتحسين المرونة وفعالية الأعمال بشكل عام، ومن خلالها يمكن تحسين تنظيم ومشاركة كل قسم وكل نشاط وكل فرد في جميع المستويات المختلفة"³

¹ خالد سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1997، ص47-49،

بتصرف

² Joesph R. Jablonski, Implementing Total Quality Management, An Overview, Preiffer & Co, California, 1991, P4.

³ Oakland .J. S , Total Quality Management, Heinman Professional Publishing Ltd , Oxford ,1989,p14

من ناحية أخرى، تُعرّف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام تتفاعل مدخلاته في شكل عمليات وأنشطة من أجل الحصول على مخرجات.¹

أ- مدخلات إدارة الجودة الشاملة تتمثل في:

- أهداف وإستراتيجية المؤسسة (الإدارة).
- الهيكل التنظيمي.
- هيكل الأفراد: التعداد، الخصائص، المهارات، كفاءة الأداء وغيرها.
- طبيعة السوق وهيكل المنافسة.
- الموارد والإمكانات المادية.

ب- أنشطة إدارة الجودة الشاملة:

- تحديد أهداف الجودة.
- تحديد سياسات الجودة.
- تخطيط الجودة.
- متابعة وتقييم الجودة.
- تأكيد وتحسين الجودة.

ج- مخرجات إدارة الجودة الشاملة:

- أهداف الجودة.
- سياسات الجودة.
- تخطيط وفرق الجودة.
- معايير ومؤشرات الجودة.

بدورنا نخلص أن إدارة الجودة الشاملة تمثل مدخل إداري نظمي يؤهل ويجند الطاقات المادية والبشرية للمنظمة لتغطية كل مراحل التشغيل، منذ التعامل مع الموارد مروراً بالعمليات الإنتاجية وصولاً إلى التعامل مع الزبون بيعاً وخدمة للمنتوج، آخذين في الحسبان التحسين المستمر في كافة مجالات الأداء.

¹علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة و متطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر، مصر، 1995، ص 34

3) مبادئ الجودة الشاملة:

تقوم إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ من أبرزها:

أ- التركيز على العميل: تقوم الجودة الشاملة على أساس مفاده، استمرار و نجاح نشاطات المنظمة يعتمد إلى حد كبير على توفر احتياجات ومتطلبات العملاء ومحاولة تنفيذ توقعاتهم، حيث أن رضا العميل يعد الركيزة الأساسية والقاعدة الهامة التي تنطلق منها طموحات المؤسسة وتوجه جهودها نحو تحقيقه، إلى جانب هذا، نظام إدارة الجودة الشاملة يوسع مفهوم دائرة العملاء لتشمل أيضا وحدات الأقسام والإدارات والموظفين العاملين داخل المؤسسة وتعدهم عنصرا مهما وحيويا من عناصر مجموعة العملاء؛¹

ب- التحسين المستمر: تؤكد فلسفة إدارة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر للمنظمات التي ترغب في عملية التطوير، ويرتكز هذا المبدأ على أساس فرضية فحواها أن العمل هو ثمرة سلسلة من الخطوات والنشاطات المترابطة و التي تؤدي إلى محصلة نهائية،² فمن الضروري أن تلقى كل خطوة من هذه الخطوات ما تحتاجه وتستحقه من إهتمام مستمر حتى يمكن تقليص احتمالات تغيير تلك المحصلة النهائية، وكذلك لتعزيز ثقة وإمكانية الإعتماد على إجراءات ونظم العمل. فكرة التحسين المستمر تنطلق من مبدأ لتطوير المعرفة المتعلقة بأبعاد العملية الإدارية وإتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك التطوير، ويعد التحسين المستمر عنصرا مهماً لتخفيض الإنحرافات بأنواعها الخاصة والعامة التي تحدث في العملية الإنتاجية، مما يساعد في الحفاظ على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية؛ من أهداف التحسين المستمر للجودة وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها ويعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة في كل مرة دون حدوث إختلالات في تلك النتائج؛

ج- التعاون الجماعي بدلا من المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة بدلا من المنافسة بينها، حيث أنه من خلال هذا التعاون تستطيع الأقسام معرفة إحتياجات الأقسام الأخرى من موارد مالية وفنية وغيرها من المستلزمات المختلفة التي تساعد على دعم عملية التحسين المستمر للمنظمة، فتبني فكرة مدخل الفريق على صعيد معين تعتمد على الأساس المنطقي الذي يرى قدرات الفريق مجتمعة هي أكبر من مجموع قدرات الأفراد الذين يتكون منهم الفريق، بالإضافة إلى ذلك فإن العمل بشكل فريق يشعر العاملين بالثقة فيما بينهم مما يشجع على التعاون والاتصال الفاعل؛ نشير إلى ضرورة توفر بعض الشروط لكي يعمل الفريق بفاعلية منها: ضرورة الإتفاق على رسالة الفريق وأن يلتزم أعضاء الفريق بقواعد معروفة، علاوة على توزيع المسؤوليات والصلاحيات بشكل عادل بين أعضاء الفريق وأن يكون أعضاء الفريق لديهم القدرة على تبني التغيير.³

¹ زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدون دار النشر، القاهرة، 1996، ص46

² عمر وصفي عقيلي، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001، ص ص130-131

³ Goetsch . David L and Davis . stanley B, Introduction to total quality management for production , processing and services , prentice – Hall , New Jersey, 1997, p253

د- الوقاية بدلا من التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن نتيجة أو مخرجات العملية الوقائية و ليست العملية التفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى الخدمات والسلع يكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة، هذه الطريقة التقليدية تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن عيوب وأخطاء العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الإنتاجية لأن هذا النظام يحاول إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية ومراقبة الانحرافات بأنواعها سواء كانت لأسباب عامة أو انحرافات لأسباب خاصة؛

هـ- مشاركة العمال وتفويضهم: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمنظمة، فاشترك العاملين يحقق هدفين مهمين هما:¹

- زيادة احتمال اتخاذ القرار الأفضل والتحسين الفعال عن طريق استقطاب عقول أكثر للتركيز على الموقف وخاصة استقطاب الأشخاص القريبين من الموقف.
- إن هذا المبدأ يشجع على تحمل المسؤولية عن القرار من خلال اشتراك الأشخاص الذين يجب أن ينفذوه كما يجب على المنظمة أن تقوم بمهكلة العمل بما يسمح للعاملين باتخاذ القرارات التي تتعلق بتحسين العمليات التي ينجزونها ضمن معالم محددة بشكل دقيق.

فالعمل الجماعي يمثل أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الإتصال المباشر بين الأقسام المختلفة والإحتكاك المتواصل بين أفراد المنظمة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الإتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والإتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والإتصالات الرأسية، وذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الأقسام المختلفة.

و- إتخاذ القرار بناء على الحقائق: تمتاز المنظمات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها تعتمد على أسلوب علمي لحل المشكلات، مستندة على حقائق وبيانات صحيحة وليست مجرد توقعات فردية أو إفتراضات متعلقة بأراء شخصية، فعلى سبيل التخصيص، عدم توفر المعلومات الكافية عن رغبات وإحتياجات العملاء وعدم دراسة عناصر السوق وتحليلها يؤدي إلى وضع غير سليم للمنتج فلا يلي حاجات العميل وتوقعاته، فليس بمقدور المنظمة إصدار القرارات الإرتجالية المبنية على أساس ممكن أن تنجح في عالم يتغير بخطوات متسارعة فيه مبدئياً القرارات التي يتم التوصل إليها وإتخاذها توصف بالسرعة والدقة.²

ولكي تضع المنظمة هذه الفلسفة الإدارية موضع التطبيق الفعلي لزم عليها أن تعمل على إدخال العديد من التغييرات على العديد من الأساليب والمفاهيم التنظيمية السائدة فيها من وضع الأهداف، تصميم نظم الحوافز، التدريب، وأساليب التعامل مع الموردين وغيرها والتي ستمكنها من تحقيق التميز الواضح في جودة منتجاتها، وهذا بدوره ينعكس على تدعيم قدرتها التنافسية في مواجهة المنظمات المنافسة الأخرى.

¹ Ibid , p17

² محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000، ص57

- بالمقابل، قد أجمع الكثيرون من الباحثين والمفكرين على بعض المشاكل والمعوقات التي تؤدي إلى فشل الكثير من برامج إدارة الجودة الشاملة في تحسين الإنتاجية والجودة في خدمات المنظمات ومن أبرز هذه المشاكل ما يلي:¹
- أ- الفشل في تغيير فلسفة المنظمة : حيث أن عدم قدرة الإدارة على خلق ثقافة تنظيمية يتم من خلالها تشجيع الأفراد على المساهمة بأرائهم و أفكارهم، سوف يؤدي إلى صعوبة تبني مفهوم الجودة وإدارة الجودة الشاملة.
- ب- الشروع بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل متزامن مع مشاكل عدم الاستقرار في الإدارة العليا كالإقالات ودوران العمل المتسارع، والتقاعد ، وغيرها.
- ج- معارضة العاملين: حيث أن الموظفين غالباً ما يقاومون التطبيق وذلك بسبب الأهداف الطويلة الأجل والخوف من التغيير.
- د- فشل الإدارة في توفير المكافآت و تقدير إنجازات الأفراد.
- هـ- الاعتقاد بأن التقنية أهم من البشر.
- و- غياب نظم فعالة للاتصال.

فإدارة الجودة الشاملة تجسيدا لفلسفة أوسع من أي فكر إداري سابق لها إذا ما قرن بها منفرداً، فهي عملية لتنمية الأفراد والمؤسسات والهدف منها زيادة مستوى رضا جميع أولئك المعنيين بالمؤسسة من العملاء والموردين والعاملين وغيرهم²، إضافةً إلى تحقيق جملة من الفوائد المهمة على أصعدة مختلفة .

4) أهمية إدارة الجودة الشاملة:

لاشك أن المنظمة التي تتبنى هذه الفلسفة تطور إمكانياتها التنافسية، وتعزز موقفها بالحفاظ على نقاط القوة التي تملكها وتعالج ثم تتخلص من نقاط ضعفها من خلال تعديل طرق العمل وتدريب المستخدمين والإستماع بشكل أدق للمستهلكين تلبية لإحتياجاتهم تماماً إنطلاقاً من تحميل الخصائص المطلوبة والمناسبة في منتجات المنظمة، ويمكن إيضاح أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن وللموظفين والعاملين و للمنظمات الإنتاجية على النحو التالي:³

أ- بالنسبة للزبون:

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قرناه بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لإنتقاء المنتج الصحيح من السوق الذي إنفتح على الجيد والردئ، فإزدادت عمليات الشراء تعقيدا وتغيرت السلوكيات والعادات الإستهلاكية بعد أن كانت بسيطة ميسورة، وأصبح من الأولويات تفحص ومعرفة بلد المنشأ والمكونات والكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن الإهتمامات من قبل، وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلة تعاني منها المؤسسات، فوجدت هذه الأخيرة مخرجا

¹ بن عبود علي أحمد، إدارة الجودة الشاملة : مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه في فلسفة الأعمال، القاهرة،

جامعة عين شمس، 2003 ، ص85

² John Pikeand ,Richard Barnes, tqm in action , A pratical Approach to continuous Performance Improvement,Ist. Ed. Camp man and Hall, London, 1994, P P 20-21

³ درادكة مأمون، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 61- 62

في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة كالأيزو ووضع رموز هذه الشهادات على أغلفة منتجاتها وفي أروقة مبانيها للدلالة على الجودة التي تلتزم بها أمام مستهلكي منتجاتها، وكنتيجة لهذا التحول يميل الزبون لإقتناء منتجات المؤسسات الحاصلة على شهادة الجودة أكثر من غيرها.

ب- بالنسبة للعمال:

تقع ممارسة إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة دون إستثناء، وعليه فإن الإهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالاتصالات، وبناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين مهمة الجميع، كما تتجلى أهمية إدارة الجودة الشاملة للموظفين والعاملين من خلال:

* تخفيض شكاوي وتذمر العمال وزيادة الروح المعنوية لديهم، وغرس الإلتزام بينهم وزيادة الولاء والإخلاص للمنظمة.

* توفير بيئة عمل تشجع على الإبتكار وزيادة معدلات الإنتاجية

* إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.

* إختصار الوقت في إنجاز الأعمال.

* تطوير وتبسيط اجراءات العمل.

* سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.

* تحسين الاتصال والتعاون بين وحدات المنظمة.

* تحسين وتنمية روح الفريق بين العاملين.

* إستبعاد المهام و الأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.

* رفع مستوى الثقة وزيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

* تطوير أساليب التعليم المستمر وتنمية المهارات.

* تحسين العلاقات المتبادلة بين الأنشطة والإدارات.

* الاحساس بالفخر بين العاملين داخل المؤسسة.

* تحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية¹.

¹ عبد المحسن توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999، ص 120

ج- بالنسبة للمنظمة:

إن تحقيق الجودة من طرف المنظمات يضمن لها البقاء ومواجهة المنافسة، كما يمكنها الاستفادة من الثمار المتولدة عنها والتي نوجزها على النحو التالي:

*تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.¹

*يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على المزيج التسويقي الذي بدوره يؤثر هو الآخر على حجم المبيعات، و لما يتوفر مستوى الجودة المطلوب للسلعة فإن الزبون يكرر سلوك الشراء بل يقنع الآخرين به، في هذا الصدد، إن استخدام شهادات الجودة لأغراض الدعاية، يُمكن المؤسسة من الحصول على زبائن جدد ولولوج في أسواق جديدة.²

*تعمل الجودة على تقليص التكاليف النوعية والقضاء عليها،³ ومن هذه التكاليف نجد خسارة قيمة المواد الخام، والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكامل للوحدة من التكاليف المرتبطة بالإصلاح والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج حتى لا يتم القيام بعملية الفحص لمعرفة أنواع العيوب وأسبابها، وتكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة حتى لفترة زمنية معينة، والتكاليف المرتبطة باسترداد ثمن السلعة أو استبدالها والتكاليف الناتجة من الإضرار بسمعة المؤسسة في السوق وإضعاف تنافسيتها، بالمقابل تزيد من عائد المبيعات وتحسن أداء المؤسسة ككل، وهو ما يؤكد فحوى الجدول التالي:

الجدول رقم(4-1): تأثير إدارة الجودة الشاملة على المبيعات والتكلفة

زيادة العائد على المبيعات	خفض التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> ■ تحقيق خصائص تفي إحتياجات العميل. ■ زيادة الرضا. ■ إنتاج منتجات وخدمات مباعه. ■ زيادة الحصة السوقية. ■ زيادة المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ من خلال: ■ التخلص من العيوب. ■ تقليص التكاليف. ■ خفض الفحوص والاختبارات. ■ زيادة الإنتاجية.

المصدر: رياض محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام، إدارة الجودة : المواصفات العالمية ISO 9000، إصدار 2000، المنظمة العربية للإدارة و التنمية، القاهرة، 2002، ص5

يظهر من الجدول كيفية تأثير الجودة الشاملة لتحقيق الفعالية إنطلاقاً من زيادة المبيعات، كما يظهر أيضاً دورها في تحقيق الكفاءة وذلك من خلال خفض التكاليف الناتجة من العيوب الموجودة في المنتجات، التكاليف العالية للفحوص و الإختبارات مما يفضي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.

¹خضير كاسم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، 2000، ص80

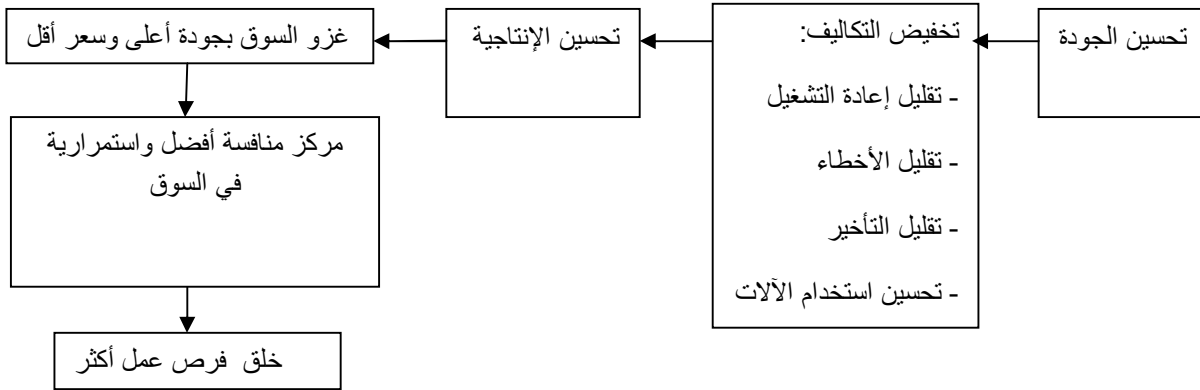
²الخطيب أحمد، الخطيب رداح، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006، ص55

³الحسين محمد بديوي، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج، عمان، 2004، ص161

كما تعطى الجودة سمعة طيبة للمؤسسة ومنتجاتها في الأسواق مما يحسن من مركزها التنافسي، ويخفض من التكلفة ويزيد من الإنتاجية¹

ويمكن توضيح أهمية الجودة الشاملة بالنسبة للإنتاجية ومتغيرات أخرى من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4-10): علاقة إدارة الجودة بالإنتاجية



المصدر : علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دارغريب للطباعة والنشر، مصر، بدون سنة نشر، ص299.

تحسين الجودة في المؤسسة يصاحبه في الغالب تخفيض في التكاليف وتحسين طرق العمل، وذلك نتيجة لتقليل التكلفة من خلال تصميم المنتجات أو تحسين العمليات ، وبالنهاية الحصول على معدل أكبر من المخرجات باستخدام نفس المدخلات، والتخلص من الأشياء غير المنتجة بمعنى تحسين الإنتاجية. كما تُعنى الإنتاجية بترشيد وتخطيط ومراقبة وحسن أداء العناصر الإنتاجية مما يؤدي إلى تحسين الجودة وتأكيداتها وبالتالي يتحسن النشاط الإنتاجي برمته، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة نسبة المخرجات إلى المدخلات أي زيادة الإنتاجية.

مما تجدر الإشارة إليه، أن إدارة الجودة الشاملة تتضمن كذلك إرضاء حاجات زبائنها الداخليين، أي العمال من نواحي العمل باعتبارهم الجزء الأكثر أهمية في العمليات الداخلية للمؤسسة، وهو ما يستوجب توفير مناخ العمل المناسب الذي يسمح بتحقيق الجودة المطلوبة عن طريق تمكينهم، تدريبهم ومدتهم بالمعلومات والأدوات اللازمة بالإضافة إلى تشجيعهم والإعتراف بإنجازاتهم، بمعنى تحفيزهم مما يعزز حجم مشاركتهم داخل المنظمة بما يساهم في الرفع من إنتاجيتهم، وهذا ما سنعالجه بتوسع في المطلب الموالي.

¹علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 10-11.

المطلب الثاني: التحفيز المادي

1) متغير الرضا:

يعتبر الرضا من أكثر مفاهيم علم النفس الصناعي غموضاً، بحكم أنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات حوله، فقد أشار لوك (Loke، 1976) إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها فقط، وتعود أهم أسباب تعدد هذه البحوث والدراسات لإعتبار موضوع الرضا أحياناً كمتغير مستقل يؤثر على سلوك العمال على منوال: الأداء، الاتصال الرسمي والغير رسمي، التغيب، وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالأجر ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية، بالإضافة إلى تداخله مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية.¹

من ناحية أخرى، أي دراسة لموضوع الرضا في محيط العمل، لا يمكنها أن تتجاهل النسق الاجتماعي الإقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة بإعتبار أن السخط عن محيط العمل بأبعاده المختلفة يمتد إلى السخط عن العمل نفسه، مما يقود إلى الإحساس بالإحتقار، الإغتراب وعدم الانسجام والإلتزام والولاء. في مطلبنا هذا نتعرض للرضا من زاوية متغير تابع خدمة للموضوع.

إذا كان الرضا هو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وأن هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، فهذا يعني أن الرضا عن العمل يمثل سلوكاً ضمناً أو مستقراً يكمن في وجدان الفرد، قد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر، ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس بها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي،² ويمكن القول إجمالاً، أن قوة المشاعر ودرجة تراكمها تؤثر في درجة انعكاسها على سلوك الفرد الخارجي، فكلما كانت مشاعر الاستياء من العمل قوية كلما زاد احتمال ظهور هذا الاستياء على سلوك الفرد ببحثه عن عمل آخر، أو محاولته التنقل إلى قسم آخر، أو بزيادة نسبة غيابه، أو معدل تأخره، وهذه السلوكيات المخفضة والضارة بالإنتاجية تزيد كلما تراكمت مشاعر الاستياء لفترة طويلة.

2) جوانب الرضا:

بإعتبار الرضا عن العمل متغير يمثل محصلة مختلف المشاعر التي تكونت لدى الفرد إتجاه عمله، فنستطيع أن نشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها إتجاه عمله بصفة عامة، ومستوى الرضا العام هنا يعبر عن النتائج الأخيرة لدرجات رضا عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله.

¹ مصطفى عيشوي، مرجع سابق، ص 133

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 111، نقلاً عن عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد 1987، ص 248-252

فنخلص إلى أن الرضا العام للفرد عن عمله هو محصلة لرضاه عن الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، جماعة العمل، الإشراف وظروف العمل،¹ هذا الرأي أيدته دراسات عديدة كتلك التي قام بها مركز البحوث المسحية بجامعة منسجن والتي تشير إلى وجود علاقة بين الرضا عن جانب من جوانب العمل والرضا عن الجوانب الأخرى ومن هذه الدراسات نذكر:

(Katz، Maccoby, Morse, 1950), (Gurin, Maccoby, Katz, Floor, 1951) (Morse, 1953)

أما فروم (1964 Vroom) فيرى بأن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها البعض يرجع إلى أن العمل الذي يمتاز أو يعطي ميزات معينة في جانب معين يمتد إلى منح ميزات في الجوانب الأخرى للعمل، أي أن رضا الفرد الذي يعمل في مستوى معين بخصوص جانب محدد ينعكس عن الجوانب الأخرى، وهذا الافتراض أيدته كل من بورتير ولاولر (Porter & lawler, 1955) (أنجلاند وستاين (England & Stein, 1961)، (Vroom 1964) ونفس الشيء مع الدراسات المصرية على غرار رفاعي (1972) والديب (1975) وهذين الأخيرين الذين وجدوا بأن الرضا عن العمل أو مستوى النقص في الإشباع يتفاوت تبعاً للمستوى الوظيفي للأفراد.²

تجدر الإشارة إلى أنه لا يجب التسليم بأن الفرد أو العامل الذي يكون راضي عن جانب معين يكون راضياً عن بقية الجوانب الأخرى بصفة حتمية لأن الدراسات أثبتت وجود علاقة، لكن الارتباطات لم تكن عالية، هذا يقود إلى ضرورة دراسة كل عامل وقياسه كحالة منفردة، ولكن يمكن القول بأنه بقدر ما تمثل الوظيفة من مصدر إشباع أو منافع كبيرة ومتعددة، بقدر ما يزيد رضا الفرد عن الوظيفة، وبالتالي يزداد ارتباطه بها، فإذا تبيننا الإتجاه الذي يقر بوجود العلاقة بين الرضا والإنتاجية المستندة على دراسات تطبيقية عديدة سواء كان الرضا يؤثر في الإنتاجية أو العكس، بمعنى الفرد الذي يزداد رضاه للعمل يرتفع حماسه وإمتهانه للعمل وبالتالي ينعكس إيجاباً على إنتاجيته، فإن ذلك ينم بوجود علاقة تلازمية بين عناصر الرضا والإنتاجية، وهذه العلاقة يلعب في تكوينها عدد من المؤشرات الأخرى المتداخلة والمترابطة بين الرضا والإنتاجية وسوف نركز على جوانب إمتدادات علاقات الرضا وبخاصة ما تمس التحفيز المادي وتسهم في تحسين مستوى الإنتاجية.

3) الأجر والرضى:

يرى بورتير و لولر (porter & lawler) رضا الفرد في المؤسسة له علاقة وطيدة بكيفية إدراكه للمكافأة التي يتلقاها، فإذا كان يرى بأن المكافأة التي يتلقاها تساوي أو تفوق المكافأة للمساوي (المقارن) فإن هذا الفرد يكون راضياً، وإذا كان يرى بأن ما يحصل عليه أقل مما يحصل عليه المساوي أو (المفروض) فإنه يكون غير راضٍ. فكلما كان الفرق بين قيمة الجزء المقبوض والجزء المساوي كبيراً، فإن عدم الرضا يكون كبيراً أيضاً.³

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 229

² أحمد صقر عاشور، مرجع، ص 140-141

³ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 112

من جهته هرزبرج (Herzberg, 1959) كان يرى بأن الأجر ما هو إلا وسيلة لإشباع حاجات الفرد الدنيا، وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع مشاعر الاستياء التي قد تستحوذ على الفرد، ولكن خطأ هرزبرج وفريقه يكمن في اعتبارهم أن الدخل لا يمثل سوى مصدر لإشباع الحاجات الدنيا، في حين أن وجوده يمتد للشعور بالأمان، ويرمز للمكانة الاجتماعية و في هذا الصدد، يرى مصطفى كامل أن الرضا عن العمل يتحقق عندما يتوفر الحد المعقول والمناسب من العوامل الوقائية والعوامل الدافعة معا.¹

أما الدراسات التي قام بها شواب دونالد ووالانس مارس (Schwab .D& Wallance.M) تحت فرضية أن الرضا على الأجر يمكن أن يرتبط إيجابياً بمستوى المرتب ويرتبط سلبياً بالمستوى التنظيمي والسن والولاء وأن الذكور يحتفلون أن يكونوا أقل رضا عن أجورهم من الإناث.

فتوصلوا إلى تحديد خصائص والعوامل الفردية والتنظيمية المرتبطة بالرضا عن الأجر على النحو التالي:²

أ- المستوى التنظيمي.

ب- طريقة إحتساب الأجر.

ج- مستوى الأجر.

د- السن.

هـ- الجنس (ذكر، أنثى).

و- الولاء للمؤسسة.

ومن جانبها الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف (Morse,1953)، (kendall& smith,1963)، ودراسة (Diaz serrano & Vieri,2005) التي غطت 14 بلداً أوروبياً، ودراسة (Pouliakos & Theodossion , 2005) التي شملت ستة دول أوروبية وكذلك الدراسات السابقة التي أجريت في المصانع الإنجليزية من طرف (Denerley, Marriott) تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل.

أي كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، و العكس صحيح، وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية غير الوظيفة المسنودة له كوسيلة لإشباع الحاجات المادية،³ ومن أهم الحوافز المادية التي لها أثر على الإنتاجية نجد:

¹ مصطفى كامل، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر، 2003، ص118

² عبد المنعم عبد الحى، مرجع سابق، ص 251

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص133

أ- الأجر: يعتبر من أهم حوافز العمل في مختلف المجتمعات لأنه يمثل المصدر الأساسي لدخل العامل، وهو أحد العوامل الهامة التي تؤثر في المستوى المعيشي للفرد وفي معنوياته وبالتالي كفاءته الإنتاجية، فالأجر يعتبر مصدراً لإشباع حاجات ورغبات الفرد المتنوعة، وعليه فإن الأجر يخلق للعامل الإستعداد المعنوي والمادي لبذل المزيد من الجهد نتيجة الحماس والاندفاع مما يسهم في تحسين ناتج الأداء وإنتاجية العمال.¹

ب- الزيادة العامة في الأجور: هذا النوع من التحفيز المادي لا يرتبط بالإنتاج وجودة العمل، أحياناً الزيادة تستجيب لغلاء تكاليف المعيشة وتمس كل العمال أو شريحة بعينها²، في هذه الحالة، كل عامل في المؤسسة يقل أجره عن حد معين تمنح له هذه الزيادة، كما هو الحال بالنسبة للعمال ذوي الدخل الضعيف في الجزائر، حيث أن العامل الذي أجره أقل من 18000 دج تمنح له هذه الزيادة، إلا أن هذه الزيادة لا تؤثر في إنتاجية العمال بصفة كبيرة ومباشرة، حتى وإن كانت قد ترفع من معنوياتهم نتيجة تحسين وضعيتهم المادية والمعيشية.

ج- العلاوات: هي عبارة عن مبلغ من المال يعطى للفرد العامل مقابل قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج أو تحقيق وفراً في مجال ما³. كما أن هذه العلاوات تعتبر من أكثر الحوافز جاذبية لزيادة الأداء وتحسين الإنتاجية نظراً لأنها تمتاز بالخصائص الآتية:⁴

■ وجود علاقة الارتباط المباشرة بين الأداء والإنتاج.

■ تتفق العلاوة مع رغبة الفرد في زيادة دخله نتيجة زيادة أدائه.

■ وجود ضمان في الحصول على هذه العلاوات إذا ارتفع الإنتاج.

زيادة على هذه الخصائص، فإن تطبيق العدالة في توزيع العلاوة على مستحقيها، بدون شك تكون لها أثراً كبيراً في نفسية العامل، حيث أن إستقبال العامل لعلاوة أقل من زملائه، أو أقل مما كان يتوقعه، قد يخلق في نفسه الإحباط والتذمر مما يشبط عزيمته، ويصبح أثر إستقبال مبلغ العلاوة ضار على العملية الإنتاجية كماً ونوعاً.

د- المكافآت: تشكل المكافآت والمنح النقدية حافزاً رئيسياً على أداء العمل وزيادة إنتاجيته، وتمنح لمن يقوم بأداء العمل بشكل مميز، وتقدم عادة لكبار المتخصصين أو الفئات الإدارية، وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة ككل أو لأداء إدارتهم التي يشرفون عليها، ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو بالمبيعات⁵، كما لا توجد قاعدة معينة لتحديد المكافآت وإنما تقوم كل منظمة بتحديد النظام المناسب لها، وكلما كانت المكافآت متغيرة ومتباينة من فرد لآخر كلما أحدثت وأنتجت ثمارها لأن المكافآت الثابتة والتي تكتسب صفة الدورية كثيراً ما تختفي أو تضعف عنها الصفة التحفيزية.⁶

¹ سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، ط4، مطبعة جامعة دمشق، 1991، صص 260-261.

² علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، 1985، ص 309.

³ عمرو صفي عقيلي، إدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 403.

⁴ عادل الجودة، الحوافز، مرجع سابق، ص 27.

⁵ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 246.

⁶ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 246.

هـ- المشاركة في الأرباح: تلجأ بعض المؤسسات إلى إقتطاع نسبة محددة ومعلومة مسبقاً من أرباحها، ليتم توزيعها على العاملين سواء وفق الأجر أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الأداء، أو أكثر من معيار واحد، فمشاركة العمال في هذه الأرباح تختلف عن الأنواع السابقة، حيث أنها تجسد مساهمة كل العمال في زيادة وتحسين مستوى الإنتاجية، لهذا فهي حافز مادي يرفع من الكفاءة الإنتاجية للعمال بغية الحصول على نصيب أكبر من الأرباح وتخفيض التكاليف،¹ حيث أنه كلما إنخفضت التكاليف وزادت كمية الإنتاج قاد ذلك إلى زيادة المبيعات، وبالتالي تزداد الأرباح الصافية التي توزع نسبة منها على العمال، ولهذا السبب فإن هذه المشاركة تحفز العمال على الرفع من إنتاجيتهم لأنهم معنيون مباشرةً بحكم أن زيادة نصيبهم من الأرباح له علاقة بالنتائج المحققة والتي تمس الإنتاج مما يجعل أهمية هذا الحافز مستوعبة، هذا الخيار تتبناه بعض المؤسسات وخاصة اليابانية منها، إذ تلجأ إلى توزيع قسم من الأرباح المحققة على العمال لما يفوق الريح مستوى معين؛ القسم الموزع على العمال قد يصل مداه إلى 70% من الريح الإضافي.² لا شك أن هذا الحافز ينمي مشاعر الإلتزام للمؤسسة ويرفع الدوافع الأدائية، كما يعمل على تنمية المزيد من التعاون.

4) الترقية والرضا:

يقصد بالترقية تعيين الفرد لمهام أكبر وتفويض سلطات أعلى في منصبه الجديد، وتستلزم ضمناً الإرتقاء في التسلسل الهرمي الإداري أو زيادة الأجر أو الوضع الوظيفي أو الإجتماعي للفرد³، والهدف من الترقية الاستفادة من قدرات و مهارات الفرد بما يحقق مصلحة المؤسسة، كما تعتبر حافزاً للأفراد لتحسين نتائج أعمالهم كما وكيفاً.⁴

تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل إذ أنها تربط بزيادة في الأجر كإعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والإلتزام، ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا هو طموح أو توقعات الفرد لهذه الأخيرة، فكلما كان طموح الفرد أو توقعاته للترقية أكبر مما هو متاح فعلاً، كلما قل رضاه عن العمل والعكس، أيضاً الأثر الفعلي للترقية يكمن في مدى توقع الفرد لها، فكلما كان توقع الفرد للترقية عالياً كلما كان الرضا عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضاً، لأن حصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، كما أن عدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيراً لها، سيحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.⁵

¹ محمد زكي هاشم، مرجع سابق، ص 279.

² William Ouchi , Théorie Z faire face au défi Japonais , Op,cit , p 122

³ إيهاب صبيح محمد رزق، العلاقات الصناعية و تحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 36.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 2

⁵ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 1983، ص 174

5) علاقة الرضا بالأداء:

تشكل العلاقة الفعلية بين الرضا والأداء موضوعا يشوبه كثير من الجدل، فهناك من يعتبر أن الرضا يؤدي إلى تحسين الأداء، أي أن العامل السعيد بعمله هو عامل منتج، فيما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث أن العامل المتفوق يكون دائما راض عن أدائه، والبعض الآخرون يرون بأن العلاقة متعدية بين الرضا والأداء، فالعامل الراضي يكون أكثر إنتاجية والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، هذا الطرح أفضى إلى أربع اتجاهات نلخصها كما يلي.

أ- الاتجاه الأول:

يؤيدون أصحاب هذا الاتجاه عدم وجود علاقة بين الرضا والأداء، فقد قام الباحثان كروكيت وبرايغيلد باستعراض نتائج البحث الذي أجرى حول العلاقة بينهما والتي تثبت عدم وجود ما يؤكد هذه العلاقة نظراً لمعامل الارتباط الذي لم يكن ذو دلالة إحصائية، وفي أحياناً قليلة أخرى كان منخفضاً.

ب- الاتجاه الثاني:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحقيق الأداء المرتفع، وفسروا ذلك بأن العامل إذا ارتفع رضاه عن عمله زاد حماسه للعمل مما ينتج عنه إقبال وامتنان كبير اتجاه عمله، وهذا يؤدي بالضرورة إلى ارتفاع أدائه والعكس صحيح¹ أي أن الانخفاض في الرضا يشعر العامل بالقلق وعدم الاستقرار، مما ينعكس سلباً على مستوى أدائه، ويفسر هذا الأمر بأن الأداء هو نتيجة طبيعية ومنطقية لحالة الرضا التي يكون عليها العامل، وهذا ما أكدته أبحاث ودراسات كل من مارش، ليكرت وسيمون وغيرهم.

ج- الاتجاه الثالث:

الذين يتبنون هذا الاتجاه يعتقدون بأن الأداء يؤثر على الرضا، لما يحصل العامل على الحوافز وعوائد نتيجة أدائه المرتفع تزداد بذلك اشباعاته المادية من جهة، وتزداد مكانته بين زملائه في المؤسسة من جهة أخرى، وهذا ما يدفع العامل إلى الشعور بالفخر والاعتزاز بالنفس مما ينعكس إيجاباً على درجة رضاه على عمله.

د- الاتجاه الرابع:

إتجاه يجزم بوجود علاقة بين الأداء والرضا، لكنها علاقة غير مباشرة تتم بواسطة محددات الرضا ومحددات الأداء، فإذا كان الأداء بمثابة المعيار الأساسي في تحديد العوائد، فإن توقعات الفرد للعوائد تدفعه لبذل جهداً كبيراً لتحقيق أداء جيداً بغية الحصول على عوائد أكبر، وهذا ما يحقق رضاه عن العمل. فمن خلال هذا التحليل نجد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء تتحقق حين يربط العمال العوائد بالأداء، أي أنهم ينظرون إلى أن العوائد تحدد انطلاقا من الأداء المحقق.

¹ أحمد صقر عاشور، نفس المرجع ص ص 55-56

بالمقابل، الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد، في حين أن العوائد التي يحصل عليها الفرد تتحدد على أساس ما يحققه فعلا من أداء. هذا التفسير يجسد نموذج بورتر ولولر والذي يحظى بقبول واسع في العصر الحالي.¹

هذه الأدوار المختلفة للرضا، تجرنا للوقوف على إستعمالاته الممكنة من طرف للمؤسسات؛ إن الدراسات أثبتت وجود علاقة عكسية بين الرضا والغياب والدوران في العمل أي أن ارتفاع الرضا يؤدي إلى تقليل معدل الغياب ومعدل الدوران مما يجعل من الرضا وسيلة تستخدمها الإدارة لخفض تكاليف الحصول على القوى العاملة وتنميتها.

من ناحية أخرى، إذا سلمنا بأن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها فإن غايتها تصبح تحسين أداء موظفيها، دون الإلتفات إلى تحقيق مستويات عالية من الرضا بين العمال كما يؤكد ذلك أحد المديرين " أنا لا يهمني هل هم سعداء(راضين أم لا)، الذي يعنيني هو هل يؤدون عملهم بالمستوى المطلوب أم لا".²

¹ أحمد صقر عاشور، نفس المرجع، ص57

² محمد صالح الخناوي، محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، 2000، ص431

خلاصة الفصل:

في ضوء ما سبق، توصلت بأن مفهوم الإنتاجية شهد معالجات متعددة بتعدد القصد من المفهوم، وإنتاجها إجمالاً نحو تحديد الإنتاجية بأنها علاقة بين كمية الإنتاج (المخرجات) من جهة، وعناصر الإنتاج (المدخلات) التي ساهمت في العملية الإنتاجية من جهة أخرى، كذلك وقفت عند الأهمية الكبرى للإنتاجية في أي إقتصاد باعتبارها مؤشر هام لتقييم الوحدات الإقتصادية وأساس التنمية الإقتصادية، وبالعكس كل تدهور في مستواها يعني مزيد من الإنعكسات السلبية على المستوى الجزئي والكلبي للإقتصاد.

كما تم إبراز و التركيز على دور المورد البشري في الإنتاجية بحكم إنظامنا لقناعة الجميع بالدور المحوري الذي يتقلده عنصر العمل سواء كان مشرفاً أو منفذاً في العملية الإنتاجية خلال مختلف مراحلها باعتبارها محرك ومنشط لكل الموارد المتاحة.

تعرفنا في ثانيا هذا الفصل، على العوامل المؤثرة في الإنتاجية من خلال نماذج مقترحة لتصنيفها من طرف خبراء، وإستخلصت أن أي تغيير لمستوى الإنتاجية بالزيادة أو النقصان، إنما هو محصلة لتأثير هذه العوامل المتشابكة والمتداخلة مع بعضها البعض.

في خضم بيئة الاعمال الحالية، المتصفة بحدة المنافسة والتطورات السريعة على أكثر من صعيد: إقتصادي، إجتماعي، تكنولوجي، قانوني وغيرها، وضحت لجوء المنظمات لتبني مداخل خلاقية على غرار إدارة الجودة الشاملة التي تقوم على طريقة تفكير جديدة للمنظمة ولأساليب إدارة الموارد البشرية حيث تعتمد على المشاركة الواسعة في التخطيط والتنفيذ والتحسين المستمر في العمليات، والتوجه نحو كسب العملاء في الحاضر والمستقبل.

أما مدخل التحفيز المادي الذي يُفعل دور وأداء المورد البشري، كما يجسد ويكرس إرادة الوحدات الإقتصادية وبخاصة إدارتها في التحسين المستمر لكافة مجالات الأداء، ويدفع بمستوى الإنتاجية إلى الأعلى، فهل ممارسات الأجر على مستوى المؤسسات الإنتاجية في السياق الجزائري تسهم في تحسين مستوى إنتاجية العامل؟ هذا ما يدفني البحث لإكتشافه ومناقشته في الفصل الموالي من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الخامس:

الدراسة التطبيقية لمؤسسات مجمع BCR

تمهيد:

عرف الإقتصاد الجزائري تحولات كثيرة خاصة في الفترة التي تلت سنة 1988، فلقد لجأت الدولة الجزائرية إلى تبني مشاريع الإصلاح الإقتصادي والتخلي عن التسيير المركزي للمؤسسات بما في ذلك طرق إدارة وتأجير العمال، والتوجه نحو الإنفتاح على الأسواق الدولية، فترتب على ذلك تغيرات عميقة في بيئة الأعمال وبرزت تحديات أمام المؤسسات الوطنية.

في هذا السياق، أضحت المؤسسات العمومية ومنها على وجه الخصوص مؤسسات مجمع BCR أكثر من غيرها مجبرة بمسايرة ومواكبة هذا التحول، ومطالبة ببدل كل ما في وسعها من أجل إستغلال وإدارة الطاقات والموارد المتاحة، لاسيما البشرية منها بالتركيز على التحفيز وتدعيم الإتجاهات الإيجابية لدى الفرد نحو العمل، مما يسمح بتعظيم دور ومكانة الموارد البشرية في التحسين المستمر للإنتاجية، وبالتالي تعزيز مساهمة العمال في تحقيق التفاعل المطلوب مع التحديات التي تميز بيئة الأعمال وتحقيق النتائج الإيجابية.

إزاء هذا المدخل، نسلط الضوء في هذا الفصل على المحاور التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسات المجمع.

المبحث الثاني: تنظيم ومهام المجمع.

المبحث الثالث: التحولات التي شهدتها الأجر.

المبحث الرابع: العلاقة بين الأجر والإنتاجية بمجمع BCR

المبحث الأول: تقديم مؤسسات مجمع BCR

يعتبر مجمع BCR لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير من أكبر المؤسسات على المستوى الوطني، كما يصنف ضمن المؤسسات الأكثر شهرة في القطاع الصناعي الوطني، بإعتباره من المؤسسات الرائدة في مجال النشاط الصناعي من خلال تقديم مؤسسات المجمع لتشكيلة متنوعة من المنتجات تلقي الإستحسان والرضى من طرف مختلف المتعاملين الإقتصاديين، وهذا ما تؤكدته شهادات الجودة المتحصل عليها من المؤسسات المتخصصة في هذا الميدان والنتائج الإقتصادية الإيجابية المحققة.

المطلب الأول: نشأة وتطور المجمع

في أواخر القرن الماضي، وفي خضم التحولات والتغيرات العميقة التي مست الحياة الإقتصادية للجزائر وبينة أعمالها، برز مجمع BCR لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير الذي إستطاع أن يتكيف ويتطور في نشاطه في ظل المراحل المتعاقبة.

1) مراحل إنشاء المجمع BCR:

قبل أن تأخذ مؤسسات المجمع شكلها الحالي، شهدت الكثير من التغيرات والتطورات التي ساهمت في تدعيم مكانتها الإجتماعية والإقتصادية، حيث يعود تاريخ إنشاء مشروع مجمع لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR لشهر جولية من سنة 1973، عندما وكلت الشركة الوطنية للبناء الميكانيكي (Sonacome) بإبرام عقد مع الشركة السويسرية Oerlcom-Buhrle لإنشاء مركبات متخصصة في صناعة اللوالب والسكاكين والصنابير ليدخل حيز التنفيذ فيما بعد بتكلفة إنشاء قدرت آنذاك بحوالي 526 مليون دينار جزائري وذلك سعياً من الدولة لترقية الصناعة الوطنية وتلبية الإحتياجات الكبيرة للسوق الجزائري من هذه الأنواع من المنتجات. في شهر جانفي من سنة 1975 عقب الإنتهاء من الدراسات الفنية والإقتصادية للمشروع، إنطلقت عملية بناء الهياكل، وفي أواخر سنة 1978 إنتهت عملية تركيب التجهيزات والمعدات اللازمة للنشاط، وفي شهر أكتوبر من سنة 1979 شُرع في عملية الإنتاج التجريبي تحت متابعة وإشراف لجنة مشتركة تتكون من إداريين وفنيين من الشركتين المتعاقبتين، وذلك للتأكد من سلامة الأنجاز ومساعدة المتعامل الجزائري على الإستغلال الجيد للإمكانيات المتاحة بحوزة الشركة الجديدة، تدعيماً لهذا المسعى إلتزمت الشركة السويسرية بإعداد وتنفيذ برنامج تكويني لصالح مجموعة من العمال المنفدين والإطارات دام لمدة سنتين.

بمقتضى مشروع إعادة هيكلة مؤسسة سوناكوم في 1983 ظهر مجمع BCR للوجود وذلك بمقتضى المرسوم رقم 08/83 المؤرخ في 1983/01/01 والمتضمن إنشاء مؤسسة إنتاج اللوالب، العدادات والصنابير (L'entreprise nationale de production de Boulonnerie, Compteurs et Robinetterie). ولما إلتحق مشروع إنتاج السكاكين لبرج منابيل بالمؤسسة تم تعديل وتصحيح التسمية ليصبح مؤسسة إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير.

¹(Entreprise publique de production de Boulonnerie, Coutellerie et Robinetterie)

تعتبر مرحلة بداية نشاط المؤسسة الجديدة صعبة بالنظر للمشاكل التي رافقت عملية إعادة هيكلة مؤسسة سوناكوم ومن هذه الصعوبات نذكر:

أ- ضخامة ورشات العمل العائدة لمؤسسة سوناكوم.

ب- تأخر إستلام المشروعين الصناعيين المتعلقين بالوالب والصنابير بواد ارهيو بغليزان وعين الكبيرة بسطيف.

ج- عجز في مجال التسيير وفقدان مستمر للتوازن المالي من قبل مؤسسات المجمع.

لتخطي الصعوبات السابقة، عمد مجمع BCR بتبني سياسة التسيير العقلاني لمختلف مقدراته والتي ساهمت في تحسين وضعية المؤسسات ودفعت بتطوير أعمال نشاطات المجمع، مما انعكس إيجاباً على النتائج المسجلة. إبتداءً من شهر مارس 1990 أخذ مجمع BCR وضع شركة ذات أسهم، وترتب على ذلك خضوعها للقواعد التجارية، وفي سنة 1996 إستفادت من فرصة تأجيل تسديد الديون الآتية المستحقة عليها وتحويلها إلى ديون متوسطة الآجال بفضل العرض المقرر والممنوح من طرف السلطات العمومية والمؤسسات البنكية. وفقاً للإجراءات القانونية المعمول بها، وفي إطار التفكير الجدي لمسيّري المجمع للتخلص من أعباء المديونية الهيكلية إهتدوا لتبني فكرة التنازل عن أصول BCR الغير منتجة لصالح الدائنين من أجل تسديد جزء كبير من الديون المتراكمة.

في ظل الأوضاع الإقتصادية الأخيرة، المتسمة بالتغيرات المستمرة وإشتداد المنافسة، ونظراً لإنتتاح السوق الجزائري في إطار إتفاقية الشراكة الأوروبية ومشروع إنضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة، يُعتبر تحقيق النتائج الإقتصادية الإيجابية ثمرة جهود متظافرة وتجسيد لإرادة حقيقية للموارد البشرية المجددة من طرف المجمع خاصة بعد شروعه في تنفيذ المخطط التعديلي الداخلي (Plan de redressement interne) سنة 1996 ومخطط تحسين الأداء² (Plan d'amélioration de la performance) خلال الفترة 2001/2005

¹ BCR Info ، جريدة المجمع العدد 14، ص1.

² B.CR Info، نفس المصدر، ص9

2) أنشطة ومؤسسات BCR:

مجمع إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير BCR، شركة لها أسهم تمتلك رأس مال إجتماعي مسجل بإسم الدولة الجزائرية، ومجهزة بأنظمة تسيير تخضع لقواعد قانون التسيير، فهي شركة تجارية تتميز بالإستقلالية، تُخصص لها مجموعة أجهزة للتسيير والمراقبة، كما لها مسؤولية مباشرة على نتائجها الإقتصادية.

فالمجمع يمتلك طاقة إنتاجية سنوية متعلقة بمنتجاته تقدر على النحو التالي:

أ- 8000 طن من اللوالب.

ب- 1600 طن من الصنابير.

ج- 28 مليون قطعة من السكاكين.

د- 100000 قطعة من أحواض المطبخ.

يتفرع نشاط الإنتاج في مجمع BCR إلى أربعة سلاسل تمس ميادين إستعمال مختلفة، كما هو موضح في الأسفل.

الجدول رقم (5-1): أنشطة إنتاج المجمع

Métiers	Domaines d'utilisation
Boulonnerie	Ecrou
	Vis du bois et a tôle.
	Vis métrique et a métaux
	Rondelles
	Tiges filetées.
Robinetterie	Sanitaire
	Chauffage
	Gaz
	Corps compteur d'eau
	Bâtiment
Coutellerie	Couverts de table
	Terrine
	Poterie
	Platerie
Eviers de cuisine	Double bac
	Simple bac

Source : Manuel qualité, groupe BCR, édition Juin 2006 p5

كانت شركة BCR تتكون من فرع واحد أوربي ووحدين للإنتاج، واحدة بعين الكبيرة (سطيف) والأخرى بواد ارهيو (غليزان)، وبموجب مخطط تحسين الأداء 2001-2005 الذي ينص في جزئه الخاص بهيكلية المحور

الإستراتيجي من خلال إعادة هيكلة المؤسسة إلى فروع، هذا التوجه ترجم سنة 2002 من قبل المؤسسة بقرار تفريع وحدتي الإنتاج بعين الكبيرة ووادي رهيو إلى فرعين جديدين وذلك بعد تقييم النتائج المحققة من طرف فرع أورفي التي حُكم عليها بأنها إيجابية، لتصبح BCR على شكل مجمع يتكون من ثلاث فروع هي: فرع سانياك (SANIAK) وفرع أوراسيم (ORASIM) وفرع أورفي (ORFEÉ)، حيث تتكفل هذه المؤسسات بتصنيع وبيع منتجات اللوالب، الصنابير، السكاكين وأحواض المطبخ، كما تتلقى من أجل ممارسة هذه المهام كل الدعم من طرف إدارة المجمع، وفي بداية سنة 2010 أُقيم فرع رابع (فيديا) ليوكل بتسويق منتجات الفروع الصناعية السابقة ومنتجات مكاملة، حالياً هذه الفروع أو المؤسسات تمارس مسؤولية كلية على الإختصاص الصناعي الخاص بها بدءاً من تسيير الموارد إلى غاية التسويق.

المطلب الثاني: البطاقة التعريفية لمؤسسات مجمع BCR

تُرتب المعلومات التالية لتشكيل بطاقة فنية تعريفية لمؤسسات المجمع

1) مجمع BCR:¹

- أ- الغرض الإجتماعي: شركة ذات أسهم.
- ب- تاريخ النشأة: جانفي 1983.
- ج- رقم السجل التجاري: 90 B 013.
- د- الرأسمال الإجتماعي: 1.395 مليون دينار جزائري ما يعادل 14 مليون أورو.
- هـ- رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2014 هو 31,3124581763 دج.
- و- عدد العمال في سنة 2014 هو 1086 عامل نشط من بينهم 179 إطار.
- ز- المقر الإجتماعي للمجمع: حي بزار ص ب رقم 37-19000 سطيف.
- ح- تشكيلة جد متنوعة من المنتجات الموجهة لأسواق البناء، الصناعة الميكانيكية والتعدينية، إيصال الكهرباء ومختلف المستهلكين.
- ط- شهادات الجودة:

إعتمد مجمع BCR على نظام جودة المحيط منذ 2003 وحصل على الشهادات التالية:

* إيزو 9001: نسخة 2000 سنة 2003.

* إيزو 14001: نسخة 2004 سنة 2006.

* إيزو 9001: نسخة 2008 سنة 2010 .

في طور الإثبات:

* إيزو 16949 نسخة 2011 الموجه لصناعة السيارات.

* إيزو 9001 نسخة 2015: (في طور التحضير).

¹ قسم الموارد البشرية بمجمع BCR (وثائق للتعريف بالمجمع)

كما حصلت BCR على الجائزة الجزائرية للجودة سنة 2005 وجددت شهادات الإثبات إيزو 9001 نسخة 2008 و 14001 نسخة 2004 سنة 2014.

(2) مؤسسة أوراسيم:

أ-الإسم السابق: وحدة إنتاج اللوالب، البراغي والصنابير بوادي رهيو(B.V.R)

ب-الغرض الإجتماعي: شركة ذات أسهم.

ج-تاريخ النشأة: جانفي 2002.

د-رقم السجل التجاري 02 B 98 01624.

هـ-الرأسمال الإجتماعي: 750 مليون دج أي 7.5 أورو.

و-الأملاك العقارية: 164.066 م² منها 47.000 م² مبنية .

ز-رقم الأعمال 2014: مليار دج أي حوالي 10 مليون أورو.

ح-التعداد في سنة 2014 هو 295 عامل منهم 45 طاراً.

ط-المقر الإجتماعي: نخب العري بن مهدي وادي رهيو غليزان.

ي-النشاط: إنتاج، تطوير وتسويق المنتوجات المخصصة للتثبيت (اللوالب،البراغي ومنتجات أخرى موجهة

لصناعة السيارات، السكك الحديدية، الميكانيك والصناعة التعدينية).

ك-نسبة تلبية السوق الوطني 45 % مع هدف تغطية 85% من السوق المحلي.

ل-إمكانية التصدير متوفرة.

م-التشكيلة السلعية:

*اللوالب(المترية والمعدنية).

*البراغي (للخشب ولل فولاذ).

*المحازق والحلقات، السيقان الملولة، الأصرة.

*منتجات للسكك الحديدية ومنتجات خاصة.

*القدرة الإنتاجية: 6.000 طن/السنة.

ن-التكنولوجية المستعملة:

*الفسفطة والتحمية الثانية.

*الضغط على البارد.

*الضغط على الساخن.

*اللولة، الثقب.

*المعالجة الحرارية.

*معالجة السطح(التغلطة الإلكترونية وعلى الساخن).

3) مؤسسة سانياك:

- أ-الرأسمال الإجتماعي: 780 مليون دج أي 7.9 مليون أورو.
ب-تاريخ النشأة: جانفي 2002.
ج-النشاط: إنتاج، تطوير وتسويق منتجات الصنابير من الجيل الجديد.
د-الأملاك العقارية: 330.000م² منها 55.000م² مبنية.
هـ-رقم الأعمال لسنة 2014 هو 1.2مليار دج أي 12مليون أورو.
و-التعداد: في سنة 2014 هو 442عامل منهم 52إطاراً.
ز-المقر الإجتماعي: عين الكبيرة بسطيف.
ح-نسبة تغطية السوق الوطني 40%، الإحتياجات الوطنية: 3.500طن/السنة.
ط-القدرة الإنتاجية: تجهيز 130.000مسكن/السنة(1400طن).
ي-إمكانية التصدير.

ك-التشكيلة السلعية:

- *المخلطات الثنائية أو وحيدة المقود.
*الحففيات والسكرور.
*صنابير الغاز المحازق والحلقات.
*السيقان الملولة،الأصرة.
*منتجات للسكك الحديدية ومنتجات خاصة.
القدرة الإنتاجية: تجهيز 130.000مسكن/السنة(1400طن).

ل-التكنولوجية المستعملة:

- *سباكة الليتون(النقش - الضغط المنخفض).
*الصهر أو ضغط الليتون.
*التصنيع والتقوير.
*معالجة السطح(الكروم).
*صناعة القضبان.
*التركيب.

4) مؤسسة أورفي:

- أ-الرأسمال الإجتماعي: 760 مليون دج أي 7.6 مليون أورو.
ب-تاريخ النشأة: 10جانفي 2001.
ج-الأملاك العقارية: 89.300م² منها 28.000م² مبنية.

د-رقم الأعمال في 2014 يقدر ب 1.1ملياردرج أي 11مليون أورو.
هـ-التعداد: في سنة 2014 هو 272 عامل منهم 37إطاراً.
و-المقر الاجتماعي: شارع الحي الزراعي، برمج منايل بومرداس.
ز-النشاط: إنتاج، تطوير وتسويق المنتجات المنزلية الخاصة بالمائدة، أحواض المطبخ من الإينوكس المقاوم للصدأ.

ح-القدرة الإنتاجية: 32.000.000 قطعة و200.000حوض مطبخ في السنة.
ط-تغطية السوق الوطني: 70%فيما يخص أحواض المطبخ، حيث الإحتياجات الوطنية: 3.500طن/السنة.
ي-إمكانية التصدير.

ك-التشكيلة السلعية:

*أطقم المائدة.

*الأطباق.

*البرنيات.

*الأواني.

ل-التكنولوجية المستعملة:

*صناعة الأطقم/السكاكين نوعية "منزلي"

■ التقطيع.

■ الغسل.

■ الطبع.

■ التلميع.

■ التغليف.

*صناعة الأطقم نوعية "مصوغة"

■ التقطيع.

■ التطريق،التحديد.

■ التحمية الثانية.

■ التطريق.

■ التلحيم.

■ الصقل.

■ الإتمام اليدوي.

*صناعة أحواض المطبخ

- التطويق، التحديد.
- الطي.
- التلحيم.
- الشحذ.
- التغليف.

(5) مؤسسة فيديا:

أ-تاريخ النشأة: 1جانفي 2010.

ب-الرأسمال الإجتماعي: 16.5مليون دج، حوالي 1.6مليون أورو.

ج-رقم الأعمال 2014: 700مليون دج أي 7مليون أورو.

د-التعداد: في سنة 2014 هو 48عامل منهم 31إطاراً.

هـ-الموقع: حي بزار ص ب رقم 37-19000 سطيف.

و-النشاط: تسويق منتجات الفروع الصناعية ومنتجات مكملة.

ز-شبكة التوزيع:

*03مديريات جهوية.

*06محلات (الجزائر العاصمة، وهران، برج منايل، قسنطينة، سطيف وغليزان).

*230 وكيل معتمد على المستوى الوطني.

المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية لمؤسسات مجمع BCR

لمؤسسات مجمع BCR أهمية إقتصادية كبيرة بإعتبارها مركز هام للنشاط وإنتاج الثروة وتحقيق النتائج الإقتصادية المشجعة بسبب إستفادتها من عقلنة التسيير وتقليص النفقات الإجمالية، مع تجنيد مواردها البشرية طوال عقد من الزمن بالتوازي، إنتهج المجمع سياسة توسعية ناجحة من خلال تعزيز مكانته بالأسواق الداخلية والخارجية بإقدامه على مشاريع التصدير والشراكة وهذا ما تلخصه الأنشطة التالية:

- توفير منتج اللوالب والسكاكين في السوق الوطنية وهو الهدف الذي يسعى إليه المجمع منذ إنطلاقه في النشاط.
- إستعمال مخرجات المؤسسات على غرار منتجات البراغي واللوالب كمدخلات في عمليات إنتاجية لمؤسسات مهمة أخرى.

- تزويد السوق الوطنية بسلة من المنتجات التي تستجيب إلى الطلب المتطور الداخلي والتخفيف من الإستيراد.
- المساهمة في النشاط الإقتصادي ككل من خلال توفير مداخيل محترمة للعمال مما يوسع الإستهلاك، كما تساهم مؤسسات المجمع في الدخل الوطني الإجمالي بناءً على تطور نتائج القيمة المضافة لها وتوسيع كميات الإنتاج طيلة فترات نشاطها.

1) أنشطة الشراكة:

تعتبر الشراكة من الأنشطة الأساسية التي تقدم عليها كل مؤسسة ترفع التحدي وتتعامل مع الوضعية الجديدة، خصوصاً مع الإفتتاح الإقتصادي الذي إنتهجهته الدولة الجزائرية، الأمر الذي سمح للمؤسسات الأجنبية بتسجيل حضورها كمتعامل إقتصادي منافس أو شريك.

لتعظيم المنافع خاصة الإقتصادية منها، بادر مجمع BCR إلى الشراكة في شكل مشاريع مع المتعامل الأجنبي والتي مست نشاط بيع منتجات السكاكين، نشاط تنوع الصنابير بإستخدام تكنولوجيا جديدة، نشاط صناعة مواد التعبئة والتغليف وكذا الأدوات والآلات التي تستجيب للطلب المتطور للسوق الوطني¹ قصد تحقيق جملة من الأهداف على المدى المتوسط والطويل نلخصها فيمايلي:

- أ- إكتساب الخبرة والتكنولوجية الضرورية لتحسين سلة منتجات المجمع.
- ب- الإحتكاك بالمؤسسات الأخرى النشطة في نفس القطاع الإنتاجي.
- ج- إستغلال أكثر للقدرات ومقدرات مؤسسات المجمع بما يساهم في توسيع الحصة السوقية للمجمع.
- د- تحسين القدرات التسييرية لمؤسسات المجمع.
- هـ- تنوع منتوجات مؤسسات المجمع قصد زيادة تغطية الطلب الداخلي للسوق.
- و- المشاركة في الإستثمارات على المستوى الوطني والأجنبي.

¹ BCR Info، جريدة المجمع العدد 16، ص10.

2) أنشطة التصدير إلى الخارج:

لقد إستطاعت مؤسسات مجمع BCR من تصدير منتوجاتها بالرغم من الصعوبات التي واجهت المجمع في مسعاه الأولي للولوج في الأسواق الخارجية، حيث تعلقت هذه الصعوبات بصفة خاصة بالطلبات المتكررة من الشركاء الأجانب للمجمع بمراجعة طريقة عمله بهذه الأسواق، لذلك عمدت مؤسسات مجمع BCR إلى تعزيز مكانتها السوقية من خلال إستفادتها من الخدمات المتاحة والتي نذكر منها:¹

أ- عقلنة إنتاجها، وتزويد سوقها بتشكيلات سلعية متنوعة ومنسجمة.

ب- تطوير منتوجات المؤسسات من خلال الإستفادة من مهارات الشركاء الأجانب.

ج- توسيع الحصة السوقية للمجمع بالتعاون مع المؤسسات النشطة في نفس القطاع، مما يسمح لمؤسسات المجمع بمايلي:

* إكتساب الخبرة المعرفية والتكنولوجية الخاصة بتطوير المنتوجات.

* إستغلال القنوات التوزيعية لهذه المؤسسات في تصريف المنتوجات.

توجه المجمع المتعلق بالتصدير أسفر على عائدات مهمة ونتائج طيبة نذكر منها:

أ- إبرام عقود تصدير لمنتوجات مؤسسات المجمع المختلفة مع زبائن من دول عربية كتونس والعراق وليبيا.

ب- تصدير منتوجات متعلقة بمستلزمات المائدة للمؤسسة الفرنسية دفريم المتخصصة في ترميم الفنادق والمطاعم والتي تنشط بدورها في السوق الأمريكية.

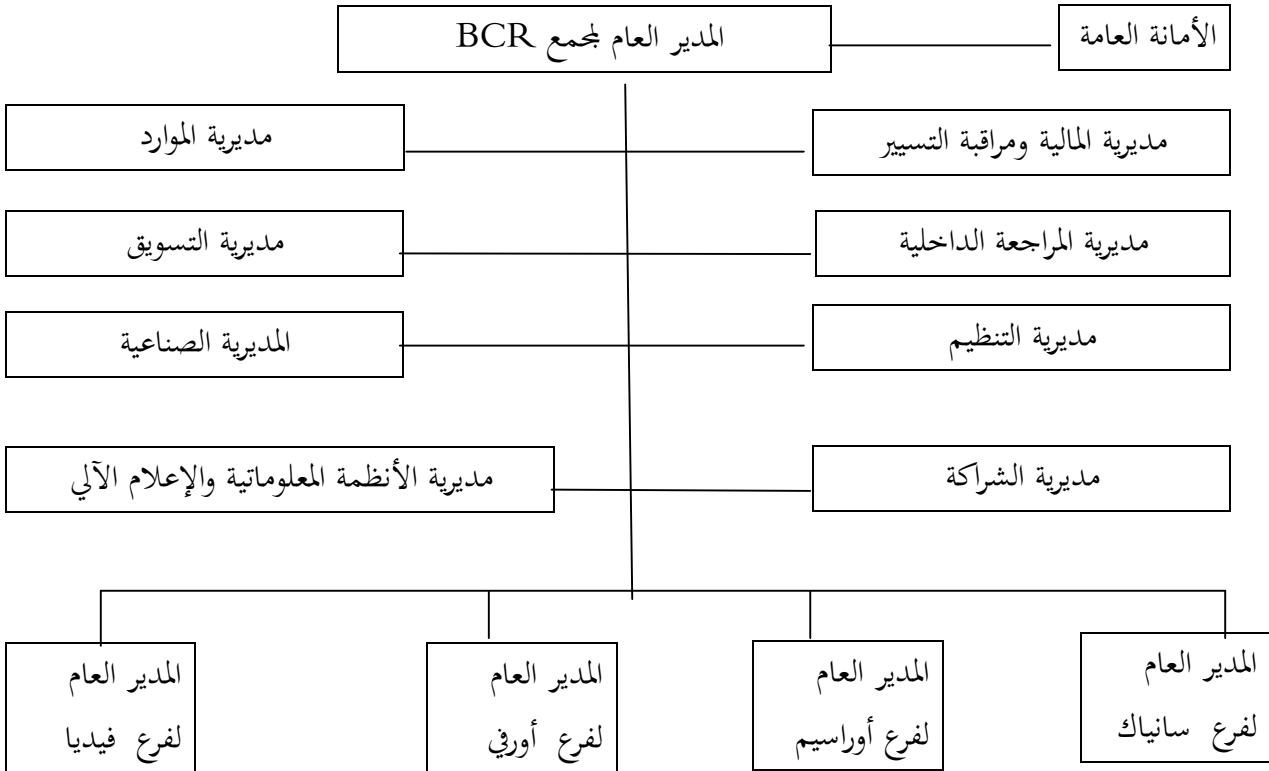
¹ BCR Info، جريدة المجمع العدد رقم 10، ص11

المبحث الثاني: تنظيم ومهام المجمع

في كل المؤسسات، يعتبر الهيكل التنظيمي خريطة تبين مسار تدفق المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية، كما يوضح الكيفية التي تتوزع بها السلطات والمسؤوليات في المؤسسة. في إطار سهر مجمع BCR على القيام بأنشطته والتزاماته المختلفة، إهتم بتصميم هيكله التنظيمي الذي يوفر له المرونة اللازمة للإضطلاع بالأعمال الموكلة في كل مراحل تطور المجمع، وذلك من خلال إستجابته وخدمته للمتغيرات الداخلية للمجمع من سياسات وإستراتيجيات، كما يسمح له بالتعاطي مع التغيرات البيئية الخارجية.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمجمع BCR

قصد تحقيق الإنسجام والتكامل لإنجاز الأنشطة والأعمال بين مختلف مدرجات ومؤسسات المجمع، تم الإعتماد على الهيكل التنظيمي المصنوفي مند سنة 2006. الشكل رقم(5-1): الهيكل التنظيمي للمجمع



المصدر: مديرية التنظيم بمجمع BCR.

يشمل الهيكل التنظيمي للمجمع مجموعة من المدرجات المنسجمة والمتكاملة الأدوار، بحيث تضطلع بمجموعة من المهام والتي نشير إلى البعض منها فيمايلي¹:

¹ مديرية الموارد البشرية بمجمع BCR.

1) **المدير العام للمجمع:** يمثل المسؤول الأول في إقرار إستراتيجية الموارد البشرية وما يترتب عليها من سياسات وبرامج، فهو يتكفل بالإشراف المركزي على الإدارات المسيرة للموارد البشرية، ومتابعة كل الأنشطة الإستراتيجية المتعلقة بها على مستوى المجمع، كما يتخذ القرارات الهادفة إلى تدعيم مشاركتها في أنشطة التطوير والتنمية بالمؤسسة.

2) **الأمانة العامة:** تتمثل المهام الأساسية للأمانة في تنظيم ومساعدة المدير العام من خلال التكفل بالأنشطة المؤكدة على غرار الإستقبال لمختلف المكالمات الهاتفية، الأشخاص والبريد الوارد، تحضير المواعيد وتنسيقها، كتابة التقارير والرسائل وغيرها.

3) **مديرية المالية ومراقبة التسيير:** تهتم بتسيير السياسة المالية، وكل ما يترتب عليها من إعداد للهيكل المالي ودراسة وتقييم الوضع المالي للمجمع وكذا الخيارات الإستثمارية التي تنوي القيام بها إنطلاقاً من تجميع ومتابعة تسيير كل التدفقات المالية، كما تبحث عن مصادر التمويل المناسبة، بالإضافة إلى مهام أخرى.

4) **مديرية الموارد:** تتولى توفير مختلف وسائل الدعم اللوجستي التقني والبشري للمؤسسة، فهي تهتم بمتابعة وتلبية إحتياجات المجمع من الموارد، على سبيل التخصيص، فيما يخص الموارد البشرية تضطلع بمهمة إعداد وتنفيذ وتقييم إستراتيجية الموارد البشرية، ومن أهم المهام التي تقوم بها في هذا المحور نجد:

أ- متابعة تطور هيكل الموارد البشرية على مستوى المجمع.

ب- إعداد وتنفيذ ثم متابعة برامج التكوين لفائدة عمال المجمع.

ج- تحليل وتقييم الوظائف من حين لآخر كي يتسنى الوقوف على الأنشطة والمهام المطلوبة لكل مرحلة على مستوى مؤسسات المجمع، قصد تزويدها بالمهارات الضرورية في حينها.

د- تقييم ومقارنة النتائج المحققة من طرف إدارات الموارد البشرية على مستوى مؤسسات المجمع، ومن ثم إتخاذ التدابير اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

5) **مديرية المراجعة الداخلية:** تهتم بنشاط التدقيق والمراقبة الداخلية، حيث تفحص طريقة تسيير مؤسسات المجمع وتسعى لتحديد مصادر الإختلالات ومسبباتها، كما تساهم في تسطير الحلول التي تخفف من حدة المشاكل أو تقضي عليها.

6) **مديرية التسويق:** تتكفل بدراسة وتحضير الخطط والبرامج التسويقية، التي تمكن المجمع من تصريف منتجاته مع الحفاظ بتحقيق مستوى مناسب لرغبات الزبائن المتطورة.

7) **مديرية التنظيم:** تتولى تصميم وتحسيد الهيكلة التنظيمية كي تتماشى مع أنشطة المؤسسات وتستجيب لمتطلبات البيئة التنظيمية، كما تساهم في أرساء ثقافة التغيير التنظيمي الهادف داخل المجمع بما يكفل تحقيق أهداف كل مرحلة من مراحل تطور المجمع.

8) **المديرية الصناعية:** تضطلع بمهام متابعة وتقييم نشاط التصنيع على مستوى ورشات المؤسسات، كما تتقيد بتنفيذ برامج الجودة داخل المجمع.

9) **مديرية الشراكة:** تعزز توجهات المجمع بخصوص الشراكة وتعمل على صنع وتنفيذ البرامج والخطط التي من شأنها تقوية مكانة المؤسسة في الأسواق الوطنية والأجنبية.

10) **مديرية الأنظمة المعلوماتية والإعلام الآلي:** تتكفل هذه المديرية بتطوير برامج التسيير الآلية للمؤسسة، كما تقوم بتحليل والإستفادة من قواعد البيانات المرتبطة بمختلف الأنشطة لصالح المجمع.

11) **المدير العام للفرع:** يعتبر المسؤول الأول على تسيير مؤسسة الفرع وتحقيق التناسق والإنسجام بين مختلف الأنشطة في إتجاه تحقيق الأهداف الفرعية والعامّة للمجمع، كما يمثل همزة وصل بين المجمع والمؤسسة في تنفيذ الإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشري على مستوى المؤسسة، ومن بعض مهامه نذكر:

أ- مراقبة نشاطات المؤسسة وتوجيهها ومتابعة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

ب- ضمان التسيير الحسن للمؤسسة، من خلال الممارسة العقلية للعمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، تنسيق وإشراف.

د- تمثيل المؤسسة والتحدث باسمها.

هـ- تركية البرامج الهادفة الى تطوير وتحسين كفاءات العمال على غرار برامج التكوين.

و- إقترح وتنفيذ السياسات الرامية إلى تشجيع العمال على الرفع من انتاجيتهم وولائهم للمؤسسة.

المطلب الثاني: سياسة مؤسسات المجمع وقيمها

تعكس سياسة المجمع التوجهات التي تتبناها مؤسسات مجمع BCR لإدارة أنشطتها في إطار تفاعلها مع مقتضيات البيئة التي تنشط فيها، وتخص هذه السياسات المجال المالي، التجاري والإنتاجي، نوضح هذه الأخيرة بحكم تأثيرها وعلاقتها الوطيدة بتحسين مستوى الإنتاجية.

1) السياسة الإنتاجية:

إجمالاً، تهدف السياسة الإنتاجية للمجمع بضغط التكاليف وترشيد إستخدام الموارد، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسات القدرة على تقديم المنتجات بأسعار تنافسية في السوقين الوطني والدولي. فالوظيفة الإنتاجية بمؤسسات المجمع تتكفل بانجار المحاور التالية:

أ- التأهيل الصناعي على مستوى تسيير وسائل الإنتاج، على مستوى المعلومة، وعلى مستوى الأفراد بالشكل الذي يسمح للمؤسسات بالنمو ويخلق ظروف ملائمة لمفاوضات الشراكة.

ب- تخفيض أعباء الإنتاج حتى تتمكن مؤسسات المجمع من إقترح منتجات ذات العلاقة جودة/سعر تصمد أمام المنتجات المنافسة، وتربح معركة الأسعار داخل الأسواق الداخلية والخارجية.

ج- في مجال الجودة من الأفضل منح الأولوية للقضاء على مظاهر عدم الفعالية من زيادة كمية الفضلات والمهملات، الإعادات والإستهلاكات الزائدة وغيرها.

د- إعطاء الأولوية لعامل الإبداع والتجديد والإبتكار، وذلك بإعادة الديناميكية للتوظيف الصناعية وتعبئة الهياكل المعنية حول هذا المحور، لأنه في الوقت الحالي الذي يتميز بمنافسة شديدة يصبح الإبداع ضرورة للإستمرارية ومصدراً أساسياً للمنافسة والتميز.

هـ- ضمان حماية المعطيات التقنية بصيانتها وتحسينها والتحكم فيها، لأنها تمثل بنية كل النشاط الإقتصادي للمؤسسات.

و- المحافظة على وسائل الإنتاج وحمايتها من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

ز- الإستجابة في أحسن الظروف الممكنة لطلب السوق بالإستعمال الأفضل لقدرات إنتاج كل مؤسسة، والعمل على التحسين والعقلنة المستمرة لوسائل الإنتاج.¹

تعمل مؤسسات BCR على تحقيق توقع جيد لمنتجاتها في السوق، وذلك من خلال إعداد وتنفيذ سياسة إنتاجية فعالة تمكن من تحقيق تكييف دائم لمنتجات مؤسسات المجمع مع متطلبات وحاجات الزبائن، بمعنى تكون المؤسسات قادرة على عرض تشكيلات متجددة، وهذا ما حققته وتسعى له المؤسسات بإستمرار. على سبيل الذكر إنتقلت تشكيلة معدات المائة التي تقدمها BCR من 49 قطعة لتصبح 137 قطعة.

بلوغ أهداف الإنتاج تتطلب حسب رأي مسؤولي التنفيذ إجراءات إعادة تنظيم عملية الإنتاج بغية الإستعمال العقلاني للقدرات والموارد المتاحة، حيث من الضروري أن تتوجه الأعمال نحو القيام بتحليل مفصل للخلل المسجل في البرامج السابقة بحثاً عن تحقيق مستوى معين من الإستقرار في الإنتاج من جهة والحصول على القياس الموضوعي والمعياري للنتائج من جهة أخرى، ولهذا تم وضع مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي:

أ- تجميع صناعة الصنابير وصناعة اللوالب والبراغي:

يتحقق هذا التوجه بجعل مؤسسة سانياك متخصصة في إنتاج الصنابير ومؤسسة أوراسيم متخصصة في إنتاج اللوالب والبراغي وهذا التجميع سيكون له أثر إيجابي أكبر على تسيير قدرات الإنتاج وينتج عنه:²

- * التركيز أو التخصص، فكل تجهيز يكون موجه إلى إنتاج منتج معين مما يؤدي إلى تقليص لنسب الضبط.
- * إستعمال تكنولوجيا ومهارات فنية واحدة للإدارة والتسيير، وهو ما يساعد على التحكم فيها وتطويرها.
- * التسيير الجيد للمستلزمات والمواد بالمخازن، وهذا بتقليص عدد العائلات والمواقع التي تتطلب تسييرها.
- * صيانة جيدة بفعل تشابه التجهيزات.

*تراكم الخبرة والمهارة بما يساهم في تحسين الإنتاجية.

ب- تطبيق سياسة فعالة للصيانة:

إن التحكم في الصيانة هو شرط ضروري من أجل الإستعمال الجيد لقدرات الإنتاج، حيث تسمح للمؤسسة ببلوغ وتحقيق النتائج التالية:

¹ BCR Info، العدد 16، ص6

² BCR Info، العدد 10، ص7

- * تأمين مستوى جيد لنتائج الطاقة الإنتاجية فيما يخص الجودة والأمن.
- * تمديد فترة حياة التجهيزات وتوفير جاهزية وسائل الإنتاج.
- * ضمان تدخل سريع وفعال، ولهذا يجب تحديد الإجراءات التي تسمح بتحقيق المرونة في العمل.
- * تحقيق النتائج السابقة مرهون بتطبيق منسجم وناجح للعناصر الأساسية التالية:
 - * تشجيع وتطبيق ميكانيزمات لتسيير صارم لمخزونات قطع الغيار.
 - * الإعتماد على التشخيص السليم لوظيفة الصيانة.
 - * تطبيق مخطط صيانة وقائية.
 - * تنفيذ برامج تكوينية متخصصة.
 - * ادخال برنامج لتسيير الصيانة بمساعدة الإعلام الآلي.

ج- تآلية تسيير الإنتاج:

يقصد بذلك تبنى برنامج تسيير الإنتاج بمساعدة الإعلام الآلي، حيث يعتبر هذا البرنامج إجراءً ضرورياً لتحقيق الأهداف التي حددها المجمع.

إن هذا النظام يهتم بموضوع أساسي يتمثل في تنسيق وترتيب مجموع أعمال التسيير والمهام في داخل حقل الإنتاج بغية الإستجابة السريعة في الآجال على الطلب من خلال تسيير فعال لوسائل الإنتاج. إن الأهداف المقصودة من وضع برنامج تآلية تسيير الإنتاج تتمثل أساساً في التكفل الجيد بتسيير النشاط لوظائف التموين، التخطيط ومتابعة برنامج الطلب والإنتاج، إلى جانب متابعة عمليات التصنيع وتسيير كل من نشاط التخزين والبيع، حيث تمكن المتابعة اليومية لنشاط الإنتاج بتحليل الأوقات المستغرقة في الإنتاج وتلك التي تميزت بعدم الإنتاجية، بالإضافة إلى توفير المعلومات الخاصة بنسب التقدم في إنجاز برامج الإنتاج إلى جانب التقويم الحقيقي للنشاط على أساس مقارنة النتائج التقديرية المعيارية بالنتائج المحققة وتحليل الإنحرافات، حيث يسمح هذا التحليل بتغذية أنشطة الرقابة.¹

2) نظام القيم بالمجمع:

بالنسبة لمجمع BCR الذي ينشط في السوق المحلي، ويتعامل مع السوق الدولي المتصف بالتعقيد وسرعة التحول، فإنه من الضروري إرساء قيم مشتركة ومبادئ تآلفية وطرق للعمل تعزز القدرة التنافسية لمؤسسات المجمع، وتمكن كل فرد من أن يتقن دوره مهما كانت مهنته أو المنطقة التي ينتمي إليها والموقع الذي يعمل فيه، فمؤسسات مجمع BCR هي صناعات ومجموعات وقيم قوية إلتصقت بأعمالها ووجهت تصرفاتها ودعمت مواقعها.

¹ BCR Info، العدد 13، ص 10

إن هذا الإتحاد الوثيق الذي يميز كل هياكل ومكونات مؤسسات المجمع هو نتيجة الإجماع الواسع الذي برز بعد صيانة السياسة العامة للمجمع، واختيار وتبني قيم جديدة سمحت له بضبط أفضل لرهانات ميدان المنافسة، فمؤسسات المجمع تقر بأن التحدي الذي يواجهه كل أفرادها لا يتمثل فقط في ضرورة العمل الجيد بل تسعى للبحث عن التميز مقارنة بمنافسيها، لتحقيق هذا المطلب، تعتمد المؤسسات على قدرتها على الابتكار والإبداع وعلى إرتباط أفرادها العميق مع القيم التي تبني عليها هوية المجمع والمتمثلة فيما يلي:¹

أ- الترابط: قيم التضامن والمشاركة تمثل الأسس الجوهرية لدمج مؤسسات المجمع في ديناميكية تطور دائمة، حيث يكون دور كل فرد في المؤسسات بناءً على توجيهه من إدارة الموارد البشرية هو خلق وصيانة مناخ سهل تبادل الخبرات وإقتسام المعارف وترقية الروح الجماعية.

فمن المفيد أن تبقى مؤسسات المجمع مجالاً أين تتحد بكل إنسجام قدرة الإستماع وإحترام الغير، بغية منح كل فرد ظروف التطور والنمو وإطلاق العنان لقدراته الإبداعية، إن إنشاء فرق العمل المتلاحمة والتي تنشط داخل مؤسسات المجمع هو مسار طويل وصعب، ومع ذلك يبقى الورقة الراجحة والهامة لاجتياز وبنجاح الإختيارات التي تقودها إلى نمو متواصل، حيث تكمن قوة مؤسسات المجمع التنافسية في صلابة ومتانة الروابط التي تجمع كل عضو من أعضائها بأهدافها على المدى القصير والطويل.

ب- الصرامة: إن الشهرة التي إكتسبتها علامة مجمع BCR هي نتيجة أكيدة لجودة منتجاتها والإستثمارات الكبيرة المنجزة لتطورها، ولكنها أيضاً ثمرة للممارسة الطويلة لقيم الصرامة التي ميزت أنشطة وسياسة مؤسسات المجمع.

إن الصرامة والإهتمام الدائم بالعمل المكلف به، إلى جانب إحترام الإلتزامات كانت دائماً عناصر رئيسية في مسار تحسين نظام التسيير داخل مؤسسات المجمع، ذلك حتى تبقى وافية للتعهدات وقادرة على تجسيد الفعالية الإقتصادية وبالتالي التطور الدائم، فالصرامة تعني إحترام الوقت والحصول على القياس في كل ما تم القيام به وتجنب كل الأفكار الإرتجالية.

ج- الإلتزام: ضمن المنافسة السوقية، التنافسية لا يمكن ربحها إلا بعمال ملتزمين بوضع طاقاتهم في خدمة مؤسساتهم لتلبية إحتياجات الزبائن بطريقة أفضل، حيث يمكن التصرف بحماس وجرأة لصالح المجمع قصد تطوير حصصه في السوق، وبالتالي ضمان بقائه في محيط تقلص فيه معدل حياة المؤسسات.

إن إلتزام كل عضو من المجموعة هو ضروري لضمان عمل أفضل للمؤسسات، حيث ستجلب ديناميكته فاعلية أكثر والتي تقود بكل سهولة إلى الأداء الجيد، بل وقد تؤدي الى أكثر من ذلك، إلى الأداء المتميز.

د- الأخلاقية: هي قيمة تغذي كل القيم الأخرى، فمع أنها بديهية وطبيعية إلا أنه من الضروري جعلها وبوضوح أحد أهم مكونات ومرتكزات تنافسية مؤسسات المجمع، حيث يجب أن تصاحبها وترافق أفرادها في إنجاز كل

¹ BCR Info، العدد 17، ص 2

الأعمال وفي كل الظروف وفي كل الأوقات، حيث تعتبر بالنسبة للمؤسسات إلتزام جماعي وفي ذات الوقت ضرورة فردية بحكم أن كل فرد من المجمع يمتلك جزء من المسؤولية في المحافظة على الصورة المرموقة لمجمع BCR من خلال تصرفاته، تعبيره وممارساته لوظيفته، فهو مطالب بإظهار فطنة وحكمة في علاقاته مع كل مكونات محيطه.

إن الأخلاقية تعني الشفافية والإستقامة وعدم الغش أو الأنانية، وهذا يعني تبني شروط المنافسة بكل موضوعية مما يؤدي بدوره إلى تعزيز موقع مؤسسات BCR في قطاعات نشاطها الأساسي ويكسبها مزيد من المصداقية لدى كل عملائها وشركائها.

هـ- قابلية رد الفعل: عامل الوقت يجب أن يدرك كعنصر جوهري في القرار ويساهم في إعطاء معنى ليقظة مؤسسات مجمع BCR، فالتحكم فيه يكسب المؤسسات قدرات على الإستجابة لتقلبات وتهديدات السوق والتي تترجم طبيعياً في تكييفات دائمة يمكن أن تلمس أنشطة التسيير العملي اليومي أو الأسس الإستراتيجية لعملها في المستقبل.

إن تشبع وتحلي المورد البشري في مختلف المواقع بالقيم السابقة يعزز بلاشك الموقع التنافسي للمجمع، وفي هذا الإتجاه، تتكفل إدارة الموارد البشرية بضمان الإنسجام مع التحكم في هذه العناصر من خلال ممارستها لإدوارها وأنشطتها الهادفة والتي سوف نتطرق لها تباعاً:

3) دور إدارة الموارد البشرية في المجمع:

بعد أن تيقنت الإدارة العليا لمجمع BCR بأهمية العنصر البشري في خلق الميزات التنافسية، خاصة وأن مؤسسات المجمع تعاني من شدة المنافسة، بالإضافة إلى إعتبار هذا المورد ثروة المؤسسة الحقيقية ومركز قوتها، من الضرورة بمكان أن تنعكس هذه النظرية على موقع إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تأخذ ترتيباً مهماً ضمن إهتمام إدارة المجمع سواء عند القيام بتصميم الإستراتيجية العامة أو عند تنفيذها، كي تُؤهل لتضطلع بجملة من الأدوار نتطرق للبعض منها:

أ- تحقيق المتابعة الدائمة والمستمرة للمسار المهني للعمال بالإعتماد على وضع جداول للتكوين، الترقية، إعادة التوجيه والتقاعد وغيرها.

ب- تزويد العمال بكل البيانات الضرورية، سواء تعلق الأمر بتنظيم العمل وإجراءاته أو بشؤون العمال وإحتياجاتهم الخاصة أو في إطار المهنة.

ج- تكريس مبدأ التعاون الفعال بين العمال في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف التحسين المستمر الذي تسعى المؤسسات بجعله واقعاً معاشاً في كل أنشطتها.

د- تحليل صراعات العمل والسعي لإيجاد حلول لها والتخفيف منها، وكذا محاولة معالجة كل مظاهر الإستهياء التي يعبر عنها العمال، إضافة إلى التعاطي الإيجابي مع أشكال المقاومة التي قد يبديها العمال كرد فعل سلبي إتجاه سياسة التغيير التي يتبناها المجمع منذ فترة طويلة.

هـ- الوقوف على نوع الصعوبات التقنية أو المهنية التي تواجه العمال، والعمل على تدليلها من خلال تتبع السير اليومي للعمل.

و- تطوير نظام الحوافز بشقه المادي والمعنوي على مستوى مؤسسات المجمع، كي يتماشى ورغبات العمال بهدف ترغيبهم في العمل أكثر وتشجيعهم على تقديم أقصى مجهود ممكن.

المطلب الثالث: أنشطة إدارة الموارد البشرية بمؤسسات المجمع

تولي إدارة مؤسسات مجمع BCR إهتماماً خاصاً بمواردها البشرية، حيث تعتبرها المصدر الأول لخلق القيمة والركيزة الأساسية لنجاح مختلف البرامج التي تباشرها المؤسسات، وتنظر إلى المهارات والكفاءات التي يتوفر عليها عمال المجمع على أنها مكسب حقيقي ودائم، لهذا نجدها تعمل دائماً على تحسين بيئة العمل لتجعل منها بيئة مساعدة ومحفزة على العمل وتزاول أنشطتها ووظائفها بكل مهنية، كي تحافظ وتنمي وتطور قدرات ومهارات العاملين قصد تلبية إحتياجات المؤسسة البشرية كماً ونوعاً وتشجعهم على بذل مزيد من الجهود.

إجمالاً، تشير أنشطة وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك الأعمال التي تهدف إلى توفير إحتياجات مؤسسات مجمع BCR من الكفاءات والمهارات البشرية، وأخرى تهدف إلى المحافظة على هذه الكفاءات وعلى تنميتها¹.

1) نشاط توفير إحتياجات المؤسسات من الكفاءات والمهارات:

تجسد هذه الاعمال في تلك الجهود المبذولة لضمان حاجة كل مؤسسة من الكفاءات والمهارات البشرية حالياً ومستقبلاً، فهي تعتمد على التسيير التقديري للكفاءات الذي يتمثل في عملية تسيير مراحل العمل، حيث يُمكن هذا النوع من التسيير التعرف على المسار التطوري لكل عامل، وعليه يسمح لمؤسسات المجمع التعاطي مع عاملين أساسيين يتمثلان في:

أ- تلبية حاجات العمال من تطور وترقية في المناصب، وحصولهم على إمتيازات على غرار تحسن أو تقدم في المكانة والأجر.

ب- تغطية المناصب الشاغرة نتيجة مغادرة بعض الكفاءات للمؤسسات.

في إطار التسيير التقديري الذي يعتبره المجمع شكلاً من أشكال تخطيط الموارد البشرية يسعى من خلاله إستباق العجز المحتمل في العنصر البشري، وبخاصة في المناصب الأساسية من ناحية الكم، المعرفة أو المهارة؛ في إتجاه تحقيق هذا الهدف، يقوم المجمع بقراءة صورته المستقبلية من ناحية مستلزمات الأعمال، ويحدد تعداد العمال الذين يشغلون هذه المناصب وتقدر سنهم على فترات نشاط مقبلة، مع الأخذ بعين الإعتبار كل حالة من حالات التقاعد التي قد تصادف:

أ- التقاعد العادي عند وصول 60 سنة فما فوق.

ب- التقاعد النسبي بإشتراك 20 سنة في الضمان الإجتماعي وسن العامل لا يقل عن 50 سنة .

¹ مجمع BCR الجرائد رقم 10،16،17،14 ودليل إجراءات الجودة، بتصرف.

ج-التقاعد بعد إستفاء 32 سنة من الإشتراك في الضمان الإجتماعي، مهما كان سن العامل.
إلى جانب ماسبق، وفي إطار التوافق بين المهارات المطلوبة من طرف المناصب والمهارات المكتسبة لدى العمال، تقوم المؤسسة بتسجيل الفارق بينهما وتعمل على إغائه من خلال جملة من الأعمال والبرامج المتاحة، نذكر في هذا الصدد:

أ-برنامج إعادة الإنتشار، الذي من خلاله يتم إعادة توجيه العمال الغير متحكمين في أنشطة المناصب التي يشغلونها الى مناصب تتوافق أكثر مع قدراتهم.

ب-برنامج تكوين، موجه لفائدة العمال الذين يتأهبون لتقلد مناصب أعلى من مناصبهم السابقة، وكذلك للذين يحتاجون إعادة توجيههم إلى مناصب أخرى.

ج-برنامج توظيف مدروس يسمح بسد المناصب المحتمل أن تكون شاغرة في المستقبل المنظور، والتي لا يمكن تغطيتها ببرنامجي إعادة الأنتشار أو التكوين السابقين.

2) نشاط التوظيف بمجمع BCR:

التوظيف هو إتفاق يتجسد في عقد عمل، وينجر على إثره علاقة عمل بين العامل والمؤسسة، يستعمل مجمع BCR ثلاثة أنواع من عقود العمل مثلة في:¹

-عقد عمل لمدة غير محددة؛

-عقد عمل لمدة محددة؛

-عقد عمل بوقت جزئي.

عملية التوظيف تتم بعد التعرف على قائمة المناصب الشاغرة أو التي تصبح قابلة للشغور في الفترة اللاحقة، حيث تستدعي هذه العملية القيام بسلسلة الأنشطة الموالية:

أ- نشاط الإستقطاب:

نشاط الإستقطاب بالمجمع يهدف إلى توفير الكم المناسب من العمال ذوي الكفاءات المطلوبة والذين يرغبون في الإنضمام لقوة العمل النشطة، من أجل ذلك تقوم المؤسسات بالإتصال بوكالات التشغيل المتواجدة بمقرها الإجتماعي لتعلن عن عروض العمل المتوفرة لديها وذلك بتقديم المعلومات الخاصة بهذه العملية على منوال:
*عدد مناصب العمل المقترحة لكل صنف مهني مطلوب.

* الخصائص المطلوبة في المترشح من خبرة، مستوى علمي، عمر وغيرها.

*نوع عقد العمل ومدته.

كما تلجأ إلى التوظيف المباشر عن طريق دمج عمال في إطار عقود ما قبل التشغيل في مناصب يستجيبون لمتطلباتها، وفي حالات أخرى تتعامل مع طلبات العمل التي تأتيها من الخارج مباشرة.

¹ الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع 141-143

ب- نشاط الإنتقاء:

تهدف مخرجات عملية الإنتقاء بمؤسسات المجمع إلى توظيف أحسن الكفاءات وأكثرها توافقاً مع متطلبات منصب العمل الشاغر، حيث تراعي هذه العملية في الغالب توفر مجموعة من الشروط أهمها:

* السن القانوني للتوظيف الذي لا يقل عن ثمانية عشر سنة ماعداً في حالة عقود التمهين.

* تأكد المصالح المعنية بعملية التوظيف من توافق إحتصاص المترشحين مع متطلبات المنصب، وذلك من خلال مراقبة الشهادات والمؤهلات العلمية أو المهنية التي بحوزة كل مترشح.

* إجتياز إمتحانات التوظيف التي قد تكون كتابية أو شفوية (مقابلات) أو تطبيقية، وذلك إستجابة لنوع المنصب الإداري أو التقني الذي يراد شغله.

3) أنشطة التكوين:

الحفاظ على فعالية الكفاءات البشرية، وتشجيع تطويرها بالمؤسسات ضرورة ملحة بالنظر إلى عمق التطورات التي تعيشها كل مؤسسة خاصةً في الجانب التقني التصنيعي والجانب التسييري، واللذان يستدعيان تكييف دائماً وسريعاً للمهارات.

بغية تحقيق التكييف المنشود، يمارس مجمع BCR نشاط التكوين (عملية يسهر المجمع على تنفيذها ومتابعتها من مرحلة إبداء إحتياجات التكوين إلى مرحلة تقييم النتائج بعد التكوين) الذي من خلاله يسعى إلى رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات العمال وتعديل تصارفاتهم وسلوكياتهم بالكيفية التي تتوافق مع توجهات المجمع لإنجاز أعمال كل مرحلة من مراحل تطوره.

في هذا الصدد، إستفاد عمال مؤسسات المجمع من عدة دورات وبرامج تدريبية نذكر منها:

أ- برنامج تدريب على القياس ايزو 14001 حيث إستقطب رؤساء مصالح الأمن الصناعي والوقاية، رؤساء دوائر الحقل الصناعي والوسائل العامة لمؤسسات المجمع.

ب- نشاط تكويني يهتم بفحص السير وفق المقياس 19011 لصالح تسيير الجودة/ البيئية، حيث تطرق النشاط لمعالجة العناصر التالية:

* تحديد الفضلات الناجمة عن نشاط كل مؤسسة.

* تقدير الجوانب والآثار البيئية.

* إعداد سياسة بيئية خاصة لكل مؤسسات المجمع.

المبحث الثالث: التحولات التي شهدتها الأجر

عرفت توجهات السياسة الاقتصادية على مستوى الوطن تحولات وإصلاحات إنعكست على تصورات الأجر على مستوى المؤسسة، نقوم بتسليط الضوء على أهم التحولات التي مست تطبيقات الأجر مع التركيز بصفة خاصة على ممارسات الأجر الحالية بمؤسسات مجمع إنتاج اللوالب، الصنابير، السكاكين وأحواض المطبخ.

المطلب الأول: الأجر قبل و أثناء الثمانينات

نستطيع القول أن قبل 1978 لم يكن هناك نظام أجر موحد على مستوى الوطن، في ذلك الوقت كانت كل مؤسسة تحدد الأجر الخاص بها بنفسها بحكم أنه لا توجد أي مقاييس محددة أو قوانين لهذا الغرض. فظهرت الاختلافات في الأجر بشكل واضح في مختلف المؤسسات، مادام للمؤسسة الإمكانية في وضع المنح والتعويضات بتسميات مختلفة من أجل رفع الأجر واستقطاب العمال.

1) إطار القانون الأساسي العام للعامل:

صدر القانون الأساسي العام للعامل في 1978 كحلقة مكملة في سلسلة التدابير الهادفة إلى بناء المجتمع الإشتراكي وفقا لما نص عليه الميثاق الوطني لعام 1976، والذي حُدد ضمن الأهداف التاريخية للثورة الإشتراكية الجزائرية الداعية لإقامة مجتمع متحرر من إستغلال الإنسان للإنسان¹.

إستطاع هذا القانون أن يسد الفراغ الذي عانت منه المنظومة القانونية الوطنية في مجال تنظيم العمل، وسعى إلى تجسيد الأهداف الأساسية في سيرورة إصلاح تشريعات العمل وخلق أرضية لتحديد العناصر الأساسية التي تقوم عليها السياسة الوطنية للأجر المبنية على المبدأين التاليين:²

أ- من كل حسب مقدرته ولكل حسب عمله؛

ب- التكافؤ في العمل يستلزم التكافؤ في الأجر.

2) تطبيقات الأجر:

أ- عرفت الفترة الممتدة بين 76-80 إجراءات تعديلية من أجل إنسجام الأجر، فإتصفت بزيادات في الأجر مقررّة من طرف السلطات العمومية في إطار التعديلات. إقرار القانون الأساسي العام للعمل في 78(قانون 12/78) يعطي فكرة عن إرادة تبنى شبكة وطنية للأجر.

ب- الفترة الممتدة بين (1980-1984) عرفت إجراءات إنتقالية نفذت من طرف الحكومة من أجل إنسجام الأجر تمهيداً لتطبيق القانون الأساسي العام للعامل ولمواجهة الإرتجالية في تحديد المنح، في هذا الإتجاه، أقرت الحكومة أربع مراسيم من سنة 1980 إلى غاية 1984 بهدف تحضير شبكة وطنية للأجر والتي طبقت في جانفي 1985.

¹ الباب الأول من الميثاق الوطني 1976

² القانون الأساسي العام للعامل، المادة 5-134-149

ج- الفترة الممتدة بين (1985-1990) هي فترة تطبيق القانون الأساسي العام للعامل. المبادئ التي أعمدت في بناء نظام الأجور يمكن إرجاعها إلى العناصر التالية:

* تحديد الأجور إلتزام من الحكومة بغية التحكم في تطور الأجور؛

* أجر أدنى مضمون في كل القطاعات؛

* أجر مرتبط بصفة كلية بمنصب العمل.

القانون الأساسي العام للعامل الذي صدر بتاريخ 1978/08/05، هذا القانون يحتوي على 217 مادة كلها أحكام عامة تحتاج إلى أحكام تطبيقية وتفصيلية، كما يحتوي على سبعة أبواب رئيسية تتضمن أهم المبادئ المتعلقة بالشغل. فهو يُعرف بالقانون الأساسي العام للعامل (SGT) وفقاً لما جاء في الميثاق الوطني والدستور، كما يحدد حقوق العامل وواجباته في كل القطاعات التي ينتمي إليها العامل¹. إلا أن النطاق التقليدي لتطبيق قانون العمل كان يشمل ثلاث أصناف من القواعد:

أ- قواعد تنظم علاقات العمل الفردية الموجودة بين المستخدم والعامل، وأساسها عقد العمل؛

ب- قواعد تنظم علاقات العمل الجماعية الموجودة بين المستخدم والهيئات العمالية أو النقابات العمالية وأساسها الإتفاقيات الجماعية؛

ج- قواعد تنظم حماية الأجراء ضد المخاطر الإجتماعية التي يمكن أن تلحق بالعمال بإعتبارهم بشراً.

3) تصنيف المناصب حسب (SGT):

تصنيف مناصب العمل خضع إلى خمسة مقاييس، تتفرع عن كل واحد عوامل ثانوية تفيد في القياس وتسمح بتحديد الشخص والتأهيل الخاص بكل منصب وهذه المعايير هي:

أ- **التأهيل**: هو مجموع المعلومات النظرية والعملية اللازمة لتنفيذ مهام العمل بصفة ملائمة ويشمل:

* التكوين الأساسي: هو التكوين العام والمهني المطلوب لأداء مهام العمل بصفة ملائمة.

* الخبرة المهنية: هي مجموع المعارف العملية اللازمة لأداء مهام العمل بصفة ملائمة من حيث الكيف والكم. تكتسب الخبرة المهنية بالقيام بنشاط عملي بمنصب العمل وتقدر بالوقت الضروري لإكتسابها.

ب- **المسؤولية**: يقدر هذا المقياس المسؤولية الناجمة عن تنفيذ مهام العمل وذلك تبعاً لأهمية أخطار الأخطاء المحتمل إرتكابها أثناء أداء هذه المهام ويضم (المسؤولية المادية والغير مادية).

* **المسؤولية المادية**: تتكون من مجموع المهام المرتبطة لأي منصب عمل يتطلب إستعمال الموارد المادية مثل: المنتجات، الأدوات والتجهيزات.

¹ من القانون الأساسي العام للعامل الصادر في 1978/8/05، يعتبر عاملاً كل شخص يعيش من حاصل عمله اليدوي أو الفكري ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسة نشاطه المهني.

*المسؤولية الغير مادية: تتكون من مجموع المهام المرتبطة بأي منصب عمل يتطلب المراقبة وتطبيق أو تأويل القوانين والتنظيمات والإجراءات في الميادين الإدارية، الصحية وفي ميدان التربية والتكوين، الأمن والوقاية التي يمكن أن يترتب عن أداء مهامها أضرار إجتماعية.

ج- الجهد: يقدر هذا المقياس أهمية ومواصلة الجهد البدني والعصبي النفساني والعقلي اللازم لتنفيذ مهام العمل بصفة مرضية ويشمل:

*الجهد البدني: يقدر هذا المقياس الفرعي أهمية الجهد البدني الذي يتطلبه تنفيذ مهام العمل، سواء كان هذا الجهد مستقراً أو متحركاً ويأخذ بعين الاعتبار كل من الجهد والثقل ومدة التعرض.

*الجهد العصبي النفساني: يقدر هذا المقياس الفرعي أهمية الضغط الحسي سواء كان بصرياً أو سمعياً الذي ينجر عن تنفيذ مهام العمل وينطبق ذلك على طبيعة الإنتباه، شدته وتردده. يقدر إذن العياء العصبي الذي ينجر عن الوتيرة التي يفرضها تنظيم العمل.

*الجهد العقلي: يقدر هذا المقياس الفرعي درجة التركيز العقلي الناجم عن تنفيذ مهام العمل الخاصة بتكرار الإنتاج أو الابتكار نظراً لإرتباط مهام الإنتاج بالذاكرة ومهام الابتكار بالتطور، التحليل، تلخيص المعطيات والإقتراحات والتنسيق العقلاني للوسائل البشرية والمادية قصد تحقيق أهداف معينة.

د- ظروف العمل: يبين هذا المقياس درجة تأثير بيئة منصب العمل على صحة العامل رغم إحترام أوامر العمل كالأمن، ويضم:

*المحيط المادي: يقدر هذا المقياس الفرعي درجة الإزعاج والتضايق وربما أخطار المس بصحة العامل الناتجة عن الظروف المادية التي تتم فيها مهام العامل رغم إستعمال أجهزة الأمن.

*أخطار حوادث العمل: هنا تقدر أخطار حوادث العمل الناتجة عن تنفيذ مهام العمل وهذه الحوادث خاصة بمنصب العمل نفسه رغم إستعمال الوسائل الفردية والجماعية.

هـ- الضغوط والمتطلبات الخاصة: هي تلك الضغوط والمتطلبات الخاصة التي تنجر عن تنفيذ بعض المهام من العمل والتي لا تظهر في المقاييس الأخرى وتشمل:

*الضغوط: هي تلك الضغوط ذات الطابع المهني المحض التي تنجم عن تنفيذ بعض مهام العمل، وهذه الضغوط تفرضها طبيعة المهام أو يفرضها تنظيم العمل.

*المتطلبات الخاصة: يقدر هذا المقياس الفرعي الكفاءات والصفات الخاصة، اللازمة لتنفيذ مهام العمل التي تقتصر على عدد ضئيل من المناصب وتظهر في الكفاءات الخاصة والمهارات في الإبداع وروح المبادرة والقدرة على النجاح في إقرار علاقات إنسانية حسنة.

يبد أن النوايا الطيبة والطموحات الكبرى المتعلقة بطريقة التأجير الوطنية لم تجد لها أي صدى على أرض الواقع بسبب انحراف الهدف الجوهري للقانون الأساسي العام للعامل الساعي لخلق التوافق بين مختلف القطاعات.

إن تعميم الطريقة الوطنية لتصنيف مناصب العمل على كل القطاعات دون مراعاة خصوصيات بعض المهن أو النشاطات، والإجراءات الصلبة والمعقدة التي تضمنتها المصادقة على تصنيف أي منصب بإنعقاد عدة لجان على مستويات مختلفة من الوحدة ثم المؤسسة ثم القطاع ثم المستوى الوطني، كل ذلك وغيره من العوائق التي برزت أثناء التطبيق، إضافة إلى إفرزات أخرى، أدى إلى تشوهات كثيرة في أنظمة التصنيف وتفاوتات صارخة وغير عقلانية في الأجور والمحفزات ما بين القطاعات، بل داخل القطاع الواحد نفسه.

من الضروري القول أن نظام تبني شبكة أجور وطنية موحدة كان إدارياً، مركزياً وصلب، تحديد وتكييف الأجر والمنح والتعويضات كان من إختصاص الحكومة فقط، التسيير البيروقراطي وثقل الآلة الإدارية لم يسمح بالوصول إلى النتائج المرجوة مما فسح المجال لتغيرات أخرى.

المطلب الثاني: الأجر في التسعينات

ظلت المؤسسات العمومية الإقتصادية إلى غاية صدور القانون 01-88 بتاريخ 12-01-1988 (قانون توجيه المؤسسات العمومية الإقتصادية)، مجردة من أي صلاحية تتعلق بنظام الأجور، الأمر الذي شكل عائقاً في وجه المسيرين الذين لم يكن في مقدورهم توسيع نطاق سلطاتهم فيما يتعلق بمنح الإستحقاقات أو المكافآت. التشريع الجديد للعمل يندرج ضمن إطار تمديد القوانين المتعلقة بإستقلال المؤسسات (قانون 11/90 لعلاقات العمل، حرية النقابة... الذي تمّ بموجبه إلغاء القانون الأساسي العام للعامل وطي صفحة التسيير الإشتراكي للمؤسسات بصفة نهائية) والانتقال من إقتصاد إداري إلى إقتصاد حر، وبالتالي من قانون عمل إداري إلى قانون عمل إتفاقي.

قانون 11/90 المعلن في 21 أبريل 1990 يصب في إطار الإصلاحات السياسية والإقتصادية بهدف تكييف النصوص للواقع الإقتصادي والاجتماعي، هذا القانون يشكل تحولا عميقا في علاقات العمل. في الحقيقة حجم الإصلاحات السياسية والإقتصادية المقرر تنفيذها لا يمكن ترجمتها على مستوى عالم الشغل بتعديلات بسيطة للقانون الأساسي العام للعامل، ولكن تتطلب تحولا حقيقيا في تشريع العمل. التصور الجديد لقانون العمل يستوجب إعلان مبادئ عامة تدير علاقات العمل وتعود إلى الإتفاقيات الجماعية المبررة بالحاجة إلى ضبط كل الميادين المتعلقة بتسيير المسار المهني للعمال في إطار التشاور والمفاوضات. هذا القانون يمثل إطاراً في تحديد:

أ- حقوق وواجبات العمال، عناصر علاقات العمل، مضمون عقد العمل وكيفية تعديله أو تعليقه أو إلغائه.

ب- القواعد والإجراءات التي تخص الشركاء الإجماعيين في تسيير وإدارة المؤسسة.

ج- الإجراءات التنفيذية المتعلقة بتنظيم وطريقة إدارة المفاوضات الجماعية من أجل إبرام الإتفاقيات الجماعية.

فيما يخص الأجور، لم يتم فرض أي شبكة لها، لكن القانون إقترح أجر أدنى محدد بواسطة مرسوم. لم يصبح الأجر مرتبطا بالمنصب، وضم القانون المنح والعلاوات المطبقة وحوّل طريقة التطبيق إلى المؤسسة المستخدمة، بالإضافة إلى إمكانية إقترح منح وعلاوات أخرى عن طريق الإتفاقيات الجماعية.

فالقانون الجديد منح سلطات أكبر لمسيّري المؤسسة ولم يضيق من مجال تطبيق المفاوضات الجماعية إلا بإجراءات ذات الطبيعة العمومية.

1) الوظيف العمومي:

بعد صدور القانون 11/ 90، أصبح الوظيف العمومي مؤطرا دوما بخصوص الإنتداب، التأديب، الترقية وغيرها بالمرسوم (59/85) مع صدور قوانين نموذجية خاصة لكل سلك على حدى متعلقة بشبكة الأجور (الأجر الأساسي ونظام للتعويضات)، فكانت الزيادة للصنف أو لقسم جزئية أو نسبية بالإضافة إلى الزيادات العامة، مما سمح بظهور إختلافات في الأجور بين القطاعات (مالي ، خدماتي)، ثم أعقبت بشبكة أجور جديدة وبتصنيفات معدلة.

2) القطاع الإقتصادي:

أما فيما يخص القطاع الإقتصادي بعد 11/90 أصبح الأجر يتحدد بموجب الإتفاقات والإتفاقيات الجماعية والتي تأتي عن طريق المفاوضات الجماعية بين الشركاء الإجماعيين (المكلفين بالقرارات على مستوى المؤسسة ولجان العمال وممثلي العمال (التنظيمات النقابية)، هذه الإتفاقات بمثابة القانون الذي يحدد علاقات العمل الفردية والجماعية.

إن دور الإتفاقيات الجماعية والنقابات العمالية في تحديد الأجور حسب المادة 120 من القانون 11/90 إنما تتمتع بصلاحيات واسعة فيما يتعلق بتحديد وتنظيم شروط العمل (كالتصنيف المهني، ساعات العمل وتوزيعها) وتحديد العلاقة بين العمال والمستخدمين، ضبط الحقوق والإلتزامات الناتجة عن هذه العلاقة، كما تعالج وتحدد مكونات الأجر والعناصر الثابتة والمتغيرة فيه (الأجر الأساسي تعويضات مرتبطة بالأقدمية والساعات الإضافية...) والعوامل المرتبطة به كالمردودية تحسين الإنتاج أو تحسين ظروف العمل إلى جانب حصر مختلف المكافآت والحوافز والتعويضات وتحديد شروط منحها ومنعها في بعض الحالات، وتتدخل في الوضعيات التي يتم فيها رفع الأجور عن طريق تحديد الشروط اللازمة لذلك والظروف المناسبة لتقديم بعض المنح الخاصة بالمناسبات كالأعياد والدخول المدرسي.

المطلب الثالث: الأجر في مؤسسات مجمع BCR¹

ضمن إطار ممارسات الأجور، نتعرف على أنشطة التحفيز بشقها المادي والمعنوي المطبقة في المؤسسات محل الدراسة والتي تهدف أساساً إلى تعزيز مستوى الرغبة لدى العمال في العمل، ودفعهم لبذل مزيد من الجهد لتحقيق أداء أفضل وإنتاجية أكبر. لممارسة هذا النشاط ضمن دائرة تحقيق المقاصد المرجوة، تُزاوج مؤسسات مجمع BCR بين نوعين من عناصر التحفيز، والمتمثلة في المكافآت المادية والمكافآت المعنوية، حيث تتظافر الجهود المبذولة في الإبتهايين لتحقيق الفعالية المنشودة.

¹ الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع لسنة 2013 (الموجودة في الملحق رقم 1)

1) المكافآت المادية:

يشكل شق المكافآت المادية، العنصر الأكثر أهمية ضمن نظام الحوافز بالمؤسسات، فلقد تضمنت الإتفاقية الجماعية للمجمع لسنة 2013 (الموجودة في الملحق رقم 1) جملة من أنواع مختلفة للمنح والعلاوات كي تغطي وتضمن مختلف الأعمال الفردية المتعلقة بكل منصب والأعمال الجماعية والجهود المبذولة من جهة، وتساهم في تدعيم قيمة المكافأة التي يتحصل عليها كل عامل من جهة أخرى، كما أن أي مراجعة أو مفاوضات بخصوص الأجور يشكل إتفاق من إختصاص الإدارة العامة ونقابات مؤسسات المجمع (المادة 151 من الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع).

الأجر الذي يتحصل عليه العامل يتكون من الجزء الثابت ممثلاً في المبلغ من شبكة الأجور الموافق لمنصب العمل الذي يشغله¹، وجزء متغير تركز عليه مؤسسات المجمع متبعاً بنظام قياس منفرد للنتائج مهما كان منصب العمل الذي ينتمي إليه العامل، مما يكشف عن أهمية التسيير التي يتبناها المجمع، سواء تعلق الأمر بمدة العمل وتوزيعها أو بطريقة تحديد أنواع المنح والعلاوات ومستوياتها الخاصة بمنصب العمل، على غرار منحة المردودية الفردية والجماعية وكذا منح خاصة بالإطارات، والتي يعتمد المجمع في عملية تقييمها على نظام وحدات الإنتاج أو وحدات البيع إلى جانب نظام الإدارة بالأهداف، إضافة إلى ذلك كل تطور للأجور مشروط بتحقيق النتائج الإيجابية للمجمع وهذا ما تشير له المادة 152.

لقد ترتب عن تطبيق الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع لسنة 2013 مراجعة لكثير من العلاوات ومن بينها:

أ- علاوة السلة (الإطعام): كانت محددة ب100دج/اليوم وبعدها بلغت 140دج/اليوم وفي ظل الإتفاقية الجديدة (المادة 158) تم إعادة تقييمها لتصبح 350دج/اليوم، مع إستمرار تقديمها حتى في شهر رمضان.

ب- علاوة النقل: تم إعادة تقييمها تبعاً للمسافة المقطوعة، حيث أصبحت من 500 إلى 800 دج (2 كم) كحد أدنى، ومن 2000 دج إلى 2500 دج كحد أقصى (المادة 155 من الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع).

ج- علاوة الأجر الوحيد: هذه العلاوة مشروطة بعدم العمل المأجور للزوج وقد تم إعادة تقييمها لتصبح 2000 دج/الشهر بعد أن كانت 650دج/الشهر (المادة 170 من الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع).

نذكر في هذا المقام بأن مؤسسات مجمع BCR أظفت على هذه العلاوة بعداً إجتماعياً، وبالتالي فهي لا تخضعها للتخفيض بسبب الغياب إلا في الحالة التي يغيب فيها العامل مدة شهر كامل.

د- علاوة لتعويض مصاريف المهمة: تم رفع هذه العلاوة لتصبح 1500 دج إلى 1800 دج /اليوم لصالح الفئتين الأولى والثانية (أعوان التنفيذ وأعوان التحكم) ومن 2000 دج إلى 2200 دج /اليوم لصالح الفئة الثالثة (الإطارات)، غير أنه يسدد ما نسبته 25% فقط عند إستعمال هياكل المؤسسات (المادة 197-198).

هـ- مكافأة الساعات الإضافية: إن الساعات الإضافية المؤداة على المدة الأسبوعية القانونية تعطي الحق للعامل في زيادة الأجرة الساعية وذلك كما يلي :

¹ الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع المادة 144

*50% للساعات الأربعة الأولى الإضافية.

*75% للساعات الإضافية المنحزة زيادة على الأربعة ساعات الأولى.

*100% للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة 21 والساعة 05 صباحًا.

و- علاوة المردودية الفردية والمردودية الجماعية: بالتوازي مع نظام التحفيز المطبق لقوة البيع تحتفظ المجموعات الأخرى بالنظام التالي (المادة 191):

*علاوة المردودية الفردية التي كانت من 0 إلى 10% أصبحت من 0 إلى 12% تحسب من الأجر القاعدي وهي تتوافق مع التنقيط (من 0 إلى 12%)

*علاوة المردودية الجماعية من 0 إلى 30% أصبحت من 0 إلى 36% تحسب تبعاً لدرجة تحقيق أهداف الإنتاج.

ز- علاوة الإبداع والابتكار: في حالة إبتكار يمكن المجمع سواء من ربح أسواق جديدة أو تقليص تكاليف الإنتاج، يعطي المجمع للعمال المعنيين مكافأة يمكن أن تصل إلى 100.000 دج، كما يمكن مراجعة القيمة من طرف المديرية العامة حسب العائدات المرتبطة بالابتكار (المادة 192).

ح- منحة تضامن الوفاة: بالإضافة إلى الترتيبات الموضوعية من قبل الضمان الإجتماعي ومن أجل تدعيم الشعور بالانتماء إلى مجمع BCR ، قررت هذه الأخيرة وضع نظام للتضامن في حالة وفاة عامل إسعافاً لعائلته. هذا النظام يتجلى في صورة إقتطاعات من أجر كافة عمال المجمع، مهما كان المؤسسة التي ينتمي إليها العامل المتوفى، حيث تحسب الإقتطاعات على أساس نسبة خمسة بالمئة من الأجر القاعدي لكل عامل دون اللجوء إلى حسم الغيابات من الأجر القاعدي.

زيادة على تسديد هذا الإقتطاع لصالح تضامن الوفاة، يسدد لذوي العامل الدائم المتوفى تعويض وفاة مساوي لستة أشهر لآخر أجر خاضع للإشتراك في الضمان الإجتماعي.

ط- علاوة الإحالة للتقاعد: جاءت الإتفاقية الجديدة بفوائد أجزرية جديدة تقدم على شكل تسبيقات تتعلق بالذهاب إلى التقاعد وتمثل في:

* منح خمس علاوات ما قبل التقاعد والتي تتطابق مع ترقية أجزرية لخمس درجات.

* منح علاوة متناسبة مع الأقدمية في المؤسسة، والتي يمكن أن تصل إلى 20 شهراً من الأجر الخاضع للضريبة مقابل أقدمية تفوق 21 سنة.

ي- منحة البطالة التقنية: يمكن الإعلان عن البطالة التقنية لأسباب إقتصادية مبررة أو ناجمة عن كوارث طبيعية لما يتوقف نشاط المؤسسة بطريقة جزئية أو نهائية لفترة مؤقتة، وبذلك تلجأ المؤسسة إلى وضع العمال المعنيين في حالة بطالة تقنية، بعد أن ترسل المؤسسة ملف إلى النقابة يوضح الوضعية من خلال التعرض إلى:

* أسباب التوقف التقني والمدة المحتملة له.

* العمال المعنيون بالتوقف.

لا تقدم المؤسسة على هذا الإجراء إلا بعد نفاذ الحلول الأولية التالية:

* إعادة تعيين العمال في نشاطات أخرى مستوعبة لهم.

* تقليص المدة الزمنية للعمل.

* العمل بوقت جزئي.

* عند إدخال تكنولوجيات جديدة تنظم دورات تكوينية والرسكلة أو إعادة إستبدال المستخدمين المعينين.

تعطى منحة البطالة التقنية لمدة ثلاثة أشهر وتحسب على أساس الأجر القاعدي مع علاوة الخبرة المهنية.

2) المكافآت المعنوية¹:

تولي مؤسسات المجمع أهمية قصوى لهذا النوع من المكافآت، بحيث لا يمكن إنكار أثرها في تحسين النفسية والروح المعنوية للعمال والتي تنعكس إيجاباً على السلوكيات والمجهودات المبذولة، وبالتالي على النتائج المحققة من طرف مؤسسات المجمع، ومن بين المكافآت المعنوية التي تتبناها نذكر:

أ- الترقية: يعتبر طموح العامل لشغل منصب ذو تصنيف أعلى إنشغال دائماً يبقى يراوده، لأنه وسيلة ضرورية للحصول على أجر أعلى ومكانة إجتماعية أكثر احتراماً، لذلك يفتح مجمع BCR في كل سنة فضاءً للتنافس بين العمال المؤهلين للحصول على مناصب أعلى شاغرة، ومن الإجراءات المتبعة في هذه العملية نذكر:

* تزويد العمال بالمعلومات عن كافة المناصب التي ستكون شاغرة في السنة المقبلة.

* إعطاء فرصة لكل عامل تتوفر فيه الشروط للترشح.

* إجراء مقارنات أو مسابقات أو مقابلات للظفر بالمنصب الشاغر حسب نوع الفئة المهنية.

ب- المساعدة الإجتماعية في حالة المرض: تقديم تسهيلات في سبيل الإستفادة من الخدمات الطبية على مستوى المجمع وتبسيط الإجراءات المتعلقة بالحق في الضمان الإجتماعي والمساعدة في النقل لتلقي العلاج.

ج- تشريف العمال المتميزين في كل سنة: ويكون ذلك من خلال إعلان أسمائهم في ملصقات خاصة، بالإضافة إلى تكريمهم بجوائز معتبرة في مناسبات خاصة نظراً لأدائهم الجيد.

د- تنظيم نشاطات رياضية وثقافية للعمال: في إطار روح التنافسية النبيلة وتلطيف الأجواء بين أفراد المؤسسات، تبرمج دورات رياضية ونشاطات ثقافية بين مؤسسات المجمع، حيث تسلم للأفراد والفرق الفائزة جوائز معتبرة وذلك تدعيماً للمجهودات المبذولة.

¹ الإتفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع لسنة 2013 (الموجودة في الملحق رقم 1)

المبحث الرابع: العلاقة بين الأجر والإنتاجية بمجمع BCR

تبحث دراستنا في الكشف عن دور نظام الأجور وأهميته في التأثير على مستوى إنتاجية العاملين، لذلك ناقشنا ممارسات الأجور على مستوى مؤسسات مجمع إنتاج الالب والسكاكين والصنابير كمرحلة تمهيدية ضرورية لتحديد إطار بحث الدراسة، وتوجيه لجمع المعلومات والإحصائيات بخصوص متغيرات الدراسة بما يسهم في تشكيل النماذج المناسبة للدراسة.

المطلب الأول: دراسة المتغيرات

يهدف مناقشة تأثير الأجر على إنتاجية العمال سنركز في بحثنا هذا، على العوامل التالية:

- كتلة الأجور؛

- كمية الإنتاج؛

- القيمة المضافة.

1) إطار المتغيرات:

يلاحظ من الناحية التطبيقية بأن المتغير المستقل أو الخارجي هو في الغالب كتلة الأجور؛ تمثل هنا أجور عمال مؤسسات مجمع BCR، وأن المتغير التابع أو الداخلي هو أحد العاملين كمية الإنتاج أو القيمة المضافة؛ فحسب الغرض من التحليل، نستخدم تلك المتغيرات لمعرفة تأثير الأجور على تلك العوامل خلال مدة الدراسة حيث أن:

إنتاجية العنصر البشري = كمية الإنتاج / عدد العمال

أ- المتغير التابع: يطرح البعض أن الطريقة المثلى الواجب إختيارها لقياس إنتاجية العنصر البشري تقع داخل حدود المفاضلة بين مؤشري القيمة المضافة وقيمة الإنتاج بالأسعار كأساس لعملية القياس نظراً للأسس والضوابط التي يعتمد عليها صلاحية مضمون كل منهما وقدرته على التعبير عن حقيقة الأداء الإنتاجي للعامل البشري.

وتعتبر القيمة المضافة من أهم مؤشرات قياس إنتاجية العنصر البشري، حيث تعبر عن الجهود التي يبذلها العاملين لزيادة كمية الإنتاج وخفض تكلفة المواد والخدمات المستخدمة والتي تتمثل في الفرق بين قيمة الإنتاج المحقق خلال فترة محددة وقيمة المستلزمات السلعية والخدمات المستخدمة للوصول الى هذا الناتج، حيث أن القيمة المضافة تمثل قيمة ما أضافته عوامل الإنتاج إلى ما استخدم من مواد أولية وخامات وإستهلاكات ووقود وكهرباء وقد تكون القيمة المضافة صافية إذا طرح منها قيمة الإهلاك، أو إجمالية إذا تضمنته، وتحسب كالآتي¹:

القيمة المضافة = قيمة الإنتاج المباع - قيمة المستلزمات السلعية والخدمات المستخدمة في تحقيق هذا الناتج.

¹ عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، دار النهضة العربية، القاهرة 1985، ص40.

ويفضل استخدام القيمة المضافة كمؤشر أساسي لقياس الإنتاجية للمفاضلة بين أداء وحدات القطاع العام وبعضها البعض وكذلك مقارنة أداء القطاع الخاص، حيث أن أفضل أسلوب لقياس الإنتاجية في وحدات القطاع الخاص هو الإعتماد على القيمة المضافة لأن منتجات هذا القطاع تباع عادة في الأسواق في ظروف السوق¹.

ب- المتغير المستقل: بخصوص كتلة الأجور أخذنا المتاحة والأكثر تعبيراً فيما يتحصلون عليه عمال مؤسسات المجمع، وحساب متوسط الأجر للعامل قمنا بقسمة كتلة الأجور على عدد العمال.

من ناحية أخرى، تحضير الجدول (5-2) يبدأ بحساب كمية الإنتاج من الميزانيات، فنلجأ إلى القاعدة:

$$\text{كمية الإنتاج } Q.V = \text{ح}70 + \text{ح}71 + \text{أو} - (\text{ح}72) + \text{ح}73 + \text{ح}74. \text{ (إذا كان ح}72 \text{ دائن يجمع أما مدين يطرح).}$$

$$\text{أما } Q.V.m \text{ المتوسطة } = Q.V / \text{عدد العمال} ، V.A = V.A.m / \text{عدد العمال} ، M.S = M.S.m / \text{عدد العمال}$$

كما نستخدم معامل الارتباط ومعامل التحديد لإبراز العلاقة بين المتغيرات، ولمعرفة الاتجاه تم استعمال نموذج الإنحدار البسيط بنوعيه العادي واللوغاريتمي مما يسمح كذلك بحساب درجة التغير في المتغير التابع الناتجة من التغير في متغير الأجر (من خلال استعمال برنامج Excel و Eviews لتحديد المعلمات) من الشكل:

$$Y_i = aX_i + b + \mu_i \text{ حيث أن:}$$

a هو الميل أو معامل الاتجاه العام.

X_i المتغير المستقل أو المفسر.

b هو الثابت أي مقدر Y_i عندما يكون $X_i=0$ (فهو نقطة أو رتبة التقاطع مع محور الترتيب).

μ_i الخطأ العشوائي ويفترض أن يتبع التوزيع الطبيعي.

Y_i المتغير التابع في السنة T وهو متغير داخلي.

¹ محمد صبري ندا ، نموذج محاسبي كمي لقياس الإنتاجية في وحدات القطاع الخاصة، ج. م.ع، مجلة التكاليف العدد الثالث، سبتمبر 1989، ص10.

الجدول رقم (5-2): نتائج الإحصائيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

السنوات	عدد العمال	كمية الإنتاج (10 ³ دج) Q.V	Q.v.m المتوسطة (10 ³ دج)	كتلة الأجور (10 ³ دج) M.S	M.S.m المتوسطة	القيمة المضافة (10 ³ دج) V.A	V.A.m المتوسطة (10 ³ دج)
1996	2322	1265000	544,788				
1997	1671	1138000	681,029				
1998	1680	1218000	725				
1999	1608	1532000	952,736				
2000	1419	1725000	1215,644				
2001	1403	1839000	1310,762	421030,4	300,092		
2002	1309	1929000	1473,644	446237,7	340,899		
2003	1571	2348593	1494,966	398153,7	253,439	712871	453,768
2004	1384	2073122	1497,920	483453,5	349,316	416214	300,732
2005	1401	2764325	1973,108	490962	350,436	786097	561,097
2006	1223	2249436	1839,277	437201	357,482	720446	589,080
2007	1378	2606565	1891,556	446897	324,308	656756	476,600
2008	1230	2621092	2130,969	470969	382,901	642664	522,491
2009	1245	2468406	1982,655	439802	353,254	722513	580,331
2010	1149	2208322	1921,951	485857	422,852	838223	729,523
2011	1129	2461964	2180,658	493665	437,258	863353	764,705
2012	1084	2891720	2667,638	552369	509,565	1031822	951,865
2013	1092	3345580	3063,717	610931	559,460	1200747	1099,585
2014	1086	3124339	2876,923	611318	562,907	1284584	1182,858

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على الوثائق من الملاحق رقم 2-3

الجدول يظهر تطور كل من:

* عدد العمال (من الملحق رقم 2)

* كمية الإنتاج Q.V (كمية الإنتاج Q.V = ح70 + ح71 أو - (ح72) + ح73 + ح74).

* كمية الإنتاج المتوسطة Q.V.m (Q.V.m المتوسطة = Q.V / عدد العمال)

* كتلة الأجور M.S (من الملحق رقم 2)

* كتلة الأجور المتوسطة M.S.m (M.S.m = M.S / عدد العمال)

* القيمة المضافة V.A (من الملحق رقم 3)

* القيمة المضافة المتوسطة V.A.m (V.A.m = V.A / عدد العمال)

وذلك خلال الفترة الممتدة من 1996 إلى 2014

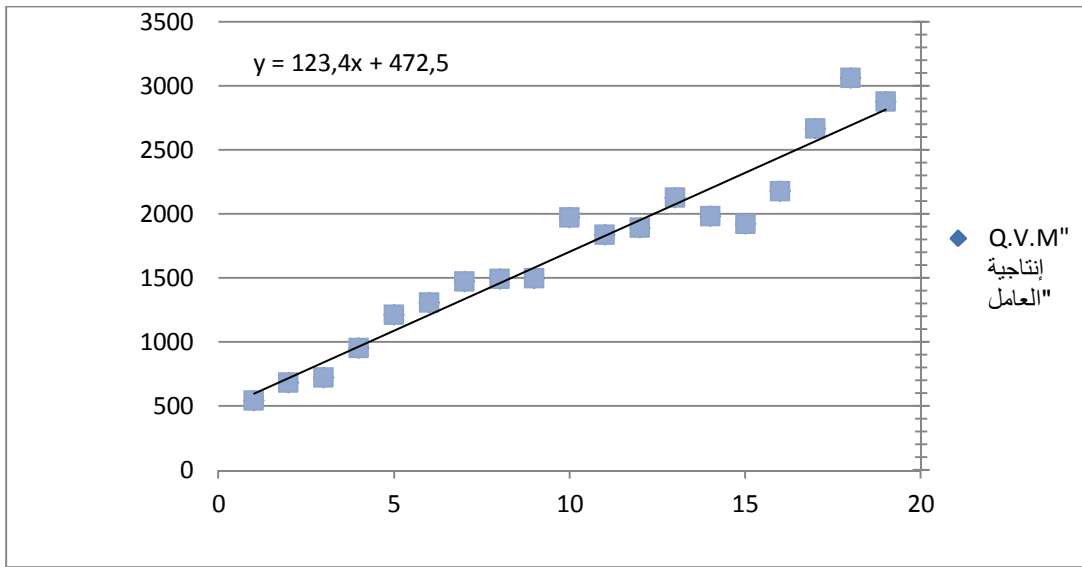
2) الإتجاه العام للمتغيرات (التابع والمستقل):

نقوم في هذه المرحلة الأولى من الدراسة بالتعرف على الإتجاه العام الذي تسلكه متغيرات الدراسة أثناء الفترة الممتدة من 1996 إلى 2014، حيث تفيدنا للوصول إلى حكم عام بخصوص القسم الأول من الفرضية العامة.

أ - كمية الإنتاج:

من الجدول (2-5) نأخذ قيم كمية الإنتاج المتوسطة (Q.V.m) تبعاً للسنوات ونقوم برسم المنحنى البياني الموافق حتى يظهر لنا الإتجاه العام، وذلك بالإستعانة ببرنامج Excel.

الشكل رقم (2-5): تطور كمية الإنتاج المتوسطة (Q.V.m)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من الشكل أن كمية الإنتاج المتوسطة Q.V.m تزداد على إمتداد مدة الدراسة، حيث أن الصيغة الرياضية التي توضح سلوك هذا المتغير عبر الزمن هي:

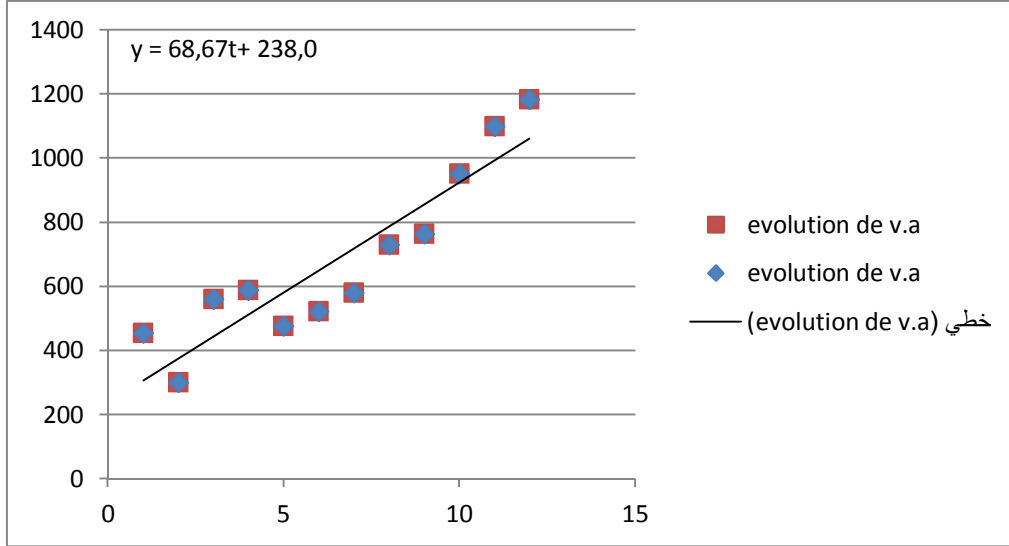
$$Q.V.m = 123.4 \times T + 472.5$$

وهذا يعني أن كمية الإنتاج المتوسطة Q.V.m المحققة من قبل عمال مؤسسات المجمع تزداد ب 123.4 ألف دينار سنويًا.

ب - القيمة المضافة:

من الجدول (2-5) نأخذ القيم V.A.m حسب السنوات ونقوم برسم المنحنى البياني الموافق حتى يظهر لنا الإتجاه العام وذلك بالإستعانة ببرنامج Excel.

الشكل (3-5) يظهر تطور القيمة المضافة المتوسطة (V.A.m)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من الشكل أن القيمة المضافة للعامل V.A.m تزداد على إمتداد مدة الدراسة حيث أن الصيغة الرياضية التي توضح سلوك هذا المتغير عبر الزمن هي:

$$V.A.m = 68.67 \times T + 238$$

وهذا يعني أن القيمة المضافة V.A.m المحققة بواسطة العامل في مؤسسات المجمع تزداد بـ 68.67 ألف دينار سنويًا.

ج- كتلة الأجور:

من الجدول (2-5) نأخذ القيم MS.m حسب السنوات ونقوم برسم المنحنى البياني الموافق حتى يظهر لنا الإتجاه العام، وذلك بالإستعانة ببرنامج Excel.

الشكل (4-5) يظهر تطور أجر العامل MS.m.



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel.

نلاحظ من الشكل أن أجر العامل MS.m يزداد على إمتداد مدة الدراسة، أما الصيغة الرياضية التي توضح سلوك هذا المتغير عبر الزمن هي:

$$MS.m = 20.10 \times T + 242.3$$

وهذا يعني أن الأجر في المتوسط MS.m الذي يتحصل عليه العامل من قبل مؤسسات مجمع BCR يزداد بـ 20.1 ألف دينار سنويًا.

نستنتج من نتائج الدراسة المرقمة أ، ب، ج، أن:

* المتغير المستقل (كتلة الأجر للعامل) في إرتفاع عبر مدة الدراسة.

* المتغير التابع (القيمة المضافة أو كمية الإنتاج للعامل) في إزدياد طيلة مدة الدراسة.

• نتائج هذا المطلب تثبت أن القسم الأول من الفرضية العامة قد تحقق.

المطلب الثاني: دراسة عدالة توزيع الأجور والأجر الحقيقي

1) دراسة عدالة توزيع الأجور:

للتعرف على عدالة التوزيع نلجأ إلى قياس التشتت بين الفئات المختلفة، وذلك من خلال منحني لورنز والذي يسمح لنا بحساب معامل جيني بحيث كلما إقترب من الصفر كان دليل على وجود عدالة، وكلما إقترب من الواحد بيّن عكس ذلك، بمعنى عدم توفر العدالة في توزيع الأجور بين مختلف الفئات المهنية، لهذا الغرض نقوم بتنظيم المعطيات المطلوبة والمتعلقة بأجور وعدد عمال كل فئة مهنية في مؤسسات مجمع BCR لسنة 2014 كما هو موجود في الجدول الموالي.

الجدول رقم (3-5): يبين توزيع الأجور الصافية لسنة 2014 (الوحدة 10³ دينار)

المجموع	المنفدين	التحكم	الإطارات	الفئات المهنية
611318	382544.47	153086.25	75687.28	الأجور الكلية للفئة
%100	62.58	25.04	12.38	الأجور النسبية
	100	37.42	12.38	الأجور النسبية التجمعية
1086	582	325	179	عدد عمال الفئة
%100	53.6	29.9	16.5	عدد العمال النسبي
	100	46.4	16.5	التعداد النسبي التجمعي

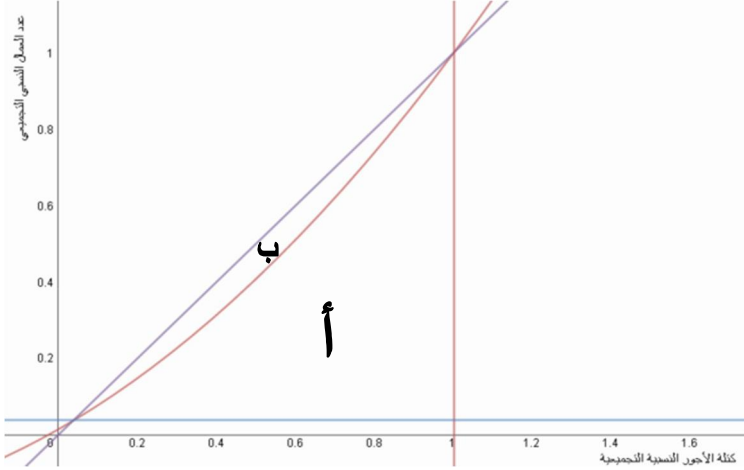
المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على المعطيات من مصلحة الموارد البشرية بالمجمع.

لرسم منحني لورنز (Lorenz) في معلم للمستوي توضع الأجور النسبية التجمعية على محور الفواصل وعدد العمال النسبي التجمعي على محور الترتيب، ثم نصل بين النقاط المرافقة لكل طبقة مهنية ثم نجد منحني الإبتعاد العام.

معامل جيني (G) يساوي إلى النسبة بين المساحة الواقعة بين المنحنى لورنز ومساحة المثلث الموجود فيه المنحنى المعني.¹

حيث أن منحنى لورنز هو التمثيل البياني للدالة ذات الصيغة $y=0.395x^2+0.588x+0.015$ أما المنصف الأول معادلته $x=y$ كما في الشكل الموالي.

الشكل (5-5): منحنى لورنز



$$\begin{cases} y=0.395x^2+0.588x+0.015 \\ x=y \end{cases}$$

بعد حل جملة المعادلتين نجد أن

الحلول هي:

$$\{1.005, 0.04\}$$

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معطيات الجدول رقم (5-3) ومخرجات Excel

في الشكل لحساب معامل جيني (G)

نحسب مساحة القطاع ب إلى مساحة المثلث والممثل لمساحة أ+ب

$$\text{أي: } \frac{ب}{أ+ب}$$

وذلك عن طريق حساب التكامل التالي

$$\frac{\int_{0.04}^{1.005} x - (0.395x^2 + 0.588x + 0.015) dx}{\int_{0.04}^{1.005} x dx}$$

$$\int_{0.04}^{1.005} \left[x^2/2 - 0.395x^3/3 - 0.588x^2/2 - 0.015x \right] = 0.06.$$

$$\int_{0.04}^{1.005} x = x^2/2 = 0.4656, \quad (G) = 0.06 / 0.4656.$$

$$(G) = 0.128$$

(2) دراسة الأجر الحقيقي:

في نفس الإتجاه، للكشف عن أن زيادة أجر العامل خلال مدة الدراسة بأنها كانت حقيقية وليست صورية هذا يدفعنا لحساب الأجر مع إستبعاد أثر تغير الأسعار، بمعنى حساب الأجر الحقيقي عبر مدة الدراسة بإستخدام مؤشر الأسعار (حسب الديوان الوطني للإحصاء) بإعتبار سنة الأساس هي 2001.

¹ Said boumendjel, breviaire economique de l'étudiant et du chercheur, publi, univ, B.M, de annaba, 2006, p309

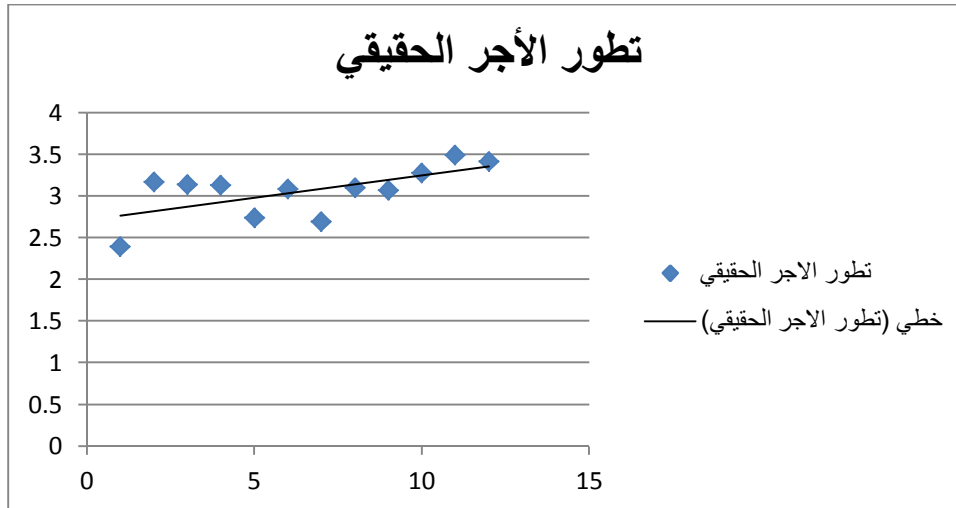
الجدول رقم (5-4) يعرض الأجر الحقيقي للعامل

السنوات	مؤشر الأسعار	الأجر الحقيقي
2001	100	421030,4
2002	101.43	446237,7
2003	105.75	398153,7
2004	109.95	483453,5
2005	111.47	490962
2006	114.05	437201
2007	118.24	446897
2008	123.98	470969
2009	131.1	439802
2010	136.23	485857
2011	142.39	493665
2012	155.1	552369
2013	160.11	610931
2014	164.77	611318

المصدر: من إعداد الطالب.

طيلة مدة الدراسة، ومن خلال الحساب يتضح أن أجر العامل في المتوسط خلال هذه المدة حافظ على القدرة الشرائية بعد أن إستبعدنا تأثير الأسعار، بل وجدنا أنه سجل تقدم حقيقي يقدر بنسبة 7.6%. ولتوضيح هذا التطور عبر مدة الدراسة نقوم برسم المنحنى البياني له، ثم يتبع بالجدول الموافق، فنتحصل على الشكل والجدول التاليين.

الشكل رقم (5-6): يظهر تطور الأجر الحقيقي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel.

الجدول رقم (5-5): يوضح الأجر الحقيقي عبر الزمن.

Dependent Variable: MSMP				
Method: Least Squares				
Date: 01/05/16 Time: 23:51				
Sample: 2000 2014				
Included observations: 15				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
T	0.049648	0.013599	3.650833	0.0029
C	2.732437	0.123645	22.09910	0.0000
R-squared	0.506240	Mean dependent var	3.129621	
Adjusted R-squared	0.468258	S.D. dependent var	0.312061	
S.E. of regression	0.227557	Akaike info criterion	0.000730	
Sum squared resid	0.673166	Schwarz criterion	0.095136	
Log likelihood	1.994527	F-statistic	13.32858	
Durbin-Watson stat	1.935277	Prob(F-statistic)	0.002933	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews

نلاحظ أن احتمالية الخطأ في إحصائية فيشر f هي 0.002 أقل من 0.05، وبالتالي النموذج ذا معنوية إحصائية عند 5%، ومنه نخلص أن النموذج مقبول من الناحية الإحصائية.

النتائج تبين أن الأجر الحقيقي للعامل في مؤسسات مجمع إنتاج البراغي والواللب والصنابير يزداد على إمتداد مدة الدراسة، مما يضمن الحفاظ على القدرة الشرائية، بل الدراسة توضح أن الأجر المتحصل عليه من قبل العامل يمثل مصدر لتحسين القدرة الشرائية.

• نتائج هذا المطلب تثبت أن القسم الثاني من الفرضية العامة قد تحقق.

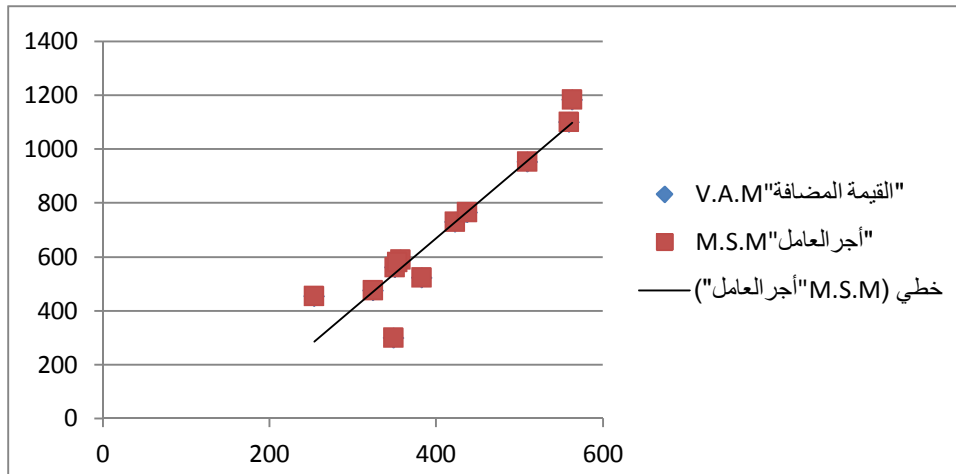
المطلب الثالث: دراسة علاقة الأجر بالقيمة المضافة ثم بكمية الإنتاج

1) دراسة تأثير الأجر على القيمة المضافة:

من الجدول (5-2) نأخذ قيم كل من أجر العامل والقيمة المضافة المحققة بواسطته عبر السنوات ونرسم لوحة

الانتشار، ثم يتبع بالجدول للتعرف وإختبار العلاقة بين المتغيرين فنحصل على الشكل الموالي:

الشكل رقم (5-7): لوحة الانتشار لمتغيري القيمة المضافة وأجر العامل (M.S.M و V.A.M)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel.

الشكل يوضح توقع النقاط الممثلة للقيمة المضافة وأجر العامل في كل سنة وذلك طيلة الفترة (2003-2014)، في مستوى مزود بمعلم يأخذ شكل إنتشار هذه الثنائيات شكل معياري يتمثل في خط مستقيم ذو ميل موجب ويتحدد بالمعادلة التالية:

$$V.A.M=2.62 \times M.S.M-377.7$$

الجدول رقم(5-6): يشير للعلاقة بين القيمة المضافة وأجر العامل (VAM و MSM)

Dependent Variable: VAM
Method: Least Squares
Date: 10/27/15 Time: 09:32
Sample (adjusted): 2003 2014
Included observations: 12 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
MSM	2.620884	0.320208	8.184951	0.0000
C	-377.7669	133.0870	-2.838497	0.0176
R-squared	0.870119	Mean dependent var	684.3868	
Adjusted R-squared	0.857131	S.D. dependent var	270.6504	
S.E. of regression	102.3006	Akaike info criterion	12.24472	
Sum squared resid	104654.1	Schwarz criterion	12.32554	
Log likelihood	-71.46832	Hannan-Quinn criter.	12.21480	
F-statistic	66.99342	Durbin-Watson stat	2.554735	
Prob(F-statistic)	0.000010			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews.

تقييم النموذج:

- نلاحظ أن احتمال الخطأ في معلمات النموذج (a, b) هما 0.00 و 0.01 أقل من 0.05 وبالتالي ذات معنوية إحصائية عند 5%

- نلاحظ أن القدرة التفسيرية للنموذج جيدة، حيث أن r^2 يفسر 85.7% من التغير في القيمة المضافة.

- نلاحظ أن احتمالية الخطأ في إحصائية فيشر F هي 0.000010 أقل من 0.05، وبالتالي النموذج ذا معنوية إحصائية عند 5%، ومنه نخلص أن النموذج مقبول من الناحية الإحصائية.

يظهر كذلك أن تطور أجر العامل من سنة لأخرى قد أثر إيجاباً على القيمة المضافة المحققة في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بمستوى معنوية 5% إذا جاء الارتباط قوياً بين الأجر المتحصل عليه والقيمة المضافة، حيث $r=0.92$ ، كما كان معامل التحديد للأجر مرتفعاً $r^2=0.857$ أي أن على مستوى العامل مساهمة الأجر في مجمع BCR تقدر ب 85% في الرفع من القيمة المضافة.

لقياس درجة إستجابة تغير القيمة المضافة إذا ما حدث تغير في أجر العامل، نلجأ لإستخدام الصيغة اللوغريتمية فتحصل على الجدول الذي يحدد العلاقة بين نفس المتغيرين وتكون الصيغة الرياضية لهذا النموذج هي:

$$\text{Log va.m} = 1.42 \log \text{ms.m} - 2.08$$

الجدول رقم (5-7): علاقة النموذج اللوغريتمي بين القيمة المضافة وأجر العامل (lmsm وlvam)

Dependent Variable: LVAM
Method: Least Squares
Date: 10/27/15 Time: 09:34
Sample (adjusted): 2003 2014
Included observations: 12 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LMSM	1.428823	0.276736	5.163135	0.0004
C	-2.085355	1.655770	-1.259447	0.2365
R-squared	0.727208	Mean dependent var		6.457487
Adjusted R-squared	0.699929	S.D. dependent var		0.396217
S.E. of regression	0.217043	Akaike info criterion		-0.066431
Sum squared resid	0.471076	Schwarz criterion		0.014386
Log likelihood	2.398589	Hannan-Quinn criter.		-0.096353
F-statistic	26.65796	Durbin-Watson stat		2.590177
Prob(F-statistic)	0.000423			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews.

ونستنتج من الصيغة أنه إذا تغير الأجر ب 1% تتغير القيمة المضافة المحققة في المؤسسات محل الدراسة ب 1.42% وبعلاقة طردية، أي كلما ازداد الأجر زادت القيمة المضافة. بالرجوع إلى الجدول (5-2) ونقوم بتحديد العلاقة بين أجر العامل والقيمة المضافة ككل نتحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (5-8): العلاقة بين القيمة المضافة وأجر العامل (MSM وVA)

Dependent Variable: VA
Method: Least Squares
Date: 10/27/15 Time: 09:37
Sample (adjusted): 2003 2014
Included observations: 12 after adjustments

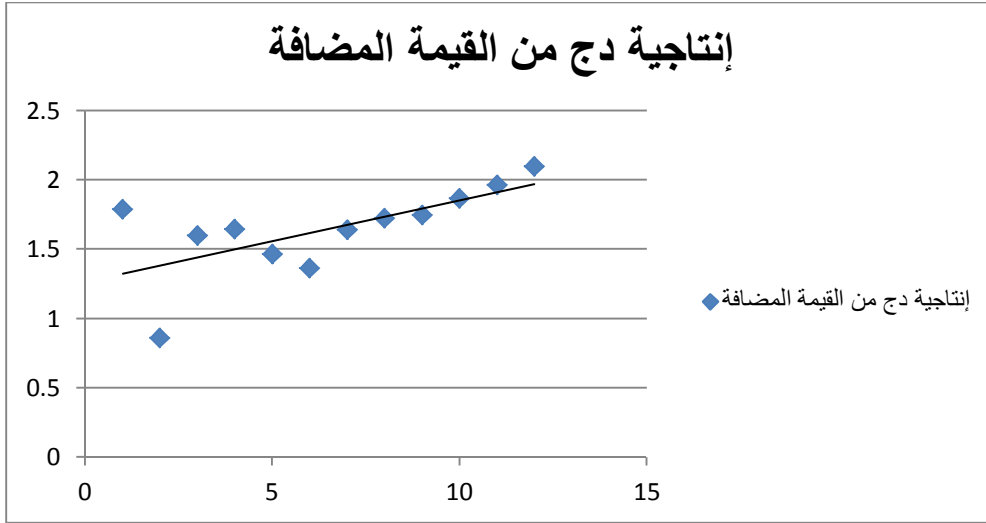
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
MSM	2189.430	410.1225	5.338479	0.0003
C	-64276.18	170458.0	-0.377079	0.7140
R-squared	0.740255	Mean dependent var		823024.2
Adjusted R-squared	0.714281	S.D. dependent var		245126.6
S.E. of regression	131026.8	Akaike info criterion		26.55520
Sum squared resid	1.72E+11	Schwarz criterion		26.63602
Log likelihood	-157.3312	Hannan-Quinn criter.		26.52528
F-statistic	28.49936	Durbin-Watson stat		2.623311
Prob(F-statistic)	0.000329			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews.

النتائج تبين أن القيمة المضافة المحققة عبر السنوات في مجمع إنتاج البراغي واللوالب والصنابير تتأثر إيجاباً بتطور أجر العامل من سنة لأخرى، حيث أن مقدار الارتباط متين بين الأجر المتحصل عليه والقيمة المضافة فلقد بلغ $r=0.84$ ، كما كان معامل التحديد للأجر مرتفعاً $r^2=0.714$ ، أي أن في مؤسسات مجمع BCR مساهمة أجر العامل في الرفع من القيمة المضافة تقدر ب 71%.

في نفس الإتجاه، نستطيع التعرف على إنتاجية الدينار الواحد من الأجر خلال مدة الدراسة، لذلك نقوم بقسمة قيم القيمة المضافة على قيم كتلة الأجور الموافقة لها، وذلك بالنسبة للعامل أو لكل العمال، ثم نقوم بمراقبة شكل الإنتشار المتحصل عليه من خلال التمثيل البياني للوقوف على سلوك هذا المتغير.

الشكل رقم (5-8): يبين إنتاجية الدينار الواحد من الأجر



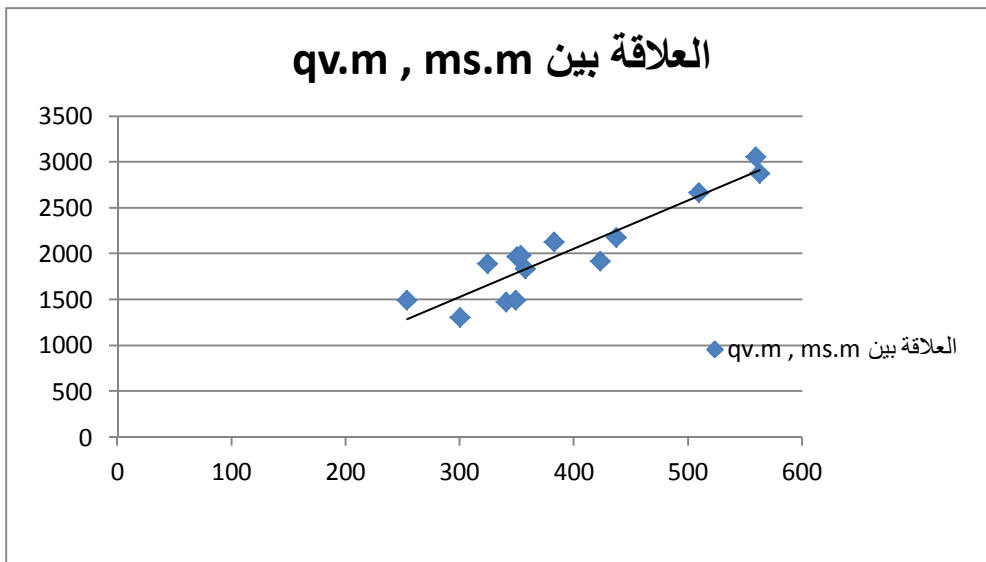
المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel.

الشكل يوضح تزايد إنتاجية الدينار الواحد من القيمة المضافة عبر سنوات الدراسة، كما أن النسبة المتوسطة لهذه الزيادة تقدر ب 9%.

2) دراسة تأثير الأجر على الإنتاج:

من الجدول (5-2) نأخذ قيم كل من أجر العامل وكمية الإنتاج المحققة بواسطته عبر السنوات ونرسم لوحة الإنتشار، ثم يتبع بالجدول للتعرف وإختبار العلاقة بين المتغيرين فنحصل على الشكل الموالي.

الشكل رقم (5-9): يظهر لوحة الإنتشار لمتغيري إنتاجية العامل وأجره (ms.m وqv.m)



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Excel.

يوضح الشكل على إمتداد الفترة الزمنية 2001 إلى 2014 النقاط المتحصل من الأزواج المكونة من أجر العامل في المتوسط (ms.m) وإنتاجيته تشكل إنتشاراً يؤول لأخذ صورة خط مستقيم ذو ميل موجب، بمعنى زيادة أجر العامل تقابل بزيادة إنتاجيته عبر الزمن، وتحدد معادلة المستقيم الذي يظهر العلاقة بين هذا المتغيرين كما يلي:

$$qv.m=5.26 \times ms.m - 49.54$$

نبدأ بالتعرف على العلاقة بين أجر العامل وكمية الإنتاج، لذلك نستعين بمعطيات الجدول (5-2) لنشكل:

الجدول رقم(5-9): يشير للعلاقة بين كمية الإنتاج وأجر العامل (QV و MSM)

Dependent Variable: QV				
Method: Least Squares				
Date: 10/27/15 Time: 09:27				
Sample (adjusted): 2001 2014				
Included observations: 14 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
MSM	3501.285	875.4760	3.999294	0.0018
C	1118555.	353242.6	3.166535	0.0081
R-squared	0.571342	Mean dependent var		2495105.
Adjusted R-squared	0.535621	S.D. dependent var		436085.3
S.E. of regression	297172.0	Akaike info criterion		28.17357
Sum squared resid	1.06E+12	Schwarz criterion		28.26487
Log likelihood	-195.2150	Hannan-Quinn criter.		28.16512
F-statistic	15.99435	Durbin-Watson stat		2.253337
Prob(F-statistic)	0.001764			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews.

حيث يظهر النموذج أن:

- احتمال الخطأ في معاملات النموذج (a, b) أقل من 0.05 وبالتالي ذات معنوية إحصائية عند 5%.
- القدرة التفسيرية للنموذج في التغير في كمية الإنتاج للمؤسسة ذات فعالية، حيث أن I^2 يفسر 53% من التغير في كمية الإنتاج.
- نلاحظ أن احتمالية الخطأ في إحصائية فيشر F هي 0.0017 أقل من 0.05، و بالتالي النموذج ذا معنوية إحصائية عند 5%، و منه نخلص أن النموذج مقبول من الناحية الإحصائية.
- النتائج تثبت أن تطور أجر العامل من سنة لأخرى قد أثر إيجاباً على كمية الإنتاج المحققة في المؤسسات محل الدراسة، وذلك بمستوى معنوية 5%، كما قدر معامل التحديد للأجر ب $I^2=0.535$ بمعنى أن مساهمة الأجر في مؤسسات مجمع BCR في التأثير على كمية الإنتاج تقدر ب 53.5% في حين أن النسبة المتبقية أي 46.5% ترجع لأسباب أخرى، وهذا يتوافق مع الجانب النظري، أين بيّنا أن كمية الإنتاج تؤثر فيها عدة عناصر بما في ذلك العنصر المهم المتمثل في العامل البشري.
- في حين معامل الارتباط بين الأجر الذي تحصل عليه العامل وكمية الإنتاج يساوي $r=0.73$ ، فهو يشير للعلاقة الطردية بين المتغيرين، بمعنى كلما زاد أجر العامل كلما زاد الإنتاج.

أما تحديد العلاقة بين أجر العامل وكمية الإنتاج المحققة من طرفه يقودنا إلى إستعمال المعطيات الموافقة لذلك من الجدول (5-2) فنتحصل على:

الجدول رقم (5-10): العلاقة بين أجر العامل وكمية إنتاجه (qvm و msm)

Dependent Variable: QVM				
Method: Least Squares				
Date: 10/27/15 Time: 09:21				
Sample (adjusted): 2001 2014				
Included observations: 14 after adjustments				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
MSM	5.268605	0.598338	8.805394	0.0000
C	-49.54178	241.4214	-0.205209	0.8408
R-squared	0.865974	Mean dependent var		2021.839
Adjusted R-squared	0.854805	S.D. dependent var		533.0098
S.E. of regression	203.1003	Akaike info criterion		13.59684
Sum squared resid	494996.8	Schwarz criterion		13.68813
Log likelihood	-93.17788	Hannan-Quinn criter.		13.58839
F-statistic	77.53497	Durbin-Watson stat		2.182392
Prob(F-statistic)	0.000001			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews.

نتائج الجدول تبين على مستوى مؤسسات مجمع BCR أن تطور أجر العامل من سنة لأخرى يؤثر إيجاباً على كمية الإنتاج المحققة بالنسبة لكل عامل بمستوى معنوية 5%، كما بلغ معامل التحديد للأجر قيمة $r^2=0.85$ بمعنى أن الأجر يساهم في مؤسسات مجمع BCR في التأثير على كمية الإنتاج المحققة بما يساوي 85.4%، في حين أن النسبة المتبقية، أي 14.6% من تأثر كمية الإنتاج تعود لأسباب أخرى غير متغير الأجر.

كما أن معامل الارتباط بين الأجر الذي تحصل عليه العامل وكمية الإنتاج يقدر ب $r=0.92$ ، فهو يشير للعلاقة الطردية القوية بين المتغيرين، بمعنى كلما زاد أجر العامل كلما زاد إنتاجه.

فالتائج تثبت وجود تأثير إيجابي وطردي للأجر على مستوى كمية الإنتاج والقيمة المضافة خلال مدة الدراسة، وهو ما يثبت تحقق الفرضية الأخيرة.

المطلب الرابع: إختبار شروط النموذج والفرضيات

نقوم بإختبار صحة النموذجين من الناحية الإقتصادية لكل من: كمية الإنتاج مع الأجر والقيمة المضافة مع الأجر، بمعنى توفر شروط نموذج الإنحدار لكل منهما ثم نتطرق إلى التحقق من صحة الفرضيات، وهذا ما يقودنا إلى فحص:

1) التوزيع الطبيعي للبواقي:

يهدف هذا الإختبار إلى الكشف عن إمكانية توزيع بواقي النموذج وفق التوزيع الطبيعي أم لا، ويمكن حسابه بإستخدام الصيغة الرياضية التالية:

$$JB = n \left[\frac{S^2}{6} + \frac{(K-3)^2}{24} \right]$$

حيث أن:

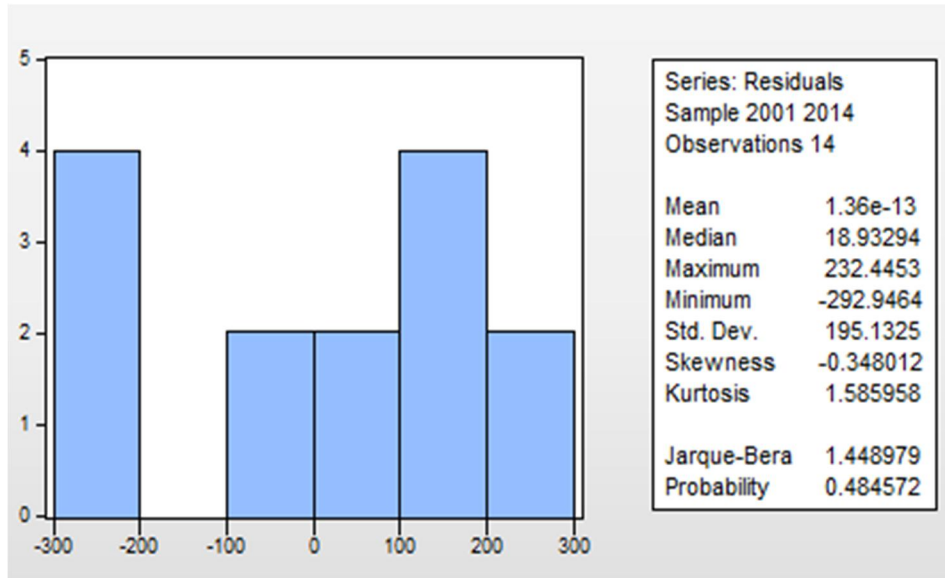
n: عدد المشاهدات.

S: معامل الإلتواء الإحصائية skewness.

k: معامل التفرطح الإحصائية kurtosis.

فإذا كان الإحتمال لإختبار جارك بيرا أكبر من 5%، فإنه يتم قبول الفرضية العدمية التي تنص على أن البواقي تتوزع توزيعاً طبيعياً، في حين نرفض الفرضية البديلة التي تنص على أن البواقي لا تخضع للتوزيع الطبيعي. نعتد على مخرجات Eviews لإختبار جارك بيرا والمتعلقة بالنموذج العادي الذي يربط كمية الإنتاج والأجر فتتصل على الشكل الموالي.

الشكل رقم (5-10): إختبار توزيع البواقي



المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews.

نلاحظ من خلال الشكل أن الإحتمال لإحصائية جارك بيرا مساوي إلى 0.484572 وهو أكبر من 0.05، ومنه نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، ونقول أن البواقي تخضع للتوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية 5%.

2) تجانس تباين حد الخطأ العشوائي:

للكشف عن وجود مشكلة عدم تجانس التباين من عدمها يتم استعمال إختبار وايت *White* والذي

يعتمد على تقدير إحداد مساعد e_i^2 والمتغيرات المفسرة، ويمكن توضيح هذا من خلال الصيغة التالية:

$$e_i^2 = B_0 + B_1 Dinc_i + \hat{B}_1 Dinc_i^2$$

$$H_0: B_0 = B_1 = \hat{B}_1 = 0$$

ونقوم بإختبار فرض العدم:

الجدول (5-11): إختبار تجانس تباين حد الخطأ العشوائي بالتقاطع لوأيت

Heteroskedasticity Test: White				
F-statistic	1.986863	Prob. F(2,11)	0.1834	
Obs*R-squared	3.715319	Prob. Chi-Square(2)	0.1560	
Scaled explained SS	0.799723	Prob. Chi-Square(2)	0.6704	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Date: 10/27/15 Time: 10:23				
Sample: 2001 2014				
Included observations: 14				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	73041.49	149980.5	0.487007	0.6358
MSM^2	-0.132773	0.863528	-0.153757	0.8806
MSM	-40.87172	734.8160	-0.055622	0.9566
R-squared	0.265380	Mean dependent var	35356.91	
Adjusted R-squared	0.131813	S.D. dependent var	28086.66	
S.E. of regression	26170.19	Akaike info criterion	23.37004	
Sum squared resid	7.53E+09	Schwarz criterion	23.50698	
Log likelihood	-160.5903	Hannan-Quinn criter.	23.35736	
F-statistic	1.986863	Durbin-Watson stat	2.621106	
Prob(F-statistic)	0.183377			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews.

نقوم بحساب إحصائية وايت *white* عند مستوى معنوية 5%، ثم نقوم بمقارنة إحصائية *white* مع $\chi^2_{k,0.05}$ ، حيث أن من الجدول نجد $\chi^2_{k,0.05} = \chi^2_{2,0.05} = 5.991$.

بمقارنة إحصائية وايت المستخرجة من جدول Eviews والمساوية 3.715 مع إحصائية $\chi^2_{2,0.05}$ والمساوية للقيمة 5.991 نجد أنها أقل منها، وعليه نقبل فرضية العدم ونقول أن النموذج يتميز بتجانس التباين حد الخطأ العشوائي في حالة تقاطع.

الجدول رقم (5-12): أختبار تجانس تباين حد الخطأ العشوائي بدون تقاطع

Heteroskedasticity Test: White				
F-statistic	4.330381	Prob. F(1,12)	0.0595	
Obs*R-squared	3.712426	Prob. Chi-Square(1)	0.0540	
Scaled explained SS	0.799100	Prob. Chi-Square(1)	0.3714	
Test Equation:				
Dependent Variable: RESID^2				
Method: Least Squares				
Date: 10/27/15 Time: 10:24				
Sample: 2001 2014				
Included observations: 14				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	64748.88	15631.71	4.142148	0.0014
MSM^2	-0.180539	0.086758	-2.080957	0.0595
R-squared	0.265173	Mean dependent var	35356.91	
Adjusted R-squared	0.203938	S.D. dependent var	28086.66	
S.E. of regression	25059.57	Akaike info criterion	23.22746	
Sum squared resid	7.54E+09	Schwarz criterion	23.31876	
Log likelihood	-160.5922	Hannan-Quinn criter.	23.21901	
F-statistic	4.330381	Durbin-Watson stat	2.597048	
Prob(F-statistic)	0.059522			

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على برنامج Eviews.

نحسب إحصائية وايت $white$ عند مستوى معنوية 5% ونقوم بمقارنة إحصائية $white$ مع

$$x_{k,0.05}^2 = x_{1,0.05}^2 = 3.481 \text{ نجد أن من الجدول نجد}$$

بمقارنة إحصائية وايت المستخرجة من جدول Eviews والمساوية 3.712 مع إحصائية $x_{1,0.05}^2$ والمساوية للقيمة 3.481 نجد أنها أقل منها، ومنه نقبل فرضية العدم، ونقول أن النموذج يتميز بتجانس التباين حد الخطأ العشوائي في حالة بدون تقاطع.

(3) اختبار الارتباط الذاتي بين البواقي لدارين واتسن

يعتبر اختبار دارين واتسن من أهم الاختبارات المستعملة للكشف عن الارتباط الذاتي من الدرجة الأولى،

$$e_t = P e_{t-1} - u_t \quad \text{حسب الصيغة التالية}^1:$$

$$P = \frac{e_t}{e_{t-1}} + u_t \quad / \quad t = 1, 2, \dots, n$$

حيث يمثل P معامل الارتباط الذاتي، ويستند هذا الاختبار على فرضيتين أساسيتين هما:

$$H_0 = P = 0 \quad \text{أ-فرضية العدم: التي تنص على إنعدام وجود الارتباط الذاتي:}$$

$$H_1 = P \neq 0 \quad \text{ب-الفرضية البديلة: تنص على وجود ارتباط ذاتي:}$$

وتقدر قيمة معامل درين واتسن DW بموجب الصيغة التالية:

$$DW = \frac{\sum_{t=2}^n (e_t - e_{t-1})^2}{\sum_{t=2}^n e_t^2}$$

حيث: e_t القيمة المقدرة لمعامل المتغير العشوائي، $DW \cong 2(1 - P)$ ، حيث أن DW تنحصر قيمتها بين

الصفير وأربعة إذ أنه عندما يكون:

$$P = 1 \rightarrow DW = 0$$

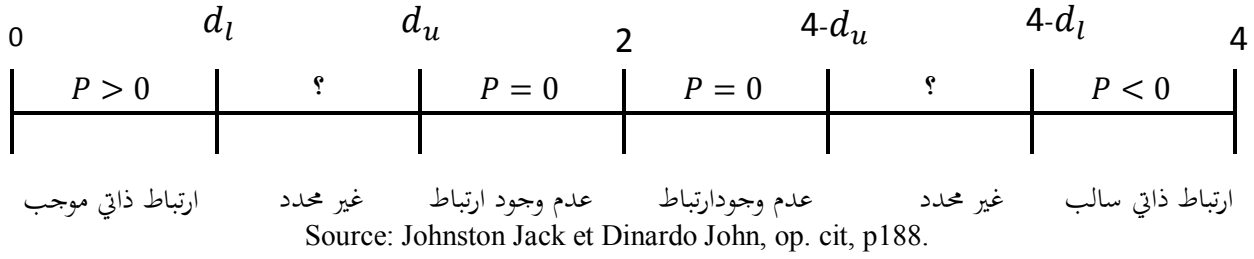
$$P = 0 \rightarrow DW = 2$$

$$P = -1 \rightarrow DW = 4$$

حيث أن القيمة الجدولية لـ DW يتم إستخراجها وذلك بالأخذ بعين الإعتبار عدد المشاهدات n وعدد المتغيرات المستقلة k ، ومن خلال الجدول يمكن تحديد قيمتين هما d_l و d_u تتراوح قيمها بين 0 و 2 واللتين تحددان مساحة ما بين 0 و 4 كما يوضحه الرسم التالي:

¹Johnston Jack et Dinardo John, Méthodes économétrique, Economica, Paris, 4^{eme} édition, 1999, p 186.

الشكل (11-5): التوزيع الاحتمالي لـ DW



- إذا كانت $d_l < DW < 4$ أو $4 - d_l > DW > 4$ نرفض H_0 .

- إذا كانت $d_u > DW > 4 - d_u$ نقبل H_0 .

- إذا كانت $4 - d_l < DW < 4 - d_u$ أو $d_l > DW > d_u$ في هذه الحالة تكون نتيجة الاختبار

غير محددة، أي لا يمكن إستنتاج إذا كان هناك إرتباط أم لا.

لإجراء هذا الاختبار يجب تحديد الحد الأدنى d_l ، والحد الأعلى d_u عند مستوى معنوية 5%، و k عدد

المتغيرات المفسرة في النموذج والتي تعادل 1، وبالأخذ بعين الاعتبار عدد المشاهدات $n = 14$ فنجد: $d_l = 1.05$

$d_u = 1.35$ اللتين تحددان المساحة بين 0 و 4 كما يوضحه المخطط التالي:

واللتين تحددان مساحة ما بين 0 و 4 ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (12-5): تموقع القيم على لمجالات



يلاحظ من خلال قيمة DW المحسوبة في النموذج الموجودة في الجدول رقم (10-5) والتي تعادل 2.182 أنها تقع في

منطقة عدم وجود إرتباط ذاتي بين البواقي، وبالتالي النموذج لا يعاني من مشكلة الارتباط الذاتي بين البواقي

بطريقة مشابهة وتوخياً للإيجاز، نلجأ لتلخيص إختبارات توفر الشروط للنموذج الثاني في الجدول الموالي.
الجدول رقم (5-13): يوضح إختبارات صلاحية النموذج

نوع الإختبار	الدرجة	القيمة الإحصائية	الإحتمال	التعليق
Jarque- Bera	/	2.83	0.24	قيمة الإحتمال 0.24 أكبر من 0.05، فهذا يثبت أن الأخطاء تتبع التوزيع الطبيعي.
Beusch-Godfrey	(1)	2.59	0.10	مادام قيم الإحتمال لكل درجة أكبر من 0.05 فلا يوجد إرتباط ذاتي عند كل درجة للبواقى.
	(2)	4.05	0.13	
	(3)	5.09	0.16	
Arch	(1)	1.06	0.30	طالما قيم الإحتمال لكل درجة أكبر من 0.05، هناك تجانس لتباين حد الخطأ العشوائي عند كل درجة
	(2)	0.55	0.75	
	(3)	1.25	0.74	
White	بتقاطع	2.25	0.32	قييم الإحتمال في حالة التقاطع وبدون التقاطع أكبر من 0.05، يعني يوجد تجانس لتباين حد الخطأ العشوائي.
	بدون تقاطع	1.36	0.24	

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على النموذج الثاني ومخرجات برنامج Eviews.

مما سبق، يتضح أن كل من النموذجين كمية الإنتاج مع الأجر والقيمة المضافة مع الأجر يتوفر فيه خصائص النموذج المقبول من الناحية القياسية بحكم توفر كل من:

- (1) التوزيع الطبيعي للبواقى؛
- (2) تجانس تباين حد الخطأ العشوائي؛
- (3) عدم وجود الإرتباط الذاتي بين البواقى.

فإختبار فرضيات الدراسة يستند إلى نماذج إحصائية صحيحة، وبالتالي نتائج الدراسة واقعية ومقبولة، كما أن الفرضية العامة المتمثلة في إمكانية أن يلعب نظام الأجور دوراً هاماً وفعالاً في توجيه سلوك العمال نحو زيادة مجهودهم المقدم بما يساهم في زيادة إنتاجيتهم قد تحققت من خلال تحقق الفرضيات، على النحو التالي:

1- بالنسبة للأسس والخطوات لبناء نظام الأجور على مستوى مؤسسات المجمع وجدت أنها تخضع إلى الإنفاقية الجماعية لمؤسسات المجمع (مجسدة في مجموعة من المواد لتسيير الأجور وهي مدرجة في الملحق رقم 1) حيث أن هذه الأخيرة تقوم بتحديد كل عناصر الأجر أو هيكلته لكل المناصب أو الوظائف علاوة على تحديدها لكل الأجور القاعدية لمختلف مناصب أصناف الطبقات المهنية، وذلك تبعاً لترتيب تقييم هذه الوظائف، كما أن مؤسسات مجمع BCR تعتمد على تركيبة لمزيج أجري مادي وعيني

يشمل جزء ثابت يتجسد في أجر قاعدي لكل وظيفة يحدد من شبكة الأجور، كما يشمل جزء متغير وإمميزات مختلفة؛ ممارسات الأجور بمؤسسات مجمع BCR تستعمل المنح وعلاوات مختلفة فردية وجماعية منها ما تكافئ السلوك من مواظبة وتحمل للمسؤولية ومنها ما تثنى الأقدمية، وأخرى إنفرادية تخضع لمعايير قياس الأداء أو الأعمال الذي بدوره يستجيب إلى طريقة تقييم خاصة، كذلك منها ما يشجع المبادرة ويساهم في التطور على غرار منحة الابتكار؛ وهذا كله يصب في تحقق الفرضية الأولى.

2- بالنسبة لفرضية وجود تحسن لمستوى إنتاجية وأجر العاملين بمؤسسات المجمع على إمتداد مدة الدراسة، فلقد تحققت وذلك من خلال:

أ- أن كمية الإنتاج المتوسطة Q.V.m تزداد خلال فترة الدراسة، حيث أن الصيغة الرياضية التي توضح اتجاه هذا المتغير عبر الزمن هي:

$$Q.V.m = 123.4 \times T + 472.5$$

وهذا يعني أن كمية الإنتاج المتوسطة Q.V.m المحققة من قبل عمال مؤسسات المجمع تزداد ب 123.4 ألف دينار سنويًا.

ب- أن القيمة المضافة للعامل V.A.m تزداد خلال فترة الدراسة، حيث أن الصيغة الرياضية التي توضح هذا المتغير عبر الزمن هي:

$$V.A.m = 68.67 \times T + 238$$

وهذا يعني أن القيمة المضافة V.A.m المحققة بواسطة العامل في المؤسسات تزداد ب 68.67 ألف دينار سنويًا.

ج- أن أجر العامل MS.m يزداد على إمتداد مدة الدراسة، كما أن الصيغة الرياضية التي توضح هذا المتغير عبر الزمن هي:

$$MS.m = 20.10 \times T + 242.3$$

وهذا يدل أن الأجر في المتوسط MS.m الذي يتحصل عليه العامل من قبل مؤسسات مجمع BCR يزداد ب 20.1 ألف دينار سنويًا.

3- بالنسبة لفرضية أن برنامج الأجر المطبق بمؤسسات المجمع مُحفز للعامل، يدل على ذلك بتحقيق نظام الأجور لمعيار العدالة في توزيع المداخل بين الفئات المهنية، وباحتفاظه أو تحسينه للقدر الشرائية الحقيقية للعامل؛ فلقد تحققت من خلال:

أ- بعد أن حسبت معامل جيني وجدته يساوي 0.128 وهي قيمة قريبة من الصفر وعليه نستنتج أن هناك عدالة في التوزيع بين عمال الطبقات المهنية لمؤسسات المجمع والذي يمثل عنصر مهم في تحفيز العمال لمزيد من الجهد ودافع قوي للرفع من الإنتاجية وليس مثبط لها.

ب- بعد أن إستبعدت تأثير الأسعار طيلة مدة الدراسة، بمعنى حساب الأجر الحقيقي للعامل إتضح أن هذا الأجر الحقيقي حافظ على القدرة الشرائية خلال هذه المدة، بل وجدته أنه سجل تقدم حقيقي يقدر بنسبة 7.6%.

4 - بالنسبة لفرضية أن ممارسات الأجر بمؤسسات المجمع لها تأثير إيجابي على مستوى إنتاجية العاملين، فلقد تحققت طالمآن:

أ- الدراسة تثبت أن تطور أجر العامل من سنة لأخرى يؤثر إيجاباً على كمية الإنتاج المحققة بالنسبة لكل عامل وذلك بمستوى معنوية 5%، حيث أن معامل التحديد للأجر هو 0.85 مما يدل أن الأجر يساهم في التأثير على كمية الإنتاج المحققة بما يساوي 85.4% في حين معامل الارتباط بين الأجر الذي يتحصل عليه العامل وكمية الإنتاج يقدر ب 0.92، فهو يشير للعلاقة الطردية القوية بين المتغيرين، أي أن زيادة أجر العامل تقابل بزيادة إنتاجه.

ب- تظهر النتائج أن تطور أجر العامل عبر السنوات قد أثر إيجاباً على القيمة المضافة المحققة في مؤسسات المجمع وذلك بمستوى معنوية 5%، حيث قدر معامل التحديد للأجر ب $r^2=0.857$ ، أي أن على مستوى العامل مساهمة الأجر بمؤسسات مجمع BCR تقدر ب 85% في الرفع من القيمة المضافة، كذلك إنتاجية الدينار الواحد من القيمة المضافة تتراد، كما أن النسبة المتوسطة لهذه الزيادة تقدر ب 9%.

خلاصة الفصل:

تطرت في هذا الفصل في البداية إلى تتبع مراحل إنشاء وتطور BCR المنبثقة من إعادة هيكلة شركة سوناكوم، حيث توسعت بإنظام و تشكيل أربعة فروع لمؤسسات إنتاجية لتصبح مجمع يعمل في إطار متكامل يغطي أنشطة إنتاج وتسويق منتوجات اللوالب، الصناير، السكاكين، أحواض المطبخ ومنتوجات مكملة أخرى ذات جودة عالية.

تعرضت إلى مكونات وخصائص الهيكل التنظيمي الذي يوفر للمجمع المرونة اللازمة للإضطلاع بالمهام والأعمال الموكلة، وذلك في إطار سهر مؤسسات مجمع BCR على القيام بأنشطتها وإلتزاماتها المختلفة في ظل التحديات التي تميز بيئة أعمالها، وأبرزت أنشطة وظيفة الموارد البشرية مادام المجمع يعتبر هذا المورد ثروة المؤسسات الحقيقية ومصدر أساسي لتحقيق النتائج الإقتصادية الإيجابية.

تناولت التحولات التي شهدتها تطبيقات الأجور في الفترات المتعاقبة، في البداية كانت إعتباطية وتعود إلى إرادة المؤسسة نفسها ولا تخضع لمقاييس محددة، ثم عرف الأجر تعديلات في إطار البحث عن الإنسجام كمرحلة إنتقالية، بعدها تم تبني الشبكة الوطنية للأجور الناتجة من تطبيق القانون الأساسي العام للعامل في هذا الشأن، بعد صدور قانون 11/90، أصبح الأجر في القطاع الإقتصادي يخضع للإتفاقات والإتفاقيات الجماعية، تكريساً لهذا المبدأ تعرضنا لنظام التآجير (مختلف المكافآت) المطبق بمؤسسات مجمع BCR.

وفي الجزء الأخير، قمت بحصر ودراسة متغيرات البحث من خلال التعرف على الإتجاه العام الذي تسلكه كتلة الأجور، القيمة المضافة وكمية الإنتاج، ثم ناقشت وحللت العلاقة بين كتلة الأجور والقيمة المضافة، ثم بين كتلة الأجور وكمية الإنتاج بالإستعانة ببرامج Excel و Eviews وصياغة نماذج الإنحدار البسيط في شكله العادي واللوغاريتمي مما سمح لي بإختبار الفرضيات والوقوف على إثبات فرضيات الدراسة.

الختامة:

من خلال هذه الأطروحة التي عاجلت فيها أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالتطبيق على مؤسسات مجمع (BCR) توصلت إلى النتائج التالية:

1. النتائج الخاصة بالجزء التطبيقي:

تعتبر النتائج التطبيقية المتوصل إليها في غاية الأهمية، بحيث كانت مغطية تماماً لموضوع البحث وتوصلت لإثبات فرضيات الدراسة، قمت بصياغتها على النحو التالي:

1- استطاعت مؤسسات مجمع BCR أن تواكب التطورات الحاصلة في بيئة الأعمال وتجد لنفسها موقعا متميزاً في الأسواق، وذلك من خلال ما تقدمه من منتوجات ذات جودة عالية.

2- أنشطة الموارد البشرية التي تعتمد عليها مؤسسات BCR بما فيها الأجر، مكنتها من تحقيق النتائج الإيجابية وتجاوز الكثير من الإختلالات التي كانت تعيق مسيرة المجمع، مما ساهم في تحسين مكانة مؤسسات المجمع ضمن محيطها التنافسي.

3- الأجور بمؤسسات المجمع تتشكل من مزيج أحرى متنوع يضم جزء ثابت (أجر قاعدي لكل منصب يحدد من شبكة الأجور) وجزء متغير وإمميزات أو مزايا مختلفة، هذا المزيج يضم منح وعلاوات مختلفة فردية وجماعية منها ما تكافئ السلوك من مواظبة وتحمل للمسؤولية، ومنها ما تثمن الأقدمية، وأخرى إنفرادية تخضع لمعايير قياس الأداء الذي بدوره يخضع إلى طريقة تقييم خاصة، كذلك منها ما يشجع المبادرة ويساهم في التطور على غرار منحة الإبتكار.

4- متغيرات الدراسة (المتغير المستقل والمتغير التابع) في تطور مستمر خلال مدة الدراسة، حيث وجدنا على وجه الخصوص حساسياً وبيانياً أن:

- كتلة الأجر للعامل في إرتفاع عبر مدة الدراسة؛
- القيمة المضافة في إزدياد طيلة مدة الدراسة؛
- كمية الإنتاج للعامل في إرتفاع خلال مدة الدراسة.

5- ممارسات الأجر المطبقة بمؤسسات مجمع إنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير تساهم في تحفيز العمال لتقديم مزيد من الجهد، ودافع قوي للقيام بالأدوار والأعمال المؤكدة لهم، مما يساهم في تحسين إنتاجيتهم يدلل على ذلك من خلال:

- توفر العدالة في توزيع الأجور بين عمال الطبقات المهنية المختلفة، حيث أن قيمة معامل جيني المقدر ب 0.128 والقريبة من الصفر تؤكد ذلك.
- النتائج تظهر أن الأجر الحقيقي للعامل في المؤسسة يزداد على إمتداد مدة الدراسة، مما يضمن الحفاظ على القدرة الشرائية للعامل، بل يعتبر مصدراً لتحسينها.

6- تظهر النتائج أن تطور أجر العامل عبر السنوات قد أثر إيجاباً على القيمة المضافة المحققة في المؤسسات محل الدراسة وذلك بمستوى معنوية 5%، حيث قدر معامل التحديد للأجر ب $r^2=0.857$ أي أن على مستوى العامل مساهمة الأجر بمؤسسات مجمع BCR تقدر ب 85% في الرفع من القيمة المضافة.

7- عبر سنوات الدراسة، إنتاجية الدينار الواحد من القيمة المضافة تتزايد، كما أن النسبة المتوسطة لهذه الزيادة تقدر ب 9%.

8- الدراسة تثبت أن تطور أجر العامل من سنة لأخرى يؤثر إيجاباً على كمية الإنتاج المحققة بالنسبة لكل عامل وذلك بمستوى معنوية 5%، حيث معامل التحديد للأجر هو 0.85 مما يدل أن الأجر يساهم في التأثير على كمية الإنتاج المحققة بما يساوي 85.4%، أما معامل الارتباط بين الأجر الذي تحصل عليه العامل وكمية الإنتاج يقدر ب 0.92، فهو يشير للعلاقة الطردية القوية بين المتغيرين، أي أن زيادة أجر العامل تقابل بزيادة إنتاجه.

II. الإقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة لاسيما التطبيقية منها، وحتى ترتقي المؤسسات الإقتصادية على إختلاف أنواعها بنشاطها إلى مستوى أفضل يزيد من كفاءتها وفعاليتها، هناك مجموعة من الجهود التي ينبغي القيام بها لتنشيط مساهمة نظام الأجور وللرفع من إنتاجية العاملين، هذه الجهود نقدمها في شكل مجموعة من التوصيات والإقتراحات كما يلي:

1- حتى تضمن المؤسسة الحصول على الأداء المطلوب من مواردها البشرية وتحقيق الفاعلية والإنسجام المناسبين بين مختلف الموارد المتاحة، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى دعم الإتجاه الذي يخلق التحفيز والإقبال على العمل، مما يمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة والفاعلية على مستوى مختلف الأنشطة.

2- من الضروري تنمية وتعزيز البرامج والأنشطة (منها نشاط الأجر) الكفيلة بضمان إمتلاك العمال للمهارات، السلوكيات والإتجاهات المرغوبة والتي تتوافق مع متطلبات أعمال وتوجهات المؤسسة.

3- لمواكبة المؤسسات الوطنية التطورات التي إنخرطت فيها الجزائر ولتتمكن من مواجهة مختلف التحديات من تغيير والتنافسية وغيرها والتي أصبحت تميز بيئة الأعمال، فإن المؤسسات مطالبة بالعمل على إستغلال كل الوفرة المتاحة لديها خاصة تلك التي يكون مصدرها المورد البشري، وذلك من خلال الإدارة الفعالة لهذا المورد وبالأخص على مستوى ممارسة الأجر، حيث يساهم هذا الأخير في خلق فرصاً متعددة للمؤسسات للتكيف مع الواقع الجديد وتبني خيار الجودة الشاملة.

4- إن عدم الإستقرار البيئي، يتطلب أن يصبح التغيير عملية مستمرة، وعليه المؤسسة تجدد نفسها في حالة دائمة من محاولات التوافق مع التغيير، هذا الوضع يحتم على إدارة أنشطة الموارد البشرية أن تتسم بالتغيير والتطور المستمرين، وتُعد الإجراءات والقرارات المتخذة بخصوص الأجر كوسيلة في يد المديرين لتدعيم قدرة المؤسسة في تحقيق عملية التغيير بالشكل الذي ينسجم مع توجهاتها.

5- يتطلب تنفيذ حركة التغيير من طرف إدارة المؤسسة دعماً منسجماً لعدة أنشطة من إدارة الموارد البشرية من تدريب، تخطيط، تطوير وتحفيز وغيرها، مع التركيز على نشاط الأجور نظراً لتأثير فاعلية أغلب الأنشطة السابقة به.

6- العمل على تصميم وصياغة نظام الأجور للعمال بحيث ينسجم مع الأهداف والإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة، ويرتقي إلى تطلعات وخصائص الفئات العمالية من جهة أخرى.

7- العمل على تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالأرسمال الفكري وذلك بزيادة الإهتمام بالكفاءات البشرية من خلال تدعيمها وتحفيزها وتثمينها، بحيث تصبح مورد إستراتيجي يمكن من تحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي.

8- لتبني خيار إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات الوطنية، من الضروري تحمل إدارة الموارد البشرية لكل المهام التي تسمح بدعم فاعلية مشاركة العمال في هذا المشروع، وبالتالي إتخاذ كل التدابير التي من شأنها تحفيز وتأهيل الأفراد، بمعنى تبني نظام أجور مناسب يمكن من مسايرة جهود التطوير التي يتضمنها برنامج إدارة الجودة الشاملة.

9- في ظل عالمية السوق والتنافس يتوجب على كل مؤسسة تنمية مختلف مواردها وعلى الخصوص مواردها وكفاءاتها البشرية القادرة على الإبداع والتجديد والتكيف، وعليه تصبح مسؤولية الموارد البشرية كبيرة وذات دلالة إستراتيجية تجند لذلك كل البرامج المناسبة من إستقطاب، وتقييم للوظائف وأداء العمال وتدريب وتطوير وغيرها بحيث تحدث التناغم مع نظام الأجور المعتمد.

10- موضوع الأجور مسألة معقدة ومن الضروري لكل مؤسسة القيام بأعمال الصيانة لنشاط تأجير العمال مادام هذا الأخير يؤثر ويتأثر بعدة متغيرات متشابكة.

III. أفاق الدراسة:

بعد معالجة إشكالية الدراسة تبين أن هناك إمكانية لمواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع وتحتاج إلى تعميق أكثر، نقترح البعض منها في شكل عناوين مثل:

- دراسة مقارنة لممارسات الأجر بين القطاع الخاص والعام الإنتاجي.
- ما مدى تأثير تطبيقات الأجور المختلفة على مستوى الإنتاجية لقطاع صناعي بأكمله؟
- تقييم فاعلية نظام الأجور في تحفيز العمال على العمل.
- على مستوى ورش الإنتاج، أي برنامج أجور يزيد من إنتاجية العامل؟

المراجع

• المراجع باللغة العربية:

أ) الكتب:

- 1/ إبراهيم الفقي، ترجمة نبيل عرفة أميرة، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1996.
- 2/ إبراهيم حسن بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 3/ أبرينام. أسادتشيا، الكنزية الحديثة، ترجمة عارف دليلا، دار الطليعة، بيروت، 1979.
- 4/ أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 5/ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1983
- 6/ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1985.
- 7/ أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 8/ أحمد عرفة، سمية شلبي، نحو نظرية لزيادة الإنتاجية، الفلسفات والتتابعات لتحسين جودة الإنتاجية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002 .
- 9/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006 .
- 10/ أحمد ماهر، إقتصاديات الإدارة، دراسة الجدوى، التخصصية، الإنتاجية، مركز دلتا، للنشر الإسكندرية، بدون سنة.
- 11/ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط6، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 12/ أحمد ماهر، نظم الأجور والتعويضات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
- 13/ اندرو دي. سيزلاقي، مارك جي و الاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، مطبوعات معهد الإدارة العامة، السعودية 1993 .
- 14/ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 15/ إيهاب صبيح محمد رزيق، العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 16/ بروس آن وبيبتوني جيمس، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، 1999.
- 17/ تركي إبراهيم سلطان، نظم المعلومات واستخدام الحاسب الآلي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، دون ذكر تاريخ النشر.
- 18/ جان فوراستيه، أمل القرن العشرين الكبير، ترجمة عبد الحميد الكاتب، منشورات عويدات، بيروت، 1966.
- 19/ جماعة من الاقتصاديين الألمان، الأجور والإنتاجية، ترجمة : عدنان رؤوف، مؤسسة دار الكتب للطباعة و النشر، العراق، 1978.
- 20/ جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 21/ جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

- 22/ جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمد أبوبكر، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية،الإسكندرية، 2002.
- 23/ جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمان السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2002.
- 24/ حامد عبد الله السقاف، المدخل الشامل و السريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجمع، السعودية،1995
- 25/ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 26/ حسين حرثم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 27/ حسين حرثم، إدارة المنظمات، منظور كلي، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 28/ حسين عمر، الموسوعة الإقتصادية، ط4، دار الفكر العربي للنشر و الطباعة ، مصر، 1992.
- 29/ الحسين محمد بديوي، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار المناهج ،عمان،2004.
- 30/ حضير كاظم، يعقوب فاحوري، محمود هاييل، إدارة الإنتاج و العمليات، دار صفاء للنشر، عمان، 2001.
- 31/ حماد محمد شطا، النظرية العامة للأجور و المرتبات، د .و.ج، 1982.
- 32/ حنفي محمود سليمان و آخرون، الفكر الإداري المعاصر، مطبعة العشري، مصر،2006.
- 33/ حنفي محمود سليمان، تسيير الأفراد، دار الجماعات المصرية، بدون سنة نشر.
- 34/ خالد سعد عبد العزيز بن سعيد، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات على القطاع الصحي، العبيكان للطباعة والنشر،الرياض، 1997.
- 35/ خالد عبد الرحيم الهيقي، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 36/ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة، الاردن، 2000.
- 37/ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن،2002.
- 38/ خطيب أحمد، الخطيب رداح، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات تربوية، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2006
- 39/ خلف يوسف الخلف، سعيد عامر، الإنتاجية القياسية دار المريخ، الرياض، 1984.
- 40/ خليل محمد الشماع،خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 41/ دراذكة مأمون، الشبلي طارق، الجودة في المنظمات الحديثة،ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 42/ رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة، لمحات معاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001 .
- 43/ رياض محمد حسن، دليل تأهيل المنظمات العربية لتطبيق نظام، إدارة الجودة : المواصفات العالمية ISO 9000، إصدار2000، المنظمة العربية للإدارة و التنمية ،القاهرة، 2002 .
- 44/ زكي محمود هاشم، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، ط 2، ذات السلاسل للطباعة والنشر، القاهرة، 1979.
- 45/ زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، ط2، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1989.
- 46/ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- 47/ زين الدين فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، بدون دار نشر، القاهرة، 1996.
- 48/ سالم الشيخ فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط5، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
- 49/ سليمان خليل الفارس، إدارة الأفراد، ط4، مطبعة جامعة دمشق، 1991.
- 50/ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 51/ سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 52/ سهيلة محمد عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، حقبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 53/ سونيا محمد البكري، إدارة الإنتاج و العمليات، مدخل النظم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 54/ سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية (المفاهيم الأساسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 55/ سعيد عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز الاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.
- 56/ شوام بوشامة، مدخل في الإقتصاد العام، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط1، الجزء الأول، الجزائر، 2000.
- 57/ شوقي ناجي جواد، إدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- 58/ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 59/ صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2003.
- 60/ صلاح الدين عبد الباقي الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002.
- 61/ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 62/ صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2006.
63. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 64/ صلاح الشنواني، إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1994.
- 65/ صلاح الشنواني، إدارة الإنتاج (مدخل تاريخي: التطور التكنولوجي، مدخل إنشائي: المنشأة الصناعية)، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1996.
- 66/ طاهر محمود الكلالده، إتجاهات حديثة في تسيير الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 67/ طاهر محمود الكلالده، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 68/ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار عكاظ للطباعة والنشر، جدة، السعودية، 1982.
- 69/ طلعت منال محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة.
- 70/ عادل أحمد راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981.
- 71/ عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1984.
- 72/ عادل جودة، الحوافز، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1987.

- 73 / عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، القاهرة 1985
- 74 / عبد الباري إبراهيم، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 75 / عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، منحى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، 1990
- 76 / عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، منحى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 77 / عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية و الاتجاهات المستقبلية)، جامعة المنصورة، مصر.
- 78 / عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 79 / عبد الرحمن توفيق، منهج المهارات الإشرافية، الدافعية وحوافز العمل، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2002.
- 80 / عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006 .
- 81 / عبد الرزاق بن الحبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013
- 82 / عبد العالي أحمد، فتحي رزق السوافري، مدخل معاصر في المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 83 / عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 84 / عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 .
- 85 / عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999
- 86 / عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- 87 / عبد الكريم درويش وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، ط 2، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، 1976.
- 88 / عبد المحسن توفيق محمد، تخطيط ومراقبة جودة المنتجات، مدخل إدارة الجودة الشاملة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1999.
- 89 / عبد المنعم عبد الحي، عبد الحي عبد المنعم، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984.
- 90 / عبد المنعم محمد حمودة، أحمد راشد، أساسيات التفتيش وجودة الإنتاج، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1976
- 91 / علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1985.
- 92 / علي السلمي، إدارة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1991.
- 93 / علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو، دار غريب للنشر، مصر، 1995.
- 94 / علي السلمي، الإدارة الإنتاجية، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 1994.
- 95 / علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 1995.

- 96/ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 97/ علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي، مدخل التحليل الكمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 98/ علي الشرفاوي، إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي) الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 99/ علي عياصرة وآخرون، الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 100/ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 101/ علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، دار وهذان للطباعة والنشر، القاهرة، 1984.
- 102/ علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 103/ عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ط5، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007.
- 104/ عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، منشورات جامعة حلب، سوريا، 1987.
- 105/ عمر وصفي عقيلي، قيس.ع. المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران، عمان، 1994.
- 106/ عمر وصفي عقيلي، تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة، الإستراتيجيات، الإقتصاديات، دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
- 107/ عمر وصفي عقيلي، مدخل المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- 108/ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 109/ عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، 1996.
- 110/ غريب محمد سيد أحمد، علم الإجتماع الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 111/ غول فرحات، الوجيز في إقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر، الجزائر، 2008.
- 112/ فايز الزغبي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 113/ كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.
- 114/ كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، دار الفكر، عمان، 1993.
- 115/ كامل بربر إدارة الموارد البشرية اتجاهات وممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
- 116/ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسات الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 117/ كامل محمد المغربي، التنظيم الصناعي والعملية الإنتاجية، مفاهيم الإدارة الصناعية، ط1، دار الفكر للنشر، عمان، 1995.
- 118/ محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999.
- 119/ محمد إسماعيل عمر، أساسيات الجودة في الإنتاج، دار الكتب العربية للنشر، القاهرة، 2000.
- 120/ محمد إسماعيل محروس، إقتصاديات الصناعة والتصنيع، مع دراسات الجدوى الإقتصادية، مؤسسات شباب الجامعة، مصر، 1997.

- 121/ محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، بدون ذكر دار النشر، مصر، 1987.
- 122/ محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل إتخاذ القرارات، مكتبة الإشعاع، القاهرة، 1982.
- 123/ محمد جميل باش أغا، اقتصاد العمل وتخطيط القوى العاملة، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، حلب سوريا، 1979.
- 124/ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2007.
- 125/ محمد رشاد الحملاوي، إدارة الإنتاج و العمليات، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1983.
- 126/ محمد صالح الخناوي ومحمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 127/ محمد صالح فالج، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، الأردن، 2004.
- 128/ محمد عمر الطنوبي، الإنتاجية الزراعية بين البحث والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1995.
- 129/ محمد قاسم القيروتي مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004. 130 محمد قاسم القيروتي نظرية المنظمة و التنظيم، ط2، دار وائل للنشر، عمان 2008
- 131/ محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية و التطبيق، دار الرضا للنشر، دمشق، 2006.
- 132/ محمد ناجي جوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية، 2000.
- 133/ محمد نداء الصوص، السلوك الوظيفي، ط1، مكتب المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 134/ محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، ط4، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 135/ محي محمد مسعد، بحوث في الاقتصاد العربي وأهم تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 136/ مدحت كاظم القريشي، الإقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2001.
- 137/ مصطفى عيشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 138/ مصطفى كامل، إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 2003.
- 139/ مصطفى محمود أبوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر 2008.
- 140/ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 141/ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي تنموي، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، 2014.
- 142/ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000..
- 144/ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979.
- 145/ مهدي زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدولاي للنشر، عمان، 2000.
- 146/ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 147/ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش إدارة الموارد البشرية، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد، 2000.
- 148/ مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، الهيكله والتصميم، دار وائل للنشر عمان، الأردن، 2000.

- 149/ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
- 150/ نائل عبد الحافظ العولمة، الهياكل والأساليب، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 151/ نجم عبد الله الغزاوي، ع. حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، عمان، 2010.
- 152/ نصر الله حنا وآخرون، مبادئ العلوم الإدارية، دار زهران، الأردن، 2000.
- 153/ نضمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000.
- 154/ هاني عبد الرحمان صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط4، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 156/ هيثم العاني الإدارة بالحوافز، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر، عمان، 2007.
- 157/ هيثم هاشم، مبادئ الإدارة، مطبعة طبرين، جامعة دمشق، سوريا، 1978.
- 158/ وجيه عبد الرسول العالي، الإنتاجية، مفهومها، مقياسها، العوامل المؤثرة فيها، ط1، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
- 159/ وليم أوشي، النموذج الياباني في الإدارة، ترجمة محمد حسن ومراجعة ربحي محمد الحسن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1961.
- 160/ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ب) المجالات:

- 161/ صبري أحمد أبو زيد، الإنتاجية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الأول 1987
- 162/ عبد الفتاح بوخمحم، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية جامعة قسنطينة، العدد رقم 15 جوان 2001.
- 163/ فاروق أحمد محمد نور، الجوانب النفسية لدوافع العمل، مجلة الإدارة العامة، العدد 29، الرياض، 1981.
- 164/ محمد صبري نذا، نموذج محاسبي كمي لقياس الانتاجية في وحدات القطاع الخاصة، ج. م. ع، مجلة التكاليف العدد الثالث، سبتمبر 1989، ص10.
- 165/ ميرغني العالي، التنظيم الإداري، مجلة الإدارة العامة، العدد 30، الرياض، 1980.
- 166/ وجيه عبد الرسول العلي، عوامل التغيير في إنتاجية العمل، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، 1983.

ج) الملتقيات والمؤتمرات:

- 167/ عبد الحميد برحومة، قياس الفاعلية والكفاءة في مجالات الإنتاج والتصنيع، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات، جامعة المسيلة، ماي 2005.
- 168/ لحسن بو عبد الله، البعد الثقافي و الاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، ورقة بحث خاصة بأعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر حول الثقافة والتسيير من 28 إلى 30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر.

169/ محمد مجدي زكي، المراكز القومية للإنتاجية ودورها في زيادة الدخل القومي وتحسين مستوى الإنتاجية، ورقة بحثية قدمت في المؤتمر العربي الأول للإنتاجية الذي عقدته المنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، القاهرة أيام 10-12 أبريل 2001.

170/ مختار عوض هلودة، الإنتاجية ورفع مستوى الإنتاجية (بحث مقدم للمؤتمر الثاني لقسم الاقتصاد، جامعة القاهرة، أبريل 1991).

171/ منظمة الأمم، المتحدة للتنمية الصناعية، الصناعة في العالم منذ 1960 التقدم المحرز والإحتمالات المقبلة، الدراسة مقدمة إلى المؤتمر العام الثالث (UNIDO) لليونيدو بنيودلهي، مطبوعات الأمم المتحدة، نيويورك، 1979.

ج) الرسائل العلمية:

172/ بن عبود علي أحمد، إدارة الجودة الشاملة : مدخل متكامل لتطوير الأداء بالدوائر المحلية بحكومة دبي، رسالة دكتوراه في فلسفة الأعمال، القاهرة، جامعة عين شمس، 2003 .

173/ أمال بورغداد، الأجر كوسيلة لضمود البنك العمومي في ظل المنافسة ، البنك العمومي الجزائري رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000

174/ حسين محمودي ، أثار كتلة الأجور على الحالة المالية للمؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل التحولات حالة مؤسسة سونلغاز رسالة ماجستير في العلوم التجارية، جامعة وهران السانيا 2008.

● المراجع باللغة الأجنبية:

A) Les ouvrages:

175/ Abdelaziz Amokrane ,le régime et le statut juridique des cadres dirigeants, ed. Merkouche, Algerie, 2003.

176/ Alain Coulaud et autres, Les ratios de la productivité , éd .organisations, Paris, 1986.

177/ Ansoff.H, strategie de developpement de l'entreprise, ed. hommes et techniques, Paris, 1968.

178/ Armand .Dayan et autres, Manuel de gestion, volume 1,édition Ellipses, Paris, 1999.

179/ Armand .Dayan et autres, Manuel de gestion, volume2, édition, Ellipses, Paris,1999.

180/ Armstrong.M,Murlis.H , reward management, a hand book of remuneration strategy and practice,5th ed.Hay Group, UK, 2004

181/ Barnett, Tim, and Scott B. Droege, Theory Z, Encyclopedia of Management, 5th ed. Marilyn M. Helms, 2006.

182/ Belanger (L.), Mercier (J.), Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, Presse Univ. de Laval, Canada, 2006.

183/ Benoit Christophe, Motiver par l'enthousiasme, éd. Organisation, Paris, 2002.

184/ Bergeron pierre .G, La gestion moderne théorie et cas, ed, Gaetin Morin, Canada, 1983.

- 185/ Bernard Martory, le contrôle de la gestion sociale, ed. Vuibert , Paris, 2001.
- 186/ Bourreau C, Mignotte G, politique de rémunération ,in dimitri weiss,la fonction ressources humaines, ed, organisation,Paris,1992.
- 187/ Boyer L , Equilbey n, G.R.H, Nouvelle pratique, ed ,ems, paris, 2003.
- 188/ Bruno Sire, la gestion stratégique de la rémunération, ed. Liaison, Paris, 1993.
- 189/ Cabin . P, les organisations, état des savoirs, ed.sciences humaines, Paris 1999
- 190/ Charpentier.p, organisation et gestion d'entreprise, edition Nathan, Paris, 1977.
- 191/ Chouame. B, polycopie théories de l'organisation, l'université d'Oran,2002, p14
- 192/ Christian. Batal, gestion des ressources humaines dans le secteur public, ed. organisation, Paris, 1998.
- 193/ Ciran.J, Benjamin.e, competency based pay, concept in evolution, compensation and benefits review, October, 1998
- 194/ Claude. S.George, the history of management thought,2nd, Englewood cliffs, prentice Hall inc, New Jersey, 1972.
- 195/ Claude Levy- leboyer, la motivation au travail, modeles et strategies , 3^{eme} ed. Organisation, Paris, 2004.
- 196/ Crosier .M, le phenomène bureaucratique, ed, du seuil, Paris,1963.
- 197/ David.w. Belcher,wage and salary administration, ed Prentice-hall.Inc, New Jersey,1962.
- 198/ David J. Sumanth, Productivity Engineering and Management, McGraw hill Book company, New York, 1984.
- 199/ Donnadiou, du salaire à la rétribution, ed. Liaison, paris, 1993.
- 200/ Elie Cohen, Dictionnaire de gestion, ed.Casbah, Alger,1998
- 201/ Evere H.E. Adam and others, Productivity and Quality, Prentice-Hall Inc, Englewood Cliffs, New Jersey ,1981.
- 202/ Fabricant. S, basic facts on productivity change, national bureau of economic research, New York, 1959.
- 203/ françois.b et Pascal.L, économie d'entreprise, tome1, ed. organisation, paris, 1997.
- 204/ Gélinier .O, La pratique de la direction des entreprises, Edition Organisation, paris, 1969.
- 205/ George R Terry et Stephen franklin 'Principe du management 'ed economica' Paris' 1985.
- 206/ Gerard donadiou, du salaire à la rétribution, ed Liaison, Paris, 1993.
- 207/ Gibson. J, Ivancevich. J and Donnelly, organizations behavior, structure and process, b. publication inc, Texas, 1993.
- 208/ Goetsch . David L and Davis . stanley B, Introduction to total quality management for production , processing and services , prentice – Hall , New Jersey, 1997.
- 209/ Gruere J.P, Jabes .J, Traité des organisations, P.U.F, Paris, 1982.

- 210/ Gupta.S, advanced HRM, strategic perspective, books.pvt ltd, New delhi, 2009.
- 211/ H.Fayole, Administration Industrielle et Générale, ed.dunod, Paris,1962.
- 212/ Hambirck D.C & Snow C.C."Strategic reward systems", in C.C.Snow Strategy,organization design and human resource management, Greenwich, JAI press, U.S.A,1989.
- 213/ Henri Mahé de Boislandelle Dictionnaire de Gestion Vocabulaire Concepts et outils, ed. Economica, Paris, 1998
- 214/ Hodge.B and Anthony.W, organisation theory,strategic approach, 4thed, Boston, 1991.
- 215/ Ivancevich. John.M, human resource management, Mc Graw-hill, New York, 2007.
- 216/ J.C.Scheid, Les grand Auteurs En Organisations,ed dunod,1980.
- 217/ jack du bois, les salaries, ed. Organization, Paris, 1982.
- 218/ James , Riggs and Glenn H. Felir, Productivity by objective Results oriented Solutions to the productivity puzzle ,Hall Inc, England cliffs, N.Jersey, 1983.
- 219/ Jackson.S, and others, managing human resources, 10th ed. Mason, S western, e.learning, 2009
- 220/ Jean françois du martel, Les instruments du pilotage salariale, éd. Liaison, 1994.
- 221/ Jean .M. Taieb , la masse salariale, édition, Dunod, Paris, 1997.
- 222/ Jean. L.c.et Sabine.S organisation et gestion de l'entreprise, éd Dunod, paris 1997.
- 223/ Jean Michel Plane, théorie des organisations, 2^{eme} ed, Dunod, Paris, 2003.
- 224/ Jean Pierre Citeau, gestion des ressources humaines, ed .Armand colin, Paris, 1994.
- 225/ Jhon.R,James.G, Richard.N comportement humain et organisation, 2^{eme} edition du renouveau pedagogique, Canada,2002.
- 226/ Joesph R. Jablonski, Implementing Total Quality Management, An Overview, Preiffer & Co, California, 1991.
- 227/ Joffrey Liker, le modèle de toyota, 14 principes qui feront la reussite de votre entreprise, p.education, Paris, 2007.
- 228/ John.R.Schermerhon, management for productivity, 2nd ed Wiley. J and sons, N. York, 1986.
- 229/ John Pikeand ,Richard Barnes, tqm in action , A pratical Approach to continuous Performance Improvement,Ist. Ed. Camp man and Hall, London, 1994.
- 230/ Josef ,Desaintes, Gestion des ressources humaines, ed Labor, Bruxelles,1985.
- 231/ Katz and khan, The social psychology of organizations, John Wiley and Sons inc, New York, 1966.
- 232/ Keith Davis and John Newstrom, human behavior at work, organizational behavior 8th ed, McGraw-hill book, New York, 1989.

- 233/ Leboyer. C.l, la motivation dans l'entreprise, modèles et stratégies, ed Organisation, paris, 2001.
- 234/ Luthans.Fred, organizational behavior, 6th ed.Macgraw-hill inc, New york, 1992.
- 235/ March. James, Hand book of organization , Mc Nally, Chicago,1965.
- 236/ Mark. Jerome, Productivity Measurement, ed. Productivity Prospects For Growth, van Nostrand Rein hold Company in America institute series, New York, 1981.
- 237/ Mayo. E, Human problems of industrial civilization, the king Press, New York,1964.
- 238/ McCourt, Willy and Eldridge, Derek, global HRM, managing people in developing and transitional countries, Northampton, U.K,2003.
- 239/ Michel .T. Saporta, Managements des organisations, de Boeck wesmacl, Bruxelles, 1992.
- 240/ Mintzberg. Henry, structures et dynamiques de l'organisation, 18ème éd, ed Organisation, Paris, 2005.
- 241/ Mintzberg. H. structures et dynamiques des organisations, ed.Organisation, Paris, 1982.
- 242/ Nicol Aubert, Diriger et Motiver, art pratique des management, 2eme ed. organisation, paris,2003.
- 243/ Nicole A, Diriger et Motivé, art et pratique des management, 2^{eme} ed. organisation, Paris, 2003.
- 244/ Oakland .J. S , Total Quality Management, Heinmann Professional Publishing Ltd , U.K ,1989.
- 245/ Patrice Roussel, rémunération, motivation et satisfaction des travailleurs, Economica, 1997.
- 246/ Paul Mali, Improving Total Productivity, John Wiley and Sons, New York,1978.
- 247/ Peter.S, the fifth discipline, the art and practice of learning organization, ed. Doubleday, N.York, 1990
- 248/ Philipe.Harmel, le management participatif, sens réalités, action, ed. organisations, Paris,1988
- 249/ Pierson.J, Douillet. A, les techniques modernes de la rémunération , ed. chotard, paris, 1972.
- 250/ kapsul.J.Y, dictionnaire d'economie, ed.Hatier, paris, 1996.
- 251/ Raymond.Noë, and others, fundamentals of Human Resource management, McGraw-hill, New York, 2001.
- 252/ Renaud De Maricourt, Les Samourais de Management, ed. Vuibert, Paris, 1993
- 253/ Reynaud. B, le salaire, la règle et le marché, ed. bourgeois, Paris, 1994.
- 254/ Richard. Hall, organization, structures processes and outcomes, 5th ed, Englewood cliffs, prentice-hall, N.Jersey, 1991.
- 255/ Richard.w.Scott, organization: rational, natural and open system,2^{ed} ed. Englewood cliffs, prentice-hall, New Jersey,1992.

- 256/ Robbins. Stephen and Coulter. M, management, 8thed, Peason education international, New Jerzey, 2005.
- 257/ Robbins.S, Coulter , management, prentice-hall, New Jersey, 1999.
- 258/ Robbins.S, organization theory , structure, design and applications, 4th ed, Englewood cliffs, prentice-hall, New Jersey, 1990.
- 259/ Robbins.S, p. personnel, the management of human resources, ed, Englewood cliffs, prentice-hall, New Jersey,1978.
- 260/ Robert Fulmer, the New Management, 3rd ed .Macmillan publishing, New York, 1989.
- 261/ Roussel. P, La motivation au travail, concepts et théories, univ de Toulouse 1 note, 2000.
- 262/ Rustom S. Davar , personnel management and industrial relation, ed. educational books, New delhi, 1986.
- 263/ Sansal .Boualem, La mesure de la productivité dans l'entreprise ,O.P.U , Alger,1991.
- 264/ Schultz, Duane ,Psychology and work today, Prentice Hall, New York ,2010.
- 265/ Scott Sink, Productivity Management, Planning, Measurement and Evaluation Control and Improvement, John Wiley and Sons, New York, 1985.
- 266/ Stephen.p, organization theory, structure designs and applications, 3rded. Englewood cliffs new jersey,1990.
- 267/ Strategor, politique générale de l'entreprise,4^{eme} ed. dunod, paris,2005
- 268/ Stroobants.M, sociologie du tavail, ed. Nathan,Paris, 1993.
- 269/ Suter Meister, People and Productivity, Mc Graw Hill Book, N. York, 1976.
- 270/ Taylor.f.w, la direction scientifique des entreprises, ed enag,1992.
- 271/ Valérie Marbach, Rémunération des compétences ,proposition de typologie cahier de recherche, paris,1996
- 272/ Wether, William and Davis. k , personnel management and human resources, Mcgraw- hill, publishing company, New York,1981.
- 273/ William Ouchi, traduit par Jaque guiop, théorie Z, faire au défi japonaise, Ed, Inter, Paris, 1982.
- 274/ Xavier Montserrat, Comment motive, ed. Organisation,2004 Paris .
- 275/ Yanadori.Y, Marler, compensation strategy, does business strategy influence compensation in high technology.

B) revues:

- 276/ Arnolds Judson, The Awkward Truth About Productivity,Harvard Business Review, October 1982.
- 277/ Caroline .G, L'Individualisation des salaires ,la strategie des ntreprises,travail et emploi, n2,1987
- 278/ Earley.c, Prest.w, exploration of how goals influence performance, journal of applied psychology, February 1987.

- 279/ Joelle bails, Productivity, revue découverte de l'économie, C. Français N° 279, concepts et mécanismes, Paris, 2000.
- 280/ Maslow, A, a theory of human motivation, the psychological review, july, 1993.
- 281/ Russo.M, Harrison.S, organizational design and environmental performance, electronic industry, management journal, n84.
- 282/ Sheldon.k et Ryan, self concordance and subjective, journal of cross cultural, psychology, n°2 ,2004.

C) Colloques et Conférences:

- 283/ Centre d'étude des revenus et des couts, la productivité globale dans l'entreprise, Paris, 1989.
- 284/ HBS Case services, day at Midwest equipment corporation, Harvard b. school, Boston, 1980
- 285/ ILO, measuring labour productivity, Geneva.
- 286/ OECD, Productivity Measurement concepts, Paris, August, 1955.

D) Thèses:

- 287/ Marie Christine Henniger Vacher, Recherche d'une congruence entre stratégie de diversification et politique de rémunération ; appliquée aux cadres non dirigeants, thèse de doctorat en sciences de gestion université de Toulouse à l'année2000.
- 288/ Soumia Mekkioui, developpement des outils de rémunération pour optimiser les ressources humaines Cas des Entreprises Algériennes, thèse de doctorat en sciences de gestion université de Tlemcen à l'année2013.

E) Des sites web:

<http://www.shura.gov.sa/ArabicSite/majalat/majalah71/derasa.HTM>

مقالات من مجلة التدريب والتنمية، نظريات التحفيز، يوم 08/05/2011 ، على الخط ،

<http://portal.pmecegypt.com>

medofr.fr.¹http://www.geocities.com/f_bal3awi/

يسري محمد أبو الخير، الإنتاجية "إنتاجية العامل البشري"، على الخط

<http://yossri252.jeeran.com>

http://www.geocities.com/f_bal3awi.medofr.fr

حر خالد ، نظريات التحفيز ، يوم 25/05/2011 ، على الخط، <http://www.hrm-group.com>

<http://www.ons.dz>

[www.tishreen.shern.net/new% 20 site/ univmagazine/ eco](http://www.tishreen.shern.net/new%20site/univmagazine/eco)

الملاحق رقم (03-02-01)

survenance de l'échéance prévue dans le contrat.

ARTICLE 141 :

Le contrat de travail à durée déterminée est conclu pour une durée ne pouvant excéder une année à compter de la date de son entrée en vigueur.

Toutefois, le contrat de travail à durée déterminée peut être renouvelé une ou plusieurs fois sans que la durée globale et continue du contrat ne dépasse deux (02) années.

A l'issue de la période plafond de deux années sus indiquée, il ne saurait en aucun cas, être conclu un nouveau contrat à durée déterminée.

Nonobstant le plafond de deux années de la période contractuelle, la durée, la prorogation et la résiliation du contrat de travail à durée déterminée du personnel de sécurité relèvent de la seule décision du Directeur Général de la Filiale.

ARTICLE 142 :

Les travailleurs recrutés pour une durée indéterminée et à temps partiel doivent observer une période d'essai dont la durée est celle fixée par l'Article 129 de la présente Convention Collective de Groupe.

ARTICLE 143 :

Les travailleurs recrutés pour une durée indéterminée et à temps partiel ne pourront plus imposer par la suite un horaire à temps plein, sauf accord du Groupe.

**TITRE 5
CLASSIFICATION ET
REMUNERATION**

**CHAPITRE 21
CLASSIFICATION ET GRILLE
DES SALAIRES**

ARTICLE 144 :

Le salaire de base de chaque travailleur est déterminé par la classification du poste occupé tel que positionné dans la nomenclature des postes du Groupe et conformément à la grille de salaires objet de l'annexe A à la présente convention collective de Groupe.

ARTICLE 145 :

La grille de salaires est structurée en 20 niveaux catégoriels.

Chaque niveau catégoriel est subdivisé et comprend dans le sens horizontal :

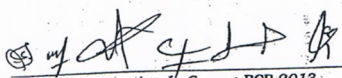
- La classe N qui représente la cotation normale et officielle de chaque poste de travail.
- Dix (10) autres classes qui s'inscrivent dans le cadre de l'évolution de carrière telle que régie par les dispositions relatives à l'avancement salarial.

ARTICLE 146 :

Les dix (10) classes composant l'espace de l'avancement salarial horizontal sont calculées sur la base d'un montant fixe et uniforme représentant deux pour cent (2%) du salaire de base fixé par la classe N de chaque niveau catégoriel.

ARTICLE 147 :

La nomenclature des postes du Groupe répertorie l'ensemble des postes nécessaires au fonctionnement des structures. Présentée par fonction et par métier, elle reprend l'intitulé exact du poste et



ARTICLE 160 :

Le bénéfice de l'indemnité de panier est maintenu durant le mois de Ramadhan dans les conditions suivantes :

- Travailleurs astreints au régime de travail en « normal » : l'indemnité de panier est due pour chaque journée travaillée durant le mois de Ramadhan
- Travailleurs astreints au travail posté : l'indemnité de panier est due pour chaque journée travaillée et ce, quel qu'en soit le quart (matinée, après midi, nuit) mais à la condition que la cantine n'assure pas le repas de rupture du jeûne ou celui de 2^{ème} repas (S'Hour).

ARTICLE 161 :

Une indemnité forfaitaire d'amortissement du véhicule (IFAV) est accordée mensuellement sur décision de la Direction Générale de la Filiale aux travailleurs dont la fonction nécessite l'utilisation habituelle et permanente du véhicule personnel pour les besoins de service.

La liste des postes pouvant ouvrir droit à cette indemnité est fixée par la Direction Générale du Groupe, sur proposition de la Direction Générale de la Filiale.

ARTICLE 162 :

L'IFAV, non cumulable avec l'indemnité de transport, est attribuée sur la base du barème suivant :

- Cadres et Cadres supérieurs : deux mille (2000) dinars par mois.

Les agents commerciaux visés à l'Article 211 ci-dessous bénéficient du montant de l'IFAV attribué ci-dessus au personnel Cadre.

ARTICLE 163 :

L'IFAV est octroyée au prorata des jours d'utilisation effective du véhicule personnel par le travailleur bénéficiaire pour rejoindre le lieu de travail.

ARTICLE 164 :

La décision de suppression de l'IFAV est prise par le Directeur Général de la Filiale quand les conditions ayant présidé à son attribution ne sont plus réunies et notamment dans les cas suivants :

- Refus d'utilisation du véhicule personnel pour les besoins de service
 - Modification par la Direction Générale du Groupe de la liste des postes ouvrant droit à l'indemnité
 - Non possession du véhicule personnel survenue postérieurement à l'attribution de l'indemnité
 - Demande motivée émanant de la hiérarchie habilitée.
- La suppression de l'IFAV est compensée par l'attribution de l'indemnité de transport.

ARTICLE 165 :

L'IFAV est intégrée à la rémunération totale servant de base de calcul à l'indemnité de congé (1/12) annuel.

ARTICLE 166 :

L'indemnité d'expérience professionnelle (IEP) valorise l'ancienneté du travailleur dans le Groupe, ainsi que l'expérience professionnelle acquise durant sa carrière

Elle s'exprime en pourcentage du salaire de base et est attribuée selon le barème suivant :

- Un pour cent (1%) par année pour la tranche d'ancienneté dans le Groupe comprise entre (1) et cinq (5) ans ;

Handwritten signature and initials

ANNEXE : A

GRILLE DES SALAIRES
APPLICABLE À COMPTER DU 1^{ER} JANVIER 2013

CATEGORIES	CLASSES										
	N°	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
2	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5	12190	12434	12678	12921	13165	13409	13653	13897	14140	14384	14628
6	12420	12668	12917	13165	13414	13662	13910	14159	14407	14656	14904
7	13110	13372	13634	13897	14159	14421	14683	14945	15208	15470	15732
8	13570	13841	14113	14384	14656	14927	15198	15470	15741	16013	16284
9	14030	14311	14591	14872	15152	15433	15714	15994	16275	16555	16836
10	14490	14780	15070	15359	15649	15939	16229	16519	16808	17098	17388
11	14950	15249	15548	15847	16146	16445	16744	17043	17342	17641	17940
12	15410	15718	16026	16335	16643	16951	17259	17567	17876	18184	18492
13	16100	16422	16744	17066	17388	17710	18032	18354	18676	18998	19320
14	16790	17126	17462	17797	18133	18469	18805	19141	19476	19812	20148
15	17710	18064	18418	18773	19127	19481	19835	20189	20544	20898	21252
16	18630	19003	19375	19748	20120	20493	20866	21238	21611	21983	22356
17	19780	20176	20571	20967	21362	21758	22154	22549	22945	23340	23736
18	21160	21583	22006	22430	22853	23276	23699	24122	24546	24969	25392
19	22310	22756	23202	23649	24095	24541	24987	25433	25880	26326	26772
20	24150	24633	25116	25599	26082	26565	27048	27531	28014	28497	28980

V. C. L. A. D. K

SITUATION DES EFFECTIFS INSCRITS, ACTIFS, TEMPORAIRES & A. L. D.

PAR GROUPE SOCIO-PROFESSIONNEL

FILIALES	INSCRITS			ACTIFS			TEMPORAIRES			A. L. D.						
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	C	M	E	TOTAL			
SANIAK	62	221	242	525	61	217	232	510	6	11	108	125	1	4	10	15
ORSIM	58	157	200	415	57	152	192	401	8	15	71	94	1	5	8	14
ORFEE	47	104	170	321	47	103	165	315	5	7	74	86	0	1	5	6
SIEGE	21	9	8	38	21	9	8	38	1	0	1	2	0	0	0	0
T O T A L	188	491	620	1299	186	481	597	1264	20	33	254	307	2	10	23	35

S'agissant des temporaires, il y a lieu de souligner que les chiffres ci-dessus portés, représentent la moyenne mensuelle d'utilisation des C D D

2003

**MASSE SALARIALE (suite)
GROUPE**

KDA

Page 2 de 2

Secteur	Ind. panier	Ind. Transp.	Sal. Uni ICAF	B. E. C P P S	P P R	Ind. Ret	Avant. Tél.	Ind. Douche	Autres	Total	Eff. Payés
PRODUCTION	23459	2644	6312	121	991	17273	27	3224	1390	216816	7107
TECHNIQUE	12414	1697	3149	68	705	12348	19	/	/	113878	3686
ADMIN.	8532	1222	1569	65	755	5479	1007	/	736	89221	2667
VENTES	2998	605	990	97	136	2628	/	/	735	30892	906
TOTAL	47403	6168	12020	351	2587	37728	1053	3224	2861	446897	14366

Charges sociales	85101	Masse salariale avec charges	531998
------------------	-------	------------------------------	--------



**SITUATION DES EFFECTIFS
INSCRITS, ACTIFS, TEMPORAIRES, A.L.D**

FILIALES	ERCICE : 2014															
	INSCRIT PERMANENTS				ACTIFS PERMANENTS				TEMPORAIRES				A.L.D			
	C	M	E	TOTAL	C	M	E	TOTAL	C	M	E	TOTAL	C	M	E	TOTAL
EGE	13	6	6	25	13	6	6	25	1	0	3	4	0	0	0	0
:DIA	18	4	4	26	18	4	4	26	13	4	5	22	0	0	0	0
ANIAK	36	91	250	377	35	84	248	367	17	21	37	75	1	7	2	10
RSIM	26	62	125	213	25	61	124	210	20	21	44	85	1	1	1	3
RFEE	27	113	85	225	26	113	82	221	11	11	29	51	1	0	3	4
ROUPE	120	276	470	866	117	268	464	849	62	57	118	237	3	8	6	17

2014

GROUPE		MASSE SALARIALE											2014	
													ANNEE	UNITE

RIQUE	SALAIRE DE BASE	IDS/ICR	IEP	HS	PRI	PRC	POS & TX.ADD	PS	ITP	IND. NUISANCE	IND. ASTREINTE	PRIME CAISSE	VCA	DFS	S/TOTAL	EFFECTIF PAYE
UCTION	83 377	1 103	12 877	7 462	9 843	27 777	2 046	37	8 650	15 428	-	-	0	-	168 601	6 729
RIQUE	47 878	143	10 027	2 996	5 310	14 286	4 757	-	1 916	4 813	93	-	2	-	92 220	3 173
NIST.	54 039	402	6 332	2 416	4 697	8 936	11 066	12 582	2 893	2 834	2 876	61	43	0	109 178	2 881
ES	11 467	39	1 741	377	661	1 053	4 007	1 008	5	344	-	79	2	4	20 786	732
TAL	196 762	1 687	30 976	13 252	20 511	52 052	21 876	13 627	13 463	23 419	2 969	140	47	5	390 786	13 515

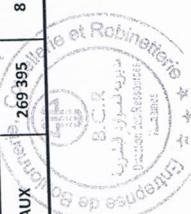
BRIQUE	PANIER	TRANSP.	IFAV	ICAF / SU	BEC	PPR	IND. RETRAITE	TEL.	IND. DOUCHE	ICA	AV.CDA	AUTRES	FRAIS DE FORMATION	FRAIS DE CANTINE	TOTAL	TOTAL
UCTION	34 419	2 737	292	8 678	-	1 194	14 714	223	6 895	26 434	101	13 568	645	893	110 590	279 191
RIQUE	15 632	1 799	559	3 774	18	386	4 691	182	2 805	12 668	174	6 028	244	341	48 953	141 173
INIST.	17 740	1 495	2 174	2 890	-	305	2 719	547	424	10 644	240	6 028	206	289	45 223	154 401
FES	4 842	533	273	487	14	503	4 850	373	235	2 309	147	1 446	20	28	15 766	36 552
TAL	72 633	6 564	3 298	15 830	32	2 388	26 974	1 324	10 358	52 055	662	27 070	1 116	1 552	220 532	611 318

AUX	269 395	8 252	34 274	29 081	20 544	54 439	48 850	14 951	23 822	75 475	2 307	27 210	1 162	1 556	611 318	611 318
-----	---------	-------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-------	--------	-------	-------	---------	---------

M.S SANS CHARGES
611 318 KDA

CHARGES SOCIALES
124 856 KDA

M.S AVEC CHARGES
736 173 KDA



BILAN AU 31 12 2003
TABLEAU DES COMPTES DE RESULTATS

EPE BCR
GROUPE BCR

TABLEAU 2

N°	COMPTES	MOUVEMENTS EXTERNES		MOUVEMENTS INTER-DIVISIONS		MOUVEMENTS TOTAUX	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
70 8970	DESIGNATION						
60 8960	VENTES MARCHANDISES		19,362,326.20		157,432,400.27		176,794,726.47
	MARCHANDISES CONSOMMEES	141,662,204.52				299,064,694.79	
60 8960	MARGE BRUTE	122,289,876.32				122,289,876.32	
80 8980	MARGE BRUTE						
71 8971	PRODUCTION VENDUE	122,289,876.32				122,289,876.32	
72 8972	PRODUCTION STOCKE	658,906,462.27	2,025,429,823.35		733,462,128.89		2,788,888,962.24
73	PRODUCTION DE L'ENTREPRISE PIELLE MEME		727,169,629.30				727,169,629.30
74 8974	PRESTATIONS FOURNIES		1,059,629.36				1,059,629.36
75	TRANSFERT CHARGES DE PRODUCTION		3,286,077.03		73,361,743.90		76,676,760.93
61 8961	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES	1,325,129,467.54	143,816,518.16			1,325,129,467.54	143,816,518.16
62 8962	SERVICES	83,632,843.48				157,024,667.36	
	TOTAL	2,183,968,751.61	2,902,829,276.82	806,653,872.79	806,653,872.79	2,986,612,524.40	3,709,693,151.61
81 8981	VALEUR AJOUTEE		712,870,527.21				712,870,527.21
81 8981	VALEUR AJOUTEE						
77 8977	PRODUITS DIVERS		712,870,527.21				712,870,527.21
78	TRANSFERT CHARGES D'EXPLOITATION		6,752,725.55				6,752,725.55
63 8963	FRAIS DE PERSONNEL	541,156,006.53	12,076,212.24			541,156,006.53	12,076,212.24
64 8964	IMPOTS ET TAXES	63,722,234.09				63,722,234.09	
65 8965	FRAIS FINANCIERS	189,956,879.86				189,956,879.86	
66 8966	FRAIS DIVERS	11,845,518.53				11,845,518.53	
68	DOTATIONS AMORTISSEMENTS PROVISIONS	215,174,724.16				215,174,724.16	
	TOTAL	1,021,894,763.27	731,701,465.00			1,021,894,763.27	731,701,465.00
83 8983	RESULTAT D'EXPLOITATION	290,193,296.27				290,193,296.27	
79 8979	PRODUITS HORS EXPLOITATION						
69 8969	CHARGES HORS EXPLOITATION	751,148,879.86	854,372,600.87			751,148,879.86	854,372,600.87
84 8984	RESULTAT HORS EXPLOITATION						
83 8983	RESULTAT D'EXPLOITATION	290,193,296.27	103,223,721.01			290,193,296.27	103,223,721.01
84 8984	RESULTAT HORS EXPLOITATION						
860 8988	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	186,969,577.26				186,969,577.26	
889	IMPOT SUR BENEFICE DES SOCIETES						
88	RESULTAT D'EXERCICE	186,969,577.26				186,969,577.26	

N°	DESIGNATION	COMPTES		MOUVEMENTS EXTERNES		MOUVEMENTS INTER-UNITES		MOUVEMENTS TOTAUX	
		DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
70 8970	VENTES MARCHANDISES								
60 8960	MARCHANDISES CONSOMMEES	13,383,192.33	20,295,156.10			1,268,517.26	1,268,517.26	14,651,709.59	21,563,673.2
80 8980	MARGE BRUTE		6,911,963.77						6,911,963.7
80 8980	MARGE BRUTE		6,911,963.77						6,911,963.7
71 8971	PRODUCTION VENDUE		2,427,073,857.80						2,429,897,093.1
72 8972	PRODUCTION STOCKE	1,477,674.16	73,823,859.41			2,883,235.32	2,883,235.32	4,360,909.48	73,823,859.4
73 8973	PRESTATIONS FOURNIES		663,094.33						663,094.3
74 8974	TRANSFERT CHARGES DE PRODUCTION		37,267,240.12						37,267,240.12
75	MATIERES ET FOURNITURES CONSOMMEES		4,002,235.93						4,002,235.93
61 8961	SERVICES	1,782,076,156.30						1,782,076,156.30	
62 8962		123,524,218.36						185,702,414.14	
	TOTAL	1,907,078,048.82	2,549,742,251.36	65,061,431.10	65,061,431.10	65,061,431.10	65,061,431.10	1,972,139,479.92	2,614,803,682.46
81 8981	VALEUR AJOUTEE		642,664,202.54						642,664,202.54
81 8981	VALEUR AJOUTEE		642,664,202.54						642,664,202.54
77 8977	PRODUITS DIVERS		1,762,009.04						1,762,009.04
78	TRANSFERT CHARGES D'EXPLOITATION		4,710,559.48						4,710,559.48
63 8963	FRAIS DE PERSONNEL	644,034,529.54						644,034,529.54	
64 8964	IMPOTS ET TAXES	45,709,699.21						45,709,699.21	
65 8965	FRAIS FINANCIERS	161,789,294.19						161,789,294.19	
66 8966	FRAIS DIVERS	9,498,060.37						9,498,060.37	
68	DOTATIONS AMORTISSEMENTS PROVISIONS	184,929,522.13						184,929,522.13	
	TOTAL	1,035,961,105.44	649,136,771.06					1,035,961,105.44	649,136,771.06
83 8983	RESULTAT D'EXPLOITATION	386,824,334.38						386,824,334.38	
79 8979	PRODUITS HORS EXPLOITATION								
69 8969	CHARGES HORS EXPLOITATION	767,870,202.78	710,078,125.11					767,870,202.78	710,078,125.11
84 8984	RESULTAT HORS EXPLOITATION	57,792,077.67						57,792,077.67	
83 8983	RESULTAT D'EXPLOITATION	386,824,334.38						386,824,334.38	
84 8984	RESULTAT HORS EXPLOITATION	57,792,077.67						57,792,077.67	
800 8988	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	444,616,412.05						444,616,412.05	
889	IMPOT SUR BENEFICE DES SOCIETES								
88	RESULTAT D'EXERCICE	444,616,412.05						444,616,412.05	

EN BCR GROUPE

APRES RETRAITEMENT

2010

COMPTES DE RESULTATS (par nature)

En DA

	DESIGNATION	Note	MONTANT	MONTANT 2009
	Chiffre d'affaires	C1	2 150 642 416,14	2 401 175 877,24
	Variation stocks produits finis et en-cours		57 669 004,84	65 459 952,48
	Production immobilisée		10 593,59	1 714 351,60
	Subventions d'exploitation		0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 208 322 014,57	2 468 350 181,32
	Achats consommés		1 219 723 167,18	1 551 421 594,80
62	Services extérieurs et autres consommations		150 376 150,94	294 969 938,61
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	C2	1 370 099 318,12	1 846 391 533,41
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		838 222 696,45	621 958 647,91
33	Charges de personnel	C3	632 021 948,27	622 024 897,46
34	Impôts, taxes et versements assimilés		41 401 177,90	44 857 786,24
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		164 799 570,28	-44 924 035,79
75	Autres produits opérationnels		40 956 502,89	93 609 690,82
65	Autres charges opérationnels		21 780 134,05	822 644 040,00
68	Dotations aux amortissements et aux provisions		785 891 901,29	172 621 673,47
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	C4	504 545 814,33	649 850 884,96
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		-97 370 147,84	-296 729 173,48
76	Produits financiers		17 540 447,35	10 925 165,18
66	Charges financières		58 822 858,99	75 216 414,50
	VI - RESULTAT FINANCIER		-41 282 411,64	-64 291 249,32
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-138 652 559,48	-361 020 422,80
395 & 698	Impôts exigibles sur résultat ordinaires		3 186 615,00	0,00
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires		-14 023 969,52	0,00
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 771 364 779,14	3 222 735 922,28
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 899 179 984,10	3 583 756 345,08
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-127 815 204,96	-361 020 422,80
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges) (à préciser)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
12	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	C5	-127 815 204,96	-361 020 422,80
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		-127 815 204,96	-361 020 422,80
	Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
	Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

EN BCR GROUPE

APRES RETRAITEMENT

2014	COMPTES DE RESULTATS (par nature)			
				En DA
Cptes	DESIGNATION	Note	MONTANT	MONTANT 2013
70	Chiffre d'affaires	C1	3 124 581 763,31	3 128 154 723,95
72	Variation stocks produits finis et en-cours		-1 089 692,23	217 308 191,10
73	Production immobilisée		846 764,58	116 768,81
74	Subventions d'exploitation		0,00	0,00
	I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 124 338 835,66	3 345 579 683,86
60	Achats consommés		1 681 014 252,11	1 972 836 813,64
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations		158 740 531,59	171 996 212,71
	II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE	C2	1 839 754 783,70	2 144 833 026,35
	III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 284 584 051,96	1 200 746 657,51
63	Charges de personnel	C3	805 746 427,51	830 964 574,98
64	Impôts, taxes et versements assimilés		56 271 329,65	58 391 158,87
	IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		422 566 294,80	311 390 923,66
75	Autres produits opérationnels		82 092 155,52	81 954 812,21
65	Autres charges opérationnels		42 495 845,80	39 801 771,69
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	C4	594 292 492,08	518 859 142,19
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	C5	419 948 363,28	452 947 500,09
	V - RESULTAT OPERATIONNEL		287 818 475,72	287 632 322,08
76	Produits financiers		10 578 543,51	14 814 466,96
66	Charges financières		62 265 699,53	65 483 218,34
	VI - RESULTAT FINANCIER		-51 687 156,02	-50 668 751,38
	VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		236 131 319,70	236 963 570,70
695 & 698	Impôts exigibles sur résultat ordinaires		37 566 368,20	21 838 115,27
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultat ordinaires		-2 943 248,76	9 196 635,24
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 636 957 897,97	3 895 296 463,12
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 441 336 195,23	3 670 974 372,45
	VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		195 621 702,74	224 322 090,67
77	Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
67	Eléments extraordinaires (Charges) (à préciser)		0,00	0,00
	IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
12	X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		195 621 702,74	224 322 090,67
	Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
	XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)	C6	195 621 702,74	224 322 090,67
	Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
	Part du groupe (1)		0,00	0,00

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés.

ملخص:

على مستوى منظمة الأعمال، يعتبر موضوع الأجر مسألة معقدة وشائكة تضع في تحدي مستمر تبني خيار نظام أجور مجلب للقيمة لأطراف فاعلة ذات مصالح متضاربة، وتراعي قيود مختلفة ومتعددة.

في هذا الإطار، تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية نظام الأجر ودوره للرفع من إنتاجية العاملين وذلك على مستوى المؤسسات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة لإثبات قدرة برنامج الأجر المطبق على تحفيز العاملين والرفع من إنتاجيتهم، حيث أن الإختبارات الإحصائية والقياسية للبحث قد كشفت أن هناك توزيع عادل للأجور على مختلف الفئات المهنية، كما أن الأجر تحافظ على القدرة الشرائية للعمال، بالإضافة لوجود علاقة إرتباط قوية بين الأجر والقيمة المضافة ثم بين الأجر وكمية الإنتاج، وهذا لا يتعارض مع النظريات الإقتصادية العامة للتعويضات أو التحفيز.

الكلمات المفتاحية: المنظمة، نظام الأجر، التحفيز، إنتاجية العمال.

Summary :

At business level, the topic of remuneration is a very complex and thorny issue which makes a continuous challenge for adopting the project of one that brings the value to acting parts (management, employees) with contradictory interests as well as they take into accounts different and various restraints.

In this frame, this study aims to shed light on the importance of the remuneration system and its role to enhance the employees' productivity within the enterprises studied.

This study has reached to argue the ability of remuneration program applied in order to incite the employees to increase their productivities, so the statistics test of this research has enlightened the fair distribution of the remuneration for different types of employees.

On the one hand, the remunerations protect the purchasing power for employees, on the other hand, there is a powerful correlation between the remuneration and the value added, also between the remuneration and the quantity of production.

At the end, this does not oppose with the general economic theories for the compensation or incitement.

Key words: Organization, remuneration system, incentives, employees' productivity.

Résumé :

Au plan de l'entreprise, la rémunération est une question délicate et compliquée, elle excite un défi permanent d'adopter l'idée un système de la rémunération qui rapporte la valeur aux différents intervenants avec des intérêts contradictoires tout en prenant en compte des contraintes multiples et variées.

Dans ce cadre, l'étude vise de mettre en exergue l'importance du système de la rémunération et son rôle d'accroître la productivité des employés et cela au sein des entreprises étudiées.

Les résultats de cette recherche dévoilent la capacité des pratiques de la rémunération à l'incitation et l'amélioration de la productivité des employés, puisque les testes statistiques prouvent l'existence d'une distribution équitable de la rémunération aux différentes catégories professionnelles, et les rémunérations maintiennent le pouvoir d'achat des travailleurs, en sus il ya une corrélation très forte entre la rémunération et la valeur ajoutée, aussi entre la rémunération et la quantité de la production, et cela ne se oppose pas avec les théories économiques générales de la compensation ou l'incitation.

Mots clés : l'organisation, système de rémunération, l'incitation, la productivité des employés.