

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقياس

# نظم الأجور والحوافز

مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد:

د. أقطي جوهرة

الموسم الجامعي: 2019-2020

## مقدمة

لقد كانت الوسيلة الوحيدة لتلبية حاجات الإنسان هو العمل، إذ كان يبذل جهد من العمل يحصل مقابلته على ما يريد من منفعة، ولذلك فهو لم يحتاج إلى ما يسمى بالأجر. بمرور الزمن ومع زيادة عدد السكان في الأرض وندرة الموارد الطبيعية وتصارع البشرية على ملكيتها حدث انفصال بين مليكة عوامل الإنتاج والعمل وانقسمت المجتمعات إلى طبقات، فأصبح هناك طبقات تملك عناصر الإنتاج وأخرى تسمى العمال وهم الذين يقدمون جهودهم مقابل الحصول على ما يشبع حاجاتهم، وهكذا وبغض النظر عن صيغ الدفع للعامل التي تطورت عبر التاريخ إلا أنه ظهر ما يعرف حاليا بالأجر.

تمثل الأجور أحد أهم العناصر المكونة لنظام التعويضات، فهي تعتبر أداة لجذب الأفراد إلى المنظمة والإحتفاظ بهم.

ظهرت العديد من النظريات ضمن الفكر الاقتصادي التي حاولت تفسير الأجور انقسمت إلى نظريات المدرسة الكلاسيكية برودها آدم سميث، دافيد ريكاردو، لاسال والذي ركزوا على الحد الأدنى الذي تستقر عنده الأجور وهو حد الكفاف، ثم جاءت النظريات النيوكلاسيكية لتركز على الإنتاجية من جهة كما تكلمت عن المفاوضات الجماعية. كذلك ظهرت العديد من النظريات الحديثة على رأسها نظرية رأس المال البشرية.

حتى يمكن أن تحقق الأجور أهدافها لا بد أن تعتمد على مجموعة من المبادئ مثل العدالة والشفافية كما يجب أن تراعي مجموعة من الاعتبارات الأخلاقية والاقتصادية والنفسية والاجتماعية... الخ. ولبناء نظام أجور فعال تمر المنظمة بمجموعة من المراحل بدأ من وضع الأهداف ثم تحديد الميزانية وأخيرا تنفيذ البرنامج ومتابعته، كما يجب عليها مراعاة مجموعة من الخصائص والعوامل التي تضمن لها فعالية نظام الاجور مثل ربطه بالاداء، قابلية التطبيق، المرونة، الشمولية... الخ.

ولكي تتمكن المنظمة من تحديد هيكل للأجور فهي تمر بأربعة خطوات أساسية هي تقييم الوظائف، وضع الوظائف في فئات، تصميم منحنيات الأجر، ثم معالجة الإنحرافات. وبعد تقييم الوظائف أهم مرحلة ضمن تحديد هيكل الأجور إذ يعتمد على بطاقة وصف الوظيفة، وتوجد عدة طرق للتقييم أهمها طريقة الترتيب البسيط، طريقة التدرج، طريقة النقط، وطريقة مقارنة العوامل. وهي الطرق المعتمدة في أي نظام للأجور في أي منظمة أو دولة.

وقد راعى القانون العام للوظيفة العمومية في الجزائر نظام الأجور من خلال جملة من الإصلاحات والتطورات منذ الإستقلال حتى آخر يومنا هذا، إذ تم تعديل آخر شبكة للأجور والمرتبات سنة 2008. كما اهتم القانون العام للوظيفة العمومية بالترقيات بنوعها الترقية في الدرجات والترقية في الرتبة.

إن أهمية الأجر بالنسبة للعامل ومدى رضاه عليه لا يمكن فصله عن الحوافز المقدمة. وقد قسّم الباحثون الحوافز إلى عدة أنواع منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والمباشرة وغير المباشرة والفردية والجماعية. كما اهتمت العديد من مدارس الفكر الإداري بتفسير التحفيز من خلال جملة من النظريات، حيث تم إحصاء أكثر من 27 نظرية في التحفيز قسّمها الباحثون إلى النظريات السلوكية وعلى رأسها نظرية تايلور، ثم نظريات المحتوى وفيها مساهمة ماسلو، ثم نظريات العملية مثل نظرية العدالة لأدمر والتوقع لفروم... الخ، كما ظهرت بعض النظريات الحديثة في تفسير الحوافز.

#### ❖ وصف المقياس:

مما سبق نجد أن هذه المطبوعة غطت سبعة محاضرات هي: النظريات الاقتصادية المفسرة للأجور، مدخل مفاهيمي للأجور، تحديد هيكل الأجور، نظام الاجور في الوظيفة العمومية الجزائرية، نظام الترقيات في الوظيفة العمومية الجزائرية، مدخل مفاهيمي للتحفيز، وأخير نظريات التحفيز.

#### ❖ المعارف السابقة المطلوبة:

على الطالب الذي سيدرس هذا المقياس أن يلم بمجموعة معارف حول إدارة الموارد البشرية بوظائفها التقليدية والحديثة، معارف حول مدارس الفكر الاقتصادي ومدارس الفكر الإداري، إضافة إلى أخذ فكرة كافية عن قانون العمل.

#### ❖ أهداف المقياس:

بعد إكمال تدريس هذه المحاضرات على الطالب أن يكون قادر على:

- ✓ فهم التفسير الكلي للنظريات الاقتصادية للأجور بدأ من نظرية آدم سميث وريكاردو وكينز وصولاً إلى النظريات الحديثة.
- ✓ توسيع الإطار المعرفي حول مفهوم الأجر، أهميته، نظم الدفع المختلفة ومساهمة أهم الباحثين في ذلك.
- ✓ فهم كيفية تقييم الوظائف كأهم خطوة في تصميم هيكل الأجور.
- ✓ متابعة نظام الاجور في الوظيفة العمومية الجزائرية.
- ✓ متابعة تطور نظام الترقيات في الدرجة والرتبة في الوظيفة العمومية الجزائرية.
- ✓ توسيع المعارف حول الحوافز وأنواعها وكيفية تصميم نظام حوافز فعّال.
- ✓ فهم مختلف النظريات المفسرة للتحفيز، وأوجه التداخل والإختلاف بينها.

## المحاضرة الأولى: النظريات الاقتصادية المفسرة للأجور

## تمهيد:

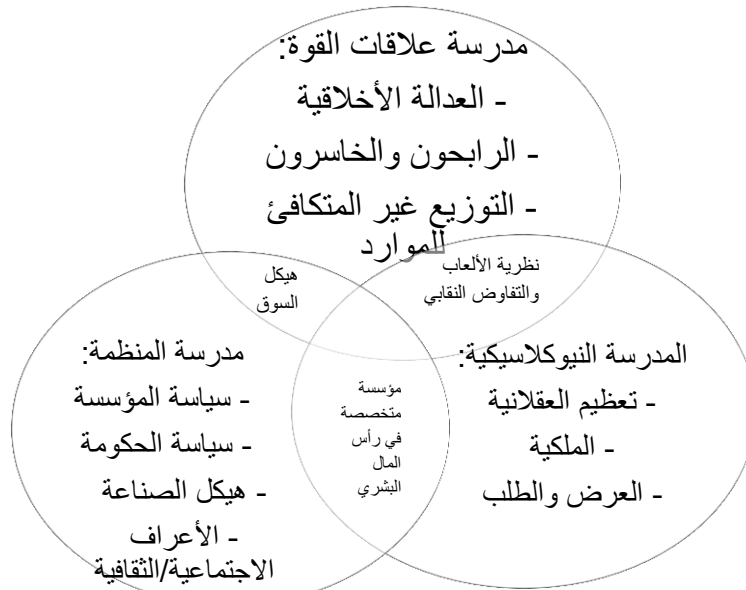
تمثل نظريات الأجور مجموعة محاولات لتفسير ما الذي يحدد مستوى الأجور. إذ يصف مفسري الأجور كيف ترتبط الأجور باعتبارها أسعار لقوة العمل مع أسعار أخرى أو كميات اقتصادية أخرى. يمكن تصنيف النظريات الاقتصادية التقليدية المفسرة للأجر إلى ثلاثة مدارس عامة للفكر الاقتصادي هي: المدرسة النيوكلاسيكية، المدرسة المنظمة (Institutional)، ومدرسة علاقات السلطة (Power relationships)، كما لا يمكن تجاهل مساهمات المدرسة الكلاسيكية، إضافة إلى مساهمات النظريات الحديثة.

أهداف المحاضرة: بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- مساهمات آدم سميث في تفسير الأجور.
- التفرقة بين نظرية حدد الكفاف ومساهمات دافيد ريكاردو في تفسير الأجور.
- إدراك كيف تتحدد الأجور وفقاً لنظرية العرض والطلب.
- إدراك مساهمات كينز في تفسيره للأجور.
- التفرقة بين محتوى نظريتي الكفاف والعرض والطلب ونظرية ماركس في تفسير الأجور.
- تتبع مساهمات كل من النظرية الاجتماعية ونظرية المساومة الجماعية في تفسير الأجور.
- تتبع النظريات الحديثة وتفسيرها للأجور.

يمكن توضيح أهم النظريات المفسرة للأجور في الشكل الموالي:

## الشكل (01): النظريات المفسرة للأجور



Source: Parsons, R., (2014), A Critique of Economic Wage Theories Using Scholarship on Motivation, International Journal of Liberal Arts and Social Science, vol 2, no 5, p 115.

قبل التطرق إلى المدارس الثلاثة الموضحة في الشكل السابق، لا بد أن نعرّج عن مساهمات المدرسة الكلاسيكية:

### 1. النظريات الكلاسيكية للأجور:

#### أ. نظرية Adam Smith:

كان ما يعرف بالسعر العادل في العصور الوسطى هو ما يشكل مفهوم الأجر. ولم يقدّم أي اقتصادي كلاسيكي آنذاك شيء اسمه نظرية الأجور. لقد ظهرت أولى الاهتمامات بتفسير الأجور مع نشر آدم سميث كتابه "ثروة الأمم" سنة 1776م وهي الفترة التي قدّم فيها الاقتصاديون الكلاسيكيون أولى اهتماماتهم بالنظريات التي برزت فيما بعد في القرن التاسع عشر. صاغ آدم سميث "نظرية قيمة العمل" التي اقتبست من قوله: "القيمة الكاملة لأي سلعة... إلى الفرد الذي يملكها، والذي لم يقصد استخدامها أو استهلاكها بنفسه وإنما استبدالها بسلع أخرى، وهي تساوي كمية العمل التي تمكنه من الشراء أو التحكم. فالعمل هو المقياس الحقيقي للقيمة القابلة لتبادل (الإحلال) كل السلع... كان العمل هو السعر الأول. وهو أصل الأموال التي تم دفعها لشراء كل شيء". يقول آدم سميث أن السعر الحقيقي لأي شيء هو "الكدح والتعب من أجل الحصول عليه. فما يتم شراؤه بالمال أو بالسلع تم شراؤه في الأصل بالعمل". إن نظرية القيمة لآدم سميث كانت نقطة انفجار الإيديولوجية الاجتماعية لـ Kart Marx.

تساءل آدم سميث عن ما الذي يحدد مخرجات تقسيم الإنتاج بين طرفين هما صاحب العمل والعامل، اللذان لهما أهداف مختلفة. فالعامل يسعى إلى الحصول على أكثر قدر ممكن، وصاحب العمل يرغب في إعطاء أقل قدر ممكن. في ظل هذا النزاع فإن لصاحب العمل أفضلية أكثر في إمكانية الصمود، لذلك سيحرص صاحب العمل الذي يكون في وضع أفضل أن يبقي الأجور في أقل مستوى ممكن، في مقابل ذلك تكلم سميث على أن جلب العامل وعائلته في حالة العمل المشترك يتطلب أن يحصلون أكثر مما يكفي تماما للحفاظ على أنفسهم.

قدّم آدم سميث خمسة ظروف أساسية تتبع من طبيعة العمل نفسه والتي تشكل الفرق في الدفع أقل أو أكثر لنفس العمل هي: 1. تختلف الأجور باختلاف ظروف العمل من سهولة أو صعوبة، نظافة أو أوساخ، عمل مشرف أو لا. 2. تختلف الأجور مع سهولة ورخص أو صعوبة وغلاء تكلفة تعلم العمل. 3. تختلف الأجور في مهن مختلفة مع ثبات أو عدم ثبات العمل، 4. تختلف الأجور وفقا لمستوى الثقة (صغيرة أو كبيرة) التي يجب أن توضع في العامل. 5. تختلف الأجور في مختلف الأعمال حسب درجة احتمال النجاح في العمل. لم يفسر آدم سميث لماذا تدفع هذه الظروف أصحاب العمل إلى رفع مستوى الأجور أو كيف تحسن موقفهم في المساومة على الأجور. في الواقع فإنه وفقا للظروف الذي ذكرها آدم سميث فإن أي شخص لا يكون حر تماما في اختيار الوضع الذي يكون فيه (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 41-44).

**ب. نظرية الحد الأدنى للمعيشة (نظرية الكفاف) Subsistence theory:**

تعود هذه النظرية إلى المدرسة الفيزيوقراطية للاقتصاديين الفرنسيين، ولاقت قبول خلال القرن التاسع عشر. سماها الاقتصادي الألماني Ferdinand Lassale القانون الحديد للأجور the iron law of wages or the Brozen law of the wages. واعتمدها ماركس كأساس في نظريته الاستغلال. ارتبط اسم Ricardo أيضا بهذه النظرية رغم أنه لم يتفق كلياً مع ما جاء فيها. انطلقت النظرية من حقيقة الكلام عن وجود صفقة بين الرأسمالي والعامل حول تقسيم المنتج. وكلاهما ليس لهما نفس الاهتمامات. وفي محاولة للجمع بين هذين الطرفين بحيث يحصل كل طرف منهما على ما يرغب فيه. وفي هذا النزاع بين العامل وصاحب العمل فإن هذا الأخير عادة ما يملك أفضلية، لذلك فهو يحاول أن يبقى الأجر في أدنى مستوى. كما ارتبطت نظرية الكفاف بعدد السكان (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 44).

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

وبحسب هذا القانون إذا ارتفع مستوى الأجور عن الحد الأدنى الضروري للحياة وتحسنت الحالة المعيشية للعمال فإنهم يميلون إلى التزاوج فتكثر بذلك الولادات، ويزداد عدد العمال ويزداد بالتالي عرض العمل في السوق، مما يقود إلى انخفاض مستوى الأجور إلى الحد الأدنى الضروري للمعيشة أو حتى إلى أدنى منه مؤقتاً. ولكن الأجور لا يمكن أن تبقى مدة طويلة في مستوى أقل من الحد الأدنى الضروري للمعيشة لأن العمال، في هذه الحالة لا يستطيعون إعالة أسرهم فيحجمون عن الزواج وتقل الولادات فينخفض عرض العمل في السوق وترتفع الأجور إلى مستواها السابق أو إلى أعلى منه.

وهكذا فإن حركة العرض في سوق العمل تجعل الأجور، في رأي أنصار هذه النظرية، تراوح في حركتها حول مستوى الحد الأدنى الضروري للمعيشة، أي ما يعادل قيمة المواد والحاجات الضرورية لمعيشة العامل (أحمد الكردي، ص 5).

وقد أوضح كينساي زعيم هذه المدرسة الاقتصادية مبدأ حد الكفاف بقوله: "إن معدل الأجور إذا هبط عن الحد الأدنى الذي يتناسب وحد الكفاف يبدأ العمال في الهجرة وبذلك يقل عرض العمالة وترتفع الأجور إلى مستوى الكفاف مرة أخرى". وبذلك فإن كينساي لم يتطرق إلى حالة الوفاة أو التقليل من الولادات عند انخفاض الأجور (سراج وهيبية، 2008، ص 21).

وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية أهمها (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 46-47):

- في الدول المتخلفة، فإن لا شك أن الأجور تقترب إلى المستوى الأدنى للمعيشة، لكن الأمر لا ينطبق على الدول المتقدمة مثل أمريكا وإنجلترا. من الواضح أن النظرية تقوم على النظرية المالتوسية للسكان \* Malthusian theory. لكن من الخطأ أن نؤكد أن كل زيادة في معدل الأجور يلحقه زيادة في عدد المواليد. فزيادة معدل الأجور قد يؤدي إلى ارتفاع معايير ومستوى المعيشة والذي يؤثر بدوره على مستوى الأجور. كذلك ريكاردو الذي يعد أحد رواد النظرية أكد على تأثير العادات والأعراف على تحديد 'ما يعتبر ضروري' للعمال. لكن هذه العادات والأعراف تتغير مع الزمن. وبالتالي فإن النظرية تكون صالحة لفترة محددة من الزمن، لكن لا يمكن أن تكون صحيحة في كل الأوقات. خاصة أن العالم يتسم بتغير سريع في العادات والأعراف لذلك اعترف ريكاردو أن مستوى الأجور قد يرتفع عن حد الكفاف لفترة زمنية غير محددة، في ظل تطور المجتمع'.

- إن مستوى المعيشة هو أقل أو أكثر اختلاف مع جميع الطبقات العمالية. وبالتالي فالنظرية لم تفسر اختلاف الأجور في مختلف الأعمال وبتنوع العمال.

- ركزت النظرية على جانب العرض من العمالة، في حين تجاهلت كلياً جانب الطلب. علاوة على ذلك فإن الضعف الأساسي لهذه النظرية هو سمة الفترة الزمنية طويلة المدى التي وضعت عندها مستوى الأجور. فشرح مستوى الأجور عند جيل كامل لا يفسر تغير الأجور من سنة إلى أخرى. وهذا ما جعل لهذه النظرية قيمة عملية قليلة.

كما تضيف (سراج وهبية، 2008، ص 23):

- أن انخفاض الأجر قد يدفع بالعامل إلى البحث عن عمل إضافي، أو ترك الزوجة والأبناء يبحثون عن عمل، وبذلك يزداد المعروض من العمل، وعلى هذا يكون سند النظرية غير صحيح.

- أثبت مبدأ اقتصاد الأجور المرتفعة إلى أن الأجر العالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يدفع أصحاب العمل إلى التوسع في مشاريعهم لاستغلال الإنتاجية المرتفعة التي تؤدي بدورها إلى ارتفاع الأجور مرة ثانية بأثر العادة.

\* توماس روبرت مالتس (1766-1834) كتب سنة 1798 في محاولته حول مبدأ السكان أن المشكل الأساسي للإنسانية مرتبط بأن كون قدراتها على التنازل أكبر من قدراتها على الإنتاج، بمعنى آخر أن السكان يتزايدون بمعدل أسي (متتالية هندسية)، والإنتاج يتزايد بمعدل خطي (متتالية حسابية)، مما يدل على أن الاحتياجات تفوق دائماً الإمكانيات. يرى مالتوس أن عرض العمل من إلى مالا نهائية، فإذا تجاوزت الأجور الحد اللازم للبقاء فسيكون العمال أسرا كبيرة، ويزداد عرض العمل، ومع زيادة العرض سيكون هناك منافسة على الوظائف المتوفرة، إذ تنزل الأجور حتماً نتيجة لذلك، وبالعكس إذا انخفضت الأجور إلى ما دون مستوى الكفاف فإن الأطفال سوف يموتون، أو لا يولدون أصلاً، وسوف يدي هذا إلى انخفاض عرض العمل في الجيل التالي، بحيث ترتفع الأجور من جديد، وهذه حالة من حالات التوازن الميكانيكي. ومعروف عن هذه الفكرة بالنظرية التشارومية لمالتوس.

- حسب هذه النظرية فإن الطبقة العاملة كل ما تحصل عليه يوجه للاستهلاك وليس هناك أي معنى للادخار لدي المستهلك وهذا مخالف لفطرة البشرية التي توزع الدخل بين الادخار والاستهلاك.
- إهمال هذه النظرية لأهمية المهارات والكفاءات الإنتاجية في تحديد الأجور، فهي تضع جميع العمال في نفس الموضع بغض النظر عن مهاراتهم وكفاءاتهم الإنتاجية.
- لم تهتم هذه النظرية إلا بعلاقة دخل-سكان، وأهملت عدة عوامل أخرى لها أيضا علاقة بالأجر مثل إنتاجية العمل، التطور التكنولوجي، المستوى العام للأسعار... الخ.

### ج. نظرية مستوى المعيشة The Standard of Living theory:

ظهرت العديد من التعديلات من قبل الكتاب على نظرية الكفاف في أواخر القرن التاسع عشر، لتظهر بذلك ما يعرف بنظرية مستوى المعيشة، وفقا لهذه النظرية فإن الأجور لا تتحدد حسب المستوى الأدنى للمعيشة وإنما بحسب معايير الحياة ومستوى المعيشة التي اعتادتها فئة معينة من العمال. يوجد جزء من الحقيقة في هذه النظرية، لأن العمال لا يقبلون بأجور أدنى من مستوى حياتهم المعيشية، وزيادة مستوى معيشتهم يزيد من كفاءتهم. وبالتالي فالأجر في العديد من الدول يكون بحسب المنظمة التي تعتمد على العرض من العمال، وهو ما يجعل معدلات الأجر لا تقل عن معايير المعيشة. ومع ذلك فإن تأثير مستوى المعيشة على الأجور يكون بشكل غير مباشر، لأنه لا يمكن أن يزيد معدل الأجور بمجرد زيادة العمال لمستوى ومعايير معيشتهم، بل يتطلب ذلك زيادة هامش إنتاجيتهم أيضا. لكن هذه النظرية أيضا لم تأخذ جانب الطلب في عين الاعتبار (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 47).

### د. نظرية رصيد الأجور (صندوق الأجور) The wage Fund Theory:

ترتبط هذه النظرية باسم J.S. Mill، كتب Mill عن الأجور: "تعتمد على العرض والطلب من العمال، أو ما يتم التعبير عليها في كثير من الأحيان على نسبة السكان إلى رأس المال، يقصد بالسكان عدد الفئة العاملة، أما رأس المال فهو الجزء المخصص أو الذي يتم إنفاقه بشكل مباشر على شراء العمالة. يرى Mill أنه إذا ارتفع الحد الأدنى القانوني للأجور في صناعة معينة فالنتيجة هي بطالة أو انخفاض معدل الأجور في مكان آخر. حسب النظرية فالأجور محددة برأس مال ثابت، هذا ما كان يطلق عليه Marshall الشكل الخاطيء من نظرية رصيد الأجور.

وعليه، وفقا لهذه النظرية فإن الأجور تعتمد على كميتين: أ. رصيد أو صندوق الأجر، أي رأس المال المتداول المخصص لشراء العمل، ب. عدد العمال الباحثين عن العمل. وبالتالي يتحدد الأجر بعملية حسابية بسيطة وهو قسمة الرصيد المخصص للأجور على عدد العمال. بمعنى آخر فالأجر يرتبط طرديا مع حجم الرصيد أو رأس المال المخصص للأجور وعكسيا مع عدد العمال. ولأن النظرية تعتبر رأس المال المخصص للأجور ثابت فإن رفع الأجور لا يكون إلا بتخفيض عدد العمال. من هنا واعتمادا على



هذه النظرية سيظهر أن جهود النقابات العمالية لرفع مستوى الأجور سوف تثبت بالكامل، فإذا نجحت في رفع الأجور لدى فئة معينة سوف يكون ذلك على حساب مستوى أجور فئة أخرى. وعليه وبالنظر إلى ثبات رأس المال المخصص للأجور، وعدم تحكم النقابات في عدد السكان فإنها ليس لديها قدرة على رفع أجور كل الطبقة العاملة.

تم نقد النظرية من قبل العديد من الباحثين منهم Thornton, Jevons and others كما أن Mill نفسه قدم تنقيحات للنظرية في طبعته الثانية. إذ تم الإشارة إلى: 1. أنه لم يلقي تركيز كافي على ميل أصحاب الأعمال إلى إيجاد توازن بين تكاليف العمال والتكاليف الأخرى. 2. من الخطأ الاعتقاد أن رصيد الأجور ثابت، بل هو مرن وفقا لآفاق العمل وإنتاجية العمل. 3. ليس صحيحا اعتبار العرض من العمالة ثابت، فإذا ارتفعت الأجور يبرز العمال عن الذين يفضلون أن يبقوا عاطلين. 4. لم يتم الحديث عن مصادر رصيد أو صندوق الأجور وطرق تقديره. 5. تفترض النظرية درجة انفصال كبير بين رصيد الأجور وعدد العمال، إذ تشير أن الأجور تزيد فقط على حساب رأس المال، في حين أن هذا ليس ضروري، ففي فترة الازدهار يمكن أن تزيد كل من الأجور والأرباح (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 48-50).

#### هـ. نظرية البقية المتبقية Residual Claimant:

طوّرت هذه النظرية الاقتصادي الأمريكي Walker، وفقا لهذه النظرية فإنه يتم الدفع للعمال (الأجور) ما تبقى بعد الدفع لعوامل الإنتاج الأخرى في شكل ريع (إيجار) وفوائد وأرباح. وعلى اعتبار أن عوائد عوامل الإنتاج من ريع الأرض وفائدة رأس المال وريح التنظيم تحكم بقوانين محددة، أما الأجور فلا قوانين ثابتة تحكمها، وعليه فإن الأجر هو البقية المتبقية بعد تخصيص عوائد عناصر الإنتاج الأخرى، وبالتالي إذا زادت المكاسب الوطنية (النتاج) قد تزيد الأجور. تسمح هذه النظرية بالربط بين الأجر والنتاج، فإذا ما ارتفع الناتج فإن الأجور تزداد، والعكس صحيح أيضا ففي حالة تدني الناتج فإن الأجور تنخفض، وهو ما يفسر تباين الأجور في القطاعات المختلفة.

لهذه النظرية مجموعة من النقائص. فهي لم تفسر كيف يمكن للنقابات العمالية أن تؤثر في رفع مستوى الأجور. إضافة إلى ذلك فإن الأجور وفقا لهذه النظرية ثابتة حتى قبل الإنتاج، وهي تعتمد على صاحب العمل (عوائد عوامل الإنتاج من ريع وفائدة وريح) وليس العامل، كما أنه إذا كان الريع والفائدة والريح تفسر بقوانين محددة كما أشار Walker فما هي الأسباب التي لا تمكن من أن تفسر الأجور بقوانين محددة أيضا. كما نقدت النظرية نظرا لتجاهلها أثر العرض من العمالة على الأجور (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 51-52).

#### 2. المدرسة النيوكلاسيكية للأجور:

بدأت الفترة الجديدة من النظريات المفسرة لأجور مع بروز اقتصادي المدرسة النمساوية وتطويرهم للنظريات النيوكلاسيكية.

اشتقت النظريات النيوكلاسيكية أفكارها من مفهوم العرض والطلب على العمالة. يعتمد العرض من العمالة على المنفعة حيث يتم التفاوض بين العامل وصاحب العمل على الاستهلاك والرفاهية قصد تعظيم المنفعة. تنتج خصائص العرض من العمالة عن المزج بين أثر الإحلال وأثر الدخل. يؤدي مزج هذا الأثر إلى وجود علاقة غير ثابتة بين الأجر والعرض من العمالة. بينما ينظر إلى الطلب من العمالة في سياق واسع. فالعامل هو أحد عوامل الإنتاج، تختار المؤسسة مزيج مدخلات الإنتاج الأقل تكلفة حتى تعظم الأرباح وكمية المخرجات. وبناء على العرض والطلب من العمالة يتحدد الأجر الذي يمثل السعر الذي يتوازن عنده قوتي العرض والطلب. تتمثل أهم نتائج النظريات النيوكلاسيكية المحددة للأجر فيما يلي على افتراض وجود محيط تنافسي: (Parsons, 2014, p 115)

- سيحصل العمال والأعمال المتجانسة على أجر متساوية.
- وجود عدد أقل من العمال يعني زيادة الأجر، لذلك قد يتطوع بعض العمال ويختارون عدم العمل لفترة معينة من أجل تعظيم المنفعة الناتجة عن المفاضلة بين العمل بأجر متاح وعدم العمل من أجل زيادة مستويات الأجر.
- سينتقل العمال بسرعة وبسهولة بين الأعمال المتنافسة (المعروض من العمل) لمجرد وجود فروقات بسيطة في الأجر وخصائص العمل الظاهرة.

لكن واقع سوق العمل نفى هذه النتائج. فالدراسات المفصلة أثناء فترة الكساد أكدت وجود بطالة غير طوعية في كل أنحاء العالم. كما أن العمال لا ينتقلون بسرعة بين أعمال عديدة بمجرد وجود فروقات طفيفة في الأجر. هذه الحقائق أنتجت العديد من التعديلات في النظريات النيوكلاسيكية. فحسب Krueger and Summers (1988) توجد إجابتين عن التساؤل لماذا تدفع المؤسسات لنفس الوظيفة أجرين مختلفين. أوله أن المؤسسات قد لا تهتم بتعظيم الربح بل تتبع جدول أعمال المدير أو أصحاب العمل، وهذا ما يسمى بألية نظرية الوكالة. وكثيرا ما يتم التعبير عن نظرية الوكالة بأن المدير يسعى إلى تعظيم فائدته بدل من أرباح المؤسسة ومصصلحة الأطراف ذات المصلحة. والجواب الثاني هو أن المؤسسات، ولأسباب متعددة، قد تجد أنه من غير المجدي أن تخفض الأجور عن مستوى السوق. ويعرف هذا باعتبار كفاءة الأجور (Parsons, 2014, p 116). ومن أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية:

#### أ. نظرية الإنتاجية الحدية The marginal productivity theory:

تعود جذور نظرية الإنتاجية الحدية إلى نظرية إنتاجية العمل. وتتنبق نظرية إنتاجية العمل من النظرية العامة لتوزيع الدخل القومي في الاقتصاد الحر أو اقتصاد السوق، إذ تنطلق نظرية التوزيع من فرضية أثمان عوامل الإنتاج، التي تزعم أن كل من يشترك في الإنتاج يحصل على نصيب منه يعادل إنتاجيته، أي بمقدار إسهامه في تكوين ذلك الإنتاج. لما كان الأجر، بحسب أنصار هذه النظرية، هو ثمن العمل، فإن العامل يحصل على الثمن الكامل للعمل الذي يقدمه، ويتحدد مستوى الأجر مباشرة بإنتاجية العمل.

وقد وضع الاقتصادي الفرنسي جان باتيست ساي Jean- Baptiste Say أساس نظرية إنتاجية العمل، إذ رأى في الأجر مكافأة على الخدمة الإنتاجية التي يقدمها العامل، وبالتالي فإن العامل يحصل على أجر يعادل إسهامه في تكوين الإنتاج.

وفي أواخر القرن التاسع عشر حلت نظرية "القيمة-المنفعة" محل نظرية "القيمة-التكلفة"، وترتب على ذلك فهم جديد بأنه ليست للسلعة قيمة إلا إذا كانت تحمل قيمة استعماليه نافعة ومطلوبة في السوق. وليس لعوامل الإنتاج - والعمل أحد عوامل الإنتاج - إلا قيمة مشتقة من قيمة السلع التي تسهم في إنتاجها. وبالتالي فإن ما يحدد الأجور هو إنتاجية العمل، أي ما يعادل نصيب العمل في تكوين الإنتاج. وفي بداية القرن العشرين طوّر عدد من الاقتصاديين ج.ب. كلارك J.B. Clark وفون فيزر Von Wieser وهانس ماير Hans Mayer هذه النظرية فقالوا: إن ما يحدد الأجر ليس إنتاجية العمل بصورة مطلقة بل إنتاجية وحدة العمل الأخيرة أو الإنتاجية الحدية ويقول كلارك إنه في كل فروع الإنتاج يمارس قانون المردود المتناقص عمله إذ يتزايد الإنتاج بمعدلات أقل من تزايد العمل المصروف في إنتاجه، وإنتاجية وحدة العمل الأخيرة هي الإنتاجية الحدية للعمل، وهي التي تحدد مستوى الأجر فيميل الأجر إلى التطابق مع الإنتاجية الحدية للعمل (أحمد الكردي، ص 6).

تعرف الإنتاجية الحدية على أنه الإنتاج الإضافي الناتج عن استخدام وحدة عمالة إضافية مع ثبات كمية عوامل الإنتاج الأخرى. وعليه فإن صاحب العمل يذهب إلى توظيف المزيد والمزيد من وحدات العمالة طالما أن إنتاج العامل أكبر من معدل الأجر المستحق. وعليه فإن صاحب العمل الذي يسعى للحصول على أكبر ربح سوف يستخدم عمالاً إضافيين، أي بمستوى من الأجر إلى أن تكون القيمة المضافة إلى الناتج من العامل الإضافي معادلة لأجره على أقل تقدير. وعليه فإن الفكرة الأساسية للنظرية تقوم بأن المنتج يقوم باستخدام العمل إلى الحد الذي تتعادل به الإنتاجية الحدية للعامل مع كلفته الحدية، وبالتالي فإن الأجر الذي يحصل عليه العامل في ظل المنافسة التامة يساوي إنتاجيته الحدية. وتتحدد الأجور في المدى الطويل اعتماداً على نسبة العمالة الرأسمالية. إذا كان الاستثمار في رأس المال مرتفع، نسبة إلى عدد العمال، فإن الأجور تكون مرتفعة. أما إذا كان الاستثمار في رأس المال منخفض، سيكون هناك معدات وأدوات محدودة للاستخدام لدى العمال، وستكون الإنتاجية منخفضة وبالتالي قد يكون الأجر الذي يأتي من المنتج قليل (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 52).

لهذه النظرية العديد من الانتقادات. فلقد فشلت في أخذ تأثيرات جانب العرض بعين الاعتبار. كما أن الأجر ليس مجرد الثمن المدفوع للعامل، بل هو دخل بالنسبة للعمال وبالتالي لا يجب أن يعكس الإنتاجية الحدية للعامل فقط بل يجب أن يكون كافي لدعم مستوى معيشته. فإذا لم تغطي الأجور مستوى المعيشة فإنها ستخفض، وهذا يؤدي إلى انخفاض كفاءة العمال أو انخفاض نسبة المواليد وبالتالي العرض من العمال ينخفض ما يؤدي إلى ارتفاع معدل الأجور. كما افترضت النظرية ظروف المنافسة التامة. وواقعياً

قد يتجمع العمال من خلال النقابات ويتحكمون في العرض وبالتالي الحصول على معدلات أجور أعلى. افترضت النظرية أيضا أنه يمكن زيادة وحدة واحدة من العمل (العمالة) في حين تبقى عوامل الإنتاج الأخرى دون تغيير، لكن واقعا قد يكون ذلك غير صحيح لأن إضافة عامل جيد قد يستلزم تغيير في العوامل الأخرى، إلى جانب افتراض النظرية أن وحدات العمل (العمالة) لها نفس الكفاءة. فإذا كان العمل غير متجانس فإنه لا يكون فيه منتج حدي (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 54).

### ب. نظرية تكلفة الإنتاج Cost of Production Theory:

اعتبر ريكاردو على أنه من مؤسسي نظرية الكفاف في جذورها الأصلية، إذ يقول أن السعر الطبيعي للعمل هو سعر الغذاء ومستلزمات الراحة التي تدعم العامل وعائلته. فيرتفع أو ينخفض السعر الطبيعي للعمالة مع ارتفاع أو انخفاض أسعار المواد الغذائية الضرورية، وهذا لأن قوة العامل لدعم نفسه والعائلة التي تكون ضرورية للحفاظ على عدد العمال، لا يعتمد على كمية الأموال التي يحصل عليها كأجر وإنما كمية المواد الغذائية ومستلزمات الراحة التي أصبحت له من الضروريات في العادة والتي توفرها له هذه الأموال، هذا يسمى نظرية تكلفة الإنتاج.

انتقدت هذه النظرة بالقول أن عادات مستوى المعيشة يمكن أن تختلف حتى في بعض الظروف المناخية لنفس البلد. مع ذلك، يختلف السعر الطبيعي للعمل من مكان إلى مكان، وقد لاحظ ريكاردو أن سعر العمل المقدر اعتمادا على سعر مستلزمات الغذاء والراحة ليس ثابتا بشكل مطلق، فهي تختلف عبر الزمن في نفس البلد، كما تختلف من بلد لآخر، وذلك يعتمد أساسا على عادات وأعراف السكان. كما ركز ريكاردو على أن سعر العمل في السوق يتحدد وفقا لنسبة العرض إلى الطلب (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 55-56).

### ج. نظرية الأجور لكينز Keynes:

توجد ثلاثة أفكار أساسية في سياسة الأجور الكينزية هي: 1. سياسة الأجور الوطنية، 2. ثبات مستوى الأجور النقدية في المدى القصير. 3. ارتفاع مستوى الأجور النقدية في المدى الطويل. وفق كينز فإن سياسة الأجور الوطنية قد تنشأ وفق اتجاهين: الإشراف أو التعاون. الإشراف، تعني سياسة الأجور المدارة ووكالة إدارتها هي الحكومة المركزية. كما يمكن تطوير سياسة الأجور الوطنية من خلال التعاون بين المستخدم والموظف. (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 58).

من جانب آخر اقترح كينز فكرة "الطلب العام" المتكوّن من العناصر الثلاثة المهمة والمحددة له وهي: الاستهلاك، الاستثمار، والإنفاق الحكومي، ولهذا فسّر المعدلات العالية من البطالة عن طريق انخفاض مستوى الطلب الكلي. كما حاول التركيز على هذا العنصر لتفسير آليات العمل. إن المبادئ التي ارتكزت عليها تحليل كينز هي:

- إن الأجر النقدي (الاسمي) هو المحدد الرئيسي لعرض العمل وليس الأجر الحقيقي، ولهذا فالعامل معرض للخداع النقدي، ذلك لغياب المعلومات حول المستوى العام للأسعار.
- إن معدل الأجر النقدي غير مرن نحو الانخفاض إضافة إلى بطئ تحركه وذلك بسبب تدخل التشريعات والنقابات العمالية... الخ.
- إن الاقتصاد لا يكون في حالة التشغيل الكامل وهذه الأخير يصعب الوصول إليها.
- يعتبر الاقتصاد عند كينز في حالة تحت التشغيل الكامل، بمعنى أنه توجد بطالة غير إرادية نظرا لوجود يد عاملة إضافية راغبة في العمل وعند الأجر السائد دون جدوى، لذا فالأجور النقدية والأسعار تكون ثابتة، بحكم اعتبار أن التكلفة متمثلة في كتلة الأجور فقط، ولم تدخل أسعار المواد الأولية والطاقوية في التكلفة. إلا أن هذا الأمر لم يدم بعد سنة 1973م ونتيجة للأزمة البترولية والآثار التي ترتبت عنها على الاقتصاد الغربي خصوصا والعالم عموما، أعطى جانب العرض حقه بإدخال فكرة صدمات العرض وبالتالي قبول فكرة أن الأجور والأسعار تتزايد ببطء ولا تتناقص (سراج وهيبة، 2008، ص 34).
- د. نظرية الطلب والعرض للأجور:**

تعتمد النظرية على مبدأ أن معدل الأجور في فترة زمنية معينة يتحدد وفقا للعلاقة بين العرض والطلب على العمالة.

إن سعر الطلب على العمالة كما في حالة نظرية الإنتاجية الحدية يتحدد بحسب الإنتاجية الحدية التي لا تعتمد فقط على إنتاجية العامل لوحده بل الإنتاجية نسبة إلى الأرض ورأس المال. في الواقع ليس الطلب على العمل هو المهم بل مرونة الطلب على العمل التي تعتمد على مرونة الطلب على المنتج. فكلما كان فيه مرونة أكثر في الطلب على المنتج تكون فيه مرونة أكثر في الطلب على العمالة التي تنتج المنتجات.

العرض من العمل يعني عدد العمالة المتوفرة والذين يعرضون أنفسهم للعمل عند معدل معين من الأجر. إن العلاقة بين الأجر وكمية العمل مباشرة، وبالتالي فمنحى العرض من العمالة ينحدر من الأعلى من اليسار إلى اليمين. يعتمد العرض من العمالة على عدة عوامل مثل: نمو عدد السكان، التوزيع العمري والجنسي للسكان، ساعات العمل، فترة التدريب والتعليم، قوانين تشغيل النساء والأطفال، موقف العمال اتجاه العمل والراحة، وحركة العمال. يختلف حجم العرض من العمالة بالزيادة أو النقصان سواء من حيث الكمية أو النوعية. ويوجد حدين مؤثرين على مستوى الأجور الحد الأعلى مرتبط بالإنتاجية الحدية للعامل التي يحددها صاحب العمل، والحد الأدنى مرتبط بمستوى معيشة العمال. هذين القوتين من الطلب والعرض على العمالة تحددان مستوى التوازن. وتفاعل القوتين يحددان مستوى الأجور، إذن على المدى البعيد يميل مستوى الأجور إلى النقطة التي تتساوى فيها الإنتاجية الحدية مع سعر العرض من العمالة التي تتحدد بدورها وفقا لمستوى المعيشة. بمعنى آخر يتحدد الأجر عندما يتساوى العرض من العمالة مع

الطلب على العمالة. نقطة التوازن بالنسبة للمؤسسة تكون عندما يقطع منحني الإنتاجية الحدية للإيرادات منحني العرض من العمالة (Hicks & B.Litt, 1963, chapter 2, p 59-60). وعليه بناء على ردود فعل المنظمين فإن هذا المعدل يعود باستمرار إلى مستوى الإنتاجية الحدية، فإذا كانت الإنتاجية الحدية للعمل مرتفعة يوظف المنظمين عمالاً جدد، مما يترتب عليها رفع الأجر وانخفاض الإنتاجية الحدية. وفي الحالة العكسية يسرح المنظمون جزء من العمال وعندئذ يتعادل معدل الإنتاجية ويحصل العامل على الأجر الذي يمثل المعادل الحق لما يحصل عليه من إنتاج (سراج وهيبة، 2008، ص 28). قامت هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات هي:

- افترضت العلم بالمجموع الكلي للطلبات على سلع الاستهلاك والاستثمار.
- تطلبت المنافسة الكاملة في عالم متغير فافتضت عدم وجود نقابات، كما نفت أي تدخل من جانب السلطة العامة.
- اعتبرت العمل سلعة شأنه شأن أي سلعة عادية متجاهلة الطابع الغذائي للأجر. ومن الانتقادات الموجهة للنظرية:
- إن فرضية أن العمل سلعة شأنه شأن أي سلعة أخرى يستجيب ثمنها للعرض والطلب قد تناسب الطابع الغذائي للأجر والذي يحرر بضاعة العمل من بعض خصائص البضائع الأخرى التي يكون في إمكان عارضيهما الزيادة من الكميات المعروضة إذا زاد ثمنها أو تخزينها إذا قل الثمن، بينما فيما يخص العمل فعند انخفاض ثمنه (الأجر) فلا يمكن أن يخزن العمل كون أن الفرد يبقى دائماً بحاجة للعمل من أجل إشباع حاجاته الأساسية حتى ولو انخفض الأجر.
- إن افتراض مبدأ المنافسة التامة في سوق العمل فرض بعيد عن الواقع، ففي الحياة الواقعية لا تتوفر شروط المنافسة التامة، بمعنى توافر عدد كبير من العمال المتشابهين في المهارات والتدريب والكفاية الإنتاجية يعرضون خدماتهم على المنظمين الذين يبحثون عن هؤلاء العمال، وعندئذ تتحدد معدلات الأجور بتفاعل منحني العرض والطلب (سراج وهيبة، 2008، ص 28).

#### هـ. النظرية الماركسية للأجور:

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

الأجور بالحد الأدنى الضروري لمعيشة العامل فإنها تختلف عنها في تفسير مستوى الأجور وفي تفسير النتائج المترتبة على ذلك.

تتطلب النظرية الماركسية الاقتصادية من أن التبادل (البيع والشراء) يتم بين سلع متساوية القيمة وأن الأجر هو قيمة السلعة التي يبيعه العامل إلى صاحب العمل وهو قوة عمله أو قدرته وأهليته للعمل. وهكذا فإن العامل لا يبيع الرأسمالي عمله بل يبيعه قدرته على العمل، أي قوة عمله، لأن العامل بذاته ليس سلعة قابلة للتبادل للأسباب التالية: (أحمد الكردي، ص8)

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

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

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

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

وعلى الرغم من التشابه بين النظرية الماركسية في الأجور ونظرية الحد الأدنى لمستوى المعيشة فهما تختلفان فيما بينهما، فالأخيرة تقصر حاجات العامل على السلع المادية في حين تدخل النظرية الماركسية في حساب قيمة قوة العمل، في مكونات الأجر، العنصر التاريخي والأخلاقي، إذ يجب أن يتطور مستوى الأجور بما يتفق مع مستوى النمو الاقتصادي والرفاهية الاجتماعية. وقد عارض ماركس صراحة في كتابه "نقد برنامج غوته" قانون الأجور الحديدي الذي طرحه لاسال. فهو يرى أن قيمة قوة العمل ترتفع مع الزمن بسبب التقدم الاقتصادي وارتفاع المستوى الثقافي ومستوى الرفاهية، وكذلك بسبب إدخال سلع استهلاكية جديدة، وبسبب تزايد شدة العمل ووتيرته نتيجة إدخال أساليب جديدة في تنظيم العمل، مما



يجعل العامل مضطراً إلى صرف مجهود عضلي وذهني أكبر، وبالتالي حاجته إلى الراحة والاستجمام، وكل ذلك ينعكس زيادة في قيمة قوة العمل، وفي الأجر الذي يجب أن يكون معادلاً لها.

### 3. المدرسة المنظمة والاجتماعية:

بدأت نظريات المنظمة والاجتماعية أفكارها مع الأعمال الاقتصادية للأنثروبولوجي Velben. الذي يرى أن الأجر هو الحقيقة الواقعة نتيجة العلاقة بين العامل وصاحب العمل. فلم يعد ينظر للعامل أنه عامل من أجل استهلاك المنتجات، بل أن أجره يتحدد بحسب حصته باعتباره فرد في المجتمع. تحدث Velben عن أن الأجر تحدده المعايير الاجتماعية والتاريخية ويفسر من وجهة نظر العدالة والمعاملة بالمثل بدل العرض والطلب. كما تكلم الباحثون في هذا السياق أيضاً عن اعتبار الدولة طرف ثالث في أي عقد عمل. ويستمد رواد نظريات المنظمة للأجور أفكارهم اعتماداً على (Parsons, 2014, p 116):

- دور هيكل الصناعة وتأثير مهارات المؤسسة الواحدة.

- عوائق أسواق العمل.

- مفهوم الرضا الوظيفي مقابل تعظيم الفرص.

- الالتزام الأخلاقي للمدراء اتجاه الموظفين.

من بين أهم النظريات النظرية الاجتماعية للأجور:

#### • النظرية الاجتماعية للأجور:

يرى أنصار هذه النظرية أن الأجور أداة من أدوات توزيع الدخل القومي وبالتالي فإن مستوى الأجور في أي بلد يتحدد بعاملين اثنين: الأول إنتاجية العمل الاجتماعي التي تحدد الناتج الإجمالي الذي يتم اقتسامه بين الطبقات الاجتماعية من جهة، والثاني الوزن الاجتماعي للطبقة العاملة الذي يحدد نصيب العمال من الناتج من جهة ثانية. ولا تختلف هذه النظرية في جوهرها عن نظرية الأجور المنظمة أو نظرية الأجور التفاوضية فكلاهما تفسران مستوى الأجور بمدى قدرة التنظيم النقابي على ممارسة الضغط سواء على منظمات أرباب العمل أو على الحكومات والأحزاب السياسية (أحمد الكردي، ص-ص 6).

### 4. مدرسة علاقات القوة للأجور:

ركزت هذه النظريات عن علاقات القوة بين العامل وصاحب العمل. وحسب الفكر الماركسي فإن بعض أوجه هذه النظريات تأثرت بأب الاقتصاد 'آدم سميث' الذي تكلم عن وضعية النزاع بين صاحب العمل والعامل، إذ يرى أنه ليس من الصعب، في الظروف العادية، توقع أي طرفي النزاع له الأفضلية، ويمكن أن يفرض قوته وشروطه على الطرف الآخر. كما أن من أشهر النظريات ضمن هذه المدرسة النظرية الماركسية حول الصراع الاجتماعي وفائض القيمة، إذ يرى ماركس أن الأجر يتحدد من خلال الصراع العدواني بين الرأسمالي والعمال. حسب ماركس الأجر هو انعكاس للصراع القائم بين الرأسمالي والعامل على فائض القيمة المنتجة. كما أن نظرية التفاوض النقابي (المساومة الجماعية) قدمت العديد من



المساهمات النظرية والتطبيقية في تفسير الأجور. أدت نظرية التفاوض النقابي إلى استخدام نظرية الألعاب في تفسير الأجور وتمثلان تقاطع بين نظريات صراع القوة التقليدي (عند ماركس مثلاً) ونظرية تعظيم العقلانية في المدرسة النيوكلاسيكية. إذ تعود نظرية التفاوض (المساومة) إلى Edgeworth (1881) الذي تكلم عن كيفية تقسيم المنفعة بين الأطراف بطريقة مثالية، ثم استمرت المساهمات إلى أن وصلت إلى Rubinstein (1982) الذي كان أول من تكلم عن مساهمات نظرية الألعاب (Parsons, 2014, p 117). وفيما يلي عرض لنظرية الأجور المنظمة:

### • نظرية الأجور المنظمة:

إن جميع نظريات الأجور السابقة لم تستطع بيان الأساس الحقيقي لتحديد الأجور، وقد بينت أحداث القرنين التاسع عشر والعشرين تزايد قوة الطبقة العاملة السياسية وتأثيرها الكبير في الحياة السياسية والاقتصادية في كل البلدان الصناعية المتقدمة، كما شهدت مستويات الأجور بالمقابل قفزات لا يمكن تفسيرها بتحسين الإنتاجية أو بتغير الحد الأدنى الضروري للمعيشة، مما أفسح المجال أمام تطوير النظرية الاجتماعية للأجور إلى نظرية الأجور التفاوضية (المساومة الجماعية) أو نظرية الأجور المنظمة. وبحسب هذه النظرية يتحدد الأجر بطريق التفاوض الفردي بين العامل ورب العمل. ولأن العامل الفرد في موقف تفاوضي ضعيف، وبسبب زيادة دور المنظمات النقابية العمالية، فقد أصبح مستوى الأجور يتحدد بالمفاوضات بين منظمات أرباب العمل والنقابات العمالية. وبسبب أهمية كتلة الأجور وتأثيرها في حسن سير الاقتصاد الوطني، ودورها المتزايد في تنشيط الاستهلاك وتحقيق التوازن على مستوى الاقتصاد الكلي، إضافة إلى الأضرار الكبيرة التي تلحقها الإضرابات العمالية في حال عدم الاتفاق بين النقابات وأرباب العمل على مستوى الأجور فقد راحت السلطات العامة تتدخل في المفاوضات وتقوم بدور المنظم لمستويات الأجور في كثير من الأحيان (أحمد الكردي، ص 7).

### 5. النظريات الحديثة المفسرة للأجور:

#### أ. نظرية رأس المال البشري:

تعتبر هذه النظرية أن الفرد والأمة يستثمران في التعليم باعتبار أنه يرفع الإنتاجية، وبالتالي يرفع الأجر للعامل المستثمر. وهذه النظرية تضع المعادلة القاعدية التالية كمحدد للأجر (سراج وهيبية، 2008، ص 71):

$$R = f(S, E)$$

حيث: R: مستوى الأجر، S: سنوات التمدرس، E: سنوات الخبرة.

والشكل الدالي الدقيق يختلف من دراسة لأخرى. كما أدخلت متغيرات أخرى كان إهمالها يقود إلى تحيز في معاملات S، E (مثلاً أثر نوعية التعليم أو مكان الإقامة... الخ).

وقد شاب القصور نظرية رأس المال البشري في عدد من الجوانب هي:

- افتراض كمال الأسواق، وهي ليست كذلك سواء من حيث المنافسة أو الأجور أو الحركية.
- افتراض أن التعليم يرفع الإنتاجية وأن الإنتاجية خاصة العامل.

- عدم قدرة متغيرات رأس المال البشري (التعليم والخبرة) على تفسير متغيرات الدخل بشكل تام.
  - اختلاف الدخل بحسب العرق والجنس والخلفية العائلية ومنصب العمل... الخ.
  - وجود أهداف أخرى للتعليم غير اقتصادية.
- وهذا دفع بروز نظريات أخرى لفروق الأجر بين العمال (سراج وهيبة، 2008، ص 72):

#### ب. نظرية المصفاة:

وترى هذه النظرية أن التعليم لا يرفع الإنتاجية بل يكشف عنها لرب العمل، وبالتالي فالتعليم يلعب دور المصفاة على بوابة سوق العمل أو داخله. وقد تم اختبار هذه الفرضية بالعديد من الدراسات، وكانت النتائج متفاوتة.

#### ج. نظرية الإشارة والمؤشرات:

تمكن رب العمل من تحديد الأجر قبل معرفة الإنتاجية، حيث تعني الإشارة القدرات العلمية للفرد وهي قابلة للتغيير بالتعليم والتدريب والخبرة، بينما المؤشرات فهي ذاتية ودائمة كالعرق والجنس. وقد قدمت هذه النظرية تفسيراً لعلاقة التعليم بالأجر لكنها أهملت علاقة التعليم بالإنتاجية.

#### د. نظرية التنافس على العمل:

لقد أوضحت هذه النظرية بأن الإنتاجية ليست خاصية الفرد بل خاصية العمل، بمعنى أن الإنتاجية ليست لها علاقة بالفرد في حد ذاته بل هي تتوقف على مدى تطور الأساليب التكنولوجية المستخدمة. كما أن التعليم يكشف مدى قدرة المتعلم على التكيف والتعلم، لذلك فرب العمل مستعد دائماً لتكوين العاملين لديه لشغل الأعمال اللازمة، كما أنه مستعد لدفع أجر عالي لذوي المهارات من أجل الاحتفاظ بهم؟

#### هـ. نظرية تجزؤ سوق العمل:

تفترض هذه النظرية وجود عدة أسواق عمل منفصلة:

- سوق عمل أولية مستقلة (أطر القيادة): فيها دوران للعاملين.
- سوق عمل أولية تابعة (أطر الإدارة والإنتاج): فيها ثبات نسبي غير إبداعي.
- سوق عمل ثانوية (العمال الأقل مهارة): فيها دوران لأنها هامشية.
- التكنولوجيا تحدد الأعمال ومن ثم خصائص العاملين المطلوبين لشغلها.

#### خلاصة:

حاولت المدرسة التقليدية الإنجليزية (آدم سميث ودافيد ريكاردو) إيجاد حد توازن ثابت تستقر عنده الأجور في تقلباته في المدى القصير. ثم تم تعديل توجهات هذه النظرية من خلال نظرية مستوى المعيشة التي ترى أن الأجر يعادل ما يكفي الفرد من متطلبات المعيشة والتي هي في تطور مستمر. كما اعتقدت نظرية رصيد الأجور أنه يوجد نصيب محدد من رأس المال مخصص للأجور ويتم تقسيمه على عدد العمال وبالتالي تزيد أو تنقص الأجور بحسب زيادة أو نقصان عدد العمال. ولا تبتعد نظرية البقية

الباقية عن افتراض أن النصيب المخصص للأجور محدد وهو ما تبقى من رأس المال بعد الدفع لعوامل الإنتاج الأخرى. لكن جاءت النظريات النيوكلاسيكية لتغطي نقائص النظريات الكلاسيكية حيث ركزت على إنتاجية العامل باعتبارها المحدد الأساسي للأجر وأن العامل يأخذ نصيبه من الأجر بحسب مساهمته في الإنتاج، كما تحدث عن تحديد العرض والطلب على العمال للأجور. كما كان لماركس العديد من المساهمات في تفسير الأجور حيث اعتبر أن العامل لا يبيع العمل وإنما يبيع قوة العمل، كما تكلم عن أهمية العنصر التاريخي والأخلاقي في تحديد الرفاهية الاجتماعية ومن ثم تحديد مستوى الأجر الذي تطلبه الطبقة العمالية، وقد كانت لنظرية التفاوض مساهمتها من خلال إدخال دور النقابات العمالية في التفاوض على الأجر بين العامل وصاحب العمل. إضافة إلى ذلك فإن العديد من النظريات الحديثة تكلمت عن عوامل أخرى محددة للأجر تجاهلتها كل النظريات السابقة مثل التعليم والخبرة والتكنولوجيا. تتأثر النظريات المفسرة للأجور بعوامل عديدة فهي تختلف من ظرف إلى آخر، لذلك فإن كل النظريات المعروضة لا تمثل سوى نصف الحقيقة، والحقيقة أن الأجور تتأثر بعدة اعتبارات مثل: كفاءة العمال، التأهيل والتدريب، المعرفة التكنولوجية، المنافسة بين أصحاب العمل والعمال، المفاوضات الجماعية وسياسات الدولة، مستوى سعر المواد الضرورية... الخ.

## المحاضرة الثانية: مدخل مفاهيمي للأجور

### تمهيد:

نحاول من خلال هذه المحاضرة تكوين إطار مفاهيمي للأجر وفق المساهمات الأكاديمية، حيث سيتم متتبع مفهوم الأجر وأهميته، ومبادئه والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أسس دفعه، وأنظمة الدفع المختلفة.

**أهداف المحاضرة:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- مفهوم الأجر من وجهة النظر الاقتصادية والمحاسبية والدينية.
- النظر إلى الأجور في الأنظمة الرأسمالية والاشتراكية.
- إدراك أهمية الأجر بالنسبة للفرد والمنظمة والمجتمع.
- التفرقة بين محددات الأجر وأسس دفعه والعوامل المؤثرة فيه.
- تتبع مساهمات كل من تايلور وجانت وهالسي وميريك وروان مساهماتهم في تفسير أنظمة دفع الأجر (على أساس الزمن أو القطعة أو الفرد أو الجماعة أو الأجور التشجيعية).

### 1. تعريف الأجور:

الأجر هو المقابل المادي للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد لصاحب العمل. وهو يعكس علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة، وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع.

وقد تناول (أحمد ماهر، 1999، ص 200) مفهوم الأجر من عدة مداخل يمكن إيجازها فيما يلي:

- من الناحية الاقتصادية: هو المقابل الذي يُدفع للعامل مقابل العمل الذي يقدمه لصاحب العمل.
- من الناحية المحاسبية: يعتبر الأجر عبئاً وتكلفة على صاحب العمل أو المؤسسة، إذ تمثل في أغلب الأحيان الجزء الأكبر من التكاليف العامة.
- من الناحية الدينية: الأجر حق من حقوق الأجير، من الضروري الوفاء بالأجر وعدم التهاون في دفعه في الوقت المحدد لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: (أعطوا الأجير حقه قبل أن يجف عرقه).

كما يمكن تعريف الأجر في الأنظمة الرأسمالية والاشتراكية: إذ ينظر للأجور والرواتب على أنها كلفة يتحملها صاحب المشروع وتؤثر على حجم الأرباح التي يحصل عليها صاحب المشروع، وعليه فكلما ازداد مقدار الأجور ارتفعت تكلفة الإنتاج وانخفضت الأرباح، وبالعكس من ذلك كلما انخفضت كتلة الأجور انخفضت التكاليف وازدادت الأرباح. بينما الأجر في النظام الاشتراكي يمثل نصيب العامل من الإنتاج معبراً عنه بوحدات نقدية، تمثل مقدار مساهمته في الوحدات المنتجة كما ونوعاً، وهذا ما يعبر

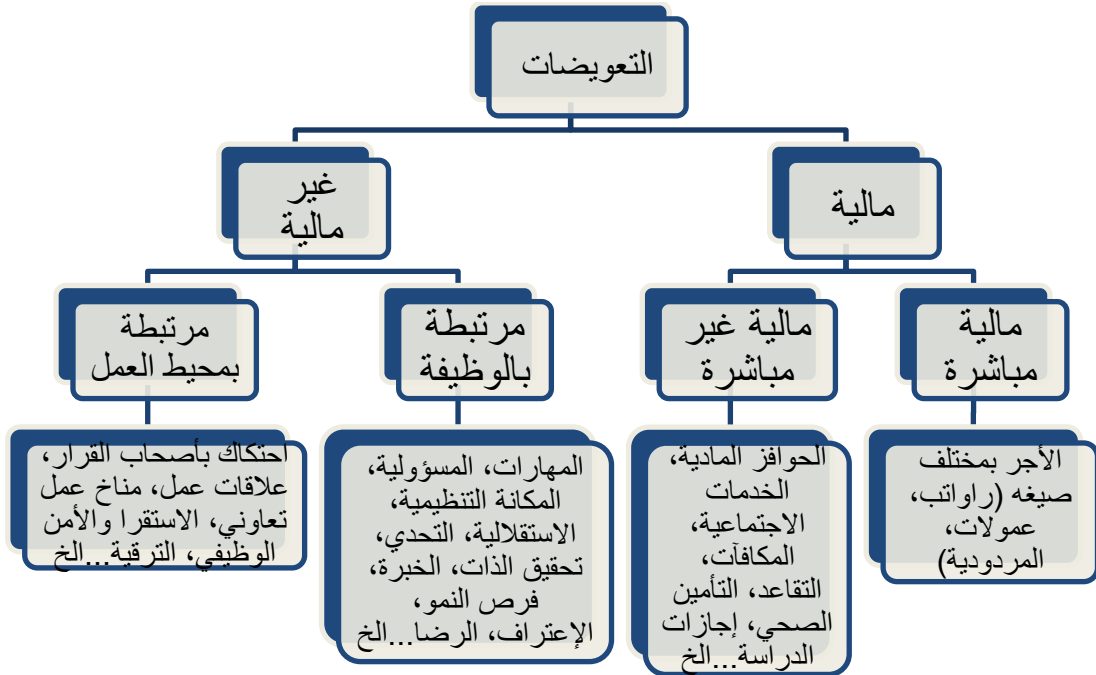
عنه الكتاب الاشتراكيون عند تعريفهم للأجر بأنه نصيب الفرد العامل من الدخل القومي أو من الناتج الاجتماعي الإجمالي.

## 2. مكونات نظام التعويضات:

تعرف التعويضات على أنها مختلف المنافع التي يحصل عليها الفرد كبديل عن عمله أو القيمة التي يقدمها. قد تكون التعويضات داخلية أو خارجية، مباشرة أو غير مباشرة، مالية أو غير مالية. إذ ترتبط التعويضات الداخلية بالوظيفة أو العمل في حد ذاته بينما تتعلق التعويضات الخارجية بمحيط العمل (Hoole & Hots, 2016, p 4).

كما يمثل الأجر أهم جزء ضمن نظام التعويضات للمنظمة وهو المقابل المالي المباشر الذي يُدفع للعامل مقابل جهده وانتمائه للمنظمة، ويكون في عدة صيغ، ويمكن تمثيل نظام التعويضات الكلي للمنظمة كما يلي:

الشكل (02): مكونات نظام التعويضات



المصدر: إعداد الأستاذة اعتمادا على (Hoole & Hots, 2016, p 4, 5).

قدّم العديد من الباحثين بعض المساهمات في ما يخص مكونات نظام التعويضات، إذ يحتوي نموذج (The WorldatWork model 2007) على خمسة مجموعات هي: 1. التعويضات المالية (الأجر)، 2. المنافع، 3. الحياة الوظيفية، 4. الأداء والاعتراف، 5. فرص تطوير المسار المهني. بينما يحتوي نموذج (The Corporate Leadership Council CLC, 2005) على كل من: 1. الدفع المالي، 2. المنافع الصحية، 3. منافع إجازات الدراسة، 4. منافع التقاعد، 5. المكافآت والحوافز، 6. المنافع المرتبطة بالعائلة. وقسم (Zingheim & Schuster, 2007) التعويضات إلى ثلاثة مجموعات هي: 1. مجموع المدفوعات، 2. أداء الأفراد، 3. الأنواع الأخرى من المكافآت. في حين جمع (Nienaber's reward

(2010, preference model) بين النماذج السابقة لتعويضات إذ يرى أنه يتكون من 6 عناصر هي: 1. الراتب الشهري، 2. المدفوعات المتغيرة (تشمل الحوافز قصيرة المدى التي تقدم للفرد أو الجماعة، والحوافز طويلة المدى مثل خطط المشاركة، امتلاك أسهم، والمكافآت السنوية)، 3. المنافع والفوائد (أي منافع إضافية يقدمها صاحب العمل مثل فوائد الحماية، فوائد الادخار، فوائد الأمن الوظيفي، والتقاعد)، 4. الأداء (الإنجاز والمسؤولية) وإدارة المسار المهني (الخبرة، المهارات، المعرفة، وفرص الترقية)، 5. جودة محيط العمل (علاقات وظيفية جيدة، مكان عمل آمن ومريح، دعم الإدارة لفرق العمل... الخ)، 6. التكامل بين الحياة العملية والمنزلية (السياسات والممارسات التنظيمية الداعمة لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة المنزلية، وتمثل الثلاثة عناصر الأولى تعويضات مالية، بينما الثلاثة عناصر الثانية فتمثل تعويضات غير مالية (Hoole & Hots, 2016, p 5).

### 3. مصطلحات ذات العلاقة بالأجر:

1. الأجر: يشمل جميع صيغ المدفوعات المادية التي تدفع للعامل (الراتب، العمولة... الخ). بينما يعتقد آخرون أن مصطلح الأجر wage يطلق على المبلغ النقدي الذي يقدم للأفراد الذين يقومون بالأعمال المباشرة ويطلق عليهم العمال.
2. الراتب: يطلق على المقابل الذي يتقاضاه الموظف شهريا. ولكونه أشهر صيغ الأجر يطلق عليه مصطلح الأجر أيضا (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص 49). بينما يعتبره آخرون أن المبلغ النقدي الذي يطلق على الأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية والإدارية ويطلق عليهم اسم الموظفين. ورغم ذلك فإن الاختلاف بين الأجر والرتب هو اختلاف في الشكل وليس في المضمون.
3. المعاش (التقاعد): مبلغ نقدي يدفع دوريا للفرد بعد إحالته على التقاعد.
4. إجمالي الأجر: هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاع.
5. صافي الأجر: هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاقتطاعات (مثل التأمينات، معاش التقاعد).
6. العلاوات: هي العناصر المكونة للأجر.
7. المكافآت: ما يقدم للعامل لقاء عمل مميز، تكون في إطار تحفيزي.
8. الأجر الأدنى المضمون: هو الحد الأدنى للأجر المطبق على كافة العمال وكافة القطاعات والنشاطات دون استثناء حيث يتم تحديده من قبل السلطات العامة. وهو يساير تطور المستوى المعيشي للعمال والمجتمع ككل.

### 4. أهمية الأجر:

لأجر أهمية بالغة على مستوى الفرد وهو مستوى المنظمة وعلى مستوى المجتمع وفيما يلي عرض لذلك:

#### أ. على مستوى الفرد:

- الأجر أداة لإشباع مختلف الحاجات الإنسانية للفرد.
  - حماية الفرد من مخاطر الحياة الطارئة، فهو يساهم بالشعور بالضمان.
  - وجه مرئي لدى العامل لمدى تثمين المنظمة لجهوده والاعتراف بكفاءاته.
  - محدد أساسي للمكانة الاجتماعية للفرد ومستواه المعيشي.
- ب. على مستوى المنظمة:**
- أداة لجذب الأفراد، فهو سلاح تنافسي بالنسبة للمنظمة.
  - أداة للاحتفاظ بالأفراد.
  - أداة للتقليل من المظاهر السلبية في المنظمة مثل: الغياب، التأخير، وكثرة الشكاوي... الخ.
  - وسيلة تحفيزية.
  - أسلوب لنشر مبادئ العدالة في المنظمة.
  - كما يضيف (Hoole & Hots, 2016, p 4) أن التعويضات هي أداة رفع مستوى كل من أداء، إنتاجية، التزام وانخراط الأفراد. إضافة إلى أنها أداة لتحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وحتى ثقافتها.

### ج. على مستوى المجتمع:

تمثل الأجور المصدر الجوهرى للقوة الشرائية المحركة للاقتصاد وكلما تحسنت الأجور يميل السوق إلى الانتعاش لكل القطاعات الاقتصادية بالمجتمع. مع ملاحظة أن ارتفاع الأجور يرتبط بالإنتاجية مما يسهم في تحقيق النمو الاقتصادي للدولة، وإلا فإذا زادت الأجور وتسببت في ارتفاع الأسعار فيحدث التضخم أو الركود أو ينخفض الطلب على بعض المنتجات التي ينتجها العاملون مما قد يسبب انخفاضا في عدد الوظائف المطلوبة لإنتاج هذه المنتجات وبالتالي تخفيض في تكلفة فرض العمل وهو ما يعني زيادة البطالة.

كما تؤدي الأجور دورا مهما في تحديد مستويات التعليم والصحة والرفاهية الاجتماعية. وتؤثر تأثيرا واضحا في معدلات النمو السكاني، ومعدلات البطالة، ومستويات الاتفاق والادخار. كما أن الأجور في حالة انخفاض معدلاتها قد تؤدي إلى مضاعفات اجتماعية سلبية خطيرة ( الانحراف، الرشوة، الاختلاس، استغلال المناصب لأغراض غير مشروعة... الخ).

### 5. مبادئ تحديد الأجر:

يرى (ذرة والصباع، 2008، ص 349) أنه على المنظمة مراعاة المبادئ التالية عند تحديد أجور العاملين بها:

1. مبدأ العدالة: يشير هذا المبدأ إلى ضرورة أن يكون الأجر عادلا أي أن يركز على أسس ثابتة وموضوعية تسري على كافة العاملين دون تفرقة ويميل هذا المبدأ الجانب النفسي للأجور.

2. **مبدأ المساواة:** يعني هذا المبدأ على أن هناك مساواة في تحديد الأجور للوظائف والأعمال التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات مما يتطلب اعتماد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة ومن ثم أهمية كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف الأخرى، ويمثل هذا المبدأ الجانب الموضوعي للأجور.

3. **مبدأ الكفاية:** يعني هذا المبدأ أن تكون الأجور كافية لمساعدة الفرد في مواجهة متطلبات الحياة المختلفة والتزاماته المتعددة مما يتطلب أن يؤخذ في الاعتبار عند وضع الأجور بعض الأسس مثل مستوى المعيشة، ومعدل الأسعار وغيرها بحيث يتحقق مبدأ الكفاية.

#### 6. اعتبارات الأجر:

تناول (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 215) مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والأخلاقية والسياسية للأجر، نوضحها فيما يلي:

##### أ. الاعتبارات الاقتصادية:

يتحدد الأجر نتيجة لظروف العرض والطلب في سوق العمل، الذي يتكون من أصحاب العمل والعمال ومن هنا يتحدد سعر العمل (الأجر) وفق قانون العرض والطلب، ويلعب الأجر دورا هاما في المجتمع، حيث أن أغلبية الأفراد العاملين في المجتمع يحصلون على دخولهم مقابل بيع خدمات عملهم، وتمثل هذه الدخول جزءا هاما من الكيان الاقتصادي.

##### ب. الاعتبارات الاجتماعية:

ينظر كل فرد إلى الأجر الذي يحصل عليه باعتباره رمزا للمركز التنظيمي والاجتماعي الذي يشغله، بالإضافة إلى كونه وسيلة لشراء احتياجاته. وفي هذا ما يفسر ما يعلقه الأفراد من دلالات على الاختلافات الطفيفة في الأجر وما يفسر أيضا الأهمية التي يعلقها الأفراد على طرق الدفع (يومي، شهري...الخ).

##### ج. الاعتبارات النفسية:

تعتبر الأجور وسيلة لإشباع الحاجات النفسية، وحيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى المدى الذي تستطيع فيه الأجور إشباع الحاجات، تصبح وسيلة لحفز الأفراد.

##### د. الاعتبارات الأخلاقية:

إذ يجب أن يحدد الأجر في ظل مبادئ العدالة والشفافية. وقد ترتبط العدالة بالجهد المبذول مقابل الأجر المدفوع أو بالأجر المدفوع لفرد ما مقابل الأجر المدفوع لفرد آخر يقدم ذات المستوى من نوعية العمل، أو بالإجراءات المتبعة في تحديد الأجر، وهذا ما يجعل موضوع عدالة الأجور يحتوي الكثير من الاعتبارات.

##### هـ. الاعتبارات السياسية:



ينطوي تحديد الأجر وعناصره على مسائل متصلة بالقوة والنفوذ والتي تمثل الاعتبارات السياسية، فالنقابات تستخدم نفوذها في الوقت الذي تجري مفاوضاتها عند التعاقد مع الإدارة ليست فقط بالنسبة لمستويات الأجر المتفق عليها ولكن أيضا فيما يرتبط ببنود العقد الأخرى المؤثرة على الأجر، كما يستخدم أصحاب العمل قوتهم التفاوضية في نفس الوقت.

### 7. تقسيمات الأجور:

للأجور عدة تقسيمات أشار إليها (حسين عمر، 1992، ص 24) كما يلي:

أولاً. تبعاً للمعيار المستخدم في التقييم:

أ- تبعاً لطبيعتها:

- أجور عينية: تتمثل في الخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل: السكن والنقل.

- أجور نقدية: هو حجم المال الذي يدفع للعامل مقابل العمل المنجز.

ب- تبعاً لقوتها الشرائية:

- أجور اسمية: هي كمية النقود التي يحصل عليها الفرد مقابل العمل الذي يقدمه.

- أجور حقيقية: هي حجم السلع والخدمات التي يمكن للفرد أن يحصل عليها نتيجة إنفاقه للأجر الاسمي.

- الأجر الجاري والطبيعي: يتحدد الأجر الجاري في الأجل القصير من خلال التوازن في سوق العمل

بين العرض والطلب، بينما الطبيعي في الأجل الطويلة وهو الذي يسمع للعامل بالاستمرار في الحياة.

- الأجر التأشيرى: ويتم من خلال ربط مستوى الأجور بالمستوى العام للأسعار من أجل إظهار الآثار

السلبية للتضخم على الأجور من أجل الحفاظ على القدرة الشرائية.

ثانياً. تبعاً لمعيار الدفع:

أ- الأجر حسب المؤهلات المهنية: ويكون داخل المنظمة، إذ يتم تحليل ووصف العمل الذي يتضمن

تحديد نوعية المهام والمسؤوليات، صعوبة المهام علاقتها بالأعمال الأخرى... الخ، ويهدف ذلك إلى

تسهيل عملية تقييم الأعمال ووضعها في فئات مهنية تكون أساس لدفع الأجر.

ب- أجور على أساس الوقت: تدفع على أساس وحدة زمنية محددة (ساعة، يوم، أو شهر).

ج- أجور على أساس القطعة: يدفع للعامل نظير انجاز جزء من العمل.

### 8. أنظمة دفع الأجر:

قسم (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص 49؛ وصالح الدين عبد الباقي، 2000، ص 378) أنظمة دفع الأجر إلى

أنظمة الدفع على أساس الوقت وأنظمة الدفع على أساس الإنتاج، وفيما يلي شرح لها:

## أ. أنظمة الدفع على أساس الوقت:

تعد هذه الطريقة من أقدم وأكثر الطرق شيوعاً في غالبية المنظمات، ويتم احتساب الأجر في هذا النظام على أساس المدة التي يقضيها الفرد في عمله (قد يتحدد الدفع إما بالساعة، الأسبوع، أو الشهر). ولا يرتبط الأجر هنا بكمية أو جودة الإنتاج.

وهناك حالات تصلح لتطبيق هذه الطريقة دون غيرها:

- في حالة الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة (كالصيانة).
- في حالة ما إذا كان الإنتاج غير منتظم كحدوث أعطال بصفة مستمرة.
- في حالة عدم قدرة الإدارة على مراقبة كمية الإنتاج للعامل.
- في حالة حاجة العمل إلى عناية واهتمام خاص، حيث تتطلب وقت كبير وتركيز، و إذا زادت السرعة في العمل فإنه يترتب على ذلك أضرار بجودة السلعة.
- وما يحسب لهذه الطريقة هو حفاظها على ثبات أجر الفرد وعدم تعرضه للتقلبات، ما قد يؤثر على الاستقرار لديه. إلا أنها تتطلب وجود رقابة وإشراف لأن الأفراد قد يهملون عامل الكمية المنتجة أو قد يميلون إلى تضييع الوقت.

## ب. نظام الأجر على أساس الإنتاج (أو القطعة):

في هذا النظام يتوقف أجر الفرد على إنتاجيته، فالخاصية الأساسية للدفع على أساس كمية الإنتاج هي أن العمل المطلوب تأديته تحدد له قيمة نقدية معينة يحصل عليها الفرد إذا أتم العمل.

ويعاب على هذه الطريقة بأنها:

- لا تناسب كل الأعمال أو الوظائف.
- قد تصبح غير مرضية إذا أسئ استخدامها.
- قد يندفع الأفراد في سبيل زيادة أجورهم إلى الدرجة التي قد تؤثر على حالتهم الصحية، أو زيادة حوادث العمل، أو قد تلحق الضرر بالمعدات المستخدمة.
- صعوبة تحديد المعايير القياسية للإنتاج الذي يحاسب الفرد على أساسها.
- كما قد يعتمد أصحاب الأعمال على تغيير هذه المعدلات، وبذلك يضطر العمال إلى زيادة سرعتهم حتى يحصلون على نفس الأجر.
- لا توجه اهتماماً كافياً إلى مركز الفرد في المشروع، وأقدميته وسلوكه الوظيفي.

وهناك نظامين لتحديد الأجر بالإنتاج هما:

- الأجر على أساس الإنتاج الفردي.
- الأجر على أساس الإنتاج الجماعي.

### • الأجر على أساس الإنتاج الفردي:

يحصل الفرد في ظل هذا النظام على أجره على أساس الوحدات المنتجة (التي قام بإنتاجها بمفرده)، فقط يختلف الأجر باختلاف طريقة الحساب المتبعة. وهناك عدة طرق لحساب هذا الأجر، إلا أنه يمكن تمييز طريقتين رئيسيتين هما:

#### 1- في حالة أجر القطعة الموحد:

في خضم هذا النظام يدفع أجر موحد للفرد عن كل قطعة أو وحدة ينتجها العامل مقدما، ويتم حصر الإنتاج للعامل في نهاية اليوم أو الأسبوع، أو الشهر. ويضرب الأجر للوحدة في عدد الوحدات التي انتهى منها العامل خلال فترة المحاسبة وذلك وفقا للعلاقة التالية:

$$R=N*P$$

حيث: R: الأجر، P: معدل الدفع للقطعة الواحدة، N: عدد القطع المنتجة

و يحتاج هذا النظام إلى مجموعة من المقومات الأساسية أهمها:

- تحديد الأجر للقطعة بشكل مقبول للعامل، ومناسب لصاحب العمل. ويكون الأجر مقبول من العامل حينما يشعر بأنه يستطيع من خلاله أن يحصل على دخل أعلى من الدخل الذي يمكن أن يحصل عليه إجمالا.

- لا بد أن يكون إنتاج العامل قابل للقياس.

- لا بد أن يكون التسجيل للإنتاج الذي يتمه العامل خلال فترة الحساب دقيقا حتى يطمئن العامل إلى أنه قد حصل على الدخل الذي يستحقه، وحتى تدفع المنظمة الأجر في مقابل إنتاج تحقق فعلا.

#### 2- في حالة الأجر المتباين بالقطع:

- طريقة تايلور:

تم تأسيس نظام الدفع على أساس القطع المتباين من طرف الباحث " فريديريك تايلور" إذ يحدد معدلين للدفع (للقطعة المنتجة)، معدل عادي ومعدل مرتفع.

فإذا كان الإنتاج المعياري  $N_0$ ، وكان معدل الدفع العادي  $P_1$ ، ومعدل الدفع المرتفع  $P_2$ ، وإذا كان إنتاج الفرد  $n$ ، فإن أجر الفرد يتحدد على النحو التالي:

$$R=P_1*n \text{ إذا كان } n \text{ أصغر أو يساوي } n_0.$$

$$R=P_2*n \text{ إذا كان } n \text{ أكبر من } n_0.$$

تعتبر طريقة تايلور أكثر تشددا حيث إن % 100 من كمية الإنتاج هي ما يجب أن يصل إليها الفرد.

كما أن طريقة "تايلور" محفزة، فالفرد يحاول أن يصل بإنتاجه إلى المستوى المعياري، وذلك حتى يحصل على العلاوة، ولكن قد يكون على حساب نوعية المنتجات وعلى حساب صحة وسلامة الفرد.

• **حالة الإنتاج الجماعي:** تستخدم هذه الحالة عندما لا يكون تحديد عدد الوحدات التي ينتجها الفرد الواحد بشكل دقيق، وبالتالي يحسب الأجر هنا بضرب عدد الوحدات التي تنتجها مجموعة من الأفراد بسعر الوحدة الواحدة ثم يقسم الناتج على عدد الأفراد.

### ج. نظام الأجور التشجيعية:

يختلف نظام الأجور التشجيعية عن الطريقتين السابقتين في أنه يهدف إلى تشجيع الأفراد لتحسين أدائهم في العمل زيادة إنتاجهم، وذلك بالاعتماد على عدة طرق، وتشمل الأجور التشجيعية على بعض خصائص نظام الدفع على أساس الزمن، وبعض خصائص نظم الدفع على أساس الإنتاج. وتقوم الأجور التشجيعية 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 أو الزمن المعياري للإنتاج.
- الدفع على أساس إعطاء أجر إضافي (تشجيعي) للأفراد الذين يتجاوزن المعدل المعياري للإنتاج أو الزمن المعياري للإنتاج.

ومن أمثلة نظم دفع الأجر التشجيعية إضافة إلى طريقة تايلور نذكر ما يلي:

### - طريقة جانت Gant:

تركز هذه الطريقة على أنه يجب أن يكون هناك حد أدنى من الأجر اليومي الثابت، وهو يحسب باليوم أو بساعات العمل، ويضاف إليه أجر تشجيعي يحسب كالتالي:

م	شرائح كمية الإنتاج	أجر القطعة (الحافز)
1	أقل من 96 وحدة	صفر
2	96 وحدة - 110 وحدة	8 دولار
3	أعلى من 110	10 دولار

يلاحظ أن هنري جان وضع خطة أكثر رافة بالعامل حيث حدد زمن قياسي لإنتاج وحدات معينة، فإذا بلغ العامل المستوى المحدد تقاضى أجره المعتاد عن الوقت وعلاوة إضافية مقابل الأداء المنجز، وإذا تجاوز إنتاجه المستوى المعياري تلقى أجره عن كل قطعة منتجة، وإذا لم يستطيع البلوغ أو تجاوزه فإنه يجب له أجره المعتاد عن وقته الذي قضاه في العمل.

### - طريقة ميريك:

تقضي هذه الطريقة تحديد مستويين لإنتاج المعياري، ومستوى أقل من المعياري، ومن يبلغ الإنتاج المعياري يستحق الأجر زائد المكافأة (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص 163).

**- طريقة هالسي:**

بموجب هذه الطريقة يتم تحديد وقت معياري لأداء عمل ما يتقاضى العامل أجر الساعة التي عملها مضاف إليها الوقت الذي اقتصده من ساعات العمل، فمثلا العمل أدائه في 12 ساعة وكان أجر الساعة 10 دولار، وكانت المكافأة تحسب على أساس 50% من الوقت المتوفر، فإن أجر العامل يكون كالاتي:  
 الأجر = الساعات الفعلية \* معدل الدفع بالساعة. الوقت المتوافر = الوقت المعياري - الوقت الفعلي.  
 المكافأة = الأجر \* الوقت المتوافر \* نسبة المكافأة. إجمالي الأجر = الأجر + المكافأة.  
 حسب المثال: الأجر =  $10 * 12 = 120$  دولار. الوقت المتوافر =  $15 - 12 = 3$  ساعات. المكافأة =  $10 * 3 * 0.5 = 15$  دولار. الأجر الكلي =  $120 + 15 = 135$  دولار.

**- طريقة روان:**

يتم بموجبها تحديد زمن معياري للعمل فإن لم يصل العامل لهذا المستوى يأخذ أجره دون حسم، في حين إذا بلغ في وقت أقل من الوقت المحدد، تلقى مكافأة تمثل جزء من الوقت المقتصد، إضافة إلى أجر الساعات المستنفذة في العمل. ولكن هذه طريقة معقدة وصعبة الفهم من طرف العمال (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص 163).

**د. أنظمة الأجر المعتمدة على الأداء:**

توجد أربعة خطط تقليدية لتقديم تعويضات مالية اعتمادا على الأداء هي: مشاركة الأرباح، مشاركة العوائد والمكاسب المالية، المكافآت المرتبطة بالأداء، وعوائد المشاريع (Weiss, 2010, p 7):

- **مشاركة الأرباح (Profit sharing):** تقوم مشاركة الأرباح إلى تقسيم أرباح أعمال المنظمة على موظفيها في المنظمة ككل أو في وحدة عمل في مستوى معين. ورغم أهمية نظام مشاركة الأرباح إلى أن الخبراء في مجال التعويضات يرون أنه نظام غير فعال كثيرا في تحفيز الموظفين كون أن الأفراد يدركون أن لديهم أثر مباشر في الأرباح التي تحققها المنظمة.
- **مشاركة المكاسب (Gain sharing):** تعمل مشاركة المكاسب مثل مشاركة الأرباح إلا أنها تخص نتائج وحدة عمل محددة فقط، بحيث إذا حقق أو تجاوز الموظفون في وحدة ما الأهداف المخططة فإنهم يتلقون عوائد. ونظرا لنطاقها الضيق فإن مشاركة المكاسب أكثر تحفيز من مشاركة الأرباح. ركزت خطط مشاركة المكاسب سابقا على المقاييس الإنتاجية مثل تخفيض تكاليف العمالة، كما ركزت مشاركة المكاسب على موظفي المستوى التشغيلي.
- **مكافآت الأداء (Performance Bonuses):** عبارة عن مكافآت نقدية تقدم للأفراد أو الجماعات لقاء أداءهم الاستثنائي، بحيث لا تضاف المكافآت إلى الأجر الأساسي.
- **عوائد المشروع (Venture Returns):** تركز هذه الطريقة في التعويضات على نجاح المنظمة في المدى الطويل. يتم توزيع أسهم للشركة على الموظفين كجزء من دفع التعويضات، أو برامج شراء أسهم الشركة. تلبى خطط الأسهم احتياجات الفرد للأمان والمشاركة في النجاح المالي

للمنظمة. والهدف من خطط الأسهم جعل الأفراد في كل المستويات التنظيمية يفكرون ويتصرفون كما لو أنهم أصحاب المنظمة، حيث تشير الأبحاث أن الموظفين المالكين لأسهم الشركة يميلون إلى أن يكونوا أكثر التزام في عملهم. فالمنظمات التي تقدم خطط مشاركة الأسهم لموظفيها يظهر لديها تحسين في الأداء بشكل مستمر.

### 9. عوامل النجاح الرئيسية في تطبيق أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء:

توجد العديد من العوامل التي يجب أن تأخذها المنظمة في عين الاعتبار عند تطبيق أنظمة مكافآت جديدة (Weiss, 2010, p 8):

- تطوير رؤية إستراتيجية وثقافة المنظمة: المنظمات التي لديها رؤية واضحة للإستراتيجية والثقافة التي تخدم نظام المكافآت يمكنها تبني أنظمة مكافآت غير تقليدية أكثر نجاح، فهي تمكن المنظمة من الربط بين أولويات العمل ونظام المكافآت.
- التأكد من فهم الموظفين لأولويات الأداء: يجب أن يعرف الموظفون ما يجب أن يفعلونه لدعم أولويات الأداء، كما يدركون أن دعمهم يؤدي إلى مكافأتهم. فعالية الاتصال في الاتجاهين هو العامل الرئيسي لفهم الموظفين العلاقة بين الأهداف والمكافآت، إضافة إلى تقديم المكافآت التي تضمن أكثر دافعية الأفراد نحو تحقيق الأهداف.
- تتبع البرامج لضمان نجاحها: يجب مراجعة ومراقبة أي برنامج ترغب المنظمات في تطبيقه لضمان استمراره في العمل.
- ترك مساحة للأفراد من أجل صنع الفارق: تركز البرامج الناجحة على تصميم العمل بهوامش واسعة يمارس فيها الموظفون سلطتهم التقديرية، أين يمكن لهم تقديم الفارق، كما يمكن للإدارة تقييم المساهمات الإضافية بشكل كافي من أجل دفع مكافآت إضافية عن تحقق المستويات الأعلى من الأداء.
- فصل المكافآت عن الأجر الأساسي: تفقد المكافآت قدرتها التحفيزية عند دمجها مع الأجر الأساسي، إضافة إلى أنها تشكل تكلفة ثابتة إضافية وضغط زائد في الأجر خاصة على المدى الطويل.
- المرونة: تكييف البرامج حسب ظروف العمل وخطط التغيير.
- نشر المعلومات للعامة حول نظام الدفع: يعزز الإفصاح عملية الربط بين الأداء والأجر. والسرية تشوه تصورات الأفراد حول كيفية إدارة الأجور، لأن ذلك يجعل الأفراد يبالغون في تقدير أجر الآخرين، مما يجعلهم يشعرون بتلقيهم أجر أقل مما يستحقون.
- إنشاء نظام لتقييم الأداء يتوافق مع أنظمة المكافآت: يجب أن يتضمن نظام تقييم الأداء الفعال ما يلي:

- أهداف واضحة وقابلة للقياس، تم إنشائها بالمشاركة مع الأفراد النشطين المعنيين بنظام التقييم، ينظر لهذه الأهداف كونها صعبة لكنها قابلة للتحقيق.
- فهم الأفراد المعنيين بنظام التقييم أثر إنجاز الأهداف في التعويض المالي.
- اتصال مفتوح، ما يجعل المعنيين بنظام التقييم يشعرون أن مدخلاتهم ذات أهمية. كما يجب أن تدعم ثقافة المنظمة نظام تقييم الأداء الفعال.
- تعزيز مناخ التعلم المستمر: يحتاج جميع الأفراد في المنظمة إلى نسبة معينة من التواصل تضاف إلى ثقنتهم بأنفسهم. يجعل هذا التواصل الأفراد معترفين بأنه يوجد دائما أشياء جديدة عليهم تعلمها وتحسين مستقبلهم الوظيفي.

### 10. العوامل المؤثرة في الأجور:

أيا كان نظام الأجور المستخدم في أية منظمة كانت أو بلد كان، فهناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في هذا النظام، أهمها حسب كل من (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص365؛ ومحمد حافظ حجازي، 2006، ص 173):

- العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل.
- القوانين واللوائح الحكومية.
- النقابات العمالية وقوتها.
- تكاليف المعيشة والمستوى السائد للأسعار.
- المستوى السائد للأجور.
- قدرة المنظمات على الدفع.
- الإنتاجية.
- الجهد والأقدمية والمؤهل العلمي
- صعوبة العمل.

#### أ. العرض والطلب على الأيدي العاملة في سوق العمل:

كان عرض الأيدي العاملة والطلب عليها من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور، قبل تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية وإصدارها للقوانين واللوائح لموضوع الأجور التي يتقاضاها الأفراد، وقبل ظهور النقابات العمالية واتحاداتها العمالية التي أخذت تستخدم نفوذها وقوتها وضغوطاتها على أرباب العمل وصاحب المنظمات لمعاملة الأفراد بشكل أكثر إنسانية، إذ كان ينظر إلى الأيدي العاملة على أنها سلعة تحكمها عوامل السوق من عرض وطلب، فعندما يكون عرض الأيدي العاملة كبيرا والطلب قليلا تكون الأجور منخفضة، وإذا كان عرض الأيدي العاملة قليلا والطلب عليها كبيرا تكون الأجور مرتفعة.

حاليا وخصوصا في البلدان التي تتدخل فيها الدولة بفرض سياسات معينة للأجور، وبوجود النقابات العمالية لن يعد هذا المبدأ سائدا حيث يتم مسبقا تحديد الاحتياجات من الأيدي العاملة مع مؤهلاتهم، في الموازنات التقديرية للمنظمات العامة، مع تحديد أجورهم، حيث تقضي خطة الدولة بتأمين أكبر قدر ممكن من فرص العمل، ولكن بالمقابل نستطيع القول بأن هناك بعض الأعمال ذات الطبيعة الخاصة التي يكون الطلب عليها كبيرا، ونسبة الأيدي العاملة التي ترغب في العمل فيها قليلة بحيث لا تكفي لسد الحاجة، مما يدفع المنظمات، وحتى الدول إلى رفع أجور العمال فيها، إضافة إلى بعض أنواع التعويضات التي من شأنها أن تجذب الأيدي العاملة إليها.

### ب. القوانين واللوائح الحكومية:

ويقصد بها القوانين واللوائح التي تصدرها الحكومات والتي تحدد فيها السياسة التي ستتبعها فيما يتعلق بالأجور، والأسس الناظمة لها، حيث تعتبر هذه القوانين واللوائح من أهم العوامل المؤثرة في نظام الأجور، لا بل المحددة له في الكثير من الدول، حيث يتم تحديد الحد الأدنى والأعلى للأجر لكل عمل من الأعمال التي يقوم بها الأفراد، وموعد استحقاق الأجر وغيرها، وبالتالي يجب أن تتمتع هذه القوانين بالمرونة وقابلية التعديل بشكل مستمر بما يتماشى مع التغيرات الاقتصادية، وتكاليف المعيشة (بشكل أساسي)، وينطوي تدخل الدولة في وضع هذه القوانين واللوائح على تأمين الحياة للأفراد بحيث تحمي السياسة المتبعة الأفراد من أصحاب الأعمال وتؤمن لهم حقوقهم، وهنا يجب أن نؤكد أنه يجب أن تكون هذه القوانين واللوائح محددة لنظام أجور محفز للأفراد وعادل يمكنهم من تأمين احتياجاتهم الأساسية، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمات، وأهداف الدولة ككل.

### ج. النقابات العمالية واتحادها العمالي:

نشأت النقابات العمالية نتيجة لحدوث مجموعة من التطورات حصلت في فترة زمنية سابقة، حيث كان من الضروري وجود من يدافع عن العمال، ويتبنى قضاياهم، ويدافع عن مصالحهم، فكان ظهور النقابات العمالية تحديدا بعد حدوث الثورة الصناعية في القرن التاسع عشر حيث اقتضت على قطاعات اقتصادية معينة كالصناعة والتعدين في الولايات المتحدة الأمريكية وكندا في نفس الوقت، وازدادت وتطورت هذه النقابات في الوقت الحالي حيث امتدت إلى القطاعات الأخرى، حتى إلى القطاع العام، فظهرت مثلا نقابة المحامين، نقابة المهندسين، نقابة الأطباء وغيرها.

والنقابة عبارة عن تنظيم يجمع الأفراد، ويكون هدفه حماية مصالحهم والدفاع عن حقوقهم وذلك من خلال الضغط الذي تمارسه على إدارات المنظمات، وحتى الضغط على الحكومات (إذا كانت تتمتع بالقوة الكافية) إذ تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في سياسة الأجور التي تتبعها الدولة. فهي تشكل طرفا قويا في أية مفاوضات مع الإدارات والحكومات لتحديد الأجور المناسبة للعمال، وساعات العمل، والتعويضات الأخرى التي ستدفع للأفراد.



**د. تكاليف المعيشة:**

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

**هـ. المستوى السائد للأجور:**

ويقصد بالمستوى السائد للأجور، هو مستويات الأجور السائد في المنظمات الأخرى، وفي الدول الأخرى المجاورة، إذ يجب على أية منظمة تقوم بوضع نظام للأجور أن تأخذ بعين الاعتبار مستويات الأجور في المنظمات الأخرى، وبالنسبة لنفس الأعمال، لأن دفعها لأجور أقل سيجعلها تتعرض لمشكلة تأمين الأيدي العاملة المناسبة.

أما فيما يتعلق بمستوى 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 الأفراد الجيدين من البلد وحرمانهم منهم.

**و. قدرة المنظمات على الدفع:**

إن إحدى العوامل المؤثرة أيضا على نظام الأجور هو قدرة المنظمات على دفع معدلات مرتفعة أو منخفضة من الأجور، والتي تتأثر بدورها بمجموعة من العوامل مثل قدرة المنظمة المالية ووضعها التنافسي بين المنظمات الأخرى، ومعدلات الربحية وكفاءتها الإنتاجية، فمن غير الممكن مثلا أن تدفع منظمة تعاني من مشاكل مالية أجورا مرتفعة للأفراد العاملين لديها، مما يجعل الأفراد يبحثون عن المنظمات التي تتمتع بقدرات عالية على دفع الأجور والتعويضات الأخرى، ولكن يجب التنويه هنا إلى أن قدرة المنظمات الحكومية على الدفع تقاس بمقدار ما تحصل عليه من موارد مالية من الجهات المختصة حيث يتم تحديد الاعتماد السنوية للأجور لكل شركة ومؤسسة عامة.

**ز. الإنتاجية:**

توجد علاقة دائمة بين إنتاجية العمل والأجر الذي يحصل عليه (المردود الفردي)، وتهتم الغدارة في أغلب الأحيان بارتباط الأجر بالإنتاج.

**ح. الجهد:**

المقصود بالجهد هنا الجهد العقلي أو الجهد الجسدي والجهد العقلي والجسدي المطلوب يختلف من وظيفة إلى أخرى علما أن العلاقة بين الجهد المطلوب بنوعيه يتناسب تناسبا طرديا مع مستوى الأجر المتوقع.

**ط. الأقدمية:**

الأقدمية تعني عدد سنوات الخبرة العملية التي أمضاها الفرد سواء في الوظيفة أو في المنظمة حيث أن بعض المنظمات تعتبر الأقدمية أحد العناصر المؤثرة في مستوى الأجر وبالتالي زيادة راتب الموظف الأقدم في العمل عن زملاءه من نفس المستوى الوظيفي.

#### ي. المؤهل العلمي:

تختلف المواصفات الوظيفية المطلوبة من وظيفة لأخرى فبعض الوظائف تتطلب درجة علمية مثل البكالوريا لتمكن الشخص من القيام بعمله والبعض الآخر يتطلب درجة الماجستير وهكذا فإن الدرجة العلمية المطلوبة للوظيفة لتمكن الموظف من القيام بالوظيفة بشكل فعال تتناسب تناسباً طردياً مع مستوى الأجر.

#### ك. صعوبة العمل:

تختلف درجة صعوبة العمل من وظيفة إلى أخرى فهناك الأعمال الشاقة والأعمال السهلة فكلما كانت الأعمال أصعب كان الأجر المتوقع أعلى.

#### خلاصة:

يعتبر الأجر المقابل الذي يحصل عليه الفرد لقاء عمله، ويعتبر الأجر أهم مكون في نظام التعويضات لأي منظمة. وللأجر عدة أوجه فقد يكون في شكل راتب أو عمولة أو معاش بعد تقاعد الفرد. كما توجد عدة تقسيمات للأجر مثل الأجر الاسمية والحقيقية والعينية والنقدية. وللأجر أهمية على مستوى الفرد فهو الدافع الأول له من أجل العمل كما أنه الوسيلة لتلبية حاجاته ورغباته، كما أن الأجر أداة لجذب الأفراد ودفعه للعمل بالنسبة للمنظمة، وهو محرك للنشاط الاقتصادي واستمرارية المجتمع. ويستند الأجر إلى عدة مبادئ أهمها العدالة والكفاية. كما توجد العديد من العوامل المحددة للأجر أهمها تكاليف المعيشة، النقابات العمالية، القوانين، قدرة المنظمة على الدفع، العمل والإنتاجية. ويجب أن يأخذ الأجر في اعتبار الجوانب الاقتصادية والأخلاقية والاجتماعية والسياسية والنفسية. وقد تعدد أنظمة دفع الأجر على مر الزمن كان أشهرها نظام الدفع على أساس الوقت، نظام الدفع على أساس القطعة، نظام الدفع الفردي ونظام الدفع الجماعي. وقد كان لكل من تايلور وجانت وهالسي وميريك وروان مساهماتهم في تفسير أنظمة دفع الأجر.

## المحاضرة الثالثة: تحديد هيكل الأجور

## تمهيد:

تمر عملية تحديد هيكل الأجور (تصميم نظام للأجور) بالمراحل التالية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 24):

1. تقييم الوظائف والأعمال.
  2. وضع الوظائف في فئات (تصنيف الوظائف).
  3. تحديد منحنى الأجر الحالي.
  4. معالجة الفروقات في الأجر.
- وسيتيم من خلال هذه المحاضرة شرح كل خطوة من هذه الخطوات.
- أهداف المحاضرة:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- أهمية تقييم الوظائف ومن المسؤول عن التقييم.
- متى تلجأ المنظمة إلى تقييم الوظائف، وما هي مصادر جمع المعلومات حول الوظائف.
- كيفية القيام بتقييم الوظائف، وما هي عوامل نجاح عملية التقييم.
- التفرقة بين الطرق المختلفة لتقييم الوظائف.
- كيفية وضع الوظائف في فئات.
- كيفية رسم منحنى الأجور.
- كيفية التعامل مع الانحرافات الموجود بين مستوى الأجور السابق والحالي (بعد إعادة التقييم).

## أولاً. تقييم الوظائف:

يعتبر القيام بتقييم الوظائف والأعمال في المنظمة الخطوة الأولى والأهم من بين خطوات تحديد هيكل الأجور. ويمثل تقييم الوظائف التحديد المنظم لقيمة كل وظيفة وفقاً لعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة، استناداً للمعلومات المستخلصة من تحليل الوظيفة. تستخدم هذه العملية في تصميم هيكل الأجور (راوية محمد حسن، 1999، ص 274).

عرّف معهد الإدارة البريطاني BTM تقييم الوظائف على أنه عملية تحليل وتثمين الأعمال لتحديد قيمتها النسبية واستخدام هذا التثمين كأساس لموازنة هيكل الأجور (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 329).

كما يقصد بتقييم الوظائف، تحديد أهمية الوظائف قياساً بالوظائف الأخرى في المنظمة، ويتم ذلك من خلال عملية تحليل الوظيفة حيث تستخدم المعلومات والبيانات المتحصل عليها من عملية تحليل الوظائف لتحديد قيمة كل وظيفة في المنظمة قياساً بالوظائف الأخرى. ويتم ترتيب هذه الوظائف المختلفة ووضعها في سلم يعكس قيمتها (ذرة والصباغ، 2008، ص 354).

**1. ظهور عملية تقييم الوظائف:**

تعود أول محاولة معروفة لتقييم الوظائف إلى عام 1871 والتي قامت بها The United States Civil Service Commission، ويعتبر فريدريك تايلور من أوائل الذين نادوا بوجود تقييم الوظائف، حيث قام بتحليل العملية الإنتاجية أثناء عمله في شركة Midvale Steel Co عام 1881، وتوصل إلى تحديد ماهية الوظائف المطلوبة لسير العمل وإلى تحديد الصفات المطلوبة في من سيشغل كل وظيفة فيها، أما أول محاولة جدية في تقييم الوظائف والأعمال فهي تلك التي قام بها E.O. Griffenagen لصالح Civil Service Commission في عامي 1909/1910 وكانت عبارة عن تقسيم وتدرج وظائف مكتب البلدية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 28).

**2. أهداف تقييم الوظائف:**

يساهم تقييم الوظائف في تفهم الفرد لسياسات ممارسات المنظمة فيما يتعلق بالأجور، كما يمكن من التعرف على مدى جهد الإدارة في بناء نظام للأجور بما يحقق العدالة. يمكن أيضا من خلال تقييم العمل وتحليله التعرف على مخاطر أو عدم التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة، وعلاج ذلك بما يحقق مصلحة كل من الأفراد والمنظمة. إلى جانب ذلك توجد أغراض أخرى يمكن أن يخدمها تقييم الوظائف ومنها (راوية محمد حسن، 1999، ص 276):

- تقديم أساس معياري لقياس أداء الفرد
- بناء أساس لتحقيق عدالة الأجور.
- توضيح العلاقات بين الوظائف، والتي تستخدم في عمليات الاختيار، التدريب، الترقية والنقل.
- تقدم حافزا للأفراد للسعي نحو الترقية إلى وظائف أعلى.

**3. أسباب القيام بعملية تقييم الوظائف:**

- وجود تفاوت كبير بين الأجر الذي تدفعه المنظمة لهذه الوظائف والأجر الذي تدفعه المنظمات الأخرى للوظائف نفسها.
- ضغوطات النقابات العمالية لتحسين أجور الأفراد.

**4. آثار تقييم الوظائف:** من أهم الآثار التي من الممكن أن تظهر من جراء القيام بتقييم

الوظائف (ذرة والصباع، 2008، ص 99):

- أن القيام بتقييم الوظائف قد يثير حفيظة الأفراد ونقاباتهم فلا بد من استقبال شكواهم بصدر رحب. فالأمر هنا يتعلق ببناء قواعد لصرف المستحقات التعويضية وسيتم فيما بعد في ضوءها دفع الأجور وهي مسألة حساسة جدا.
- القيام بتقييم الوظائف يمكن أن يثير مسائل ومطالبات جديدة من قبل الأفراد أمام الإدارة مثل الأجور الإضافية، الأجور التشجيعية، مخصصات مخاطر المهنة مثل (العدوى، التلوث،

(الاختناق)، وهنا لا بد من اعتماد مبدأ المشاركة لكي تصل الإدارة إلى اتفاقية حول هذه المسائل الحيوية

- تتطلب استكمال موضوعية التقييم للوظائف العودة للنتائج تحليل وتوصيف الأعمال سعياً لتحديد وتوضيح نواحي معينة في العمل قد تتدخل في تحديد القيم النسبية للأعمال فيما بعد.

#### 5. مسؤولية تقييم الوظائف:

عادة ما يقوم بعملية تقييم الوظائف أفراد من قسم إدارة الموارد البشرية وحتى أقسام أخرى، وقد تسند العملية إلى قسم الأجور والمرتبات في المنظمات الكبرى. وعادة تكلف لجنة خاصة بتقييم الوظائف تتكون من ممثلين عن إدارة الموارد البشرية والإدارات التشغيلية.

#### 6. عوامل نجاح عملية تقييم الوظائف:

ولخصها (سومر أديب ناصر، 2004، ص 30) فيما يلي:

- رغبة الإدارة في حل النزاعات والخلافات التي قد تنشأ بينها وبين الأفراد بسبب الأجور.
  - اقتناع الأفراد في المنظمة بأهمية التقييم وفوائده.
  - اختيار طريقة التقييم المناسبة.
  - تحديد الوظائف التي سيتناولها التقييم.
  - توفير دراسات كافية لتحليل الوظائف وتوصيفها.
  - اختيار منطقي عملية التقييم، والذين قد يكونوا إما من داخل المنظمة أو من خارجها، ويشترط أن يكونوا من ذوي الخبرة والكفاءة.
  - توفير الإمكانيات المالية اللازمة لتغطية تكاليف التقييم، وتشمل هذه التكاليف:
- أ. تكاليف وضع نظام التقييم وتطبيقه: وتشمل تكاليف الوقت الذي سينفقه القائمون على عملية التقييم إذا كانوا من داخل المنظمة، وتكاليف الاستشاريين والخبراء الذين قد يتم الاستعانة بهم، إضافة إلى تكاليف الوقت اللازم لتطبيق نتائج التقييم، مع بعض التكاليف الإدارية والمكتبية، مضافاً إليها تكاليف زيادة الأجور التي قد تنتج بعد عملية التقييم.
- ب. تكاليف متابعة التنفيذ: وتشمل تكاليف الوقت المصروف في متابعة نظام التقييم وتنفيذه من قبل القائمين عليه، لمعرفة مدى تطبيقه والانحرافات التي قد تنشأ أثناء التطبيق والعمل على تصحيحها، إضافة إلى تكاليف القيام بتقييم الوظائف الجديدة أو إعادة تقييم بعض الوظائف الموجودة.

#### 7. طرق تقييم الوظائف:

تعددت طرق تقييم الوظائف التي يمكن للمنظمة أن تفضل بينها، ولعل من بين معايير اعتماد طريقة دون أخرى ما يأتي:

- حجم المنظمة وطبيعة نشاطها.
  - نوع وعدد الوظائف المراد تقييمها.
  - تكاليف استخدام كل طريقة من حيث الجهد والوقت والمال.
  - صعوبة تنفيذ كل طريقة ودرجة إلمام القائمين بعملية التقييم بها.
- تنقسم الطرق التقليدية في تقييم الوظائف إلى طرق كمية وأخرى غير كمية. تشمل الطرق غير الكمية كل من طريقة الترتيب وطريقة التدرج، حيث ينظر في هذه الطرق إلى الوظيفة كوحدة وليس لمكوناتها. بينما تشمل الطرق غير الكمية كل من طريقة النقاط وطريقة مقارنة العوامل وهي تنظر لمكونات الوظيفة.

#### أ. الطرق غير الكمية في تقييم الوظائف:

##### • طريقة الترتيب:

تناسب هذه الطريقة حالة وجود عدد قليل من الوظائف المراد تقييمها. وتنقسم هذه الطريقة إلى أسلوبين الترتيب البسيط والمقارنة المزدوجة.

##### ✓ أسلوب الترتيب البسيط:

تعد أبسط طرق تقييم الوظائف، تناسب المؤسسات الصغيرة التي يكون عدد الوظائف فيها قليل. والأساس في استخدام هذه الطريقة هو المقارنة فيما بين الوظائف باعتبار كل منها وحدة مستقلة سيتم تقييمها حيث يوضع هذا الوصف على بطاقة خاصة دون ذكر اسم الوظيفة. يعتمد المقيم على قراءة بطاقة وصف كل وظيفة، ثم يقوم بإجراء عملية المقارنة بينها، حيث يتم ترتيب الوظائف إما تصاعدياً أو تنازلياً حسب الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الوظيفة الأهم في أعلى التسلسل، والوظيفة الأقل أهمية في التسلسل الأخير، بحيث تعتبر هاتان الوظيفتان معيارين للمقارنة لبقية الوظائف الأخرى التي يتم توزيعها بينهما لاحقاً (مصطفى شاويش، 2000، ص 193).

عادة ما يقوم بعملية التقييم أكثر من فرد (لجنة تقييم) أين يتم الأخذ بمتوسط نتائج تقييمهم، على أن يشترط في المقيمين أن يكونوا على كفاءة ومعرفة كاملة بالوظائف المراد تقييمها. ويعاد التقييم أكثر من مرة خلال فترات زمنية متباعدة (عدة أيام) لضمان عدم تأثر عملية التقييم بتقلبات مزاج المقيم.

##### ✓ أسلوب المقارنة المزدوجة:

اعتماداً على بطاقة وصف الوظيفة يتم في هذه الطريقة مقارنة كل وظيفة مع الوظائف الأخرى، بحيث يتم إجراء المقارنة بين كل وظيفتين معا ثم تحديد بوضع إشارة أو خط تحته حتى تتم مقارنة كل وظيفة مع الوظائف الأخرى المراد تقييمها وبعد ذلك يجمع عدد الإشارات أو الخطوط، ومن ثم يتم ترتيب الوظائف حسب مجموع الإشارات أو الخطوط. وتجدر الإشارة أن هذه الطريقة تصلح فقط في حالة وجود عدد قليل جداً من الوظائف المراد تقييمها نظراً للعدد الكبير من المقارنات التي تحتاجها. إذ يمكن حساب عدد المرات التي يتم فيها القيام بالمقارنة المزدوجة للوظائف حسب المعادلة الآتية:

$$R = \frac{N(N - 1)}{2}$$

حيث: N: عدد الوظائف، R: عدد المقارنات الممكنة.

بالرغم من سهولة طريقة الترتيب إلى أنه يؤخذ عليها عدم الدقة في التقييم كون التقييم يتم من خلال مقارنة الوظائف اعتمادا على الوصف الكلي لها (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2000، ص 180).

#### • طريقة التدرج (تصنيف الدرجات):

لا تختلف طريقة التدرج عن طريقة الترتيب في اعتمادها في التقييم على الوصف الكلي للوظيفة دون الأخذ بعين الاعتبار إلى الأهمية النسبية للعوامل المكونة للوظيفة، إلا أنه في هذه الطريقة يتم مقارنة كل وظيفة مع سلم درجات معد خصيصا لذلك. وفهم كيفية إجراء التقييم اعتمادا على الطريقة التدرج يتم عرض خطواتها فيما يلي:

- وضع وصف دقيق للوظائف المراد تقييمها.
- إعداد سلم يحوي مجموعة من الدرجات، بحيث تخصص كل درجة لمجموعة من الوظائف المتشابهة، ويختلف عدد هذه الدرجات باختلاف حجم المنظمة وعدد الوظائف المراد تقييمها ودرجة تنوعها.
- وضع وصف واضح لكل درجة، مع معايير لشاغلها. ويكون الوصف عادة على شكل عبارات وصفية قصيرة.
- بعد تحديد الدرجات يتم تحديد أجر كل منها، أو تحديد حدي الأجر الأعلى و الأدنى لكل درجة. في الأخير يقارن وصف الوظيفة مع الوصف المحدد لتحديد الدرجة التي تناسب الوظيفة أكثر. والجدول الموالي يعرض مثال عن وصف الدرجات:

#### الجدول (01): طريقة الدرجات وارتباطها بمعايير وصف الوظائف

معايير وصف الوظيفة	الدرجة الوظيفية
العمل بسيط وكثير التكرار يؤدي تحت ظروف إشراف محكمة يتطلب تدريب محدود ومسؤولية محدودة وقدرة محدودة على المبادرة مثل: البواب، الساعي، كاتب ملفات.	الأولى
بسيط لكنه مكرر يتم تحت ظروف إشراف محكمة يتطلب بعض التدريب والمهارات يتوقع من العامل تقدير المسؤولية، ونادرا ما تكون لديه القدرة على المبادرة مثل: كاتب آلة كاتبة، منظم آلة.	الثانية
العمل البسيط مع قليل من التنوع يتم تحت إشراف عام	الثالثة

التدريب والمهارات من الأمور المطلوبة يكون لدى العامل الحد الأدنى من المسؤولية كما يؤخذ بعض المبادرات للقيام بالعمل.	
العمل معقد إلى حد ما مع بعض التنوع يتم تحت إشراف عام يتطلب مهارات عالية العامل مسؤول عن الإعداد والأمان لديه مبادرات في العمل.	الرابعة
العمل معقد ومتنوع يتم تحت إشراف عام يحتاج إلى مهارات متنوعة ومتقدمة العامل مسؤول عن الإعداد والأمان لديه درجة عالية من المبادرة.	الخامسة

المصدر: سيد محمد جاب الرب، 2009، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية).

### ب. طرق التقييم الكمية:

#### • طريقة النقط:

يقوم استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف على مقارنة الوظائف مع بعضها على أساس مجموعة من العوامل وهي عوامل المقارنة، وتتعلق هذه الطريقة في التقييم من أن الوظائف كلها تحتوي على مجموعة من العوامل، ودرجة تواجد هذه العوامل في الوظائف تكون متباينة، وتكون درجة تواجدها أيضا مختلفة على مستوى الوظيفة الواحدة، وبالتالي فإن الأهمية النسبية لهذه العوامل تكون مختلفة.

ونظرا لأهمية هذه الطريقة سيتم التفصيل في خطواتها فيما يلي:

#### أ. تحديد الوظائف المراد تقييمها وتقسيمها إلى مجموعات متجانسة:

تعتبر الخطوة الأولى حيث يتم تحديد الوظائف التي ستقيم، وتصنف في مجموعات متشابهة ومتجانسة، (الوظائف الإنتاجية- الوظائف الإدارية... الخ)، كما يتم في هذه الخطوة تحليل وتوصيف الوظائف المراد تقييمها، الأمر الذي يعتبر من أهم مقومات نجاح هذه الطريقة.

#### ب. تحديد العوامل الأساسية المكونة للوظائف المراد تقييمها:

تختلف هذه العوامل باختلاف الوظائف المراد تقييمها، كما تختلف أهميتها وعددها تبعا لطبيعة المنظمة، ويجب أن تكون هذه العوامل شاملة وموجودة تقريبا في معظم الوظائف، وبعد ذلك يتم توصيف هذه العوامل وتعريفها بشكل دقيق لأنه ستستخدم وبشكل مستمر في عملية التقييم.



وبالرغم من أن عوامل المقارنة مختلفة من منظمة إلى أخرى إلا أن الفكر الإداري يجمع على أن هناك أربع عوامل أساسية تستخدم في تقييم الوظائف (المهارة، الجهد، المسؤولية، وظروف العمل)، يعرفها (أحمد ماهر، 1999، ص-ص 206-212) كما يلي:

- **المهارة:** كل القدرات الذهنية والعقلية سواء كانت طبيعية أو مكتسبة الضرورية لأداء عمل معين بالكفاءة المطلوبة. وأهم العوامل الفرعية التي تتحكم في المهارة هي: التعليم، الخبرة، والتدريب.
- **الجهد:** ذلك النشاط الفكري والعضلي الذي يؤديه الفرد لدى ممارسته لعمله، ويتمثل الجهد الفكري في القدرة على التحليل، التركيز، القدرة على إبداء الانتباه، والمثابرة والتكيف... الخ. أما الجهد العضلي فهو المجهود الجسماني الذي يبذله الفرد في ممارسة العمل مثل تأدية الحركات العضلية، وضعية جسم الفرد لدى أداء العمل (الجلوس، الوقوف، الانحناء)... الخ.
- **المسؤولية:** قد تكون المسؤولية عن النتائج المطلوبة من الفرد وعن نوعية المنتجات وكميتها وعن توفير معلومات معينة أو عن سلامة الأدوات المستخدمة في العمل، كما قد تكون المسؤولية عن الأفراد وعن مستوى تدريبهم وأدائهم، المسؤولية عن الآلات والأجهزة... الخ واعتمادا على ذلك تيم تقسيم العوامل الفرعية المكونة في المسؤولية.
- **ظروف العمل:** وهي الظروف التي تحيط في الفرد أثناء أداء عمله، مثل الظروف الطبيعية كالحرارة، الرطوبة، الضوضاء، التهوية، نظافة المكان.... الخ.

بعد تحديد هذه العوامل وتوصيفها وتعريفها بشكل دقيق يتم إعطاؤها قيمة رقمية (نقاط) توزع عليها حسب أهميتها بالنسبة لكل وظيفة، وذلك بعد تحديد هذه النقاط بشكل إجمالي، ويكون المقيّم حرا في اختيار النقط وفي توزيعها على العوامل تبعا لأهميتها النسبية.

### ج. تحديد العوامل الفرعية المتفرعة من العوامل الرئيسية وتعريفها:

وتشمل هذه الخطوة تحديد العوامل الفرعية المنبثقة عن كل من العوامل الرئيسية وتعريفها، ثم توزيع نقاط العوامل الرئيسية عليها وذلك تبعا لأهمية هذه العوامل الفرعية في كل مجموعة من الوظائف المتجانسة، ثم تقسم بعد ذلك العوامل الفرعية إلى مراتب يختلف عددها باختلاف لجنة التقييم وخبرتها في هذا المجال، حيث توزع عليها نقاط العوامل الفرعية. والمثال الآتي يوضح ذلك (سومر أديب ناصر، 2004، ص 37):

المراتب	العامل الفرعي	العامل الرئيسي
متعلم (مرتبة 1)	أ. التعليم	1. المهارة
يقرأ ويكتب (مرتبة 2)		
ابتدائية (مرتبة 3)		
إعدادية (مرتبة 4)		
ثانوية (مرتبة 5)		
جامعية (مرتبة 6)		
خبرة من سنة إلى 5 سنوات	ب. الخبرة	

خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات...الخ

أما تقييم النقط التي منحت لكل عامل من العوامل الأساسية بين المراتب التي يتكون منها العامل الأساسي فإما أن يتم على أساس متتالية حسابية أو على أساس متتالية هندسية. وغالبا ما تستخدم المتتاليات الحسابية في تحديد قيمة المراتب، أما القيمة بين المراتب فتحدد استنادا إلى العلاقة الآتية (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص 44):

$$\text{قيمة الزيادة بين المراتب} = \frac{\text{قيمة أعلى مرتبة} - \text{قيمة أدنى مرتبة}}{\text{عدد المراتب} - 1}$$

#### د. القيام بعملية التقييم

في هذه الخطوة يتم دراسة كل وظيفة وعمل على حدا ثم مقارنة العوامل المكونة لها مع العوامل المحددة للتقييم وتوزع بعد ذلك عليها النقاط، ثم يتم جمع هذه النقاط، وبعد ذلك ترتب هذه الوظائف حسب مجموع النقاط التي حصلت عليها.

يمكن استخدام طريقة النقط مهما كان عدد الوظائف التي تخضع للتقييم، لذا يتم تطبيقها خاصة من طرف المؤسسات الكبيرة الحجم. ولكن تطبيق هذه الطريقة يتطلب جهدا ووقتا كبيرين وذلك لأنه لا بد من تحديد المعايير الأساسية والفرعية التي تستخدم في التقييم، وتحديد مراتب العوامل الفرعية وقيمتها.

#### • طريقة مقارنة العوامل:

تعتبر من الطرق الأساسية المستخدمة في عملية تقييم الوظائف وقد وضعها J. Benge Eugene وتقوم هذه الطريقة على تحديد عوامل للتقييم حيث تقارن الوظائف المراد تقييمها مع كل من هذه العوامل، وبالتالي تختلف هذه الطريقة عن طريقة النقط إذ أنه في طريقة النقط تقارن الوظائف من حيث مكوناتها مع العوامل الأساسية للتقييم المكونة لها، أي مقارنة عامل مع عامل أما طريقة مقارنة العوامل فتقارن كل وظيفة مع كل عوامل لتقييم على حدا أي مقارنة وظيفة بعامل.

ويتم التقييم بناء على هذه الطريقة بإتباع الخطوات التالية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 39-43):

- تحديد عوامل التقييم.
- تحديد الوظائف المعيارية.
- تحديد أجر الوظائف المعيارية.
- توزيع أجر كل عامل رئيسي على عوامل التقييم.
- وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل.
- تقييم باقي الوظائف في المنظمة.

**أ. تحديد عوامل التقييم:**

ويتم في هذه الخطوة تحديد واختيار عوامل التقييم التي سيتم على أساسها مقارنة الأعمال والوظائف المراد تقييمها، حيث يتم توصيف هذه العوامل وتعريفها بشكل دقيق، وأهم هذه العوامل وأكثرها استخداماً هي:

- المهارة.
- المتطلبات الجسدية والفكرية.
- المسؤولية.
- ظروف العمل.

مع العلم أنه من الممكن استخدام عوامل أخرى وذلك حسب طبيعة المنظمة، وطبيعة الوظائف المراد تقييمها.

**ب. تحديد الوظائف المعيارية:**

في هذه الخطوة تحدد مجموعة من الوظائف يطلق عليها اسم الوظائف المعيارية أو الرئيسية والتي تقيم قبل بقية الوظائف في المنظمة وبالتالي يجب أن تمثل أغلب الوظائف في المنظمة، وأن تكون من مختلف المستويات الوظيفية لأنها ستكون معايير لتقييم باقي الوظائف في المنظمة.

**ج. تحديد أجور الوظائف المعيارية:**

هنا يجب تحديد الأجور التي تدفع للوظائف المعيارية، وعادة تكون هذه الأجور عبارة عن الأجور المعروفة والشائعة في مختلف المنظمات، أو يمكن تحديدها من خلال إجراء مسح للأجور بين المنظمات المختلفة.

**د. توزيع أجر كل وظيفة معيارية على عوامل التقييم:**

في هذه الخطوة توزع أجور الوظائف المعيارية على عوامل التقييم تبعاً لأهميتها النسبية بالنسبة لكل وظيفة معيارية، حيث يعطى العامل الأهم الجزء الأكبر من الأجر والأقل أهمية جزءاً أقل وهكذا، كما هو موضح في المثال الآتي:

الوظائف	مدير	رئيس مصلحة	متصرف	عون	عامل مهني
المسؤولية	22000	23000	18000	7000	6000
المهارة	20000	13000	11000	10000	7000
الجهد العقلي	8000	16000	15000	2000	4000
الجهد الجسدي	8000	5000	6000	30000	15000
ظروف العمل	9000	5000	8000	18000	14000
الأجر الشهري	67000	62000	58000	56000	46000

نلاحظ من المثال السابق اختلاف القيم النقدية الموزعة على عوامل التقييم وذلك تبعاً لأهمية كل عامل بالنسبة للوظيفة المراد تقييمها.

#### هـ. وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل:

بعد توزيع أجور الوظائف المعيارية على عوامل التقييم المختلفة يتم تحويل هذه المعلومات إلى خريطة تسمى خريطة مقارنة العوامل، وهي عبارة عن جدول يحتوي في السطر الأول عوامل التقييم وفي العمود الأول قيم هذه العوامل بحيث تكون فيه قيمة صغرى أقل من أدنى قيمة لعوامل التقييم، وقيمة كبرى أعلى من أكبر قيمة لعوامل التقييم، وذلك للتمكن من تغطية كافة الوظائف الأخرى في المنظمة كما هو مبين في الجدول الموالي:

#### الجدول (02): خريطة مقارنة العوامل

العوامل الأجر	المسؤولية	المهارة	المجهود العقلي	المجهود الجسدي	ظروف العمل
1000					
2000			عون		
3000					
4000			عامل مهني		
5000				رئيس مصلحة	متصرف
6000	عامل مهني			متصرف	
7000	عون	عامل مهني			
8000			مدير	مدير	معاون رئيس شعبة
9000					مدير
10000		عون			
11000		متصرف			
12000					
13000		رئيس مصلحة			
14000					عامل مهني
15000			متصرف	عامل مهني	
16000			رئيس مصلحة		
17000					عون
18000	متصرف				
19000					
20000		مدير		عون	
21000					

				مدير	22000
				رئيس مصلحة	23000
					24000

المصدر: إعداد الأستاذة اعتمادا على سومر أديب ناصر، 2004، ص 41.

#### و. تقييم باقي الأعمال في المنظمة:

بعد اختيار وتحديد الوظائف المعيارية وأجورها، وتحديد عوامل التقييم، وتوزيع الأجر عليها، وبعد إنشاء خريطة مقارنة العوامل، تأتي الخطوة الأخيرة وهي تقييم باقي الوظائف في المنظمة وذلك بمقارنتها مع عوامل التقييم في خريطة مقارنة العوامل، فمثلا إذا أردنا تقييم وظيفة مدير فرعي، المقيم إلى عمود المسؤولية في الخريطة ويقارن هذه الوظيفة مع باقي الوظائف الرئيسية، فرضا وجد أنها ومن حيث المسؤولية أكبر من مسؤولية مدير أي تقع بين 22000 و 24000 فيعطىها مثلا 23500، ومن حيث المهارة تقع بين رئيس مصلحة ومدير فيعطىها مثلا 19000، ومن حيث المجهود العقلي تقع بين مدير متصرف فيعطىها مثلا 9000، ومن حيث ظروف العمل تقع بين رئيس مصلحة وبين مدير فيعطىها 5400، فيكون أجر وظيفة مدير فرعي هو 63900.

#### ثانيا: تصنيف الوظائف "وضع الوظائف في فئات"

ويتم في هذه الخطوة تجميع الوظائف المتشابهة أو المتقاربة "بنتيجة التقييم" في مجموعات أو فئات تمهيدا لتحديد الأجر المناسب لكل فئة، وبالتالي الأجر المناسب لكل وظيفة ضمن الفئة الواحدة، فمن غير المنطقي أن يتم دفع الأجر نفسه لكل الوظائف وخاصة بالنسبة لتلك الوظائف التي تختلف من حيث المسؤولية والمهارة حيث يرتفع الأجر كلما صعبت المسؤولية ومهاراتها، وبالتالي يحدد لكل فئة حد أدنى من الأجر بحيث يجب ألا يقل عنه من سيشغل هذه الوظيفة، وحد أقصى للأجر لا يمكن للفرد أن يتعداه ما دام يشغل الوظيفة، وهو ما يطلق عليه اسم الحد الأدنى والأعلى للفئة.

وقد تم الذكر سابقا أنه وبنتيجة عملية التقييم نحصل على مجموعة من الوظائف تكون، إما مرتبة حسب أهميتها النسبية بناء على طريقة الترتيب، أو موزعة في درجات حسب طريقة التدرج، أو مرتبة حسب عدد النقاط التي تحصل عليها باستخدام طريقة النقط، أو مرتبة حسب قيمة الأجر الذي تحصل عليه باستخدام طريقة مقارنة العوامل، مما يسهل عملية تصنيف هذه الوظائف ووضعها في فئات (سومر أديب ناصر، 2004، ص 44).

ويساعد وضع الوظائف في فئات (أي تصنيفها) على تحقيق مجموعة من الأمور أهمها (صلاح الدين عبد الباقي، 2000، ص 222):

- يساعد على جعل هيكل الأجور بسيطا.
- يساعد على تحديد الحد الأدنى والحد العلى لأجر كل فئة.

- يساعد رؤساء الوحدات على مراقبة عمل مرؤوسيههم رقابة فعالة، كما يساعد على توحيد المصطلحات الإدارية ونشرها وتعميم استعمالها، وعلى اختيار الأفراد وتدريبهم وإعدادهم للقيام بالعمل.

ولكن تواجه المنظمات في هذه الخطوة مشكلة تحديد عدد الفئات المناسب، حيث يختلف عددها من منظمة لأخرى، وذلك تبعا لمجموعة من العوامل أهمها (سومر أديب ناصر، 2004، ص 44):

1. عدد الوظائف في المنظمة. فكلما كان عدد الوظائف كبيرا، زاد عدد الفئات، وكلما قل عدد الوظائف في المنظمة قل عدد الفئات.

2. حجم المنظمة، فإذا كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يعني بأن عدد الوظائف سيكون كبيرا مما يزيد عدد الفئات، وإذا كان حجم المنظمة صغيرا فإن عدد الفئات يكون قليلا.

3. طبيعة نشاط المنظمة، كلما كانت الأنشطة التي تمارسها المنظمة متجانسة كلما أدى ذلك إلى تقليل الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يقل عدد الفئات، وإذا كانت الأنشطة في المنظمة غير متجانسة فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الفوارق بين الوظائف والأعمال وبالتالي يزداد عدد الفئات.

4. الفرق بين الحد الأدنى والأعلى للأجر، ويقصد به الفرق بين أقل أجر مقابل للوظيفة التي تحصل على القيمة الأقل بنتيجة التقييم، وأعلى أجر مقابل للوظيفة التي تحصل على أعلى قيمة بنتيجة التقييم، فكلما كان الفارق كبيرا كان عدد الفئات كبيرا، كلما قل هذا الفرق كلما كان عدد الفئات قليلا.

5. السياسة التي ستتبعها المنظمة فيما يتعلق بالترقيات الدورية والترقيات. فإذا كانت سياسة الأجور التي تتبعها المنظمة تسمح بمنح الأفراد ترقيات دورية وترقيات ضمن الفئة الواحدة دون أن يؤدي ذلك إلى انتقال الفرد من فئة لأخرى فإن ذلك يتطلب وجود عدد قليل من الفئات، أما إذا كانت سياسة الأجور تسمح بانتقال الفرد من فئة لأخرى فإن ذلك يتطلب وجود عدد كبير من الفئات.

### 1- كيفية تشكيل الفئات:

تختلف عملية تشكيل الفئات باختلاف طريقة التقييم المستخدمة في المنظمة، وذلك كما يلي (عبد الفتاح بوخمخ، 2001، ص 53):

#### 1-1- بالنسبة لطريقة الترتيب:

في حال كانت طريقة الترتيب هي المستخدمة في عملية التقييم، ولتشكيل الفئات يتطلب الأمر القيام ببعض الإجراءات التكميلية من أجل تصنيف الوظائف المتشابهة من حيث الأهمية تمهيدا لوضعها في فئات، حيث تكون الوظائف والأعمال مرتبة حسب أهميتها.

**1-2- بالنسبة لطريقة التدرج:**

بما أن طريقة التدرج تعتمد على تحديد مجموعة من الدرجات من الدرجات مسبقا، فإننا لا نحتاج هنا إلى تقسيم الوظائف إلى فئات، إذ تعتبر الدرجات هي نفسها الفئات.

**1-3- بالنسبة لطريقة النقاط:**

يتم الاعتماد هنا على مجموعة النقاط التي حصلت عليها كل وظيفة، ويتم تشكيلها بإتباع أحد الأسلوبين التاليين (سومر أديب ناصر، 2004، ص 46):

أ- الأسلوب الأول: ويعتمد على وضع الوظائف التي نالت نقاطا متقاربة في فئة واحدة كما هو

موضح فيما يلي:

الوظيفة	عدد النقاط
1	340
2	345
3	420
4	455
5	465
6	525
7	546
8	640

وبالتالي يمكننا وضع الوظائف 1-2 في فئة واحدة مثلا، والوظائف 3-4-5 في فئة ثانية، والوظائف 6-7 في فئة ثالثة، والوظيفة 8 في فئة رابعة وهكذا...

ب- الأسلوب الثاني: ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد مدى كل فئة وذلك بإيجاد الفرق بين الحد

الأعلى والحد الأدنى للنقط المقابلة، ثم قسمة الناتج على عدد الفئات التي تقررها المنظمة.

بالعودة للمثال السابق، ويفرض أن المنظمة قررت تشكيل ست فئات نجد:

$$\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى} = 640 - 340 = 300$$

$$\text{مدى الفئة} = 300 / 6 = 50 \text{ نقطة.}$$

وبالتالي تكون الفئات كما هو موضح فيما يلي (سومر أديب ناصر، 2004، ص 46):

الفئة	الحد الأدنى للفئة	الحد الأعلى للفئة
1	340	390
2	391	441
3	442	492
4	493	543
5	544	594
6	595	645

ونستطيع بالتالي وضع الوظائف 1-2 في الفئة الأولى، والوظيفة رقم 3 في الفئة الثانية، والوظائف 4-5 في الفئة الثالثة، والوظيفة 6 في الفئة الرابعة، والوظيفة 7 في الفئة الخامسة والوظيفة 8 في الفئة السادسة.

#### 1-4- بالنسبة لطريقة مقارنة العوامل:

يتم الاعتماد هنا على خريطة مقارنة العوامل، وعلى قيم الأجور الواردة فيها في العمود الأول، فلنفرض مثلا أن خريطة مقارنة العوامل تحتوي على 35 قيمة للأجر، وكان الفرق بين كل قيمة وأخرى هو 150 وقررت المنظمة أن تشمل كل فئة على خمس قيم للأجر فيكون عدد الفئات هو:

$$7 = 35/5 \text{ فئات}$$

ويكون الفرق بين الفئة والأخرى هو:

$$750 = 5 * 150$$

وتشكل هذه الفئات بحيث تشمل أدنى قيمة وأعلى قيمة واردة في الخريطة لكي تتاح إمكانية شمول كل الوظائف في المنظمة.

لكن وبشكل عام تتخذ الفئات إحدى الأشكال الآتية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 47):

#### أ. فئات متداخلة:

حيث يكون الحد الأعلى للفئة أعلى من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها، أي هناك تداخل بين الحد الأعلى للفئة مع الحد الأدنى للفئة التالية.

#### ب. فئات متسلسلة:

حيث يكون الحد الأعلى للفئة مساويا للحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها.

#### ج. فئات منفصلة:

حيث يكون هناك فاصل بين كل فئة وأخرى، ويكون الحد الأعلى للفئة أقل من الحد الأدنى للفئة التالية الأعلى منها.

#### ثالثا: تحديد منحنى الأجر الحالي Wage Curve

يعتبر تحديد منحنى الأجر الحالي الخطوة الثالثة من خطوات تحديد هيكل الأجور في المنظمة والخطوة الأولى في تحويل القيم النسبية للوظائف إلى قيم نقدية مقابلة، لذلك يطلق عليه اسم خط التحويل، ويعبر هذا المنحنى عن العلاقة بين القيم النسبية للوظائف، والأجور الحالية المقابلة لهذه الوظائف في المنظمة، ويستخدم هذا المنحنى للحصول على الأجور التي ستدفع للوظائف المقيمة لذلك يجب أن يرسم هذا المنحنى بشكل دقيق بحيث يمثل الوظائف المحور الأفقي القيم النسبية للوظائف والأعمال والمحور العمودي القيم الحالية لأجور هذه الوظائف والأعمال.



وهنا لا بد أن نشير إلى أنه في حال كان عدد الوظائف المقيمة كبيرا وبعد توزيعها في فئات يتم أخذ متوسط القيم لكل فئة وبالتالي يجب أخذ متوسط الأجور المقابلة لها حيث ينتج لدينا في النهاية الأجر المناسب لكل فئة.

وعند رسم منحني الأجر الحالي فإننا قد نواجه إحدى الحالتين (سومر أديب ناصر، 2004، ص 58):

1- الحالة الأولى: الأجور الحالية المقابلة للوظائف المقيمة في المنظمة معروفة وهنا يتم رسم المنحني مباشرة بإحدى الطرق التي سنشرحها لاحقا.

2- الحالة الثانية: الأجور الحالية المقابلة للوظائف المقيمة في المنظمة غير معروفة وهنا يجب القيام بعملية مسح الأجور التي تدفع لنفس الوظائف والأعمال في المنظمات الأخرى، ويقصد بالمشح القيام بدراسة ميدانية لواقع الأجور التي تدفع لنفس الأعمال في المنظمات الأخرى.

وتتم عملية مسح الأجور بإتباع إحدى الطرق التالية (سومر أديب ناصر، 2004، ص 58):

أ. **طريقة عنوان العمل:** وبناء على هذه الطريقة يكون عنوان العمل هو الأساس في عملية مقارنة الأجور التي تدفعها المنظمات الأخرى للأعمال التي تجري دراستها حيث تجري مقارنة الأجور التي تدفع للوظائف التي تحمل نفس عنوان العمل، وتتميز هذه الطريقة بسهولة وسرعة تطبيقها.

ب. **طريقة تقييم الوظائف:** وتعتمد هذه الطريقة على تقييم وظائف المنظمات الأخرى، وبنفس طريقة التقييم التي تم إتباعها في المنظمة فإذا حصلت على نفس النتيجة التي حصلت عليها وظائف المنظمة أو على نتيجة متقاربة منها عند ذلك يمكن اعتبارها أعمالا متماثلة وتقرن أجورها مع بعضها، ولكن هذه الطريقة قليلة الاستخدام لأنها تتطلب وقتا زمنيا أطول.

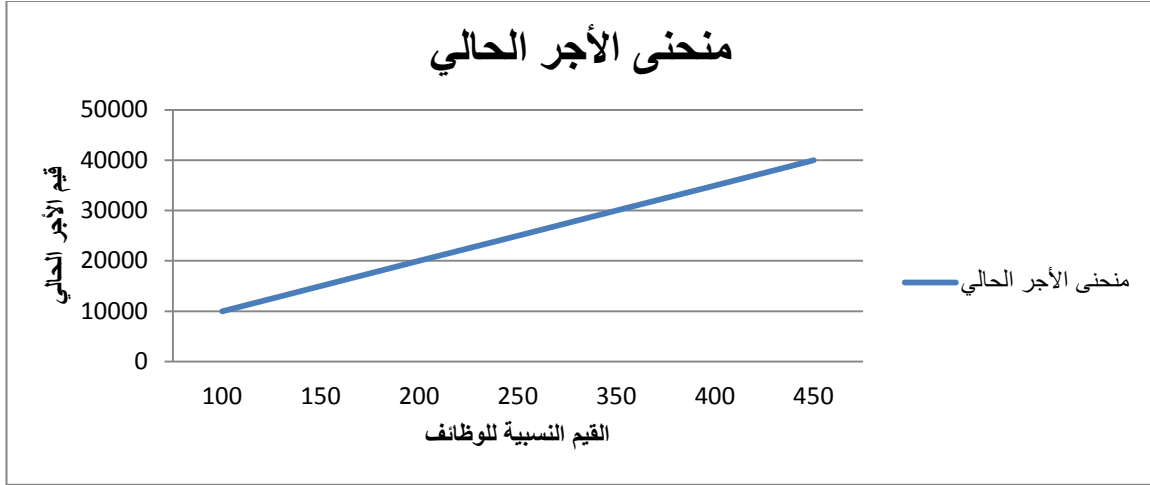
ج. **طريقة وصف العمل:** وتعتمد هذه الطريقة على مقارنة أجور الأعمال التي لها نفس الوصف، وتعتبر هذه الطريقة أكثر استخداما من الطريقتين السابقتين لسهولة تطبيقها.

### 1- طرق رسم منحني الأجر الإجمالي:

يتم رسم منحني الأجر الحالي بتحديد العلاقة بين الأجور الحالي والقيم النسبية المقابلة لها، بإتباع عدة طرق من أهمها وأكثرها استخداما:

أ. يتم رسم النقاط التي تعبر عن العلاقة بين الأهمية النسبية والأجر الحالي لكل وظيفة وعمل، ثم يرسم هذا المنحني بحيث يتوسط هذه النقاط كما هو مبين في الشكل الآتي:

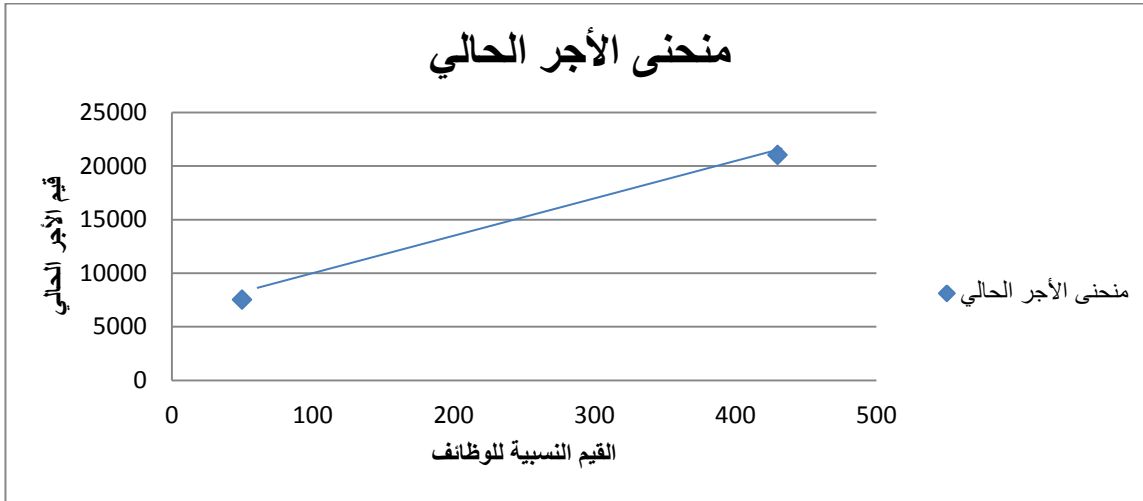
الشكل (03): منحني الأجر الحالي وفق الطريقة الأولى



المصدر: اعتمادا على سومر أديب ناصر، 2004، ص 59.

ب. نقوم برسم النقطة الممثلة لأدنى قيمة نسبية وبالتالي أدنى أجر مقابل ونرسم النقطة الممثلة لأعلى قيمة نسبية وبالتالي أعلى قيمة للأجر المقابل ثم نصل بينهما فيكون الخط المستقيم هو منحنى الأجر الحالي، لنفرض مثلا أن أدنى قيمة نسبية هي 50 نقطة حصلت عليها وظيفة معينة في المنظمة ويقابلها أجر حال 7500 دج وأن أعلى قيمة نسبية حصلت عليها وظيفة أخرى هي 430 نقطة ويقابلها أجر حالي مقداره 21000 دج فيكون منحنى الأجر الحالي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل (04): منحنى الأجر الحالي وفق الطريقة الثانية



المصدر: اعتمادا على سومر أديب ناصر، 2004، ص 60.

ويتم تحديد الأجر الجديد لأي وظيفة جديدة بتحديد النقط التي حصلت عليها الوظيفة على المحور الأفقي ثم نرسم منها عمودا يلتقي مع منحنى الأجر الحالي، ويعد ذلك نرسم من نقطة التلاقي عمودا على المحور العمودي (قيم الأجر) فتكون نقطة التلاقي معه هي الأجر المقابل لهذه الوظيفة، فلنفرض مثلا أن إحدى الوظائف حصلت على مجموع نقط قدره 300 فيكون الأجر المقابل هو 16000.

**رابعاً: معالجة الإنحرافات عن خط الاتجاه العام للأجر**

ذكرنا سابقاً بأنه يجب رسم منحنى الأجر الحالي بحيث يتوسط نقاط الانتشار التي يتم رسمها (النقاط التي إحدائياتها تنتج التقييم، وقيم الأجور الحالية المقابلة لها) بمعنى آخر يجب أن تكون انحرافات هذه النقاط عن خط الاتجاه العام أقل ما يمكن فبعد رسم منحنى الأجر الحالي وتحديد الأجور المناسبة لها التي يجب أن تدفعها المنظمة للوظائف والأعمال التي تم تقييمها أو التي ستقيم مستقبلاً قد ينتج لدينا بعض الحالات لوظائف وأعمال قد تخرج أجورها عن خط الاتجاه العام أي يكون هناك فرق بين الأجر الحالي والأجر المقيم، هذا الفرق قد يكون كبيراً وبالتالي يجب معالجته أو قد يكون صغيراً يمكن إهماله الأمر الذي يتطلب تصحيح هذه الفروقات عن طريق القيام بهذه الخطوة حيث نواجه إحدى الحالتين الآتيتين (جاري ديسلر، 2003، ص 386):

❖ وظائف أجورها الحالية أعلى بكثير من الأجر الناتج عن التقييم.

❖ وظائف أجورها الحالية أقل بكثير من الأجر الناتج عن التقييم.

**أ- حالة وظيفة أجرها الحالي أعلى من الأجر المقيم:**

يتم معالجة الحالة بإتباع إحدى الإجراءات التالية:

✓ خصم الفرق من الزيادات أو العلاوات التي سيحصل عليها الأفراد مستقبلاً، إلا أن هذه الخصم قد يؤثر سلباً على معنويات الأفراد وبالتالي على أدائهم في العمل.

✓ تخفيض الأجر الحالي بحيث يصبح مساوياً للأجر الناتج عن عملية التقييم، غير أن هذا الإجراء يتشابه مع سابقه في أنه يؤثر على معنويات الأفراد أيضاً وبالتالي على أدائهم مما يتطلب من الإدارات أن تقوم بإيضاح الأمر وشرحه للأفراد والعمل على منحهم بعض التعويضات لاحقاً والتي من شأنها أن تحافظ على أداء الأفراد.

✓ تجميد الأجر الحالي الذي يتقاضاه الأفراد حيث يتم تحديد معدلات الأجر المرتفعة ضمن دوائر حمراء وبالتالي يجمد الأجر أو تدفع زيادات أقل من المعدل حتى يتم تعديل منحنى الأجر باتجاه وضع معدلات الدوائر الحمراء ضمن المجال الطبيعي.

**ب- حالة وظيفة أجرها الحالي أقل من الأجر المقيم:**

ويتم تحديد معدلات الأجر المخفضة ضمن دوائر خضراء، ويمكن معالجة هذه الحالة بزيادة الأجر الحالي حتى يصبح مساوياً للأجر المقيم حيث يفضل هنا زيادة الأجر بشكل تدريجي لأن زيادة الأجر مباشرة ودفعة واحدة قد يسبب استياء بعض الأفراد الآخرين لم ترتفع أجورهم بنتيجة عملية التقييم (سومر أديب ناصر، 2004، ص 61).

**خلاصة:**

إن أول خطوة في تحديد هيكل الأجور هو تقييم الوظائف، حيث يستند تقييم الوظائف إلى المعلومات الموجودة في بطاقة وصف الوظيفة بعد القيام بعملية تحليلها. وتوجد عدة طرق لتقييم الوظائف منها ما هو غير كمي مثل الترتيب البسيط للوظائف اعتماداً على أهميتها الكلية، أو الترتيب من خلال المقارنة الثنائية بين الوظائف بشكل كلي، أو من خلال إعداد سلم من الدرجات ومقارنة وصف الوظيفة مع درجات السلم لتحديد مكانة الوظيفة. كما توجد طرق كمية أهمها وأكثرها استخداماً هي طريقة النقط التي تعتمد على تحديد العوامل الأساسية المكونة للوظائف المراد تقييمها ثم تقسيمها إلى درجات وإعطاء كل درجة مجموعة نقاط، ليتم فيما بعد مقارنة كل عامل مع الوظيفة وإعطائها النقطة لكل عامل رئيسي وفي الأخير جمع النقاط. وليس مختلفاً كثيراً عن هذه الطريقة توجد طريقة مقارنة العوامل بحيث أنه بعد تحديد العوامل الأساسية المكونة للوظائف المراد تقييمها يتم تحديد مجموعة من الوظائف الرئيسية والتي يتم استخدامها كأساس للمقارنة بحيث يتم في هذه الطريقة مقارنة كل عامل مكون للوظيفة مع نفس العامل في الوظائف الرئيسية. وفي خطوة ثالثة من تحديد هيكل الأجور يتم وضع الوظائف التي تم تقييمها في فئات، حيث يعتمد عدد الفئات بشكل أساسي على حجم المنظمة وعدد الوظائف، ومدى تجانس الوظائف، بالإضافة إلى سياسة الترقية في المنظمة. وفي خطوة أخيرة يتم رسم منحنيات الأجور الجديدة ومعالجة الانحرافات بين الأجور القديمة والجديدة.

## المحاضرة الرابعة: هيكل الأجور في القطاع العام الجزائري

### تمهيد:

من بين الإستراتيجيات الكبرى للدولة وضع سياسة عامة للأجور لكل القطاعات: قطاع الوظيفة العمومية قطاع الاقتصاد العام والخاص... الخ. يتناول هذا المبحث سياسية الأجور في قطاع الوظيفة العمومية.

يشكل قانون الوظيفة العمومية القسم الأساسي للقانون الإداري لاسيما فيما يخص حماية حق دفاع الموظف ومضمون العلاقات فيما بين الأشخاص العمومية وبين موظفيها. إن عدد أعوان الدولة والمؤسسات الإدارية والجماعات المحلية في الجزائر يفوق المليونين حسب إحصاء المديرية العامة للوظيفة العمومية في جويلية 2012. فالالتحاق بالوظيفة العمومية كمبدأ وكهدف للحصول على راتب يعد فرعا مميزا لقانون الوظيفة العمومية، مما يحيل إلى المركز القانوني للموظف الذي يتلخص في جميع حقوقه وواجباته. إن الأجور، كقاعدة عامة في الجزائر في الفترة ما بين 1989 إلى اليوم كانت نتيجة ضغط للنشاط النقابي في القطاعين العام والخاص وكان تدخل السلطات العمومية وانطلاقا من مركز القرار تضع الحد الأدنى للأجر المضمون "S.N.M.G" (بوخبروية وكثوم، 2017، ص 5، 6).

فالجزائر تبحث اليوم على سياسة وطنية جديدة للأجور تليق بكل ما حدث من تحولات سياسية اقتصادية واجتماعية في البيئة الداخلية والعالمية. فالتحول والتغيير في سياسة الأجور كان وظل يتم بواسطة القرار السياسي الذي يترجمه رئيس الجمهورية إلى مرسوم رئاسي يحدد به وبصفة أساسية شبكة الأجور. سيتم من خلال هذه المحاضر عرض شبكة الأجور المعتمدة في الجزائر بداية من 2008، كما سيتم تناول مكونات الأجر، وفي الأخير سيتم تقديم مثال تطبيقي حول كيفية حساب الأجر لأحد الوظائف العمومية (الأستاذ الجامعي).

**أهداف المحاضرة:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- فهم دور الوظيفة العمومية في إعداد سياسية تخطيط الموارد البشرية التي تعتمد عليها سياسة الأجور.
- تتبع تطور هيكل الأجور في الجزائر.
- فهم كيفية حساب الأجر الأساسي.
- التفرقة بين الأجر الأساسي والرئيسي وأجر المنصب وأهم التعويضات والمنح المكون للأجر في القطاع العام في الجزائر.
- تتبع تطور مستويات الأجر الوطني الأدنى المضمون.
- إدراك الاقتطاعات الضريبية، وكيفية حسابها.
- حساب راتب الأستاذ الجامعي.

## 1. دور الوظيفة العمومية في إعداد سياسة تخطيط الموارد البشرية التي تعتمد عليها سياسة الأجور:

- يتم في أهم خطوة ضمن سياسة تخطيط الموارد البشرية إعداد الخطة الإستراتيجية والتي تشمل الخطوات الآتية (بوخروبة كلثوم، 2017، ص 37):
- 1- وضع بطاقات وصف الوظائف.
  - 2- جداول ترتيب الوظائف
  - 3- حصر احتياجات الإدارات من الأفراد.
  - 4- طلبات الإدارات للوظائف أكانت شاغرة أو استحداث وظائف جديدة.
  - 5- فرص وإمكانيات الاتصال بمواقع شركات التوظيف على شبكة الانترنت.
  - 6- معلومات متجددة عن عروض الجامعات والمعاهد لخريجها وطلابها من خلال الإشراف المحكم للأساتذة حول المخابر والبحث العلمي.
  - 7- معلومات متجددة عن أوضاع "سوق الشغل" المحلي وأسواق الدول في الخارج.
  - 8- معلومات عن الشروط التي تفرضها القوانين الدولية ومقارنتها بالقوانين الداخلية بهدف تجديد وتحديث الإدارة.

## 2. تطور هيكل الأجور في القطاع العام الجزائري:

### أولاً. ما قبل الاستقلال 1962:

إلى غاية الاستقلال كان قانون الوظيفة العمومية الفرنسي سائدا في الجزائر، إذ كان منتشعا بالنظام الليبرالي في جانبه الإيجابي بالنسبة للفرنسيين وبجانبه السلبي بالنسبة للجزائريين، ثم وبعد الاستقلال تم نقل قانون الوظيفة العمومية ما عدا ما يسمى بالسيادة الوطنية. وسرعان ما قررت القيادة الثورية آنذاك قطع صلة المفهوم الليبرالي بالوظيفة العمومية وإقامة المفهوم الاشتراكي لكل القوانين التي تحكم الدولة والمجتمع بما فيها سياسة الأجور لكل القطاعات العمومية الإدارية والاقتصادية إلى غاية صدور دستور 1989 الذي وضع حدا للنظام السياسي الاشتراكي وتبني النظام السياسي الليبرالي (بوخروبة كلثوم، 2017، ص 7).

### ثانياً: من 1962 إلى 1990:

في هذه الفترة تطوّر نظام الأجور في الجزائر بثلاثة مراحل أساسية هي:

#### 1. مرحلة ما قبل القانون الأساسي العام للعامل (62 - 75 - 78):

كان الأجر في هذه المرحلة يتسم بعدم الاستقرار، كذلك عدم وجود أنظمة لتصنيف المناصب وترتيب الأجور الخاصة بكل مؤسسة مستخدمة وهذا لغاية 1974 حيث نصت المادة 28 من قانون المالية لسنة 1974 الأمر 64 73 المؤرخ في 28 ديسمبر 1973 بأن المرتبات والأجور ومختلف التعويضات من أي نوع الممنوحة في المؤسسة العامة الاقتصادية ذات الطابع الصناعي و التجاري والمؤسسات الأخرى

تجمد عند حدودها الحالية وأن أي زيادة في المرتبات والأجور ومختلف التعويضات لا يمكن إجرائها إلا بمقتضى مرسوم.

## 2. مرحلة ظهور القانون الأساسي العام للعمال (78-90):

نظرا لما ميز الفترة السابقة بعدم وجود نظام موحد للعمل بصفة خاصة صدر القانون الأساسي العام للعمال في 15 أوت 1978 بهدف خلق التوازن بين جميع الفئات العمالية وقطاعات النشاط.

## 3. مرحلة ظهور قانون علاقات العمل (90-11)

ظهر هذا القانون في محيط اقتصادي جديد يتمثل في دخول المؤسسة الجزائرية في المرحلة الاستقلالية سنة 1988 ويمكن القول أن قانون علاقات العمل هو نتيجة حتمية لظروف اقتصادية، هي دخول عالم عهد اقتصاد السوق إلى جانب الاختلاف الجوهري بين القانون الأساسي العام للعمال وقانون علاقات العمل أي أنه أصبح الأجر في ظلّه محدد بصفة حرة بين العمال والمؤسسات المستخدمة عن طريق التصنيف المهني لمناصب العمل المحدودة من قبل. القانون رقم 90 - 11 المؤرخ في 14 رمضان 1410 الموافق لـ 21 أبريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال و الأجراء والمستخدمين، ويعتبر عمالا أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يعملون يدويا أو فكريا مقابل مرتب في إطار التنظيم ولحساب شخص آخر طبيعي معني عمومي أو خاص يدعى المستخدم.

## ثالثا. تطوّر عملية تصنيف المناصب في الوظيفة العمومية بالجزائر:

كان تصنيف كل منصب بالطريقة الوطنية للتصنيف المنصوص عليها في المادة 104 من القانون الأساسي العام للعامل وذلك بالطريقة التالية:

ترقيم (أو تقييم) المنصب يتم التقييم بمعرفة كل الصفات الخاصة بالمنصب وما هي طبيعة العمل والجهد المادي والفكري والعصبي المرتبط بممارسة العمل والخطورة المتفاوتة والمرتبطة به.

والتقييم من شأنه منح عددا من النقاط وتخصيص رقم استدلاي لكل منصب مع الأخذ بعين الاعتبار كل مواصفات وخصائص المنصب ظروفه وخطورته ومسؤوليته.

بالرجوع إلى المرسوم 82-356 المؤرخ في 20 نوفمبر 1982 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 47 بتاريخ 1982/11/25 وتطبيقا للقانون العام للعامل نجده قد ميز ما بين خمسة مقاييس حدد وزنها

كانتالي:

-التأهيل la qualification 485 نقطة

-المسؤولية la responsabilité 260 نقطة

-الجهد l'effort 174 نقطة

-ظروف العمل condition de travail 161 نقطة

-المتطلبات الخاصة contraintes et exigences particulières.

إن ترتيب منصب العمل من خلال القوانين الأساسية الخاصة يكون بعملية ترتيب الوظائف والأسلاك في أحد الأصناف أو الأقسام المنصوص عليها في المادة 68 من القانون العام للعامل ونصها على النحو التالي:

- ما هو معروف تقليديا في الوظيفة العمومية الصنف والمجموعة.

- إن الصنف classement catégorie المأخوذ من القانون الفرنسي يبدأ من التوظيف والذي يوزع الموظفين إلى أربعة فئات يتم ترتيب الأسلاك التابعة لكل فئة منها في سلم ترتيبى يتم من خلاله المسار المهني والترقية بنوعها الدرجة بين حدين من الأرقام الاستدلالية: حد أدنى في بداية المسار وحد أقصى في نهايته.

إن المرسوم 85-03 المؤرخ في 1985/01/05 والمعدل والمتمم بالمرسوم رقم 86-08 المؤرخ في 1986/01/07 والمنشور في الجريدة الرسمية رقم 02 بتاريخ 1986/01/06 جعل تصنيف منصب العمل في مجموعة معينة عندما يقع الرقم الاستدلالي الناتج عن ترقيمه بين الرقم الاستدلالي الأدنى والرقم الاستدلالي الأقصى للمجموعة ذلك ما هو متعلق بتصنيف المنصب.

- رفع عدد الأصناف إلى 20 صنفا وهذا بنوع من المرونة والسهولة في تحديد الترتيب للمناصب والمرتبات.

- توجد ثلاث أصناف: الأصناف ومن 1 إلى 9 وتتناسب مع المناصب التنفيذية المتخصصة والمناصب التنفيذية للتعليم الأساسي. والأصناف من 10 إلى 13 و تتناسب مع المناصب التطبيقية - التعليم الثانوي و الأصناف من 14 إلى 20 وتشمل كل المناصب التي تقترض اكتساب قدرات عالية-التعليم العالي. إن كل مستوى تعليمي من أساسي إلى ثانوي إلى عالي يجعل كل صنف أعلى من الآخر مما يؤدي إلى أجور متفاوتة من أدنى متوسط إلى أعلى.

- إن المجموعة تدخل ضمن الأصناف بمعنى أن كل صنف من الأصناف العشرين تحتوي على عدد من المجموعات تتوزع كالاتي:

3 مجموعات بالنسبة للأصناف من 1 إلى - 9

4 مجموعات بالنسبة للأصناف من 10 إلى 13

5 مجموعات بالنسبة للأصناف من 14 إلى 20

وكل مجموعة لها رقم استدلالي أدنى رقم استدلالي وسطي ورقم استدلالي أقصى وعلى 10 عشرة درجات استدلالية تطابق الترقية بالأقدمية.

أما كيف يتحدد الرقم الاستدلالي والمرتب يكون بالصورة الآتية:



يتم تحديد الرقم الاستدلالي بحد أدنى وهو 100 وكحد أقصى وهو 800 ويختلف هذان الحدان باختلاف الصنف الذي يصنف فيه المنصب وإن ترتيب الموظف ورقمه الاستدلالي يحدد راتبه الشهري بإجراء الحساب بضرب رقمه الاستدلالي في القيمة النقدية للنقطة الاستدلالية.

لكن يلاحظ أن سياسة الأجور هجرت هذه العملية التقديرية لحساب الرواتب أمام تطور نظرة السلطات العمومية وتحكمها لتلك السياسية بجعل هيكله الأسلاك والرواتب تتحصل على أصناف إضافية تتلاءم وحركية الوظيفة لدى الموظف والعامل في الإدارة.

إلى جانب الراتب الرئيسي، يتقاضى الموظف مدخول إضافي يأخذ شكل العلاوات ومنح يحددها القانون. ولها جانب كبير من الأهمية في تدعيم القدرة الشرائية للموظف وتحقيق نوع من المساواة ما بين مختلف الأسلاك والمناصب بهذه العلاوات لكن في حقيقة الأمر ظهرت مساوئ للزيادات وللعلاوات وأثرت سلباً على استقامة سياسة الأجور.

**نصت المادة 8 من قانون رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 والمتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية على الشبكة الاستدلالية بتحديد عناصر التصنيف بالكيفية التالية:**

تحديد عناصر الأصناف المدرجة في كل مجموعة من المجموعات الأربعة وعددها 17 وهي ستة (6) أصناف في المجموعة "د" صنفين في المجموعة ج وصنفين في المجموعة ب و (7) في المجموعة أ، كما حددت الأقسام الفرعية خارج الصنف وعددها سبعة (7) وحددت الأرقام الاستدلالية الدنيا المناسبة لكل صنف من الأصناف السبعة عشر ولكل قسم فرعي خارج الصنف وحددت الأرقام الاستدلالية المناسبة لكل درجة من الدرجات الإثني عشر (12) التي تجسد الخبرة المهنية التي يكتسبها الموظف بحكم أقدميته في الرتبة.

كما تحتوي الشبكة الاستدلالية على جدول لترتيب المؤسسات العمومية الخاضعة للقانون الأساسي للوظيفة العمومية إلى ثلاث أقسام والزيادة الاستدلالية التي توافق مستوى سلمي بين المستويات المناسبة لهذه الأقسام. كما تحتوي هذه الشبكة على جدول خاص بمرتبات الموظفين أصحاب الوظائف العليا في الدولة.

إنه بالرجوع إلى الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 حاول تصحيح أخطاء الأمر الذي سبقه من خلال النقاط التالية:

- تمت الإشارة إلى أن هذا القانون شمل كل الأعوان العموميين لقطاع الوظيفة العمومية بكل القطاعات دون تمييز، وذلك أن المشرع استهدف تحقيق مساواة وتوازن لمختلف الإدارات وإتيان بشبكة استدلالية، وشبكة مستويات التأهيل وبقيمة نقدية استدلالية جديدة.

- إن هذه الشبكات جعلت تصور نظام المرتبات يتغير ويتجدد إلى حد ما.

- إن الفارق بين الحد الأدنى من المرتب المقابل للرقم الاستدلالي 200 والحد الأقصى الموافق للرقم الاستدلالي الممكن الحصول عليه في القسم 7 في آخر الحياة المهنية على هذا المستوى وهو 2368 بقدر نسبة 1/11.84 فقط.

يظهر مع ذلك ضعف في مستوى نمو الترقية في الدرجات لاسيما في بداية المسار المهني أي في السنوات الأولى فلا يرتفع إلا من الدرجة الخامسة عندما يعمل الموظف مدة خمسة عشر سنة (بوخروبة كلثوم، 2017، ص-ص 104-110).

تم تعديل القانون السابق بالقانون 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 وهو ما سيتم التطرق إليه لاحقا بحكم أنه لا يزال ساري المفعول إلى يومنا هذا.

### 3. هيكل الأجر في القطاع العام الجزائري بداية من 2008:

#### أولا. تصنيف الموظفين ورواتبهم في القطاع العام الجزائري

أنشأ المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 وذلك طبقا للموارد 8 و 114 إلى 126 م القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية المتعلقة بالنظام الجديد للتصنيف ودفع الرواتب، حيث حدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم.

#### 1- شبكة مستويات التأهيل:

طبقا للمادة 8 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يتم تصنيف الرتب حسب مستوى التأهيل المطلوب، كما هو مثبت بالمؤهلات والشهادات التي تتوجج مختلف دورات التعليم والتكوين. تشمل شبكة مستويات التأهيل 17 صنفا و 7 أقسام فرعية (خارج الصنف) توافق مختلف مستويات التأهيل.

تقسم الشبكة إلى 4 مجموعات أ، ب، ج، د الموافقة لمستويات التأهيل الرئيسية على النحو الآتي:

- المجموعة (د)، التنفيذ: وتوافق الأصناف من 1 إلى 6، مخصصة لمستويات التعليم أو التكوين الأدنى من السنة الثالثة من التعليم الثانوي، المكتملة عند الاقتضاء بتكوين مهني.
- المجموعة (ج)، التحكم: وتوافق الصنفين 7 و 8 وهي مخصصة لمستويات التعليم والتكوين للسنة الثالثة من التعليم الثانوي وشهادة البكالوريا.
- المجموعة (ب)، التطبيق: وتوافق الصنفين 9 و 10 وهي مخصصة لمستويات البكالوريا زائد سنتين من التكوين كاملتين، أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية أو البكالوريا زائد ثلاث سنوات من التكوين.
- المجموعة (أ)، التصميم والبحث أو الدراسات: وتوافق الأصناف من 11 إلى 17 وكذا الأقسام الفرعية السبعة خارج الصنف، وهي مخصصة لمستويات التعليم والتكوين المعادلة لشهادة الليسانس على الأقل.

- وفيما يخص الأقسام السبعة خارج الصنف فهي توافق مستويات تأهيل الماجستير وشهادات الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) والدكتوراه ودكتوراه الدولة ودكتوراه الدولة في العلوم الطبية (MSDE) والتأهيل الجامعي.

والجدول الموالي يوضح ذلك:

### الجدول (03): شبكة مستويات التأهيل

مستويات التأهيل	الأصناف	المجموعة
السنة السادسة من التعليم الأساسي أو أقل.	1	المجموعة د
السنة السابعة من التعليم الأساسي.	2	
السنة الثامنة من التعليم الأساسي.		
شهادة التكوين المهني المتخصص (السنة السابعة أو الثامنة من التعليم الأساسي + تكوين 12 شهرا).	3	
السنة التاسعة من التعليم الأساسي.		
شهادة التعليم الأساسي أو شهادة التعليم المتوسط.	4	
شهادة الكفاءة المهنية (السنة التاسعة من التعليم الأساسي + 12 إلى 18 شهرا من التكوين).	5	
السنة أولى من التعليم الثانوي.		
شهادة التحكم المهني.	6	
السنة الثانية من التعليم الثانوي.		
السنة الثالثة من التعليم الثانوي.	7	المجموعة ج
السنة الثانية من التعليم الثانوي + 12 شهرا من التكوين.		
السنة الأولى من التعليم الثانوي + 24 شهرا من التكوين.		
البكالوريا.	8	
شهادة تقني.		
البكالوريا + 24 شهرا من التكوين.	9	المجموعة ب
شهادة تقني سام.	10	
شهادة البكالوريا + 36 شهرا من التكوين.		
شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) (بكالوريا + 3 سنوات).	11	المجموعة أ
البكالوريا + 3 سنوات من التكوين العالي.		
ليسانس.	12	
ليسانس نظام "LMD".		
شهادة الدراسات العليا "DES".		
شهادة المدرسة الوطنية للإدارة نظام قديم.		
البكالوريا + 5 سنوات من التعليم العالي.	13	

ماستر نظام "LMD". ليسانس + ما بعد التدرج المتخصص.		
ماجستير. شهادة المدرسة الوطنية للإدارة (النظام الجديد).	14	
صنف مخصص لرتب الترقية.	15	
دكتوراه في الطب العام.	16	
صنف مخصص لرتب الترقية.	17	
ماجستير (الالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي). دكتوراه. دكتوراه دولة.	قسم فرعي 1	خار ج ال
شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS).	قسم فرعي 2	صن
شهادة الدراسات الطبية المتخصصة (DEMS) للالتحاق برتب التعليم العالي والبحث العلمي.	قسم فرعي 3	ف
قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 4	
دكتوراه في العلوم الطبية (MSDE).	قسم فرعي 5	
التأهيل الجامعي.	قسم فرعي 6	
قسم فرعي مخصص لرتب الترقية.	قسم فرعي 7	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 58 الصادرة بتاريخ 01-10-2014.

إضافة إلى تصنيف الموظفين وفق مؤهلاتهم حسب شبكة التأهيل الموضحة سابقا، حدد القانون 07-307 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 ثلاث مناصب عليا، وهي تلك المتعلقة بالمناصب الوظيفية، وتلك المتعلقة بالإدارة المركزية والإدارة غير الممركزة والإدارة اللامركزية، وتلك المتعلقة بالمؤسسات العمومية. - إن المناصب الوظيفية تراعي فيها مستوى التأهيل المطلوب للالتحاق بالمنصب وأهمية المسؤوليات لذلك المنصب وأخيرا طبيعة النشاط وعلى ضوء هذه الاعتبارات الثلاثة يتم تحديد الزيادة الاستدلالية عن طريق قانون أساسي خاص بمنصب عالي وظيفي وإما عن طريق مرسوم يتعلق بتنظيم مصالح مركزية وغير ممركرة ولا مركزية للدولة.

- أما الأعران التابعة للمؤسسات العامة ذات الطابع الإداري والمؤسسات العامة ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية خاضعة لأحكام القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية فإنهم صنفوا إلى ثلاث اصناف: أ-ب-ج. تم تقسيم الصنف - أ- إلى أربعة أقسام يشكل كل قسم على خمسة مستويات سلمية: م، م1، م-1، م-2، م-3. و ينقسم كل من الصنفين ب و ج إلى ثلاثة أقسام يشتمل كل قسم منها على أربعة مستويات: م، م1، م-1، م-2. يتعلق المستوى م بمنصب المسؤول الأول في المؤسسة. م1 هو منصب مساعد

المسؤول الأول أو الأمين العام. والمستويات م-1 و م-2 و م-3 فهي المناصب العليا الأخرى في التدرج السلمي (بوخروبة كلثوم، 2017، ص 112).

## 2- الشبكة الاستدلالية للمرتبات:

إن الشبكة الاستدلالية للمرتبات محددة في المادة 2 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007، ونتاجة عن شبكة مستويات التأهيل كما هي مكرسة في المادة 3 منه. تشمل الشبكة الاستدلالية من الناحية العمودية على رقم استدلالي أدنى ورقم استدلالي أقصى يوافقان على التوالي مستويات التأهيل الأدنى ومستوى التأهيل الأعلى للوظيفة العمومية. وعليه يندرج التطور العمودي للشبكة بين الرقم الاستدلالي الأدنى للصنف الأول المقدر بـ 200 والرقم الاستدلالي الأدنى للصنف الأخير المقدر بـ 1480. ويتم التطور من صنف إلى صنف ومن مجموعة إلى مجموعة، ويهدف هذا التطور المزدوج إلى مكافأة الترقية المهنية وكذا التطور في مستويات التأهيل.

يوافق التطور الاستدلالي من الناحية العمودية الانتقال من رتبة إلى رتبة أعلى. ويوافق التطور الاستدلالي من الناحية الأفقية الترقية في الدرجات في إطار اعتماد الأقدمية المهنية. تحدد قيمة النقطة الاستدلالية بـ 45 دج طبقا للمادة 8 من المرسوم الرئاسي رقم 304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007. وفيما يلي عرض لجدول الشبكة الاستدلالية للمرتبات:

### الجدول (04): الشبكة الاستدلالية للمرتبات

الرقم الاستدلالي للدرجات												الرقم الاستدالي الأدنى	الصنف	المجموعة
الثاني عشر	الحادي عشر	العاشرة	التاسعة	الثامنة	السابعة	السادسة	الخامسة	الرابعة	الثالثة	الثانية	الأولى			
120	110	100	90	80	70	60	50	40	30	20	10	200	01	المجموعة د
131	120	110	99	88	77	66	55	44	33	22	11	219	02	
144	132	120	108	96	84	72	60	48	36	24	12	240	03	
158	145	132	118	105	92	79	66	53	39	26	13	263	04	
168	154	140	126	112	98	84	70	56	42	28	14	288	05	
192	176	160	144	128	112	96	80	64	48	32	16	315	06	
204	187	170	153	136	119	102	85	68	51	34	17	348	07	المجموعة ج
228	209	190	171	152	133	114	95	76	57	38	19	379	08	
251	230	209	188	167	146	125	105	84	63	42	21	418	09	المجموعة ب
272	249	227	204	181	159	136	113	91	68	45	23	453	10	
299	274	249	224	199	174	149	125	100	75	50	25	498	11	المجموعة أ
322	295	269	242	215	188	161	134	107	81	54	27	537	12	
347	318	289	260	231	202	173	145	116	87	58	29	578	13	

373	342	311	279	248	217	186	155	124	93	62	31	621	14	خارج الصنف
400	366	333	300	266	233	200	167	133	100	67	33	666	15	
328	392	357	321	285	250	214	178	143	107	71	36	713	16	
457	419	381	343	305	267	229	191	152	114	76	38	762	17	
558	512	465	419	372	326	279	233	186	140	93	47	930	قسم فرعي 1	
594	545	495	446	396	347	297	248	198	149	99	50	990	قسم فرعي 2	
633	580	528	475	422	369	317	264	211	158	106	53	1055	قسم فرعي 3	
675	619	563	506	450	394	338	281	225	169	113	56	1125	قسم فرعي 4	
720	660	600	540	480	420	360	300	240	180	120	60	1200	قسم فرعي 5	
768	704	640	576	512	448	384	320	256	192	128	64	1280	قسم فرعي 6	
888	814	740	666	592	518	444	370	296	222	148	74	1480	قسم فرعي 7	

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 61 بتاريخ 30-09-2007.

**ملاحظة:** يحسب الرقم الاستدلالي للدراجات وفق المعادلة الآتية: الرقم الاستدلالي للدرجة = 0.05

\*النقطة الاستدلالية الدنيا\* رقم الدرجة (يتم تقريب الفواصل).

### 3- كيفية تصنيف الرتب في الشبكة الاستدلالية في إطار القوانين الأساسية الخاصة:

يتم تصنيف الرتب في إطار إعداد القوانين الأساسية الخاصة حسب مستوى التأهيل المطلوب (المؤهل، الشهادة، دورة التكوين).

وتجدر الإشارة إلى أن بعض الرتب، وعلى الرغم من تساوي مستوى تأهيلها، لن يتم تصنيفها في نفس الصنف أو القسم الفرعي خارج الصنف من الشبكة الاستدلالية. لأنه وبالإضافة إلى المؤهلات والشهادات المسلمة من قطاعات التربية الوطنية، والتعليم العالي، والتكوين والتعليم المهنيين، يتم كذلك اعتماد دورات التكوين المتخصص المنصوص عليها بموجب القوانين الأساسية الخاصة في إطار تنظيم المسار المهني للموظفين.

كما يشكل نمط التوظيف للالتحاق بنفس الرتبة معيارا لتصنيف الرتب ضمن الشبكة الاستدلالية.

#### 4. طريقة حساب الراتب:

طبقا للمادة 119 من القانون الأساسي العام، يشتمل الراتب على ما يأتي:

- الراتب الرئيسي.

- العلاوات والتعويضات.

أ. الرتب الرئيسي:

الراتب الرئيسي = الراتب الأساسي + علاوة الأقدمية (IEP).

الرتب الأساسي = الرقم الاستدلالي الأدنى \* قيمة النقطة الاستدلالية (45 دج).

علاوة الأقدمية = الرقم الاستدلالي للدرجة في 45 دج أو علاوة الأقدمية = الرقم الاستدلالي الأدنى \* 0.05 \* رقم الدرجة \* قيمة النقطة الاستدلالية (45 دج).

وعليه، الراتب الرئيسي = الرقم الاستدلالي الأدنى \* قيمة النقطة الاستدلالية (45 دج) + الرقم الاستدلالي الأدنى \* 0.05 \* رقم الدرجة \* قيمة النقطة الاستدلالية (45 دج).

مثال الراتب الرئيسي لموظف في الصنف 13 في الدرجة 5 يحسب كما يلي:

- الرقم الاستدلالي الأدنى الموافق للصنف 13 = 578.

- الرقم الاستدلالي للدرجة الخامسة = 145 = 5 \* 578 \* 0.05 (يتم تقريب الفاصلة).

- الراتب الأساسي = 578 \* 45 = 26010 دج.

- الرتب الرئيسي = 578 \* 45 + 145 = 32535 دج.

إدماج التعويض التكميلي للدخل وتعويض التبعة الخاصة أو أي تعويض من نفس الطبيعة في الراتب الرئيسي:

في إطار اعتماد نسبة منسجمة من الرتب الأساسي والنظام التعويضي، فقد نص المرسوم الرئاسي رقم

304-07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 على إدماج التعويض التكميلي للدخل (ICR) وتعويض التبعة

الخاصة (ISS) أو أي تعويض من نفس الطبيعة ضمن الراتب الأساسي. ويتمثل ذلك فيما يأتي:

- التعويض التكميلي.

- التعويض الخاص الإجمالي.

- تعويض البحوث الجمركية.

- تعويض أداء الخدمة المؤرخ في 2 فبراير 1992 والمتضمن إنشاء تعويضات لفائدة مستخدمي

المفتشية العامة للمالية.

- ولقد تم إدماج هذه التعويضات ضمن الراتب الرئيسي.

## الأجر الوطني الأدنى المضمون في الجزائر:

قبل التطرق إلى العلاوات لا بد التنويه إلى الحد الأدنى للأجر المضمون الذي تم رفعه من 12.000 دج إلى 15.000 دج ابتداء من جانفي 2010، ثم إلى 18000 دج بعد إلغاء المادة 87 مكرر عام 2015. والجدول الموالي يوضح تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون في الجزائر

## الجدول (05): تطور الأجر الوطني الأدنى المضمون SNMG

التاريخ	SMIG	التاريخ	SNMG	التاريخ	SNMG
1990-01-01	1000 دج	1997-05-01	4800 دج	2007-01-01	12000 دج
1991-01-01	1800 دج	1998-01-01	5400 دج	2010-01-01	15000 دج
1991-07-01	2000 دج	1998-09-01	6000 دج	2012-01-01	18000 دج
1992-04-01	2500 دج	2001-01-01	8000 دج		
1994-01-01	4000 دج	2004-01-01	10000 دج		

المصدر: الديوان الوطني للإحصائيات

ملاحظة: إذا كان الراتب الشهري للموظف يعد إعادة تصنيفه ضمن شبكة المؤهلات الجديدة أقل من الراتب الذي كان يدفع له قبل بداية سريان المرسوم رقم 304-03 أو يساويه، فإنه يمنح فارقا في الدخل يساوي مبلغه الفرق الموجود بين الراتبين. ويستفيد زيادة على ذلك من مبلغ يوافق الترقية في درجتين في صنف تربيته. ويدفع فارق الدخل والمبلغ الموافق للترقية في درجتين بمبلغين ثابتين إلى غاية نهاية نشاط الموظف.

## ب. العلاوات والمنح المكونة للراتب:

تتنوع وتتعدد حسب طبيعة الوظائف، وفيما يلي أمثلة عن بعض العلاوات والتعويضات والمنح:

1. علاوة الأقدمية (IEP) (علاوة الخدمة المهنية): وتم تناولها سابقا.
2. علاوة العمل الدائم (ITP): تمنح للعمال الذين يصعب عليهم مغادرة منصب عملهم خلال فترة الدوام، وتعطى للعمال في إطار العمل بالورديات كنسبة من الأجر الأساسي.
3. علاوة الضرر (PN): تمنح للعمال تعويضا لهم عن ظروف العمل التي قد تشكل ضررا صحيا أو خطرا مثل: (ضجيج، أوساخ، غبار..... الخ)، تختلف معدلاتها باختلاف الضرر الذي يحيط بالعمل.
4. علاوة المردود الفردي (PRI): تمنح كمكافأة عن المجهودات الفردية المبذولة وتحسب على أساس التنقيط الممنوح للعامل من طرف مسؤوله.
5. علاوة المردود الجماعي (PRC): تمنح كمكافأة على الجهود الجماعية للعمال في المؤسسات الاقتصادية وعادة ما ترتبط بنسبة الأهداف المحققة من البرامج المسطرة مثل: (الميزانيات التقديرية للإنتاج، المبيعات). تحسب وفق العلاقة التالية: PRC = (عدد الأيام الفعلية/عدد أيام الشهر) \* الأجر الأساسي \* نسبة المردودية.



6. **علاوة المنطقة (IZ):** تختلف ظروف العمل باختلاف المناطق الجغرافية منها النائية ومنها الحارة ومنها الباردة. مثلا (بسكرة 21%، القنطرة 35 %، واد سوف 31.5%...) تحسب من الأجر الأساسي.
7. **منحة السلة Prime de Panier (الإطعام، القفّة):** تمنح للعمال الذين لا توفر لهم المؤسسة وجبة الغداء.
8. **منحة النقل:** تمنح للعمال تعويضا لهم عن مصاريف النقل اليومية. ويستحقه العامل الذي يبعد منزله عن مكان عمله بـ 1 كلم فأكثر يحسب مبلغه بناء على المسافة المقدرة بالكيلومتر.
9. **تعويضات مختلفة:** حوادث العمل، معاشات المجاهدين، معاتبات ناتجة عن حكم قضائي... الخ.
10. **منح ذات الطابع العائلي:** يمكن توضيحها في الجدول الموالي:
- الجدول (06): المنح العائلية**

المبلغ الشهري (دج)	شروط الاستفادة	طبيعة التعويض
800	الزوج (ة) غير العامل (ة) وله (ها) أولاد. المطلقة التي تعمل ولها أولاد إذا أسندت إليها الحضانة الأرمل (ة) العامل (ة) إذا كان يستفيد من منحة تقاعد أقل من الأجر الوطني الأدنى المحدود (SNMG). الزوج (ة) بدون أطفال وقرينه لا يعمل له كفالة طفل بحكم قضائي (ADOPTIF).	منحة الأجر الوحيد (ISU)
5.50	بمجرد زواج الموظف يحدد التعويض الخاص بالحالة العائلية ((الزوجة)).	منحة الوضعية العائلية (ISF)
300	للطفل الواحد	منحة الطفل
11.25	الطفل فوق 10 سنوات، في حدود 3 أطفال	إلى غاية 17 سنة، وتمدد 21 سنة للمتمدرس
3000	<del>الطفل المتمدرس في حدود 05 أطفال إذا كان دخل الأب أقل من 15000 دج*</del>	منحة المتمدرس

التنفيذية اللاحقة له إلى غاية المرسوم التنفيذي رقم 07-292 المؤرخ في 26 سبتمبر 2007 المعدل له.

\* حساب 15000 دج المذكورة في الجدول أعلاه يكون على أساس جدول الأجور لسنة 1995.

#### الحالات التي يستفاد فيها الموظف من المنح العائلية:

- يبقى الموظف يستفيد من المنح العائلية عند تعذره عن مزاولة النشاط المهني في الحالات التالية:
- المرض: يبقى حق المنح العائلية قائما خلال الفترة التي يستفيد فيها من التعويضات اليومية لتأمين المرض.

- الوفاة: يبقى حق المنح العائلية للأرملة إذا لم تستفيد من الجهة التي تعمل فيها مع الملاحظة أن حق الطفل يبقى الطفل قائما بعد 300 يوم من وفاة الأب.
  - عطلة الأمومة: يبقى لها الحق فيها خلال الفترة التي تستفيد من تعويض التأمين على الولادة.
  - حوادث العمل: يستفيد من المنح العائلية خلال فترة العجز المؤقت.
  - العجز الجزئي: الناتج عن حادث عمل شرط أن يكون يساوي أو أكبر من 5%.
  - العجز الدائم: عندما يتبع حادث الموت تبقى من حق الأطفال ماداموا لم يتجاوزوا السن القانوني.
  - التوقف التحفظي: إن المعني له الحق في المنح العائلية في حق أولاده وهذا طبقا (للمرسوم رقم 03-06 المؤرخ في 15/07/2006) المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية لاسيما المادة 174 منه.
  - الخدمة الوطنية: يبقى له الحق فيها خلال مدة تأديته لها.
  - التقاعد: في انتظار التكفل بها من الصندوق.
- تدخل معظم العلاوات والمنح سابقة الذكر ضمن "الأجر الثابت" للفرد، والذي يمثل الراتب الشهري للعامل يتقاضاه بشكل منتظم وثابت، إلا أنه توجد مجموعة من المكافآت التكميلية تسمى بـ "الأجر المتغير" كونها ترتبط ببعض العوامل المتغيرة حسب الظروف والحالات المتعلقة بمهارات وخبرات العامل وقدرته على العمل، ومن ثم فهي تكتسب الحماية القانونية للأجر الثابت عندما يتم نحتها للعامل منها المردودية الفردية والجماعية التي تم تناولها سابقا إضافة إلى ما يلي (الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2006، ص 6-7):
- أ. علاوة العمل التناوبي: وهي تعويضات مقررة للعمال الذين يمارسون نشاطهم في غير الأوقات المعتادة للعمل، أي الذين يعملون بالتناوب حسب تقسيم أوقات العمل وظروفه الخاصة.
  - ب. علاوة العمل الإضافي: وهي التعويضات التي تمنح نتيجة القيام بالأعمال الإضافية زائدة عن المدة القانونية للعمل، سواء كان هذا العمل بصورة دائمة ومستمرة ومتقطعة حسب الضرورة الملحة للخدمة، وبشرط أن لا يتجاوز عدد ساعات العمل الإضافية التي يقوم بها العامل الحد المعين في الاتفاقيات الجماعية، دون أن يتعدى في جميع الحالات نسبة 80% من المدة القانونية، ويحتسب تعويض الساعات الإضافية على أساس زيادة لا تقل عن 50% من الأجر العادي للساعة عن طريق فترة راحة مساوية لتلك الفترة التي قضاهها العامل في ذلك العمل الإضافي.
  - ج. علاوة العمل الليلي: ويشمل التعويض عن العمل الذي يؤدي في الليل ويكون من الفترة التاسعة مساء وحتى الخامسة صباحا، ويكن في الظروف الخاصة والمختلفة، ويمكن تقديره بمقتضى الاتفاقيات الجماعية، كما هو الحال بالنسبة للعمل الإضافي، أو بصفة فردية بين العامل وصاحب العمل.

د. علاوة المصاريف الخاصة: عبارة عن الأنشطة التي يقوم بها العامل خارج أماكن ومواقع العمل، والتي تتطلب نفقات وتكاليف خاصة، يلزم صاحب العمل بتوكيلها إما قبل القيام أو بعد الانتهاء منها، وقد نص عليها قانون علاقات العمل في المادة 73: "على أنه تسدد المصاريف حسب تبعات خاصة يفرضها المستخدم على العامل مهام مأمورة، استعمال السيارة الشخصية لأداء الخدمة، وتبعات مماثلة".

هـ. الحوافز والمكافآت المختلفة: وتكون نقدية تمنح للعامل نتيجة للجهد المبذول الفردي أو الجماعي في سبيل تحسين مردودية العمل كما ونوعا (وتم تناولهما سابقا)، فهي مرتبطة بشروط خاصة بنوعية العمل ونتائجه، تحدد حسب اختلافات قطاعات العمل، ووفقا لبرامج وقواعد معينة مسبقا. بالإضافة إلى المنح التي تعطى للعامل حسب ما يتطلبه منصبه من بعض المكافآت العينية، وهي نفقات تعود على عاتق المستخدم لحساب العامل مثل: السكن الوظيفي، مصاريف الإيجار، توفير النقل... الخ.

و. تعويضات مختلفة: حوادث العمل، معاشات المجاهدين، معاتبات ناتجة عن حكم قضائي... الخ.

### ج. الاشتراكات والاقتطاعات الخاصة بالأجور:

تحدد تشريعات العمل اقتطاعات يتحملها كل من رب العمل والموظف تدفع إلى صناديق مختلفة مثل صندوق التأمين الاجتماعي، صندوق البطالة، التقاعد، حوادث العمل... الخ.

كما يحدد القانون الضريبي اقتطاعات ضريبية من الأجور باعتبارها دخلا ناتجا من العمل، وعلى الموظفين أن يساهموا في تحمل الأعباء الضريبية العامة، وهذا الاقتطاع يعرف بالضريبة على الأجور  $IRG_s$  IRG/SALAIRE.

تقسم عناصر الأجر حسب خضوعها لاشتراك الضمان الاجتماعي والاقتطاع الضريبي إلى ثلاثة هي:

- عناصر الأجور الخاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي والاقتطاع الضريبي: تتمثل أساسا في الأجر الأساسي مضافا إليه جميع العلاوات والتعويضات ما عدى منحة السلة والنقل فمجموع هذه العناصر تعرف بـ أجر المنصب.

أجر المنصب SP = الأجر الأساسي + العلاوات الخاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي وأهمها علاوة المنطقة IZ

يحسب اشتراك الضمان الاجتماعي كما يلي:

✓ اشتراك الضمان الاجتماعي بالنسبة للعامل SS = أجر المنصب \* 9%. طبقا لأحكام المرسوم

التنفيذي 121/99 المؤرخ في 1999/07/22.

تجدر الإشارة إلى أن الاشتراكات في الجزائر عملية حسابية معقدة وطويلة لا يمكن فهمها إلا إذا استند الباحث على جداول معينة.

## الجدول (07) الاشتراكات في سنة 2015

المجموع	على عاتق صندوق الخدمات الاجتماعية	على عاتق الأجير	على عاتق المستخدم	الفرع
%14.00		%1.50	%12.50	التأمينات الاجتماعية المرض الأمومة العجز والوفاة
%1.25			%1.25	حوادث العمل والأمراض المهنية
%17.25		%6.75	%10.00	التقاعد
%1.50		%0.50	%1.00	تأمينات البطالة
%0.50		%0.25	%0.25	التقاعد المسبق
%0.50	%0.50			السكن الاجتماعي
%34.50	%0.50	%9.00	%25.00	المجموع

المصدر: بوخرية كلثوم، 2017، ص 253.

- عناصر الأجور غير الخاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي وخاضعة للضريبة: تتعلق أساسا ببعض المنح التي تحسب على أسس أخرى غير الأجر الأساسي مثل: منحة السلة والنقل.

• تعريف الضريبة على الدخل الإجمالي IRG:

تأسست الضريبة على الدخل الإجمالي في الجزائر بموجب القانون رقم 90-36 المؤرخ في 31 ديسمبر 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991.

لقد تعرضت الضريبة على الدخل الإجمالي منذ تأسيسها إلى تغييرات عديدة) إلغاء أحكام أو إضافة أحكام أخرى (وذلك في كل سنة بموجب قوانين المالية.

تنتشر أحكام الضريبة على الدخل الإجمالي ضمن قانون يعرف باسم " قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة " الذي يصدر عن المديرية العامة للضرائب ويتضمن كل التغييرات التي حدثت بموجب قوانين المالية.

الضريبة على الدخل الإجمالي هي ضريبة تفرض على مجموع الدخل الصافي المتحقق للمكلف بالضريبة من مصادر متعددة. ويعرفها المشرع الجزائري في المادة الأولى من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة كما يلي: "تؤسس ضريبة سنوية وحيدة على دخل الأشخاص الطبيعيين تسمى 'الضريبة على الدخل الإجمالي' وتفرض هذه الضريبة على الدخل الصافي الإجمالي للمكلف بالضريبة، المحدد وفقا لأحكام المواد من 85 إلى 98".

ويتكون الدخل الصافي الإجمالي من مجموع المداخل التالية التي نصت عليها المادة 2: "يتكون الدخل الصافي الإجمالي من مجموع المداخل الصافية للأصناف التالية:

- الأرباح الصناعية، والتجارية، والحرفية؛

- أرباح المهن غير التجارية؛
- عائدات المستثمرات الفلاحية؛
- الإيرادات المحققة من إيجار الملكيات المبنية وغير المبنية، كما تنص عليها المادة 42
- عائدات رؤوس الأموال المنقولة؛
- المرتبات والأجور والمعاشات والريوع العمرية".
- **الفئات المعفية من الضريبة على الدخل:** تضمنت المادة 68 من قانون الضرائب المباشر والرسوم المماثلة لسنة 2008 إعفاءات الضريبة على الدخل الإجمالي كما يلي:
- الأشخاص من جنسية أجنبية الذين يعملون في الجزائر في إطار مساعدة بدون مقابل، منصوص عليها في اتفاق دولي.
- الأشخاص من جنسية أجنبية الذين يعملون في المخازن المركزية للتموين، التي أنشأ نظامها الجمركي بمقتضى المادة 196 مكرر من قانون الجمارك.
- الأجور والمكافآت الأخرى المدفوعة في إطار البرامج الرامية إلى تشغيل الشباب.
- العمال المعوقون حركيا أو عقليا أو بصريا أو الصم البكم الذين يقل أجرهم أو معاشاتهم عن عشرين ألف دينا ر جزائري (20.000 دج) شهريا.
- التعويضات المرصودة لمصاريف التنقل أو المهمة.
- التعويضات عن المنطقة الجغرافية.
- المنح ذات الطابع العائلي التي ينص عليها التشريع الاجتماعي مثل: الأجر الوحيد والمنح العائلية ومنحة الأمومة.
- التعويضات المؤقتة والمنح والريوع العمرية المدفوعة لضحايا حوادث العمل أو لذوي حقوقهم.
- منح البطالة والتعويضات والمنح المدفوعة من قبل الدولة والجماعات المحلية والمؤسسات العمومية تطبيقا للقوانين والمراسيم الخاصة بالمساعدة والتأمين.
- الريوع العمرية المدفوعة كتعويضات عن الضرر بمقتضى حكم قضائي من أجل تعويض ضرر جسماني نتج عنه بالنسبة للضحية، عجز دائم كلي ألزمه اللجوء إلى مساعدة الغير للقيام بالأفعال العادية للحياة.
- معاشات المجاهدين والأرامل والأصول من جراء وقائع حرب التحرير الوطنية.
- المعاشات المدفوعة بصفة إلزامية على إثر حكم قضائي.
- التعويض الممنوح للعمال المسرحين.
- عناصر الأجور غير الخاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي وغير الخاضعة للضريبة: تتعلق أساسا بـ:

✓ المنح العائلية.

✓ معاشات المجاهدين وذوي الحقوق.

✓ الربوع الأخرى الخاصة بحوادث العمل والبطالة.

### حساب الأجر الخاضع للضريبة S.I Salaire Imposable:

الأجر الخاضع للضريبة SI = أجر المنصب - (اقتطاع الضمان الاجتماعي + علاوة المنطقة IZ) + عناصر الأجر الخاضعة لضريبة مثل منحة النقل والسلة.

### حساب الضريبة على الأجر IRG<sub>s</sub>

يحسب الاقتطاع الضريبي IRGs كما يلي:

إذا كان الأجر الخاضع للضريبة SI أقل من 15000 دج فإن IRGs = 0، إذا كان الأجر الخاضع للضريبة أكبر من 15000 دج يتم الاقتطاع من المبلغ وفق الجدول الآتي:

### الجدول (08): الجدول التصاعدي الشهري لحساب الضريبة على الدخل الإجمالي

معدل الاقتطاع الضريبي %	جزء الأجر الخاضع للضريبة (دج)
0	ما دون 10000
20	من 10001 إلى 30000
30	من 30001 إلى 120000
35	أكثر من 120000

المصدر: منشورات المديرية العامة للضرائب - النظام الجبائي الجزائري 2010

مثال عن حساب IRGs، إذا كان SI (الأجر الخاضع للضريبة) = 130006.66 دج:

يتم تجاهل الأرقام وراء الفاصلة، وتقريب الرقم الأحادي الأخير مهما كانت قيمته من 1 إلى 9 ليصبح 0، أي المبلغ 130006.66 دج يصبح 130000 دج.

أ. يقسم المبلغ 130000 إلى أربع وفق الجدول السابق كما يلي: 10000 هو الجزء الأول ونسبة اقتطاع 0.

ب. يبقى من المبلغ 120000 أي (10000-130000) لذلك يتحدد الجزء الثاني بقيمة 20000

(أي 30000-10000) وفق ما يوضحه الجدول، وعليه فإن نسبة الاقتطاع من هذا المبلغ

20% أي  $0.02 * 20000 = 400$  دج وهي قيمة الاقتطاع الضريبي للجزء الثاني من المبلغ.

ج. يبقى من المبلغ 100000 أي (20000-10000-130000) لذلك يتحدد الجزء الثالث بقيمة

90000 أي (30000-120000) وفق ما هو موضح في الجدول، وعليه فإن الاقتطاع من هذا

المبلغ نسبته 30% أي  $0.3 * 90000 = 27000$  دج وهي قيمة الاقتطاع الضريبي للجزء الثالث من

المبلغ.

د. يبقى من المبلغ 10000 أي (90000-20000-10000-130000) لذلك يتحدد الجزء الثالث من المبلغ ب، 10000 وهو الجزء المتبقي الأخير وفق ما هو موضح في الجدول، وعليه فإن نسبة الاقتطاع من هذا المبلغ 35% أي  $0.35 * 10000 = 3500$  دج وهي قيمة الاقتطاع الضريبي للجزء الرابع من المبلغ.

يتم جمع قيم الاقتطاع من الأجزاء الأربعة لنحصل على قيمة الاقتطاع الضريبي للمبلغ الإجمالي ((IRGs)  $= 0 + 4000 + 27000 + 3500 = 34500$  دج.

#### - التخفيضات المطبقة على IRGs:

تستفيد المداخل المذكورة في المادة 66 من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة من تخفيض نسبي على الضريبة الإجمالية بمعدل يساوي 40%. غير أنه لا يمكن لهذا التخفيض أن يقل عن 1000 دج أو يفوق 1500 دج في الشهر (حسب المادة 104 من قانون الضرائب 2015).

مثال: IRGs = 34500 إذن قيمة التخفيض 40% =  $0.4 * 34500 = 13800$  دج.

بما أن 13800 أكبر من 1500 فإن قيمة التخفيض هي 1500 دج. وعليه فإن IRGs بعد التخفيض =  $34500 - 1500 = 33000$  دج. (إذا وجدنا قيمة التخفيض أقل من 1000 يتم خصم 1000 من قيمة IRGs قبل التخفيض، وإذا وجدنا قيمة التخفيض محصورة بين 1000 و 1500 فإن تلك القيمة يتم خصمها من قيمة IRGs قبل التخفيض لنحصل على قيمة IRGs النهائية أي بعد التخفيض).

#### 5. دراسة تطبيقية: حساب راتب الأستاذ الجامعي ومردوديته:

##### أ. حساب راتب الأستاذ الجامعي:

يمكن للأستاذ الجامعي أن يترقى وفق الرتب الآتية:

الرتبة	النقطة الاستدلالية
أستاذ مساعد ب	930
أستاذ مساعد أ (في طريق الزوال)	1055
أستاذ محاضر ب	1125
أستاذ محاضر أ	1280
أستاذ التعليم العالي	1480

يتكون راتب الأستاذ من العناصر الآتية: الراتب الأساسي، علاوة الخبرة المهنية، علاوة الخبرة البيداغوجية، علاوة التأطير، علاوة التأهيل، علاوة التوثيق، علاوة الجنوب (التعويض النوعي عن المنصب)، علاوة المنطقة، منحة السكن، المنح العائلية.

وفيما يلي توضيح لكيفية حساب كل عنصر من عناصر راتب الأستاذ الجامعي.

1. الرتب الأساسي SB = النقطة الاستدلالية الدنيا الموافقة للرتبة \* قيمة النقطة الاستدلالية

(45 دج).

2. علاوة الخبرة المهنية (الأقدمية): تحسب بطريقتين: أ. علاوة الخبرة المهنية = النقطة الاستدلالية للدرجة \* قيمة النقطة الاستدلالية (45دج)، ب. علاوة الخبرة المهنية = (5% \* النقطة الاستدلالية الدنيا \* رقم الدرجة) \* قيمة النقطة الاستدلالية (45دج).

الراتب الرئيسي = الراتب الأساسي + علاوة الخبرة المهنية

3. علاوة الخبرة البيداغوجية = 4% \* رقم الدرجة \* الأجر الأساسي.

4. علاوة التأطير = نسبة من الراتب الرئيسي (تحدد النسبة بحسب الرتبة وهي كما يلي: 25% بالنسبة لأستاذ مساعد ب، 30% بالنسبة لأستاذ مساعد أ، 45% بالنسبة لأستاذ محاضر ب، 50% بالنسبة لأستاذ محاضر أ، 60% بالنسبة لأستاذ التعليم العالي). وعليه فإن: علاوة التأطير = 25%/30%/45%/50%/60% \* الرتب الرئيسي. (حسب المرسوم التنفيذي رقم 10-252 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010).

5. علاوة التأهيل = نسبة من الراتب الرئيسي (تحدد النسبة بحسب الرتبة وهي كما يلي: 10% بالنسبة لأستاذ مساعد ب، 15% بالنسبة لأستاذ مساعد أ، 25% بالنسبة لأستاذ محاضر ب، 30% بالنسبة لأستاذ محاضر أ، 40% بالنسبة لأستاذ التعليم العالي). وعليه فإن: علاوة التأهيل = 10%/15%/25%/30%/40% \* الرتب الرئيسي. حسب المرسوم التنفيذي رقم 10-252 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010).

6. علاوة التوثيق = مبلغ ثابت بحسب الرتبة وهي كما يلي: 6000دج بالنسبة لأستاذ مساعد ب، 8000دج بالنسبة لأستاذ مساعد أ، 12000دج بالنسبة لأستاذ محاضر ب، 14000دج بالنسبة لأستاذ محاضر أ، 16000دج بالنسبة لأستاذ التعليم العالي.

7. علاوة الجنوب (التعويض النوعي عن المنصب) أو (الامتياز) = نسبة من الراتب الرئيسي بحسب المناطق الجغرافية، فمثلا بالنسبة لجامعة بسكرة علاوة الجنوب = 80% \* الراتب الرئيسي. وتحدد نسبة علاوة الجنوب وفق المناطق (استحدثت بموجب المرسوم رقم 72/199 المؤرخ في 05 أكتوبر 1972 ثم المراسيم التنفيذية الآتية: المرسوم التنفيذي رقم 95-28 المؤرخ في 12 جانفي 1995 المحدد للامتيازات الخاصة التي تمنح للمستخدمين المؤهلين في الدولة والعاملين في مؤسسات مصنفة تقع في ولايات الجنوب الكبير، المرسوم التنفيذي رقم 95-300 المؤرخ في 04 أكتوبر 1995 المحدد للامتيازات الخاصة التي تمنح للعاملين في مؤسسات تقع في ولايات الجنوب الأخرى، المرسوم التنفيذي رقم 95-330 المؤرخ في 25 أكتوبر 1995 المحدد للامتيازات الخاصة التي تمنح للعاملين في مؤسسات تقع في بعض البلديات ولايات السهوب والهضاب العليا) كما يأتي:

- المنطقة الأولى: 150% (تخص ولايات الجنوب الكبير أي أدرار، تندوف، إيليزي، وتمنراست).

- المنطقة الثانية: 120% (تخص ولايات بشار، البيض، ورقلة، وغرداية).

- المنطقة الثالثة: 100% (تخص ولايات النعامة، الأغواط، والوادي).



- المنطقة الرابعة: 80% (تخص ولايات خنشلة، تبسة، المسيلة، سعيدة، قالمة، تيارت، باتنة، أم البواقي، تيسمسيلت، سوق أهراس، بسكرة، والجلفة).

8. علاوة المنطقة = نسبة من الأجر الأساسي لسنة 1989م (استحدثت طبقا للمرسوم التنفيذي المرسوم رقم 82-83 والمعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 93-130 المؤرخ في 14 جوان 1993 وبدوره معدل بثلاثة مراسيم تنفيذية هي: المرسوم التنفيذي رقم 95-90 المؤرخ في 25 مارس 1995، والمرسوم التنفيذي رقم 96-62 المؤرخ في 27 جانفي 1996، والمرسوم التنفيذي رقم 97-246 المؤرخ في 08 جويلية 1997)، تتحدد النسبة بحسب المنطقة الجغرافية وهي لا تعني جميع المناطق بل فقط الصعبة والمعزولة والناحية وهي محصورة بين 7% و 35%، فمثلا ولاية بسكرة 21%، أي علاوة المنطقة لأستاذ من جامعة بسكرة = 21%\* الأجر الأساسي لسنة 1989م. استناد إلى (المرسوم التنفيذي رقم 93-130 المؤرخ في 14 يونيو 1993)، قسّمت المناطق إلى 3 أقسام والتي بدورها قسّمت إلى 3 فروع، كما يأتي:

- القسم الأول: أ1 = 35% (أدرار، إيليزي، وتندوف)، أ2 = 31.5% (تمنراست، ورقلة، والبيض)، أ3 = 28.5% (النعامة).

- القسم الثاني: ب1 = 24.5% (الأغواط)، ب2 = 21% (بسكرة، بشار، الجلفة، والوادي)، ب3 = 17.5%.

- القسم الثالث: ج1 = 14%، ج2 = 10.5%، ج3 = 7%.

وفيما يأتي عرض للأجر الأساسي للرتب المختلفة للأستاذ الجامعي وفق قانون 1989م:

رتبة الأستاذ الجامعي	النقطة الاستدلالية الدنيا	قيمة النقطة	الأجر الأساسي (النقطة الاستدلالية* قيم النقطة)
أستاذ مساعد ب	880	10دج	8800دج
أستاذ مساعد أ	960	10دج	9600دج
أستاذ محاضر ب	960	10دج	9600دج
أستاذ محاضر أ	1120	10دج	11200دج
أستاذ التعليم العالي	1280	10دج	12800دج

9. منحة السكن = 2000دج (بالنسبة للولايات أدرار، تندوف، تمنراست، وإيليزي) و 1500دج (بالنسبة لباقي الولايات المعنية بالتعويض النوعي عن المنصب: بشار، البيض، ورقلة، غرداية، النعامة، الأغواط، الوادي، خنشلة، تبسة، المسيلة، سعيدة، قالمة، تيارت، باتنة، أم البواقي، تيسمسيلت، سوق أهراس، بسكرة، والجلفة).

10. المنح العائلية (تشمل كل من منحة الأجر الوحيد ISU، منحة الوضعية العائلية ISF، منحة الأطفال الأقل من 17 سنة والممتد إلى 21 سنة للمتمدرسين وقد سبق توضيحها).

إضافة إلى العناصر السابقة المكونة لراتب الأستاذ الجامعي، فإنه يمكن أن يتقلد الأستاذ أحد المناصب النوعية مثل: رئيس قسم، عميد كلية... الخ وفي هذه الحالة يضاف تعويض آخر للعناصر السابقة يسمى علاوة المنصب النوعي تحسب كما يلي:

11. علاوة المنصب النوعي = النقطة الاستدلالية للمنصب \* قيمة النقطة الاستدلالية (45دج).  
وفيما يلي توضيح للنقطة الاستدلالية لمختلف المناصب النوعية للأستاذ الجامعي.

المنصب النوعي	النقطة الاستدلالية	علاوة المنصب النوعي (النقطة الاستدلالية * 45دج)
مسؤول فريق الاختصاص	325	14625دج
نائب رئيس قسم	363	16335دج
مسؤول فريق شعبة التكوين	405	18225دج
مسؤول فريق ميدان التكوين	495	22275دج
نائب عميد كلية/رئيس قسم	605	27225دج
نائب مدير جامعة	720	32400دج
عميد كلية	1008	45360دج
مدير جامعة	1200	54000دج

قد تخضع العناصر السابقة إما للاشتراك الضمان الاجتماعي SS أو اقتطاع الضريبة على الدخل IRGs، كما قد تكون معفية منهما، كما يلي:

- مكونات راتب الأستاذ الجامعي الخاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي هي: الراتب الأساسي، علاوة الخبرة المهنية، علاوة الخبرة البيداغوجية، علاوة التأطير، علاوة التأهيل، علاوة التوثيق، علاوة الجنوب، علاوة المنطقة. إضافة إلى علاوة المنصب النوعي إن وجد. مجموع هذه العناصر يسمى أجر المنصب SP.

- مكونات راتب الأستاذ الجامعي الخاضعة لاقتطاع الضريبة على الدخل هي: الراتب الأساسي، علاوة الخبرة المهنية، علاوة الخبرة البيداغوجية، علاوة التأطير، علاوة التأهيل، علاوة التوثيق، علاوة الجنوب. إضافة إلى علاوة المنصب النوعي إن وجد. مجموع هذه العناصر يسمى المبلغ الخاضع للضريبة SI.

- مكونات راتب الأستاذ الجامعي غير الخاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي وغير خاضعة لاقتطاع الضريبة على الدخل هي: منحة السكن والمنح العائلية.

- مكونات راتب الأستاذ الجامعي الخاضعة لاشتراك الضمان الاجتماعي وغير خاضعة لاقتطاع الضريبة على الدخل هي: علاوة المنطقة.

- المجموع الكلي لمكونات الراتب يسمى الأجر الخام، بينما الأجر الصافي SNet = الأجر الخام - اشتراك الضمان الاجتماعي SS - اقتطاع الضريبة على الدخل IRGs.

مثال تطبيقي: حساب راتب أستاذ محاضر أ في جامعة بسكرة، الدرجة 3، غير مستفيد من سكن وظيفي، يشغل مسؤول فريق اختصاص، وأعزب:

$$1. \text{ الأجر الأساسي} = 45 * 1280 = 57600 \text{ دج}$$

$$2. \text{ علاوة الخبرة المهنية} = 45 * 3 * 1280 * 0.05 = 8640 \text{ دج}$$

الأجر الرئيسي	= 8640 + 57600 = 66240 دج
3. علاوة الخبرة البيداغوجية	= 57600 * 3 * 0.04 = 6912 دج
4. علاوة التأطير	= ..... * 0.5 = 33120 دج
5. علاوة التأهيل	= .... * 0.3 = 19872 دج
6. علاوة التوثيق	= 14000 دج
7. علاوة الجنوب	= 66240 * 0.8 = 52992 دج
8. علاوة المنطقة	= 10 * 1120 * 0.21 = 2352 دج
9. منحة السكن	= 1500 دج
10. المنح العائلية	= 00 دج
11. علاوة المنصب النوعي	= 45 * 325 = 14625 دج
الأجر الخام	= 11 + 10 + 9 + 8 + 7 + 6 + 5 + 4 + 3 + 2 + 1 = 211613 دج
أجر المنصب SP	= 11 + 8 + 7 + 6 + 5 + 4 + 3 + 2 + 1 = 210113 دج (يحسب اشتراك الضمان الاجتماعي منه)
	= 210113 * 0.09 = SP * 9% = SS 18910.17 دج
المبلغ الخاضع للضريبة SI	= ss - 10 + 7 + 6 + 5 + 4 + 3 + 2 + 1 = 188850 دج
	(تلقى الأرقام وراء الفاصلة ويقرب الرقم الأحادي الأخير إلى الصفر).
IRGs قبل التخفيض	= 0.35 * 68850 + 90000 * 0.3 + 20000 * 0.2 + 10000 * 0 = 55097.5 دج
IRGs بعد التخفيض	لدنيا 55097.5 * 0.4 = 22039 دج وهو أكبر من 1500 دج وعليه فإن قيمة التخفيض هي 1500 دج وبالتالي IRGs بعد التخفيض = 53597.5 دج
الأجر الصافي SNet	= الأجر الخام - SS - IRGs = 139105.33 دج

### ب. حساب مردودية الأستاذ الجامعي:

صافي المردودية = [الحاصل لثلاثة أشهر - اشتراك الضمان الاجتماعي + اقتطاع الضريبة على الدخل] - (خصم الغيابات إن وجد).

الحاصل لشهر واحد = الراتب الرئيسي في نسبة المردودية (وتتراوح من 0% إلى 40%).

اشتراك الضمان الاجتماعي = 9% من حاصل ثلاثة أشهر.

اقتطاع الضريبة على الدخل = 10% \* (حاصل ثلاثة أشهر - اشتراك الضمان الاجتماعي).

خصم الغيابات = عدد أيام الغياب للثلاثي (ثلاثة أشهر أي 90 يوم) / 90 \* صافي المردودية قبل خصم الغياب.

مثال: حساب المردودية لنفس حالة الأستاذ الذي تم حساب راتبه سابقا، على افتراض أنه حصل على

نسبة المردودية 40%، واحتسب له غياب 10 أيام خلال الثلاثي.

الحاصل لشهر واحد = الأجر الرئيسي \* 0.4 = 0.4 \* 66240 = 26496 دج ومنه الحاصل لثلاثة أشهر = 79488 دج.

اشتراك الضمان الاجتماعي = 0.09 \* 79488 = 7153.92 دج

اقتطاع الضريبة على الدخل = (7153.92 - 79488) \* 0.1 = 7233.408 دج

صافي المردودية قبل خصم الغياب =  $7233.408 - 7153.92 - 79488 = 65100.672$  دج  
 صافي المردودية بعد خصم الغياب =  $90/80 * 65100.672 * 0.8888 = 57867.2639$  دج

### خلاصة:

مرت الأجور في الجزائر بعدة مراحل بدأ من اعتماد قانون الوظيفة العمومية الفرنسي، حيث كان سائد الفكر الليبرالي، ثم بعد ذلك قررت القيادة الثورية قطع صلة المفهوم الليبرالي بالوظيفة العمومية وإقامة المفهوم الاشتراكي لكل القوانين التي تحكم الدولة والمجتمع بما فيها سياسة الأجور لكل القطاعات العمومية الإدارية والاقتصادية إلى غاية صدور دستور 1989 الذي وضع حدا للنظام السياسي الاشتراكي وتبني النظام السياسي الليبرالي. وقد عرف القانون الأساسي العام عدة تعديلات منذ 1996، ثم تعديلات سنة 1975، ثم 1978، ثم 1990 صاحب ذلك العديد من التعديلات والزيادات في الأجور من خلال إعادة تصنيف الوظائف وفق المرسوم 82-356 المؤرخ في 20 نوفمبر 1982، وما تبعه من زيادات مختلفة، إلى غاية 2008، أين تم تقديم آخر تعديل في شبكة الأجور، وما جاء بعدها كان تعديلات طفيفة نظمتها المراسلات والقوانين الداخلية. كما تطوّر الحد الأدنى المضمون للأجر منذ أول استحداث له سنة 1990 ليصل إلى المبلغ 18000 دج سنة 2015. ويتكون الأجر (الرتب) في الوظيفة العمومية في الجزائر من الأجر الأساسي الذي يحسب بضرب النقطة الاستدلالية الموافقة لتصنيف المؤهل في قيمة النقطة الاستدلالية (45 دج)، ثم مجموعة من التعويضات والمنح أهمها: الأقدمية، المنح العائلية، الضرر والنقل والسلة. ويوجد نوعين من الاقتطاعات للأجر في الجزائر هما اشتراك الضمان الاجتماعي، واقتطاع الضريبة على الدخل. وقد تم تقديم مثال تطبيقي عن كيفية حساب راتب الأستاذ الجامعي.

## المحاضرة الخامسة: نظام الترقية في الوظيفة العمومية

### تمهيد:

سيتم من خلال هذه المحاضرة تتبع مختلف المراسيم والمراسلات من أجل فهم الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة للموظف وفق التشريع الجزائري.

**أهداف المحاضرة:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- أنواع الترقيات المتاحة لدى الموظف.
- إجراءات الترقية في الدرجة.
- الاستثناءات المرتبطة للترقية في الدرجة.
- أنواع الترقية في الرتبة.
- إجراءات الترقية في الرتبة.

### 1. مفهوم الترقية:

إن الفرد في أية مؤسسة ينتقل من وظيفة إلى أخرى وفقا لاتجاهات ثلاثة تصاعديا تنازليا أو أفقيا، ويهنا هنا هو التنقل الصاعد أما التنازلي فهو غالبا عقابيا، أما الأفقي فيتمثل في النقل أو الانتداب أو الإعارة (التدوير الوظيفي) وهنا يغير الفرد موقعه بين أعمال في نفس المستوى الوظيفي بحيث لا ينتج عن ذلك أي زيادة في الراتب أو زيادة في السلطة أو أي تغيير في الأهمية الوظيفية. في حين يعرف الانتقال التصاعدي أو الرأسي باسم الترقية أو الترفيع أو الانتداب لشغل وظيفة أعلى، وهنا ينتقل الفرد إلى مستوى أعلى في السلم الوظيفي، وينتج عن ذلك زيادة في الراتب، زيادة في السلطة وتغير في الأهمية الوظيفية. يقصد بالترقية من الناحية الاصطلاحية انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية بزيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة، فالموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية هي أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزءا في ثقافة المجتمعات.

وفق الأمر في 06-03 جاء تعريف الترقية في المادة 106 كما يلي: "تتم الترقية في الدرجات في الانتقال من درجة إلى الدرجة الأعلى مباشرة وتتم بصفة مستمرة حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد عن طريق التنظيم". أما المادة 107 "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة..." (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر في 16-09-2006).

### 2. أهداف الترقية:

- رفع روح المعنوية للأفراد.

- كسر الجمود والملل في الحياة الوظيفية.
- تغيير الأفكار وإتاحة الفرصة للجودة والتحسين من خلال تغيير الأفراد.
- تخفيض النفقات وتقليل حجم الموارد البشرية المستخدمة.

### 3. أسس نظام الترقية:

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي يقوم عليها نظام الترقيات ويذكر منها (مصطفى شاويش، 2000) ما يأتي:

- التدرج الهرمي الذي ينتمي إليه الموظف، فكلما كبر حجم الوحدة التي يعمل بها وزادت مستوياتها الوظيفية كلما زادت فرص الترقية.
- توفر وظيفة أو أكثر شاغرة يمكن الترقى إليها.
- أن تكون مؤهلات الموظف العلمية والخبرات والمعرفة موافقة لشغل الوظيفة التي سيرقى لها.
- الإعداد والتدريب للموظف قبل ترقيته لشغل الوظيفة، ليكن قادرًا على ممارسة أعباء ومهام الوظيفة المرقى لها قبل صدور قرار الترقية.
- أن تنتج عن الترقية زيادة في الراتب أو الأجر، حتى يشعر الفرد بالعائد المادي الناتج عن الترقية.
- أن يكون هناك وضوح في السلطات والمسئوليات لكل وظيفة على حد ا، بناء على نظام ترتيب الوظائف في المنظمة.

### 4. مشاكل نظام الترقية:

من خلال تطبيق سياسات وبرامج الترقية نجد أن العديد من المشاكل تنتج وتؤثر أحيانًا على الأداء الوظيفي، منها ما يتعلق بالأفراد وآخر يتعلق بالمنظمة، وسنذكر أهم المشاكل التي تواجه عمليات الترقية الوظيفية لتفاديها قدر الإمكان عند القيام بمنح الترقيات، ومن أهم المشاكل التي ذكرها (مصطفى شاويش، 2000) ما يلي:

- خيبة أمل بعض الموظفين للترقية:
- وتظهر عندما يترشح للترقية عدد كبير من الموظفين، واختيار محدود من المرشحين للترقية، بسبب قلة الوظائف الشاغرة للترقية، وما ينتج عن ذلك من انخفاض الروح المعنوية لبعض الموظفين، وبالتالي تتخفف إنتاجيتهم لاعتقادهم بأحقيتهم للترقية.
- رفض بعض الموظفين للترقية:
- في بعض الأحيان يرفض بعض الموظفين الترقية، بسبب إدراكهم لمحدودية إمكاناتهم وقدراتهم، والخشية من احتمال الفشل في الوظيفة الجديدة التي يمكن أن يرقوا إليها، والبعض الآخر لا يرغب في الانتقال من محيطه الإنساني الذي اعتاد على العمل فيه، إذ يرى في الترقية انتقال لمجموعة جديدة من الأفراد.
- منع الترقية:

في بعض الأحيان يخشى بعض المدراء من أن ترقية الموظفين في أقسامهم ستؤدي إلى تسرب الكفاءات إلى أقسام أخرى.

- عدم الموضوعية:

وتظهر في ظل نظام غير واضح للترقيات، قد يتم فيه تجاوز بعض الموظفين الجديرين بالترقية، وترقية من هم أقل منهم كفاءة أو أقدمية، والآثار السلبية التي تنعكس على مستوى الأداء والإنتاجية في المنظمة.

- عدم تكافؤ فرص الترقية بين الموظفين:

وينطبق ذلك على الموظفين المهنيين والمختصين، حيث فرص التحرك في السلم الوظيفي أقل من غيرهم مقارنة في وظائف أخرى، ويمكن معالجة ذلك بإيجاد حوافز مادية تعوضهم عن قلة فرصهم للترقية.

### 5. أنواع الترقية في الوظيفة العمومية في الجزائر:

المعهد به في معظم الوظائف العمومية عبر العالم اعتماد ثلاثة صيغ للترقية:

- الترقية من درجة إلى درجة أخرى ضمن سلم الأجور.

- الترقية من رتبة إلى رتبة أخرى ضمن نفس السلك.

- الترقية الداخلية من سلك إلى السلك الذي يعلوه.

### أولاً: الترقية في الدرجة:

ويقصد بها صعود الموظف من درجة إلى درجة أخرى تعلوها مباشرة في ذات الرتبة، وذلك بعد توفر الأقدمية المطلوبة في السنة المعنية، وتبعاً لتتقيط السلطة التي لها صلاحية التعيين، أو بعد إجراء دورة تكوين مما يعني الموظفين الذين لا يتوفر فيهم شرط الأقدمية ولكنهم خضعوا لدورة تكوينية تؤهلهم مدتها للوصول للأقدمية المطلوبة للانتقال إلى درجة أعلى فإنه يمكن ترقيتهم في الدرجة.

ونشير هنا إلى أن الترقية في الدرجة لا يترتب عليها تغيير في الوظيفة الممارسة بل زيادة في الراتب فقط.

تجدر الإشارة إلى أن الأمر 66-133 نظم أول قانون أساسي للوظيفة العمومية في الجزائر المسار المهني للموظف وسمح لهم بتحسين مساهمهم المهني بمنحهم فرص في التكوين وترقية مستواهم الوظيفي والمهني.

نصت المادة 3 من الأمر 66-137 على: "تجري الترقية إلى درجة في السلم المنشأة بموجب هذا المرسوم وكذا التعيينات في السلك الأعلى مباشرة طبقاً لأحكام المواد المبنية أدناه". تضمن التمييز في احتساب الأقدمية المطلوبة في الدرجة: حسب مدتين: دنيا ومتوسطة طبقاً على السلمين 1، 2.

- المدة الدنيا بنسبة 2 من 5 موظفين، وتتراوح الأقدمية المطلوبة للترقية ما بين سنتين وأربع سنين.

- المدة المتوسطة: بنسبة 3 من 5 موظفين، تتراوح ما بين سنتين وستة أشهر، وأربع سنوات وستة أشهر.

- وحسب ثلاث مدد: دنيا ومتوسطة وقصوى تطبق على السلم المحصورة من 3 إلى 14 حسب الجدول الآتي:

### الجدول (09) الترقية في الدرجات وفق المرسوم الرئاسي 37/66 لعام 1966

الترقية	المدة الدنيا 3 من	المدة المتوسطة	المدة القصوى
	3 إلى 10 موظفين	5 إلى 10 موظفين	2 إلى 10 موظفين
من الدرجة 1 إلى الدرجة 2	سنة	سنة و 6 أشهر	سنة و 6 أشهر
من الدرجة 2 إلى الدرجة 3	سنة	سنة و 6 أشهر	سنة و 6 أشهر
من الدرجة 3 إلى الدرجة 4	سنتان	سنة و 6 أشهر	3 سنوات
من الدرجة 4 إلى الدرجة 5	سنتان	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات
من الدرجة 5 إلى الدرجة 6	سنتان	سنتان و 6 أشهر	4 سنوات
من الدرجة 6 إلى الدرجة 7	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر	4 سنوات
من الدرجة 7 إلى الدرجة 8	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر	4 سنوات
من الدرجة 8 إلى الدرجة 9	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر	4 سنوات
من الدرجة 9 إلى الدرجة 10	4 سنوات	4 سنوات و 6 أشهر	5 سنوات

المصدر: المرسوم 37/66 المؤرخ في 02/06/1966 المتضمن إنشاء السلم الخاصة بمرتبات أسلاك الموظفين، الجريدة الرسمية عدد 46 لسنة 1966.

هذا وبعد الدرجة 10 يوجد ما يطلق عليه "خارج السلم ويكون الموظف يتقاضى راتبا تكون الزيادة فيه خاضعة إلى مقاييس وحسابات دائما حسب مدة العمل ومستوى الدرجة.

وقد جاء في المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 وذلك من خلال المادة 10، "تتمثل الترقية في الدرجة في الانتقال من درجة إلى درجة أعلى منها مباشرة، بصفة مستمرة، في حدود 12 درجة حسب مدة تتراوح ما بين 30 و 40 سنة. وبالتالي فإن الترقية في الدرجة تتم بصفة مستمرة حسب ثلاث وتائر وهي: المدة الدنيا، المدة والوسطى، والمدة القصوى، توزع هذه التوائر على 12 درجة كما يوضحها الجدول الموالي:

### الجدول (10): الترقية في الدرجة وفق المرسوم الرئاسي 07-304 بتاريخ 29 سبتمبر 2007

الترقية في الدرجة	المدة الدنيا	المدة الوسطى	المدة القصوى
من درجة إلى درجة أعلى	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 61 الصادرة بتاريخ 30-09-2007.



• المراحل اللازمة للتحضير لعملية الترقية في الدرجات:

- يتم التحضير لعملية الترقية في الدرجات من طرف المسؤول عن تسيير المستخدمين وذلك بتحضير وضعية المستخدمين الموجودين في المؤسسة.
- تقفل الأقدمية دائما إلى 12/31 من السنة السابقة للسنة الجارية (المادة 4، المرسوم 66-149 المؤرخ في 02-06-1966).
- تحضر استمارة التنقيط من 0 إلى 20 حسب الدرجات للمسؤولين عن التنقيط التي تختلف من درجة إلى درجة أعلى منها\* (المادة 02 من المرسوم رقم 66-149).
- المسؤول عن التنقيط هو مدير المؤسسة بعد استشارة المسؤولين المباشرين الذين وضعوا الموظفين تحت إشرافهم.
- تفحص آخر مستخرج للترقية الخاص بكل موظف.
- بعد جمع كل الوثائق اللازمة لعملية الترقية في الدرجات يتم استخراج كل الموظفين الذين تتوفر فيهم الأقدمية الدنيا التي تسمح لهم في الترقية في الدرجة.
- يرتب الموظفون في جداول الترقية حسب نفس الرتبة، ونفس الدرجة.
- على أساس التنقيط والتقدير الممنوح يتم تسجيل الموظفون في جدول الترقية حسب درجة الاستحقاق الأولى لأن الأصل في الترتيب النقطة الممنوحة.
- يعد جدول الترقية كل سنة من قبل الإدارة ويحال على اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة للبحث فيه، ويتعين على السلطة التي لها حق التعيين أن تقفل الجدول المذكور لغاية 12/15 من السنة الواردة التي تم تحضيره بعنوانها (المادة 04 من المرسوم رقم 66-149).
- إذا تعادل الموظفون في النقطة يفصل بينهما بالمعايير الآتية:
- 1. أكبر أقدمية (الرجوع إلى تاريخ آخر ترقية لتحديد من له أكبر أقدمية إلى تاريخ إقفال الأقدمية 12/31).
- 2. أكبرهم سننا.
- إذا كان تاريخ الاستفادة من الترقية في الدرجات يتراوح بين 1 و 15 من الشهر فإن التاريخ الذي يجب اعتباره هو الأول من الشهر الحالي. أما إذا كان تاريخ الاستفادة يتراوح بين 16 و 30 من الشهر، فإن التاريخ الذي يجب اعتباره هو الأول من الشهر الموالي (المراسلة رقم 1021 المؤرخة في 21-12-1993).

\* تتمثل معايير التنقيط في كل من: التأهيل الجسماني (02ن)، المواظبة (04ن)، المعاملة (03ن)، الدقة في العمل (04ن)، المعارف والمؤهلات المهنية (04ن)، السرعة في تنفيذ العمل (03ن).

- أما طريقة الترقية في الدرجة من 1 إلى 12 فتتم تبعا للنقطة الممنوحة والتقدير العام ووفقا لنسبة أربعة، أربعة، واثنين من ضمن عشرة موظفين، وهذا يعني ترقية 04 موظفين على أساس المدة الدنيا، 04 موظفين على أساس المدة المتوسطة، وموظفين 02 على أساس المدة القصوى.
- مثال: لدينا 07 موظفين في رتبة ما من الدرجة 2 إلى 3 وتتوفر فيهم كل الشروط يتم الترتيب على النحو التالي:  $2.8 = 0.4 * 7$ ،  $2.8 = 0.4 * 7$ ،  $1.4 = 0.2 * 7$ ، اعتبارا لذلك من بين 07 موظفين يرقى منهم في المدة الدنيا 3 وفي المدة المتوسطة 3 وموظف 1 في المدة القصوى.
- كما نشير إلى أنه في حالة ما إذا أقرت القوانين الأساسية الخاصة وتيرتين فقط للترقية في الدرجة فإن النسب تكون بستة 06، وأربعة 04 من ضمن عشرة موظفين. أي ترقية 06 موظفين على أساس المدة الدنيا و 04 موظفين على أساس المدة القصوى (المادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 07-304).
- يعاد تصنيف الموظف الذي رقى إلى رتبة أعلى في الدرجة الموافقة للرقم الاستدلالي الذي يساوي أو يعلو مباشرة الرقم الاستدلالي للدرجة التي يحوزها في رتبته الأصلية.
- يحتفظ الموظف بباقي الأقدمية ويؤخذ في الحسبان عند الترقية في الرتبة الجديدة (المادة 15 من المرسوم الرئاسي 07-304). مثال: موظف يشغل رتبة ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية صنف 10 الدرجة 8 رقى إلى الرتبة الأعلى متصرف إقليمي الصنف 12 فإن هذا الموظف يعاد تصنيفه إلى الدرجة 7 لأن الرقم الاستدلالي لهذه الدرجة من رتبة متصرف إقليمي يعلو الرقم الاستدلالي للدرجة 8 لرتبة ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية الذي يساوي 181 نقطة.
- يتجسد تثمين الخبرة المهنية التي اكتسبها الموظف في الترقية إلى درجة أعلى من اكتساب نقاط استدلالية تضرب في قيمة النقطة 45 دج وتضاف إلى الراتب.
- تعتمد الخبرة المهنية المحصلة من طرف الموظف قبل توظيفه في النحو الآتي:
  - أ. تحتسب بالكامل إذا كانت الفترة المشغولة مؤداة في قطاع الوظيفة العمومية في نفس الرتبة أو رتبة معادلة.
  - ب. تحتسب بالكامل إذا كان الموظف شغل رتبة أدنى من تلك المشغولة حاليا بشرط أن تكون الفترة المشغولة في قطاع الوظيفة العمومية أولا ثم كان آنذاك حاصلا على المؤهل أو الشهادة المطلوبين للالتحاق بالرتبة المشغولة حاليا. أما إذا لم يكن متحصلا على المؤهل أو الشهادة المطلوبين فالفترة تحتسب بالنصف مع التوضيح الآتي: إذا كان في الفترة التي شغل فيها أدنى من التي يحوزها حاليا ولم يكن متحصلا على المؤهل أو الشهادة المطلوبة للالتحاق بالرتبة ثم بعد ذلك تحصل على المؤهل أو الشهادة التي تمكنه من الالتحاق بذات الرتبة فإن الفترة تحتسب كاملة من تاريخ الحصول على الشهادة أما الفترة التي تسبق تاريخ الحصول على الشهادة فتحتسب فترة الخدمة بالنصف.

ج. بالنسبة للموظفين الذين مارسوا سابقا في صفوف الجيش الوطني الشعبي فيستفيد هؤلاء الأعوان من اعتماد أقدميتهم المهنية بنفس الشروط المذكورة في الفقرتين أ و ب.

د. أما الموظفون الذين مارسوا نشاطا مهنيا قبل توظيفهم في رتبة أدنى في قطاع الوظيفة العمومية فتعتمد الخبرة المهنية المكتسبة قبل التوظيف بالنصف.

هـ. أما بخصوص الأقدمية المكتسبة في القطاعات الأخرى غير الوظيفة العمومية (القطاع الصناعي، الاقتصادي التجاري والقطاع الخاص) فالأقدمية المكتسبة قبل التوظيف تحتسب بالنصف مهما يكن منصب العمل الذي شغله العامل أو مؤهله أو شهادته التي تحصل عليها المعني قبل توظيفه (المنشور رقم 02 المؤرخ في 13-03-1989، المنشور رقم 4589 المؤرخ في 29-05-1988).

- بعد اعتماد الخبرة المهنية السابقة يستفيد الموظف من ترقية في الدرجات حسب الوتيرة القصوى فقط، وباقي ما تبقى يضاف للأقدمية المكتسبة في سلكه الجديد للاستفادة منها (المنشور 4589 المؤرخ في 29-05-1988).
- لا يمكن اعتماد الخبرة المهنية المكتسبة في إطار عقود ما قبل التشغيل لأنها تعتبر عقود عمل أولية (المراسلة رقم 2731 المؤرخة في 31-03-2010).
- لا يمكن اعتماد الخبرة المهنية المكتسبة قبل التوظيف بالتدريس بالساعة Vacations لأنه يعتبر نشاطا ثانويا (المراسلة رقم 10867 المؤرخة في 10-11-2013).
- يمكن اعتماد الخبرة المهنية المكتسبة قبل التوظيف كمعلم في إطار الاستخلاف (المراسلة رقم 12185 المؤرخة في 22-12-2014).
- يتم احتساب الترقية حسب الأقدمية (الترقية في الدرجة) بالنسبة للأعوان المتعاقدين\* كما يلي: 1.4% من الراتب الأساسي عن كل سنة من النشاط في المؤسسات والإدارات العمومية، ونسبة 0.7% من الراتب الأساسي عن كل سنة من الممارسة في قطاعات النشاط الأخرى، في حدود أقصاه 60% من الراتب الأساسي (العدد 61، الجريدة الرسمية، 30 سبتمبر 2007).

\* يتم توظيف الأعوان المتعاقدين بموجب عقد مكتوب يوضح (تسمية منصب الشغل، طبيعة ومدة العمل، تاريخ بداية السريان، الحجم الساعي لتوقيت جزئي أو كلي، الفترة التجريبية، تصنيف منصب الشغل وعناصر الراتب، مكان التعيين)، لإضافة إلى الواجبات الخاصة. قد يعتبر العقد محدد المدة ومخصص لشغل منصب مؤقت، أو لتعويض الشغور المؤقت لمنصب شغل، أو في انتظار تنظيم مسابقة أو إنشاء سلك جديد للموظفين، أو للتكفل بعملية تكتسي طابعا مؤقتا. كما قد يعتبر عقدا غير محدد المدة كل عقد موجه إلى شغل منصب شغل دائم، عندما تبرر ذلك طبيعة النشاطات أو ضرورات الخدمة. يتم احتساب رواتب الأعوان الخاضعون إلى نظام التعاقد حسب الحالة وحسب مستوى تأهيلهم في إحدى الشبكتين: الشبكة الاستدلالية لمناصب الشغل المحددة في المادة 45 فيما يخص الأعوان المتعاقدين الذين تم توظيفهم في مناصب الشغل المرتبطة بنشاطات الحفظ والصيانة أو الخدمات في إطار المادتين 19 و 21 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006. والشبكة الاستدلالية للمرتبات المحددة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، فيما يخص الأعوان المتعاقدين الآخرين الذين يتم توظيفهم في إطار المادتين 20 و 21 من الأمر 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006.

- يستفيد الموظفون الموضوعين في وضعية عطلة مرضية طويلة المدة من الحق في الترقية في الدرجات عملاً بمبدأ أنهم يدخلون في إطار القيام بالخدمة، ويرقون دائماً في المدة المتوسطة وخارج الجدول (المادة 126 من الأمر 03-06 والمراسلة رقم DGFP/5285 مؤرخة في 10-06-2010 متضمنة الترقية في الدرجات لموظف في حالة عطلة مرضية، والمنشور رقم 3813 مؤرخ في 09-04-1989 بخصوص الترقية في الدرجات للموظفين الموضوعين في حالة عطلة مرضية طويلة المدى).
  - عندما يكون الموظف في إحدى الوضعيات (في حالة خدمة): عطلة أمومة، عطلة مرضية، أو حادث عمل وبما أنه يتعذر على السلطة المؤهلة تقييم الموظف بصفة موضوعية خلالها لأنها فترات عمل غير مؤداة فعلياً، مما يؤدي إلى إجحاف في حقه بالنسبة لمساره المهني، وعليه وبالنظر لما سبق وحفاظاً على حقوق الموظف من جهة، وتجنب لأي إجحاف في تقييمه من جهة أخرى، فإنه ينبغي اعتماد آخر تنقيط للموظف، قبل وضعة في إحدى الحالات المذكور أعلاه (المراسلة رقم 1076 المؤرخة في 27-11-2013).
  - لا تعتمد فترة حالة العجز كخبرة مهنية للترقية في الدرجات أو الترقية في الرتبة الأعلى (المراسلة رقم 449 المؤرخة في 05-09-1992).
  - تعتبر فترة التوقيف عن العمل بسبب إدانة بحكم جزائي فترة عمل غير مؤداة، لذا لا تحتسب للترقية ولا يقابلها راتب (المراسلة رقم 1603 المؤرخة في 11-01-2010).
  - يستفيد الموظف الذي يمارس عمله في بعض مناطق التراب الوطني، تخفيض في الأقدمية (Bonification du sud) لالتحاق بمنصب أعلى والترقية في الدرجات (استحدثت بموجب المرسوم رقم 72/199 المؤرخ في 05 أكتوبر 1972 ثم المراسيم التنفيذية الآتية: المرسوم التنفيذي رقم 95-28 المؤرخ في 12 جانفي 1995 المحدد للامتيازات الخاصة التي تمنح للمستخدمين المؤهلين في الدولة والعاملين في مؤسسات مصنفة تقع في ولايات الجنوب الكبير، المرسوم التنفيذي رقم 95-300 المؤرخ في 04 أكتوبر 1995 المحدد للامتيازات الخاصة التي تمنح للعاملين في مؤسسات تقع في ولايات الجنوب الأخرى، المرسوم التنفيذي رقم 95-330 المؤرخ في 25 أكتوبر 1995 المحدد للامتيازات الخاصة التي تمنح للعاملين في مؤسسات تقع في بعض بلديات ولايات السهوب والهضاب العليا):
1. المنطقة الأولى: 6 أشهر أقدمية عن كل سنة خدمة فعلية (تخص ولايات الجنوب الكبير أي أدرار، تندوف، إيليزي، وتمنراست).
  2. المنطقة الثانية: 3 أشهر أقدمية عن كل سنة خدمة فعلية (تخص ولايات بشار، البيض، ورقلة، وغرداية، النعامة، الأغواط، والوادي)
  3. المنطقة الثالثة: شهرين أقدمية عن كل سنة خدمة فعلية (تخص ولايات خنشلة، تبسة، المسيلة، سعيدة، قالمة، تيارت، باتنة، أم البواقي، تيسمسيلت، سوق أهراس، بسكرة، والجلفة).

لا تمنح الزيادة في الأقدمية إلا لمدة الإقامة التي لا تقل عن 3 سنوات في إحدى الولايات أدرار، تمنراست، تندوف، إيليزي. غير أنه عندما تقل مدة الإقامة عن 3 سنوات تحسب الزيادة وفق أحكام المرسوم 72-199.

- يمنح مستخدمو التربية الوطنية الذين لهم رتب أستاذ مرسوم وأستاذ مهندس وأستاذ التعليم الثانوي ومدير مدرسة أساسية ومقتصد ومقتصد رئيسي ومدير فرعي للدراسات في الثانوية، المستخدمون الطبيون المختصون في الصحة العمومية. مستخدمو التعليم العالي والبحث العلمي الذي لهم رتبة أستاذ مساعد على الأقل يمنح هؤلاء زيادة في الأقدمية قدرها شهران عن كل سنة خدمة فعلية تعتمد للترقية في الدرجات وفي أي تعيين أو ترقية في الرتبة أو المنصب العالي وفق الشروط المنصوص عليها في المرسوم رقم 72-199. غير أنه لا تمنح هذه الزيادة إلا عندما تكون مدة الإقامة لا تقل عن ثلاثة سنوات. وقد ترفع هذه الزيادة إلى 3 أشهر في بعض المناطق.

- الزيادات في الخبرة المهنية نتيجة التكوين، الرسكلة وتحسين المستوى: عندما تكون مدة التكوين تتراوح بين 9 و 12 شهر يستفيد الموظف من درجة إضافية، عندما تكون مدة التكوين تتراوح بين 6 أشهر وتقل عن 9 أشهر، يستفيد الموظف المزاوول للتكوين من تقليص في الأقدمية تساوي مدة التكوين المزاوول وتستعمل في الترقية في الدرجات. عندما يكون تحسين المستوى يتراوح ما بين 3 و 6 أشهر يستفيد الموظف من تقليص في الأقدمية قدر المدة المقضاة في تحسين المستوى (المنشور رقم 263 المؤرخ في 09-08-1999).

- مع صدور المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29-09-2007 فإن الترقية في الدرجة الأولى تم في إحدى مدد الترقية المنصوص عليها بموجب المادة 11 من نفس المرسوم (الدنيا، المتوسطة، والقصوى)، وهذا بعد عرض ملفاتهم أمام اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة وفقا للتدابير والإجراءات المعمول بها في هذا المجال (المراسلة رقم 418 المؤرخة في 10-03-2008).

- يحق لشاغلي الوظائف العليا الاستفادة من الترقية في الدرجات في الترقية الأصلية التي كانوا يحوزونها قبل التقلد في الوظيفة العليا وذلك دائما في الوتيرة الدنيا وخارج جداول الترقية. مع العلم أن الموظف الذي كان يحوز على أقدمية تساوي أو تفوق المدة الدنيا الاستفادة من درجة جديدة وهذا بداية من تاريخ تعيينه في الوظيفة العليا يمكنه الاستفادة من ترقية في الدرجة والمدة الدنيا (المنشور رقم 99 المؤرخ في 25-01-1999).

- يمكن للموظف المنتدب طول مدة انتدابه أن يرقى في رتبته الأصلية في الدرجة على أساس المدة المتوسطة (المادة 96 من المرسوم 85-59 المؤرخ في 23-03-1985).

**ثانيا: الترقية في الرتبة**

يقصد بها انتقال الموظف من وظيفة بمستوى معين ونظام قانوني معين وحقوق وواجبات معينة إلى وظيفة أخرى ذات رتبة أعلى، وتتميز هذه الأخيرة بارتباطها بواجبات ومسؤوليات أكبر، وكذلك حقوق وتعويضات مالية أعلى تتناسب مع حجم هذه المسؤوليات.

وقد حاول المشرع الجزائري تنظيم وتأطير الترقية، حيث نظمتها جميع النصوص القانونية التي تنظم الوظيفة العمومية ومنها الأمر رقم: 06-03 الذي نص على هذا النوع من الترقية في مادته 107 التي نصت على: "تتمثل الترقية في الرتب في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة، حسب الكيفيات الآتية:

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص.
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني.
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل، بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء، من بين الموظفين الذي يثبتون الأقدمية المطلوبة.
- لا يستفيد الموظف من الترقية عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل مرتين متتاليتين.

**أ. الترقية على أساس الشهادات:**

تتمثل شروط الترقية على أساس الشهادة في حصول الموظفين خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة حيث خلال مزاوله الموظف للوظيفة كفل له القانون حق متابعة دراسات جامعية والتي تسمح له بإحراز مؤهلات وشهادات تسمح له بتقلد وظائف أعلى وذلك في حدود الوظائف الشاغرة والمطابقة لتأهيله أو شهادته الجديدة (المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05-11-1996).

فيما يخص إجراءات الترقية على أساس الشهادة فهي تتم بناء على طلب من الموظف، مع تقديم الشهادة المتحصل عليها إلى الإدارة، حيث تتم ترقية الموظف الذي تحصل على شهادات أو مؤهلات مباشرة في رتبة أعلى بقرار فردي ابتداء من تاريخ التوقيع عليه مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية.

**ب. الترقية عن طريق تكوين متخصص:**

بالنسبة للترقية عن طريق تكوين متخصص فالشرط أن تكون الإدارة هي التي تمنح لموظفيها خلال المسار المهني فرصة التكوين في معاهد أو مدارس متخصصة لنيل شهادة معينة، حيث تكون معتمدة قانونا وبعد نيلهم هذه الشهادة يكون لهم حق الترقية بهذه الكيفية. يمكن أن تكون هذه الترقية تخص المناصب العليا فالتكوين المتخصص يكون عادة لشغل مناصب لها معايير خاصة تستوجب النوعية

والكفاءة والأداء الأكثر نجاعة، غالبا ما تكون مناصب عليا، بمعنى وجوب حيازة الموظف على شهادة علمية جامعية على الأقل، أو تكوين يسمح له بممارسة المهام الإدارية في الوظائف العليا. بالنسبة لإجراءات الترقية عن طريق تكوين متخصص، فلها نفس الإجراءات التي تخص الترقية على أساس الشهادة، إلا أنها تكون تلقائية دون تقديم طلب من المعني، وتتم بقرار فردي من تاريخ التوقيع عليه، مع الاحتفاظ بنقاط تعويض الخبرة المهنية المحصل عليها في رتبته الأصلية.

### ج. الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية:

تخضع شروط الترقية عن طريق امتحان أو فحص مهني لنفس شروط سير وتنظيم امتحانات التوظيف الخارجي، لكن يجب في هذا النوع من الترقية عدم تجاوز النسب المنصوص عليها في القوانين الخاصة من عدد المناصب الشاغرة المخصصة للتوظيف، وكذا شرط الأقدمية حسب القوانين الخاصة، وهذه الصيغة تسمح للموظف بالترقية بوتيرة أسرع من الترقية على أساس الاختيار، وهذا النوع من الترقية يحفز على بذل جهد والتنافس بين الموظفين.

الترقية عن طرق امتحان أو فحص مهني تتم بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية حيث تعلن الإدارة عن إجراء امتحانات للترقية تخص الموظفين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية المنصوص عليها في القوانين الأساسية حسب كل سلك وظيفي، حيث يقدم الموظفون الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية طلب المشاركة في الامتحان، وبعد إجراء المسابقة، يتم الإعلان عن النتائج، ثم يرسم الموظفون الناجحون، بقرار فردي في رتبهم الجديدة.

### د. الترقية عن طريق الاختيار:

تخضع الترقية على سبيل الاختيار لشروط الأقدمية في الرتبة وكذا التأهيل الوظيفي وأحيرا الكفاءة المهنية، وتعد هذه شروط عامة يتعين توفرها في كافة الموظفين سواء كانوا ينتمون إلى الأسلاك المشتركة أو الأسلاك الخاصة حسب القطاعات التي ينتمون إليها.

يأتي على رأس شروط الترقية على أساس الاختيار شرط الأقدمية، ويعني هذا الشرط أن الاستفادة من الترقية الاختيارية مرتبطة باستقاء عدد السنوات المطلوبة في الرتبة التي ينتمي إليها الموظف حتى يطمح للترقية الاختيارية إلى أعلى مباشرة، وبما أن القانون الأساسي للوظيفة العمومية لم يفصل بشكل نهائي فيما يتعلق بشرط الأقدمية، فقد ترك مهمة تحديد الأقدمية المطلوبة للقوانين الخاصة ومن بينها المرسوم التنفيذي رقم 224-89 المؤرخ في 05-12-1989 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة للمؤسسات والإدارات العمومية، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 229-90 المؤرخ في 25-07-1990 والمرسوم التنفيذي رقم 91-79 المؤرخ في 23-03-1991 والمرسوم رقم 04-08 المؤرخ في 19-01-2008، والتي حددت الأقدمية الواجب توفرها قصد الاستفادة من الترقية الاختيارية حسب الرتبة بعشرة (10) سنوات من الخدمة الفعلية.



أما العنصر الثاني الذي يكمل عنصر الأقدمية هو وجوب تسجيل الموظفين الذين يتوفر فيهم شرط الأقدمية في قوائم التأهيل في كل سنة حسب المناصب الشاغرة المخصصة للترقية في حدود 10% بعد استشارة اللجنة الإدارية متساوية الأعضاء.

تمر عملية الترقية الاختيارية بمجموعة إجراءات هي:

- تتم عملية الترقية الاختيارية بعد المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية من طرف مصالح الوظيفة العمومية، وهذا في حدود 10% من المناصب الشاغرة.
- تقوم الغدارة المعنية بإحصاء الموظفين الذين تتوفر فيهم الشروط القانونية أي يثبتون أقدمية في الترتيب والتي تقدر بـ 10 سنوات، ثم تنظر في ملفات المعنيين من أجل استخراج مقرارات التعيين.
- بعد جمع كل ملفات المرشحين تقوم الإدارة المعنية بدراسة دقيقة وشاملة وعلى إثرها يتم إعداد قوائم التأهيل التي يتم وقفها في 12/31 من السنة التي تسبق السنة المالية، وإشهارها عن طريق نشر القوائم الاسمية حسب الرتبة والسلك في مواقع العمل المناسبة، نشير إلى أنه ينبغي تمديد أجل الإشهار مدة كافية، بحيث يسمح بإعلام أكبر عدد ممكن من المرشحين.
- يمكن دراسة الطعون التي يحتمل أن يتقدم بها الموظفون غير المسجلين على قائمة التأهيل من طرف المصلحة المختصة في هذا المجال.
- إعداد قائمة التأهيل بعد تسجيل المرشحين مع أخذ بعين الاعتبار ترتيب المعنيين حسب الأقدمية، ويتم المصادقة على قوائم التأهيل النهائية من قبل اللجنة متساوية الأعضاء ويتم بهذا الصدد إعداد محضر من طرف كاتب اللجنة يمضى عليه من طرف كافة أعضاء اللجنة والذي يجب أن يشكل الوثيقة القاعدية لإنشاء مشاريع القرارات المنظمة لترقية الموظفين في رتبة أعلى، وبعد إمضاء المحضر من طرف أعضاء اللجنة يصدر قرار المصادقة على محضر اللجنة ويمضى من طرف المسؤول الذي له صلاحية التعيين، وعلى إثر هذه العملية يقوم المسير بإعداد قرار ترقية المعني والذي يكون تاريخ سريان مفعوله ابتداء من الأول من الشهر الذي اجتمعت اللجنة فيه أو الشهر الموالي حسب الحالة (سلوى تيشات، 2010، ص 102).

#### هـ. الترقية الاستثنائية:

يخص هذا النوع من الترقيات موظفي بعض القطاعات مكافأة للأعمال البطولية أو للمخاطر التي يتعرضون لها في القيام أو بمناسبة القيام بمهامهم. وقد كرس مبدئياً بمقتضى المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي الذي أحال على القوانين الأساسية الخاصة بإمكانية تحديد دقيق للرتب والأسلاك التي قد تطبق عليها هذه الترقيات التي لا يمكن العمل بها في كل الأحوال إلى في حدود 5% من عدد المناصب المطلوب شغلها. وقد حدد التعليم رقم 240 المؤرخة في 15 ماي 1995 الصادرة عن المديرية العامة للوظيفة العمومية مجال تطبيق هذه المادة وأحاطته بشروط إجرائية مفيدة تقتضي:





2- شعبة "الترجمة-الترجمة الفورية"		6- شعبة "المخبر والصيانة" (في طريق الزوال)		3- شعبة "الإعلام الآلي"	
12	وثائقي أمين محفوظات	الوثائقيون أمناء	12	المرجم-الترجمان	المرجمون-الترجمة
13	وثائقي أمين محفوظات محلل	المحفوظات	13	المرجم-الترجمان المتخصص	
14	وثائقي أمين محفوظات رئيسي		14	المرجم-الترجمان الرئيسي	
16	رئيس الوثائقيين أمناء المحفوظات		16	رئيس المترجمين-الترجمة	
10	مساعد وثائقي أمين محفوظات	مساعدو الوثائقيين			
11	مساعد وثائقي أمين محفوظات رئيسي	أمناء المحفوظات			
7	عون تقني في الوثائق والمحفوظات	الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات			
13	مهندسو الدولة	المهندسون	13	مهندسو الدولة	المهندسون
14	المهندسون الرئيسيون		14	المهندسون الرئيسيون	
16	رئيس المهندسين		16	رئيس المهندسين	
11	مساعد مهندس مستوى 01	مساعدو	11	مساعد مهندس مستوى 01	مساعدو المهندسين
12	مساعد مهندس مستوى 02	المهندسين	12	مساعد مهندس مستوى 02	
8	تقني	التقنيون	8	تقني	التقنيون
10	تقني سام		10	تقني سام	
7	معاون تقني	المعاونون التقنيون	7	معاون تقني	المعاونون التقنيون
5	عون تقني	الأعوان التقنيون	5	عون تقني	الأعوان التقنيون
4	عون مخبر	أعوان المخبر			

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، صادرة بتاريخ 29 جانفي 2008.

فمثلا:

### 1. يرقى بصفة متصرف:

- عن طرق الامتحان المهني: في حدود 30% من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للإدارة الذين يثبتون خمس (05) سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
  - على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة التأهيل، في حدود 10% من المناصب المطلوب شغلها، الملحقون الرئيسيون للغدرة الذين يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.
- يخضع المرشحون المقبولين طبقا للحالتين أعلاه، قبل ترقيتهم، لمتابعة بنجاح تكوين مدته ومحتواه وكيفيات تنظيمه بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

ج. يرقى على أساس الشهادة بصفة متصرف، الملحقون الرئيسيون للإدارة المرسمون والمحاسبون الإداريون الرئيسيون المرسمون الذين تحصلوا بعد توظيفهم على شهادة ليسانس في التعليم العالي أو شهادة معادلة لها.

## 2. يرقى بصفة متصرف مستشار:

أ. عن طريق الامتحان المهني، المتصرفون الرئيسيون الذي يثبتون 07 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

ب. على سبيل الاختيار، وبعد التسجيل في قائمة المناصب المطلوب شغلها، المتصرفون الرئيسيون الذي يثبتون 10 سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة.

## خلاصة:

تعتبر الترقية عملية انتقال الموظف من مستوى تنظيمي إلى مستوى تنظيمي آخر. ولها أهمية كبيرة كونها ترفع الروح المعنوية للموظف وتكسر الجمود، لكن بشرط أن تتم وفق أسس عادلة وشفافة. في التشريع الجزائري يوجد نوعين من الترقية في الوظيفة العمومية هما الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة. تعتمد الترقية في الدرجة على سنوات الخبرة (الأقدمية) التي يقضيها الموظف وهي يكون نتيجتها إضافة مبلغ مالي كتعويض في الراتب بينما لا ترافقها أي مهام جديدة. حدد القانون الأساسي للوظيفة العمومية ثلاث وتائر للترقية في الدرجة هي الدنيا بعد سنتين ونصف، المتوسطة بعد ثلاثة سنوات والقصوى بعد ثلاثة سنوات ونصف، إذ تتم الترقية وفق أحد التوائر اعتمادا على التنقيط الذي يحصل عليه الموظف من الإدارة المستخدمة ووفق ثلاثة أسس هما 4، 4، 2، أي من بين 10 موظفين 04 يتم ترقيتهم في المدة الدنيا، و04 في المتوسطة و 02 في القصوى، مع وجود بعد الاستثناءات. في حين تعنتي الترقية في الرتبة انتقال الموظف إلى الرتب الأعلى من رتبته سواء في ذات السلك أو إلى السلك الأعلى مباشرة، وبذلك فإن الترقية في الرتبة يتبعها زيادة في الأجر وزيادة في المهام أيضا. توجد خمسة أنواع من الترقية في الرتبة في الوظيفة العمومية بالجزائر هي الترقية على أساس الشهادة أو بعد تكوين متخصص، بحيث يحصل عليها العامل على المؤهل أو الشهادة العلمية بعن تعيينه في الوظيفة، كما توجد الترقية على أساس امتحان مهني وتشتت أيضا سنوات من الخبرة حتى يمكن للموظف اجتياز الامتحان أو المسابقة المهنية تتراوح من 5 إلى 7 سنوات، كما تخصص نسبة من المناصب الشاغرة لهذا النوع من الترقيات، كذلك توجد الترقية الاختيارية وتعتمد على سنوات الخبرة التي لا تقل عن عشرة سنوات ثم التسجيل في قوائم التأهيل والاعتماد على تنقيط الموظف في فرار الترقية. كما يوجد نوع آخر من الترقية يؤول إلى الزوال وهو الترقية الاستثنائية وترتبط بتقديم الموظف لعمل بطولي لذلك يوجد هذا النوع من الترقية ي أسلاك الحماية المدنية أو الأمن.

## المحاضرة السادسة: مدخل مفاهيمي لنظام الحوافز

### تمهيد:

سيتم من خلال هذه المحاضرة تناول أهم المساهمات الأكاديمية المتعلقة بالحوافز، حيث سيتم أولاً تقديم تعريف لكل من الحوافز والتحفيز والدوافع، ثم عرض أهمية التحفيز، كما سيتم تقديم شرح تفصيلي لأنواع الحوافز (المادية والمعنوية والمباشرة وغير المباشرة والإيجابية والسلبية والفردية والجماعية)، إضافة إلى مساهمات أهم الباحثين في طرق تقديم الحوافز مثل جانت، وفيشر وسكانلون وراكر. ثم في الجزء الثاني للمحاضرة يتم تناول كيفية تصميم نظام للحوافز وعرض أهم خصائصه والعوامل المؤثرة فيه.

**أهداف المحاضرة:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- إدراك الفرق بين الحوافز والتحفيز والدوافع.
- التفرقة بين أنواع الحوافز المختلفة.
- تتبع مساهمات تايلور، جانت، فيشر، سكانلون، راكر في تفسير أنواع الحوافز الجماعية.
- العوامل المؤثرة على الحوافز.
- مراحل تصميم نظام الحوافز وخصائص النظام الفعال.

### 1. تعريف الحوافز:

الحوافز هي: إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية، باتجاه أهداف المنظمة معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات، كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل. والحوافز هي المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته وتحقيق رغباته (طاهر محمود كلاله، 2008، ص 221).

### 2. تعريف التحفيز:

يعرف ستيرز ومورتر التحفيز على أنه دفع الفرد إلى اتخاذ سلوك معين، أو إيقافه أو تغيير مساره. التحفيز هو مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرائق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة. من وجهة نظر الإدارة فيشير التحفيز إلى جهود تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (سليمان الفارس، 2011، ص 73).

مما سبق نجد أن التحفيز هي عملية تمزج بين ثلاثة عناصر الحوافز والدوافع والسلوك الإنساني.

**3. الفرق بين الحوافز والدوافع:**

الحوافز مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. بينما الدوافع هي مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الفرد. كما أنها شعور وإحساس داخلي يحرك سلوك الفرد بهدف تقليل التوتر الناتج عن نقص في إشباع حاجه أو حاجات معينة.

**4. خصائص التحفيز:**

يمكن تلخيص أهم خصائص التحفيز فيما يلي:

- تقوم عملية التحفيز على استخدام محفزات لإثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.
- إن الغموض الذي يكتنف مفهوم عملية التحفيز هو نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية التنظيمية والاجتماعية المتشابكة.
- تعتمد فعالية التحفيز على استقبال المثيرات الخارجية وإدراك مضامينها للدفع الإيجابي نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، مع الأخذ بالحسبان التفاوت في قوة الدفع بين المثيرات بالاتجاهات السلوكية المرغوب فيها.
- كون عملية التحفيز عملية سلوكية فإنها عملية معقدة، إذ يختلف الباحثون في اعتماد السياسات التحفيزية وفقاً للقواعد المعرفية والنظرية التي يعتقدون بصحتها، أي على أساس نظريات التحفيز، فهناك من يركز على التحفيز بوسائل مادية، في حين يركز قسم آخر على الوسائل المعنوية وآخرون على كلا النوعين من الحوافز.
- تعد عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك.
- تتكون عملية التحفيز من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها إيجابياً وأحياناً سلبياً في ضوء المواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر في أثناء عملية التفاعل. وبوجه عام تتكون سياسة التحفيز من مكونات ثلاثة هي: الفرد، الوظيفة، والموقف. ويضيف آخرون مكونين آخرين هما: المنظمة، والبيئة (سليمان الفارس، 2011، ص 74).

**5. أهمية الحوافز:**

لنظام الحوافز دور فعال وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ، وتتمثل أهمية نظم الحوافز من خلال الكثير من الفوائد والمزايا التي تحققها لخصها (عبد الحميد عبد الفتاح، 2007، ص 374) فيما يلي:

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد المنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، هذا يؤدي إلى اختزال في القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى، قد تعاني من نقص في القوى العاملة
- تعمل على تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد العامل، وربط مصالحه بمصالح المنظمة
- تعمل على تقليص كلف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة، من شأنها تقليص الهدر في الوقت والمواد الأولية والمصاريف الأخرى
- تساهم في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل، مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمل.

- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.

- تحسين جودة الخدمات والمنتجات وترقية المركز التنافسي للمنظمة.

#### 6. معوقات التحفيز: عرضها (الكردي، ص 66) كما يلي:

- الخوف أو الرهبة من المنظمة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المنظمة.
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

#### 7. أنواع الحوافز:

توجد العديد من أنواع الحوافز المستخدمة في شتى منظمات الأعمال. كما أن هناك طرق عديدة لتصنيف هذه الحوافز من بينها:

##### 1- الحوافز من حيث شكلها و جاذبيتها:

##### أ. الحوافز من حيث شكلها:

تنقسم الحوافز من حيث شكلها أو الطريقة التي تدفعها إلى نوعين (مهدي الزويلف، 1993، ص 277):

##### - الحوافز المادية (المالية):

تمثل الحوافز المادية إشباعا لمتطلبات الدوافع الأساسية للأفراد العاملين في شكل نقدي، فهي تستخدم في

حث العمال وتشجيعهم على زيادة الإنتاج، سواء كان بطريقة فردية أو جماعية، وتدفع هذه الحوافز على شكل نقود أو مال للعامل لزيادة الإنتاجية أو رفع جودة العمل وتشمل هذه الحوافز: الأجر، المكافآت التشجيعية، الترقية، توزيع الأرباح... الخ.

#### - الحوافز المعنوية:

إن توفير حاجات الإنسان المادية لا تشبع الحاجات الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر محدود، لذلك يجب على الإدارة أن لا تهمل الحوافز المعنوية التي تساعد وتحقق للفرد إشباع حاجياته الأخرى. وبذلك تزيد من شعوره بالرضا وولائه في عمله.

فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل البشري تبعد العامل من السلوكيات السلبية في المنظمة (التأخر والتماطل في العمل، الغياب... الخ)، وتتمثل الحوافز المعنوية في: فرص التكوين، الاعتراف بشتى أنواعه كلوحات شرف (يوضع فيها أسماء العمال الممتازين)، وسام الجدارة الإنتاجية (يحصل عليها من حقق ابتكارا في عمله)، ألقاب شرف (للعمال الذين قاموا بابتكار أو اقتراحات من شأنها زيادة الإنتاج أو رفع جودته أو خفض تكاليفه)، إشراك العاملين في الإدارة وتفويض السلطة، كما أنه من صور الحوافز المعنوية محاولة تخليص الفرد من متاعبه الشخصية وخاصة تلك المرتبطة بظروفه الاجتماعية خارج بيئة العمل.

ب. الحوافز من حيث جاذبيتها: تنقسم الحوافز من حيث جاذبيتها إلى:

#### - الحوافز الإيجابية:

وهي الحوافز التي تترك أثر ايجابي في العامل خاصة إذا أشبعت حاجات معينة لديه، ففي هذه الحالة تصبح ذات أثر ايجابي ومن ثم تؤدي إلى الرضا.

#### - الحوافز السلبية:

إذا أشبعت الحوافز حاجات معينة لدى الفرد فإنها تصبح ذات تأثير ايجابي ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا، ولكن إذا لم تشبع بعض الحاجات لدى الفرد فإنها تكون ذات تأثير سلبي. فالأشياء غير السارة ذات تأثير عكسي، لذلك يبتعد الفرد عنها، ويمكن القول عن هذه الأشياء أنها حوافز سلبية (حوافز تستعملها الإدارة لضمان الإنتاج وضمان أداء العمل) وهي العقوبات التي توقع على العاملين، مثل التوبيخ واللوم.

والمشكلة الرئيسية هنا هي مدى الأخذ بأي أسلوب التحفيز الإيجابي أو السلبي. فالمدير الذي يعتمد كليا على الحوافز السلبية كالتخويف والعقاب يعتبر قائد سلبي *Negative Leader*، بينما المدير الذي يعتمد على الحوافز الإيجابية كالتقدير والمكافآت يعتبر قائد إيجابي *Positive Leader*. لكن عمليا لا تسير الأمور بهذه الطريقة فلا يوجد مدير لا يستخدم مطلقا أسلوب الردع والعقاب أو العكس. ولقد أسفرت الدراسات والتجارب التي أجريت في هذا المجال أن الحافز السلبي يوفر إنتاجية أعلى في المدى القصير

لكن يصاحبها انخفاض في معنويات العاملين وما يعكسه ذلك من ارتفاع في معدل الغياب ومعدل دوران العمل وعرقلة الإنتاج وكثرة الشكاوي والتظلمات، ويترتب على ذلك انخفاض الإنتاجية في المدى الطويل، لأن المدراء الذين يعتمدون الحوافز السلبية يحصلون على استجابة سريعة لكن مؤقتة ومحدودة. على عكس الحوافز الإيجابية التي توفر روحاً معنوية أعلى وإنتاجية أقل في المدى القصير، لكن على المدى الطويل ترتفع الإنتاجية بدرجة كبيرة، وهذا يرجح سيادة المدخل الإيجابي للتحفيز. كما أن الاتجاه الحديث في الإدارة الذي أدى إلى زيادة عدد طرق ووسائل التحفيز الإيجابي، وتناقص تدريجي في استخدام وسائل الحوافز السلبية وذلك نتيجة نمو حركة النقابات العمالية وارتفاع مستوى ثقافة العاملين، إضافة إلى الأبحاث والدراسات العديدة التي أجريت في هذا المجال والتي أكدت على المزايا العديدة التي يحققها المدخل الإيجابي في التحفيز (مروان الحلبي، 2014، ص 90).

## 2- الحوافز من حيث من تطبق عليهم، ومن حيث أثرها:

### أ. الحوافز من حيث من تطبق عليهم:

#### - الحوافز الفردية:

تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد، ومن أهم مزايا هذه الحوافز، أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والكفاءة، إلا أنها تشوبها بعض المشاكل، فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية، فمثلاً قد لا يشارك الفرد بأفكاره في العمل خوفاً من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافئة أكبر.

وبصالح هذا النوع من الحوافز خاصة في الأقسام المصممة بحيث يؤدي كل عامل عمله في استقلال عن غيره.

#### - الحوافز الجماعية:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل، بحيث يحصل كل عامل على نصيبه من الحوافز بناءً على إنتاجية الجماعة ككل (إنتاجية الجماعة قد تحسب على أساس الكمية، الوقت، أو على أساس آخر تراه المنظمة). وهناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية من بينها:

- صعوبة قياس أداء العامل منفرداً (لأن عمله جزء من عمل المجموعة).

- لأن إنتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه.

- الأعمال متشابهة مع بعضها، وبصعب فصل العمل الفردي منها.



**- الحوافز على مستوى المنظمة ككل(الحوافز التنظيمية):**

تعتمد هذه الخطة بتقديم علاوة نهاية السنة للعاملين بالمنظمة، و ذلك بناء على الأداء و الكفاءة الكلية، وهناك ثلاثة أنواع منها وهي المشاركة في الأرباح، خطط الاقتراحات، والخطط مشاركة العاملين في أسهم الشركة (راوية محمد حسن، 1999، ص 322):

**أولاً. خطط الاقتراحات:** ويطلق عليها أيضا خطط توفير التكاليف، و السبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج، وأن التوفير في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

**- طريقة سكانلون للاقتراحات:**

قدم (جوزيف سكانلون) هذه الخطة في الثلاثينات من القرن العشرين وفيها يحصل العمال على الحافز إذا كان معدل تكلفة العمالة الذي تم تحقيقه أقل من المعدل النمطي أو المتفق عليه بين الإدارة والعاملين. بمعنى يحسب معدل تكلفة العمالة على اعتبار أنه يمثل نسبة ميزانية الأجور (أي تكلفة العمالة) إلى المبيعات، فإذا كانت المبيعات النمطية هي مليون دينار مثلا وتكلفة العمالة المتفق عليها وفقا للإحصاءات بالمنظمة 200 ألف دولار، وعليه فإن معدل تكلفة العمالة هو عبارة عن حاصل قسمة 200 ألف على مليون دينار وهو يساوي 20% ، فإذا استطاع العمال في فترة ثانية أن يحققوا القدر نفسه من المبيعات ولكن بتكلفة عمالة قدرها 160 ألف دينار وهو يعني أن معدل التكلفة أصبح 16% ويوفر مقدار 4% في تكلفة المبيعات، هنا يستحق العاملون مكافأة كالتالي:

المشاركة في الناتج(الحافز) = 200000 - 160000 = 40000 دينار .

أي أن العاملون يستحقون أن يوزع عليهم 40 ألف دينار، والواقع غير ذلك حيث أن المشاركة في الناتج يشترك فيه الإداريون أيضا.

**ثانيا. المشاركة في الأرباح:**

ويستفيد منها غالبية العاملين في المنظمة وذلك بتقسيم نسبة ثابتة من صافي الأرباح (تختلف هذه النسبة من مؤسسة إلى أخرى). و يتم التوزيع حسب المرتب، أو كفاءة الأداء، أو أكثر من أساس واحد، كما يتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو على عدة مرات في السنة. ويستمد هذا النظام أصوله من الأفكار الاشتراكية إلا أن أكثر اعتمادا في البلدان الرأسمالية وحتى في الأعمال صغير متوسطة الحجم. ويعاب عليه أن توجد علاقة غير واضحة بين أداء كل فرد والأداء الكلي للمنظمة، فزيادة أرباح المنظمة لا يعني بالضرورة أن كل فرد أدى دوره بشكل جيد، إلا أن من أهم إيجابياته تنمية مشاعر العضوية والانتماء.

وتوجد هناك عدة طرق ظهرت عبر تاريخ علم الإدارة عن المشاركة في الناتج وهي كالتالي(مروان الحلبي،

2014، ص 114):

أ. طريقة تايلور.

ب. طريقة جانت. وتم تناولهما سابقا

ج. خطة راكر للقيمة المضافة:

قدم آلان راكر في عام 1933 خطته في المشاركة في الناتج ، وهي تشبه خطة سكانلون في المبدأ وهو المشاركة في الناتج، إلا أنها تختلف عن خطة سكانلون في طريقة الحساب، فخطة سكانلون تعتمد على حساب معدل تكلفة العمالة إلى المبيعات، أما خطة راكر فهي أكثر تشددا في حساب هذا المعدل، حيث يجب خصم تكاليف الخامات والمعدات والخدمات من المبيعات قبل أن تدخل تكلفة العمالة في الحساب.

ثالثا. خطط ملكية العاملين لأسهم الشركة:

ويتم من خلاله تقديم المنظمة الفرصة للأفراد لشراء أسهمها، وتدفع هذه الخطة الأفراد على الاهتمام بزيادة نجاح المنظمة، وزيادة معدلات نموها. ولكن من ناحية أخرى، قد لا تؤثر هذه الخطة كحافز على الأفراد عندها يشتري الأفراد أسهم محدودة. كذلك فإن قيمة هذه الأسهم قد تتخفف، مما يجعل الفرد ينظر إليها كميزة تقدمها المنظمة بدلا من كونها حافز من الحوافز.

3- الحوافز من حيث أثرها:

- الحوافز المباشرة:

إن الوسائل أو الأساليب التي تشجع على سرعة الإنجاز و دقة الأداء في العمل هي الحوافز المباشرة (الحوافز المادية و المعنوية).

- الحوافز غير المباشرة:

إذا كانت الحوافز المباشرة هي تلك الوسائل و الأساليب ذات الأثر المباشر في حفز العمال على سرعة الإنجاز و الدقة في الأداء، فإن ذلك لا يتم إلا إذا توفر الجو المناسب للعمل و تدريب العمال على أفضل الوسائل في عملهم.

4- خطط أخرى فعالة لنظام الحوافز:

توجد خطط الحوافز منذ وقت طويل، وهي تتوفر في شكل أو آخر، وقد تم تنمية خطط حديثة للحوافز (نتيجة اختلاف الأنظمة والقوانين)، وما تم عرضه هو أشهرها، ولكن لا حدود للابتكار فيها، وذلك حسب احتياجات العاملين، وطريقة العمل، مشاكل الأداء، وهدف المنظمة. ومن أمثلتها (حوافز عينية) (أحمد ماهر، 1999، ص 252):

-مكافئة استثنائية عن عمل طارئ متميز؛

-رحلة مجانية؛

-عمرة أو حج؛

-أجهزة منزلية؛

- أدوات شخصية؛

- خطابات شكر؛

- دروع امتياز.

### 8. أسس منح الحوافز:

إن أهم مقياس لمنح الحوافز هو الأداء المتميز، رغم وجود معايير أخرى منها الأقدمية، الجهد، والمهارة، وفيما يلي نوضحها (مروان الحلبي، 2014، ص 109-110):

- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء أهم معيار لمنح الحوافز، ويعني أن يزيد معدل الأداء عن المعدل النمطي، سواء كان ذلك من حيث الكمية أو توفير لتكاليف أو النوعية.
- **الجهد:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل لأنه غير ملموس مثل أداء الخدمات، لذلك فإن العبرة بالمحاولة الجدية أو الجهد المبذول، رغم أنه يصعب تقديره وأحياناً يشكك في موضوعيته.
- **الأقدمية:** تعكس الأقدمية عند المنظمات الحديثة مستوى الولاء والانتماء، الذي يجب مكافأته بشكل ما. وتأتي حوافز الأقدمية في شكل علاوات في الغالب، أو تقدير معنوي للأكثر أقدمية.
- **المهارة:** تتعكس المهارة في حصول الفرد على شهادات أو رخص أو براءات اختراع أو حتى دورات تدريبية. لذلك تهتم بعض المنظمات بتقديم حوافز عن المهارة رغم أن نصيب المهارة من الحوافز ضئيل جداً.

### 9. محددات فعالية نظام الحوافز:

ولكي تعمل خطط الحوافز بفعالية وتساهم في تحقيق أداء عالي للأفراد لا بد أن تعتمد على (مروان الحلبي، 2014، ص 119-120):

- **البساطة:** أن يكون هذا النظام بسيطاً (مختصراً، واضحاً، ومفهوماً في بنوده وصياغته).
- **التحديد:** أن يكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها محددة بدقة، فلا يكفي أن نقول 'ينتج أكثر' أو 'يؤدي إلى' أو 'تخفيض التكاليف' أو 'تقليل الحوادث'، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحاً من خلال شرح تفصيلي.
- **قابلية التحقيق:** يجب أن يكون احتمال الوصول أو تحقيق السلوك أو الهدف وارداً وممكناً.
- **قابلية القياس:** ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام لأنه سيكون مضيعة للمال، وعليه يجب أن تكون الممارسات والسلوك والأهداف وأيضاً العوائد قابلة للقياس.
- **ربط الحافز بالأداء:** أي أن يشعر الأفراد أن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

- **التفاوت:** إذ لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وإلا فقدت قيمتها الحافزة (الاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد).
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم.
- **الكفاية:** يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر.
- **السيطرة:** وتعني تحكم كامل من الأفراد على الموارد المستخدمة والظروف المحيطة حتى يمكن حسابهم على المخرجات.
- **التغطية الكاملة للأداء:** ويعنى أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع العمل والأداء من حيث زيادة الكمية الجودة وتخفيض التكاليف وتخفيض الحوادث وفتح الأسواق وعقد الصفقات وتمثيل المنظمة وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
- **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- **التنوع:** يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات، فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، الرحلات، و الحفلات وغيرها.
- **الجدوى:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها ونتائجها، ويتم ذلك من خلال مقارنة المنظمة قبل وبعد تطبيق النظام (حتى وإن كان ذلك بالمحاكاة) وإلا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليس إنفاق استثماري.
- **كل العاملين:** يجب أن يشمل النظام في وضعة الكامل كل العاملين في المنظمة.
- **لملموس وكبير:** فقط الحوافز المعتبرة والواضحة هي التي يكون لها أثر إيجابي، وقد يحدث العكس إذا كان مقدار الحافز قليل.
- **الاستقرار والمرونة:** لا يجب تعديل النظام من فترة إلى أخرى حتى يفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر يجب تغييره وفقا لتغيرات ومستجدات محيط العمل.
- **العلانية:** يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.
- **تدريب المشرفين:** لا بد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله.
- **عائلي:** كلما تم اشتراك العائلة في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام وذلك للزوجة والأبناء. ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

- **نظام التسجيل:** يجب أن يكون فيه نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع ومستويات الأداء كما تحدث في الواقع دون تحيز وبدقة عالية حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
  - **بداية قوية:** وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية وبرامج دعائية ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال وذلك لإعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.
  - **نهاية قوية:** ويتم ذلك من خلال توزيع الحوافز من خلال حفلات خاصة ووجود فقرات وكلمات شكر ومأكولات ومرطبات ودعاية قوية وإخراج جيد.
- إضافة إلى ما سبق فإنه على المدراء مراعاة عدة عوامل لضمان كفاءة وفعالية نظام التحفيز، يمكن تلخيصها فيما يلي (سليمان الفارس، 2011، ص 76):

- ارتباط السياسات بنوع الحوافز المقدمة وقوتها وبين مستوى الأداء.
- يتغير ما يسعى إليه العاملون من حوافز مع تغير المواقف التي يتعرضون لها والتغيرات التي تحصل في الخبرات والمعارف والاهتمامات والقابليات والميول والاتجاهات. فمثلا الموظفون في سن مبكرة يفضلون حوافز مادية آنية لمواجهة مصاريف تعليم الأبناء، فيما يفضل الموظفون المتقدمون بالسن الميزات الآجلة وخاصة لمرحلة التقاعد. لذلك فإن نوع التحفيز يتأثر بمتغيرات شخصية عديدة مثل: درجة التعلم، الخبرات المكتسبة، البيئة الاجتماعية التي يعيش في كنفها، الجنس... الخ.
- يتجه الناس في المجتمعات كلها إلى أن يسلكوا في العمل السلوك الذي تكافئهم عليه المنظمة، ولكن قوة تأثير الحوافز وفعاليتها تختلف في المجتمعات المتقدمة عنها في المجتمعات النامية، حيث ذكر Howard, 1996 أن أهم الحاجات في الدول المتقدمة خمس عشرة مرتبة على النحو الآتي: استخدام القدرات، الإنجاز، التقدم والترقي، السلطة، سياسة الشركة، التعويض المالي، العلاقة مع زملاء، العمل، الإبداع، الاستقلالية، التقدير، المسؤولية، الأمان، المركز الاجتماعي، ظروف العمل، طبيعة الإشراف. ولكن لا ينطبق هذا الأمر على المجتمعات الأقل نمواً وتقدماً.
- لا يقتصر تأثير عملية التحفيز على العاملين في المنظمات فقط وإنما يمتد تأثيرها إلى الأفراد الذين يبحثون عن العمل في سوق العمل، وذلك بقصد استقطاب وجذب الأكثر كفاءة.

#### 10. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز:

- يرى (الكردي، ص 59) أن نظام وضع الحوافز في أي منظمة أو قسم من أقسام المنظمة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز:
- **على مستوى الدولة:** تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها الإدارات وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

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

- **الأسلوب الإشرافي:** إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ - اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قوة حسنة للموظفين.

ب - احترام المسؤول لمرؤوسيه.

ج - توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف.

د - إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات.

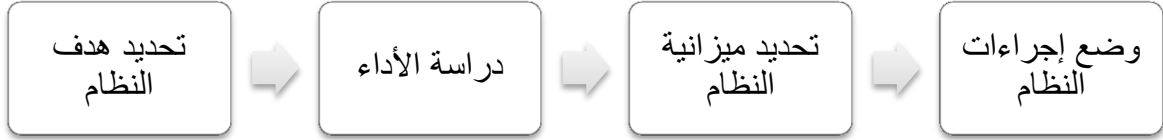
- **الاتصال المباشر:** لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها، كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف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

- **ظروف العمل:** للإدارة دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

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

**11. مراحل تصميم نظام الحوافز:**

عادة ما يقوم بتصميم نظام الحوافز مدير الموارد البشرية أو لجنة من المدراء أو مستشار خارجي. ويمكن تلخيص مراحل تصميم نظام الحوافز في الشكل الآتي (مروان الحلبي، 2014، ص 121-123):

**الشكل (05): مراحل تصميم نظام الحوافز**

المصدر: مروان الحلبي، 2014، ص 121.

**أولاً. تحديد هدف النظام:**

تحاول المنظمات تحقيق أهداف إستراتيجية محددة وعلى من يقوم بتصميم نظام الحوافز فهم هذه الأهداف جيداً حتى يمكن ترجمتها في شكل نظام للحوافز. فقد يكون الهدف تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات أو تخفيض التكاليف أو استثمار أفكار جديدة أو التشجيع على زيادة كمية الإنتاج أو تحسين الجودة... الخ. وأول خطوة في تحديد أهداف النظام هو تجزئة الغايات الإستراتيجية إلى عدة أهداف والأهداف إلى أهداف فرعية بحسب الأنشطة والقطاعات ووحدات الإنتاج والفروع والأقسام حسب التنظيم. وبالنظر إلى هذه الاختلاف بين أجزاء المنظمة فإن الأهداف في كل جزء تختلف وتتنوع. ولذلك يجب أن يكون نظام الحوافز شامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية، فمثلاً قد يكون فيه نظام حوافز لرجال البيع وآخر لموظفي الإدارة العليا، وآخر إلى مستوى المصالح... الخ وصولاً إلى المساهمات الفردية، وهذا يحقق مبدأ المشاركة في وضع النظام.

**ثانياً. دراسة الأداء:**

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد وتصنيف الأداء المطلوب. كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. ويتطلب تحديد ووصف الأداء المطلوب ما يلي:

1- وجود وظائف سليمة التصميم، تصف العبء الكامل للعمل، وأن تكون الوظيفة محددة وواضحة المسؤوليات وذات عمليات ونواتج واضحة.

2- وجود عدد صحيح من العاملين، وتوضيح طبيعة علاقات العمل بينهم مثلاً علاقة تبعية أو تكامل، لأن ذلك يقودنا إلى الحديث عن نظام الحوافز الجماعي، فمثلاً إذا كان الأفراد يؤدون وظائف متتابعة ومتكاملة وبها نوع من الاعتمادية فالأفضل أن يصمم نظام الحوافز على أساس الجماعة مقارنة بالأعمال المنفصلة كالإنتاج التي يلائمها نظام الحوافز الفردي.

3- وجود طرق عمل سليمة، ويعني ذلك وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للأداء والاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل وخطوات للمراحل والعمليات وأيضا نتائج العمل.

4- وجود ظروف عمل ملائمة، ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء فيه من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة والتهوية والمواصلات وغيرها.

5- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل، فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له السيطرة عليه أو أن هناك ظروفًا تتدخل لتحديد شكل ونتائج العمل، وبفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء أو مؤشرات انجاز، والتي قد تأخذ الشكل الآتي:

- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة أو عدد الفواتير التي تم مراجعتها أو المبالغ التي تم تحصيلها أو عدد الرحلات وغيرها. وكلها يمكن نسبها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة.
- جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعيبة أو عدد الوحدات السليمة أو حجم المردودات أو حجم الديون أو حجم الاهتلاك أو الهدر.
- التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج أن يتسم القياس بنوع تقديري مثل ممتاز، جد... الخ، أما الترتيب فهو يعني وضع أداء الأفراد محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم مثل الأول، الثاني... فالأخير. ينتقل الأمر في هذه المرحلة إلى خطوات أخرى هي تحديد كيف يتم القياس الفعلي للأداء، ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب، ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي وفقا للظروف الأخرى وذلك كما يحدث فعلا. إن القياس السليم للأداء الفعلي يمكن أن يتضمن الصدق (القدرة على التعبير عن الأداء الفعلي) والثبات (أي عدم تغير القياس تحت أي ظروف في الأجل القريب).

### ثالثا. تحديد ميزانية الحوافز:

- ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على النظام. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود الآتية (حامد حرفة، 1980، ص 152):
- قيمة الحوافز والمكافآت، وهو يمثل الغالبية العظمى للميزانية، وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والرحلات والهدايا وغيرها.
- التكاليف الإدارية، وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بالسجلات واجتماعاته وتدريب المديرين على استخدام النظام.
- تكاليف الترويج، وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات... الخ.



يمكن التفرقة بين نوعين من ميزانية الحوافز:

- 1- ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت معروف مسبقا، ويعتمد ذلك على الخبرة الماضية السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج. ويمكن تحديد هذه الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور.
- 2- ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة وغير محددة سلفا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج، وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير. وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود على الإدارة حيث أنها لا تتعهد بدفع أي مبلغ معين وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد إلا في ظل ما يتحقق من نتائج التي تمّول ميزانية الحوافز، وبالتالي فإن النظام يمول نفسه.

#### رابعاً. وضع إجراءات النظام:

وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والمكافآت وتوقيت تقديمها، وفيما يلي شرح لأهم الإجراءات (حامد حرفة، 1980، ص 152):

- 1- تحديد الأدوار: وهنا يتم تحديد دور كل مشرف في ملاحظة سلوك مرؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحوافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة (مثل مدير نظام الحوافز أو مدير الموارد البشرية أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين. وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء في الغدارة العليا ومدير نظام الحوافز ومدير الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد أو الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- 2- الاجتماعات: قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين. ويحتاج الأمر تحديد من المجتمعين ودورات الانعقاد.
- 3- وقت تقديم الحوافز: قد تعطى الحوافز شهريا أو فصلية أو سنوية أو أنها تعطى بعد الأداء المتميز أو تعطى في مناسبات معينة فمثل الأعياد أو الدخول المدرسي... الخ.
- 4- نوع الحافز: يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- 5- النماذج: وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

#### خلاصة:

تمثل الحوافز الأداء المستخدمة في عملية التأثير على الفرد ودفعه نحو سلوك معين، ويعتبر التحفيز تلك العملية الكاملة، بحيث ينبع التحفيز عادة من عوامل خارجية، في حين تحرك الفرد عوامل

داخلية تسمى الدوافع. تستخدم المنظمات عملية تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها والاستفادة أكثر من طاقاتهم وقدراتهم. توجد العديد من أنواع الحوافز التي يمكن أن تستخدمها المنظمات قسمها الباحثون إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، حوافز مباشرة والتي تعتمد على نتائج الأداء وأخرى غير مباشرة تربطها المنظمة بمناسبات معينة متعلقة بها أو بالموظف مثل الاحتفالات، الأعياد، الحج... الخ. كما يمكن أن تعتمد المنظمة على الحوافز الإيجابية أو السلبية كالعقاب والتوبيخ. كذلك يمكن أن تقدم الحوافز على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة، إذ قدم العديد من الباحثين مساهماتهم حول طرق دفع الحوافز الفرد أو الجماعية مثل: تايلور، جانت، فيشر، سكانلون، راكر. عادة ما تعتمد المنظمة على ثلاثة أسس لتقديم الحوافز سواء للفرد أو الجماعة هي الأداء والجهد والأقدمية والمهارة. وحتى تصمم المنظمة نظام للحوافز فإنها تمر بمجموعة من الخطوات بدأ من تحديد هدف النظام، ثم دراسة الأداء ثم تحديد ميزانية النظام وأخيراً وضع إجراءات النظام. ولكي يكون نظام الأجور فعال لا بد أن يتوفر على مجموعة خصائص أهمها العدالة، الكفاية، التفاوت، المشاركة، التغطية، السيطرة، قابلية القياس والتحقق، التنويع... الخ. ويتأثر نظام الحوافز بمجموعة من العوامل منها سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد، أسلوب القيادة وحجم المنظمة، الاتصال التنظيمي، ظروف العمل، والجوانب التنظيمية الأخرى.

## المحاضرة السابعة: نظريات التحفيز

## تمهيد:

إن أهم ما يميز نظريات التحفيز هو العدد الكبير لها، حيث تم إحصاء أكثر من 27 نظرية تحفيز تم نشرها (Parsons, 2014, p 118). كان Fredrick Taylor, 1911 من أوائل الباحثين الذين درسوا موضوع التحفيز في مجال العمل، حيث اعتبر المال أو العوائد الاقتصادية الحافز الوحيد الذي يدفع الأفراد للعمل، إذ يرى أن نظام الأجور غير المحفز يشجع على انخفاض الإنتاجية. لكن جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية فيما بعد لتبين أهمية الروح المعنوية للفرد والمشاركة في العمل وعلاقات العمل الرسمية وغير الرسمية في تحسين الإنتاجية. وهكذا تتابعت العديد من النظريات والدراسات التي حاولت تفسير التحفيز، وركزت على فهم لماذا يندفع الأفراد نحو سلوك معين وتكراره دون آخر. وقد قسم Campbell & al (1970) أهم نظريات التحفيز إلى نظريات المحتوى وهي التي اهتمت بتفسير محتوى التحفيز، ونظريات العملية وهي التي ركزت على عملية التحفيز. كما يمكن تقسيم هذه النظريات إلى أربعة تصنيفات هي: النظريات السلوكية (ارتبطت بفلاسفة اليونان وكانت البداية في الإدارة مع Fredrick Taylor وركزت هذه النظريات على تعزيز السلوك بناء على المكافآت والعقوبات)، نظريات المحتوى (ركزت أكثر على الجانب الإنساني وتطوير الشخص كله، وبحثت في العوامل التي تعزز السلوك الإنساني والدوافع الداخلية لديه، وأهم نظريتين هما تدرج الحاجات لماسلو سنة 1954م ونظرية العاملين لهرزبرغ سنة 1959م)، نظريات العملية (مجموعة متعددة من هذه النظريات تفتقر إلى عنوان موحد ثابت، تشمل كل من نظريات العملية ونظريات الإدراك ونظريات المحتوى الإضافي، وقد حاولت نظريات العملية شرح كيف ولماذا يتم توجيه السلوك البشري نحو خيارات أو أشكال سلوكية معينة وطبيعة المؤشرات التي يحاول الآخرون مثل المدراء التأثير فيها من أجل تعزيز سلوك معين، ومن أهم نظريات العملية المعروفة نظرية التوقع، نظرية الهدف، نظرية التكييف الفعال، نظرية التوازن، ونظرية التعلم الاجتماعي، بينما تركز نظريات الإدراك على تفسير التأثير النفسي للمكافآت الخارجية على الدوافع الداخلية)، ونظريات الميتا (الفوقية) Meta theories (أحياناً تعد نظرية التوقع لـ Vroom أحد نظريات الميتا، كما تعد أهم النظريات هنا هو نظرية المحددات الذاتية للتحفيز ونظرية التحفيز المؤقتة Temporal motivation theory) (Parsons, 2014, p 118).

**أهداف المحاضرة:** بعد إكمال المحاضرة على الطالب فهم ما يأتي:

- مساهمات النظريات السلوكية ونظريات المحتوى ونظريات العملية ومختلف النظريات الأخرى في تفسيرها لعملية التحفيز.
- المقارنة بين المساهمات المختلفة، وإيجاد الاختلاف بين كل نظرية وأخرى.
- إيجاد نقاط التداخل والتناقض بين نظريات التحفيز المختلفة.

**1. النظريات السلوكية:****أ. نظرية Fredrick Taylor\***

كان Fredrick Taylor من أوائل الباحثين الذي اهتموا بالتحفيز، كان ذلك في عام 1911م. قام بتجاربه بمصنع برتلهم للصلب، حيث دعت إدارة الشركة إلى إدخال طرق عمل جديدة لتحسين مستوى عمل شاحني قضبان الحديد. استعمل فريدريك تايلور أسلوب الملاحظة الدقيقة للعملية الإنتاجية. قرر Taylor تحسين الإنتاج إلى ما بين 47-48 طنا يوميا، حيث ساعده على ذلك العامل "سميث"، فبدأ Taylor بإجراء تجربته، أين طلب من العامل تنفيذ أوامره دون معارضة، حيث استطاع العامل حمل 47 طنا وكان ذلك لمدة ثلاث سنوات مقابل 60\$ علاوة على أجره السابق. توصل Taylor إلى نتائج مفادها أن المال هو أحسن محفز للعمل وأن التحكم في الحركة والزمن عاملا رئيسيا في تحسين أداء وإنتاج العمال (صلاح بيومي، ص 46).

مما سبق نجد أن Taylor ركز على أهمية الحوافز المادية، إذ يرى أن النقود هي خير دافع للفرد في المنظمات وأن الفرد بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره، وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل. افترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الحوافز المالية فقط. وللوصول إلى نظام عادل اقترح Taylor تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، ثم دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. كانت تسمى هذه العملية دراسة الحركة والوقت .Time and Motion study

وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية رغم أنها الأساس الأول في للإدارة، أهمها(مروان الحلبي، 2014، ص 81):

- مساواة Taylor بين البشر والآلات.
- افتراض أن الموظفين "لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
- افتراض وجود "أمثل طريقة للأداء" ليس صحيحا دائما.

**ب. دراسة Hawthorne:**

قام Elton Mayo عام 1920 بسلسلة من تجارب الإنتاج في مصنع هوثورن التابع لشركة Western Electric القريب من شيكاغو. تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة، بالإضافة

\* هو مهندس ميكانيكي له كتابات واسعة القراءة حول الكفاءة والإدارة العلمية، وهو مؤسس "هندسة النظم" وقد تُرجمت مقالته التي نشرت عام 1911 إلى عدة لغات سمحت لأفكاره أن يكون لها تأثيرا مهما حول العالم(Frederick Winslow Taylor).

إلى تغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث كان المشرفين اجتماعيين وأكثر تفهماً.

لاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي التغييرات المادية هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لدرجة يصعب العمل فيها، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الدارسون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين زادت إنتاجيتهم (مروان الحلبي، 2014، ص 81).

وقد أسفرت الدراسات اللاحقة لهذه التجارب عن مصطلح شائع الاستخدام يعرف بـ "تأثير هوثورن Hawthorne Effect".

## 2. نظريات المحتوى:

### أ. نظرية التسلسل الهرمي للحاجات لـ \*Maslow:

نشر Maslow, 1954 كتابه "التحفيز والشخصية"، وتكلم فيه حول كيفية إشباع الحاجات الإنسانية المختلفة. وبعد عدة تجارب إكلينيكية قام بها Maslow باعتباره عالم نفس وأحد رواد المدرسة السلوكية توصل إلى أن الناس في إشباعهم لحاجاتهم يتبعون نمطا تسلسليا. وانتقلت نظريته من المجال الإكلينيكي إلى مجال التنظيم والإدارة بعد عقد من الزمن من وضعها.

واستند ماسلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 154):

1-مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير المشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.

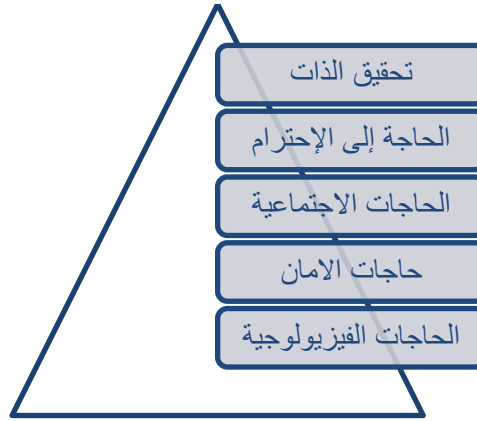
2-حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة إشباعها، بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب إلى الحاجة لتحقيق الذات.

3-يتم الانتقال من مستوى إلى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو، وندرج ذلك الترتيب في

الشكل التالي:

\* هو عالم نفس أمريكي ولد في نيويورك في 1 أبريل 1901 وتوفي في 1 جوان 1999 كان الإبن الأكبر لسبعة أطفال لمهاجرين روس من أصل يهودي، ويعتبر أب المدخل الإنساني، وقد كانت له أفكاره الخاصة حول كيفية فهم العقل البشري (Abraham Maslow).

## الشكل (06): نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات



المصدر: ناصر محمد العديلي، 1995، ص 154.

- **الحاجات الفيزيولوجية:** و هي حاجات أساسية يطلبها الفرد، و لها دور فعال في دفع الأفراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجة تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد ماسلو أنه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية، ويتم إشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.

- **حاجات الأمان:** بعد إشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة إلى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطالب الفرد كذلك بعمل مستقر يوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة إلى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً.

- **الحاجات الاجتماعية:** بعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله ذلك المتغير - التكيف - الذي له دور في تحفيز للفرد.

- **الحاجة إلى الاحترام:** الفرد بطبيعته يحتاج إلى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعى إلى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه، وهذا النوع من الحاجات يبرز لنا أمرين:

أحدهما متعلق بالثقة بالنفس ومستوى الطموح والقدرة على الإنجاز، والآخر يتعلق بالسمعة الحسنة والصورة التي يشكلها الفرد عن نفسه، فبتفاعل الأمرين يحصل احترام الآخرين وتقديرهم له.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تمثل قمة الهرم، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات إلا بعد إشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلق بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك ماسلو أنها "التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون" وتحقيق ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي

فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم وقدراته، مع فسح المجال أمامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة.

وعليه يرى ماسلو أن إشباع الحاجات في تنام مستمر، فتلك الحاجات هي التي تدفع بالفرد إلى تبني سلوك معين باعتباره السبيل لإشباع حاجاته المطلوبة، إذ أن الحاجات غير المشبعة بمثابة العوامل المحركة لدافع الفرد، وعدم تلبية الحاجات لمدة طويلة نسبيا يحدث ردود فعل سلوكية سلبية من طرف الفرد العامل كالاكتفاء بنوعيه المعنوي كالشتم والمادي كالسرقة وغيرها من الظواهر السيئة (عزبون زهية، 2007، ص 57).

ولقد حدد (Maslow, 1954) نسبة صغيرة فقط من المجتمع التي استطاعت أن تحقق ذاتها، وعلى الرغم من ذلك فهذه القلة يمكن أن تؤثر في العالم بأكمله. ويعتقد (Maslow, 1943; 1954) أن المجتمع الأمريكي قد حقق الحاجات الفسيولوجية بنسبة 85% و حاجات الأمان بنسبة 70% والحاجات الاجتماعية بنسبة 21% والحاجات الذاتية بنسبة 40% أما تحقيق الذات فبنسبة 11% فقط (ونوغي فتيحة، 2015، ص 26).

ورغم أن النظرية لقيت اعترافا وقبول واسع إلا أن تأييدها ميدانيا كان ضعيف، وقد لقيت الكثير من الانتقادات. من الانتقادات التي وجهت للنظرية هو اعتبار تحقيق الذات مفهوم غير واضح، فالاعتماد على مبدأ إشباع كل الحاجات التي تسبق حاجة تحقيق الذات لتفسيرها يعتبر غير كاف. وتحقيق الذات يعني مدى إدراك الكفاءة لإشباع حاجات أساسية تتمثل في التوازن والأمان والحماية والتغذية المرتدة والاستكشاف في الوقت المناسب. وتتكون هذه الكفاءة من عناصر ثلاث تتمثل في العناصر المادية والمعرفية والذاتية، حيث أن العجز المادي والمعرفي في مرحلة الطفولة يخلق عجزا ذاتيا يحول دون مواصلة تطوير الكفاءات المعرفية، وبالتالي من تحقيق الذات (ونوغي فتيحة، 2015، ص 26).

ومن الانتقادات الموجهة للنظرية أيضا أنه لا يوجد استقرار في ترتيب الحاجات، إذ يختلف باختلاف الأفراد، فقد لا ينتقل الفرد بالضرورة من إشباع حاجة ملحة إلى إشباع حاجة أخرى أقل منها إلحاحا، فالفرد مثلا مستعد لتفضيل إشباع حاجة تحقيق الذات قبل إشباع الحاجات العاطفية، ومن جهة أخرى يختلف الأفراد في درجة الأهمية والأوزان التي يعطونها لكل حاجة، ونجد لعنصر الزمن جانب من الاعتبار، فهو عامل مهم في ترتيب حاجات الأفراد، إذ يتغير ترتيب الحاجات في الهرم بحسب الظروف السائدة تلك اللحظة، فقد يركز الفرد العامل عند بداية عمله على حاجة الأمان والاستقرار وترقيته إلى منصب رئيس قسم تجعل من الحاجة إلى تحقيق الذات أكثر أهمية، فاحترام الآخرين له عندما يصبح مديرا (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 157).

كما أن الدراسات الميدانية التي أجراها كل من Nougam و Halle سنة 1968، ودراسة Suttle و Lawler سنة 1972 لم تؤكد ما ذهب إليه ماسلو بخصوص الترتيب الهرمي للحاجات وأهمية الحاجات،

فقد يكون هناك أكثر من مستوى للحاجات توجه سلوك الفرد في وقت واحد، حيث يمكن إشباع مثلا حاجة تحقيق الذات في نفس الوقت الذي تشبع فيه حاجة الاحترام (عزبون زهية، 2007، ص 59).

### ب. نظرية X Y لـ Mcgrogor- douglas:

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

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

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

ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى ما بين (X ، Y) حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (Y) أو لـ (X) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة، إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها، والجدول الموالي يبين بشكل أوضح نظرية (YX):



## الجدول (12): شرح نظرية (Y X)

عناصر الاختلاف	نظرية (X) الاتجاه التشاؤمي	نظرية (Y) الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بالنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لابد منه)	العمل شئ طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة
على القدرة الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها.	القدرة الابتكارية موزعة على الأفراد توزيعاً طبيعياً ومعظمهم لديه القدرة على الابتكار.
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازه والذي يعفيهم من المساءلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم ممكن من العمل.
حمل الطموح و المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائماً يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة.	تحقيق معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير وتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف.	لديهم شيء مرتبط يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب.

المصدر: خالد عبد الرحمان الهيتي، 2003، ص 262.

## ج. نظرية العاملَيْن لـ Herzberg\*:

قدمها عالم النفس Herzberg, 1959 الذي حلل العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، وفصل هذه العوامل إلى بعدين إحداهما تؤدي إلى تحقيق الرضا (عوامل التحفيز motivational factors) وأخرى يؤدي غيابها إلى عدم الرضا (عوامل الصحة hygiene factors) (Parsons, 2014, p 119).

اعتمد Herzberg & al, 1959 على عينة تتكون من 200 محاسب ومهندس في منطقة بيتسبرغ في الولايات المتحدة. واستخدمت دراسته منهجية الحوادث الحرجة، حيث كان يطلب من كل شخص تذكر الجوانب الاستثنائية والجوانب الجيدة من وظيفته، وبعد عدة مقابلات جُمعت البيانات لتحليل محتواها وتحديد وجود أي علاقة بين الأحداث السلبية والأحداث الإيجابية ومختلف مظاهر العمل. توصلت الدراسة إلى ما يلي (أحمد ماهر، 2002، ص 237-239):

\* عالم نفس أمريكي ولد في ماساتشوستس 18 أبريل 1923 وتوفي في 14 جانفي . 2000 هو أحد الأسماء الأكثر تأثيراً على إدارة الأعمال بما قدمه من خلال نظريته. دخل كلية نيويورك لكنه تركها ليلتحق بالجيش الأمر الذي جعله كما يقول هو يهتم بميدان الحفر. تخرج من كلية نيويورك عام 1946 والتحق بجامعة بيتسبرغ لمتابعة الدراسات العليا وقد درس كأستاذ علم نفس ثم كأستاذ الإدارة (Fredrick Herzberg).

**1-عوامل الصحة (الوقاية):** هي عوامل مسؤولة عن زوال حالة عدم الرضا، فتوفرها بشكل جيد يؤدي إلى تجنب مشاعر عدم الرضا، لكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الفرد العامل فهي كفيلة بحمايته وصيانتته وتتمثل في:

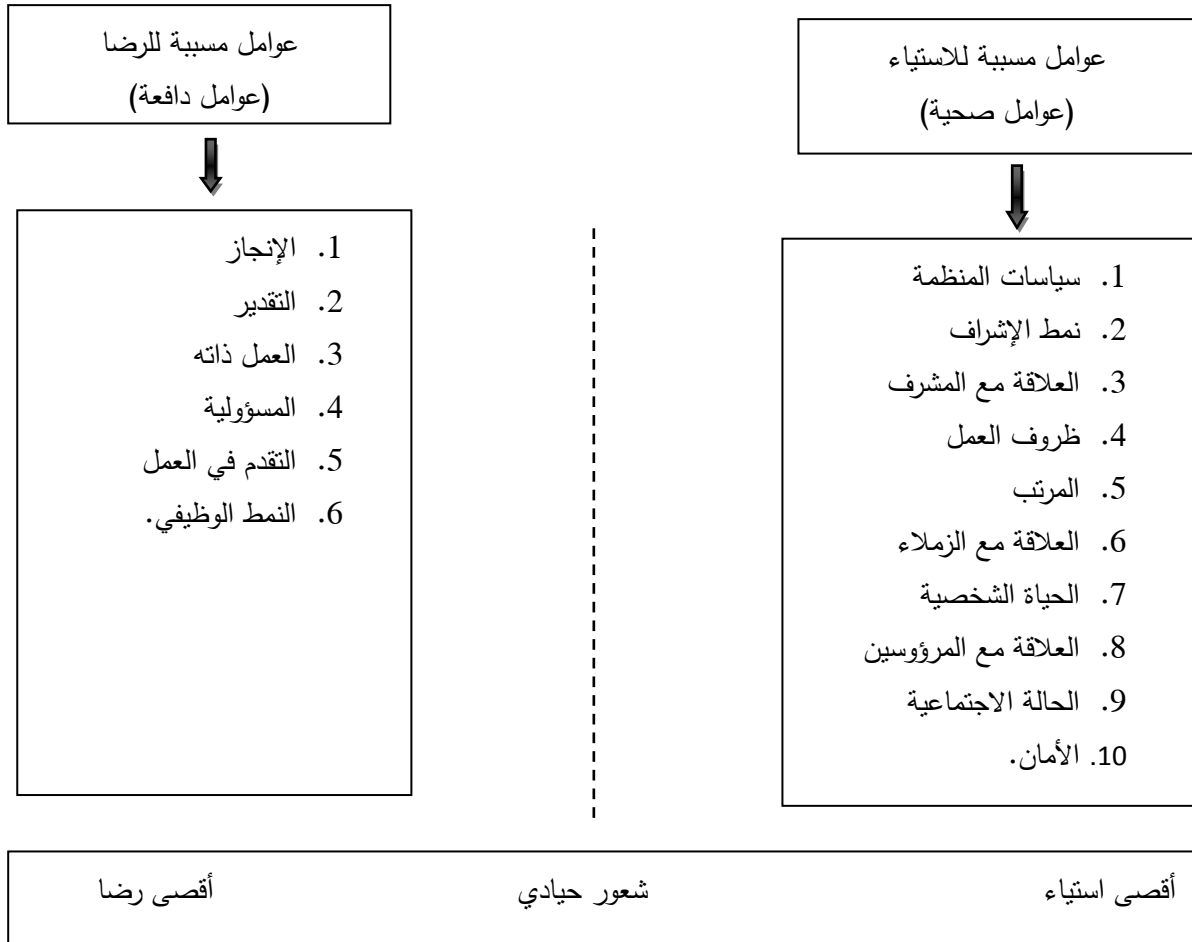
- الإشراف.
- ظروف العمل المادية.
- الحياة الشخصية.
- الحالة الاجتماعية.
- العلاقة مع الزملاء.
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.
- الأجر.

**2-عوامل التحفيز (الدافعة):** تمثل مجموع العوامل التي تؤدي إلى خلق قوة دفع لسلوك العاملين، وتسبب الرضا الوظيفي، وتوجههم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المرغوب فيها وتتمثل هذه العوامل في:

- الإنجازات.
- الاعتراف من الزملاء والإدارة.
- العمل نفسه.
- التقدم والترقية.
- النمو.
- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- المسؤولية.

تعد العوامل الدافعة ضرورية لحدوث الرضا ونقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، ويتوافر العوامل الوقائية (الصحية) لا يؤدي إلى حدوث الرضا ونقصها يؤدي إلى عدم الرضا، وبصفة عامة فإن الرضا الوظيفي يتحقق حالة توافر الحد المعقول والمناسب من العوامل الدافعة والصحية معا ويؤكد لنا صاحب النظرية أن النمو النفسي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وأن فرص النمو تتحقق من خلال العمل الذي يؤديه الفرد (عزيون زهية، 2007، ص 61). ونوضح نظرية هرزبرغ في الشكل التالي:

## الشكل (07): نظرية العاملين (العوامل الدافعة - العوامل الصحية)



المصدر: عزيزون زهية، 2007، ص 62.

إن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية العاملين تكمن في أن الرضا الوظيفي العام والاستياء العام متغيرين منفصلين مما يعني أن عكس الرضا هو عدم الرضا وليس الاستياء وعكس الاستياء هو عدم وجود استياء وليس الرضا، وتختلف العوامل المسببة للرضا التام عن تلك التي تخلق الاستياء فالعوامل الدافعة تسبب الشعور بالرضا التام وبالمقابل نجد العوامل الصحية من إشراف وعلاقات جيدة بالرؤساء... ذات تأثير في شعور الفرد بالاستياء الشديد، فكلما زادت درجة إشباع العوامل الصحية قل معها الشعور بالاستياء إلى حد درجة الصفر، أما زيادة درجة إشباع العوامل الدافعة يزيد معها الشعور بالرضا ويصل إلى حالة الشعور بالرضا التام.

لقد لاقت نتائج نظرية هرزبرغ نجاحا في الولايات المتحدة الأمريكية، بعدما قام هرزبرغ بتطبيق هذه النظرية واختبارها على عدد كبير من العاملين والموظفين من الرجال والنساء في مؤسسات عامة خاصة في مستويات أعلى وأدنى، وعلى الرغم من ذلك نجدها لاقت عدة انتقادات نذكر (عزيزون زهية، 2007، ص 63-64):

- لم يصل عدد الأماكن التي جمعت منها البيانات العدد الكافي، إذ شمل تسعة أماكن، إضافة إلى أن البيانات في هذه الأماكن اعتبرت مجموعة واحدة مما أدى إلى إهمال الفروق الموجودة في العينة.
- استخدم هزربرغ مقابلة شبه محددة لقياس الاتجاه نحو العمل.
- العينة التي تم اختيارها ليست ممثلة للمجتمع لأنها شملت على مهندسين ومحاسبين فقط.
- إضافة إلى ذلك فالعوامل الصحية لدى فرد ما يمكن أن تكون كعوامل دافعة لفرد آخر وهذا يشير إلى أن تصنيف العوامل غير ثابت.

#### د. نظرية Alderfer \* (البقاء، الانتماء، والنمو):

- قام عالم النفس الأمريكي Alderfer, 1969 بإجراء تعديلات على نظرية التسلسل الهرمي للحاجات محاولات تبسيطها والتغلب على نقائصها، فقلص الحاجات إلى ثلاثة مستويات:
- حاجات البقاء: هي حاجات الرفاهية المادية.
  - الحاجة للانتماء: هي رغبة الفرد أن تكون له علاقات مع الناس.
  - حاجات النمو: تمثل الحاجة للتطور الشخصي ورفع الكفاءة، والحاجة لتطوير القدرات الإنسانية.
- وما أضافه Alderfer في هذه النظرية مقارنة بنظرية التسلسل الهرمي للحاجات هو إضافة مبدأ الإحباط والانحدار، والذي يعني أن الفرد إذا أصيب بخيبة أمل (إحباط) نتيجة عدم إشباع الحاجة بإمكانه أن يتراجع إلى حاجة أدنى فورا بنية تعزيز مكاسبه، ومن هنا نشأت فكرة الانحدار.
- كما وضحت نظرية البقاء والانتماء والنمو أنه يمكن لأكثر من حاجة واحدة أن تحفز السلوك في نفس الوقت، كما أن الحاجة المحفزة ليس بالضرورة أن تشبع كثيرا حتى يستطيع الفرد الانتقال إلى المستوى الأعلى من المحفزات. كما تعترف النظرية باختلاف الحاجات مع اختلاف الثقافات.
- فشلت نظرية البقاء والانتماء والنمو في المساهمة بفعالية في إدارة الموارد البشرية. وقد يُعزى هذا الفشل إلى عدم رسم الحدود بين الحاجات والذي يتعارض في حد ذاته مع النظرية، ولعل هذا الأمر يعد أحد أهم أسباب عدم تداول النظرية، وما يؤكد ذلك أن معظم الانتقادات التي كانت للنظرية، كانت من صاحب النظرية نفسه (ونوغي فتيحة، 2015، ص 32).

#### هـ. نظرية الإنجاز لـ MECCLELLAND

- إن الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى العالم "David McClelland" سنة 1967، حيث تشير مفاهيمه الأساسية التي وضعها لهذه النظرية إلى أن الحاجات الإنسانية بطبعها نسبية الاستقرار، فطاقة الإنسان الداخلية الكامنة تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل ما يحركها أو يثيرها ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين إذ أن تحقيق هذا الهدف من قبل الفرد يؤدي إلى إشباع الحاجة التي أثارته لديه وشكلت بالتالي دافعيته.

\* Clayton Paul Alderfer هو عالم نفس أمريكي وُلد في 1 سبتمبر 1421 في بنسلفانيا

اقترح McClelland في نظريته "الإنجاز" ثلاثة حاجات أساسية للفرد هي (عزبون زهية، 2007، ص 68):

- الحاجة إلى القوة.

- الحاجة إلى الإنجاز.

- الحاجة إلى الانتماء.

**الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين تكون لديهم الحاجة إلى القوة يعني ذلك حاجتهم إلى السيطرة والتحكم في سلوك الآخرين، وفي ذلك نجد اندفاعهم نحو المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

**الحاجة إلى الإنجاز:** إن الحاجة للإنجاز تجعل الأفراد يبحثون عن فرص حل مشكلات التحدي والتفوق فحسب رأي McClelland، أن الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص والمميزات التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية في حل المشكلات واتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ومن جملة الخصائص التي يتميز بها هذا النوع من الأفراد نذكر:

- الرغبة في وضع بعض الأهداف فيها تحدي.

- الرغبة في التحكم في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

- يحبذون العمل المنفرد بدلا من العمل الجماعي.

- يرغبون في الحصول على معلومات سريعة ومحددة فيما يتعلق بمدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.

- يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم تحقيق الشروط الأربعة السابقة فيتحقق الرضا الوظيفي لديهم.

**الحاجة إلى الانتماء:** الحاجة إلى الانتماء تدفع بالأفراد إلى البحث عن فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة مع الآخرين بمحيط العمل فيشعرون بالارتياح ومن ثمة يتحقق رضاهم الوظيفي هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجدهم يختارون من زملاء العمل أصدقائهم بالدرجة الأولى.

### 3. نظريات العملية:

#### أ. نظرية العدالة لـ Adams\*:

تنسب هذه النظرية إلى Adams ظهرت سنة 1963، وتتنظر إلى أن العدالة والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي هي الفكرة الأساسية في قيامه، فالأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة مقارنة بالآخرين، تلك المعاملة العادلة تعد المحفز الرئيسي لجهود الفرد وأدائه ورضاه الوظيفي. وبناء عليه، إذا أدرك العامل بالمقارنة أن العائد الذي يتحصل عليه يساوي الجهد الذي يبذله يكون راضيا، أما إذا أدرك بالمقارنة أن العائد الذي يحصل عليه لا يساوي ولا يتوافق والجهد المبذول فإنه يحدث لديه الشعور بضياح قيمة جهده ويؤدي ذلك إلى عدم الرضا (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 164).

\* (John Stacey Adams) عالم نفس في السلوك ومتخصص في مكان العمل

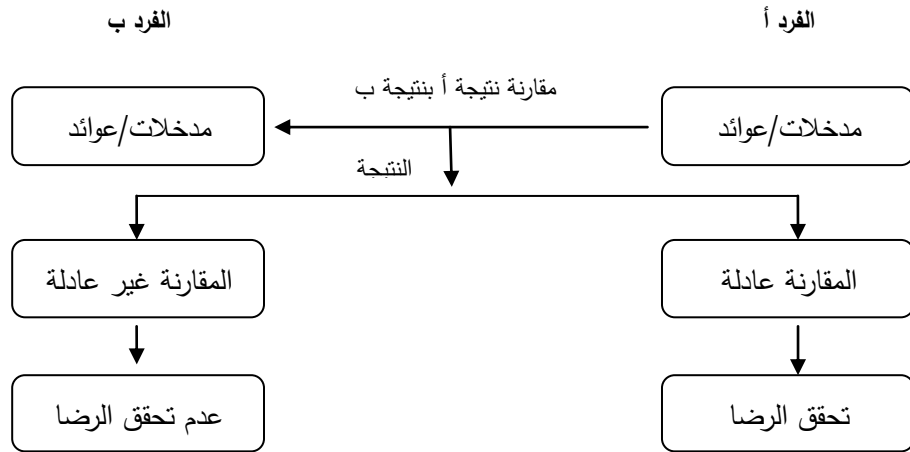
وتتضح نظرية العدالة في الرضا الوظيفي عندما يشعر الأفراد أن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة كالراتب، الاعتراف والتقدير، موزعة توزيعاً متساوياً بينهم وفقاً لما يستحقه كل واحد، وتعتمد النظرية على (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 164):

- المدخلات التي تعني جدارة الفرد مثل : العمر، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل.

- العوائد تمثل الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نظير جهده المبذول، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر، الدخل، الاعتراف، الترقية... الخ.

- يتم تحديد عدالة المكافآت التي تقدمها المؤسسة من عدمه، بواسطة مقارنة ما يحصل عليه الفرد من مكافآت بما يحصل عليه زميله. ونوضح ذلك في الشكل التالي:

### الشكل (08): مقارنة العدالة ما بين نسب المدخلات والعوائد



المصدر: ناصر محمد العديلي، 1995، ص 165.

من خلال الشكل يتضح لنا أن الفرد الذي يجد العدالة قائمة بينه وبين زميله في العمل فيما يتعلق بالمكافأة والمدخلات لكلا الطرفين، يتحقق لديه الرضا الوظيفي، والعكس إذا لم تتوفر العدالة، فالأفراد الذين يشعرون بأن مكافأتهم أقل، لن يتحقق رضاهم الوظيفي ويمكنهم تقليل جهودهم لتحقيق العدالة والمساواة، أي جعل الجهد والمكافأة متوازنين. ونتيجة لهذه المقارنة عرفت هذه النظرية باسم "نظرية المقارنة الاجتماعية".

إن الجماعة المرجعية التي يستخدمها الفرد أساساً للتقييم قد تكون زملاء العمل أو الشخص نفسه في فترة سابقة. وتمثل المدخلات مساهمات الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها كالتعليم والخبرة والأقدمية والجهد المبذول والولاء، أما النتائج فتتمثل في العوائد التي قد يحصل عليها الفرد من منظمته نظير مساهماته كالأجور والتقدير والعلاقات الاجتماعية والمركز والاعتراف والترقية... الخ. وعملية الحفز عملية نسبية وليست مطلقة، حيث أنها تتعامل مع تصورات الأفراد نحو العدالة وليس مع مؤشرات موضوعية.

وعموماً فإن نتائج البحوث حول الدفع الزائد تعتبر أقل اتساقاً من نتائج البحوث حول الدفع الناقص وتؤكد البحوث أن الأفراد عندما يجدون أن معدلاتهم أقل من معدلات الآخرين فهم يرون أن نظام توزيع العوائد غير عادل، وهم لا يميلون إلى تخفيض الجهد بل يميلون عادة إلى إنقاص المدخلات، وعندما يعتقد الأفراد أنهم في وضعية عدم العدالة سواء بشكلها الإيجابي أو السلبي - الدفع الزائد أو الدفع الناقص - فإنهم قد لا يلجؤون إلى تغيير مدخلاتهم وتغيير اعتقادهم حول نسبة المدخلات إلى النتائج الخاصة بالآخرين فقط، بل قد يمتد بهم الأمر في حالات قصوى إلى ترك العمل. وفي ما يتعلق بالدفع الزائد، فقد تبين أن الأفراد على المدى القصير قد يردون نحو شعورهم بالدفع الزائد من خلال بذل المزيد من الجهد لتبرير عوائدهم، بينما على المدى البعيد فإنه من المحتمل جداً أن يغيروا تصوراتهم نحو هذا الاستحقاق بدلاً من الحفاظ على مستوى الجهد الزائد. وقد يلجأ الأفراد إلى تبرير الميزة التي حصلوا عليها من خلال تعديل أنواع المقارنات التي يقدمونها، إلا أن الأفراد عادة عندما يقارنون أنفسهم بغيرهم فهم يعتقدون أن نسبهم صغيرة جداً وليست كبيرة جداً مقارنة بمعدلات الآخرين، لأن تصوراتهم عن أدائهم يكون مبالغ فيها حيث أن معظم الناس يعتقدون أن أدائهم يفوق المتوسط. كما أن الأفراد يميلون إلى مقارنة أجورهم بأجور الموظفين الآخرين الذين يعتقدون أنهم أهل للمقارنة في الأداء ولكن يكسبون أكثر منهم (ونوغي فتيحة، 2015، ص 37).

#### ب. نظرية القيمة للوك (Locke\*):

يرى صاحب النظرية "Edwin A. Locke" أن المحفزات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة لأي فرد عامل بالمنظمة، من هذا المنطلق نرى أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض أو كل الجوانب المتعلقة بالوظيفة تعكس لنا أمرين (عزيون زهية، 2007، ص 64):

- أهمية العوائد التي يحصل عليها الفرد من وظيفته.
- التعارض بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه فعلاً.

إن الرضا الوظيفي العام حسب Locke عبارة عن مجموعة كل المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي مضروب في أهمية ذلك المظهر لذلك الفرد، فكل عامل أو مظهر له وزنه وأهميته الخاصة لأي فرد، فعلى سبيل المثال لا الحصر قد تكون الترقية عاملاً مهماً لفرد ما وليس كذلك لفرد آخر، فنجدها إذن - الترقية - تحضى بوزن وقيمة مرتفعة لدى الفرد الأول.

وتعطى نظرية Locke حسب المعادلة التالية (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 192):

$$ojs = (s1) p1 + (S2) p2 + ..... + (sj) pj$$

\* (Edwin A. Locke) عالم نفس أمريكي ولد في 2 جانفي 1438 نشر أكثر من 231 مقالة وكتاباً أوفصلاً في كتاب في القيادة والحفز على العمل.

حيث : ojs تمثل الرضا الوظيفي الكلي.

S: الرضا الفردي عن جانب العمل.

P: تمثل أهمية كل واحد من العناصر ذات العلاقة بالرضا الوظيفي.

ويؤكد Locke على أن أهمية مظهر معين من مظاهر الرضا الوظيفي تختلف من فرد إلى آخر ويؤثر ذلك على مدى الاستجابة العاطفية التي قد يحدثها ذلك العامل (المظهر).

بعبارة أخرى إذا لم يكن عنصر معين مهما بالنسبة لفرد ما، سوف لن يكون راضيا عنه جدا ولا غير راض عنه جدا، إذ يكون شعوره حيادي بغض النظر عن مقدار الاستفادة من ذلك العنصر ومن ناحية أخرى إذا كانت أحد عوامل الرضا ذات أهمية بالغة للفرد، فإن أي تغيير يطرأ عليه بسيطا كان أو معقدا سيحدث اختلافات كبيرة في مستوى الرضا الوظيفي.

### ج. نظرية التوقع لـ Vroom\*:

يعتبر كتاب Vroom, 1964 "التحفيز والعمل" ذا مكانة كبيرة في التحليل النفسي في المنظمات، وتم نسخ طبعته الثانية عام 1982م. ويعتبر الكتاب تلخيص لنظرية التوقع التي ترى أن للأفراد مجموعة من الأهداف، وأن الأفراد يتم تحفيزهم من خلال توقعاتهم حول مواقف العمل وزملاء العمل والرؤساء... الخ. يرى Vroom من خلال نظريته أن القوة الدافعة لشخص كي يبذل جهدا أو يؤدي عملا في مكان عمله يتوقف على التفاعل بين ما يرغبه الشخص من عمله - المنفعة - والدرجة التي يعتقد أن المنظمة سوف تعوضه عن الجهد المبذول - التوقع - في هذا العمل بالأمر التي يرغبها. ويعتقد الأفراد أنهم إذا تصرفوا بطريقة معينة - الوسيلة - سوف يحصلون على بعض خصائص العمل.

وعليه فإن Vroom يرى أن التحفيز يعتمد على ثلاثة عوامل هي التوقع، تكافؤ المنفعة، والأداء أو الوسيلة، إذ تتفاعل هذه العوامل الثلاثة بشكل مضاعف بحيث إذا كان أحد هذه العوامل مساو للصفر فإن التحفيز يكون صفر وإذا زادت قيمة أحد هذه العوامل يزداد التحفيز. يأخذ التوقع قيمة من 0 إلى 1، يكون التوقع مساويا للصفر إذا كان الفرد لا يعتقد بوجود علاقة بين التصرف والنتيجة. ويأخذ الرقم 1 إذا كان الفرد متأكد من أن سلوكه سوف يقوده إلى نتيجة، أما منفعة العائد فقيمتها تتراوح بين 1 - و 1 + ، فقيمتها تساوي 1 عندما يمنحها الفرد قيمة كبيرة ويساوي 1 - عندما لا تعني له شيئا، وتأخذ القيمة 0 عندما لا يكون الفرد مكترثا بالنتيجة (العائد) .

يشير العامل الأول إلى توقع أن الجهد سيؤدي إلى نتيجة وهذا ما دعمته نظرية الكفاءة الذاتية لـ (Bandura, 1997) بحيث إذا لم يملك الفرد قدرات لأداء مستوى عالي فلن يقوم بأي جهد في الأداء

\* وُلد يوم 4 أوت 1932 بمونريال بكندا وحصل على الدكتوراه من جامعة ميتشيغان. وهو أستاذ التحليل النفسي للسلوك التنظيمي وخاصة على مستوى القيادة وصنع القرار، وقد كان كتابه "العمل والحفز" سنة 1962 معلما في هذا المجال، وتقدما مفاجئا. وقد عمل مستشارا لأكثر من 21 شركة كبرى.



العالي، فالتفكير العقلاني للأفراد يجعلون يبذلون جهد فقط عندما يتوقعون أنه فعّالاً. العامل الثاني في هذه النظرية يشير إلى توقع أن الأداء يؤدي إلى مكافأة، وهذا يتناسب مع ما قدمته نظرية العدالة لـ (Adams, 1965)، والعديد من الأفراد يرون أن وجود علاقة ضعيفة بين الأداء والمكافأة، فهم يعتقدون أن المهارات الاجتماعية، طول مدة الخدمة، والعرق هي عوامل تؤثر على المكافأة مثل أو حتى أكثر من الأداء. إن قوة العلاقة بين الأداء والمكافأة يعتمد على عوامل تنظيمية مثل سياسات الدفع، قوانين الأجر، والأعراف الثقافية. العامل الثالث في العلاقة هو توقع أن المكافأة تكون مرضية بحسب الشخص، وهذا يتوافق مع نظرية التعزيز (دعم) لـ (Komaki et al., 1996) فمثلاً إذا كان الفرد يرغب في الاعتراف بينما تلقى بدل ذلك زيادة في الأجر فإن ذلك لن يكون مرضي بالنسبة له، لذلك فإن أنظمة المكافآت المتجانسة غير مجدية (Parsons, 2014, p 119).

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "Vroom" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك، كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم بها ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة.

#### د. نظرية الدعم (التعزيز) لـ Skinner:

تعتبر من النظريات السلوكية التي طوّرها Skinner et al في الفترة بين 1953 و 1968م، والتي تعتمد على ما يسمى 'بقانون الأثر' الذي ينص على أن سلوك الفرد الذي تكون نتيجته إيجابية يميل إلى التكرار، والسلوك الذي تكون نتيجته سلبية يميل إلى عدم التكرار. فإذا كانت هذه الحوافز إيجابية فإنها تستعمل لتثبيت السلوك الإنساني، وبالتالي ينتج عن ذلك تكرار هذا السلوك، أما إذا كانت الحوافز سلبية فإنها لا تؤدي إلى تكرار السلوك.

يشير (Maillet, 1988, p 170) إلى أنه حسب Hellriegel, Slocum & woodman, 1986 أن برنامج تعديل السلوك يجب أن يمر بست مراحل كبرى هي، تحديد السلوك وتحديد أدوات القياس وتحديد الأهداف وتقييم شدة السلوك والنتائج والتقييم:

- تحديد السلوك: في هذه المرحلة يتم تحديد السلوك الذي يمسه برنامج الدعم والتعزيز، والذي يجب أن يكون قابلاً للقياس عملياً.
- تحديد أدوات القياس: تختلف طريقة قياس السلوك ومدى تكرار حدوثه من موقف لآخر، فمن المهم تحديد المعيار المناسب، على سبيل المثال، عدد أيام وصول الموظف في الوقت المحدد لقياس التأخر.

- تحديد الأهداف: يتم تحديد الأهداف وفقا للسلوك المحدد في المرحلة الأولى، فقد يحدد الرئيس نفسه الأهداف للموظف، وقد يشركه إياها حتى تكون واضحة له.
- تقييم شدة السلوك: يتم توضيح شدة كل سلوك في شكل مخطط، حيث يمكن للموظف أن يقيس مردوده بشكل يومي، مما يمنحه تغذية راجعة قوية لها أهميتها في مدى تعليم السلوك الجديد.
- النتائج: يتحمل الموظف نتائج تقييمه، فالتقييم الإيجابي يؤدي إلى التعزيز، بينما التقييم السلبي فسوف يُتبع بعقاب (التوبيخ). وقد استخدم المدراء الأسلوب الأول أكثر من استخدام أسلوب العقاب لأن هذا الأخير قد يتسبب في مشاعر الإحباط والشكوى والغضب بدلا من مواقف مشجعة على العمل.
- التقييم: يجب أن يسمح التقييم بالكشف عن المراحل المتسببة في عدم فعالية البرنامج وإيجاد وسائل تطبيق الحلول التي يجب أخذها في الاعتبار.

وانطلاقا من ردود الفعل اتجاه السلوك الإيجابي والسلبي من دعم أو عقاب تتولد أربعة طرق لمراقبة سلوك الفرد هي، الدعم الإيجابي (مثل تقديم مكافآت مادية أو ثناء على السلوك الإيجابي)، الدعم السلبي (مكافأة الفرد من خلال إزالة العوامل التي كانت السبب في النتيجة السلبية لأن تلك العوامل كانت بمثابة المعزز السلبي)، العقاب الإيجابي (منح المكافأة أو الدعم غير المستحب لدى الفرد لتجنيبه تكرار السلوك السلبي فمثلا نقل الموظف الذي قَدّم سلك سلبي في مكان عمل محدد إلى مكان عمل آخر ورغم إيجابيات عملية النقل إلا أنه يعتبر عقاب له إذا كان الموظف لا يرغب في التنقل إلى مكان العمل الجديد)، والعقاب السلبي (مثل إيقاف المكافآت أو العوامل المحببة لدى الفرد نتيجة قيامه بالسلوك السلبي).

من الانتقادات الموجهة للنظرية هو أن Skinner تجنب الحديث عن الحاجة وعن الدافع أو الحافز وبالتالي لم يعترف بها كحوافز، وإنما اعتبر أن التعزيز هو السبب الوحيد الذي يؤثر على السلوك لأنه يعتبر أن تفسير السلوك الإنساني يصدر من خارج الفرد باتجاه داخله. ورغم ذلك فقد اعترف بأنه في حالات معينة قد يتولد لدى الفرد استعدادا لتعزيز السلوك. ولا يستطيع حسب رأيه عامل حفزي بمفرده أن يفسر السلوك المعقد، فمن المحتمل جدا وجود غرائز ودوافع داخل الفرد استمدت طاقتها من ظروف بيئية معينة حيث "أنه من المحتمل أن قوة السلوك ترجع إلى أنواع أخرى من المتغيرات ليست في مجال الحفز". كما تجنب استخدام كلمة "حفز"، وإنما عبر عن ذلك أن هناك مجموعة من العوامل تقوم بتعزيز السلوك فتكون النتيجة سلوكا عالي الحفز. وبعبارة أخرى فإنه يمكن القول أنه توجد مجموعة كبيرة من الحوافز معظمها حوافز بيئية أكثر منها دوافع فطرية تتسبب في عملية الحفز، ولعل الأجور تعتبر بذلك حافزا خارجيا (ونوعي فتيحة، 2015، ص 50).

**هـ. نموذج لولير Lawler في الرضا الوظيفي (نظرية مظهر الرضا):**

قدم Lawler سنة 1973 نموذجا لتحديد الرضا الوظيفي، هذا النموذج الذي جاء نتيجة لأبحاثه ودراساته المتواصلة مع عدد من زملائه في دراسة الدوافع والرضا الوظيفي بالولايات المتحدة الأمريكية، وفي ذلك يرى Lawler ويجمع أن العمليات النفسية التي تحدد الرضا الوظيفي للفرد تقريبا واحدة ذات صلة بالعمل الوظيفي، وتندرج العوامل في العناصر الثلاثة التالية (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 193):

1-الراتب.

2-الإشراف.

3-الرضا عن العمل نفسه.

فبناء على هذه النظرية يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كالزملاء والمشرفين والأجر، عندما يتطابق مقدار ما يحصلون عليه فعلا وما يدركونه وأي اختلال بين الأمرين (الإدراك - العائد المتحصل عليه) يخلق شعورا مميزا، فالفرد يشعر بالذنب والتوتر حالة تفوق المكافأة الفعلية على إدراك عدالتها، ولا يرضى إذا كانت المكافأة الفعلية أقل مما هو متوقع.

وفي صياغته Lawler للنموذج يقيس حالتني الرضا وعدم الرضا كما يلي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 193):

يفترض تواجد ما يلي:

أ-هو شعور الفرد اتجاه ما ينبغي أن يحصل عليه.

ب-هو ما يدركه الفرد بأنه بالفعل قد حصل عليه.

ونتيجة العلاقة بين (ا) و(ب) تتمثل فيما يلي:

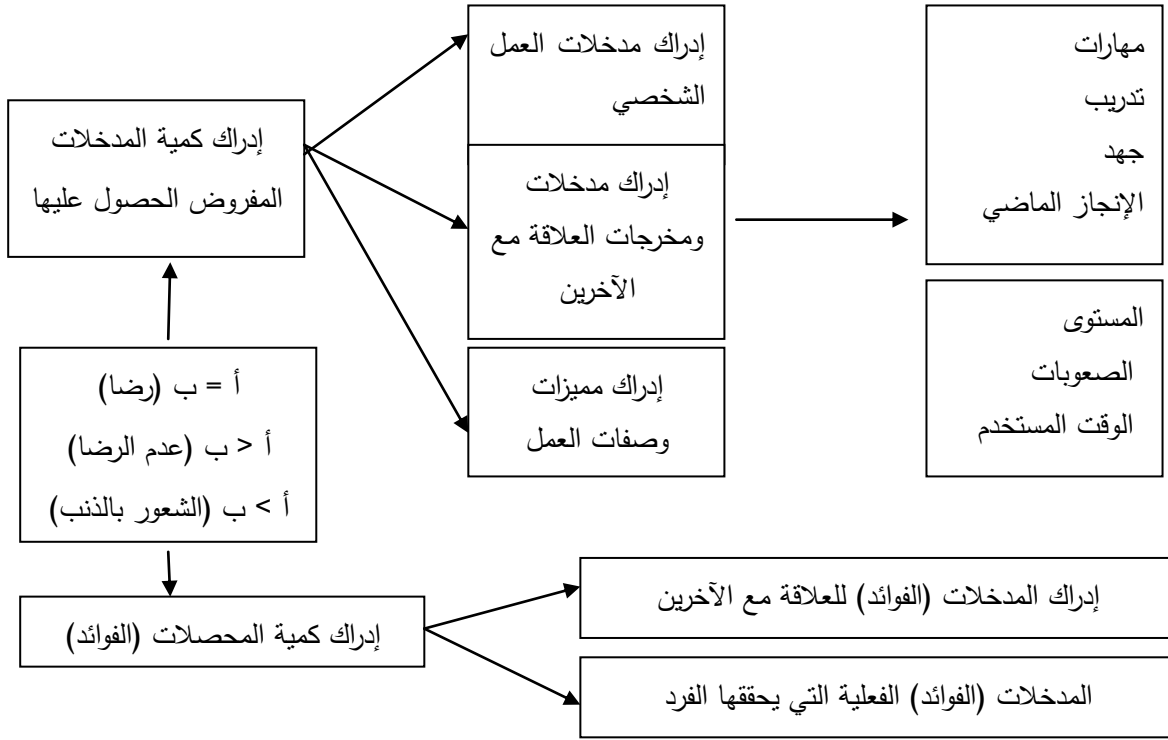
-عندما تكون ( أ = ب) أي المكافأة الفعلية تساوي العدالة المدركة للمكافأة إذن هناك تساوي بين ما يتحقق بالفعل وما ينبغي الحصول عليه ومنه يحدث الرضا.

- عندما تكون (أ > ب) أي الجزء المتوقع يفوق كمية المكافأة الفعلية، بمعنى آخر ما تحقق أقل مما كان ينبغي أن يتحقق، يؤدي ذلك إلى عدم رضا الفرد.

- عندما تكون (أ < ب) أي الجزء المتوقع أقل من المكافأة الفعلية، فيؤدي ذلك إلى عدم الرضا الناتج عن الشعور بالذنب وعدم الارتياح.

ونوضح ذلك في النموذج التالي:

## الشكل (09): نموذج Lawler في محدثات الرضا الوظيفي



المصدر: ناصر محمد العديلي، 1995، ص 193.

و. نظرية عملية المقاومة لـ LANDY :

قدم Landy طرحاً جديداً حول الرضا الوظيفي عرف بنظرية عملية المقاومة، وتؤكد النظرية أن رضا الفرد عن المكافأة سوف يتغير بانتظام مع مرور الزمن، بالرغم من ثبات المكافأة نفسها، فمثلاً تبدو الوظيفة أكثر متعة خلال الأسابيع الأولى منها بعد عدة سنوات، ويرى Landy وجود عدة عوامل آلية تدخل في تكوين الفرد وتساعد على الاحتفاظ بالتوازن في حالته العاطفية أي بشكل حالة وجدانية متزنة، كون الرضا وعدم الرضا متغيرين إلى حد كبير جزء من الاستجابات الانفعالية، فمثل تلك العوامل لها دور بالغ الأهمية في إحداث الرضا الوظيفي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 1992). والعملية المقاومة تشير إلى العمليات المضادة للتعامل مع الانفعال فمثلاً:

إذا كان الفرد مسروراً جداً فإن هناك استجابة فيزيولوجية تعارض هذه الحالة وتحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف (إلى المستوى المحايد)، فالحالة الوجدانية المتطرفة (سالبة أو موجبة) ينظر إليها على أنها مضرة بالأفراد وليست مفيدة لهم في أي حالة من الأحوال، ويرجع landy السبب الذي يجعل الأفراد يختلفون في رضاهم الوظيفي اختلافهم في ما يتعلق بالعوامل الآلية التي تدخل في تكوينهم (عزيون زهية، 2007، ص 75).

وبهذا تقوم نظرية landy على فرضية مفادها أن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية تؤدي الفرد ويحاول بذلك الدافع الذاتي التلقائي أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة، ويرى

landy أن وظيفة الحماية هذه هي المسؤولية عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا الوظيفي. وبالتالي ليست الوظائف هي المملة في حد ذاتها، بل تعرض الأفراد المستمر لنفس الوظائف هو الذي ينتج عنه استجابة فيزيولوجية قوية جدا والتي تمنع السرور (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 192).

إن أهم ما تناولته النظرية وأشارت إليه أن الرضا الوظيفي يخضع إلى عملية المقاومة أثناء العمل من وقت لآخر، لذا أشارت إلى تواجد عوامل آلية تحافظ على توازن الفرد، والملاحظة أن النظرية لم تبرز دور الجانب الاجتماعي كأحد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، فإذا ما نظرنا إلى الجانب الفيزيولوجي المؤثر في سلوك الفرد ورضا نجده غير كاف للحكم على تحقق الرضا من عدمه فذلك يحصر الفرد في حدود تجعله يتصرف بطريقة آلية أي دون تفكير وتمييز، والحقيقة غير ذلك فالفرد ذو طبيعة اجتماعية ولديه أفكار وميولات ورغبات وطموحات... تتحكم في اتجاهاته نحو عمله ومدى رضاه عنه.

### ز. نظرية تحديد الأهداف لـ Locke:

يقصد بتحديد الأهداف عملية تحسين الأداء من خلال الأهداف والمواعيد النهائية ومعايير الجودة. وتشير النظرية إلى أن لدى الأفراد أهداف يسعون لتحقيقها. وتحديد هذه الأهداف من خلال عمليات إدراكية واستجابات انفعالية يؤثر بشكل كبير على سلوكهم في العمل، وتأتي عملية التحفيز لتوجه سلوكهم نحو تحقيق الهدف.

وتتوقف عملية حفز الأفراد على تحقيق الأداء المرتفع والنتائج المرغوبة على طبيعة الأهداف - الوضوح ومستوى الصعوبة والتحديد - ، وقيمة الهدف بالنسبة للشخص - مستوى الجذب ومستوى الالتزام - كيفية تحديدها - بالإحالة أو المشاركة. كما أن تحديد الأهداف المحفزة في المنظمة يحسن أداء الفرد اعتمادا على المهارات التي يتحلى بها وتوقعاته والقدرة الكافية على تحقيق هذه الأهداف، وعلى أساس كفاءته الشخصية والتغذية المرتدة التي يحصل عليها، وعلى مدى تعقيد المهمة التي سوف يتم إنجازها.

قدم (Maillet, 1988, p 178) مجموعة من العيوب لنظرية تحديد الأهداف أهمها:

- من الصعب تحديد على من تقع مسؤولية تحديد الأهداف هل يقوم بها المسؤول لوحده؟ أو الفرد فقط؟ أو كلاهما معا؟
- الإشراف السيئ والتغذية الراجعة غير العلمية قد تقضي على تحقيق الأهداف.
- تعدد الأهداف قد تكون له آثارا سلبية، لأنها قد تلغي عملية تحفيز الفرد من خلال تشويش أفكاره، لذلك يجب التركيز على الأهداف الأساسية فقط.
- عدم قابلية الأهداف للتحقيق من وجهة نظر الفرد حسب الموارد المتاحة والوقت المتاح، قد يؤدي بالأفراد إلى اعتبارها مفروضة عليهم وبالتالي يعتبرونها صعبة التحقيق.
- قد لا يحفز بعض الأفراد من خلال برنامج تحديد الأهداف، لذلك يتطلب الأمر التعاون بين الإدارة والأفراد.

- يجب وجود نوع من الثقة المتبادلة بين الرئيس والفرد، غير أن التجربة أظهرت أن ذلك ليس سهل التحقيق دوماً.

### ح. نظرية المؤسسة البشرية:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى رنسيس ليكرت نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي دامت عشرات السنين وتعرف هذه النظرية غالباً بنظرية ليكرت في التسيير الإداري وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية والمادية أيما كان نوع المؤسسة وقد خلصت النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع موظفيها تندرج هذه الأساليب من السلطة المطلقة إلى أسلوب المشاركة التام. **الأسلوب الأول:** يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ونجد الرؤساء يستحذون على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض.

**الأسلوب الثاني:** هو أسلوب تسلطي ولكن مع بعض الليونة حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الوظيفي، و تستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين اقل تشابكاً من الأسلوب الأول.

**الأسلوب الثالث:** يتميز باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين ويمتاز كذلك باحترام العمال والثقة بهم مما ينتج عنه بروز الطمأنينة في صفوف العاملين.

**الأسلوب الرابع:** أسلوب المشاركة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل العاملين واندماجهم في تطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقويمها، وفي ذلك اثر بالغ في خلق الرضا لدى الأفراد، ومنه يبدو أن الأسلوب الأخير أكثر نجاحاً وتحقيقاً للرضا الوظيفي (عزبون زهية، 2007، ص 73-74).

### ط. نظرية Z لـ WILLIAM OHCHI:

قام WILLIAM OHCHI بعدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينيات شملت كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، الهدف منها معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية، ووصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة أسماه (النظرية Z)، وتم شرح النظرية في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟ والأساس الذي تقوم عليه النظرية اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل، إذ يرى وليم أوشي أن إنتاجية الفرد العامل لا تنحصر في بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، وإنما يستدعي الأمر إلى تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في النهاية راضين بوظيفتهم.

ينظر إلى المنظمة اليابانية على أنها منظمة عائلية تعتمد على (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 147-176):

- الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمامات بالآخرين والدعم المعنوي المنطلق من المشاعر الصادقة وعدم الأنانية، والعلاقات الاجتماعية المتينة.
- الوظيفة مدى الحياة: تعكس لنا هذه الخاصية الأهمية البالغة التي تملئها المؤسسة اليابانية لمختلف أوجه الحياة وما يترتب عليها من تأثيرات على نواحي العمل المختلفة، إذ نجد مبدأ استمرارية العامل بالمؤسسة قائم ما دام العامل قادراً على العمل.
- تتسم ممارسة الإدارة اليابانية بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي الحدق والمهارة في التعامل مع الموظفين، والمهارة لن تثبت إلا من خلال التجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.
- نظام الترقيّة يعتمد على الأقدمية وهذا لضمان استمرار العامل في العمل.
- تعتمد طريقة اتخاذ القرارات الجماعية على الرأي المشترك. و تأخذ وقتاً معتبراً في عملية اتخاذ القرار، وفي مثل هذه العملية يتم إشراك كل الذين سينتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار.
- تتميز الإدارة اليابانية بالعباية والاهتمام الشامل بالموظفين إذ توفر لهم تسهيلات الرضا الاجتماعي، وفي احتفالات تخرجهم يتم استدعاء أهلهم وذويهم، هذا ما يعكس ويؤكد تلك الثقة المتبادلة والألفة والمودة بين العاملين.
- ولقد اقترح WILLIAM OHCHI عدة خطوات لتطبيق هذه النظرية ندرجها كما يلي (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 176):

- فهم نوع المنظمة التي يتعامل معها.
- معرفة فلسفة المنظمة التي تقوم عليها.
- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
- تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية.
- اختبار المدير لنفسه بشأن قدرته على تفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه.
- أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.
- تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين.
- ( تطوير وتنمية الولاء والانتماء بين العاملين في المنظمة.
- تبرز لنا (النظرية Z) أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها اثر كبير في زيادة الإنتاج والأرباح وتعزز من مشاعر الاحترام في الوسط التنظيمي، هذا ما يجعل الفرد يرضى عن الوظيفة التي أوكلت له وبهذا نجد النظرية Z تدعو إلى إعادة توجيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية .

إن الهدف من النظرية Z هو الوصول إلى الحصول على تحفيزات أعضاء المنظمة بالاشتراك في القيم المشتركة من هذا الهدف واعتمادا على الخطوات السابق ذكرها يتحقق ما يلي (عزيون زهية، 2007، ص 75):

- زيادة الثقة والمودة والتفاعل بين العمال في العمل.
- زيادة الرضا الوظيفي.
- زيادة الاستقلال والحرية.
- زيادة الإنتاجية.

تعتبر نظرية Z من الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهي بذلك تحقق الرغبات الإنسانية وتشبع الحاجات وتخلق الولاء لدى العاملين بالمنظمة.

#### 4. نظريات التحفيز الفوقية (الميتا):

أ. نظرية محددات الذات لـ (Deci and Ryan (1885

تعد من نظريات التحفيز العامة. تعتمد على مدى استعداد الأفراد للتصرف على نحو معين بناء على قراراتهم الشخصية وإرادتهم الذاتية. والشخص الذي يعتمد على نفسه في اتخاذ قراراته سوف يتصرف بشكل يعبر عن استقلاله، وليس للسعي من أجل تحقيق عائد خارجي أو من أجل تجنب محرض خارجي.

تفرق نظرية محددات الذات بين نوعين من التحفيز، فهي تفرق بين التحفيز الذاتي والتحفيز الخارجي. والتحفيز الخارجي حسب هذه النظرية يتحول إلى سلوك مستقل اعتمادا على عملية الاستيعاب الداخلي والذي يشير إلى اكتساب الفرد موقفا أو اعتقادا يحوله تدريجيا إلى قيمة شخصية أو هدفا يسعى لتحقيقه. تحدد نظرية محددات الذات ثلاثة حاجات نفسية للفرد هي الكفاءة، الاستقلالية، والعلاقة النفسية (بناء على التفاعلات الاجتماعية). وتدعم النظرية الاختلاف الشخصي بين الأفراد في التحفيز والاحتياجات، حيث يمكن تطوير الاحتياجات الفطرية الثلاثة السابقة بشكل مختلف أو من قوة مختلفة حسب كل فرد.

حسب نظرية محددات الذات فإن الفرد يكون ضمن ثلاثة أنماط تنظيمية هي، حالة عدم التحفيز، ثم الانتقال إلى حالة المحفز الخارجي، ثم الوصول إلى حالة التحفيز الذاتي. يكون الفرد في حالة اللاتحفيز عند الغياب الكلي لمحددات الذات، وينتج عنه عدم تقدير الفرد لنشاطه أو عدم شعوره بالكفاءة للقيام به، أو من عدم الاعتقاد بأنه سيحقق النتيجة المرغوبة منه. ثم تأتي عملية الانتقال إلى الحوافز الخارجية والتي تتم وفق أربعة مراحل هي (التنظيم الداخلي، التنظيم المدمج، التنظيم المتماثل، والتنظيم المتكامل) يتدرج فيها مصدر التحفيز من خارجي تام إلى داخلي حسب عملية الاستيعاب الداخلي للحافز. ففي حالة التنظيم الخارجي يكون مصدر سلوك الفرد نتيجة لعامل خارجي كبروز عائد أو تجنب عقاب. في حالة التحفيز المدمج ورغم ميل الفرد نحو التحكم في تحفيزه إلا أنه لا يزال مصدر التحفيز متحكم فيه خارجيا



ولم يتقبله الفرد كلياً، أي أن التحفيز ورغم أنه مُقاد من الداخل إلا أن هناك مسبب خارجي له، فقد يقوم الناس بسلوك معين رغبة في تجنب الشعور بالقلق والذنب أو من أجل الحصول على الفخر وتحسين الأنا فهم يركزون على الشعور بالقبول من الذات والآخرين. وفي حالة التنظيم المتماثل يتمثل الشخص مع الأهمية الشخصية للسلوك ويقبل تنظيمه على أنه ملك له، فالطفل الذي يحفظ حروف الهجاء لأنها مرتبطة بالكتابة، والتي يراها على أنها هدف حياة، فإنه قد تماثل مع قيمة نشاط التعلم . ولكن حتى وإن تم انجاز العمل ضمن هذا التنظيم، ففي النهاية فإنه كان لغايات خارجية، لكنه يصبح مقوماً وذا أهمية بالنسبة للفرد الذي يعمل للتماثل مع هذا الأمر. أما في حالة التنظيم المتكامل يصبح النشاط منسجماً مع مفهوم الفرد، ويصبح بإمكان الفرد تملك الفعل وإيجاد مصادر حفز ذاتية مكتملة للمصدر الخارجي الأولي للفعل، بمعنى مع قيم الفرد ومعتقداته. ويمثل التنظيم المتكامل الشكل الأكثر اكتمالاً من الاستيعاب الداخلي، والذي يسمح للتحفيز الخارجي أن يصبح محددًا ذاتيًا أو إراديًا. ويشعر الأفراد في التنظيم المتكامل بأن السلوك هو جزء لا يتجزأ منهم، وأنه نابع من شعورهم بذواتهم، وبالتالي فهو محدد ذاتيًا. ومع ذلك لا يصبح التحفيز المتكامل تحفيزًا ذاتيًا، ولكن يبقى يعبر عنه بالتحفيز الخارجي. بينما عند وجود الفرد في حالة التحفيز المحدد ذاتيًا فإن مصدر التحفيز يكون داخلي بشكل مطلق فالفرد هنا يبحث عن المتعة الداخلية والإشباع.

ومن المهم الإشارة إلى أن نظرية محددات الذات للاستيعاب الداخلي ليست نظرية مرحلية، ولا تفترض وجوب عبور الأفراد عبر المراحل الثلاث بشكل ثابت، فبدلاً من ذلك فإن النظرية تصف أنواع التنظيم من أجل معرفة المدى الذي أدمج فيه الأفراد تنظيم السلوك أو فئة التصرفات.

وتؤكد النظرية أن إشباع الحاجات النفسية الأساسية المتمثلة في الحاجة إلى الكفاءة وإلى الانتماء وإلى الاستقلالية هو مصدر العناصر المغذية لعملية التحفيز الذاتي والاستيعاب الداخلي. عندما يشعر الأفراد بإشباع الحاجة إلى الانتماء والكفاءة، وخاصة في السلوك فسوف يميلون إلى الاستيعاب الداخلي لقيمها، وهكذا تتم عملية تنظيمها، لكن درجة إشباع الحاجة إلى الاستقلالية هي التي تميز التحديد الذاتي أو التكامل للحفز الخارجي مما يؤثر على الأداء الفعال.

لكن من أهم انتقادات النظرية هو أن الدراسات تشير إلى وجود علاقة ضعيفة بين نوعي التحفيز الذاتي والتحفيز الخارجي، حيث أن هناك تأييداً ضعيفاً لاعتبار النظرية أن التحفيز الذاتي والخارجي يؤثران متضادتين وأن الأفراد يقعون في فئة منفصلة واحدة، ما يعني أنه من الممكن للأفراد أن يحفزوا من خلال عملهم بالمال كحافز خارجي والتحدي الشخصي كحافز ذاتي.

وما تجدر الإشارة إليه أنه تنفرع على الأقل خمسة نظريات فرعية من نظرية محددات الذات، منها نظرية التقييم المعرفي (ونوغي فتيحة، 2015، ص 50-54).

**ب. نظرية التقييم المعرفي:**

تقرعت نظرية التقييم المعرفي عن نظرية محددات الذات بهدف تفسير التغيرات في التحفيز الذاتي، فهي تبحث في كيفية تأثير العوامل المحيطة (الحوافز الخارجية) على التحفيز الذاتي.

وتعتقد نظرية التقييم المعرفي أن للإنسان حاجتين نفسييتين أساسيتين هما الحاجة إلى الاستقلالية والحاجة إلى الكفاءة، وهاتين الحاجتين هما من أهم العوامل التي تتحكم في الحفز الذاتي. ويتوقف مدى تأثير العوامل المحيطة، كالتعويضات والعقاب، على التحفيز الذاتي حسب ما إذا كانت هذه العوامل تعزز إشباع الحاجتين النفسيتين المذكورتين أو تعيق ذلك. ووفقا لذلك فإن الأفراد سوف يميلون إلى الأعمال التي قد تقودهم إلى الشعور بالكفاءة والاستقلالية.

وتشير نظرية التقييم المعرفي بشكل أكثر دقة إلى أن العوامل الخارجية لها خاصيتين أساسيتين يمكن أن تؤثر من خلالهما على التحفيز الذاتي، هما المعلومات والتحكم، وهكذا فهناك عمليتين معرفيتين تؤثران على التحفيز الذاتي بالزيادة أو النقصان. تتمثل العملية المعرفية الأولى في عملية إدراك مصدر الأسباب (ذاتي أو خارجي)، والعملية المعرفية الثانية في إدراك الكفاءة.

تتناول العملية المعرفية الأولى الحاجة إلى الإرادة الذاتية - الاستقلالية- ، ويعني ذلك أن الفرد عندما يدرك أن مصدر الأسباب نابع من داخله، فإن ذلك سوف يؤدي إلى زيادة الشعور بالإرادة الذاتية وبالتالي إلى زيادة التحفيز الذاتي. وحينما يعتقد الفرد أن مصدر الأسباب خارجا عن إرادته، فإن ذلك سوف يؤدي إلى نقصان الإرادة الذاتية و يُفضى على التحفيز الذاتي لديه. ولذلك إذا أدرك الأفراد أن العائد هو أداة تحكم في السلوك فسوف يعززون سلوكهم إلى مصدر خارجي مما يخفف الحفز الذاتي لديهم. فربط العائد بالأداء كأداة للتحكم يخفض من التحفيز الذاتي لدى الفرد.

أما العملية المعرفية الثانية فنتناول إدراك الكفاءة والتي ترتبط بشكل كبير بالحاجة إلى الكفاءة. وتعتقد النظرية أن الجانب الإعلامي (التغذية الراجعة) للعوائد ينقل المعلومة حول مدى كفاءة الفرد. وإذا كان الجانب الإعلامي يحدد أن الفرد كفاء فإن التحفيز الذاتي سوف يتعزز. وهكذا يجب أن يعتمد العائد على الأداء من أجل تحسين التحفيز الذاتي لكن مع وجهة نظر إعلامية. لكن في مقابل ذلك فإن وأن التغذية الراجعة السلبية تخفض إدراك الكفاءة وبالتالي تلغي التحفيز الذاتي والتحفيز الخارجي معا، وتترك الأفراد في حالة من اللاتحفيز.

عموما لقد ركزت نظرية التقييم المعرفي في دراستها على حاجات المستوى الأعلى كحرض على عملية التحفيز وأهملت دراسة الحاجات الدنيا (ونوعي فتحة، 2015، ص 56-57).

**ج. نظرية التحفيز المؤقت:**

تعد من أحدث المساهمات التي حاولت إيجاد عناصر مشتركة بين مدارس الفكر النفسي والسلوكي وتقديم نظرية متكاملة للتحفيز من طرف (Steel & Konig, 2006). تقوم النظرية بسحب عناصر من كل من

الاقتصاد البيكولوجي، نظرية التوقع، نظرية الاحتمالات، ونظرية الحاجة. يتم دمج هذه العناصر في معادلة، تقيس قوة التحفيز والعكس (المماثلة) (Parsons, 2014, p 120).

### 5. التحفيز وفق النظرية الإسلامية:

يرى (فضل الله علي فضل الله، ص 67-68) أن نموذج الإنسان في نظرية الحوافز الغربية هو مخلوق في أحسن حالاته حيوان راشد يعمل تحت الحاجة المادية، يقبل على العمل بضغط من هرم حاجاته، خاصة الحاجات الفسيولوجية، كما أنه جزء من عوامل الإنتاج تحدد قيمته بقيمة عمله وفقا لمنحنى العرض والطلب، مطلوب منه أن يعمل بدقة الآلة.

بما نموذج الإنسان في نظرية الحوافز الإسلامية هو إنسان منضبط أخلاقيا سمي فوق الغرائز لأن السمو الشموخ جزء من تركيبته النفسية التي فضله الله بها لقوله تعالى: ﴿ومن يرغب عن ملة إبراهيم إلا من سفه نفسه ولقد اصطفيناه في الدنيا وإنه في الآخرة لمن الصالحين﴾ الآية... من سورة... الإنسان وفقا لهذا النموذج كائن إرادي انتقائي. وكونه إراديا يعني إنه مخير بين بدائل سلوكية معينة. يختار بدائله بإرادته دون إملاء من جهة أخرى. حتى حينما يحاكي ينتقي القدوة الصالحة من بين بدائل مطروحة على الساحة.

الإنسان وحدة البحث في نظرية الحوافز الإسلامية، ليس هو حيوان تحركه غرائزه يسيل لعابه مع المنبه إذا جاع كما أشار بذلك بافلوك في تجاره مع الكلاب، وليس هو طريد معسكرات الرعب النازية أو مرتاد عيادات الصحة العقلية والنفسية، وإنما هو ذلك الإنسان الذي استقر على مبادئ وقيم أخلاقية، حياته متوازنة، يعمل لآخرته كأنه يموت غد ويعمل لدنياه كأنه يعيش أبدا. شعاره في العمل لدنياه الجودة والإتقان والفاعلية والكفاءة والانضباط والمسئولية والشفافية. إنسان يعرف قدر نفسه. حقق ذاته من خلال تجاربه الإيمانية ونجاحاته المادية. هديه القرآن وقدوته الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون والسلف الصالح. يستمد مدده الروحي من تجارب مسيرة قافلة إسلامية لم تنته في دروب الحياة. تجربة يتواصل فيها الماضي بالحاضر والمستقبل. أهم سمات هذه التجربة مخافة الله سبحانه وتعالى في كل صغيرة وكبيرة والشورى والمواخاة التي تقوم على الاعتبار والإيمان والاعتزاز بالعقيدة. هذا الإنسان المنفعل بعقيدته هو وحدة البحث في نظرية الحوافز في الإسلام (فضل الله علي فضل الله، ص 67-68).

### خلاصة:

تعددت النظريات التي فسرت عملية التحفيز، فكانت أولى المساهمات لتايلور الذي أشار أن الحوافز المادية هي المحفز الوحيد للفرد. وعلى عكس من ذلك اعتقد إلتون مايو أن ظروف العمل والحالة المعنوية للفرد أكثر تحفيز له. في حين ربط ماسلو بين تحفيز الفرد والحاجة التي لم يشبعها بعد، بحيث أن إشباع الفرد لحاجة ما تجعل منه يتطلع إلى حاجة أعلى لتصبح هي المحفز له، وقسم الحاجات إلى خمسة. وتعديلا لمساهمة ماسلو قدم الدارفيير تقسيم آخر لحاجات الفرد هي الحاجة إلى البقاء والانتماء

والنمو، كما ذهب ماكلياند إلى تقسيم للحاجات ليس مختلف كثيرا عن سابقه وهي الحاجة إلى القوة والإنجاز والانتماء وركز على حاجة الإنجاز. غير بعيد عن توجه التون مايو قسم هيرزبرك العوامل التي تحفز الفرد إلى قسمين القسم الأولى يتعلق بعوامل الصحة وهي التي تنقل الفرد من حالة الاستياء إلى الشعور الحيادي ثم القسم الثاني وهو عوامل الدافعية وهي التي تنقل الفرد من حالة الحياد إلى الرضا. بينما يرى دوجلاس ماكريجور أن المدير له نظرتين للأفراد نظرة تشاؤمية تسمى نظرة x وفيها يعتقد المدير أن الأفراد كسالى ويكرهون العمل ويتجنبون المسؤولية... وبناء على هذه الخصائص فإن الحوافز المادية هي التي تحركهم، بينما النظرة الأخرى تسمى نظرة y وفيها يعتقد المدير أن الأفراد يحبون العمل، يبذلون أقصى جهدهم، يبتكرون... وبناء على هذه الخصائص فإن الحوافز المعنوية هي التي تحركهم. وبعيدا عن هذا التفكير يرى آدمز أن شعور الفرد بالعدالة هو الذي يحفزه، وقد يصل الفرد إلى هذه الشعور بعد مقارنة مدخلاته نسبة إلى عوائده مع مدخلات نسبة إلى عوائد شخص آخر. كذلك افترض لولير أن لدى الفرد حالة أ وهي شعوره اتجاه ما ينبغي أن يحصل والحالة ب إدراكه بأنه بالفعل حصل أي التوقع والفعل الحقيقي، ويحصل الرضا والتحفيز لدى الفرد إذ توافق أ مع ب، أما إذا كان أحدهما أكبر من الآخر فهذا يشعره بعدم الرضا سواء بالذنب أو بالاستياء. كما يعتقد فروم أن ما يدفع الفرد نحو سلوك معين يعتمد على تفاعل ثلاثة أفكار عنده هو المنفعة التي يرغب فيها، الوسيلة التي سيعتمدها والنتيجة التي يتوقع أن تقابلها بها المنظمة. كذلك يرى لوك في نظريته القيمة أن تحفيز الفرد يكون نتيجة تجميع عدة عوامل مرتبطة بالعمل ولكل عامل وزن لدى الفرد بحسب المنفعة المتوقعة منه. كما اعتقد سكينر في نظريته التعزيز أن السلوك الذي تكون نتيجته إيجابية لدى الفرد يميل إلى تكراره والعكس، لذلك لا بد من استخدام الحوافز الإيجابية مع السلوك الإيجابي والحوافز السلبية مع السلوك السلبي. وقد أدخل لاندي في نظرية المقاومة عنصر الزمن في تفسير شعور التحفيز حيث يرى أن أي حالة تطرف سواء استياء تام أو رضا تام هي حالة مؤقتة وأن للفرد عوامل داخلية تقاوم حالتها لتتطرف ليعود إلى حالة التوازن العاطفي. ويربط الاستجابة الانفعالية مع تحديد الأهداف فسر لوك عملية التحفيز، إذ أشار أن لدى الأفراد أهداف يسعون لتحقيقها، وتحديد هذه الأهداف من خلال عمليات إدراكية واستجابات انفعالية يؤثر بشكل كبير على سلوكهم في العمل، وتأتي عملية التحفيز لتوجه سلوكهم نحو تحقيق الهدف. في حين فسر ليكرت عملية التحفيز من خلال الأساليب الإدارية في المنظمة إذا توجد أربع أساليب في التعامل مع المورد البشري تبدأ بإفراد الإدارة بالسلطة وغياب الثقة في الفرد، ثم السلطة مع بعض الليونة، ثم المشاركة المحدودة، وأخير المشاركة التامة بين الإدارة والأفراد وهو الأسلوب الأكثر تحفيز بالنسبة لهم. وركزت نظرية الإدارة اليابانية z على مفاهيم أخرى تحفز الفرد مثل الثقة، الألفة والمودة بين كل أعضاء المنظمة، القرارات الجماعية، العناية والاهتمام الشامل بالفرد، الاستقرار الوظيفي والعلاقات الإنسانية، الجودة والمهارة، والاستقلالية... الخ وكلها مفاهيم قدمت نظرة مختلفة تماما في تفسير عملية تحفيز الأفراد وهي مستنبطة

من الثقافة اليابانية. وقد حاولت نظرية محددات الذات تفسير التحفيز الذاتي لدى الفرد، الذي فصلته عن المحفزات الخارجية، وقدمت تسلسل لمجموعة من الخطوات يمر بها الفرد للوصول إلى حالة التحفيز الذاتي، فحسب النظرية فإن الفرد يكون ضمن ثلاثة أنماط تنظيمية هي، حالة عدم التحفيز، ثم الانتقال إلى حالة المحفز الخارجي، ثم الوصول إلى حالة التحفيز الذاتي، ويحركه في ذلك ثلاثة حاجات نفسية للفرد هي الكفاءة، الاستقلالية، والعلاقة النفسية. تفرعت نظرية التقييم المعرفي عن نظرية محددات الذات بهدف تفسير التغيرات في التحفيز الذاتي، إذ بحثت في كيفية تأثير العوامل المحيطة (الحوافز الخارجية) على التحفيز الذاتي. وقد كان للنظرة الإسلامية كلمتها إذ ترى أن الإنسان منضبط أخلاقياً سمي فوق الغرائز المادية، وهو كائن إرادي انتقائي، وهذا يعني إنه مخير بين بدائل سلوكية معينة، يختار بدائله بإرادته دون إملاء من جهة أخرى، بل يستمد تفكيره وسلوكه من القرآن والسنة وقدوة السلف الصالح.

## الخاتمة:

تتأثر النظريات المفسرة للأجور بعوامل عديدة فهي تختلف من ظرف إلى آخر، لذلك فإن كل النظريات المعروضة لا تمثل سوى نصف الحقيقة، والحقيقة أن الأجور تتأثر بعدة اعتبارات مثل: كفاءة العمال، التأهيل والتدريب، المعرفة التكنولوجية، توفر العمال في السوق، المنافسة بين أصحاب العمل والعمال، المفاوضات الجماعية وسياسات الدولة، مستوى سعر المواد الضرورية... الخ. في الوقت الحالي أصبح عامل الرفاهية الاجتماعية أكثر مفسر للأجور من الحديث عن الحد الأدنى للأجور.

ويعتبر الأجر أهم مكون في نظام التعويضات لأي منظمة. وللأجر أهمية على مستوى الفرد فهو الدافع الأول له من أجل العمل كما أنه الوسيلة لتلبية حاجاته ورغباته، كما أن الأجر أداة لجذب الأفراد ودفعه للعمل بالنسبة للمنظمة، وهو محرك للنشاط الاقتصادي واستمرارية المجتمع. وقد تعدد أنظمة دفع الأجر على مر الزمن كان أشهرها نظام الدفع على أساس الوقت، نظام الدفع على أساس القطعة، نظام الدفع الفردي ونظام الدفع الجماعي. إن أول خطوة في تحديد هيكل الأجور هو تقييم الوظائف، حيث يستند تقييم الوظائف إلى المعلومات الموجودة في بطاقة وصف الوظيفة بعد القيام بعملية تحليلها. وتوجد عدة طرق لتقييم الوظائف منها ما هو غير كمي وما هو غير كمي. وتعد طريقة النقط أشهر الطرق استخداما في المنظمات والدول.

تم تقديم آخر تعديل في شبكة الأجور في الوظيفة العمومية الجزائرية بداية عام 2008م، وما جاء بعدها كان تعديلات طفيفة نظمتها المراسلات والقوانين الداخلية. كما تطوّر الحد الأدنى المضمون للأجر منذ أول استحداث له سنة 1990م إلى غاية 2015م. ويتكون الراتب في الوظيفة العمومية في الجزائر من الأجر الأساسي، ثم مجموعة من التعويضات والمنح أهمها: الأقدمية، المنح العائلية، الضرر والنقل والسلة. ويوجد نوعين من الاقتطاعات للأجر في الجزائر هما اشتراك الضمان الاجتماعي، واقتطاع الضريبة على الدخل. كما يوجد في التشريع الجزائري نوعين من الترقية في الوظيفة العمومية هما الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة. تعتمد الترقية في الدرجة على سنوات الخبرة (الأقدمية) التي يقضيها الموظف وتكون نتيجتها إضافة مبلغ مالي كتعويض في الراتب بينما لا ترافقها أي مهام جديدة. توجد خمسة أنواع من الترقية في الرتبة في الوظيفة العمومية بالجزائر هي الترقية على أساس الشهادة أو بعد تكوين متخصص، الترقية على أساس امتحان مهني، الترقية الاختيارية، كما يوجد نوع آخر من الترقية يؤول إلى الزوال وهو الترقية الاستثنائية.

تمثل الحوافز الأداء المستخدمة في عملية التأثير على الفرد ودفعه نحو سلوك معين. وتستخدم المنظمات عملية تحفيز الموظفين لتحقيق أهدافها والاستفادة أكثر من طاقاتهم وقدراتهم. إذ توجد العديد من أنواع الحوافز التي يمكن أن تستخدمها المنظمات قسمها الباحثون إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، حوافز مباشرة وأخرى غير مباشرة، حوافز ايجابية أو سلبية كالعقاب والتوبيخ. كذلك يمكن أن تقدم الحوافز

على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة أو على مستوى المنظمة ككل. وحتى تصمم المنظمة نظام للحوافز فإنها تمر بمجموعة من الخطوات بدأ من تحديد هدف النظام، ثم دراسة الأداء ثم تحديد ميزانية النظام وأخيراً وضع إجراءات النظام. ولكي يكون نظام الأجور فعال لا بد أن يتوفر على مجموعة خصائص أهمها العدالة، الكفاية، التفاوت، المشاركة، التغطية، السيطرة، قابلية القياس والتحقق، التنوع... الخ. كما توجد العديد من النظريات المفسرة للتحفيز يمكن تقسيم هذه النظريات إلى أربعة تصنيفات هي: النظريات السلوكية (ارتبطت بفلاسفة اليونان وكانت البداية في الإدارة مع Taylor وركزت هذه النظريات على تعزيز السلوك بناء على المكافآت والعقوبات)، نظريات المحتوى (ركزت أكثر على الجانب الإنساني وتطوير الشخص كله، وبحثت في العوامل التي تعزز السلوك الإنساني والدوافع الداخلية لديه)، نظريات العملية (مجموعة متعددة من هذه النظريات تقتصر إلى عنوان موحد ثابت، تشمل كل من نظريات العملية ونظريات الإدراك ونظريات المحتوى الإضافي، وقد حاولت نظريات العملية شرح كيف ولماذا يتم توجيه السلوك البشري نحو خيارات أو أشكال سلوكية معينة وطبيعة المؤشرات التي يحاول الآخرون مثل المدراء التأثير فيها من أجل تعزيز سلوك معين)، ونظريات الميتا (الفوقية) Meta theories (إذ تعد أهم النظريات هنا هو نظرية المحددات الذاتية للتحفيز ونظرية التحفيز المؤقتة). كما أن للنظرية الإسلامية توجهها في تفسير تحفيز الفرد وسلوكه.

## المرجع المعتمدة:

## المراجع العربية:

1. أحمد الكردي، د س، نظام الأجور والحوافز الفعال بمنظمات الأعمال، دون دار نشر.
2. أحمد ماهر، 1999، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
3. أحمد ماهر، 2002، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والطباعة، ط 2، الإسكندرية.
4. بوخروبة كلثوم، 2017، تطور سياسة الأجور في الجزائر، رسالة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في القانون العام، كلية الحقوق، جامعة الجزائر 1.
5. جاري ديسلر، 2003، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد عبد المعتال، دار المريض، الرياض.
6. حامد حرفة، 1980، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الدار العربية للموسوعات، الطبعة الأولى.
7. حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، 1992.
8. خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، الأردن.
9. راوية محمد حسن، 1999، إدارة الموارد البشرية (رؤية مستقبلية)، المكتب الجامعي الحديث.
10. فضل الله علي فضل الله، الأجور والحوافز في الإسلام: قضايا منهجية، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب.
11. سراج وهيبية، (2008)، دراسة اقتصادية قياسية على مدى عدالة الأجور في الجزائر، مذكرة غير منشورة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة الشلف، الجزائر.
12. طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار عالم الثقافة، الأردن، 2008
13. صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، 2000، الدار الجامعية، الإسكندرية.
15. عبد الباري إبراهيم ذرة وزهير نعيم الصباغ، 2008، إدارة الموارد البشرية (في القرن الحادي والعشرين)، دار وائل للنشر، الأردن.
16. عبد الحميد عبد الفتاح، 2007، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية.
17. عبد الفتاح بوخمخ، 2001، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة منتوري قسنطينة.
18. عزيزون زهية، 2007، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة وحدة نومديا بقسنطينة، مذكرة غير منشورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سكيكدة.
19. سليمان الفارس، 2011، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 العدد 01.
20. سلوى تيشات، 2010، التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارة الجزائرية، مذكرة غير منشورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة بومرداس.
21. سيد محمد جاب الرب، 2009، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية).



22. سومر أديب ناصر، 2004، أنظمة الأجور وأثرها على أداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، بحث مقدم كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، سوريا.
23. محمد حافظ حجازي، 2006، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
24. مروان الحلبي، 2014، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة غير منشورة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة إيتون.
25. مصطفى نجيب شاويش، 2000، إدارة الموارد البشرية : إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
26. مهدي حسن الزويلف، 1993، إدارة الأفراد في المنظور الكمي، دار المجدلوي، عمان.
27. ناصر محمد العديلي، 1995، السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض، القاهرة.
28. ونوغي فتيحة، 2015، أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس-سطيف، أطروحة غير منشورة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة سطيف.

#### الجرائد الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، 2006، قانون العمل، منشورات بيروتية، الجزائر.
2. الجريدة الرسمية عدد 46 لسنة 1966.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادر في 16-09-2006.
4. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 61 بتاريخ 30-09-2007.
5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 03، صادرة بتاريخ 29 جانفي 2008.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 58 الصادرة بتاريخ 01-10-2014.
7. الديوان الوطني للإحصائيات.
8. منشورات المديرية العامة للضرائب - النظام الجبائي الجزائري 2010

#### المراسيم والمناشير والمراسلات:

1. المرسوم رقم 65-75 المؤرخ في 23 مارس 1965 / المرسوم 37/66 المؤرخ في 02/06/1966. / المرسوم 66-149 المؤرخ في 02-06-1966 / المرسوم رقم 72/199 المؤرخ في 05 أكتوبر 1972 / المرسوم 85-59 المؤرخ في 23-03-1985 / المرسوم التنفيذي رقم 89-224 المؤرخ في 05-12-1989 / المرسوم التنفيذي رقم 90-229 المؤرخ في 25-07-1990 / المرسوم التنفيذي رقم 91-79 المؤرخ في 23-03-1991 / المرسوم التنفيذي رقم 93-130 المؤرخ في 14 جوان 1993 / المرسوم التنفيذي رقم 95-28 المؤرخ في 12 جانفي 1995 / المرسوم التنفيذي رقم 95-90 المؤرخ في 25 مارس 1995 / المرسوم التنفيذي رقم 95-300 المؤرخ في 04 أكتوبر 1995 / المرسوم التنفيذي رقم 95-330 المؤرخ في 25 أكتوبر 1995 / المرسوم التنفيذي رقم 96-62 المؤرخ في 27 جانفي 1996 / المرسوم التنفيذي رقم 97-246 المؤرخ في 08 جويلية 1997 / المرسوم التنفيذي رقم 99-121 المؤرخ في 22/07/1999 / المرسوم رقم 06-03 المؤرخ في 15/07/2006 / المرسوم التنفيذي رقم 07-292 المؤرخ في 26 سبتمبر 2007 / المرسوم الرئاسي رقم 07-304 المؤرخ في 29 سبتمبر 2007 / المرسوم رقم 08-04 المؤرخ في 19-01-2008 / المرسوم التنفيذي رقم 10-252 المؤرخ في 20 أكتوبر 2010.

2. المنشور رقم 4589 المؤرخ في 29-05-1988/المنشور رقم 02 المؤرخ في 13-03-1989/المنشور رقم 3813 مؤرخ في 09-04-1989/المنشور رقم 1710 المؤرخ في 05-11-1996/المنشور رقم 99 المؤرخ في 25-01-1999/المنشور رقم 263 المؤرخ في 09-08-1999.
3. المراسلة رقم 449 المؤرخة في 05-09-1992/المراسلة رقم 1021 المؤرخة في 21-12-1993/المراسلة رقم 1603 المؤرخة في 11-01-2010/المراسلة رقم 2731 المؤرخة في 31-03-2010/المراسلة رقم DGFP/5285 مؤرخة في 10-06-2010 /المراسلة رقم 418 المؤرخة في 10-03-2008/المراسلة رقم 10867 المؤرخة في 10-2013-11
- المراسلة رقم 1076 المؤرخة في 27-11-2013/المراسلة رقم 12185 المؤرخة في 22-12-2014.

## المراجع الأجنبية:

1. Hicks, J.R., & B.Litt, M.A., 1963, **The Theory of Wages**, *Second Edition*, Macmillan and Company Limited, Chapter 2.
2. Hoole, C., & Hots, G., 2014, The impact of a total reward system of work engagement, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol 42, No 1.
3. Maillat, L. (1988). **Psychologie et organisation : l'individu dans son milieu de travail**. Montréal: Les éditions Agence d'Arc.
4. Parsons, R (Richard); 2014, A Critique of Economic Wage Theories Using Scholarship on Motivation, **International Journal of Liberal Arts and Social Science**, Vol 2, No 5.
5. Weiss, M. 2010, **Developing Reward and Compensation Systems to Motivate Self-Managed Teams**.

## الفهرس

الترقيم	المحتوى
01	مقدمة:
03	المحاضرة الأولى: النظريات الاقتصادية المفسرة للأجور
03	تمهيد:
04	1. النظريات الكلاسيكية للأجور.....
04	أ. نظرية آدم سميث للأجور.....
05	ب. نظرية الحد الأدنى للمعيشة (نظرية الكفاف) Subsistence theory.....
07	ج. نظرية مستوى المعيشة The Standard of Living theory.....
07	د. نظرية رصيد الأجور (صندوق الأجور) The wage Fund Theory.....
08	هـ. نظرية البقية المتبقية Residual Claimant.....
08	2. المدرسة النيوكلاسيكية للأجور.....
09	أ. نظرية الإنتاجية الحدية.....
11	ب. نظرية تكلفة الإنتاج.....
11	ج. نظرية الأجور لكينز.....
12	د. نظرية الطلب والعرض للأجور.....
13	هـ. النظرية الماركسية للأجور.....
15	3. المدرسة المنظمة والاجتماعية للأجور.....
15	النظرية الاجتماعية للأجور.....
15	4. مدرسة علاقات القوة للأجور.....
16	نظرية الأجور المنظمة.....
16	5. النظريات الحديثة المفسرة للأجور.....
17	خلاصة:.....
	المحاضرة الثانية: مدخل مفاهيمي للأجور
19	تمهيد:.....
19	1. تعريف الأجور.....
20	2. مكونات نظام التعويضات.....
21	3. مصطلحات ذات العلاقة بالأجور.....
21	4. أهمية الأجر.....
22	5. مبادئ تحديد الأجر.....
23	6. اعتبارات الأجر.....
24	7. تقسيمات الأجور.....
24	8. أنظمة دفع الأجر.....
29	9. عوامل النجاح الرئيسية في تطبيق أنظمة المكافآت المرتبطة بالأداء.....

30	..... العوامل المؤثرة في الأجور	10.
33	..... خلاصة:	

### المحاضرة الثالثة: تحديد هيكل الأجور

34	..... تمهيد:	
34	..... تقييم الوظائف	أولاً.
35	..... ظهور عملية تقييم الوظائف	1.
35	..... أهداف تقييم الوظائف	2.
35	..... أسباب القيام بعملية تقييم الوظائف	3.
35	..... آثار تقييم الوظائف	4.
36	..... مسؤولية تقييم الوظائف	5.
36	..... عوامل نجاح عملية تقييم الوظائف	6.
36	..... طرق تقييم الوظائف	7.
37	..... طريقة الترتيب	أ.
38	..... طريقة التدرج	ب.
39	..... طريقة النقط	ج.
41	..... طريقة مقارنة العوامل	د.
44	..... تصنيف الوظائف	ثانياً.
47	..... تحديد منحنى الأجر الحالي	ثالثاً.
50	..... معالجة الانحرافات عن خط الاتجاه العام للأجر	رابعاً.
51	..... خلاصة:	

### المحاضرة الرابعة: هيكل الأجور في القطاع العام الجزائري

52	..... تمهيد:	
53	..... دور الوظيفة العمومية في إعداد سياسة تخطيط الموارد البشرية التي تعتمد عليها سياسة الأجور	1.
53	..... تطور هيكل الأجور في القطاع العام الجزائري	2.
57	..... هيكل الأجر في القطاع العام الجزائري بداية من 2008	3.
57	..... شبكة مستويات التأهيل	1.3.
60	..... الشبكة الاستدلالية للمرتبات	2.3.
62	..... طريقة حساب الراتب في القطاع العام الجزائري	4.
62	..... الراتب الرئيسي	أ.
63	..... الأجور الوطني الأدنى المضمون في الجزائر	
63	..... العلاوات والمنح المكونة للراتب	ب.
66	..... الاقتطاعات والاشتراكات الخاصة بالراتب	ج.
67	..... اقتطاع الضريبة على الدخل IRGs (التعريف، وطريقة الحساب)	
70	..... دراسة تطبيقية: حساب راتب الأستاذ الجامعي ومردوديته	5.

70	.....	أ. حساب راتب الأستاذ الجامعي
74	.....	ب. حساب مردودية الأستاذ الجامعي
75	.....	خلاصة:

### المحاضرة الخامسة: نظام الترقية في الوظيفة العمومية

76	.....	تمهيد:
76	.....	1. مفهوم الترقية
76	.....	2. أهداف الترقية
77	.....	3. أسس نظام الترقية
77	.....	4. مشاكل نظام الترقية
78	.....	5. أنواع الترقية في الوظيفة العمومية في الجزائر
78	.....	أولاً. الترقية في الدرجة
80	.....	المراحل اللازمة للتضير لعملية الترقية في الدرجات
85	.....	ثانياً. الترقية في الرتبة
85	.....	أ. الترقية على أساس الشهادة
85	.....	ب. الترقية على أساس تكوين متخصص
86	.....	ج. الترقية عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية
86	.....	د. الترقية عن طريق الاختيار
87	.....	هـ. الترقية الاستثنائية
89	.....	مثال عن الترقية في التربة في الأسلاك المشتركة
90	.....	خلاصة:

### المحاضرة السادسة: مدخل مفاهيمي لنظام الحوافز

91	.....	تمهيد:
91	.....	1. تعريف الحوافز
91	.....	2. تعريف التحفيز
92	.....	3. الفرق بين الحوافز والدوافع
92	.....	4. خصائص التحفيز
92	.....	5. أهمية الحوافز
93	.....	6. معوقات التحفيز
93	.....	7. أنواع الحوافز
98	.....	8. أسس منح الحوافز
98	.....	9. محددات فعالية نظام الحوافز
100	.....	10. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
102	.....	11. مراحل تصميم نظام الحوافز
104	.....	خلاصة:

## المحاضرة السابعة: نظريات التحفيز

106	تمهيد:
107	1. النظريات السلوكية.....
107	أ. نظرية Fredrick Taylor
107	ب. دراسة Hawthorne
108	2. نظريات المحتوى.....
108	أ. نظرية التسلسل الهرمي للحاجات لـ Maslow
111	ب. نظرية X Y لـ Mcgrogor- douglas
112	ج. نظرية العاملين لـ Herzberg
115	د. نظرية البقاء، الانتماء، والنمو لـ Alderfer
115	هـ. نظرية الإنجاز لـ MECCLELLAND
116	3. نظريات العملية.....
116	أ. نظرية العدالة لـ Adams
118	ب. نظرية القيمة لـ Locke
119	ج. نظرية التوقع لـ Vroom
120	د. نظرية الدعم (التعزيز) لـ Skinner
122	هـ. نموذج لولير Lawler في الرضا الوظيفي (نظرية مظهر الرضا)
123	و. نظرية عملية المقاومة لـ LANDY
124	ز. نظرية تحديد الأهداف لـ Locke
125	ح. نظرية المؤسسة البشرية.....
125	ط. نظرية Z لـ WILLIAM OHCHI
127	4. نظريات التحفيز الفوقية (الميتا).....
127	أ. نظرية محددات الذات لـ Deci and Ryan
129	ب. نظرية التقييم المعرفي.....
129	ج. نظرية التحفيز المؤقت.....
130	5. التحفيز وفق النظرية الإسلامية.....
130	خلاصة:
133	الخاتمة:
135	المراجع المعتمدة: