

الفصل الثامن: الأجور والحوافز

مقدمة

- 1- روجلاً تقيمهأو تقيهام
 - 1-1 تعريف الأجر
 - 1-2 أهمية الأجور
 - 1-3 مكونات الأجر
 - 1-4 محددات مستويات الأجور
- 2- تصنيفات الأجور
 - 2-1 أجر نقدية وأجر عينية
 - 2-2 أجر اسمية وأجر حقيقية
 - 2-3 أجر تدفع على أساس الزمن وأخرى على أساس الإنتاج
- 3 - طرق دفع الأجر
 - 3-1 نظام دفع الأجر على أساس الزمن
 - 3-2 نظام دفع الأجر على أساس الإنتاج
- 4- ماهية الحوافز
 - 4-1 تعريف الحوافز
 - 4-2 أهمية الحوافز
 - 4-3 أنواع الحوافز
 - 4-4 مبادئ تحقيق فعالية نظام الحوافز

خاتمة

مقدمة

يتوقف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة على كفاءة وفعالية استخدام العنصر البشري، وتقتصر هذه العملية على مقدار ونوع ما يدفع للفرد من أجور ومكافآت وحوافز مقابل مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

وبذلك يحتل موضوع الأجور والحوافز جانبا كبيرا من اهتمام الإدارة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة.

1- ماهية وأهمية الأجور

تعتبر الأجور أحد أهم حوافز العمل في المجتمعات النامية والمتطورة على حد سواء، لذا تسعى المنظمات إلى وضع نظام للأجور يستهدف تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة ويعمل على تحقيق مستوى عال من الإشباع والرضا للموارد البشرية .

1-1 تعريف الأجر:

يعرّف الأجر على أنه كافة العناصر المالية النقدية والعينية التي يقدمها صاحب العمل للعامل مقابل ما قدمه هذا الأخير من جهد ووقت وما حققه له من نتائج وأهداف، وقد يتحصّل عليه العامل يوميا أو أسبوعيا.

ونجد أيضا المرتب الذي يعرفه البعض على أنه ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهريا وهو يطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية، يحدّث يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين.

أما الأجر فهو يطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية، حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية الإنتاج أو على أساس الزمن أو على أساسهما معاً.

1-2 أهمية الأجر:

تحظى الأجر بأهمية كبيرة من عدة أطراف في المجتمع حيث يمثل الأجر المصدر الرئيسي للدخل بالنسبة للأفراد. فما يهم الفرد أن يكون أجره متناسبا مع ما يبذله من جهد من جهة وما يحمله من مهارات وقدرات من جهة أخرى. كما يجب أن يحقق الأجر مستوى معيشي مناسب للفرد يتوافق مع التغيّر في المستوى الاقتصادي العام.

أما بالنسبة للمنظمات فيمثل الأجر لها عنصرا أساسيا من عناصر التكلفة وبالتالي فهي تسعى لإبقائه على ما هو دون زيادة لأن زيادته سيؤثر سلبا على أرباحها. لهذا لا بد أن يتوافق الأجر مع إنتاجية العامل ومهاراته وأن لا يتعارض مع الأنظمة والتشريعات الحكومية.

أما عن المجتمع، فالأجر هو مصدر القوة الشرائية التي تحرك الاقتصاد وهو يشكل جزءا كبيرا من مجموع النفقات.

بصفة عامة كلما كان الأجر عادلا كلما كانت درجة رضا العمال عالية وبالتالي تزيد دافعيّتهم للعمل بما يحقق أهداف المنظمة.

1-3 مكونات الأجر:

يتكون الأجر من عدة مكونات تختلف من نظام إلى آخر ومن دولة لأخرى، لكن عامة يمكن تصنيف مكونات الأجر إلى عنصرين رئيسيين اثنين هما الأجر الثابت والأجر المتغير.

(أ) **الأجر الثابت:** ويتشكل من الأجر الأدنى الوطني المضمون والذي تحدده الدولة مساهمة للمستوى المعيشي للعمال والمجتمع عامة والأجر الأساسي الذي يتحدد حسب مجموعة النقاط الاستدلالية والمتعلقة بعوامل المنصب بالإضافة إلى التعويضات الثابتة الملحقة والمرتبطة بالمنصب كتعويض الأقدمية والخبرة، تعويض الضرر أو الخط، تعويض المنطقة والمنح العائلية.

(ب) **الأجر المتغير:** وهو عبارة عن مجموعة من العناصر المتغيرة من حيث الكم ومن حيث الديمومة والاستقرار كالحوافز والمكافآت التشجيعية.

1-4 محددات مستويات الأجر:

إنّ رسم الهيكل العام للأجر يتحدد وفقا لمجموعة من العوامل المؤثرة نذكر منها :

(أ) **العوامل التنظيمية:** وتتمثل عادة في تقييم الوظائف تبعا لأهمية وواجبات ومسؤولية الوظيفة وكذلك معدلا الأجر المماثلة في المنظمات الأخرى وفرص الترقية و ما توفره الوظيفة من مزايا مالية لشغلها.

(ب) **العوامل الاجتماعية:** وتتمثل في تكاليف المعيشة والقدرة الشرائية للفرد بالإضافة إلى التقيد بالأنظمة والتشريعات و الحفاظ على الحد الأدنى للأجر.

(ت) العوامل الاقتصادية: والمتمثلة في مراعاة معدلات الإنتاج والإنتاجية والإمكانات المالية للمنظمة كما تعتمد على عوامل العرض والطلب على العمل في ظل المنافسة .

2- تصنيفات الأجر

هناك عدة تصنيفات للأجر حسب المعيار المستخدم في التقسيم فنجد :

1-2 أجر نقدي وأجر عينية: فالأجر النقدي هو ذلك المبلغ المالي الذي يقدم للفرد مقابل العمل المنجز. أما الأجر العيني فهو المقابل غير النقدي و المتمثل في إجمالي الخدمات التي يقدمها صاحب العمل للعمال مثل: السكن، المواصلات، الإطعام، الرعاية الطبية... .

2-2 أجر اسمية وأجر حقيقية: فالأجر الاسمي هو كمية النقود التي يتحصل عليها العامل مقابل انجاز عمل معين، أما الأجر الحقيقي فهو قيمة الأجر الاسمي والمتمثلة في مقدار السلع والخدمات التي يمكن أن يحصل عليها العامل من خلال إنفاقه لأجره النقدي وقدرته على إشباع حاجياته.

2-3 أجر تدفع على أساس الزمن وأخرى على أساس الإنتاج: فهناك أجر تدفع على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله دون النظر إلى كمية الإنتاج وهناك أجر تدفع على أساس كمية العمل المنجزة أو معدل الإنتاجية .

3- طرق دفع الأجر

تسعى المنظمات من وراء تحديد طرق لدفع الأجر إلى الوصول إل أسس عادلة وواضحة في مكافأة الأفراد مقابل الجهد الذي يبذلونه من خلال شغلهم لوظائف معينة بالمنظمة. حيث يجب أن تتلقى طريقة دفع الأجر فهما وقبولاً من طرف الأفراد حتى يشعرون بالرضا والرغبة في العمل باستمرار، ولا تنتشب خلافات بسبب طريقة دفع الأجر.

بصفة عامة، يوجد طريقتين لدفع الأجر هما:

1-3 نظام دفع الأجر على أساس الزمن:

يدفع الأجر حسب هذا النظام على أساس فترة العمل، ووحدات الزمن المستعملة تتمثل عموماً في الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر بعض النظر عن كمية الأداء أو حجم الإنتاج وجودته. ويعتبر هذا النظام الأكثر شيوعاً في غالبية المنظمات. ويتم عبر هذه الطريقة تحديد معدلات أجر الساعة الواحدة ثم ضرب معدل الأجر الساعي في عدد ساعات العمل المنجزة من أجل الحصول على الأجر الإجمالي. لكن هذه الطريقة في دفع الأجر لا تحفز الأفراد نحو المزيد من الجهد المبذول إذ أنها لا تميز بين الأفراد من حيث مستوى الكفاءة والجهد.

2-3 نظام دفع الأجر على أساس الإنتاج:

تستخدم طريقة الدفع على أساس الإنتاج في معظم المؤسسات الصناعية حيث يكون الأجر عبارة عن حاصل ضرب عدد القطع المنتجة في معدل أجر القطعة الواحدة . حيث يتوقف أجر الفرد في هذا النظام

على إنتاجيته، إذ يرتبط مقدار دخله بكمية الناتج التي يحققها وبالتالي يجد في هذه الطريقة وسيلة لزيادة دخله عن طريق زيادة إنتاجيته وحثه على التفكير والإبداع من أجل رفع مستوى الأداء .

4- ماهية الحوافز

تتحدد كفاءة الأفراد في العمل بعدة عوامل منها القدرة على العمل والرغبة فيه. فالقدرة على العمل تتمثل فيما يحمل الشخص من قدرات ومهارات وخبرات تؤهله للعمل والتي قد يكتسبها من خلال التعليم والتدريب. أما الرغبة في العمل فتتسبب من خلال الحوافز التي تدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

1-4 تعريف الحوافز:

هناك العديد من التعاريف أعطيت للتحفيز لكن مجملها تصب في نفس المحتوى.

عرّف التحفيز على أنه أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها الميسر لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف المنظمة. حيث يعمل التحفيز على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.

كما عرّف أيضا على أنه كل الوسائل والعوامل التي من شأنها حث الأفراد على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل المتوقع في مجال الإنتاج والخدمات.

من هنا نستنتج أنّ الحوافز عبارة عن أساليب تختارها الإدارات بعناية فائقة من أجل خلق أو توجيه السلوك الإنساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الإنتاجية ويحقق العامل من خلالها حاجاته ودوافعه المختلفة.

2-4 أهمية الحوافز:

تحقق الحوافز عدد كبير من الفوائد والمزايا وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال ، ومن بين هذه الفوائد نذكر:

- * رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال عن طريق زيادة الإنتاج وتحسين النوعية؛
- * تحريك قدرات العمال وطاقتهم نحو الأفضل واستخدامها أفضل استخدام؛
- * تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للعمال وتنمية درجة ولائه للمنظمة؛
- * ابتكار وتطوير أساليب عمل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الموارد وخفض التكاليف؛
- * إشباع احتياجات العمال بثتى أنواعها وخاصة الجانب المعنوي كالاعتراف بالذات والتقدير والاحترام؛
- * جذب الكفاءات البشرية للالتحاق بالمنظمة ورفع روح الولاء والانتماء للمنظمة؛
- * تنمية روح الفريق والتعاون والتضامن بين العمال؛
- * خلق الرضا الوظيفي لدى العمال و التقليل من المشاكل والشكاوي التي تعاني منها المنظمة ؛
- * تحسين صورة المنظمة في المجتمع.

3-4 أنواع الحوافز:

هناك عدة تقسيمات للحوافز من حيث طبيعتها واتجاه تأثيرها حيث نميز بين مجموعتين من الحوافز وهما **(أ) الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية: فالحوافز الإيجابية** هي التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد والتي تقدمها المنظمة مقابل النتائج الإيجابية التي يحققها الأفراد في العمل كزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم آراء بناءة وابتكارات جديدة وتحمل المسؤولية والتفاني والإخلاص في العمل.

أما **الحوافز السلبية** فهي الوسائل التي تستخدمها المنظمة لغرض منع السلوك السلبي والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد كالتكاسل وعدم الامتثال للأوامر و من بين هذه الحوافز نذكر: تنبيه الفرد بضرورة القيام بواجباته، منع بعض الامتيازات عنه لفترة محددة، توجيه اللوم والإنذار، تجميد الترقيّة، نقل الفرد من وظيفة إلى أخرى، خفض الدرجة أو الراتب .

(ب) **الحوافز المادية والحوافز المعنوية: فالحوافز المادية** هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الأساسية والأولية حيث نميز فيها بين **الحوافز المباشرة** كالأجر وملحقاته والمكافآت عن العمل الإضافي والاقتراحات البناءة والمشاركة في الإنتاج . بالإضافة إلى **الحوافز غير المباشرة** كالإطعام والإسكان والنقل والتعليم والترويح عن النفس وممارسة الرياضة وتقديم خدمات مالية للعمال على شكل قروض وإعانات والرعاية الطبية

أما **الحوافز المعنوية** فهي التي تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية والذاتية للفرد وترفع من روحه المعنوية مثل: توفير العمل المناسب وتصميمه بشكل يحفز العامل على أدائه بفعالية أكثر كالتبسيط والتنويع وإثراء العمل . بالإضافة إلى الإشراف المحفز من خلال القدرة على الفهم والإصغاء والاتصال الناجح بين الرئيس والمرؤوس والعلاقات الطيبة مع جماعات العمل وإتاحة الفرصة للمشاركة في التسيير وحل المشاكل واتخاذ القرارات. زد إلى ذلك منح فرص الترقيّة والاحترام والتقدير وإشعار الأفراد بأهميتهم والاعتراف بإنجازاتهم حتى يشعرون بأنهم أعضاء فاعلين في المنظمة وليسوا منفذين للأوامر فقط .

4-4 مبادئ تحقيق فعالية نظام الحوافز:

لكي يحقق نظام الحوافز أهدافه بنجاح يجب أن يركز على المبادئ التالية:

* أن توضع الحوافز بطريقة عادلة وكفئة ولا تتأثر بالعلاقات الشخصية؛

* سهولة فهم نظام الحوافز من طرف العمال؛

* ارتكاز الحوافز على أسس ومعايير متعارف عليها كالأداء، المجهود، الأقدمية والمهارة؛

* ارتباط الحوافز ارتباطاً مباشراً بالأداء وبدوافع العمل واحتياجات الأفراد من أجل تحقيق رسالة وأهداف المنظمة؛

* مشاركة العمال في تصميم نظام الحوافز؛

* أن تواكب الحوافز التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يعيشها المجتمع والتي قد تؤثر على حاجات ورغبات الأفراد.

خاتمة

تعتبر الأجور و مختلف التعويضات الملحقة بها من أهم الحقوق الأساسية للعامل، كما أنها من أهم التزامات صاحب العمل تجاه العامل. و يرجع الاهتمام بهذا العنصر لكونه يكتسي طبيعة مزدوجة، فله جانب إنساني وآخر اقتصادي وهذا ما يجعله من أعقد المشاكل ومبعث للكثير من النزاعات العمالية.

كما تعتبر الحوافز المؤثر الخارجي ذو القوة الدفعية والمحركة لأداء الفرد والموجهة لسلوكه بغرض تلبية احتياجاته ورغباته والوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.