



جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الإقتصادية التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

أثر الأجور والتحفيزات على أداء العاملين

دراسة حالة إتصالات الجزائر

تحت إشراف الأستاذ:

خالدي علي

مقدمة من طرف الطلبة :

- غلماسي شارف

- بلخوان منصور

أعضاء لجنة المناقشة:

| الصفة | اللقب والإسم | الرتبة | عن جامعة |
|-------|------------------|----------------------|----------|
| رئيس | مخفي أمين | أستاذ التعليم العالي | مستغانم |
| مقرر | خالدي علي | أستاذ محاضر | مستغانم |
| مناقش | ودان بو عبد الله | أستاذ محاضر | مستغانم |

السنة الجامعية: 2020/2019

| الصفحة | الفهرس |
|--------|--|
| II | الفهرس |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الجداول |
| 3 – 1 | مقدمة |
| 23 – 5 | الفصل الأول: الأجور |
| 5 | مقدمة الفصل |
| 6 | المبحث الأول: مفاهيم حول الأجور |
| 6 | المطلب الأول: تعريف الأجر |
| 7 | المطلب الثاني: أنواع الأجر |
| 8 | المطلب الثالث: مكونات الأجر |
| 9 | المطلب الرابع: نظريات الأجور |
| 11 | المبحث الثاني: هيكل الأجور |
| 11 | المطلب الأول: تعريف هيكل الأجور |
| 11 | المطلب الثاني: مبادئ تصميم هيكل الأجور |
| 12 | المطلب الثالث: مراحل تصميم هيكل الأجور |
| 14 | المبحث الثالث: أهمية الأجر |
| 14 | المطلب الأول: بالنسبة للفرد |
| 14 | المطلب الثاني: بالنسبة للمؤسسة |
| 14 | المطلب الثالث: بالنسبة للمجتمع |
| 15 | المبحث الرابع: الأبعاد التي تنطوي عليها الأجور |
| 15 | المطلب الأول: الأبعاد الاقتصادية |
| 16 | المطلب الثاني: الأبعاد الاجتماعية |
| 16 | المطلب الثالث: الأبعاد السياسية |
| 16 | المطلب الرابع: الأبعاد النفسية |
| 17 | المطلب الخامس: البعد الثقافي |
| 17 | المبحث الخامس: طرق دفع الأجر |
| 17 | المطلب الأول: الدفع حسب الزمن |
| 18 | المطلب الثاني: الدفع حسب الإنتاج |
| 19 | المطلب الثالث: الأجور التحفيزية |
| 19 | المبحث السادس: العوامل المحددة لمستوى الأجور |
| 19 | المطلب الأول: القوانين و التشريعات |

| | |
|---------|--|
| 19 | المطلب الثاني: نقابات العمال |
| 20 | المطلب الثالث: تكاليف المعيشة |
| 20 | المطلب الرابع: مستوى الأجور السائد |
| 20 | المطلب الخامس: العوامل الداخلية |
| 23 | خاتمة الفصل |
| 45 – 25 | الفصل الثاني: التحفيز وتأثيرها على أداء العمال |
| 25 | مقدمة الفصل |
| 26 | المبحث الأول: عموميات حول التحفيز |
| 26 | المطلب الأول: تعريف التحفيز |
| 27 | المطلب الثاني: أهمية التحفيز |
| 28 | المطلب الثالث: أهداف التحفيز |
| 29 | المبحث الثاني: نظريات التحفيز |
| 30 | المطلب الأول: نظرية تايلور |
| 30 | المطلب الثاني: نظرية ماسلو |
| 31 | المطلب الثالث: نظرية الإنصاف |
| 32 | المطلب الرابع: نموذج هيرزبيرج |
| 33 | المطلب الخامس: نظرية الأهداف |
| 33 | المطلب السادس: نظرية التوقعات |
| 35 | المطلب السابع: حركة العلاقات الإنسانية |
| 36 | المبحث الثالث: أنواع التحفيز |
| 36 | المطلب الأول: تحفيز إيجابية |
| 38 | المطلب الثاني: تحفيز سلبية |
| 40 | المبحث الرابع: نظام التحفيز |
| 40 | المطلب الأول: مراحل تصميم نظام التحفيز |
| 40 | المطلب الثاني: متطلبات نجاح نظام التحفيز |
| 41 | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على نظام التحفيز |
| 42 | المبحث الخامس: مساهمة التحفيز في زيادة أداء العمال |
| 42 | المطلب الأول: خطوات التحفيز الإيجابي |
| 43 | المطلب الثاني: العلاقة بين التحفيز والأداء |
| 44 | المطلب الثالث: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي |
| 45 | خاتمة الفصل |
| 72 – 47 | الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس |

| | |
|----|--|
| 47 | مقدمة الفصل |
| 48 | المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 48 | المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 48 | المطلب الثاني: معلومات خاصة بوكالة اتصالات الجزائر فرع عين تادلس |
| 49 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |
| 50 | المبحث الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 50 | المطلب الأول: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 51 | المطلب الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر |
| 51 | المبحث الثالث: تصميم الدراسة وخطواتها الإجرائية |
| 51 | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة |
| 52 | المطلب الثاني: تفسير وتحليل النتائج |
| 72 | خاتمة الفصل |
| 74 | خاتمة عامة |
| 78 | قائمة المراجع |

قائمة الأشكال والجداول:

قائمة الأشكال:

| الرقم | عنوان الشكل | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | مكونات الأجر | 9 |
| 02 | طريقة تحفيز السلوك الإنساني | 27 |
| 03 | تأثير التحفيزات على سلوك الفرد | 28 |
| 04 | هرم ماسلو للحاجات | 31 |
| 05 | مخطط توضيحي لنظرية العاملين | 32 |
| 06 | العلاقة بين عناصر نظرية التوقعات | 35 |
| 07 | مخطط يوضح أنواع التحفيزات | 39 |
| 08 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 53 |
| 09 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن | 54 |
| 10 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب | 55 |
| 11 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية | 56 |
| 12 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة | 57 |
| 13 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز | 58 |
| 14 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط | 59 |
| 15 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح أنواع التحفيزات المرغوب فيها من طرف العمال | 60 |
| 16 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح ما إذا كانت الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي | 61 |
| 17 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل | 62 |
| 18 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل | 63 |
| 19 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى تأثير الحوافز على مجهودات العاملين | 64 |
| 20 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية | 65 |
| 21 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى احترام و تقدير الرؤساء للعمال في المؤسسة | 66 |
| 22 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية العامل | 67 |
| 23 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى تقديم ترقيات عادلة للعمال | 68 |
| 24 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى توافق أداء العامل و عمله | 69 |
| 25 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى تقييم الأداء حسب أسس علمية واضحة | 70 |
| 26 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعاملها | 70 |
| 27 | تمثيل بياني للجدول الذي يوضح مدى تأثير منح الحوافز و المكافآت على أداء العمال | 71 |

قائمة الجداول:

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 53 |
| 02 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن | 53 |
| 03 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب | 54 |
| 04 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية | 55 |
| 05 | جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة | 56 |
| 06 | جدول يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز | 57 |
| 07 | جدول يوضح مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط | 58 |
| 08 | جدول يوضح أنواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال | 59 |
| 09 | جدول يوضح ما إذا كانت الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي | 60 |
| 10 | جدول يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل | 61 |
| 11 | جدول يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل | 62 |
| 12 | جدول يوضح مدى تأثير الحوافز على مجهودات العاملين | 63 |
| 13 | جدول يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية | 64 |
| 14 | جدول يوضح مدى احترام و تقدير الرؤساء للعمال في المؤسسة | 65 |
| 15 | جدول يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية العامل | 66 |
| 16 | جدول يوضح مدى تقديم ترقية عادلة للعمال | 67 |
| 17 | جدول يوضح مدى توافق أداء العامل و عمله | 68 |
| 18 | جدول يوضح مدى تقييم الأداء حسب أسس علمية واضحة | 69 |
| 19 | جدول يوضح مدى اهتمام المؤسسة بعاملها | 70 |
| 20 | جدول يوضح مدى تأثير منح الحوافز و المكافآت على أداء العمال | 71 |

المقدمة:

المقدمة:

يعيش عالمنا اليوم منافسة حادة وتغير مستمر، مما يحتم علينا القيام بمراجعة وتقييم الأعمال و تكييفها أو تعديلها عند الحاجة حتى تتمكن من الصمود والاستمرار، ولأن كل شخص في المؤسسة له دور يقوم به اتجاهها، فلينها مطالبة بتحقيق هيكل أهدافها بأقصى كفاية إنتاجية في ضوء حسن استخدام مواردها المتاحة، وقد تغيرت مفاهيم التسيير في الآونة الأخيرة مرجحة أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي لنجاح أي مؤسسة، حيث كانت تهدف هذه الأخيرة في البداية إلى رفع الإنتاج لمواكبة زيادة الطلب، ثم بدأت الإهتمام بالتسويق لتلبية حاجات المستهلك، ثم جاءت الوظيفة المالية لترشيد الموارد المتاحة وتحصيل أكبر قدر من الأرباح بأقل التكاليف، حتى أصبح العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج.

وقد ترتب عن الأهمية المتزايدة للموارد البشرية أن أصبحت المؤشر الواقعي الذي يعتمد عليه للتمييز بين المؤسسات، فبدون شك للموارد المادية دور كبير في نجاح أي منظمة، لكن الإجماع الآن يتمحور حول الأهمية الكبرى للموارد البشرية، فأصبح نجاح المؤسسة مرهوناً بها لعدم إمكانية تحقيق أهدافها بدون هذا المورد. إن الإستراتيجية الملائمة بل الضرورية لنجاح المؤسسة هي تنمية الموارد البشرية وتخطيطها حسب احتياجاتها حيث أن الأفراد باعتبارهم طاقة ذهنية وفكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعناصر فعالة قادرة على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، فهم يرغبون بطبيعتهم في المشاركة وتحمل المسؤولية، أيضاً المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز، وذلك بتكاتف مختلف الجهود والتنسيق فيما بينها. يؤكد بعض المفكرين على أن المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة هي توفير احتياجاتها و تكوين فريق من الأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها والإستخدام الأمثل لهؤلاء من خلال الإستفادة من قدراتهم وخبراتهم و خلق الحماس والدافعية لديهم، فالإستثمار في الموارد البشرية يفوق في أهميته الإستثمار في باقي العناصر وهذا ما يبرز أهميتها، فقد أصبح تسييرها مهمة إستراتيجية للمنافسة بين المؤسسات.

ولذلك لا بد أولاً من تحديد دور الفرد في المنظمة وكيفية المحافظة عليه، وبالتالي تحديد نظام عادل للأجور والتحفيزات للمحافظة على الفرد وزيادة ولائه، فإذا كانت الإدارة تعي حقيقة أن الأفراد يمثلون أهم الموارد المتاحة لها، فعليها أن تفكر بجدية في كيفية التعامل معهم، وأن تجد التوازن العادل بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الأفراد العاملين وتلك التي تمس مصالح هؤلاء الأفراد.

أهمية الدراسة :

يعتبر موضوع الأجر من المواضيع الهامة التي لاقت وما تزال تلاقي اهتمام الباحثين في مجال الإدارة وخاصةً إدارة الأفراد، حيث تلعب دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات، وتساهم في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي، لذلك تعتبر إحدى الوسائل التي تستطيع المنظمة من خلالها أن تحفز الأفراد، لاسيما أنها الوسيلة الأساسية لإشباع رغباتهم المتعددة خاصةً المادية، مما يتطلب وجود نظام سليم للأجور والتحفيزات، بحيث يساعد هذا النظام على تحقيق أهداف كل من المؤسسات والأفراد معاً، وانطلاقاً من هنا تنبع أهمية هذا البحث، لاسيما وأنه سيقدم تصوراً كاملاً وفكرةً واضحة لمفهوم الأجر

والتحفيزات وعلاقتها بأداء الأفراد، كما انه سيتمكننا من تحليل العلاقة بين الأجر و أداء الأفراد من خلال دراسة أثر الأجر على إنتاجية الأفراد.

أهداف الدراسة :

أهم الأهداف المراد الوصول إليها من خلال الدراسة هي :

- توضيح ماهية كل من الأجر والتحفيز.
- دور الأجر والتحفيزات على أداء العمال.
- تأثير الأجر والتحفيزات على تحقيق الرضا الوظيفي.

إشكالية الدراسة :

يعتبر الأجر الأداة الأساسية لجلب اليد العاملة إلى المؤسسة، وهذا لكونه المصدر الأساسي لسد وتلبية احتياجات الفرد ومتطلباته، وانطلاقا من هذا سنحاول في هذه الدراسة معرفة أثر الأجر والتحفيزات على أداء العمال، وهنا تكمن إشكالية دراستنا التي ارتأينا صياغتها على النحو التالي :

إلى أي حد تؤثر الأجر والتحفيزات على أداء الأفراد ؟

وتتفرع من هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية :

- ماهو الأجر وماهي أهميته ؟
- هل زيادة الأجر يقابلها بالضرورة تحسن الأداء ؟
- هل تدني الأجر يؤدي لنقص إنتاجية الفرد ؟
- أي نوع من التحفيز أكثر فاعلية (المادية أو المعنوية) ؟
- مساهمتها في زيادة أداء العمال ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

الفرضيات :

للإجابة عن إشكالية الدراسة قمنا بطرح الفرضية التالية :

هناك علاقة طردية بين الأجر والتحفيزات، وإنتاجية الفرد.

ومن الفرضية الرئيسية تفرعت الإجابات التالية :

- الأجر هو ما يدفع للفرد مقابل القيام بعمل.

- زيادة الأجر تؤدي لتحسن الأداء.

- تدني الأجر يقابله نقص الإنتاجية.

- كلا الأسلوبين فعال في وقته وحالته المناسبة.

- كلما كانت التحفيزات جيدة أثرت إيجابا على أداء العمال، وحققت الرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة :

اعتمدنا في إعدادنا لهذه المذكرة على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية باعتباره منهجا مناسباً، إذ تعرضنا فيه بالوصف والتحليل لبعض النظم التي اعتمدت كأساس من طرف المفكرين لتحديد الأجر، وكيفية تقييم الوظائف التي على أساسها يتحدد أجر كل وظيفة بالإستعانة بمختلف المراجع من كتب ومجلات ومذكرات ...

الهيكل العام للدراسة :

الفصل الأول: خصصناه لدراسة الأجور ودورها في تحفيز العمال، مبيينين في ذلك مفهومها وأهم نظرياتها، أهميتها وفعاليتها، إضافة لهيكل تصميمها وطرق دفعها والعوامل المؤثرة عليها.

الفصل الثاني: خصصناه لدراسة مفاهيم ونظم التحفيزات وتأثيرها على أداء العمال، مبيينين في ذلك

أساليبها، أنواعها، العوامل المؤثرة عليها ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث: بسبب الظروف الراهنة التي أدت لإلغاء الدراسة الميدانية، طلبت مصلحة التريصات اللجوء للمحاكاة عن طريق الإعتماد على فصل تطبيقي لمذكرة تخرج سابقة مشابهة لموضوع بحثنا، وقد وقع اختيارنا على مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان "أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر" من إعداد الطالبة قلال نسيمة.

الفصل الأول:

الأجور

مقدمة الفصل :

تتعدد التسميات المستخدمة في الدول بالنسبة لما يدفع للأفراد لقاء عملهم في مؤسسات وشركات الدولة، فكثير من الدول تفرق بين مصطلحين أساسيين هما مصطلح الأجر ومصطلح الراتب . فمصطلح الأجر هو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بأعمال الإنتاج المباشر ويطلق عليهم اسم العمال، أما الراتب فهو عبارة عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية ويطلق عليهم اسم الموظفين، ففي فرنسا مثلاً يفرق الاجتهاد بين مصطلح الأجر ومصطلح الراتب. أما بالنسبة للدول العربية فهناك أيضاً عدّة تسميات لما يدفع للأفراد مقابل الأعمال التي يقومون بها في مؤسسات وشركات الدولة، ففي لبنان مثلاً يستعمل مصطلح راتب للموظفين الدائمين والمؤقتين، ومصطلح أجور لأولئك الذين يعملون في خدمة الدولة، وفي العراق وقطر يستعمل مصطلح رواتب، بينما في مصر والإمارات العربية المتحدة واليمن وغيرها فيتم استعمال مصطلح مرتبات، وفي بعض الدول الأخرى يستعمل مصطلح معاشات.

مما تقدّم نلاحظ أنّ الاختلاف السابق في المصطلحات هو اختلاف في الشكل وليس في المضمون، فكل المصطلحات السابقة تعبر عن المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها، وفي بحثنا هذا سنستخدم مصطلح الأجر.

1 - مفاهيم حول الأجور :

❖ أولاً: تعريف الأجر

للأجر العديد من التعاريف، نذكر منها مايلي :

- لغة : يعني عوض العمل و الانتفاع.¹
- اصطلاحاً : تعددت تعاريفه حسب وجهة نظر كل كاتب، ونذكر منها :
" هو المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد " أو هو " تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد في المنشأة".²

و يعرف من الناحية الدينية على أنه "يفيد الجزاء على العمل الصالح أو الثواب و المكافأة". كما يعرف من الناحية الاقتصادية على أنه "ذلك الجزء من العائد الذي يعطى للعامل خلال تقسيم الثروة، كما يشير إلى تعويضات العمل المبذول من طرف العمال".³

الأجور في معناها الاقتصادي الواسع هي جميع أشكال وأنواع المكافأة التي تحصل عليها الموارد البشرية، وبناء عليه تتضمن الأجور الأجر بالساعة أو بالأسبوع للعمال الصناعيين، والأجور الشهرية إضافة إلى امتيازات أخرى، أما في معناها الاقتصادي الضيق فتستخدم الأجور للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين مثل العمال الصناعيين أو العمال في المحلات التجارية.

كما عرّف الأجر على أنه ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة.⁴

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين مدلول كل من مصطلح الأجر و مصطلح الراتب رغم أن كلاهما من حيث المضمون يعتبران تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد في المنشأة لقاء مساهمته التي يقدمها لها، إلا أن الاختلاف يظهر من حيث الشكل فقد جرى العرف على أن مصطلح الراتب يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الإدارية و المكتبية حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس الزمن و نسميهم الموظفين أما مصطلح الأجر فيطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال المصنعية و الإنتاجية و نسميهم بالعمال حيث تدفع تعويضاتهم عادة على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن.⁵

¹ المعجم العربي الأساسي، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1988، ص72.

² مصطفى نجيب شاوليش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأعمال، ط3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص181.

³ وهيبه سراج، دراسة اقتصادية سياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، 2007/2008، ص11، 12.

⁴ سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام في سورية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2003/2004، ص3.

⁵ مصطفى نجيب شاوليش، مرجع سابق، ص181.

أما المشرع الجزائري، فقد تطرق لمفهوم الأجر في المادة رقم 8 من القانون (90-11) الصادر في 1990/04/21 والمتعلق بقانون العمل، حيث عرف الأجر بأنه مقابل العمل الذي يقدمه العامل، لذلك يستحق أجرًا وراتب يتناسب مع نتيجة العمل المنجز.¹

مما سبق يمكننا استخلاص التعريف التالي للأجور باعتماد وجهة نظر كل باحث :

الأجر هو المبلغ النقدي الذي يدفع للأفراد لقاء الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة بغض النظر عن أية امتيازات أخرى، بحيث يمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية بالدرجة الأولى ، ومن الادخار الذي ينتج عنه الاستثمار (ولو على المدى الطويل)، بحيث تكون قادرة على تحفيز الأفراد لبذل المزيد من الجهد لإنتاج أفضل كماً ونوعاً، أو على الأقل المحافظة على مستوى الإنتاج الحالي ونوعيته ، دون إلحاق الضرر بالمنشأة أو الأفراد.

❖ تاريجي: أنواع الأجر

يتم تقسيم الأجور إلى قسمين، من حيث النوع والطبيعة وهذا حسب المختصين والباحثين :

أ - حسب النوع :

وتنقسم بدورها إلى نوعين، الأجور العينية والنقدية :

- **الأجور العينية:** هي تلك الأجور التي تدفع للفرد العامل أو الموظف على شكل سلع أو خدمات مجانية أو بأسعار رمزية كالنقل المجاني من و إلى محل العمل، أو الخدمات العلاجية أو التعليم ... الخ وهي تعد كتكملة للأجور النقدية، ونجد أن الأجور العينية هي السمة الغالبة للمنظمات الحكومية ، إذ أن إمكانياتها المالية و فلسفتها الإجتماعية تجعلها تتبنى مثل هذه السياسات عكس المنظمات الخاصة التي تقوم فلسفتها على تحقيق أعلى قدر من الأرباح.²
 - **الأجور النقدية:** هي حجم المال الذي يدفع للفرد مقابل ما يقوم به من المهام والأعمال والمسؤوليات المكلف بها، تمتاز بمرونتها ، كما تعتبر الأكثر شيوعاً بين الأنواع الأخرى.³
- ب - حسب الطبيعة :
- تصنف بدورها إلى أربعة أنواع، وهي :
- **الأجور الإسمية:** هي الأجور التي تحددها بعض الأنظمة التابعة للقطاع العام في العديد من الدول حسب المؤهل العلمي، الخبرة، سنوات الخدمة أو جميعها معاً، كما تضم علاوات ومنح مثل علاوات الزوجة، الأولاد، النقل والسكن ... الخ.⁴

¹ Abdelaziz Amokrane , le régime et le statut juridique des cadres dirigeants , merkouche, Algérie, 2003, p49.

² يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، دار الرواق للنشر والتوزيع، 2006، ص345.

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 2000، ص235.

⁴ حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، 2016/2015، ص77.

- الأجور الحقيقية: هي القوة الشرائية للأجور والرواتب النقدية التي يتسلمها العامل بصفة دورية، أي كمية السلع والخدمات الممكن الحصول عليها بالأجور النقدية، وبمعنى آخر هي الإشباع الذي يوفره الأجر النقدي من السلع والخدمات والإحتياجات الأخرى.¹
- الأجور الكلية : وهي الأجور مضاف إليها جميع العلاوات والمنح والإضافات الأخرى، أي هو إجمالي ما يتقاضاه الفرد في نهاية كل فترة زمنية محددة لقاء ما يبذله من جهد،
- الأجور الإضافية : هي الأجور المستحقة مقابل القيام بأعمال ومهام إضافية، فعندما ينتج الفرد كمية سلع أكثر من الكمية المقررة يستحق أجر عن كل وحدة إضافية، وعندما يعمل ساعات إضافية عن الساعات المقررة فهو يستحق أجر إضافي مقابل الزيادة وهكذا.²

❖ ثالثاً : مكونات الأجر

تنقسم الأجور للعديد من المكونات، وهي كالتالي :

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

ب - الأجر المتمم : يكمل الأجر الأساسي بمكافآت وتعويضات وساعات إضافية وعدة مزايا عينية.

ج - المكافآت الأخرى :

- تعويضات عن أوضاع العمل الخاصة.

- انتفاع العامل من إنتاجية مركز العمل.

- ربط العمال بالأداء الإقتصادي للمؤسسة.

د - المزايا العينية :

- تسعيرة مخفضة على منتجات أو خدمات المؤسسة.

- دفتر قسيمات خاص بمطعم المؤسسة.

- نفقات الإشتراك في النوادي الثقافية أو الرياضية.

- سيارة المؤسسة.

- هاتف.

- رحلات.

- سكن.

- وضع تجهيزات المؤسسة تحت التصرف (كمبيوتر، آلة نسخ ...).³

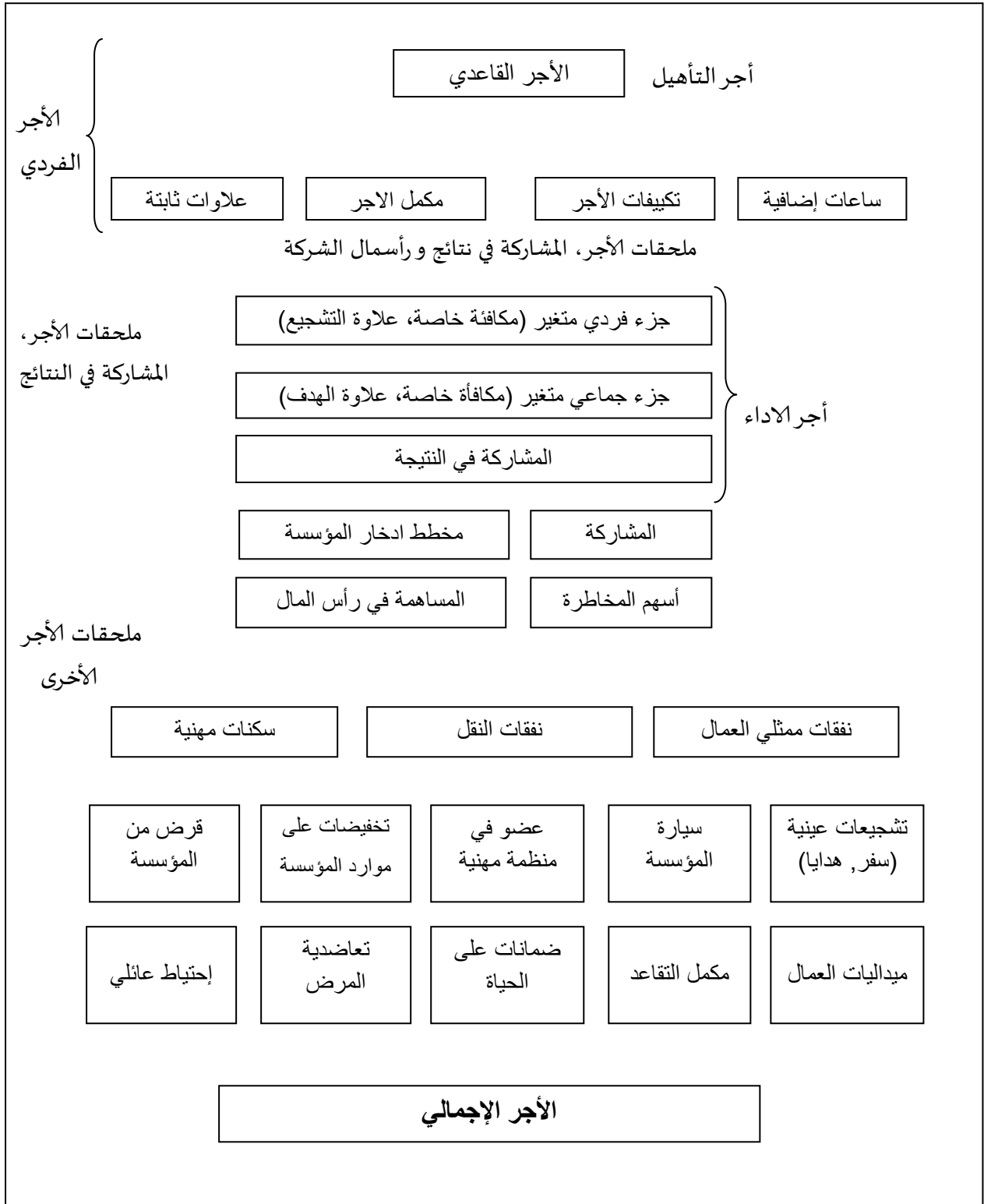
¹ أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص116.

² كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997، ص151.

³ محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق، دمشق، دار الرضا للنشر، 2006، ص206-208.

والشكل التالي يبين مكونات الأجر:

الشكل رقم (1 - 1)



المصدر: أمال بورغداد، الأجرة كوسيلة لصمود الأجر العمومي في ظل المنافسة، البنك العمومي الجزائري، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2000، ص 67.

❖ رابعاً : نظريات الأجور

ظهرت الكثير من النظريات حول الأجور ، وتختلف كل نظرية حسب وجهة نظر كل باحث، وفيما يلي سنتناول أبرز النظريات عبر التاريخ.

أ - النظريات الليبرالية :

ترتكز على مبدأ الحرية الاقتصادية الذي يعتبر رواده أن السوق هو المنظم الوحيد للأسعار والمحدد للنشاط الاقتصادي ، ومن هذا المنطلق فالأجر هو ثمن العمل الذي يبيعه العامل لصاحب العمل، وتتفرع من هذه النظرية مجموعة نظريات هي :

● النظريات القديمة :

من أهم النظريات التقليدية نذكر ما يلي¹:

- ✓ نظرية الأجر العادل : تعود إلى "توماس إكويني" ، ظهرت قبل القرن الـ19 في أوروبا وتعتبر أن الأجر وسيلة هامة لتوزيع الدخل، واعتبرته المقدار الذي يمكن للفرد العيش به مع اختلاف هذا المقدار من طبقة إلى أخرى، حيث عرفه صاحب النظرية أنه القدر الذي يكفي ليعيش الفرد في طبقته.
- ✓ نظرية حد الكفاف : تأسست أوائل القرن الـ19 في إنجلترا على يد "مالتوس" ومفادها أن ثمن العمل يتوقف على كفاف العمل، أي أن الأجر يكون مساوي لإحتياجات العامل وأسرته، بمعنى آخر الأجر يجب أن يغطي إحتياجات الفرد الأساسية فقط ولا يجب أن يزيد عن ذلك.
- ✓ نظرية رصيد الأجور : تعود إلى "ستيوارت ميل" وتقوم على أساس أن رأس المال المتداول بين أيدي المنظمين محدد وبالتالي أجور العمال تبقى ثابتة، حيث يعتبر أن المطالبة برفع الأجر تنعكس سلباً على نسبة الأرباح، وبالتالي تنعكس على الحصة المخصصة لشراء المواد الأولية.

● النظريات الحديثة :

يوجد ثلاث نظريات نذكرها بصفة موجزة فيما يلي :

- ✓ نظرية الإنتاجية الحديثة : تعتبر أساس تحديد الأجر في النظام الرأسمالي، أسسها "ألفريد مارشال" وتقوم على أساس المنافسة وعلى فكرة الإنتاجية الحديثة، أي أن العمل إلى الحد الذي تتعادل فيه الإنتاجية الحديثة للفرد مع تكلفته الحديثة، وبالتالي فالأجر الذي يحصل عليه الفرد مساوي لإنتاجيته.
- ✓ نظرية العرض والطلب : تقوم على أساس العرض والطلب أي تعتبر أن الأجر يتحدد من خلال تقاطع منحني عرض العمل والطلب عليه فيما يسمى نقطة التوازن، ومنه إذا كان هذا هو أساس تحديد الأجور لإغنى غير العرض والطلب سيؤدي لتغير مستوى الأجور، والذي يكون مرتبطاً بمستوى الإنتاجية الحديثة فإذا كانت منخفضة يعين أرباب العمل عمال جدد مما يؤدي لإنخفاض الأجور، أما إذا كانت الإنتاجية مرتفعة يتم تسريح بعض العمال وبالتالي ارتفاع الأجور.
- ✓ نظرية المساومة الجماعية : ظهرت انطلاقاً من النظريات السابقة التي ركزت على العمل دون العامل، وقد اعتبر أصحاب هذه النظرية أن الأجر يتحدد عن طريق التفاوض الفردي بين العامل ورب العمل، لكن هذا

¹ مكي الدين عثمان يعي، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإتحادي، تخصص الإدارة العامة، ص26.

النوع من التفاوض يضع العامل في موقع ضعيف مقارنة بصاحب العمل لهذا ظهرت النقابات، وأصبح الأجر يتحدد عن طريق المفاوضة بين النقابات وأرباب العمل.¹

ب - النظريات الإشتراكية :

- النظريات الإشتراكية الحديثة : تعتبر أن توزيع السلع والخدمات بين الأفراد يكون حسب ما أدوه من أعمال، لكن هذا الأساس لا يمكن تطبيقه بسهولة نظرا لعدم توفر السلع والخدمات اللازمة لإشباع كل رغبات الأفراد، لذلك لا يجب توزيع أجور مرتفعة على كل العمال لهذا جاءت بمبدأ جديد يقوم على أساس "كل حسب كفايته وقدراته وكذلك حسب حاجياته"، لكن واجه هذا المبدأ أيضا صعوبات في تطبيقه. وعلى العموم يمكن القول أن هذه النظريات هدفها أن يكون مستوى الأجور في الدول الإشتراكية غير متفاوت بنسبة كبيرة بين العمال، أي لا يكون اختلاف كبير أثناء توزيع الأجور بين العمال، لذلك ينبغي وضع حد أدنى للأجر يستطيع من خلاله الفرد اقتناء متطلباته الضرورية.²
- النظرية الماركسية : ظهرت في الفترة الرأسمالية نتيجة التعسف الذي كان العمال يتعرضون له من أرباب العمل حيث كانوا يستغلون جهود الأفراد ويمنحونهم أجور غير كافية لأدنى متطلبات عيشهم، لذلك أسسها "كارل ماركس" ودعى العمال إلى الإتحاد ضد هذا التعسف والمطالبة برفع أجورهم، ومن هذه النظرية نستنتج أن الأجر لا يسعى لضمان البقاء فقط وإنما لضمان استمرارية الإنتاج أيضا، وأن الأجر يتحدد حسب كمية العمل اللازمة لإنتاج الوسائل الضرورية للعيش.

2- هيكل الأجور :

نظرا لأهمية الأجور سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة، تم وضع وتسطير نظام عادل للأجر قائم على أسس علمية مما يحقق متطلبات الأفراد ويدفعهم لبذل جهود أكبر وهذا ما يحقق المصلحة العامة لجميع الأطراف.

❖ أولا : تعريف هيكل الأجور

يمثل بمنحنى من طرف المؤسسة بحيث تبرز من خلاله أهمية كل وظيفة والأجر المخصص لها، ولا يلزم وضع منحنى جديد كل فترة بل يتم تعديله فقط، وهذا حتى يتلاءم مع أي جديد في سياستها المتبعة.

❖ ثانيا : مبادئ تصميمه

لتصميم هذا الهيكل يجب الإرتكاز على مجموعة من المبادئ، وهي :

- الشفافية : يجب الخضوع لقواعد واضحة ومكشوفة عند تصميم نظام الأجور ليتمكن كل فرد من تحديد الأجر الوظيفي.
- المساواة : استلزام المساواة في تحديد أجر الوظائف المتساوية في كمية الواجبات.
- العدل : ينبغي وجود عدالة في توزيع الأجور على جميع العاملين في المؤسسة.³

¹ وهيبية سراج، مرجع سابق، ص 26-27.

² محي الدين عثمان يحي، مرجع سابق، ص 29-31.

³ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، ص 254.

❖ ثالثاً : مراحل تصميمه

يجب على المؤسسة اتباع مجموعة من المراحل عند تصميم نظام الأجور، وهي كالتالي :

أ - تقييم الوظائف :

تعتبر الخطوة التمهيدية لتحديد هيكل الأجور الذي سيستخدم في المنظمة، بالتالي لابد من القيام بعملية التقييم بناءً على قواعد وأسس علمية باتباع إحدى طرق التقييم المعروفة، إذ يمكننا التقييم من تحديد الأهمية النسبية لهذه الوظائف والأعمال تمهيداً لتحويل هذه الأهمية إلى قيم نقدية، وبقدر ما يكون هذا التقييم ناجحاً بقدر ما يمكننا من التوصل إلى نظام سليم للأجور.

وقد تلجأ المنظمات في بعض الحالات إلى القيام بعملية التقييم لإعادة النظر في بعض الوظائف والأعمال نتيجة لعدة أسباب، كوجود تفاوت كبير بين الأجر الذي تدفعه المنظمة (للأفراد العاملين لديها) لهذه الوظائف والأعمال، والأجر الذي تدفعه المنظمات الأخرى للوظائف والأعمال نفسها، الأمر الذي يخلق لها بعض المشاكل، أو نتيجة لضغوطات النقابات العمالية لتحسين أجور الأفراد.¹

ومن هذا التعريف نستخلص وجوب تحليل وتوصيف الوظائف قبل البدء في عملية التقييم.

✓ تحليل الوظائف : هو إجراء في تعريف الواجبات والمسؤوليات والمحاسبة في العمل، أي القيام بتحليل

مكونات تلك الوظيفة، إيجاد الشخص المناسب لشغلها إضافة لكيفية إنجازها والوقت المحدد لها.

✓ توصيف الوظائف : هو النتيجة الأساسية للتحليل الذي يعتبر توصيف مكتوب للعمل، أهدافه، طبيعته وظروف أدائه.

وتعتمد عملية التقييم على طريقتين تتمثلان في الطريقة الكمية، الطريقة غير الكمية :

● الطريقة الكمية :

تعتمد على تحليل كل مكونات العمل ولها طريقتين أيضاً، طريقة النقط ومقارنة العوامل.

* طريقة النقط : تعتمد على دراسة كل وظيفة على حدة، لها مجموعة خطوات وهي :

- تحديد الأعمال وتقسيمها لمجموعات متساوية.

- تحديد العوامل المكونة للأعمال كالمهارة مثلاً.

- توزيع النقاط على هذه العوامل ثم جمعها.

- تحديد أهمية الوظائف من خلال النقط المتحصل عليها.

- تحويل هذه النقاط إلى أجر يختلف حسب فئات المنظمة.

¹ سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص 17.

* طريقة مقارنة العوامل : تقوم على تحديد عوامل التقييم ويتم مقارنة كل وظيفة على حدا، ثم إعطاء قيمة نقدية لكل عامل من عوامل التقييم حسب أهميته في الوظيفة المراد تقييمها.¹

• الطريقة غير الكمية :

معاكسة للطريقة الأولى، حيث تعتمد تقييم العمل كوحدة متكاملة دون التطرق لمكوناته، تنقسم أيضا لطريقتين هما طريقة ترتيب الأعمال وطريقة التدرج.

* طريقة ترتيب الأعمال : تقوم بترتيب الأعمال حسب أهميتها في المؤسسة.

* طريقة التدرج : تقوم بدراسة الوظائف وأوصافها، ثم تضع الأعمال المتشابهة في نفس الدرجة.²

ب - تصنيف الوظائف في فئات :

تأتي هذه الخطوة لجمع الوظائف المتشابهة في فئات وتحديد أجر مناسب لكل واحدة منها، فكل وظيفة تنتمي لنفس الفئة لها أجر خاص بها، فلا يمكن دفع أجر موحد لكل الوظائف مسؤوليتها وصعوبتها والمهارات التي تتطلبها، وتساعد هذه الخطوة على :

- تبسيط هيكل الأجور.

- تحديد الحد الأدنى والأعلى للأجر لكل فئة.³

ج - تحديد المنحنى الحالي للأجر :

يتم تحويل قيم الوظائف من نسبية إلى نقدية ومنه فالمنحنى يعبر عن علاقة القيم النسبية للوظائف بالأجور الحالية في المؤسسة، حيث يمثل المحور الأفقي القيم النسبية للوظائف والمحور العمودي قيم الأجور الحالية، ويستخدم هذا المنحنى للوصول إلى الأجور الواجب دفعها مقابل الوظائف لذلك من الضروري رسمه بشكل دقيق.

د - معالجة فوارق الأجر :

هي الخطوة الأخيرة في تحديد الأجور، فبعد تحديد الأجور الملائمة للوظائف التي تم تقييمها ورسم منحنى الأجر قد تنحرف بعض الأجور عن خط الإتجاه العام، أي يظهر فرق بين الأجر الحالي والأجر المقيم لذلك يجب على المؤسسة معالجة وتصحيح هذا الفرق كما يلي :

- إذا كان الأجر الحالي أعلى من الأجر المقيم يعالج الفرق عن طريق الخصومات المستقبلية من العلاوات والزيادات.

- إذا كان الأجر الحالي أقل من الأجر المقيم تلجأ المؤسسة للزيادة التدريجية في الأجر الحالي.¹

¹ فلاح مارية، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري – دراسة حالة قطاع البريد، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا، قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، 2007-2008، ص20-21.

² سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص23.

³ نفس المرجع، ص22.

3- أهمية الأجر:

للأجر أهمية كبيرة في حياة الأفراد فهو المحدد الرئيسي لمستوى معيشتهم، وانطلاقاً من هذا فهو يؤثر أيضاً على المجتمع ومن جهة أخرى على المؤسسة.

❖ أولاً: بالنسبة للفرد

يهتم العاملون بالأجور لعدة أسباب يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدر هام لمعيشة الفرد، ومستوى الرفاهية وقدرته على تأمين خدماته والإحتياجات المالية له ولأسرته، كذلك الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضاً على وضعه في المجتمع، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله والتي قد تكون معروفة بالنسبة لمروسيه المباشرين، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، زيادة على ذلك فإن إمكانيات الحصول على أجور عالية قد تشجع الفرد على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للإستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجور.²

❖ ثانياً: بالنسبة للمؤسسة

تمثل الأجور أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، وذلك أنها تعتبر وسيلة لجلب الكفاءات المناسبة للعمل وتمثل جزء هام من تكلفة الإنتاج، إلا أن نسبة تكلفة العمل تختلف من مؤسسة إلى أخرى 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 أخرى.³

إن الزيادة في معدلات الأجور قد تنعكس في النهاية على طلب المستهلك النهائي في صورة ارتفاع الأسعار، وهذا ما 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 في وقت سابق، لذلك فإن مصلحة كل مؤسسة المحافظة على برنامج الأجور الذي يساعد على مضاعفة الكفاءات والمبيعات، وهذا حتى تتمكن من دفع عائد مناسب للمساهمين على استثماراتهم، كما توفر للعاملين فرص عمل دائمة وتدفع لهم أجور تحقق العدالة بينهم قبل اهتمامها بتحقيق النتائج والأرباح.⁴

❖ ثالثاً: بالنسبة للمجتمع

للأجور أيضاً تأثير هام على المؤسسات المختلفة داخل المجتمع، فمن ناحية نجد أن الأجور المرتفعة تزيد من القدرة الشرائية للفرد وبالتالي تزيد من الرخاء الإقتصادي للمجتمع، ومن ناحية أخرى نجد أن ارتفاع الأجور

¹ سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص 51-53.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 502-503.

³ أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 143.

⁴ Bruno Sire, la gestion stratégique de la rémunération, Paris, edition liaisons, 1993, p18.

قد يقابله ارتفاع الأسعار، وبالتالي تخفيض مستوى المعيشة لأولئك الذين لا يحافظون على دخولهم من حين إلى آخر مع الزيادة في مستويات الأسعار وأكثر من ذلك، فقد يترتب عن ارتفاع الأسعار تخفيض الطلب على بعض المنتجات أو الخدمات التي ينتجها العاملین وهذا قد يسبب انخفاضاً في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات، وبالتالي ينتج تخفيض في حجم فرص العمل وهذا ما يعني زيادة البطالة.

وعلى العموم، فإذا أمكن تعويض الأجور المرتفعة عن طريق الإنتاجية لا عن طريق ارتفاع الأسعار، فإن الأجور المرتفعة بشيء من التحديد تساهم في النمو الإقتصادي للدولة، لأن الأجور المرتفعة تعكس المستوى المعيشي للأفراد ورفاهيتهم، كما يستطيع المجتمع بفضلها المحافظة على اليد العاملة الخبيرة والمؤهلة والحد من ظاهرة هجرة الأدمغة بحثاً عن أجور أعلى.

4- الأبعاد التي تنطوي عليها الأجور :

انطلاقاً من أهمية الأجور بالنسبة لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع نستطيع القول بأن هناك مجموعة من الأبعاد التي تنطوي عليها الأجور، وقد حدد Belcher هذه الأبعاد بأنها أبعاد اقتصادية، اجتماعية، سياسية، نفسية، أخلاقية.¹

❖ أولاً: الأبعاد الاقتصادية

يرى Belcher أن الأجر له وجهان :

الأول : يمثل التكلفة بالنسبة لصاحب العمل.

الثاني : يمثل الدخل بالنسبة للعامل، ويمثل الأجر بالنسبة لصاحب العمل السعر الذي يجب أن يدفعه مقابل توظيف أحد عوامل الإنتاج وبهذا المعنى يكون المدفوع مقابل خدمات الفرد عبارة عن عملية اقتصادية محكومة بنفس المنطق كأى عملية شراء حيث يحاول المشتري أن يحصل على أكبر كمية وأعلى جودة ممكنة مقابل ما يدفعه من نقود، وبهذا المعنى أيضاً يبيع العامل خدماته للحصول على دخل محاولاً الحصول على أعلى سعر ممكن، نستنتج أن Belcher ينظر إلى عنصر العمل كأى سلعة أخرى، غير أن هناك مجموعة من الجوانب التي يتمتع بها عنصر العمل والتي تجعله لا يعتبر كأى سلعة أخرى، أهمها أن عنصر العمل يختلف عن عناصر الإنتاج الأخرى في الكثير من النواحي، فعنصر العمل لا يمكن شراؤه كأى سلعة أخرى على أساس مواصفات خاصة بالحجم مثلاً أو الوزن أو المتانة، كما أن عنصر العمل يختلف من فرد لآخر كما أنه يختلف بالنسبة للفرد نفسه من وقت لآخر كما أن عنصر العمل لكي يعتبر سلعة لا بد أن يخضع لعملية التبادل لقاء سلع أخرى وهذا ليس فقط غير ممكن بل مستحيلاً.²

وبغض النظر عن وجهة نظر Belcher الاقتصادية للأجور، فإن الأبعاد الاقتصادية للأجور يجب أن تنطوي على تأثير الأجور على الاقتصاد وتأثيرها به، أي على العلاقة المتبادلة بينهما، فالأجور يمكن أن تساهم في تنشيط الاقتصاد من خلال تنشيط عملية الاستهلاك وبالتالي تنشيط عملية الإنتاج، ومن خلال استخدام المتبقي أو الفائض من الأجور في استثمارات معينة تخلق فرص عمل ومصادر دخل إضافية تساهم في دعم وتطوير الاقتصاد الوطني وزيادة إمكانياته لدفع أجور مرتفعة تساعد في تحسين الوضع المعاشي لجميع الأفراد.

¹ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1994، ص 368-373 بتصرف.

² سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص 8.

❖ ثانياً: الأبعاد الاجتماعية

كما ذكرنا سابقاً بأن الفرد ينظر إلى الأجر كونه يمثل مقياساً لقيمته في المؤسسة التي يعمل بها وبالتالي قيمته في المجتمع الذي يعيش فيه أي أن الأجر يعكس المركز الاجتماعي للفرد ولأسرته، وهذا ما يفسر لنا ما يعلقه الأفراد من آمال على زيادة الأجور وارتفاعها، ويفسر 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 الأجر، 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 جديدة للأجر وبالتالي الحصول على أجر أعلى، متوقعين أن يؤدي ذلك إلى تحسين مركزهم الاجتماعي والمالي.

❖ ثالثاً: الأبعاد السياسية

تنطوي هذه الأبعاد 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 اتباع سياسة محفزة للأفراد يدفع بموجبها أجوراً مرتفعة، أن تساهم في تحسين علاقاتها معهم.

❖ رابعاً: الأبعاد النفسية

إن أداء الأفراد يتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات من أهمها العوامل النفسية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على هذا الأداء، وهذه العوامل تتأثر بدورها بعدد كبير من المتغيرات أهمها الأجور، وبالتالي بقدر ما تساهم فيه الأجور في تحقيق الاستقرار والراحة النفسية للأفراد بقدر ما تمكنهم من تحسين أدائهم في العمل، فإذا كانت الأجور غير قادرة على تأمين احتياجات الأفراد فستجعلهم في حالة قلق وتفكير مستمرين لتأمين متطلباتهم مما يؤثر سلباً على أدائهم في العمل وبالتالي على النتائج المتوقع تحقيقها منهم. ومن هنا يجب أن نلفت نظر الإدارات إلى هذه الناحية الهامة لزيادة التركيز والاهتمام على الحالة المعنوية والنفسية للأفراد من خلال العدالة في التعويضات الأخرى أيضاً (غير الأجر) والابتعاد عن المعايير الشخصية والحكم الشخصي للرؤساء في العمل، والاعتماد على أسس عادلة ومعايير واضحة لمنح هذه التعويضات (كالحوافز والمكافآت التشجيعية).¹

❖ خامساً: الأبعاد الأخلاقية

تنطوي على مدى تأثير المستوى الأخلاقي للأفراد بالأجور التي يتقاضونها، وعلى العدالة في توزيع الأجور والمساواة فيما بين الأفراد وذلك بالنسبة لبعض الأعمال، وبالتالي يجب أن تساهم الأجور في المحافظة على السوية الأخلاقية للأفراد و العمل على رفعها وتصحيحها، لأن انخفاض الأجور قد يدفع الأفراد إلى سلوك غير أخلاقي كالرشوة أو استغلال الوظيفة لأغراض خاصة وغيرها. بعد استعراض الإعتبارات التي تنطوي عليها الأجور كما قسمها Belcher، يرى الباحث أن للأجور بعداً جديداً لا يقل أهمية عن الأبعاد السابقة ويتمثل فيما يلي :

¹ سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص9.

❖ البعد الثقافي :

ينطوي هذا البعد على العلاقة بين الأجور ومساهمتها وتأثيرها على المستوى الثقافي للأفراد في المجتمع وبالتالي على المستوى الثقافي للمجتمع، وذلك من خلال مساهمتها في مساعدة الأفراد على متابعة دراستهم، ورفع مستواهم الثقافي من خلال شراء الكتب والمجلات وغيرها، والتي من الممكن أن تساعد على كسب الثقافة والمعرفة ومتابعة كل جديد في مجال العلم والمعرفة، فإذا كانت مستويات الأجور متدنية، تكاد تكفي الأفراد لتأمين احتياجاتهم المعيشية الأساسية، فلن يقوموا بأي عملية لشراء الكتب وغيرها على حساب الحاجات الأساسية لهم، حتى أن بعض الأسر الفقيرة قد تدفع بأبنائها لتعلم وممارسة إحدى المهن أو الحرف لكسب المال وزيادة دخلهم بدلاً من تشجيعهم على متابعة التحصيل العلمي، جزاء ما تسببه الأجور المتدنية من مشاكل اقتصادية لهم.¹

5- طرق دفع الأجر :

ليست هناك طريقة موحدة لدفع الأجر، إنما يوجد عدة طرق تتمثل فيما يلي :

❖ أولاً: الدفع حسب الزمن

توجد علاقة بين الوقت المحدد للعمل والأجر المدفوع، حيث يعتبر الإتفاق بمثابة عقد يتعهد العامل بمقتضاه بمنح وقته وتلتزم الإدارة بدفع الأجر المتفق عليه²، وانطلاقاً من هذا الأسلوب يتم تحديد الأجر على أساس الساعة أو اليوم أو شهر أو الفصل، ومن الواضح أن الوقت هو أساس تحديد الأجر، فإذا كان الأجر شهري كما هو شائع فإن الفرد يتسلم في نهاية أو بداية كل شهر مبلغ نقطي أو عيني أو كلاهما مع عدم مراعاة الفروق الفردية في الأداء، وذلك قد يكون ناجم عن طبيعة العمل الذي يصعب معه قياس الأداء بصفة دقيقة، أو إذا كان العمل يستلزم جهد جماعي لا يمكن معه تشخيص نصيب كل فرد، وقد يكون العمل خدماتي كالصحة أو التعليم أو الأمن مثلاً، كما أن هذا المعيار بسيط وواضح مما يسهل فهمه وحسابه، ويضمن أجر مستقر نوعاً ما بالنسبة للعاملين الذين تتحدد أجورهم على هذا الأساس، كما يصلح بشكل واضح للمهام أو الواجبات التي يكون التركيز فيها على نوع العمل أو الأداء وليس على كمية وحجم العمل المنجز، ويطبق هذا النظام في الحالات التالية³:

- الأعمال التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات ملموسة (الأعمال الإدارية مثلاً).

- عدم وجود علاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول.

- حدوث أعطال في العمل لا دخل للأفراد فيها.

- صعوبة تحديد كمية الإنتاج للعامل.

- جودة الإنتاج العالية التي تتطلب تركيز ووقت كبيرين.

- عند تفضيل الإدارة والعمال الإعتماد على هذا النظام.

¹ سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص10.

² عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1984، ص292.

³ زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 2، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1989، ص226-228 بتصرف.

لكن يعاب على هذا النظام عدم تمكنه من تحديد كمية الإنتاج الحقيقية لكل عامل، وبالتالي فإن الأجر المقدم له غير متوازٍ مع ما قدمه للمؤسسة، بمعنى آخر لا يوفي له حقه الكامل مما يدفع العمال للتقاعس وعدم بذل أقصى جهودهم، كما يقضي على روح الابتكار ولا يسمح بحساب التكلفة الحقيقية للعمل نظراً لأن الإنتاج قد يختلف نسبياً في حين أن الأجر لا يتغير. إضافة لذلك فهو نظام لا يهتم بالفوارق بين الأفراد من حيث القدرة والكفاءة ويسمح بتقديم حماية للعامل المتهاون من طرف عامل آخر نشيط.¹

❖ ثانياً: الدفع حسب الإنتاج

يعتمد هذا النظام في تحديد الأجر على مستوى ونوعية وكمية المردود أو الإنتاج، ويعتبر من الأساليب المعروفة منذ أن تم تطبيق نظام الإنتاج الحرفي في القرون الوسطى² فهو شائع الاستخدام في المؤسسات الصناعية، في هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، ويتغير طردياً مع المردودية التي هي أساس تحديده، أي أن العامل يتأثر سواء بالمكاسب أو الخسائر تبعاً لإختلاف كمية الإنتاج.

الإعتماد على هذه الطريقة تخدم مصلحة المؤسسة أكثر من مصلحة العامل، ففي غالب الأحيان تكون الإستمرارية والمحافظة على نفس الوتيرة في المردودية أمر مرهق بالنسبة للفرد مما يؤدي لضعف القدرة على العمل لديه، كما أن هذا النظام لا يناسب كل الأعمال أو الوظائف ويصبح غير مرغوب فيه إذا أسيء استخدامه، حيث أن بذل الأفراد جهد أكبر للحصول على أجر أعلى قد يكون غير عادي.

و على النقيض، يصلح هذا النظام في الحالات التالية:³

- الأعمال التي يسهل قياس إنتاجها بالوحدة.

- الإنتاج النوعي المتميز بالتدفق المنظم وعدم وجود أعطال كثيرة.

- الإنتاج الذي يمكن فيه ربط مجهود الفرد بكمية إنتاجه.

- عدم البحث عن الجودة بل تحقيق أكبر قدر من الإنتاج.

وتتميز هذه الطريقة في أنها تشكل وسيلة للأفراد لزيادة دخلهم عن طريق زيادة إنتاجهم حيث يرتبط الأجر بالإنتاج بشكل مباشر، كما أنها تدفع الأفراد على التفكير والإبداع لإيجاد أفضل الطرق لتحسين أدائهم في العمل، إضافة إلى أنها تخلق جواً من المنافسة بين الأفراد.

ولهذه الطريقة كما لسابقتها العديد من العيوب التي تقلل من أهميتها، منها:

- صعوبة إيجاد مقاييس أو معايير يقاس بها إنتاج جميع الأعمال وخاصة الإدارية منها.

- تناسب هذه الطريقة الأفراد الأكفاء فقط مما قد يشكل الغيرة لدى الأفراد، وخاصة الأقل كفاءة.

- تؤدي هذه الطريقة إلى إتهام قوى العامل حيث تدفع الأفراد إلى بذل أقصى الجهود لتحقيق أعلى إنتاج ممكن.

- هناك بعض الأعمال التي يرتبط فيها الإنتاج بالحالة الفنية للألات، مما يشعر الأفراد بعدم عدالة الأجور.

¹ Rustom S.Davar , personnal management and industrial relation, New Delhi, educational books, 1986, p245.

² زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص344.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص270.

- إن هذه الطريقة تجعل الأفراد يقومون بتشغيل الآلات بأكبر طاقة ممكنة من أجل زيادة إنتاجهم مما قد يلحق الضرر بالآلات.¹

❖ ثالثاً: الأجور التحفيزية

يختلف نظام الأجور التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في أنه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل لزيادة إنتاجهم، وذلك بالاعتماد على عدّة طرق، وتشمل الأجور التشجيعية على بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن، وبعض خصائص نظام الدفع على أساس الإنتاج. وتقوم الأجور التحفيزية على مجموعة من الأسس أهمها:

- تحديد زمن معياري للإنتاج.

- تحديد معدل معياري للإنتاج.

- الدفع على أساس المعدلات العادية للأجر للأفراد الذين لا يصلون إلى المعدل المعياري للإنتاج.

- الدفع على أساس إعطاء أجر إضافي (تشجيعي) للأفراد الذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج.²

6- العوامل المحددة لمستوى الأجور :

يعتبر الأجر من أنشطة الموارد البشرية الأكثر ارتباطاً مع البيئة الخارجية للمؤسسة خاصة سوق العمل، إضافة لظروف قطاع نشاط المؤسسة، كما يتطلب مراعاة عدة تشريعات واعتبارات، نعرض عليها فيما يأتي :

❖ أولاً: القوانين والتشريعات

تتأثر مستويات الأجور بنوع التشريعات العمالية السائدة حيث تتعلق بالقوانين واللوائح التي تسنها الدولة، وتحدد هذه القوانين الإجراءات التي تتعلق بالأجر مثل الحد الأدنى للأجور، إضافة لساعات العمل، وبالتالي تعتبر هذه التشريعات قيد بالنسبة للمنظمة، لكن يمكن للأخيرة أن تدفع أجور تفوق الحدود الدنيا المحددة قانونياً.³

ويتمثل تدخل الدولة في وضع هذه القوانين على تأمين الحياة اللائقة للأفراد بحيث تحمي السياسة المتبعة الأفراد من أصحاب الأعمال وتؤمن لهم حقوقهم كاملة، وهنا يجب التأكيد أنه يجب أن تكون هذه القوانين والتشريعات محددة لنظام أجور محفز للأفراد وعادل يمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم.

❖ ثانياً: نقابات العمال

كان العامل في مركز ضعف ومستغل من طرف المستخدم، ومع تفاقم وتدهور الوضع تكتل العمال في شكل موحد لمواجهة أرباب العمل والقرارات الجائرة الصادرة عنهم من أجل نيل حقوقهم كاملة. هذا الشكل المنظم، يعرف اليوم بإسم "النقابة العمالية" التي زاد إنتشارها في مختلف القطاعات في السنوات الأخيرة، وأصبحت تلعب دور هام في تحديد معدل ومستوى الأجور، فهي بمثابة عامل من عوامل الضغط على الإدارة لتحسين ظروف العمل والمستوى المعيشي للعمال بما في ذلك مداخيلهم.⁴

¹ سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص12.

² سومر أديب ناصر، مرجع سابق، ص12-13.

³ زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، داركنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص195.

⁴ نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دارالصفاء للنشر والتوزيع، 2000، ص65.

فللقابلية هي عبارة عن تنظيم يجمع الأفراد، ويكون هدفه حماية مصالحهم والدفاع عن حقوقهم وذلك من خلال الضغط الذي تمارسه سواء على الإدارات كما ذكرنا سابقاً أو على الحكومات (إذا كانت تتمتع بالقوة الكافية). حيث تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في سياسة الأجور التي تتبعها الدولة، فهي تشكل طرفاً قوياً في أية مفاوضات مع الإدارات والحكومات.

❖ ثالثاً: تكاليف المعيشة

تتأثر الأجور بتكاليف المعيشة في المجتمع، فكلما زادت الأخيرة نقص الأجر الحقيقي للعمال مما يترتب عنه انخفاض مستوى معيشتهم، لذلك نجد أغلب المنظمات العمالية تميل إلى تحديد الأجور وفقاً للزيادات الحالية و المنتظرة في مستويات الأسعار، ويؤخذ على هذه الزيادات في الأجور كونها تؤثر على الإقتصاد القومي لما لها من تبعات مثل التضخم والزيادات الجديدة في الأسعار نتيجة توسع كمية الأموال المتاحة دون زيادة الإنتاج، لذلك تقوم الكثير من المنظمات بتحديد الأجر الأساسي وعلاوة إضافية لتخفيض التغير في مستوى وتكاليف المعيشة.¹

وحتى يكون نظام الأجور ناجح يجب أن يأخذ بعين الاعتبار تكاليف المعيشة الحقيقية والمستوى السائد للأسعار من خلال إجراء دراسات واقعية تضمن الوصول إلى نتائج واقعية تمكن من وضع نظام للأجور يغطي هذه التكاليف وبالتالي المحافظة على القوة الشرائية، لذلك يجب أن يكون هناك تناسب وانسجام بين الأجور ومستويات الأسعار وتكاليف المعيشة بحيث أي زيادة في الأسعار يجب أن يرافقها زيادة حقيقية للأجور.

❖ رابعاً: مستوى الأجور السائد

تتأثر المؤسسات عند تحديد الأجور التي تدفع لوظائفها المختلفة بمستوى الأجور السائدة التي تدفع للوظائف المماثلة في المؤسسات الأخرى، وذلك لأن قيامها بدفع أجور تقل عن المؤسسات الأخرى المماثلة لها سيؤدي إلى عدم إمكانية حصولها أو فقدانها للموارد البشرية ذات الكفاءة المطلوبة أو العالية، كما أن الكثير من المنظمات تعد سياسة الأجور على أن تكون مخرجاتها أفضل من المشاريع المنافسة لإجتذاب أحسن الموارد البشرية للعمل بها، وعادة ما تقوم باستقصاء للأجور السائدة في مجال نشاطها ضمن المنطقة التي تزاول فيها أعمالها للإسترشاد به، حيث يمكن للمؤسسة تحديد تركيبة الأجر والإختيار بين التساوي مع المعدلات المتوسطة للأجور السائدة أو الإختلاف عنها إما بالزيادة أو النقصان.²

أما بالنسبة لمستوى الأجور السائد في الدول الأخرى فنقصد به الأجور في الدول المجاورة المشابهة من حيث ظروفها الاقتصادية مع مراعاة خصوصية كل بلد، فعندما تكون الأجور في البلدان المجاورة مرتفعة فإن ذلك سيؤدي إلى هجرة الكفاءات من البلد وحرمانه منهم.

❖ خامساً: العوامل الداخلية

نظراً للأهمية البالغة لنظام الأجر، فإن إعداد برنامج له يتأثر بعوامل داخلية خاصة بالمؤسسة تنطبق إليها فيما يلي :

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري- تنموي- تكنولوجي- عولمي، ط1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014، ص175.

² Raymond Noe and others, fundamentals of human resource management, New York, McGraw-Hill, 2001, p369.

أ - قدرة المؤسسة على الدفع :

فقد تعاني من أزمات مالية تجعلها على دفع الأجور السائدة، ما يجعلها تلجأ إلى التحيز في تحديد الأجور فقد تدفعها حسب المستوى السائد أو بالزيادة للعمال الذين لا تستطيع الإستغناء عنهم، وأجور أقل بالنسبة للوظائف الثانوية.¹

ويتوقف مستوى الأجر الذي تدفعه المنظمة على إمكانياتها المادية ومركزها المالي، والتي ترتبط بالكميات التي تنتجها وتصرفها من السلع والخدمات، فكلما تحسنت نتائجها وزادت مبيعاتها وأرباحها كلما كان لديها القدرة على دفع أجر أعلى، أما إذا كانت تواجه صعوبات مالية تقل قدرتها على الدفع، ونفهم من هذا أن قدرة الدفع متصلة كثيراً بالإنتاجية، لأن ارتفاع معدلات الإنتاجية يؤدي لزيادة الربحية ويدعم قدرة المؤسسة على رفع مستويات الأجور دون التأثير السلبي على حجم التشغيل.²

ب - إستراتيجية المؤسسة :

الأهداف الإستراتيجية لأي مؤسسة لها تأثيرات عديدة على خصائصها التنظيمية من بينها الهيكل التنظيمي، تقنيات المؤسسة، وتصميم الأعمال، كما لها تأثير كبير على تصميم وتنفيذ أنظمة وممارسات الأجور، حيث أن هذه الأخيرة وسيلة فعالة لتنفيذ ودعم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، سواء كانت تركز على التوسع أو الإنكماش أو النمو، خدمة الزبائن أو تقليص النفقات، ويجدر الإشارة أنه بقدر ما تكون أنظمة وممارسات الأجور ملائمة وداعمة لإستراتيجية المؤسسة بقدر ما يعود ذلك بفائدة مضاعفة لها.³

ج - الكفاءة :

بما أن كفاءة الفرد تعتبر العامل الرئيسي للأجور والتحفيزات، فمن الضروري تحديد أهم العناصر المكونة لها، ويمكن حصرها فيما يلي:⁴

- الأداء : حيث يتحدد أجر العامل على أساس أدائه في العمل ومساهمته في المؤسسة حسب ما يحققه من إنتاجية، خاصة إذا كانت معايير الأداء واضحة كما ونوعاً مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد المعاملات التي تم إنجازها.⁵
- المنصب وطبيعة الوظيفة : فمن الشائع أنه كلما زادت المسؤولية زاد الأجر، فكلما كان منصب الفرد متقدماً في المؤسسة كلما كانت قراراته مؤثرة وحاسمة وهذا ما يؤخذ بالإعتبار عند تحديد الأجر، كذلك يتحدد الأجر بطبيعة العمل وما يتناسب مع ظروفه لذلك نلاحظ وجود علاقة طردية بين الأجر وطبيعة العمل.

¹ سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، عمان، دار وائل للنشر، 2007، ص274.

² صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2006، ص330.

³ Yanadori.Y and Marler, compensation strategy, does business strategy influence compensation in high technology organizations ?, strategic management journal, N27, 2006, p559-570, texte adapté.

⁴ Stephen P. Robbins, personnel : the management of human resources, New Jersey, ed Prentice Hall, 1978,p263-266, texte adapté.

⁵ نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان، دار صنعاء للنشر، 2010، ص174.

- الأقدمية : حيث يرتفع الأجر مع زيادة عدد سنوات العامل ، ويعتبر هذا العنصر الأكثر استعمالاً خاصة في المؤسسات الحكومية (القطاع العام).
- الخبرة والمؤهل العلمي : فمع مرور الوقت يكتسب العامل خبرات ومهارات تساهم في تحديد أجره، كما تؤخذ بعين الإعتبار في حالة التحاقه بمؤسسة جديدة، وذلك مما لها من تأثير على مستوى الأداء والإنتاجية داخل المنشأة¹.
- الجهد : يؤخذ كمعيار لتحديد الأجور إذا كان إنجاز الفرد أقل من المطلوب، مما يحثه على بذل جهد أكبر للوصول للمستوى المطلوب.

د - إحتياجات العمل :

هناك ارتباط وثيق بين مستوى الأجر من جهة ومتطلبات العمل من جهة أخرى، فكلما زادت هذه الإحتياجات كلما زاد الأجر المقابل والعكس صحيح، يعني إذا قمنا بترتيب الوظائف حسب درجة التعليم والخبرة والصعوبة اللازمة لها يمكننا القول أن الوظائف التي تتسم بالصعوبة وتزيد متطلباتها من الخبرة والتعليم من الطبيعي أن يقابلها مستوى مرتفع للأجور.²

هـ - السياسة المتبعة للأجور :

تشمل هذه السياسة مختلف التوجهات والخطط المعتمدة من طرف المؤسسة لتحديد هياكل الأجور ومستوياتها، لذلك تختلف هذه السياسة من منشأة إلى أخرى، فكما تتبع بعض المؤسسات أنظمة الحدود الدنيا للأجر، نجد مؤسسات أخرى تتبع سياسات مغايرة هدفها جذب الكفاءات العالية أو حث أفرادها على تحسين أدائهم مقابل زيادة في الأجور، لكن معظم المنظمات تنتهج سياسة وسط، حيث تدفع لعمالها أجور متساوية أو متقاربة نسبياً مع المتوسط العام للأجور في نفس مجالها.³

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2010، ص 226-227.

² مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 172.

³ حنفي محمود سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، بدون سنة نشر، ص 260.

خاتمة الفصل:

نستخلص من دراسة هذا الفصل أنه رغم اختلاف المفاهيم والنظريات في تحديد مفهوم الأجر، إلا أنه يتمثل في مقابل مادي وعيني يحصل عليه الفرد من المؤسسة مقابل بذله لمجهود وقيامه بأعمال محددة.

نظرا لصعوبة تحديد الأجر يتم إعداده بالإعتماد على هيكل خاص ودقيق من قبل المؤسسات له عدة مبادئ ومراحل لتصميمه، وتراعى فيه مجموعة عوامل لتحقيق التوازن بين الأجر المدفوع والجهد المبذول، حيث يتم تقييم الوظائف لتحديد أهمية كل منها، كما تختلف طرق الدفع حسب كل مؤسسة حيث تختار الطريقة الأمثل والأكثر اعتمادا في مجال نشاطها.

للأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة ومنه إلى المجتمع، يتأثر تحديده بالعديد من العوامل سواء داخلية كانت أم خارجية، كما تنطوي على مجموعة من الأبعاد (اقتصادية، اجتماعية، ...).

وانطلاقا مما سبق، يكمن القول أن الأجور لها تأثير كبير على أداء العمال سواء بالإيجاب أو السلب، فكلما كانت كافية لتلبية متطلبات الفرد كلما زادت إنتاجيته وإبداعه وولائه للمؤسسة، وكلما كانت متدنية وغير كافية شغلت الفرد عن أدائه وبحثه عن مؤسسة أخرى لتأمين حاجياته وإشباع رغباته.

الفصل الثاني:

التحفيزات وتأثيرها على أداء
العمال

مقدمة الفصل:

تعتبر التحفيزات من المؤثرات الأساسية التي لها دور هام في سلوك الفرد، وكلما نجحت المؤسسة في تحفيز أفرادها كلما وفقت إلى حد بعيد في تحقيق أهدافها، لذلك فوضع نظام حوافز مناسب وفعال أصبح ضروري في المؤسسات لأثره الإيجابي عليها، حيث يساهم في رفع معنويات الأفراد ويؤثر على رغبتهم في العمل، فالفرد دائما يسعى للحصول على تقدير نظير مجهوداته سواء كان ماديا أو معنويا، مما يشعره بالرضا ويدفعه للأفضل.

وتزيد أولويتها خاصة في حالة انخفاض الأداء الذي يؤثر بالمقابل على الإنتاج، فبواسطتها يمكن استثارة دوافع الأفراد بما يخدم مصالحهم، وتعتبر عالم شاسع ومحور هام في المؤسسات الحديثة رغم اختلاف وجهات نظر أهل الإختصاص، حيث يكمن الإختلاف على أهميتها، تأثيرها المباشر أو غير المباشر، الفئات الملائمة لها، إضافة للأسس التي وضعت بموجبها وكذلك معيقات تنفيذها، لذلك تركز المؤسسات المعاصرة على فهم حاجات الفرد واستثمارها عن طريق اتباع أساليب تحفيز تخرج أفضل ما لديه وبالتالي تستفيد المؤسسة بصفة مباشرة.

1- عموميات حول التحفيز :

❖ أولاً: تعريف التحفيز

يوجد اختلاف بين أهل الإختصاص في تعريفها باعتبارها مؤثرها على العاملين، وفيما يلي نتطرق لبعض التعاريف حسب بعض الباحثين :

" مجموعة الدوافع التي تدفع الفرد لعمل شيء ما " ¹.

" العائد المقابل الذي يحصل عليه الفرد نتيجة تميزه في الأداء " ².

" مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف " ³.

" مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم لسلوك معين " ⁴.

" إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كلاهما، يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الجماعية أو الفردية، تعتمد في ذلك على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المستهدفة " ⁵.

" وسائل توفرها المؤسسة للأفراد العاملين بها لتثيير رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، وذلك عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع " ⁶.

" هي المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجياتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، إضافة للسعي لإشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالإستمرارية والتجديد " ⁷.

" العوامل التي تهدف لإثارة القوى الكامنة للفرد والتي تحدد نمط السلوك المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية " ⁸.

¹ بروس آن وبيبتوني جيمس، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي محمود حسين، عمان، بيت الأفكار الدولية، 1999، ص15.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص235.

³ Alian Meignant, Ressources Humaines, déployer la stratégie, Paris, edition liaisons, SA, 2000, p226.

⁴ صلاح الشنواني، مرجع سابق، ص420.

⁵ طاهر محمود كلالده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دارزهران للنشر والتوزيع، 1997، ص221.

⁶ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص208.

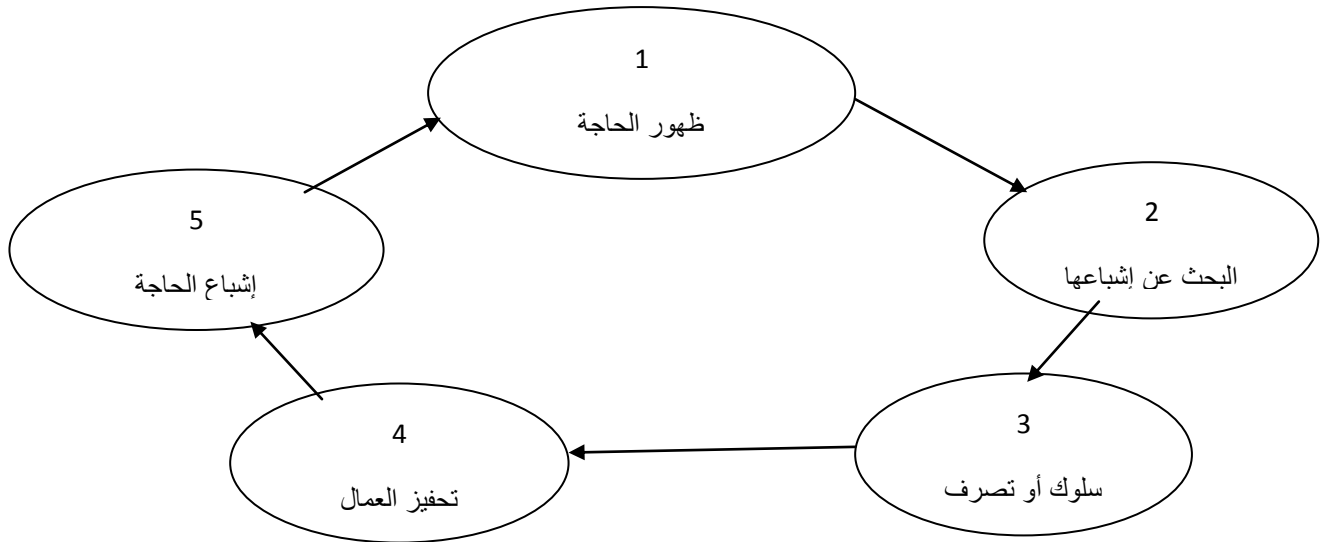
⁷ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2003، ص151.

⁸ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص284.

من خلال التعاريف السابقة التي نلاحظ أنها متقاربة، يمكننا القول بصفة موجزة أن التحفيزات عبارة عن مجموعة عوامل ومؤثرات خارجية تتخذها الإدارة مع العمال للتأثير على سلوكهم من أجل رفع وتحسين أدائهم.

والمخطط الموالي يوضح طريقة تحفيز السلوك الإنساني :

الشكل رقم (II - 1)



المصدر: محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2005، ص114.

❖ ثانياً: أهمية التحفيزات

بدأ الإهتمام بها بعد أن ظهرت عدة نتائج لباحثين في علم النفس الصناعي، والتي بينت أنه لا يمكن حث الفرد على القيام بعمله بأكثر كفاءة وفعالية بدون تحفيز، لذلك يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لما له من تأثير على العملية الإنتاجية، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :

- تحقق زيادة في عوائد المؤسسة وذلك برفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فاختيار نظام تحفيز مادي أو معنوي فعال يدفع الأفراد إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.

- تساهم في تفجير قدرات وطاقات العمال واستخدامها أحسن استخدام، مما يؤدي لتقسيم قوة العمل المطلوبة من طرف المؤسسة إلى تقليل التكاليف، كذلك إمكانية توجيه الموارد البشرية الزائدة إلى أقسام أو مؤسسات أخرى تعاني من نقص في اليد العاملة.

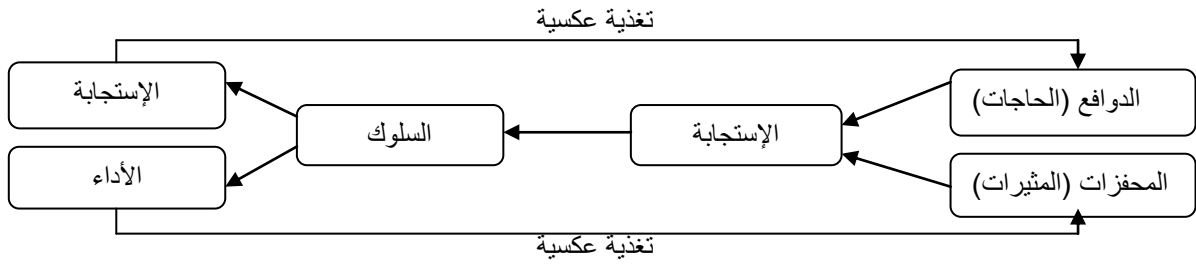
- تحسين الوضع المادي والإجتماعي للفرد، وتحقيق علاقة بين مصالحه ومصالح المؤسسة.

- زيادة روح التعاون والتضامن في المؤسسة.¹

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الأفراد، سوريا، منشورات جامعة حلب، 1987، ص228.

- الحد من كلفة الإنتاج إلى أدنى قيمها، حيث أن التحفيز يدفع الأفراد إلى الإبتكار واعتماد أساليب حديثة من شأنها تقليص حجم المواد المستعملة في الإنتاج.
 - تحقيق الرضا لدى الأفراد نتيجة ما يحصلون عليه، وهذا يساعد على تجنب وحل الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارة، خاصة انخفاض الإنتاج مقابل ارتفاع التكاليف.
 - شعور الأفراد بالعدل والمساواة.
 - تحسين صورة المؤسسة في المجتمع.¹
 - المساهمة في التحكم في سلوك العمال.
 - تنمية عادات وقيم جديدة تسعى المؤسسة لوجودها بين الأفراد.
 - المساهمة في تحقيق أعمال ونشاطات تسعى المؤسسة لإنجازها.²
- إضافة لذلك، ارتأينا وضع هذا المخطط البسيط الذي يمثل تأثير التحفيز على سلوك الفرد :

الشكل رقم (11 - 2)



المصدر: عبد البارئ إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، منحى نظمي، ط1، الأردن، داروائل للنشر، 2008، ص413.

❖ ثالثاً: أهداف التحفيز

لها العديد من الأهداف على عدة مستويات نتطرق إليها فيما يلي :

● بالنسبة للأفراد :

- الإعتراف بما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته تقديراً له.
- تشجيع العامل على الإستمرار في الإبداع والحرص على دوام التقدم.

¹ نفس المرجع.

² عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2013، ص48.

- المساعدة في دفع العمال لضبط التكاليف وترشيد استخدام المواد الأولية.¹
- تحسيس العمال بروح العدالة في المؤسسة.
- أداة للتغذية العكسية، حيث يسعى العمال للوقوف على نتائج أعمالهم ورد فعل الآخرين اتجاهها لرغبتهم في معرفة المعلومات عن أدائهم وإشباع دوافعهم في حب الإستطلاع.
- الدعم المالي، حيث يمثل أهمية كبيرة للأفراد فهو يحتل مكانة في العمل حتى يتمكن الأفراد من تلبية احتياجاتهم المختلفة.
- تحمل المسؤولية، حيث تعد الأخيرة عامل بارز له أثر كبير في إنجاز الأعمال، فالإلتزام عنصر جوهري لتكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن مكانة اجتماعية ودور فعال والشعور بالفخر، كلها عوامل غير واضحة بدون تحمل المسؤولية.²

● بالنسبة للمؤسسة :

- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تساهم التحفيزات في الإستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة من النواحي الإقتصادية، الإجتماعية، التكنولوجية والحكومية، مما يتطلب منها ابتكار الطرق والوسائل لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها.
- التكامل بين التحفيز والأنشطة المختلفة للموارد البشرية منها التخطيط، تحليل الوظائف، الإستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، الترقيات ...، وتؤثر هذه الأنشطة على النتائج المتوقعة في المؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة في المجتمع وجذب الأفراد إليها ثم زيادة ولائهم وانتمائهم.
- توفير المناخ التنظيمي المناسب، حيث تهدف لتحقيق الرضا لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة، السعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.³

2- نظريات التحفيزات :

لا توجد رؤية أو نظرية موحدة للتحفيزات نظرا لطبيعة المورد البشري واختلاف الحاجات من فرد لآخر، فرغم الإهتمام بها منذ عدة عقود لم يتم الإتفاق على نظرية موحدة رغم الإجماع على عدة نقط ضرورية، ومع هذا تبقى لكل باحث نظرية حسب وجهة نظره، نتطرق لأهمها فيما يلي :

¹ محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، ط1، الأردن، دار حامد، 2004، ص331.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية والإتجاهات المستقبلية)، مصر، جامعة المنصورة، ص294.

³ حسين محمودي، مرجع سابق، ص161.

❖ أولاً: نظرية تايلور

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك في عالم 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية، افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها. وأخيراً، دمج هذه الأجزاء ثانياً بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت".

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

- مساواة تايلور بين البشر والآلات.
- افتراض تايلور أن الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال غير دقيق.
- افتراض وجود أفضل طريقة لأداء العمل ليس منطقياً دائماً.¹

❖ ثانياً: نظرية ماسلو

نظرية ماسلو أو هرم ماسلو للحاجات من أشهر نظريات التحفيز، فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات، هذه المستويات هي:

- فيسيولوجي: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.
 - الأمن: الحاجة للحماية ضد خطر.
 - اجتماعي: الحاجة للحب، الصداقة، القبول والانتماء لجماعة.
 - التقدير: الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين.
 - إدراك الذات: الحاجة للإنجاز.
- ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات".

لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.²

وحسب هذه النظرية لا يمكن ظهور مستوى آخر من الحاجات ما لم يتم إشباع المستوى السابق له، وفيما يلي سننجز الشكل الهرمي للنظرية أو ما يعرف أيضاً بهرم ماسلو:

¹ <http://midad.com/article/209512/> , 22 Mars 2020, 20:10h.

² نفس المرجع.

الشكل رقم (11 - 3)



المصدر: علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003، ص81.

❖ ثالثاً : نظرية الإنصاف

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965، ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل، مثال على ذلك : إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز.

من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا يعني المساواة، فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية إلى نوعين :

* الإنصاف في التوزيع.

* الإنصاف في الإجراءات.

الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء، أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين :

- النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.¹

¹ نفس المرجع، 21:07h.

- النوع الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.

- النوع الثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب لكن ليس الكل سيشعروا دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقى الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

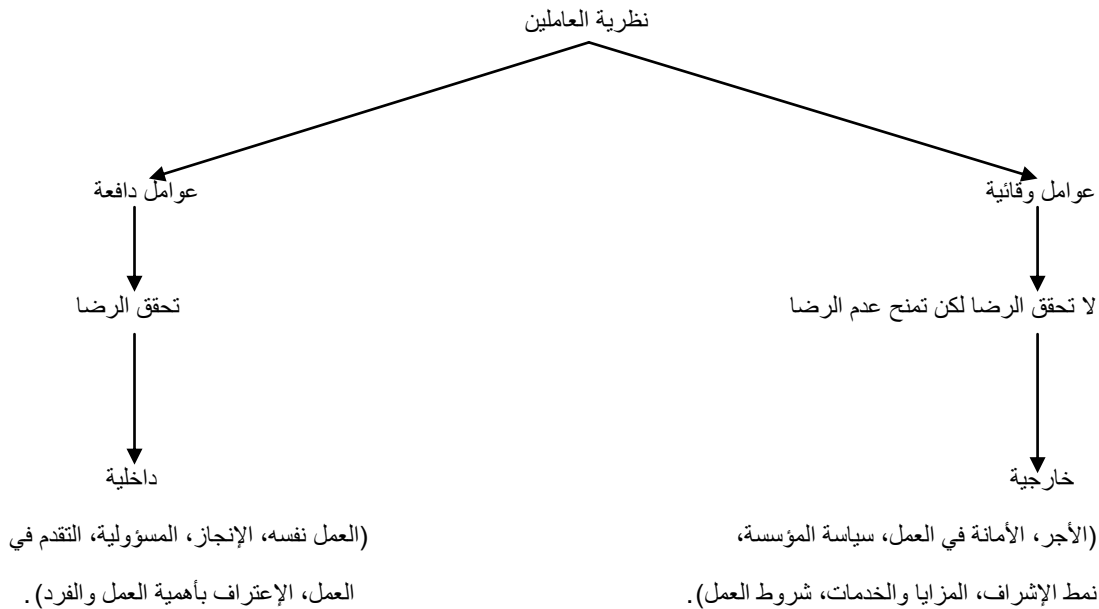
❖ رابعا: نموذج هيرزبيرج

طور هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام 1957 بعد أن قام بمقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي، فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول.

المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية، إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضا الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضا، لتأتملة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام. إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية، بالإضافة لكونها سهلة الفهم.¹

وفيما يلي مخطط توضيحي لنظرية العاملين:

الشكل رقم (II - 4)



المصدر: عمروصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، عمان، دارزهران للنشر والتوزيع، 1996، ص136.

¹ نفس المرجع، 23 مارس 2020، 22:57h.

❖ خامسا : نظرية الأهداف

اقترح "إدوين لوك" في نهاية ستينات القرن الماضي أن تحديد الهدف يعتبر المحرك الأساسي للدوافع، لمعنى آخر فإن تحديد الهدف يبين للفرد ما سيقوم به والجهد الذي سيبدله.¹

يمكن القول أن الأهداف الواضحة ترفع من الأداء وكلما زادت صعوبة الهدف المراد بلوغه كلما كانت النتائج جيدة، كذلك التغذية العكسية التي تزيد من الأداء، فصعوبة تحقيق الهدف تدفع الفرد للتركيز أكثر في العمل فهي تمنح طاقة إضافية لأنها تتطلب عمل جدي لتحقيقها لذلك يكون العمل عليها بمثابة أكبر، وكذلك اعتماد استراتيجيات فعالة في العمل.

كما تزيد جودة أداء الأفراد عند تلقيهم تغذية عكسية، لأنها تسمح للفرد باكتشاف الإنحراف فيما أنجزه والإنحراف المحتمل حصوله، وإذا كانت التغذية العكسية موجبة للفرد فهي ليست بنفس مستوى الدرجة لأن التوجيه الداخلي (الخاص بالفرد) أقوى من التوجيه الخارجي.²

كما يوجد عوامل أخرى غير التغذية العكسية تؤثر على الأداء مثل خصائص العمل والخلفية الثقافية ... الخ، كما أنه يظهر أن الأهداف المسطرة لها أثر كبير على الأداء إذا كانت الأعمال بسيطة ومعروفة ومستقلة، أما بالنسبة للأعمال المترابطة فإن أهداف المجموعة تكون أفضل.

وقد تم إثبات قدرة نظرية الأهداف في العديد من الأعمال وفي مختلف الصناعات، وإجمالاً فأحسن وسيلة يمتلكها المسيرون لتحسين أداء العمال هي تحديد أهداف خاصة ومحفزة لهم، لكن لهذه النظرية عيوب تتمثل فيما يلي:³

- إهدار الوقت خلال عملية تسطير الأهداف.
- زيادة الأعمال الكتابية لانتهاجها التفصيل.
- تتطلب توفر بيانات كاملة لتسطير الأهداف.

❖ سادسا : نظرية التوقعات

كان "فروم" أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام 1964. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من "بورتر" و"لاولر" بتعديل النظرية، وترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما:

- قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف.
- توقعاته حول الجهد والحوافز.

¹ Early .C and Prest .W, exploration of how goals influence performance, journal of applied psychology, February 1987, p107-114, texte adapté.

² Xavier Montserrat, comment motiver, ed. d'Organisation, Paris, 2004, p53.

³ حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 57.

الحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة، قد تكون الحوافز إيجابية بحيث تشبع حاجات الفرد كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعياً، وقد تكون الحوافز سلبية وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى كخصم في الراتب، وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحوافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلاً، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز، هذا العامل يتشكل من أمرين:
* الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله.

* الثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها.

الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه، أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطي الحوافز التي يستحقها أم لا، والمثال التالي يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض:

طلب من موظف المبيعات بيع 2000 جهاز خلال سنة لترقيته لن يكون هذا الأمر محفزاً لموظف المبيعات في الحالات التالية:

- إذا كان يعتقد أنه ليس بمقدوره بيع 2000 جهاز في سنة واحدة.

- إذا كان يعتقد أن الشركة لن تقوم بترقيته حتى لو حقق الهدف.

- إذا لم يكن يرغب في الترقية أصلاً.

الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة.

يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية، وخارجية. يقصد بالمحفزات الداخلية الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر، أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي. وبشكل عام، يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائياً بعد إنجاز المهمة. وهذه المحفزات (الداخلية والخارجية) تحدد مستوى الرضا لدى العمال.¹

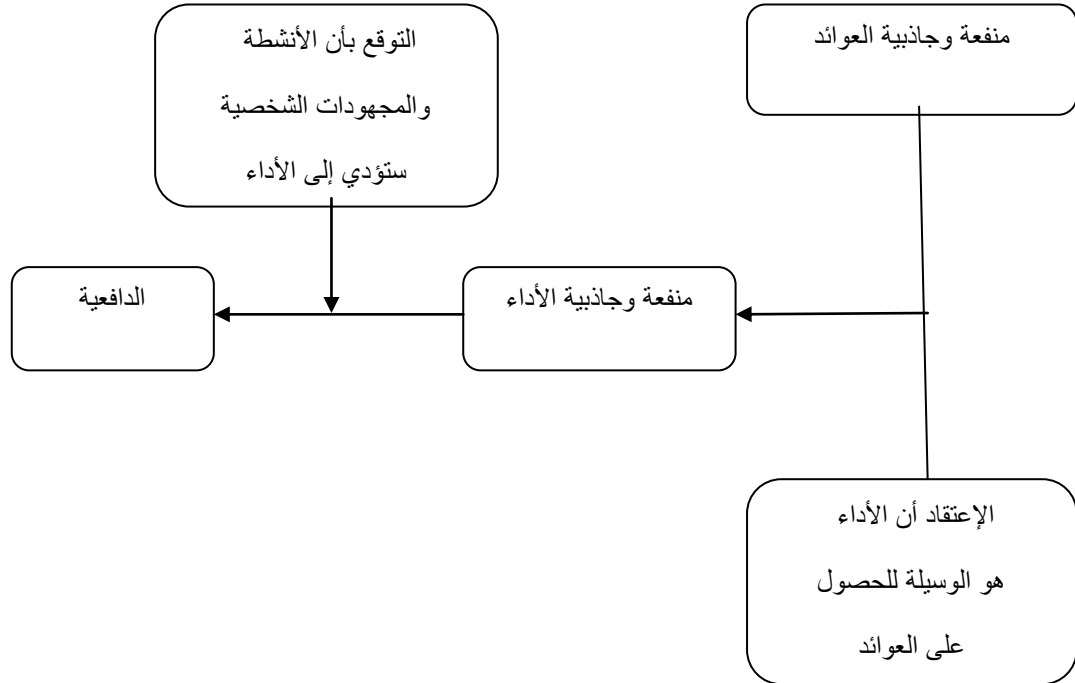
الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة، أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة فسيستوفى للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم. لذلك يرى بعض الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.²

¹ <http://midad.com/article/209512/> 24 Mars 2020, 00:13h.

² نفس المرجع.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين عناصر هذه النظرية :

الشكل رقم (II - 5)



المصدر: أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، السعودية، مطبوعات معهد الإدارة العامة، 1993، ص233.

❖ سابعا : حركة العلاقات الإنسانية

في العشرينات من القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية، تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء.

هذه النظرية مبنية على دراسة أظهرت زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة، إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز.

كانت دراسة "هاوثورن" إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب، ففي عام 1924 وفي مصنع "Hawthorne" التابع لشركة "Westren Electric" تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غذاء مجانية وساعات عمل أقل وفترات راحة أكثر، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن التغييرات المادية هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع، ومن ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم.¹

3- أنواع التحفيز :

تختلف التحفيزات وذلك لاختلاف الحاجيات من شخص لآخر وفي بعض الأحيان تختلف عند نفس الشخص من وضع لآخر، لذلك هناك اتفاق على تنوع التحفيزات واستعمال كل نوع في ظرفه ومكانه المناسبة، وعلى العموم تنقسم إلى قسمين، إيجابية وسلبية، وكل نوع يتفرع إلى جانب مادي وآخر معنوي، سنتطرق لها بالتفصيل فيما يلي :

❖ أولاً : إيجابية

أ - مادية :

- الأجر: ويعتبر حافز على الإنتاج لأنه يمكن الفرد من تحقيق متطلباته وحاجياته الأولية والضرورية، ويمكن من خلاله استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة وبالتالي زيادة إنتاجها، فقد أكدت المدرسة العلمية أن الأجر هو الوسيلة الأساسية لتحقيق رغبات الفرد واعتبرته أهم حافز، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فتعطي الأهمية الكبرى للمعاملة الجيدة للفرد والإهتمام بمشاكله وظروف عمله.
- المكافآت : تمنح للفرد نظير قيامه بأعمال مميزة أو وصوله لمستوى إنتاج مرتفع أو تقديمه لحلول واقتراحات توفر تكاليف على المؤسسة، كذلك إبداعه وابتكاره لطرق عمل جديدة وفعالة.
- الزيادة الدورية : وتكون مرتبطة بالإنتاج، فيتم منحها على أساس مثابرة الفرد وبالتالي يضع هذا الأخير في ذهنه أن هذه الزيادة لا تكون إلا بالأداء المرتفع مما يزيد من رغبته في العمل.
- مشاركة الأرباح : في هذه الحالة تخصص المؤسسة نسبة معينة توزعها بين الأفراد، وقد تكون على أساس الربح الإجمالي أو الربح الصافي، ويقوم مبدأ هذا الحافز أن المؤسسة حققت هذه الأرباح بفضل مواردها البشرية لذلك فاعتماد المؤسسة هذا النوع يدفع العامل لبذل جهد أكبر لعلمه أنه كلما زادت أرباح المؤسسة زادت حصته الربحية بالمقابل، ومع ذلك فهي أقل أهمية من التحفيزات الأخرى كونها تدفع بعد فترة طويلة (نهاية السنة المالية) لذلك لا تؤثر كثيراً على الأفراد.²
- العلاوات : وهي ما زاد عن أجر الفرد لها عدة أنواع، الدورية التي تعتبر مقرر مالي يستحقه العامل وتحدد بصفة دورية ومستمرة، علاوة الكفاءة التي تمنح نتيجة للكفاءة الأدائية للفرد، العلاوة الإستثنائية الممنوحة مقابل مجهود مميز واستثنائي، علاوة الأقدمية التي هي تعويض عن عضوية الفرد في المؤسسة.³

¹ نفس المرجع، 19:10h.

² عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، مرجع سابق، ص418.

³ محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2005، ص288.

ب - معنوية :

- الترقية : يقصد بها نقل العامل من منصبه الذي يشغله إلى منصب أعلى، وبموجبها يحصل على مزايا أكثر مما كان يحصل عليه في منصبه السابق مثل زيادة الأجر وساعات جديدة ...، وفعاليتها كحافز ترتكز على ارتباطها بالكفاءة والإنتاج فإذا كان لدى الفرد رغبة ودافع لشغل منصب أعلى لتحقيق حاجة لديه فالترقية في هذه الحالة تكون حافز للعمل والإنتاج، أما إذا كانت مرتبطة بالأقدمية أو اعتبارات أخرى فهي غير مجدية كونها ستفقد أثر التحفيز لدى الأفراد، حيث كل عامل سيحصل على ترقية بعد المدة المطلوبة.¹
- التقدير : يكون بتقديم الشهادات والثناء على الأفراد نظير تحقيقهم مستويات جيدة في الإنتاج كتقدير لجهودهم في إنجاح المؤسسة، وكذلك تخصيص لوحات إعلامية توضع فيها أسماء وصور الأفراد الأكفاء وما حققوه من إنجازات كتقدير وعرفان من المؤسسة لهم، ويعتبر من الحوافز التي تزيد نشاط هذه الفئة وتخفف أفراد آخرين يطمحون لنفس المرتبة.²
- المشاركة في الإدارة : بإشراكهم في إدارة المؤسسة من خلال المجالس الإدارية، حيث يساهمون بأرائهم في تسيير سياسة واستراتيجية المؤسسة، وتعتبر هذه الخطوة حافز للأفراد حيث يشعرون بأهميتهم في المؤسسة، وتسمى هذه الأخيرة من خلال هذه الخطوة لتنمية شعور الأفراد بالمسؤولية لأنهم ساهموا في تحديد مكونات البرامج والخطط والسياسات المسطرة من طرف المؤسسة.
- توسيع العمل : ويتضمن إضافة مهام وواجبات إضافية للعمل الذي يقوم به الفرد على نفس مستواه الإداري بدلا من اقتصر عمله على مهام محددة وخاصة، مثلا موظف قسم الودائع بدل أن يرتكز عمله على استلام ودائع التوفير فقط يمكن أن يوسع مهامه إلى استلام ودائع الحسابات الجارية والودائع ذات آجال والمراقبة على صرفها للزبائن، هذا الأسلوب هو تراجع عن مبدأ التخصص في الإدارة إضافة الواجبات والمسؤوليات للعمل الأساسي يزيد من رغبة الفرد في العمل ويقضي على الروتين، وبالتالي يحفز الأفراد على أداء المهام.³
- استقرار العمل : فضمان المؤسسة لهذا الجانب يحفز العمال ويؤثر إيجابيا على معنوياتهم وبالتالي على أدائهم وإنتاجيتهم، لأن العمل الثابت معناه دخل متواصل ومستقر للفرد مما يجعله في راحة واطمئنان من هذه الناحية، وبالتالي يكون تركيزه كله حول العمل مما يزيد من أدائه.
- إثراء العمل : يتمثل في إعطاء الأفراد حرية أكبر في تخطيط وتنظيم ومراقبة أعمالهم مما يعني زيادة التوسع العمودي في المهام خلافا لأسلوب التوسيع الأفقي، وأسلوب الإثراء يعني إعطاء المرؤوس بعض المهام التي يقوم بها الرئيس وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله بشكل يؤدي لتغير محتوى العمل، على سبيل المثال بدلا من اكتفاء المحاسب باستلام الأموال للصندوق تعطى له مسؤولية صرف الأموال والرقابة عليها واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارتها بما يتماشى مع مصلحة المؤسسة، وهذا الأسلوب يزيد من ولاء الفرد كما يزيد من إحساسه بالمشاركة والإنجاز بشكل يؤدي لرفع معنوياته وبالتالي زيادة الإنتاج.⁴

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص210.

² نفس المرجع، ص211.

³ Ivancevich John .M, human resource management, New York, McGraw-Hill, 2007, p171.

⁴ منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط2، الكويت، وكالة المطبوعات، 1979، ص241.

❖ ثانياً: سلبية

أ - مادية :

- الخ صومات : تستعمل المؤسسة الخصم من الأجر لتحفيز الأفراد على الأداء المطلوب والحد من التجاوزات للحدود المسطرة، وذلك بوضع بعض القوانين والقواعد التي تبين هذه التجاوزات والعقاب المرافق لها، وهذا من أجل أن يتعرف عليها العامل وبالتالي تفادي الوقوع فيها بهدف تجنب الخصم.¹
- إلغاء أو تأجيل العلاوات والمكافآت : حيث يعتبر الحرمان من العلاوات والمكافآت من الحوافز السلبية المادية البسيطة التي تستعملها المؤسسة لتخريف العمال، ويرتبط استعمالها بقواعد وقوانين تبين حرمان العامل منها إن وقع في أخطاء وتجاوزات معينة، كما يمكن للمؤسسة أن تؤجل استحقاقها من أجل أن تحسس العامل بأخطائه ثم تمنحه إياها مما قد يشعره بكرم وتسامح الإدارة معه.²
- الحرمان من الإمتيازات : عند عدم احترام الأفراد للحدود المسطرة أو اختراقهم لها قد تلجأ المؤسسة لحرمانهم من الإمتيازات المادية التي تقدمها لهم (مثل سيارة المؤسسة).
- التنزيل : يقصد به تشغيل الفرد في منصب أقل أجراً ومسؤولية، لكن لهذه الطريقة جانب معنوي لذلك تتجنب المؤسسات استخدامها إلا نادراً.
- النقل : هو حركة أفقية بتحويل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى لا تختلف عن السابقة، لكن لا تكون لها نفس الإمتيازات المالية.

ب - معنوية :

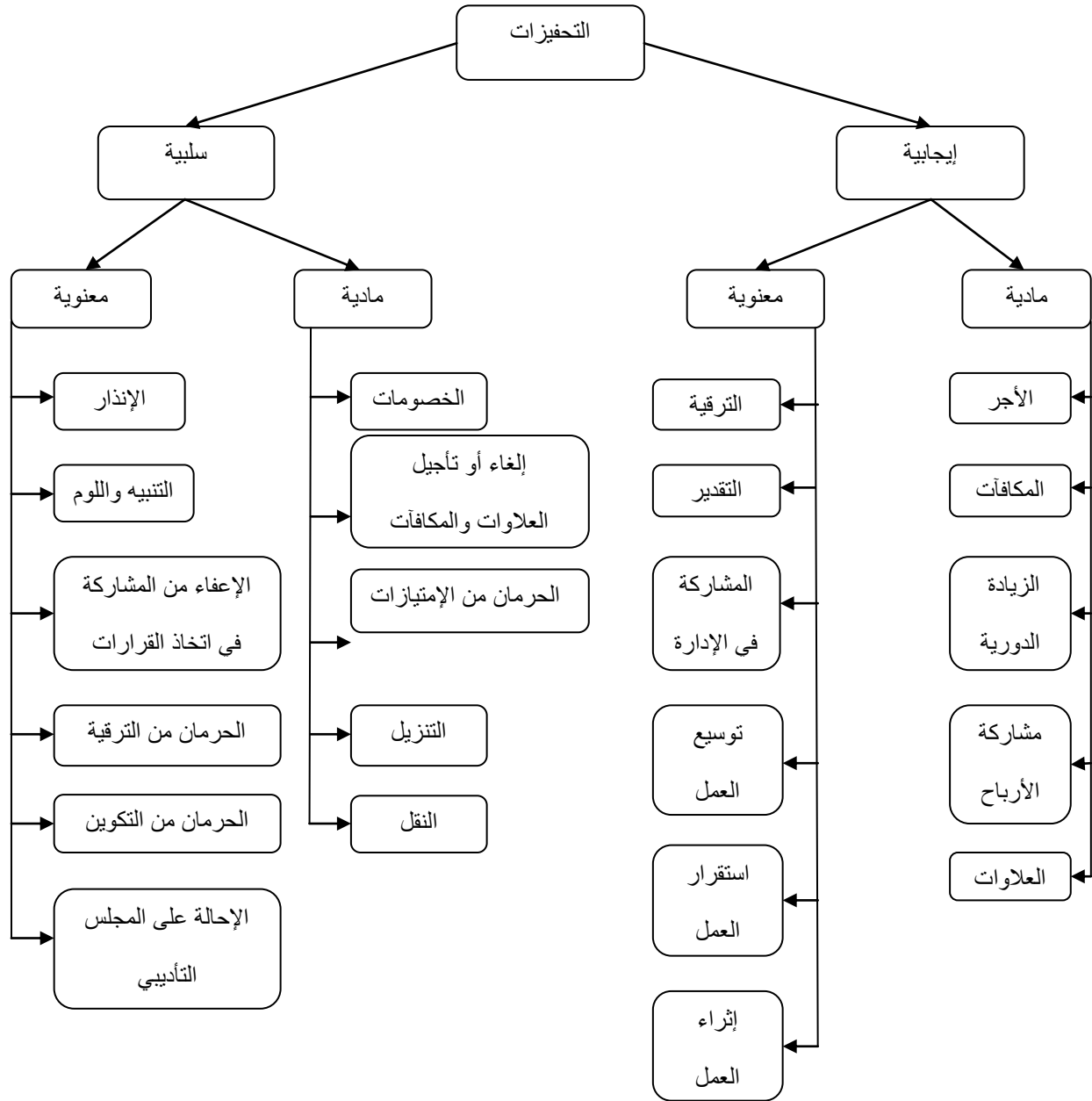
- الإنذار : يوجه للفرد من طرف المشرف أو المدير عند إخلاله بواجباته أو تجاوز حدوده،
- التنبيه واللوم : بقيام المدير بتذكير وتنبيه العمال من حين لآخر بعقوبات مخالفة القواعد المعمول بها، إضافة إلى لوم الفرد في حال قيامه بخطأ أو تكرار نفس الخطأ لأكثر من مرة.
- الإغفاء من المشاركة في اتخاذ القرارات : حيث يعزل الأفراد الذين تجاوزوا وانتهكوا حدودهم ويعفون من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفز على الفرد معنويًا خاصة عند مشاركة الجميع ما عداه.
- الحرمان من الترقية : حيث تعتمد المؤسسة هذا الأسلوب عند صدور تجاوزات من الفرد عن طريق إقصائه من المشاركة للحصول على الترقية.
- الحرمان من التكوين : عن طريق منع الفرد من المشاركة في الدورات التدريبية ومنع حصوله على بعثة من البعثات للخارج لاكتساب مهارات وخبرات تساعد على التقدم في الوظيفة.
- الإحالة على المجلس التأديبي : تحقق المؤسسة إذا اشتبهت في قيام الفرد بفعل غير مشروع، وإذا ثبت ذلك يحال على المجلس التأديبي مما يؤثر عليه معنويًا.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 236.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 485.

وسنبسط ما ذكرناه سابقا في الشكل الموالي :

الشكل رقم (II - 6)



المصدر: من إعداد الطالب "غلماسي شارف".

4- نظام التحفيز :

❖ أولاً : مراحل تصميم نظام التحفيز

يتطلب تصميم نظام للحوافز القيام بالخطوات التالية¹ :

- **الدراسة والإعداد :** تقوم إدارة الموارد البشرية بدراسة مجموعة من العوامل الإدارية والإقتصادية والإنسانية والقانونية من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها سابقا واتجاهاتها والمعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة، كذلك القوانين والتعليمات المنظمة لها ودراسة سياسات الأفراد الأخرى، إضافة للوقوف عند القيم الأساسية السائدة في المؤسسة ونظرة الأفراد للتحفيز ومفهوم الحقوق والواجبات.
- **وضع الخطة :** بتصنيف وتحليل البيانات التي جمعتها في المرحلة الأولى، ثم تبدأ بوضع الخطة التي يجب أن تمر على الخطوات التالية :

- تحديد هدف نظام التحفيز ونشره بين العمال.

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في سلم الأجور المعمول به في المؤسسة.

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

- تحديد معدلات التحفيز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.

- تحديد إطار لعملية تغيير التحفيز بما يتماشى مع تطورات المؤسسة.

- **تجريب الخطة :** قبل تنفيذ الخطة يجب أن تقوم الإدارة بتهيئة المناخ المناسب، مثل عقد اجتماعات مع العمال من أجل شرح الخطة لهم ومواضيعها ومدى أهميتها، ومن الأفضل تجريبها في هذه المرحلة على فئة معينة للتأكد من سلامتها وملاءمتها للمؤسسة.

- **التنفيذ والمتابعة :** تقوم الإدارة بتعديل باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل كامل، ويجب على الإدارة أيضا متابعة عملية تنفيذ خطة التحفيز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها لمعرفة الأسباب واتخاذ العلاج المناسب لضمان سلامتها ونجاحها.

❖ ثانيا : متطلبات نجاح نظام التحفيز

يتطلب نجاح نظام التحفيز العديد من العوامل الأساسية، نذكرها باختصار فيما يلي² :

¹ باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2007، ص45.

² مدحت محمد أبو نصر، الموارد البشرية- الإتجاهات المعاصرة، ط1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007، ص340.

- تطبيق نظام عامل وموضوعي للتحفيز من طرف الإدارة.
- تطبيق نظام واضح ومفهوم للحوافز ويسهل حسابه من قبل العمال.
- تحديد وتوضيح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- تقديم التحفيز المناسبة في وقتها.
- وجود نظام حوافز إيجابية لتشجيع العمال على المزيد من الجهد والإخلاص والتميز والإبتكار.
- وجود نظام حوافز سلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز وضمان جدية الأفراد ومحافظة الإدارة على هيبتها، وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- تحقيق نظام الحوافز لعائد أكبر أو مساوي لتكاليف المؤسسة في دفع الحوافز.
- عمل الحوافز على ربط الفرد بالمؤسسة وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
- أخذ ثقافة المؤسسة في الإعتبار عند تصميم نظام التحفيز، لذلك يجب إحداث نوع من التوافق بين ثقافة المؤسسة ونظام التحفيز المستخدم.

❖ ثالثا : العوامل المؤثرة على نظام التحفيز

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على نظام التحفيز وهي كالتالي :¹

● العوامل الداخلية :

نعني بها عوامل المؤسسة وهي ثلاثة، نوع الجهاز الإداري وإمكاناته، نوع العمال ومدى تأهيلهم وكفاءتهم، حجم المؤسسة ونوع نشاطها ومساهمتها في الإقتصاد الوطني، إضافة لعوامل أخرى تتمثل في :

- ✓ أسلوب الإشراف : وهو الذي يتبعه القائد مع الأفراد وله تأثير كبير في عملية التحفيز، فالقيادة التحفيزية تتمثل في القدرة على التأثير على العمال وحثهم على تحسين الأداء برضا وليس من الخوف من العقوبة.
- ✓ الإتصال المباشر: حيث يجب على كل قائد الإعتماد على نظام اتصال مناسب وفعال لتحقيق التفاعل بينه وبين الأفراد.
- ✓ ظروف العمل : مثل النظافة والإنارة الجيدة والتهوية، وللقائد دور كبير في تهيئتها للأفراد فكلما كانت مريحة كلما زاد تحفز العمال للإرتباط بالعمل وبذل جهد أكبر.

¹ عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008، ص40-41 بتصرف.

✓ الجانب التنظيمي : ويشمل ذلك سياسة الأجور وسياسات العمال والهيكل التنظيمي للمؤسسة ...، وتندرج الحوافز التنظيمية في مجال إشباع الحاجات الفردية وكذلك الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.

● العوامل الخارجية :

نقصد بها عوامل الدولة وتمثل في عاملين، سياسة الدولة الإقتصادية والإجتماعية التي تمثلها القوانين المطبقة في مختلف إدارات المؤسسات، والنظام الإجتماعي السائد الذي يتأثر به الأفراد ويساهم في تحديد حاجاتهم ورغباتهم وأولوياتهم.

5- مساهمة التحفيزات في زيادة أداء العمال :

❖ أولاً : خطوات التحفيز الإيجابي

عند القيام بهذه الخطوة تعتمد الإدارة على العديد من المعايير تتمثل فيما يلي¹ :

● تحديد أهداف ومعايير الأداء :

وتتمثل هذه المعايير في جودة الأداء وتكلفته إضافة لمعايير السلوك الشخصي للفرد، ويجب عقد لقاء أو أكثر لشرح وتقديم أهداف ومعايير الأداء، وكذلك التأكيد على الإلتزام بالسلوك المتكامل سيؤدي لمكافأة مناسبة.

● إعتداد المحفزات :

حيث تتنوع هذه الأخيرة بين مادية ومعنوية، وتشمل الأخيرة أنواع متعددة مثل تقدير جهد الفرد ووضع اسمه في لوحة شرف أو تحديد نقاط للسلوك الجيد ينال بمقتضاها الفرد إجازة مدفوعة الأجر.

● قياس الأداء :

فبمتابعة أداء الفرد يمكن قياسه ضمن إطار شامل لسلوكه، حيث يتعين أن يكون القياس سليم وموضوعي مع توفر معلومات كافية ودقيقة عن نتائج الأداء الدوري حسب طبيعة العمل.

● توزيع المكافآت :

فبدون هذه الخطوة يصبح برنامج التحفيز مجرد برنامج أهداف، ويجب انسجام المكافآت مع جودة الأداء واقتزان المادية منها بتشجيع معنوي.

● متابعة النتائج :

لمعرفة مدى فاعلية البرنامج وتقبله من طرف الموظفين، فإذا كانت هناك شكاوي من زيادة إجراءات معرف الأداء يتعين على المؤسسة تبسيطها، وإن نتج عنه فقد الإطراء يتعين تقديم تحفيزات أخرى، كذلك يتضح

¹ نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط1، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2010، ص381-385.

من خلال المتابعة إن كانت معايير الأداء عالية أو منخفضة وإن كانت المعلومات المرتدة عن نتائج الأداء دقيقة أو محدودة مما يجيب على الإدارة تصحيح الأمور.

● قواعد التحفيز الإيجابي :

- تصميم مزيج مناسب للتحفيزات.
- عدم مكافأة الأفراد بنفس المقدار.
- يكون جدول المكافآت متقطع وليس مستمر.
- مكافأة الفرد فور ظهور سلوك جيد.
- إطلاع الفرد على أخطائه لتجنب انحرافه عن المعايير المحددة.
- عدم تجاهل المكافآت المعنوية.
- تغيير المكافآت من فترة لأخرى.¹

❖ ثانيا : العلاقة بين التحفيزات والأداء

التحفيز عبارة عن قوة أو شعور تحرك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة، فعند شعوره بوجود حاجة لديه فهو يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر الذي يقود لبذل الجهد وهذا الأخير بدوره يؤدي إلى الإشباع ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجة يستمر التوتر وفي هذه الحالة يكون أمام الفرد عدة بدائل مثل بذل المزيد من الجهد أو تغيير مساره أو استبدال الحاجة.

ومن هنا نستطيع استنتاج العلاقة بين التحفيزات والأداء، وهي كما يلي :

- ارتباط التحفيزات المباشر والواضح مع الأداء.
- ارتباطها مع حاجات الأفراد.
- سرعة الحصول عليها مباشرة بعد الأداء المطلوب.
- وضوح أسس وقواعد الحصول عليها.²

¹ نفس المرجع.

² زاير شهرزاد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير- تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، 2014، ص 93-94.

❖ ثالثاً: دور التحفيزات في تحقيق الرضا الوظيفي

تؤثر التحفيزات على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد لذلك يؤخذ بعين الإعتبار عند وضع خطط الحوافز حيث يجب أن تكون محققة للرضا الذي يسعى إليه الفرد مما يدفعه لتحقيق أداء وإنتاجية أعلى، ولا يكون ذلك إلا بوجود نظام تحفيز مادي ومعنوي شامل من قبل المؤسسة يقود الفرد لقبول محيط عمله والوصول للرضا الوظيفي، ومن هنا نجد أن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر تتمثل في الرضا عن الوظيفة، الرضا عن الأجر، الرضا عن علاقات العمل، الرضا عن محيط العمل، وأخيراً الرضا عن طرق التحفيز.

ونجد أن العناصر المشكلة للرضا الوظيفي تتعلق غالبيتها بالتحفيزات، يعني أن مدى نجاح نظام التحفيز في المؤسسة هو أساس الوصول للرضا الوظيفي المطلوب وما ينتج عنه من تحسن أداء الأفراد نظراً لإشباع حاجاتهم وحسن العوامل المحيطة بهم، وبالتالي تساهم في تحقيق أهداف كل من الأفراد والمؤسسة.¹

وهناك عدة نقاط يجب أخذها بعين الإعتبار لتحقيق الرضا الوظيفي عن طريق التحفيزات :

- إعتتماد نظام تحفيز متكامل.
- تحسين ظروف العمل لأثرها على رضا الفرد وأدائه.
- دراسة دوافع الأفراد والعوامل المؤثرة فيها بصفة دورية.
- دعم السلوك الإنساني في المؤسسة باعتباره حافز للبقاء.
- إيجاد توازن بين احتياجات الأفراد وبرامج العمل كالتوظيف والتدريب لرفع مستوى الرضا عن العمل.

¹ علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2007، ص43.

خاتمة الفصل :

استعرضنا في بداية هذا الفصل عموميات حول التحفيز انطلاقا من مفهومها إلى أهميتها وأهدافها، ومن هنا يمكن القول أن لها دور كبير في تفعيل أداء الأفراد في المؤسسة حيث توجد علاقة كبيرة بين المؤسسات الرائدة والتحفيزات، ذلك أن إنتاجية المؤسسة ترتقي طرديا مع إنتاجية الموارد البشرية بغض النظر عن الإمكانيات المادية لها، لأن التحفيز هي وسيلة ترغيب الأفراد ودفعهم لبذل المزيد من الجهد مقابل الحصول على امتيازات وتقديرات مساوية لجهودهم المبذولة وهذا بدوره يؤدي لرفع كفاءتهم.

وباختلاف نظريات التحفيز فكلها تركز على دراسة الحاجات الإنسانية للفرد، ثم تصنيفها حسب الأولوية والتركيز على أهمها وأكثرها تأثيرا كون المؤسسة غير قادرة على إشباع جميع الرغبات من جهة، ومن جهة أخرى فالإنسان بطبيعته يبحث دائما عن المزيد، بمعنى كلما تشبع من حاجات أساسية انتقل لمستوى أعلى من الحاجات والمتطلبات الرفاهية.

كما تطرقنا لأنواع التحفيز ومجالات استخدامها المناسبة سواء من حيث الظروف أو نوع النشاط، إضافة لنظام التحفيز نظرا لأهميته الجوهرية في نجاحها أو فشلها لذلك يتطلب عناية في مراحل تصميمه، متطلبات نجاحه ومعرفة العوامل المؤثرة عليه.

وأخيرا، تطرقنا لمساهمة التحفيز في زيادة أداء العمال عن طريق إبراز خطوات التحفيز الإيجابي، إضافة للعلاقة بين التحفيز والأداء وكذلك دورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد وما يجب أخذه بعين الاعتبار لتحقيق الرضا عن طريق التحفيز.

الفصل الثالث:

دراسة حالة

مقدمة الفصل:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية وإدخال أحدث التقنيات بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعومات في المؤسسات وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها بهدف إنشاء نظام وطني متكامل يعمل على رفع كفاءة الأداء وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى توظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثالث: تصميم الدراسة والخطوات الإجرائية.

1- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر:

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر وكذلك أهم النشاطات التي تقوم بها بتقديمها وهيكلها التنظيمي .

❖ أولاً: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر:

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر تاريخ اتصالات الجزائر: وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيتها بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في، 2004 و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية والقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

❖ ثانيا: معلومات خاصة بوكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس:

• التعريف بوكالة اتصالات الجزائر بعين تادلس:

كانت بداياتها الأولى في أوت 2001، بعدما انفصلت عن مؤسسة البريد والمواصلات، وبمرور 8 أشهر تمت التهيئة التامة للشركة وتعين مدير عام واختيار مندوبي الحسابات في أفريل 2002. يعد تاريخ 31 ديسمبر 2002 تاريخ الرسمي للإصلاحات الإدارية بمراكز البريد والتكفل النهائي من طرف اتصالات الجزائر للقيام بمجموعة نشاطاتها وتعد الوحدة العملية لاتصالات الجزائر من بين الشركات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتحسين الخطوط الخدمة المواطنين والمؤسسات على حد سواء، تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات أسهم تابعة للدولة برأس مال قدره 100.000.000 دج تنشط في سوق الهاتف الثابت والانترنت،¹

¹قلال نسيمية، أثر التحفيز في أداء العاملين داخل المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018، ص54.

حيث استطاعت في الآونة الأخيرة أن تفرض تواجدها في السوق الجزائرية، وأن تكسب ثقة المتعاملين رغم تطور التكنولوجيا في شبكات الهاتف النقال المتنوعة وخدماتها (جيزي و نجمة)، أما موبليس فهي إحدى فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

● الإطار القانوني للمؤسسة:

تأسست مؤسسة اتصالات الجزائر بمقتضى القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد ثم فصل قطاع البريد عن قطاع المواصلات بموجب القانون 05 أوت 2000 إذ أصبحت مهامها محصورة بموجب 03 / 2000 / 03 الراجع عن نظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية b18083 ذات طابع قانوني لشركة مقيدة بالسجل التجاري رقم 02 جبائي 000216299033049 و بند ضريبي 1629838021. / نشاط المؤسسة: يتمثل نشاطها الأساسي في توفير خدمات إرسال المعلومات، أو الحصول عليها (أصوات، صور، معطيات عن طريق أي واسطة كهربائية، راديو كهربائية بصرية، أو كهربائية مغناطيسية. / المقر الاجتماعي: مقرها الرئيسي الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجراش الجزائر العاصمة. 7 رأسمال الاجتماعي: شرعت مؤسسة اتصالات الجزائر في ممارسة نشاطاتها برأسمال يقدر ب 100.000.000 دج، أما رأسمالها الحالي 50 مليار ممثلة بموسى حمادي المدير العام.

❖ ثالثاً الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إن الهيكل التنظيمي يقوم بتقسيم الأعمال بين الموظفين المصالح، فهو ينظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات، فهذا ما يؤدي إلى تنسيق العمل وتشارك المصالح من أجل بلوغ الأهداف المنشودة المؤسسة اتصالات الجزائر، وهو كالتالي:

- المدير: يمثل مدير الوكالة المسؤول الأول في المؤسسة، ينفذ جميع القوانين والمراسلات التي تصله من الأمانة العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- السكرتاريا (الأمانة): تعمل السكرتاريا على تنظيم المراسلات، وتضمن العلاقة بين الزبون والمؤسسة بالاستقبال الجيد، بالإضافة إلى توطيد العلاقة الاتصالية بين المؤسسة الأخرى التي تتعامل مع وكالة عين تادلس.
- مسؤول التركيب: يقوم مسؤول التركيب على تسجيل كل مشاكل الزبائن التي تحتاج إلى الصيانة والتعديل في الهواتف السلكية، ومن ثم يقوم هو وفريق عمله بمعالجتها وإصلاحها.
- مصالح الوكالة: تتمثل مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر في مايلي:
- مصلحة المالية: يوجد على رأس المصلحة مسؤول عليها، بحيث نجد مصالح فرعية المتمثلة في مصلحة الجنوح غير محددة ، مصلحة الاسترجاع، مصلحة المالية، مصلحة الحاسبة.¹

¹ نفس المرجع، ص55.

• المصلحة التجارية: يترأس مصلحة تجارية رئيس و تنبثق منها مجموعة من المصالح وهي على النحو التالي:
مصلحة الزبائن، مصلحة الهواتف العمومية، مصلحة الحسابات الكبرى، مصلحة المراقبة.

مصلحة الزبائن يترأسها مسؤول، وتنقسم إلى المصالح التالية: الاستقبال، مصلحة الهاتف السلكي و اللاسلكي، مصالح، أمين الصندوق. الموارد البشرية: يبلغ عدد الموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة عين تادلـس -30 موظف ، وذلك راجع لصغر حجم الوكالة ، حيث يوجد 20 ذكور و10 أناث .

2- مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

❖ أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

تنشط مؤسسة اتصالات الجزائر في سوق الهاتف الثابت والنقال بالجزائر، ومن هذا سوف نتطرق إلى مهام المؤسسة:

- تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها.

- تكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية ، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها (أصوات ، صور، معطيات)، عن طريق أي واسطة ... بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة .

- العمل على استقطاب الكفاءات والخيارات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

- زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال الى عدد كبير من المناطق الريفية.

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية . تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.

- إنشاء واستثمار وتسيير اتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات.

- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز، وفاء للزبائن وذلك عن طريق مايلي : كل زبون له شباك وحيد على مستوى الوكالة التجارية الاتصالات الجزائر ، التي تحفظ طلب الزبون ،ومعلومات خاصة به... الخ.

- إزالة تبادل الوثائق بين المصالح التقنية والوكالة الجزائرية.

حيث يتمثل نشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :

- تقديم حاجيات الزبائن وتلبيتها.

- تحصيل الديون في أجالها المناسبة.

- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لا سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل.

- عرض خدمات ذات نوعية جيدة.¹

¹ نفس المرجع، ص57.

❖ ثانياً: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

ولجبت مؤسسة اتصالات الجزائر في عال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من اجل تحقيق أهدافها المسطرة، وهي على النحو التالي:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من الزبائن خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في الجودة والتنوعية الخدمات المعروضة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- تنمية وتطوير شبكة الوطنية الاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع و الشراء عبر الشبكة العنكبوتية .
- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل الأصوات والرسائل المكتوبة ، المعطيات الرقمية، والمعلومات المرئية والمسموعة... الخ.
- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها.

3- تصميم الدراسة وخطواتها الإجرائية :

في هذا المبحث نستعرض لأهم الخطوات المتبعة في الدراسة بغية الإجابة على الأسئلة المتعلقة الحوافز وتأثيرها على الأداء العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر.

❖ أولاً: المجتمع وعينة الدراسة:

ارتبط مفهوم الحوافز والمؤسسات الاقتصادية بغية دراسة هذا الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة تم الاختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لهذه الدراسة ونستعرض في هذا الجزء المجتمع وعينة الدراسة متغيرات الدراسة الأدوات المستخدمة في الدراسة على النحو التالي:

● مجتمع ومتغيرات الدراسة

* يتكون مجتمع الدراسة التي تضم كل الإطارات وأعضاء التحكم والمنفذين وكان مجموع العينة المختارة 30 فرد وتم الإجابة على الاستبيان من طرف كل الأعضاء الوكالة.

* متغيرات الدراسة

1/ المتغيرات المستقلة: ويتمثل في الحوافز وأثره ا.

2/ المتغيرات التابعة : ويتمثل في مستوى أداء العاملين.¹

¹ نفس المرجع، ص 57-59.

• أدوات الدراسة:

- لمناقشة إشكالتنا ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع، فقد استعنا بعدة أدوات للدراسة منها:
- * **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من الأدوات التي ساعدتنا في التقصي وجمع المعلومات وهذا من خلال زيارتنا المؤسسة اتصالات الجزائر بعين تادلس وبعض نقاط البيع التابعة لها التي مكنتنا من جمع العديد من الملاحظات التي في الغالب ما تصب في فكرة واحدة وهي معرفة اثر الحوافز على أداء العاملين
- * **المقابلة:** هي مجموعة من الأسئلة تم طرحها مباشرة مع المسؤول الأول اتصالات الجزائر وبعض العمال و المؤشرين بهدف تقصي الحقائق والوصول إلى مجموعة من النتائج .
- * **تقرير وثائق المؤسسة:** تعتبر تقارير والوثائق من الأدوات الجد هامة في جمع المعلومات المتعلقة الحوافز ومستوى الأداء.
- * **الاستبيان:** بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث والوقت المسموح له والإمكانات المادية المتاحة وجدنا أن الأداء الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي " الاستبيان " ويقصد به تصميم في مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين بحيث تغطي كافة .
- وعليه فقد قمنا بتصميم استبيان معتمدا في ذلك على الدراسة التي تناولت التحفيز ومستوى الأداء ويتكون الاستبيان من:

- ✓ **الجزء الأول من الاستبيان:** يتضمن المتغيرات المتعلقة بالمعلومات الشخصية عن الأفراد الدراسة : وهي الجنس السن , الحالة العائلية, الشهادة المتحصل عليها مستوى الوظيفة , صنف الوظيفة , الأقدمية
- ✓ **الجزء الثاني من الاستبيان:** يتضمن المتغيرات الأساسية ويتكون من عبارة مقسمة على محورين هما: المحور الأول (يتعلق بمتغير التحفيز وأنواعه), المحور الثاني (يتعلق بمتغير الأداء و علاقته بالتحفيز) ويقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول والثاني.

❖ **ثانيا: تفسير وتحليل النتائج**

• **دراسة المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة:**

✓ **الجنس:**¹

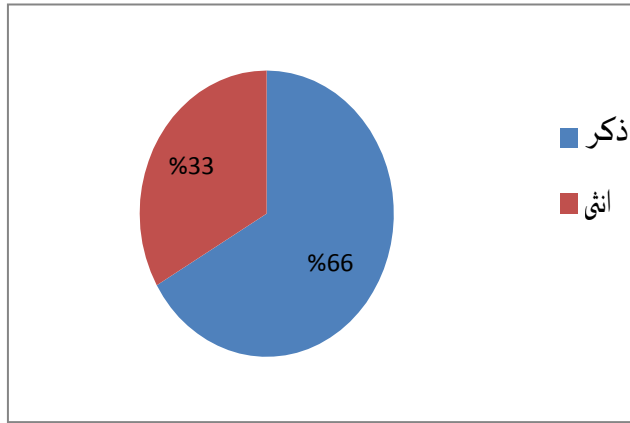
¹ نفس المرجع، ص 59-60.

الجدول رقم III-1 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | الاجابات |
|----------------|---------|----------|
| 66% | 20 | ذكر |
| 33% | 10 | انثى |
| %100 | 30 | المجموع |

المصدر: من الاستبيان

الشكل رقم III-1 (تمثيل بياني للجدول رقم 01)



تبين من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة من الذكور بلغت 20 من مجموع 30 بنسبة مئوية تقدر بـ 66% ومن نسبة الدراسة في حين بلغت عدد الإناث 10 بنسبة مئوية تقدر بـ 33% وهذا فان عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

✓ السن:

الجدول رقم III

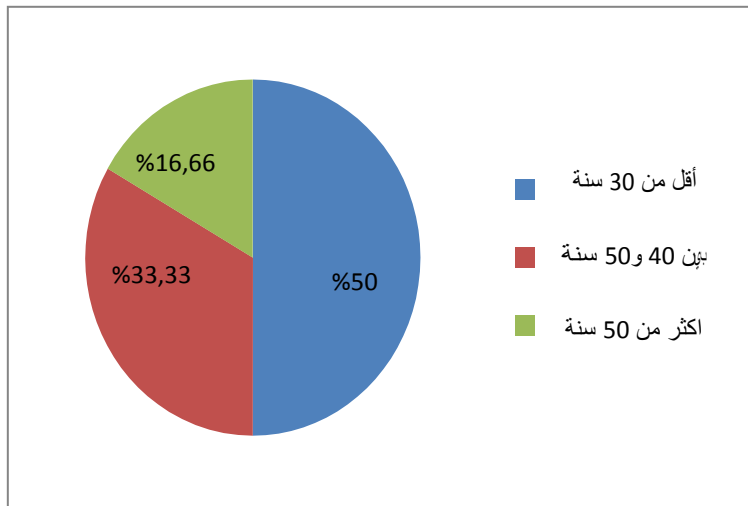
يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.¹

| النسبة المئوية | التكرار | |
|----------------|---------|--------------------|
| 50% | 15 | أقل من 30 سنة |
| 33.33% | 10 | ما بين 30 و 40 سنة |

¹ نفس المرجع، ص 61.

| | | |
|----------------|----|--------|
| أكثر من 50 سنة | 05 | 16.66% |
| المجموع | 30 | 100% |

الشكل II-2 (تمثيل بياني للجدول رقم 02)



نلاحظ من الجدول أعلاه يتضح لنا أن اتصالات الجزائر يتعامل مع مختلف الفئات العمرية حيث سجلت الفئة أقل من 30 سنة أعلى نسبة تقدر ب 50% ويعود هذا إلى نشاط الفئة الشبابية بدرجة كبيرة بينما تأتي بعدها فئة ما بين 30 و 49 سنة تمثل 33.33%. تعود هذه الأخيرة إلى خبرة أفراد هذه الفئة داخل المؤسسة أما فئة الأكثر من 50 سنة قدرت ب 16.66% وهذا راجع إلى تطلب أداة المؤسسة إلى أفراد ذوي خبرة عالية.

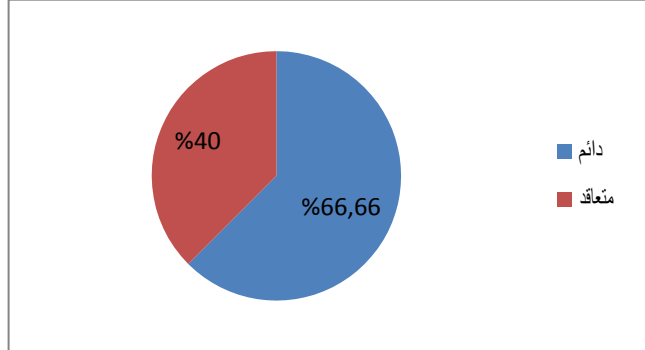
الجدول III-3 توزيع أفراد العينة حسب المنصب

| الاجابات | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| دائم | 20 | 66.66% |
| متعاقد | 10 | 40% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر من الاستبيان.

الشكل III-03 (تمثيل بياني للجدول رقم 03)¹

¹ نفس المرجع، ص 61-62.



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الفئة الدائمة يحتلون الرتبة الأولى من بين أفراد الدراسة حيث يبلغ عددهم 06 أفراد بنسبة مئوية تقدر بـ 60% بينما بلغ عدد المتعاقدين 04 أفراد بنسبة مئوية قدرتها بـ 40%.

✓ الحالة العائلية:

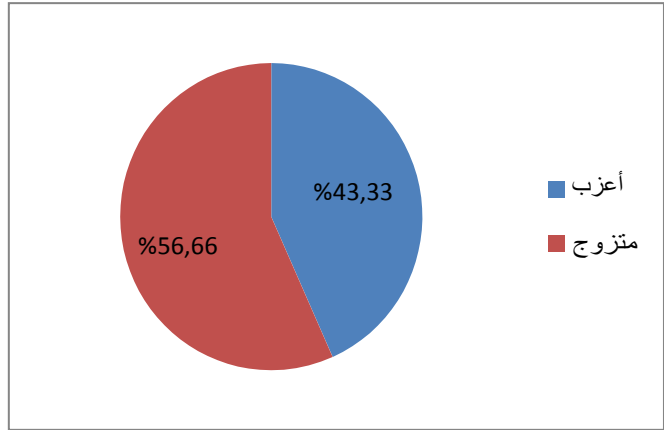
الجدول III-4 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابات |
|----------------|---------|----------|
| 43.33% | 13 | أعزب |
| 56.66% | 17 | متزوج |
| 100% | 30 | المجموع |

المصدر من الاستبيان.

الشكل رقم III-4 (تمثيل بياني للجدول رقم 04)¹

¹ نفس المرجع، ص 62-63.



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد العزاب أكبر من عدد المتزوجين في عينة الدراسة إذ يمثلون 7 أفراد بنسبة 70% بينما بلغ عدد المتزوجين 3 أفراد بنسبة 30% مما يشكل حافزا للعمل لأنها فئة مستقرة وتسعى دوما للحصول إلى الأفضل و أداء أحسن.

✓ الشهادة المتحصل عليها:

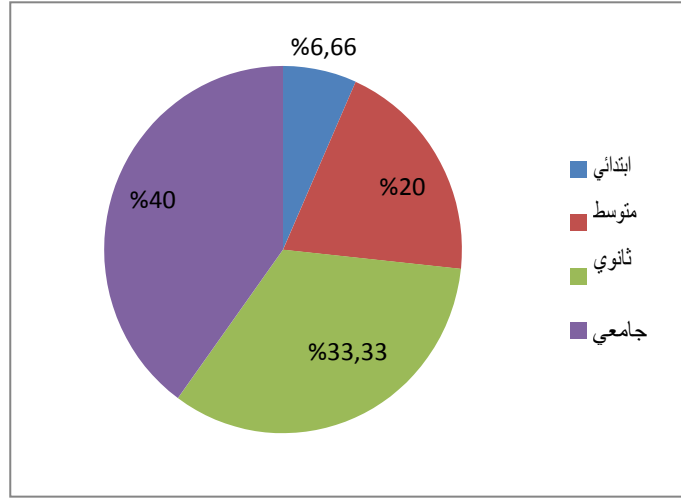
الجدول III-5 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

| النسبة المئوية | التكرار | الإجابات |
|----------------|---------|----------|
| 6.66% | 02 | ابتدائي |
| 20% | 06 | متوسط |
| 33.33% | 10 | ثانوي |
| 40% | 12 | جامعي |

المصدر من الاستبيان.

الشكل III-5 (تمثيل بياني للجدول رقم 05¹)

¹ نفس المرجع، ص 63.



من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر نسبة من أفراد العينة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 4 أفراد بنسبة تقدر ب 40% وتليهم فئة المستوى التعليمي الثانوي بلغ عددهم 3 أفراد بنسبة 30% بعدها المستوى التعليمي المتوسط 2 بلغ أفراد بنسبة 20% وفي الخبير المستوى التعليمي الابتدائي بلغ 10%.

■ عرض نتائج الدراسة:

* أولاً: تحليل محور نظام الحوافز في المؤسسة.

1/ هل تهتم المؤسسة بعملية التحفيز؟

الجدول رقم 1-1 مدى اهتمام المؤسسة بعملية التحفيزية.

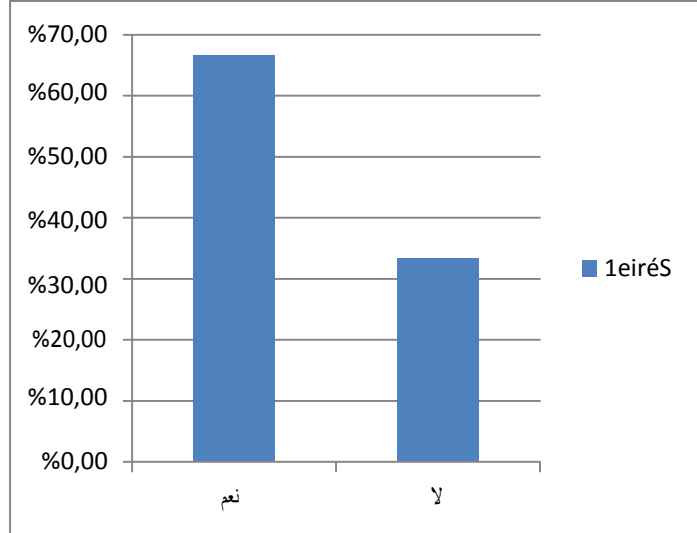
| الإجابات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| نعم | 20 | 66.66% |
| لا | 10 | 33.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

المصدر من الاستبيان.

حسب الجدول الموضح أعلاه فان نسبة 66, 66% من العينة محل الدراسة يعبروا عن اهتمام المؤسسة بعملية التحفيز، بينما 33, 33% منهم يرون أنها لا تهتم به وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بعملية التحفيزية لأن نسبة الذين أجابوا ب لا ضئيلة عند مقارنتها بأولئك الذين أجابوا ب نعم.¹

¹ نفس المرجع، ص 64.

الشكل رقم III-6 (تمثيل بياني للجدول 01



2/ هل الحوافز المقدمة لك تشجعك على الانضباط في العمل؟

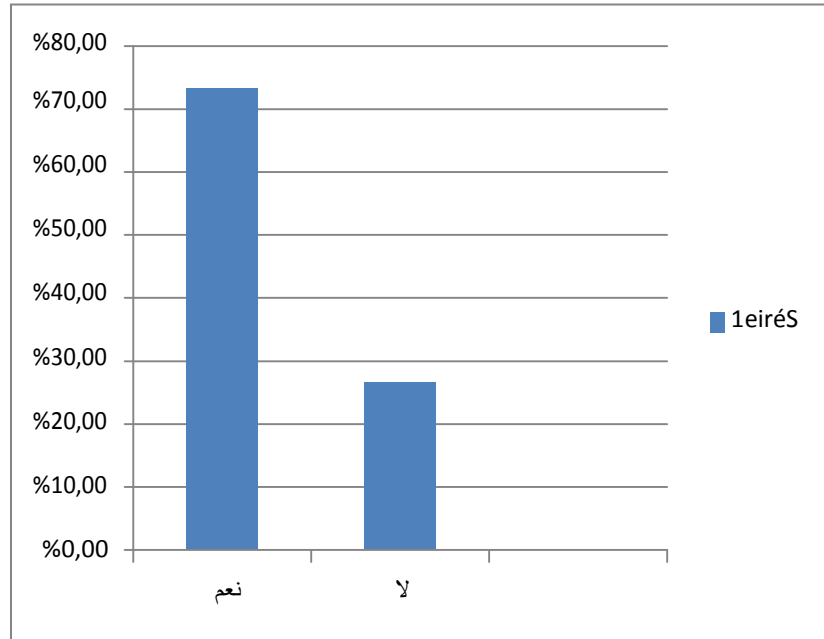
الجدول رقم III-2 مدى تقديم الحوافز للتشجيع على الانضباط في العمل.

| النسبة | التكرار | الإجابات |
|--------|---------|----------|
| %73,33 | 22 | نعم |
| %26,66 | 08 | لا |
| %100 | 30 | المجموع |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 73.33% من العينة محل الدراسة أن الحوافز المقدمة تشجعهم على الانضباط في العمل بينما نسبة 26.66% منهم يرون أنها ليست مشجعة إلى حد ما وبالتالي نسبة الذين أجابوا ب لا ضئيلة جدا عند مقارنتها بأولئك الذين أجابوا ب نعم.¹

¹ نفس المرجع، ص 64-65.

الشكل رقم 7-III (تمثيل بياني للجدول 02)



3/ ما هو التحفيز المجدي في المؤسسة.؟

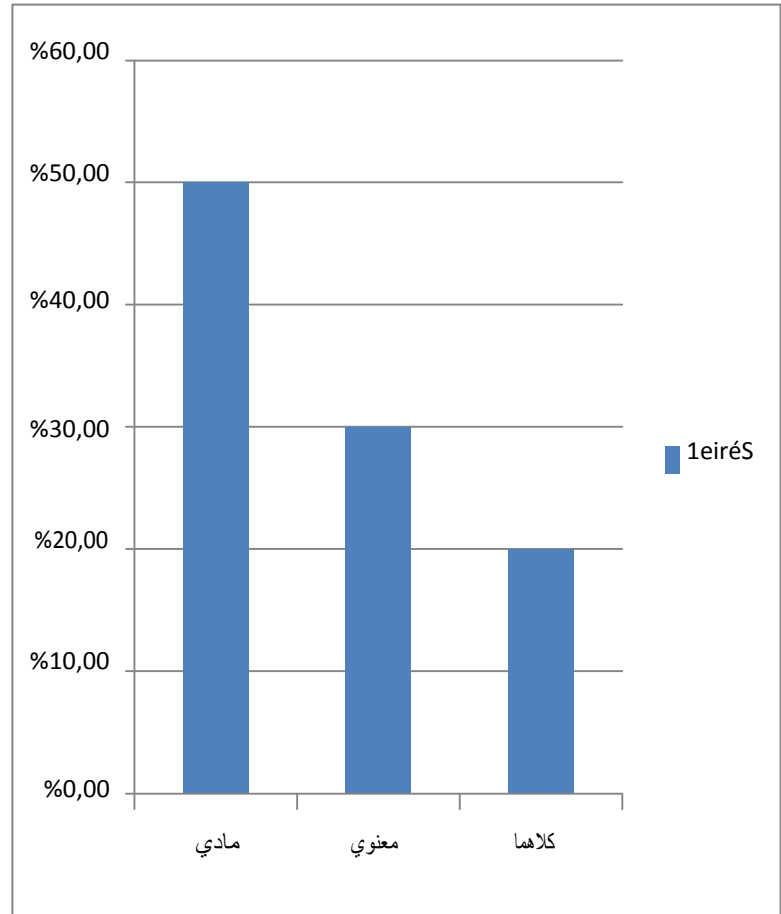
الجدول رقم 1-3 أنواع التحفيز المرغوب فيها من طرف العمال في المؤسسة

| النسبة | التكرار | البيانات |
|--------|---------|----------|
| 50% | 15 | المادي |
| 30% | 09 | المعنوي |
| 20% | 06 | كلاهما |
| 100% | 30 | الجموع |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نوع التحفيز المجدي في المؤسسة حيث بلغت نسبة 50% من أفراد العينة الراغبين في التحفيز المادي في حين تشير نسبة 30% الأفراد الراغبين في التحفيز المعنوي أما فيما يخص كلاهما قدرت نسبتهن ب 20% وهذا يدل على حاجة أغلبية العاملين للنوعين من التحفيز لأن التحفيز المادي قد لا يكون له الأثر المرغوب إذ كان العامل لا يحس بقيمة العمل الذي يقوم به، أو عدم الراحة النفسية في بيئة العمل، و العكس كذلك فان الحافز المعنوي كثير ما يكون غير كافية إذا كان الوضع المادي للعامل متردية.¹

¹ نفس المرجع، ص 65-66.

الشكل رقم 8-III (تمثيل بياني للجدول رقم 04



4/ هل الحوافز تؤدي الى تحقيق الاستقرار الوظيفي

الجدول رقم 4-III الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي

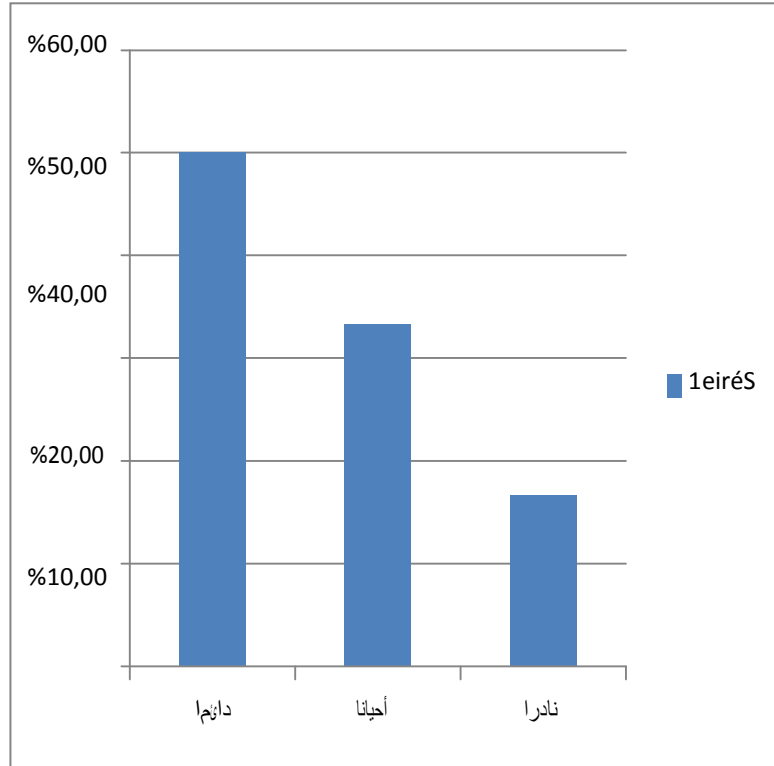
| الإجابات | دائما | احيانا | نادرا |
|-----------|-------|--------|--------|
| التكرارات | 15 | 10 | 05 |
| النسبة | 50% | 33.33% | 16.66% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% تعود إلى أفراد العينة الذين يوافقون أن الحوافز تؤدي إلى الاستقرار الوظيفي بينما نسبة 33.33% يرون في بعض الأحيان تؤدي الحوافز إلى الاستقرار الوظيفي أما نادرة فبلغت نسبة 16,66%¹.

¹ نفس المرجع، ص 66-67.

الشكل رقم 9-III (تمثيل بياني للجدول رقم 04)

5/كيف ترى ظروف العمل في المؤسسة؟



الجدول رقم 5-III يوضح مدى ملائمة ظروف العمل للعامل.

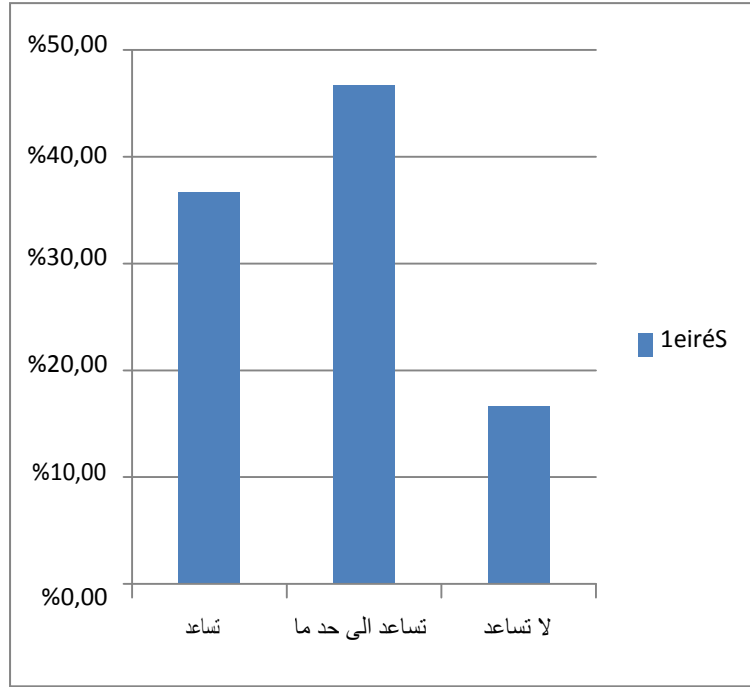
| الإجابات | تساعد | تساعد الى حد ما | لا تساعد |
|-----------|--------|-----------------|----------|
| التكرارات | 11 | 14 | 05 |
| النسبة | %36.66 | %46.66 | %16.66 |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46,66% من أفراد العينة يرون أن ظروف العمل تساعد إلى حد ما في عمل العاملين داخل المؤسسة في حين بلغت نسبة 36,66% الذين يرون أن ظروف العمل ملائمة للعاملين مما يجعلهم يشعرون بالراحة والأمان في العمل وتشجيعهم على بذل جهد أكبر.

أما نسبة 16,66% فيشرون إلى عدم ملائمة ظروف العمل للعاملين وأرجعوا السبب إلى نقص التجهيزات و الوقاية من حوادث العمل.¹

¹ نفس المرجع، ص 67-68.

الشكل رقم 10-III (تمثيل بياني للجدول رقم 05)



*ثانيا: تحليل محور الحوافز المادية .

1/هل الأجر الذي تتلقاه يتناسب مع جهدك المبذول أثناء العمل؟

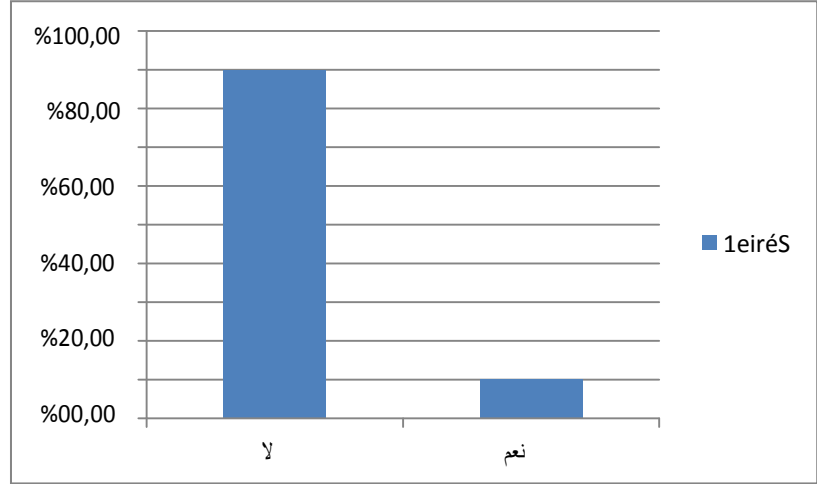
الجدول رقم 6-II يوضح مدى توافق الأجر مع الجهد المبذول في العمل.

| الإجابات | نعم | لا |
|-----------|-----|-----|
| التكرارات | 27 | 03 |
| النسبة | %90 | %10 |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90% من أفراد العينة الذين يرون أن الأجر يحفزهم على العمل أما نسبة 10% اختاروا عوامل أخرى غير الأجر كالخدمات الاجتماعية الأمن و الوقاية من الحوادث ومن هنا يبرز تأثير الحافز المادي (الأجر) في تحفيز العاملين على تحسين الأداء.¹

¹ نفس المرجع، ص 68.

الشكل رقم 11-III (تمثيل بياني للجدول رقم 06)



2/ هل الحوافز التي تتلقاها أثرت على مجهودتك بشكل أكبر؟

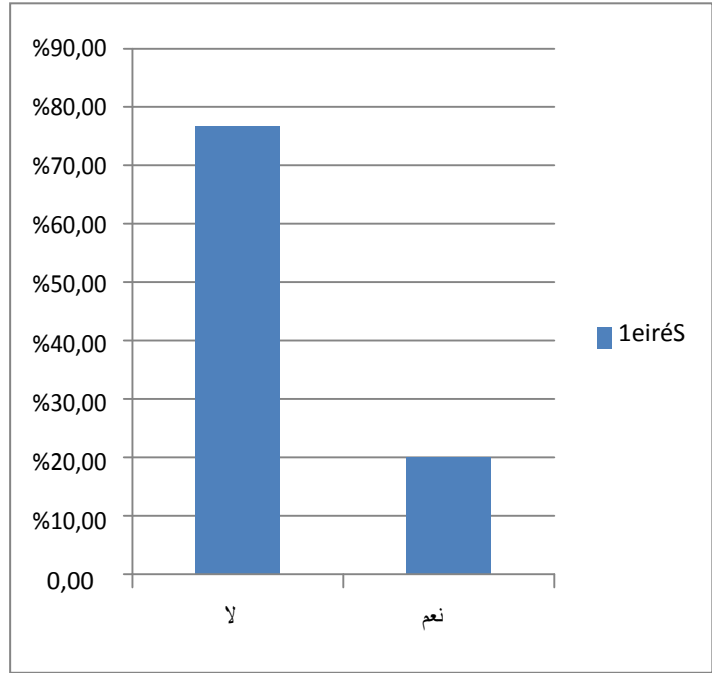
الجدول رقم 7-III يوضح مدى تأثير الحوافز على مجهودات العاملين.

| الإجابات | نعم | لا |
|----------------|--------|-----|
| التكرارات | 23 | 06 |
| النسبة المئوية | 76,66% | 20% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 76,66% أكدوا على الحوافز التي تمنحها المؤسسة تساهم بشكل مباشر وفعال في زيادة دافعية العاملين نحو بذل جهد أكبر من أجل الوصول نحو أداء متميز في حين نجد أن نسبة 20% من أفراد العينة نفوا مساهمة الحوافز وهدا في زيادة دافعية العاملين المضاعفة المجهود ورفع نسق الأداء في المؤسسة.¹

¹ نفس المرجع، ص 69-70.

الشكل رقم 12-III (تمثيل بياني للجدول رقم 07



3/ أجرك الذي تتقاضاه يغطي حاجاتك الأساسية؟

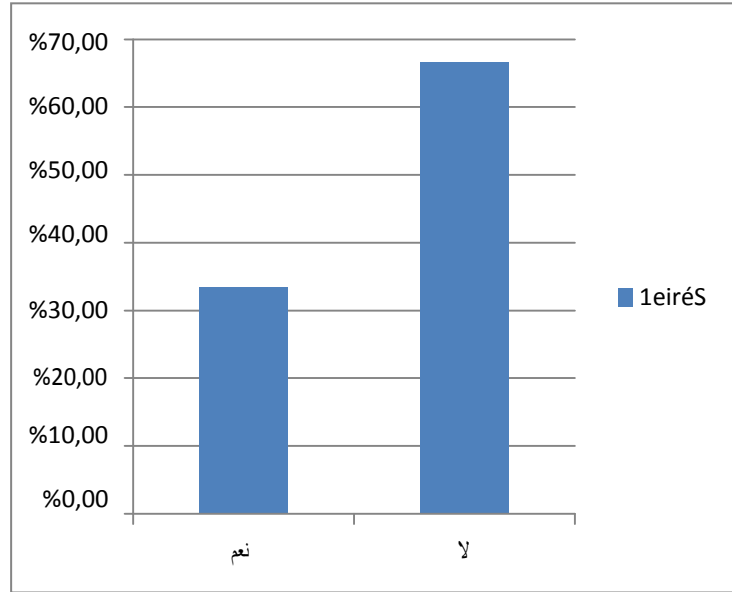
الجدول رقم 1-8 يوضح مدى تناسب الأجر مع الحاجات الأساسية.

| الإجابات | نعم | ال |
|----------------|--------|--------|
| التكرارات | 10 | 20 |
| النسبة المئوية | %33,33 | %66,66 |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 33,33% من أفراد العينة يوافقون على الأجر الذي يغطي الحاجات الأساسية وفي المقابل نجد نسبة 66,66% من أفراد العينة الغير موافقون على الأجر الذي يتقاضوه وهذا راجع إلى زيادة القدرة الشرائية وزيادة متطلبات الأفراد.¹

¹ نفس المرجع، ص 70-71.

الشكل رقم 13-III (تمثيل بياني للجدول رقم 08)



* ثالثاً: تحليل محور الحوافز المعنوية.

1/ هل التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعك للعمل؟

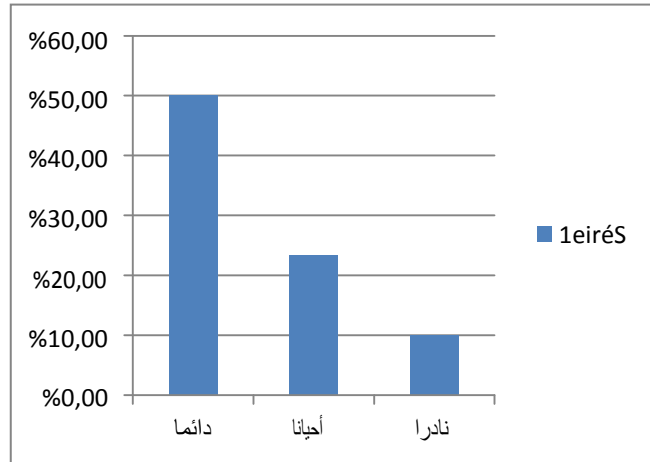
الجدول رقم III- يوضح مدى احترام وتقدير العمال داخل المؤسسة من طرف المرؤوسين.

| الإجابات | دائماً | أحياناً | نادراً |
|----------------|--------|---------|--------|
| التكرارات | 15 | 07 | 03 |
| النسبة المئوية | 50% | 23,33% | 10% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% يرون أن التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تشجعهم وتدفعهم للعمل أكثر في حين نجد نسبة 23,33% فيرون أحياناً الاحترام والتقدير والاحترام يدفع العاملين على العمل أما نادرة فبلغت نسبة 10%¹

¹ نفس المرجع، ص 71-72.

الشكل رقم 14-III (تمثيل بياني رقم 09)



2/ هل العمل الجماعي يؤدي إلى الشعور بالراحة النفسية؟

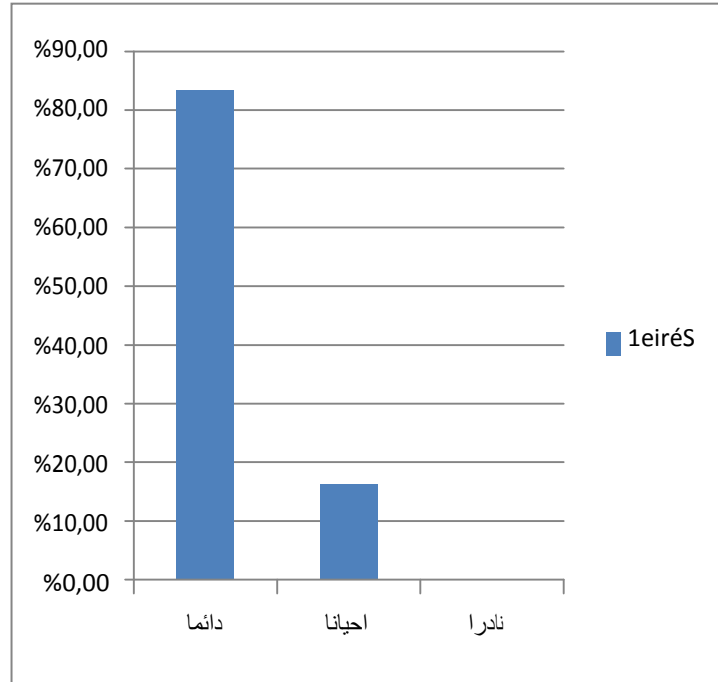
الجدول رقم 10 – III يوضح مدى تأثير العمل الجماعي على نفسية وراحة العمال.

| الإجابات | دائما | أحيانا | نادرا |
|----------------|--------|--------|-------|
| التكرارات | 25 | 05 | 00 |
| النسبة المئوية | 83,33% | 16,66% | 0% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83,33% من أفراد العينة أقرروا أن العمل الجماعي يؤدي إلى الراحة النفسية وهذا ما يجعلهم يسعون جاهدين لتحقيق التضامن والتعاون فيما بينهم لأن لا شيء ابلغ من إحساس العامل بالرضا وحب العمل وهذا ما يجعله يبذل أقصى ما لديه للعمل أكثر في حين بلغت نسبة 16,66% من أفراد العينة أنه في بعض الأحيان يكون تأثير للعمل الجماعي وينعكس على نفسية العاملين¹.

¹ نفس المرجع، ص72-73.

الشكل رقم 15-III (تمثيل بياني للجدول رقم 10)



3/هل تقدم المديرية ترقية عادلة وفق أسس علمية مدروسة؟

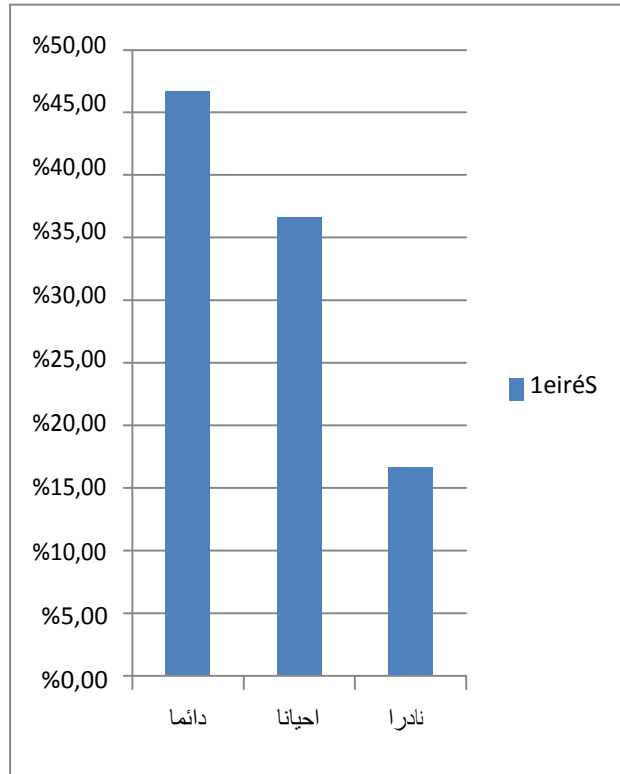
الجدول رقم 11-III يوضح مدى تقديم ترقية عادلة للعمال.

| الإجابات | دائما | احيانا | نادرا |
|----------------|--------|--------|--------|
| النكراوات | 14 | 11 | 05 |
| النسبة المئوية | 46.66% | 36.66% | 16.66% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 46.66% من أفراد العينة أجابوا أن الترقية تقوم على أسس علمية مثل الأقدمية أما نسبة 36,66% من أفراد العينة يقرون أن الترقية في المؤسسة لا تراعي المعايير والأسس العلمية أما نادرة فبلغت نسبة 16.66%¹

¹ نفس المرجع، ص73-74.

الشكل رقم III-16 (تمثيل بياني للجدول رقم 11)



*رابعاً: تحليل محور الأداء في المؤسسة

1/ هل تعتمد إدارة المؤسسة على تقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله؟

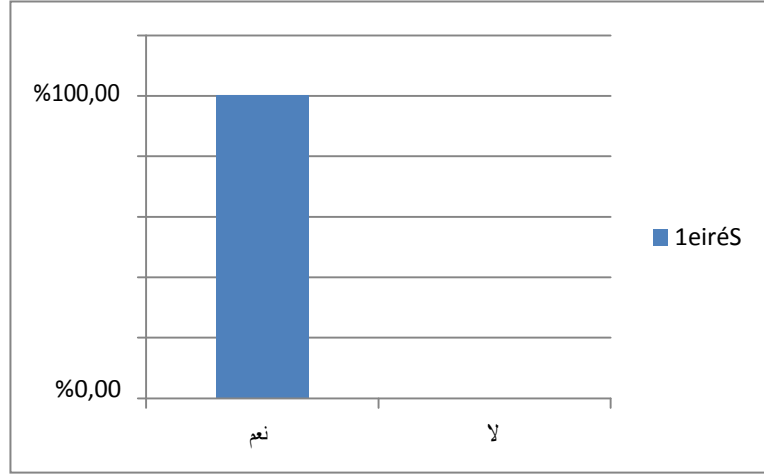
الجدول رقم III-12 يوضح توافق أداء العامل و عمله.

| لا | نعم | الاجابات |
|-----|------|----------------|
| 00 | 30 | التكرارات |
| 00% | 100% | النسبة المئوية |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة يوافقون على التقارير الأداء لاكتشاف التوافق بين أداء العامل و عمله فقدرت النسبة 100 % وبالتالي تنعكس أجابا على المؤسسة.¹

¹ نفس المرجع، ص 74-75.

الشكل رقم 17 - III (تمثيل بياني للجدول رقم 12)



2/ هل يتم تقييم الأداء بناء على أسس علمية ومعايير واضحة؟

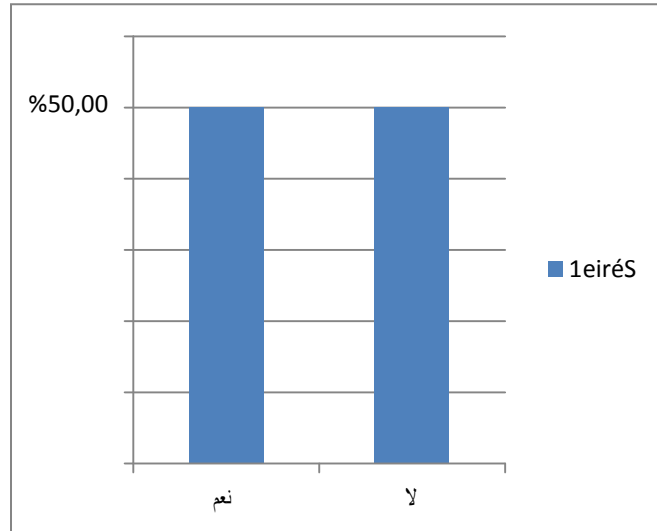
الجدول رقم 13-III يوضح مدى تقييم الأداء وفق أسس علمية واضحة

| ال | نعم | الاجابات |
|-----|-----|----------------|
| 15 | 15 | التكرارات |
| 50% | 50% | النسبة المئوية |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% تعود إلى أفراد العينة الذين يرون أن تقييم الأداء يقوم على أسس علمية واضحة وهذا راجع إلى تحسين الأداء داخل المؤسسة أما نسبة 50% فيرون أن تقييم الأداء لا يقوم على أسس علمية ومعايير واضحة وأرجعوا السبب إلى الغموض والتمييز بين العمال.¹

¹ نفس المرجع، ص 75-76.

الشكل رقم 18 - III (تمثيل بياني للجدول رقم 13)



*خامسا: تحليل محور أثر الحوافز في تحسين الأداء.

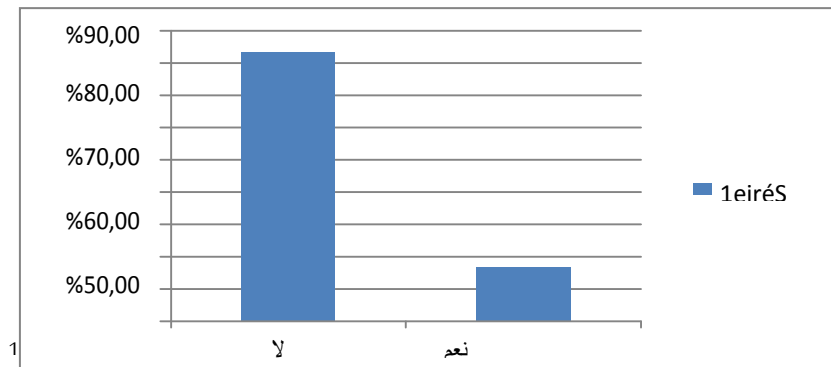
1/ هل تقوم المؤسسة بدورات تدريبية لتحسين أداء العاملين في العمل؟

الجدول رقم 14-III مدى اهتمام المؤسسة بعاملها.

| الإجابات | نعم | لا |
|----------------|--------|--------|
| التكرارات | 25 | 05 |
| النسبة المئوية | 83,33% | 16,66% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83,33% تعود إلى أفراد العينة الذين قاموا بدورات تدريبية مما انعكس على أداؤهم داخل المؤسسة أما نسبة 16,66% لم يقوموا بأي دورة تدريبية وعند الاستفسار عن السبب أجابوا أنهم حديثو الالتحاق بالمؤسسة.

الشكل رقم 19-III (تمثيل بياني للجدول رقم 14)



¹ نفس المرجع، ص 76-77.

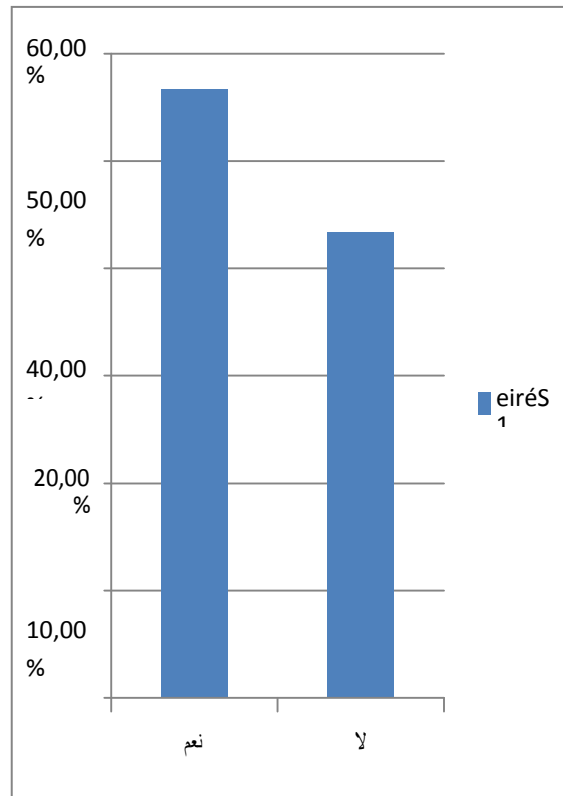
2/هل آليات وطرق منع الحوافز والمكافآت تؤثر على أدائك ؟

الجدول رقم 15-III يوضح مدى تأثير منح الحوافز والمكافآت على أداء العاملين.

| الإجابات | نعم | لا |
|----------------|--------|--------|
| التكرارات | 17 | 13 |
| النسبة المئوية | 56,66% | 43,33% |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة 56,66% من أفراد العينة راضين عن طرق وآليات منح الحوافز وهذا راجع إلى زيادة مكفئتهم وتشجيعهم على الأداء أما نسبة 43,33% فتعود إلى أفراد العينة الغير راضين وهذا بسبب نقص مكافئتهم والاهتمام بهم .

الشكل رقم 20-III (تمثيل بياني للجدول رقم 16)¹



¹ نفس المرجع، ص 77-78.

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا لتأثير الحوافز في مؤسسة اتصالات الجزائر خاصة إدارة الموارد البشرية تعمل على توفير جو عمل مناسب للعمال وظروف ملائمة تساعد العمال على تقديم أداء جيد ، يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة. كما تقدم المؤسسة حوافز لمختلف فئات العمال كالتكوين والترقية من الناحية المعنوية وكذلك حوافز مادية متمثلة في منح أجور معتبرة ، وعلاوات أخرى.. ويمكن أن يكون نظام الحوافز أكثر فعالية في حال قيام اتصالات الجزائر بالاهتمام ببعض الحوافز خاصة المعنوية منها التي تم إهمالها من طرف هذا الأخير. وذلك من أجل الدفع بالعمال إلى الإبداع والابتكار كل في مجاله ، وبالتالي يصبح المورد البشري نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة. ومن خلال الانجاز استخلصنا بعض النتائج والتوصيات نذكر منها:

- وجود نظام داخلي جيد مبني على النقاش بين الرئيس والمرؤوسين.
- خلق جو مناسب يسوده الرضى لإعطاء فرصة العامل لإثبات وجوده وإشراكه في اتخاذ القرار.
- حرص المؤسسة على توفر الحوافز المعنوية و الحفاظ على عمالها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم و تفعيل روح الجماعة.
- سعي المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والخبرات الإنسانية القادرة على قيادة المنظمة للتغيير والتطور.
- العمل على تشجيع العمال لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمنظمة.
- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة وإشراك جميع العمال فيها.
- تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات.
- الحرص على أن يكون التقييم عادل بين جميع العمال وبموضوعية.
- إظهار شخصية المسؤول في عملية التقييم .
- توفير ظروف و بيئة عمل جيدة بين الوسائل والإمكانيات.
- زيادة فرص التكوين في الخارج لمواكبة التطور الاقتصادي وتنمية المهارات.

خاتمة عامة:

خاتمة عامة:

تركز معظم المؤسسات حاليا على المورد البشري كعنصر مهم لتحقيق أقصى المستويات للأداء، وفي المقابل فهي ملزمة بفهم تصرفات الأفراد لمعرفة كيفية تحفيزهم بطريقة فعالة، لذلك تعتبر الأجور والتحفيزات ضرورية وهذا ما يدفع المؤسسة لتجديد أنظمتها كل مرة بما يتناسب مع احتياجاتها واحتياجات الأفراد، وعلى الرغم من تعدد مفاهيم الأجر، فهو يمثل المقابل الذي يتلقاه الفرد من المؤسسة، يتم إعداده بالإعتماد على هيكل خاص به، وتراعى فيه مجموعة عوامل لتحقيق التوازن بين الأجر المدفوع والجهد المبذول، حيث يتم تقييم الوظائف لتحديد أهميتها كما تختلف طرق الدفع من مؤسسة لأخرى فكل واحدة لها حرية اختيار الطريقة الأمثل والأكثر اعتمادا في مجال نشاطها.

للأجور أهمية بالغة سواء بالنسبة للفرد أو المؤسسة ومنه إلى المجتمع، يتأثر تحديده بالعديد من العوامل سواء داخلية كانت أم خارجية، كما تنطوي على مجموعة من الأبعاد (اقتصادية، اجتماعية، ...).

كما لها تأثير كبير على أداء العمال سواء بالإيجاب أو السلب، فكلما كانت كافية لتلبية متطلبات الفرد كلما زادت إنتاجيته وإبداعه وولائه للمؤسسة، وكلما كانت متدنية وغير كافية شغلت الفرد عن أدائه وبحته عن مؤسسة أخرى لتأمين حاجياته وإشباع رغباته.

وبالنسبة للتحفيزاتها فلها دور كبير لا يقل أهمية عن الأجور لذلك في أغلب الأحيان نجد علاقة كبيرة بينها وبين المؤسسات الرائدة، حيث أن إنتاجية المؤسسة ترتقي طرديا مع إنتاجية الموارد البشرية بغض النظر عن الإمكانيات المادية لها، فهي وسيلة ترغيب الأفراد ودفعهم لبذل المزيد من الجهد مقابل الحصول على امتيازات وتقديرات مساوية لجهودهم المبذولة وهذا بدوره يؤدي لرفع كفاءتهم، ولهذا نجدها محل بحث ودراسة للكثير من علماء الإدارة لمعرفة الأسباب والعوامل المتحطمة في سلوك الأفراد، وهذا ما أدى لظهور العديد من النظريات.

وباختلاف نظريات التحفيز فكلها تركز على دراسة الحاجات الإنسانية للفرد، ثم تصنيفها حسب الأولوية والتركيز على أهمها وأكثرها تأثيرا كون المؤسسة غير قادرة على إشباع جميع الرغبات من جهة، ومن جهة أخرى فالإنسان بطبيعته يبحث دائما عن المزيد، بمعنى كلما تشبع من حاجات أساسية انتقل لمستوى أعلى من الحاجات والمتطلبات الرفاهية.

ونجد أن هذه النظريات تكمل بعضها لتشير إلى أنواع التحفيزات ومجالات استخدامها المناسبة سواء من حيث الظروف أو نوع النشاط، وهذا من خلال التعرف على حاجات الموارد البشرية ومحاولة إشباعها، إضافة لنظامها نظرا لأهميته الكبيرة في نجاحها أو فشلها مما يتطلب تصميمه بعناية خاصة بعد معرفة العوامل المؤثرة.

إضافة لمساهمة التحفيزات في زيادة أداء العمال عن طريق إبراز خطوات التحفيز الإيجابي، والعلاقة بينها وبين الأداء وكذلك دورها في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء لدى الموارد البشرية وصولا لتحقيق أقصى درجات الأداء.

نتائج الدراسة:

بعد التطرق لمختلف جوانب الموضوع سواء النظرية منها أو التطبيقية توصلنا للإجابة عن الأسئلة المطروحة سابقا، مما مكننا من استنتاج ما يلي:

- تؤثر الأجور والتحفيزات إلى حد بعيد على أداء العمال، فهي تتناسب طرديا مع الأداء كلما ارتفعت ارتفع معها أداء الفرد وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة، وكلما انخفضت نقص معها أداء العامل ونقصت قيمته الإنتاجية نظرا لغياب ما يدفعه لبذل المزيد من الجهد وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرئيسية.

- الأجور هي المكافآت التي تحصل عليها الموارد البشرية، وبناء عليه تتضمن الأجور الأجر بالساعة أو بالأسبوع، والأجور الشهرية إضافة إلى امتيازات أخرى، وتستخدم للدلالة على وسيلة الدفع للأفراد العاملين تحت إشراف أفراد آخرين مثل العمال الصناعيين أو العمال في المحلات التجارية، كما عرّف الأجر على أنه المبلغ النقدي الذي يدفع للعامل لقاء عمله وجهده الذي يبذله في المنشأة وله وجهان الأول يمثل التكلفة التي تتحملها المنشأة وتحصل على مقابل لها على شكل إنتاجية من الفرد، والثاني يمثل الدخل الذي يحصل عليه العنصر البشري لسد احتياجاته وذلك لقاء الجهد الذي يبذله في عمله بالمنشأة، ومن هنا نتأكد من الفرضية الأولى.

- تدني الأجر يؤدي لتدني إنتاجية الفرد وارتفاعه يحفزه ويزيد من أدائه، وهذا راجع لعدة أسباب يأتي في مقدمتها أن الأجور تمثل مصدر هام لمعيشة الفرد، ومستوى الرفاهية وقدرته على تأمين احتياجاته، كذلك الأجور التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في المجتمع، وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المالية أكثر من قياسها بمركزه أو مكانته في عمله، وفي داخل المنظمة التي يعمل فيها الفرد قد تمثل الأجور التي يحصل عليها مكانته النسبية أمام الآخرين، زيادة على ذلك فإن إمكانيات الحصول على أجور عالية قد تشجع الفرد على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية ومساهمته في العمل للاستفادة من هذه الإمكانيات المتاحة في الأجور، وهذا ما يؤكد الفرضيتين 2 و3.

- تنقسم الحوافز لنوعين إيجابية وسلبية، وتكون مادية مثل المكافآت والعلاوات أو الخصومات... الخ، ومعنوية مثل الترقية والتقدير أو الإنذار...، وباختلافها فهي فعالة بكل أنواعها لكن حسب حالة العامل تكون فاعلية الحافز، فهناك من يحصل على الماديات الكافية لكن يحتاج للتقدير والعكس، لذلك تأخذ حصة الأسد من الإهتمام نظرا لعدم سهولة تحفيز كل فرد على حدى، وفي الأخير نقول أن كل أنواع التحفيز فعالة بشرط أن تكون في وقتها وظرفها المناسبين وتكون مشبعة لإحتياجات المورد البشري، وهذا ما يبرهن صحة الفرضية الرابعة.

- التحفيز عبارة عن شعور يحرك الفرد لإشباع حاجات معينة، فالحاجات تسبب التوتر الذي يقود لبذل الجهد وهذا الأخير بدوره يؤدي إلى الإشباع ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة، وفي حالة عدم تحقق الرضا يقوم الفرد ببذل المزيد من الجهد أو تغيير مساره أو استبدال الحاجة، وتؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد لذلك يؤخذ بعين الإعتبار عند وضع خطط الحوافز حيث يجب أن تكون محققة للرضا الذي يسعى إليه الفرد مما يدفعه لتحقيق أداء وإنتاجية أعلى، فالعناصر المشكلة للرضا الوظيفي تتعلق غالبيتها

بالتحفيزات، يعني أن مدى نجاح نظام التحفيز في المؤسسة هو أساس الوصول للرضا الوظيفي المطلوب وما ينتج عنه من تحسن أداء الأفراد، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأخيرة.

آفاق الدراسة:

توصلنا من خلال هذه الدراسة للعديد من الأفكار التي يمكن أن تكون مواضيع بحثية لها صلة بموضوعنا، نذكر منها ما يلي:

- دور الأجر العادل في تحسين مردود الموارد البشرية.
- دور الأجر في تنمية الإبداع والإبتكار لدى العامل.
- كيفية تحقيق التوازن بين التحفيز والأداء.
- العلاقة بين الأجر والتحفيزات والرضا الوظيفي.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع:

أولاً: باللغة العربية

أ. المعاجم:

1- المعجم العربي الأساسي، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1988.

ب. الكتب:

2- أحمد أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.

3- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

4- أندرو دي. سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، السعودية، مطبوعات معهد الإدارة العامة، 1993.

5- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

6- بروس آن وبيبتوني جيمس، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي محمود حسين، عمان، بيت الأفكار الدولية، 1999.

7- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.

8- حنفي محمود سليمان، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، بدون سنة نشر.

9- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.

10- زكي محمود هاشم، الإتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط 2، الكويت، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، 1989.

11- زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.

12- سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط 3، عمان، دار وائل للنشر، 2007.

13- صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1994.

14- صلاح الدين عبد الباقي، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2006.

15- طاهر محمود كلالده، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997.

16- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، 1984.

- 17- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007.
- 18- عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس، الأبعاد الإستراتيجية، الطبعة العربية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010.
- 19- عمرو صفي عقيلي، إدارة الأفراد، سوريا، منشورات جامعة حلب، 1987.
- 20- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي وعبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية (الأسس العلمية والإتجاهات المستقبلية)، مصر، جامعة المنصورة.
- 21- عبد البارئ إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، منحى نظمي، ط 1، الأردن، دار وائل للنشر، 2008.
- 22- علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2003.
- 23- عمرو صفي عقيلي، إدارة القوى العاملة ، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.
- 24- مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية، بغداد، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، 2000.
- 25- محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، النظرية والتطبيق، دمشق، دار الرضا للنشر، 2006.
- 26- مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي، ط 1، الأردن، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2014.
- 27- محمد قاسم القريوتي، الوجيه في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 2010.
- 28- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل للنشر، 2003.
- 29- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2005.
- 30- محمد صالح فالح، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن، دار حامد، 2004.
- 31- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، 2005.
- 32- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ط 2، الكويت، وكالة المطبوعات، 1979.
- 33- مدحت محمد أبو نصر، الموارد البشرية - الإتجاهات المعاصرة، ط 1، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.
- 34- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأعمال، ط 3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.

- 35- نظمي شحادة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 1، الأردن، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2000.
- 36- نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية، عمان، دار صنعاء للنشر، 2010.
- 37- نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، ط 1، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 2010.
- 38- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، الأردن، دار الرواق للنشر والتوزيع، 2006.

ج. الرسائل الجامعية:

- 39- أمال بورغداد، الأجرة كوسيلة لضمود الأجر العمومي في ظل المنافسة، البنك العمومي الجزائري، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2000.
- 40- باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2007.
- 41- حسين محمودي، أهمية نظام الأجور ودوره للرفع من إنتاجية العاملين بالمؤسسة الإنتاجية المتوسطة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، المسيلة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، 2016/2015.
- 42- زاير شهرزاد، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر- تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، 2014.
- 43- سومر أديب ناصر، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات و مؤسسات القطاع العام في سورية، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2004/2003.
- 44- عون مفيد عبد الله السقا، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2003.
- 45- عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، السعودية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2008.
- 46- علاء خليل محمد العكش، نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، 2007.
- 47- فلاح مارية، دراسة تحليلية وتقييمية لنظام الأجور في المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري - دراسة حالة قطاع البريد، مذكرة لنيل شهادة الدراسات العليا، قسنطينة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة منتوري، 2008-2007.

48- قلال نسيمية، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، مستغانم، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2017-2018.

49- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1997.

50- محي الدين عثمان يحيى، دور المجلس الأعلى للأجور في رسم سياسة الأجور في الخدمة العامة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الخرطوم، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الإتحادي، تخصص الإدارة العامة، 2005.

51- وهيبية سراج، دراسة اقتصادية سياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، 2007/2008.

ثانيا: باللغة الأجنبية

52- Abdelaziz Amokrane , le régime et le statut juridique des cadres dirigeants , merkouche, Algérie, 2003.

53- Alian Meignant, Ressources Humaines, déployer la stratégie, Paris, edition liaisons, SA, 2000.

54- Bruno Sire, la gestion stratégique de la rémunération, Paris, edition liaisons, 1993.

55- Early .C and Prest .W, exploration of how goals influence performance, journal of applied psychology, February 1987.

56- Ivancevich John .M, human resource management, New York, McGraw-Hill, 2007.

57- Rustom S.Davar , personnal management and industrial relation, New Delhi, educational books, 1986.

58- Raymond Noe and others, fundamentals of human resource management , New York, McGraw-Hill, 2001.

59- Stephen P. Robbins, personnel : the management of human resources, New Jersey, ed Prentice Hall, 1978.

60- Xavier Montserrat, comment motiver, ed. d'Organisation, Paris, 2004.

61- Yanadori.Y and Marler, compensation strategy, does business strategy influence compensation in high technology organizations ?, strategic management journal, N27, 2006.

ثالثا: مواقع الأنترنت

62- <http://midad.com/article/209512/>

الملخص:

أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دور حيوي في الوقت الحاضر، ففي اليوم تباشر عدة وظائف منها استقطاب ليد العاملة واختيار أفضل المتقدمين، بعدها تقوم بتدريبهم، إعدادهم وتنميتهم لوضع كل فرد في المنصب أو الوظيفة المناسبة. فمن غير المنطقي التحدث عن نجاعة المنظمة دون أن يكون هناك استثمار معتبر في مجال الموارد البشرية، فنجاحها، وتحقيقها لغاياتها النهائية إنما هو مرتبط بفعالية ومردودية الموارد البشرية الموجودة بها، والتي تعد القلب النابض لها. ولا يمكن الوصول إلى هذه الفعالية إلا بوجود ميكانزمات أو آليات تعاد إلى تنظيم، دفع، تنشيط وتوجيه الأفراد في المنظمة، وتعمل على إحداث تفاعل واندماج الفرد داخلها، وتنمي عنده الشعور بالولاء والالتزام لها ليصبح جزءاً لا يتجزأ منها، يتبنى أهدافها وينشط في اتجاه تحقيقها. ومن بين هذه الآليات المسيرة والمنظمة للأفراد داخل المنظمة نجد أنظمة الأجور والحوافز.

Résumé:

De nos jours, la gestion des ressources humaines joue un rôle essentiel. Aujourd'hui, elle entreprend plusieurs tâches, y compris le recrutement de main-d'œuvre, la sélection des meilleurs candidats, puis les former, les préparer et les développer pour placer chaque individu dans le poste ou l'emploi approprié. Il est illogique de parler de l'efficacité de l'organisation sans qu'il y ait un investissement significatif dans le domaine des ressources humaines, car son succès et la réalisation de ses objectifs finaux sont liés à l'efficacité et à la rentabilité des ressources humaines en son sein, qui en sont le cœur battant. Cette activité ne peut être réalisée qu'avec la présence de mécanismes visant à organiser, pousser, activer et diriger les individus dans l'organisation, en travaillant à réaliser l'interaction et l'intégration de l'individu en son sein, et en développant en lui un sentiment de loyauté et d'appartenance pour en faire partie intégrante, adopte ses objectifs et opte pour les réaliser. Parmi ces mécanismes qui régissent et organisent les individus au sein de l'organisation, on trouve **les systèmes de salaires, et des rémunérations.**