

الأجور: البعد المادي لنظام الحوافز في التنظيمات

Wages :Material Demension of Incentive System in organisations

د.أحمد عبد الحكيم بن بعطوش	بن منصور رفيقة*
جامعة الحاج لخضر (باتنة 1)	جامعة الحاج لخضر (باتنة 1)
baahak@gmail.com	benmansourrafika@yahoo.fr

تاريخ القبول: 30./05./2023

تاريخ الاستلام: 15./08./2021

ملخص:

ارتبطت الحوافز بمستوى الأداء والفورية في إنجاز النشاطات، لاسيما في جانبها المادي ويعتبر الأجر ولواحقه حافزا نظاميا نصت عليه مختلف الأنظمة الأساسية للعمل. وقد اختلفت الآراء بين علماء السلوك الإداري في تحديد أهميته ودوره في عملية التحفيز. تسعى هذه الورقة البحثية إلى توضيح مفهوم البعد المادي للحوافز وكيف يكون الأجر عاملا فعالا في عملية التحفيز والطرق التي يتم من خلالها إدارة خطط الأجور بما ينعكس على مدركات العدالة التوزيعية للعاملين.

وبعد عرض وتحليل مختلف الشواهد النظرية توضحت أهمية عنصر الأجر في نظام الحوافز. وربما يعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في الدافعية للعمل، لما له من تأثير نفسي اجتماعي على العاملين، خاصة إذا راعت الإدارة تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الأجور وتطابق حجم المدخلات مع نظيرتها من المخرجات لكل فرد وانعكاسات هذه العملية التنظيمية على كفاءة الإنتاجية وتطوير المنظمة.

كلمات مفتاحية: نظام الحوافز، الأجور، تقييم الوظائف، العدالة التوزيعية، الرضا الوظيفي.

Abstract:

Motives are linked to the performance level and instantaneity in achieving activities, especially in its materialistic aspect. Salary and its accessories are considered a regular motive. Specialists' opinions differ in defining the salary's importance and role in the motivation process. Here we will explain the concept of the motive's materialistic dimension and how the salary can be an efficient factor in the motivation process and the methods through which salary plans are administered in what can be reflected on employees' distribution justice.

Through our research the significance of the salary element in the incentive system became clear. It may be considered one of the most important independent and positive variables in work motivation because of its psychological and social impact on workers

Keywords:

Incentive system, salaries, job evaluation, distributive justice, job satisfaction

. مقدمة:

يشكل موضوع التحفيز مركز اهتمام العديد من الباحثين في إدارة الموارد البشرية وذلك لما تكتسبه عملية التحفيز من أهمية قصوى في رفع الروح المعنوية للعاملين التي تعتبر قوة نفسية مؤثرة في الأداء وارتفاع الإنتاجية. وتحتل الأجور ولواحقها مكانة متميزة في نظام الحوافز المادية لأنها المقابل المجزي الذي يحصل عليه الأفراد على مجهودهم العضلي والعقلي ومهاراتهم في العمل. ويمثل الأجر بالنسبة للأفراد دخلاً يهمهم المحافظة على مستواه بل وزيادته دورياً أملاً في رفع مستوياتهم المعيشية وإشباع حاجاتهم وتحقيق ذواتهم؛ وعلى المنظمة أن تدرك مدى أهمية توزيع النواتج كالدخل والمكافآت والمهام والمسؤوليات والموارد بصورة عادلة طبقاً لتقدير الأفراد في المنظمات الأخرى. ولهذا تمحورت إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيسي الذي مفاده: كيف يتم دفع الأجور وماهي العمليات التنظيمية التي يتم من خلالها توزيع هذا الحافز المادي في المؤسسات؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول في هذه الورقة توضيح مجموعة من النقاط الأساسية:

أولاً: مفهوم البعد المادي للحوافز

ثانياً: الأجور كعامل فعال في عملية التحفيز

ثالثاً: العدالة التوزيعية وإدارة خطط الأجور

وهذا لبلوغ مجموعة من الأهداف أهمها:

ـ التعريف بجانب مهم من الحوافز المادية وهو الأجر ولواحقه.

ـ التأكيد على فاعلية الحوافز وخاصة الجانب المادي منها في تهيئة الجو التنظيمي الصحي وخلق نوع من الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

ـ شرح بعض الأسس والطرق العلمية لتحديد القيمة النسبية لمناصب العمل في المنظمات ومدى إدراك الأفراد العاملين لهذه العملية التنظيمية.

1. البعد المادي للحوافز**1.1 مفهوم التحفيز:**

إن التحفيز عملية معقدة تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل وتصنيفها حسب أهميتها والتركيز على الأكثر أهمية منها وتمثل الأموال والمزايا المادية كالسكن والنقل والاطعام والمكافآت العينية أهم المتطلبات التي تدفع العاملين على تحريك مجهوداتهم نحو انجاز الهدف المراد تحقيقه والتحفيز MOTIVATION هو: " حصول الأفراد على الحماس والاقدام والسرور في أعمالهم واكساب الثقة في النفوس. أما الحوافز: " هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترسلهم إلى سلوك معين¹. وهي القوة المحركة الخارجية التي تستخدم لحث الانسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي للحوافز تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين.

وحاليا تهتم القيادات الإدارية بردود فعل العاملين حيث يتم التعامل مع الحوافز بطريقة الاستجابة اللحظية لمواقف معينة يتم تلبيتها في حينها وهذه المنهجية أثبتت نجاعتها في خلق جو من المنافسة لدى العاملين وأداء العمل بكفاءة وفاعلية في كثير من التنظيمات.

2.1 ما هو نظام الحوافز؟

يعرف النظام على أنه: " مجموعة من العناصر المترابطة التي توفر وظيفة مشتركة" يرى " Laroche & Salecina " أن هناك مجموعة واسعة من مكونات التعويض الكلي تسمح لكل منظمة باختيار التكوين المناسب أو طريقة تقييم أجر جميع العاملين فيها ونظام الحوافز ما هو سوى آلية للتحكم في عناصر التعويض تتماشى مع الأهداف المنشودة للمنظمة. وفيما يتعلق بهذه التعويضات من الممكن التمييز بين عدة ثنائيات: ثابت ومتغير. فردي وجماعي. فوري ومؤجل. نقدي وغير نقدي. ويمكن في كل ثنائية العثور على أجزاء من المكافأة الفردية والجماعية والسماح بالتمييز بين عدة أنظمة للمكافآت²

مر نظام الحوافز في الفكر الإداري بثلاثة مراحل رئيسية وكان لكل مرحلة من مراحل تطوره فلسفة وافتراسات وقيم ساعدت في تكوين النظام الحالي بداية بالنظريات الكلاسيكية والفكر التقليدي في تحليل هذه العملية الإدارية

¹ - بوخريسة، بوبكر وآخرون (2008). دراسات في تسيير الموارد البشرية. ط1. المحمدية، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، ص120.

² - LAROCHE, PATRICE. SALESINA, MARC. (2018). GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporaines. 1^{er} Ed :

Louvain-la-Neuve. De Boeck supérieure ,p137.

ثم المرحلة الثانية وتتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية وصولاً إلى المرحلة الثالثة التي تضم مجموعة من الاتجاهات الحديثة في منح الحوافز. تنظر النظريات التقليدية للإنسان بأنه رجل اقتصادي ينظم إلى المنظمة من أجل الحصول على الأجر الذي يريده وأن أهداف الفرد تدوب في أهداف المنظمة لذا ترى هذه النظريات أن الأجر والمكافآت المالية هي الحوافز الوحيدة التي تحث العاملين على الإنتاج حيث افترض " تايلور " وهو أحد رواد هذه المدرسة على أن العاملين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والمكافآت المالية فقط ومن أجل الوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة والبحث عن أفضل الأفراد ذوي الأداء المتوافق معها ثم إعادة دمج هذه الأجزاء بشكل فعال وهي العملية التي عرفت باسم " دراسة الحركة والوقت " وابتدع طريقة للعمل وهي " الخطة ذات المعدلين " لتوفير حافز قوي للعمل تقوم هذه الخطة على أساس وجود معدلين للأجور والإنتاج معدل مرتفع للقطعة إذا تمكن العامل من الانتهاء منها في وقت محدد ومعدل أجر منخفض إذا أنتجها العامل في وقت أطول من الوقت المحدد مع توفر عنصر الجودة كعامل أساسي في تقييم العمل.

ومع بداية القرن العشرين أصبحت العلاقات الإنسانية أكثر تشابكا وتعقيدا وأدرك الدارسين للإدارة أن التحفيز المادي لا يحقق الأهداف بشكل كامل ولا بد من الاهتمام بالجانب النفسي والاجتماعي للأفراد العاملين فجاءت نظرية العلاقات الإنسانية كي تعيد النظر في العمل والإدارة على نحو يجعلها أكثر فعالية وأكثر إنسانية لذلك سعى روادها وعلى رأسهم " إلتون مايو " الذي يعتبر رائد مداخل التحفيز المعاصرة إلى تأكيد أن هناك جانب مهم في بيئة العمل بعيدا عن البيئة المادية للتنظيم يؤثر على طبيعة الأداء فعمل على محاولة تحقيق الجو الاجتماعي في مكان العمل بدراسة علمية لمصانع الهاوثرن عمل فيها على توفير جو مرغوب للعمل من خلال تفعيل العلاقات غير الرسمية وتوفير نوع من الاحترام والتقدير المتبادل بين جميع الأطراف الفاعلة في التنظيم لتحقيق التكامل بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم. وهذا ما دعت إليه فيما بعد المدارس الحديثة في الإدارة حيث انصب اهتمامها على عنصرين رئيسيين هما العمل والفرد وطريقة تحقيق مصالحهما المشتركة وقدمت هذه المدارس جملة من الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق هذه العلاقة مع تأكيدها على الربط بين الحوافز والنتائج

المحققة، وقد حددت الإدارة الحديثة ثلاثة احتياجات أساسية للأفراد يمكن إشباعها كي تعمل على تحريك دافعتهم للعمل وهي:

1_ إشباع الاحتياجات الجسمانية

2_ تفعيل العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم

3_ مساعدتهم على التطور والنمو الوظيفي

ويؤكد رواد هذه المدرسة الحديثة على أن توافر معرفة دواعي الدافعية للعمل ومقومات الشخصية ومحددات السلوك التنظيمي للأفراد يسهل على الإدارة إعداد الخطة المتكاملة للتحفيز في إطار المعايير التنظيمية التالية: العلاقة بين الجهد والأداء، العلاقة بين الأداء وتحقيق الأهداف والعلاقة بين تحقيق أهداف التنظيم والأفراد.

1.3 لماذا تمنح الحوافز؟

يمكن أن تمنح الحوافز على الجهود أو الأقدمية أو المهارة ويعتبر التميز في الأداء هو المعيار الأساسي في الكثير من الأحيان عندما يرتفع على المعدل النمطي سواء في الكمية أو الجودة أو التوفير في التكاليف والموارد. في الكثير من الأعمال فئة كبيرة من الأفراد تحاول بذل جهد كبير كي تحصل على وسام التميز ببذل جهد كبير للابتعاد عن النمطية مقابل حصولها على ما يضمن تحقيق رغباتها وإشباع حاجاتها التي تسعى إلى بلوغها من خلال عملها. في هذه الحالة يستوجب على الرؤساء اختيار الأسلوب الأنسب لتحفيز مثل هذه العينة بمعنى مراعاة الفروق الفردية بين العاملين لأن للحوافز أشكال وأنواع عديدة منها: الحوافز المعنوية في مقابل المادية والحوافز الإيجابية مقابل الحوافز السلبية والحوافز الفردية في مقابل الجماعية.

وأفضلها تلك التي تشعر العاملين بأن الإدارة تسهر على راحتهم وتقدر أعمالهم وتقوم برعايتهم وحتى رعاية أسرهم لذلك تعددت أنواع الحوافز ومسمياتها بتعدد جهات نظر مسيري الإدارات وأصبح في وسع المنظمة أن تقدم للفاعلين فيها أصناف وتشكيلات من الحوافز بحيث ينتج عنها مزيج يعزز بعضه البعض ويعمل كقوة دافعة للأفراد لإيقاظ عزائمهم ورفع روحهم المعنوية لبذل المزيد من الجهد وإحراز أفضل النتائج.

1.4 الحوافز الأكثر انتشارا في المنظمات:

إن رسم سياسة الحوافز في أي منظمة مرتبط بتحقيق أهدافها وفي ظل شبكة الحوافز المتاحة في عالمنا اليوم أفضلها ما يرتبط بكل ما هو مؤثر خارجي يعمل على دفع الأفراد إلى استثارة وإيقاظ سلوكيات إيجابية داخلية نحو عملهم والتي تدعم الصلة فيما بينهم وبين منظماتهم. ويعد التقسيم الأكثر انتشارا للحوافز هو تصنيفها إلى فئتين أساسيتين حوافز معنوية وحوافز مادية:

أ_ الحوافز المعنوية: وهي النوع من التحفيز الذي يحقق للأفراد حاجاتهم النفسية والاجتماعية وما يترتب عنها من تقدير الذات والقبول الاجتماعي لأن الإنسان بطبعه وفطرته اجتماعي ولا يمكنه أن يستغني عن احترام وتقدير الآخرين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية: توفير العمل المناسب من حيث تصميمه وتناسبه مع قدرات ومهارات العاملين في المنظمة لأن العمل في حد ذاته يمكن أن يكون محفزا على الأداء الفعال ويعد تصميمه أو درجة تعقيده أو الصعوبة في أدائه وحتى درجة التنوع والاستقلالية ولاسيما العلاقات الاعتمادية مع الآخرين والرؤساء دافعا قويا لرفع مشاعر الرضا عن العمل، ومن الحوافز المعنوية أيضا فتح المنافسة الشريفة بين الأفراد للحصول على المكانة الوظيفية وفرص التقدم والتطوير الوظيفي في منظماتهم كذا إشراكهم في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم معها. ويشترط في منح الحوافز المعنوية أن تعزز الجانب الإيجابي في الأداء والسلوك الوظيفي بتقديمها فور الحصول على النتائج المبتغاة وفق فترات متتالية للحفاظ على ديمومة الأداء والسلوك المتميز. كما يشترط فيها التوازن بين المخرجات وقيمة الحافز حتى يحدث نوع من التنافس بين الأفراد لبلوغ الأهداف المرجوة والتي من بينها توليد مستمر لطاقة الفاعلين في المستوى المهاري وإعادة شحن همتهم خاصة الأفراد ذوي الأداء المتوسط لضمان محافظتهم على مستوى عال من الروح المعنوية وتشجيع التعاون فيما بينهم وباقي أفراد جماعة العمل حتى يتولد نوع من التكيف المهني يعزز شعور الانتماء الوظيفي والولاء للمنظمة.

ب_ الحوافز المادية: وهي المبالغ المالية التي تسلم للعاملين مقابل قيامهم بنشاطات موجهة وتتعلق بكمية الإنتاج ونوعيته ويختلف حجمها باختلاف الجهد المبذول والأداء المتميز وقد اعتبرها " تايلور " من أهم الحوافز فهو استند إلى فرضية بسيطة وهي أنه يمكن جعل الأفراد يقومون بالعمل إذا ما أعطوا المزيد من المال باعتبار أن الإنسان كائن اقتصادي، وأن المال هو أفضل دافع وحافز للعمل وأنه يختار بكل وعي وعقلانية الاجراء والسلوك الذي

يحقق له أكبر عائد مادي ممكن³. ولذلك كانت الحوافز المالية التي يحصل عليها الأفراد مقابل النهوض بأعباء وظائفهم على نحو أفضل ذات أثر فعال في زيادة الإنتاج وعلى رضاهم الوظيفي ويشترط في الحوافز المادية أن تطبق وفق اللوائح والقوانين النافذة على جميع الفاعلين في المنظمة بما يتوافق مع إمكانيات المنظمة وتكون مناسبة لما يبذله الأفراد من جهود ومتوافقة مع معدلات الأداء المحددة ومحقة لاحتياجاتهم وضامنة لاستمرار توفير متطلبات الحياة لهم وتكون دافعة نحو رفع معدلات الإنتاجية. فالأفراد ينتظرون من الحوافز المادية أن تحقق لهم جملة من الأهداف على رأسها إدراك الآخرين لذاتهم كونهم يحصلون على الأجر المناسب الذي يمكنهم من ضمان المستوى المعيشي الذي يحقق لهم التقدير والاحترام في بيئتهم الاجتماعية.

تشمل الحوافز المادية الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي، علاوات دورية، مكافآت مالية والبدلات ومنح نسبة من المبيعات أو الأرباح وكذلك المشاركة في الأرباح ويركز العاملون على التخطيط لنظام الحوافز على "اللامساواة" كآلية ضرورية لمنح هذه الحوافز طالما أن البعض ينتج أكثر من غيره ويتوجب في منحها أن يكون لدى العاملين الحافز للعمل بحماس لتفعيل نظرية "أجر الكفاءة" ويشترط فيها أن تكون بسرعة وبشكل فوري حتى يحس الأفراد بالنتيجة الفورية لمجهودهم وتنعكس على تحسين أدائهم بشكل دوري ومنتظم.

وبغض النظر عن نوع الحوافز فإن الهدف الأساسي من وجودها حفز الأفراد العاملين لدفعهم للتميز في السلوك والأداء والتعاملات. وعلى الإدارة أن تجعل من التحفيز أداة تعمل بكفاءة لتفعيل الابداع الإداري الذي يتطلب مجموعة من الشروط أهمها: مشاركة العاملين في وضع هذا النظام والاشراف على منح هذه المزايا حتى يتم الرفع من دافعيتهم وحماسهم. كما يجب الاهتمام بتحديد الوقت الملائم لتوزيعها وضرورة مراجعتها من فترة لأخرى حتى لا تفقد من قيمتها في البيئة الخارجية للمنظمة مع ضرورة تنويعها بالشكل الذي يتوافق مع جميع الافراد ومتطلباتهم المادية والاجتماعية والنفسية، في هذا الصدد انطلقت في سنة 2014 دراسة وطنية بفرنسا لقياس وتحليل مفهوم الدافعية في العمل بدأت بتوزيع استبيان على عينة عددها 110 عامل طلب منهم ترتيب مجموعة

³ -بريشان، معروف جميل (2016). تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة. إربد الأردن: دار الكتاب الثقافي، ص24.

من العوامل التحفيزية هذه العوامل تعد الأكثر ادراجا في الدراسات الدولية حيث طرح السؤال ما الذي يحفزك أكثر من بين هذه العوامل؟ فكانت النتائج بالشكل التالي:

_ 29 % كل ما يمنح النفع والفائدة من مهمتي في العمل.

_ 24 % جودة التفاعل مع زملاء العمل.

_ 18 % إمكانية تحسين مهاراتي ووضعي المهني.

_ 12 % الخدمات المقدمة ترفع الرغبة للعمل.

_ 10 % ما تقدمه المنظمة لي لتطوير نفسي.

_ 7 % نتائج الشخصية الملموسة في مهمتي⁴.

2. الأجور كعامل فعال في عملية التحفيز

1.2 مفهوم الأجر:

الراتب أو الأجر الأساسي هو مبلغ محدد يدفع للموظف مقابل عمله سواء بالنقد أو الصكوك البريدية أو التحويلات الالكترونية وتشكل الرواتب والأجور النقدية الأساسية جوهر التعويضات المالية التي يحصل عليها العاملون. وفي بعض الأحيان علينا أن نفرق بين الأجر والمرتب، الأجر: " هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد وما يحصل عليه ويصرف يوميا أو أسبوعيا وهو سعر للعمالة وهو أيضا تخصيص الموارد النادرة للاستخدامات العاجلة مقابل ثمن معين وهذه تعتبر إحدى وظائف الأجر " وقد يختلف الأجر من أسبوع لآخر وفقا لعدد الساعات الفعلية.

أما المرتب: هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف شهريا في الغالب أو هو المقابل النقدي الذي يدفع له على فترات زمنية معينة.

ومن المفاهيم المرتبطة بالأجر نجد أيضا اجمالي الأجر: " وهو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي اسقاطات " وصافي الأجر: " هو الأجر بعد الاستقطاعات التي تفرضها عليه الضرائب كنصيب من التأمينات المختلفة ". وأصبحت ترتبط بالأجر بعض الملحقات المادية والمعنوية طبقا لقانون العمل بعد تدخل

⁴ - BALOUT, ADNANE et autres. (2017). *Efficacité organisationnelle et performance sociale*. Volume2 :UK. ISTE Editions,p170.

النقابات والدولة في تنظيم العمل وما يرتبط به من تأمينات ومكافأة نهاية الخدمة وغيرها من المزايا التي يحصل عليها العامل في عمله.

أعطى بعض الاقتصاديين نظرة عن الأجر ترتبط بالعمل الذي يقدمه الشخص منهم سيسموني (1820) فهو يرى " أن الأجر فقط تعويضا محسوباً بالساعة حسب المدة وإنه دخل الفقير ولا بد أن يكفي لحفظه ليس أثناء العمل فقط بل كذلك خلال الانقطاع من العمل"⁵.

أما نظرة الرأسمالية للأجور ترجمت في عدة نظريات أهمها نظرية حد الكفاف ونظرية تناسب الأجر مع الإنتاجية. تحدد نظرية حد الكفاف أجور العمال والموظفين بمقدار الحد الأدنى للمعيشة أي ترتفع الأجور أو تنخفض بمقدار زيادة أو انخفاض الحد الأدنى في المجتمع يرى أصحاب هذا الفكر ضرورة إعطاء العامل الحد الأدنى من الأجور بدون زيادة أو نقصان أي الأجر الذي يلبي حاجياتهم ومتطلباتهم الضرورية فقط وحجتهم في ذلك أن زيادة الأجر الذي يفوق الحاجيات يؤدي إلى رفاهية الأفراد وارتفاع مستوياتهم المعيشية ما يدفعهم إلى التزواج وبالتالي زيادة نسلهم وتكاثرهم وهذا ما يرفع عددهم فيزداد عرض العمل وتقل الأجور تبعا لقانون العرض والطلب في حين إذا استلم العاملين أجور تقل عن حد الكفاف فإن هذا يمنعهم من العيش برفاهية وتكثر مشاكلهم الاجتماعية والصحية وتكثر الوفيات وبذلك ينخفض الطلب عن العمل ما يدفع أصحاب الأعمال لرفع الأجور بما يتوافق مع قانون العرض والطلب وبالتالي فإن مستوى حد الكفاف يمثل نقطة التعادل بالنسبة للأجور. في حين نظرية تناسب الأجر مع الإنتاجية " لتايلور" ترى أنه يجب أن تكون هناك مساواة بين معدلات الأجور ومستوى الإنتاج بحيث كلما زاد الإنتاج زادت الأجور وكلما قل الإنتاج انخفضت الأجور"⁶ كما نادى " تايلور" بالمصالح المشتركة بين العاملين والإدارة وذلك لأن الرفع من أجور العاملين يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد مما يرفع الإنتاج ويخفض التكاليف ويحقق الربح الوفير لأصحاب العمل.

أما نظرية مخصص الأجور فهي تنطلق من العلاقة القائمة بين المبالغ المخصصة لدفعها على شكل أجور ورواتب وبين عدد العاملين المطلوب تشغيلهم لأداء ذلك العمل فكلما قل عدد العمال المطلوبين مع ثبات المبالغ

⁵-دادي عدون، ناصر (2003). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، ص46.

⁶- حاروش، نور الدين (2011). إدارة الموارد البشرية. الجزائر. ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، ص 106.

المخصصة تزداد معدلات الأجور والرواتب المدفوعة للعاملين والعكس صحيح⁷. أما الأجر في المفهوم الاشتراكي: "هو نصيب العامل من الدخل القومي أو من الناتج الاجتماعي الإجمالي أو هو الدخل الذي يحصل عليه العامل المنتج بحيث يجب أن يوفر له العيش الكريم مع مراعاة كفاءته الإنتاجية ودرجة مساهمته في تحقيق الخيرات المادية والاجتماعية لمجتمعه. وينطلق هذا المفهوم من الفلسفة التي تعتنقها الأنظمة القائمة على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج والنظرة الإنسانية للأفراد العاملين الذين يجب أن يستلموا أجورا تضمن لهم العيش الكريم الذي يحقق انسانيته من جهة ويتناسب مع ما يقومون به من مجهود من جهة أخرى ولذلك نصيب العامل من الإنتاج يعبر عنه بوحدات نقدية تمثل مقدار مساهمته في الوحدات المنتجة كما ونوعا ومن هذا المنطلق تتباين الأجور بين فرد وآخر.

الأجور هي عنصر قابل للقياس يتغير بتغير الزمن والأمكنة والقوانين وهي تعكس اهتمام الأفراد واتجاهاتهم وميولهم وبما أنها قابلة للقياس فهي مرتبطة بالمقارنة والتقييم وهي عنصر فعال للمنافسة بين الأفراد لهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعقود التي يبرمها الأفراد مع أصحاب العمل وفي غالب الأحيان لا يمس العقد فقط العمل الشخصي بل أيضا ظروف العمل الداخلية وجزء من الحياة خارج العمل. فسياسة المنظمة في هذا المجال تحدد الخطوط العريضة الأساسية في نواحي مهمة مثل شكل وهيكल الرواتب والأجور وعدد المراتب فيه واتساع نطاقها ومدى تداخلها والمزايا الإضافية التي يجب توفيرها للعاملين وكيفية تحديد الزيادات في الأجور هل على أساس الكفاءة أو على أساس الأقدمية وغيرها من العناصر التنظيمية فالحاجة إلى المساواة عامل مهم لتحقيق العدالة في توزيع الأجور وثمة نوعان من المساواة ينبغي التعامل معهما المساواة الداخلية والمساواة الخارجية. فخارجيا ينبغي أن تقارن الأجور داخل المنظمة مع الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى وإلا فقدت المنظمة استقطاب الافراد وداخليا يجب أن يتحقق العامل أن أجره متكافئ مع ما يبذله من جهد ومتساو مع العاملين الآخرين الذين يؤدون نفس العمل.

وبالنسبة لتقسيم الأجور فهي تقسم تبعا لطبيعتها إلى نقدية وعينية ويعنى بالأجر النقدي: "المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد" أما الاجر العيني: "هو المقابل غير المادي المتمثل في الخدمات التي يقدمها

⁷ - الحميري، عباس وآخرون (2015). إدارة الخدمة المادية والوظيفة العامة. ط1. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع، ص238.

صاحب العمل للأجراء كالرعاية الطبية، العلاج، خدمة النقل، خدمة الاطعام والمنتجات وهي مقابل يأخذ شكلا غير مادي في منحه إلا أن تكلفته يمكن حسابها ضمن ميزانية الأجر". كما تقسم الأجور تبعا لقوتها الشرائية إلى أجور إسمية وأجور حقيقية. الأجور الاسمية: " هي كمية النقود التي يحصل عليها الأجير مقابل العمل الذي يقدمه". أما الأجور الحقيقية: " فهي حجم السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليه نتيجة إنفاق الأجر الاسمي". وتقسيم آخر للأجور على أساس معيار الدفع فهناك أجور تدفع حسب الزمن وأجور على أساس القطعة وتختلف وفق سياسة المنظمة وقدراتها وطبيعة نوع الوظيفة

* نظام الأجر على أساس الزمن وهو النظام الشائع في أغلب المنظمات وخاصة المنظمات الحكومية والخدمات حيث يستخدم المعيار الزمني في احتساب الأجر ويكون بالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة وذلك بغض النظر عن حجم الأداء أو كمية الإنتاج وجودته.

إذ استدعى الأمر أن يعمل الفرد بحجم ساعات أكثر من الساعات المقررة في هذه الحالة يقبض أجرا صافيا عن كمية العمل الإضافية وفقا لمعدل الأجر الأساسي الذي عادة ما يحدد أجر الساعة الواحدة كأساس في احتسابه. يستعمل هذا النوع من الدفع عندما يتعذر تحديد كمية الإنتاج الخاصة بكل فرد وبالتالي يصعب إيجاد العلاقة بين جهد الفرد ونتاج أدائه أيضا في حالة ما تكون اعتبارات الجودة ذات أهمية من كمية وحجم الإنتاج وفي حالة عدم تنظيم العمل ولأسباب لا علاقة لها بالعاملين.

* نظام الأجر حسب الإنتاج أو ما يعرف بنظام الأجر بالقطعة ويرتبط نظام هذا الدفع بمعدل انتاج العامل أو مجموعة من العمال ويطبق مثل هذا النظام في الدفع عادة في الصناعة والأعمال التي يسهل فيها قياس كمية الإنتاج بدقة ويعتبر هذا النظام خير حافز للعامل الذي يريد أن يرفع من حجم دخله لكن ما يعاب على هذا النوع من الدفع أن في حالة أراد العامل الرفع من انتاجه يكون ذلك على حساب صحته وسلامته وفي كثير من الأحيان لا يراعى جانب الابداع في طريقة العمل وغالبا تؤدي هذه الطريقة إلى هدر الموارد لسوء استعمالها.

يرى علي كركي أن تقاضي الأجر على أساس الإنتاج واحد من المنشطات المادية وحافزا مهما للعامل على أداء عمله في وقت قياسي، كذلك الأجر على أساس القطعة يعتبر هو أيضا حافزا ماديا مساعدا للعامل على انتاج

أكبر قدر ممكن في وقت مناسب لهذا فهو يجد أن هذين النوعين من الأجور يعد منشطا ماديا ومعنويا للقوى العاملة ومن خلالهما تتحدد علاقة العمل مع أرباب العمل وتصبح أكثر استقلالية بالنسبة للقوى العاملة أما لوائح الأجور فتتمثل في عدة متغيرات منها:

* أجر الساعات الإضافية وهي ساعات العمل التي يقوم بها العامل بعد تجاوز الوقت الرسمي للعمل أو أثناء العطل مقابل أجر إضافي عن الأجر الأساسي.

* العلاوة أو الزيادة الدورية وتكون فردية وجماعية وتمنح كمكافأة المجهودات وهي جزء من التعويض المباشر تقدمه المنظمة كل فترة زمنية محددة زيادة على راتب الفرد أو أجره الأساسي وتدفع العلاوات عادة إذا حقق الفرد مستوى معين من الأداء والكفاءة وبلوغ المدة الزمنية المحددة لصرف المكافأة على غرار علاوة المخاطر التي تواجه العامل في بعض الوظائف.

* المكافآت السنوية وهي المبالغ المالية التي تمنح كمكافآت لحث الأفراد على بذل مجهود أكبر في العمل وأهم أجزاء من المنظمة ولديهم الحق المشاركة في الأرباح المحققة.

* الامتيازات العينية وهي الخدمات التي تمنحها المنظمة على طول السنة كخدمة النقل المجاني والعلاج المجاني. ولعل من أبرز السياسات في التحفيز مستويات مختلفة في نظام الأجور لابد من الإشارة إليها وهي:

• الأجور الأساسية: وهي الجزء النقدي المدفوع للعامل مقابل أدائه لمجموع المتطلبات والواجبات الأساسية خلال ساعات العمل الأصلية.

• الأجور الحافزة: وهي الجزء النقدي المستحق للعامل الذي يفوق الأجر الأساسي مقابل أداء عمل إضافي يفوق متطلبات العمل.

• الأجور الإضافية: وهي الجزء النقدي المستحق للعامل لقاء أدائه لمتطلبات عمل إضافية تفوق وتعلو متطلبات العمل الأساسية خلال ساعات العمل الإضافية شريطة أن يؤدي هذا الفرد متطلبات عمله الأساسية⁸.

إن تحديد الأجر المناسب لكل فرد من أهم المشاكل التي تواجهها إدارة الأفراد لأنها عملية تتطلب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير الحالية والمستقبلية نتيجة التغير المستمر للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة فمن

غير المنطقي أن يتحدد الأجر على أساس أن الفرد جيد في عمله أو أن وظيفته من نوع خاص بل هناك أسس خاصة تستخدم في هذا الصدد يرى عبد الغفار حنفي أن الهدف الأساسي من برنامج الأجور والمرتبات هو الربط بين ما يتقاضاه الفرد وما ينتجه وأنه إذا تم الربط بين الأجر والوقت المخصص للعمل فهذا يعني أن الفرد يعطي وقته للعمل ولكن ليس كل المجهود الذي يتطلبه الأداء بحيث ينتج ما يعتقد أن 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 الحالية لأدى ذلك إلى وجود دافع لدى الفرد لبذل جهد أكبر⁹. يهتم المجتمع بسياسة الأجور المتبعة في المنظمات لما لها من آثار ايجابية وسلبية على الحالة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد كمعدلات الادخار والاستثمار والاستهلاك والدخل السنوي ومستوى المعيشة. يعمل مستوى أجور القوى العاملة العادل على المساهمة في دفع عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية إذا تم تخطيطه على أساس يجزي قوة عمل الموارد البشرية ومستوى إنتاجيتها فهو يساهم في تحقيق عنصر الرضا النفسي لها وزيادة ولائها للمنظمة باعتبار أن الأجور وغيرها من المزايا المادية ليست وسيلة لإشباع الحاجات فقط وإنما يمتد دورها لتعطي الفرد الشعور بالأمن والتقدير والاحترام.

في مسح اجتماعي أجري بالمملكة المتحدة سنة 1992 تبين أن 20% من العاملين يحصلون على بعض أشكال الحوافز المادية لمهارتهم في العمل وفي مسح اجتماعي آخر داخل منظمة إيطالية سنة 1984 وحتى سنة 1989 تبين أن هناك نظماً لربط الأجر بالإنتاج يتم تطبيقها على 800 ألف عامل داخل هذه المنظمات ومثل هذه النظم توجد في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان.

وفي دراسة عن درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في العلاقات العامة في مؤسسة سياحية بقطاع غزة حاز بعد الرضا عن الحوافز المادية على أكبر معامل ارتباط وجاء في أعلى رتبة من المقياس.

وعن مدى تأثير مجموعة من العوامل في طلب المعاش المبكر توصلت نتائج هذه الدراسة أن للحوافز المادية تأثير قوي على تمديد فترة العمل واختيار العاملين المعاش الكامل.

⁹ - حنفي، عبد الغفار (2002). السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، ص ص 323، 322.

وتوصل البابطين (2005) أن المعوقات المادية والإدارية تحد من فاعلية الممارسة الإشرافية بدرجة عالية وأوصى بضرورة توفير المخصصات المالية والحوافز المادية للمشرفين التربويين وكذلك تخفيض الأعباء الإدارية التي يقومون بها.

يتطلب تحديد ما يتقاضاه العامل في المنظمة من أجور وميزات مالية أخرى تطبيق سياسة موضوعية تعتمد أساساً على تطبيق ما يسمى بنظام تقييم الوظائف يستهدف هذا النظام تحديد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى اعتماداً على ما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات و ظروف عمل و بما يكفل دفع التعويض أو الأجر المناسب للوظيفة أي إعطاء الوظيفة قيمة مقارنة بمثلاتها من الأعمال أو الوظائف الأخرى فبدية من مرحلة تحليل الوظائف و التي بموجبها يتم تحديد وصف خاص بالوظيفة من حيث المسؤوليات والواجبات والمهام ووصف خاص بمن يشغلها من حيث المؤهلات والمهارات والمعارف المطلوبة وبانتهاء مرحلة التحليل تبدأ المرحلة الثانية وهي تقييم الوظائف أي تحديد قيمة الوظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى وتحديد القيمة المادية النسبية لكل وظيفة فالمقصود هنا دراسة الوظائف والأعمال ووضع مستويات مالية لها وليس تحديد واجباتها ومسؤولياتها ويفضل أن تتولى ذلك لجنة تضم ممثلين من جميع الإدارات والمصالح كما يتم أحيانا الاستعانة بخبرات من خارج المنظمة بعدها تأتي عملية المسح الشامل لبيئة المنظمة ثم تصميم نظام الأجور والرواتب بعدها الصيانة الدورية لهذا النظام.

بعد أن يتحدد الأجر فإنه يخضع للاقتطاعات التي تسدد إلى هيئات معينة كإقتطاع الضرائب على الدخل ومساهمات الأجير في صفوف الضمان الاجتماعي.

ويمكن حصر المتغيرات التي يتكون الأجر على أساسها في:

✓ الكفاءة: وتحدد على أساس المستوى التعليمي، الخبرة، المهارات، وعدد الشهادات التي يملكها الفرد.

✓ ساعات العمل: أي الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل.

✓ الأقدمية: وهي عدد سنوات الخدمة في المنظمة وتعبر على الولاء التنظيمي للأجير

✓ الجدارة: في هذه الحالة تستعمل مؤشرات تقييم متنوعة لقياس أداء العاملين والموازنة بين الأفراد.

✓ المردودية المحققة: يمكن ان يتحدد الأجر في بعض الأحيان على أساس حجم الإنتاج المحقق في مدة معينة وكأساس لتقدير الجهود تضاف إلى الأجر علاوة على الأجر القاعدي.

مستوى الأجور وتطلعات الفرد وحاجاته يجعله يقرر ما إن كان يلتحق بمنظمة على أخرى فهو يهيئ مقياسا لما يبذله من جهد ومسؤولية وإسهام في تحقيق أهداف المنظمة هذه الموازنة تجعله يحدد الجهد الجسماني والعقلي ومستوى المهارات وطبيعة حجم المسؤولية التي تتطلبها الوظيفة هذا التصور لمستوى الأداء وجودته مرهون بسلم الأجور وفي هذه الحالة للمنظمات سياسة لتحديد معدلات الأجور تراعي توفر رضا الأفراد عن أعمالهم وتتيح للمنظمة الاحتفاظ بالحجم الكافي من العمالة المدربة والمناسبة لطبيعة العمليات المطلوبة ويجب أن يكفي مستوى الأجور تلبية المتطلبات الشخصية والعائلية والاجتماعية للأفراد وفقا لمستويات الأسعار السائدة حتى لا ينعكس ذلك في ضعف دوافع الأفراد للأداء المنتج¹⁰.

3. العدالة التوزيعية وإدارة خطط الأجور

1.3 تقييم الوظائف:

الارتباط الوثيق بين الوظيفة بخصائصها ومميزاتها والموظف بقدراته ومؤهلته العلمية والعملية يجعل دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات ينصب على تحليل ووصف الوظائف وتقويمها كي يتحقق النظام الموضوعي في ترتيب الوظائف وتصميم نظام الأجور والمرتبات، ويعد تقييم الوظائف JOB EVALUATION مدخلا أساسيا لتحديد الأجر المتناسب مع جهد ومسؤولية كل وظيفة وأيضاً لتحديد قيمتها بالنسبة للوظائف الأخرى في المنظمة وكي يكون اختلاف أجور الوظائف مستندا إلى تقدير موضوعي لقيمة كل منها يجب عزل التأثيرات الشخصية والانحياز بعقد لجان استشارية من داخل وخارج المنظمة للإشراف على تحديد المعايير التي يجب أن تستخدم للوصول لتقدير قيمة كل وظيفة كما لا بد أن يستعين هؤلاء الخبراء المتخصصون في عملية التصنيف بشاغلي الوظائف ورؤسائهم لأجل الوصول إلى تحديد مهام وواجبات ومسؤوليات كل وظيفة بدقة وبهذه العملية التنظيمية العلمية يتم اختيار الموظف بناء على الوظيفة وليس العكس.

ورد تعريف لمصطلح تقييم الوظائف في القاموس الكندي لعلاقات العمل على أنها: "مجموعة من الأسس والطرق لتحديد القيمة النسبية لمناصب العمل في المنظمة من منظور: إدارة الرواتب، الترقية، التكوين... إلخ وعملية تقييم الوظائف هي عملية إدارية هدفها أساسا انشاء سلم رواتب موضوعي يحترم القيمة النسبية لكل موظف وهي عملية تهتم بمنصب العمل ذاته دون أن تأخذ حجم إنتاجية الموظف بعين الاعتبار وتوجد أربعة طرق لتقييم الوظائف هي: طريقة الترتيب، طريقة التقدير، طريقة النقاط وطريقة مقارنة العوامل"¹¹.

أي هي عملية تعنى بتحديد الصعوبة ومستوى الجهد الذهني والبدني الذي تتطلبه الوظيفة قياسا بمجمل الوظائف التي يحتويها هيكل المنظمة لوضع سلم الدرجات والرتب الذي يتلاءم مع مهام ومسؤوليات وصعوبات كل وظيفة وما تستلزمه من مهارات وقدرات فنية وإدارية وقيادية من أجل تحديد هيكل الأجور والمكافآت التي تتلاءم مع كل وظيفة بحسب القيمة التقديرية التي منحت لها وفق نتائج تقييم الوظائف.

وبعيدا عن تطلعات الفرد وحاجاته فهو يقدم جهده ومهاراته ووقته للمنظمة ويتوقع أن يحصل على عائد مادي يتناسب مع ما قدمه ويعد تقييم الوظائف عملية لتكريس العدالة في مكافأة العاملين وتحقيق التجانس والانسجام الداخلي والخارجي في الأجور والمزايا في سوق العمل. وتظهر أهمية تقييم الوظائف في كونها من الوسائل الفعالة التي تساعد على الوقوف بشكل عملي على القيمة النسبية لأية وظيفة في المنظمة بهدف تحديد الأجر العادل لها لذا جذبت العدالة التنظيمية اهتمام المنظمين الإداريين وأصحاب العمل كقيمة توحيدية توفر مبادئ أساسية لتحقيق التماسك لجميع الأطراف المتنازعة وخلق هياكل تنظيمية مستقرة¹². فبعد الانتهاء من عملية تقييم الوظائف تأتي مرحلة تصنيفها أي وضعها في درجات وهي خطوة مهمة جدا في عملية تصميم الأجور حيث تصنف الوظائف في فئات ويقدر أجر لكل فئة ويختلف هذا الأجر من منظمة إلى أخرى ويتحدد على أساس حجم المنظمة وعدد الوظائف التي خضعت للترتيب كذا سياسة الترقية المعتمدة والفارق بين أعلى وأدنى أجر والعرف السائدة في فرع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة. وتختلف طريقة التقييم المتبعة حسب كل منظمة فهناك طريقة الترتيب أي كل مجموعة من الوظائف تكون متقاربة من حيث أهميتها وتشكل فئة أجر. وهناك

¹¹ - DION, GERARD. (1986). *Dictionnaire Canadien des relations du travail*. 2em édition : Québec. Les presses de l'université Laval , p202.

¹² -الهنداوي، ياسر فتحي (2011). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة*. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ص179.

طريقة الدرجات حيث تأخذ الوظائف شكل الفئات وتحدد كل فئة أجر فئة الوظيفة المناسبة لها. أما إذا اتبعت طريقة مقارنة العوامل في تقييم الوظائف يقسم على عدد الوظائف التي تضمها الفئة للحصول على عدد معين من الفئات وفي هذه الحالة تستخدم طريقة التقييط في تقييم الوظائف وغالباً ترتب تصاعدياً على أساس النقاط وبعد الترتيب تمنح فئة الأجور المناسبة لدرجة الوظيفة. وبعد الانتهاء من تقييم الوظائف ومسح الأجور يمكن في المرحلة اللاحقة البدء في اعداد منحني الأجور من خلال رسم النقاط التي تم الحصول عليها من عملية التقييم ومقارنتها بالأجر الأساسي (الأجر الشهري) بغرض تحديد الاتجاه العام للأجور ومن ثم تحديد الوظائف التي تحصل على معدلات أجور مختلفة والتي تكون أقل أو أعلى من المعدلات السابقة¹³.

2.3 طرق احتساب الأجر:

ومن الطرق التشجيعية لاحتساب الأجر:

أ_ طريقة تايلور: رأى " تايلور" اختلاف في مستويات أداء العاملين واختلاف مستوياتهم الإنتاجية لذا ومن أجل تحفيز العاملين فقد حدد مكافآت للعامل الجيد الذي يؤدي عمله في الوقت النموذجي وذلك من خلال إعطاء معدل أجر أعلى من معدل الاجر الذي يدفع للعمال الذين ينجزون نفس العمل لكن بوقت أطول.

ب_ طريقة هالسي: وعلى وفق هذه الطريقة فإنه يتم منح العامل مكافأة تشجيعية تعادل أجر نصف الوقت المقتصد عند إنجازه عمل معين.

وضع هالسي معادلة على أساسها يتم حساب الأجر وفيما يلي المعادلة:

الأجر المستحق = الأجر بالساعة X الوقت المستنفذ + أجر نسبة مئوية من الوقت المقتصد

ما يميز هذه الطريقة أنها تشجع العاملين على الاقتصاد في الوقت إذا يزداد الأجر تبعاً لذلك كما أنها تضمن لهم حد أدنى من الأجر هو أجر الوقت الذي قضاه العامل في العمل ويؤخذ عليها أنها تسمح لرب العمل أن يشارك العاملين في جهدهم الذي وفروه.

ج_ طريقة روان: استحدث هذا النظام للحفاظ على صحة وسلامة الفرد حيث حدد روان زمناً معيارياً لإنهاء العمل وإذا لم ينه العامل العملية في الوقت المحدد يستحق أجره العادي دون أي خصم، وتعتبر هذه طريقة محفزة

فكلما قام العامل بتقليص وقت العمل أدى ذلك إلى زيادة العلاوة التي يتقاضاها وبالتالي فإن العامل يسعى إلى تقليص الوقت الفعلي غير ان اجر العامل عن الوقت المقتصد غير ثابت وإنما يزيد بازدياد الوقت المقتصد وتحسب العلاوة كما في المعادلة التالية:

$$\text{العلاوة} = \frac{\text{الوقت المقتصد}}{\text{الوقت المعياري}} \times \text{الوقت الفعلي} \times \text{معدل أجر الساعة}$$

وما يستنتج من نظام " روان " أن الدافع إلى زيادة الزمن المدخر يكون مقبولا مادامت العلاوات التشجيعية تتزايد ولكن بعد أن يتحقق التساوي بين الوقت المدخر والوقت الممنوح لإنجاز العمل فإن دافع العامل إلى زيادة المجهود يتضاءل لأنه في هذه الحالة يفضل الراحة على إجهاد نفسه وبهذه الآلية يرى " روان " أنه يمكن تحقيق الاستغلال الرشيد والعقلاني للقوى العاملة مع الحفاظ على سلامتها والحفاظ على نوعية وجودة الإنتاج في نفس الوقت.

3.3 أهمية تقييم الوظائف:

يساعد تقييم الوظائف في استقرار نظام الأجور والرواتب بما يسمح استقطاب وظائف جديدة ضمن هذا النظام دون أي تأثير حيث يسهل تحديد الأسس التي تركز عليها الوظائف المستحدثة كما يقدم فرصا أفضل للاختيار والتعيين لطالبي الوظيفة من القوى العاملة ودافعا للقوى العاملة الداخلية الحفاظ على مراكزها الوظيفية أو محاولة الترقى للحصول على نصيب من الوظائف الجديدة في ظل تحديد المستوى المهاري المطلوب لكل وظيفة. ومن خلال هذه العملية التنظيمية تظهر بوضوح آثار العلاقة المتمازجة والمتبادلة بين المهارات وبين قيمة المهارة من خلال البنية السليمة لنظام الحوافز المقرون بالمساواة والعدل، حيث تشير الأدبيات على وجود علاقة طردية بين الثقة بالمنظمة وإدراك العدالة التنظيمية ببعديها التوزيعية والاجرائية وأيا كان الأمر فإنها تمثل بنية متكاملة مترابطة الأطراف تؤثر كل منها في الأخرى وفي مجموعها تؤثر في السلوكيات الإيجابية والنواتج التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو التنظيمي وتؤكد البحوث التي أجريت في هذا الصدد أن مدركات العدالة التنظيمية تؤدي إلى زيادة ثقة الأفراد في الإدارة والمنظمة ومن ثم تحقيق ثقافة تنظيمية قوية وبيئة عمل صحية تعمل على جذب الأفراد إلى المواقع حيث هناك حاجة قصوى إليهم بفرض تحقيق طلباتهم ورغباتهم من ثمة يحل معيار المنفعة أو المصلحة الراجحة ومبدأ الموازنة وبالتالي يستلزم وجود مبدأ عدالة لحل المشكلة المتعلقة بموازنة غايات

متنافسة ما يستدعي أن يكون لأية منظمة أهداف تنظيمية واضحة تشمل مصالح الأطراف المتعددة كي تتحقق الكفاءة بالمدلول الواسع وهو ما يشار إليه بالعدالة التوزيعية.

4. ما هي العدالة التوزيعية؟ وبماذا تهتم؟

1.4 مفهوم العدالة التوزيعية:

تعرف العدالة التوزيعية DISTRIBUTIVE JUSTICE بأنها: " إدراك العامل الإنصاف في توزيع المدخلات والمخرجات المرتبطة بوظيفته في المنظمة أي الانصاف في عملية توزيع الموارد وعبء العمل وما يقابلها من الرواتب والمكافآت وفرص الترقية". وتهتم هذه العملية التنظيمية بالعدالة التي تخص المكافآت وتقوم على فكرة أن الفرد يقوم بإجراء عدد من المقارنات والتي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل¹⁴. ولقد قام " آدمز " بتفسير انعكاسات إدراك العدالة التوزيعية في " نظرية الإنصاف " من خلال مقارنة الفرد لمدخلاته والمخرجات التي يقدمها ويتلقاها زملاؤه في العمل فإذا كان المعدل غير متكافئ ففي هذه الحالة نجد أن الطرف الذي يكون لديه المعدل مرتفع يشعر بالسعادة أما الطرف الآخر فإنه يشعر بالغضب وذكر " آدمز " من خلال ذلك أن تساوي المعدل سيؤدي إلى عدة متغيرات سلوكية أخرى مثل الرضا. وأكدت هذا مجموعة من الدراسات منها: دراسة James et All (1986) حول الترتيب السببي للرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي التي تمت في المستشفيات أكدت هذه الدراسة وجود علاقة جوهرية بين عدالة التوزيع والرضا الوظيفي حيث أن المستويات المرتفعة من العدالة في توزيع المكافآت ترافقت مع مستويات مرتفعة من الرضا الوظيفي كذلك فقد توصلت العديد من الدراسات الأخرى مثل دراسة Moorman (1991) ودراسة Mc Farlin et Sweeney (1992) ودراسة Leung et All (1996) إلى وجود علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والعدالة التوزيعية¹⁵.

2.4 العدالة التوزيعية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي JOB SATISFACTION أحد مخرجات نظام إدارة القوى العاملة وعلى متخذي القرار في هذي الحالة إدراك الأسباب والعوامل التي تهيئ المناخ التنظيمي الصحي الذي يرفع من مستوى رضا الأفراد

¹⁴ - حريم، حسين (2003). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات. ط 1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، ص203.

¹⁵ - سيد أحمد، ستي (2017). دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر. الأردن: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، ص80.

نحو وظيفتهم وعلى الإدارة تحمل هذه الأفراد وسائل وإرشادات عن كيفية سير عمليات النظام وتوضح لهم مدى تطابق انجازاتهم ومخرجاتهم مع خططها المرسومة لأن التغذية الراجعة ترتبط بين المخرجات من ناحية والمدخلات والعمليات التنظيمية من ناحية أخرى وحتى تبقى هذه العملية حيوية لابد على إدارة القوى العاملة تفعيل نظام الحوافز حتى تضمن الحصول على المخرجات المطلوبة فعندما يتم ربط المحفز بمعايير التفوق والامتنياز يشعر الأفراد بأهمية التقييم وفي هذه الحالة يبقى الأجر غير كاف لتوفر الرضا وعلى القائمين على الموارد البشرية ادراك ما لهذه الحوافز والمكافآت من قوة في رفع روحهم المعنوية وتوليد الحماس والدافع للعمل المتقن أو حتى الابداع في حالة أن الحافز الممنوح ذا قيمة قيّمة. وهناك عدة نظم للحوافز تساهم في مكافأة الفرد المبدع على الابداع وتتنوع طرق التحفيز ما بين مادية كزيادة الأجر أو العلاوات وما بين معنوية كالترقية وخطابات الشكر. إن إحساس العاملين بعدم عدالة التوزيع في المخرجات يمكن أن يخلف نوعاً من التوتر في العلاقات التنظيمية وقد اعتبر " بورتير " و " لولر " PORTER et LAWLER أن رضا العامل يرتبط بمدى تقارب العوائد والنتائج المحقق فعلياً للعامل وبأنه يستحقها فإن كانت العوائد الفعلية لقاء الأداء والانجاز تعادل أو تزيد عن العوائد التي يعتقد العامل إنها عادلة فإن ذلك سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد والنشاط وإن حصل العكس وأحس أن ما يعود عليه من حوافز ومكافآت أقل مما يستحق يولد لديه شعور بعدم الرضا يجعله يعاني من مشاكل نفسية ويخفض دافعيته للعمل وبالتالي انتاجيته. ولما كان أول أهداف المنظمة رضا العاملين وجذبهم للاستقرار بها وتجنب سخطهم على ما تقدمه من أجور ومزايا يتعين عليها تفعيل عملية تقييم وتصنيف الوظائف لتحديد الأجور فهي العملية التي تعمل على تحديد الثقل والأهمية النسبية للوظائف على أساس معرفة واضحة ودقيقة لسمات الوظيفة وسمات شاغلها ويرى معين السيد أن هذا التحديد يهدف إلى:

*الأمر الأول: يؤسس إلى ترتيب الوظائف وفقاً لأهميتها النسبية ومستواها على مستوى المؤسسة ككل.

*الأمر الثاني: ضمان العدالة أو العدالة النسبية في تسعير الوظائف وبالتالي تحديد أجورها.

*الأمر الأخير: يؤكد على تماثل الأجور للوظائف المتجانسة في المؤسسة وعلى تباينها مع الوظائف الأخرى¹⁶.

فعملية تقييم الوظائف تعمل على توفير العدالة والوضوح لنظام الأجور لأنها تجعل الاختلاف بين الوظائف ناتج

عن الاختلاف في تعقيد الوظائف ومؤهلات الأفراد الذين يشغلونها وأهميتها في نجاحها وليس لاعتبارات التقليد أو التحيز الإداري كما لها أهمية في توفير أساس عقلائي للترقية وتجعل نظام الأجور وسيلة تحفيزية فمعرفة كل فرد داخل المنظمة بقيمة وظيفته يجعله يسعى لتطوير نفسه لوظائف أعلى منها قيمة.

3.4 دراسات عن تأثير العدالة التوزيعية في رضا العاملين:

درس العديد من الباحثين تأثير تصورات العدالة التوزيعية فيما يتعلق برضا العاملين عن قضايا تنظيمية محددة مثل: الراتب، الترقية، وتقييم الأداء من بينهم MC FARLIN & FOLGRE & KONOVSKY (1989) ; DECONINCK & TREMBLAY& ROUSSEL(2000) ; SWEEY(1992) ; STILWELL(2004) ; COOK & GROSSMAN(2004).

وهذه الدراسات كانت وفق المنطق الموصوف أعلاه أي تم ربط الرضا الوظيفي بالنتائج والأبعاد التوزيعية للعدالة أكثر من الأبعاد الإجرائية والتفاعلية لأن العدالة التوزيعية معنية بالمساواة المتصورة لهذه النتائج نفسها، أيدت نتائج هذه الدراسات الامبريقية المنطق التحليلي السابق فعلى سبيل المثال FOLGRE & KONOVSKY (1989) توصل في دراسته التي أجريت على 217 عامل يشتغلون في الصناعة أن العدالة التوزيعية تشرح مستوى رضا العاملين عن الأجور أفضل من العدالة الإجرائية وفي مقال نشرت فيه دراسة MC FARLIN & SWEEY(1992) عن تأثير العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية في مواقف 675 موظف في بنك أمريكي فكانت النتائج حسب التصورات المتوقعة للباحثين وهي أن العدالة التوزيعية تحدد بقور مستوى رضا العاملين حول الأجور أكثر من تصور العدالة الإجرائية كذلك دراسات SUMMERS & HENDRIX(1991) و TREMBLAY& ROUSSEL(2000) و DECONINCK & STILWELL(2004) استنتجت نفس النتائج من الأبحاث التي قامت بها مؤكدة أنه من بين الأبعاد الثلاثة للعدالة التنظيمية البعد التوزيعي يمتلك أكبر قوة تنبؤيه للرضا عن النتائج .

وعلى غرار هذه الدراسات توصلت أبحاث (COHEN-CHARASH & SPECTOR (2001) و COLQUITT & AL(2001) أن معامل ارتباط الرضا الوظيفي بالعدالة التوزيعية ($r=0.60$) وبالنسبة للعدالة الاجرائية ($r=0.43$) أما العدالة التفاعلية فسجل ($r=0.30$)¹⁷.

ومن هذه النتائج وغيرها يتبين أن مدركات العدالة التنظيمية ترتفع بارتفاع معدلات الرضا الوظيفي لدى العاملين بكل أبعاده الرضا عن العمل، الرضا عن الدخل، الرضا عن العلاقات التنظيمية، الرضا عن رؤساء العمل كما أنها تنتهي إلى ارتفاع مستوى تقتهم واتصالهم الوجداني بمنظمتهم واستعدادهم لأداء مهام وأدوار إضافية تعبيرا منهم على سلوك المواطنة التنظيمية والولاء لها طالما أنها توفر لهم الدعم الكافي الذي يشعرون بالارتياح. وتعد العدالة التوزيعية من أهم العوامل المؤثرة في علاقات العمل فإدراك العاملين عدم وجود عدالة ومساواة في توزيع المخرجات مثل الأجور والمكافآت والأرباح السنوية للمنظمة يجعلهم يعانون من التوتر والإحباط ويعيشون في صراع داخلي الأمر الذي يدفعهم إلى تغيير المنظمة بحثا عن البديل الذي يحقق لهم العدالة التوزيعية وهذا يترتب عليه تحمل المنظمة تكلفة انسحاب العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على الأفراد والجماعات.

5. خاتمة:

يتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن الإدارة العلمية شكلت الأساس للعديد من العمليات الفنية المطبقة في إدارة الموارد البشرية مثل تحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وبناء نظام الحوافز مروراً بعملية تقييم ومتابعة أداء العاملين حتى مرحلة تقويم الوظائف بما يتناسب مع إمكانيات المنظمة وإمكانيات القوى العاملة بها. وتعد عملية تصميم الأجور وعملية تقييم الأداء الأدق في مجموعة العمليات الفنية التي تقوم بها الإدارة من أجل أن تتأكد من توافر كل العوامل الأساسية في الفرد العامل حتى تسند إليه مسؤوليات تنفيذ وأداء مهام معينة مرتبطة بوظيفته وتتوافق مع قدراته وإمكانياته، لتتمكن من تعزيز جوانب القوة في أدائه وتثمين ما يحققه من إنجازات فردية وجماعية تسهم في تحقيق أهداف المنظمة المراد بلوغها؛ وبالموازاة مع هذه العمليات تعمل على تقدير حجم ونوعية العائد المادي والمعنوي المناسب لهذه الجهود ومستوى طموحات ومتطلبات هذا الفرد العامل. وهي العملية

¹⁷- EL AKREMI, ASAAD et autres. (2006). *Comportement Organisationnelle*. Volume 2 justice organisationnelle enjeux de carrière et épuisement professionnel : Bruxelles. Boeck et Larcier S.A, p69.

التي تتطلب الاستخدام الأمثل للجهاز المسؤول عن إدارة الأجور والتعويضات لضمان العدالة التوزيعية بين القوى العاملة داخل وخارج بيئة العمل. فبالإضافة إلى عملية مراجعة ومتابعة خصائص الأفراد ومتطلبات وشروط التأهيل للوظيفة على الإدارة جذب الكفاءات المطروحة في سوق العمل والإبقاء على مواردها عن طريق تصميم نظام عادل للحوافز التشجيعية يتماشى مع متطلبات واحتياجات الطرفين.

لهذا معظم الدراسات التي أنجزت في هذا الموضوع توصي أصحاب الأعمال الانتباه إلى الجانب المادي لنظام الحوافز لأنه مرتبط بدفع العاملين إلى الانخراط في بيئة العمل والإبقاء عليهم محفزين ومنتجين ويعتبر عامل رئيس في رفع روحهم المعنوية ورضاهم عن المناخ التنظيمي السائد.

وبدورنا نوصي المنظمات تحديد ثقافتهم وشكل سلوكهم بما يتوافق مع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية والمادية كي تتحكم في مستوى دافعيتهم للعمل بما يكفل الإنجاز الاقتصادي لأهداف المنظمة.

فمن خلال هذه الدراسة يتبين أن مدخل التحفيز المادي من أهم مداخل رفع كفاءة العنصر البشري لما له من تأثير مباشر على العاملين في زيادة فاعليتهم وضمان استقرارهم في المنظمة ويعد الأجر وملحقاته الركن الهام في الحوافز المادية لما له من أهمية بالغة فهو المقابل العادل للعمل ورمز للمكانة الاجتماعية وهو وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها والإبقاء على أفضلها ويعتبر من مثبتات المهنة بفاعلية وهو قادر على جذب القوى العاملة ذات الكفاءة العالية التي تساهم في تعظيم الإنجازات كونه أكثر الطرق فاعلية لمكافأة وتقدير الإنجازات.

ضع في خاتمة البحث تلخيصا لما ورد في مضمون البحث، مع الإشارة إلى أبرز النتائج المتوصل إليها، وتقديم اقتراحات ذات الصلة بموضوع البحث.

6. قائمة المراجع:

_ الحميري، عباس وآخرون (2015). إدارة الخدمة المادية والوظيفية العامة. ط1. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

_ السيد، معين أمين (2010). إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية. ط1. دب. دد.

_الهنداوي، ياسر فتحي (2011). *إدارة المدرسة وإدارة الفصل أصول نظرية وقضايا معاصرة*. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

_بريشان، معروف جميل (2016). *تحفيز الأفراد باستخدام نظرية العدالة*. إربد الأردن: دار الكتاب الثقافي.

_بوخريسة، بوبكر وآخرون (2008). *دراسات في تسيير الموارد البشرية*. ط1. المحمدية، الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

_حاروش، نور الدين (2011). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.

_حريم، حسين (2003). *السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات*. ط1. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

_حنفي، عبد الغفار (2002). *السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية*. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

_داداي عدون، ناصر (2003). *إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دراسة نظرية وتطبيقية*. الجزائر: دار المحمدية العامة.

_سيد أحمد، ستي (2017). *دراسة محددات الرضا الوظيفي في الجزائر*. الأردن: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.

_سيد مصطفى، أحمد (2000). *إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون*. القاهرة: دار الكتاب.

_شكشك، أنس. (2009). *علم النفس الإداري*. حلب: دار النهج للدراسات والنشر والتوزيع.

_هاني محمد، محمد (2014). *إدارة الموارد البشرية*. ط1. الأردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.

_BALOUT, ADNANE et autres. (2017). *Efficacité organisationnelle et performance sociale*. Volume2 :UK. ISTE Editions.

_EL AKREMI, ASAAD et autres. (2006). *Comportement Organisationnelle*. Volume 2 justice organisationnelle enjeux de carrière et épuisement professionnel : Bruxelles. Boeck et Larcier S.A.

_ DION, GERARD. (1986). *Dictionnaire Canadien des relations du travail*. 2em édition : Québec. Les presses de l'université Laval.

_ LAROCHE, PATRICE. SALESINA, MARC. (2018). *GRH et relations de travail : Fondements théoriques, enjeux contemporaines*. 1^{er} Ed : Louvain-la-Neuve. De Boeck supérieure.