

## الفصل الحادي عشر

### الخوافز في المؤسسة

أولاً/ ماهية الخوافز

ثانياً/ أهم نظريات الخوافز والدوافع

ثالثاً/ أنواع الخوافز

رابعاً/ الأجرور



الحوافز في المؤسسة

أولاً/ ماهية الحوافز:

بالرغم من الصعوبة العملية في تصنيف الحوافز إلى مادية وغيرها، لأن معظم الحوافز، إن لم تكن كلها، تتضمن الجانبين معاً، غير أن التصنيف يفرض منطقه من الناحية المنهجية، على الأقل، لتسهيل عملية الدراسة والبحث؛ وتحقيق هدف ييداغوجي بتبسيط عمليتي الفهم والتلقين.

والحوافز هي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار. أما على مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم. لذلك فإن هناك ترابط قوي بين الدوافع والحوافز؛ فإذا كانت الدوافع MOTIVES تنبع من داخل الفرد، فإن الحوافز INCENTIVES هي مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته؛ بمعنى أن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه (كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1997، 102).

يلو جليا مما سبق، أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين دوافع العمل والمتمثلة أساسا في تلك الرغبات الإنسانية وفي الاستجابة لرسالة المؤسسة وأهدافها، من جهة. وبين الوسائل المتبعة من قبل المؤسسة، والحوافز أو الوسائل التي من شأنها إثارة المزيد من الاهتمام بالعمل التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية، بهدف المحافظة على الأكفاء منهم وكسب ولائهم وتفانيهم في تحقيق الإنتاجية العالية. ومما لا شك فيه، أن التوافق بين الحاجات والدوافع التي تحرك الفرد، وبين الوسائل المتاحة لإشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

1. الحالة المعنوية للموارد البشرية.

2. درجة الرضا عن العمل.

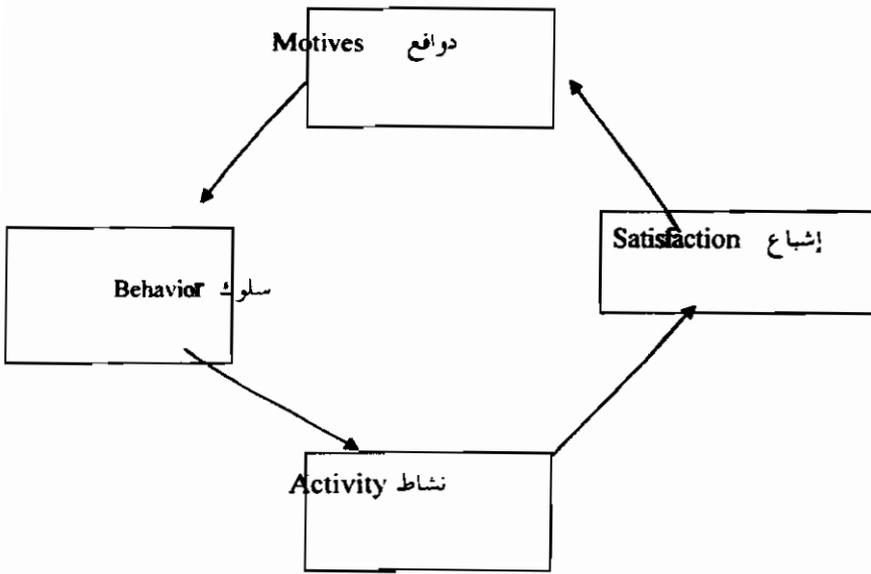
3. الاستقرار في المؤسسة.

4. كفاءة الأداء التنظيمي.

5. تحسين الأداء وتجويد الإنتاجية.

فالعلاقة قائمة بقوة بين الدوافع وإشباع الحاجات، على اعتبار أن الدافع هو الذي يحرك الفرد في المؤسسة نحو سلوك معين، ليعبر عن هذا السنوك بنشاط أو أداء عمل معين، مما يؤدي إلى إشباع حاجاته. وعليه، فإن الدوافع هي بمثابة الأسباب Why's، أما الحاجات فهي الغايات أو الأهداف Targets التي يسعى العامل أو الإنسان عموماً إلى تحقيقها؛ وذلك كما يبينه الشكل الموالي:

شكل يوضح العلاقة بين الدوافع وإشباع الحاجات



فالحاجات النابعة من الداخل، هي التي تولد الشعور بالرغبة في إشباعها؛ وأن الشروع في عمليات البحث عن الوسائل المتاحة والممكنة لإشباع تلك الحاجات، يؤدي إلى تحديد عوامل الجذب التي تكون على شكل حوافز، وأن الحصول على الحافز هو الذي يقود في

لهاية الأمر إلى إشباع الحاجة؛ وهكذا دواليك، حيث أن الحاجات متنوعة ومتنامية باستمرار.

وغير خاف، أن ثمة ثلاثة مبادئ أساسية تتحكم في السلوك الإنساني، سواء على مستوى المؤسسة أو دونهما، ويمكن تحديد هذه المبادئ في التالي:

- **مبدأ السببية:** حيث أن السلوك الإنساني لا ينشأ من العدم، وإنما هناك أسباب تثيره. فقد تكون أسبابا ذاتية ذات الصلة بالعوامل السيكولوجية أو الفيزيولوجية؛ أو مرتبطة بالظروف الخارجية عن ذات الفرد، سواء كانت بيئية أو اجتماعية أو ما إلى ذلك من العوامل التي تثير في الفرد نوعا من الشعور بعدم التوازن، فيسعى إلى تداركه.
- **مبدأ الهادفية:** انطلاقا من مبدأ أن السلوك الإنساني هو سلوك هادف؛ فأى إنسان له هدف يسعى إلى بلوغه؛ وقد يكون هذا الهدف واضحا ومحددا، كما قد يكون غاية ربما غير واضحة المعالم.
- **مبدأ الدافعية:** إذا كان الدافع هو القوة الأساسية المثيرة للسلوك والموجهة له، أو هو الحالة الداخلية (جسمانية أو نفسية) التي تثير السلوك في ظروف معينة، وتوصله حتى ينتهي إلى غاية معينة، فليس هناك سلوك إنساني من غير دافع معين يكمن وراءه. فالدافع إذن، هو قوة منبثقة من داخل الإنسان تحاول أن تسيطر على سلوكه؛ أما الحافز فهو ذلك المثير الخارجي الذي يوقظ في النفس البشرية دوافع كامنة؛ والصلة بين الدافع والحافز يمكن وصفها كتلك العلاقة التي تربط بين المثير والاستجابة. والجدير بالتنبيه، أن الحافز قد يخاطب أكثر من دافع؛ فمثلا إذا كانت الترقية تعد حافزا على العمل، فإنه لا يمكن اعتبارها كحافز مادي فقط، بل تعد حافزا معنويا كذلك؛ فكلما أثار أو يخاطب الحافز أكثر من دافع كلما زادت قوته ومدى تأثيره. أما على مستوى المؤسسات، فإن أهمية تحفيز العنصر البشري تتحدد من خلال عاملين (مثل باقي العمليات الأخرى التي تساهم في تنمية الموارد البشرية)، وهما: الرغبة في العمل، والقدرة على العمل. وقبل التطرق إلى أنواع الحوافز، يجدر بنا أن نقف قليلا عند أهم النظريات التي حاولت تفسير هذا الموضوع.

## ثانيا/ أهم نظريات الحوافز والدوافع:

مثل باقي المواضيع المعرفية وبخاصة في مجال علم الاجتماع، فقد ظهرت مجموعة من النظريات تناولت هذا الموضوع، ويمكن حصرها في التالي:

1. النظرية الكلاسيكية
2. نظرية العلاقات الإنسانية
3. نظرية سلم الحاجات عند "ماسلو Maslow".
4. نظرية Y - X لـ "دوغلاس ماك غريغور" Douglas Mc Gregor.
5. نظرية العاملين لـ "فريدريك هورزبورغ" F. Herzberg
6. نظرية الإنجاز لـ "دافيد ماكلياند" D. MacClelland
7. نظرية التوقع لـ "فيكتور فروم" V. Vroom.
8. نظرية العدالة لـ "آدمز Adams" 1963.
9. نظرية تحديد الهدف.
10. نظرية التدعيم.

بالنسبة للنظريتين الأولى والثانية، سوف نعود إليهما بشيء من التفصيل في الفصول

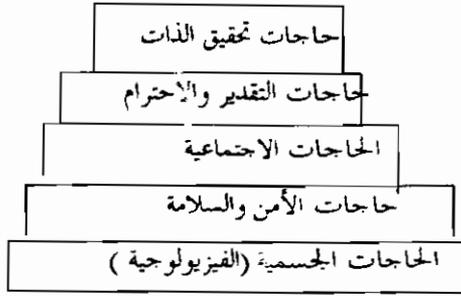
الوالية، أما باقي النظريات الأخرى فسنوجز أهم مبرراتها لاحقا.

1. نظرية سلم الحاجات The Hierarchy of Needs: تعرف هذه النظرية باسم "نظرية سلم الحاجات" للحاجات الإنسانية عند عالم النفس ماسلو، والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي؛ معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز. كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، (كما يوضحها الشكل)، وهي:

● الحاجة الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية Physiological Needs، وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم والمحافظة على

- النوع. ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء كانت في شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت.
- حاجات الأمان والسلامة، كالرغبة في الحماية من الأخطار ، وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم... الخ.
  - الحاجات الاجتماعية، وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين، والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.
  - حاجات التقدير والاحترام الشخصي، كالثقة والاعتداد بالنفس، وشعور الفرد بأنه مفيد، وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به.
  - حاجات تحقيق (أو إثبات) الذات، وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز ، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه. وفيما يلي شكلا توضيحيا لسلم الحاجات عند "ماسلو"

شكل يوضح سلم الحاجات عند ماسلو



2. نظرية الإنجاز عند "ماكليلاند"، وضمن نفس لسياق لنظرية سلم الحاجات السابقة، يحدد "ماكليلاند" من جامعة "هارفارد" ثلاث حاجات تؤثر في سلوك الفرد، وهي:

أ- الحاجة إلى الإنجاز The Need For Achievement، حيث يُظهر الأفراد ذوو الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج، وعادة ما يكون لديهم دافع داخلي للتحسين

مفضلين في ذلك أسلوب المشاركة؛ أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز، فهم أقل اهتماما بالنتائج ، كما أن درجة تحملهم للأخطار تكون منخفضة.

ب) - الحاجة إلى الانتماء للآخرين The Need For Affiliation with Others، إذ أن الطبيعة الإنسانية تستأنس بالعيش مع الآخرين، سواء في محيط العمل أو خارجه.

ج) - الحاجة إلى السلطة والنفوذ The Need to Exert Power and Influence ، حيث يحاول أولئك الذين لهم حاجة قوية للسلطة إقناع الآخرين بما يريدون عماء.

**3. نظرية "إكس واي" لدوغلاس ماك غريغور:** قدم عالم النفس الاجتماعي "ماك غريغور" (1906-1964) الذي عمل أستاذا بمعهد "ماساشوسيتس للتكنولوجيا MIT" وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر. حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين للطبيعة البشرية، أسماهما نظرية X ونظرية Y في كتابه الموسوم: "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال The Human Side Of Business Enterprise" المنشور سنة 1960.

ومن خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين، لاحظ وجود فئتين منهم؛ وقد استخدم في تحديد الفئتين الرمزين: X و Y، لأنه لا يريد أن يحكم على الضمون بوصفه "جيذا: أو "رديفا" أو "متشددا" أو "متساهلا"، لكنه يوصي باختبار النظريتين عمليا، باعتبار أنهما يمثلان موقفين متعارضين؛ وبالضرورة سيكون الحكم بالنسبة لفئة مناقضا للآخرى.

وتنطلق نظرية X من افتراض مؤداه، أن الفرد العادي هو كسول بطبيعته لا يحبذ العمل ولا يعمل إلا قليلا، لا طموح له ويكره المسؤولية؛ أي أنه يفضل أن يقاد بدلا من يكون قائدا، كما أنه إنسان منغلق داخليا لا تحمه أهداف المؤسسة وإنما تحمه ذاته فقط؛ أضف إلى ذلك فهو يرفض التغيير. وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة؛ وإلا فسوف يسودهم الملل والترخي واللامبالاة... ولكي تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها في مثل هذه الحالة، عليها أن تبدو قوية و متشددة في مواجهة سلوك الأفراد؛ وأدوات الإدارة في هذا السبيل تتمثل في الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة. وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X، وهي امتداد لفلسفة "العصا والجزرة" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، حيث أن الإدارة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف وأجور ومكافآت... وهي جميعها لا

تخرج عن كونها "الجزرة"، التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه لعمله؛ في حين أن التراخي في أداء هذه الأعمال، يحول هذه العمليات إلى "عصا" تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد. والملفت للانتباه، أن استخدام هذه العصا مرهون بإرادة الإدارة، وليس بإرادة الأفراد.

أما نظرية Y، فتنهض على افتراض أن الإنسان بطبيعته راغب في العمل وله القدرة والفعالية في ذلك، وهو مستعد لتحمل المسؤولية ويسعى لتنمية أهداف المؤسسة؛ وما على الإدارة إلا توفير الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وأن تحرره من الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطته وتحمل مسؤولياته لإشباع حاجاته وتحقيق ذاته. ولهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية، وفتح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

يبدو أن النظريتين السابقتين مختلفان بشكل واضح في الافتراضات التي تنطلقان منها، وقد اعتبرهما "ماك غريغور" بمثابة حالتين لفتتين من المديرين. فإما أن يتبنى المدير النظرية الأولى، أو النظرية الثانية كل على حدة. ولا يمكن الجمع بينهما؛ لأن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية إكس هي فلسفة متشائمة ومتشددة، حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة. وفي المقابل، فإن الفلسفة التي تقوم عليها نظرية "واي" هي فلسفة متفائلة ومرنة؛ كما أنها تراوح قدر المستطاع بين حاجات الفرد وحاجات المؤسسة. فالمدير من النمط "إكس" يعامل الأفراد بافتراض أنهم غير واعين وغير مسؤولين ولا يستحقون الثقة؛ لذلك فهو يسهر على تشديد الرقابة والترهيب بالنسبة للعاملين معه؛ في حين يكون المدير من النمط "واي" عكس ذلك تماما.

4. نظرية العاملين عند "هارزبورغ": لقد تشكلت هذه النظرية من خلال بحث ميداني أجراه لمعرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب، وضمنه في كتاب نشر سنة 1959. وقد توصل "هارزبورغ" إلى حقيقة مؤداها، أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إنما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل Work Environment المناسبة؛ كما أن شعور الفرد بالرضى عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته Work itself. وبناء عليه، فقد وجد هارزبورغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل، وهما:

- مجموعة العوامل الوفاة، ويدعوها أحيانا بالعوامل الإيجابية Dissatisfies لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضى، بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى حفز الأفراد؛

ويجدها في المجالات التالية: سياسات المؤسسة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادة Work Conditions، الراتب Salary والمركز الاجتماعي Status والأمن الوظيفي Job-Security.

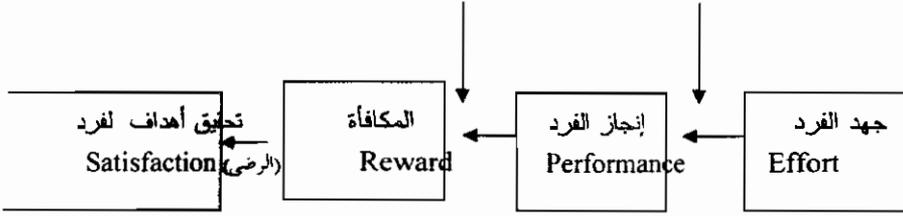
● مجموعة العوامل الحافزة Motivational Factors: وهي التي يطلق عليها عادة اسم العوامل الإشباعية Satisfies، وهي تلك العوامل المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية، وتتمثل في: الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقانه العمل، طبيعة الوظيفة ومحتواها، المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

خلاصة القول، أن العوامل الوقائية عند HERZBERG، وهي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل JOB CONTEXT، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها؛ بينما العوامل الحافزة وهي التي تتعلق بمحتوى العمل JOB CONTENT، أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل، والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديته لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز والرضى، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضى عند غيابها (نادر أحمد أبو شيخة، 00، 148-150).

5. نظرية التوقع The Expectancy Theory عند فيكتور فروم V. Vroom، لقد طور فروم هذه النظرية من خلال أبحاثه المنشورة سنة 1964، لتصبح من بين أهم النظريات التي تفسر التحفيز لدى الموارد البشرية. وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج. وهذا كما يوضحه نموذج التوقع التالي:

## شكل يوضح نموذج التوقع

توقع 1      توقع 2



من خلال نموذج التوقع السابق، فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، تعتمد على مدى توقعه الوصول إلى ذلك الإنجاز، وهذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية؛ وإذا ما حقق الفرد إنجازاه فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الآخر. إذن هناك توقعان، يتعلق الأول بالجهد والإنجاز، ويتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة. فالتوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة، كذلك الموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الإنجاز إذا ما حاول ذلك؛ وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والإنجاز. أما التوقع الآخر، فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك، أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز؟ فالعامل مثلاً، يتساءل إذا ما حققت رقم إنتاج معين فهل سأمنح مكافأة أم لا؟ أي أن هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الإنجاز وبين المكافأة المتوقعة\*.

6. نظرية العدالة: تقوم هذه النظرية لصاحبها آدمز على مسلمة أساسية وبسيطة، وهي أن الأفراد يرغبون في الحصول على معاملة عادلة. وتمثل العدالة تبعاً لهذه النظرية، في اعتقاد الفرد بأنه يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين. في حين أن عدم العدالة، هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين (المقارنات الاجتماعية). وتشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة، وفقاً لأربع خطوات، وهي:

\* لمزيد من التفاصيل حول هذه النظرية، أنظر، محمد عبد أنور، سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، صص 149-156.

أ) تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته إلى المؤسسة، والنواتج التي يحصل عليها من المؤسسة.

ب) تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين، على أساس مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها.

ج) مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين، على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات.

د) ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة.

يتبين من خلال النقاط السالفة الذكر، أن آدمز قد وصف عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات. بحيث تمثل المدخلات Inputs إسهامات الفرد للمؤسسة مثل: التعليم، الخبرة، الجهد والولاء. أما النواتج Outcomes فتتمثل فيما يحصل عليه الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية والمكافآت الداخلية (المعنوية)؛ ويتأسس تقييم الفرد لمدخلاته ومخرجاته مقارنة بمدخلات ومخرجات الآخرين، بالاستناد إلى بيانات موضوعية في جزء منها، كما هو الحال بالنسبة لمرتب الفرد، وفي جزئها الآخر، على إدراك الفرد، كما هو الحال بالنسبة لمقارنة مستوى تقدير الآخرين. والجدير بالذكر، أن ما يقارنه الفرد هو نسبة مدخلاته إلى مخرجاته مع نسبة مدخلات ومخرجات الآخرين؛ ولا يتطلب إدراك العدالة أو الشعور بها، أن تكون النواتج والمدخلات متساوية، ولكن تتطلب فقط أن تكون النسبة متساوية.

بالإضافة لما سبق، فإن إدراك الفرد للعدالة يحفز ويدفعه إلى محاولة الإبقاء على الوضع القائم، بمعنى أن الفرد سيستمر في تقديم نفس مستوى المدخلات إلى المؤسسة؛ مادام، على الأقل، أن نواتجه لم تتغير، كما لم تتغير مدخلات ونواتج المجموعة الأخرى المقارنة. أما الفرد الذي يدرك أو يشعر بعدم العدالة أو المساواة، فإن سلوكه سوف يكون موجه أو مدفوع لتخفيض هذا الشعور، وكلما زادت عدم العدالة كلما ارتفع مستوى الدافعية، إلى أن يرجع الفرد إلى حالة التوازن النفسي بتحقيق العدالة. وقد حدد آدمز ست طرق شائعة يسلكها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة، وهي:

أ) تغيير المدخلات: يمكن للفرد أن يغير مدخلاته، فالفرد الذي يشعر بأنه حصل على مكافأة أقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، يميل إلى تقليل مجهوده المبذول في العمل.

ب) تغيير النواتج: يمكن للفرد أن يغير نواتجه، فقد يطلب علاوة أو زيادة في الأجر أو البحث عن مسارات تطوير ونمو إضافية.

ج) تغيير الإدراك الذاتي: أي محاولة تغيير إدراك الفرد نفسه، وذلك كأن يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه، ليبرر أن عطائه إلى المؤسسة هو منخفض بالفعل، ولهذا فهو لا يستحق أكثر مما تحصل عليه. وتعتبر هذه الخطوة من أصعب الاستجابات تطبيقاً.

د) تغيير إدراك الآخر: أو قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات ونواتج الآخرين، إذ في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يشعر بانخفاض مكافآته أن يبرر ذلك بأن مجهود الآخرين (في العمل أو الساعات)، لا بد أن يكون أكبر مما يبدو عليه بالفعل.

هـ) تغيير محور المقارنة: يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة، وذلك بأن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى، كأن يعتبر الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم أكثر حظاً أو أنهم لهم مهارات وقدرات خاصة، أو أنهم مفضلين لدى المدير.

و) ترك الموقف: أما الاستجابة الأخيرة فتتمثل في ترك الموقف بكامله، وفي هذه الحالة قد يطلب الفرد نقله إلى قسم آخر، أو قد يترك العمل في المؤسسة ككل، وذلك بغرض التخفيف من الشعور بعدم العدالة (رواية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، صص 122-126).

وما ينبغي التأكيد عليه بالنسبة للبعد العملي لهذه النظرية، أن مضامينها وتطبيقاتها الإدارية ترتبط بالنسبة للمديرين، تحديداً، بالمكافآت التنظيمية ونظام المكافآت، ولأن المكافآت الرسمية الملموسة مثل الأجور وغيرها، من السهل ملاحظتها بدرجة أكبر من ملاحظة المكافآت غير الرسمية وغير الملموسة (مثل الشعور الداخلي بالرضا والإحساس بالإنجاز)، فإنها تكون دائماً محورا لإدراك الفرد للعدالة؛ وهذا ما يزيد من أهمية المقارنات الاجتماعية والتي تعتبر عاملاً قوياً في مجال العمل.

7. نظرية تحديد الهدف Goal-Setting Theory: تؤكد الشواهد الواقعية التنظيمية أن النوايا والأمان المعبر عنها بالأهداف، يمكن أن تكون مصدراً للدافعية والتحفيز للقيام بعمل معين، خاصة إذا كانت ذات منفعة وقيمة بالنسبة للفرد. فالأهداف المحددة تؤدي إلى زيادة أداء الفرد، كما أن الأهداف الصعبة عندما يقبلها الفرد (كما يعتقد "توبس" Tubbs 1986) تؤدي إلى

تحسين وزيادة مستوى أدائه بدرجة أكبر من الأهداف السهلة. ومن جهته يلخص "لوك Locke 1968"، وهو من أبرز ممثلي هذه النظرية، أهم مضامينها في التالي:

أ) أن الهدف المحدد والصعب التحقيق يؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج أو الأداء؛ وذلك على العكس من الهدف العام. فالفرد الذي يكون له هدف محدد " إنتاج 20 وحدة في اليوم مثلا"، يعمل بصورة أفضل من ذلك الذي ليس له هدف على الإطلاق، أو الذي يحدد له هدف عام مثل "أفعل ما أستطيع".

ب) كلما زادت صعوبة القرار كلما كان مستوى الأداء عالي.

ج) إن مشاركة الفرد في تحديد الأهداف، تزيد من قبوله لهذه الأهداف حتى ولو كانت صعبة.

د) يمكن زيادة تأثير الأهداف كحواجز أو محددات للدافعية، من خلال:

- تحديد الأهداف بدلا من جعلها عامة؛
- جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الفرد وعلى درجة من الصعوبة، حتى تثير فيه الحماس وإبداء أداء أفضل؛
- كما أن المشاركة في وضع الأهداف تزيد من درجة القبول والالتزام بتحقيقها؛
- العمل على جعل الأهداف عند تحديدها قابلة للقياس، فكلما جاءت في صورة كمية كلما أمكن الفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق تلك الأهداف، وبهذا تزداد دافعيته.

إن أهم نقطة تستدعي الوقوف عندها بالنسبة لهذه النظرية، أنها تتفق إلى درجة كبيرة مع نظام الإدارة بالأهداف، حيث أن أسلوب الإدارة بالأهداف تعتبر التطبيق العملي والفعلية لنظرية تحديد الهدف. فبالاستناد إلى نظام الإدارة بالأهداف يتم تحديد الأهداف بمشاركة الأفراد الذين يقومون بتحقيقها وفقا لإمكانيات المؤسسة؛ بالإضافة إلى ذلك، يتم تحديد خطط وبرامج تنفيذ هذه الأهداف، وطرق قياس نتائج تحقيق الأهداف؛ ثم يتم وضع نظام للحوافز على أساس الاستحقاق، أي أن كل فرد يحصل على الحوافز وفقا لما حققه من أداء. ويسمح هذا النظام بتعريف الفرد لنتائج أدائه مع تصحيح الأخطاء التي يكون قد وقع فيها، حتى يعالجها في المستقبل (راوية حسن، 1999، 134).

8. نظرية التدعيم: تعتبر هذه النظرية بمثابة النقيض لنظرية تحديد الهدف، فإذا كانت

هذه الأخيرة، كما عرفنا تقوم على مدخل معرفي وجداني يفترض توجيه نية وغاية الفرد

لسلوكه وتصرفاته؛ فإن نظرية التدعيم تقوم على مدخل سلوكي مفاده أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافآت. وحسب ما يعتقده مويديو هذه النظرية، فإن سلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية، بينما المحددات الداخلية الوجدانية لا تمثل عندهم أية أهمية. ولهذا فإن المدعمات الممتثلة فيما يحصل عليه الفرد من نواتج فور إبدائه لسلوك معين في مجال العمل (مكافآت مثلا)، هي التي سوف تتحكم في توجيه سلوكه، وهي التي تزيد من احتمالات تكرار هذا السلوك في المستقبل.

وتنهض نظرية التدعيم على مبدأي التعلم وقانون الأثر؛ بحيث أن الفرد يتعلم أن قيامه أو عدم قيامه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على الحوافز. وفي هذا السياق، يعتمد الفرد على خبراته السابقة فيما يتعلق بالمدعمات التي حصل عليها نظير ما قام به في الماضي؛ وعلى أساس ذلك قد يكرر ذات السلوك مستقبلا إذا كان قد استفاد من مدعم إيجابي (علاوة أو ترقية مثلا)، كما يتجنب تكرار هذا السلوك إذا كان قد مر بخبرة سيئة نتيجة حصوله على مدعم سلبى. وبهذا الطرح، نجد أن نظرية التدعيم تقدم أساليب قوية لتحليل العوامل التي تتحكم وتسيطر وتوجه سلوك الموارد البشرية داخل المؤسسة.

وخلاصة القول، أن الحوافز تعتبر ذات أهمية بالغة في المؤسسة، ولهذا فمن الواجب على إدارة الموارد البشرية أن توليها عناية فائقة بأن تأخذها بعين الاعتبار في كل سياساتها وبرامجها وخططها التنفيذية المستمرة. وطالما أن للأفراد حاجات مختلفة، فإن الشيء الذي يعتبر مدعما لموظف قد لا يعتبر مدعما بالنسبة لآخر؛ وأمام هذه الحقيقة، على المديرين التنفيذيين استخدام معرفتهم بالاختلافات الفردية، في إدارة ومنح المكافآت التي يسيطرون عليها، وبصفة فردية؛ وأن يتوخوا في كل ذلك الشفافية والعدالة.

**ثالثا/ أنواع الحوافز:** من خلال النظريات المشار إليها أعلاه، يتبين أن الدوافع ترتبط ارتباطا وثيقا بالحوافز، وذلك لأن أساس تحفيز الفرد يبدأ بمحاولة تنسيق دوافعه مع متطلبات العمل. وفي هذا المجال، ينبغي التفريق بين ما هو حافز غير مادي (وتمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل غير نقدي) ومن أمثلة ذلك، الشعور بالاعتزاز بالعمل والشعور بالرضا نتيجة القيام بالعمل على الوجه المطلوب وتقدير الآخرين له، والتمتع بالمركز الأدبي المصاحب للعمل،

ووجود فرص الترقية، والشعور بالولاء نحو المؤسسة، ودافع الانتماء. أما الخوف المادي فهو ما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي والذي يتحدد أساسا في الأجر وملحقاته. ومن جهتها تنقسم الحوافز المادية إلى حوافز مباشرة وهي الأجر، وأخرى غير مباشرة وتعرف باسم الحوافز العينية أو المزايا الإضافية مثل السكن وروجات الأكل... الخ.

والجدير بالذكر، أن الحوافز تنقسم كذلك إلى حوافز إيجابية وهي ما يترتب عليها العطاء كوسيلة لإشباع الدافع؛ وأخرى سلبية وتشمل أنواع التهديد والعقاب. فإذا كانت الحوافز الإيجابية تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء، من خلال مدخل التشجيع والإثابة بتشجيع الفرد على أن يسلك سلوكا معينا تحبزه الإدارة، وذلك بتوفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي والأدبي الجيد. أما الحوافز السلبية فهي التي تسعى من خلالها الإدارة إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف، أي بمباشرة العمل التأديبي المتمثل في الجزاءات المادية كالحصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة، أو الحرمان من الترقية، أو إدراج اسم المعني في قوائم خاصة بالمقصرين أو المهملين في تأدية واجباتهم داخل المؤسسة (منصور فهمي، 76، 128\_130).

وتأسيسا على ما سبق، نجد أن الحوافز تتنوع وتتعدد بناء على طبيعتها ونطاقها، كما أنها قد تكون فردية أو جماعية أو تنظيمية. وسنحاول لاحقا التطرق لهذه الأنواع باختصار شديد.

**3-1 الحوافز الفردية:** وهي التي ترتبط بالأداء الفردي بطريقة أو بأخرى. ومن أهم مزايا الحوافز الفردية، أن الفرد يمكنه أن يتلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة؛ وعلى العكس من ذلك، تكون هذه العلاقة غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المؤسسة؛ ولهذا نجد أن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما وقبولاً. وتنوع خطط المكافآت بناء على عدة مداخل، يمكن التطرق لأهمها فيما يلي:

**3-1-1 خطط معدل القطعة:** وهي من أقدم وأسهل الأساليب في نظام المكافآت الفردية، حيث يتم وضع مقدار معين من الحافز وفقا لكل وحدة ينتجها الفرد؛ وعندما يحين موعد الدفع، يتم ضرب عدد الوحدات في معدل الدفع للوحدة الواحدة، ليحصل المعني في الأخير على المبلغ الناتج.

### 3-1-2 خطة وفترة الوقت: ووفقا لهذه الخطة تمنح المكافآت على أساس ما يتم توفيره من

الوقت المعياري أو المحدد للإنتاج. وهناك ثلاثة أنواع من هذه الخطط\* في مجال العمل، وهي:

• **خطة هاسلي:** وتبعاً لهذه الخطة يدفع للموظف أجر مضمون الساعة، إلى جانب قسط محدد لأي وقت متوفر عن الوقت المعياري لإنتاج كمية محددة من الإنتاج.

• **خطة روان:** إذا كانت خطة هاسلي تدفع نسبة ثابتة عن الوقت الموفر، فإن خطة روان لا تستخدم نسبة ثابتة، وإنما تطبق نسباً متفاوتة تتماشى والنسبة المثوية الموفرة من الوقت المحدد. فمثلاً إذا أتم الموظف إنتاج الكمية المعيارية في 80% من الوقت المحدد، فإنه سيحصل على ما يعادل 20% زيادة على أجره المعتاد. وبطبيعة الحال فإن النسبة ترتفع طردياً كلما كان الأجر مرتفعاً.

• **خطة بيدو:** ووفقاً لهذه الخطة يتم الاعتماد في الدفع على تحديد وحدة معيارية تكون بمثابة الأساس يطلق عليها اسم (ب). وتتحدد حوافز الموظف استناداً لعدد (ب) التي تم تحقيقها أزيد من الوقت المعياري خلال فترة زمنية محددة؛ كأن تكون يوماً أو أسبوعاً أو شهراً.

بالإضافة إلى هذه الحوافز الفردية، هناك حوافز فردية أخرى يتم تداولها على مستوى المؤسسات، وتعرف باسم العلاوات الفردية الاستثنائية Individual Bonus، وهي عبارة عن مكافأة تقدم للفرد مرة واحدة على أساس الأداء المرتفع (الفردية أو المؤسساتي)، وهي تختلف عن الزيادة على أساس الاستحقاق؛ حيث أن هذه الأخيرة هي مكافأة تعتمد على الأداء وتستمر مع الفرد سنة بعد أخرى.

**3-2 الحوافز الجماعية:** عندما يصعب تحديد الأداء الفردي نظراً للتداخل في العمل، فإنه يكون من المناسب اتباع نظام ملائم للحوافز ينهض على أساس جماعي. فمثلاً يكون العامل الذي يعمل على خط تجميع مضطراً للعمل بالسرعة التي تتبعها الجماعة، لأن عمله يعتمد على عمل الآخرين، ولهذا يحصل الجميع على حوافز. ويجذب اتباع نظام الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملائهم من أجل تحقيق أداء أفضل.

\* للمزيد من التفاصيل، أنظر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سابق، صص 315-323.

**3-3 الحوافز التنظيمية:** ويعتمد هذا النظام في دفع الحوافز بناء على أداء المؤسسة ككل. وتعتمد معظم خطط الحوافز التنظيمية، على خلق التعاون بين الموارد البشرية على جميع المستويات. ومن أشهر الخطط التنظيمية للحوافز خطة لينكولن Lincoln حيث تويد هذه الخطة تقدم علاوة نهاية السنة للأفراد، وهذا بالإضافة إلى المزايا الأخرى، وتعتمد هذه العلاوة بالأساس على أرباح المؤسسة. ولهذا وفقا لهذه الخطة يتم تشجيع الأفراد على الاتحاد والتعاون مع الإدارة، لتخفيض التكلفة وزيادة الإنتاج حتى يتسنى للمؤسسة زيادة الجزء المستخدم لتمويل العلاوات.

بالإضافة إلى هذه الأنواع من الحوافز هناك حوافز أخرى كالمشاركة في الأرباح، أو المكافأة على أسس العملات، أو ملكية الأفراد لأسهم المؤسسة، وما إلى ذلك. وللتذكير نقول، أن الحوافز سواء منها الفردية أو الجماعية أو التنظيمية، قد تكون كمية تمثل في المجالات المادية للمؤسسة وتعرف عادة باسم الحوافز الخارجية؛ كما أنها قد تكون معنوية، وتعرف باسم الحوافز الداخلية. وتتحدد الحوافز المادية أو الخارجية بالمنافع والمزايا المادية؛ أما الحوافز المعنوية فتتمثل في التقدير والاحترام والمركز الأدبي... الخ.

#### رابعا: الأجور

لقد ارتأينا أن نعالج نظام الأجور في المؤسسة ضمن الحوافز، على اعتبار أن الأجر يساهم بصورة مباشرة في تنمية الجانب المادي للموارد البشرية، ويحفزها بالتالي على تفعيل أدائها من أجل الترقية في السلم الوظيفي، للحصول على أجر أعلى. وسوف نتطرق للآتي:

4 — 1/ ماهية الأجور: الأجور هي من الموضوعات المهمة والأساسية التي تشغل الإدارة الصناعية على الخصوص وذلك لما للأجر من أهمية مشتركة بين كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة والحكومة... كما يتوقف على الأجور جانب أساسي من جوانب نجاح الإدارة لارتباطه بالتكلفة من ناحية والإنتاجية من ناحية أخرى.

وتحظى الأجور بالاهتمام البالغ من طرف كل من الإدارة والعاملين والحكومة على حد سواء.. فبالنسبة للعامل يمثل الأجر دخلا يسعى للمحافظة على مستوى هذا الدخل، بل يأمل أن يزيد منه للرفع من مستوى معيشته، ورغبة منه في إشباع حاجاته من السلع والخدمات التي يقدمها للمجتمع. أما بالنسبة للإدارة، فإن الأجور تمثل نفقة من نفقات الإنتاج. وبهم صاحب

العمل في ظل الليبرالية الاقتصادية أن تكون الأجور منخفضة حتى يتسنى له تحقيق أكبر ربح ممكن. ويدرك صاحب العمل في ظل التحولات الحديثة تمام الإدراك أن انخفاض الأجور دون المستوى المعقول الذي يسمح للعامل بأن يعيش حياة كريمة إنما يؤثر على الكفاية الإنتاجية وبالتالي يكون له أثره على الأرباح التي يحصل عليها. ولذلك فمن مصلحة صاحب العمل أن يمنح أجرا معقولا غير مغال فيه بحيث يحصل على أكبر معدل إنتاج ممكن بأقل تكلفة.

وفي الدول النامية نجد الإدارة تهتم بالأجر وهي في نفس الوقت تسعى إلى تحقيق نمو في الأرباح من أجل تمويل التنمية؛ وهي في تعاملها مع طرفي هذه المعادلة كثيرا ما تعرضها لمشاكل. ولهذا فقد أصبح الأجر من وجهة نظر الدول عنصرا يؤثر في السياسة الاقتصادية التي تتبعها؛ وأصبح من مصلحتها أن يتحدد الأجر في المستوى الذي يحقق حياة لائقة لمواردها البشرية، كما يسمح بتحقيق فائض يعاد استثماره في زيادة قدرة الدولة على الإنتاج؛ زد على ذلك، فإن ما يهم الدولة هو استقرار علاقات العمل، لأن استقرار العلاقات يشجع على زيادة النشاط الاقتصادي (منصور فهمي، 113، 76).

**4-2/ تعريف الأجر:** هو ما يدفع مقابل العمل، وقد يدفع نقدا أو في صورة سلع وخدمات؛ فإذا ما دفع في صورته النقدية فإنه يكون أجرا نقديا، أما إذا جاء في صورة سلع وخدمات فإنه يكون أجرا عينيا، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا ما شمل جزءا نقديا وآخر عينيا. وعموما يدفع الأجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية. (عبد الباسط حسن، 232، 82).

ويشهد مفهوم الأجر وما يحيط به من دلالات ومعاني التباسا معتبرا، مرده كثرة النظريات التفسيرية المقدمة من قبل علماء العلوم الاجتماعية بصورة عامة. فالأجر بالنسبة لعلماء علم الاجتماع وخبراء العمل هو دخل العامل الذي يستحقه نظير عمله، مهما كانت حالة المؤسسة حتى ولو منيت بخسارة، وهو محدد مقدما قبل البدء في العمل.

أما علماء القانون فيضعونه في إطار عام يشمل نصيب العامل أو الموظف من الدخل القومي، وهو يتحدد بما يضمن مستوى من الحياة لائقا طبقا للمستوى الاقتصادي والحضاري للبلد، ويتفاوت هذا الأجر أو المرتب بمقدار ما يسهم به العامل في تكوين هذا الدخل القومي (السيد حنفي عوض، 98، 328). ويجعل هذا التعريف من الأجر أو المرتب (لا فرق بين

المصطلحين) حقا لصاحبه بالمعنى القانوني لكلمة حق، أي أنه حق لكل مواطن قادر على العمل كجزء من إنتاجه، وحق للشيخ لقاء ما قدم، وحق للطفل يكفل له حاضره ليوفيه في مستقبله، وحق للعاجز بمقتضى التضامن الاجتماعي. ويقدم هذا التعريف التفسير الكامل للمظاهر الاجتماعية للأجر، كالعلاوات المقدمة أو المنحة العائلة، كما يعطي التفسير المقنع للإجازات المرضية وما شابهها؛ وفي نفس الوقت، فهو يقدم التفسير والتبرير الصحيح لتفاوت المرتبات بين العمال أو الموظفين، قياسا على مدى مساهمة كل واحد في تكوين الدخل القومي.

والشائع، أن الأجر هو المبلغ الذي يتقاضاه الأجير مقابل تأجيله لما يملك من قوة العمل لصاحب العمل قصد إنتاج السلع والخدمات تحت أمر الأجير ولحسابه. أو هو عبارة عن ممن العمل كما يسود في الفكر الاقتصادي البورجوازي. أو ممن قوة العمل في الفكر الاشتراكي. وقد يكون الأجر أساسيا عندما يدفع مقابل العمل المؤدى خلال أوقات العمل العادية؛ أما ما يدفع زيادة على الأجر العادي والمؤدى خارج أوقات العمل المقررة، فهو أجر إضافي Overtime Wage. ومن جهة أخرى، فإن هذه المبالغ النقدية التي يحصل عليها العامل والتي تمثل أجره في وقت محدد، تُعرف باسم الأجر النقدي (الإسمي) Nominal Wage؛ أما الأجر الحقيقي فيتمثل في تلك المبالغ والخدمات التي يستطيع العامل أن يحصل عليها مقابل الأجر النقدي الذي يتقاضاه. والملاحظ أن الأجر الحقيقي يختلف باختلاف مستوى المعيشة مسن حيث الأسعار السائدة والتي تتغير زمكانيا (في الزمان والمكان).

ومهما يكن من أمر، فقد عرف مضمون الأجر جدلا أكاديميا فمن حيث العمل هو بمثابة سلعة أو ما إلى ذلك. حيث ساد الاعتقاد عند بعض المفكرين أن الأجر هو ممن عمل العامل وغالبا ما يكون هو دخله الوحيد، لذلك فمن الإجحاف حساب الأجر على أساس أنه ممن العمل فحسب، بل على أنه الدخل الاجتماعي أيضا. وهذا ما يلاحظ في اختلاف أجر عاملين اثنين رغم وحدة إنتاجيتهما، حيث أن مرد هذا الاختلاف في الأجر الذي يتقاضاه كل منهما، هو اختلافهما في الحالة المدنية. ولهذا يمكننا تعريف الأجر إجرائيا بأنه القيمة الاقتصادية التي يقرها المجتمع في تداول العامل لأي فعل مشروع، سواء كان ذهنيا أو عضليا أو كليهما معا، ومتفق عليه بين الطرفين ( السيد حنفي عوض، 98، 330).

#### 4-3/ أهم النظريات المفسرة للأجور:

نظرا لغلبة الطابع الاقتصادي للأجر، فقد عرف اهتماما متزايدا من قبل علماء الاقتصاد، مقارنة بزملائهم في مجالات العلوم الاجتماعية الأخرى؛ وهذا ما يفسر وجود نظريات تميل أكثر نحو هذا التخصص في محاولتها لتفسير الأجر. ورغم ذلك فلم تعرف مسألة تحديد الأجور تفسيراً متفق عليه، بحيث لم تفلح المحاولات التفسيرية المتعددة أن تضع ملامح عامة تكون مرجعية يهتدي بها كل المهتمين من أكاديميين وتنفيذيين. فمن الناحية الواقعية تحديداً، ترتبط مسألة الأجور بالبناء الاقتصادي المعقد والمتغير باستمرار، بالإضافة إلى اعتبارات إنسانية كثيرة تختلف باختلاف الأفراد والجماعات والمجتمعات، من ذلك مثلاً، الاختلاف في تحديد مفهوم الحد الأدنى لمستوى الدخل الضروري والكافي لتلبية الاحتياجات الضرورية، وما إلى ذلك. وهذا ما يفسر وجود محاولات نظرية متباينة في تفسير الأجور، وسنحاول لاحقاً التطرق لأهمها باختصار، وهي:

1. نظرية حد الكفاف The Substance Theory: وتنهض هذه النظرية على مبدأ أساسي مؤداه، أن فمن العمل يتوقف على كفاف العامل. بمعنى أن أجرة العامل لا ينبغي أن تزيد عن الحد الضروري لإبقائه وأسرته أحياء في مستوى الكفاف. وذلك على أسس أن الأجر يساوي مقدار السلع الضرورية لتكاليف الحياة المعيشية اللازمة للعامل وأسرته. ويتفق منظرو الاقتصاد على إرجاع أصول هذه النظرية إلى أفكار آدم سميث وريكاردو المرتبطة في هذا الشأن بآراء مالتوس. حيث يعتقد ريكاردو وأتباعه، أن الأجور لا يمكن أن تخرج عن نطاق المستوى اللازم للمحافظة على الحد الأدنى من الحياة المعيشية للعامل، بفعل قانون العرض والطلب في سوق العمل ( السيد حنفي عوض، 98، 332).

2. نظرية رصيد الأجور Wage Fund Theory: وتعود الأصول التاريخية الأولى لهذه النظرية إلى "جون ستيوارت ميل". وترى هذه النظرية أن أي بلد يخصص على المدى القصير مخصصات من رأس المال توجه للأجور، ويوزع هذا القار من رأس المال المخصص للأجور على العمال، ولا يسمح أن تزيد نسبة أجورهم على ذلك القسط المخصص. وحتى إذا استفاد عمال في قطاع معين من زيادة أجورهم، فإن ذلك يحسب على نقابتهم باعتبارها جماعة ضغط قوية استطاعت أن تحقق زيادات للمتممين إليها، ولكن على حساب أجور عمال في قطاعات

أخرى. ولهذا فإن أجور العمال تبعا لهذه النظرية ترتفع فقط في حالتين: الحالة الأولى عندما يزيد رأس المال؛ والحالة الأخرى عندما تنخفض نسبة عدد العمال. ولقد وجهت هذه النظرية انتقادات شديدة، إذ لا يعقل تحديد صارم للقدر المخصص للأجور؛ كما أنه من غير المنطقي تجميد عدد العمال. وفي هذا الصدد يذهب "ويليام فيلنر William Fellner" إلى القول بأنه من الشائع تسمية هذه النظرية باسم صندوق الأجور، والتي سادت حتى أواخر القرن التاسع عشر، أين بدأت تفقد مصداقيتها شيئا فشيئا لتفسح المجال لنظرية الإنتاجية الحديثة.

3. نظرية الإنتاجية الحديثة: وتنهض هذه النظرية على أساس أن الأجور تتحدد عند نقطة تلاقي منحني العرض الكلي للعمل مع منحني الطلب الكلي على العمل. بمعنى آخر، أن الأجر يتحدد عند المستوى الذي يتحقق فيه التساوي بين الكمية المعروضة من العمل مع الكمية المطلوبة منه؛ وذلك على افتراض وجود علاقة عكسية بين عرض العامل لعمله كمتغير مستقل، وبين الأجر كمتغير تابع. وبناء على هذا الافتراض، تؤدي الزيادة في عرض العمل إلى انخفاض الأجر، والعكس صحيح، مع بقاء الأشياء الأخرى على حالها. وفي ظل التطورات الراهنة، أصبحت هذه النظرية قاصرة؛ فمتى وصلت الأجور مستوى معيناً من الارتفاع قد تؤدي إلى التقليل من ساعات العمل في المدى الطويل دون أن يؤثر على مستوى الأجر؛ بل أن رفاهية العامل تزداد، وهذا ما يلاحظ حالياً بالنسبة لأوروبا الغربية (فرنسا وألمانيا) والولايات المتحدة الأمريكية. كما أن انخفاض مستوى الأجور الذي تعرفه معظم الدول النامية، قد يصاحبه زيادة في عدد ساعات العمل حتى يتسنى للعامل الحصول على دخل يمكنه الارتقاء بمستوى معيشته عن حد الكفاف السائد في المجتمع.

4. نظرية المساومة الجماعية Collective Bargaining Theory: وتعود هذه النظرية إلى كارل ماركس، الذي عارض النظريات السابقة، ودعا إلى ضرورة تكامل العمال لمواجهة الرأسمالية، فالمساومة الجماعية تعد السبيل لضمان تحقيق مكاسب لا تستطيع المساومة الفردية تحقيقها. وتفترض هذه النظرية وجود حد أعلى وآخر أدنى لمعدلات الأجور؛ بحيث تتحدد الأجور عملياً بين هذين الحدين، استناداً لحاجة العمل الملحة للعمال، واضطرار العمال من جهتهم قبول الوظائف المعروضة ليتمكنوا من الحصول على أجورهم لإشباع حاجاتهم المختلفة؛ والمعدلات التي سوف تتحدد فيما بين هذين الحدين، تتوقف إلى حد كبير على قوة التفاوض

والمساومة بين الطرفين. والملاحظ على أرض الواقع، أن أي موقف للمساومة يخضع لعدة اعتبارات اقتصادية وسياسية، ومنها قوة الاقتصاد، وقدرة المؤسسات على المنافسة، ومستوى المعيشة السائد، إلى جانب قوة النقابات واستقلاليتها... الخ.

ومهما تكن النظريات، فإن الواقع شيء آخر، حيث تعتبر مسألة الأجور من المسائل الاقتصادية والاجتماعية المعقدة، التي تواجه الدول والحكومات. وعلى الرغم من الدور الأساسي الذي تلعبه الاعتبارات السياسية والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي ينبغي أخذها عند تحديد سياسات الدول في مجال الأجور، والمطالبة المتنامية برفعها، فإن العوامل الاقتصادية تلعب دورا أكبر في حسم هذه المسألة. ولهذا نجد أساليب وطرق كثيرة تسعى الدول إلى اتباعها وتختلف من دولة إلى أخرى، وخصوصا ونحن أمام تنامي ظاهرة العولمة نجد التنافس المطلق يندخل إلى درجة كبيرة في استقطاب الخبرة والمهارة تحت إغراءات لا نظير لها. لكن أمام هذا التحول تصبح النقابات المهنية واتحادات العمال المختلفة ذات أهمية في كبح جماح هذا التحول الكبير نحو شطب الجوانب الإنسانية من مضمون العمل؛ بحيث تحب العناية بالجوانب الإنسانية المختلفة من تأمين وضمان لجوانب اجتماعية للعامل ولأسرته. وبالمقابل الاهتمام أكثر بواقع العمل بالنسبة للدول الأخرى ذات الكثافة السكانية العالية والموارد الاقتصادية المحدودة والكفاءة المهنية الناقصة.